

## الگوی شایستگی مدیران جهادی بر مبنای بیانات حضرت امام رهبر و مقام معظم رهبری مدظله

حوریه فرهمندنیا\*

مجید مختاریان پور\*\*

### چکیده

الگوی مناسب مدیریت کشور در شرایطی که کشور با هجوم گسترده فرهنگی، تحریم‌های بی‌سابقه اقتصادی و توطئه‌های مختلف سیاسی برای تضعیف همه‌جانبه ایران اسلامی مواجه است، همواره دغدغه مسئولان و مدیران کشور بوده است. در چنین شرایطی، مدیریت جهادی در منظومه فکری مقام معظم رهبری (مدظله) در حکم الگوی مطلوب مدیریتی برای نظام اسلامی طرح شده است، الگویی که قابلیت‌های لازم برای تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی را دارا بوده و واجد آن توانایی‌ها و ارزش‌هایی است که از یک نظام مدیریتی کارآمد اسلامی انتظار داریم. بر این اساس یکی از مسائل مهم آن است که مدیران جهادی بایستی دارای چه شایستگی‌هایی باشند. تحقیق حاضر به دنبال آن بوده که مدل شایستگی مدیران جهادی را بر مبنای بیانات حضرت امام رهبر و مقام معظم رهبری (مدظله) احصا نماید. بدین ترتیب از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمونی و نرم‌افزار MAXQDA به منظور تحلیل بیانات استفاده شده است. حاصل تحقیق ۳۶۳ کد، ۸۴ مضمون توصیفی، ۳۸ مضمون سازمان

\* کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران، نویسنده مسؤول،

[mokhtarianpour@ut.ac.ir](mailto:mokhtarianpour@ut.ac.ir)

تاریخ پذیرش: ۹۶/۵/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۲۵

دهنده و ۴ مضمون فراگیر بود. مضامین فراگیر چهارگانه حاصل تحقیق شامل شایستگی‌های دینی - اعتقادی با ۴ مضمون سازمان دهنده، شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی فردی با ۸ مضمون سازمان دهنده، شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی میان فردی با ۸ مضمون سازمان دهنده و شایستگی‌های مدیریتی با ۱۸ مضمون سازمان دهنده می‌باشد.

## واژگان کلیدی

مدیران جهادی؛ شایستگی؛ الگوی شایستگی؛ بیانات امام خمینی ره؛ بیانات مقام معظم رهبری (مدظله)

## مقدمه و بیان مسئله

بر اساس الگوی فکری رهبر معظم انقلاب، مدیریت جهادی، الگویی مطلوب برای مدیریت در نظام اسلامی است. این نگاه به مدیریت، توانایی‌ها و ارزش‌هایی را برای مدیریت ترسیم می‌کند که قابلیت‌های لازم برای تحقق اهداف و آرمان‌های انقلاب را دارا بوده و انتظارات از یک نظام کارآمد اسلامی را برآورده می‌سازد. (بشارتی، ۱۳۹۳)

همانگونه که رهبر معظم انقلاب به ویژه در سال‌های اخیر بارها بر این نکته تأکید داشته‌اند، تفکر جهادی می‌تواند گره‌گشای مشکلاتی باشد که امروز در عرصه مدیریتی کشور گاهی از آنها به عنوان بن‌بست یاد می‌شود و از نگاه ایشان برخورداری از تفکر جهادی در مدیریت کشور به عنوان راهکار برون رفت از تنگناهای فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی قلمداد می‌شود.

تفکر جهادی که پیش‌تر تحت عنوان تفکر بسیجی و قبل از آن تفکر انقلابی شناخته می‌شد، در مبادی، روش‌ها و غایات، تفاوت ماهوی با تفکر مدیریت مدرن دارد و تطابق با اراده الهی و آموزه‌های دینی و اطاعت آگاهانه از ولی فقیه در جهت حل مسائل و بهبود وضعیت جامعه اسلامی، مهمترین ویژگی آن به شمار می‌رود. (غفاری قدیر و نسبی، ۱۳۹۳)

مقام معظم رهبری فرآیند تحقق اهداف اسلامی را شامل پنج مرحله زیر می‌دانند:

۱. انقلاب اسلامی ← ۲. نظام اسلامی ← ۳. دولت اسلامی ← ۴. جامعه اسلامی ← ۵. امت اسلامی

(بیانات در دیدار دانشجویان کرمانشاه، ۱۳۹۰/۷/۲۴)

بر اساس بیانات ایشان، انقلاب اسلامی در حال حاضر در گام سوم، یعنی ساخت دولت اسلامی

قرار دارد. ساخت نظام اسلامی در ابتدای انقلاب و بر اساس آرمان‌ها و اهداف بنیانگذار انقلاب که برگرفته از منابع اسلامی بود، با موفقیت انجام شد، اما این سؤال مطرح می‌شود که چرا علیرغم سپری شدن نزدیک به چهار دهه از انقلاب اسلامی، هنوز گام سوم تحقق نیافته است؟ بررسی نقش عوامل مختلف برای این منظور دلالت بر این حقیقت دارد که از انگیزه مردم در حفظ و تداوم و تعمیق انقلاب، نقش رهبری در هدایت کلان آن و وجود منابع و ظرفیت‌های نظام و سرمایه‌های انقلاب در تحقق بخشی به گام سوم کاسته نشده است، بلکه آنچه به نظر می‌رسد حلقه مفقوده این روند به‌شمار می‌رود، نوع و سبک مدیریتی کشور بوده است.

آنچه که در جوامع اسلامی و به ویژه در کشور ما ارزش نهادی است، معنویات و تعالی انسان است و مدیریت آن نیز بایستی بر پایه تعالیم الهی و اسلامی بنا شود اما بنا به علل مختلف و به ویژه عدم وجود خودباوری و در نتیجه الگوبرداری از فلسفه و نگرش جهان غرب در تمامی مسائل، این موضوع در حوزه علوم انسانی و به خصوص دانش مدیریت آن گونه که باید به وقوع نپیوسته است.

وودرو ویلسون<sup>۱</sup> اندیشمند آمریکایی (که بعدها به مقام ریاست جمهوری آمریکا نیز رسید)، در زمینه لزوم طراحی الگوی مدیریت دولتی برای کشور آمریکا می‌گوید:

«... ولی این علم کجا رشد کرده است؟ مسلماً این اتفاق در این سوی آب نیفتاده است ... نه؛ هیچ نویسنده آمریکایی تا کنون نقش مهمی در پیشرفت این علم نداشته است. دانشمندان این علم اروپایی هستند. این علم ساخت ما نیست بلکه یک علم خارجی است که بسیار کم بر اساس اصول انگلیسی یا آمریکایی سخن می‌گوید. این علم تنها از اصطلاحات خارجی استفاده می‌کند و هیچ چیز نمی‌گوید مگر آنکه برای ذهن ما غریب است. اهداف، مثال‌ها و شرایط آن به صورت کامل در تاریخ نژادهای خارجی، الگوهای نظام‌های خارجی و درس‌های انقلاب‌های خارجی ریشه دارد. این دانش به وسیله اساتید فرانسوی و آلمانی ایجاد شده است ... ولی اگر ما می‌خواهیم این علم را به کار گیریم، باید آن را آمریکایی کنیم، ولی نه به صورت صوری و تنها در زبان، بلکه به صورت بنیادین، در اندیشه، اصول و اهداف آن.» (ویلسون، ۱۸۸۷)

بدین ترتیب کشور ما نیز با توجه به وضعیت خاصی که طی چهار دهه گذشته و به ویژه

---

۱. Woodrow Wilson

سالهای اخیر داشته و دارد، در صورتی که می‌خواهد مشکلات خود را حل کند، نیازمند سبک‌مدیریت اسلامی - ایرانی است که با مسائل و شرایط امروز ما منطبق بوده و قابلیت حل مسائل را با توجه به فرهنگی اسلامی - ایرانی کشور ما داشته باشد که مقام معظم رهبری از این سبک‌مدیریتی در شرایط کنونی با عنوان مدیریت جهادی یاد می‌کنند.

در زمینه مدیریت جهادی طی سالیان اخیر تحقیقات مختلفی صورت گرفته است که هر یک از منظری به این موضوع پرداخته‌اند، اما تاکنون شایستگی‌های مدیران جهادی آنگونه که باید مورد پژوهش واقع نشده است. در واقع به منظور پیاده‌سازی مدیریت جهادی، کشور نیازمند مدیرانی است که از شایستگی‌های لازم در این زمینه برخوردار بوده و بتوانند آن را به درستی پیاده‌سازی نمایند؛ اما تاکنون این شایستگی‌ها به صورت جامعی مورد بررسی قرار نگرفته و احصا نشده است. در این تحقیق تلاش شده است الگوی شایستگی مدیران جهادی از دیدگاه حضرت امام ره و مقام معظم رهبری (مدظله) طراحی گردد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از آنکه شایستگی‌های مدیران جهادی از دیدگاه حضرت امام ره و مقام معظم رهبری (مدظله) شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی می‌باشد؟

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش مروری اجمالی بر ادبیات شایستگی و سپس تحقیقاتی که در زمینه شایستگی مدیران جهادی صورت گرفته است خواهیم داشت.

#### شایستگی

بر اساس شواهد تاریخی، «شایستگی» به ویژگی‌های سربازان خوب در رم باستان اطلاق می‌شده و در دوران مدرن اول بار مک‌کله‌لند<sup>۱</sup> آن را مجدداً در دانش مدیریت به کار گرفته (سنگوپتا، ونکاتیش و سینها<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) و با معرفی شایستگی به عنوان یک متمایزکننده عملکرد توسط او، اکثر سازمان‌هایی که کارمندانی بیش از ۳۰۰ نفر داشتند استفاده از نوعی مدیریت منابع انسانی شایستگی‌محور را در دستور کار خود قرار دادند. (بویاتزیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)

واژه شایستگی در هر دوره زمانی و در هر کشوری در معانی متفاوتی استفاده شده است. در زبان فارسی، شایستگی از لحاظ لغوی در معانی سزاواری، لیاقت و استحقاق (لغت‌نامه دهخدا) و

۱. McClelland

۲. Sengupta, Venkatesh & Sinha

۳. Boyatzis

در اصطلاح به معنای قابلیت پذیرش، توانایی و آمادگی کافی برای وارد شدن به کار خاصی به کار برده شده است. (لطیفی، صالحی، فرهمند، ۱۳۹۳) شایستگی به معنی این قابلیت است که فرد از دانش، مهارت، توانمندی، رفتارها و خصوصیات خویش، جهت دستیابی به عملکردی موفق در وظایف شغلی بهره می گیرد. (انیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) در واقع می توان این گونه عنوان کرد که شایستگی ویژگی منحصر به فردی جهت عملکردی اثربخش و یا فوق العاده در فرد می باشد. (اسماعیل، زین و زولیهار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)

### مدل های شایستگی

برای اولین بار در دوران جنگ جهانی دوم از مفهوم تجزیه و تحلیل شغل استفاده شد و بدین ترتیب پایه های آنچه امروز به مدل شایستگی معروف است، بنا نهاده شد. (هریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵) پیچیدگی و تحول وظایف کارکنان در دنیای پویای کنونی را می توان با استفاده از مدل های شایستگی کاهش داد. (کوواریوباس و نگاس و ثیل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) مدل شایستگی مهارت ها، دانش ها و قابلیت های فرد جهت نیل به اهداف از پیش تعریف شده را تعیین می کند (شان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) و استفاده از آن افراد با عملکرد بالا و پایین را تفکیک می نماید. (بریتس و ولدزمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴) محققان مختلف یک مدل شایستگی را مشتمل بر مؤلفه های مختلفی می دانند که تعدادی از آنها در جدول ۱ ارائه شده است.

ردیف	محقق	سال	مؤلفه ها
۱	بوم و اسپرو <sup>۷</sup>	۱۹۸۲	(۱) دستیابی به نتایج، (۲) تحلیل و تصمیم گیری و (۳) کار با افراد
۲	اسپنسر و اسپنسر <sup>۸</sup>	۱۹۹۳	(۱) دستیابی و اقدام، (۲) کمک و خدمات انسانی، (۳) تأثیر و نفوذ، (۴) مدیریتی، (۵) شناختی، (۶) اثربخشی فردی
۳	بویاتزیس	۱۹۸۲	(۱) مدیریت اهداف و اقدامات، (۲) مدیریت منابع انسانی، (۳) رهبری، (۴) هدایت زیردستان، (۵) تمرکز بر دیگران و (۶) دانش تخصصی

۴. Ennis

۵. Ismail, Zain & Zulihar

۱. Herbison

۲. Covarrubias Venegas & Thill

۳. Schanne

۴. Brits & Veldsman

۵. Boam and Sparrow

۶. Spencer and Spencer

۴	هیوز و کرفی <sup>۱</sup>	۲۰۰۲	(۱) مهارت مدیریت، (۲) ارزش و خبرگی فردی، (۳) چشم انداز و راهبرد، (۴) هم-سوسازی اعضای سازمان با فرایند، (۵) حمایت از تغییر، (۶) انگیزش و توسعه دیگران، (۷) دستیابی به نتایج، (۸) مهارت ارتباط
۵	شونفلت و استگر <sup>۲</sup>	۱۹۸۹	(۱) مدیریت منابع انسانی، (۲) رهبری، (۳) هدایت زیردستان، (۴) تمرکز بر دیگران، (۵) دانش تخصصی
۶	جکسون و اسلوکام <sup>۳</sup>	۲۰۰۸	(۱) ارتباطات، (۲) طرحریزی و اجرا، (۳) کار تیمی، (۴) راهبردی، (۵) آگاهی جهانی، (۶) خود مدیریتی
۷	اسنید <sup>۴</sup>	۱۹۹۶	(۱) اداره منابع، (۲) اداره اطلاعات، (۳) میان فردی، (۴) اداره سیستم، (۵) اداره فناوری

جدول ۱. مؤلفه‌های مدل‌های شایستگی (تدوین بر اساس واشیراوانگپینو و پیانتونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵)

### مدیریت جهادی

در مدیریت جهادی که نشأت گرفته از مدیریت اسلامی می‌باشد، فرد با هدف کسب رضایت پروردگار و خدمت به بندگان او، کارها را با روشی مناسب و درست انجام داده و بدین ترتیب با کسب رضایت الهی، رضایتی درونی در فرد به وجود می‌آید. (لطیفی و سعدآبادی، ۱۳۹۳)

مدیریت جهادی پدیده‌ای اجتماعی سرچشمه گرفته از فرهنگ انقلاب اسلامی (که خود نشأت گرفته از مجاهدت‌های انبیاء و اولیاء الهی در طول تاریخ است) می‌باشد و لذا مطالعات عمیق در فرهنگ انقلاب اسلامی می‌تواند به روشن شدن دقیق ابعاد و مولفه‌های آن بینجامد. (سلمانی، ۱۳۹۳)

تاکنون در زمینه مدیریت جهادی و ویژگی‌های مدیران جهادی تحقیقات محدودی صورت گرفته است که در جامع‌ترین آنها سه حوزه برای این ویژگی‌ها در نظر گرفته شده است:

**الف) حوزه تمایلات و گرایش‌ها:** ایمان و اعتقاد به آخرت، تقوا، عدالت، نوع دوستی، آینده‌نگری، تکامل‌گرایی، تمایل به علم و پژوهش، اعتقاد به مشارکت، اعتقاد به ولایت فقیه، گرایش به نظم و قانون و ...؛

**ب) حوزه افکار و ذهنیات:** هوش بالا، جامع‌نگری و نگرش سیستمی، وجود نظام فکری، ژرف-

۷. Hughes and Curphy

۸. Schoenfeldt and Steger

۹. Jackson & Slocum

۱۰. Sneed

۱۱. Vashirawongpinyo & Pianthong

نگری و عمیق بینی امور، عرضه افکار، همفکری و مشورت و ...

**ج) حوزه رفتار و عینیات:** تواضع و فروتنی متعادل، اعتماد به نفس، سرعت عمل، عیب‌پوشی، پایبندی به ضوابط به جای روابط، عمل به وعده‌های خود، سعه صدر، نظم در کارها، خلاقیت و ابتکار، ارتباط ساده و صریح، خوشرویی، وقار و متانت، پیشگامی در خودشناسی، توان اداره امور سازمانی و ... (اسحاقی، ۱۳۹۳)

#### پیشینه تحقیق

در زمینه شایستگی‌های مدیران جهادی، با وجود جستجوهای گسترده در تحقیقات خارجی تحقیقی یافت نشد لذا در این بخش پژوهش‌های محققان ایرانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. عسگری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به تدوین الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دولتی برای دستیابی به اهداف و مقاصد تعریف شده در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ پرداخته‌اند که حاصل تحقیق تدوین شایستگی‌های مورد نیاز در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) می‌باشد. در پژوهشی دیگر با عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران جهادی با رویکرد ساختاری تفسیری»، لطیفی، فرهمند و صالحی (۱۳۹۳) پس از گردآوری مولفه‌های شایستگی مدیران جهادی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، با بکارگیری پرسشنامه‌هایی در قالب رویکرد ساختاری تفسیری، الگوی شایستگی مدیران جهادی را طرحی نموده‌اند که مشتمل بر تلاش و سرعت عمل، مراقبت از رفتار کارکنان و زیردستان، دوری از انحراف و آفات کار تشکیلاتی، دشمن ستیزی، خودباوری و اعتماد به نفس، عدالت محوری و توجه به محرومان، انگیزه الهی و ایمان به غیب، ولایت‌مداری، تقوا و تخصص، محیط شناسی و شناخت جامعه، تدبیر و آینده‌نگری، ایثار و شجاعت، سبک رهبری خدمت‌گزار و مشارکت‌جویانه و نهایتاً مردم‌داری می‌باشد.

نعمتی پیرعلی (۱۳۹۳) در تحقیقی دیگر با عنوان «مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم» تلاش نموده از تلفیق شاخصه‌های مدیریت و شاخصه‌های جهاد در قرآن کریم، شاخصه‌های مدیریت جهادی را استخراج نماید. این شاخصه‌ها عبارتند از ایمان و اخلاص، بذل طاقت و تحمل مشقات، جد و جهد و پرهیز از سستی و پیشگامی در تلاش هدفمند، ولایت‌مداری به معنی ولایت‌پذیری در سلسله مراتب مدیریت الهی و سازمانی و نیز اعمال ولایت قاعده‌مند بر زیردستان،

قانون‌مداری و تعهد بر نظام سازمانی، تواضع و تقدم منافع عمومی بر منافع شخصی، عقل‌مداری و بهره‌مندی مناسب از علم و دانش و تخصص، وحدت‌بخشی و تحکیم روابط مبتنی بر اخوت دینی در چارچوب قوانین و ضوابط سازمانی و مبتنی بر عدالت، تعلیم و تشویق هدف‌مند در جهت ارتقای فعالیت‌های سازمان و نیز تعالی سرمایه‌های فرهنگی و ارتقای وضعیت معیشت افراد سازمان، اتصاف به درایت و حکمت و بهره‌مندی از لینت گفتار در عین صلابت.

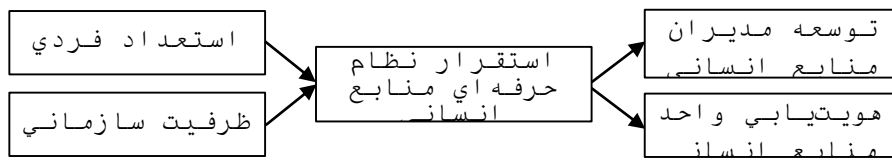
در تحقیقی دیگر، امیری سواد رودباری (۱۳۹۲) به تدوین «مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴» پرداخته است. این پژوهش با هدف دستیابی به مدل شایستگی مدیران در بخش خصوصی و نیز عمومی برای نیل به اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ طراحی شده است. نتایج تحقیق منجر به شکل‌گیری مدلی شده است که شامل ۵ بعد اصلی مهارت‌های ادراکی (شامل تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی - سیستمی و قدرت تصمیم‌گیری)؛ مهارت‌های انسانی و ارتباطی (شامل رهبری، مهارت‌های بین‌شخصیتی و کار تیمی)؛ توان اجرایی و مدیریتی (شامل مدیریت فراگرد، آگاهی پیرامونی و آگاهی درون)؛ ارزش محوری (شامل تعهد به اهداف انقلاب و توصیه محوری) و ویژگی‌های شخصیتی (شامل صلابت رأی، خدمت‌گزاری و مدیریت خود) می‌باشد.

در تحقیق خواجه نادری (۱۳۹۲) با عنوان «بررسی و تبیین الگوی مدیریت جهادی از منظر بنیانگذاران نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل سازمان‌های تحول‌آفرین ۷S مکنزی» نیز بیان شده است که در مدیریت جهادی از بین ۷ بخش این مدل، سه بخش «ارزش‌های مشترک» (شامل اخلاص نیت، حاکمیت جو و فضای معنوی و الهی در کار و افراد، داشتن تعهد به هدف و ارزش‌ها و مکتب، در خدمت انقلاب بودن، سادگی، پرهیز از تشریفات و تجملات، مردمی بودن، ارزش خدمت داوطلبانه، خدمت‌گزاری قشر مستضعف و محروم)، «سیستم» (شامل آموزش و ارتقاء نیروی انسانی، پرهیز از بروکراسی، چابکی و سرعت عمل در انجام وظایف، پویایی و تحرک در انجام امور و حل مشکلات، شفاف بودن ماموریت و فعالیت‌ها، واگذاری امور اجرایی به مردم و اتکا به توانایی‌های بومی) و «نیروی انسانی» (شامل خودباوری با احساس وظیفه الهی، روحیه انقلابی، اعتقاد به ولایت فقیه، حاکمیت رابطه اعتماد متقابل بین مدیریت و نیروها، ایمان و تعهد و مسؤولیت‌پذیری منابع انسانی نسبت به کار و نه فقط مدیر) به ترتیب بالاترین اهمیت و نقش را از نظر بنیان‌گذاران نهادهای انقلاب اسلامی داشته‌اند.

نهایتاً توماج (۱۳۹۱) در تحقیقی مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش



دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری با به شرح نمودار ۱ ارائه می‌دهد.



نمودار ۱- مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام

اداری (توماچ، ۱۳۹۱)

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمونی انجام گرفته است. براون و کلارک<sup>۱</sup> این روش را اینگونه تعریف می‌کنند: «تحلیل مضمونی روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی می‌باشد. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند.» (براون و کلارک، ۲۰۰۶)

در زمینه تحلیل مضمونی فرایندهای مختلفی مطرح شده است (کینگ و هاروکس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۷۴ - ۱۴۲؛ براون و کلارک، ۲۰۰۶)؛ آتراید - استیرلینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱ و محمدپور، ۱۳۹۰: ۷۶ - ۶۷) که در این تحقیق از فرایند ترکیبی سه مرحله‌ای شامل (۱) تجزیه و توصیف متن (مشمول بر گام‌های «آشنا شدن با متن»، «ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری» و «جستجو و شناخت مضامین»)، (ب) تشریح و تفسیر متن (مشمول بر گام‌های «ترسیم شبکه مضامین» و «تحلیل شبکه مضامین») و (۳) ترکیب و ادغام متن (مشمول بر گام تدوین گزارش) (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ زاده، ۱۳۹۰) استفاده شده است. منبع گردآوری داده‌ها در این تحقیق، بیانات حضرت امام علیه السلام و مقام معظم رهبری (مدظله) بوده است که جهت دستیابی به آنها به ترتیب از نرم افزار صحیفه نور و پایگاه Khamenei.ir استفاده شده و جهت تحلیل داده‌ها نرم افزار MAXQDA<sup>۱۱</sup> بکار گرفته شده است.

بدین ترتیب بر اساس فرایند تحلیل مضمونی، در این تحقیق ابتدا با مطالعه و بررسی نرم‌افزار

۱. Braun & Clarke

۱. King & Horrocks

۲. Attride-Stirling

صحیفه نور و پایگاه Khamenei.ir ایده‌های اولیه‌ای از بیانات در ارتباط با شایستگی‌های مدیران جهادی استخراج شد. سپس با بهره‌گیری از ایده‌های اولیه بدست آمده، کلیدواژه‌های مرتبطی که در بیانات در زمینه شایستگی‌های مدیران جهادی از آنها استفاده شده بود، شناسایی و بر اساس آنها متون استخراج شده از صحیفه نور خلاصه‌سازی شده و بدین ترتیب با حذف قسمت‌های نامرتب با بحث اصلی، تمرکز لازم بر بخش‌های اصلی صحیفه حاصل شد. همچنین با مراجعه به پایگاه Khamenei.ir، سخنرانی‌های مقام معظم رهبری در ارتباط با ویژگی‌های مدیران جهادی با استفاده از تکنیک کلید واژه‌ای، جستجو و ذخیره سازی شد. سپس متون بدست آمده از صحیفه نور و پایگاه Khamenei.ir وارد نرم افزار MAXQDA۱۱ شده و کدگذاری توصیفی بر روی آنها صورت پذیرفت و ویژگی‌هایی که حضرت امام علیه السلام و مقام معظم رهبری (مدظله) در ارتباط با شایستگی‌های لازم برای مدیران جهادی بیان فرموده بودند در قالب ۳۶۳ مضمون توصیفی، کدگذاری شد. در گام بعدی، مضامین توصیفی بدست آمده در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر، خوشه بندی شده و بدین ترتیب مضامین فوق در خوشه‌های مفهومی مختلفی طبقه بندی شدند، بدین صورت که با توجه به آنکه مضامین پایه، توصیفی، مضامین سازمان دهنده، تفسیری و مضامین فراگیر، جامع و در برگیرنده دو سطح قبلی هستند، مضامین بدست آمده در این سه طبقه قرار گرفتند و به صورت سه لایه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر انتظام یافتند. همچنین در حین تحلیل و خوشه‌بندی، مضامین با بررسی‌های مستمر به طور مداوم مورد بازنگری و پالایش قرار گرفته و اصلاح می‌شدند. نهایتاً بر اساس لایه‌های مختلف کدهای بدست آمده، شبکه مضامین ترسیم شده و الگوی شایستگی مدیران جهادی بر مبنای بیانات حضرت امام علیه السلام و مقام معظم رهبری (مدظله) طراحی گردید.

به منظور تأمین کیفیت تحقیق حاضر از معیار اعتمادپذیری استفاده شده که مشتمل بر چهار معیار باورپذیری<sup>۱</sup>، اطمینان پذیری<sup>۲</sup>، تأییدپذیری<sup>۳</sup> و انتقال پذیری<sup>۴</sup> می‌باشد (کانلی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). نحوه تأمین معیارهای فوق در تحقیق حاضر، به شرح جدول (۱) می‌باشد.

- 
۱. Credibility
  ۲. Dependability
  ۳. Confirmability
  ۴. Transformability
  ۵. Connelly

معیار	روش تأمین معیار در تحقیق حاضر
باورپذیری	- آوردن عین جملاتی که در منبع آمده در ذیل تفسیر آن - مراجعه به دو فرد خبره در حوزه مربوطه و استفاده از نظرات کارشناسی و تخصصی آنان
اطمینان پذیری	- تشریح تمام مراحل تحقیق به صورت مبسوط و کامل، جهت ایجاد امکان بازبینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران
تأییدپذیری	- استفاده از استراتژی مثال آوری و آوردن مثال‌هایی از متون مورد تحلیل برای نشان دادن صحت تحلیل
انتقال پذیری	- بررسی کل منابع در تحقیق - تشریح بستر پدیده مورد پژوهش - مقایسه نتایج تحقیق با تحقیقات پیشین

جدول ۲- روش‌های تأمین اعتمادپذیری تحقیق حاضر

### یافته‌های پژوهش

با تحلیل و کدگذاری بیانات حضرت امام علیه السلام و مقام معظم رهبری (مدظله) در مجموع، ۳۶۳ کد، ۸۴ مضمون توصیفی، ۳۸ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر بدست آمد. مضامین فراگیر چهارگانه حاصل تحقیق شامل شایستگی‌های دینی - اعتقادی با ۴ مضمون سازمان دهنده، شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی فردی با ۸ مضمون سازمان دهنده، شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی میان فردی با ۸ مضمون سازمان دهنده و شایستگی‌های مدیریتی با ۱۸ مضمون سازمان دهنده می‌باشند که در قالب الگوی شایستگی مدیران جهادی در نمودار ۲ ارائه شده‌اند.



### ۱. شایستگی‌های دینی - اعتقادی

شایستگی‌های دینی - اعتقادی شامل شایستگی‌هایی است که ارتباط مستقیم با اسلام و رهنمودهایی که قرآن کریم و دیگر منابع اسلامی از جمله نهج البلاغه داشته و مورد تأکید حضرت امام علیه السلام و مقام معظم رهبری (مدظله) قرار گرفته‌اند. این شایستگی‌ها به چهار دسته زیر تقسیم می‌شوند:

#### ۱ - ۱. مسلمان در گفتار و کردار

مدیر جهادی بایستی در گفتار و کردار مسلمان باشد و با آشنایی و پیروی از قوانین الهی، اعمال و رفتار اسلامی و تعهد کامل به احکام اسلام، برای تطابق کامل سازمان با احکام اسلامی بکوشد و اهداف سازمان را اهدافی الهی طراحی و برای رسیدن به آن اهداف، به شیوه‌ای سازمان را طراحی و مدیریت کند که هم خود و هم کارکنانش به احکام اسلام و ارزش‌های الهی پایبند باشند:

سرلوحه هدف‌تان اسلام و احکام عدالت پرور آن باشد (ص، ۲: ۹)  
خودشان راهشان همان راه اسلام باشد، عملشان عمل اسلامی باشد، اخلاقشان اخلاق اسلامی باشد، خودشان را ساخته باشند و بسازند، اگر ساخته هستند که انشاءالله موفق بشوند که ساخته‌تر بشوند و اگر ساخته نیستند، جدیت کنند که خودشان را بسازند یعنی همه چیزشان را تطبیق بدهند با احکام اسلام و بینش از احکام اسلام به همه ابعادش هم تا آن حدودی که برایشان ممکن است پیدا بکنند. (ص، ۹: ۱۰۳)

#### ۲ - ۱. بنده محض خدا

مدیر جهادی بایستی لحظه لحظه خدمتش اطاعت از فرامین خدا باشد و خدا را ناظر بر اعمال خویش ببیند و نیز صرفاً برای رضای خدا کار کند و نه دل بستن به رأی موافقین و یا ترس از نهی مخالفین:

توجه کنید که کارهایتان برای خدا باشد. شما از خدا پاداش بخواهید نه از دولت و ملت، باید کاری کنیم که او راضی باشد (ص، ۱۸: ۱۰۹)

#### ۳ - ۱. جهادگر با نفس

با تزکیه نفس، مبارزه و جهاد با نفس است که مدیر می‌تواند هوا و هوس و نفس سرکش خود را کنترل کند و تنها در این صورت است که می‌تواند زمام نفس خود را در اختیار داشته و از پست و

مقام خود در جهت منافع مادی و شهوانی استفاده ننماید:

همه مکلفیم که تزکیه بشویم تا بتوانیم از نور الهی و نور قرآن استفاده کنیم. لکن این تزکیه برای دولتمردان و رده‌های بالا لازم‌تر است تا برای امثال ماها. ما اگر تزکیه نشویم، یک حد محدود را به فساد می‌کشیم یا خود را به فساد می‌کشیم و آنها اگر تزکیه نشوند و خودخواهی‌ها را کنار نگذارند، یک کشور را، بلکه کشورها را، ممکن است به فساد بکشند (ص، ۱۴: ۳۹۲)

#### ۴- ۱. متوکل

مدیر جهادی در طول برنامه‌ریزی و ابتناء تصمیمات بر عقلانیت دینی، قدم به قدم افعالش را با توکل به خداوند بزرگ انجام داده و برای این برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری عقلانی بدون اذن و یاری خداوند شأن و ارزشی قائل نیست. بدین ترتیب مدیر جهادی با توکل و اعتماد به کمک الهی است که می‌توان به قاطعیت و عزم و اراده قوی رسیده و در شرایط عدم اطمینان با آرامش و اطمینان قلبی به انجام تکالیفی که بر عهده دارد بپردازد:

عامل مهم مدیریت جهادی عبارت است از خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی (ب، کارگران گروه صنعتی مینا، ۹۳/۲/۱۰)

#### ۲. شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی

شایستگی بعدی شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی می‌باشد که به دو دسته صفات فردی و صفات میان فردی تقسیم می‌شوند:

#### ۱ - ۲. شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی فردی

##### ۳،۲،۱ - ۱ - ۲. جسور، دارای اعتماد به نفس، دارای اراده راسخ

مدیر جهادی تنها در صورتی که به خودباوری و اعتماد به نفس لازم رسیده باشد می‌تواند با جسارت، اراده‌ای راسخ و استقامت، بر سر درستی تصمیم خود بماند و دیگران را نیز بر این امر متقاعد کند که این تصمیم، تصمیمی نجات‌بخش و سازنده است. از طرف دیگر مدیر جهادی با داشتن روحیه انقلابی اسیر حدود تحمیلی و قانع به گیرندگی قطره چکانی نمی‌شود؛ با امید دنبال هدف حرکت می‌کند و بانگیزه، نشاط، اصرار و پیگیری آن را به دست می‌آورد:

هر کس می‌خواهد با این ملت و برای این ملت کار کند، باید دارای شجاعت، تدبیر، قوت قلب و در مقابل دشمنان دارای اعتماد به نفس باشد (ب، مردم پاکدشت، ۸۳/۱۱/۱۰)

تقوا و صداقت و درستی در عمل، قدرت رهبری و اداره امور و استقامت در مبارزه برای عقیده شرائط اساسی برای هدایت مردم است (ص، ۳: ۳۷)

#### ۴ - ۱ - ۲. دارای روحیه انقلابی

یکی از تعیین کننده‌ترین شایستگی‌های مدیر جهادی دارا بودن روحیه انقلابی می‌باشد. روحیه انقلابی، روحیه‌ای است که بن‌بست‌ها را گشوده و اسیر حدود تحمیلی نمی‌شود و با انگیزه، نشاط و خستگی‌ناپذیری، امور ناشدنی را به سرانجام می‌رساند:

آنهایی که تعیین کننده‌اند، راه را مشخص می‌کنند و به خصوص، در سطوح بالای مدیریت و نیز کارشناسی‌هایی که خط دهنده هستند، باید افرادی باشند با روحیه انقلابی و اسلامی عمیق. این، اساس کار است که اگر شد، به اعتقاد بنده تمام هدفهایی که شما برای خودتان مشخص کرده‌اید و در برنامه‌هایتان آورده‌اید و در سخنرانیها و بیاناتتان اظهار کرده‌اید، تحقق می‌پذیرد. (ب، رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت، ۷۲/۶/۳)

#### ۵ - ۱ - ۲. صادق در کردار

مدیر جهادی بایستی صداقت خود را در عمل نشان داده و تنها بر اساس حقیقت و عدالت و برای اصلاح جامعه و خیر عمومی جامعه تلاش نماید. بدین ترتیب با صداقت در کردار مدیر می‌تواند اعتماد دیگران را بدست آورده و با ایجاد یک موج هم‌افزا و محیطی صمیمی بین نیروها، اهداف تعیین شده را تحقق بخشد:

آیا ما در این کاری که به ما محول است، با صداقت، صمیمیت، برای صلاح ملت، برای صلاح اسلام کار می‌کنیم؟ (ص، ۹: ۲۰)

#### ۶، ۱ - ۲. وطن‌پرستِ آزاده، زاهد به دنیا

مدیر جهادی برای خدمت به افراد جامعه خویش و به خصوص محرومان و مستضعفان بایستی علاوه بر عشق به وطن، نسبت به لذت‌ها و تعلقات دنیوی مانند مال و مقام، زهد پیشه کند چرا

که امام علی علیه السلام زهد را بهترین خلقی می داند که انسان را در راه دین یاری می کند. یک مدیر زاهد، به دنیا دلبستگی ندارد و لذا از آرزوهای بلند می پرهیزد و در مقابل نعمت‌هایی که خدا به او ارزانی داشته، شاکر و سپاس‌گزار است و در مقام عمل نیز، مراعات و رعایت حدود الهی، شیوه عمل او خواهد بود:

افراد سالم، افراد وطن‌خواه، افراد وطن‌دوست افرادی که نه شرقی باشند نه غربی، بلکه در صراط مستقیم اسلامیت و انسانیت باشند. (ص، ۵: ۱۵۶)

چسبیدن به دنیا و دویدن دنبال دنیا برای یک مسئول جمهوری اسلامی، نقص است، یک نقطه منفی است، عکس این باید باشد حکومت کردن و سمت و منصب در جمهوری اسلامی، نباید به شکل یک غنیمت نگاه شود. (ب، ۱۱/۱۰/۱۳۷۱)

شخص پرستی‌ها و شخصیت پرستی‌ها، نفع پرستی‌ها، لذت پرستی‌ها و هر نوع پرستش محکوم می‌شود. (ص، ۳: ۱۲۹)

#### ۸ - ۱ - ۲. ساده زیست

مدیران جهادی مسئولیت سنگینی بر عهده داشته و بر دیگران تأثیرگذار هستند و الگوی دیگران محسوب می‌شوند. از این رو بایستی زندگی خود را بر اصل ساده زیستی بنا کنند، به کم قناعت کنند و از اشرافیت و خوی اشرافی‌گری پرهیز نمایند و بکوشند با چشیدن طعم فقر، مشکل محرومان را درک نمایند و با این شیوه اعتماد مردم را جلب کنند و الگوی آنان شوند:

دولت‌ها بفهمند ... بزرگی و عظمت به این نیست که پرده‌های کذا باشد و مبل‌های کذا باشد از مال این ملت ضعیف، خود ملت توی این غارها زندگی بکند و شما در کاخ‌های دادگستری و در کاخ‌های نخست وزیری. (ص، ۵: ۸۶)

#### ۲ - ۲. شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی میان فردی

صفات میان فردی از دیگر ویژگی‌های شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی است و موارد زیر را شامل می‌شود:

#### ۲،۲،۱ - ۲ - ۲. متعهد، ایثارگر، خدمت‌گزار

مدیر جهادی بایستی که با تعهد، ایثارگری و عدم منفعت طلبی شخصی، خود را وقف خدمت به اسلام، مردم، مملکت، محرومان و فقرا کند و برای پیشبرد مقاصد اسلامی تلاش کند:



برخورداری‌های شخصی، هدف نیست. مدیر، برای خودش کار نمی‌کند (ب، رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت، ۷۲/۶/۳)

اشخاصی اسلامی، متعهد، غیرمنحرف از صراط مستقیم الهی را در نظر بگیرید و سرنوشت اسلام و کشور خود را به دست کسانی دهید که به اسلام و جمهوری اسلامی و قانون اساسی معتقد و نسبت به احکام نورانی الهی متعهد باشند و منفعت خود را بر مصلحت کشور مقدم ندارند. (ص، ۱۱: ۱۶۲)

#### ۵.۴ - ۲ - ۲. قانون مدار و فسادستیز

مدیر جهادی بایستی که با قانون مداری در مقابل کارهای خلاف شرع و قانون بایستد و با فساد در سازمان و به تبع آن جامعه مبارزه کند، فساد اعتماد مردم را نسبت به دستگاه‌ها کاهش می‌دهد و بی‌تفاوتی، تنبلی و بی‌کفایتی را در جامعه گسترش می‌دهد. اعتقاد و ارزش‌های اخلاقی جامعه را متزلزل می‌کند. هزینه انجام کارها را افزایش داده و رقابت‌پذیری را دشوار می‌سازد. تلاش‌های دولت‌ها برای فقرزدایی را ناکام ساخته و موجب بی‌انگیزگی و بدبینی در جامعه می‌شود، مانع سرمایه‌گذاری شده و مسیر پیشرفت را مسدود می‌نماید:

در صدر اسلام در دو زمان، دو بار حکومت اصیل اسلام محقق شد، یک زمان رسول الله و دیگر وقتی که در کوفه علی ابن ابیطالب حکومت می‌کرد. در این دو مورد بود که ارزش‌های معنوی حکومت می‌کرد. یعنی یک حکومت عدل برقرار و حاکم ذره‌ای از قانون تخلف نمی‌کرد. حکومت در این دو زمان حکومت قانون بوده است (ص، ۱۰: ۱۰۲)

فساد یک فرد، دو فرد، چهار فرد، این‌ور، آن‌ور، اگر منحصر به خودشان بود حرفی نبود اما فساد سرایت می‌کند، اخلاق فاسد سرایت می‌کند به همه، کم کم می‌بیند یک وقت یک کشوری فاسد شد. اسلام از اول جلویش را خواسته بگیرد، گفته این کسی که این فساد را کرده باید با او این جور رفتار کنید تا از اول نگذارد رشد پیدا کند این فساد. شما هم موظفید، در بانک موظفند، در انجمن‌های اسلامی موظفند، جمهوری اسلامی و حزب جمهوری اسلامی موظف است و دولت و همه موظفند به اینکه نگذارند، یک مورد هم فساد وقتی واقع شد اغماض نکنند، همان یک مورد را تعقیب کنند و همین یک مورد را از بین ببرند تا سرایت نکنند. (ص، ۱۶: ۷۸)

۷،۶ - ۲ - ۲. امین، عدالت‌خواه

مسئولان هر جامعه بایستی افرادی امانت‌دار و عادل باشند و ابتدئاً این موضوع را در زندگی شخصی خود و بستگانشان اعمال نمایند و اعتماد مردم را به خود جلب کرده تا به عنوان الگویی سازنده، مورد پیروی و احترام مردم در جامعه قرار گیرند. امام علی علیه السلام عدل را زیبایی و جمال حاکمان و زیبایی سیاست را رعایت عدالت در جامعه می‌دانند و می‌فرمایند هر که عدالت را به کار بندد، رتبه‌اش والا گردد و هر که ستم روا دارد، در هم شکسته شود. از این‌رو مدیران جهادی باید عدالت را برای آحاد مردم در جامعه و بدون تبعیض بین اقشار مختلف اجرا نمایند.

ما طالب یک همچنین حاکمی هستیم که وقتی که محاسبه حساب بیت المال را می‌کند، یک چراغ روشن بود و حضرت داشت بیت المال را حساب می‌کرد، یک کسی آمد آن جا با حضرت خواست بنشیند صحبت دیگری بکند، حضرت آن چراغ را خاموش کرد فرمود که تا حالا من حساب بیت المال را می‌کردم این چراغ مال بیت المال است از مال بیت المال برای خودش صرف می‌کردم، حالامی‌خواهی با من صحبت کنی و صحبت دیگری است ربطی به بیت المال ندارد، خوب چراغش را چرا ما روشن کنیم. (ص، ۲: ۱۰۲)

منطق ما این است که ما یک حکومتی می‌خواهیم که این به حال ملت ما دلسوز باشد. ما یک رژیمی را می‌خواهیم که رژیم عدالت باشد. (ص، ۲۲: ۳۳)

۸ - ۲ - ۲. اتحادپرور

مدیر جهادی بایستی برای پیشبرد اهداف مقدس جامعه اسلامی سعی کند که روح اتحاد و تفاهم و دوری از هرگونه اختلاف را در سازمان بپروراند تا همه نیروها یکدل و یک جهت و به دور از هرگونه اختلافی تمام توان خود را وقف خدمت به مردم نمایند:

ما مردم را شریک بزرگ بدانیم در این حکومت ... بین خودتان برادر باشید، حفظ کنید این برادری را، با حفظ برادری شما به این جا رسیدید و با حفظ برادری باید جلو بروید شما فکر این را بکنید که حافظ اسلامید، نه حافظ خود. قوی باشید و پشت هم باشید، دولت و ملت با هم باشد، ملت پشتیبان دولت در امور باشد، دولت خدمت-گزار ملت باشد در امور، شرکت بدهند مردم را در همه امور حفظ اسلام به حفظ وحدت است و باید بکنند و این واجب است بر همه که حفظ کنند وحدت را، مردم را نگه دارند. (ص، ۲۰: ۲)

### شایستگی‌های مدیریتی

آخرین دسته از شایستگی‌ها، شایستگی‌های سازمانی می‌باشد که شامل ویژگی‌های زیر می‌شود:

#### ۲،۱ - ۳. عالم به علم مدیریت و هدایتگر

علاوه بر ویژگی‌های دینی - اعتقادی و اخلاقی انقلابی، کارآمدی مدیر جهادی مستلزم تخصص در زمینه علم مدیریت و توان رهبری نیز می‌باشد تا بتواند سازمان را در مسیر دستیابی به اهداف، مدیریت و هدایت نماید:

اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت‌آمیز قدرت‌های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد. (ب، مسئولان مدیریت شهری تهران، ۹۲/۱۰/۲۳)

تقوا و صداقت و درستی در عمل، قدرت رهبری و اداره امور و استقامت در مبارزه برای عقیده، شرایط اساسی برای هدایت مردم است (ص، ۳: ۳۷)

#### ۴،۳ - ۳. شایسته‌گزین و برانگیزاننده

در جذب کارکنان، مدیر جهادی بایستی با شایسته‌گزینی، به دور از اغراض شخصی، افرادی عادل، اسلامی و پایبند به احکام اسلام و دارای صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم را برای سازمان به خدمت بگیرد و همواره مسیر پیشرفت و ترقی را برای کارکنان خود باز بگذارد و خود نیز مشوق آنان در این مسیر شود:

دولتمردان در گزینش همکاران به کاردانی و تعهد آنان و بهتر خدمت کردن آنها به کشور و در منافع ملت بودن آنان تکیه کنند تا در پیش حق تعالی و ملت روسفید باشند و در امور موفق باشند، نه بر دوستی و آشنایی و حرف شنوی بی‌تفکر و تأمل که این رویه موجب ناکامی در خدمت به کشور است (ص، ۱۹: ۶۰)

آن سالها به ما می‌گفتند نمی‌شود، اما با پشتکار، با همت، با توکل به خدای متعال، با تشویق نیروهای با استعداد، با عزم راسخی که مدیران ما به کار بردند، این کار اتفاق افتاد (ب، کارگران در گروه صنعتی مپنا، ۹۳/۲/۱۰)

۶،۵ - ۳. نقدپذیر منصف و مشورت‌خواه

مدیر جهادی بایستی اهل مشورت کردن با افراد خبره باشد تا بتواند از تجربیات و دانش دیگران استفاده نماید و در این مسیر با استقبال منصفانه از انتقادهای دیگران مسیر رشد و تعالی سازمان و جامعه را هموار سازد:

هر فردی از افراد ملت حق دارد که مستقیماً در برابر سایرین، زمامدار مسلمین را استیضاح کند و به او انتقاد کند و او باید جواب قانع کننده دهد. (ص، ۴: ۹۹)

در این حکومت به طور قطع باید زمامداران امور دائماً با نمایندگان ملت در تصمیم‌گیری‌ها مشورت کنند و اگر نمایندگان موافقت نکنند، نمی‌توانند به تنهایی تصمیم‌گیرنده باشند. (ص، ۴: ۱۰۸)

بدانید که این چیزهایی که در نفس خودتان هست، این اوصافی که در نفس خودتان هست، اگر مهار نکنید یک وقت یک دیکتاتور از کار در می‌آید. این طور نباشد که آن قدر خودتان را ببینید که هر چه می‌گویید همان درست است؛ و آن قدر خودبین باشید که اگر نادرستی را فهمیدید هم، حاضر به تسلیم نباشید. (ص، ۱۴: ۹۲)

اگر یک چیزی را دیدید که واقعاً خلاف کردید، اعتراف کنید. این اعتراف، شما را در نظر ملتها بزرگ می‌کند؛ نه اینکه اعتراف به خطا شما را کوچک می‌کند. پایبند بودن به خطا، انسان را خیلی منحط می‌کند. (ص، ۱۴: ۹۳)

۸،۷ - ۳. منافی مقام پرستی و دارای نگاه تکلیفی به وظایف

مدیر جهادی بایستی مقام و قدرت را تکلیف و امتحانی الهی از جانب پروردگار خویش ببیند، که در این صورت نه تنها فریفته این قدرت نمی‌شود، بلکه آن را مسئولیتی سنگین از جانب خالق خود می‌بیند که می‌بایست به نحو احسن آن را انجام دهد:

می‌خواهیم یک همچو حکومتی باشد، یک همچو حکومتی که کفش وصله خورده خودش را می‌گوید از این ریاست‌ها پیش من ارزشش بیشتر است، یا ریاست‌ها ارزشش کمتر از این است. (ص، ۱۶: ۲۰)

هر کس در هر مقامی که هست و هر مسئولیتی که دارد همان مقام و همان مسئولیت امتحان اوست. (ص، ۱۸: ۱۲۲)

۱۰،۹ - ۳. مردم‌دار و همگراکننده افکار

مدیر جهادی بایستی با رعایت اخلاق اسلامی، صبر، گشاده‌رویی، تواضع و رسیدگی به افراد،

خصلت مردم‌داری را در خود تقویت کند و در این صورت است که می‌تواند افراد را به سمت خود جذب کند و در نهایت افراد همفکر بیشتری داشته باشد. مدیر جهادی بایستی تمامی سعی خود را در جهت همگن کردن افکار کارمندان خود انجام دهد زیرا در این صورت است که رسیدن به اهداف سازمانی با سرعت بیشتری صورت خواهد گرفت.

وقتی همه کارمندان با مدیر هم‌فکر شوند و همگی بر یک افق متمرکز شوند قطعاً مشکلات کمتری در جهت رسیدن به اهداف سازمان بوجود می‌آید:

کیفیت معاشرتتان با آن اشخاصی که کارمند هستند در آنجا و به اصطلاح شما زبردست گفته می‌شوند، برادرانه باشد. (ص، ۱۳: ۱۵۹)

مردم باید از کارهای شما احساس کنند که شما از خودشان هستید و می‌خواهید خدمت کنید بهشان، نمی‌خواهید فرمانفرمایی کنید و نمی‌خواهید مردم را تحت فشار قرار بدهید و نمی‌خواهید ظلم بکنید. (ص، ۸: ۹۱)

فرماندارها با مردم فواصل نداشته باشند که مردم پشت اتاقتشان بیایند بایستند و راهشان ندهند. (ص، ۸: ۵۳)

برای پیاده کردن طرح حکومت اسلامی و بررسی مسائل آن اهتمام بیشتری به خرج دهید، مهذب و مجهز شوید، متحد و متشکل شده و صفوف خود را فشرده‌تر سازید، هر چه بیشتر هم‌فکر و انسان فداکار بسازید. (ص، ۱: ۹۸)

#### ۱۱ - ۳. عدم ورود به حوزه اختیارات دیگران

مدیر جهادی بایستی تمام توان خود را مصروف وظایف محوله نموده و از پراکنده نمودن توان خود و سازمان و ورود به حوزه اختیارات دیگران که موجب هرج و مرج و اغتشاش در امور می‌شود پرهیز نماید:

هر مسئولی و هر متعهد به نظامی باید سعی کند برای پیشبرد نظام در چهارچوب وظایفش عمل کند لذا اگر هر وزیری دخالت در کار وزیر دیگر نماید که حتی دخالت او باعث رشد کار گردد، مورد قبول نیست، چرا که خروج از چهارچوب اختیارات ضررش بسیار بیشتر از رشد کار در نقطه‌ای دیگر است. روشن است که مشورت و هماهنگی و همکاری مورد بحث نیست (ص، ۲۰: ۱۰۷)

### ۱۲ - ۳. دارای شمه سیاسی

مدیر جهادی با داشتن شمه سیاسی و قدرت تحلیل سیاسی، می تواند موضع خود را بشناسد و در آن موضع عمل کند. همچنین تحلیل سیاسی به شکل صحیح و پروراننده ذهن، به مدیر در تشخیص صحیح و غلط جریان های موجود در محیط پیرامون خود کمک بسیاری می کند:

باید این سران و دولتمردان شمه سیاسی پیدا کنند. (ص، ۱۴: ۴۸)

### ۱۳ - ۳. مدبّر

مدیر جهادی علاوه بر روحیه خستگی ناپذیری و تلاش بی وقفه، با عقلانیت و تدبیر لازم به اداره امور می پردازد و تلاش بدون عقلانیت در قاموس مدیریت جهادی جای ندارد. متأسفانه بعضاً مدیریت جهادی با فعالیت پر حجم و وسیع بدون هوشمندی و تدبیر به اشتباه گرفته می شود در حالیکه مدیر جهادی در عین تلاش بی وقفه و گسترده، ژرف اندیشی و آینده نگری لازم را نیز جهت تخصیص درست تمامی توان خود و نیروهایش بدون اتلاف منابع دارا می باشد:

تکیه به قدرت الهی، توکل به خدای متعال، کار را با تدبیر و عقلانیت اما با عزم راسخ، بدون تردید و بدون ترس از جوانب پیش بردن؛ این مدیریت جهادی است. (ب، مسئولان نظام، ۹۴/۴/۲)

### ۱۴ - ۳. تجربه اندوز

مدیران جهادی طی حل مسائل بومی کشور با رویکردی انقلابی و عقلانی رفته رفته تجارب گران بهایی بدست می آورند که می تواند باعث جلوگیری از دوباره کاری ها و اتلاف های زیادی شده و بدین ترتیب علاوه بر حل اثربخش تر و کاراتر مسائل جدید با اتکای به این تجربیات، می تواند منجر به توسعه دانش مدیریت جهادی نیز گردد:

هر سال باید با تجربه های سال های پیش، هم ملت و هم دولت راه خود را به سمت هدف های والای این ملت و این کشور طی کنند و گام ها را محکم تر و استوارتر بردارند. (ب، زائرین و مجاورین حرم مطهر رضوی، ۸۴/۱/۱)

### ۱۵ - ۳. صبور و دارای سعه صدر

مدیر جهادی با اتکاء به سلاح صبر در مقابل محدودیت ها و فضای مبهم تصمیم گیری در شرایط

سخت، فضای فعالیت را از فشار به دور داشته و باعث می‌شود تصمیمات و به تبع آن اقدامات سنجیده‌تر و آینده‌نگرانه‌تری رقم خورده و بدین ترتیب اهداف الهی با استفاده از وسایلی مشروع و عقلایی تحقق یابد:

اگر انسان بخواهد حق را به دست بیاورد، اگر انسان بخواهد یک حکومت حقی در کشورش باشد و اگر بخواهد اسلام که حق مطلق است در کشور پیاده بشود باید صبر کند، آنطوری که اولیاء خدا<sup>ع</sup> در همه مراحل، در همه مصیبت‌ها، در همه مشکلات صبر می‌کردند. (ص، ۱۳: ۱۴۶)

#### ۱۶ - ۳. متواضع

مدیر جهادی خود را خادم مردم و زیردستان خود دانسته و لذا رفتار او با بالا رفتن رتبه‌اش متواضعانه‌تر می‌شود. در واقع از آنجا که مدیریت جهادی از راه رسوخ در قلب‌ها و نه کنترل بر رفتارها قوام می‌یابد، مدیر جهادی نیز بایستی با رفتار متواضعانه و در نتیجه ورود به قلب‌ها، پیشبرد اهداف را نه از طریق کنترل بیرونی بلکه از راه اشتیاق درونی پیروان تحقق بخشد:

گمان نکنید که شما صاحب مقام و منصب هستید و باید به مردم فشار بیاورید. هر چه صاحب منصب ارشد باشد باید بیشتر خدمت‌گزار باشد، مردم بفهمند که هر درجه‌ای که این بالا می‌رود با مردم متواضع‌تر می‌شود. (ص، ۷: ۴)

#### ۱۷ - ۳. مهرورز

یکی دیگر از صفات مدیران جهادی، گشاده‌رویی و اخلاق‌مداری می‌باشد که باعث می‌شود مدیر از طریق ارتباط نزدیک با زیردستان، ایجاد محیط محبت‌آمیز و دوستانه و رعایت اخلاق اسلامی بتواند روح اتحاد، همدلی و هم‌بستگی را در سازمان و به تبع آن در جامعه بوجود آورد:

مبادا یک وقتی در ضمن اینکه شما خدمت می‌کنید، یکی درشتی‌ای باشد که خدمت شما را در خودش محو کند. باید اخلاق اسلامی، آداب اسلامی درست مراعات بشود، همانطوری که شیوه ائمه ما، اولیاء خدا بوده است که خودشان را خدمت‌گزار مردم می‌دیدند با حسن معاشرت با رفتار انسانی، با رفتار الهی رفتار کردند و کارهایی را که باید انجام بدهند، با همین حسن رفتار انجام می‌دهند و شما هم بندگان همان خدا و امت همان پیغمبر و شیعه همان امیرالمؤمنین هستید و شیوه‌های شما باید همانطور باشد. (ص، ۱۷: ۴۱)

### ۱۸- ۳. حل کننده مسائل جامعه

یک مدیر جهادی بایستی که همواره خود را خادم جامعه و ملت بداند و با کاستن از تشریفات زاید اداری و تسریع در انجام کارها مسائل جامعه را به نحو احسن و در کوتاه‌ترین زمان ممکن حل کند:

زمام امور وطن را اشخاص مهذب، اشخاص صحیح العمل به دست بگیرند و همه شما خدمت‌گزار، همه ما خدمت‌گزار به این مردم و به وطن خودمان و به اسلام باشیم. (ص، ۲: ۵۷)

باید تمام ادارات از نخست وزیری تا کوچک‌ترین اداره از تجمّل‌پرستی و اسراف و کاغذبازی بپرهیزند و کار مردم را سریعاً انجام دهند. (ص، ۵: ۷۰)

یکی از امور مهمه این است که ما نباید مثل سابق باشیم که اگر یک بیچاره‌ای می‌خواهد مراجعه کند به یک اداره‌ای، به یک رئیس اداره‌ای، آنقدر اشکال‌تراشی و آنقدر فساد باشد و بالاخره هم امروز برو، فردا بیا، فردا برو، پس فردا بیا. (ص، ۱۷: ۳)

### نتیجه گیری و پیشنهادها

الگوهای مدیریتی با توجه به آنکه در حوزه علوم اجتماعی تعریف می‌شوند بسیار به بومی که از آن برآمده‌اند وابسته بوده و به دلیل انطباق با آن بوم، بیشترین نتیجه بخشی را نیز در رویش‌گاه خود دارند. در کشور ما با فرهنگ ریشه‌دار اسلامی - ایرانی نیز الگوهایی می‌توانند کارگشا باشند که از این فرهنگ برآمده و بر اساس مبانی نظری و اقتضات همین اقلیم رشد کرده باشند. یکی از الگوهای موفق مدیریتی که ویژگی‌های فوق را دارا بوده و به برکت انقلاب اسلامی ایران، در کشور ما ظهور و بروز داشته و در برهه‌ای از تاریخ این مرز و بوم اثربخشی و کارایی خود را به اثبات رسانده، مدیریت جهادی می‌باشد. این الگوی مدیریتی پس از درخشش در سالیان دفاع مقدس، با آغاز نگرش توسعه‌ای به اداره کشور پس از پایان جنگ، رفته رفته به دست فراموشی سپرده شده و نهادهای اصیلی همچون جهاد سازندگی به مرور در اثر استیلای پارادایم توسعه در فضای مدیریتی کشور به دست فراموشی سپرده شدند. در سال‌های اخیر با تشدید فشارهای دولت‌های استیلاطلب بر کشور ما، مقام معظم رهبری (مدظله) مدیران و دانشگاهیان را به احیای این سبک مدیریتی بومی فراخواندند و آن را راهگشای مشکلات و آنچه از طرف فضای مدیریتی غرب‌گرا بن‌بست خوانده می‌شود، عنوان نمودند. اکنون این سبک مدیریتی از یک سو نیازمند



بازخوانی و واکاوی تجربه مدیریت جهادی در دهه آغازین انقلاب اسلامی، و از سویی دیگر خلق و بسط نظریه‌های بومی در این حوزه بر اساس تجربیات گذشته و حال کشور در این حوزه می‌باشد که خوش بختانه در سالیان اخیر و با توجه مجدد رهبر معظم انقلاب به این سبک مدیریتی، تحقیقات نویدبخشی در این زمینه صورت گرفته که هر یک جنبه‌ای از این حوزه را واکاوی می‌نماید. در تحقیق حاضر نیز تلاش شد شایستگی‌های لازم برای مدیران جهادی بر اساس بیانات حضرت امام<sup>ع</sup> و مقام معظم رهبری (مدظله) استخراج شده و با طبقه‌بندی آنها الگوی شایستگی مدیران جهادی ارائه گردد. براساس نتایج تحقیق، آنچه را حضرت امام<sup>ع</sup> و مقام معظم رهبری (مدظله) برای مدیران جهادی لازم دانسته‌اند، می‌توان در سه دسته شایستگی‌های «دینی - اعتقادی»، «اخلاقی - انقلابی» و «سازمانی» طبقه‌بندی نمود که البته میان آنها روابطی چندسویه وجود داشته و هر یک توسط دیگر تقویت می‌شوند و به آنها بایستی به عنوان یک منظومه نگریسته شود.

در مقام مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیقات گذشته برخی مضامین حاصل این تحقیق به نحوی مستقیم یا غیرمستقیم در تحقیقات گذشته وجود داشته و برخی نیز نظیری در تحقیقات گذشته نداشته‌اند. جدول ۲ به مقایسه نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات گذشته می‌پردازد.

مضامین موجود در پایان نامه حاضر	مضامین موجود در پیشینه تحقیق	محقق
متوکل	متوکل	عسگری و همکاران (۱۳۹۴)
دارای روحیه انقلابی	انقلابی	
عدالت خواه	عادل و عدالت خواه	
مهرورز	مهرپرور	
ایثارگر	ایثارگر	
مسلمان در گفتار و کردار	مومن	
متعهد	متعهد	
دارای اعتماد به نفس	خودباور	
مسلمان در گفتار و کردار	انگیزه الهی و ایمان به آخرت	لطیفی و همکاران (۱۳۹۳)
فسادستیز - هدایتگر	مراقبت از رفتار کارکنان و زیردستان	
جسور	شجاعت	
ایثارگر	ایثار	

	عدالت‌خواه - مردم‌دار	عدالت‌محوری و توجه به محرومان
	خدمت‌گزار	سبک رهبری خدمت‌گذار و مشارکت جویانه
	مدبّر	تدبیر و آینده‌نگری
	فسادستیز	دوری از انحرافات و آفات کار تشکیلاتی
	دارای اعتماد به نفس	خودباوری و اعتماد به نفس
	مردم‌دار	مردم‌داری
نعمتی پیرعلی (۱۳۹۳)	بنده محض خدا	ایمان و اخلاص
	صبور و دارای سعه صدر	بذل طاقت و تحمل مشقات
	قانون‌مدار	قانون‌مداری و تعهد بر نظام سازمانی
	متواضع	تواضع و تقدم منافع عمومی بر منافع شخصی
	عالم به علم مدیریت	عقل‌مداری و بهره‌مندی مناسب از علم و دانش و تخصص
	اتحادپرور	وحدت بخشی و تحکیم روابط مبتنی بر اخوت دینی
خواجه نادری (۱۳۹۲)	برانگیزنده	تعلیم و تشویق هدفمند در جهت ارتقای فعالیت‌های سازمان
	دارای نگاه تکلیفی به وظایف	حاکمیت جو و فضای معنوی و الهی در کار و افراد
	متعهد	داشتن تعهد به هدف و ارزش‌ها و مکتب
	ساده زیست	سادگی
	ساده زیست	پرهیز از تشریفات و تجملات
	مردم-دار	مردمی بودن
	برانگیزنده	آموزش و ارتقا نیروی انسانی
	دارای اعتماد به نفس	خودباوری با وظیفه الهی
امیری سوادرودباری (۱۳۹۲)	دارای روحیه انقلابی	روحیه انقلابی
	شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی میان فردی	مهارت‌های انسانی و ارتباطی
	هدایتگر	توان اجرایی و مدیریتی
	مسلمان در گفتار و کردار	ارزش‌محوری
توماج (۱۳۹۱)	شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی فردی	ویژگی‌های شخصیتی
	شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی فردی	استعداد فردی

جدول ۳. مقایسه مضامین بدست آمده در تحقیق حاضر و تحقیقات پیشین

در انتها پیشنهاد می‌شود شایستگی‌های بدست آمده از این تحقیق در گزینش، انتصاب و

ارزیابی مدیران در سازمان‌های انقلابی بکار گرفته شده و به طور خاص نیز از ویژگی‌های میان فردی در بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان و از ویژگی‌های فردی در جهت افزایش بهره‌وری مدیران سازمان استفاده شود. در جهت توسعه ادبیات مدیریت جهادی نیز پیشنهاد می‌شود محققان آینده به موضوعات زیر بپردازند:

- سنجش سلامت اداری در سازمان‌هایی که مدیرانش بر اساس مدل شایستگی مدیران جهادی انتخاب شده و رفتار می‌کنند؛
- سنجش تأثیر شایستگی‌های احصا شده بر رفتار شهروندی سازمانی؛
- بر اساس شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی بدست آمده برای مدیران جهادی در تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌شود جهت تکمیل و رفع نواقص احتمالی این شایستگی، به مطالعه سیره عملی و سبک مدیریت جهادی فرماندهان شاخص در زمان جنگ تحمیلی پرداخته شود؛
- با توجه به اینکه یافته‌های تحقیق حاضر، صرفاً بر اساس سیره نظری امام خمینی علیه السلام و مقام معظم رهبری (مدظله) بوده است، پیشنهاد می‌شود محققان دیگر جهت تکمیل و تقویت این الگو به سیره عملی ایشان بپردازند.

#### منابع

- [۱] اسحاقی، سیدحسین، ۱۳۹۳، *مؤلفه‌های مدیریت جهادی*، قم، مرکز نشر هاجر
- [۲] امیری سواد رودباری، عادل، ۱۳۹۲، *تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- [۳] بشارتی، محمدرضا، ۱۳۹۳، *«مدیریت جهادی با تأکید بر منظومه فکری مقام معظم رهبری (دام‌ظله العالی)»*، همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، باغ موزه دفاع مقدس.
- [۴] پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی سیدعلی خامنه‌ای: [Khamenei.ir](http://Khamenei.ir)
- [۵] توماج، یحیی، ۱۳۹۳، *تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- [۶] خواجه نادری، مصطفی، ۱۳۹۲، *بررسی و تبیین الگوی مدیریت جهادی از منظر بنیان‌گذاران نهادهای انقلاب اسلامی در چارچوب مدل سازمان‌های تحول آفرین KS مکنزی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده آموزش‌های مجازی.
- [۷] سلمانی، محسن، ۱۳۹۳، *«الگوی مفهومی مدیریت جهادی (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) در فرهنگ انقلاب*

- اسلامی»، همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، باغ موزه دفاع مقدس.
- [۸] عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد، ۱۳۹۰، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، صص. ۱۹۸ - ۱۵۱.
- [۹] عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین و غلامی، مهرداد، ۱۳۹۴، «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴»، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴(۱)، صص. ۳۸ - ۲۳.
- [۱۰] غفاری قدیر، جلال و نسبی، نرجس‌السادات، ۱۳۹۳، «خودباوری لازمه مدیریت جهادی بررسی اندیشه‌های مدیریتی حضرت امام خمین علیه السلام»، همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، باغ موزه دفاع مقدس.
- [۱۱] لطیفی، میثم و سعدآبادی، حسن، ۱۳۹۳، «پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی»، راهبرد فرهنگ، ۲۸، صص. ۱۲۲ - ۹۱.
- [۱۲] لطیفی، میثم؛ فرهمند، وحید و صالحی، حسن، ۱۳۹۳، «طراحی الگوی شایستگی مدیران جهادی با رویکرد ساختاری تفسیری (ISM)»، همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، باغ موزه دفاع مقدس.
- [۱۳] محمدپور، احمد، ۱۳۹۲، روش تحقیق کیفی: صدروش ۲، تهران، جامعه شناسان.
- [۱۴] نعمتی پیرعلی، دل‌آرا، ۱۳۹۳، «مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم»، بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۱(۳۱)، صص. ۹۳ - ۷۳.
- [۱۵] وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان اسناد و مدارک انقلاب اسلامی، صحیفه نور، نرم افزار بازبازی از: [www.irpdf.com\(۸۷۶۲\).exe](http://www.irpdf.com(۸۷۶۲).exe)
- [۱۶] Attride-Stirling, J., ۲۰۰۱, "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, 1(۳), pp. ۳۸۵-۴۰۵.
- [۱۷] Boyatzis, R.E., ۲۰۰۸, "Competencies in the ۲۱st Century", *Journal of Management Development*, ۲۷(۱), pp ۵-۱۲.
- [۱۸] Braun, V. & Clarke, V., ۲۰۰۶, "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), pp. ۷۷- ۱۰۱.
- [۱۹] Brits, D. W. & Veldsman, Th. H., ۲۰۱۴, "A global central banker competency model", *SA Journal of Human Resource Management*, ۱۲(۱), pp. ۱-۱۴.

- [۲۰] Connelly, L.M., ۲۰۱۶, "**Trustworthiness in Qualitative Research**", *Medsurg Nursing*, ۲۵(۶), pp. ۴۳۵-۴۳۶.
- [۲۱] Covarrubias V.B. & Thill, K., ۲۰۱۵, "**Towards a new competency model for HRM, the art of competency modeling - a new approach for HRM**", *International Journal of Arts & Sciences*, pp. ۵۹۷-۶۲۲.
- [۲۲] Ennis, M.R., ۲۰۰۸, "**Competency Models: A review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration**", *Human resource development international*, ۱(۲), pp. ۱-۲۵.
- [۲۳] Herbison, G., ۲۰۱۳, **A Focused and Learnable Competency Model for the Front-Line Sales Managers at a U.S. Life Insurance-Based Financial Services Company**, Doctoral dissertation, New Castle, Wilmington University.
- [۲۴] Ismail, V.Y.; Zain, E. & Zulihar., ۲۰۱۵, "**The Optimization of Human Resource's Performance in Islamic Microfinance Institutions Through Job Analysis and Competency Model**", *The Asian Journal of Technology Management*, ۸(۱), pp. ۵۶-۶۷.
- [۲۵] King, N. & Horrocks, C., ۲۰۱۰, **Interviews in qualitative research**, London, Sage.
- [۲۶] Sengupta, A.; Venkatesh, D.N. & Sinha, A.K., ۲۰۱۳, "**Developing performance - linked Competency model: a tool for competitive advantage**", *International Journal of Organizational Analysis*, ۲۱(۴), pp. ۵۰۴-۵۲۸.
- [۲۷] Schanne, L. C.; Stern, S.; Hand, C.; Collins, M.; Kirk, G.; Kweeder, S.; Brody, R.; LaPorta, P. H. & Meehan, D., ۲۰۱۶, "**From Chaos to Competency: Implementing a New Competency Model in a Multihospital System**", *The Journal of Continuing Education in Nursing*, ۴۷(۳), pp. ۱۱۱-۱۱۷.
- [۲۸] Vashirawongpinyo, P. & Pianthong, N., ۲۰۱۵, "**The Competency Model of Engineer in The Automotive Industry: The Data is Collected from Amata Nakorn Rayong**", *International Journal of Computer Science Issues*, ۱۲(۱), pp. ۱۷۵-۱۷۹.
- [۲۹] Wilson, W., ۱۸۸۷, "**The Study of Administration**", *Political Science Quarterly*, ۲(۲), pp. ۱۹۷-۲۲۲.



