

## شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده‌بنیاد

اسداله گنجعلی\*، محمدمهدی علی‌شیری\*\*، مجتبی بیدی\*\*\*

### چکیده

مدیریت جهادی در سال‌های اخیر تبدیل به سبک مورد نظر برای حل بسیاری از بحران‌هایی که کشور با آن مواجه شده است. از این‌رو، مهیاسازی زمینه‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی این سبک مدیریتی، تبدیل به یکی از دغدغه‌های علمی در حوزه مدیریت شده است. در این میان، شایستگی‌های مدیران جهادی به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های لازم در توسعه این نوع از مدیریت شناخته شده است. از این‌رو، شناسایی شایستگی‌های اثرگذار بر این سبک از مدیریت می‌تواند کمک شایانی به شکل‌گیری و توسعه آن در حوزه‌های مختلف نماید. در این پژوهش، شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران جهادی، بر اساس تحلیلی کیفی مورد شناسایی قرار گرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت جهادی؛ شایستگی مدیریتی؛ مدیران جهادی؛ تئوری داده‌بنیاد.

---

تاریخ دریافت مقاله: شهریور ۱۳۹۳، تاریخ پذیرش مقاله: مهر ۱۳۹۳.

\* دانشیار، دانشگاه امام صادق علیه السلام (نویسنده مسئول).

\*\* دانشجوی دکترای دانشگاه تهران، پردیس قم.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق علیه السلام.

## مقدمه

تولید علوم انسانی اسلامی-ایرانی، یکی از دغدغه‌های مهم سیاست‌گذاران کشور در سالیان گذشته بوده است. در این مسیر تلاش‌های فراوانی با استفاده از روش‌های مختلف صورت گرفته است. برخی از این تلاش‌ها، ناظر به استخراج محتوای اسلامی-ایرانی از متون و نصوص مذهبی و تاریخی و برخی دیگر نیز به نظام‌سازی بر مبنای آن‌ها اختصاص داشته است (حسینی و علی‌پور، ۱۳۸۹). با این حال، یکی از کاربردی‌ترین روش‌ها برای ایجاد این دسته از علوم، بهره‌گیری از تجربیات موفق بزرگان و افراد شاخص و مورد اعتماد در نظام اسلامی است (باقری و سعدآبادی، ۱۳۹۰). در این چارچوب است که تجربیات گذشته کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد و الگوهای موفق متفاوت از الگوهای رایج غربی از آن‌ها استخراج می‌شود. یکی از مهم‌ترین زمینه‌هایی که کشور ما در سالیان پس از انقلاب عملکرد موفقی را در آن به نمایش گذاشته است، مدیریت فعالیت‌های جهادی بوده است.

نمی‌توان و نباید مدیریت فعالیت‌های جهادی را صرفاً در چارچوب دفاع مقدس تحلیل کرد. عرصه‌های مختلف و فراوانی وجود دارند که می‌توان آن‌ها را در این چارچوب مورد بررسی قرار داد. از جمله آن‌ها می‌توان به فعالیت‌های انجام شده در جهاد سازندگی، نهادهای اطلاعاتی و امنیتی، مقابله با تحریم‌های ظالمانه کشورهای غربی، توسعه انرژی هسته‌ای، تقویت توان موشکی و ... اشاره داشت که هر کدام از آن‌ها، صفحه درخشانی را در زمینه عملکرد نظام مقدس جمهوری اسلامی برای پژوهشگر باز می‌کنند. از این رو بررسی و مطالعه تجربیات کشور در این زمینه‌ها، می‌تواند نقش مهمی در ایجاد علوم انسانی ایرانی-اسلامی داشته باشد. آنچه به عنوان مدیریت جهای شناخته می‌شود، آمیخته‌ای از الگوهای مختلف است که بهره‌گیری از آن‌ها می‌تواند در عرصه‌های عمل و نظر، کمک شایانی به پیشرفت کشور نماید. این مفهوم از زاویه‌های مختلفی قابل بررسی است. یکی از مهم‌ترین این زوایا، ویژگی‌ها و نقش‌هایی است که مدیران جهادی در این عرصه نشان می‌دهند و ایفا می‌کنند.

در حقیقت می‌توان ادعا نمود آنچه بیش از همه از تجربیات مدیریت جهادی در دسترس پژوهشگران قرار دارد، تجربیاتی است که توسط مدیران جهادی ایجاد شده یا به یادگار گذاشته شده است. اگرچه در برخی از موارد، نظام‌های طراحی شده توسط این فرماندهان و مدیران، هنوز پابرجا و قابل مطالعه هستند، اما اقدامات انجام شده توسط خود آن‌ها است که الگوی مدیریت جهادی را شکل داده است و نمی‌توان صرفاً به مطالعه نظام‌های ایجاد شده، بدون در نظر گرفتن افراد نظام‌ساز پرداخت. از این رو، مطالعه ویژگی‌ها و رفتار این مدیران، نقش مهمی در شکل دادن به الگوهای مطلوب تصویر شده دارد.

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های مدیران معمولاً در قالب چارچوب‌های شایستگی مورد بررسی قرار می‌گیرد. اهمیت مطالعه شایستگی در این است که اجازه به تصویر کشیدن ویژگی‌های مدیران موفق جهادی را به پژوهشگر می‌دهد. افرادی که شایستگی‌های لازم در مدیریت جهادی را در اختیار داشته باشند، می‌توانند در عرصه‌های مختلف و متنوع از آن‌ها بهره‌گیری کنند و زمینه توسعه این سبک مدیریتی را در آن عرصه‌ها فراهم آورند. از این‌رو، در این مطالعه، تلاش شده است تا با مطالعه سیره برخی از مدیرانی که می‌توان آن‌ها را مدیران جهادی دانست، چارچوب شایستگی مدیران جهادی استخراج شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**تعریف شایستگی و مدل شایستگی.** شایستگی از جمله موضوعاتی است که توجه فراوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی به آن صورت گرفته است. بر این اساس، تعاریف مختلفی از آن توسط صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است. برخی از تعاریف ارائه‌شده در این حوزه عبارتند از:

- آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲، ص ۹۰) شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کند: واژه شایستگی به ویژگی‌های مبنایی افراد اشاره دارد که منجر به اثربخشی یا عملکرد بالاتر از متوسط می‌شود. او شایستگی‌ها را به دو دسته رفتاری و فنی تقسیم می‌کند.

- راثول<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) معتقد است که هر چیزی که منجر به موفقیت در انجام کار شود شایستگی است. او بیان می‌دارد که در حقیقت شایستگی نسبی است که به انجام دهنده کار داده می‌شود نه به شغل و ویژگی‌های آن. از این‌رو، می‌توان ادعا نمود که رویکرد شایستگی با رویکردهای سنتی تجزیه و تحلیل مشاغل تفاوت دارد.

- وینترتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که امروزه بر این امر اجماع وجود دارد که شایستگی دربرگیرنده توانایی (قابلیت یا ظرفیت) انجام وظایف کاری در سطح یک استاندارد مشخص است. او معتقد است که تعریف سنتی از شایستگی که توسط عمده نظریه‌پردازان این حوزه مطرح شده است عبارت است از: ویژگی‌های مبنایی افراد که به صورت علی با اثربخشی یا عملکرد بالاتر شغلی ارتباط دارند، قابل تعمیم در شرایط مختلف هستند و در بازه زمانی بلندمدت ماندگاری دارند.

- دوبیوس<sup>۴</sup> و راثول (۲۰۰۴) معتقدند که صاحب‌نظران در زمینه شایستگی به دو دسته تقسیم می‌شوند: کسانی که شایستگی را مجموعه‌ای از دانش‌ها و مهارت‌ها می‌دانند و کسانی که شایستگی را هر چیز اثرگذار بر تحقق عملکرد شغلی بالاتر می‌دانند.

1. Armstrong  
2. Rothwell  
3. Winterton  
4. Dobiuis

- گومز-مجیا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کنند: ویژگی‌های قابل‌مشاهده‌ای که افراد با خود برای انجام دادن موفق شغل به همراه دارند. آن‌ها بر لزوم قابل‌مشاهده بودن (و نه مبنایی و غیرقابل مشاهده بودن) ویژگی‌های مورد بررسی تأکید دارند.

- مارتین<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و قابلیت‌های یک فرد که مستقیماً منجر به عملکرد برتر می‌شود. در تحلیل شرح شغل، معمولاً منظور از شایستگی، ابعاد رفتاری اثرگذار بر عملکرد شغلی است. او در ادامه ابعاد شایستگی را این‌گونه معرفی می‌کند: ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، مهارت‌ها، تصور از خود و نقش اجتماعی.

- راولی و جکسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) شایستگی را این‌گونه تبیین می‌کنند: شایستگی به حوزه‌هایی از قابلیت‌های فردی اشاره دارد که کارکنان را برای انجام موفقیت در شغل و کسب اهداف توانا می‌کنند. آن‌ها معتقدند که در سالیان گذشته پژوهشگران فراوانی برای تبیین این مفهوم تلاش کرده‌اند. برخی از آن‌ها شایستگی را در قالب انگیزه‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، تصور از خود، مشخصات، ارزش‌ها، دانش محتوایی و مهارت‌های ادراکی یا رفتاری تصویر کرده‌اند. برخی دیگر نیز معتقدند که شایستگی هر ویژگی قابل سنجش و محاسبه به صورت قابل اطمینان است که باعث ایجاد تفاوت بین عملکرد متوسط و بالاتر از حد متوسط یا عملکرد اثربخش و غیر اثربخش می‌شود.

با کنار هم قرار گرفتن شایستگی‌ها، مفهوم چارچوب یا مدل شایستگی شکل می‌گیرد. برخی از تعاریف این مفهوم عبارتند از:

- راثول (۲۰۱۲) مدل شایستگی را روایتی توصیفی از هر چیزی که توسط فرد موفق در انجام کار صورت گرفته است تا به این موفقیت دست پیدا کند معرفی می‌کند.

- آرمسترانگ (۲۰۱۲، ص ۹۰) مدل شایستگی را در برگیرنده تعاریف شایستگی‌های رفتاری مورد استفاده برای همه کارکنان سازمان یا مشاغل خاص از قبیل مدیران می‌داند.

- گومز-مجیا و همکاران (۲۰۱۲) مدل شایستگی را مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط با یک شغل می‌دانند.

با توجه به موارد فوق، این پیش‌فرض‌ها در شناسایی شایستگی‌ها مورد استفاده قرار گرفته است:

۱. شایستگی می‌تواند هر چیز قابل بررسی در افراد باشد و محدود به دانش، مهارت یا ... نیست؛
۲. اگر شایستگی را بر اساس همه ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام یک شغل تعریف کنیم، عملاً امکان تعمیم آن را از بین برده‌ایم. همچنین این کار تفاوتی با رویکردهای تجزیه و تحلیل مشاغل ندارد؛

1. Gomez-Mejia

2. Martin

3. Rowley & Jackson

۳. شایستگی‌های عواملی هستند که باعث عملکرد بالاتر از حد متوسط هستند یا عامل‌هایی هستند که بین کار اثربخش و غیر اثربخش تفاوت ایجاد می‌کنند. بنابراین، هر ویژگی منابع انسانی که برای انجام دادن کار لازم باشد شایستگی نیست. شایستگی‌ها عامل ایجاد تمایز هستند؛

۴. شایستگی‌ها باید قابل سنجش و توسعه دادن باشند.

### بررسی تجربیات قبلی شناسایی شایستگی در جمهوری اسلامی ایران. به تبع ورود

مفهوم شایستگی به کشور، مطالعات مختلفی در این زمینه در سال‌های اخیر انجام شده است. برخی از مطالعات انجام شده عبارتند از:

- اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰) شایستگی‌های مدیران دولتی را بر اساس دیدگاه امام خمینی ره این‌گونه برشمرده‌اند: خدمتگذاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخگویی، اسلامی بودن، مردمی بودن و عدم توجه به منافع شخصی؛

- اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰) شایستگی‌های عمومی مدیران را این‌گونه برشمرده‌اند: درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت‌قدمی، توجه به منافع سازمان، توجه به اهداف چالشی؛

- تسلیمی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه خود شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی را بر اساس مدیریت ریسک را در سه دسته شایستگی‌های تکنیکی، شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های محیطی-ساختاری دسته‌بندی کرده‌اند؛

- خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰): عوامل زیر را به عنوان شایستگی مدیران بیان کرده‌اند: درک تفاوت فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تیم‌سازی، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمانی، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت‌قدمی، توجه به منافع سازمانی، تعیین هدف‌های چالشی برای شایستگی‌های مدیران؛

- حسین درگاهی و همکاران (۱۳۸۹) در مدل شایستگی توسعه منابع انسانی عوامل زیر را به عنوان شایستگی مدیران منابع انسانی بیان کرده‌اند: توانایی ذهنی و فکری، خصوصیات عملکردی و اجرایی، دانش و آگاهی، مهارت ارتباطی و میان فردی، ویژگی‌های شخصیتی؛

- غفوریان (۱۳۸۰) در الگو شایستگی مدیران گفته است: دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای، اعتبار عمومی؛

- غلام زاده و همکاران (۱۳۹۲) در تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران گفته‌اند: رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصی و دانش و آگاهی؛

- نیرومند و همکاران (۱۳۹۱ الف) در چهارچوب مفهومی شایستگی مدیران گفته‌اند: مشخصات فردی، تحصیلات دانشگاهی، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، تجربه کاری؛

- نیرومند و همکاران (۱۳۹۱ ب) در شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گفته‌اند: ادراکی، اقتضایی، استراتژیک، سیستمی و توانایی یکپارچه‌سازی، فنی، شخصیتی و ارزشی و انسانی؛

بررسی ادبیات نظری مورد در این حوزه نشان می‌دهد که تابحال مطالعه مشخصی در زمینه شایستگی‌های مدیران جهادی صورت نپذیرفته است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

**روش پژوهش.** تئوری‌سازی داده بنیاد روشی است که استفاده از آن در سال‌های اخیر در کشور رو به گسترش بوده است. تعاریف مختلفی از این روش وجود دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از:

۱. تئوری‌سازی داده‌بنیاد از مجموعه‌ای از رهنمودهای نظام‌مند، اما انعطاف‌پذیر، برای انجام تحقیقات کیفی استقرایی است که هدف از انجام آن رسیدن به یک نظریه می‌باشد. این روش مستقیماً بر فاز تحلیل در پژوهش تمرکز دارد، اگرچه دو مرحله جمع‌آوری داده و تحلیل آن به یکدیگر شکل و فرم می‌دهند و به دنبال هم انجام می‌شوند. راهبردهای تحلیلی ذاتاً مقایسه‌ای و تعاملی هستند؛ این روش‌ها محقق را به سمت انجام مقایسه‌های نظام‌مند، تعامل با داده‌ها و دستیابی به نظریه به شکل فعال در طول فرآیند تحقیق هدایت می‌کنند (چارمز و بریانت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)؛

۲. تئوری مفهوم‌سازی بنیادی نوعی استراتژی کیفی است که برای تدوین تئوری در مور یک پدیده به صورت استقرایی، مجموعه‌ای سیستماتیک از رویه‌ها را به کار می‌برد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳)؛

۳. تئوری‌سازی داده بنیاد روالی نظام‌مند و کیفی است که مورد توجه قرار می‌گیرد تا تئوری‌ای را تولید کند که یک فرآیند، یک کنش، یا برهم‌کنش را درباره یک موضوع واقعی، در سطح یک مفهوم کلی تشریح کند (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)؛

۴. نظریه‌سازی داده‌بنیاد یک روش شناسایی استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع، پرورش دهد،

1. Charmaz, Bryant

2. Creswell

درحالی‌که به طور همزمان پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد (گلیزر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸)؛

۵. متدولوژی معمولی از تجزیه و تحلیل که با گردآوری داده گره خورده و به طور سیستمی از مجموعه‌ای از روش‌ها برای ایجاد نظریه استقرایی در حوزه بنیادی استفاده می‌کند (گلیزر و اشتراوس<sup>۲</sup>، ۱۹۶۷)

تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در راستای دستیابی به یک مدل شایستگی مناسب برای مدیران جهادی، بر اساس روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد، نیازمند فعالیت‌های مختلفی بوده است. مکتب فکری مورد توجه در انجام تحلیل، مکتب گلیزر در این حوزه بوده است. برای انجام تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، مراحل زیر طی شده‌اند:

۱. طرح پژوهش؛

۲. جمع‌آوری داده‌ها؛

۳. تنظیم داده‌ها؛

۴. تحلیل داده‌ها؛

۵. مقایسه با متون (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳).

نهایتاً پس از انجام تحلیل متن، یافته‌های پژوهش در قالب مفاهیم اصلی روایت گردیده است.

**منابع پژوهش.** منابع پژوهش به گونه‌ای هدفمند انتخاب شدند تا هم نمایانگر مناسبی برای تجربیات مرتبط با مدیریت جهادی باشند و هم حوزه‌های مختلف پژوهش را در بگیری‌ها در این پژوهش، ۱۵ مصاحبه در حوزه‌های زیر صورت گرفته است:

۱. دفاع مقدس؛

۲. صنایع موشکی (با تاکید بر الگوی رفتاری شهید طهرانی مقدم)؛

۳. اردوهای جهادی؛

۴. صنعت هسته‌ای (با تاکید بر الگوی رفتاری شهیدان بزرگوار شهرداری و احمدی روشن)؛

۵. جهاد اقتصادی (با تاکید بر فعالان مبارزه با تحریم‌های اقتصادی)؛

۶. جهاد سازندگی.

افراد مورد مصاحبه، معمولاً از اطرافیان مستقیم فرماندهان شهید جهادی و یا افراد باسابقه در زمینه مدیریت جهادی بوده‌اند. انتخاب این افراد به صورت هدفمند و بر مبنای میزان آشنایی با مدیران شهید جهادی، یا سابقه فعالیت اثرگذار در حوزه مدیریت جهادی بوده است.

**اجرای پژوهش.** در مرحله اول، مصاحبه‌های انجام شده پیاده‌سازی گردید و نکات اصلی از متن استخراج شد و برچسب‌گذاری اولیه بر آن‌ها اعمال گردید. در این مرحله ۵۶ کد باز تولید شد. نمونه‌ای از یافته‌های پژوهش در این مرحله را به نمایش می‌گذارم.

جدول ۱. کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه

نشانه‌ها	کدهای باز	جملات مستخرج از مصاحبه‌ها
DA001	برخوردار بودن از دانش محیطی	یکی از مهم‌ترین شایستگی‌هایی که برای مدیر جهادی وجود دارد، برخوردار بودن از دانش محیطی است
DA002	اطلاع از تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها، روابط و فرایند کار تخصصی	در سطح ملی، مدیر جهادی از تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها، روابط و فرایند کار تخصصی خود اطلاع کاملی دارد
DA003	فهم اوضاع صنعت خود در کشور	مدیر جهادی به طور واضح می‌داند که در صنعت و در حوزه تخصصی خودش در سطح کشور اوضاع به چه گونه است
DA004	نحوه تصمیم‌گیری دولت	مدیر جهادی در کشور نحوه و زمان تصمیم‌گیری دولت برای صادرات یا واردات انواع مواد غذایی را می‌داند
DA005	اطلاع از روابط و فرایندهای جاری حوزه در سطح بین‌الملل	مدیر جهادی در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی، از روابط و فرایندهای جاری صنعتی که در آن مشغول به فعالیت است، اطلاعات بسیار خوبی دارد
DA006	اثرگذاری و بهره‌وری بسیار بالا	اطلاع از روابط و فرایندها در سطح بین‌المللی با توجه به فضای تحریم و فضای پیچیده کشورمان و هم در فضای جهانی باعث این شده که این مدیران با توان، اثرگذاری و بهره‌وری بسیار بالایی در حوزه خود به کشور خدمت کنند.
DA007	شناخت روابط و فرایندهای موجود در صنعت خود	
DA008	شناخت تولیدکنندگان منطقه‌ای و مقدار تولید هر کدام	
DA009	شناخت قیمت فروش هر کدام از فروشندگان	مدیرانی که در نظر من در کشور جزء مدیر جهادی هستند دقیقاً روابط و فرایندهای موجود در صنعت خود، تولیدکنندگان منطقه‌ای و مقدار تولید هر کدام، قیمت فروش مواد پتروشیمی هر کدام از فروشندگان، مشتریان اصلی هر کدام از کشورها، قیمت خرید و کشور فروشنده هر کدام از خریداران، انواع قراردادهای منعقد شده بین کشورها، شیوه‌های انتقال پول از سیستم‌های بانکی و غیر بانکی خارجی به داخل کشور، دور زدن فضای تحریم و ... را می‌شناسند.
DA010	شناخت مشتریان اصلی هر کدام از کشورها	
DA011	شناخت قیمت خرید و کشور فروشنده هر کدام از خریداران	
DA012	شناخت انواع قراردادهای منعقد شده بین کشورهای مختلف	
DA013	شناخت شیوه‌های انتقال پول از سیستم‌های بانکی و غیر بانکی خارجی به داخل کشور	
DA014	شناخت دور زدن فضای تحریم	



DA015	برخوردار بودن مدیر جهادی از دانش تخصصی	از دیگر شایستگی‌هایی که می‌توانیم برای مدیر جهادی برشماریم، دانش تخصصی است.
DA016	اثرگذار بر فضای کشور	مدیران جهادی اثرگذار در فضای کشور، قبل از هر چیز دانش تخصصی حوزه‌ی کاری خود را دارند.
DA017	نداشتن دانش تخصصی لازم	متأسفانه در طی سال‌های پس از دوران دفاع مقدس و یا حتی سال‌های اخیر مشاهده شده که افراد با صرف داشتن یکسری ویژگی‌های کلی مانند پایبندی به نظام و هوش بالا در پست‌های مدیریتی مشغول به فعالیت‌اند و دانش تخصصی لازم را ندارند
DA018	داشتن نیت خوب برای انجام کار	در فضای عمل مهم‌ترین آسیبی که مدیر به دلیل مطلع نبودن از دانش تخصصی حوزه و رشته‌ی خود به وجود آمده، با این که نیت خوبی برای انجام امور سپرده شده به وی دارد، اما به طور ناخواسته باعث وارد شدن صدمه بر پیکره‌ی کشور شده‌اند
DA019	وارد شدن صدمه بر پیکره کشور	در فضای عمل مهم‌ترین آسیبی که مدیر به دلیل مطلع نبودن از دانش تخصصی حوزه و رشته‌ی خود به وجود آمده، با این که نیت خوبی برای انجام امور سپرده شده به وی دارد، اما به طور ناخواسته باعث وارد شدن صدمه بر پیکره‌ی کشور شده‌اند
DA020	سرمآمدترین و آگاه‌ترین افراد موجود در آن حوزه تخصصی	مدیر جهادی خوب، در حوزه‌ی تخصصی خودش جزء سرمآمدترین و آگاه‌ترین افراد موجود در کشور است
DA021	التزام مدیر به اخلاق حرفه‌ای	التزام عملی مدیر به اخلاق عملی شایستگی‌های خیلی مهمی است که مدیر جهادی دارد
DA022	عدم امکان استفاده از شاخص‌ها و مؤلفه‌های مرسوم و موجود در دنیا برای سنجش عملکرد افراد	فضای پیچیده داخلی و بین‌المللی باعث شده مقتضیاتی پدید بیاید که دیگر نشود از شاخص‌ها و مؤلفه‌های موجود در دنیا برای سنجش عملکرد افراد استفاده کرد
DA023	کارها خارج از عرف موجود آن به انجام برسند	فضای تحریم بانکی و اقتصادی کشور یک طرف و پیچیدگی‌های سیاسی از طرف دیگر باعث شده که کارها از طریق خارج از عرف انجام بشود
DA024	عدم امکان طراحی شاخص‌ها با دقت قبلی	برای مدیر جهادی فضای پیچیده الآن کشور باعث شده امکان طراحی شاخص‌های کنترل و سنجش با دقت قبلی وجود نداشته باشد
DA025	پایبندی به اخلاق و اصول	مدیران جهادی التزام عملی به اخلاق حرفه‌ای دارند و چون سنجش و کنترلی روی آن‌ها وجود ندارد، آنان خود با پایبندی به اخلاق عملی و اصولی به آن پایبند هستند
DA026	پایبندی ویژه به نظام جمهوری اسلامی	از طرفی دیگر مدیران جهادی پایبندی ویژه‌ای به نظام جمهوری اسلامی و کشور دارند و هیچ‌گاه مصالح و منافع کشور را زیر پا نمی‌گذارند
DA027	زیر پا نگذاشتن مصالح و منافع کشور	مدیر جهادی پایبندی ویژه‌ای به نظام جمهوری اسلامی دارد و مصالح کشور را زیر پا نمی‌گذارد
DA028	شایستگی بینش، آینده‌نگری و پیش‌بینی	مدیر جهادی دارای شایستگی بینش، آینده‌نگری و پیش‌بینی در حوزه و صنعت تخصصی خود است

DA029	می‌توانند در فضای مبهم از طریق راه‌های خارج از عرف پیش‌بینی کنند	مدیران جهادی این شایستگی را دارند که می‌توانند در فضای مبهم از طریق راه‌های خارج از عرف فضای صنعتش را پیش‌بینی کند
DA030	تصمیمات بجا و در زمان مناسبی بگیرند	آینده‌نگری مدیر جهادی در صنعت خودش باعث شده که تصمیمات بسیار خوبی بگیرد تا بهره‌وری بیشتر بشود
DA031	کسب بیش‌ترین بهره‌وری برای کشور	
DA032	عدم مواجه کشور با چالش	آینده‌نگری مدیر جهادی در صنعت خودش باعث شده که کشور با چالش جدی مواجه نشود
DA033	برخوردار بودن مدیر از روحیه کار تیمی	به نظر می‌رسد که شایستگی برخوردار بودن مدیر از روحیه کار تیمی مهم است
DA034	به طور فردی و شخصی اقدام به فعالیت نمی‌کنند	مدیران جهادی معمولاً به طور فردی کار نمی‌کنند و یک تیم از همکاران و شاگردان دارد
DA035	با همکاران و یا شاگردان کار می‌کنند	
DA036	کارها به صورت گروهی انجام می‌شود	تیم مدیر جهادی در تمامی فعالیت‌ها کارها کنار وی است و کارها گروهی و تیمی انجام می‌شود
DA037	پرورش شاگردان و جانشینان	کار تیمی باعث شده که جانشینان بسیار خوبی برای مدیران جهادی تربیت بشود
DA038	نظام‌سازی	این فضا باعث ایجاد یک نظام سازی بسیار قوی شده است که فعالیت‌ها و امور به صورت یک نظام مشخص به گردش در آمده و هرکس وظیفه‌ی خود را می‌داند
DA039	ایجاد مدیریت دانش برای سازمان	نکته اصلی تشکیل تیم و روحیه کار تیمی این است که مدیریت دانش به شکل بسیار خوبی در سازمان جاری شود
DA040	ارتباطات گسترده	ارتباطات گسترده مدیر جهادی او را متمایز از دیگران کرده است
DA041	تأمین نیازها در کمترین زمان	ارتباطات گسترده باعث شده که در کمترین زمان مدیر جهادی نیازهای خود را تأمین کند
DA042	انجام بهینه امور	مدیر جهادی افراد و فرایندها را در حوزه‌ی فعالیت خود می‌شناسد لذا کارهای محوله با بهینه‌ترین حالت ممکن به نتیجه می‌رسد
DA043	دانش سازوکار دور زدن تحریم‌ها به وجود آورده است	ارتباطات گسترده مدیر سازوکار خوبی برای دور زدن تحریم‌ها به وجود آورده است
DA044	برخورد منصفانه با زیردستان	مدیر جهادی حتماً برخورد منصفانه‌ی بسیار مطلوبی با زیردستانش دارد
DA045	افزایش بهره‌وری فعالیت‌های مدیر	برخوردار منصفانه با همکاران بهره‌وری فعالیت‌های مدیر را از جهات مختلف افزایش می‌دهد.
DA046	تبدیل فضای کاری به فضای دوستانه	ایجاد فضای دوستانه باعث شده فضای کاری از فضای خشک اداری تبدیل به فضای دوستانه مبتنی بر انجام کار شده که افراد از چهارچوب‌های خود بیرون آمده‌اند و به دنبال کسب نتایج‌اند
DA047	افراد به دنبال کسب نتایج هستند	
DA048	داشتن یک تیم تخصصی و قوی	برخورد خوب با همکاران روحیه کار تیمی را در افراد ایجاد کرده و

		افراد به کمک مدیر تیم قوی تشکیل می‌دهد
DA049	تواضع و خشوع در برابر سایر همکاران	مدیر حالت تواضع خود را در برابر دیگر افراد دارد و برخورد منصفانه‌ای در زمینه‌های مختلف با آن‌ها دارد
DA050	برخوردار بودن از دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور	مدیران جهادی از دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور برخوردارند
DA051	مدیریت گروه و سیستم تحت‌امر	مدیر جهادی علاوه بر اینکه کار تخصصی خود را انجام می‌دهد، گروه خود را مدیریت می‌کند دانش مدیریتی روز را می‌داند
DA052	اطلاع از تجارت، مدل‌ها و روش‌های داخلی	در فضای داخلی کشور روش‌های بسیار خوبی را برای مدیریت اقتصادی کشور تجربه کرده‌ایم
DA053	پیگیری و نتیجه‌گرایی	مدیر جهادی پیگیری و نتیجه‌گرایی بسیار محکم و خوبی دارد.
DA054	پیگیری امور تا حصول نتایج	فضای پیچیده الآن این نیاز را معلوم کرده که پیگیری امور تا حصول نتایج بسیار مهم است
DA055	بهره‌وری در حصول نتایج	در فضای مدیر جهادی بهره‌وری در حصول نتایج بسیار اهمیت دارد
DA056	هدف وسیله را توجیه نمی‌کند	به اعتقاد ما در این نتیجه‌گرایی هم هدف وسیله را توجیه نکرده است

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در مرحله بعد، با بهره‌گیری از الگوهای روش پژوهش کیفی برای ترکیب یافته‌ها، تلاش برای ایجاد مفاهیم صورت گرفت. این مرحله شامل مفهوم‌سازی جدید، ادغام کدهای قبلی و حذف یافته‌های غیر مرتبط بود. نتایج این مرحله در قالب جدول ۲ به نمایش درآمده است.

جدول ۲. مفاهیم مستخرج از داده‌های مطالعه به همراه ادغام موارد مشابه و تکراری

مفاهیم	نشان‌ها
برخورداری از دانش محیطی	DA001
برخورداری از دانش تخصصی	DA015
التزام به اخلاق حرفه‌ای	DA021
برخورداری از بینش، آینده‌نگری و پیش‌بینی	DA028
برخورداری از روحیه کار تیمی	DA033
دارای ارتباطات گسترده	DA040
برخورد منصفانه با زیردستان و همکاران	DA044
برخورداری از دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور	DA050
پیگیری و نتیجه‌گرایی	DA053

**نتایج پژوهش: روایت شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی.** مدیران جهادی از دانش محیطی موثر در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی برخوردار هستند. در سطح ملی، از تمامی ابعاد، روابط و فرایند کار تخصصی خود اطلاع کاملی دارند؛ به عبارت دیگر به طور واضح می‌دانند که در صنعت و در حوزه تخصصی خودشان در سطح کشور اوضاع چگونه است. به عنوان مثال یکی از مدیران جهادی مورد مطالعه که در صنعت مواد غذایی مشغول است، اطلاعات کاملی نسبت به تولیدکنندگان و محصولات هر یک، بازارهای هر استان و نیازها و کمبودهای آن‌ها در زمان‌های مختلف، فروشندگان و دلالتان اصلی و تاثیرگذار بر هر نوعی از مواد غذایی، نحوه و زمان تصمیم‌گیری دولت برای صادرات یا واردات انواع مواد غذایی به کشور، روابط و فرایندهای اصلی خرید و فروش کلی و جزئی غذایی در هر کدام از استان‌ها و کشور و ... دارد. در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی نیز، مدیران جهادی از روابط و فرایندهای جاری حوزه و صنعت تخصصی خود که در آن مشغول به فعالیت هستند، اطلاعات بسیار خوبی دارند. دانستن این روابط و فرایندها در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی با توجه به فضای تحریم و مشکلات پیچیده کشور و جهان موجب شده است که این مدیران با کارآمدی و اثرگذاری بسیار بالایی در حوزه خود به کشور خدمت کنند. به عنوان مثال یکی دیگر از مدیران جهادی مورد مطالعه که در صنعت پتروشیمی در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی مشغول به فعالیت است، دقیقاً روابط و فرایندهای موجود در صنعت خود، تولیدکنندگان منطقه‌ای و مقدار تولید هر کدام، قیمت فروش مواد پتروشیمی هر کدام از فروشندگان، مشتریان اصلی هر کدام از کشورها، قیمت خرید و کشور فروشنده هر کدام از خریداران، انواع قراردادهای منعقد شده بین کشورهای مختلف، شیوه‌های انتقال پول از سیستم‌های بانکی و غیر بانکی خارجی به داخل کشور، دور زدن فضای تحریم و ... را می‌شناسد. او توانسته است با اثرگذاری بسیار مطلوبی در حوزه ی پتروشیمی کمک شایانی به کشور نماید. پس در مجموع می‌توان گفت برخوردار بودن از دانش محیطی یکی از اصلی‌ترین شایستگی‌های مدیران جهادی است.

یکی دیگر از شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی، برخوردار بودن آن‌ها از دانش تخصصی است. مدیران جهادی اثرگذار بر فضای کشور، قبل از هر چیز دارای دانش تخصصی حوزه ی کاری خود هستند. متأسفانه در طی سال‌های پس از دوران دفاع مقدس و یا حتی سال‌های اخیر ما شاهد آن بودیم که افراد با صرف داشتن یکسری ویژگی‌های کلی مانند پایبندی به نظام و یا هوش بالا در عرصه‌های جهادی کشور مشغول به فعالیت بوده و دانش تخصصی لازم را نداشته‌اند. مهم‌ترین آسیبی که ما در این‌گونه موارد شاهد آن هستیم، این است که مدیر به دلیل برخوردار نبودن از دانش تخصصی حوزه و رشته ی خود، با این که نیت خوبی را برای انجام امور واگذار شده دارد اما به طور ناخواسته باعث وارد شدن صدمه بر پیکره کشور

می‌شود. مدیر جهادی کارآمد و موثر برای نظام، در حوزه‌ی تخصصی و دانشی و مهارتی آن حوزه جزء سرآمدترین و آگاه‌ترین افراد موجود در آن حوزه تخصصی است. به عنوان مثال شهید بزرگوار علی‌محمدی نمونه بارز این مصداق است. این شهید بزرگوار علاوه بر شایستگی‌های بسیار زیادی که داشت، اما دانش تخصصی ایشان در حوزه مرتبط هسته‌ای سرآمد دیگران بوده است. پس در مجموع می‌توان بیان کرد دانش تخصصی بر خلاف تصور موجود یکی از اصلی‌ترین شایستگی‌هایی است که مدیر جهادی باید داشته باشد و هیچ‌گاه تخصص حرفه‌ای وی در حوزه‌ی کاری‌اش به دلیل داشتن تعهد بالا، هوش زیاد و ... تحت الشعاع قرار نمی‌گیرد.

از دیگر شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی عبارت است از التزام عملی مدیر به اخلاق حرفه‌ای. فضای تحریم بانکی و اقتصادی کشور از یک سو و پیچیدگی‌های سیاسی از سوی دیگر این فضا را به وجود آورده است که امور از شیوه‌های خارج از عرف به انجام برسند لذا سازوکارها و مؤلفه‌های سنجش و کنترل متعارف افراد دیگر کارآمدی لازم را ندارد. لذا آنان خود با رعایت اخلاق عملی، قوانین و اصولی را که باید به آن پایبند باشند را رعایت می‌کنند. از طرفی دیگر مدیران جهادی پایبندی ویژه‌ای به نظام جمهوری اسلامی و کشور دارند و هیچ‌گاه مصالح و منافع کشور را زیر پا نمی‌گذارند. چون امکان کنترل عملکرد و سنجش افراد در فضای خاص حاکم بر کشور وجود ندارد، لذا امکان سنجش این پایبندی نیز از بین رفته است اما مدیر جهادی چون دارای شایستگی التزام عملی به اخلاق حرفه‌ای است لذا یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های رعایت این اخلاق حرفه‌ای را پایبندی خود به اصول و اعتقادات نظام اسلامی می‌داند.

مدیران جهادی از شایستگی بینش، آینده‌نگری و پیش‌بینی در حوزه و صنعت تخصصی خود برخوردارند. فضای پیچیده و مبهم اقتصادی، فرهنگی و سیاسی موجود داخلی و بین‌المللی باعث شده است که تشخیص و تبیین روندهای موجود در فضاهای مختلف بسیار سخت شده و تقریباً امکان‌پذیر نباشد. لذا مدیران جهادی ما این شایستگی را دارند که می‌توانند در این فضای مبهم، از طریق بینش آینده‌نگرانه اقدام به پیش‌بینی و آینده‌نگری در صنعت و حوزه فعالیت خود کنند. به عنوان مثال ما در حوزه‌ی صنعت نفت نیاز به پیش‌بینی و آینده‌نگری خوبی نسبت به اینکه قیمت نفت در آینده چگونه خواهد شد داشتیم. لذا مدیران جهادی ما با پیش‌بینی و آینده‌نگری مناسبی که داشتند قبل از ارزان شدن قیمت نفت، اقدام به عقد قرارداد بلندمدت به قیمت بسیار خوبی با یکی از کشورهای اروپایی کردند لذا توانستیم مقدار قابل توجهی از نفت خود را به صورت قرارداد بلندمدت به فروش برسانیم. همچنین در صنعت دارویی کشور و در واردات مواد اولیه دارو، به کمک بینش و آینده‌نگری بسیار خوب یکی دیگر از مدیران جهادی مشغول در این صنعت توانستیم قبل از شدت گرفتن تحریم‌ها مقدار قابل توجهی مواد اولیه داروی مورد نیاز کشور خود را با قیمت بسیار مناسبی تأمین کنیم تا تحریم‌ها در کوتاه‌مدت نتواند به صنعت

دارویی کشور در کوتاه مدت ضربه‌ی زیادی وارد کند. در مجموع می‌توان بیان کرد بینش و آینده‌نگری مدیران جهادی در صنعت و حوزه‌ی تخصصی خود باعث می‌شود که تصمیمات بجا و در زمان مناسبی بگیرند تا کشور با کمترین هزینه بیش‌ترین بهره‌وری را دریافت کند و در حوزه‌های اساسی خود با چالش جدی مواجه نشود.

یکی دیگر از شایستگی‌های مدیران جهادی، برخوردار بودن آنان از روحیه کار تیمی است. روحیه کار تیمی به این معناست که اولاً مدیران جهادی، هیچ‌گاه به طور فردی و شخصی اقدام به فعالیت نمی‌کنند بلکه دارای یک تیم از همکاران و یا شاگردان هستند که این تیم در تمامی فعالیت‌ها و امور همراه و در کنار مدیران جهادی هستند و کارها و فعالیت‌ها به صورت گروهی و تیمی انجام می‌شود. این فرهنگ کار باعث ایجاد اتفاقات بسیار اثرگذاری بر فعالیت‌های مدیران جهادی می‌شود؛ اولاً وجود فضای کار تیمی باعث می‌شود که شاگردان و جانشینان بسیار خوبی برای مدیران جهادی پرورش یابند لذا در هر زمانی و به هر دلیلی در صورت عدم حضور این مدیران، کارها به پیش‌رفته و مشکلی پیش نمی‌آید. ثانیاً فضای کار تیمی باعث نظام‌سازی نیز می‌شود به طوری که فعالیت‌ها و امور به صورت یک نظام مشخص به گردش در آمده و هر کس وظیفه‌ی خود را می‌داند لذا هم نظام مناسبی شکل گرفته و هم مدیریت و کنترل این نظام نسبت به قبل امکان‌پذیرتر می‌باشد. ثالثاً ایجاد یک تیم و داشتن روحیه کار تیمی توسط مدیران جهادی باعث می‌شود که مدیریت دانش به درستی و باکیفیت بسیار خوبی در سازمان ایجاد و جاری شود و در نتیجه دانش ایجادشده در فضای پیچیده محیطی سازمان ماندگار شده و در موارد مشابه و سال‌های دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

یکی دیگر از شایستگی‌های اصلی مدیران جهادی، توانایی برقراری ارتباطات گسترده است. مدیر جهادی در فضای داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی دارای ارتباطات گسترده با افراد مختلف در صنوف و حوزه‌های مرتبط با صنعت خود است. ارتباطات گسترده با افراد مختلف، دو نتیجه بسیار مهم را دنبال دارد: اولاً این ارتباطات گسترده باعث می‌شود که مدیر جهادی در کمترین زمان بتواند تمام نیازها و احتیاجات خود را با هزینه‌ی بهینه تأمین کند. مدیر جهادی چون تمام افراد و فرایندهای مختلف را در حوزه‌ی فعالیت خود و سایر صنایع مرتبط می‌شناسد، می‌تواند کارهای محوله را با بهینه‌ترین حالت ممکن به نتیجه برساند. به عنان مثال شهید احمدی روشن مصداق بارزی از این خصوصیت بود زیرا شناخت بسیار خوبی از افراد مختلف در حوزه‌های مرتبط با انرژی هسته‌ای در منطقه و فضای بین‌المللی داشت؛ لذا در زمانی که در سیستم هسته‌ای نیاز به هر قطعه‌ای بود ایشان از طریق ارتباطات گسترده خود می‌دانست که دقیقاً قطعه مورد نظر خود را از کدام کشور و چه شرکتی می‌توان با بهینه‌ترین حالت ممکن برای کشور خریداری کرد. از طرف دیگر ارتباطات گسترده مدیر جهادی باعث می‌شود که سازوکار بسیار مناسبی جهت دور

زدن تحریم‌ها و مقاومت کشورهای مرتبط در فضای تجاری با ایران شکل بگیرد. به طور مثال ارتباطات گسترده شهید احمدی روشن باعث شده بود که در فضای تجاری هسته‌ای کشورهای مختلف تعامل تجاری خوبی با ایران برقرار کرده و قطعات مورد نیاز خود را فارغ از توجه به فضای تحریم‌ها در مقابل پرداخت هزینه‌ی آن به ایران بدهند.

یکی دیگر از شایستگی‌های مدیران جهادی، برخوردار بودن آنان از برخورد منصفانه با زیردستانشان است. برخوردار منصفانه مدیران جهادی با زیردستان و همکاران خود موجب می‌شود که بهره‌وری فعالیت‌های مدیر از جهات مختلفی افزایش یابد؛ اولاً ایجاد فضای دوستانه با زیردستان و همکاران و برخورد منصفانه با آنان باعث شده است که فضای کاری از یک فضای خشک اداری پر استرس تبدیل به یک فضای همکاری دوستانه مبتنی بر انجام کار می‌شود که افراد دیگر از چهارچوب‌های کلی خود خارج شده و به دنبال کسب نتایج هستند. ثانیاً برخورد منصفانه با زیردستان باعث ایجاد روحیه کار تیمی در افراد شده و افراد به کمک مدیر خود یک تیم تخصصی و قوی را شکل می‌دهند. از نگاه دیگر مدیران جهادی به دلیل برخورداری از شایستگی‌های ویژه غالباً آفرای نخبه و خاص هستند و تفاوت بسیار محسوسی با دیگر افراد و اعضای سازمان دارند. این نخبگی گاهی اوقات مدیران را به حیطه خود بزرگ بینی و غرور نسبت به دیگران کشانده است. مدیر جهادی کارآمد و مورد نیاز کشور با اینکه دارای شایستگی‌های متمایز است اما درعین حال تواضع و خشوع خود را در برابر سایر همکاران و افراد زیردست خود حفظ کرده و برخوردی منصفانه در همه‌ی زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با آنان دارد. به عنوان مثال شهید عباس بابایی به صورت بارز و ویژه یکی از مصادیقی است که این شایستگی را داشت و برخورد وی با همکاران و زیردستان بسیار منصفانه بود.

از دیگر شایستگی‌های اساسی که مدیران جهادی دارند برخوردار بودن آنان از دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور است. مدیر جهادی علاوه بر فضای تخصصی و حوزه‌ی خاص شغلی خود، به دلیل دارا بودن جایگاه و پست مدیریتی، باید دارای دانش مدیریتی روز دنیا و بومی کشور باشد. در فضای مدیریتی روز دنیا مسائل و مشکلاتی پیش آمده که به راه‌حل‌های منطقی و خارج از فضای فرهنگی و ارزشی هر کشور انجامیده است. لذا مدیر جهادی به دلیل اینکه مدیریت یکی سیستم و گروه را به عهده دارد، ممکن است مشکلات و مسائل مرسوم در فضای مدیریتی دنیا برای وی هم اتفاق بیفتد؛ اما مدیر جهادی به دلیل آگاهی از فضا و دانش مدیریتی روز دنیا می‌تواند علاوه بر اینکه کار تخصصی خود را به خوبی انجام دهد، به طور کامل گروه و سیستم خود را مدیریت کرده و از لحاظ فضای مدیریتی نیز کار خود را به خوبی به پیش ببرد. از طرف دیگر مدیر جهادی از دانش مدیریت بومی کشور نیز به خوبی اطلاع دارد. ما در فضای سال‌های ابتدای انقلاب و مخصوصاً جنگ تحمیلی از نظر فرهنگی و اقتصادی مشکلات و

چالش‌های بسیار بزرگی داشتیم. در این سال‌ها چه به واسطه‌ی خرده نظام‌های شکل گرفته و چه به واسطه‌ی نیوغ فردی، دانش مدیریت بومی در برخورد با آن مشکلات شکل گرفته است. در حدود ۱۰ سال اخیر نیز که متقارن با شروع تحریم‌های ظالمانه است، تجارت، مدل‌ها و روش‌های بسیار خوبی برای مدیریت اقتصادی کشور تجربه شده است. مدیر جهادی از این دانش بومی کشور اطلاع دارد و از آن‌ها برای مدیریت سیستم و گروه‌های کاری خود استفاده می‌کند. پیگیری و نتیجه‌گرایی از دیگر شایستگی‌های اساسی است که برای مدیران جهادی الزامی است. فضای پیچیده موجود این نیاز را بیش از پیش برای فضای کاری مدیران ما مشخص می‌کند که پیگیری امور تا حصول نتیجه، تکلیف آن‌هاست. البته در این خلال دو موضوع بسیار مهم مطرح می‌شود. اولاً اینکه کارایی در حصول این نتایج بسیار اهمیت دارد؛ به عبارت دیگر حصول نتایج باید در کمترین زمان و با کمترین هزینه ممکن و با کیفیت مناسب برای کشور عاید شود. ثانیاً در این راه مدیران جهادی به این نکته توجه دارند که هدف وسیله را توجیه نکرده و قرار نیست از هر راهی به نتیجه برسند؛ به عبارت دیگر مدیران جهادی نتیجه‌گرا هستند اما در چهارچوب قوانین و ارزش‌های جاری دینی و فرهنگی موجود در کشور.

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تجربه کشور در حوزه مدیریت جهادی نشان می‌دهد وجود شایستگی‌های شناسایی شده در جدول ۲، نقشی اساسی در موفقیت مدیران فعالیت‌های جهادی داشته است. همچنین، بر اساس یافته‌های تحقیق، مدیرانی که فاقد این ویژگی‌ها یا برخی از آن‌ها بوده‌اند، موفقیت‌چندانی در انجام مأموریت‌های خود نداشته‌اند. از این‌رو، تمرکز بر توسعه این شایستگی‌ها در بین فعالان در عرصه‌های مختلف کشور و ساز و کارهای بهبود آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در موفقیت این فعالیت‌ها داشته باشد.

اگرچه این پژوهش در راستای تدوین شایستگی‌های مدیران جهادی تدوین شده است اما باید دقت داشت که با تجویز این سبک مدیریتی در سایر عرصه‌ها، سرمایه‌گذاری بر روی توسعه این شایستگی‌ها می‌تواند نقش مهمی در پیشرفت کشور و پیاده‌سازی الگوی مدیریت جهادی در شئون مختلف آن داشته باشد.

نهایتاً این پژوهش موارد ذیل را جهت توسعه و گسترش مطالعات در این زمینه پیشنهاد می‌دهد:

۱. ساز و کارهای توسعه شایستگی‌های شناسایی شده؛
۲. شناسایی عوامل اثرگذار بر توسعه شایستگی‌ها؛
۳. شناسایی شایستگی‌های مکمل در حوزه‌های تخصصی؛
۴. مستندسازی تجربیات ناشی از توسعه شایستگی‌ها در عرصه‌های مختلف.



## منابع

۱. اسدی‌فرد، رویا، خائف‌الهی، احمد علی و رضاییان، علی، (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران - بر اساس صحیفه امام - ره - رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، ۱(۳)، ۷۵-۹۲.
۲. اکرامی، محمود، رجب‌زاده، سمیه، (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. فرآیند مدیریت و توسعه، (۷۷)، ۷۰-۴۹.
۳. باقری، مصباح؛ سعدآبادی، حسن (۱۳۹۰): طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی: پژوهشی مبتنی بر راهبرد داده‌بنیاد با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی، اندیشه مدیریت راهبردی ۵ (۲)، ص ۵۷-۱۲۲
۴. تسلیمی، محمد سعید، راعی، رضا، فرزین‌وش، اسدالله، برقی، میکائیل. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک. مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، ۳، ۷۸-۵۷.
۵. حسینی، سید حمیدرضا؛ علی‌پور، مهدی (۱۳۸۹): بخش چهارم: مدل شناسی: تحلیل مکانیزم اجتهاد به مثابه مدلی برای تولید علوم انسانی اسلامی در مجموعه مقالات همایش تولید علم و جنبش نرم‌افزاری در حوزه معارف اسلامی (۱)، ۱۸۸-۱۶۳.
۶. خورشیدی، عباس، اکرامی، محمود. (۱۳۹۰). شایستگی مدیران: شناسایی عوامل سازنده شایستگی مدیران. مطالعات مدیریت انتظامی، (۴)، ۵۹۲-۵۸۰.
۷. دانایی‌فرد، حسن. الوانی، سید مهدی. آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
۸. درگاهی، حسین، علیپورفلاح‌پسند، محمدحسن، حیدری‌قره‌بلاغ، هادی، (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی. راهبرد توسعه، (۳۳)، ۱۱۳-۹۱.
۹. غفوریان، هما. (۱۳۸۰). الگو شایستگی مدیران. تدبیر، (۱۲)، ۷۰-۶۹.
۱۰. غلام‌زاده، داریوش، صحت، سعید، ستاری‌لقب، بهروز. (۱۳۹۲). شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه‌ای (نمونه مطالعه: مدیران میانی). تازه‌های جهان بیمه، ۱۶-۴.
۱۱. نیرومند، پوراندخت، بامدادصوفی‌بامداد، جهانیار، اعرابی، سید محمد، امیری، مقصود. (۱۳۹۱). چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌ها. مشاوره شغلی و سازمانی، (۴)، ۱۶۱-۱۴۵.
۱۲. نیرومند، پوراندخت، رنجبر، محبوبه، بامدادصوفی، جهانیار. (۱۳۹۰). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (ارائه یک چارچوب پیشنهادی). مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، (۲)، ۱۰۲-۷۳.

13. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London, Philadelphia: Kogan Page.

14. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, Calif: Davies-Black.

15. Charmaz, K., & Bryant, A. (2008). Grounded Theory. In L. M. Given, The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods (pp. 374-377). California: Sage Publication.
16. Creswell, J. W. (2003). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage.
17. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press.
18. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Pub. Co.
19. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7th ed.). Boston: Pearson.
20. Martin, J. (2010). *Key concepts in human resource management. SAGE key concepts*. London: SAGE.
21. Rothwell, W. J. (2012). *Competency Based Human Resource Management*. In G. M. Benschoter (Ed.), *The encyclopedia of human resource management* (pp. 45-47). San Francisco, Calif, Chichester: Jossey-Bass; John Wiley [distributor].
22. Rowley, C., & Jackson, K. (2010). *Human Resource Management: The Key Concepts (Routledge Key Guides) (1st ed.)*: Routledge.
23. Winterton, J. (2008). Training, Development, And Competence. In P. Boxall (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management (Oxford Handbooks)* (pp. 324-343). USA: Oxford University Press.