

# Designing a Model of People-Centered Islamic Governance Policies with Emphasis on the Martyr Soleimani School: A Sustainable Development Approach to the Administrative System

1. Mahmoud Jamali<sup>✉</sup>: Ph.D. Candidate, Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

2. Shiva Maddahian<sup>✉\*</sup>: Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

3. Mohammad Davand<sup>✉</sup>: Department of Islamic Studies, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

4. Shahin Sharafi<sup>✉</sup>: Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: Shivamadahian@iau.ac.ir

## Abstract:

This study aimed to design a model of people-centered Islamic governance policies based on the principles and teachings associated with the Martyr Qassem Soleimani School to contribute to the sustainable development of the administrative system. This study adopted a qualitative approach using thematic analysis. Research data were collected through library-based examination of texts, speeches, notes, interviews, documents, and previous studies addressing Islamic governance, Islamic and Qur'anic teachings, and the Martyr Soleimani School. The thematic analysis was conducted through three broad stages: textual analysis, interpretation and explanation, and synthesis and integration. These stages involved familiarization with the data, generation of initial codes, identification and organization of themes, development and analysis of the thematic network, and preparation of the final thematic structure. The identified categories were additionally presented to 10 experts to assess their relevance to the research objective and enhance the credibility of the proposed model. The thematic analysis yielded five overarching categories constituting the proposed model of people-centered Islamic governance. Psychological management comprised self-knowledge, self-evaluation, self-control, self-belief, and thinking ability. Physical management encompassed physical activity, personal grooming, and physical health. Behavioral-personality management consisted of internal characteristics and communication characteristics. Spiritual-belief management incorporated spiritual-belief attitudes and spiritual-belief behaviors, while self-learning management comprised personal and professional development. The thematic relationships further indicated that effective people-centered governance and sustainable administrative development require the simultaneous cultivation of managers' psychological, behavioral, communicative, spiritual, physical, and continuous-learning capacities. The proposed model indicates that people-centered Islamic governance within the Martyr Soleimani School extends beyond formal administrative structures and depends substantially on self-management, ethical and spiritual development, behavioral and interpersonal competencies, and continuous personal and professional development. Integrating these dimensions can therefore provide a conceptual framework for formulating governance policies aimed at strengthening the sustainable development of the administrative system.

**Keywords:** Islamic Governance, Public Policy, People-Centered Governance, Martyr Soleimani School, Sustainable Development, Administrative System

**How to Cite:** Mirzaei, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Hamidi, M.. (2027). Designing a Model of People-Centered Islamic Governance Policies with Emphasis on the Martyr Soleimani School: A Sustainable Development Approach to the Administrative System. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(5), 1-21.



## طراحی الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی با رویکرد توسعه پایدار نظام اداری

۱. محمود جمالی<sup>✉</sup>: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲. شیوا مداحیان<sup>\*</sup>: گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳. محمد داوند<sup>✉</sup>: گروه معارف، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۴. شهین شرفی<sup>✉</sup>: گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Shivamadahian@iau.ac.ir

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر آموزه‌ها و مؤلفه‌های مکتب شهید قاسم سلیمانی در راستای توسعه پایدار نظام اداری است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون است. داده‌های پژوهش از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی نظام‌مند متون، سخنرانی‌ها، یادداشت‌ها، مصاحبه‌ها، اسناد و پژوهش‌های پیشین مرتبط با حکمرانی اسلامی، آموزه‌های قرآن و اسلام و مکتب شهید سلیمانی گردآوری شد. فرایند تحلیل مضمون در سه مرحله کلی تجزیه و تحلیل متن، تشریح و تفسیر متن و ترکیب و ادغام مضامین انجام گرفت و شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجو و شناسایی مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه و تدوین گزارش نهایی بود. همچنین، مقوله‌های استخراج‌شده برای بررسی اعتبار محتوایی و میزان انطباق با هدف پژوهش در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار گرفت. تحلیل مضمون نشان داد که الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی از پنج مقوله اصلی تشکیل می‌شود. مدیریت روحی - روانی شامل خودشناسی، خودارزیابی، خودکنترلی، خودباوری و قوه تفکر؛ مدیریت فیزیکی - جسمی شامل تحرک جسمی، آراستگی جسمی و سلامت جسمی؛ مدیریت رفتاری - شخصیتی شامل ویژگی‌های باطنی و ویژگی‌های ارتباطی؛ مدیریت معنوی - اعتقادی شامل نگرش معنوی - اعتقادی و رفتار معنوی - اعتقادی؛ و مدیریت خودآموزی شامل توسعه فردی و توسعه تخصصی است. روابط حاصل از شبکه مضامین نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی مردم‌پایه و توسعه پایدار نظام اداری مستلزم توجه هم‌زمان به ظرفیت‌های درونی، رفتاری، ارتباطی، معنوی، جسمانی و یادگیری مستمر مدیران و کارگزاران است. الگوی حاصل نشان می‌دهد که حکمرانی اسلامی مردم‌پایه در چارچوب مکتب شهید سلیمانی صرفاً به سازوکارهای ساختاری و اداری محدود نیست، بلکه بر خودمدیریتی، تعالی اخلاقی و معنوی، شایستگی‌های رفتاری و ارتباطی و توسعه مستمر فردی و حرفه‌ای کارگزاران استوار است؛ بنابراین، بهره‌گیری یکپارچه از این ابعاد می‌تواند مبنایی مفهومی برای سیاست‌گذاری و توسعه پایدار نظام اداری فراهم سازد.

**کلیدواژه‌گان:** حکمرانی اسلامی، خط‌مشی عمومی، حکمرانی مردم‌پایه، مکتب شهید سلیمانی، توسعه پایدار، نظام اداری

**نحوه استناددهی:** جمالی، محمود، مداحیان، شیوا، داوند، محمد، و شرفی، شهین. (۱۴۰۶). طراحی الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی با رویکرد توسعه پایدار نظام اداری. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۵)، ۲۱-۱.



## مقدمه

حکمرانی در معنای معاصر آن، صرفاً به اعمال اقتدار رسمی از سوی دولت محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از سازوکارهای تصمیم‌گیری، تنظیم روابط میان دولت و جامعه، مشارکت ذی‌نفعان، پاسخ‌گویی، مسئولیت‌پذیری، توزیع قدرت و هدایت منابع در جهت تحقق اهداف عمومی را دربر می‌گیرد. در نظام‌های مبتنی بر ارزش‌های دینی، این مفهوم علاوه بر ابعاد نهادی و اداری، با مبانی هنجاری، اخلاقی، معنوی و انسان‌شناختی نیز پیوند پیدا می‌کند؛ از این رو، حکمرانی اسلامی را نمی‌توان صرفاً نسخه‌ای دینی از الگوهای رایج حکمرانی عمومی دانست، بلکه این نوع حکمرانی بر مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌ها استوار است که در آن مشروعیت، عدالت، اخلاق، مسئولیت در برابر خداوند و مردم، شایسته‌سالاری و جهت‌گیری به سوی تعالی فرد و جامعه جایگاهی محوری دارند. در تحلیل‌های مرتبط با گذار از حکمرانی اسلامی به دولت معیار نیز تأکید شده است که کارآمدی ساختار حکومتی زمانی تحقق می‌یابد که میان اصول دینی، الزامات نهادی و ظرفیت‌های اجرایی نظام اداری پیوند برقرار شود (Rezaei et al., 2025). همچنین، بررسی مؤلفه‌های حکمرانی در اندیشه امام خمینی نشان می‌دهد که حکمرانی اسلامی واجد بنیان‌هایی فراتر از اداره فنی و بوروکراتیک است و باید روابط حکومت و مردم، شیوه اعمال قدرت، اخلاق سیاسی و جهت‌گیری ارزشی در آن به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد (Alikhanzadeh & Najari, 2025). از این منظر، حکمرانی اسلامی نظامی است که در آن اداره جامعه به واسطه پیوند میان مشروعیت ارزشی، کارآمدی اجرایی و مشارکت اجتماعی معنا می‌یابد و قوانین و ساختارهای رسمی تنها بخشی از سازوکار تحقق آن محسوب می‌شوند. بررسی جایگاه قانون اساسی در مردم‌سالاری دینی نیز نشان می‌دهد که سازمان سیاسی مطلوب در چنین نظامی باید زمینه حضور مردم، تداوم حاکمیت قانون و تحقق ارزش‌های دینی را به صورت هماهنگ فراهم سازد (Tavasli Naini, 2024).

بنیان‌های قرآنی و اسلامی حکمرانی، نقش مهمی در تبیین ماهیت و جهت‌گیری آن دارند. در قرآن کریم، مفاهیمی همچون حکم، عدالت، امانت، مسئولیت، نظارت، هدایت، تقوا و رعایت حقوق انسان‌ها، مبانی هنجاری اداره امور عمومی را شکل می‌دهند و تصویری از حکمرانی ارائه می‌کنند که در آن قدرت نه امتیازی شخصی، بلکه امانتی برای تحقق حق و عدالت تلقی می‌شود. مطالعه الگوهای حکومت در قرآن نشان داده است که شیوه اداره جامعه در سنت دینی با مفاهیمی نظیر حق‌محوری، عدالت، هدایت و مسئولیت در برابر خداوند و جامعه پیوندی بنیادین دارد (Dibaji, 2025). در همین راستا، بررسی عهدنامه امیرالمؤمنین (ع) به مالک اشتر نیز نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب نیازمند رعایت هم‌زمان اخلاق، عدالت، پاسخ‌گویی، رعایت حقوق مردم و شایستگی کارگزاران است و کیفیت عملکرد نظام اداری به ویژگی‌های اخلاقی و مدیریتی عوامل آن وابستگی جدی دارد (Kaabi, 2025). اصول و ویژگی‌های مدیر از منظر امام علی (ع) نیز بیانگر آن است که دانش، تقوا، انصاف، مسئولیت‌پذیری، خودکنترلی و رعایت حقوق دیگران، عناصر اساسی مدیریت در چارچوب اسلامی به شمار می‌روند (Rahbari, 2024). افزون بر این، تحلیل مؤلفه‌های سازمان اخلاقی از منظر قرآن و نهج‌البلاغه نشان داده است که اخلاق سازمانی در اندیشه اسلامی فقط مجموعه‌ای از توصیه‌های فردی نیست، بلکه می‌تواند مبنای شکل‌گیری ساختارها، رفتارها و تصمیم‌های سازمانی قرار گیرد و در نتیجه بر کیفیت حکمرانی اثر بگذارد (Pourmojarab & Pour Ezzat, 2024).

یکی از ابعاد اساسی حکمرانی اسلامی، توجه به نقش انسان و ظرفیت‌های درونی او در فرایند اداره سازمان و جامعه است. در این رویکرد، پیش از آنکه مدیر بتواند دیگران را هدایت کند، باید از توانایی مدیریت خویش، شناخت خود، کنترل رفتار، تنظیم هیجان‌ها، سامان‌دهی باورها و جهت‌دهی به انگیزه‌های فردی برخوردار باشد. مطالعه تطبیقی مبانی خودمدیریتی در ادبیات مدیریت و متون اسلامی، به‌ویژه نهج‌البلاغه، نشان داده است که خودشناسی، خودکنترلی، تهذیب نفس، تأمل، نظم درونی و پابندی به ارزش‌ها از ارکان اصلی مدیریت فردی در سنت اسلامی هستند (Gharib Gorgani & Vasheghani Farahani, 2024). بر همین مبنا، الگوی خودمدیریتی مبتنی بر نهج‌البلاغه نیز بر این فرض استوار است که کیفیت مدیریت سازمانی به میزان زیادی از توان مدیر برای اداره افکار، عواطف، انگیزه‌ها و رفتارهای خود تأثیر می‌پذیرد (Mohammadi et al., 2024). مدل عملی خودمدیریتی براساس چهل حدیث امام خمینی نیز نشان می‌دهد که مدیریت خویش در سنت اسلامی با خودارزیابی، مراقبه، خودکنترلی، اصلاح رفتار و تقویت جهت‌گیری اخلاقی ارتباط دارد (Rezaeian et al., 2024). مقایسه حکمرانی اسلامی مدیران نظام اداری با مؤلفه‌های خودمدیریتی امام خمینی نیز بر اهمیت پیوند میان توسعه

فردی مدیران و ارتقای کیفیت حکمرانی تأکید دارد و نشان می‌دهد که اصلاح نظام اداری بدون توجه به ظرفیت‌های درونی و اخلاقی مدیران، با محدودیت روبه‌رو خواهد شد (Rezaeizadeh et al., 2024).

در چارچوب مدیریت اسلامی، اندیشه و تفکر نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی به رفتار و تصمیم‌گیری مدیران دارد. مدیریت فکر از این منظر به معنای توانایی سازمان‌دهی فرایندهای ذهنی، ارزیابی باورها، دوراندیشی، تحلیل پیامدها و تصمیم‌گیری آگاهانه است. بررسی جایگاه مدیریت فکر در فرهنگ جامعه نشان داده است که تفکر می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری نگرش‌های پایدار، جهت‌دهی به رفتار و تقویت توان تصمیم‌گیری در سطوح فردی و اجتماعی باشد (Golestan, 2024). از سوی دیگر، تفکر اسلامی با ایجاد یک جهان‌بینی منسجم، رفتار مدیریتی را در چارچوبی ارزشی قرار می‌دهد و میان تصمیم‌گیری عقلانی و جهت‌گیری معنوی ارتباط برقرار می‌کند (Sanaei & Sheikh al-Islami, 2024). در این میان، مثبت‌اندیشی نیز به‌عنوان یکی از سازوکارهای روان‌شناختی مورد توجه آموزه‌های قرآن و حدیث قرار گرفته و می‌تواند با افزایش امید، اعتمادبه‌نفس و قدرت مواجهه با دشواری‌ها، ظرفیت مدیریتی فرد را تقویت کند (Tavanaei & Salimzadeh, 2024). همچنین، مدیریت متعادل هیجان‌هایی نظیر غم و شادی از منظر قرآن، نشان‌دهنده اهمیت تنظیم هیجانی در دستیابی به رفتار سنجیده و متعادل است (Sajedi, 2024). این مؤلفه‌ها در کنار یکدیگر بیانگر آن هستند که مدیریت مطلوب اسلامی بر کنترل بیرونی افراد استوار نیست، بلکه از خودتنظیمی، بصیرت، تفکر و توانایی هدایت درونی آغاز می‌شود.

بعد دیگری که در الگوهای حکمرانی اسلامی اهمیت دارد، پیوند میان معنویت و عمل مدیریتی است. معنویت در این چارچوب صرفاً یک تجربه شخصی یا فردی تلقی نمی‌شود، بلکه می‌تواند در نگرش مدیر به مسئولیت، عدالت، خدمت، تعهد و نحوه ارتباط با دیگران اثرگذار باشد. بررسی رابطه معنویت و حکمرانی اسلامی نشان داده است که جهت‌گیری معنوی می‌تواند با مسئولیت‌پذیری، تعهد، خدمت‌محوری و توجه بیشتر به ارزش‌های جمعی همراه باشد (Moghadamnia, 2025). آموزه‌های مرتبط با امداد الهی در زندگی انسان نیز بر این نکته تأکید دارند که باور دینی و اتکال معنوی می‌تواند به عنوان منابعی برای تقویت اراده، امید، صبر و استقامت در شرایط دشوار عمل کنند (Motahhari, 2024). در سطح رفتار فردی نیز راهبردهای حکمرانی اسلامی در زندگی شخصی بر مجموعه‌ای از رفتارهای منظم، مسئولانه و اخلاقی تأکید دارند که از روابط خانوادگی و اجتماعی تا شیوه تنظیم امور فردی را دربر می‌گیرد (Mousavi & Razavi Doust, 2024). از این رو، حکمرانی اسلامی زمانی از انسجام مفهومی برخوردار خواهد بود که میان بعد معنوی، اخلاقی، رفتاری و اجرایی آن ارتباط برقرار شود و معنویت به عرصه تصمیم و عمل مدیریتی وارد شود، نه آنکه صرفاً در سطح باور باقی بماند.

در کنار خودمدیریتی و معنویت، کیفیت سرمایه انسانی و شایستگی‌های مدیریتی نیز برای تحقق حکمرانی اسلامی و توسعه پایدار نظام اداری اهمیت فراوان دارد. پژوهش‌های مرتبط با ویژگی‌های مدیران فرهنگی نشان می‌دهد که مدیران موفق علاوه بر دانش تخصصی، به مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، ارتباطی، اخلاقی و رفتاری نیاز دارند تا بتوانند در محیط‌های پیچیده سازمانی ایفای نقش کنند (Farzandi et al., 2024). همچنین، طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی برای سازگاری سازمانی در شرایط محیطی نامطمئن نشان داده است که اداره منابع انسانی باید از چارچوب‌های صرفاً اداری فراتر رود و ظرفیت‌های تطبیقی، یادگیری، مسئولیت‌پذیری و مشارکت را تقویت کند (Farajvand et al., 2025). در چنین بستری، نقش مدیران در توسعه پایدار نظام اداری تنها اجرای مقررات نیست، بلکه ایجاد محیطی است که در آن سرمایه انسانی بتواند به‌صورت مستمر توانمندی‌های فردی و حرفه‌ای خود را ارتقا دهد. این موضوع با مفهوم خودآموزی و توسعه مستمر نیز ارتباط مستقیم دارد؛ زیرا نظام اداری زمانی توان سازگاری و پایداری خواهد داشت که مدیران و کارکنان از قابلیت یادگیری مداوم، بازاندیشی در عملکرد و ارتقای شایستگی‌های تخصصی برخوردار باشند.

از منظر رفتار سازمانی اسلامی، قواعد رفتاری ساده و قابل اجرا می‌توانند نقش مهمی در تبدیل اصول ارزشی به رفتارهای روزمره سازمانی ایفا کنند. بررسی قواعد رفتاری در سوره بقره و کاربرد آنها در سازمان و مدیریت نشان داده است که بسیاری از اصول دینی، قابلیت ترجمه به قواعد مشخص رفتاری نظیر پرهیز از انحراف، توجه به مسئولیت، نظم، کنترل رفتار و رعایت حقوق دیگران را دارند (Torkzadeh & Pirovinejad, 2024). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با بازتعریف ابعاد رفتاری رهبران برتر براساس ویژگی‌های حکمرانی اسلامی امام خمینی نشان داده‌اند که رهبری اثربخش در این چارچوب با ویژگی‌هایی نظیر خودکنترلی، نفوذ اخلاقی، هدایت ارزشی، ارتباط مؤثر و الگوبودن در رفتار پیوند دارد (Yazdanpanah et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهند که حکمرانی اسلامی را باید در سطح رفتارهای عینی مدیران و کارگزاران نیز بررسی کرد، زیرا تحقق اصولی مانند عدالت، مردم‌مداری، مسئولیت‌پذیری و اخلاق، بدون بازتاب در رفتار روزانه مدیران امکان‌پذیر نیست.

در این میان، مکتب شهید قاسم سلیمانی می‌تواند به‌عنوان یک الگوی تجربی و رفتاری برای بررسی برخی از مؤلفه‌های حکمرانی اسلامی مورد توجه قرار گیرد. شخصیت و سبک مدیریتی شهید سلیمانی در مطالعات مختلف از ابعاد گوناگون مورد تحلیل قرار گرفته است. بررسی شخصیت وی بر مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی، اخلاقی، رفتاری و مدیریتی تأکید دارد که می‌توانند در تحلیل الگوهای رهبری و حکمرانی اسلامی مورد استفاده قرار گیرند (Abdolmaleki, 2025). تحلیل شخصیت، هویت و ویژگی‌های مدیریتی وی نیز نشان می‌دهد که ترکیبی از تعهد، مسئولیت‌پذیری، نفوذ اجتماعی، مردم‌داری، معنویت و توان تصمیم‌گیری، در تصویر مدیریتی او برجسته است (Majidi, 2025). مدل فرماندهی شهید سلیمانی نیز مؤلفه‌هایی را برجسته می‌کند که علاوه بر اقتدار و توان عملیاتی، به ارتباط با نیروها، انعطاف‌پذیری، اعتمادسازی، تعهد و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده مربوط می‌شوند (Dehghani Poudeh & Pashaei Hosoula, 2024). همچنین، ارائه مدل مدیریت تراز انقلاب برای مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی بر مبنای سبک مدیریتی شهید سلیمانی نشان داده است که تجربه مدیریتی وی ظرفیت استخراج اصولی برای مدیریت در سطوح عالی سازمانی و حکومتی را دارد (Mohammadzaheri, 2024).

یکی از ابعاد برجسته مکتب شهید سلیمانی، پیوند میان سبک زندگی اسلامی، معنویت، مردم‌داری و کنش مدیریتی است. تحلیل سبک زندگی اسلامی در مکتب شهید سلیمانی بر این نکته تأکید دارد که ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی او را نمی‌توان مستقل از بنیان‌های اعتقادی، اخلاقی و سبک زندگی وی تحلیل کرد (Shirazi, 2025). در این چارچوب، ابعاد مختلفی مانند اخلاص، ساده‌زیستی، مسئولیت‌پذیری، مردم‌دوستی، ولایت‌مداری، شجاعت، ایثار، استقامت و توجه به معنویت می‌توانند در قالب یک منظومه منسجم مورد بررسی قرار گیرند. چنین رویکردی با تلاش‌های صورت‌گرفته برای بازشناسی ویژگی‌های رفتاری مدیران در چارچوب حکمرانی اسلامی هم‌راستا است و نشان می‌دهد که میان خودسازی فردی و توان حکمرانی رابطه‌ای جدی وجود دارد. از همین منظر، ویژگی‌های مدیریتی شهید سلیمانی می‌تواند به عنوان بستری برای فهم عملی این پیوند مورد توجه قرار گیرد، زیرا در شخصیت مدیریتی او ابعاد معنوی، اخلاقی، رفتاری و اجرایی به صورت مجزا عمل نمی‌کنند، بلکه در تعامل با یکدیگر قرار دارند. هم‌زمان، توسعه پایدار نظام اداری مستلزم آن است که مفهوم حکمرانی مردم‌پایه از سطح مشارکت صوری فراتر رود و به تقویت ارتباط واقعی میان مردم و ساختارهای اداری منجر شود. در چنین الگویی، مردم صرفاً دریافت‌کنندگان خدمات عمومی نیستند، بلکه به‌عنوان بازیگران دارای نقش در فرایند حکمرانی در نظر گرفته می‌شوند. تحقق این رویکرد نیازمند مدیرانی است که توان برقراری ارتباط مؤثر، جلب اعتماد، مشارکت‌دادن مردم، رعایت عدالت، پاسخ‌گویی و توجه به نیازهای اجتماعی را داشته باشند. برخی مطالعات در حوزه ویژگی‌های مدیریتی شهید سلیمانی، مردمی‌بودن، توان نفوذ ارتباطی، اعتمادسازی و حضور فعال در میان گروه‌های اجتماعی را از عناصر مهم سبک مدیریتی وی دانسته‌اند (Abdolmaleki, 2025). از سوی دیگر، در بررسی شیوه‌های اسلامی مدیریت و حکمرانی نیز بر این نکته تأکید شده است که روابط میان حاکمان و مردم باید بر احترام، انصاف، مسئولیت و خدمت استوار باشد (Kaabi, 2025). بر این مبنای مردم‌پایه‌بودن حکمرانی اسلامی نه صرفاً یک ویژگی ساختاری، بلکه یک کیفیت رفتاری و اخلاقی است که در نحوه تعامل مدیر با جامعه ظهور پیدا می‌کند.

با وجود مطالعات انجام‌شده درباره حکمرانی اسلامی، خودمدیریتی، ویژگی‌های مدیران اسلامی و سبک مدیریتی شهید سلیمانی، همچنان نیاز به الگویی تلفیقی وجود دارد که این ابعاد را در یک چارچوب منسجم و با رویکرد توسعه پایدار نظام اداری کنار یکدیگر قرار دهد. بخشی از پژوهش‌ها بر مبنای نظری حکمرانی اسلامی تمرکز داشته‌اند (Rezaei et al., 2025)، برخی به خودمدیریتی و اصلاح فردی پرداخته‌اند (Gharib Gorgani & Vasheghani Farahani, 2024)، گروهی مؤلفه‌های اخلاقی و سازمانی را بررسی کرده‌اند (Pourmojarab & Pour Ezzat, 2024) و بخشی دیگر ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی شهید سلیمانی را تحلیل کرده‌اند (Majidi, 2025). با این حال، ترکیب این حوزه‌ها در قالب الگویی که نشان دهد چه مؤلفه‌های روحی - روانی، جسمانی، رفتاری - شخصیتی، معنوی - اعتقادی و یادگیری می‌توانند مبنای خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه قرار گیرند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. افزون بر این، از آنجا که تحلیل داده‌های کیفی و فرایند کدگذاری نیازمند کنترل اعتبار و انسجام تفسیری است، استفاده از شیوه‌های مناسب برای بررسی قابلیت اعتماد کدگذاری نیز اهمیت دارد (Khastar, 2025). از این رو، شناسایی نظام‌مند مضامین و اعتبارسنجی آنها توسط خبرگان می‌تواند زمینه تدوین چارچوبی منسجم‌تر را فراهم کند.

از سوی دیگر، دستیابی به چنین الگویی نیازمند آن است که مؤلفه‌های فردی و سازمانی در پیوند با یکدیگر تفسیر شوند. اگر حکمرانی اسلامی تنها در سطح قوانین و ساختارها تعریف شود، نقش ویژگی‌های اخلاقی، روان‌شناختی و معنوی مدیران نادیده گرفته خواهد شد؛ و اگر صرفاً بر خودسازی فردی تمرکز شود، ارتباط آن با عملکرد نظام اداری و سیاست‌گذاری عمومی تضعیف می‌شود. از این رو، لازم است الگویی طراحی شود که از یک سو به خودشناسی، خودآزمایی، خودکنترلی، خودباوری و قدرت تفکر توجه داشته باشد و از سوی دیگر، سلامت جسمی، ویژگی‌های رفتاری، قابلیت‌های ارتباطی، نگرش و رفتار معنوی، توسعه فردی و توسعه تخصصی را نیز دربر گیرد. پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت اسلامی، خودمدیریتی و سبک مدیریتی شهید سلیمانی هر یک بخشی از این منظومه را تبیین کرده‌اند (Mousavi & Razavi Doust, 2024)، (Rezaeian et al., 2024)، (Dehghani Poudeh & Pashaei Hosoula, 2024)، اما تلفیق این ابعاد در قالب خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه می‌تواند ارزش افزوده نظری و کاربردی ایجاد کند.

همچنین، مفهوم پایداری در نظام اداری مستلزم وجود مدیرانی است که بتوانند در کنار حفظ ثبات، خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند و توانایی توسعه مستمر قابلیت‌های شخصی و حرفه‌ای را داشته باشند. در این زمینه، مدل‌های حکمرانی منابع انسانی بر ضرورت انطباق سازمان با شرایط محیطی و تقویت ظرفیت‌های انسانی تأکید دارند (Farajvand et al., 2025). از سوی دیگر، ویژگی‌هایی نظیر خودکنترلی، تفکر، امید، معنویت، توان ارتباطی و یادگیری مستمر می‌توانند به عنوان زیرساخت‌های انسانی توسعه پایدار نظام اداری عمل کنند. در سطح فردی، مدیریت تفکر (Golestan, 2024)، مثبت‌اندیشی (Tavanaei & Salimzadeh, 2024)، اعتدال هیجانی (Sajedi, 2024) و خودمدیریتی (Mohammadi et al., 2024) ظرفیت مدیر را برای مواجهه با پیچیدگی و فشارهای محیطی افزایش می‌دهند، در حالی که در سطح سازمانی، اخلاق، شایستگی و مشارکت مردم می‌توانند به تقویت اعتماد، مشروعیت و اثربخشی نظام اداری کمک کنند. از این رو، بررسی یکپارچه این ابعاد می‌تواند مبنایی برای ارائه الگویی کاربردی‌تر در حوزه حکمرانی اسلامی فراهم آورد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی و با رویکرد توسعه پایدار نظام اداری است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با هدف طراحی الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی و با رویکرد توسعه پایدار نظام اداری انجام شد. ماهیت مسئله پژوهش و ضرورت استخراج مؤلفه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با حکمرانی اسلامی از متون و اسناد، استفاده از یک طرح کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون را اقتضا می‌کرد. در این چارچوب، اطلاعات مورد نیاز پژوهش به شیوه کتابخانه‌ای گردآوری شد و جامعه اسنادی پژوهش شامل منابع در دسترس و معتبر مرتبط با حکمرانی اسلامی، خط‌مشی‌های مردم‌پایه، آموزه‌های اسلامی و قرآنی، ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی شهید قاسم سلیمانی و الزامات توسعه پایدار نظام اداری بود. در مرحله نخست، منابعی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم ویژگی‌ها، رفتارها، نگرش‌ها و ابعاد شخصیتی و مدیریتی شهید سلیمانی را توصیف می‌کردند، مورد مطالعه قرار گرفتند و بر پایه آن‌ها کدهای باز اولیه استخراج شدند. سپس، برای تکمیل دامنه مفهومی الگو و مقایسه کدهای به‌دست‌آمده با آموزه‌های اسلامی، منابع دیگری شامل آیات قرآن کریم، متون دینی، نهج‌البلاغه، بیانات و سخنرانی‌ها، وصیت‌نامه الهی - سیاسی شهید قاسم سلیمانی، یادداشت‌ها، مصاحبه‌ها و مقالات علمی مرتبط بررسی شدند. از جمله منابع مورد استفاده می‌توان به آیات منتخب سوره‌های اسراء، روم، انعام، نبأ، بقره و لقمان، نامه ۲۷ امام علی (ع) به محمد بن ابی‌بکر، حکمت‌های منتخب نهج‌البلاغه، بیانات مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۳۹۸/۱۰/۱۸ و سخنرانی‌ها و نوشته‌های مرتبط با مکتب شهید سلیمانی اشاره کرد. پس از استخراج مقوله‌های اولیه، برای افزایش اطمینان از تناسب مفهومی یافته‌ها با هدف پژوهش، مقوله‌های شناسایی‌شده در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار گرفت تا میزان ارتباط، کفایت و هم‌سویی آن‌ها با هدف طراحی الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه مورد بررسی و اعتبارسنجی قرار گیرد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، بررسی اسنادی و تحلیل نظام‌مند منابع متنی بود. داده‌ها از سخنرانی‌ها، یادداشت‌ها، مصاحبه‌ها، مقالات علمی، متون دینی، آیات قرآن کریم، نهج‌البلاغه، بیانات رسمی و اسناد مرتبط با شخصیت و مکتب شهید سلیمانی استخراج شد. در این پژوهش، ابزار استاندارد پرسشنامه‌ای یا مقیاس کمی به کار گرفته

نشد، زیرا هدف، سنجش یک متغیر از پیش تعیین شده نبود، بلکه شناسایی و سازمان‌دهی مفاهیم و مضامین نهفته در منابع متنی و دستیابی به یک چارچوب مفهومی منسجم بود. فرایند گردآوری داده‌ها به صورت تکرارشونده انجام شد؛ به این معنا که پژوهشگر پس از مطالعه اولیه منابع و استخراج کدهای باز، مجدداً به منابع مرتبط مراجعه کرد و متن‌ها را چندین بار بازبینی نمود تا کدهایی که بیشترین تناسب را با ویژگی‌های شخصیتی، مدیریتی، رفتاری و ارزشی شهید سلیمانی و نیز مبانی حکمرانی اسلامی داشتند، حفظ شوند. منابع مورد استفاده دامنه‌ای از متون دینی و تفسیری تا مطالعات دانشگاهی و اسناد مرتبط با سیره و اندیشه شهید سلیمانی را در بر می‌گرفتند. این تنوع منابع امکان مقایسه مستمر مفاهیم، بررسی هم‌پوشانی مضامین و شناسایی وجوه مشترک میان آموزه‌های اسلامی و مؤلفه‌های مستخرج از مکتب شهید سلیمانی را فراهم کرد. همچنین، استفاده از دیدگاه ۱۰ خبره در مرحله پایانی به عنوان سازوکاری برای بررسی اعتبار محتوایی مقوله‌ها و ارزیابی میزان دستیابی ساختار استخراج شده به هدف پژوهش در نظر گرفته شد.

برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی نظام‌مند برای شناسایی، تحلیل، سازمان‌دهی و گزارش الگوهای موجود در داده‌های متنی است و امکان تبدیل مجموعه‌ای پراکنده از داده‌ها به ساختاری منسجم و غنی از مفاهیم را فراهم می‌کند. فرایند تحلیل در این پژوهش در سه مرحله کلی تجزیه و تحلیل متن، تشریح و تفسیر متن، و ترکیب و ادغام متن انجام شد. در مرحله نخست، پژوهشگر با مطالعه مکرر منابع با عمق و گستره داده‌ها آشنا شد، واحدهای معنایی مرتبط را مشخص کرد و کدهای اولیه را استخراج نمود. پس از تشکیل فهرست اولیه کدها، کدهای مشابه و مرتبط با یکدیگر مقایسه و در مضامین اولیه دسته‌بندی شدند. در ادامه، کدها در سطحی انتزاعی‌تر مورد تحلیل قرار گرفتند و با هدف کاهش داده‌ها و دستیابی به مجموعه‌ای از مضامین غیرتکراری، منسجم و قابل کنترل، بازبینی و پالایش شدند. در این فرایند، ابتدا ۲۲۶ مضمون اولیه استخراج شد و پس از بازخوانی و بازبینی‌های مکرر، تعداد آن‌ها به ۱۵۳ کد یا شاخص کاهش یافت. در مرحله دوم، مضامین پایه در قالب مضامین سازمان‌دهنده و سپس مضامین فراگیر طبقه‌بندی شدند و شبکه مضامین شکل گرفت. حاصل این فرایند شناسایی ۱۴ مفهوم و پنج مقوله اصلی بود. این مقوله‌ها شامل مدیریت روحی - روانی، مدیریت فیزیکی - جسمی، مدیریت رفتاری - شخصیتی، مدیریت معنوی - اعتقادی و مدیریت خودآموزی بودند. در مرحله نهایی، مضامین و مقوله‌های استخراج شده با یکدیگر ترکیب و ساختار نهایی الگو تدوین شد و سپس مقوله‌های حاصل برای بررسی میزان انطباق با هدف پژوهش در اختیار خبرگان قرار گرفت. بدین ترتیب، تحلیل داده‌ها از سطح کدهای اولیه به مفاهیم میانی و در نهایت به مقوله‌های کلان حرکت کرد و مبنای تدوین الگوی نهایی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه قرار گرفت.

## یافته‌ها

نظام جمهوری اسلامی ایران، به عنوان الگویی از حکومت اسلامی، می‌تواند بستری برای عملیاتی‌سازی سیاست مبتنی بر اخلاق اسلامی در نظام اداری فراهم آورد. حکومت مطلوب اسلامی، حکومتی است که در آن کارگزاران و عناصر اجرایی در رعایت و به کارگیری اخلاق اسلامی در عرصه‌های سیاسی و کشورداری پیشگام باشند و پایبندی به اخلاق اسلامی از سطح گفتار و ظاهر به عرصه عمل و رفتار تسری یابد. التزام عملی کارگزاران نظام به اخلاق اسلامی در سیاست می‌تواند نگرش و قضاوت اخلاقی مردم را نیز تحت تأثیر قرار داده و در شکل‌گیری امیدواری، اعتماد و دلگرمی آنان نسبت به مسئولان و متصدیان نظام اسلامی نقش داشته باشد (عابدی، ۱۴۰۳، ص. ۱۱۰). بر همین اساس، در پژوهش حاضر برخی از مؤلفه‌های اخلاق اسلامی در حکمرانی سیاسی شهید سلیمانی در قالب یک فرایند نظام‌مند تحلیل مضمون شناسایی و طبقه‌بندی شدند.

همان‌گونه که بیان شد، در پژوهش حاضر از روش تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. این فرایند در سه مرحله اصلی و شش گام انجام گرفت. مرحله نخست به تجزیه و تحلیل متن، مرحله دوم به تشریح و تفسیر متن و مرحله سوم به ترکیب و ادغام متن اختصاص داشت.

در مرحله نخست، یعنی تجزیه و تحلیل متن، سه گام «آشنایی با متن»، «ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری» و «جست‌وجو و شناسایی مضامین» طی شد. در گام نخست، به منظور آشنایی با عمق و گستره محتوای داده‌ها، منابع و مطالعات پیشین مرتبط با موضوع بررسی شدند. اطلاعات و داده‌هایی که می‌توانستند پژوهشگر را در استخراج دقیق‌تر ابعاد الگوی حکمرانی اسلامی با تأکید بر مکتب فکری شهید حاج قاسم سلیمانی و در راستای توسعه پایدار نظام اداری راهنمایی کنند، گردآوری و مطالعه شدند. این مطالعات، مقالات علمی، پیشینه‌های پژوهشی، منابع اینترنتی معتبر، کتاب‌های مرتبط با موضوع و سایر متون علمی و دینی را در بر می‌گرفت. یافته‌های این مرحله، مجموعه‌ای نسبتاً جامع از داده‌های

مفهومی را فراهم کرد که مبنای مراحل بعدی تحلیل قرار گرفت. در گام دوم، پس از مطالعه دقیق و مکرر منابع و آشنایی با داده‌ها، فهرست اولیه‌ای از کدها استخراج شد. نمونه‌ای از فرایند استخراج کدهای اولیه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از مؤلفه‌ها و کدهای اولیه الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی

| منبع                                 | کد     | نمونه متن پژوهش                                                                                                                                                                | کد اولیه                      |
|--------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| گلستان (۱۴۰۳)                        | E۰۱۰۱  | یکی از مواهب ارزشمندی که خالق هستی به انسان‌ها ارزانی داشته، قدرت تفکر است.                                                                                                    | استفاده از قدرت تفکر          |
| گلستان (۱۴۰۳)                        | E۰۱۰۲  | تفکر، فصل ممیز انسان از دیگر موجودات است و به او این امکان را می‌دهد که با استفاده از شناخت خود ابزارها و مقدمات لازم، به شناخت خود و واقعیت‌های هستی بپردازد.                 | شناخت خود                     |
| گلستان (۱۴۰۳)                        | E۰۱۰۳  | تفکر به انسان کمک می‌کند باورهای خود را شکل دهد، رفتار و سلوک این‌جهانی خود را براساس آن سامان دهد و سیر تکاملی خود را بر آن بنیاد نهد.                                        | کنترل باورها                  |
| صناعی، شیخ‌الاسلامی و کندلوسی (۱۴۰۴) | E۰۲۰۱  | نتیجه تفکر اسلامی، برخورداری از جهان‌بینی توحیدی و اعتقاد به جهان پس از این جهان تقویت مثبت‌اندیشی و مثبت‌نگری                                                                 | تقویت مثبت‌اندیشی و مثبت‌نگری |
| توانایی و سلیم‌زاده (۱۴۰۴)           | E۰۳۰۱  | تنها ایمان به خداست که می‌تواند در تار و پود وجود انسان نفوذ کند و تمامی وجود او را تحت تأثیر قرار دهد.                                                                        | ایمان داشتن                   |
| توانایی و سلیم‌زاده (۱۴۰۴)           | E۰۳۰۲  | خداوند انسان‌های تلاشگر را دوست دارد و وعده می‌دهد که به اندازه تلاششان به آنان پاداش داده شود؛ «لَتَجْزِيَ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا تَسْعَى» (طه، آیه ۱۵).                          | تقویت روحیه تلاشگری           |
| توانایی و سلیم‌زاده (۱۴۰۴)           | E۰۳۰۳  | این وعده الهی است که انسان با قدرت اراده حتی قادر است سرنوشت قومی را تغییر دهد.                                                                                                | مدیریت قدرت اراده             |
| توانایی و سلیم‌زاده (۱۴۰۴)           | E۰۳۰۴  | خداوند از انسان می‌خواهد که از مواهبی که در وجود او به ودیعه نهاده شده است، به نحو مطلوب استفاده کند.                                                                          | استفاده از ظرفیت‌های درونی    |
| -                                    | E۰۴۰۱  | یکی از راهکارهای مدیریتی اسلام در زندگی فردی انسان، دیدوبازدید از اقوام و خویشاوندان است.                                                                                      | صله رحم                       |
| موسوی و رضوی‌دوست (۱۴۰۳)             | E۰۴۰۲  | خداوند فرمود: من رحمانم و رحم را خلق کردم و نام آن را از نام خود مشتق کردم؛ کسی که صله‌رحم کند، او را پاداش می‌دهم و کسی که قطع رحم کند، او را کیفر می‌دهم.                    | داشتن ارتباطات مؤثر با دیگران |
| موسوی و رضوی‌دوست (۱۴۰۳)             | E۰۴۰۳  | از جمله مصادیق مدیریتی اسلام در زندگی فردی، توجه به والدین است (سوره اسراء، آیه ۲۳).                                                                                           | احترام به والدین              |
| موسوی و رضوی‌دوست (۱۴۰۳)             | E۰۴۰۴  | نظافت فردی در اسلام جزئی از اجزای ایمان معرفی شده است.                                                                                                                         | نظافت فردی                    |
| ترک‌زاده و پیروی‌نژاد (۱۴۰۳)         | E۰۵۰۱  | وقتی فرد با اختیار و آزادی راه انبیا را انتخاب کند، به خدا و آیین او ایمان آورد و دل خود را انتخاب آگاهانه راه انبیا در معرض نور الهی قرار دهد، مشمول هدایت‌های الهی خواهد شد. | انتخاب آگاهانه راه انبیا      |
| ترک‌زاده و پیروی‌نژاد (۱۴۰۳)         | E۰۵۰۲  | «آری، کسی که بدی به دست آورد و گناهش او را در میان گیرد، چنین کسانی اهل آتش‌اند و در آن ماندگار خواهند بود» (سوره بقره، آیه ۸۱).                                               | دوری از فسق و گناه            |
| ترک‌زاده و پیروی‌نژاد (۱۴۰۳)         | E۰۵۰۳  | «کیست بیدادگرتر از آن کس که نگذارد در مساجد خدا نام وی برده شود و در ویرانی آنها بکوشد...» (سوره بقره، آیه ۱۱۴).                                                               | ظلم‌ستیزی                     |
| عطایی و همکاران (۱۴۰۳)               | E۰۶۰۱  | براساس آیه ۱۹ سوره بقره، بر ضرورت فعال‌سازی نیت، شهود و درون تأکید شده است.                                                                                                    | ظلم‌ستیزی                     |
| عطایی و همکاران (۱۴۰۳)               | E۰۶۰۲  | براساس آیه ۳۲ سوره بقره، فرد نباید معلومات خود را قطعی و کامل بداند.                                                                                                           | فعال‌سازی ورودی‌های ادراکی    |
| عطایی و همکاران (۱۴۰۳)               | E۰۶۰۳  | براساس آیه ۵۹ سوره بقره، مراقبت مستمر ضرورت دارد تا کجروی از روش‌ها به عادت تبدیل نشود.                                                                                        | به چالش کشیدن خود             |
| پورمغرب و پورعزت                     | E۰۴۷۰۱ | «و بر آسیبی که بر تو وارد آمده است شکبیا باش» (سوره لقمان، آیه ۱۷).                                                                                                            | صبر و شکیبایی                 |
| پورمغرب و پورعزت                     | E۰۷۰۲  | «و از مردم به نخوت رخ برمتاب و در زمین خرامان راه مرو که خدا خودپسند لاف‌زن را دوست نمی‌دارد» (سوره لقمان، آیه ۱۸).                                                            | پرهیز از تکبر و خودبزرگ‌بینی  |
| پورمغرب و پورعزت                     | E۰۷۰۳  | «در راه رفتن خود میانه‌رو باش» (سوره لقمان، آیه ۱۹).                                                                                                                           | میانه‌روی در کارها            |

در گام سوم، پس از انجام کدگذاری اولیه و گردآوری تمامی داده‌ها، فهرستی گسترده از کدهای مختلف تشکیل شد. سپس کدها در سطحی کلان‌تر مورد تحلیل قرار گرفتند و هر کد در مضمون مرتبط با خود جای گرفت. هدف این مرحله، کاهش حجم داده‌ها و دستیابی به مجموعه‌ای از مضامین مهم، پذیرفتنی، منسجم و قابل کنترل بود. همچنین تلاش شد مضامین تعریف‌شده تا حد امکان غیرتکراری باشند و مجموعه ایده‌های مطرح‌شده در بخش‌های مختلف متن را پوشش دهند. در تحلیل اولیه، ۲۲۶ مضمون استخراج شد که پس از بازخوانی و بازبینی‌های مکرر، تعداد آنها به ۱۵۳ کد یا شاخص کاهش یافت. نمونه‌ای از نتایج این مرحله در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از نتایج تحلیل متون در قالب مفاهیم و کدهای باز

| مفاهیم     | کدهای باز یا مضامین پایه                                                                          |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خودشناسی   | E۰۷۱۰، E۱۱۰۶، E۰۹۰۵، E۰۹۰۴، E۰۶۰۱، E۰۱۰۲، E۰۴۷۰۱، E۱۶۰۲، E۱۶۲۰                                    |
| خودارزیایی | E۰۵۰۴، E۰۶۰۲، E۰۶۰۶، E۰۹۰۷، E۰۹۱۰، E۰۷۰۸                                                          |
| خودکنترلی  | E۰۳۰۴، E۰۷۰۱، E۰۹۱۶، E۰۱۰۰۱، E۱۱۰۱، E۰۷۱۷، E۱۶۱۱، E۱۲۰۹، E۰۷۱۸، E۰۸۱۵، E۱۲۱۷، E۱۴۰۱، E۰۷۱۳، E۰۷۱۱ |
| خودباوری   | E۰۳۰۱، E۰۳۰۶، E۰۸۱۴، E۰۸۱۵، E۰۸۲۰، E۰۱۲۰۶، E۱۴۰۲، E۱۲۲۲                                           |
| قوه تفکر   | E۰۱۰۱، E۰۷۰۵، E۰۹۰۸، E۱۲۰۵                                                                        |

مرحله دوم تحلیل به تشریح و تفسیر متن اختصاص داشت و دو گام «ترسیم شبکه مضامین» و «تحلیل شبکه مضامین» را شامل می‌شد. در این مرحله، مضامین پایه یا کدهای اولیه ابتدا در قالب مضامین سازمان‌دهنده و سپس در سطح بالاتر در قالب مضامین فراگیر دسته‌بندی شدند. تجمیع و طبقه‌بندی کدهای باز و مضامین نشان داد که داده‌های پژوهش را می‌توان در قالب ۱۴ مفهوم و پنج مقوله اصلی سازمان‌دهی کرد. این مقوله‌ها شامل مدیریت روحی - روانی، مدیریت رفتاری - شخصیتی، مدیریت فیزیکی - جسمی، مدیریت معنوی - اعتقادی و مدیریت خودآموزی بودند. مفاهیم شناسایی‌شده در هر یک از این مقوله‌ها در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی‌شده در الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی

| مقوله                  | مفاهیم                                              |
|------------------------|-----------------------------------------------------|
| مدیریت روحی - روانی    | خودشناسی، خودارزیایی، خودکنترلی، خودباوری، قوه تفکر |
| مدیریت رفتاری - شخصیتی | ویژگی‌های باطنی، ویژگی‌های ارتباطی                  |
| مدیریت فیزیکی - جسمی   | تحرک جسمی، آراستگی جسمی، سلامت جسمی                 |
| مدیریت معنوی - اعتقادی | نگرش معنوی - اعتقادی، رفتار معنوی - اعتقادی         |
| مدیریت خودآموزی        | توسعه فردی، توسعه تخصصی                             |

مرحله سوم، ترکیب و ادغام متن بود. پس از تدوین مجموعه کامل مضامین نهایی، یافته‌های حاصل از مراحل پیشین در کنار یکدیگر قرار گرفتند و گزارش نهایی تحلیل مضمون تدوین شد. در این مرحله، مقوله‌های فراگیر، مفاهیم سازمان‌دهنده، شاخص‌های متناظر با هر مفهوم و منابع پشتیبان آنها به‌صورت یکپارچه سامان‌دهی شدند. نتایج نهایی این مرحله در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. گزارش نهایی مقوله‌ها، مفاهیم و شاخص‌های الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه

| مقوله  | مفهوم    | کدها و شاخص‌ها                                                                                                                             | منابع                                                                                                                                                                         |
|--------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدیریت | خودشناسی | شناخت خود، فعال‌سازی ورودی‌های ادراکی، نگرش مطلوب، اندیشیدن، برخورداری از نظام ارزشی برتر، آرامش درونی، نشاط درونی، تدبیر و گفت‌وگو با خود | گلستان (۱۴۰۲)، عطایی و همکاران (۱۴۰۳)، قریب گرگانی و واشقانی فراهانی (۱۴۰۲)، یزدان‌پناه (۱۴۰۳)، محمد ظاهری (۱۴۰۲)، محمدی و همکاران (۱۴۰۳)، دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۳) |
| روحی   | -        |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                               |
| روانی  |          |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                               |

|         |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدیریت  | خودارزیایی  | خودپاداش دهی، به چالش کشیدن خود، اصلاح باورهای ذهنی، روحیه راه حل جویی، خودیاری و خودتنبیهی                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ترک زاده و پیروی نژاد (۱۴۰۲)، عطایی و همکاران (۱۴۰۱)، قریب گرگانی و واشقانی فراهانی (۱۴۰۳)، محمدی و همکاران (۱۴۰۳)                                                                                                                                        |
| روحی    | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| روانی   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | خودکنترلی   | مدیریت قدرت اراده، صبر و شکیبایی، رعایت عدالت و انصاف، خودانگیزی، تأمل پیش از عمل، تواضع، صداقت، کنترل ذهنی، کنترل امیال، نیروی اراده، مدیریت احساسات، خویشتن داری و کنترل قوای شهوت و غضب                                                                                                                                                                                                      | توانایی و سلیم زاده (۱۴۰۴)، پورمغرب و پورعزت (۱۴۰۳)، قریب گرگانی و واشقانی (۱۴۰۳)، بخشی (۱۴۰۲)، یزدان پناه (۱۴۰۲)، محمدی و همکاران (۱۴۰۳)، محمد ظاهری (۱۴۰۳)، عبدالملکی (۱۴۰۳)، دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۴)، ساجدی (۱۴۰۱)                          |
| روحی    | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| روانی   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | خودباوری    | تقویت مثبت اندیشی و مثبت نگری، تقویت اعتماد به نفس، خودشکوفایی، قدرت انتخاب، هوشمندی و کیاست، تجسم عملکرد موفقیت آمیز، شهامت روحی، امیدوار بودن و خودکفایی درونی                                                                                                                                                                                                                                | توانایی و سلیم زاده (۱۴۰۳)، عبدالملکی (۱۴۰۳)، دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۳)، ساجدی (۱۴۰۴)                                                                                                                                                            |
| روحی    | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| روانی   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | قوه تفکر    | استفاده از قدرت تفکر، دوراندیشی و تدبیر در امور، تصمیم گیری شهودی و خلاقیت                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | گلستان (۱۴۰۳)، پورمغرب و پورعزت (۱۴۰۳)، قریب گرگانی و واشقانی فراهانی (۱۴۰۳)، دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۰)                                                                                                                                          |
| روحی    | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| روانی   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | تحرک        | فعالیت و تحرک جسمانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | منابع بررسی شده پژوهش                                                                                                                                                                                                                                     |
| فیزیکی  | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| جسمی    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | آراستگی     | توجه به زینت و آراستگی، نظافت فردی و رژیم غذایی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | موسوی و رضوی دوست (۱۴۰۳)، یزدان پناه (۱۴۰۲)                                                                                                                                                                                                               |
| فیزیکی  | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| جسمی    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | سلامت       | تناسب اندام، پیشگیری از بیماری و ناتوانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۲)                                                                                                                                                                                                                        |
| فیزیکی  | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| جسمی    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | ویژگی های   | ساده زیستی، عدالت و اعتدال، فروتنی، نرم خویی، بردباری، قدرت کاریزماتیک، استقامت در کارها، از خودگذشتگی، عمل منطقی و متفکرانه، تلاش و جهاد، مسئولیت پذیری، اقتدار در کارها، سازگاری و انطباق پذیری و تعهد                                                                                                                                                                                        | عبدالملکی (۱۴۰۲)، یزدان پناه (۱۴۰۳)، قریب گرگانی و واشقانی فراهانی (۱۴۰۲)، محمد ظاهری (۱۴۰۲)، محمدی و همکاران (۱۴۰۳)، دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۳)                                                                                                  |
| رفتاری  | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| شخصیتی  |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | ویژگی های   | صله رحم، ارتباط مؤثر با دیگران، رعایت ادب در گفتار، مردمی بودن، رسیدگی به امور خانواده، رفتار برابر، قدرت نفوذ کلام، پرهیز از شتاب زدگی، سکوت در هنگام تعارض، مهارت های ارتباطی، منش مناسب، کتاب خوانی، دوری از کبر و غرور، توانایی متقاعدسازی و هدایت مردم، پرهیز از نقش بازی کردن، مردم دوستی، شایستگی های ارتباطی، میانه روی، انعطاف پذیری، ثبات قدم، سماجت، صداقت، منطقی بودن، اخلاص و وقار | موسوی و رضوی دوست (۱۴۰۳)، پورمغرب و پورعزت (۱۴۰۲)، دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۲)، عبدالملکی (۱۴۰۳)، یزدان پناه (۱۴۰۲)، حجت الاسلام شیرازی (۱۴۰۳)، محمد ظاهری (۱۴۰۳)، محمدی و همکاران (۱۴۰۴)                                                          |
| رفتاری  | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| شخصیتی  |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | نگرش        | جهان بینی توحیدی، ایمان، یقین به قدرت و عظمت پروردگار، واگذاری نتیجه کارها به خدا، تقوا، شکرگزاری از خداوند، سعه صدر، استعانت از خدا، ترس از کیفر الهی، یاد خدا، توجه به معنویات، کاریزمای الهی، الهام بخشی، تدین، اعتماد و باور دینی، رسالت محوری، شهادت طلبی، آخرت گرایی و ظلم ستیزی                                                                                                          | حجت الاسلام شیرازی (۱۴۰۳)، توانایی و سلیم زاده (۱۴۰۴)، عبدالملکی (۱۴۰۴)، قریب گرگانی و واشقانی فراهانی (۱۴۰۴)، ساجدی (۱۴۰۳)، محمدی و همکاران (۱۴۰۲)، یزدان پناه (۱۴۰۳)، مقدم نیا (۱۴۰۳)، دهقانی پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۲)، ترک زاده و پیروی نژاد (۱۴۰۳) |
| معنوی   | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| اعتقادی |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت  | رفتار معنوی | انتخاب آگاهانه راه انبیا، دوری از فسق و گناه، تربیت عقاید، عبادت، برپایی نماز، کسب رضایت و خشنودی خداوند، مراقبه، نیت و عمل خالص، تلاوت قرآن، توجه به ارتباط با خدا و انبیا، شناخت کارآمد از اسلام، مجاهدت و                                                                                                                                                                                    | ترک زاده و پیروی نژاد (۱۴۰۳)، محمدی و همکاران (۱۴۰۲)، یزدان پناه (۱۴۰۲)، رضائیان و همکاران (۱۴۰۳)، عطایی و همکاران (۱۴۰۳)، حجت الاسلام شیرازی (۱۴۰۴)، عبدالملکی (۱۴۰۳)، دهقانی پوده                                                                       |
| معنوی   | -           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| اعتقادی |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| فداکاری، ولایت‌پذیری، دین‌ورزی، اعتدال در پوشش، قناعت، پرهیز از<br>ظاهرسازی و ریاکاری و احترام به والدین |                                                                                                                                                                                                                                       | و پاشایی هولاسو (۱۴۰۲)، موسوی و رضوی‌دوست<br>(۱۴۰۳)                                                                                                                                                  |  |
| مدیریت<br>توسعه فردی                                                                                     | ایجاد و توسعه شایستگی‌های فردی، یادگیری درونی، تربیت افکار، تربیت<br>احساسات، تربیت ارزش‌ها، برنامه‌ریزی شخصی، کنترل و تربیت نفس، توجه<br>به بصیرت‌افزایی، فهم حقیقت، مدیریت زمان، تعیین اهداف شخصیتی و<br>تقویت حرکت در راستای اهداف | عطایی و همکاران (۱۴۰۳)، قریب گرگانی و واشقانی<br>فراهانی (۱۴۰۳)، محمدی و همکاران (۱۴۰۴)،<br>یزدان‌پناه (۱۴۰۴)، حجت‌الاسلام شیرازی (۱۴۰۳)،<br>عبدالملکی (۱۴۰۳)، دهقانی پوده و پاشایی هولاسو<br>(۱۴۰۳) |  |
| مدیریت<br>خودآموزی                                                                                       | توسعه<br>تخصصی                                                                                                                                                                                                                        | برخورداری از تخصص در مسائل سیاسی و اجتماعی، کسب دانش تخصصی،<br>مهارت‌های فنی، ارتقای توانمندی‌های فردی و توسعه دانش تخصصی                                                                            |  |
|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                       | عبدالملکی (۱۴۰۴)، محمد ظاهری (۱۴۰۳)، دهقانی<br>پوده و پاشایی هولاسو (۱۴۰۳)                                                                                                                           |  |

برآیند تحلیل مضامین نشان داد که مقوله «مدیریت روحی - روانی» بر ظرفیت‌های درونی فرد متمرکز است و خودشناسی، خودارزیابی، خودکنترلی، خودباوری و قوه تفکر را در بر می‌گیرد. این یافته بیانگر آن است که در الگوی استخراج‌شده، نقطه آغاز حکمرانی مردم‌پایه از منظر مکتب شهید سلیمانی، برخورداری کارگزار از توانایی مدیریت خوشتن و توسعه ظرفیت‌های شناختی و روان‌شناختی است. در کنار آن، «مدیریت رفتاری - شخصیتی» بر مجموعه‌ای از ویژگی‌های درونی و ارتباطی تأکید دارد که نحوه تعامل فرد با دیگران و چگونگی ظهور ارزش‌های اخلاقی در رفتار اجتماعی و مدیریتی را بازنمایی می‌کنند.

مقوله «مدیریت فیزیکی - جسمی» نیز نشان داد که سلامت، تحرک و آراستگی جسمانی در کنار ابعاد روانی، رفتاری و معنوی مورد توجه قرار گرفته‌اند. در «مدیریت معنوی - اعتقادی»، دو سطح نگرش و رفتار از یکدیگر تفکیک شدند؛ به‌گونه‌ای که نگرش معنوی - اعتقادی بیشتر ناظر بر باورها و جهت‌گیری‌های درونی نظیر جهان‌بینی توحیدی، ایمان، تقوا، آخرت‌گرایی و ظلم‌ستیزی است، در حالی که رفتار معنوی - اعتقادی به ظهور عملی این باورها در قالب عبادت، اخلاص، ولایت‌پذیری، قناعت، احترام به والدین و پرهیز از ریاکاری اشاره دارد. در نهایت، مقوله «مدیریت خودآموزی» نیز دو بعد توسعه فردی و توسعه تخصصی را شامل شد و بر یادگیری مستمر، ارتقای شایستگی‌های فردی و افزایش توانمندی‌های تخصصی تأکید داشت. بنابراین، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون بیانگر آن بود که الگوی مورد نظر دارای ماهیتی چندبعدی است و سطوح روانی، جسمانی، رفتاری، معنوی و یادگیری فرد را به‌طور هم‌زمان پوشش می‌دهد.

در مرحله اعتبارسنجی، مقوله‌ها، مفاهیم و شاخص‌های شناسایی‌شده برای طراحی الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب فکری شهید حاج قاسم سلیمانی مورد ارزیابی خبرگان قرار گرفتند. خبرگان مشارکت‌کننده در این مرحله دارای دو ویژگی اصلی بودند: نخست، استادان و صاحب‌نظرانی که دارای مدرک دکتری تخصصی در رشته‌های مدیریت و اقتصاد بودند و دوم، استادان و خبرگانی که در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت اسلامی از دانش و تجربه تخصصی برخوردار بودند. برای انجام اعتبارسنجی، مقوله‌ها، مفاهیم و شاخص‌های استخراج‌شده در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار گرفت. خبرگان، میزان تناسب مؤلفه‌ها با هدف پژوهش، ارتباط مفهومی آنها با حکمرانی اسلامی مردم‌پایه و انطباق آنها با چارچوب مکتب شهید سلیمانی را مورد بررسی قرار دادند. پس از دریافت دیدگاه‌ها و اعمال اصلاحات مورد نظر خبرگان، ساختار حاصل از تحلیل مضمون، شامل پنج مقوله، ۱۴ مفهوم و ۱۵۳ شاخص، مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، الگوی نهایی پژوهش با محوریت پنج بعد مدیریت روحی - روانی، مدیریت فیزیکی - جسمی، مدیریت رفتاری - شخصیتی، مدیریت معنوی - اعتقادی و مدیریت خودآموزی تدوین شد.



شکل ۱. الگوی توسعه پایدار نظام اداری مبتنی بر خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه از دیدگاه مکتب شهید سلیمانی

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی و با رویکرد توسعه پایدار نظام اداری، ساختاری چندبعدی دارد که از پنج مقوله اصلی «مدیریت روحی - روانی»، «مدیریت فیزیکی - جسمی»، «مدیریت رفتاری - شخصیتی»، «مدیریت معنوی - اعتقادی» و «مدیریت خودآموزی» تشکیل شده است. این پنج مقوله در مجموع ۱۴ مفهوم را دربر گرفتند و فرایند تحلیل مضمون پس از پالایش اولیه ۲۲۶ مضمون، در نهایت به ۱۵۳ کد یا شاخص منجر شد. این نتیجه نشان می‌دهد که حکمرانی اسلامی مردم‌پایه، در چارچوب مورد مطالعه، صرفاً مجموعه‌ای از قواعد رسمی، ترتیبات نهادی یا سازوکارهای اداری نیست، بلکه تحقق آن به ویژگی‌های فردی، رفتاری، معنوی و حرفه‌ای کارگزاران و مدیران نیز وابسته است. چنین برداشتی با رویکردهایی که حکمرانی اسلامی را تلفیقی از ساختار، ارزش، رفتار و رابطه میان حکومت و مردم می‌دانند، هم‌راستا است. در تبیین حکمرانی اسلامی و دولت معیار نیز بر این نکته تأکید شده است که کارآمدی نظام اسلامی تنها به وجود ساختارهای رسمی وابسته نیست، بلکه کیفیت کنش کارگزاران، رعایت ارزش‌ها و نحوه تنظیم ارتباط میان دولت و جامعه نیز در آن نقش دارد (Rezaei et al., 2025). همچنین، تحلیل مؤلفه‌های حکمرانی در اندیشه امام خمینی نشان داده است که حکومت اسلامی باید علاوه بر سازوکارهای سیاسی و اداری، از بنیان‌های اخلاقی و ارزشی برخوردار باشد و نحوه اعمال قدرت در آن با مسئولیت در برابر جامعه و ارزش‌های دینی همراه شود (Alikhanzadeh & Najari, 2025). از این‌رو، چندبعدی بودن الگوی استخراج‌شده در پژوهش حاضر را می‌توان بازتاب ماهیت جامع حکمرانی اسلامی دانست.

نخستین و گسترده‌ترین مقوله شناسایی‌شده، مدیریت روحی - روانی بود که پنج مفهوم خودشناسی، خودآرزیابی، خودکنترلی، خودباوری و قوه تفکر را دربر گرفت. این یافته نشان می‌دهد که در مکتب مدیریتی مورد مطالعه، حکمرانی مؤثر از مدیریت خویشن آغاز می‌شود و مدیر یا کارگزار قبل از هدایت دیگران باید بتواند ظرفیت‌های شناختی، هیجانی و رفتاری خود را مدیریت کند. خودشناسی در این الگو با شناخت ظرفیت‌ها، گفت‌وگو با خود، برخورداری از نگرش مطلوب و آرامش درونی مرتبط بود و خودآرزیابی نیز مضامینی چون به چالش کشیدن خود، اصلاح باورهای ذهنی و روحیه راه‌حل‌جویی را دربر گرفت. این نتیجه با مطالعه مبانی خودمدیریتی در متون اسلامی و نهج‌البلاغه هم‌سو است؛ زیرا در آن مطالعه، خودشناسی، مراقبت از رفتار، کنترل نفس و بازنگری مستمر در عملکرد فرد از ارکان خودمدیریتی اسلامی معرفی شده‌اند (Gharib Gorgani & Vasheghani, Farahani, 2024). همچنین، الگوی خودمدیریتی مبتنی بر نهج‌البلاغه نشان می‌دهد که اصلاح رفتار مدیریتی نیازمند آغاز فرایند تغییر از درون فرد است و کارگزار باید توانایی آرزایی و تنظیم مستمر افکار، احساسات و عملکرد خود را داشته باشد (Mohammadi et al., 2024). مدل عملی خودمدیریتی مبتنی بر چهل حدیث امام خمینی نیز نقش مراقبه، خودآرزیابی و خودکنترلی را در شکل‌گیری مدیریت مطلوب برجسته ساخته است (Rezaeian et al., 2024). بنابراین، قرارگرفتن مدیریت روحی - روانی در ساختار الگوی حاضر بیانگر آن است که حکمرانی مردم‌پایه بدون توسعه ظرفیت خودمدیریتی در مدیران نمی‌تواند به سطح مطلوبی از پایداری برسد.

در همین مقوله، خودکنترلی به‌عنوان یکی از مفاهیم مهم، شاخص‌هایی مانند مدیریت قدرت اراده، صبر و شکیبایی، رعایت عدالت و انصاف، تأمل پیش از عمل، تواضع، صداقت، کنترل امیال و مدیریت احساسات را دربر گرفت. اهمیت این یافته از آن جهت است که مدیر در نظام اداری با موقعیت‌هایی مواجه است که قدرت، فشار محیطی، تعارض منافع و محدودیت منابع می‌توانند بر تصمیم‌های او اثر بگذارند؛ بنابراین، توانایی کنترل خود می‌تواند مانع رفتارهای شتاب‌زده، خودمحورانه و غیرمنصفانه شود. اصول مدیریتی برگرفته از سیره امام علی(ع) نیز بر خودمهاری، عدالت، انصاف و پرهیز از رفتار خودسرانه مدیران تأکید دارد (Rahbari, 2024). بررسی الزامات حکمرانی در عهدنامه مالک اشتر نیز نشان می‌دهد که کارگزار شایسته باید قدرت خود را در چارچوب عدالت، اخلاق، مسئولیت و رعایت حقوق مردم اعمال کند (Kaabi, 2025). همچنین، مطالعه مدیریت متعادل غم و شادی از منظر قرآن نشان داده است که تنظیم مناسب هیجان‌ها یکی از عناصر رفتار متعادل است و می‌تواند از افراط و تفریط در کنش‌های فرد جلوگیری کند (Sajedi, 2024). در نتیجه، خودکنترلی در الگوی حاضر را می‌توان زیرساخت روان‌شناختی رفتار اخلاقی و مسئولانه مدیر در نظام اداری تلقی کرد.

خودباوری و قوه تفکر نیز دو مفهوم مهم دیگر در مقوله مدیریت روحی - روانی بودند. خودباوری شامل مثبت‌اندیشی، اعتمادبه‌نفس، خودشکوفایی، قدرت انتخاب، هوشمندی، شهامت روحی و امیدواری بود و قوه تفکر نیز استفاده از قدرت تفکر، دوراندیشی، تدبیر، تصمیم‌گیری شهودی و خلاقیت را دربر گرفت. این یافته نشان می‌دهد که الگوی حکمرانی مطلوب نه تنها به کنترل رفتار، بلکه به ظرفیت ابتکار، تصمیم‌گیری، امید و توان شناختی مدیر نیاز دارد. مطالعه نقش مثبت‌اندیشی در قرآن و حدیث نیز نشان می‌دهد که نگرش مثبت می‌تواند با امید، استقامت و جهت‌گیری سازنده در رفتار انسان همراه شود (Tavanaei & Salimzadeh, 2024). از سوی دیگر، بررسی جایگاه مدیریت فکر در فرهنگ جامعه بر این نکته تأکید دارد که تفکر و نحوه سازمان‌دهی فرایندهای ذهنی می‌تواند رفتار و تصمیم‌گیری فرد را جهت‌دهی کنند (Golestan, 2024). همچنین، نگاه سیستمی به دستاوردهای تفکر اسلامی در مدیریت نشان می‌دهد که تفکر اسلامی می‌تواند میان تصمیم‌گیری عقلانی، اهداف ارزشی و درک کل‌نگر از محیط سازمان ارتباط برقرار کند (Sanaei & Sheikh al-Islami Kandelousi, 2024). بنابراین، ترکیب خودباوری با تفکر و دوراندیشی در الگوی حاضر نشان می‌دهد که مدیر مورد انتظار در حکمرانی مردم‌پایه باید هم از ثبات و اعتماد درونی و هم از توان تحلیل و انتخاب آگاهانه برخوردار باشد.

دومین بعد قابل توجه، مدیریت رفتاری - شخصیتی بود که در دو مفهوم ویژگی‌های باطنی و ویژگی‌های ارتباطی تجلی یافت. یافته‌ها نشان داد ویژگی‌های باطنی مدیر مطلوب شامل ساده‌زیستی، عدالت و اعتدال، فروتنی، نرم‌خویی، بردباری، استقامت، ازخودگذشتگی، مسئولیت‌پذیری، تعهد و سازگاری است. این نتیجه با مطالعاتی که ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی شهید سلیمانی را بررسی کرده‌اند، هم‌خوانی دارد. تحلیل شخصیت شهید قاسم سلیمانی نشان داده است که ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی او بخش جدایی‌ناپذیری از شیوه مدیریت و فرماندهی وی بوده است (Abdolmaleki, 2025). همچنین، بررسی شخصیت، هویت و ویژگی‌های مدیریتی وی بر مؤلفه‌هایی چون مسئولیت‌پذیری، تعهد، مردم‌داری، قاطعیت و نفوذ شخصیتی تأکید کرده است (Majidi, 2025). مدل فرماندهی شهید سلیمانی نیز نشان داده است که توان فرماندهی او صرفاً محصول اقتدار رسمی نبوده، بلکه با مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی، ارتباطی و اخلاقی همراه بوده است (Dehghani Poudeh & Pashaei Hosoula, 2024). افزون بر این، مدل مدیریت

تراز انقلاب برای مدیران ارشد با الهام از سبک مدیریتی شهید سلیمانی نیز بر ترکیب قابلیت مدیریتی با تعهد ارزشی و رفتار مسئولانه تأکید دارد (Mohammadzahari, 2024). بنابراین، یافته پژوهش حاضر این دیدگاه را تقویت می‌کند که شخصیت مدیر بخشی از زیرساخت حکمرانی است و نمی‌توان کارآمدی مدیریتی را مستقل از خصوصیات باطنی او تحلیل کرد.

ویژگی‌های ارتباطی نیز در الگوی حاضر جایگاه برجسته‌ای داشتند و شاخص‌هایی همچون ارتباط مؤثر با دیگران، ادب در گفتار، مردمی‌بودن، قدرت نفوذ کلام، پرهیز از شتاب‌زدگی، مدیریت تعارض، توانایی متقاعدسازی، مردم‌دوستی، انعطاف‌پذیری، ثبات قدم، صداقت، اخلاص و وقار را شامل شدند. این یافته مستقیماً با ماهیت مردم‌پایه الگو ارتباط دارد؛ زیرا حکمرانی مردم‌پایه زمانی معنا پیدا می‌کند که مدیر قادر باشد با شهروندان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان ارتباط مبتنی بر احترام، اعتماد و مشارکت برقرار کند. بازتعریف ابعاد رفتاری رهبران برتر براساس ویژگی‌های حکمرانی اسلامی امام خمینی نیز نشان داده است که نفوذ اخلاقی، ارتباط مؤثر، الگو بودن و هدایت دیگران از عناصر مهم رهبری اسلامی هستند (Yazdanpanah et al., 2024). مطالعه قواعد رفتاری قرآن در سازمان و مدیریت نیز نشان داده است که بسیاری از اصول دینی قابلیت تبدیل شدن به قواعد ملموس برای تنظیم رفتار بین‌فردی، کنترل تعارض و مسئولیت‌پذیری سازمانی را دارند (Torkzadeh & Pirovinejad, 2024). همچنین، مطالعات مربوط به راهبردهای حکمرانی اسلامی فرد در زندگی شخصی، اهمیت کیفیت روابط با خانواده و دیگران، رعایت حقوق و مسئولیت اجتماعی را مورد تأکید قرار داده‌اند (Mousavi & Razavi Doust, 2024). از این‌رو، یافته حاضر نشان می‌دهد که مردم‌پایگی در حکمرانی اسلامی بیش از آنکه یک شعار یا سازوکار صرفاً نهادی باشد، باید در رفتار ارتباطی مدیران نمود عینی پیدا کند.

مقوله مدیریت معنوی - اعتقادی نیز در دو سطح نگرش و رفتار شناسایی شد. در سطح نگرشی، جهان‌بینی توحیدی، ایمان، یقین به قدرت پروردگار، تقوا، شکرگزاری، توکل، یاد خدا، رسالت‌محوری، آخرت‌گرایی و ظلم‌ستیزی مطرح شدند و در سطح رفتاری، عبادت، برپایی نماز، کسب رضایت خداوند، مراقبه، نیت خالص، تلاوت قرآن، ولایت‌پذیری، قناعت و پرهیز از ریاکاری مورد توجه قرار گرفتند. تفکیک نگرش از رفتار از نظر تحلیلی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نشان می‌دهد که معنویت زمانی می‌تواند بر حکمرانی اثر بگذارد که باورهای درونی به کنش‌های قابل مشاهده تبدیل شوند. مطالعه رابطه معنویت و حکمرانی اسلامی نیز نشان داده است که معنویت می‌تواند با تعهد، مسئولیت‌پذیری و خدمت‌محوری مدیران ارتباط داشته باشد (Moghadamnia, 2025). آموزه‌های مربوط به امداد الهی در زندگی انسان نیز بر نقش ایمان، توکل و معنویت در تقویت امید و استقامت تأکید دارند (Motahhari, 2024). همچنین، سبک زندگی اسلامی در مکتب شهید سلیمانی نشان‌دهنده پیوند عمیق میان اعتقادات، سبک زندگی، اخلاق و عملکرد اجتماعی و مدیریتی وی است (Shirazi, 2025). به این ترتیب، نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن است که در الگوی حکمرانی اسلامی مردم‌پایه، معنویت نه یک مؤلفه حاشیه‌ای، بلکه یکی از منابع جهت‌دهنده به تصمیم‌گیری، رفتار و مسئولیت مدیریتی است.

مقوله مدیریت فیزیکی - جسمی شامل تحرک جسمی، آراستگی جسمی و سلامت جسمی بود. اگرچه این بعد در مقایسه با ابعاد اخلاقی و معنوی کمتر در ادبیات حکمرانی مورد توجه قرار گرفته است، حضور آن در یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که الگوی استخراج‌شده، مدیریت انسان را به‌صورت یک کل یکپارچه در نظر می‌گیرد. توجه به سلامت، آراستگی، نظافت و توان جسمانی می‌تواند با آمادگی فرد برای ایفای مسئولیت‌های مدیریتی و اجتماعی مرتبط باشد. در راهبردهای اسلامی مربوط به حکمرانی فردی نیز رفتارهای مربوط به نظم زندگی، پاکیزگی و تنظیم امور شخصی بخشی از مدیریت فرد محسوب می‌شوند (Mousavi & Razavi Doust, 2024). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با ویژگی‌ها و قابلیت‌های مدیران فرهنگی نشان داده‌اند که مدیر اثربخش باید مجموعه‌ای متوازن از قابلیت‌های شخصی، رفتاری و حرفه‌ای را دارا باشد و مدیریت او تنها به دانش تخصصی محدود نمی‌شود (Farzandi et al., 2024). بنابراین، توجه به مدیریت جسمانی در الگوی حاضر را می‌توان نشانه‌ای از رویکرد جامع به شایستگی مدیر دانست.

آخرین مقوله، مدیریت خودآموزی بود که دو مفهوم توسعه فردی و توسعه تخصصی را دربر گرفت. توسعه فردی شامل یادگیری درونی، تربیت افکار و احساسات، برنامه‌ریزی شخصی، مدیریت زمان، بصیرت‌افزایی و حرکت هدفمند بود و توسعه تخصصی نیز کسب دانش تخصصی، مهارت‌های فنی، آگاهی سیاسی و اجتماعی و ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای را شامل می‌شد. این یافته اهمیت یادگیری مستمر در پایداری نظام اداری را نشان می‌دهد. مدیرانی که از ظرفیت یادگیری، بازنایشی و توسعه حرفه‌ای برخوردار نباشند، در محیط‌های پیچیده و متغیر نمی‌توانند پاسخ‌های مناسب ارائه کنند. مدل حکمرانی منابع انسانی برای سازگاری سازمانی در شرایط محیطی نامطمئن نیز بر ضرورت توسعه

ظرفیت‌های انسانی، یادگیری و توان انطباق سازمانی تأکید کرده است (Farajvand et al., 2025). همچنین، مقایسه حکمرانی اسلامی مدیران نظام اداری با خودمدیریتی امام خمینی نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت حکمرانی با توسعه مستمر ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردی مدیران ارتباط دارد (Rezaeizadeh et al., 2024). بنابراین، خودآموزی را می‌توان حلقه اتصال میان خودسازی فردی و توسعه پایدار نظام اداری دانست؛ زیرا استمرار حکمرانی اثربخش به مدیرانی نیاز دارد که هم از نظر اخلاقی و شخصیتی و هم از نظر تخصصی به‌طور مستمر در حال رشد باشند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی خط‌مشی‌های حکمرانی اسلامی مردم‌پایه مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی، الگویی انسان‌محور و چندسطحی است که از درون فرد آغاز شده و تا روابط اجتماعی و عملکرد حرفه‌ای او امتداد می‌یابد. این برداشت با دیدگاه‌هایی که حکمرانی را صرفاً به طراحی ساختار یا وضع مقررات محدود نمی‌کند، هم‌سو است. در تحلیل مدل‌های حکومت قرآنی نیز بر این نکته تأکید شده است که حکمرانی دینی علاوه بر تنظیم ساختار قدرت، به شیوه اعمال آن، ویژگی کارگزار و نسبت او با مردم توجه دارد (Dibaji, 2025). از سوی دیگر، اصول سازمان اخلاقی مبتنی بر قرآن و نهج‌البلاغه نیز نشان می‌دهد که ارزش‌های اخلاقی باید در ساختار و رفتار سازمانی نهادینه شوند (Pourmojarab & Pour Ezzat, 2024). به همین دلیل، الگوی حاضر می‌تواند از حیث نظری پلی میان مطالعات حکمرانی اسلامی، خودمدیریتی، اخلاق سازمانی و سبک مدیریتی شهید سلیمانی ایجاد کند. همچنین، اعتبارسنجی پنج مقوله، ۱۴ مفهوم و ۱۵۳ شاخص توسط ۱۰ خبره، انسجام مفهومی الگو را تقویت کرد. استفاده از ارزیابی خبرگان در مطالعات کیفی از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند به بررسی تناسب کدها و مقوله‌ها با موضوع مطالعه و کاهش تفسیر یک‌جانبه پژوهشگر کمک کند؛ اهمیت قابلیت اعتماد در فرایند کدگذاری مطالعات کیفی نیز در پژوهش‌های روش‌شناختی مورد توجه قرار گرفته است (Khastar, 2025). در نتیجه، مدل نهایی بیانگر آن است که توسعه پایدار نظام اداری در چارچوب حکمرانی اسلامی مردم‌پایه نیازمند تلفیق خودمدیریتی، اخلاق، معنویت، شایستگی ارتباطی، سلامت فردی و یادگیری مستمر است.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که در تفسیر و تعمیم یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرند. نخست، داده‌های اصلی پژوهش ماهیت اسنادی و متنی داشتند و عمدتاً از آثار علمی، منابع دینی، سخنرانی‌ها، اسناد و منابع مرتبط با مکتب شهید سلیمانی استخراج شدند؛ بنابراین، یافته‌ها بیش از آنکه بازتاب تجربه مستقیم مدیران و کارکنان نظام اداری باشند، بیانگر تحلیل مفهومی منابع موجود هستند. دوم، با وجود تلاش برای استفاده از منابع متنوع، دسترسی به همه اسناد، سخنرانی‌ها، خاطرات و داده‌های مرتبط با سبک مدیریتی شهید سلیمانی امکان‌پذیر نبود و احتمال دارد برخی مؤلفه‌های مرتبط در منابع خارج از دامنه پژوهش وجود داشته باشند. سوم، اعتبارسنجی الگو با مشارکت ۱۰ خبره انجام شد و اگرچه این افراد براساس تخصص علمی و آشنایی با مدیریت اسلامی انتخاب شدند، محدودبودن تعداد خبرگان و تمرکز آنان بر حوزه‌های خاص مدیریت و اقتصاد می‌تواند دامنه دیدگاه‌های واردشده به مرحله اعتبارسنجی را محدود کرده باشد. همچنین، ماهیت تفسیری تحلیل مضمون باعث می‌شود فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها تا اندازه‌ای متأثر از قضاوت پژوهشگر باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده با استفاده از رویکردهای آمیخته و کمی مورد آزمون قرار گیرد و روابط میان پنج مقوله اصلی آن در نمونه‌های گسترده‌ای از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی بررسی شود. تدوین ابزار سنجش معتبر براساس ۱۵۳ شاخص شناسایی‌شده و ارزیابی روایی سازه، پایایی و ساختار عاملی آن می‌تواند زمینه آزمون تجربی مدل را فراهم سازد. همچنین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بعدی مدل حاضر را در سازمان‌های مختلف، از جمله وزارتخانه‌ها، نهادهای عمومی، شهرداری‌ها، دانشگاه‌ها و سازمان‌های نظامی و فرهنگی مقایسه کنند تا میزان ثبات یا تفاوت ابعاد آن در بافت‌های سازمانی گوناگون مشخص شود. انجام مطالعات طولی برای بررسی اثر آموزش مؤلفه‌های مدل بر رفتار مدیران، اعتماد کارکنان، مشارکت سازمانی و عملکرد اداری نیز می‌تواند سودمند باشد. علاوه بر این، بررسی تطبیقی مکتب مدیریتی شهید سلیمانی با سایر الگوهای رهبری اسلامی و نیز مقایسه آن با رویکردهای معاصر حکمرانی و رهبری می‌تواند به توسعه نظری این حوزه کمک کند.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی از پنج مقوله شناسایی‌شده به‌عنوان چارچوبی برای بازنگری در نظام‌های انتخاب، انتصاب، آموزش و ارزیابی مدیران استفاده کنند و در کنار شایستگی‌های فنی، مؤلفه‌هایی مانند خودکنترلی، خودارزیابی، توان ارتباطی، مردم‌داری، مسئولیت‌پذیری، صداقت و قابلیت یادگیری را نیز در ارزیابی مدیران لحاظ کنند. طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر خودمدیریتی، مدیریت هیجان، تفکر و تصمیم‌گیری، اخلاق مدیریتی، ارتباط مؤثر با مردم و توسعه معنوی می‌تواند به عملیاتی‌شدن مدل کمک کند. همچنین، توصیه می‌شود برنامه‌های توسعه مدیران به‌گونه‌ای طراحی شوند که توسعه فردی و تخصصی را به‌طور هم‌زمان پوشش دهند و برای هر مدیر برنامه مشخصی برای

یادگیری مستمر، ارتقای دانش تخصصی و بازنگری در عملکرد فردی تدوین شود. در سطح سازمانی نیز لازم است سازوکارهای مشارکت مردم، پاسخ‌گویی مدیران، دریافت بازخورد، شفافیت ارتباطی و ارزیابی رفتار اخلاقی تقویت شوند تا مردم‌پایگی از سطح مفهومی به رویه‌های واقعی نظام اداری منتقل شود.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## Extended Summary

### Introduction

Islamic governance is not limited to the formal exercise of public authority or the administrative implementation of rules; rather, it encompasses a value-based system in which political authority, public administration, ethical responsibility, social participation, and human development are integrated. From this perspective, governance is expected to combine institutional effectiveness with moral legitimacy and to establish a meaningful relationship between government, citizens, and administrative actors. Studies on Islamic governance and the notion of a standard government have emphasized that administrative efficiency should be linked with ethical principles, accountability, justice, and responsiveness to society (Rezaei et al., 2025). Similarly, analyses of governance in the thought of Imam Khomeini have shown that Islamic governance cannot be reduced to bureaucratic structures, because the way power is exercised, the relationship between rulers and the public, and the moral orientation of public officials are integral to the concept itself (Alikhanzadeh & Najari, 2025). The constitutional basis of religious democracy likewise highlights the importance of institutionalizing public participation, legality, and religious values within the governance system (Tavasli Naini, 2024).

The Qur'anic and Islamic foundations of governance further emphasize justice, trust, responsibility, moderation, self-restraint, and the ethical use of authority. Research on governmental models in the Qur'an has indicated that governance is



closely associated with truth-oriented judgment, justice, guidance, and responsibility toward both God and society (Dibaji, 2025). The requirements of governance derived from Imam Ali's instruction to Malik Ashtar similarly underscore justice, ethical conduct, public responsibility, and the selection of competent officials (Kaabi, 2025). Managerial principles derived from the teachings of Imam Ali also highlight knowledge, fairness, self-control, responsibility, and respect for people as essential managerial qualities (Rahbari, 2024). From an organizational perspective, the identification of ethical organization components in the Qur'an and Nahj al-Balagha demonstrates that ethical principles can be translated into concrete organizational and managerial practices (Pourmojarab & Pour Ezzat, 2024). These findings collectively suggest that the quality of Islamic governance is deeply influenced by the personal and behavioral characteristics of administrative actors.

Within this framework, self-management assumes particular importance. Islamic management literature regards self-knowledge, self-evaluation, self-control, discipline, reflection, and moral self-regulation as prerequisites for the effective management of others. Comparative analysis of self-management in modern management literature and Islamic texts has shown that self-awareness and internal regulation are central foundations of Islamic managerial conduct (Gharib Gorgani & Vasheghani Farahani, 2024). A model of self-management based on Nahj al-Balagha likewise emphasizes the regulation of thoughts, emotions, motives, and behavior as a cultural strategy for managerial development (Mohammadi et al., 2024). In the same line, a practical model of self-management based on Imam Khomeini's Forty Hadith has highlighted self-monitoring, self-evaluation, behavioral correction, and ethical discipline (Rezaeian et al., 2024). The comparison of Islamic governance among administrative managers with Imam Khomeini's self-management principles further supports the argument that sustainable administrative improvement depends partly on the inner development of managers (Rezaeizadeh et al., 2024).

Thought management, positive orientation, and emotional moderation are also relevant to this perspective. The position of thought management in social culture suggests that the ability to organize cognitive processes and evaluate beliefs influences decision-making and behavior (Golestan, 2024). Islamic thought, when approached systemically, can provide an integrated framework linking rational decision-making, values, and organizational purpose (Sanaei & Sheikh al-Islami Kandelousi, 2024). Positive thinking from the perspective of the Qur'an and Hadith has also been associated with hope, resilience, and constructive behavioral orientation (Tavanaei & Salimzadeh, 2024), while Qur'anic approaches to the balanced management of sadness and happiness indicate the importance of emotional regulation in avoiding behavioral extremes (Sajedi, 2024). These dimensions suggest that psychological and cognitive self-regulation may constitute important foundations of people-centered governance.

Spirituality and ethical conduct are equally significant. The relationship between spirituality and Islamic governance has been associated with responsibility, commitment, service orientation, and value-centered behavior (Moghadamnia, 2025). The concept of divine assistance in human life also emphasizes faith, reliance on God, hope, patience, and perseverance as sources of inner strength (Motahhari, 2024). At the level of daily behavior, Islamic governance of the individual includes personal discipline, responsible social relations, attention to family, and adherence to ethical conduct (Mousavi & Razavi Doust, 2024). Therefore, Islamic governance can be understood as a system in which spiritual beliefs must be manifested through observable managerial behavior.

The managerial school associated with Martyr Qasem Soleimani provides a practical context for examining these dimensions. Studies of his personality have highlighted ethical, behavioral, spiritual, and managerial qualities as interconnected dimensions of his leadership style (Abdolmaleki, 2025). His identity and managerial characteristics have also been associated with responsibility, commitment, public orientation, influence, courage, and decisiveness (Majidi, 2025). A command model



derived from his managerial practice has emphasized not only authority and operational capacity but also communication, flexibility, trust building, commitment, and effective decision-making under complex conditions (Dehghani Poudeh & Pashaei Hosoula, 2024). Similarly, a revolutionary-level management model developed on the basis of his management style has suggested that his experience can provide practical principles for senior-level public management (Mohammadzaheri, 2024). The Islamic lifestyle associated with the Martyr Soleimani School further demonstrates the close interrelationship between spirituality, ethics, social conduct, and managerial behavior (Shirazi, 2025).

People-centered governance additionally requires communication, participation, and responsiveness. Behavioral dimensions of Islamic super-leadership have emphasized ethical influence, communicative competence, role modeling, and value-oriented guidance (Yazdanpanah et al., 2024). Simple behavioral rules derived from the Qur'an can also be translated into organizational practices related to responsibility, self-restraint, appropriate interaction, and behavioral discipline (Torkzadeh & Pirovinejad, 2024). The competencies required of cultural managers similarly indicate that managerial effectiveness depends on a combination of individual, ethical, communicative, and professional abilities (Farzandi et al., 2024). Furthermore, human resource governance in uncertain environments stresses learning, adaptability, capacity development, and sustainable organizational adjustment (Farajvand et al., 2025). Despite these contributions, previous studies have generally examined Islamic governance, self-management, spirituality, ethical organization, or Martyr Soleimani's managerial characteristics separately. An integrated model combining these domains within the framework of people-centered Islamic governance and sustainable administrative development remains underdeveloped. Therefore, the present study aimed to design a model of people-centered Islamic governance policies with emphasis on the Martyr Soleimani School and an approach to sustainable development of the administrative system.

### Methods and Materials

The study employed a qualitative research design based on thematic analysis. Data were collected through a library-based and documentary approach. The documentary corpus included scientific articles, books, speeches, notes, interviews, religious texts, Qur'anic verses, selected passages from Nahj al-Balagha, statements related to the Martyr Soleimani School, and documents describing the personal, managerial, behavioral, spiritual, and communicative characteristics of Martyr Qasem Soleimani. The research process began with the identification and repeated review of accessible and relevant sources directly associated with Islamic governance, people-centered governance, individual self-management, Islamic managerial ethics, and the managerial school of Martyr Soleimani. Initial open codes were extracted from these materials and were then compared with additional sources in order to retain concepts that were more consistent with the research objective and the emerging conceptual structure.

Thematic analysis was carried out in three main stages. The first stage involved textual analysis, including familiarization with the data, generation of initial codes, and identification of preliminary themes. The second stage consisted of interpretation and explanation, during which basic themes were organized into broader organizing themes and then into overarching categories. The third stage involved synthesis and integration of the final themes into a coherent model. Throughout the process, repeated reading, comparison, reduction, and refinement were conducted to remove redundancy and improve conceptual coherence. In the initial analytical stage, 226 preliminary themes were identified. After repeated review and consolidation, this number was reduced to 153 codes or indicators. These codes were subsequently grouped into 14 concepts and five overarching categories. To strengthen the credibility of the model, the identified categories, concepts, and indicators were presented to 10



experts. The experts held doctoral degrees in management or economics or had recognized expertise in Islamic management and human resource management. Their feedback was used to assess the relevance and conceptual consistency of the extracted components, and the final model was confirmed after incorporating their comments.

### Findings

The thematic analysis resulted in the identification of five overarching categories, 14 concepts, and 153 indicators. The first category was psychological management, which consisted of self-knowledge, self-evaluation, self-control, self-belief, and thinking ability. Self-knowledge included such indicators as recognition of the self, activation of perceptual inputs, desirable attitudes, reflection, possession of a superior value system, inner calm, internal vitality, prudence, and internal dialogue. Self-evaluation included self-reward, challenging oneself, correcting mental beliefs, solution-seeking, self-help, and self-discipline. Self-control consisted of management of willpower, patience, fairness, self-motivation, reflection before action, humility, honesty, mental control, regulation of desires, emotional management, self-restraint, and control of impulses. Self-belief included positive thinking, self-confidence, self-actualization, power of choice, intelligence, successful performance visualization, psychological courage, hope, and internal self-reliance. Thinking ability included the use of thought, foresight, deliberation, intuitive decision-making, and creativity.

The second category was behavioral-personality management, which included internal characteristics and communication characteristics. Internal characteristics comprised simplicity, justice, moderation, humility, gentleness, patience, charisma, perseverance, self-sacrifice, logical action, effort and struggle, responsibility, decisiveness, adaptability, and commitment. Communication characteristics included maintaining social and family relationships, effective communication, politeness in speech, being close to the people, attending to family responsibilities, equal treatment, influential speech, avoidance of haste, silence during conflict when appropriate, communication skills, good conduct, avoidance of arrogance, persuasion, guidance, authenticity, public orientation, flexibility, steadfastness, honesty, sincerity, and dignity.

The third category was physical management, which included physical activity, physical grooming, and physical health. Physical grooming included attention to cleanliness, appearance, and diet, while physical health included fitness and prevention of illness and disability. The fourth category was spiritual-belief management, which consisted of spiritual-belief attitudes and spiritual-belief behaviors. Spiritual-belief attitudes included a monotheistic worldview, faith, certainty in divine power, entrusting outcomes to God, piety, gratitude, patience, reliance on God, fear of divine punishment, remembrance of God, spiritual orientation, religious confidence, mission orientation, martyrdom-seeking, afterlife orientation, and opposition to oppression. Spiritual-belief behaviors included consciously following the path of the prophets, avoiding sin, cultivating beliefs, worship, prayer, seeking divine satisfaction, spiritual self-monitoring, sincerity of intention and action, Qur'an recitation, maintaining a relationship with God and the prophets, practical knowledge of Islam, sacrifice, acceptance of religious leadership, moderation in appearance, contentment, avoidance of hypocrisy, and respect for parents.

The fifth category was self-learning management, which comprised personal development and professional development. Personal development included development of individual competencies, internal learning, cultivation of thoughts and emotions, value development, personal planning, self-discipline, enhancement of insight, understanding of truth, time management, personal goal setting, and sustained movement toward objectives. Professional development included expertise in political and social matters, acquisition of specialized knowledge, technical skills, improvement of professional capabilities, and continuous development of specialized competence.

### Discussion and Conclusion



The findings indicate that people-centered Islamic governance, as conceptualized within the Martyr Soleimani School, is fundamentally multidimensional. The model does not reduce governance to institutional arrangements or formal administrative mechanisms; instead, it places the individual manager at the center of a broader ethical, spiritual, behavioral, cognitive, and professional system. The prominence of psychological management suggests that effective governance begins with the ability of managers to understand, evaluate, regulate, and develop themselves. This internal dimension appears to form the foundation for responsible behavior toward others and for effective participation in public administration.

The behavioral-personality category further shows that people-centered governance requires visible behavioral qualities rather than abstract values alone. Characteristics such as humility, justice, responsibility, commitment, perseverance, effective communication, sincerity, and public orientation transform ethical principles into observable administrative conduct. This is particularly important in people-centered governance because legitimacy and trust are shaped not only by formal policies but also by the everyday behavior of managers and their manner of interaction with citizens and employees.

The spiritual-belief dimension demonstrates that the model distinguishes between internal belief and external practice. Spiritual attitudes provide direction and meaning, whereas spiritual behaviors translate those beliefs into action. This distinction is theoretically important because it suggests that spirituality becomes relevant to governance only when it affects decision-making, responsibility, service, and interaction with others. Likewise, the inclusion of physical management indicates that the model adopts a holistic view of the manager, considering psychological, behavioral, spiritual, physical, and professional capacities as interconnected.

The self-learning category also has important implications for sustainable administrative development. Sustainability in the administrative system requires managers who are capable of continuous learning, adaptation, professional growth, and reflective improvement. Personal development and professional development therefore function as mechanisms through which the governance system can remain responsive to changing conditions while preserving its ethical and value-based orientation. The integration of these five dimensions suggests that sustainable administrative development cannot be achieved solely through structural reform. It also requires the systematic development of managers as whole persons.

Overall, the final model presents people-centered Islamic governance as an integrated process beginning with self-management and extending to interpersonal behavior, spirituality, physical well-being, and continuous learning. The validated structure of five categories, 14 concepts, and 153 indicators provides a comprehensive conceptual framework for understanding how the Martyr Soleimani School can inform governance policy and administrative development. The central conclusion is that sustainable development of the administrative system within a people-centered Islamic governance framework depends on the simultaneous cultivation of psychological maturity, ethical behavior, communicative competence, spiritual commitment, physical readiness, and continuous personal and professional development.

## References

- Abdolmaleki, S. (2025). Personality Analysis of General Qasem Soleimani.
- Alikhanzadeh, A., & Najari, R. (2025). The Components of Governance in the Thought of Imam Khomeini. *Scientific Journal of Management and Defense Research*, 17(86), 133-158.
- Dehghani Poudeh, H., & Pashaei Hosoula, A. (2024). Developing the Command Model of Martyr Qasem Soleimani. *Islamic Management*.
- Dibaji, S. M. A. (2025). *The Prophets of the State: A Research on Government Models in the Quran*. Islamic Council Research Center Publications.
- Farajvand, E., Alvandi, H., & Pour Ezzat, A. A. (2025). Designing and Explaining a Human Resource Governance Model for Organizational Adaptation to Uncertain Environmental Conditions. *Management and Development Process*, 74-248.



- Farzandi, A. A., Safari, H., & Roshanravan, E. (2024). Examining the Managerial Abilities and Individual Characteristics Required for Cultural Managers: A Case Study of Martyr Ayatollah Mahallati. *Management in Islamic University*(1), 21-46.
- Gharib Gorgani, S., & Vasheghani Farahani, M. R. (2024). A Comparative Study of the Foundations of Self-Management in Management Literature and Islamic Texts with Emphasis on Nahj al-Balagha. International Conference on Management,
- Golestan, M. (2024). The Position of Thought Management in the Culture of Society. Second International Conference on Management and Development Culture, Tehran, Iran.
- Kaabi, A. (2025). *The Requirements of Governance in the Government Decree of Amir al-Mu'minin to Malik Ashtar*. Higher Institute of Management and Planning Research Publications.
- Khastar, H. (2025). Presenting a Method for Calculating the Reliability of the Coding Stage in Research Interviews. *Humanities Methodology Quarterly*, 15(58), 161-174.
- Majidi, H. (2025). Personality, Identity, and Managerial Characteristics of Martyr Haj Qasem Soleimani. <http://www.iribnews.ir>
- Moghadamnia, H. (2025). The Relationship between Spirituality and Islamic Governance among Sacred Defense Veterans in Semnan Province. Second National Conference on Modern Studies in Economics, Management, and Accounting in Iran, Tehran, Iran.
- Mohammadi, F., Kashaniha, Z., & Safareh, H. (2024). Self-Management Based on Nahj al-Balagha: A Cultural Strategy for Implementing the Progress Model. Thirteenth National Congress of Pioneers of Progress, Tehran, Iran.
- Mohammadzaheri, M. (2024). Presenting a Revolutionary-Level Management Model for Senior Managers of the Islamic Republic of Iran Based on the Management Style of Martyr Lieutenant General Qasem Soleimani. *Islamic Management*(1), 21-46.
- Motahhari, M. (2024). *Divine Assistance in Human Life* (22nd ed.). Sadra Publications.
- Mousavi, S. M. H., & Razavi Doust, G. (2024). Strategies for Islamic Governance of the Individual in Personal Life from the Perspective of the Quran and Narrations. International Conference on Management, Economics, and Humanities,
- Pourmojarab, G., & Pour Ezzat, A. A. (2024). Identifying the Components of an Ethical Organization from the Perspective of the Quran and Nahj al-Balagha. *Islamic Management*, 149-174.
- Rahbari, A. (2024). Management Principles and Characteristics of a Manager from the Perspective of Imam Ali. *Pouyesh in Humanities Education*(5), 18-26.
- Rezaei, H., Dehghani, R., & Kianpour, M. (2025). *From Islamic Governance to Standard Government*. Presidential Strategic Research Center Publications.
- Rezaeian, A., Bagheri, M. a.-H., & Aghdaghi, M. (2024). A Practical Model of Self-Management Based on Imam Khomeini's Forty Hadith. *Strategic Management Thought*(1), 5-39.
- Rezaeizadeh, M., Abedi Jafari, H., & Nazem Bakaei, M. (2024). A Comparison of Islamic Governance among Managers of the National Administrative System and Imam Khomeini's Self-Management. *Daneshvar Behavior, Management and Progress*, 2, 241-270.
- Sajedi, A. (2024). Quranic Foundations for Moderate Management of Sadness and Happiness. *Ma'refat Monthly*(186), 37-50.
- Sanaei, F., & Sheikh al-Islami Kandelousi, N. (2024). Achievements of Islamic Thought with a Systems Approach to Management. (11), 83-98.
- Shirazi, A. (2025). Islamic Lifestyle in the School of Martyr Soleimani from the Perspective of Ali Shirazi. In *Discourses and Studies of the School of Martyr Soleimani*. Faculty of Management and Economics, Imam Hussein Comprehensive University.
- Tavanaei, M. H., & Salimzadeh, E. (2024). Examining the Effect of Positive Thinking from the Perspective of the Quran and Hadith. *Research Journal of Quranic Sciences and Knowledge*(7), 39-63.
- Tavasli Naini, M. (2024). The Place and Role of the Constitution in Religious Democracy with a Look at the Constitution. *Islamic Revolution Research Quarterly*, 6(13), 79.
- Torkzadeh, J., & Pirovinejad, Z. (2024). Simple Rules of Behavior from the Perspective of the Holy Quran: A Case Study of Surah Al-Baqarah and Its Application in Organization and Management. *Islam and Management*(8-9), 75-102.
- Yazdanpanah, A. A., Rezaeizadeh, M., & Ehsani, A. (2024). Reconceptualizing the Behavioral Dimensions of Super-Leaders Based on the Islamic Governance Characteristics of Imam Khomeini. *Human Resource Management Research Quarterly*, 2(2), 23-46.