



شبهه استناددهی: زینعلی روزبهانی، اصغر، صابونچی، رضا، نیکروان، عباس محمد، طاهری، حجت اله، و بداغی، داریوش. (۱۴۰۶). طراحی الگوی بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان ورزش بسیج کشور. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۵(۴)، ۲۱-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

طراحی الگوی بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان ورزش بسیج کشور

اصغر زینعلی روزبهانی^۱، رضا صابونچی^۲، عباس محمد نیکروان^۳، حجت اله طاهری^۴، داریوش بداغی^۵

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۲. دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۳. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: r.saboonchi@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان ورزش بسیج کشور انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود که با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین انجام شد. جامعه پژوهش شامل اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت ورزشی و رفتار سازمانی، فرماندهان و مدیران ارشد سازمان ورزش بسیج کشور و پژوهشگران حوزه سیره مدیریتی شهید سلیمانی بود. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌بری انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری با ۱۶ خبره ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با میانگین زمان ۵۸ دقیقه گردآوری شد. روایی محتوایی ابزار توسط سه استاد متخصص تأیید شد و برای بررسی پایایی، ۲۰ درصد مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر مستقل مجدداً کدگذاری شد که ضریب توافق ۰.۸۲ به دست آمد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. تحلیل داده‌ها نشان داد که بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی در قالب یک مدل پارادایمی متشکل از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. شرایط علی شامل خلأ الگوی بومی بالندگی، نیاز به احیای سرمایه معنوی، ضرورت الگوبرداری از سیره شهدای مدافع حرم و نارسایی مدل‌های وارداتی بود. شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی بسیج، بستر دینی-انقلابی، ساختار مردم‌نهاد و جهادی و پیشینه دفاع مقدس و شرایط مداخله‌گر شامل محدودیت منابع، بروکراسی، تغییرات مدیریتی و فشارهای برون‌سازمانی بود. شش راهبرد اصلی شامل تدوین الگوی شایستگی جهادی، آموزش مبتنی بر سیره، توسعه سرمایه انسانی-معنوی، بازطراحی ساختار منعطف، نهادینه‌سازی اخلاص و ایثار و تقویت تدبیر و آینده‌نگری راهبردی شناسایی شد. اجرای این راهبردها به افزایش اثربخشی و بالندگی پایدار، تقویت هویت انقلابی-جهادی، بهبود عملکرد ورزش بسیج، الگوسازی سازمانی و ارتقای سرمایه اجتماعی منجر می‌شود. الگوی ارائه‌شده نشان می‌دهد که بالندگی پایدار در سازمان‌های مأموریت‌محور و ارزش‌بنیان حاصل تعامل هم‌زمان سرمایه معنوی و ارزشی، رهبری جهادی-تحول‌آفرین، سرمایه انسانی و اجتماعی، تدبیر راهبردی و زیرساخت سازمانی منعطف است و می‌تواند چارچوبی بومی برای توسعه سازمان ورزش بسیج و سازمان‌های مشابه فراهم سازد.

کلیدواژه‌گان: بالندگی سازمانی؛ مکتب مدیریتی شهید سلیمانی؛ سازمان ورزش بسیج؛ رهبری جهادی؛ سرمایه معنوی؛ نظریه داده‌بنیاد.

تاریخ ارسال: ۹ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۷ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۸ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ آبان ۱۴۰۶



How to cite: Zeinali Rozbehani, A., Saboonchi, R., Nikravan, A. M., Taheri, H., & Bodaghi, D. (2027). Designing an Organizational Development Model Based on the School of Martyr Hajj Qasem Soleimani in the Basij Sports Organization. *Training, Education, and Sustainable Development*, 5(4), 1-21.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Designing an Organizational Development Model Based on the School of Martyr Hajj Qasem Soleimani in the Basij Sports Organization

Asghar Zeinali Rozbehani¹, Reza Saboonchi^{2*}, Abbas Mohammad Nikravan³, Hojjat Taheri⁴, Darioush Bodaghi⁴

1. PhD Student, Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

2. Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

3. Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

4. Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

*Corresponding Author's Email: r.saboonchi@iau.ac.ir

Abstract

This study aimed to design and explain an organizational development model based on the managerial school of Martyr Hajj Qasem Soleimani within the Basij Sports Organization. This developmental-applied qualitative study employed grounded theory using the systematic approach of Strauss and Corbin. The study population comprised university academics specializing in sport management and organizational behavior, commanders and senior managers of the Basij Sports Organization, and researchers specializing in Martyr Soleimani's managerial approach. Participants were recruited through purposive and snowball sampling, with data collection continuing until theoretical saturation was achieved with 16 experts. Data were collected through semi-structured interviews with an average duration of 58 minutes. Content validity was confirmed by three experts. To assess reliability, 20% of the interviews were independently recoded, yielding an inter-coder agreement coefficient of 0.82. Data were analyzed using MAXQDA 2020 through open, axial, and selective coding. The analysis indicated that organizational development based on Martyr Soleimani's managerial school could be conceptualized within a paradigmatic model comprising causal conditions, a central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The causal conditions included the absence of an indigenous development model, the need to revitalize spiritual capital, the necessity of learning from the managerial conduct of martyrs, and inadequacies of imported organizational development models. Contextual conditions encompassed the Basij organizational culture, the religious-revolutionary social context, a community-based jihadi structure, and the historical legacy of the Sacred Defense, whereas intervening conditions included resource constraints, administrative bureaucracy, frequent managerial changes, and external pressures. Six principal strategies emerged: developing a jihadi competency model, conduct-based training, developing human-spiritual capital, redesigning flexible structures, institutionalizing sincerity and self-sacrifice, and strengthening strategic prudence and foresight. These strategies were associated with sustainable organizational effectiveness, stronger revolutionary-jihadi identity, improved Basij sports performance, organizational role modeling, and enhanced social capital. The proposed model suggests that sustainable organizational development in mission-oriented and value-based organizations depends on the simultaneous interaction of spiritual and value capital, jihadi-transformational leadership, human and social capital, strategic foresight, and flexible organizational infrastructure, providing an indigenous framework for the Basij Sports Organization and comparable organizations.

Keywords: *Organizational development; Martyr Soleimani's managerial school; Basij Sports Organization; jihadi leadership; spiritual capital; grounded theory.*

Submit Date: 30 May 2026

Revise Date: 23 September 2026

Accept Date: 29 September 2026

Initial Publish: 30 September 2026

Final Publish: 23 October 2027

سازمان‌ها در محیط معاصر با مجموعه‌ای از تحولات شتابان، پیچیده و به‌هم‌پیوسته مواجه‌اند که توانایی آنها را برای حفظ اثربخشی، انطباق با تغییرات، توسعه سرمایه انسانی و تحقق مأموریت‌های بلندمدت به‌طور مستمر به چالش می‌کشد. در چنین فضایی، مفهوم بالندگی سازمانی از سطح اصلاحات مقطعی و افزایش کارایی عملیاتی فراتر رفته و به فرآیندی نظام‌مند برای تقویت ظرفیت‌های انسانی، مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و راهبردی سازمان تبدیل شده است. سازمان بالنده، سازمانی است که نه تنها قادر است با فشارهای محیطی و تحولات فناوری سازگار شود، بلکه از ظرفیت یادگیری، خوداصلاحی، نوآوری و بازآفرینی مستمر برخوردار باشد. در ادبیات جدید مدیریت، دستیابی به تعالی و بالندگی پایدار مستلزم همسویی میان راهبرد سازمان، نظام مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های اخلاقی، قابلیت‌های کارکنان و تحولات محیطی دانسته شده است. بر همین اساس، مدیریت راهبردی منابع انسانی زمانی می‌تواند به تعالی سازمانی منجر شود که سیاست‌های جذب، توسعه، نگهداشت و توانمندسازی کارکنان در راستای اهداف کلان سازمان و همراه با توجه به اصول اخلاقی و روندهای نوظهور طراحی شود (Jayarathna et al., 2026). از سوی دیگر، تحولات دیجیتال نیز نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی و قابلیت هدایت تغییر، از پیش شرط‌های اساسی تحول کسب‌وکار و دستیابی به برتری عملیاتی به شمار می‌آیند (Chowdhury, 2025). بنابراین، بالندگی سازمانی را باید حاصل تعامل چندسطحی میان رهبری، سرمایه انسانی، فرهنگ، ساختار، یادگیری و جهت‌گیری راهبردی سازمان دانست.

اهمیت این موضوع در سازمان‌های مأموریت‌محور و ارزش‌بنیان دوجندان است؛ زیرا موفقیت این سازمان‌ها صرفاً بر اساس شاخص‌هایی مانند سودآوری، بهره‌وری یا رشد مالی سنجیده نمی‌شود، بلکه میزان پایداری آنها به رسالت، ارزش‌های بنیادین، هویت سازمانی و تأثیر اجتماعی نیز بخشی از ارزیابی عملکرد آنها را تشکیل می‌دهد. به همین دلیل، الگوهای بالندگی در چنین سازمان‌هایی باید همزمان دو دسته الزامات را پوشش دهند: نخست، الزامات حرفه‌ای و مدیریتی مرتبط با اثربخشی، کارایی، نوآوری، انعطاف‌پذیری و کیفیت عملکرد؛ و دوم، الزامات ارزشی و هویتی که انسجام درونی و جهت‌گیری مأموریتی سازمان را تضمین می‌کنند. مطالعات جدید درباره تعالی سازمانی نشان می‌دهند که شایستگی‌های کارکنان، قابلیت‌های دیجیتال و توانایی سازمان در بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری می‌توانند زمینه ارتقای تعالی را فراهم کنند، مشروط بر آنکه این ظرفیت‌ها به توسعه واقعی شایستگی‌های نیروی انسانی و فرآیندهای سازمانی منجر شوند (Dehghanizadeh et al., 2025). در همین راستا، هوش راهبردی نیز به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت و تعالی سازمانی مطرح شده و بر اهمیت توانایی رهبران در تحلیل محیط، پیش‌بینی تحولات و اتخاذ تصمیم‌های آینده‌نگرانه تأکید شده است (Kurter, 2025). از این منظر، الگوی بالندگی مناسب برای سازمان‌های ارزشی باید علاوه بر ظرفیت‌های فنی و مدیریتی، از بنیانی فرهنگی، اخلاقی و معنوی برخوردار باشد.

در ادبیات تعالی سازمانی، نقش رهبری راهبردی به‌طور ویژه مورد توجه قرار گرفته است. رهبران راهبردی با ایجاد چشم‌انداز، هماهنگ‌سازی منابع، تقویت انعطاف‌پذیری و توسعه اعتماد، شرایطی را فراهم می‌کنند که سازمان بتواند در برابر عدم قطعیت‌ها واکنش مؤثر نشان دهد. یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که تاب‌آوری، رضایت شغلی و ادراک عدالت سازمانی با رهبری راهبردی ارتباط دارند و می‌توانند ظرفیت مدیران را برای هدایت پایدار سازمان تقویت کنند (Nemati & Khoshgoftar Moghadam, 2025). علاوه بر این، بینش راهبردی به رهبران اجازه می‌دهد تغییرات محیطی را پیش از تبدیل شدن به بحران شناسایی کرده و منابع سازمان را متناسب با الزامات آینده سامان دهند؛ از همین رو، الزامات بینش راهبردی یکی از مؤلفه‌های مهم تحقق تعالی سازمانی معرفی شده است (Mohammad Ali et al., 2025). در سطح ساختاری نیز کاهش بروکراسی و ایجاد فرآیندهای چابک، بدون از دست دادن سازوکارهای کنترل و پاسخگویی، از مباحث مهم مدیریت معاصر است و چارچوب‌های جدید حتی از ظرفیت هوش مصنوعی برای کاهش پیچیدگی‌های اداری و ارتقای تعالی سازمانی سخن گفته‌اند (Zaki, 2026). این شواهد نشان می‌دهند که بالندگی پایدار نیازمند ترکیبی از رهبری هوشمند، ساختار منعطف و نظام‌های مدیریتی سازگار است.

با این حال، موفقیت سازمانی تنها نتیجه بهبود ساختار و فرآیندهای رسمی نیست و عوامل نرم سازمانی نظیر اخلاق رهبری، مشروعیت، اعتماد، سرمایه اجتماعی و هویت مشترک نقشی اساسی در پایداری تحول دارند. در مطالعات مرتبط با حکمرانی تعالی، مشروعیت سازمانی و رهبری اخلاقی به عنوان سازوکارهایی مطرح شده‌اند که می‌توانند پذیرش تصمیمات مدیریتی، اعتماد ذی‌نفعان و انسجام سازمانی را افزایش دهند (Omidi & Arbabi, 2025). همچنین، ارتباط میان کارآفرینی سازمانی و تعالی عملکرد نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به ابتکار، پذیرش مسئولانه ریسک و بهره‌گیری از فرصت‌ها توجه می‌کنند، ظرفیت بیشتری برای دستیابی به عملکرد ممتاز دارند (Mirfakhraldini & Zare, 2025). چنین یافته‌هایی بیانگر آن است که بالندگی سازمانی یک پدیده صرفاً ساختاری یا فنی نیست، بلکه بر بستری از ارزش‌ها، رفتارهای رهبری، اعتماد، مشارکت و آمادگی برای نوآوری شکل می‌گیرد. این موضوع برای سازمان ورزش بسیج کشور اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا این سازمان علاوه بر مأموریت‌های ورزشی و توسعه ورزش همگانی و قهرمانی، دارای ماهیتی فرهنگی، مردمی، انقلابی و تربیتی است و به همین دلیل، الگوی توسعه آن باید با هویت نهادی و ارزش‌های حاکم بر آن سازگار باشد.

یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های بومی برای طراحی چنین الگویی، مکتب مدیریتی شهید حاج قاسم سلیمانی است. در سال‌های اخیر، این مکتب از منظرهای مختلف مدیریتی، اجتماعی، فرهنگی و راهبردی مورد مطالعه قرار گرفته و تلاش شده است ویژگی‌های آن در قالب مفاهیمی مانند رهبری جهادی، مدیریت ارزشی، خدمت‌محوری، مردم‌داری، اخلاص، شجاعت، اعتمادسازی، حضور میدانی و آینده‌نگری تبیین شود. بررسی شخصیت، هویت و ویژگی‌های مدیریتی شهید سلیمانی نشان می‌دهد که سبک مدیریتی وی بر تلفیق هویت اعتقادی، تعهد مأموریتی، ارتباط نزدیک با نیروها، شجاعت در تصمیم‌گیری و توجه به اقتضائات میدان استوار بوده است (Majidi, 2024). در مطالعه‌ای دیگر نیز ابعاد شخصیتی، هویتی و مدیریتی وی به عنوان مجموعه‌ای منسجم از ویژگی‌های فردی و سازمانی معرفی شده‌اند که ظرفیت الگوسازی برای مدیریت در سازمان‌های مأموریت‌گرا را دارند (Majidi, 2025). بنابراین، مکتب شهید سلیمانی را می‌توان نه صرفاً مجموعه‌ای از صفات فردی، بلکه چارچوبی از اصول رفتاری، مدیریتی و ارزشی تلقی کرد که قابلیت تبدیل شدن به یک الگوی سازمانی را دارد.

یکی از ابعاد برجسته این مکتب، پیوند عمیق رهبری با خدمت، اعتماد و ارتباط انسانی است. بررسی سبک رهبری شهید قاسم سلیمانی نشان داده است که مؤلفه‌های مهمی از رهبری خدمتگزار را می‌توان در رفتار مدیریتی وی مشاهده کرد؛ مؤلفه‌هایی مانند تقدم خدمت بر منفعت شخصی، توجه به رشد دیگران، اعتمادسازی، مسئولیت‌پذیری، تواضع و تمرکز بر مأموریت جمعی (Qarabaghi & Azghali, 2020). این رویکرد، در سازمان‌هایی که انگیزش کارکنان صرفاً بر اساس پاداش‌های مادی شکل نمی‌گیرد، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا رهبر از طریق الگودهی رفتاری و ایجاد رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد، زمینه درونی‌سازی ارزش‌های سازمانی را فراهم می‌کند. همچنین، مؤلفه‌های مکتب شهید سلیمانی در ارتباط با تحقق تمدن نوین اسلامی مورد بررسی قرار گرفته‌اند و بر عناصری نظیر ولایت‌مداری، اخلاص، مقاومت، مردم‌باوری، مسئولیت اجتماعی و کنشگری هدفمند تأکید شده است (Qasemi Zolpirani & Askari Tepeh, 2021). این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که در این مکتب، مدیریت صرفاً ابزار اداره منابع نیست، بلکه فرآیندی برای جهت‌دهی انسان‌ها و ظرفیت‌های اجتماعی به سوی اهداف ارزشی و کلان تلقی می‌شود.

سرمایه اجتماعی نیز یکی از محورهای مهم مکتب شهید سلیمانی است که می‌تواند در طراحی الگوی بالندگی سازمانی نقش کلیدی ایفا کند. سرمایه اجتماعی بر شبکه روابط، اعتماد متقابل، انسجام، همکاری و ظرفیت کنش جمعی استوار است و در سازمان‌های مأموریت‌محور می‌تواند به افزایش هماهنگی، تعهد و تاب‌آوری منجر شود. طراحی مدل سرمایه اجتماعی بر اساس مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی نشان داده است که روابط انسانی، اعتماد، همبستگی، مسئولیت‌پذیری و ارتباط با گروه‌های مختلف اجتماعی از عناصر برجسته این الگو هستند (Taheri et al., 2023). این یافته برای سازمان ورزش بسیج از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا بخش قابل توجهی از ظرفیت این سازمان در شبکه‌های مردمی، داوطلبانه و اجتماعی آن نهفته است و موفقیت برنامه‌های ورزشی و فرهنگی آن به توانایی در بسیج سرمایه انسانی و اجتماعی بستگی

دارد. از این رو، بالندگی در چنین سازمانی نباید صرفاً با اصلاح نمودار سازمانی یا افزایش امکانات تعریف شود، بلکه تقویت اعتماد، تعلق، ارتباطات افقی و مشارکت نیز باید در کانون آن قرار گیرد.

بعد دیگر مکتب شهید سلیمانی، مدیریت راهبردی و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده است. پژوهش‌هایی که به نقش مدیریت راهبردی با تأکید بر این مکتب پرداخته‌اند، نشان می‌دهند که شناخت محیط، هدف‌گذاری روشن، تصمیم‌گیری متناسب با شرایط میدان، انعطاف در اجرای برنامه‌ها و حفظ جهت‌گیری کلان از عناصر مهم این رویکرد هستند (Sobhani, 2022). بررسی نقش راهبردی شهید سلیمانی و ویژگی‌های مدیریتی او در موفقیت محور مقاومت نیز بر عناصری مانند قدرت هماهنگ‌سازی نیروهای متنوع، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، ایجاد شبکه همکاری، اعتمادسازی و درک واقع‌بینانه از محیط عملیاتی تأکید کرده است (Ahmadinejad et al., 2022). این ویژگی‌ها با الزامات سازمان‌های امروزی که در محیط‌هایی متغیر و پیچیده فعالیت می‌کنند، همخوانی دارد و می‌تواند مبنایی برای بازتعریف رهبری و مدیریت راهبردی در سازمان ورزش بسیج باشد.

از منظر مدیریت منابع انسانی نیز مکتب شهید سلیمانی ظرفیت‌های قابل توجهی ارائه می‌دهد. الگوی جذب و توسعه منابع انسانی مبتنی بر این مکتب بر این نکته تأکید می‌کند که انتخاب و پرورش نیرو نباید صرفاً بر شایستگی‌های فنی استوار باشد، بلکه ویژگی‌هایی همچون تعهد، روحیه خدمت، مسئولیت‌پذیری، اخلاص، توان کار جمعی و آمادگی برای مأموریت نیز باید در فرآیندهای منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند (Khalili et al., 2022). این دیدگاه با رویکردهای نوین مدیریت راهبردی منابع انسانی که بر همسویی میان شایستگی کارکنان و مأموریت سازمان تأکید دارند، قابل پیوند است. همچنین، بررسی نقش مکتب شهید سلیمانی در پرورش مدیران مهدوی نشان داده است که تربیت مدیران ارزش‌مدار، مسئولیت‌پذیر و آینده‌نگر نیازمند ترکیب آموزش تخصصی با پرورش هویتی و اخلاقی است (Asadi Karam et al., 2022). بر این اساس، توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ارزشی باید همزمان به افزایش قابلیت حرفه‌ای و تقویت سرمایه معنوی کارکنان توجه کند.

مفهوم کار و اشتغال نیز در چارچوب این مکتب واجد معنایی فراتر از فعالیت اقتصادی صرف است. بررسی جایگاه کار و اشتغال در اسلام با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی نشان داده است که کار می‌تواند در قالب مسئولیت اجتماعی، خدمت، جهاد، تلاش برای حل مسائل جامعه و انجام وظیفه اخلاقی تفسیر شود (Khorasani Parizi & Moradi, 2022). چنین نگرشی می‌تواند مبنای شکل‌گیری نظام انگیزشی متفاوتی در سازمان‌های مأموریت‌محور باشد؛ نظامی که علاوه بر حقوق و مزایا، بر معنا، تعلق، احساس اثرگذاری و خدمت به جامعه استوار است. این موضوع به‌ویژه در سازمان ورزش بسیج اهمیت دارد، زیرا بسیاری از فعالیت‌های آن ماهیتی فرهنگی، داوطلبانه و مردمی دارند و تقویت انگیزش درونی و هویت مأموریتی می‌تواند بر کیفیت مشارکت کارکنان و نیروهای شبکه‌ای اثرگذار باشد.

در کنار این ابعاد مدیریتی، مکتب شهید سلیمانی ریشه در یک منظومه هویتی و اعتقادی گسترده‌تر دارد. مطالعه این مکتب در زمینه دفاع از حریم اهل‌بیت نشان داده است که مفاهیمی مانند دفاع از ارزش‌ها، وفاداری، مسئولیت‌پذیری، ایثار و حضور فعال در میدان، عناصر اساسی این منظومه را تشکیل می‌دهند (Mousavi, 2020). این عناصر، هنگامی که به حوزه سازمانی منتقل می‌شوند، می‌توانند به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت جمعی، فداکاری برای اهداف مشترک و پایبندی به مأموریت کمک کنند. از سوی دیگر، چنین انتقالی باید با احتیاط نظری صورت گیرد؛ زیرا تبدیل یک الگوی شخصیتی و ارزشی به مدل سازمانی مستلزم مشخص کردن ابعاد، مقوله‌ها، روابط و سازوکارهای اجرایی آن است. بدون چنین صورت‌بندی نظام‌مندی، خطر آن وجود دارد که مکتب مدیریتی صرفاً در سطح مجموعه‌ای از فضایل اخلاقی باقی بماند و نتواند به ابزار مشخصی برای طراحی ساختار، منابع انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه سازمانی تبدیل شود.

در همین زمینه، برخی مطالعات بر لزوم تبیین عملیاتی ویژگی‌های مدیریتی شهید سلیمانی و استفاده از آنها در نظام‌های مدیریتی تأکید داشته‌اند. توجه به ویژگی‌هایی مانند شناخت میدان، حضور مستقیم، اعتماد به نیروها، انعطاف، شجاعت، آینده‌نگری و حفظ ارتباط مستمر با بدنه سازمان نشان می‌دهد که این مکتب قابلیت پیوند با مفاهیم جدیدی چون چابکی، رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی و مدیریت سرمایه

اجتماعی را دارد. در عین حال، ارزش متمایز آن در این است که این مفاهیم را در بستری بومی و ارزشی بازتعریف می‌کند. پژوهش‌های مرتبط با مکتب شهید سلیمانی در حوزه مدیریت و کارآفرینی نیز بر ظرفیت این چارچوب برای توسعه الگوهای مدیریتی بومی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که مؤلفه‌های مدیریتی آن می‌توانند در زمینه‌های مختلف سازمانی مورد بازخوانی قرار گیرند (Asadi Karam et al., 2022; Sobhani, 2022). در نتیجه، مسئله اصلی نه صرفاً شناسایی ویژگی‌های این مکتب، بلکه چگونگی ترکیب و سازمان‌دهی آنها در قالب یک نظام بالندگی منسجم است.

همزمان، تحولات مدیریت معاصر نشان می‌دهد که هر مدل بومی بالندگی باید با الزامات جدید سازمانی نیز قابلیت گفت‌وگو داشته باشد. سازمان‌های امروزی با مسائلی نظیر تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، پیچیدگی محیطی، تغییر انتظارات کارکنان، نیاز به یادگیری مستمر و ضرورت پاسخ‌گویی سریع روبه‌رو هستند. رهبری دیجیتال و یادگیری سازمانی به‌عنوان دو محور تحول و تعالی عملیاتی مطرح شده‌اند (Chowdhury, 2025) و کاربرد هوش مصنوعی و توسعه شایستگی‌های دیجیتال نیز می‌توانند از طریق ارتقای قابلیت‌های کارکنان به تعالی سازمانی کمک کنند (Dehghanizadeh et al., 2025). همچنین، کاهش بروکراسی و ایجاد نظام‌های کنترلی هوشمند می‌تواند زمینه چابکی بیشتر را فراهم سازد (Zaki, 2026). بنابراین، الگوی بومی بالندگی نباید در تقابل با دستاوردهای جدید مدیریت قرار گیرد، بلکه باید بتواند ارزش‌های بومی را با دانش روز مدیریت، فناوری و توسعه سازمانی تلفیق کند.

در این چارچوب، نقش رهبری اخلاقی و مشروعیت سازمانی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. سازمانی که بر ارزش‌ها تأکید می‌کند، باید میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتارهای واقعی مدیران هماهنگی ایجاد کند؛ در غیر این صورت، اعتماد کارکنان و مشروعیت درونی سازمان تضعیف خواهد شد. یافته‌های مرتبط با حکمرانی تعالی بیان می‌کنند که سبک رهبری اخلاقی می‌تواند در رابطه میان مشروعیت سازمانی و تحقق تعالی نقش واسطه‌ای ایفا کند (Omidi & Arbabi, 2025). همچنین، تعالی سازمانی نیازمند آن است که مدیران بتوانند با بینش راهبردی، مسیرهای آینده را شناسایی و سازمان را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها آماده کنند (Mohammad Ali et al., 2025). در این میان، خلاقیت و توانایی تولید راه‌حل‌های جدید نیز تحت تأثیر هوش راهبردی قرار دارد (Kurter, 2025). این مؤلفه‌ها با ویژگی‌هایی نظیر تدبیر، انعطاف، شجاعت و آینده‌نگری که در مکتب شهید سلیمانی برجسته شده‌اند، قابلیت هم‌افزایی دارند.

با وجود این ظرفیت نظری، مرور مطالعات نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده درباره مکتب شهید سلیمانی بر یک یا چند مؤلفه خاص مانند سبک رهبری، سرمایه اجتماعی، مدیریت راهبردی، ویژگی‌های شخصیتی، تربیت مدیران، منابع انسانی یا ابعاد اعتقادی تمرکز داشته‌اند و کمتر مطالعه‌ای تلاش کرده است این مؤلفه‌ها را در قالب یک مدل جامع بالندگی سازمانی صورت‌بندی کند. از سوی دیگر، ادبیات تعالی سازمانی نیز عمدتاً در بستر سازمان‌های عمومی، آموزشی یا تجاری توسعه یافته و توجه محدودی به سازمان‌های ورزشی ارزش‌بنیان و مأموریت‌محور داشته است. حتی پژوهش‌هایی که به عوامل مؤثر بر تعالی عملکرد، کارآفرینی سازمانی و ریسک پرداخته‌اند، بیشتر بر سازوکارهای عمومی عملکرد سازمانی متمرکز بوده‌اند (Mirfakhraldini & Zare, 2025). بنابراین، شکافی میان ادبیات بومی مکتب شهید سلیمانی و ادبیات نظام‌مند بالندگی و تعالی سازمانی وجود دارد که نیازمند پژوهش تجربی و نظری است.

سازمان ورزش بسیج کشور بستر مناسبی برای مطالعه این شکاف فراهم می‌کند؛ زیرا ماهیت آن در تقاطع ورزش، فرهنگ، فعالیت مردمی، مأموریت اجتماعی و ارزش‌های انقلابی قرار دارد. چنین سازمانی از یک سو نیازمند برخورداری از ساختارهای حرفه‌ای، نیروی انسانی شایسته، مدیریت دانش، برنامه‌ریزی راهبردی، فناوری و سازوکارهای ارزیابی عملکرد است و از سوی دیگر باید هویت ارزشی، اعتماد اجتماعی، روحیه جهادی و ارتباط مردمی خود را حفظ و تقویت کند. بر همین اساس، الگویی که بتواند میان عناصر نوین تعالی سازمانی و ویژگی‌های مدیریتی مکتب شهید سلیمانی ارتباط برقرار کند، می‌تواند خلأی مهم را در ادبیات مدیریت ورزشی و مدیریت سازمان‌های مأموریت‌محور پوشش دهد. چنین الگویی همچنین می‌تواند نشان دهد که مفاهیمی مانند سرمایه معنوی، رهبری جهادی، سرمایه اجتماعی، شایستگی محوری، ساختار

منعطف، هوش راهبردی و یادگیری سازمانی چگونه در یک چارچوب یکپارچه قرار می‌گیرند و چه پیامدهایی برای اثربخشی پایدار سازمان دارند.

با توجه به اینکه تعالی و بالندگی سازمانی حاصل تعامل ساختار، فرهنگ، رهبری، سرمایه انسانی و ظرفیت سازگاری است (Jayarathna et al., 2026)، و با در نظر گرفتن شواهد مربوط به اهمیت اخلاق، مشروعیت، هوش راهبردی، نوآوری و شایستگی‌های کارکنان در دستیابی به عملکرد ممتاز (Dehghanizadeh et al., 2025; Kurter, 2025; Omidi & Arbabi, 2025)، می‌توان انتظار داشت که مکتب شهید سلیمانی ظرفیت قابل توجهی برای بازتعریف بالندگی سازمانی در یک بافت بومی و ارزش‌بنیان داشته باشد. ویژگی‌هایی نظیر خدمت‌محوری و مردم‌داری (Qarabaghi & Azghali, 2020)، سرمایه اجتماعی و اعتماد (Taheri et al., 2023)، نگاه راهبردی و تصمیم‌گیری میدانی (Ahmadinejad et al., 2022)، توسعه منابع انسانی متعهد و شایسته (Khalili et al., 2022)، تلقی ارزشی از کار و مسئولیت (Khorasani Parizi & Moradi, 2022) و جهت‌گیری هویتی و تمدنی (Qasemi Zolpirani & Askari Tepeh, 2021) می‌توانند اجزای مکمل یک الگوی سازمانی باشند؛ با این حال، چگونگی ارتباط این اجزا، شرایط مؤثر بر تحقق آنها، راهبردهای اجرایی و پیامدهای سازمانی حاصل از آنها همچنان نیازمند تبیین نظام‌مند است.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان ورزش بسیج کشور انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با هدف پژوهش توسعه‌ای انجام گرفته است. استفاده از مطالعات کیفی زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعاتی اندک در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد یا اینکه در مطالعات و تحقیقات صورت گرفته در زمینه موضوع مورد نظر، چارچوب نظری جامع برای تبیین موضوع وجود نداشته باشد. مفهوم بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی در ورزش ایران نیز مفهومی جدید است و برای شناسایی ویژگی‌های آن جهت ارائه الگوی مناسب، در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تأکید بر رویکردی اکتشافی استفاده شده است. پژوهش حاضر از منظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث رویکرد، کیفی است که با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شده است. جامعه آماری شامل خبرگان سه حوزه اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی و رفتار سازمانی، فرماندهان و مدیران ارشد سازمان ورزش بسیج کشور، و پژوهشگران حوزه سیره مدیریتی شهید سلیمانی بود. نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۶ نفر از خبرگان ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (میانگین ۵۸ دقیقه) بود که روایی محتوایی آن توسط سه استاد متخصص تأیید شد. تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ انجام شد؛ ۲۰ درصد از مصاحبه‌ها نیز جهت سنجش پایایی توسط همکار پژوهشی مستقل کدگذاری شد (ضریب توافق = ۰.۸۲).

برای تعیین اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، علاوه بر اینکه داده‌ها با مبانی نظری و پیشینه تحقیق تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد. برای تأیید دقت و صحت داده‌ها، در مورد اعتبار مطالعه از شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش استفاده گردید. به این ترتیب که نتایج تحلیل و مقوله‌بندی‌های حاصل از مصاحبه شونده‌ها، در اختیار آنان قرار گرفت که آنها را تأیید نمودند. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شد. برای تعیین روایی (تأییدپذیری) یافته‌ها نیز از دو تکنیک جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد و تحلیل موارد منفی استفاده گردید.

در مجموع با ۱۶ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد. روند اشباع نظری در نمودار تجمعی مفاهیم جدید دنبال شد؛ به طوری که از مصاحبه دوازدهم به بعد، تعداد مفاهیم تازه به شدت کاهش یافت و پس از مصاحبه پانزدهم هیچ مفهوم جدیدی ظاهر نشد. مصاحبه شانزدهم صرفاً جهت اطمینان از تکمیل مقوله‌ها انجام گرفت. جدول ۱ مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	حوزه تخصص	سمت/جایگاه	سابقه (سال)	مدرک تحصیلی
۱	مدیریت ورزشی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۸	دکتری
۲	مدیریت ورزشی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۲۲	دکتری
۳	بسیج ورزش	فرمانده استانی بسیج ورزشکاران	۱۵	کارشناسی ارشد
۴	بسیج ورزش	مدیرکل سازمان ورزش بسیج	۲۰	کارشناسی ارشد
۵	بسیج ورزش	معاون آموزش سازمان بسیج ورزش	۱۲	کارشناسی ارشد
۶	سیره مدیریتی شهید سلیمانی	پژوهشگر و نویسنده	۱۰	دکتری
۷	سیره مدیریتی شهید سلیمانی	استاد حوزه و دانشگاه	۲۵	سطح چهار حوزوی
۸	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۶	دکتری
۹	بسیج ورزش	کارشناس ارشد ستاد کل بسیج ورزشکاران	۱۴	کارشناسی ارشد
۱۰	مدیریت ورزشی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۹	دکتری
۱۱	بسیج ورزش	فرمانده حوزه مقاومت	۱۷	کارشناسی ارشد
۱۲	رفتار سازمانی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۳	دکتری
۱۳	بسیج ورزش	رئیس سازمان ورزش بسیج استان	۲۱	دکتری
۱۴	سیره مدیریتی شهید سلیمانی	پژوهشگر مرکز اسناد دفاع مقدس	۹	کارشناسی ارشد
۱۵	مدیریت راهبردی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۲۴	دکتری
۱۶	بسیج ورزش	معاون فرهنگی سازمان ورزش بسیج	۱۱	کارشناسی ارشد

در مرحله کدگذاری باز، متن پیاده‌شده مصاحبه‌ها خطبه‌خط و جمله‌به‌جمله مطالعه شد و به هر واحد معنایی، برچسب مفهومی (کد باز) اختصاص یافت. این فرآیند در دو گام انجام شد: در گام نخست (کدگذاری خطبه‌خط)، ۳۸۴ کد اولیه به صورت خام از ۱۶ مصاحبه استخراج گردید. در گام دوم (کدگذاری متمرکز، کدهای هم‌معنا و مشابه ادغام و کدهای کم‌اهمیت یا تکراری حذف شدند که نتیجه آن، ۱۴۲ مفهوم نهایی و مجزا بود. و جدول شماره ۲ نمونه‌ای گسترده از گزیده‌های متنی و کدهای باز متناظر را به تفکیک شش مقوله اصلی ارائه می‌کند.

جدول ۲. نمونه‌های کدگذاری باز به تفکیک مقوله‌های اصلی

مقوله اصلی	ردیف	گزیده متن مصاحبه (نمونه)	کد باز (مفهوم استخراج شده)
الف) سرمایه معنوی و ارزشی	۱	شهید سلیمانی هیچ‌وقت خودش را از رزمندگان جدا نمی‌دانست و در سخت‌ترین شرایط کنار نیروها بود	همراهی میدانی مدیر با زیردستان
	۲	روحیه جهادی یعنی کار بدون چشمداشت و با انگیزه الهی، این در بسیج ورزش هم باید نهادینه شود	انگیزش الهی و جهادی در کار سازمانی
	۳	اخلاص ایشان در عمل دیده می‌شد، نه در حرف؛ کارها را برای رضای خدا انجام می‌داد نه برای نام و نشان	اخلاص عملی به جای اخلاص گفتاری
	۴	ایثار در کار ایشان یعنی گذشتن از منافع شخصی برای منافع جمعی نیروها و کشور	ایثار و اولویت منافع جمعی بر منافع فردی
ب) رهبری جهادی- تحول‌آفرین	۵	ساده‌زیستی و دوری از تجملات یکی از وجوه بارز ایشان بود که در تیم‌سازی هم اثر داشت	ساده‌زیستی به عنوان الگوی رفتاری مدیریتی

۶	در بحران‌ها ایشان تصمیمات شجاعانه و سریع می‌گرفت، بدون اینکه معطل شجاعت و قاطعیت در تصمیم‌گیری بحرانی تشریفات اداری شود
۷	مدیر باید خودش الگوی عملی باشد نه فقط دستوردهنده؛ این چیزی بود که الگودهی رفتاری به‌جای مدیریت دستوری از ایشان آموختیم
۸	ایشان اعتماد به نفس عجیبی به نیروهای جوان می‌داد و آنها را برای توانمندسازی و تفویض اختیار به نیروهای جوان مسئولیت‌های بزرگ آماده می‌کرد
۹	ارتباط عاطفی ایشان با خانواده شهدا و نیروها زبازد بود؛ این نوع مردم‌داری در مدیریت کم‌نظیر است
۱۰	ایشان شبکه وسیعی از روابط انسانی و اعتماد میان گروه‌های مختلف ساخته بود که کار را آسان می‌کرد
۱۱	حس تعلق و انسجام تیمی که ایشان ایجاد می‌کرد باعث می‌شد نیروها برای انسجام تیمی مبتنی بر تعلق عاطفی هم بجنگند نه فقط برای دستور
۱۲	ایشان تصمیم‌گیری را بر اساس شناخت دقیق میدان و مشورت با فرماندهان محلی انجام می‌داد
۱۳	ایشان همیشه می‌گفت باید افق دید بلندمدت داشته باشیم نه فقط حل مسئله روز
۱۴	انعطاف در راهبرد داشت؛ اگر شرایط عوض می‌شد سریع برنامه را بازبینی انعطاف‌پذیری در بازنگری راهبردها می‌کرد
۱۵	در سازمان ما هنوز شاخص مشخصی برای رشد و بالندگی کارکنان بر اساس ارزش‌های جهادی نداریم
۱۶	ساختار ما هنوز بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی سنگین است؛ در حالی که کار جهادی نیاز به چابکی دارد
۱۷	نظام ارتقا و پاداش ما بر اساس شایستگی واقعی نیست، بیشتر بر اساس سابقه و ارتباطات است
۱۸	ما در سازمان بسیج ورزش با کمبود منابع مالی و انسانی متخصص برای اجرای برنامه‌های آموزشی مواجهیم
۱۹	هر چند سال مدیریت عوض می‌شود و برنامه‌های قبلی نیمه‌کاره می‌ماند بی‌ثباتی ناشی از تغییرات مکرر مدیریتی
۲۰	فشارهای بیرونی و تحریم‌ها هم روی منابع در دسترس ما اثر گذاشته است فشار برون‌سازمانی و محدودیت منابع بیرونی

از میان مفاهیم استخراج‌شده، پرتکرارترین آن‌ها عبارت بودند از: اخلاص و انگیزه الهی در کار (۳۴ ارجاع)، همراهی و حضور میدانی مدیر (۳۰ ارجاع)، ساده‌زیستی مدیریتی (۲۷ ارجاع)، مردم‌داری و ارتباط عاطفی (۲۶ ارجاع)، و شجاعت و قاطعیت در تصمیم‌گیری (۲۴ ارجاع). این یافته‌ها نشان می‌دهد که خبرگان، بعد ارزشی-اخلاقی مکتب شهید سلیمانی را برجسته‌تر از سایر ابعاد ادراک کرده‌اند.

جدول ۳. مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌ها

مقوله اصلی	زیرمقوله‌ها
سرمایه معنوی و ارزشی	اخلاص و انگیزش الهی؛ ایمان عملی؛ جهادی بودن؛ ایثار
رهبری جهادی-تحول‌آفرین	الگودهی رفتاری؛ همراهی میدانی؛ شجاعت در تصمیم‌گیری؛ ساده‌زیستی
سرمایه انسانی و اجتماعی	مردم‌داری؛ شبکه‌سازی انسانی؛ اعتمادسازی؛ انسجام تیمی
تدبیر و آینده‌نگری راهبردی	تصمیم‌گیری میدانی؛ برنامه‌ریزی بلندمدت؛ انعطاف راهبردی
زیرساخت و ساختار سازمانی	ساختار منعطف جهادگونه؛ فرآیندهای انگیزشی؛ شایسته‌سالاری
موانع و چالش‌های زمینه‌ای	کمبود منابع؛ بروکراسی اداری؛ بی‌ثباتی مدیریتی؛ فشار برون‌سازمانی

سپس این مقوله‌ها، بر اساس منطق مدل پارادایمی استراوس و کوربین، در قالب شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بازآرایی شدند (جدول ۴).

جدول ۴. عناصر مدل پارادایمی

عناصر مدل	مقوله‌های مرتبط
شرایط علی	خلاً الگوی بومی بالندگی؛ نیاز به احیای سرمایه معنوی؛ ضرورت الگوبرداری از سیره شهدای مدافع حرم؛ نارسایی مدل‌های وارداتی
پدیده محوری	بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب مدیریت شهید سلیمانی
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی بسیج؛ بستر دینی-انقلابی جامعه؛ ساختار مردم‌نهاد و جهادی؛ پیشینه دفاع مقدس
شرایط مداخله‌گر	محدودیت منابع؛ بروکراسی اداری؛ تغییرات مکرر مدیریتی؛ فشارهای برون‌سازمانی
راهبردها	تدوین الگوی شایستگی جهادی؛ آموزش مبتنی بر سیره؛ توسعه سرمایه انسانی-معنوی؛ بازطراحی ساختار منعطف؛ نهادینه‌سازی اخلاص و ایثار؛ تقویت تدبیر و آینده‌نگری
پیامدها	افزایش اثربخشی پایدار؛ تقویت هویت انقلابی-جهادی؛ بهبود عملکرد ورزش بسیج؛ الگوسازی برای سایر سازمان‌ها؛ ارتقای سرمایه اجتماعی

همان‌گونه که در مدل پارادایمی مشاهده می‌شود، شرایط علی زمینه‌ساز بروز پدیده محوری‌اند؛ این پدیده در بستر شرایط زمینه‌ای شکل می‌گیرد و شرایط مداخله‌گر می‌توانند فرآیند تحقق آن را تسهیل یا تضعیف کنند. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر هر دو بر انتخاب و اجرای راهبردها اثر می‌گذارند و اجرای راهبردها در نهایت به پیامدهای مورد نظر پژوهش می‌انجامد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله «بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی» بر اساس معیارهای هفت‌گانه استراوس و کوربین (مرکزیت، تکرار فراوان در داده‌ها، ظرفیت تبیین منطقی روابط و انتزاع نظری) به‌عنوان مقوله هسته انتخاب شد. روایت نظری برخاسته از داده‌ها نشان می‌دهد خلاً الگوی بومی، نیاز به احیای سرمایه معنوی و نارسایی مدل‌های وارداتی، در بستر فرهنگ بسیجی و پیشینه دفاع مقدس، زمینه‌ساز توجه به سیره شهید سلیمانی به‌عنوان الگویی اثربخش شده است؛ فرآیندی که با وجود موانعی نظیر محدودیت منابع و بروکراسی اداری، از طریق شش راهبرد اصلی (شایستگی جهادی، آموزش مبتنی بر سیره، توسعه سرمایه انسانی-معنوی، بازطراحی ساختار، نهادینه‌سازی اخلاص و ایثار، و تقویت تدبیر راهبردی) به بالندگی سازمانی پایدار و تقویت هویت انقلابی-جهادی می‌انجامد.

بر اساس نتایج کدگذاری سه‌مرحله‌ای، مدل مفهومی بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی در قالب پنج بُعد اصلی حول مقوله هسته صورت‌بندی شد (جدول ۵).

جدول ۵. ابعاد پنج‌گانه مدل مفهومی نهایی

بُعد	مؤلفه‌های کلیدی
سرمایه معنوی و ارزشی	اخلاص، ایمان عملی، ایثار، جهادی‌بودن
رهبری جهادی-تحول‌آفرین	همراهی میدانی، شجاعت، ساده‌زیستی، الگودهی رفتاری
سرمایه انسانی و اجتماعی	مردم‌داری، اعتمادسازی، انسجام تیمی، شبکه‌سازی
تدبیر و آینده‌نگری راهبردی	تصمیم‌گیری میدانی، برنامه‌ریزی بلندمدت، انعطاف راهبردی
زیرساخت و ساختار سازمانی جهادگونه	ساختار منعطف، شایسته‌سالاری، فرآیندهای انگیزشی

مقوله هسته «بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی» در تعامل پویا و دوسویه با این پنج بُعد قرار دارد؛ به این معنا که هر بُعد هم بر شکل‌گیری و تقویت مقوله هسته اثر می‌گذارد و هم از تحقق آن بازخورد می‌گیرد. جدول ۶ نوع رابطه هر مقوله اصلی با مقوله هسته را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نوع رابطه مقوله‌های اصلی با مقوله هسته

مقوله اصلی	نوع رابطه	شرح
سرمایه معنوی و ارزشی	زیربنایی/تغذیه‌کننده	منبع انگیزشی و ارزشی شکل‌گیری پدیده محوری
رهبری جهادی-تحول‌آفرین	تسهیلگر مستقیم	موتور محرک اجرای راهبردها
سرمایه انسانی و اجتماعی	پشتیبان فرآیندی	فراهم‌کننده بستر انسانی پایداری بالندگی
تدبیر و آینده‌نگری راهبردی	جهت‌دهنده	تعیین مسیر بلندمدت تحقق پدیده محوری
زیرساخت و ساختار سازمانی	بسترساز اجرایی	فراهم‌کننده ظرفیت اجرایی برای راهبردها
موانع و چالش‌های زمینه‌ای	بازدارنده/تعدیل‌کننده	کندکننده سرعت و کیفیت فرآیند

مقوله هسته در مرکز شبکه قرار دارد و سایر مقوله‌ها بر اساس نقش پیش‌برنده یا بازدارنده نسبت به آن سازمان‌دهی شده‌اند. سرمایه معنوی و ارزشی نقش زیربنایی، رهبری جهادی-تحول‌آفرین نقش تسهیلگری مستقیم و سرمایه انسانی و اجتماعی نقش پشتیبانی فرآیندی را ایفا می‌کنند. تدبیر راهبردی و زیرساخت سازمانی به‌ترتیب جهت‌دهندگی و بسترسازی اجرایی را بر عهده دارند و موانع زمینه‌ای به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده، سرعت و کیفیت تحقق پدیده محوری را کاهش می‌دهند.



شکل ۱. مدل پارادایمی بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی (استراوس و کوربین)

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، شرایط علی زمینه‌ساز بروز پدیده محوری هستند. پدیده محوری در بستر شرایط زمینه‌ای شکل می‌گیرد و شرایط مداخله‌گر می‌توانند این فرآیند را تسهیل یا تضعیف کنند. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر هر دو بر انتخاب و اجرای راهبردها اثر می‌گذارند و در نهایت، اجرای راهبردها به پیامدهای موردنظر پژوهش منجر می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی در سازمان ورزش بسیج کشور را می‌توان در قالب یک الگوی پارادایمی منسجم شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین کرد. در مرحله تحلیل داده‌ها، «بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب مدیریتی شهید سلیمانی» به‌عنوان مقوله محوری شناسایی شد و پنج بعد اصلی شامل سرمایه معنوی و ارزشی، رهبری جهادی-تحول‌آفرین، سرمایه انسانی و اجتماعی، تدبیر و آینده‌نگری راهبردی و زیرساخت و ساختار سازمانی پیرامون آن شکل گرفت. همچنین، شرایط علی شامل خلأ الگوی بومی بالندگی، نیاز به احیای سرمایه معنوی، ضرورت الگوبرداری از سیره شهدای مدافع حرم و نارسایی مدل‌های وارداتی؛ شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی بسیج، بستر دینی-انقلابی جامعه، ساختار مردم‌نهاد و جهادی و پیشینه دفاع مقدس؛ و شرایط مداخله‌گر شامل محدودیت منابع، بروکراسی اداری، تغییرات مکرر مدیریتی و فشارهای برون‌سازمانی بود. در سطح راهبردها نیز تدوین الگوی شایستگی جهادی، آموزش مبتنی بر سیره، توسعه سرمایه انسانی-معنوی، بازطراحی ساختار منعطف، نهادینه‌سازی اخلاص و ایثار و تقویت تدبیر و آینده‌نگری راهبردی شناسایی شد که پیامدهایی نظیر افزایش اثربخشی و بالندگی پایدار، تقویت هویت انقلابی-جهادی، بهبود عملکرد ورزش بسیج، الگوسازی برای سایر سازمان‌ها و ارتقای سرمایه اجتماعی را در پی دارد. این ساختار نشان می‌دهد که بالندگی در سازمان‌های مأموریت‌محور را نمی‌توان به بهبود ساختار یا عملکرد کمی تقلیل داد، بلکه باید آن را فرآیندی چندبعدی دانست که ارزش‌ها، رهبری، سرمایه انسانی، روابط اجتماعی و ظرفیت‌های ساختاری را به‌طور همزمان دربر می‌گیرد. نخستین یافته مهم پژوهش به نقش شرایط علی در شکل‌گیری الگوی بالندگی سازمانی مربوط بود. خبرگان، فقدان یک الگوی بومی متناسب با ماهیت سازمان‌های انقلابی و ارزش‌محور را یکی از مهم‌ترین دلایل ضرورت طراحی مدل حاضر دانستند. این نتیجه از آن جهت اهمیت دارد که بسیاری از الگوهای رایج توسعه و تعالی سازمانی بر مبنای فرهنگی و مدیریتی متفاوتی شکل گرفته‌اند و انتقال مستقیم آنها به سازمانی مانند ورزش بسیج الزاماً نمی‌تواند تمامی اقتضائات ارزشی و مأموریتی آن را پوشش دهد. این یافته با تأکید قاسمی زلیپیرانی و عسکری تپه بر قابلیت مکتب شهید سلیمانی در ارائه مؤلفه‌های متناسب با تحقق اهداف کلان تمدنی و مدیریت اسلامی همسو است (Qasemi Zolpirani & Askari Tepeh, 2021). همچنین، صبحانی بر ظرفیت مدیریت راهبردی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی برای شکل‌دهی به الگوهای مدیریتی متناسب با شرایط بومی تأکید کرده است (Sobhani, 2022). از این منظر، طراحی مدل بومی را نباید به معنای کنارگذاشتن دانش مدیریت معاصر دانست، بلکه هدف آن بازتعریف و بومی‌سازی مفاهیم توسعه سازمانی در چارچوب ارزش‌ها، مأموریت و فرهنگ سازمان است. یافته دیگر آن بود که نیاز به احیای سرمایه معنوی و ارزشی از مهم‌ترین شرایط علی و در عین حال یکی از بنیان‌های اصلی مدل نهایی محسوب می‌شود. در داده‌های پژوهش، اخلاص و انگیزش الهی، همراهی میدانی مدیر، ساده‌زیستی، مردم‌داری و شجاعت در تصمیم‌گیری از پرتکرارترین مفاهیم استخراج‌شده بودند و این امر نشان می‌دهد که خبرگان، بالندگی سازمانی را پیش از آنکه صرفاً یک مسئله ساختاری بدانند، به کیفیت اخلاقی و ارزشی رفتار مدیران و کارکنان مرتبط می‌دانستند. این یافته با مطالعات مجیدی درباره ویژگی‌های شخصیتی، هویتی و مدیریتی شهید سلیمانی همخوان است؛ زیرا در این مطالعات، انسجام میان هویت اعتقادی، رفتار فردی و عملکرد مدیریتی یکی از ویژگی‌های برجسته این مکتب معرفی شده است (Majidi, 2024; Majidi, 2025). همچنین، موسوی با بررسی مکتب شهید سلیمانی در دفاع از حریم اهل‌بیت، مفاهیمی نظیر تعهد، ایثار، مسئولیت‌پذیری و دفاع از ارزش‌ها را از عناصر مرکزی این منظومه فکری دانسته است (Mousavi, 2024).

(2020). بنابراین، سرمایه معنوی در مدل حاضر نه یک مؤلفه حاشیه‌ای، بلکه منبعی برای تولید انگیزش درونی، تعهد و استمرار رفتارهای سازمانی مطلوب است.

شناسایی رهبری جهادی-تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی مدل نیز از یافته‌های اساسی پژوهش بود. مؤلفه‌هایی مانند الگودهی رفتاری، همراهی میدانی، شجاعت در تصمیم‌گیری، ساده‌زیستی و توانمندسازی نیروها نشان می‌دهد که الگوی رهبری موردنظر، بر حضور فعال رهبر در متن فعالیت سازمان و ایجاد اعتماد از طریق رفتار عینی استوار است. این نتیجه با یافته قره‌باغی و ازغلی همخوانی دارد که سبک رهبری شهید سلیمانی را واجد عناصر برجسته رهبری خدمتگزار، از جمله خدمت‌محوری، تواضع، توجه به پیروان و مسئولیت‌پذیری دانسته‌اند (Qarabaghi & Azghali, 2020). همچنین، احمدی‌نژاد و همکاران نقش ویژگی‌های مدیریتی و راهبردی شهید سلیمانی، از جمله توان هماهنگ‌سازی، تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و اعتمادسازی میان نیروها را در موفقیت فعالیت‌های مدیریتی وی برجسته کرده‌اند (Ahmadinejad et al., 2022). این همسویی بیانگر آن است که رهبری جهادی در سازمان ورزش بسیج می‌تواند از طریق تبدیل مدیر به الگوی رفتاری، کاهش فاصله مدیر و کارکنان و افزایش مشارکت، زمینه تحقق بالندگی را فراهم کند.

بعد سرمایه انسانی و اجتماعی نیز جایگاه مهمی در مدل داشت. مفاهیمی مانند مردم‌داری، اعتمادسازی، شبکه‌سازی انسانی و انسجام تیمی نشان دادند که بالندگی سازمانی بدون وجود روابط اجتماعی قوی و سرمایه انسانی توانمند پایدار نخواهد ماند. این یافته به‌طور مستقیم با نتایج طاهری و همکاران همسو است که در طراحی مدل سرمایه اجتماعی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی بر اعتماد، ارتباطات اجتماعی، انسجام و ظرفیت کنش جمعی تأکید کردند (Taheri et al., 2023). در سازمان ورزش بسیج که بخش قابل توجهی از فعالیت‌ها از طریق شبکه‌های مردمی و تعامل میان سطوح مختلف سازمانی تحقق می‌یابد، وجود سرمایه اجتماعی می‌تواند هزینه هماهنگی را کاهش داده و مشارکت داوطلبانه را افزایش دهد. یافته حاضر همچنین با دیدگاه خلیلی و همکاران درباره جذب و توسعه منابع انسانی در مکتب شهید سلیمانی مطابقت دارد؛ آنان تأکید می‌کنند که توسعه نیروی انسانی در این چارچوب باید علاوه بر شایستگی‌های تخصصی، تعهد، روحیه خدمت، مسئولیت‌پذیری و قابلیت کار جمعی را نیز شامل شود (Khalili et al., 2022). از این رو، منابع انسانی در مدل حاضر نه صرفاً به‌عنوان عامل اجرایی، بلکه به‌عنوان حامل ارزش‌ها و سرمایه اجتماعی سازمان عمل می‌کند.

اهمیت سرمایه انسانی-معنوی در یافته‌های پژوهش با رویکردهای جدید تعالی سازمانی نیز سازگار است. جیاراثنا و همکاران نشان داده‌اند که مدیریت راهبردی منابع انسانی زمانی می‌تواند به تعالی سازمانی کمک کند که میان جهت‌گیری راهبردی، عملکرد کارکنان و ملاحظات اخلاقی هماهنگی برقرار شود (Jayarathna et al., 2026). از سوی دیگر، دهقانی‌زاده و همکاران نقش شایستگی کارکنان را در انتقال اثر قابلیت‌های نوین و شایستگی‌های دیجیتال به تعالی سازمانی برجسته کرده‌اند (Dehghanizadeh et al., 2025). بنابراین، یافته پژوهش حاضر را می‌توان در چارچوب گسترده‌تری تفسیر کرد که در آن کیفیت سرمایه انسانی و قابلیت‌های کارکنان، واسطه‌ای اصلی میان راهبردهای مدیریت و نتایج سازمانی است. تفاوت مدل حاضر در این است که شایستگی را به توانایی‌های تخصصی محدود نمی‌کند، بلکه عناصر اخلاقی، معنوی، اجتماعی و مأموریتی را نیز در تعریف آن وارد می‌کند.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته، شناسایی تدبیر و آینده‌نگری راهبردی به‌عنوان بعدی مستقل در الگوی بالندگی بود. تصمیم‌گیری مبتنی بر شناخت میدان، برنامه‌ریزی بلندمدت و انعطاف در بازنگری راهبردها از مؤلفه‌های این بعد بودند. این یافته با نتایج محمدعلی و همکاران درباره نقش الزامات بینش راهبردی در دستیابی به تعالی سازمانی مطابقت دارد؛ آنان نشان دادند که توانایی شناخت آینده و درک تحولات محیطی برای تحقق تعالی اهمیت اساسی دارد (Mohammad Ali et al., 2025). همچنین، کورتر نقش هوش راهبردی را در تقویت خلاقیت و تعالی سازمانی برجسته کرده است (Kurter, 2025). در مکتب شهید سلیمانی نیز توانایی ترکیب شناخت میدانی با نگاه بلندمدت یکی از ویژگی‌های مدیریتی مطرح‌شده است (Ahmadinejad et al., 2022; Sobhani, 2022). بر این اساس، بالندگی سازمان ورزش بسیج

مستلزم آن است که تصمیم‌های مدیریتی علاوه بر پاسخ به مسائل جاری، بر تحلیل روندهای آینده ورزش، تحولات اجتماعی و تغییر انتظارات ذی‌نفعان استوار شوند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که زیرساخت و ساختار سازمانی نقش بستر ساز اجرایی برای تحقق بالندگی دارد. ساختار منعطف، شایسته‌سالاری و فرآیندهای انگیزشی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی این بعد شناسایی شدند، در حالی که بروکراسی اداری و پیچیدگی ساختار در زمره عوامل مداخله‌گر و بازدارنده قرار گرفتند. این یافته با رویکرد زکی درباره ضرورت کاهش بروکراسی بدون از دست دادن کنترل سازمانی همخوان است؛ این مطالعه نشان می‌دهد که نظام‌های سازمانی جدید باید میان چابکی و کنترل تعادل برقرار کنند (Zaki, 2026). همچنین، چودری بر نقش رهبری و یادگیری سازمانی در تحول فرآیندها و دستیابی به برتری عملیاتی تأکید کرده است (Chowdhury, 2025). بنابراین، از منظر مدل حاضر، ساختار سازمانی مطلوب ساختاری است که امکان تصمیم‌گیری سریع، تفویض اختیار، یادگیری و همکاری بین‌بخشی را فراهم کند، بدون آنکه انسجام مأموریتی و پاسخگویی تضعیف شود.

شناسایی محدودیت منابع مالی و انسانی، تغییرات مکرر مدیریتی، بروکراسی و فشارهای برون سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر نشان می‌دهد که بالندگی سازمانی در خلأ رخ نمی‌دهد و کیفیت محیط اجرایی می‌تواند سرعت و اثربخشی راهبردهای تحول را تحت تأثیر قرار دهد. با این حال، در مدل حاضر این عوامل بیشتر به‌صورت تعدیل‌کننده و بازدارنده مطرح شده‌اند و نه موانعی که تحقق بالندگی را به‌طور کامل ناممکن سازند. این برداشت با اهمیت تاب‌آوری در رهبری راهبردی قابل تبیین است. نعمتی و خوشگفتار مقدم نشان داده‌اند که تاب‌آوری در کنار رضایت شغلی و عدالت سازمانی با قابلیت‌های رهبری راهبردی مرتبط است (Nemati & Khoshgoftar Moghadam, 2025). در نتیجه، سازمانی که از مدیران تاب‌آور، منابع انسانی متعهد و ساختار انعطاف‌پذیر برخوردار باشد، می‌تواند آثار منفی محدودیت منابع یا تغییرات محیطی را بهتر کنترل کند.

در سطح راهبردی، پژوهش حاضر شش راهبرد اصلی را شناسایی کرد که در میان آنها تدوین الگوی شایستگی جهادی و توسعه سرمایه انسانی - معنوی اهمیت ویژه‌ای دارد. این یافته با مطالعه اسدی کرم و همکاران درباره پرورش مدیران بر مبنای مکتب شهید سلیمانی مطابقت دارد؛ زیرا آنان نیز بر ضرورت تربیت مدیرانی تأکید کرده‌اند که علاوه بر توانایی حرفه‌ای، از تعهد ارزشی، مسئولیت‌پذیری و جهت‌گیری آینده‌نگر برخوردار باشند (Asadi Karam et al., 2022). همچنین، خراسانی پاریزی و مرادی با تحلیل جایگاه کار و اشتغال در اسلام با تأکید بر مکتب شهید سلیمانی، بر معنا، خدمت و مسئولیت اجتماعی در کار تأکید کرده‌اند (Khorasani Parizi & Moradi, 2022). بر این اساس، توسعه شایستگی در مدل حاضر باید از آموزش مهارت‌های فنی فراتر رفته و هویت حرفه‌ای، اخلاق خدمت و انگیزش مأموریتی را نیز پوشش دهد.

راهبرد نهادهای اخلاص و ایثار نیز از ویژگی‌های متمایز مدل حاضر است. اهمیت این یافته در آن است که ارزش‌ها را از سطح شعار و توصیه اخلاقی به سطح فرآیندهای سازمانی منتقل می‌کند. به بیان دیگر، اگر اخلاص، خدمت‌محوری، ایثار و مسئولیت‌پذیری جزء ویژگی‌های مورد انتظار سازمان هستند، این ویژگی‌ها باید در نظام جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و انتخاب مدیران بازتاب یابند. این تفسیر با یافته‌های امیدی و اربابی درباره نقش رهبری اخلاقی در تحقق حکمرانی تعالی هماهنگ است؛ زیرا رهبری اخلاقی می‌تواند ارتباط میان مشروعیت سازمانی و تعالی را تقویت کند (Omidi & Arbab, 2025). همچنین، ویژگی‌های مدیریتی گزارش‌شده برای شهید سلیمانی در مطالعات مجیدی نشان می‌دهد که اعتبار این سبک مدیریتی تا حد زیادی ناشی از هماهنگی میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتار عملی مدیر بوده است (Majidi, 2024; Majidi, 2025). بنابراین، نهادهای اخلاص ارزش‌ها زمانی اثربخش خواهد بود که رفتار مدیران ارشد با معیارهای مورد انتظار از کارکنان سازگار باشد.

پیامدهای استخراج‌شده از مدل نیز نشان دادند که اجرای این راهبردها می‌تواند فراتر از بهبود شاخص‌های داخلی سازمان عمل کند. افزایش اثربخشی و بالندگی پایدار، تقویت هویت انقلابی - جهادی کارکنان، ارتقای عملکرد ورزش قهرمانی و همگانی، الگوسازی برای سایر سازمان‌های

مأموریت‌محور و افزایش سرمایه اجتماعی از مهم‌ترین پیامدهای شناسایی‌شده بودند. این نتایج با یافته‌های مربوط به نقش تعالی سازمانی در تقویت عملکرد و نوآوری همسو است. میرفخرالدینی و زارع رابطه میان کارآفرینی سازمانی و تعالی عملکرد را مورد توجه قرار داده‌اند و بر اهمیت ابتکار و ظرفیت سازمان برای استفاده از فرصت‌ها تأکید کرده‌اند (Mirfakhraldini & Zare, 2025). همچنین، چودری تأکید دارد که یادگیری سازمانی و رهبری مؤثر می‌تواند تحول و برتری عملیاتی پایدار را ایجاد کنند (Chowdhury, 2025). از این منظر، بالندگی موردنظر پژوهش حاضر می‌تواند علاوه بر تقویت هویت و انسجام درونی، ظرفیت سازمان برای یادگیری، نوآوری و ارتقای عملکرد مأموریتی را نیز افزایش دهد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که بالندگی سازمانی مبتنی بر مکتب شهید سلیمانی ماهیتی چندبعدی، پویا و ارزش‌محور دارد. نوآوری اساسی این مدل در پیوند دادن دو حوزه‌ای است که در بسیاری از مطالعات جدا از یکدیگر بررسی شده‌اند: از یک سو مفاهیم جدید تعالی سازمانی مانند مدیریت راهبردی منابع انسانی، هوش راهبردی، ساختار منعطف، یادگیری سازمانی و توسعه شایستگی‌ها (Chowdhury, 2025; Jayarathna et al., 2026; Kurter, 2025)، و از سوی دیگر عناصر بومی مکتب شهید سلیمانی شامل خدمت‌محوری، سرمایه اجتماعی، اخلاص، ایثار، مردم‌داری، تصمیم‌گیری میدانی و تعهد مأموریتی (Qarabaghi & Azghali, 2020; Qasemi Zolpirani & Askari Tepeh, 2021; Taheri et al., 2023). در این چارچوب، بالندگی زمانی پایدار خواهد بود که ارزش‌های معنوی، رفتار رهبران، نظام شایستگی، سرمایه اجتماعی، آینده‌نگری و ساختار سازمانی در جهت مشترکی عمل کنند. بدین ترتیب، مدل حاضر می‌تواند چارچوب مفهومی منسجمی برای فهم و هدایت بالندگی در سازمان ورزش بسیج کشور و زمینه‌ای برای مطالعه این الگو در سایر سازمان‌های مأموریت‌محور فراهم آورد.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، ماهیت کیفی آن و اتکای داده‌ها به ادراک و تجربه ۱۶ نفر از خبرگان بود که می‌تواند انتقال‌پذیری یافته‌ها به تمامی واحدهای سازمان ورزش بسیج یا سایر سازمان‌ها را محدود کند. همچنین، موضوع پژوهش ماهیتی ارزشی و هویتی داشت و احتمال تأثیر مطلوبیت اجتماعی بر پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان وجود دارد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و گلوله‌برفی نیز ممکن است موجب شده باشد برخی دیدگاه‌های متفاوت یا انتقادی کمتر در نمونه بازنمایی شوند. علاوه بر این، الگوی حاصل در مرحله حاضر مبتنی بر تحلیل کیفی است و میزان قدرت تبیینی روابط میان ابعاد آن با استفاده از داده‌های کمی آزمون نشده است. تمرکز پژوهش بر سازمان ورزش بسیج کشور نیز سبب می‌شود که تعمیم مستقیم یافته‌ها به سازمان‌های تجاری، خصوصی یا سازمان‌هایی با مأموریت و فرهنگ متفاوت با احتیاط انجام گیرد.

در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود الگوی استخراج‌شده با استفاده از رویکردهای کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر مورد اعتبارسنجی قرار گیرد و روابط میان سازه‌های آن با روش‌هایی مانند تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شود. همچنین می‌توان پژوهش را در استان‌ها و سطوح سازمانی مختلف تکرار کرد تا تفاوت‌های احتمالی ناشی از موقعیت جغرافیایی، سابقه خدمت، سطح مدیریتی و نوع مأموریت مشخص شود. مقایسه الگوی حاضر در سازمان ورزش بسیج با سایر سازمان‌های ورزشی، فرهنگی، نظامی و عمومی نیز می‌تواند حدود تعمیم‌پذیری مدل را روشن‌تر سازد. انجام مطالعات طولی برای بررسی آثار واقعی اجرای راهبردهای پیشنهادی بر عملکرد، تعهد سازمانی، سرمایه اجتماعی و اثربخشی نیز ضروری است. همچنین پیشنهاد می‌شود ابزار سنجش استاندارد بر پایه ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده طراحی و روان‌سنجی شود تا امکان ارزیابی سطح بالندگی سازمانی مبتنی بر این مکتب در مطالعات بعدی فراهم آید.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود سازمان ورزش بسیج کشور مدل به‌دست‌آمده را به یک نظام اجرایی توسعه سازمانی تبدیل کند و برای هر یک از ابعاد آن شاخص‌های رفتاری و عملکردی مشخص تدوین نماید. طراحی نظام شایستگی مدیران با تأکید بر اخلاص، خدمت‌محوری، حضور میدانی، شجاعت در تصمیم‌گیری، توان اعتمادسازی و آینده‌نگری؛ بازنگری در نظام انتخاب و ارتقای مدیران بر اساس شایستگی به جای صرف سابقه اداری؛ طراحی دوره‌های آموزشی مسئله‌محور مبتنی بر موقعیت‌های واقعی مدیریتی؛ کاهش سطوح غیرضروری بروکراسی و توسعه

تفویض اختیار؛ ایجاد سازوکارهای منظم برای شناسایی و پرورش نیروهای مستعد؛ تقویت شبکه‌های ارتباطی میان واحدها و استان‌ها؛ و وارد کردن شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای و رفتارهای خدمت‌محور در نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند زمینه عملیاتی‌شدن مدل را فراهم کند. همچنین، ایجاد سازوکار آینده‌پژوهی برای رصد تحولات ورزش کشور و ارزیابی دوره‌ای میزان تحقق ابعاد مدل می‌تواند از تبدیل‌شدن آن به یک چارچوب صرفاً نظری جلوگیری کرده و بالندگی سازمانی را به یک فرآیند مستمر، قابل‌سنجش و مدیریتی تبدیل کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational development has increasingly become a strategic concern for contemporary organizations operating in complex, rapidly changing, and uncertain environments. Rather than being limited to short-term improvements in efficiency or isolated structural reforms, organizational development involves the continuous enhancement of human, cultural, structural, managerial, and strategic capacities that enable an organization to adapt, learn, innovate, and sustain its effectiveness. Contemporary approaches to organizational excellence similarly emphasize that sustainable performance depends on the alignment of organizational strategy, human resources, leadership, employee competencies, ethical principles, and emerging environmental demands. Strategic human resource management contributes to organizational excellence when recruitment, development, empowerment, and retention practices are aligned with organizational objectives and ethical considerations (Jayarathna et al., 2026). Moreover, digital leadership and organizational learning have become increasingly important for business transformation, operational excellence, and organizational adaptability (Chowdhury, 2025). Employee competencies and digital capabilities can also facilitate organizational excellence when technological capacities are effectively translated into individual and organizational capabilities (Dehghanizadeh et al., 2025). Therefore, organizational development should be

regarded as a multidimensional process through which organizations simultaneously strengthen their strategic direction, human capital, structural flexibility, organizational culture, and capacity for learning and adaptation. These requirements are particularly important in mission-oriented and value-based organizations, in which organizational success cannot be assessed exclusively through conventional indicators of efficiency, productivity, or financial performance. Such organizations are also expected to maintain their normative identity, promote shared values, strengthen social legitimacy, and achieve broader social and cultural missions. Accordingly, their organizational development models should integrate professional and managerial capabilities with ethical, cultural, and spiritual dimensions. Recent research indicates that strategic intelligence contributes to creativity and organizational excellence by enhancing the capacity of organizations to interpret environmental developments, anticipate future challenges, and formulate appropriate responses (Kurter, 2025). Strategic insight has likewise been identified as an important prerequisite for achieving organizational excellence because it enables managers to recognize emerging opportunities and threats and to coordinate organizational resources accordingly (Mohammad Ali et al., 2025). At the structural level, contemporary organizations increasingly require mechanisms that reduce unnecessary bureaucracy while preserving appropriate levels of control and accountability (Zaki, 2026). Organizational legitimacy and ethical leadership also contribute to excellence by strengthening trust, acceptance of managerial decisions, and coherence between institutional values and managerial practices (Omidi & Arbabi, 2025). These perspectives demonstrate that organizational excellence emerges through the interaction of strategic, structural, ethical, human, and relational capacities rather than through any single managerial intervention.

Within the Iranian context, the managerial school of Martyr Hajj Qasem Soleimani has attracted increasing scholarly attention as an indigenous framework of value-oriented, mission-centered, people-oriented, and strategically adaptive management. Studies examining his personality, identity, and managerial characteristics have emphasized the integration of religious identity, commitment to mission, field presence, courage in decision-making, simplicity, trust-building, and close relationships with followers (Majidi, 2024; Majidi, 2025). His leadership style has also been interpreted through the perspective of servant leadership, highlighting characteristics such as service orientation, humility, responsibility, attention to others, and prioritization of collective interests (Qarabaghi & Azghali, 2020). Furthermore, the components associated with the School of Martyr Soleimani have been linked to broader concepts such as responsibility, resistance, people-centeredness, commitment, and the realization of Islamic civilization (Qasemi Zolpirani & Askari Tepeh, 2021). These characteristics suggest that this managerial school may provide an indigenous foundation for conceptualizing organizational development in institutions whose objectives extend beyond conventional administrative and economic performance.

Another important dimension of this school concerns social and human capital. A social capital model developed on the basis of the School of Martyr Soleimani has emphasized trust, interpersonal relationships, cohesion, networking, and collective responsibility as important components of social effectiveness (Taheri et al., 2023). Similarly, studies concerning human resource attraction and development within this managerial school have stressed that professional competence should be accompanied by commitment, service orientation, responsibility, and the ability to cooperate in collective missions (Khalili et al., 2022). The school has also been discussed in relation to the development of value-oriented and future-oriented managers (Asadi Karam et al., 2022), as well as strategic management and field-based decision-making under complex conditions (Sobhani, 2022). Research on Martyr Soleimani's strategic managerial characteristics has further highlighted coordination among diverse forces, confidence building, environmental awareness, and decisive action under uncertainty (Ahmadinejad et al., 2022). In addition, work and employment within this perspective have been interpreted as forms of responsibility, service, social contribution, and purposeful effort rather than merely

economic activity (Khorasani Parizi & Moradi, 2022). The broader ideological foundation of this school also includes commitment, sacrifice, responsibility, and active defense of collective values (Mousavi, 2020). Despite these contributions, previous studies have generally examined particular dimensions of Martyr Soleimani's managerial school separately, including leadership, strategic management, social capital, human resources, personal characteristics, or normative principles. A comprehensive organizational development model integrating these dimensions within a coherent paradigmatic framework has received considerably less attention. This gap is particularly important for the Basij Sports Organization, whose activities combine sporting, cultural, social, educational, and revolutionary missions. At the same time, contemporary organizational excellence literature increasingly emphasizes strategic leadership, resilience, human resource capabilities, innovation, entrepreneurship, technological competencies, and organizational learning (Chowdhury, 2025; Mirfakhraldini & Zare, 2025; Nemati & Khoshgoftar Moghadam, 2025). Accordingly, an indigenous model capable of integrating these contemporary organizational requirements with the spiritual, ethical, social, and managerial principles associated with Martyr Soleimani's school may provide a more context-sensitive framework for organizational development. Therefore, the present study aimed to design an organizational development model based on the School of Martyr Hajj Qasem Soleimani in the Basij Sports Organization.

Methods and Materials

This study was developmental-applied in purpose and qualitative in approach. Grounded theory was employed using the systematic paradigm of Strauss and Corbin to identify the dimensions, categories, relationships, strategies, and consequences associated with organizational development based on the managerial school of Martyr Hajj Qasem Soleimani. The study population consisted of experts from three major groups: university academics specializing in sport management and organizational behavior, commanders and senior managers of the Basij Sports Organization, and researchers with expertise in Martyr Soleimani's managerial approach. Participants were selected through purposive sampling supplemented by snowball sampling, and recruitment continued until theoretical saturation was achieved. A total of 16 experts participated in the study. Data were collected through semi-structured interviews with an average duration of approximately 58 minutes. The interview protocol was reviewed by three subject-matter experts to establish content validity. To enhance the credibility of the findings, member checking was conducted by presenting the emerging categories and interpretations to participants. Transferability was addressed through theoretical saturation, systematic coding procedures, and rich description. Confirmability was strengthened through the use of multiple sources and examination of negative cases. For reliability assessment, 20% of the interviews were independently recoded by another researcher, producing an agreement coefficient of 0.82. Data analysis was performed using MAXQDA 2020 through open, axial, and selective coding.

Findings

Theoretical saturation was progressively achieved during the interview process. The emergence of new concepts declined markedly after the twelfth interview, no substantively new concept appeared after the fifteenth interview, and the sixteenth interview was conducted to ensure completion of the categories. During open coding, the transcribed interviews were examined line by line and sentence by sentence. This process initially generated 384 raw codes. Similar and overlapping codes were subsequently integrated, and repetitive or less relevant codes were eliminated through focused analysis.

The analysis identified several highly recurrent concepts. Sincerity and divine motivation in organizational work received 34 references, managerial field presence and companionship with subordinates received 30 references, managerial simplicity received 27 references, people-centeredness and emotional relationships received 26 references, and courage and decisiveness in decision-making received 24 references. These

frequencies indicated the central importance assigned by participants to the ethical and value-based dimensions of Martyr Soleimani's managerial school.

Six broad conceptual domains emerged from the coding process: spiritual and value capital, jihadi-transformational leadership, human and social capital, strategic prudence and foresight, organizational infrastructure and structure, and contextual barriers and challenges. Through axial coding, these categories were reorganized according to the paradigmatic model. Four causal conditions were identified: the absence of an indigenous organizational development model, the need to revitalize spiritual capital, the necessity of learning from the conduct of martyrs, and the inadequacy of imported organizational development models. The central phenomenon was identified as "organizational development based on the managerial school of Martyr Soleimani."

Four contextual conditions supported the emergence of the central phenomenon: the organizational culture of the Basij, the religious-revolutionary context of society, the community-based and jihadi organizational structure, and the historical legacy of the Sacred Defense. Four intervening conditions were also identified: limitations in financial and human resources, administrative bureaucracy and complexity, frequent managerial changes, and external organizational pressures.

Six principal strategies were extracted from the interviews: developing a jihadi competency model, implementing training based on managerial conduct and practical examples, developing human-spiritual capital, redesigning organizational structures toward greater flexibility, institutionalizing sincerity and self-sacrifice, and strengthening strategic prudence and foresight. Implementation of these strategies was associated with five major consequences: increased organizational effectiveness and sustainable development, strengthened revolutionary-jihadi identity among employees, improved performance of competitive and public Basij sports, development of a model applicable to other revolutionary organizations, and enhancement of interorganizational social capital.

Selective coding ultimately positioned organizational development based on the School of Martyr Soleimani as the core category. Five principal developmental dimensions were arranged around this core phenomenon: spiritual and value capital; jihadi-transformational leadership; human and social capital; strategic prudence and foresight; and organizational infrastructure and structure. Spiritual and value capital performed a foundational and motivational role; jihadi-transformational leadership acted as a direct facilitator; human and social capital provided process support; strategic prudence and foresight directed the long-term trajectory of development; and organizational infrastructure created the executive conditions required for implementing the proposed strategies. Contextual barriers and challenges operated as moderating and restraining factors that could reduce the speed and quality of the organizational development process.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational development in the Basij Sports Organization is best understood as a multidimensional, value-based, and context-dependent process rather than as a narrowly structural or administrative intervention. The proposed model suggests that sustainable organizational development emerges when spiritual and ethical values, managerial behavior, human and social relationships, strategic foresight, and organizational structures reinforce one another. One of the most important implications of the findings is that spiritual and value capital functions as the motivational foundation of the entire model. Sincerity, sacrifice, divine motivation, simplicity, and commitment were not perceived by participants as abstract moral ideals; rather, they were viewed as practical organizational resources capable of shaping employee motivation, commitment, leadership credibility, and collective responsibility.

The identification of jihadi-transformational leadership further indicates that organizational development depends heavily on the behavioral credibility of managers. Field presence, courageous decision-making, behavioral modeling, empowerment of younger personnel, and proximity to employees appear to reduce

hierarchical distance and strengthen trust. In this framework, leadership is not limited to issuing instructions but operates through visible conduct, participation, responsibility, and practical commitment. Human and social capital similarly emerged as essential to sustainability. Trust, networking, people-centered relationships, and team cohesion create the relational infrastructure necessary for coordinated action, particularly in an organization whose activities depend on extensive social and voluntary networks.

Strategic prudence and foresight constitute another major pillar of the proposed model. Organizational development requires managers who can combine field-based knowledge with long-term thinking, continuously reinterpret environmental conditions, and revise strategies when circumstances change. At the same time, strategic capability alone is insufficient if organizational structures remain rigid. The findings therefore emphasize the importance of flexible structures, merit-based systems, effective motivational processes, delegation, and reduced bureaucratic complexity. This combination reflects the need to establish congruence between organizational values and the mechanisms through which work is actually managed.

The six identified strategies provide a practical pathway for converting the conceptual dimensions of the model into organizational action. In particular, development of a jihadi competency framework can translate broad values into identifiable managerial and employee competencies. Conduct-based education can convert historical and managerial experience into organizational learning. Human-spiritual capital development can integrate professional capability with ethical and mission-oriented development. Structural redesign can provide greater agility, while institutionalizing sincerity and sacrifice can integrate organizational values into recruitment, promotion, evaluation, and recognition systems. Finally, strategic foresight can ensure that a value-based organization remains adaptive rather than becoming administratively static.

The expected consequences of the model extend beyond internal organizational efficiency. Sustainable effectiveness, stronger organizational identity, improved sporting performance, greater social capital, and potential applicability to comparable mission-oriented organizations indicate that organizational development may simultaneously generate operational, cultural, and social outcomes. Nevertheless, these consequences should be interpreted within the organizational and cultural context from which the model was derived. The model is particularly relevant to institutions whose missions combine professional performance with explicit ethical, cultural, or social commitments.

Overall, the study concludes that organizational development based on the School of Martyr Hajj Qasem Soleimani can be conceptualized as an integrated process in which spiritual and value capital provides the motivational foundation, jihadi-transformational leadership facilitates implementation, human and social capital sustains collective action, strategic foresight determines long-term direction, and flexible organizational infrastructure enables execution. Contextual and intervening conditions may accelerate or constrain this process, while appropriate strategies can translate the central principles of the model into sustainable organizational outcomes. The resulting framework provides an indigenous and context-sensitive approach to organizational development for the Basij Sports Organization and establishes a conceptual foundation for subsequent empirical validation and application in comparable mission-oriented and value-based organizations.

References

- Ahmadinejad, H., Manouchehri, M., & Shams al-Dini, M. (2022). Investigating the strategic role of Martyr Haj Qasem Soleimani and his managerial characteristics in the success of the resistance axis. The First National Conference on Management and Entrepreneurship in the School of Martyr Haj Qasem Soleimani (Focusing on Poverty Alleviation in the Jarmorian Region of Kerman Province),
- Asadi Karam, A., Nasiri, R., Firoozabadi, A., & Nazarali Pour, M. (2022). The role of the school of Martyr Haj Qasem Soleimani in nurturing Mahdavi managers. The First National Conference on Management and

- Entrepreneurship in the School of Martyr Haj Qasem Soleimani (Focusing on Poverty Alleviation in the Jarmorian Region of Kerman Province),
- Chowdhury, R. H. (2025). *Digital Leadership and Organizational Learning: Technologies for Business Transformation and Operational Excellence*. Deep Science Publishing. <https://doi.org/10.70593/978-93-49910-03-4>
- Dehghanizadeh, M., Yavari, M. M., & Dehghani Tafti, B. M. (2025). The Impact of Artificial Intelligence Application and Digital Competencies on Organizational Excellence with the Mediating Role of Employee Competencies. *Research in Teaching Methods*. <https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13940.1388>
- Jayarathna, G. S., Perera, S. R., & Gunawardana, S. (2026). Strategic Human Resource Management: Driving Organizational Excellence Through Strategic Alignment, Ethical Practices, and Emerging Trends. In *International Encyclopedia of Business Management* (First Edition ed., pp. 709-717). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00407-2>
- Khalili, A., Asadi, K., Rahmani, N., & Farahani, E. (2022). A model for attracting and developing human resources in the school of Martyr Soleimani. The First National Conference on Management and Entrepreneurship in the School of Martyr Haj Qasem Soleimani (Focusing on Poverty Alleviation in the Jarmorian Region of Kerman Province),
- Khorasani Parizi, E., & Moradi, M. (2022). The place of work and employment in Islam, with emphasis on the school of Martyr Soleimani. The First National Conference on Management and Entrepreneurship in the School of Martyr Haj Qasem Soleimani (Focusing on Poverty Alleviation in the Jarmorian Region of Kerman Province),
- Kurter, O. (2025). The Impact of Strategic Intelligence on Enhancing Creativity and Organizational Excellence. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-24. <https://doi.org/10.52736/ubeyad.1654233>
- Majidi, H. (2024). Personality, identity, and managerial characteristics of Martyr Haj Qasem Soleimani. *IRIB News Agency, Research Service*. <http://www.iribnews.ir>
- Majidi, H. (2025). Personality, Identity, and Managerial Characteristics of Martyr Haj Qasem Soleimani. <http://www.iribnews.ir>
- Mirfakhraldini, H., & Zare, H. (2025). Examining the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Excellence Based on Risk. *Business Management Explorations*(8).
- Mohammad Ali, N., Khalil Ismail, H., & Sharif Youssef, M. (2025). The Role of Strategic Insight Requirements in Achieving Organizational Excellence: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Heads of Scientific Departments in a Number of Government Universities / Kurdistan Region of Iraq. *The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya*, 8(2), 676-692.
- Mousavi, S. M. (2020). The school of Martyr Haj Qasem Soleimani in defending the sanctity of the Ahl al-Bayt. *Scientific-Promotional Quarterly of Islamic Awakening Studies*, 8(15), 75-100.
- Nemati, M. R., & Khoshgoftar Moghadam, A. A. (2025). Predicting Strategic Leadership Based on Resilience, Job Satisfaction, and Organizational Justice of Elementary School Principals in Qom Province. *Journal of Educational Excellence Management*, 2(2), 105-118. <https://www.magiran.com/paper/2915009/predicting-strategic-leadership-based-on-resilience-job-satisfaction-and-organizational-justice-of-primary-school-principals-in-qom-province?lang=en>
- Omidi, A., & Arbabi, A. (2025). Examining the Impact of Organizational Legitimacy on Excellence Governance: Analysis of the Mediating Role of Ethical Leadership Style (Case Study: Lorestan Provincial Government). *Scientific Quarterly of Excellence Governance*, 5(4), 149-182.
- Qarabaghi, M., & Azghali, M. (2020). Exploring the Leadership Style of Martyr General Qasem Soleimani as an Exemplary Model of Servant Leadership. *Islamic Management*, 28(3), 113-129.
- Qasemi Zolpirani, R., & Askari Tepeh, F. (2021). Components of the school of Martyr Soleimani and the realization of modern Islamic civilization. *Government Studies in the Islamic Republic of Iran*, 7(4), 37-60.
- Sobhani, J. (2022). The role of strategic management with an emphasis on the school of Martyr Haj Qasem Soleimani. The First National Conference on Management and Entrepreneurship in the School of Martyr Haj Qasem Soleimani (Focusing on Poverty Alleviation in the Jarmorian Region of Kerman Province),
- Taheri, M., Hojjat, A., & Safarzadeh, R. (2023). Designing a Social Capital Model Based on the School of Martyr Haj Qasem Soleimani. *Scientific Journal of Social Capital Management*, 7(29), 333-344.
- Zaki, N. (2026). Eliminating Bureaucracy Without Losing Control: An AI-Enabled Framework for Organizational Excellence. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8748525/v1>