

طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی با تأکید بر مدیریت اسلامی: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش

حسین خنیفر^۱

صلاح‌الدین ابراهیمی^۲

فائزه محمداسماعیلی^۳

بهمن غلامی*^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۰)

چکیده

در هر جامعه‌ای نظام آموزشی بخش مهم و حائز اهمیتی بشمار می‌رود. این نهاد، زمینه‌ساز رشد و توسعه فکری و زمینه‌ساز بلوغ و تحقق ظرفیت‌های انسانی است. بنابراین مدیران آموزش و پرورش باید از شایستگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز این مهم، برخوردار باشند. لذا پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی با تأکید بر مدیریت اسلامی در آموزش و پرورش طراحی شد. برای انجام پژوهش برای انجام پژوهش از رویکرد کیفی از نوع گراند تئوری استفاده گردید. جامعه پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی و مدیریت اسلامی در آموزش و پرورش می‌باشد که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با ۱۹ نفر از آنها مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد "توسعه شایستگی‌های اسلامی و توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی" به عنوان مقوله محوری، جانشین‌پروری، ارزیابی مستمر، آموزش و یادگیری مستمر و مدیریت استعداد به عنوان شرایط علی، یادگیرنده‌محور بودن سازمان (سازمان یادگیرنده)، عدالت‌گرایی در گزینش، انتصاب و ارتقاء، برنامه‌ریزی و برنامه‌محوری و توسعه کارراه شغلی" به عنوان راهبردها، مقوله‌های فرهنگ سازمانی و گروه کارکنان به عنوان بستر، نگرش اسلامی به مدیریت و منابع انسانی و ساختار سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شدند و توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی می‌تواند پیامدهای مثبت فردی و سازمانی در آموزش و پرورش داشته باشد. اگر مدیران آموزش و پرورش با استفاده از شایستگی‌ها و بر اساس الگوی مناسب اسلامی ایرانی توسعه یابند، سازمان با بالا بردن روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها قادر خواهد بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کم‌تر و کیفیت بهتر تحقق بخشد و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، شایستگی مدیران، مدیریت اسلامی، آموزش و پرورش.

^۱ استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

^۲ دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

^۳ دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.

^۴ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات bgholami@pnu.ac.ir)

مقدمه

امروزه گزاره «منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است» به یک گزاره مسلم و قطعی، جهان‌شمول و مورد پذیرش همگان بدل گشته است؛ به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تاکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (۱). در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند؛ بدین دلیل لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار گرفته و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعدادها^۱ تاکید می‌شود (۲).

سازمان‌ها برای آینده نه چندان دور که در آن کمبود کارکنان با استعداد وجود دارد، باید آمادگی‌های لازم را کسب کنند، یکی از روش‌های مقابله با این نگرانی‌ها توسعه شایستگی مدیران است (۳). بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به‌عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش و مهارت یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که نمی‌توانند خود را با این شرایط وفق دهند، می‌توانند در زمانی کوتاه سازمان را به قهقرا ببرند (۴). از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (۵). پرورش نیروی انسانی متخصص برای دستیابی به توسعه پایدار و متوازن، مستلزم برخورداری جوامع از آموزش و پرورش پویا و کارآمد است و بدون ایجاد آموزش و پرورش عالی و باکیفیت و در تراز جهانی نمی‌توان به این مقصود نائل آمد (۶). به همین خاطر امروزه آموزش و پرورش سخت مورد توجه حکومت‌هاست (۷). از دیدگاه منتقدان، نظام فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی خیل عظیم مطالبات، نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی جدی و اساسی است (۸)؛ بنابراین مدیریت این سازمان به مدیران لایق و شایسته نیاز دارد. بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش، و بنا بر نقش حیاتی مدیران آموزشی در ارتقاء کیفی سازمان، لازم است مدیران آموزش و پرورش نیز با توجه به بافت فرهنگی و دینی کشور در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز توسعه یابند.

دین مبین اسلام به فرهنگ شایسته‌پروری و بکارگماری شایستگان سفارش زیادی کرده است. در این مکتب، منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی بشمار می‌روند که باید به اهلهش واگذار شوند. که قرآن کریم

می‌فرماید: "ان الله یامرکم ان تؤدوا الأمانات الی اهلہ" (۹)، همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید. همچنین از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی و جهت‌ساز، سیاست‌ها و برنامه‌های بخش عمومی سند چشم‌انداز است. بر اساس این سند راهبردی، در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ایران کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل خواهد بود (۱۰). در واقع؛ این سند، راهنمایی برای برنامه‌ریزی و توسعه کشور است و بدین منظور ضروری است که مدیران از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد مؤثر در این مسیر برخوردار باشند (۱۱) و توسعه یابند. اهمیت و نقش حیاتی سند چشم‌انداز در توسعه و پیشرفت کشور و ضرورت برخورداری و توسعه مدیران دولتی از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های تدوین شده در راستای این سند، توسعه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در این زمینه را ضروری می‌سازد. با توجه به اینکه پژوهش‌های انجام شده در خصوص الگوی توسعه شایستگی مدیران آموزش‌وپرورش به ویژه در راستای سند چشم‌انداز و مدیریت اسلامی از غنای کافی برخوردار نیست، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی با تأکید بر آموزش‌وپرورش انجام شده است.

از طرفی در یک جامعه/ سازمان با شایستگی‌ها و ارزش‌های اسلامی افراد باید بیاموزند به جای جلب رضایت سرپرستان و صاحبان قدرت، تلاش کنند که چگونه با سعی و تلاش در راه توسعه و سازندگی قدم بردارند و به‌جای تسلیم شدن، تملق‌گویی و پذیرش دستور، باید تفکر حاکم بر جامعه مبتنی بر آماده ساختن افراد برای قبول اندیشه‌های نو و آزمایش روش‌های جدید باشد (۱۲). همچنین بنا بر آیات قرآن، بزرگ‌ترین رسالت انبیاء، از بین بردن موانع و مشکلات و فراهم نمودن زمینه رشد و شکوفایی استعداد‌های انسان در جهت رشد و کمال است؛ آنها آماده‌اند تا این موجود طبیعی را از مرتبه طبیعت به مرتبه عالی مافوق طبیعات، مافوق جبروت برسانند (۹)؛ بعلاوه دین مبین اسلام صریحاً بر فرهنگ شایسته‌پروری تأکید فراوان نموده و بر بکارگیری شایستگان سفارش زیادی نموده است، چرا که به تعبیر قرآن منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند، همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید (۹). پیامبر اکرم (ص) نیز می‌فرماید: کسی که کارگزاری را برای مسلمانان بگمارد در حالیکه می‌داند در میان آنها کسی هست که از او شایسته‌تر و عالم‌تر است، او به خدا و رسولش و همه مسلمانان خیانت ورزیده است (۱۰). حضرت علی (ع) نیز ژرف‌نگری و دقت زیادی بر توسعه شایستگی و شایسته‌سالاری مدیران داشته و حتی معیارهای گزینش آنها را نیز مشخص کرده است (۱۳). در داستان حضرت موسی در قرآن آمده است: آنگاه که به مدین رو آورد و به دختران شعیب خدمتی شایسته کرد، یکی از دختران شعیب

پیشنهاد داد: یا أَبَتِ اسْتَأْجِرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ. (۹) پدرم! او را اجیر کن؛ چراکه بهترین کسی است که به این کار می‌آید و او قوی و امین است.

مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش بوجود آورند (۱۴)؛ و به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسایل و مشکلات سازمانی، نقش‌بسنایی در موفقیت و یا شکست سازمان ایفا می‌کنند (۱۵). و در دنیای مدرن امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتوانند بر اساس شایستگی‌های خود به ارائه خدمات بهتر به شهروندان، بر اساس منافع عمومی جامعه، بپردازد. اگر چه برخورداری از مدیران و کارکنان شایسته در بخش عمومی و آموزش و پرورش بسیار ضروری و با اهمیت است اما نبود چارچوبی برای توسعه شایستگی مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش، این سوال را مطرح می‌کند می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. سازمان آموزش و پرورش برای تحقق چشم‌اندازی که ترسیم نموده بایستی از الگوی توسعه شایستگی مناسب استفاده نماید لذا تمرکز این پژوهش بر شناخت مولفه‌ها و شاخص‌های فرایند توسعه شایستگی مدیران با تأکید بر مدیریت اسلامی است. سوال اصلی که محقق با انجام این پژوهش در پی پاسخ‌دادن به آن است عبارت است از: الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش چگونه است؟ بنابراین در این پژوهش سعی شده است تا با استفاده از نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی و مدیریت اسلامی در آموزش و پرورش به سوال‌های زیر پاسخ داده شود:

مقوله اصلی^۱ مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدام است؟

شرایط علی^۲ توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدامند؟

راهبردهای^۳ توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط زمینه‌ای^۴ توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدامند؟

با توجه به توضیحات داده شده کاملاً مشخص می‌شود که برای بهبود وضعیت آموزش و پرورش، توسعه کشور و بهبود برونداد آن، هم باید به الگوهای فرهنگی و بومی توجه داشت و هم لازمست نظام آموزشی توسط مدیران لایق و دارای شایستگی‌های لازم مدیریت شود. بنابراین پرداختن به موضوع تدوین مدل توسعه شایستگی مدیران آموزش و پرورش از اهمیت بسیار برخوردار خواهد بود. این

۱ - Core category

۲ - Causal conditions

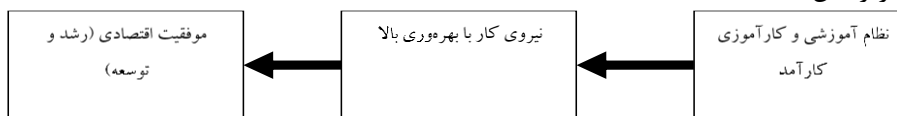
۳ - Strategy

۴ - Context

پژوهش به ما در بهبود بهره‌وری، کارایی و عملکرد هر کدام از قلمروهای مدیریت استعداد، شایسته-سالاری و جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش کمک شایانی می‌کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت بر مبنای شایستگی‌ها در دهه‌های اخیر، به محور توانایی سازمان‌ها برای جذب، حفظ، پرورش و ارتقاء منابع آنها تبدیل شده است (۱۶). زیرا سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر بر روی شایستگی‌ها، استعدادها، مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی کار - نیروی انسانی - به منزله نوعی استراتژی اساسی و مهم مد نظر است (۸). ماهیت چنین ارتباطی بوسیله اقتصاددانان آموزش و پرورش به شکل نمودار شماره (۱) زیر بیان شده است (۱۷).



نمودار شماره ۱. آموزش و پرورش و توسعه اقتصادی (۱۷)

بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش و روند فزاینده رشد این امر در آموزش، و بنا بر نقش حیاتی مدیران در ارتقاء کیفی هر سازمان، لازم است مدیران آموزش و پرورش نیز در جهت توسعه شایستگی‌ها در عرصه‌های مدیریتی و شغلی در ایران گام‌های اساسی بردارند. بر اساس ادبیات موجود، تعاریف گوناگونی از شایستگی مطرح شده است و دانشمندان از ابعاد متفاوت به این موضوع پرداخته‌اند. مرور برخی تعاریف که عمدتاً از صاحب‌نظران برجسته این حوزه است در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول شماره ۱. تعاریف شایستگی

ردیف	پژوهشگر	سال	تعریف
۱	مرکز مشاوره جی جی ان ^۱ (۱۶)	۲۰۰۴	مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انگیزه‌هاست به‌منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهد.
۲	کوکران ^۲ (۱۸)	۲۰۰۹	مهارت‌ها، رفتارها و ویژگی‌هایی که در موفقیت مشارکت دارند.
۳	لی ^۳ (۱۹)	۲۰۱۰	مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز برای عملکرد موفق در شغل است.
۴	مولر و ترنر ^۴ (۲۰)	۲۰۱۰	هرگونه نگرش، مهارت، رفتار یا دیگر ویژگی‌های منابع انسانی است که برای انجام یک شغل ضروری است و از همه مهم‌تر این که افراد

۱ - GJN Consulting Center

۲ - Cochran

۳ - Lee

۴ - Muller & Turner

	برتر را از افراد عادی متمایز می‌سازد.		
۵	ترکیبی از ویژگی‌ها، نگرش‌ها با ارزش‌ها، دانش و مهارت‌های رفتاری و هر ویژگی فردی که به‌طور قابل‌اعتماد می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود.	۲۰۱۴	مک کلند ^۱ (۲۱)
۶	ویژگی خاصی در یک فرد که باعث عملکرد اثربخش و یا فوق‌العاده او می‌شود.	۲۰۱۵	اسمایل، زین و زولیهار ^۲ (۱۶)
۷	مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و خصوصیتی که فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد.	۲۰۱۶	لوسیا و لپسینگر ^۳ (۲۲)
۹	شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه، توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های فرد برای حصول اطمینان از عملکرد عالی و فراتر از انتظار وی در یک شغل یا موقعیت معین.	۲۰۱۹	کالینگس و ملاحی ^۴ (۶)
۱۰	شایستگی‌ها خصوصیات دانش، مهارت‌ها، الگوهای نظری و امثال آن هستند که اگر تنها یا به‌طور ترکیبی استفاده شوند؛ منجر به عملکرد موفق می‌شوند.	۲۰۲۰	سانتوس ^۵ (۳۰)
۱۱	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند.	۱۳۹۸	خنیفر و همکاران (۱۵)
۱۲	مهارت، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز شخص برای انجام کار به‌طور اثربخش.	۱۳۹۸	پورعزت و همکاران (۲۳)
۸	شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند.	۱۳۹۹	خنیفر و همکاران (۲۴)
۹	مجموعه الگوهای رفتاری که مرتبط با عملکرد کاری بوده و افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌کند.	۱۳۹۹	ابراهیمی و همکاران (۷)
۱۰	شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، صفات و ویژگی‌های رفتاری و خصوصیات شخصی است.	۱۳۹۹	مجیدی (۲۰۲۰)

شایستگی‌های مدیریتی مدیران ایرانی اسلامی: یک مدیر مسلمان، موظف به حفظ منزلت‌های انسانی، تطبیق روش مدیریتی با قوانین الهی، رعایت وجوب عدل و احسان، دوری از بغی و رعایت اصل

-
- ۱ - McClelland
 ۲ - Smiley, Zayn & Zolihar
 ۳ - Lucia & Lepsinger
 ۴ - Collings & Mellahi
 ۵ - Santos

تقدس وسیله می‌باشد. مدیران همچون رهبران، وظیفه‌ای بس خطیر بر دوش دارند که مهم‌ترین آنها هدایت انسان‌ها به سوی کمال و تعالی است. مدیر باید در مجموع، نوعی برتری نسبت به دیگران داشته باشد. تأکید اسلام برای انتخاب اصلح به این خاطر است که با بودن افراد نالایق و بی‌کفایت نه تنها چرخ سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور فلج خواهد شد، بلکه دیر نخواهد پایید که مغزهای روشن و متفکر، بی‌تفاوت و یا منزوی می‌شوند. دین اسلام تأکید بسیاری بر نقش مدیر شایسته در پیشرفت امور دارد و به همین جهت ویژگی‌های بسیاری را برای آن قرار داده است. توجه به خصوصیات اخلاقی و رفتاری مدیران در اسلام به دلیل تأثیر آن بر سازمان، یکی از معیارهای مهم در گزینش آنان است (۲۵). مدیر باید همه مقام‌ها و مناصب را از ناحیه خدا بداند و خود را خادم و خدمت‌گزار بداند نه حاکم. از دیدگاه اسلام رئیس حکومت، وزراء، استانداران و فرمانداران تنها امانت‌دارانی هستند که امانت‌داری جامعه اسلامی از سوی خداوند به آن‌ها سپرده شده و نباید آن را وسیله برتری‌جویی و تحصیل منافع شخصی کنند. بلکه باید هر امینی از آن امانت مراقبت بعمل آورده و سالم به دست اهلس بسپارد. از نظر دین مبین اسلام، خدمت به مردم، وظیفه عمده دولت و دستگاه‌های اجرایی است و حضرت علی (ع) در نامه‌های خود به کرات به مأموران خود یادآوری می‌کرد که مهم‌ترین وظیفه آنان این است که از روی مهربانی به مردم خدمت کنند در نامه امام به مالک اشتر بعد از آنکه ایشان را به خدمت در راه خلق و نیک‌بختی روزافزون سفارش می‌نماید اظهار می‌دارد که یک مدیر زمانی از اعتماد مردم برخوردار خواهد بود که مهربان باشد و در رفتار با آنان ادب و نزاکت را مراعات نماید (۲۶). در آیه ۱۰۵ سوره مبارکه انبیا نیز تأکید شده است که حکومت و سروری بر زمین، میراث بندگان صالح و شایسته خداوند است: «ان الارض یرثها عبادی الصالحون» با توجه به کلمه صالحون در این آیه که معنای گسترده و وسیعی دارد، همه شایستگی‌ها به ذهن می‌آید؛ شایستگی از نظر عمل و تقوا، شایستگی از نظر علم و آگاهی، شایستگی از نظر قدرت و قوت و شایستگی از نظر تدبیر و نظم و درک اجتماعی. هنگامی که بندگان باایمان این شایستگی‌ها را برای خود فراهم سازند، خداوند نیز کمک و یاری می‌کند تا آن‌ها بینی مستکبران را به خاک بمالند، دست‌های آلوده‌شان را از حکومت زمین کوتاه کنند و وارث میراث‌های آن‌ها گردند (۹).

همچنین چشم‌انداز ۱۴۰۴ به مثاله هدفی آرمانی و تحقق‌پذیر، عامل انسجام‌بخش همه سیاست‌های کلی نظام بشمار می‌رود، افق پیش روی همه قوا، دستگاه‌ها، نهادها و مردم را نشان داده است. تهیه‌کنندگان این سند مهم، با درک صحیح از ایران ۱۴۰۴، تحقق ابعاد مختلف این سند را در گرو وجود مدیرانی شایسته، کارآمد، متخصص و دارای شایستگی‌های همه‌جانبه دانسته، توسعه و پیشرفت مادی و معنوی برای جامعه ایرانی را منوط به تحقق شایسته‌سالاری و توسعه آن برای تک افراد، جامعه و نظام سیاسی می‌دانند (۲۷). یکی از شاخص‌های توسعه ایران در چشم‌انداز ۲۰ ساله

برخورداری افراد جامعه ایرانی از رفاه ملی است که یکی از زیر شاخه‌های رفاه ملی برخوردارگی از فرصت‌های برابر است.



شکل شماره ۲. شاخص رفاه ملی در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله ایران

یکی از عوامل اساسی در ایجاد فرصت‌های برابر، فراهم ساختن بستری مناسب برای ایجاد فرصت‌های شغلی برابر است. امکان ارتقا و پیشرفت در سازمان و شایسته‌سالاری، عدالت و توسعه منابع انسانی است که در این جهت باید به آن توجه شود.

مدیریت اسلامی: مدیریت اسلامی، شیوه خاصی از رهبری است مبتنی بر مبانی فکری و عقیدتی اسلام، اساسی‌ترین اصلی که مدیریت اسلامی را از سایر مدیریت‌ها جدا می‌کند این است که در این شیوه از مدیریت، مبنا حق است و حرکت به سوی حق و ارزش‌های متعالی انسانی (۲۸). مدیریت اسلامی وقتی تحقق می‌یابد که هم حاکمان و مدیران اشخاص دین‌باور، پرهیزگار، خوش‌خلق، صالح‌العمل با حسن نیتی باشند و هم شیوه اعمال حکومت و مدیریت آنان منطبق بر معیارها و الگوهای حکومتی و مدیریتی مقرر در شریعت باشد. مدیریت اسلامی میزان و معیار پیاده کردن حق و عدل است، پس در حالت آرمانی مدیر اسلامی بر کل مسائل اجتماعی و اقتصادی، مبادلات، بازار، کارگاه‌ها نظارت می‌کند تا ستم و بیدادی رخ ندهد و غصب، تبعیض، ربا خواری و دیگر اسباب باطل پیش نیاید. چنانچه این مدیر با اخلاص، کمال‌خواهی، دل‌سوزی، صداقت و درستی به اهداف خود برسد می‌توان گفت اصطلاح مدیریت اسلامی تحقق پیدا کرده است (۲۹). مدیریت اسلامی شیوه به کار گیری منابع انسانی و امکانات مادی، بر گرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهداف متأثر از نظام ارزشی اسلام است (۲۶). در منابع دینی، اهمیت، مدیریت و مدیران شایسته چه در سطح خرد و چه در سطح کلان جامعه، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. قرآن از زبان مردمی که در اثر پیروی از مدیریت‌های فاسد، گمراه شدند می‌گوید: " و گفتند پروردگارا! ما بزرگان و سالخوردگان خود را اطاعت

کردیم و آنها ما را گمراه کردند، پس عذابشان را دو برابر کن و به لعنتی بزرگ لعنتشان فرما" (۹). در مدیریت اسلامی، مدیریت، وسیله‌ای برای رسیدن به خواسته‌های شخصی نیست. مدیر اسلامی، نباید مسند مدیریت را به وسیله نردبان افتخار در جهت امیال شخصی و نفسانی خود قرار دهد؛ زیرا اسلام چنین مدیرانی را مورد سرزنش و انتقاد قرار می‌دهد: چنان که حضرت علی (ع)، در نامه‌ای به اشعث بن قیس فرماندار خود در آذربایجان می‌نویسد: "مدیریت و حکمرانی برای تو، وسیله آب و نان نیست بلکه امانتی در دست توست و تو از سوی مافوق خود تحت مراقبت هستی" (۳۰).

در کشور ما سبک مدیریت حاج قاسم سلیمانی که از برکات مدیریت اسلامی و دوران دفاع مقدس است که یک نمونه کامل باور به ارزش‌ها و فضائل اسلامی در مدیریت است. حاج قاسم توانست الگوی تازه‌ای از مدیریت را در کشور ایجاد نماید که مبتنی بر ارزش‌های بومی، اسلامی و داخلی است. سبک مدیریت جهادی با عناصری مانند نگرش توحیدی و اعتقاد به نقش مداوم خداوند در هدایت و نصرت مجاهدان و مومنان، تکلیف‌گرایی، شجاعت و جسارت در اتخاذ تصمیمات خارق‌العاده، در عین حال محاسبه و تدبیر دقیق همه مراحل و تخمین نتایج تصمیمات، اعتماد و اتکا به جوانان در مراحل مختلف مدیریت از طراحی و اتخاذ تصمیمات گرفته تا اجرا و بازخوردگیری، حضور و تنفس دائمی در فضای جهاد و عبادت و خلوص نیت و نیز برخورداری از از روحیه ایثار و فداکاری شناخته می‌شود (۳۱).

جدول شماره ۲. خلاصه پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسندگان	سال پژوهش	هدف پژوهش	خلاصه پژوهش
۱	حاج کریمی و همکاران (۳۲)	۱۳۹۰	طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران	شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریت بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ در تأثیرگذاری بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار تشخیص داده شدند.
۲	قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۳۳)	۱۳۹۲	الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج‌البلاغه امام علی (ع)	الگوی شایستگی مدیران در قالب پنج شایستگی تقوی‌مداری، امانت‌داری، عدالت‌ورزی، تصمیم‌گیری و اخلاقی قابل ملاحظه است.
۳	عارف‌نژاد (۵)	۱۳۹۶	شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی	مؤلفه‌های وجدان‌کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است.

۴	قلی‌پور و همکاران (۲۸)	۱۳۹۷	طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی	شایستگی‌های مطلوب در ۶ دسته اصلی از جمله شایستگی‌های ۱- ارزشی و اعتقادی ۲- فردی و شخصیتی ۳- علمی و فناورانه ۴- مدیریتی و اجرایی ۵- ارتباطی و ۶- تحلیلی، ذهنی و فکری و در نهایت الگوی شایستگی بر اساس آن طراحی شد.
۵	میرآخوری و همکاران (۲۶)	۱۳۹۸	راهبردهای غایی مدیریت ارزش بنیان بر اساس الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت	راهبردهای ارائه شده در سه دسته دسته‌بندی شدند: راهبردهای سطح پابرجایی (اخلاق فاضله، برنامه‌محوری، یادگیری مستمر و ...) راهبردهای سطح تکاملی (تلاش خالصانه و بی‌وقفه، ظلم- ستیزی و حرکت‌های ایثارگرانه) و راهبردهای سطح تکاملی (عدالت جمعی، امنیت همه‌جانبه و منفعت عامه)
۶	خنیفی و همکاران (۸)	۱۳۹۹	طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه	مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی، فناوری اطلاعات، حرفه‌ای، قدرت تصمیم‌گیری، شخصیتی، تخصص، رهبری، مدیریت، و انتقادپذیری.
۷	مولر و ترنر ^۱ (۲۰)	۲۰۱۰	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی سازمان	شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی سازمان را در سه دسته شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های احساسی قرار می‌دهد.
۸	لی ^۲ (۱۹)	۲۰۱۰	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای عملکرد بالا	برای این که مدیران دارای عملکرد بالایی باشند، نیاز به شایستگی‌های پیشرفت‌گرایی، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جست‌وجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص دارند.
۹	پژوهش مارتینا و همکاران ^۳ (۳۴)	۲۰۱۲	تبیین اهمیت شایستگی مدیران در سازمان	شناسایی و گسترش شایستگی‌های مدیریتی یک ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است که سازمان به وسیله آن می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

۱ - Muller & Turner

۲ - Lee

۳ - Martina, Hana, & Jiri

۱۰	تریپاتی و آگراوال ^۱ (۳۵)	۲۰۱۴	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران	شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را به پایه (تفکر انتقادی و ارتباطات)، کلیدی در شرایط ثبات (تفکر سیستمی، شایستگی پیش‌بینی، شایستگی‌های هنجاری)، استراتژیک و شایستگی‌های بین فردی تقسیم می‌کند.
۱۱	چنگ و لاو ^۲ (۳۶)	۲۰۱۵	شایستگی مدیریتی و پیشرفت شغلی: مطالعه مقایسه‌ای در دو کشور	ارزیابی و تشخیص شایستگی‌ها مرتبط با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزش به فضای فرهنگی و کاری وابسته نیست و بستگی به عوامل و پارامترهای درونی مدیران دارد.
۱۲	بوچاما و همکاران (۳۷)	۲۰۱۸	ارائه الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش	در پژوهش خود به دو شایستگی اصلی مدیران آموزش و پرورش یعنی توسعه حرفه‌ای و عقاید خودکارآمدی تاکید کرده‌اند.
۱۳	فیلیپس و راپر ^۳ (۲)	۲۰۱۹	ارائه مدل شایستگی‌های مورد نیاز مدیران جهت مدیریت استعداد	شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران را به شایستگی‌ها متنی، شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی تقسیم می‌کند.

تاکنون پژوهشی تخصصی و جامع در راستای توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی با تاکید بر آموزش و پرورش انجام نگرفته است. بنابراین پرداختن بیشتر به این مسئله و بررسی و واکاوی آن، ضرورتی ناگزیر است، چراکه تا روشن نشود که عوامل زمینه‌ای، شرایط علی و راهبردهای توسعه شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های ایرانی اسلامی کدامند، نمی‌توان در راستای اجرای موفق انتخاب و انتصاب مدیران، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و بهبود تصمیمات در آموزش و پرورش تلاش کرد. دستیابی به آموزش و پرورش موفق و اثربخش و رفع ناکارآمدی‌ها و چالش‌های پیش رو، نیازمند تحولی اساسی و ریشه‌ای در نظام آموزشی بوده تا با بازخوانی و بازتولید تمام عوامل مؤثر پیدا و پنهان، بتوان با استفاده بهینه از استعدادهای توسعه و نگهداشت آن‌ها، فرصت‌ها، منابع و امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد (۱۵). در این راستا، هدف این پژوهش، طراحی طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش است.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف پژوهشی کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی است؛ بنابراین با استفاده از رویکرد کیفی با تکنیک نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. زیرا که بافت نظام آموزشی کشورمان دارای بافت منحصر به فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است که

۱ - Tripathi & Agrawal

۲ - Cheung, C.; Law, R.; He, K.

۳ - Phillips, & Roper

لزوماً مبانی نظری مستخرج از پیشینه پژوهش با آن بافت نمی‌تواند هماهنگی داشته باشد. نظریه داده-بنیاد^۱ یک نوع راهبرد روش پژوهش کیفی است که به منظور توسعه مجموعه‌ای از مفاهیم منسجم طراحی شده است که از پدیده محوری مورد مطالعه (توسعه شایستگی مدیران) تبیین تئوری کاملی را ارائه می‌دهد؛ در این پژوهش از روش اشتراوس یا عینیت‌گرا برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، زیرا روشی نظام‌مند دارد. جامعه پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی و مدیریت اسلامی در آموزش و پرورش کشور بود. در این روش کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند^۲ مبتنی بر گلوله‌برفی^۳ ۱۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش به جمع‌آوری اطلاعات تا نقطه اشباع نظری^۴ ادامه داده شد. برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای علمی، ب) آشنایی علمی و عملی با آموزش و پرورش کشور.

جدول شماره ۳. تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک جنسیت و تحصیلات

جنسیت	تعداد
مرد	۱۲ نفر
زن	۷ نفر
سطح تحصیلات	تعداد
فوق لیسانس	۳ نفر
دکتر	۱۶ نفر

با توجه به تئوری مفهوم‌سازی بنیادی در پژوهش، از روش کدگذاری باز^۵ و کدگذاری محوری^۶ در تحلیل و تفسیر یافته‌ها استفاده شده است. در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه‌بندی آن‌ها نیز مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و بر اساس الگوی ارتباط شناسایی‌شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوطه ارائه شد. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار بود. و برای اعتباربخشی به داده‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۷

۱ - GT

۲ - Purposeful sampling

۳ - Snowball sampling

۴ - Theoretical saturation

۵ - Open Coding

۶ - Axial Coding

۷ - Participant feedback

استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در زیر آمده است:

جدول شماره ۴. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کدمصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۵ م	۱۱۶	۴۲	۳۳	۷۳٪
۲	۸ م	۶۲	۲۵	۱۳	۸۱٪
۳	۱۱ م	۵۹	۲۶	۶	۸۹٪
	مجموع	۲۳۷	۹۳	۵۲	۹۰٪

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول شماره ۵. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کدمصاحبه شونده	مجموع کدهای دو کدگذار	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۵ م	۱۲۹	۵۱	۲۸	۸۰٪
۲	۸ م	۶۲	۲۷	۹	۸۸٪
۳	۱۱ م	۷۱	۲۸	۱۶	۷۹٪
	مجموع	۲۶۲	۱۰۶	۵۳	۸۲٪

یافته‌های پژوهش

در این بخش اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۱۹ نفر از خبرگان و مدیران متخصص در حوزه منابع انسانی و مدیریت اسلامی در آموزش و پرورش که شامل ۸۷ مفهوم است که تحت ۱۶ مقوله قرار گرفته‌اند، در زیر به تفکیک ارائه می‌شوند.

سوال اول: مقوله اصلی مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش چیست؟ مقوله اصلی (محوری) یا پدیده اصلی (هسته) مورد مطالعه، پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به‌سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرایند است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح بوجود آمده در نظر گرفته می‌شود (۳۸). بر این اساس در پژوهش حاضر از میان مقوله‌های موجود " توسعه شایستگی‌های اسلامی و توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی " به عنوان مقوله کانونی یا مقوله محوری مطرح شده‌اند.

جدول شماره ۶: مقوله اصلی مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
توسعه شایستگی‌های اسلامی	تعهد و مسئولیت‌پذیری	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۸، ۹، ۱۴، ۱۹	«مدیران ایرانی اسلامی باید خدمت را سرلوحه کارهای خودشان قرار بدن؛ از سلوک امامان و بزرگان روحیه جهادی یادگیرند و مردمی بودن را» (۳، ۱۶).
	وجدان کاری و نگرش خادمیت		
	صداقت و راستگویی		
	الگو بودن		
	تقوا و اخلاق نیکو		
	سعه صدر		
	اسلام‌شناسی و اسلامی بودن		
	روحیه جهادی		
	بصیرت به تکلیف و حسن تدبیر		
توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی	مردمی بودن	مصاحبه‌های ۱، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵ و ۱۷	«مدیران یک سازمان ایرانی همیشه باید خودشان را در دانش مدیریت اسلامی ارتقا دهند؛» (۶).
	توسعه شایستگی‌های ادراکی		
	توسعه شایستگی‌های دانشی		
	توسعه شایستگی‌های اجرایی		
	توسعه شایستگی‌های رهبری		
	توسعه شایستگی‌های ادراکی		
توسعه ارزش‌ها و دانش مدیریت اسلامی			

سوال دوم: شرایط علی مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدامند؟ شرایط علی، رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و تا حدی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه، افراد و گروه‌ها به این پدیده مبادرت می‌ورزند. در واقع، منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر این پدیده تأثیر می‌گذارند و منجر به بروز آن می‌شوند. از میان مقوله‌های موجود، "جانشین‌پروری، ارزیابی مستمر، آموزش و یادگیری مستمر و مدیریت مستمر" به عنوان علی تلقی می‌شوند که نقش فعال در توسعه و نگهداشت استعداد داشته و تا این عوامل مهیا نشوند مدیریت استعداد شکل نمی‌گیرد.

جدول شماره ۷: شرایط علی مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
جانشین‌پروری	عدم سیاسی کاری در انتخاب و انتصاب	مصاحبه‌های ۲، ۴، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۶	«سازمان باید روی افراد شایسته سرمایه‌گذاری کند و با بهسازی و ارزیابی افراد و تهیه بانک اطلاعاتی مدیران شایسته
	ارزیابی و بهسازی کاندیداها		
	تهیه بانک اطلاعاتی مدیران شایسته		

توانمند مدیران شایسته انتخاب نماید « (۱۰)».	۱۸	سیستم جانشین‌پروری مناسب	
		شناسایی شایستگی‌های کلیدی برای پست‌های کلیدی	
«ما به کانون‌های ارزیابی قوی برای توسعه شایستگی مدیران نیاز داریم این برای مشاغل کلیدی سازمان از همه چیز واجب‌تر است» (۱۲).	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷	ارزیابی عملکرد شایستگی محور	ارزیابی مستمر
		کانون ارزیابی	
		نظارت مستمر بر توسعه شایستگی و شایسته‌سالاری	
		ایجاد و استقرار کانون ارزیابی مدرن	
		ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز کلیدی برای مشاغل کلیدی	
«اول باید نیازهای آموزشی افراد توانمند برای مدیریت در امروز و آینده را مشخص کنیم» (۵).	مصاحبه‌های ۲، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹	نیازسنجی آموزشی	آموزش و یادگیری مستمر
		کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت	
		مدیریت دانش	
		توسعه شبکه‌های یادگیری	
		مرشدیت	
		ترویج آموزه‌های اخلاق اسلامی	
		آموزش مدیریت اسلامی	
«سازمان استعداد‌های خودش را نمی‌شناسد و باید برنامه‌ای کارا برای جلوگیری از ترک افراد توانمند داشته باشد» (۶).	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۱۸	جذب افراد با استعداد	مدیریت استعداد
		نگهداشت افراد مستعد	
		ارزیابی او کشف افراد با استعداد	
		تهیه مخزن استعداد	
		توانمندسازی استعدادها	

سوال سوم: راهبردهای مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدامند؟
راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به اجرای فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتریان
کمک می‌کنند. راهبردها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد. مهمترین راهبردهای
اتخاذ شده در این پژوهش عبارتند از: "یادگیرنده محور بودن سازمان (سازمان یادگیرنده)، عدالت‌گرایی
در گزینش، انتصاب و ارتقا، برنامه‌ریزی و برنامه-محوری و توسعه کارراهه شغلی".

جدول شماره ۸. راهبردهای مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
یادگیرنده محور بودن سازمان (سازمان)	هدف و آرمان مشترک سازمان در زمینه توسعه منابع انسانی	مصاحبه‌های ۱، ۳، ۴، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۸	«سازمان باید از تجارب سازمان‌های دیگر بیاموزد و توسعه شایستگی هدف همه اعضای سازمان
	توسعه قابلیت‌های شخصی کارکنان در جهت رضایت الهی		

یادگیرنده)	یادگیری جمعی و تیمی	بشد.» (۱۷). «در سازمانه موفق افراد دائما از هم می‌آموزند» (۱۹).
	یادگیری سازمانی	
	اشتراک دانش	
	مشورت‌پذیری و مشارکت‌پذیری	
عدالت‌گرایی در گزینش، انتصاب و ارتقاء	معیارهای گزینش مناسب	«خیلی از کارکنان احساس می‌کنند پیشرفت و ارتقای آنها زیاد به شایستگی و توانمندی آنها مرتبط نیست. احساس عدالت به پیشرفت کمک می‌نماید و ...» (۱).
	عدم تبعیض	
	پرهیز از پارتی‌بازی	
	شایسته‌سالاری	
	حق‌طلبی و ظلم‌ستیزی	
ایجاد جاذبه‌های علمی و پژوهشی		
برنامه‌ریزی و برنامه‌محوری	توجه به اسناد بالادستی، سند تحول بنیادین و الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت	«متاسفانه در سازمان آب هیچ برنامه مشخص و منسجمی برای توسعه منابع انسانی وجود ندارد. حتی به سند تحول بنیادین و... هم توجهی نمی‌شود» (۴).
	برنامه‌ریزی توسعه اخلاق حرفه‌ای	
	چشم‌انداز توسعه منابع انسانی	
	برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای	
توسعه کارراهه شغلی	تدوین طرح منسجم در زمینه نگهداشت استعدادها	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۸
	کارراهه و مسیر شغلی مناسب	
	فرصت‌های پیشرفت و ارتقا	
	مدیریت عملکرد و مدیریت جهادی	
	پاداش و تشویق عادلانه	
	ارتقای کارکنان با توجه به تعهد آنان به اخلاق حرفه‌ای	
حذف مسامحه‌کاری و لابی-گری‌های غیرضروری در انتخاب و انتصاب و ارتقای مدیران		

سوال چهارم: شرایط زمینه‌ای مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط زمینه‌ای، شرایطی هستند که راهبردها و اقدامات تحت آن به اداره‌ی پدیده می‌پردازند. یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. شرایط بستر در پژوهش کنونی مقوله‌های "فرهنگ سازمانی و گروه کارکنان" هستند.

جدول شماره ۹. شرایط زمینه‌ای مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش

مفهوم اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
فرهنگ سازمانی	حمایت از اخلاق حرفه‌ای	مصاحبه‌های ۱، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۷	«فرهنگ سازمانی برای توسعه شایستگی‌ها خیلی مهم است. در آب هنوز اهمیت شایسته‌سالاری به باور تبدیل نشده است» (۹).
	انعطاف‌پذیری در برابر تغییر		
	آینده‌پژوهی و آینده‌نگری		
	فرهنگ شایسته‌سالاری		
	ارزیابی عملکرد مدیریتی		
گروه کارکنان	تخصص‌گرایی	مصاحبه‌های ۲، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹	«همه چیز در سازمان به سوابق و توانمندی کارکنان مرتبط است. کارکنانی که خلاقیت دارند همیشه به مدیر برای بهبود مدیریت فشار می‌آورند...» (۱۵).
	روحیه جهادی کارکنان		
	ایثار و فداکاری مدیران		
	کارکنان حامی تغییر		
	خلاقیت و نوآوری کارکنان		
	سوابق حرفه‌ای و تجارب کارکنان		
اسلامی بودن کارکنان			

سوال پنجم: شرایط مداخله‌گر مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط مداخله‌ای شرایط وسیع و عامی همچون زمان، فضا، فرهنگ هستند که به عنوان تسهیل‌گر و یا محدودکننده‌ی راهبردها عمل می‌کنند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع می‌کند و یا به عنوان یک مانع دچار تأخیر می‌کند. در پژوهش حاضر مقوله‌های "نگرش اسلامی به مدیریت و منابع انسانی و ساختار سازمانی" به عنوان شرایط مداخله‌گر الگوی پارادایمی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

جدول شماره ۱۰. شرایط مداخله‌گر مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
نگرش اسلامی به مدیریت و منابع انسانی	نگرش به کمال‌طلبی کارکنان	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷	«دیدگاه سازمان به ارتقا و توسعه شایستگی‌های مدیران بسیار مهم است. متأسفانه هنوز نگرش به کمال و توسعه کارکنان در سازمان وجود ندارد» (۸).
	نگرش به توسعه و ارتقای منابع انسانی		
	نگرش به عدالت‌ورزی و مساوات		
	نگرش‌های سیاسی و دینی		
	نگرش به شایستگی و کانون ارزیابی		
ساختار سازمانی	نگاه به منابع انسانی	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۹	«ساختار متمرکز و قوانین و بخشنامه‌های متعدد آب همیشه مانع بزرگی برای
	عدم اختیارات کافی مدیران		
	تمرکز و پیچیدگی سازمان		
	نبود سند چشم‌انداز توسعه مدیران		

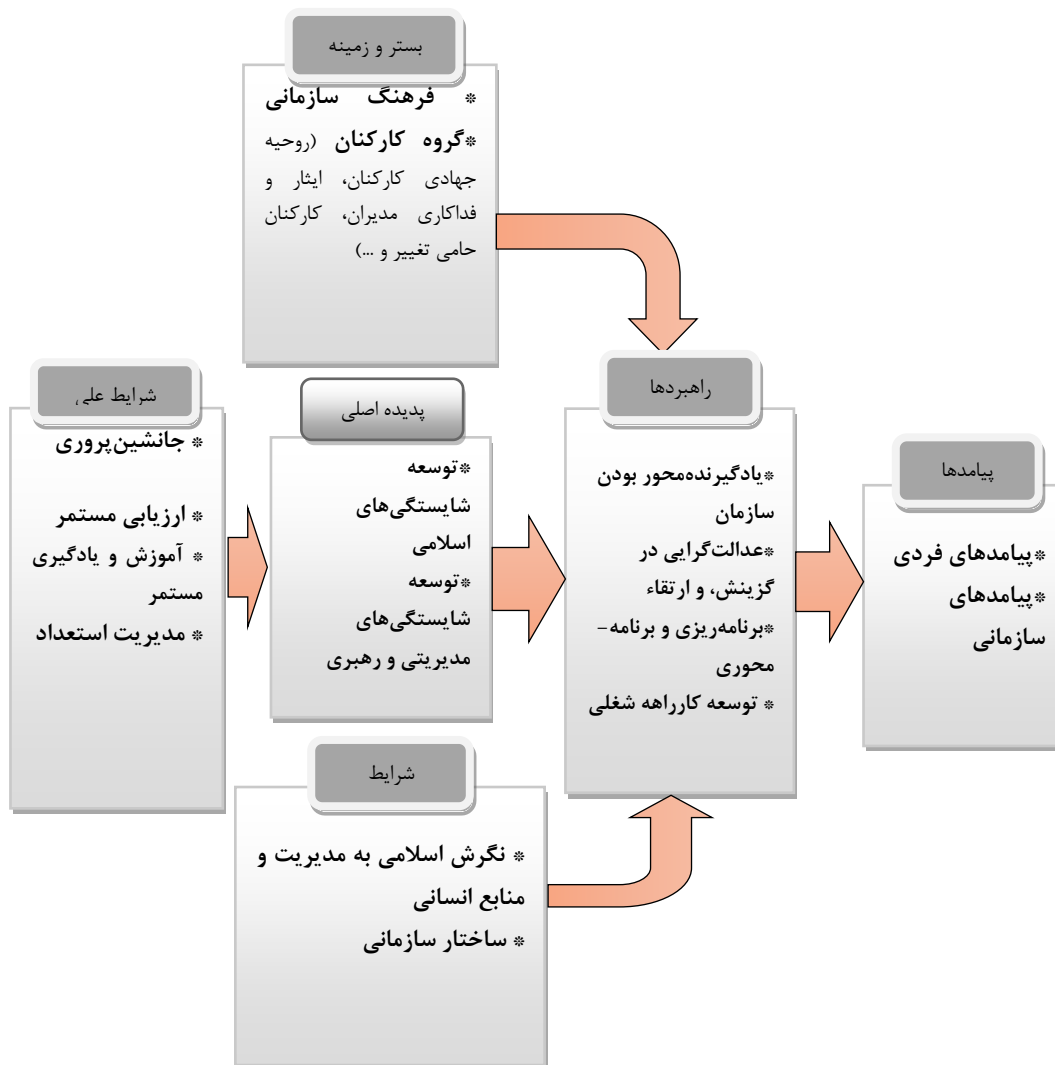
اجرای بسیاری از برنامه‌ها بوده است و...» (۳).	عدم همراستایی قوانین
	تداخل وظایف واحدهای مختلف سازمانی
	عدم سازماندهی پویا و انعطاف‌پذیر

سوال ششم: پیامدهای مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش کدامند؟ پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. برخی از این پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند. این امکان وجود دارد که آنچه در برهه‌ای از زمان پیامد بشمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود. مهمترین پیامدهای استخراج شده در این پژوهش عبارتند از: "پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی".

جدول شماره ۱۱. پیامدهای مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
پیامدهای فردی	توسعه شناختی مدیران	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹	«مدیران شایسته کارهای شایسته انجام می‌دهند وقتی شایستگی مدیران توسعه یابد رضایت کارکنان زیاد شده چون احساس خوبی دارند و...» (۱۶).
	توسعه نگرشی مدیران		
	توسعه مهارتی		
	توسعه فضائل اخلاقی		
	رضایت و انگیزش شغلی		
	خدمت‌گزاری و مردم‌داری		
	وفاداری و امانت‌داری		
پیامدهای سازمانی	بهره‌وری و اثربخشی سازمان	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۱۸	«مدیریت سازمان در درجه اول به توانایی و ویژگی‌های مدیران بستگی دارد توسعه شایستگی مدیران به بلوغ آپ و اثربخشی سازمانی می‌انجامد و اگر آپ اثربخش رفاه و آسایش مردم در آینده تضمین خواهد شد» (۲).
	اسلامی بودن سازمان		
	بلوغ سازمان		
	عدالت‌ورزی سازمان		
	شایسته‌سالاری		
	پیشرفت، رفاه و امنیت		
	بهبود تصمیم‌گیری سازمان		
	نوآوری سازمان		

پس از مقایسه مقولات گروه‌بندی شده، مقولات مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته‌بندی شدند و با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، مدل توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت اسلامی بر اساس پارادیم شش‌گانه به شکل زیر خواهد بود:



شکل شماره ۳. مدل پارادایمی کدگذاری محوری توسعه شایستگی مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش

بحث و نتیجه‌گیری

تربیت امری بسیار پیچیده و حساس است که پایداری و ثبات یک جامعه تا حد زیادی وابسته به کارآمدی و اثربخشی نظام آموزشی است. به طوریکه اگر نظام آموزشی بتواند مأموریت و رسالت خود مبنی بر توسعه فردی و اجتماعی را به درستی انجام دهد، زمینه مساعدی نیز برای رشد فرهنگی،

اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جامعه فراهم می‌شود. در جوامع امروزی، آموزش و پرورش نقشی اساسی در پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه ایفا می‌کنند (۸). آموزش و پرورش نه تنها می‌تواند در رشد اخلاقی، رفتاری و حتی جسمانی افراد مؤثر باشد، بلکه وسیله‌ای در جهت رفع نیازهای حقیقی و مصالح اجتماعی به شمار می‌آید یعنی نقش آموزش و پرورش نه تنها در عینیت بخشیدن به زندگی مادی و معنوی فرد متوقف و محدود نمی‌شود بلکه تمام شؤون اجتماعی او را نیز در برمی‌گیرد و عامل رشد و تحول اساسی جامعه می‌گردد (۵). این نظام به منظور پاسخگویی به انتظارات و نیازهای اعضای جامعه به مدیریت مناسب منابع نیازمند است بخش عظیمی از اثربخشی، کارآمدی، پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به شایستگی مدیران مرتبط می‌باشد. در این راستا پژوهش حاضر درصدد بود که با بهره‌گیری از روش کیفی به مطالعه الگوی جانشین‌پروری مدیران آموزش و پرورش بپردازد. در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش کیفی و با استفاده از طرح سیستماتیک (۳۸) مدلی جامع و فرآیندی ارائه شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی احصاشده توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در آموزش و پرورش شامل ۱۷ تم و ۹۱ زیرشاخص است. نتایج نشان داد:

- " توسعه شایستگی‌های اسلامی و توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی " مقوله‌های محوری مدل می‌باشند؛
 - " جانشین‌پروری، ارزیابی مستمر، آموزش مستمر و مدیریت استعداد " به عنوان علیی تلقی می‌شوند که نقش فعال در مدیریت جانشین‌پروری داشته و تا این عوامل مهیا نشوند توسعه شایستگی‌های مدیران به شیوه مناسب شکل نمی‌گیرد.
 - راهبردهای توسعه شایستگی‌های مدیران عبارتند از: " یادگیرنده‌محور بودن سازمان، عدالت‌گرایی در گزینش، انتصاب و ارتقا، برنامه‌ریزی و برنامه‌محوری و توسعه کارراه شغلی ".
 - شرایط بستر برای توسعه شایستگی‌های مدیران " فرهنگ سازمانی و گروه کارکنان " هستند.
 - "عوامل سازمانی و موانع و مشکلات قانونی " مداخله‌گر الگوی پارادایمی هستند.
 - توسعه شایستگی‌ها می‌تواند پیامدهای مهمی هم برای سازمان و هم برای فرد داشته باشد.
- در کل نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش عارف‌نژاد (۵)، قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۳۳)، قلی‌پور و همکاران (۲۸)، میرآخوری و همکاران (۲۶)، پورعزت و همکاران (۲۳)، خنیفر و همکاران (۱۵) و ابراهیمی و همکاران (۷) تا حدی همخوان می‌باشد. همچنین از لحاظ ابعاد توسعه شایستگی‌های مدیریت و رهبری با پژوهش ابراهیمی (۱۶)، عبداللهی، فتحی‌واجارگاه و همکاران (۳۹)، لی (۱۹)، مارتینا و همکاران (۳۴)، تریپاتی و آگراوال (۳۵) و بوجاما و همکاران (۳۷) همسو و همخوان است. در مقایسه شایستگی‌های ارزشی و شاخص‌های شایستگی: وجدان کاری و نگرش خدمت، صداقت و راستگویی، الگو بودن، تقوا و اخلاق نیکو و سعه صدر با پژوهش‌های پیشین مشخص شد چیت‌ساز و همکاران (۴۰)، قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۳۳)، ایمانی و قدرتی (۲۹) نیز این شاخص‌ها را به عنوان

شایستگی‌هایی که مورد نیاز هستند و باید گسترش یابند در نظر می‌گیرند. الوانی و همکاران (۲۵) و رهنورد و همکاران (۱۱)، نیز شایستگی‌های فردی و ادراکی را برای مدیران آموزشی ایران در نظر گرفته‌اند. کوکران (۱۸)، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری، خودفرمانی و تخصص‌گرایی را لازمه شایستگی مدیران دانسته‌اند.

بالاترین درجه تکامل سعادت هر فرد، انسانیت است ولی این درجه و بدست آوردن آن گاهی برای ما انسان‌ها دشوار می‌گردد یعنی خودمان و عملکردمان این چالش را به وجود می‌آورد، از روی دیگر تمامی انسان‌ها در طول عمر خود نیاز به آرامش دارند به وجود آمدن این آرامش و پایدار ماندن آن در همه ابعاد وجودی زندگی بشر در پیرو عدالت اجتماعی است. رعایت عدالت اجتماعی می‌تواند مدیریتی با رویکرد دینی بوجود آورد. آموزش و پرورش، نهادی اجتماعی و دارای آثار متعدد فردی، فرهنگی و اقتصادی است (۳۲). از عوامل اصلی عدالت و پیشرفت رشد و توسعه جوامع، آموزش و پرورش است که دارای اهداف مناسب باشد و به اهداف خود دست یابد. برای تحقق این اهداف و حرکت در این مسیر، مدیران نقش تعیین کننده‌ای ایفا می‌کنند (۴۱). متأسفانه باوجود تغییر و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها و طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریتی اختلال ایجاد نماید (۱۵)؛ بنابراین با توجه به این نکات، توسعه شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت اسلامی در سازمان آموزش و پرورش که از ضروریات نظام آموزشی کشور است. آن‌چنان‌که گابریا^۱ (۴۲)، اظهار می‌دارد، مدیریت، تغییر و اصلاح در نظام‌های آموزشی، باید مطابق تحولات صورت گیرد و چنین تغییری با استفاده از توسعه مدیران است که به‌نظام آموزش و پرورش کمک می‌کند تا نیازهای جامعه را برآورده سازد.

الگوی بومی مدیریتی در راستای توسعه شایستگی مدیران آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد فرهنگی، منطبق با شرایط کشور ایران، و استفاده از سبک مدیریت اسلامی به عنوان یک سبک بومی و متناسب با شرایط ملی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایرانی-اسلامی کشور ما یک الزام و امری ضروری و مهم می‌باشد. فلسفه وجودی و رسالت مدیریت اسلامی باید همواره مد نظر قرار گیرد تا در سایه آن به آرامش درونی و عمیق رسید و از این طریق اهداف کاربردی و عملیاتی تمامی سازمان‌ها محقق گردد. پیش‌گام بودن در راه هموار و یا ناهموار هر سازمانی نباید به صورت تصادفی و شعارگونه باشد، لذا در راستای این امر فقط با بیان خویش، خود و دیگران را خسته و توانایی آنان را هدر داده‌ایم، که این خود گناهی بزرگ است. جامعه ایرانی می‌تواند با بکارگیری رهنمودهای علمی و اسلامی در زمینه توسعه شایستگی‌های مدیران بهره‌وری مدیریتی، سازمانی و کارکردی خویش را بهینه‌تر نماید و بیش از

۱ - Gabrira, T. N.

پیش خود را به جامعه آرمانی نزدیکتر نماید. کاربست الگوی توسعه شایستگی مدیران آموزش و پرورش، آموزش و پرورش کشور را قادر می‌کند تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجند و به‌عنوان یک قطب‌نما حرکت علمی خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر و سمت و سوی حرکت خود را جهت ارتقا کیفی آن را روشن نمایند.

پیشنهاد‌های کاربردی

- ✓ مدیران آموزش و پرورش باید بدور از فضای سیاسی و رابطه‌مداری با بهره‌گیری از معیارهای اسلامی و علمی در بافت فرهنگی و بومی کشور به گزینش مدیران شایسته اقدام نمایند.
- ✓ برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت جانشین‌پروری.
- ✓ برنامه‌ریزی مدیریت استعداد در سازمان.
- ✓ مسئولان و سیاست‌گذاران باید با تدوین برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت، شایستگی‌های احصا شده در این پژوهش را در افراد مستعد پرورش دهند.
- ✓ توجه و تأکید بر تقویت ارزش‌های اسلامی و الگوی شایستگی مدیران اسلامی در طراحی، هدایت و مدیریت منابع انسانی سازمان.
- ✓ ایجاد و استقرار کانون‌های ارزیابی در آموزش و پرورش، برای جذب، گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقای افراد توانا برای مدیریت آموزش و پرورش و مدارس.
- ✓ مولفه‌های شایستگی احصا شده در این مدل را می‌توان به عنوان ملاک و شاخص ارزیابی مدیران در فرم ارزیابی عملکرد سالانه در کنار سایر ملاک‌ها قرار داد.
- ✓ نهادهای‌ساز الگوی توسعه شایستگی در فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اجتماعی با توجه بر اصل خادمیت‌گرایی، مردم‌داری و خدمت‌رسانی و ارزش‌های انسانی و اسلامی.
- ✓ ترویج سبک مدیریت ایرانی- اسلامی می‌تواند به افزایش ارتقای خودباوری میان نخبگان جوان و کمک به فعال شدن ظرفیت مدیریت جوانان نخبه کشور در سازمان کمک کند.

پیشنهادات پژوهشی

- ✓ پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در این پژوهش در سایر سازمان‌های دیگر نیز به اجرا در آمده و نتایج مربوط به آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.
- ✓ نیاز است که تفاوت اقدامات شایسته‌گزینی، مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری و اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور دقیق‌تر و جامع‌تر مورد بحث قرار گیرد.
- ✓ آشنا نمودن ذی‌نفعان با مفاهیم نظام جانشین‌پروری و شناساندن اهداف پروژه به آنها.
- ✓ آسیب‌شناسی و تبیین دلایل ناکارآمدی سیستم جذب و انتخاب مدیران آموزش و پرورش.

✓ با توجه به نقش کلیدی محیط (به ویژه فرهنگ و شرایط) در توسعه شایستگی مدیران، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد مطلوب است، پژوهش‌هایی به بررسی نقش عوامل محیطی در توسعه جانشین‌پروری و شایستگی مدیران پرداخته شود.

✓ در پژوهش‌های آینده تلفیقی از رویکرد کیفی و کمی (روش آمیخته) در ارائه الگویی برای شناسایی عوامل موثر بر توسعه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران استفاده شود.

این پژوهش در نوع خود دارای محدودیت‌هایی نیز بود. تمرکز بر متن مصاحبه‌ها و استفاده از روش کدگذاری از جمله این محدودیت‌ها بود. بدیهی است گسترش دامنه مطالعه با استفاده از قرآن کریم و همچنین سنت و احادیث نبوی و سخنان و سیره بزرگان دینی می‌تواند به تعمیق و تبیین بهتر توسعه شایستگی مدیران با رویکرد اسلامی منجر شود. بنابراین، تلاش برای رفع محدودیت‌های ذکر شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان حوزه پژوهشی گسترده بشمار آید.

منابع

۱. Yllner, E. B. Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career. Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden. ۲۰۱۸.
۲. Phillips, D. R., & Roper, K. O. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. ۲۰۱۹; ۱۱(۱): ۷-۱۶.
۳. Scullion, H. & Collings, D. Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness. People and Performance*. ۲۰۱۷; ۴ (۴): ۲۹۴-۲۹۷.
۴. Sparrow, P., & Otaye, L. Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy. White Paper. Lancaster University: Management School. ۲۰۱۵.
۵. Arefnejad, M. Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management. *Journal of School Management*. ۲۰۱۸; ۵(۱): ۱۷۲-۱۵۱. (In Persian)
۶. Collings, G., & Mellahi, K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. ۲۰۱۹; ۱۹(۲): ۳۰۴ - ۳۱۳.
۷. Ebrahimi, S., Khannifar, H., Fayazi, M. & Gholami, B. Higher Education Managers: Identify the competencies and competencies required and provide a model for assessing and evaluating competencies. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. ۲۰۲۰; ۱۷ (۲۴): ۵۳-۸۷. (In Persian)
۸. Khannifar, H., Ebrahimi, S., Sayfi, A. & Fayazi, M. Designing a competency model for training managers to use in the Assessment and Development Center. *School Management*. ۲۰۲۰; ۸(۱): ۳۷-۵۴. (In Persian)
۹. The Holy Quran. Translated by Mehdi Elahi Ghomshei. Tehran: Quran Publishing Foundation. ۱۹۸۷.

۱۰. Askari, N., Nikoukar, G. H., Safari, H., & Gholami, M. Competency model of government managers of the Islamic Republic of Iran based on the vision document ۱۴۰۴. *Journal of Management in Islamic University*. ۲۰۱۶; ۴(۱): ۲۳-۲۸. (In Persian)
۱۱. Rahnavard, F. A. The model of public administration for the realization of sovereignty's vision level ۱۴۰۴. *Public Management Perspectives Magazine*. ۲۰۱۶; ۶(۱): ۴۳-۵۸. (In Persian)
۱۲. Khanifar, H. *An Introduction to Standardization in Education*. First Edition, Tehran: Contemporary Works. ۲۰۱۵. (In Persian)
۱۳. Nourmohammadi, M. R., & Nikmoein, J. Competence of managers using the guidelines of Imam Ali (AS) in Nahj al-Balaghah. *Journal of Islam and Management*. ۲۰۱۶; ۴(۷): ۱۳۹-۱۵۹. (In Persian)
۱۴. Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice* ۱۰th Edition. Philadelphia: Kogan Page. ۲۰۱۳.
۱۵. Khannifar, H., Naderibeni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M. & Rahmati, M. H. Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *School Management*. ۲۰۱۹; ۷(۱): ۲۳۰-۲۴۰. (In Persian)
۱۶. Ebrahimi, S. Designing a model of competencies of education managers for use in evaluation centers. Doctoral dissertation on Educational Management, University of Tehran. ۲۰۱۹. (In Persian)
۱۷. Rusanivsky, V. A., Blinova, T. V., & Bylina, S. G. Youth unemployment in Russia: interregional comparisons. *Bulletin of Saratov state socio-economic University*. ۲۰۱۴; ۵(۵): ۲۹-۳۵.
۱۸. Cochran, G. *Developing a Competency Model for a ۲۱th century Extension Organization*, Ohio State University, a doctor of dissertation. ۲۰۰۹.
۱۹. Lee, Y. Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*. ۲۰۱۰; ۳(۳۷): ۴۳۴-۴۳۹.
۲۰. Muller, R. & Turner, R. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. ۲۰۱۰; ۶(۲۸): ۴۳۷-۴۴۸.
۲۱. McClelland, D. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. ۲۰۱۴; ۶(۲۰): ۳۲۱-۳۳۰.
۲۲. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. ۲۰۱۵.
۲۳. Pourezat, A. A., Mokhtarianpour, M., & Amini, A. Designing a Competency Model for the Ambassadors of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Human Resource Management Research*, ۲۰۱۹; ۲(۳۶): ۷۵-۱۰۰. (In Persian)
۲۴. Khannifar, H., Naderibeni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M. & Rahmati, M. H. Principals: Competence, knowledge, ability and skills and model presentation. *Journal of New*

- Approach in Educational Management, ۲۰۱۹; ۱۱(۴۵): ۱-۳۰. (In Persian)
۲۵. Alvani, S. M., Ardalan, O., & Mohammadifateh, A. Designing and compiling an appropriate model of competencies of managers and commanders in the Army Organization of the Islamic Republic of Iran using Imam Khamenei's point of view. *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University. ۲۰۱۶; ۸(۱): ۱-۳۰. (In Persian)
۲۶. Mirakhouri, A. R., Ahmadi, k., Saydnaghavi, M. A., & Salavati, A. C. Ultimate value management strategies based on the Islamic-Iranian model of progress. *Journal of Islam and Management*. ۲۰۱۹; ۸(۱۵): ۵۱-۶۹. (In Persian)
۲۷. Askari, N., Nikoukar, G. H., Safari, H., & Gholami, M. Designing a competency model for university administrators based on a university document Islamic. *Journal of Management in Islamic University*. ۲۰۱۶; ۴(۱): ۲۳-۲۸. (In Persian)
۲۸. Gholipour, R. A., Sayedjavadin, S. R., & Rouzbahan, M. V. Competency model of government managers of the Islamic Republic of Iran based on the vision document ۱۴۰۴. *Journal of Resource management in law enforcement*. ۲۰۱۹; ۶(۲): ۱-۳۴. (In Persian)
۲۹. Imani, A. & Ghodrati, S. The conceptual model of competence human resource managers within the value system of Islam in University of Sistan and Baluchestan. *Public Management Researches*. ۲۰۱۶; ۹ (۳۳): ۱۹۱-۲۲۱. (in Persian).
۳۰. Santos, M. Pre-service teachers' pedagogical development through the peer observation professional development programme. *South African Journal of Education*. ۲۰۲۰; ۴ (۳), ۱-۱۲.
۳۱. Majidi, H. Personality, identity and managerial characteristics Martyr Haj Qasim Soleimani. Political Deputy, Department of Political Research, Radio and Television of the Islamic Republic of Iran. ۲۰۲۰.
۳۲. Hajkarimi, A. A., Rezaeian, A., Hadizadeh, A. & Bonyadinayini., A. Designing a competency model for human resources managers in the public sector in Iran. *Journal of Public Management Perspectives*. ۲۰۱۲; ۲(۴): ۲۳-۴۳. (In Persian)
۳۳. Ghorbannejad, P., & Issakhani, A. Competency model of managers based on the approach of Imam Ali (as). *Journal of Development and Transformation Management*. ۲۰۱۳; ۱۵(۲): ۲۲-۱۷.
۳۴. Martina, K., Hana U., & Jiri F. "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations". *Journal of Competitiveness*. ۲۰۱۲; ۳(۱۴): ۱۲۹-۱۴۲.
۳۵. Tripathi, K., Agrawal, M. Competency Based Management in Organizational Context. *Global Joournal of Finance and management*. ۲۰۱۴; ۶(۴): ۳۴۹-۳۵۶.
۳۶. Cheung, C.; Law, R., & He, K. Essential Hotel Managerial Competencies for Graduate Students. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. ۲۰۱۵; ۲۲(۱): ۱۲-۲۴.
۳۷. Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*. ۲۰۱۸; ۵(۱):

۵۸۰-۵۸۹.

۳۸. Strauss, A. L., & Corbin, J. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. ۲nd Ed: Sage. ۱۹۹۸.
۳۹. Abdullahi, M., FathiVajargah, K., & TaqiPourzahir, A. Competencies of managers of training and development of human resources. Quarterly Journal of New Approach in Educational Management. ۲۰۱۶; ۶(۴): ۵۴-۲۳.
۴۰. Chitsaz, E., & Zolfagharzadeh, M. Developing a model of competencies based on socio-cultural managers of universities in Islamic Iran. Journal of Management at Islamic University. ۲۰۱۲; ۱(۲): ۲۷-۴۸. (In Persian)
۴۱. Pakmehr, H., Dehghani, M., & Jafaristani, H. Examining Management Challenges in Education: A Different Viewpoint from Teachers. First International Conference on Management. Innovation and Entrepreneurship (۲۷th and ۲۸th of March ۲۰۱۰) - Shiraz. (In Persian)
۴۲. Gabrira, T. N. A Strategic Perspective on Human resource Development. Advances in developing human Resource. ۲۰۱۳; ۱۲ (۶): ۱۱-۳۰.