

Identifying And Prioritizing Elements of
Principals' Competencies with an Emphasis
on Islamic Management

شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های
شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر

مدیریت اسلامی

Arefnezhad, M.*

محسن عارف‌نژاد^۱

Received: 08/06/2017
Accepted: 17/08/2017

دریافت مقاله: ۹۶/۰۳/۱۸

پذیرش مقاله: ۹۶/۰۵/۲۶

Abstract

The present paper aimed to identify and prioritize components principal's competencies based on Islamic management principles and with fuzzy Delphi approach. Interviews and questionnaires were used to identify the competencies of school principals. A deductive-inductive approach was applied. In this study, the combination of these two qualitative and quantitative research approaches was used with respect to the type and condition. The research sample includes all principals and assistants of the second grade of high school in Khorramabad. According to the purpose of the research, sampling in this research was purposeful. Firstly, using the survey research methodology, the views of principals and assistants about the competency components of school administrators were identified. After analyzing the content of interviews, 23 components of the competence principals were identified. Then the components of competency were prioritized through fuzzy Delphi. Factors such as work ethic, legality, broadmindedness, kindness and discipline prioritize in the first to third respectively.

Keywords: competence, Islamic management, Delphi fuzzy

چکیده

هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس براساس آموزه‌های مدیریت اسلامی و با رویکرد دلفی فازی بود. با توجه به این‌که در این تحقیق ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس مورد استفاده قرار گرفت این تحقیق رویکردی قیاسی- استقرایی داشت. از این‌رو، در تحقیق حاضر به شکل تبیینی از دو رویکرد تحقیق کمی و کیفی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق مدیران و معاونین مدارس دوره دوم متوسطه در شهر خرم‌آباد بودند. با توجه به هدف تحقیق نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت هدفمند بود. در جریان تحقیق حاضر ابتدا با استفاده از روش تحقیق پیمایشی نظرات مدیران و معاونین مدارس درباره مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد. بعد از تحلیل متن مصاحبه‌ها ۲۳ مؤلفه شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد. پس از آن، مؤلفه‌های شایستگی از طریق روش دلفی فازی مؤلفه‌ها اولویت‌بندی شدند. مؤلفه‌های شایستگی مدیریت مانند وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم در اولویت‌های اول تا سوم قرار گرفتند.

کلید واژگان: شایستگی، مدیریت اسلامی، دلفی فازی، مدیران مدارس

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان

* نویسنده مسؤول:

مقدمه

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به وجود مدیران کاردان و لایق است؛ بنابراین، انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان‌بینی آن جامعه تعریف شود. قطعاً در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قرآن مجید، سنت و کلام معصومین (ع) است؛ زیرا سخن آنان به دلیل معصوم بودن، خالی از خطا و لغزش است (آقاجانی، ۱۳۸۵). از سوی دیگر، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، عامل مهمی برای توسعه و ارزیابی مدیران است؛ چون مدیران، مسؤول مدیریت سازمان‌های پیچیده با چالش‌های مختلف و تقاضاهای غیرقابل پیش‌بینی‌اند.

در عصر حاضر شاهد تحولات گسترده و پی‌درپی هستیم که باعث می‌شود روزبه‌روز با مسؤولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی سنگین‌تر شود. یکی از نهادهای که ارتباط مستقیم با این تحولات را دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد اجتماعی 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. از میان سازمان‌های گوناگونی که در آموزش و پرورش به‌طور رسمی فعال هستند، مدرسه به‌عنوان یک سازمان اجتماعی حساس، نقش مهمی در تحقق هدف‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر عهده دارد و لازمه تحقیق این هدف‌ها، ایجاد و تقویت محیط‌های جذاب و داشتن مدیران شایسته است (نوربخش و میر نادری، ۱۳۸۴). سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس به‌عنوان قالب و الگوی سایر نهادها و مؤسسه‌های موجود در جوامع هستند و از این‌رو از ارکان اصلی توسعه جوامع در زمینه‌های مختلف محسوب می‌شوند. تقریباً همه اعضای جامعه دورانی مهم از زندگی خود را در درون سازمان‌های آموزشی و مدرسه سپری می‌کنند و در بخش‌های دیگر زندگی نیز به صورت‌های مختلف تحت تأثیر عملکرد این سازمان‌ها قرار می‌گیرند. به این ترتیب سازمان‌های آموزشی و مدارس و عملکردشان که متأثر از عملکرد نیروی انسانی آن‌هاست، اهمیت و حساسیت اجتماعی بالایی دارد که کمتر سازمانی در جامعه دارای آن است (ساکی، ۱۳۷۸). فرآیند آموزش و پرورش با انسان سروکار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این‌رو نظام آموزشی و مدیران آن به ایفای دشوارترین و پرمسؤولیت‌ترین وظایف و فعالیت‌های

اجتماعی اشتغال دارند. در هر نظام آموزشی سنجیده و عقلانی که دارای هدف‌های روشن و برنامه مشخص است، ایفای وظایف و فعالیت‌های آموزشی و رهبری آن‌ها باید به افراد شایسته و صاحب صلاحیت سپرده شود (حسینی، ۱۳۸۵). از مسائل اساسی و با اهمیت نظام آموزش و پرورش، مدیریت و سازمان‌دهی آن است. مدیریت در آموزش و پرورش از مدیریت کردن بر یک سازمان دیگر تقریباً متمایز است، زیرا مدیریت آموزشی امری ظریف، تخصصی، علمی است که علاوه بر عوامل گفته شده کارش تولید کالا نیست بلکه مدیریت در این سازمان انسان‌سازی است لذا مدیریت سازمان‌های آموزشی باید دارای شایستگی‌های لازم باشند. مدیر مدرسه نقش حساس و حیاتی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارد. مدیر باید دارای ویژگی‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشد تا بتوان با کمال اطمینان کودکان و نوجوانان را به دست او سپرد. دانش و آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیازی به آزمایش و خطای مکرر نباشد. در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایش و خطایی همراه با زیان‌های بزرگی خواهد بود که خیلی از آن‌ها جبران‌ناپذیر است (میر کمالی، ۱۳۷۸: ۲۰). مدیریت مدرسه یکی از چند پست مهم و اصلی در نظام آموزشی است و این سخن معروف، کسی که مدرسه را اداره می‌کند کشور را اداره می‌کند، بیانگر ارزش و اهمیت مدیریت آموزشی و مسئولیت بسیار خطیر مدیران است. به همین سبب در انتخاب مدیر مدرسه باید بیشترین دقت و احتیاط را به کاربرد و مدیران را براساس شایستگی‌های لازم انتخاب کرد و در این انتخاب تنها عقل را داور قرار داد نه احساسات و روابط شخصی (شعاری‌نژاد، ۱۳۶۶: ۱۸۶). از این‌رو در کشور با توجه به ارزش‌های اسلامی باید شایستگی‌های مدیریت اسلامی را در امر انتخاب مدیریت مدارس مورد توجه بیشتری قرار داد تا نسبت به تربیت افراد که مسئولیت اداره امور مدارس را بر عهده دارند اقدامات مؤثری به عمل آید. بدون شک کوشش در جهت ارتقای سطح شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران آموزشی کشور علاوه بر این‌که از بار مسائل و مشکلات نظام می‌کاهد، باعث به‌کارگیری روش‌های صحیح انجام کار و اجرای اثربخشی برنامه‌های آموزش و پرورش می‌شود (صافی، ۱۳۷۱: ۱۱). دین اسلام تأکید خاصی به نقش مدیران شایسته در اعتلا و پیشرفت جامعه و امور مسلمانان دارد، از آن‌جایی که مدرسه به‌عنوان نهادی کلیدی و تأثیرگذار از جایگاه ویژه‌ای در جامعه برخوردار است، هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدرسه با تأکید بر مدیریت اسلامی است. منظور از مدیریت اسلامی آن است که در عمل و اجرا و هدف، عدالت اجتماعی را مدنظر قرار دهد و مقصود نهایی آن، کسب رضایت خداوند باشد و خدمت به خلق را نوعی عبادت بدانند و

زندگی و معیشت افراد در همین راستا تأمین شود (ابراهیمی، ۱۳۷۹). سؤال این تحقیق این است که مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با توجه به مدیریت اسلامی کدامند و از چه اولویتی برخوردار هستند؟

مبانی نظری

مسئولیت اداره هر کاری، از بالاترین امور، که منصب رهبری مردمان است تا پایین‌ترین امور، باید براساس شایستگی باشد. چنانچه این اصل مهم زیر پا گذاشته شود، شیرازه امور از هم می‌پاشد و هیچ‌کاری به مقصد نمی‌رسد (جزایری، ۱۳۸۰). در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات زندگی است. جامعه بدون آن، ره به‌جایی نمی‌برد؛ اما در مورد حکومت‌ها، استفاده از نیروهای اهل و شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی آن‌ها است. به‌کارگیری افراد، بسته به نوع حکومت و اهداف حاکمان است و با تفاوت اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن تفاوت می‌کند. هر رفتار انسانی، اعم از فردی و اجتماعی، به‌ناچار بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی و به‌کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. فقدان شایسته‌سالاری در جامعه، اتلاف استعدادها بالقوه و به‌تبع آن، کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به‌دنبال دارد. شایسته‌سالاری به حذف افراد ناکارآمد در راستای رضایت مشتریان منجر شده، فقدان آن می‌تواند به حذف و یا فرار شایستگان و نارضایتی مشتریان منجر شود. روشن است که موضوع شایسته‌سالاری برای مشاغل حساس، از اهمیت بیشتری برخوردار است (گلکار و ناصحی‌فر، ۱۳۸۱). اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معناست که وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت پایین‌تری دارند. این شایسته‌سالاری لازمه اجتناب‌ناپذیر اداره سالم است (پور عزت، ۱۳۹۰: ۷۰).

شایسته‌سالاری: نیروی انسانی از باارزش‌ترین منابع در سازمان‌ها می‌باشند که با تلاش و ایجاد همگانی میان آن‌ها و به‌کارگیری صحیح از آن‌ها همراه با دیگر اجزای سازمان‌ها، می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی بالفعل می‌شوند و دستیابی به این هدف، نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار کردن و تلاش است. یکی از مباحثی که در این زمینه باید بررسی شود، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آن‌ها است. این فرآیند در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی می‌شود. امروزه یافتن افراد لایق و مناسب، از مهم‌ترین کار سازمان‌ها است. در حال حاضر، مهم‌ترین رقابت در سازمان‌ها یافتن افراد لایق و شایسته است. نظام شایسته‌سالاری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود نائل آیند. واژه شایسته‌سالاری را توسط یانگ در سال ۱۹۵۷ در کتاب طلوع شایسته‌سالاری مطرح کرد. او در این کتاب بیان می‌کند که موقعیت اجتماعی افراد در آینده، ترکیبی از بهره‌مندی و کوشش فراوان خواهد بود. همچنین نظام شایسته‌سالاری را نظامی عادلانه و کارآمدتر از دیگر نظام‌ها می‌داند و معتقد است این نظام به تبعیض‌ها پایان می‌دهد. ارسطو در کتاب سیاست خویش می‌نویسد اگر جامعه، خواهان سعادت است، باید کار به‌دست‌کاران و قدرت و مسؤولیت معلوم و حاکم قانون باشد. شایستگی در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص است که موجب می‌شود فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسؤولیت خویش به موفقیت دست یابد. در اصطلاح عام، شایستگی و شایسته‌سالاری بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی و میانی سازمان‌ها به‌کار می‌رود. البته این مسأله در مورد کارکنان و مدیران عملیاتی نیز مصداق پیدا می‌کند (حق‌پناه، ۱۳۸۱). برای برخورداری از مزایای شایسته‌سالاری (افزایش اثربخشی فرد و سازمان، ارتقای رضایت شغلی، روحیه احساس تعلق کارکنان به سازمان، ایجاد انگیزه جهت تلاش، بهبود و ارتقای سطح عملکرد و توانایی کارکنان)، منطقی است که سازمان، نظام شایسته‌سالاری را نهادینه کند و در کنار آن و به‌عنوان جزئی از آن، شایسته‌گزینی و شایسته‌سازی را نیز مدنظر قرار دهد (مشهودی، ۱۳۹۴). نظام شایسته‌سالاری نظامی است که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت و یا ثروت به افراد داده می‌شود. شایسته‌سالاری دیدگاهی است که براساس آن، افراد از طریق نظام آموزشی و با تلاش فراوان استعدادهای خود را شکوفا می‌سازند و در

نهایت، فارغ از جنسیت، طبقه‌ی اجتماعی، قومیت و یا ثروت، برای تصدی مناسب یک شغل، فقط براساس شایستگی است. شایسته‌سالاری به مفهوم به‌کارگیری مناسب‌ترین افراد در مناسب‌ترین جایگاه در سازمان است. امروزه در سازمان‌های رشد یافته یا در حال رشد، شایسته‌سالاری از اهمیت خاصی دارد (مشهودی، ۱۳۹۴). شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آن، افراد برای شایستگی در کار در سازمان‌ها گزینش می‌شوند و پاداش و ترفیع‌ها نیز صرفاً براساس توانایی‌ها و مهارت‌ها به آن‌ها تعلق می‌گیرد. شایسته‌سالاری از جمله عوامل و ملاک‌های مهم در اداره هر جامعه و سازمان است. رشد و پیشرفت حکومت‌ها و سازمان‌ها در گرو این است که شایستگان در منصب‌های مناسب قرار بگیرند. در علم رایج مدیریت در مورد شایسته‌سالاری، تأکید اصلی بر توانایی‌ها و مهارت‌های افراد است. فرایند این کار به این صورت است که افراد زمانی می‌توانند در یک منصب یا مقام قرار بگیرند که توانایی‌ها و مهارت‌های گوناگون لازم را برای آن منصب داشته باشند (کاطمی، ۱۳۹۰).

با تفکر و مطالعه در متون اصلی دین اسلام از جمله قرآن کریم می‌توان دریافت که تأکید بسیار زیادی بر اصل اساسی عدالت به‌عنوان مبنای شایسته‌سالاری شده است. متخصصان ادبیات عرب در تعریف عدالت گفته‌اند که عدالت عبارت است از " اعطاء كل ذي حق حقه " در واقع عدالت، به‌عنوان اساسی‌ترین اصل دینی، همان شایسته‌سالاری است؛ چرا که با تحقق عدالت اسلامی، اصل استقرار هر چیزی در جای خود، محقق می‌شود. با رجوع به آیه ۱۰۵ سوره انبیاء، خداوند تأکید می‌کند که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است. همچنین در قرآن کریم آمده است: هنگامی که یوسف از زندان آزاد شد، عزیز مصر درصدد واگذاری مسؤلیتی به او گردید. یوسف بیان می‌کند، مرا سرپرست خزائن قرار بده که نسبت به این مسئله آگاه هستم. ایشان نیز این مسؤلیت را می‌پذیرد؛ چون توانایی اداره امور در این زمینه را دارد؛ زیرا او هم امانت‌دار است و هم آگاهی و تخصص کافی در این زمینه دارد (قربان پناه، ۱۳۸۷).

سنت الهی بر این است که پس از امتحان و آزمون مأموران و فرستادگان و پرورش و خودساختگی آن‌ها، ایشان را به مأموریت‌های خطیر ارسال می‌فرماید. در واقع پس از احراز شایستگی‌ها مأموران الهی، زمینه انجام اوامر خداوند متعال از سوی آن‌ها فراهم می‌شود و گرنه ذات اقدس الهی بدون احراز لیاقت، امر خویش را به کسی واگذار نمی‌نماید. این مهم در واگذاری مقام خطیر نبوت، امامت، مقامات معنوی و رهبری‌ها و هدایت‌های اساسی کاملاً نمایان

است. کسانی که از امتحان شایستگی خداوند سربلند بیرون آمدند، ذات اقدس الهی مسؤولیت‌های مهم را به ایشان واگذار کرد. آن‌گاه که به حضرت آدم اسماء را تعلیم داد، او را خلیفه خود در زمین ساخت (بقره، ۳۰) حضرت ابراهیم با موفقیت در عرصه‌های مختلف و سخت به مقام امامت رسید (بقره، ۱۲۴) طالوت به خاطر دانش و توانایی جسمی، به فرماندهی بنی‌اسرائیل منصوب شد تا با جالوت بجنگد. (بقره، ۲۴۷) افزون بر این، قرآن کریم به‌طور کلی منصب امامت و اداره جامعه اسلامی را امانتی می‌داند که باید به اهلس سپرده شود: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا». (نساء، ۵۸). هنگامی که یوسف سرافراز از زندان آزاد شد و عزیز مصر درصدد واگذاری مسئولیتی به او گردید، گفت: «اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ مرا سرپرست خزائن مصر قرار ده که نگهدارنده و آگاهم». (یوسف، ۵۵). از آن‌جایی که حضرت یوسف (ع) بر توانایی‌های خود در زمینه‌ی خزانه‌داری اشراف کامل دارد. از پادشاه زمان خود می‌خواهد تا او را بر این کار بگمارد تا بدین‌وسیله شایستگی‌های بالقوه خود در امانت‌داری و اداره بهینه امور مالی و خزائن مصر را به مرحله ظهور و بروز رسانده و برتری استعدادها و شایستگی‌های خدادادی را به همگان نشان دهد. همچنین، در داستان حضرت موسی در قرآن می‌خوانیم: آن‌گاه که به مدین رو آورد و به دختران شعیب خدمتی شایسته کرد، یکی از دختران شعیب پیشنهاد داد: يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ. (قصص، ۲۶) پدرم! او را اجیر کن؛ چرا که بهترین کسی است که به این کار می‌آید و او قوی و امین است. این همه، نشان‌دهنده‌ی ضرورت توجه به عنصر شایستگی، در گزینش کارگزاران و واگذاری مسؤولیت‌ها به آن‌هاست.

در منطق قرآن کریم منصب‌ها و مسؤولیت‌ها، امانت‌هایی به شمار می‌آیند که باید به اهلس واگذار شوند؛ چنان‌که می‌فرماید: «ان الله يامرکم ان تودوا الامانات الي اهلها؛ (نساء، ۵۸) همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید» بدیهی است که رهبری امت اسلامی و منصب حکومت نیز از مهم‌ترین امانت‌هایی است که تکلیف ما در برابر آن بسیار خطیر و سنگین است (المیزان فی تفسیر القرآن، سیدمحمدحسین طباطبایی). 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 يرثها عبادي 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 کند و وارث میراث‌های آن‌ها گردند (تفسیر نمونه، مکارم شیرازی، ۱۳۷۴).

پیشینه پژوهش

ربی‌پور و صمدی وند (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج‌البلاغه به بررسی ویژگی‌های مدیران مبتنی بر دیدگاه حضرت علی (ع) پرداخته‌اند و ۱۶ ویژگی و خصیصه‌ای که میدان باید دارا باشند، براساس نهج‌البلاغه ذکر کرده‌اند که عبارت‌اند از: ایمان به خدا، تقوا، وفای به عهد، صداقت، اعتدال داشتن، ساده‌زیستی، عفو و گذشت، سعی و تلاش، اخلاق پسندیده، دلسوزی و مهربانی، عدالت، وابستگی به خاندان شایسته و صالح، تخصص، داشتن تجربه لازم و توانایی اداره امور.

درگاهی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران) به نتیجه رسیدند که شایستگی‌های منابع انسانی عبارت‌اند از پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات، تفکر راهبردی، مسؤولیت‌پذیری، رهبری، خلاقیت در تطبیق، پیگیری و نتیجه‌گرایی، مدیریت تیمی، توانمندسازی، حل مسأله، روحیه خدمت، شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی-سیستمی، جلب اعتماد، ارتباطات شفاهی، انعطاف‌پذیری، آراستگی، فهم مالی.

گرگانی (۱۳۹۰)، در تحقیقی با عنوان نقش‌ها، وظایف و ویژگی‌های مدیر در آیین مدیریت قرآن با نگرشی بر جزء ۷-۹ قرآن کریم و نهج‌البلاغه، نقش‌ها وظایف یک مدیر را این‌گونه برمی‌شمارد: داشتن نظم در طبقه‌بندی کردن اطلاعات و داده‌ها، شفاف‌سازی دستورها، داشتن هدف و برنامه، پاسخگویی، انتقادپذیری، شایسته‌سالاری و تکریم ارباب‌رجوع.

اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد به این نتیجه رسید که اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمت‌گزاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسؤولیت‌پذیری، پاسخگویی و شایستگی‌های شخصی از شایستگی‌های مدیران به‌شمار می‌آیند.

چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان تدوین الگوی شایستگی محوری مدیران فرهنگی-اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی به این نتیجه رسیدند که خویشتن‌شناسی،

هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی از جمله شایستگی‌های محور مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها به‌شمار می‌آیند.

آقا محمدی (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان بررسی توجه به جایگاه شاخصه‌های مدیریت اسلامی در انتخاب مدیران مدارس (مطالعه موردی شهرستان دیواندره) انجام داد. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده این بود که در انتخاب مدیران باید به شاخص‌هایی مانند ارزش‌مداری، حسن شهرت، وجدان کاری و انضباط اداری توجه کرد.

احمدی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌ها منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM به این نتیجه رسیدند که خدامحوری، عدالت، معرفت، قوت، درایت و سلامت از شایستگی‌های منابع انسانی به‌شمار می‌آیند.

عسگری و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ انجام دادند. آن‌ها در پایان به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های شناسایی شده در این الگو، در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی شده‌اند. در این میان، شایستگی‌های ارزشی، شغلی و فردی با برخورداری از ضریب تأثیر ۰/۹۲، ۰/۸۵ و ۰/۷۸ به‌ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی در این الگو برخوردار بوده‌اند.

قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی مطالعه‌ای تطبیقی انجام دادند. یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان‌دهنده این بود شایستگی‌های تقوآمداری، رفتار اخلاقی، امانت‌داری، عدالت‌ورزی، انصاف به‌عنوان شایستگی‌های اصلی مدیران می‌باشند.

مدل شایستگی‌های رهبران منابع انسانی در هنگ کنگ، عواملی مانند عامل تغییر بودن، مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای، خلاقیت و نوآوری، مدیریت بحران، آگاهی و دانش سازمانی را در بردارد (سلمتر، ۲۰۰۴).

بورگالت^۲ و همکاران (۲۰۰۶) نیز چهارده شایستگی را برای مدیران شناسایی کرد که عبارت‌اند از شعور سیاسی، مهارت‌های راهبردی، آینده‌نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش،

۱ Selmer

۲ Bourgault

به‌کارگیری ارزش‌های اخلاقی، برقراری ارتباطات و مذاکره، مهارت‌های فنی، پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد.

کوکران (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان توسعه مدل شایستگی‌های برای قرن ۲۱ برخی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌ای‌گرایی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان.

دانگ هو و یانگ تو^{۱)} (۲۰۰۹) شایستگی‌های موردنیاز مدیران را بیان کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسؤلیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتمادبه‌نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند.

لی^{۲)} (۲۰۱۰) در تحقیق به‌عنوان بررسی شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد بالا به این نتیجه رسید برای این‌که افراد دارای عملکرد بالای باشند نیاز دارند که شایستگی‌های مانند موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به‌صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتمادبه‌نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این‌که در این تحقیق ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس مورد استفاده قرار می‌گیرد این تحقیق قیاسی - استقرایی است. در تحقیق حاضر به‌طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده می‌شود. ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس را مشخص می‌کنیم سپس با استخراج عوامل آن‌ها را از طریق تحقیق زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده می‌شود. پس از آن با استخراج نتایج پیمایش به‌صورت داده‌های کمی به سؤالات تحقیق پاسخ داده می‌شود. در جریان تحقیق حاضر ابتدا با استفاده از روش تحقیق پیمایشی نظر مدیران و معاونین مدارس را درباره مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی می‌شوند. بعد از

^{۱)} Cochran

^{۲)} Hang - hua & Yang - hua

3. Lee

مصاحبه و شناسایی مؤلفه‌های شایستگی از پرسشنامه و روش دلفی فازی مؤلفه‌ها اولویت‌بندی می‌شوند. با توجه به مطالب فوق تحقیق حاضر از حیث هدف، تحقیقی اکتشافی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران و معاونین مدارس دوره دوم متوسطه در شهر خرم آباد می‌باشند. با توجه به هدف تحقیق نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت هدفمند است. حجم نمونه با توجه به روش نمونه‌گیری ۳۶ نفر بود.

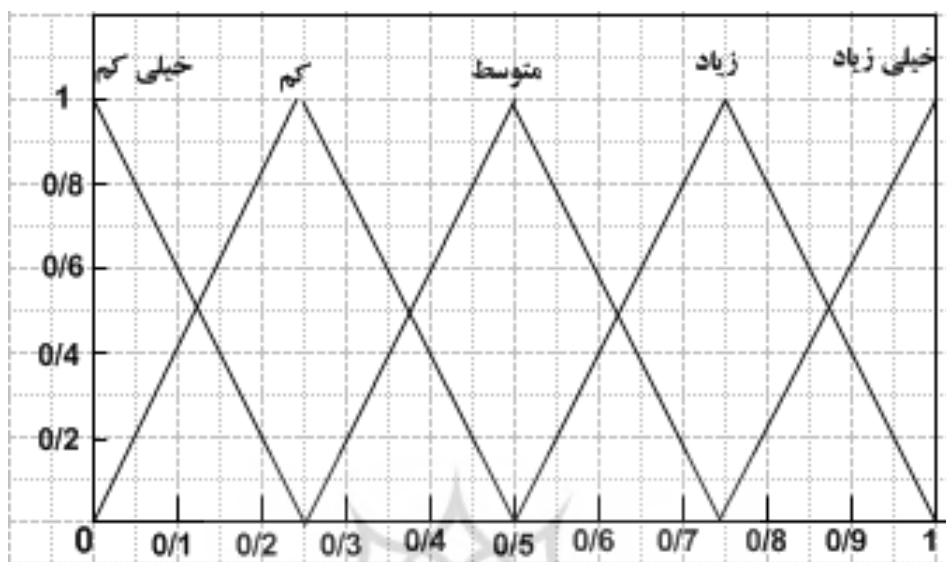
یافته‌ها

در جدول شماره ۱ ویژگی‌های شناختی اعضای نمونه ارائه شده است.

جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۲۱	کارشناسی	۱۴
زن	۱۵	کارشناسی ارشد	۲۲

تعریف متغیرهای زبانی: بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های نمایندگان، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



نمودار (۱): اعداد فازی مثلثی

جدول (۲): اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

عدد فازی قطعی شده	عدد فازی مثلثی	متغیرهای کلامی
۰/۷۵	(۰/۷۵ و ۱)	خیلی زیاد
۰/۶۲۵۵	(۰/۵ و ۰/۷۵ و ۱)	زیاد
۰/۳۱۲۵	(۰/۲۵ و ۰/۵ و ۰/۷۵)	متوسط
۰/۰۶۲۵	(۰ و ۰/۲۵ و ۰/۵)	کم
۰/۰۶۲۵	(۰ و ۰ و ۰/۲۵)	خیلی کم

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول (۳): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها	فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده	متغیرها	فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده
ارزش‌مداری	(0.486, 0.736, 0.888)	۰.۵۲۴	عدالت	(۰.۶۵۹, ۰.۹۰۹, ۰.۹۷۹)	۰.۶۷۷
امانت‌داری	(0.555, 0.805, 0.930)	۰.۵۸۶	قانون‌مندی	(۰.۶۸۷, ۰.۹۳۷, ۰.۹۸۶)	۰.۶۹۹
پرهیز از رانت‌خواری	(0.652, 0.902, 0.972)	۰.۶۷۰	گشاده‌رویی	(0.576, 0.826, 0.944)	۰.۶۰۵
پشتکار و تلاش	(0.590, 0.840, 0.958)	۰.۶۱۹	مثبت‌اندیشی	(0.576, 0.826, 0.951)	۰.۶۰۷
تعهد	(0.631, 0.881, 0.986)	۰.۶۵۷	مشورت‌کردن	(0.687, 0.937, 0.986)	۰.۶۹۹
تقوا	(0.576, 0.826, 0.944)	۰.۶۰۵	مغرور نبودن	(0.652, 0.902, 0.979)	۰.۶۷۱
حسن‌تدبیر	(0.590, 0.840, 0.937)	۰.۶۱۴	مهارت و تخصص	(0.534, 0.784, 0.895)	۰.۵۶۲
حفظ بیت‌المال	(0.652, 0.902, 0.993)	۰.۶۷۵	مهربانی	(0.680, 0.930, 0.993)	۰.۶۹۶
داشتن انگیزه	(0.583, 0.833, 0.965)	۰.۶۱۶	نظم	(0.694, 0.944, 1)	۰.۷۰۸
راست‌گویی	(0.625, 0.875, 0.958)	۰.۶۴۵	وجدان‌کاری	(0.708, 0.958, 1)	۰.۷۱۸
سخنوری و قدرت تفهیم	(0.۶۰۴, 0.854, 0.951)	۰.۶۲۸	وقت‌شناسی	(0.625, 0.875, 0.993)	۰.۶۵۴
شرح‌صدر	(0.694, 0.944, 0.993)	۰.۷۰۶			

نظر سنجی مرحله دوم

جدول (۴): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

متغیرها	فازی مثلثی (m, α , β)	میانگین فازی زدایی شده	متغیرها	فازی مثلثی (m, α , β)	میانگین فازی زدایی شده
ارزش‌مداری	(0.5۲۷, 0.۷۷۷, 0.۹۳۰)	۰.۵۶۵	عدالت	(۰.۶۸۰, ۰.۹۳۰, ۱)	۰.۶۹۷
امانت‌داری	(0.5۶۹, 0.۸۱۹, ۰.۹۴۴)	۰.۶۰۰	قانون‌مندی	(۰.۷۲۲, ۰.۹۷۲, ۱)	۰.۷۲۹
پرهیز از رانت‌خواری	(0.۶۶۶, 0.۹۱۶, 0.۹۷۹)	۰.۶۸۲	گشاده‌رویی	(0.638, 0.888, 0.993)	۰.۶۶۴
پشتکار و تلاش	(0.۶۱۸, 0.۸۶۸, 0.۹۷۲)	۰.۶۴۴	مثبت‌اندیشی	(0.625, 0.875, 0.979)	۰.۶۵۱
تعهد	(0.۶۵۲, 0.۹۰۲, 1)	۰.۶۷۷	مشورت کردن	(0.694, 0.944, 0.993)	۰.۷۰۶
تقوا	(0.5۹۷, 0.۸۴۷, 0.۹۶۵)	۰.۶۲۶	مغرور نبودن	(0.680, 0.930, 1)	۰.۶۹۷
حسن تدبیر	(0.۶۰۴, 0.۸۵۴, 0.۹۵۱)	۰.۶۲۸	مهارت و تخصص	(0.618, 0.868, 0.972)	۰.۶۴۴
حفظ بیت‌المال	(0.۶۶۶, 0.۹۱۶, 1)	۰.۶۸۷	مهربانی	(0.708, 0.958, 1)	۰.۷۱۸
داشتن انگیزه	(0.5۹۰, 0.۸۴۰, 0.۹۷۲)	۰.۶۲۳	نظم	(0.708, 0.958, 1)	۰.۷۱۸
راست‌گویی	(0.۶۴۵, 0.۸۹۵, ۰.۹۷۹)	۰.۶۶۶	وجدان کاری	(0.722, 0.972, 1)	۰.۷۲۹
سخنوری و قدرت تفہیم	(0.۶۱۸, 0.۶۸۶, 0.۹۶۵)	۰.۶۴۲	وقت‌شناسی	(0.638, 0.888, 1)	۰.۶۶۶
شرح صدر	(0.۷۱۵, 0.۹۶۵, 1)	۰.۷۲۳			

در جدول ۵ اختلاف بین نتایج مرحله اول و دوم ارائه شده است.

جدول (۵): میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

متغیرها	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله دوم	اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم
ارزش‌مداری	۰,۵۲۴	۰,۵۶۵	۰,۰۴۱
امانت‌داری	۰,۵۸۶	۰,۶۰۰	۰,۰۱۴
پرهیز از رانت‌خواری	۰,۶۷۰	۰,۶۸۲	۰,۰۱۲
پشتکار و تلاش	۰,۶۱۹	۰,۶۴۴	۰,۰۲۵
تعهد	۰,۶۵۷	۰,۶۷۷	۰,۰۲
تقوا	۰,۶۰۵	۰,۶۲۶	۰,۰۲۱
حسن تدبیر	۰,۶۱۴	۰,۶۲۸	۰,۰۱۴
حفظ بیت‌المال	۰,۶۷۵	۰,۶۸۷	۰,۰۱۲
داشتن انگیزه	۰,۶۱۶	۰,۶۲۳	۰,۰۰۷
راست‌گویی	۰,۶۴۵	۰,۶۶۶	۰,۰۲۱
سخنوری و تفهیم	۰,۶۲۸	۰,۶۴۲	۰,۰۱۴
شرح صدر	۰,۷۰۶	۰,۷۲۳	۰,۰۱۷
عدالت	۰,۶۷۷	۰,۶۹۷	۰,۰۲
قانون‌مندی	۰,۶۹۹	۰,۷۲۹	۰,۰۳
گشاده‌رویی	۰,۶۰۵	۰,۶۶۴	۰,۰۵۹
مثبت‌اندیشی	۰,۶۰۷	۰,۶۵۱	۰,۰۴۴
مشورت کردن	۰,۶۹۹	۰,۷۰۶	۰,۰۰۷
مغرور نبودن	۰,۶۷۱	۰,۶۹۷	۰,۰۲۶
مهارت و تخصص	۰,۵۶۲	۰,۶۴۴	۰,۰۸۲
مهربانی	۰,۶۹۶	۰,۷۱۸	۰,۰۲۲
نظم	۰,۷۰۸	۰,۷۱۸	۰,۰۱
وجدان کاری	۰,۷۱۸	۰,۷۲۹	۰,۰۱۱
وقت‌شناسی	۰,۶۵۴	۰,۶۶۶	۰,۰۱۲

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی‌که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد در این صورت فرآیند

نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، خبرگان در مورد مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. از نظر اولویت مؤلفه‌ها، مؤلفه‌های که میانگین فازی زدایی شده آن‌ها از بقیه مؤلفه‌ها دیگر بیشتر باشد در اولویت‌های اول قرار می‌گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

نقش شگفت‌انگیز آموزش و پرورش در زندگی انسان و شکوفایی استعدادها و ارزش‌های والای انسانی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. 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 به‌شمار می‌آید یعنی نقش آموزش و پرورش نه تنها در عینیت بخشیدن به زندگی مادی و معنوی فرد متوقف و محدود نمی‌شود بلکه تمام شوون اجتماعی او را نیز در برمی‌گیرد و عامل رشد و تحول اساسی جامعه می‌گردد. امروزه آموزش و پرورش همگانی به‌عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار شناخته شده است و هر کشوری در جهان بخش بزرگی از درآمد ملی خود را برای گسترش، بهبود و کارایی آن اختصاص می‌دهد. در واقع آموزش و پرورش رکن اساسی جامعه انسانی است و یکی از اهداف عمده آن پرورش و آموزش کودکان و نوجوانان توسط معلمان و مدیران است. اغلب صاحب‌نظران و متفکران مسایل تربیتی بر این نظرند که معلمان، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت هستند. بنابراین بیراه نیست اگر گفته شود شالوده و اساس یک سیستم آموزشی موفق را معلمان تشکیل می‌دهند. اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت معلمان مؤثر است. یکی از این عوامل، مدیران مدارس هستند. بنابراین لازم است آموزش و پرورش به موضوع انتخاب مدیران براساس شایستگی، بیش از پیش توجه نشان دهد.

آموزش و پرورش عامل اصلی و کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه‌ای محسوب می‌شود تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع و پیشرفت آنان بیانگر آن است که همه این کشورها از آموزش و پرورش کارآمد و اثربخش برخوردار بوده‌اند. اگر سازمان‌های دیگر در رسالت و وظایف خود کوتاهی کنند و به اهداف موردنظر دست نیابند، نتیجه‌ی آن مستقیماً عاید گروه و سازمانی است که با آن سروکار دارند؛ اما اگر سازمان آموزش و پرورش و عوامل آن به‌ویژه مدیران و دبیران مدارس از ماهیت کار خود غافل باشند و در فرآیند یاددهی - یادگیری وقفه‌ای به وجود آورند، حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در

رشد و توسعه جامعه و یافتن و انحطاط آن سهم مؤثری خواهند داشت. هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس براساس مدیریت اسلامی با رویکرد دلفی فازی بود. نتایج نشان‌دهنده این بود که برای انتخاب شایسته مدیران باید به مؤلفه‌های شایستگی مانند ارزش‌مداری، امانت‌داری، پرهیز از رانت‌خواری، پشتکار و تلاش، تعهد، تقوا، حسن تدبیر، حفظ بیت‌المال، داشتن انگیزه، راست‌گویی، سخنوری و قدرت تفهیم، شرح صدر، عدالت، قانون‌مندی، گشاده‌رویی، مثبت‌اندیشی، مشورت کردن، مغرور نبودن، مهارت و تخصص، مهربانی، نظم، وجدان کاری و وقت‌شناسی توجه شود. همچنین مؤلفه‌هایی مانند مشورت کردن، قانون‌مندی، وجدان کاری، مهربانی، نظم و شرح صدر از اولویت بالاتری برخوردار هستند.

داشتن سعه‌صدر (شرح صدر) یکی از مؤلفه‌های شناسایی شده در راستای انتخاب شایسته مدیران مدارس در این تحقیق بود. سعه‌صدر آن‌قدر مهم است که امام علی(ع) آن را ابزار حکومت می‌داند و می‌فرماید: "آلة الرئاسة سعة الصدر؛ شرط لازم برای پذیرش هر مسؤولیتی، سعه‌صدر است". یک مدیر مدرسه باید توجه داشته باشد که در مصدر امور با فراز و نشیب‌های گوناگونی مواجه است و برای دست یافتن به اهداف، سختی‌های فراوان را در پیش دارد و اگر حوصله، بردباری و بلندهمتی را سلاح خود نکند در اثر فشارهای جانبی و پیشامدهای ناگوار حرکات غیرمترقبه‌ای از خود نشان خواهد داد که بعضاً اعتبار مسؤولیت او را زیر سؤال خواهد برد. سعه‌صدر از ویژگی‌های مهم مدیران است، کسی دارای سعه‌صدر است که از گشادای روح و همتی عالی و اندیشه‌ای بلند برخوردار باشد، سعه‌صدر موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مدیران می‌شود و اگر مدیران فاقد این خصلت باشند از عهده بسیاری از مشکلات و نارسایی‌ها برنخواهند آمد. اگر مدیری دارای ظرفیت و سعه‌صدر نباشد شیرازه کارهای وی از هم می‌ریزد و در نتیجه قدرت تصمیم‌گیری از وی سلب می‌شود که تبعاتی برایش در پی خواهد داشت.

نظم و انضباط به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد. حضرت علی(ع) در بستر شهادت فرمود: «اَوْصِيكُمْ بِتَقْوَى اللَّهِ وَ تَنْظِمِ أَمْرِكُمْ» انسان باتقوا در زندگی فردی منظم است و وقت خود را هدر نمی‌دهد. مؤمن حاضر نیست ثانیه‌های زندگی‌اش هدر برود. مدیران مدارس باید منظم باشند و برنامه و هدف روشنی داشته باشند. عناصر کلیدی تشکیلات باید افراد هم‌هدف و دغدغه‌مند باشند. هر حضرت علی(ع) در نامه ۳۱ نهج‌البلاغه خطاب به امام حسن(ع) می‌فرماید: «وَ اجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ، فَإِنَّهُ إِذَا حَزَىٰ أُمَّةً أَنْ لَا يَتَوَاطَلُوا فِي خِدْمَتِكَ»، کار هر کدام از خدمتکاران را

معین کن که او را در برابر آن کار مسؤول بدانی که تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به هم وانگذارند و در خدمت سستی نکنند. برای هرکسی مسؤولیت قرار بده، نظارت کن، مؤاخذه کن. اگر وظایف مشخص نباشد و افراد مسؤولیت‌پذیر نباشند، آن وقت مشخص نخواهد بود چه کسی باید پاسخگو باشد و در مورد نتیجه از چه کسی باید بازخواست کرد. بی‌نظمی، آدمی را رنج می‌دهد و ذهن و فکر انسان را آشفته می‌سازد، بازدهی کار را کم می‌کند، وقت عزیز را به‌آسانی نابود می‌کند. برای مبارزه با این آفت زیان‌بار، لازم است نخست آن را شناخت و سپس با آن به مبارزه پرداخت تا دستیابی به گوهر گران‌بهای نظم، آسان‌تر شود.

مشورت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد. شور و مشورت در اسلام و قرآن جایگاه بزرگ و رفیعی دارد تا جایی که یک سوره قرآن مجید به این امر مهم اختصاص یافته است. بر خلاف هجمه وسیع دشمنان اسلام مبنی بر اینکه در این مذهب شور و مشورت جایگاهی ندارد و همه کارها به‌صورت انتصابی و استبدادی انجام می‌پذیرد، دین اسلام در این باره فراوان سخن گفته و به آن سفارش بسیار نموده است. این تأکید تا جایی است که حتی مشورت گرفتن از هر شخصی را جایز نمی‌دانند. آن‌جا که امام علی (ع) می‌فرماید: بخیل را در مشورت کردن دخالت مده که تو را از نیکوکاری باز می‌دارد و از تنگدستی می‌ترساند. ترسو را در مشورت دخالت مده که در انجام کارها روحیه تو را سست می‌کند. حریص را در مشورت دخالت مده که حرص را با ستمکاری در نظرت زینت می‌دهد (نهج‌البلاغه، دشتی، نامه ۵۳: ۴۰۷). هر چقدر مسأله مورد مشورت دارای اهمیت خاصی باشد، مشاوره در پیرامون آن حساس‌تر و ظریف‌تر خواهد بود. اهمیت مسأله مشورت در اسلام به‌اندازه‌ای است که قرآن مجید خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: و شاورهم فی الامر؛ "با مردم مشورت کن". پیامبر اسلام هم می‌فرماید: "هیچ کس با مشورت، بدبخت نشده و هیچ کس با استبداد رای، به خوش بختی نرسید" (میزان الحکمه، باب شور). مهربانی به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس شناسایی شد یکی از ظرایف کار هر مدیر چه در رویکرد مادی و چه در رویکرد الهی توازن بین مهربانی و قاطعیت یا بین درشتی و نرمی است. سعدی شاعر بزرگ پارسی زبان به زیبایی می‌گوید: "چو نرمی کنی خصم گردد دلیر و گر سخت‌گیری شوند از تو سیر/ درشتی و نرمی به هم دربه است/ چو رگزن که جراح و مرهم نه است؛" به عبارت دیگر مدیر و رهبر به اقتضای کار خویش باید نسبت به ذینفعان خود مهربان باشد؛ اما این مهربانی نباید او را از قاطعیت در پیگیری امور بازدارد. قرآن کریم در تشریح ویژگی مؤمنان در آیه ۲۹ سوره فتح می‌فرماید: "اشدء علی الکفار رحماء بینهم" این خصیصه

در زمان امام (ع) چنان رعایت شده است که نویسندگانی همچون شهید مطهری کتابی در زمینه جاذبه و دافعه امام علی(ع) به رشته تحریر درآوردند. امام علی(ع) در بعد مهربانی، چنان مهربان بود که دشمنان ایشان نیز به آن اعتراف دارند.



ابراهیمی، محمدحسین (۱۳۷۹)، مدیریت اسلامی، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم. احمدی، سید علی اکبر؛ درویش، حسن، سبحانی فر؛ محمدجواد، فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳)، طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۱۷ (۶۴): ۲۷-۵۵.

اسدی فرد، رویا؛ خائف الهی، احمدعلی و رضاییان، علی (۱۳۹۰)، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام(ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، مدیریت دولتی، ۳ (۸): ۷۵-۹۲. آقا محمدی، جواد (۱۳۹۳)، بررسی توجه به جایگاه شاخصه‌های مدیریت اسلامی در انتخاب مدیران مدارس (مطالعه موردی شهرستان دیواندره)، دوفصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت، ۳ (۶): ۷-۲۶. آقاجانی، آرش (۱۳۸۵)، تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه، فصلنامه اندیشه صادقی، (۲۴): ۲۷-۶۰.

پور عزت، علی اصغر (۱۳۹۰)، اداره سالم به روایت نهج‌البلاغه، فصلنامه نهج‌البلاغه، (۳۱): ۶۹-۹۳. جزایری، رضوان السادات (۱۳۸۰)، شایسته‌سالاری در سیره مدیریتی امام علی(ع)، پژوهشنامه انقلاب اسلامی، (۶): ۲۳-۳۵.

چیت‌ساز، احسان؛ ذالفقارزاده، محمدمهدی؛ غیاثی ندوشن و سعید (۱۳۹۱)، تدوین الگوی شایستگی‌های محور مدیران فرهنگی-اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱ (۲): ۴۸-۲۷.

درگاهی، حسین؛ علی پور فلاح پسند، محمدحسن و حیدری قره‌بلاغ، هادی (۱۳۸۹)، ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسرای‌های سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، راهبرد یاس، ۶ (۲۳): ۹۲-۱۱۳.

ربی پور، محمدعلی، و صمدی‌وند، منوچهر (۱۳۸۸)، سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج‌البلاغه، فصلنامه فراسوی مدیریت، ۲ (۸): ۱۱۹-۱۴۰. ساکی، رضا، اثربخشی (۱۳۷۸)، اجرای برنامه‌های کوتاه مدت آموزشی بر دانش و عملکرد مدیران آموزشی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره‌های ۵۶ و ۵۵.

شعاری نژاد، علی اکبر (۱۳۶۶)، مبانی روان‌شناختی تربیت، موسسه اطلاعات و تحقیقات فرهنگی، تهران. صافی، احمد (۱۳۷۱)، مدارس متوسطه و مهارت‌های مدیران، مدیریت در آموزش و پرورش، ۲ (۴). عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین، حسین، صفری، غلامی، مهرداد (۱۳۹۴)، الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴ (۹): ۳۸-۲۳.

قربان پناه، جاوید (۱۳۸۷)، نظام شایسته‌سالار، سایت www.khamenei.ir

- قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۲)، الگوی شایستگی مدیران براساس نهج‌البلاغه امام علی(ع)، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، (۱۵): ۱۷-۲۲.
- کاظمی، ملیحه سادات؛ عریضی سامانی، سیدحمیدرضا و گل‌پرور، محسن (۱۳۹۰)، رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته‌سالاری، مشارکت شهروندی و بیگانگی سازمانی در سازمان‌های دیوان سالار و سنتی"، *روان‌شناسی کاربردی*، ۵ (۱۸): ۴۸-۶۵.
- گرگانی، تقی (۱۳۹۰)، نقش‌ها و وظایف و ویژگی‌های مدیر در آیین مدیریت قرآن با نگرشی بر جزءهای ۷-۹ قرآن کریم و تأسی از نهج‌البلاغه، *فصلنامه تحقیقات آموزشی*، ۴(۲): ۷۵-۹۰.
- گلکار، بهزاد و ناصحی‌فر، وحید (۱۳۸۱)، مروری بر مفاهیم شایسته‌سالاری، توسعه مدیریت، (۳۹): ۱۰-۶.
- مشهودی، مریم (۱۳۹۴)، مدل ویژگی‌های مدیران شایسته جامعه اسلامی براساس بیانات امام علی(ع)، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، در رشته نهج‌البلاغه (گرایش اصول دین و معارف علوی)، استاد راهنما علی نظری، دانشگاه لرستان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- میر کمالی، سید محمد (۱۳۷۸)، *رفتار و روابط در سازمان و مدیریت*، انتشارات رامین، تهران.
- نوربخش، مهوش، میر نادری، علی اکبر (۱۳۸۴)، "بررسی رابطه جوسازمانی با رضایت شغلی در معلمان تربیت‌بدنی دوره متوسط شهر اهواز"، *فصلنامه الممیک*، ۱۳(۲۹): ۱۸-۷.
- نهج‌البلاغه، ترجمه علی دشتی (۱۳۸۵)، مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین، چ پنجم، قم.
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., Rouillard, L. (2006), Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives. according to three organizational variables. *Public personnel Management*. 89-119.
- Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization*, Ohio State University, a doctor of dissertation.
- Hang-hua, X., Yang – hua. W. (2009), Training system design for Middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procardia Earth and Planetary science*, 1764-1771.
- Lee, Y. (2010), Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, (۳۷): ۴۳۴-۴۳۹.