

## طراحی الگوی شایستگی مدیران هیئت‌های مذهبی<sup>۱</sup>

زهرا فیضی \*\*

لیلا خسروی مراد \*

حمیدرضا یونسی \*\*\*

پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۱/۱۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۱۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی برای شایستگی‌های مدیران هیئت‌های مذهبی به روش کیفی انجام شد و برای دستیابی به هدف از سه روش کیفی مشاهده، مصاحبه و مدیریت تعاملی (IM) استفاده شده است. جامعه آماری در هرکدام از روش‌های پژوهش متفاوت بوده است. در بخش مشاهده جامعه آماری شامل هیئت‌های شاخص، در بخش مصاحبه و مدیریت تعاملی شامل کارشناسان مدیریتی، مسائل اجتماعی، روان‌شناسی و مسئولان هیئت‌های نمونه بوده است. متناسب با روش‌های پژوهش استفاده شده، روش نمونه‌گیری نیز متفاوت بوده است. روش نمونه‌گیری در بخش مشاهده به صورت در دسترس بوده و با در نظر گرفتن محدودیت‌های پژوهش و ملاک‌های انتخاب از بین ۱۱ هیئت، ۵ مورد انتخاب شد؛ و در مصاحبه به صورت هدفمند و جمع‌آوری داده تا آنجایی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل و در نهایت ۹ مصاحبه انجام شد. در قسمت مدیریت تعاملی نیز نمونه شامل ۵ نفر از افراد مصاحبه شده در مرحله قبل بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل در بخش مصاحبه و مشاهده پس از پیاده‌سازی متن آن‌ها به روش کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. در روش مدیریت تعاملی مبنای پیشنهادی محقق که حاصل دو بخش قبل بود به بحث گزارده، پس از اصلاح و تأیید متخصصان و رسیدن به اجماع نهایی، الگوی شماتیک شایستگی با نشان دادن روابط علی و معلولی با استفاده از نرم‌افزار ISM ترسیم شد. نتایج نشان داد که به ترتیب داشتن هنر مدیریت، شناخت مسائل دینی، اخلاق‌مداری، جاذبه قوی و دافعه مطلوب در روابط عمومی و داشتن سواد رسانه‌ای از مهم‌ترین شایستگی‌های یک مدیر هیئت مذهبی هستند.

**کلیدواژه‌ها:** الگو؛ شایستگی؛ مدیران؛ هیئت مذهبی.

\* نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران، ایران.  
khosrave2010@yahoo.com

\*\* دانشجوی دکتری رشته جامعه‌شناسی دین گروه دین پژوهی، دانشکده ادیان، دانشگاه ادیان و مذاهب، قم، ایران.  
h.feizi.z.58@gmail.com

\*\*\* دکتری رشته علوم قرآن و حدیث گروه علوم قرآن و حدیث و ادبیات عرب، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران، ایران.  
younesi313@gmail.com

## مقدمه

جوامع مختلف بسته به ماهیت تاریخی، فکری، مذهبی و حتی سیاسی دارای تعدد و تنوع آیینی هستند، مراسم و آیین‌هایی با پشتوانه دینی، ملی، نژادی، تاریخی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی که هر کدام نتایج و آثار خاص و مشترک دارند. در جوامعی با عوامل و بنیان‌های فعال دینی و مذهبی، مهم‌ترین منابع و بسترهای شکل‌گیری و رونق مراسم و مواسم (جمع موسم) اجتماعی، آموزه‌های دینی و سرمایه‌های تاریخی هستند (صفری‌فروشانی و قرائتی، ۱۳۹۳). شاید بزرگ‌ترین پایگاه دینی - ملی در جامعه اسلامی ما هیئت‌ها و محافل مذهبی باشند. هیئت به‌عنوان مهم‌ترین کانون برای انجام مناسک عزاداری، آمیخته با حیات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اخلاقی مؤمنان است؛ از این رو ابزار مهمی برای بازنمایی حیات مذهبی، فرهنگی، سیاسی و حتی اقتصادی به شمار می‌آید و با بهره‌گیری و هدایت شبکه عظیم روحانیت، علاقه‌مندان و طرفداران میلیونی امامان معصوم (ع) در جامعه ایرانی به‌عنوان یکی از نهادهای تأثیرگذار در کشور مطرح است (درودی، ۱۳۹۳: ۶). هیئت به‌عنوان یکی از نمادهای سنتی کشور که در بافت اجتماعی جامعه ما به‌طور طبیعی جاافتاده و مجرای خدمت و تعالی بوده؛ همواره سعی کرده تا چه از نظر وجه عبادی و تقرب به خدا، پاکی و طهارت روح و چه از نظر کارهای خیری که از این مجرا انجام می‌شود به توسعه فرهنگ و ارزش‌های اسلامی در جامعه کمک کند (ذوالفقاری و رشکوئی، ۱۳۹۳: ۳). هیئت مذهبی با برخورداری از ظرفیت کافی برای ترویج اخلاق عاشورایی همواره از مهم‌ترین پایه‌های اساسی حفظ و بقای دین در جامعه بوده؛ به‌طوری‌که شبکه وسیع هیئت‌ها با داشتن ده‌ها هزار عضو فعال، بزرگ‌ترین شبکه فرهنگی تبلیغی جهان تشیع است (اساسنامه شورای هیئت مذهبی، ۱۳۹۵).

با وجود ظرفیت بالا در فعالیت هیئت‌ها این ذهنیت پیش می‌آید که به رسالت خود که هویت‌یابی فلسفی مسلمانان و تقویت روحیه همبستگی، تثبیت ارزش‌های اخلاقی و... است، دست یافته باشند (مینی، ۱۳۸۹: ۱۵) اما متأسفانه در طول سال‌های اخیر شاهدیم که ظاهراً بسیاری از خرافات و انحرافات در مراسم عزاداری کشورمان وارد شده و چهره‌ای نادرست از فرهنگ شیعیان در بسیاری از کشورهای متعصب و جوامع غربی نشان داده است. در نتیجه با تبلیغات سوء، بسیاری از افراد حقیقت‌جو را که دنبال دین حق هستند دچار سردرگمی کرده و آن‌ها را از مسیر

حق و حقیقت به دور نگه می‌دارد (محمد میرزائی و ذوالفقاری، ۱۳۹۴: ۳).

دور افتادن از حق و حقیقت باعث شده تا کارکردهایی که برای یک هیئت مذهبی متصور است طی ده سال گذشته دچار تغییراتی شوند. به گونه‌ای که برخی هیئت‌ها که اغلب جوان‌پسند نیز هستند از کارکردهای واقعی فاصله گرفته‌اند و علی‌رغم برپایی مجالسی با عنوان هیئت، پایبندی خاصی به استفاده از شاخصه‌ها و عناصر هیئت‌های مذهبی ندارند (مهری و احمدی، ۱۳۹۳: ۲۹)؛ به طوری که امروزه جریان‌های عزاداری و سینه‌زنی میان جوانان از شکل سنتی و اصولی خود که در قدیم رواج داشته تقریباً به طور کلی خارج و از محتوای غنی و شکل وزین، به ساختاری هیجانی و جوان‌پسند گرایش پیدا کرده، بی‌گمان این انحراف از کارکردهای اصلی در هیئت به عواملی چون نحوه اداره و گرداندگان آن‌ها به خصوص مدیران هیئت برمی‌گردد؛ هرچند تأثیر این عوامل، به ظاهر آشکار نبوده، اما با چند سؤال ساده و یا رجوع به نتایج تحقیقات صورت گرفته در حوزه آسیب‌شناسی هیئت مذهبی می‌توان به راحتی پی به اهمیت این عوامل برد، از جمله سؤال‌ها اینکه مگر یک مداح می‌تواند بدون هماهنگی با مدیر هیئت، پشت میکروفن مداحی برود و یا حضور او استمرار یابد؟ آیا یک سخنران می‌تواند بدون هماهنگی کردن موضوع با دست‌اندرکاران هیئت به سخنرانی بپردازد؟ همچنین نتایج تحقیقات خدای و دیگران (۱۳۹۴) این چنین عنوان می‌دارد که هیئت مذهبی در حال حاضر در معرض آسیب‌هایی هست که یک مدیر شایسته و آگاه می‌تواند تا حدود زیادی از آن‌ها جلوگیری به عمل آورد.

اکنون غالب هیئت‌ها به طور خودکار اداره و مدیریت آن‌ها طی یک فرایند طبیعی به افرادی از میان عزاداران گروه مرجع سپرده می‌شود که ویژگی‌هایی مثل تجربه برگزاری هیئت، مقبولیت عمومی، ارتباط قوی با مردم، جذابیت‌های شخصیتی، نفوذ کلام و... را دارا هستند (مبینی، ۱۳۸۹: ۱۵). این در حالی است که تنها مقبولیت عمومی و باسابقه بودن در هیئت به تنهایی برای مدیریت این نهاد مهم کافی نیست. تغییرات فرهنگی، تکنولوژیک و اجتماعی باعث شده تا مخاطب امروز متفاوت از گذشته باشد و این تغییر همچنان ادامه خواهد داشت و بدین معناست که اداره آن توسط افرادی که به این وجوه آگاهی ندارند و به طور سنتی انتخاب شده‌اند کار درستی نیست. از طرفی اضافه شدن کارکردهای متعدد غیر از عزاداری به هیئت‌های مذهبی باعث شده تا مدیر هیئت برای اداره آن به دنبال یادگیری مهارت‌هایی غیر از برگزاری مراسم عزاداری باشد؛ به عبارتی می‌توان گفت شایستگی‌هایی که یک مدیر برای اداره هیئت مذهبی لازم دارد قابل تقسیم به شایستگی‌های

عمومی و تخصصی است؛ چراکه هرچقدر ارزش یک هیئت در میان مردم شناخته شده و والا باشد، میزان تأثیرگذاری آن بر مردم نیز بیشتر خواهد بود. با توجه به این نقش ارزشمند، به نظر می‌رسد که فعالیت‌های متنوعی را می‌توان از طریق آن دنبال کرد؛ لذا اداره صحیح این نهاد در بهره‌برداری هرچه بهتر از آن بسیار تأثیرگذار خواهد بود، از همین رو شایستگی‌های مدیر این نهاد نیازمند توجه ویژه‌ای است. در همین راستا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که شایستگی‌های موردنیاز مدیران هیئت‌های مذهبی کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیر هیئت

رضایی در کتاب *آئین هیئت داری*، اداره هیئت را یک کار گروهی می‌داند که باید همچون یک سازمان، منظم و منسجم بوده و از اصول، قوانین و برنامه دقیق برخوردار باشد تا بتوان نتیجه مطلوب را از آن گرفت؛ از این رو به عوامل متعددی نیاز دارد. هفت عامل مهم در برپایی یک هیئت نقش مهمی دارد این عوامل عبارت‌اند از سخنران، مداح، مدیریت، شورای هیئت، نیروی انسانی ممتاز، وسایل و لوازم موردنیاز و مکان و فضای مناسب، که در بین عوامل یاد شده مدیر از همه مهم‌تر و از آن به‌عنوان یک عامل کلیدی نام برده می‌شود (رضایی، ۱۳۹۵: ۳۸-۷۹). با این توضیح می‌توان گفت مدیریت در هیئت مذهبی همانا فعالیتی است که هیئت امناء و اعضا برای تحقق هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، ساماندهی، نظارت و هماهنگی، انتخاب افراد و تقسیم وظایف بین آنها انجام می‌دهند که همگی این موارد توسط مدیر هیئت جهت‌دهی و هماهنگ می‌شود؛ به عبارتی وظیفه مدیر، ایجاد تعامل بین اعضا و هیئت‌امنا همچنین بین اعضا و هیئت‌امنا با مراجعان در راستای تقویت هرچه بیشتر فرهنگ و هویت دینی است.

مدیر هیئت برای عمل به آنچه تحت عنوان مدیریت در هیئت‌های مذهبی از آن یاد شد وظایف خود را در چهار حیطه دنبال می‌کند:

(الف) وظایف شخصی؛

(ب) وظایف مدیر هیئت نسبت به اعضای آن؛

(ج) وظایف مدیر هیئت در ارتباط با سخنران و مداح؛

د) وظایف مدیر در خصوص خود هیئت.

در این چهار حیطه برای مدیر ویژگی‌هایی بیان شده که رضایی در کتاب *آیین هیئت‌داری* این ویژگی‌ها را شامل دو دسته ویژگی‌های فردی و اجتماعی دانسته است؛ از جمله ویژگی‌های فردی برای یک مدیر می‌توان به تقوا، اخلاص در نیت، گفتار و عمل، حسن خلق، مدبر و برخورداری از تجربه کافی در اداره هیئت اشاره کرد. مردمی بودن، اهل مشورت بودن، انتقادپذیری، تواضع و احترام به مهمان نیز از جمله ویژگی‌های اجتماعی لازم برای مدیر هیئت است.

بررسی تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که پژوهش‌های زیادی در حوزه شایستگی‌های مدیران در نهادها و سازمان‌های مختلف صورت گرفته است، اما پژوهشی که به شناسایی شایستگی‌ها برای یک مدیر هیئت پرداخته باشد تاکنون انجام نشده است. از طرفی در تحقیقات کمی هم که با موضوع هیئت انجام شده بیشتر به صورت مقالات مروری بوده و کمتر کار علمی در این زمینه صورت گرفته است، همچنین موضوعاتی که به آن‌ها پرداخته شده غالباً حول محور ارکان هیئت به‌طور کلی بوده است. در ادامه سعی شده تا تحقیقات مرتبط با موضوع مدیریت و اداره هیئت آورده شود.

رضایت و عمادی (۱۳۹۵) در پژوهشی اکتشافی به بررسی «سخنرانی مقام معظم رهبری در جمع مداحان»، «مرامنامه مداحان» و «اسناد مربوط به نشست علمی مداحان» و «مصاحبه‌های انجام شده با اساتید مداحی» پرداخته که نتایج آن نشان داد الگوی شایستگی مداحان اهل بیت علیهم‌السلام، شامل هشت بعد اصلی از قبیل دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، بینش، نگرش و اعتبار است. مختاری (۱۳۹۴) در پژوهش خود بدین نتایج رسید که بین مؤلفه‌های وظایف مدیران با ویژگی‌های مدیران، امام جماعت، جماعت، کارکردها و خدمات، اثربخشی و محیط بیرونی، غیر از وضعیت ظاهری و امکانات، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین میانگین نمره‌های کارکردها و خدمات برحسب سن، سابقه خدمت و تجربه کاری، و تنوع کارکردها برحسب سن و مکان تشکل‌ها و محیط بیرونی برحسب جنس، تفاوت وجود دارد که در سطح  $p < 0/05$  معنادار است.

تسلیمی و همکاران (۱۳۹۳) در یافته‌های خود بدین رسیدند که اگر هیئت‌های مذهبی بخواهند موانع را برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی از میان بردارند در صورت امکان و مساعد بودن وضع اجرایی، بهتر است به ترتیب موانع سبک مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و نیازهای

فردی، محیط نامناسب فرهنگی اقتصادی، مأموریت و راهبرد، جو واحد کاری، محیط اجتماعی، کارها و نقش‌های فردی و قوانین را برطرف سازند.

ذوالفقاری و رشکوئی (۱۳۹۳) از جمله فعالیت‌های هیئت‌های مذهبی را شامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هدایت، سازمان‌دهی، پشتیبانی و نظارت بر تبلیغات دینی می‌دانند که با دخالت هیئت‌های مؤسس و نظارت و مدیریت سازمان تبلیغات اسلامی انجام می‌شود. رازنهان و دیگران (۱۳۹۲) از هیئت‌های مذهبی به‌عنوان الگویی معتبر از کار جمعی یاد کرده و جایگاه هیئت‌ها و مدیریت هیئتی در سنخ‌شناسی کارگروهی را تشریح و تعیین کرده؛ این‌طور عنوان می‌دارند که مدیریت هیئتی می‌تواند با سه عنصر تعهد، هم‌نوایی و استفاده از توانایی موجود به‌خوبی عمل کند.

### چارچوب مفهومی

وجود چارچوبی برای توضیح و تشریح آنچه انجام می‌دهیم و راهنمایی برای انتخاب درست آنچه باید انجام دهیم و مواجهه با وقایعی که اتفاق خواهد افتاد، ضرورتی علمی و منطقی است. چارچوب همچون دریچه‌ای است که محقق از آن منظر به پدیده مورد بررسی نگاه می‌کند. گویی محقق در ابتدای مطالعه خود، مشاهده مشخصی را انتخاب کرده و بر اساس آن به پدیده موردنظر می‌نگرد و بر اساس آن داوری می‌کند؛ بر همین اساس محقق در تدوین الگو برای شایستگی‌های یک مدیر هیئت مشخص کرده که چه رویکردی را در پیش گرفته و منظور از الگوی شایستگی در تحقیق حاضر چیست، اما قبل از پرداختن به شایستگی‌ها پیرامون خود هیئت مذهبی به‌عنوان یک نهاد و تشکل دینی بحث شده است که ماهیت آن چیست و سازوکار آن را در بحث مدیریت چگونه می‌توان تعریف کرد؟ و پس از مشخص جایگاه مدیر و مدیریت در این تشکل به شایستگی‌های آن‌ها پرداخته شده است.

در دیدگاه نهادگرایی، هر سازمان یا به عبارت بهتر هر «نهاد» در راستای ارضای یکی از نیازهای بشری فعالیت می‌کند و به یکی از انواع نیازهای بشری پاسخ می‌دهد. طبق نظریه «هرم سلسله مراتبی نیازها» ی آبراهام مازلو از جمله نیازهای انسان، خودشکوفایی است. این نیاز در انسان عالی‌ترین مرتبه نیاز است و خود دارای ابعاد و اشکال متفاوتی می‌تواند باشد. یکی از ابعاد این نیاز پیچیده، گرایش به «پرستش» و در مرحله پایین‌تر «دیگرخواهی» است. در سیر تحول تمدن غربی و پیدایش مدل جامعه مدنی غربی، برای پاسخگویی به ابعاد متفاوت نیاز خودشکوفایی در انسان‌ها

نوعی از سازمان‌ها پدید آمده‌اند که به «سازمان‌های داوطلبانه»، «سازمان‌های غیردولتی» یا «سازمان‌های غیرانتفاعی» موسوم هستند (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۸۸).

به‌طور کلی می‌توان گفت سازمان غیردولتی، متشکل از گروهی از افراد داوطلب است که بدون وابستگی به دولت و به صورت غیرانتفاعی و عام‌المنفعه با تشکیلات سازمان‌یافته برای اهداف و موضوعات متنوع فرهنگی، مذهبی، اجتماعی، خیریه‌ای، تخصصی و صنفی فعالیت می‌کنند (رضایی، ۱۳۸۶: ۱۳۱). در اسلام به‌عنوان یک دین مترقی این‌گونه سازمان‌ها و تشکیل آن‌ها سابقه‌ای طولانی دارد همچنین به دلیل تأکید خاص اسلام بر ارزش جماعت، این دین راهکار مبتکرانه تشکیل نهادهای داوطلبانه، غیردولتی و غیرانتفاعی همچون مساجد و هیئات را ارائه کرده است (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۸۸).

بنابراین با توجه به تعریف سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) که سازمان‌های با بنیاد خیریه مردمی هستند که به توده عوام وابسته و حکومتی نبوده و گرایش غیرانتفاعی دارند، می‌توان گفت هیئت مذهبی نیز به‌مثابه یک نهاد غیردولتی و مردم‌نهاد می‌تواند در نظر گرفته شود.

تشکل‌های مذهبی و دینی همچون هیئت‌های مذهبی گروه‌هایی هستند که افراد با علاقه خود به آن‌ها روی می‌آورند و گروه‌هایی مردمی هستند و بر اساس باورها و ارزش‌های مردم شکل می‌گیرند. مردم نه تنها مزدی دریافت نمی‌کنند بلکه جان و مال و عمر خود را نیز صرف اهداف گروه می‌کنند. گروهی از افراد مذهبی و متدین و ملتزم به اصل ولایت فقیه باهدف ترویج فرهنگ دینی و انجام مراسم مذهبی به صورت سازمان‌یافته، اما غیردولتی در قالب این تشکل‌ها به انجام فعالیت‌های فرهنگی اقدام می‌کنند. جامعه امروز ایرانی بیش از همه زمان‌ها به این گروه‌ها و تشکل‌های مذهبی نیازمند است تا با فعالیت‌های جمعی و استفاده از توانمندی‌های یکدیگر، اهداف انقلاب را پیگیری و جامعه مطلوب را به وجود آورند.

در این میان، نقش مدیران تشکل‌ها بسیار مهم بوده و بر مدیران است که با توجه به این رسالت‌ها، تبلیغ را سامان دهند و خود الگویی در این زمینه باشند. کارشناسان علم مدیریت، وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه‌ریزی (فراگرد تعیین و تعریف اهداف و تدارک دقیق اقدامات و وسایل تحقق اهداف)، سازمان‌دهی (نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف‌های معین)، فرماندهی (هدایت و سرپرستی نیروهای انسانی)، هماهنگی (هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی و ارتباط مناسب با افراد سازمان) و کنترل

(فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی) می‌دانند (رضائیان، ۱۳۸۷: ۴۷).

اما آنچه مدیریت دینی و اسلامی را از تعاریف مدیریت به‌طور کلی متمایز می‌کند توجه به مدیریت در چارچوب ارزش هاست؛ زیرا مدیری که ارزش‌ها را به بهانه رهبری و هدایت زیر پا می‌گذارد از دیدگاه اسلام مدیری دانا و موفق به شمار نمی‌رود.

برای تعریفی از مدیریت با نگرش دینی، می‌توان گفت: مدیریت دینی و اسلامی مدیریتی است که زمینه رشد انسان به سوی الله (الی الله المصیر) را فراهم می‌نماید و مطابق کتاب و سنت، سیره و روش پیامبر (ص) و امامان معصوم (ع) و علوم و فنون بشری، جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، همانند یک محور و قطب عمل کند. همچنین مدیریت اسلامی عبارت است از شیوه به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است (آقا پیروز، ۱۳۸۴: ۱۱)؛ به عبارتی مدیریت تکنیکی است که جهت چگونگی به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی با توجه به آموزه‌های اسلامی مستخرج از آیات، روایات و سیره‌ی نبوی مورداستفاده قرار می‌گیرد و هدف از به کارگیری این تکنیک، ایجاد زمینه‌های رشد در مسیر قرب خداوند متعال است. با توجه به این تعریف، وجود تشکیلاتی سازمان یافته، منسجم، پویا، کارآمد و نوآور یکی از نیازهای جامعه دینی است که البته این مهم بدون وجود مدیریتی لایق و کاردان امکان‌پذیر نیست. کارگزاران حکومت و همچنین متولیان تشکل‌های دینی باید به این اهمیت و دیدگاه برسند که توانمندسازی نظام مدیریت شهری و جلوگیری از گسیختگی اجتماعی، افزایش امنیت اجتماعی، تربیت شهروندان معنوی، کاستن از هزینه‌ها، افزایش مشارکت‌ها و بسیاری از این قبیل فعالیت‌ها از طریق تشکل‌های دینی و به تبع آن، مدیریت کارآمد امکان‌پذیر خواهد بود (مختاری‌پور، ۱۳۹۴).

مدیریت و برنامه‌ریزی دینی مقوله‌ای مهم و اساسی است که متأسفانه آنچه تاکنون به رشته تحریر درآمده به این موضوع مهم، یا نپرداخته یا اگر پرداخته در سطحی نازل و با نگاهی گذرا از کنار آن گذشته است. این مقاله درآمده است بر این موضوع تا شاید در این راه قدم نهاد و مرزهای مبهم آن را بشناسد و به متصدیان و به‌ویژه مدیران تشکل‌های دینی بشناساند. در همین راستا در این پژوهش سعی شده تا الگویی از شایستگی‌ها برای مدیران هیئت‌های مذهبی ارائه شود. در ادامه تعریف شایستگی، طبقه‌بندی‌های موجود در این حوزه و رویکردهای مطرح شده نسبت به آن آمده و سپس تحقیق حاضر در میان این موارد آنچه بیشترین قرابت با موضوع هیئت و مدیر



آن را دارد به‌عنوان مبنا در چارچوب مفهومی خود انتخاب کرده است. تعریف شایستگی: در بسیاری از تعاریف، شایستگی را عملیاتی تعریف کرده‌اند و شایستگی را به‌عنوان دانش، مهارت، توانایی و گروهی از رفتارهای مرتبط و یا دیگر ویژگی موردنیاز (kasol) می‌دانند و در همه حالات این ویژگی‌های فردی و رفتاری است که به عملکرد موفق کاری منجر می‌شود برخی از تعاریف این نگاه را تقویت می‌کند که شایستگی‌ها باعث ایجاد تفاوت و تمایز بین عملکرد عالی کارکنان برتر با دیگر کارکنان می‌شود؛ بنابراین آن‌ها مبنای تعریفشان را عملکرد موفق در نظر می‌گیرند که خود تعریف نشده است (کاتانو، نیوسام و دیگران، ۲۰۰۴، به نقل از باندر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که توان و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (دراگانیدیس و منتزاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). به عبارتی شایستگی در این تحقیق عبارت است از دانش، مهارت و توانایی‌هایی است که مدیران هیئت‌های مذهبی به‌عنوان نهاد دینی اثرگذار در جامعه باید داشته باشند تا دست‌یابی به اهداف فعالیت‌های دینی و فرهنگی این نهاد در جامعه امکان تحقق بیشتری داشته باشد.

### طبقه‌بندی شایستگی

یک نکته مهم که در مورد شایستگی‌ها وجود دارد این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نیستند و همین امر موجب شد تا صاحب‌نظران به دسته‌بندی انواع شایستگی‌ها بپردازند. در ادامه جدولی از طبقه‌بندی مختلف شایستگی آورده شده است.

جدول ۱. طبقه‌بندی شایستگی

مؤلفه‌ها	ارائه‌دهنده دیدگاه	ردیف
شایستگی به دو نوع فردی و سازمانی تقسیم می‌شود. شایستگی‌های فردی، آن دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که افراد در سازمان را مشخص می‌سازد. معمولاً صاحب‌نظران در ادبیات موضوع به بیان شایستگی‌های فردی مدیران و کارکنان برای اینکه در سازمان موفق شوند پرداخته‌اند (مومنی، ۱۳۸۶).	السان و بولتون <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)	۱

1. Bonder
2. Draganidis & Mentzas
3. Olsan & Bolton

ردیف	ارائه‌دهنده دیدگاه	مؤلفه‌ها
۲	سینگلا <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵)	استعداد (کلامی، عددی، فضایی) مهارت‌ها و توانایی‌ها (تفکر، رهبری) دانش (عمومی، حرفه خاص، شغل خاص، سطح خاص، سازمان خاص) شایستگی‌های فیزیکی (طاقة و بنیه، انرژی) سبک (رهبر، مدیر، کارگر) شخصیت (جهت‌گیری اجتماعی) اصول، ارزش‌ها، اعتقادات، نگرش‌ها و روحیات (انصاف) علاقه (در ارتباط با مردم، در ارتباط با حقایق)
۳	وی‌ای کامپ رفرم <sup>۲</sup> ۲۰۰۴	شایستگی‌های رفتاری و فنی را بدین گونه تعریف می‌کند: شایستگی‌های رفتاری: مجموعه‌ای از رفتارها می‌باشند که برحسب اصطلاحات قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند و وقتی در موقعیت مناسب بکار برده می‌شوند فرد را در کارش اثربخش می‌سازند. شایستگی‌های رفتاری ممکن هستند به‌منظور توصیف رفتارهای عمومی و مرکزی که برای کارکنان در سرتاسر شرکت قابل کاربرد می‌باشد، به کار روند. شایستگی‌های فنی: دانش و مهارت‌های اساسی هستند که برحسب اصطلاحات قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند، به‌منظور اینکه نوع خاصی یا سطح فعالیت کاری خاصی را به کار ببرند. شایستگی‌های فنی نوعاً منعکس‌کننده شایستگی‌ها برای هر واحد شغلی یا مجموعه‌ای از مشاغل می‌باشد (به نقل از کرمی، ۱۳۸۶).
۴	السان و بولتون <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)	شایستگی به دو نوع فردی و سازمانی تقسیم می‌شود. شایستگی‌های فردی، آن دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که افراد در سازمان را مشخص می‌سازد. معمولاً صاحب‌نظران در ادبیات موضوع به بیان شایستگی‌های فردی مدیران و کارکنان برای اینکه در سازمان موفق شوند پرداخته‌اند (مومنی، ۱۳۸۶).

1. Singla
2. VA Comp Reform
3. Olsan & Bolton

ردیف	ارائه‌دهنده دیدگاه	مؤلفه‌ها
۵	رابتام <sup>۱</sup> و جاب <sup>۲</sup> (۱۹۹۵)	طبقه‌بندی کاملاً متفاوتی از شایستگی‌ها ارائه می‌نمایند. آن‌ها شایستگی را به دو نوع سخت و نرم تقسیم می‌کنند. به‌زعم آن‌ها شایستگی‌های نرم اشاره به مواردی از قبیل خلاقیت، حساسیت و... دارد که بیشتر به کیفیات شخصی مرتبط است و شایستگی‌های سخت شامل مواردی مانند سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی است در دسته‌بندی دیگر شایستگی‌ها به چهار دسته تقسیم می‌گردد. شایستگی‌های ضروری، عمومی، بخشی و مشترک.
۶	انجمن کراوتز <sup>۳</sup> (۱۹۹۷)	شایستگی‌ها سه نوع می‌باشند: ۱- فنی: شایستگی‌هایی که برای هر واحد شغلی در شرکت منحصربه‌فرد می‌باشد شایستگی‌های فنی کارشناس کامپیوتر می‌باشد. ۲- رهبری: شایستگی‌هایی که مرتبط با هدایت و مدیریت دیگران می‌باشد این مهارت‌ها عمدتاً در پست‌های سرپرستی به بالا مدنظر می‌باشد. ۳- شغلی: شایستگی‌هایی که دربردارنده زمینه‌هایی از قبیل ارتباطات و کار تیمی است که این شایستگی‌ها در تمام سازمان کاملاً مشترک می‌باشد.
۷	سازمان یونیدو (۲۰۰۲)	شایستگی‌ها را در همین سه سطح (انجمن کراوتز) مطرح می‌کند البته به‌جای شایستگی‌های شغلی از اصطلاح شایستگی‌های عمومی که معنادارتر نیز هست استفاده می‌کند.
۸	بیهام و مویر <sup>۴</sup> (۲۰۰۲)	شایستگی‌ها را به دو نوع شایستگی‌های محوری و خاص تقسیم می‌نمایند. شایستگی‌های خاص آن دسته از شایستگی‌هایی است که مربوط به شغل معین یا مجموعه‌ای از مشاغل و نقش‌ها می‌باشد و شایستگی‌های محوری، شایستگی‌هایی است که از آرمان و رسالت سازمان استخراج می‌شود و مشترک بین مشاغل مختلف در یک سازمان است.

1. Robtom
2. Job
3. Krowtz
4. Byham & Moyer

ردیف	ارائه‌دهنده دیدگاه	مؤلفه‌ها
۹	اسپنسر (۱۹۹۳)	ویژگی‌های زیرساز فرد که به طور علی به عملکرد اثربخش و یا برتر ملاک مدار در یک شغل یا موفقیت مربوط می‌شود. اسپنسر شایستگی را به دو دسته شایستگی‌های الزامی (مهارت‌های ضروری برای حداقل عملکرد در یک کار) و شایستگی برتر (شایستگی‌هایی که بر اساس آن‌ها نتایج مشخص می‌شوند که از میانگین عملکرد بالاتری برخوردارند (به نقل از سهندی طرق، ۱۳۸۸: ۳۹).

عمده‌ترین و اصلی‌ترین طبقه‌بندی شایستگی‌ها تقسیم آن‌ها به دو نوع شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی است. علت اینکه از این امر به‌عنوان عمده‌ترین طبقه‌بندی یاد می‌شود به دو دلیل است: اول آنکه در بررسی که از ادبیات موضوع صورت گرفته این طبقه‌بندی توسط چند صاحب‌نظر ارائه شده است که در اینجا به دو نمونه آن اشاره می‌گردد. ثانیاً در طبقه‌بندی‌های دیگر که توسط سایر صاحب‌نظران ارائه گردیده است از جمله انجمن کراوتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) و سازمان یونیدو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در واقع گسترش همین مدل می‌باشد چراکه این دو شایستگی را به نوعی در مدل خود گنجانده و شایستگی‌های دیگری نیز در کنار آن مطرح نموده‌اند.

#### رویکردهای مطرح شده نسبت به شایستگی‌ها

رویکرد استاندارد: این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل می‌پردازد (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵).

رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود.

رویکرد اقتضایی: این رویکرد می‌تواند زیرمجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌های فردی موردنیاز عملکرد عالی، اثرگذار باشند؟ (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵).

الگوی شایستگی: الگوی شایستگی توانایی انجام فعالیت‌ها در محدوده شغل بر اساس

1. Kravets Association
2. UNIDO Organization

استانداردهای تعیین شده تعریف شده است. در واقع الگوی شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای موردنیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت‌آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است. به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود (دهقانان، ۱۳۸۶: ۱۱).

در نهایت محقق با توجه به تعاریف و دسته‌بندی‌های ارائه شده در حوزه شایستگی تعریف اسپنسر که شایستگی را به دو دسته کلی شایستگی‌های الزامی یا ضروری و تخصصی تقسیم می‌کند به عنوان تعریف موردنظر انتخاب کرده است؛ و شایستگی‌های لازم برای مدیریت هیئت را در دو قالب شایستگی‌های عمومی یا همان ضروری که همانا آن مهارت‌ها و دانش الزامی و حداقلی برای اجرای نقش است که در تحت عنوان شایستگی‌های دانش عمومی و رفتاری و دسته دیگری با عنوان شایستگی‌های تخصصی می‌داند که شامل آن دسته از مهارت‌های فنی و یا توانایی‌های خاصی برای انجام وظایف و ایفای نقش در آن شغل و یا وظیفه موردنظر است. همچنین در خصوص شایستگی مدیریتی در میان اعضای گروه، از رویکرد رفتاری و شاخص‌های آن جهت بررسی شایستگی‌ها استفاده شده است.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف پژوهش در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. همچنین این تحقیق از نظر روش‌شناسی، تحقیقی کیفی است. در دستیابی به اهداف تحقیق در میان روش‌های تحقیق کیفی از سه روش مشاهده، مصاحبه نیمه‌ساختمند و روش مدیریت تعاملی ۱ (IM) استفاده شده است. به این صورت که محقق به کمک مصاحبه و مشاهده شایستگی‌ها را به دست آورده، بعد از کدگذاری اطلاعات به دست آمده را با خود به جلسه IM برده و در جلسه مدیریت تعاملی موردبررسی و الگودهی قرار داده است. در نهایت اطلاعات حاصل از این جلسه در نرم‌افزاری به نام ISM وارد شده و مدل موردنظر ترسیم شده است. در ادامه توضیح کامل هریک از این روش‌ها و چگونگی آن‌ها آورده شده است.

روش مشاهده: مشاهده یعنی توجه منظم و سیستماتیک به پدیده‌ها و ثبت رویدادها به یک مکان خاص و توجه به موضوعاتی که در یک محیط اجتماعی یا مکان مشخص وجود دارد و می‌توان از این رفتارها، به کسب اطلاعات مؤثر و علمی پرداخت (از کیا و دربان آستانه، ۱۳۸۲: ۴۱۰).

مصاحبه نیمه‌ساختمند: در این نوع مصاحبه، سؤال‌ها از پیش طراحی شده و هدف کشف اطلاعات عمیق است؛ بنابراین مصاحبه‌گر می‌تواند ابزار تحقیق را با سطح درک و فهم پاسخگو هماهنگ کند (فیلدینگ، ۱۹۸۶).

مدیریت تعاملی (IM): این روش به‌طور ویژه بر مبنای سه کارکرد اصلی مدیریت شامل خرد، تدبیر و انتخاب بنا شده و شیوه‌ای مناسب برای بررسی موضوعات پیچیده و تعیین ارتباط بین آن‌ها و همچنین روشی مؤثر در ایجاد اجماع بین نظرات گروهی از خبرگان است (رضایی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲).

**جامعه آماری:** جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان و متخصصان مدیریتی، مسائل اجتماعی و روان‌شناسی و مسئولان هیئت‌های نمونه هستند. همچنین هیئت‌های شاخصی که از آن‌ها به‌عنوان هیئت نمونه یاد می‌شود. هیئت نمونه از ویژگی‌هایی چون پایدار بودن و استمرار در پیگیری فعالیت‌ها و دنبال کردن برنامه‌ها و اهداف فرهنگی و اجتماعی متنوع در مراسم اعیاد و عزا، برخوردار بودن از مداح آگاه و متعهد، برخوردار بودن از سخنران آگاه و متعهد، برخوردار بودن از مخاطبان به تعداد بالا و ثابت، محوریت داشتن قرآن و کلاس قرآن، تلاوت قرآن، برخوردار بودن از حسن شهرت در تهران و نیز وجود تقسیم وظایف در منابع انسانی عضو ثابت هیئت مطابق با مسئولیت‌ها و داشتن شرح وظایف برای هر یک و داشتن سابقه طولانی برخوردار است.

### روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

روش نمونه‌گیری در قسمت مصاحبه به صورت هدفمند بوده است. نمونه‌گیری هدفمند که به آن نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدف‌دار یا کیفی نیز می‌گویند به معنای انتخاب هدف‌دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است (هالووی و ویلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در قسمت مصاحبه فرایند نمونه‌گیری تا آنجایی ادامه یافته که اشباع نظری حاصل شود. به این معنا که محقق احساس کند

1. Holloway & Wheeler

که مطالب در حال تکرار شدن است و مصاحبه‌کنندگان مطالب جدیدی را بیان نمی‌کنند و همه زوایا دیده شده است. در ادامه مختصری از سوابق مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۲. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شونده	سوابق مرتبط
شماره یک	مداح و نویسنده کتاب آئین هیئت داری، رئیس سابق کانون بسیج مداحان کشور، مؤلف کتاب‌های نوشته نانوخته- هدایت پنهان - مختصری از جغرافیای اماکن مذهبی عراق «عتبات عالیات»
شماره دو	مدیر اجرایی هیئت رایة‌العباس
شماره سه	مدیر هیئت همدانی‌ها
شماره چهار	مدیر هیئت سقا‌های همدانی
شماره پنج	مداح و فعال فرهنگی در حوزه مداحی و هیئت‌های مذهبی و از مسئول بنیاد دعبل و نیز سابقه مدیریت و مسئولیت در هیئت مذهبی
شماره شش	معاون تشکل‌های دینی و مراکز فرهنگی سازمان تبلیغات
شماره هفت	رئیس شورای هیئات مذهبی استان تهران
شماره هشت	مدیرکل تشکل‌های دینی و مراکز فرهنگی سازمان تبلیغات اسلامی
شماره نه	رئیس شورای هیئات مذهبی

در قسمت مدیریت تعاملی (IM) نمونه‌گیری از بین افرادی که در مرحله قبل از آن‌ها مصاحبه به عمل آمده بود (مدیران هیئت‌های انتخاب شده در نمونه، متصدیان اداره کل تشکل‌های دینی، سازمان تبلیغات، کانون مداحان و بنیاد دعبل) انجام و تعداد پنج الی دوازده نفر که از تجربه‌های موردنظر در حوزه مورد مطالعه برخوردارند انتخاب شدند. نمونه‌گیری در بخش مشاهده به صورت نمونه در دسترس و با در نظر گرفتن محدودیت‌های پژوهش و ملاک‌های انتخاب از بین ۱۱ مورد ۵ هیئت (هیئت پیرعطا، هیئت حسینی همدانی‌ها، هیئت علی‌اکبر چندر، هیئت قهرودی‌ها و هیئت صنف لباس‌فروشان تهران) انتخاب شد.

### روش تجزیه و تحلیل

برای تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها محقق ابتدا پیاده‌سازی کامل متن مصاحبه‌ها از روی

فایل صوتی را انجام داده و سپس با استفاده از نرم افزار Maxqda آن‌ها را کدگذاری کرده است، به این صورت که با استخراج شواهد گفتاری از متن مصاحبه‌ها و مفهوم‌سازی آن‌ها نهایتاً به گروه-بندی مفاهیم و استخراج مقوله‌ها دست زده است. در قسمت مشاهده محقق سؤال‌های پژوهش را به صورت خرد و جزئی‌تر در قالب فرمی تنظیم و با حضور در هیئت‌های نمونه به پر کردن آن‌ها مبادرت کرده است. برای تحلیل اطلاعات حاصل از این مشاهدات محقق همچون قسمت مصاحبه عمل شده است. در روش سوم؛ یعنی مدیریت تعاملی محقق قبل از ورود به جلسه هم‌اندیشی با استفاده از مطالعات میدانی که در قالب مشاهده و مصاحبه انجام داده و نیز مطالعه ادبیات، پیشینه و مبانی نظری یک مبنای پیشنهادی تنظیم و آن را در جلسه به بحث گزارده و نظر متخصصان را درباره هر یک آن‌ها جویا و در نهایت با رسیدن به اجماع به سؤال‌های تحقیق، پاس و الگوی نهایی شایستگی با استفاده از نرم افزار ISM ترسیم شد.

### یافته‌ها

در پاسخ به سؤال پژوهش مبنی بر اینکه شایستگی‌های موردنیاز مدیران هیئت‌های مذهبی کدام‌اند؟ باید گفت پیرو مشاهده، مصاحبه‌های صورت گرفته، و کدگذاری‌های انجام شده، تعداد ۵۶ مورد به‌عنوان شایستگی برای یک مدیر هیئت شناسایی شده که از این تعداد هشت مورد از آن‌ها مربوط به شایستگی‌های عمومی و در حوزه دانش عمومی و ۳۵ مورد در حوزه شایستگی‌های رفتاری عمومی قرار دارد، و نیز تعداد سیزده مورد در دسته شایستگی‌های تخصصی جای گرفته‌اند؛ که در جدول ۳ نمونه‌ای از این کدگذاری‌ها آمده و در ادامه این ۵۶ شایستگی در قالب جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری (شواهد گفتاری و مفهوم‌سازی)

منبع	مفهوم‌سازی	شواهد گفتاری
مصاحبه هشتم	شایستگی مدیران‌اشایستگی‌های تخصصی‌آشنایی با ارکان مختلف هیئت و داشتن توانایی در آن‌ها	نکاتی که خود من در چهار پنج سال گذشته به‌عنوان مسئول هیئت‌های مذهبی تجربه کردم این‌که آشنایی با حوزه‌های مختلف خیلی مهم است.
فرم ۲	شایستگی مدیران‌اشایستگی عمومی (الزامی‌اشایستگی، فردی و رفتاری‌الخلاص مدارا احسن خلق)	رفتار و گفتار ایشان با مخاطبان بسیار دلنشین و از روی ادب بود.



۱۶۷ /	طراحی الگوی شایستگی مدیران هیئت‌های مذهبی
-------	-------------------------------------------

منبع	مفهوم‌سازی	شواهد گفتاری
مصاحبه نهم	شایستگی مدیران‌اشایستگی‌های تخصصی‌آشنایی با ارکان مختلف هیئت و داشتن توانایی در آنها	ما نمی‌توانیم بگوییم مدیر یک هیئت باید در همه این دانش‌ها تبحر داشته باشد، اما لازم است تا با آنها آشنا باشد.
مصاحبه چهارم	شایستگی مدیران‌اشایستگی‌های تخصصی‌احترام قائل شدن برای افکار مختلف‌انتقادپذیری	یک از ویژگی‌های مدیر خوب قدرت درک بالای موارد انتقادی و پذیرش بالا هست.
مصاحبه هشتم	شایستگی مدیران‌اشایستگی‌های تخصصی‌آشنایی با ارکان مختلف هیئت و داشتن توانایی در آنها‌توانایی وعظ	اگر سخنران‌ش نیامد این توانایی را داشته باشد که بنشیند، ده دقیقه حرف بزند.
مصاحبه هشتم	شایستگی مدیران‌اشایستگی عمومی (الزامی‌اشایستگی، فردی و رفتاری‌افعال بودن)	مسئول هیئت باید یک آدم دونده باشد، این طرف آن طرف بدود.

جدول ۴. شایستگی‌های موردنیاز مدیران

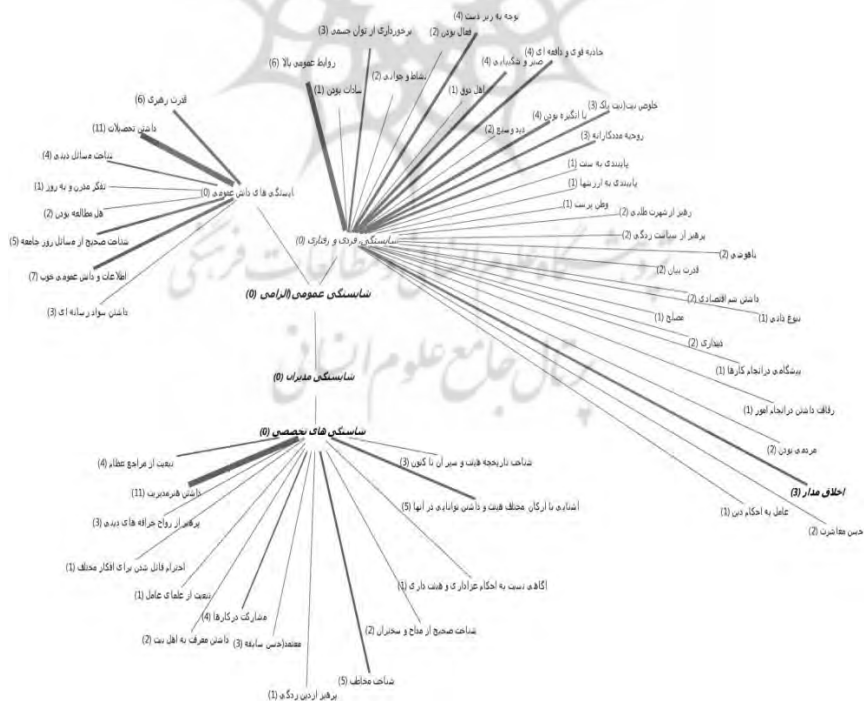
اطلاعات و دانش عمومی خوب		شایستگی عمومی	شایستگی فردی و رفتاری
اطلاعات و دانش عمومی خوب			
اهل مطالعه بودن		شایستگی عمومی	شایستگی فردی و رفتاری
تفکر مدرن و به‌روز			
داشتن تحصیلات			
داشتن سواد رسانه‌ای			
شناخت صحیح از مسائل روز جامعه			
آگاهی نسبت به احکام عزاداری و هیئت‌داری			
آگاه به وقایع تاریخی دین	شناخت مسائل دینی		
آگاه نسبت به بدعت‌ها			
اهل ذوق			
روابط عمومی بالا			
بانگیزه بودن			
باهوشی			
برخوردار از توان جسمی			

پایبندی به ارزش‌ها	اخلاق‌مدار	شناسایی‌های عمومی	شناسایی‌های مدیران			
پایبندی به سنت						
پرهیز از سیاست‌زدگی						
پرهیز از شهرت‌طلبی						
پیشگامی در انجام کارها						
توجه به زیردست						
جاذبه قوی و دافعه						
حسن معاشرت						
تبعیت از علمای عامل						
صمیمیت داشتن						
داشتن معرفت به اهل بیت (ع)						
ادب				اخلاق‌مدار	شناسایی‌های عمومی	شناسایی‌های مدیران
از خودگذشتگی						
پرهیز از غیبت و تهمت						
حسن خلق						
حیا						
راست‌گویی						
پرهیز از دروغ‌گویی						
تواضع						
خضوع و خشوع						
فعال بودن						
قدرت بیان						
مردمی بودن						
صالح بودن						
نبوغ ذاتی						
نشاط و جوانی						
وطن‌پرست						
آشنایی با معارف دین						
اهل خمس	اهل انجام واجبات و مستحبات	شناسایی‌های عمومی	شناسایی‌های مدیران			
اهل روزه						
اهل زکات						

اهل مسجد بودن		اهل انجام واجبات و مستحبات	شناختی فردی و رفتاری	شناختی های عمومی	شناختی های مدیران			
اهل نماز								
دست‌به‌خیر بودن	اهل انفاق							
داشتن شم اقتصادی			شناختی فردی و رفتاری	شناختی های عمومی	شناختی های مدیران			
دید وسیع								
دین‌داری								
رفاقت داشتن در انجام امور								
روحیه مددکارانه								
سادات بودن (از سادات باشند)								
صبر و شکیبایی								
آمر به معروف		عامل به احکام دین				شناختی فردی و رفتاری	شناختی های عمومی	شناختی های مدیران
بر به والدین								
پرهیز از ریاکاری و ظاهرسازی								
تحفظ چشم								
تولی و تبری								
رعایت حق الناس								
سخاوت‌مندی								
ناهی از منکر								
خدامحوری (خداترسی، خداشناسی)								
پرهیز از درآمدزایی و مزدطلبی	ثواب طلبی	خلوص نیت (همراه با عمل)	شناختی فردی و رفتاری	شناختی های عمومی	شناختی های مدیران			
انتقادپذیری		احترام فائل شدن برای افکار مختلف						
تخصص در ارکان هیئت		آشنایی با ارکان مختلف هیئت و داشتن توانایی در آنها						
تجربه (خبیره باشد)								
آشنا به علمداری هیئت								
آشنا به میانداری هیئت								
داشتن هنر مداحی								
داشتن سواد قرآنی								
توانایی وعظ								
پرهیز از رواج خرافه‌های دینی						شناختی فردی و رفتاری	شناختی های عمومی	شناختی های مدیران

شایستگی‌های تخصصی	شایستگی‌های مدیران	پرهیز از دین‌زدگی (شناخت و پرهیز از رواج خرافه یا دین‌زدگی در هیئت)
		شناخت تاریخچه هیئت و سیر آن تاکنون
		شناخت صحیح از مداح و سخنران
		شناخت مخاطب
		مشارکت در کارها
		معتمد (حسن سابقه) / سابقه ایثارگری
داشتن هنر مدیریت / برنامه‌ریزی برای انجام کارها		

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود تعداد ۵۶ شایستگی برای مدیر هیئت شناسایی شده، اما همگی این موارد به یک اندازه دارای اهمیت نبوده و در برخی از موارد اتفاق نظر بین استادان بیشتر بوده و فراوانی بیشتری را به خود اختصاص داده‌اند که در ادامه برای تبیین هرچه بهتر و مشخص شدن این موارد در قالب شکل ۱ آورده شده، در این شکل مقوله‌هایی که دارای خطوط پررنگ تر هستند بیشتر تکرار شده و در سر این خطوط فراوانی مربوط به هر یک نوشته شده است.



شکل ۱. شایستگی‌های موردنیاز مدیران

همان‌طور که در شکل ۱ می‌بینیم تعداد ۲۰ شایستگی از بین تمام موارد بیشترین فراوانی‌ها را در جریان مصاحبه و مشاهده‌ها به خود اختصاص داده‌اند؛ که این موارد به‌اضافه همه دیگر موارد در قالب جدولی در جلسه مدیریت تعاملی به‌منظور بررسی نظرهای خبرگان مطرح شد تا خبرگان حاضر در جلسه در مورد هر یک از شایستگی‌های یافت شده به ارائه نظر پردازند. در جلسه مدیریت تعاملی فهرست شایستگی‌های مستخرج از مصاحبه‌های مرحله قبل به اعضای گروه ارائه و از آن‌ها خواسته شد تا مهم‌ترین آن را بر اساس تجربیات خود انتخاب کنند. در این مرحله خبرگان مجاز به‌اضافه کردن مواردی خارج از فهرست یادشده و یا ترکیب و تغییر آن‌ها نیز بوده‌اند.

در این راستا، روش مدیریت تعاملی کمک کرد تا بین خبرگان در خصوص انتخاب نهایی شایستگی‌های مورد مطالعه اجماع به وجود آید و تجربه‌های ایشان مورد کاوش و مطالعه قرار گیرد. بر اساس روش مدیریت تعاملی، هرکدام از خبرگان در چهار مرحله، چهار شایستگی را به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی‌ها برای یک مدیر هیئت انتخاب کردند و سعی کردند ضمن تعریف شایستگی‌های انتخابی مورد نظر خود به بیان دلایل اهمیت این عوامل نیز پردازند. نهایتاً، هرکدام از خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی با در دست داشتن پنج برگ رأی، اقدام به انتخاب پنج شایستگی از بین مجموع شایستگی‌های چهار مرحله که دارای بیشترین اهمیت از نظر ایشان بود پرداختند. جدول ۵، عوامل انگیزشی انتخاب شده توسط خبرگان در طول چهار دوره بحث را نشان می‌دهد. در نهایت پس از چهار دوره بحث و گفتگو، ۱۶ مورد شایستگی (جدول ۴) انتخاب شد، سپس در دور پنجم پس از حذف موارد تکراری بین شایستگی‌های باقیمانده رأی‌گیری به عمل آمد به این صورت که هر یک از افراد می‌توانستند ۵ شایستگی را به‌عنوان مهم‌ترین از بین ۱۶ مورد انتخاب کنند، در نهایت پس از رأی‌گیری هشت مورد نهایی شدند که جدول ۵ این موارد و نیز تعداد آرای اختصاص یافته به آن‌ها و اینکه آیا نهایتاً انتخاب شده‌اند یا نه را نشان می‌دهد.

جدول ۵. شایستگی‌های انتخاب شده توسط متخصصان در چهار دور جلسه IM

شایستگی‌های انتخاب شده توسط متخصصان در چهار دور جلسه IM				متخصصان
دور اول	دور دوم	دور سوم	دور چهارم	
شناخت صحیح از مسائل روز جامعه	اخلاق‌مداری	صبر و شکیبایی	مشارکت در کارها و روحیه مسئولیت‌پذیری	نفر اول
بانگیزه بودن	آشنایی با ارکان مختلف هیئت	شناخت مسائل دینی	داشتن هنر مدیریت	نفر دوم
پرهیز از سیاست‌زدگی	داشتن سواد رسانه‌ای	شناخت مسائل دینی	روابط عمومی بالا	نفر سوم
پرهیز از سیاست‌زدگی	شناخت مخاطب	شناخت مسائل دینی	جاذبه قوی و دافعه مطلوب	نفر چهارم
تبعیت از علمای عامل	عامل به احکام دین	اخلاق‌مداری	داشتن هنر مدیریت	نفر پنجم

جدول ۶. فهرست نهایی شایستگی‌های مدیر هیئت پس از رأی‌گیری

مهم‌ترین شایستگی‌ها برای مدیر هیئت			
ردیف	شایستگی‌ها	تعداد رأی	انتخاب نهایی
۱	داشتن هنر مدیریت	۴	+
۲	شناخت مسائل روز جامعه	۳	+
۳	شناخت مسائل دینی	۳	+
۴	داشتن سواد رسانه‌ای	۲	+
۵	آشنایی با ارکان مختلف هیئت	۲	+
۶	تبعیت از علمای عامل	۱	-
۷	جاذبه قوی و دافعه مطلوب در روابط عمومی	۲	+
۸	عامل به احکام دین	۱	-
۹	شناخت مخاطب	۱	+
۱۰	مشارکت در کارها و روحیه مشورت	۰	-
۱۱	اخلاق‌مداری	۵	+
۱۲	صبر و شکیبایی	۰	-

مهم‌ترین شایستگی‌ها برای مدیر هیئت			
ردیف	شایستگی‌ها	تعداد رأی	انتخاب نهایی
۱۳	پرهیز از سیاست‌زدگی	۱	-
۱۴	روابط عمومی بالا	۱	-
۱۵	بالنگیزه بودن	۰	-
۱۶	پایبندی به دین	۰	-

همان‌طور که در جدول ۶ قابل مشاهده است، شایستگی‌های که کمتر از دو رأی گرفته‌اند انتخاب نشده‌اند. بر این اساس، هشت مورد به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی‌ها برای یک مدیر هیئت انتخاب شدند که به ترتیب شامل ۱. اخلاق‌مداری ۲. داشتن هنر مدیریت ۳. شناخت مسائل روز جامعه ۴. شناخت مسائل دینی ۵. داشتن سواد رسانه‌ای ۶. آشنایی با ارکان مختلف هیئت ۷. جاذبه قوی و دافعه مطلوب در روابط عمومی ۸. شناخت مخاطب بودند.

پیرامون اخلاق و اهمیت آن خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: نرم‌خویی پیامبر با مردم را رحمتی از جانب خود و عامل الفت مردم با پیامبر معرفی می‌کنند: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفَقَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (آل عمران، ۱۵۹)». به (برکت) رحمت الهی در برابر آنان (مردم) نرم شدی و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو، پراکنده می‌شدند. پس آن‌ها را ببخش و برای آن‌ها آموزش بطلب و در کارها، با آنان مشورت کن! اما هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باش و) بر خدا توکل کن زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد».

و اما در خصوص داشتن هنر مدیریت نظر به آنکه ساختار هیئت به سازمان‌های غیررسمی و داوطلبانه شباهت و قرابت بیشتری دارد؛ بنابراین مدیر و روش مدیریتی وی بیش از هر شخص و نقش دیگری مؤثر است؛ لذا مدیر موفق (مطلوب) هیئت، مدیری است که در اداره هیئت توانمندتر ظاهر شود. آشنایی با ارکان مختلف هیئت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌ها برای مدیر هیئت به‌نوعی خود یکی از مصادیق هنر مدیریت در هیئت‌ها است؛ چراکه مدیر بنا به ضرورت ممکن است گاهی خود وظایف دیگر ارکان هیئت را بر عهده گیرد؛ بنابراین لازم است تا حدودی با آن‌ها آشنا باشد که این آشنایی البته در انتخاب این افراد نیز به او کمک خواهد کرد. شناخت مسائل دینی برای مدیر یک تشکل دینی که افرادی از همه سطوح مختلف سنی، دین‌داری

و جنسیتی در آن شرکت می‌کنند لازم و ضروری است همچنین امروزه که ارتباطات و فناوری به‌طور مستمر و لحظه‌ای در حال روزآمد شدن هستند و بیشترین کاربرد را نزد مردم دارند باعث شده تا دانشی به نام سواد رسانه‌ای پدید آید که این مهم در نهادی چون هیئت که رسالتی بزرگ در تبلیغ دین و تحکیم هویت دینی دارد بیشتر مورد توجه است که این توجه بیشتر به کلیدی‌ترین فرد؛ یعنی مدیر هیئت معطوف می‌شود. یقیناً همه آنچه گفته شد و کار بست همه این مهارت و شایستگی‌ها میسر نخواهد بود مگر در سایه شناخت صحیح مخاطب و تعامل اثربخش با آن‌ها که لازمه این تعامل داشتن روابط عمومی بالاست.

در ادامه برخی از شواهد گفتاری استادان حاضر در جلسه به‌عنوان نمونه دلایل اهمیت برای برخی از هشت شایستگی منتخب آورده شده است.

#### شاهد گفتاری برای اخلاق‌مداری:

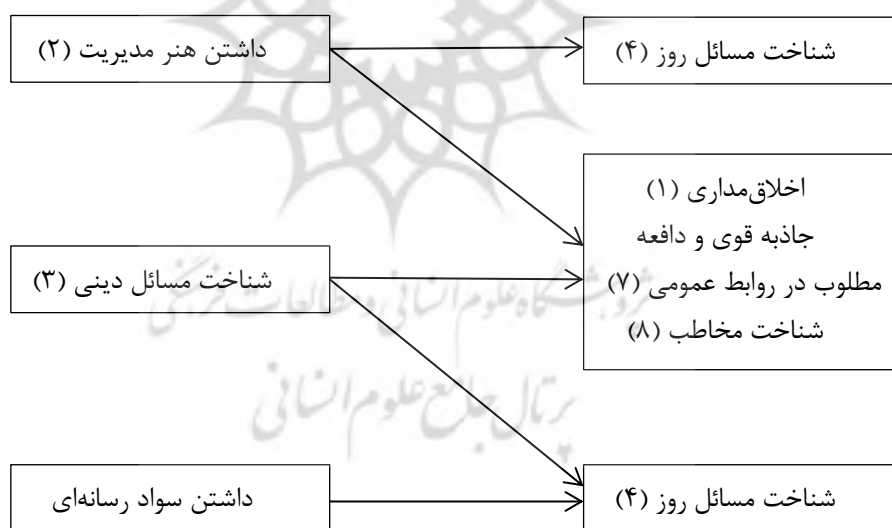
«اصلاً هدف ۱۲۴ هزار پیامبر در جهان این بود که اخلاق در جامعه حاکم باشد و اگر مدیر هیئت اخلاق‌مدار نباشد نه روابط عمومی آن به درد می‌خورد نه هنر مدیریت آن به درد می‌خورد؛ یعنی آن جاذبه و دافعه در کنار اخلاق می‌آید. روابط عمومی‌اش در کنار اخلاق می‌آید. حالا من در این اول و دوم خیلی شک داشتم، اما با آن حدیث امیرالمؤمنین (ع) که هیچ حرکتی به نتیجه نمی‌رسد آن را انتخاب کردم. «انی بعثت لاتم مکارم الاخلاق» پیامبر ما مبعوث شد برای اخلاق. هیئت‌هایمان اگر اخلاق‌مدار نباشند نه تنها خروجی ندارند بلکه در واقع ضرر و زیان داریم و برای همین است که هر سال شما نگاه می‌کنید می‌بینید تعداد جمعیت...؛ اصلاً علت این که مردم جذب اربعین می‌شوند به خاطر اخلاقی است که میزبانان ما در عراق دارند».

#### شاهد گفتاری برای شناخت مسائل دینی:

«من شناخت مسائل دینی را نوشتم؛ با توجه به توضیحی که شما چند دقیقه پیش دادید و آن‌هایی که اشتراک دارند با هم اولویت بدهیم، من هم تیک زدیم ذیل شناخت مسائل دینی ۲۲ عنوان را می‌توان نوشت؛ یعنی اگر کسی مسائل دینی بداند اخلاق‌مدار است. متواضع هست. با زیردستش خوب برخورد می‌کند. حسن معاشرت دارد، صمیمیت دارد، احکام دین را اجرا می‌کند؛ واجبات را اجرا می‌کند. همین مواردی که من تیک هم زدیم. صبر و شکیبایی دارد و ... اخلاص همراه با عمل؛ یعنی این‌ها همه ملاک‌های یک شخصی است که مسائل دینی را می‌داند؛ یعنی آدمی دین‌مدار است که همه این‌ها را می‌داند. با این نگاه گفتیم اولویت اول کسی است که



هنر مدیریت داشته باشد با توضیحاتی که قبل دادم، و بعد هم مسائل دینی». پس طی مراحل یاد شده برای یافتن روابط علی - معلولی شایستگی‌های یاد شده، ابتدا آن‌ها به نرم‌افزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری وارد شدند سپس با استفاده از نظرهای خبرگان حاضر در نشست مدیریت تعاملی و با استفاده از نرم‌افزار به صورت مرحله‌به‌مرحله روابط فی‌مابین آن شایستگی‌ها استخراج شدند. از طریق نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری رابطه بین موارد منتخب نهایی تعیین شدند. بدین منظور، با ورود اطلاعات به نرم‌افزار و طرح سؤال‌هایی توسط آن، خبرگان حاضر در جلسه با توجه به تجربیات خود در زمینه هیئت‌های مذهبی و چگونگی اداره آن‌ها تأثیرات قابل‌ملاحظه هر کدام از شایستگی‌های انتخاب شده بر شایستگی دیگر را در یک فرایند ماتریکسی موردبررسی قرار دادند. از این طریق شبکه روابط علی- معلولی بین شایستگی‌های منتخب توسط نرم‌افزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری رسم شد که در شکل ۲ آورده شده است.



شکل ۲. مدل شایستگی‌های موردنیاز مدیران

ساختار روابط تعاملی بین شایستگی‌های یک مدیر هیئت که در شکل ۲ نشان داده شده است صرفاً روابط علی- معلولی بین شایستگی‌ها را نشان می‌دهد و نمی‌توان میزان اهمیت شایستگی‌ها را

از ساختار یاد شده استخراج کرد؛ به عبارت دیگر شایستگی‌هایی که در سمت چپ شکل یک قرار گرفته‌اند الزاماً مهم‌ترین‌ها نیستند. شایستگی‌هایی که با هم در یک دسته قرار گرفته‌اند همچون اخلاق‌مداری، جاذبه قوی و دافعه مطلوب در روابط عمومی و شناخت مخاطب تأثیرات رفت‌وبرگشت متقابلی بر روی یکدیگر دارند؛ به عبارتی بر هم تأثیر می‌گذارند و از هم تأثیر می‌پذیرند. برای شناسایی میزان اهمیت این عوامل انگیزشی، فرمولی توسط روش مدیریت تعاملی به شرح زیر پیشنهاد شده است (رضایی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲).

میزان اهمیت مقوله = تعداد آرای داده شده به هر مؤلفه در جلسه + نمره سطح در مدل + تعداد مؤلفه‌هایی که از این مقوله تأثیر گرفته‌اند.

«تعداد آرای» داده شده به هر کدام از شایستگی‌ها در فرایند جلسه مدیریت تعاملی از جدول ۵ و «نمره سطح» و «تعداد مؤلفه‌های تحت تأثیر» از شکل ۲ قابل استخراج هستند. برای محاسبه نمره سطح به شکل ۲ نگاه می‌کنیم تا ببینیم هر کدام از شایستگی‌ها در چه سطحی قرار گرفته‌اند. هر چقدر آن‌ها در سطوح نزدیک‌تر به سمت چپ که اثرگذارتر هستند قرار گرفته باشند، نمره سطح آن‌ها بیشتر می‌شود. به عنوان مثال داشتن هنر مدیریت که در سمت چپ نمودار قرار گرفته نمره سطح دو می‌گیرد.

جدول ۷. محاسبه میزان اهمیت شایستگی‌های مدیر هیئت

ردیف	شایستگی‌ها	میزان اهمیت
۱	داشتن هنر مدیریت	$2+2+4=10$
۲	اخلاق‌مداری	$2+1+5=8$
۳	شناخت مسائل روز جامعه	$0+1+3=4$
۴	شناخت مسائل دینی	$4+2+3=9$
۵	داشتن سواد رسانه‌ای	$1+2+2=5$
۶	آشنایی با ارکان مختلف هیئت	$0+1+2=3$
۷	جاذبه قوی و دافعه مطلوب در روابط عمومی	$2+1+2=5$
۸	شناخت مخاطب	$2+1+1=4$

همان‌گونه که در جدول ۷ دیده می‌شود، میزان اهمیت شایستگی‌های فوق تا حدودی منطبق بر شکل ۲ بوده که نشانگر علی- معلولی بودن شایستگی‌ها است. بر این اساس داشتن هنر

مدیریت، شناخت مسائل دینی، اخلاق‌مداری، جاذبه قوی و دافعه مطلوب در روابط عمومی و داشتن سواد رسانه‌ای از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیر هیئت مذهبی هستند. در ادامه به منظور انطباق شایستگی‌های مستخرج برای مدیران هیئات مذهبی و شایستگی‌های موجود در تحقیقات مختلف، تعریف عملیاتی شایستگی‌های مستخرج در این پژوهش از شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه متخصصان در جدول شماره ۸ آورده شده است.

جدول ۸. تعریف عملیاتی شایستگی‌های نهایی مستخرج برای مدیر هیئت

ردیف	شایستگی‌ها	تعریف (با توجه به شواهد گفتاری)	دریافت محقق
۱	داشتن هنر مدیریت	اینکه بدانند چه کسی می‌تواند در بالا بیاید حتی نسبت به انتخاب مداحان، نسبت به انتخاب سخنران و واعظ هیئت، نسبت به انتخاب آن کسی که جلوی در می‌خواهد خوشامد بگوید. نسبت به کارکنان آشپزخانه خودش. بتواند مرز تنبیه و تشویق را بدون در نظر گرفتن سرخوردگی انجام بدهد. مدیریت افراد و اعضا که هرکدام از قشرهای مختلف هستند و تعامل با آن‌ها از هماهنگی، برنامه‌ریزی و مدیریت امور و برنامه‌ها توسط ایشان صورت می‌گیرد.	داشتن توانایی برنامه‌ریزی، هدایت و مدیریت برنامه‌های هیئت و توانایی به‌کارگیری اعضا در جایگاه مناسب
۲	اخلاق‌مداری	ببینید اصلاً کار در هیئت بدون حسن خلق پیش نمی‌رود. خب ویژگی‌های اخلاقی و حسن خلق آن آدم باعث جذب حداکثری می‌شود. البته عوامل متعدد دیگری هم وجود دارد پس یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مسئول هیئت این است که اخلاق حسنه و خلق‌و‌خوی حسینی و اهل‌بیتی داشته باشد. حالا چه بسا امروزه انسان‌هایی باشند که اهل نماز و روزه هم باشند، خمس هم بدهند، جهاد هم بکنند اما اشتهار به بداخلاقی داشته باشند. ببینید الان ما دچار یک هجوم هستیم. هجوم مدرنیته در فرهنگمان و غیرقابل چشم‌پوشی است. کارکرد یک هیئت شاخص بنا بر مدیریت آن مدیر کجای این هجوم اثرگذار هست. وقتی هجوم مدرنیته وارد یک جامعه و اجتماعی می‌شود دست می‌گذارد بر روی تخریب سه مطلب، اخلاق، ارزش، سنت.	خوش‌اخلاق بودن و رعایت اصول اخلاقی در روابط اجتماعی

ردیف	شایستگی‌ها	تعریف (با توجه به شواهد گفتاری)	دریافت محقق
۳	شناخت مسائل روز جامعه	اطلاعات داشته باش و... جریان‌شناسی جریان‌ات روز جامعه را مطلع باش، چه کسی الان کج می‌رود، چه کسی راست می‌رود، چه کسی درست هست، چه کسی غلط هست، جریان انحرافی چه کسی است. جریان صحیح که هست. شیعه انگلیسی چه هست، شیعه فارسی که هست، شیعه لندنی چه هست، ما این‌ها را باید بدانیم. ببینید این توانایی از آن مدیری برمی‌آید که استعداد شناخت وضعیت موجود را داشته باشد برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب یک مدیر هیئت باید مطلع از مسائل روز (سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) باشد.	به‌روز بودن و آشنایی نسبت به مسائل روز در سطوح اقتصادی، اجتماعی و سیاسی
۴	شناخت مسائل دینی	حالا کسی که باز به‌عنوان مدیر هیئت هست باید با یک سری احکام شرعی هم آشنا باشد آیا حداقل اطلاعات از مقتل سیدالشهدا (ع) داریم، از زندگینامه معصومان (ع) داریم؟ به‌عنوان مسئول هیئت اگر مداحی آمد یک شعری خواند که با اسناد معتبر تطبیق نداشت می‌توانیم واکنش نشان بدهیم، می‌توانیم به آن تذکر بدهیم. اصلاً می‌توانیم سره را از ناسره تشخیص بدهیم و تمیز قائل بشویم. این شناخت‌هایی است که الان کم است.	آشنایی به احکام دینی، سیره اهل بیت (علیهم‌السلام)، منابع معتبر دینی و روایی و به کار بردن آن در برنامه‌ها
۵	داشتن سواد رسانه‌ای	مثلاً بحث شبکه‌های اجتماعی و شبکه‌های ماهواره‌ای! خوب باید یک کسی باشد که سواد رسانه‌ای جامعه هدف هیئت را بالا ببرد؛ و الا خود هیئتی‌ها هم از بستر شبکه‌های اجتماعی و شبکه‌های ماهواره‌ای متأثر و آسیب‌پذیر خواهند شد. شناخت کافی از فضای رسانه در هیئت موجود باشد. قطعاً باید سواد رسانه‌ای داشته باشد و رصد رسانه‌ای بلد باشد.	آگاهی نسبت به شبکه‌های اجتماعی موجود و استفاده از آن‌ها در فعالیت‌ها و برنامه‌ها

ردیف	شایستگی‌ها	تعریف (با توجه به شواهد گفتاری)	دریافت محقق
۶	آشنایی با ارکان مختلف هیئت	نکاتی که خود من در چهار پنج سال گذشته به عنوان مسئول هیئت‌های مذهبی تهران دنبال می‌کردم این بود که کسی باید مدیر هیئت بشود که اگر مثلاً مداح آن نیامد بتواند کار راه بیندازد. اگر قاری قرآن آن نیامد خودش بتواند بنشیند کار راه بیندازد. اگر سخنران نیامد این توانایی را داشته باشد که بنشیند، ده دقیقه، بیست دقیقه، نیم ساعت صحبت بکند تا روحانی‌اش برسد. این خودش یک توانمندی است. پس مدیر هیئت باید کل این شاخص‌ها را واقعاً داشته باشد. پس می‌شود گفت اولین مؤلفه بحث داشتن تجربه و سابقه در هیئت هست	تجربه داشتن در هدایت امور هیئت
۷	جاذبه قوی و دافعه مطلوب در روابط عمومی	آدم‌هایی که فقط توان اداره افراد به علاوه کاریزما را دارند. اگر آن کاریزما نباشد اصلاً ممکن نیست ... مدیر هیئت اگر نباید جاذبه داشته تا افراد هم بیشتر از آن هیئت استقبال کنند. الان شما ببینید هر رزمنده‌ای را ببینید بگویید «آقای جمعی» می‌شناسد. این بود مسئول هیئتش؛ یعنی مسئول هیئت باید کسی باشد که اگر پسر من آقای فلانی از خانه عصبانی شد و فرار کرد برود آنجا شارژ بشود و برگردد بیاید.	الهام‌بخش و الگو برای افراد خصوصاً جوانان
۸	شناخت مخاطب	نکته پایانی را در بخش دانش خدمت شما بگویم، آن هم ذائقه‌سنجی هست. مدیر هیئت باید این دانایی و این دانش را داشته باشد که بداند که مخاطب خودش در منطقه خودش، در شهر خودش، در محله خودش چه خوراکی را می‌پسندد. آموزش لازم را دیده باشد. آن کسی که می‌خواهد مداح دعوت کند، سخنران دعوت کند. با فراخور شرایط مخاطبان خودش، فراخور اجتماع خودش برود دعوت کند، در شهرستان‌ها این مداح هست. صرف این که از تهران یکی را دعوت کردیم برای آن‌ها مدیریت نداشته باشد. مداح فلان و سخنران فلان از تهران، این نباید موضوعیت داشته باشد. آن مطلبی که می‌خواهد بگوید، آن توان اداره جلسه‌اش، این‌ها باید مهم باشد و برایش حساب باز کند.	شناخت ذائقه و خواسته‌های مخاطبان خود با توجه به وضعیت بومی منطقه فعالیت

همان‌طور که در بالا اشاره شد در جدول شماره ۸ تعاریف شایستگی‌های منتخب که در شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان بود، آورده شد. آنچه محققین از مباحث مطرح شده استخراج کرده‌اند، علاوه بر آنکه به اصطلاحات شایستگی در نظریات اشاره شده، بر مبنای گفته‌های مطرح شده، شایستگی‌های استنباطی نیز تدوین شده است. در ادامه چند نمونه از تحقیقات پیشین که به‌طور کلی درباره شایستگی‌های مدیران انجام شده است در جدول شماره ۹ آمده است.

جدول ۹. شایستگی‌های مدیران در تحقیقات پیشین

ردیف	محقق	شایستگی مدیران
۱	جاویدمهر؛ خسروجردی و مصطفوی (۱۳۹۴)	خدمتگزاری مسئولیت‌پذیری پاسخگویی اسلامی بودن مردمی بودن
۲	خشوعی، عریضی سامانی و نوری (۱۳۹۲)	ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط
۳	خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰)	درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تیم‌سازی، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمانی، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت‌قدمی، توجه به منافع سازمانی و تعیین هدف‌های چالشی برای شایستگی‌های مدیران.
۴	کریپ و منسفلد (۲۰۰۳)	توجه به ارتباطات، مشتری‌مداری، ایجاد روابط مشارکتی، آگاهی بین فردی، مهارت نفوذ، حمایت‌انگیزی، پرورش کار تیمی، توانمندسازی دیگران، هدایت دیگران، ابتکار، قاطعیت، دقت و موشکافی، تفکر استراتژیک، اعتمادبه‌نفس، مدیریت استرس، انعطاف‌پذیری، مدیریت برخورد، پیگیری و حل مسئله.
۵	استون (۲۰۰۱)	روابط عمومی، انعطاف‌پذیری، مدیریت کار، پرورش فکری و یادگیری شخصی، تخصص فنی، حل مسئله، ابتکار، تسهیل کار گروهی، تفویض اختیار، مشتری‌محوری، کار تیمی و مشارکت، ارتباطات شفاهی و کتبی، مهارت‌های آموزشی و ارائه.

طراحی الگوی شایستگی مدیران هیئت‌های مذهبی	۱۸۱ /
-------------------------------------------	-------

ردیف	محقق	شایستگی مدیران
۶	شایستگی‌های رهبری، تل (۲۰۰۰)	انگیزش از طریق اختیارات، انگیزش از طریق، متقاعدسازی، تیم‌سازی، ارتباطات کلامی سخنرانی عموم، پرورش خود و دیگران، شکیبایی/ بردباری فرهنگی، هدایت دیگران، تفویض تصمیمات، هماهنگی، هدف‌گذاری، همدردی، همکاری، خوش‌مشربی، نزاکت، تیزبینی سیاسی، قابلیت اعتماد، ابداع/نوآوری، پافشاری، مصمم بودن (به نقل از نوفرستی؛ تقی زاده هرات، ۱۳۹۴).
۷	کارت اونز و همکاران (۲۰۰۳)	مشتری محوری، رهبری، تفکر و برنامه‌ریز استراتژیک، ارتباطات، خودآگاهی، پرورش حرفه‌ای، مشارکت، درستکاری، مشاوره، تسهیل‌کنندگی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، روابط کار و مدیریت تعارض (به نقل از نوفرستی؛ تقی زاده هرات، ۱۳۹۴).
۸	مهارت‌های مدیریتی یوکل (۱۹۹۹)	مهارت‌های حل مسئله، خلاقیت، همدلی، حساسیت، اجتماعی، درک رفتار، مهارت‌های ارتباط، مهارت‌های متقاعدکنندگی، شجاعت، بلوغ عاطفی، اعتمادبه‌نفس، وقار/تبادل، انعطاف‌پذیری و مراقبت از خود، انرژی بالا و تحمل استرس (به نقل از نوفرستی؛ تقی زاده هرات، ۱۳۹۴).

بررسی دو جدول شماره ۸ و ۹ نشان می‌دهد که شایستگی‌های مستخرج در این پژوهش توسط بسیاری از شایستگی‌های موجود در تحقیقات پیشین مورد تأیید قرار گرفته است. این انطباق‌پذیری در جدول شماره ۱۰ قابل مشاهده است.

جدول ۱۰. شایستگی‌های منطبق در تحقیقات پیشین با شایستگی‌های مستخرج

ردیف	شایستگی‌ها	شایستگی‌های موجود در تحقیقات
۱	داشتن هنر مدیریت	مدیریت منابع انسانی (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰) مشارکت‌جویی (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰) ایجاد روابط مشارکتی (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳) هدایت دیگران (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳) همکاری (شایستگی‌های رهبری) (تل، ۲۰۰۰) هماهنگی (شایستگی‌های رهبری) (تل، ۲۰۰۰)
۲	شناخت مسائل روز جامعه	دانش (خشوعی، عریضی سامانی و نوری، ۱۳۹۲)

ردیف	شایستگی‌ها	شایستگی‌های موجود در تحقیقات
۳	اخلاق‌مداری	اسلامی بودن مردمی بودن (جاویدمهر؛ خسروجردی و مصطفوی، ۱۳۹۴) پاسخگویی (جاویدمهر؛ خسروجردی و مصطفوی، ۱۳۹۴) خوش‌مشربی (شایستگی‌های رهبری) (تل، ۲۰۰۰) نزاکت (شایستگی‌های رهبری) (تل، ۲۰۰۰)
۴	شناخت مسائل دینی	اسلامی بودن (جاویدمهر؛ خسروجردی و مصطفوی، ۱۳۹۴)
۵	داشتن سواد رسانه‌ای	ابداع/نوآوری (شایستگی‌های رهبری) (تل، ۲۰۰۰)
۶	آشنایی با ارکان مختلف هیئت	درک مأموریت سازمان (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰) پرورش حرفه‌ای (کارت اونز و همکاران، ۲۰۰۳)
۷	جاذبه قوی و دافعه مطلوب در روابط عمومی	مهارت نفوذ (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳) توجه به ارتباطات (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳) مدیریت برخورد (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳) ارتباطات شفاهی و کتبی (استون، ۲۰۰۱) مهارت‌های ارتباط (مهارت‌های مدیریتی) (یوکل، ۱۹۹۹)
۸	شناخت مخاطب	آگاهی بین فردی (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۳)

همان‌طور که در جدول شماره ۱۰ مشاهده شد تمامی شایستگی‌های مستخرج در پژوهش حاضر به نحوی با شایستگی‌هایی که در تحقیقات پیشین وجود دارد همسو بوده و بدین ترتیب یافته‌های تحقیق حاضر تائید می‌شود.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بی‌شک «هیئت» یکی از قوی‌ترین مراکز دینی و معرفتی شیعه بوده و هست و نقش آن در بالا رفتن معنویت فرد و اجتماع بی‌بدیل است. یک هیئت مذهبی اگر بتواند با استفاده از روشی صحیح،



عالمانه و عاشقانه حرکت کند خواهد توانست بیشترین نقش را در رشد و تعالی جامعه اسلامی داشته باشد که هیچ حرکت و تشکلی به آن نخواهد رسید و توان رقابت با او را نخواهد داشت؛ لذا اداره این نهاد و مدیریت کردن برنامه و فعالیت‌های آن از اهمیت بالایی برخوردار است؛ بنابراین مدیر هیئت وظیفه سنگینی بر عهده دارد تا این اقتدار را در تشکل دینی هیئت حفظ کند؛ چراکه مدیریت از جمله مشاغلی است که به مهارت و تدبیر بالایی نیاز دارد؛ بنابراین با توجه به اهمیت، نقش و جایگاه مسئول هیئت در ساختار یک هیئت توصیه می‌شود تا در انتخاب این شخص دقت زیادی صورت گرفته و دست کم شایستگی‌هایی که بیشترین تأکید بر آن‌ها بوده و در تمامی مراحل پژوهش از زوایای مختلف مورد تأیید واقع شده‌اند مورد توجه قرار گیرد.

طبق شایستگی‌های مورد نیاز مدیران (شکل ۱) بیشترین وزن شایستگی‌ها برای یک مدیر به حوزه عمومی اختصاص دارد؛ شایستگی‌های عمومی به دو دسته فردی-رفتاری و دانشی-عمومی تقسیم شده است. طبق یافته‌های این پژوهش مدیر هیئت مذهبی باید در حوزه؛

**الف) شایستگی عمومی شاخه فردی-رفتاری:** مدیر هیئت باید از جاذبه قوی و دافعه مطلوب برخوردار باشد همچنین اخلاق‌مداری جز لاینفک این ویژگی‌ها است. به عبارتی مدیر باید به‌عنوان الگو و الهام‌بخش افراد پیرامون خصوصاً در منطقه برپایی آن هیئت باشد. تا هر فردی احساس تنگی چه به لحاظ روحی و مادی کرد، به این مدیر مراجعه نماید و خلأهای روحی، معنوی خود را تأمین نماید.

**ب) شایستگی عمومی شاخه دانشی-عمومی:** مدیر هیئت مذهبی باید شناخت کافی از مسائل دینی داشته باشد، علاوه بر این آگاهی نسبت به مسائل روز جامعه نیز شرط لازم این جایگاه است. همچنین سواد رسانه‌ای نیز در حوزه توانمندی‌های این جایگاه مدیریتی ضرورتی دوچندان دارد. در شناخت کافی از مسائل دینی، آگاهی نسبت به احکام شرعی و جایگاه استفاده‌ی آن در موقعیت‌های گوناگون را داشته باشد. از سویی چنانچه مدیر هیئتی نسبت به مسائل روز از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی آگاهی کاملی نداشته باشد، جلسات برگزار شده در آن هیئت، کارکردهای خود را به شکل کامل نخواهد داشت و پاسخ‌گوی خواسته‌های حاضرین نخواهد بود. در نتیجه شناخت مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی روز توسط مدیر هیئت، در انتخاب موضوعات ارائه شده در جلسات و همچنین اثربخشی این جلسات مؤثر واقع خواهد شد.

**ج) شایستگی تخصصی:** یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که در بخش شایستگی‌های

تخصصی، مدیر هیئت‌های مذهبی باید از دو ویژگی شناخت مخاطب و آشنایی با ارکان مختلف هیئت برخوردار باشد. در بخش شناخت مخاطب یا مخاطب شناسی از موضوعاتی است که در جهت‌دهی مسائل ارائه شده در جلسات هیئت‌ها و پاسخ‌گویی به نیازهای مراجعین مؤثر واقع می‌شود و لزوم داشتن چنین شناختی منجر می‌گردد مدیر هیئتی فعال و تأمین‌کننده نیازهای مخاطبین را ایجاد نماید. از سویی، مدیری که ویژگی‌های کارزماتیک لازم در ارتباطات را داشته باشد، به‌عنوان الگو یا شاخصی در یک منطقه به شمار خواهد آمد و افراد در آن منطقه، در هنگام برخورد با مسائل متنوع، به آنان مراجعه می‌کنند و از آن‌ها به‌عنوان هادیان و راهنمایان مسیر خود بهره خواهند برد.

شایستگی‌های عمومی فردی - رفتاری و اختصاصی مستخرج از نتایج این مقاله، به صورت هم-زمان می‌تواند مدیری شایسته را برای هیئت‌های مذهبی آماده کند و به‌عبارتی، برای آنکه هیئت‌هایی با کارکردهای مناسب در جامعه ایجاد شود، لازم است تا مدیرانی با شایستگی‌های مطرح شده تربیت شود.

در ادامه بر اساس شایستگی‌های نهایی مستخرج چک‌لیستی تهیه شده است (جدول شماره ۹) که می‌توان با استفاده از آن به ارزیابی مدیران هیئت از حیث شایستگی پرداخت این چک‌لیست در جدول شماره ۱۱ ارائه شده است:

جدول ۱۱. چک‌لیست ارزیابی شایستگی مدیر هیئت

امتیاز دریافتی				میزان اهمیت	نوع شایستگی‌ها
خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)		
			خیلی کم (۱)	۴	شایستگی دانشی
				۵	
				۹	
				۸	شایستگی فردی و رفتاری
				۵	
				۳	شایستگی تخصصی
				۱۰	

امتیاز دریافتی					میزان اهمیت	گویه‌ها	نوع شایستگی‌ها
خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)			
					۴	مخاطب شناس است	شایستگی تخصصی

نحوه استفاده از چک‌لیست مطرح شده در جدول شماره ۱۱، به این صورت است که در اختیار مسئولان برای ارزیابی مدیران هیئت‌ها قرار داده می‌شود. در هر کدام از گویه‌ها، آن فرد از امتیاز خیلی کم تا خیلی زیاد را دریافت می‌کند. پس از اتمام امتیازدهی به تمام گویه‌ها، تجمیع آن به این صورت انجام می‌شود که امتیاز دریافت شده در هر گویه توسط فرد در ضریب اهمیت آن ضرب شده و تجمیع تمام این ضرایب نشان‌دهنده میزان شایستگی در این هشت شاخص استخراجی است. فرمول‌بندی تعیین میزان شایستگی به این شرح است:

(ضریب اهمیت × امتیاز دریافتی) =  $\Sigma$  = میزان شایستگی در شاخص‌های استخراج شده

همچنین در این جدول می‌توان سایر گویه‌ها و موارد شایستگی استخراج شده در جدول شماره ۴ را با ضریب اهمیت ۱ اعمال کرد.

در انتها، بر پایه نتایج حاصل از پژوهش حاضر و به منظور گسترش تحقیقات در حوزه‌ی هیئت‌های مذهبی عنوان پژوهشی ذیل به سایر محققان پیشنهاد می‌شود: آسیب‌شناسی هیئت‌های مذهبی، شناسایی کارکردهای اجتماعی هیئت‌های مذهبی و ارائه راهکار برای ارتقای آن‌ها در سطح جامعه، مستندسازی تجارب هیئت‌های مذهبی موفق و نمونه و تهیه نقشه راه جهت رسیدن به هیئت شاخص.

## منابع

### فارسی

- آقا پیروز، علی (۱۳۸۴)، مدیریت در اسلام، تهران: سمت.
- ازکیا، مصطفی و دربان‌آستانه، علیرضا (۱۳۸۲)، روش‌های کاربردی تحقیق، تهران: کیهان.
- اساسنامه شورای هیئات مذهبی (شهرستانی استانی مرکزی) (۱۳۹۵)، معاونت امور فرهنگی و تبلیغ، اداره کل تشکل‌های دینی و مراکز فرهنگی، گروه سازمان‌دهی و نظارت بر هیئات مذهبی.

- تسلیمی، محمد سعید؛ امین، فرشته و حسن زاده، کاظم (۱۳۹۴)، اولویت‌بندی موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی، *مجله مدیریت اسلامی*، تابستان، شماره ۱۰.
- خدای، علیرضا و غلامیان رمجودی، وحیده (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی فرهنگ عزاداری، *کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم تربیتی و روانشناسی و آسیب‌های اجتماعی ایران*، تهران.
- درودی، مسعود (۱۳۹۳)، کارکرد سیاسی هیئت‌های مذهبی در ایران (با تأکید بر دوران جمهوری اسلامی ایران)، *فصلنامه ژرفا پروژه*، سال دوم، شماره ۲ و ۳، زمستان و بهار.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶)، مدیریت بر مبنای شایستگی، *مجله مجلس و پژوهش*، سال ۱۳، شماره ۵۳.
- دیانتی، محمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸)، شایستگی مفاهیم و کاربردها، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۶، تیرماه.
- ذوالفقاری، اکبر و شبانی ورشکوئی، سعید (۱۳۹۳) ضرورت شکل‌گیری هیئت‌های مؤسس برای مدیریت هیئت‌های مذهبی در سازمان تبلیغات اسلامی، *کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و مطالعات رفتاری*، آذر ۱۳۹۳.
- رازنهان، فیروز؛ آروین، محسن؛ عنبرستانی، هادی و راعی، حامد (۱۳۹۲)، مدیریت هیئتی نمادی بی‌بدیل از روحیه تعاون و جمعی ایرانیان. *اولین همایش داخلی مدیریت و حسابداری*، ۳۰ بهمن‌ماه.
- رضایت، غلامحسین و عمادی، حیدر (۱۳۹۵)، طراحی الگوی شایستگی‌های مداحان اهل‌بیت علیهم‌السلام، *مطالعات راهبردی بسیج*، زمستان، دوره ۱۹.
- رضایی، زهرا (۱۳۸۶)، نقش سازمان‌های غیردولتی در توسعه اجتماعی، *پژوهشنامه علوم اجتماعی*، شماره ۱۴.
- رضایی، قاسم (۱۳۹۵)، آئین هیئت‌داری، تهران: نشر سبحان.
- رضایی‌زاده، مرتضی؛ انصاری، محسن و مورفی، ایمون (۱۳۹۲)، *راهنمای کاربردی روش تحقیق مدیریت تعاملی (IM)*، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷)، *میانی سازمان و مدیریت*، تهران: سمت.
- سهندهی‌طرق، سکینه (۱۳۸۸)، بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران از دیدگاه معلمان، کارشناسان دوره آموزشی در مدارس ابتدایی ناحیه یک و دو شهر ری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- صفری فروشانی، نعمت‌اله و قرائتی، حامد (۱۳۹۳)، سیره ائمه علیهم‌السلام در مراسم و مواسم دینی؛ بررسی سبک زندگی امیرالمؤمنین حضرت علی علیه‌السلام در ماه رمضان، *تاریخ اسلام*، تابستان ۱۳۹۳، دوره ۱۵، شماره ۲.
- عابدی جعفری، حسن؛ جعفری، محمدصابر؛ شبیری، نسیمه السادات؛ فخریان نجفی کاشانی، منا؛ شمس، راحیل و عرب، نگار (۱۳۸۸)، طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد به‌عنوان یک سازمان داوطلبانه مذهبی، *نشریه مصباح*، سال ششم، شهریورماه.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۶)، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، *ماهنامه تدبیر*، سال هجدهم، شماره ۱۷۹.

مبینی، مجید (۱۳۸۹)، هیئت از تجمع بیان تا گروه‌بنیان ((رویکردی جامعه‌شناختی به کارکردهای هیئت)، نشریه خیمه، فروردین، شماره ۶۳.

محمد میرزایی، حسن و ذوالفقاری، ابوالفضل (۱۳۹۴)، بررسی و تبیین انحرافات موجود در عزاداری‌های مذهبی بر اساس دیدگاه‌های استاد مطهری (مطالعه موردی: دسته‌جات و عزاداری‌های مذهبی شهرستان بیجار)، همایش سراسری علمی پژوهشی شناخت اخلاق و آداب حسینی، شهرستان تایباد.

مختاری‌پور، مرضیه (۱۳۹۴)، مطالعه برخی از تشکلهای دینی شهر اصفهان و رابطه میان عوامل مدیریتی آنها (با تأکید بر سلسله مراتب نیازهای مازلو و ارائه یک الگوی چند بعدی مدیریت تشکلهای دینی، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال چهارم، شماره دوم، پیاپی ۱۰، بهار و تابستان.

مرکز آموزش ایران‌خودرو (۱۳۸۵)، ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل (تجربه‌ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی)، فرازاندیش سبز.

مهری، بمار، احمدی، ابوالفضل (۱۳۹۳)، بررسی جامعه‌شناختی تغییرات کاربردی هیئت‌های مذهبی، فصلنامه مهندسی فرهنگی، سال هشتم، شماره ۸۰، تابستان.

مؤمنی مهمویی، حسین (۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر شایستگی در آموزش عالی، رویش: فصلنامه تخصصی اشتغال و کارآفرینی، شماره ۱۹، پائیز ۸۶، صص ۳۲-۲۰.

نوفرستی، حسین و تقی زاده هرات، علی (۱۳۹۴)، مروری بر مدل شایستگی مدیران، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری.

## لاتین

- Aston, G. (Ed.) (2001), **Learning with corpora**. Houston, TX: Athelstan.
- Bonder, A. (2003), **A Blueprint for the future: Competency-based management in HRDC**. Unpublished presentation, HRDC Canada.
- CRIPE, Edward J.; MANSFIELD, Richard S. Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas. Rio de Janeiro: Campus 2003.
- Draganidis .F & Mentzas .G. (2006), Competency based management: A review of systems and ap-proaches. **Information management & computer security**. Vol. 14 pp. 51-61.
- Fielding, N. and J. Fielding. (1986), **Linking Data**, London: Sage Publications Ltd.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2013), **Qualitative research in nursing and healthcare**. New York: John Wiley & Sons.
- Singla P. K, Rastogi K. Sunita Rani Jain. (2005), **Developing Competency-Based Curriculum for Technical Programs**. National Symposium on Engineering Education/ India Institute of Science, Bangalore.
- Spencer, L. M. Jr and Spencer, S. M. (1993), **Competence at Work: Models for Superior Performance**, John Wiley & Sons, New York, NY.



## تخطيط اسلوب كفاءة مديري المواكب المذهبية

ليلى الخسروي مراد\* زهرا الفيضى\*\* حميد رضا اليونسى\*\*\*

أجريت الدراسة الحالية بهدف تخطيط اسلوب لكفاءات مديري المواكب المذهبية بطريقة كيفية وللعثور على هذه الهدف ، تم استخدام ثلاث طرق كيفية: المشاهدة والمقابلة والإدارة التعاملية (IM). كان المجتمع الإحصائي مختلفاً في كل طريقة بحث. في قسم المشاهدة ، شمل المجتمع الإحصائي المواكب الفضلى ، و في قسم المقابلة والإدارة التعاملية ، شمل خبراء الإدارة ، والقضايا الاجتماعية ، وعلم النفس ومسؤولي المواكب العينة. متناسبا على طرق البحث المستخدمة ، كانت طريقة أخذ العينات مختلفة أيضاً. كانت طريقة أخذ العينات متاحة في قسم المشاهدة والنظر إلى قيود البحث و معايير الاختيار ، تم اختيار خمسة موارد من بين ١١ موكبا ؛ في المقابلة ، استمرت البيانات بشكل هادف ومجمع حتى تم الحصول على التشبع النظري وفي النهاية تم إجراء تسعة مقابلات. و في النهاية ، في قسم الإدارة التعاملية ، تكونت العينة من خمسة أشخاص تمت مقابلتهم في المرحلة السابقة ،الذين تم اختيارهم بشكل هادف. تم تطبيق طريقة التجزئة والتحليل في قسم المقابلة والمشاهدة بعد تقرير نصهم بطريقة الترميز وباستخدام برنامج Maxqda. في أسلوب الإدارة التعاملية ، تمت مناقشة الأساس الذي اقترحه الباحث ، و هو اساس الذي كان نتيجة القسمين السابقين. و بعد اصلاح و تايد المتخصصين والوصول الى الاجماع النهائي رُسم اسلوب كفاءة التخطيط من طريق ارائة العلاقات العلية و المعلولية مع استخدام برنامج ISM . وأظهرت النتائج على الترتيب أن امتلاك فن الإدارة ، والمعرفة بالقضايا الدينية ، والتمحور على الأخلاق ، والجاذبية القوية والدافعة المطلوبة في العلاقات العامة ، و واجدية علم وسائل الإعلامية هي من أهم كفاءات مدير موكب مذهبي.

**المفردات الرئيسية:** الاسلوب ، الكفاءة ، المديرين ، الموكب المذهبية

- \* الكاتبة المسؤولة: الاجازة العليى فى فرع الإدارة التعليمية ، قسم العلوم التربوية ، كلية العلوم التربوية و علم النفس ، جامعة الحرة المركزية بطهران ، طهران ، الإيران.
- \*\* طالبة دكتوراه فى فرع معرفة المجتمع الدينية ، قسم البحوث الدينية ، كلية الأديان ، جامعة الأديان والمذاهب ، القم ، الإيران
- \*\*\* دكتوراه فى فرع القرآن والحديث ، قسم علوم القرآن والحديث والأدب العربى ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة آزاد المركزية للطهران ، طهران ، الإيران.

## Designing a Competency Model for Religious Board Leaders

Leila Khosravi Morad \* Zahra Feyzi \*\* Hamid Reza Younesi \*\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to design a model for the competencies of religious Hay'at boards. In terms of methodology, we use a qualitative research, which uses three methods of observation, semi-structured interview and interactive management (IM) method, to achieve the goals. The statistical population of the study was examined in the section on observation of sample boards of sample and in the interview included management experts, social issues, psychology and boards of sample Hay'ats. The sampling method in the observation section was made available by considering the limitations of the research and the selection criteria from 11 cases to 5 delegates. The sampling method in the interview was purposeful, and the sampling process continued until the theoretical saturation was achieved. Finally, 9 people from the community were studied. In the interactive management section, sampling from the interviewees was done purposefully and five people with relevant experience in the field were selected. The method of data analysis in interview after coding the interviews and observation forms was done by coding method using Maxqda software and in the interactive management method the researcher suggested two sections before and after modification. Experts' approval and reaching a final consensus on the competency model was drawn using ISM software. Findings from the recognition of managerial competencies showed that having the art of management, knowledge of religious issues, orthodox ethics, strong attraction and favorable public relations and media literacy are the most important competencies of a religious director and ultimately causal relationships. Their disability is plotted.

**Keywords:** *Pattern, Competence, Managers, Religious Board.*

---

\* MA in Instructional Management and Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Azad University of Tehran, Tehran, Iran

\*\* Ph.D. Candidate, Department of Sociology of Religion, Faculty of Religions, Religions University, Qom, Iran.

\*\*\* PhD in Quranic Sciences and Hadith, Department of Quranic Sciences and Hadith Arabic Literature, Faculty of Literature and Humanities, Azad University of Tehran, Tehran, Iran.