

## Qualitative Analysis and Identification of the Professional Meritocracy Elements Of Educational Assistants from Islamic Teachings Perspective

Alireza Ghasemizad <sup>1</sup> | Azar Taghipour <sup>2</sup> | Hamidreza Motamed <sup>3</sup>

### Abstract

The aim of the present study was to compile the components of professional orthodoxy of foster care assistants based on Islamic teachings by qualitative research method of content analysis. Data were collected using semi-structured interviews. The study population consisted of first grade secondary education assistants in the cities of Bushehr province who participated in the interview using purposive sampling method and theoretical saturation rule of 24 deputies. To validate the findings, the participants' feedback method was used, which confirmed the accuracy of data analysis and results, and the extracted concepts were drawn in the form of a network of themes. The results of the study included 109 basic themes, 16 comprehensive themes and 5 organizing themes including cognitive competencies, managerial competencies, behavioral competencies, skill competencies and emotional competencies as a criterion for their selection in accordance with Islamic teachings which are of special importance created. And to validate the findings, the participants' feedback method was used to confirm the accuracy of the data analysis and the results, and the extracted concepts were drawn in the form of a network of themes. Conclusion: The statistics of the professional qualifications of educational assistants in the education organization is a criterion for selecting them according to Islamic teachings.

**Keywords:** Professional Meritocracy, Islamic Teachings, Educational Assistants, Competency model, Islamic Management.

2

Vol. 30  
Summer 2022

Research Paper

Received:  
12 June 2021  
Accepted:  
22 May 2022  
P.P: 209-237

ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.2.6.7

1. Corresponding author: Assistant Professor, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran. Alirezaghasezad@gmail.com

2. Ph.D. Candidate, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.2.6.7

## احصاء شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان پرورشی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی

علیرضا قاسمی زاد<sup>۱</sup> | آذر تقی پور<sup>۲</sup> | حمیدرضا معتمد<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر، با هدف تدوین احصاء شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان پرورشی بر اساس آموزه‌های اسلامی انجام گرفت. از منظر روش شناسی، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام پذیرفت. جامعه پژوهش، شامل معاونان پرورشی متوسطه دوره اول شهرستان‌های استان بوشهر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و قاعده اشباع نظری، ۲۴ معاون در مصاحبه شرکت کردند. در نتیجه تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش، ۱۰۹ مضمون پایه، ۱۶ مضمون فراگیر و ۵ مضمون سازمان‌دهنده، شامل: شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های مهارتی و شایستگی‌های عاطفی ایجاد شد و برای اعتباریابی یافته‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کنندگان استفاده شد که صحت تحلیل داده‌ها و نتایج مورد تأیید قرار گرفت و مفاهیم استخراج شده در قالب شبکه مضامین ترسیم گردید. احصاء شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان پرورشی در سازمان آموزش و پرورش، معیاری برای شایسته‌گزینی آنان منطبق بر آموزه‌های اسلامی ترسیم شد.

**کلیدواژه‌ها:** شایسته‌سالاری حرفه‌ای؛ آموزه‌های اسلامی؛ معاونان پرورشی؛ مدل شایستگی؛ مدیریت اسلامی.

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

Ghasemizad@kau.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

## مقدمه

شایسته‌سالاری و انتخاب معاونان پرورشی لایق، یکی از اساسی‌ترین مسائل تعلیم و تربیت است و سهل‌انگاری در این زمینه، زیان عظیمی به همراه خواهد آورد. موفقیت نظام آموزشی هر کشوری در گرو بکارگیری افرادی است که از صلاحیت‌های علمی و مهارت‌های حرفه‌ای برخوردار بوده، از روش‌های تدریس با استفاده از جدیدترین منابع آگاهی داشته و به مدیریت کلاس و روش‌های ارزشیابی مجهز باشند (فلدمن و مورینیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۸۹).

شایستگی‌ها مجموعه‌ای از رفتارها هستند که قابل مشاهده و اندازه‌گیری می‌باشند؛ به گونه‌ای که در موقعیت‌های مناسب به کار برده می‌شوند و فرد را در کارش اثربخش می‌سازند (سندبرگ، والین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۶۱۹). «از طریق تعیین شایستگی‌های لازم، اهداف و استراتژی‌های سازمان را تحقق می‌بخشند» (لی، لیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۷۹۲). به بیان دیگر (دلوب، کوپر، توماس، دیهوی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۱۴۰) معتقدند: داشتن شایستگی حرفه‌ای موجب جامعه‌پذیری معاونان پرورشی و رویکرد مردم‌سالارانه آن‌ها در انتخاب جانشینان سازمان گردیده و آنان را مهیای چالش‌های جدید می‌کند.

همچنین هورowitz<sup>۴</sup> (۲۰۱۸: ۳۸) عنوان می‌کند که ارتقای شایستگی حرفه‌ای در مدارس، موجب ارتقای مشارکت‌پذیری و تعامل بیشتر با مخاطبان می‌گردد. از سوی دیگر، برخی پژوهشگران معتقدند: «بهبود شایستگی حرفه‌ای میان معاونان پرورشی، موجب توسعه فرهنگی در سازمان مربوطه می‌گردد» (معمارزاده، ۱۳۹۲: ۵۲).

کیمر، کروشنر، کانتز، سیدل<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) عنوان می‌کنند بهبود شایستگی حرفه‌ای مسئولان، نه تنها باعث انگیزش بیشتر آنان نسبت به کار می‌شود، بلکه موجب عملکرد بهتر زیردستان نیز می‌گردد. ارتقای شایستگی حرفه‌ای، زمینه‌ساز تکوین هویت، اخلاق و تعهد حرفه‌ای، تخصص و مهارت در مدیریت سازمان است (موسی‌پور، ۱۳۹۴: ۱۰۳).

در واقع شایستگی حرفه‌ای، مجموعه اقداماتی است که با هدف فراتر رفتن از نقایص کار، در قالب برنامه‌های بلندمدت انجام می‌گیرد (فتحی، واجارگاه، ۱۳۹۳: ۸۹). نتایج بررسی پژوهش‌های

1. Feldman & Morinio
2. Sendberg & wallin
3. Lee & kim
4. Horowitz
5. Kiemer, Gröschner, Kunter & Seidel

انجام شده در این خصوص، حاکی از آن است که تغییرات سریع در زمینه‌های علمی و ارتباطی، دگرگونی نیازهای افراد جامعه، توجه بیشتر به کیفیت و مهارت در سازمان، جهت دادن به انتخاب شایسته گرایانه معاونان پرورشی، در نهایت موجب افزایش بهره‌وری آنان می‌گردد (کانلس، سمیجن، رندرس، ۲۰۱۸: ۶۶) و هر قدر به صلاحیت حرفه‌ای توجه بیشتری شود، میزان و کیفیت ارائه خدمات معاونان پرورشی نیز مطلوب‌تر خواهد شد (کردنا، ۲۰۱۶: ۱۳۴).

در نظام شایسته‌سالار، افراد مناسب در جایگاه و زمان مناسب منصوب شده و از آنان بهترین استفاده در راستای اهداف به عمل می‌آید (ویجایا مولیا و ساخیا، ۲۰۲۰: ۱۶). از منظر آموزه‌های اصیل ایرانی و معیارهای اسلامی، مفهوم شایسته‌سالاری به عنوان اصلی لازم‌الاجرا برای رشد نظام شهروندی و لازمه مدیران و معاونان کارکردگرا و مسلمان مورد توجه قرار گرفته است.

قرآن کریم از زبان مردمی که مدیریت‌های فاسد را برای زمامداری خود پسندیدند و گمراه شدند، می‌فرماید: «و گویند ای خدا! ما اطاعت امر بزرگان و پیشوایان فاسد خود را کردیم که ما را به ضلالت کشیدند و تو ای خدا! عذاب آنان را سخت و مضاعف ساز و به لعن و غضب شدید گرفتارشان گردان» (احزاب، ۶۷-۶۸).

پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) در روایتی فرموده‌اند: «اگر فردی، مسلمانی را برای کارهای حکومت منصوب نماید و بداند در جامعه فردی لایق‌تر و عالم‌تر از او به دین وجود دارد، همانا به خداوند، رسول او و حرکت عظیم دینی مردم به رهبری مسلمین خیانت کرده است» (کلینی، ۱۴۰۲، جلد ۲).

حضرت علی (علیه السلام) در نامه خود به اشعث بن قیس که از طرف او استاندار آذربایجان بود، نوشت: «حکومتی که در اختیار تو است، لقمه تو نیست، بلکه امانتی است بر عهده تو! نسبت به مافوق خود، نگهبان مردمی و حق‌نداری در مورد مردم مطابق نظر خود رفتار کنی. در امور مالی باید پس از اطمینان اقدام کنی. ثروتی که در اختیار توست، از اموال خدای عزوجل است و تو انباردار خدایی تا اینکه مال را به من تحویل بدهی؛ شاید من برای تو نسبت به دیگران رهبر بدی نباشم....» (نهج البلاغه، نامه ۵).

شایسته‌سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه به شمار می‌رود؛ به گونه‌ای که انتخاب افراد زنده گام بلندی در مسیر ترقی سازمان است. آنچه جای تردید ندارد، اینکه بسته به

موقعیت و شرایط اداری سازمانی، رنگ و لعاب لیاقت مدیریتی، متغیر است (دونالدسون و دیویس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

مطابق آموزه‌های علمی و اسلامی، معاونان پرورشی هر سازمان باید واجد حداکثر صلاحیت‌های لازم برای رهبری باشند و با اعمال روش‌های منطبق‌مدار اخلاقی و تخصص‌گرایی، بتوانند شایسته‌سالاری و نخبه‌گزینی را در رأس سیاست‌های خود به نمایش گذارند. معاونان پرورشی برای موفقیت در تحولات محیطی به شایستگی‌های خاصی نیازمندند. این شایستگی‌ها به توسعه همه‌جانبه در مهارت‌های شخصیتی و حرفه‌ای و تحول در نگرش نیاز دارد (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۶: ۱۹۵). آنان به عنوان کنشگران اصلی، دارای نقش کلیدی در نظام‌های آموزشی به شمار می‌روند و کارگزاران اصلی آموزش هستند، به طوری که اهداف متعالی نظام‌های تعلیم و تربیت به واسطه آنان تحقق می‌یابد.

الگوی شایسته‌سالاری حرفه‌ای معاونان پرورشی بر اساس آموزه‌های اسلامی با استفاده از منابع انسانی مطلوب می‌تواند ارزش‌های گوناگونی را به سازمان بیفزاید. بررسی معیارهای حرفه‌ای و نحوه‌گزینش و بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد متخصص و کارکنان شایسته در سازمان، منطبق با تعالیم اسلامی می‌تواند به استقرار شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری بهینه بینجامد و این رفتار قطعاً به رشد و تعالی اخلاق حرفه‌ای در سازمان کمک‌شایانی خواهد نمود (منتظری و غلامی، ۱۳۹۵: ۵۷).

مقوله شایسته‌سالاری در متن آیات و روایات و در قانون اساسی و برنامه چهارم و پنجم توسعه به وضوح مشاهده می‌شود؛ اما علی‌رغم وجود شعار، شیوه‌های شایسته‌سالاری معاونان پرورشی بر مبنای آموزه‌های اسلامی در برنامه‌های توسعه ملی ایران، چندان نهادینه نشده است؛ شاید به این دلیل که درک جامعی از روابط شایسته‌سالارانه در مدیریت اسلامی وجود ندارد (دانایی‌فرد، الوانی و عادل، ۱۳۹۲). با وجود آن که درباره اهمیت نقش شایسته‌سالاری در نظام مدیریت منابع انسانی توافق کلی وجود دارد، اما الگویی که به صورت یکپارچه نقش و تأثیر تمامی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد معاونان پرورشی را بسنجد، ارائه نگردیده و تبیین نظری روشنی صورت نگرفته است (عیدی، کریمی و محمدی عسکرآبادی، ۱۳۹۸: ۲۰۵).

با توجه به اهمیت موضوع، ارتقای شایستگی حرفه‌ای معاونان پرورشی در اسناد بالادستی و مشارکت مؤثر آنان در برنامه‌ریزی و توسعه مهارت حرفه‌ای ضروری به نظر می‌رسد. در پژوهش‌های اخیر، مسأله شایسته‌سالاری حرفه‌ای یکی از چالش‌های اساسی پیش روی دست‌اندرکاران، سیاستگذاران و فعالان مدیریتی بوده، زیرا آرمان شایسته محوری با مدل‌های سنتی‌گرنش تحقق‌یافتنی نیست و نیازمند روش‌های نوینی برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای است که در خلق یک محیط یادگیرنده نقش کلیدی ایفا می‌کنند (ساک، ۱۳۹۴).

از آن‌جا که معاونان پرورشی مانند معلمان، یکی از ارکان مهم و اصلی در ساختار آموزش و پرورش هستند، افت کمی و کیفی آنها تأثیر مستقیمی بر اهداف و عملکرد آموزش و پرورش دارد. در چنین شرایطی، معلمان و معاونان باید بتوانند همسو با تحولات علمی و متناسب با نیازهای فراگیران و جامعه، توانایی‌های دانشی خود را ارتقا داده و از موقعیت‌های یادگیری متنوعی برای کسب عادات و مهارت‌های یادگیری مادام‌العمر جهت ارتقا صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای خود بهره ببرند (برنامه درسی ملی ۱۳۹۱).<sup>۱</sup>

در نتیجه با عنایت به نقش محوری معاونان پرورشی، پژوهش حاضر به بازشناسی احصاء شایسته‌سالاری در متون اسلامی پرداخته و کوشیده است به ارائه الگویی با اعتبار روایی و پایایی تأیید شده که بتواند پاسخگوی نیازهای مسئولان شایسته‌سالار باشد، اقدام نماید. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که: «احصاء شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان پرورشی بر اساس آموزه‌های اسلامی کدامند؟»

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در آشفته بازار دوران مدرن، پیشرفت و بهره‌وری فزاینده‌ی هر سازمان، مرهون قابلیت‌ها و شایستگی‌های منحصر به فرد نیروی انسانی شایسته آن است. شایستگی، آرمان همیشگی بشریت بوده و هست. «شایستگی عبارت است از دانش، مهارت‌ها و توانایی عملکرد مؤثر و موفقیت‌آمیز که صلاحیت آن قابل مشاهده بوده و عملکرد عالی را از متوسط تمایز دهد» (سودرکوئیست<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست. شایستگی موضوعی پرسابقه است و در آثار یونان باستان، آیات قرآن کریم، کلام معصومین (علیه‌السلام)، ادبیات

1. Donaldson & Davis

2. Soudercoist

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

حکما و اشعار شاعران، نمونه‌های آن به وفور یافت می‌شود. «برخی سازمان‌ها شایستگی را به عنوان جنبه‌هایی از کلیت شخص در نظر می‌گیرند که عبارتند از:

- استعدادها (کلامی، عددی و فضایی)
- مهارت‌ها و توانایی‌ها (تفکر و رهبری)
- دانش‌ها (عمومی، حرفه خاص، شغل خاص، سطح خاص و سازمان خاص)
- شایستگی‌های فیزیکی (طاقت، بنیه و انرژی)
- سبک شخصیت (جهت‌گیری اجتماعی)
- تجربه (سوابق و رویکرد تاریخی)
- اصول، ارزش‌ها، اعتقادات، نگرش‌ها و روحیات (مردم‌داری، دلسوزی و انصاف)
- علاقه‌ها (در ارتباط با مردم و در ارتباط با حقایق)» (مؤمنی، ۱۳۸۷).

در تعریف واژه شایستگی حرفه‌ای گفته‌اند: «شایستگی حرفه‌ای، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین شده و توسط فرد در فرایندها و محیط‌های آموزشی در جامعه کسب شده و تبدیل به رفتار حرفه‌ای می‌شود. هدف نظام شایسته محوری حرفه‌ای، ایجاد ارتباط بیشتر بین محیط‌های آموزشی و محیط کار، ارتقای کیفیت فرایند سنجش و تعیین صلاحیت لازم حرفه‌ای نیروی کار یا اعتباربخشی به تجارب فنی و حرفه‌ای افراد و همچنین کاهش هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی جدایی آموزش از محیط واقعی زندگی توسعه یافته است» (ابستین و هاندرد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

مفهوم شایستگی، معمولاً در دو حالت متصور است: یکی بیشتر به صلاحیت کلان فرد در موقعیت شغلی وی اشاره دارد و دیگری بیشتر به صلاحیت‌هایی که باید کنار هم جمع شوند تا فرد را در یک موقعیت شغلی موفق سازند. اولی نشانگر توانایی کلان، یعنی شایسته بودن فرد برای انجام اثربخش کارهای مربوط به شغل است و تعریف دوم، ناظر به ویژگی‌هایی (شایستگی‌هایی) است که فرد برای عملکرد اثربخش در یک شغل خاص نیاز دارد. این دو تعریف با وجود نزدیکی به یکدیگر متفاوتند. دومی دربردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در یک شغل لازم است،

1. Epstein & Hundert.

در حالی که اولی با استاندارد دی که هر فرد برای توفیق در یک شغل با آن سنجیده می شود، ارتباط دارد.

«در یک رویکرد مستقل، اهم شایستگی های ضروری معاونان پرورشی عبارتند از:

الف) شایستگی های مشترک (عمومی)، شامل: ویژگی های شخصیتی و اخلاقی، شایستگی ادراکی، تعالی طلبی و شایستگی بین فردی.

ب) شایستگی های ویژه، شامل: شایستگی های فنی و شغلی و شایستگی های سازمانی که شایستگی های سازمانی دارای زیر شایستگی هایی نظیر: شایستگی کسب و کار، مدیریت عملکرد و تصمیم گیری است. شناسایی این شایستگی ها، پیش نیاز طراحی برنامه های آموزشی و توسعه ای برای آنان است» (احمدی پور، ۱۳۹۶: ۲۳).

کایزر، بلومک، کونیک، دومان و هوث<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) معتقدند شایستگی حرفه ای و اخلاقی موجب ایجاد فرهنگی شایسته در گزینش های سازمانی و تقویت معاونان پرورشی می شود. همچنین کیمر، کروشنر، کانتر و سیدل (۲۰۱۸) عنوان می کنند بهبود شایستگی حرفه ای مسئولان، نه تنها باعث انگیزش بیشتر آنان نسبت به کار می شود، بلکه موجب عملکرد بهتر زیردستان نیز می گردد. ارتقای شایستگی حرفه ای، زمینه ساز تکوین پیوسته هویت، اخلاق و تعهد حرفه ای، دانش تخصصی و مهارت تربیتی در سازمان است.

مقوله شایسته سالاری در متن آیات و روایات و در قانون اساسی و برنامه چهارم و پنجم توسعه به وضوح مشاهده می شود. استقرار نظام شایسته سالاری، نتایج و فواید بی شماری دارد؛ تقویت حس رقابت جویی، فرهنگ سازی تکریم کارشناسان و کارکنان برجسته و خلاق، الگوسازی از کارشناسان موفق، پرورش کارشناسان خلاق و نوآور و بسترسازی و ایجاد انگیزه برای ظهور این گونه افراد، اصلاح فرهنگ و تقویت همبستگی سازمانی و تقویت تعهد شغلی و سازمانی، و غنی سازی سرمایه های انسانی سازمان.

انتصاب افراد شایسته در جایگاه های مناسب با تجارب و قابلیت های آن ها فرایندی است که در قالب نظام شایسته سالاری معنا می یابد. معاونان پرورشی برای موفقیت در تحولات محیطی به شایستگی های خاصی نیازمندند. این شایستگی ها به توسعه همه جانبه در مهارت های شخصیتی و

1. Kaiser, Blömeke, König, Busse, Döhrmann, & Hoth.

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)



حرفه‌ای و تحول در نگرش نیاز دارد. از منظر آموزه‌های اصیل ایرانی و معیارهای اسلامی، مفهوم شایسته‌سالاری به عنوان اصلی لازم‌الاجرا برای رشد و ترقی نظام شهروندی و لازمه همه معاونان پرورشی کارکردگرا و مسلمان می‌باشد.

پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) در روایتی فرموده‌اند: «اگر فردی، مسلمانی را برای کارهای حکومت منصوب نماید و بدانند در جامعه فردی لایق‌تر و عالم‌تر از او به دین وجود دارد، همانا به خداوند و رسول او و حرکت عظیم دینی مردم به رهبری مسلمین خیانت کرده است» (کلینی، ۱۴۰۲). حضرت علی (علیه‌السلام) در نامه خود به اشعث بن قیس که از طرف او استاندار آذربایجان بود، نوشت: «حکومتی که در اختیار تو است، لقمه تو نیست، بلکه امانتی است بر عهده تو. نسبت به مافوق خود نگاهبان مردمی و حق نداری در مورد مردم مطابق نظر خود رفتار کنی. در امور مالی باید پس از اطمینان اقدام کنی. ثروتی که در اختیار توست، از اموال خدای عزوجل است و تو انباردار خدایی تا اینکه مال را به من تحویل بدهی؛ شاید من برای تو نسبت به دیگران رهبر بدی نباشم...» (نهج‌البلاغه، نامه ۵).

«در قاموس تاریخ ایران باستان، کوروش به اهمیت نیروی انسانی آموزش یافته پی برده بود. او در دسته‌های بزرگ سربازان، کنار افسران زیر چادرهای بزرگ اردو می‌زد و این زندگانی مشترک فرصت می‌داد تا یکدیگر را بهتر بشناسند و استعدادها را تشخیص داده و در میدان‌های جنگ یارهای جدانشدنی باشند. کوروش معتقد بود رهبر باید به جای نگرانی، آرامش بدهد و توانایی داشته باشد تا ابزار لازم را به فراخور کار برای نیروهایش فراهم کند. او اعتقادی به فاصله‌های عمیق طبقاتی آن زمان نداشت، از این رو همواره به وجود بردگان اهمیت می‌داد و آنان نیز از امکانات مساوی بهره‌مند می‌شدند. او معتقد بود باید سخن به فراخور شنونده بیان شود. عوام را به استفاده از فرصت‌ها و افزودن به دارایی خود ترغیب می‌کرد تا بدین وسیله بتواند اهداف والاتری را دنبال کنند و به رده‌های بالاتری از جامعه پیوندند. کوروش به برابری به فراخور سازمان معتقد بود. کوروش معتقد بود رهبر باید به کار گروهی پافشاری کند. او می‌دانست تفاوت میان اشراف و عوام کمابیش ماندگار است، اما می‌دانست با دامن زدن به همکاری افراد برای رسیدن به هدف مشترک، بدگمانی میان آن‌ها کاهش می‌یابد و تفاوت میان آن‌ها بیشتر نیروزا خواهد بود تا تنش‌زا. او آرزو داشت در سپاهش هیچ‌کس دست به خوراک دراز نکند، مگر اینکه

به فراخور آن کوشش کرده باشد. لذا کوروش به شایسته‌سالاری بیشتر اهمیت می‌داد تا ملیت، قومیت یا حتی مذهب و طبقه اجتماعی» (محبوب، ۱۳۸۹).

«شایسته‌سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای در سازمان‌ها می‌باشد؛ به شکلی که معاونان پرورشی در هیچ شرایطی نباید خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن بدانند. آنچه جای تردید ندارد، اینکه بسته به موقعیت و شرایط اداری سازمانی، رنگ و لعاب لیاقت مدیریتی متغیر است» (دونالدسون و دیویس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). پژوهش‌های بسیاری در ارتباط با مهارت‌ها و شایستگی‌های معاونان پرورشی مدارس انجام شده است که در ادامه به چند مورد از آن اشاره می‌شود.

نویسنده / سال	عنوان	یافته‌ها
ابراهیم‌پور، چرابین، اکبری و زنده‌دل (۱۳۹۹)	احصاء شایستگی‌های مؤثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش	احصاء شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس، شامل ۵ مقوله اصلی و ۱۷ مقوله فرعی (زیرمقوله) بود. مقوله‌های اصلی، شامل: مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، شاخص‌های روانی و ذهنی - اخلاقی، مهارت‌های مدیریتی و دانش تخصصی بودند.
پناهی، کریمی و رمضان (۱۳۹۷)	در مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور»	در بخش کیفی، فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی، شامل: دانش (۸ مؤلفه)، مهارت (۱۹ مؤلفه)، توانایی (۵ مؤلفه) و ویژگی (۴ مؤلفه) وجود دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد وضع همه ابعاد شایستگی در سطح بالاتر از میانگین فرضی است.
احمدی‌پور و همکاران (۱۳۹۶)	شایسته‌سالاری در جامعه اسلامی از دیدگاه آموزه‌های دینی	شایسته‌سالاری، سیستم یا نظامی است که شرایط را برای رهبری و مدیریت افراد نخبه و توانمند مهیا می‌سازد. نبود شایسته‌سالاری در جامعه، اتلاف استعدادها و به تبع آن کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. دین مبین اسلام، مملو از آموزه‌های دینی در باب مدیریت نظام شایسته‌سالاری می‌باشد.

1. Donaldson & Davis  
نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

نویسنده / سال	عنوان	یافته‌ها
عبداللهی و همکاران، (۱۳۹۳)	شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران اثربخش	پس از انجام تحلیل عاملی روی آزمون، ۹۸ شایستگی یا صلاحیت در ۷ بعد یا مؤلفه اصلی، شامل پیش‌نیازهای مدیران، ویژگی‌های شخصی، برنامه‌ریزی و آمادگی، مدیریت و سازمان‌دهی محیط، آموزش یا تدریس، نظارت بر پیشرفت و توان دانش‌آموزان و مسئولیت‌های حرفه‌ای شناسایی شده‌اند.
فلاویو و گاللی <sup>۱</sup> ، (۲۰۱۹).	شایستگی‌های انسانی برای مدیریت استراتژیک پایدار	این پژوهش یک مطالعه کیفی دو مرحله‌ای است: اول، یک مرحله نظری توسعه یافته است که منجر به ارائه یک پیشنهاد برای نقش شایستگی‌های انسانی در پایداری سازمانی شده است. دوم، یک مرحله تجربی که شامل مطالعات موردی دو شرکت برزیلی با جهت‌گیری پایدارگرا است. آنان دریافتند عناصر موجود در یک سازمان که اغلب از آن‌ها به عنوان عناصر رفتار سازمانی و انسانی یاد می‌شود، می‌توانند بر پویایی روابط مورد انتظار بین شایستگی‌های انسانی و مدیریت پایداری، علاوه بر عوامل مؤثر در این تحقیق تأثیر بگذارد.
سلوی <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)	شایستگی‌های حرفه‌ای مربیان	در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. طبق نتایج پژوهش، ۹ بعد از شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان شناسایی شد که شامل شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های پژوهشی، شایستگی‌های برنامه درسی، شایستگی‌های یادگیری مادام‌العمر، شایستگی‌های اجتماعی-فرهنگی، شایستگی‌های عاطفی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات و شایستگی‌های محیطی بود. شایستگی‌های حرفه‌ای مربیان باید جمع‌گرا باشد که نسبت قابل قبول دارا باشد.
دایوس و روزول <sup>۳</sup>	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی:	یافته‌های پژوهش، افزایش مذاکره و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار بر اساس شایستگی‌های کارکنان، ایجاد فضایی مبتنی بر

1. Donaldson & Davis

2. Selvi

3. Dubois, & Rothwell.

نویسنده / سال	عنوان	یافته‌ها
(۲۰۱۰)	یک سیستم جدید برای ادامه حیات نظام آموزشی	اعتماد دو سویه مدیر و کارکنان می‌تواند در اثربخشی سازمانی مؤثر باشد. در یک نظام آموزشی کارآمد و اثربخش، نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل در میان تمام عوامل نظام اداری و سازمانی است. از طرفی امروزه عصر شایسته محوری است. عصری که بهترین افراد دارای تخصص، مهارت، لیاقت و شایستگی، باید به عنوان مدیران برای احراز مشاغل سازمانی انتخاب شوند و مسئولیت‌های مهمی را بر عهده بگیرند.

## روش پژوهش

از آن‌جا که هدف اصلی این پژوهش، احصاء شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان پرورشی بر اساس آموزه‌های اسلامی است، لذا این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی از نوع تحلیل مضمون است. «تحلیل قالب مضامین یا شبکه مضامین از ابزارهایی هستند که در بطن تحلیل مضمون به کار می‌روند. قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به صورت سلسله مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد» (براون و کلارک، ۲۰۰۶). گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی منابع اصیل اسلامی شامل قرآن و نهج‌البلاغه صورت پذیرفت.

جامعه پژوهش شامل معاونان پرورشی دوره متوسطه اول شهرستان‌های استان بوشهر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و قاعده اشباع نظری، ۲۴ معاون پرورشی متوسطه اول، در مصاحبه‌های جداگانه که هر مصاحبه حدود ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید، شرکت کردند. برای اعتباریابی یافته‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کنندگان و تکنیک اعتبار پژوهشگر استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون مبتنی بر کدگذاری باز استفاده شد و مفاهیم استخراج شده در قالب شبکه مضامین ترسیم گردید. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه از سه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده شد.

مشخصات دموگرافیک جمعیت‌شناسی کیفی

معاونان پرورشی متوسطه				مشخصات دموگرافیک	
تحصیلات	سابقه	تعداد	سن	تعداد	جنسیت
				لیسانس	۱۰-۱۵
فوق لیسانس	۱۶-۲۰	۵	۳۶-۴۵		
دکتر	۲۱-۳۰	۲	۴۶-۵۵		
لیسانس	۱۰-۱۵	۴	۲۵-۳۵	۱۰	مرد
فوق لیسانس	۱۶-۲۰	۳	۳۶-۴۵		
دکتر	۲۱-۳۰	۳	۴۶-۵۵		
				۲۴	جمع کل

## یافته‌ها

هدف اصلی این پژوهش، تدوین احصاء شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان پرورشی بر اساس آموزه‌های اسلامی بود. به منظور بررسی عوامل شایستگی حرفه‌ای و شناخت ابعاد و شاخص‌های تشکیل‌دهنده آن، از روش تحلیل مضمون استفاده شد که طبق نتایج، ۱۰۹ مضمون پایه، ۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶ مضمون فراگیر شناسایی شد. مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده، عبارتند از: تعهد و وجدان کاری، تدبیر و اندیشه‌ورزی، تخصص‌گرایی حرفه‌ای، شایسته‌گزینی، قانون‌گرایی، عدالت‌طلبی، رفتار نیکو، سعه صدر، فروتنی، مشورت‌پذیری، امانت‌داری، تعهد به اصول سازمانی و پرهیز از صفات ناپسند انسانی.

مضامین سازمان‌دهنده، شامل مقولات استخراج شده از مضامین پایه و مضامین فراگیر یا مضامین اصلی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل می‌باشد. سپس این مضامین به صورت شبکه مضامین ترسیم می‌شوند که در آن، مضامین برجسته هر یک از سه سطح نام برده شده است.

جدول ۱. مضامین پایه بدست آمده از مصاحبه‌ها و منابع

منبع:					مضامین پایه
کتاب ایران از آغاز تا اسلام	کتاب تاریخ آموزش و پرورش اسلام و ایران	مصاحبه صفحه/صفحات	نهج البلاغه صفحه/صفحات	قرآن کریم صفحه/ صفحات	
-	۲۸۰، ۲۲۱ ۳۰۳، ۲۱۶ ۳۱۶، ۲۲۳ ۳۲۲، ۳۱۹ ۴۳۹، ۴۳۳	•		انعام، ۱۲۴؛ ص، ۴۶	داشتن تخصص و تجربه در اتخاذ سبک مناسب مدیریت
		•	نامه ۲۴		مدیریت بودجه و اعتبارات سازمانی
	۲۰۰، ۱۹۷ ۲۲۱، ۲۱۸ ۲۹۱، ۲۲۴ ۴۳۴، ۳۴۵				توانایی تحلیل شرایط و اقتضائات مدیریتی سازمان
۶۵، ۳۴ ۳۲۷، ۳۴ ۱۸۱، ۱۵۲ ۲۹۰، ۲۱۴ ۳۸۹، ۳۶۵ ۳۵۰، ۳۴۷ ۳۵۵، ۳۵۲ ۳۵۹، ۳۵۶ ۸۲، ۵۶، ۴ ۳۴۵، ۳۲۸	۴۸، ۱۱، ۱۰ ۷۱، ۶۷، ۶۴ ۳۰، ۷۳، ۷۲ ۹۰، ۷۶، ۷۵ ۱۲۱، ۱۱۶ ۱۶۸، ۱۷۸ ۱۷۰، ۱۴۳ ۱۶۱				قابلیت فکری هدایت امور، ابزارها و محیط سازمان
	۲۰۰، ۱۸۸			کوثر، ۷	مدیریت بحران و امور

منبع:					مضامین پایه	
قرآن کریم صفحه / صفحات	نهج البلاغه صفحه /صفحات	مصاحبه صفحه /صفحات	کتاب تاریخ آموزش و پرورش اسلام و ایران	کتاب ایران از آغاز تا اسلام		
			۲۱۸، ۲۱۹، ۲۲۲، ۳۲۱ ۴۰۰		غیرمنتظره در سازمان	
		•			داشتن تعهد و وجدان و رعایت حقوق عامه در سازمان	
				بقره، ۲۵۰، ۱۷۷، ۱۵۵، ۱۵۳: آل عمران، ۲۰۰، ۱۴۶، ۱۴۲، ۱۴۰، ۲۵؛ اعراف، ۱۳۷، ۹۵: هود، ۱۱۲؛ رعد، ۲۴؛ لقمان، ۳۱، ۱۷؛ احزاب، ۲۱؛ شوری، ۱۵؛ لقمان، ۳۱، ۱۷		
				۷۶، ۱۰۰، ۱۳۹، ۲۸۶، ۳۰۸، ۱۳۹، ۱۸۱، ۲۱۴، ۲۹۰، ۳۴۱، ۳۴۵	۴۹، ۸۶، ۹۶، ۷۲، ۱۲۰، ۱۴۱، ۱۵۲، ۱۶۲، ۱۶۵، ۱۷۱، ۱۷۳	قانون‌گرایی با محور تعهد اخلاقی و برابری اداری
		•			گرایش به ضابطه‌گرایی و پیروی از قوانین	
				۲۰۴، ۲۹۲		

منبع:					مضامین پایه
کتاب ایران از آغاز تا اسلام	کتاب تاریخ آموزش و پرورش اسلام و ایران	مصاحبه صفحه/صفحات	نهج البلاغه صفحه/صفحات	قرآن کریم صفحه/ صفحات	
				۱۹؛ یوسف، ۷۹؛ یس، ۴۰؛ فاطر، ۳۶؛ رحمن، ۳۰	سازمانی
		•	نامه ۱۷		انضباط اداری و توازن مدیریت امور سازمانی
۱۰۰، ۷۶، ۲۸۶، ۱۳۹، ۱۳۹، ۳۰۸، ۲۱۴، ۱۸۱، ۳۳۸، ۲۹۰، ۳۵۲، ۳۴۹، ۳۹۱، ۳۵۳	۹۶، ۸۶، ۴۹، ۱۲۰، ۷۲، ۱۵۲، ۱۴۱، ۱۶۵، ۱۶۲، ۱۷۳، ۱۷۱				رشد اخلاق حرفه‌ای و تکریم و معاشرت با ارباب رجوع
	۳۸۶، ۳۸۷، ۴۰۰	•		آل عمران، ۱۰۳، ۱۹۹؛ نساء، ۹؛ انفال، ۶۳؛ نحل، ۶۱	تدوین اخلاق حرفه‌ای در نظام‌نامه مدیریت سازمان‌های ایرانی



منبع:					مضامین پایه
کتاب ایران از آغاز تا اسلام	کتاب تاریخ آموزش و پرورش اسلام و ایران	مصاحبه صفحه/صفحات	نهج البلاغه صفحه/صفحات	قرآن کریم صفحه/ صفحات	
۳۰۸، ۳۰۴ ۳۵۸، ۳۱۴ ۳۸۶	۲۲، ۲۳، ۲۷، ۴۸، ۵۰، ۵۱، ۸۴، ۶۸، ۸۵، ۷۲، ۷۵، ۱۰۰، ۱۵۲، ۱۵۹، ۱۶۲، ۱۷۱		نامه ۷۶		داشتن روابط صحیح و محترمانه با همکاران
	۴۰۳، ۴۰۴			بقره، ۱۷۴؛ آل عمران، ۱۳۴؛ اعراف، ۲۰؛ حج، ۶۷، ۶۸	مدیریت تعارضات سازمانی
۱۱۴، ۸۸ ۳۵۵، ۳۱۳ ۳۳۶، ۲۷۹ ۱۷۶، ۱۳۲ ۲۵۱، ۲۴۱ ۳۳۸، ۳۰۸ ۳۴۰	۲۲، ۹۸، ۱۳۹، ۱۴۱، ۱۴۲، ۱۴۳، ۱۴۶، ۱۳۸، ۱۳۷			یوسف، ۸۰؛ شوری، ۳۸؛ اعراف، ۱۹۸؛ فصلت، ۵؛ آل عمران، ۱۵۹	هم‌اندیشی و توجه به اصل مشورت
	۱۶۲، ۱۷۱				عدم دخالت دادن

منبع:					مضامین پایه
قرآن کریم صفحه / صفحات	نهج البلاغه صفحه /صفحات	مصاحبه صفحه /صفحات	کتاب تاریخ آموزش و پرورش اسلام و ایران	کتاب ایران از آغاز تا اسلام	
			۱۷۴		تمایزات فرهنگی و قومی
				۱۷۹، ۱۵۰، ۲۵۵، ۱۸۳ ۳۶۳، ۲۶۵	بکارگیری تجارب موفق سایر فرهنگ‌ها
		•	۲۸، ۲۳، ۲۰، ۱۷۴، ۸۵	۴۰۲، ۳۱۹	فرهنگ‌شناسی و آسیب‌شناسی فرهنگی
			۹۹، ۸۰، ۲۹، ۱۷۵	۳۹۷، ۳۹۱، ۴۰۷، ۴۰۶ ۴۰۹	صلاحیت کار با فرهنگ‌های متنوع
		•	۳۷۶، ۳۶۳، ۳۸۹، ۳۸۱، ۳۹۶	۲۴۳، ۳۰۰، ۲۷۵، ۲۸۸، ۳۷۹، ۳۵۰، ۴۱۶، ۳۶۴ ۴۲۲، ۴۲۱	استفاده خلاقانه از دانش مدیریت پروژه در سازمان
				۵۰، ۲، ۹۰، ۶۵	داشتن افق فکری انعطاف‌پذیر

منبع:					مضامین پایه
کتاب	کتاب تاریخ آموزش و پرورش و اسلام و ایران	مصاحبه صفحه/صفحات	نهج البلاغه صفحه/صفحات	قرآن کریم صفحه/صفحات	
ایران از آغاز تا اسلام					
۱۰۸، ۹۹، ۱۴۰، ۱۲۴، ۱۴۳، ۱۶۸، ۱۵۰، ۲۶۳					

ویژگی تقوای فردی و اجتماعی و پاک‌دستی در طول دوره تصدی به عنوان یک مضمون در سوره‌های نساء، ۱۳۹؛ یونس، ۶۵؛ فتح، ۳؛ بقره، ۱۶۸؛ مائده، ۷۵ و ۵۶؛ توبه، ۱۰۸؛ ص، ۲۶؛ نازعات، ۴۰ و اعلیٰ، ۱۴ نازل شده است که نشان می‌دهد اگر فرد احساس کند پروردگار همواره بر او اشراف دارد و هر قدمی که برمی‌دارد مورد بررسی او است، در انجام اعمالش دقت خواهد کرد؛ زیرا نوعی شفقت، مهربانی، دلسوزی، احساس نظارت خداوند، تعهد و وجدان در کارهای فرد باتقوا دخالت دارد.

در واقع پارسایی عامل تاختن در صراط مستقیم و مانع از انحراف از مسیر درست است (جعفری و حجتی‌زاده، ۱۳۹۷). معنای تقوا از نظر لغوی به معنای صیانت و حفاظت است و از نظر اصطلاحی، یعنی حفاظت و نگهداری نفس از آنچه به آن ضرر می‌رساند. هنگامی که باورهای ایمانی یک انسان شکل می‌گیرد و وحدانیت و رسالت و معاد را تصدیق می‌نماید، زیربنای تقوا شکل گرفته، پرهیزگاری پیشه می‌کند (خلعتری و صدارت، ۱۳۹۳: ۱۰۸). در نتیجه پرهیزگاران و به ویژه مدیران پرهیزگار، به درجاتی می‌رسند که تقوا را عامل اصلی تصمیم‌های خود قرار می‌دهند. همچنین پرهیزگاری و صداقت داشتن سازمانی و فردی که در سوره‌های حجرات، ۱۱؛

بقره، ۲۷۱؛ نور، ۱۱؛ قصص، ۸۲ و ۷۹؛ نحل، ۵۸ و ۵۹؛ حج، ۳۸ و حجرات ۱۳ آمده است به معنای راستگویی و راست کرداری، ایمان و تقوای عملی و صداقت است.

در این زمینه امیرمؤمنان (علیه السلام) پیوسته کارگزاران و کارکنان دستگاه اداری خود را به یاد حق و یاد معاد توجه می‌داد تا در اداره امور انسانی عمل نمایند، دست تطاول نگشایند و به سرکشی و تندگی گرفتار نیایند. «مبادا هرگز در آنچه با مردم مساوی هستی، امتیازی خواهی و از اموری که بر همه روشن است، غفلت کنی؛ زیرا به هر حال نسبت به آن در برابر مردم مسئول هستی و به زودی پرده از کارها یکسو رود و انتقام ستمدیده را از تو باز می‌گیرند. باد غرورت، جوش خشم، تجاوز دست، تندگی زبانت را در اختیار خود گیر و با پرهیز از شتابزدگی و فرو خوردن خشم، خود را آرامش ده تا خشم فرونشیند و اختیار نفس در دست تو باشد و تو بر نفس مسلط نخواهی شد، مگر با یاد فراوان قیامت و بازگشت به سوی خدا» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۹۱).

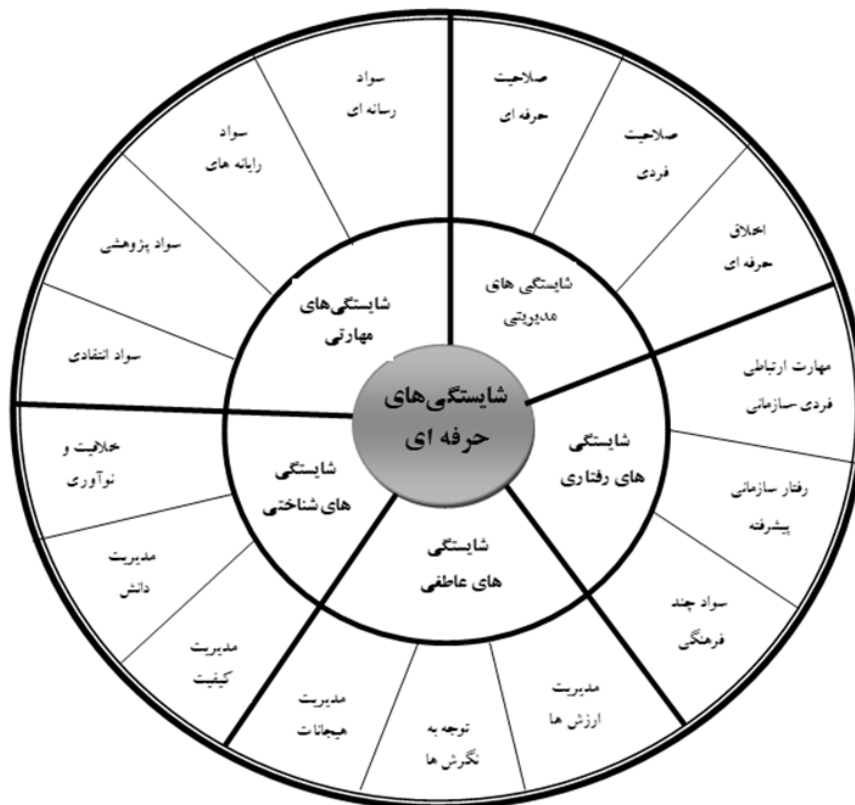
تقید به وجدان انسانی نیز به عنوان مضمون دیگری از شایسته‌سالاری معاونان پرورشی شناسایی شد که بیانگر این است که از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، وجدان و عقل مدیران، درجه کمال است که استعدادهای بشری در آن تجلی می‌یابد. در این راستا تقید و وجدان کاری و مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها، جزو متغیرهایی هستند که در مدیریت سازمانی مورد توجه اصلی محققان بوده است (نصیرزاده، ۱۳۹۳).

مردم‌داری نیز یکی دیگر از مضامین استخراج شده از آموزه‌های اسلامی است. در این رابطه با مطالعه آموزه‌های اسلامی، می‌توان به خوبی درک کرد اسلام نه تنها بر جنبه‌های معنوی انسان، اخلاقیات و رابطه انسان با خدا تأکید داشته، بلکه عنایت زیادی به روابط اجتماعی میان مردم و اداره امور جامعه داشته است. به دلیل آنکه مدیر، کارها را به وسیله افراد انجام می‌دهد، ضروری است ارتباطات با معنا و قابل درک و روشن داشته باشد. معاونان پرورشی باید از نظر ارتباطات، چه با کارکنان و چه با مردم، به گونه‌ای مؤثر عمل کنند (دهکردی، ۲۰۰۰).

در رویکرد دینی، نوع ارتباط میان مدیران و افراد زیرمجموعه و چگونگی رفتار رؤسا با زیردستان و مردم با توجه به حوزه معرفتی و ارزشی مدیر صورت می‌گیرد. در حوزه معرفتی و ارزشی اسلام، برای رفتار مدیران اصولی در نظر گرفته شده که اگر معاونان پرورشی به طور عام بتوانند به آن اصول آراسته گردند، بی‌شک در ارتباطات با افراد زیرمجموعه موفق خواهند بود. از بارزترین این

اصول، «مردم‌داری» است. پیامبران و ائمه اطهار (علیهم‌السلام) می‌توانند الگوهای مناسبی برای مدیران جامعه اسلامی باشند (شفیعی، ۱۳۸۵).

در مورد مضمون تلاشگری نیز می‌توان گفت مدیران موفق تصمیم‌های خود را بر اساس قوانین و مقررات الهی و عرفی اتخاذ می‌کنند که در این راستا تلاشگری مهم است، چرا که مدیران در صورت ثبات در تصمیم‌گیری و عمل کارکنان کوشش مضاعف از خود نشان می‌دهند. در چنین موقعیتی است که هرگاه شرایط در مسیر اجرا به گونه‌ای تغییر یابد که باید اصلاحی در اجزای تصمیم‌گیری ایجاد شود، مدیران با شجاعت و پای‌بندی به اصول تلاش می‌کنند (مرادی حقیقی و موثقی، ۲۰۱۵).



شکل ۱. شبکه مضامین احصاء شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان پرورشی از دیدگاه اسلام

جدول ۲. مضامین شناسایی شده از مصاحبه‌های صورت گرفته در بخش کیفی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه (کدگذاری باز)
شایستگی‌های معاونان پرورشی	صلاحیت‌های حرفه‌ای	داشتن تخصص و تجربه در اتخاذ سبک مناسب معاونان پرورشی مدرسه؛ مدیریت بودجه و اعتبارات مدارس؛ توانایی تحلیل شرایط و اقتضات معاونان پرورشی مدارس؛ قابلیت فکری هدایت امور؛ ابزارها و محیط سازمان؛ مدیریت بحران و امور غیرمنتظره در مدارس؛ دارا بودن منابع انسانی توانمند برای پیشبرد اهداف؛ تشکیل تیم مشورتی قوی جهت انجام امور مدیریتی مشارکت؛ توانمندی عملیاتی در استفاده از فرصت‌های ارتقاء مدارس؛ توانایی در هماهنگ‌سازی میان نیازها و مطالبات سازمانی؛ برنامه‌ریزی حرفه‌ای جهت پیشرفت متوازن مدارس؛ برنامه‌ریزی در راستای شایسته‌گزینی نیروهای سازمانی و جانشین‌پروری؛ تشکیل تیم‌های ویژه ساماندهی سریع و پیشبرد امور مدارس؛ بهینه‌سازی منابع؛ طراحی و پیاده‌سازی فرایندهای مدیریتی؛ ایجاد فرصت‌های خاص و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان؛ بهره‌گیری از نیروهای انسانی آموزش دیده و مجرب در بدنه مدیریت میانی مدارس؛ انتصاب نیروهای انسانی جوان متخصص و متعهد در سازمان؛ آشنایی با نقاط قوت و ضعف آموزشگاه و برنامه‌ریزی بر اساس واقعیت موجود
	صلاحیت فردی	تقوای فردی و اجتماعی و پاکدستی در طول دوره تصدی؛ برخورداری از هنر کنترل و متقاعدسازی؛ داشتن مهارت مربیگری و هدایتگری؛ کوشش در توسعه و بهبود فردی کارکنان مدارس؛ داشتن مهارت مدیریت زمان؛ آشنایی با زبان خارجه؛ توانایی ایجاد توازن بین کار و زندگی؛ داشتن پیشینه شغلی موفق؛ اشراف به قوانین اجرایی و اداری؛ نظم و انضباط فردی و شغلی
	اخلاق حرفه‌ای	برخورداری از فضایل انسانی و اقتدار مثبت مدیریتی؛ داشتن تعهد و وجدان و رعایت حقوق عامه در مدارس؛ قانون‌گرایی با محور تعهد اخلاقی و برابری اداری؛ گرایش به ضابطه‌گرایی و پیروی از قوانین مدارس؛ انضباط اداری معاونان پرورشی امور مدارس؛ رشد اخلاق حرفه‌ای و تکریم و معاشرت با ارباب رجوع؛ تدوین اخلاق حرفه‌ای در نظام‌نامه معاونان پرورشی مدارس ایرانی؛ توجه به مشکلات کارکنان و دانش‌آموزان و همدردی با آنان
	مهارت ارتباط فردی	تسلط بر فنون مدیریت تعاملی در حوزه فعالیت مدارس؛ قادر به بکارگیری روش‌های نوین مهارت‌های ارتباطی؛ حفظ و تقویت دایره‌ی وسیع مخاطبان

مضمین مضامین فراگیر	مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه (کدگذاری باز)
شایستگی‌های رفتاری	و میان فردی و سازمانی	درون و برون‌سازمانی؛ ضرورت ارتباط ساختاری سازمان با عملکرد مدیران؛ ارتباط پیوسته مدیران با دنیای فرهنگ و هنر در جهت اثربخشی محیطی سازمان؛ رسالت پشتیبانی از مهارت‌های ارتباطی معاونان پرورشی مدارس؛ تعامل با سازمان مرکزی و سایر سازمان‌های مربوطه
	رفتار سازمانی پیشرفته	بهره‌گیری از نیروهای انسانی آموزش‌دیده و معاونان پرورشی مجرب در مدارس؛ برخورداری از هنر جذب مخاطب و فنون مدیریت مدارس؛ بزرگ‌منشی در برابر مخالفان و آراء مخالف؛ داشتن روابط صحیح و محترمانه با همکاران؛ مدیریت تعارضات سازمانی؛ هم‌اندیشی و توجه به اصل مشورت با اولیا و مربیان
	سواد چندفرهنگی	عدم دخالت دادن تمایزات فرهنگی و قومی؛ بکارگیری تجارب موفق سایر فرهنگ‌ها؛ فرهنگ‌شناسی و آسیب‌شناسی فرهنگی؛ صلاحیت کار با فرهنگ‌های متنوع
شایستگی‌های مهارتی	سواد رسانه‌ای	بهره‌برداری از ظرفیت رسانه‌ها در هدایت امور مدارس؛ بهره‌مندی از تکنیک‌های نوین وسایل ارتباط جمعی؛ توجه به سواد بین‌المللی و رسانه‌ای مدیران در مدارس؛ سواد کار با رسانه‌های نوین
	سواد رایانه‌ای	دانش مجازی مدیریت سازمانی؛ توانایی همکاری مجازی؛ استفاده از فناوری‌های نوین مدیریت مدرسه؛ توانایی کار با نرم‌افزارهای مدیریتی
	سواد پژوهشی	استفاده از پژوهش و تیم تحقیقاتی در پیشرفت مدارس؛ استفاده از پشوانه‌های علمی و تیم تحقیقاتی در بهبود فرایند مدارس؛ تشویق و ترغیب همکاران به انجام پژوهش‌های کاربردی؛ بکارگیری طرح‌های نوین پژوهشی؛ استفاده از طرح پژوهشی زود بازده و کاربردی
سواد انتقادی	پذیرش انتقادات دیگران و اشتباهات؛ دارا بودن قوه قضاوت صحیح در کارها؛ نظرخواهی از همکاران درباره نتیجه برنامه‌های اجرا شده؛ ارزیابی صحیح و منصفانه معلمان بدون دخالت دادن نظرات شخصی؛ توانایی تحلیل مسائل	
خلاقیت و نوآوری	استفاده خلاقانه از دانش معاونان پرورشی در مدارس؛ امکان شکوفایی خلاقیت‌ها و تجلی فرصت‌های فردی؛ افزایش انگیزش، پویایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک مدیران؛ توانایی تولید اندیشه و افکار نو؛ هدایت معلمان در	

مضامین مضامین مضامین	مضامین مضامین مضامین	مضامین مضامین مضامین
مضامین پایه (کدگذاری باز)	مضامین سازمان دهنده	
جهت ارتقاء کیفیت فرایند یاددهی یادگیری؛ دارا بودن توانایی تفکر تطبیقی و مبتکرانه؛ دارا بودن مهارت حل مسأله؛ داشتن روحیه جستجوگری		
آشنایی با روش‌های ترکیبی پشتیبانی منابع انسانی؛ کسب گواهی‌های بین‌المللی استاندارد حرفه‌ای؛ علم و دانش فرارشته‌ای؛ دانش روان‌شناسی رفتاری و علوم تربیتی؛ توانایی توزیع به موقع دانش؛ توانمندی در ترغیب به خلق دانش جدید؛ به‌روزرسانی منابع دانشی	مدیریت دانش در مدارس	شایستگی‌های شناختی
بهبود سازی، طراحی و تحول در سیستم‌های مدیریت میانی؛ تحول آفرینی؛ توجه به کیفیت امکانات محیط آموزشی؛ برنامه‌ریزی؛ ارتقاء جذابیت محیطی	مدیریت کیفیت در مدارس	
خودآگاهی و خود کنترلی = ثبات شخصیتی داشتن؛ عدم ایجاد فضای رقابتی و تنش‌زا؛ داشتن تعادل روحی و روانی؛ داشتن هوش اجتماعی و عاطفی	مدیریت هیجانات	
نگرش انسان‌شناسی اسلامی بر مبنای تربیت معاونان پرورشی جامعه؛ ضرورت افزایش مسئولیت‌پذیری معاونان سازمان مطابق معیارهای ایرانی؛ استفاده از دیدگاه‌های متفاوت در اداره امور؛ رعایت اصل برابری و مساوات؛ عدم تکیه بر بکارگیری نظر و دیدگاه خاص؛ داشتن افق فکری انعطاف‌پذیر	توجه به نگرش‌ها	شایستگی‌های عاطفی
استفاده از سمن‌های مورد اعتماد در تحکیم رضایتمندی امور مدارس؛ توجه به اصل انسانیت در عرصه تحولات هستی؛ اعتقاد به اصول و جهان‌بینی مدیریت اسلامی؛ اهتمام به حقوق اداری و شئونات سازمانی مدیران در عرصه اداره ایران اسلامی؛ احترام به ارزش‌های دینی و توانمند کردن مدیران به اسلوب معاشرت اسلامی ایرانی در بدنه مدارس؛ پایبندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی در زمینه کاری و فردی؛ مردمی بودن و تکریم ارباب رجوع؛ پرهیزگاری و صداقت داشتن سازمانی و فردی	مدیریت ارزش‌ها	

در جمع‌بندی یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر می‌توان گفت «از منظر آموزه‌های اسلامی (قرآن، نهج‌البلاغه و روایات) نوع نگاه به مسأله شایسته‌سالاری در اداره جامعه برگرفته از اخلاق و آرمان‌های الهی است. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) و حضرت علی (علیه‌السلام) می‌کوشیدند افراد خوش سابقه از خاندان‌های صالح را برای مناصب انتخاب کنند. کسانی که



دیندار، امانت‌دار و لیاقت‌مدیریت داشتند و در دستگاه خلفای قبلی به سوءاستفاده و دنیاطلبی آلوده نشده بودند» (آوینی، ۱۳۸۷). در حدیثی از حضرت علی (علیه‌السلام) خطاب به مالک اشتر، درباره انتصاب کارگزاران می‌فرمایند: «ای مالک! در کار کارگزارانت به دقت اندیشه کن و پس از اینکه آنان را نیک آزمودی، به کار بگمار! آن‌ها را از روی محبت خودسرانه به کاری برگزین که این دو اساس ظلم و خیانت است» (نهج‌البلاغه، نامه هفدهم). در مجموع می‌توان گفت معیارهای شایسته‌سالاری از دیدگاه حضرت علی (علیه‌السلام)، شامل حسن سابقه، دانایی و توانایی، صلاحیت اخلاقی، داشتن ظرفیت روحی و کاری، ضابطه‌گرایی به جای رابطه‌گرایی، پرهیزکاری و صداقت و بزرگ‌منشی می‌باشد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از اصول اساسی سازمان در حرکت به سوی تحول و پویایی از منظر آموزه‌های اسلامی، اهمیت شایسته‌سالاری و بکارگیری افراد باتقوا و متعهد است. ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، فرایندی تعاملی است که موجب بهبود هویت حرفه‌ای، دانش تخصصی و مهارت تربیتی معاونان پرورشی می‌گردد.

در واقع موفقیت نظام تعلیم و تربیت و حرکت به سوی پویایی و تحول از منظر آموزه‌های اسلامی، موضوع و اهمیت شایسته‌سالاری و گزینش افراد متعهد و باتقوا است؛ به گونه‌ای که احصاء شایستگی‌های معاونان پرورشی می‌تواند نقشه راهی برای شکوفایی استعدادها بالقوه دانش‌آموزان باشد. مدارس متوسطه نه تنها در استان بوشهر، بلکه در تمام مناطق آموزش و پرورش کشور به وجود معلمان و معاونان پرورشی توانمند و متخصص نیاز دارند.

با عنایت به نقش محوری شایستگی معاونان پرورشی بر اساس آموزه‌های اسلامی، پژوهش حاضر به بازشناسی و رفع ابهامات سنتی در این زمینه پرداخته و کوشیده است به ارائه الگویی با اعتبار روایی و پایایی تأیید شده توسط خبرگان موضوع که بتواند پاسخگوی نیازهای معاونان پرورشی شایسته‌سالار باشد، اقدام نماید.

یافته‌های حاصل از تدوین الگوی شایسته‌سالاری معاونان پرورشی از منظر آموزه‌های اسلامی از جهات مختلف قابل تحلیل و ارائه است. نتایج یافته‌های فوق از نظر روش و هدف با نتایج

مصطفی پور (۱۳۹۷) و احمدی پور (۱۳۹۶) تناسب و همخوانی دارد. استقرار شایسته سالاری در یک سازمان با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل یافته و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع اجرای شایسته سالاری به کوششی دراز مدت و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیازمند است.

شایسته سالاری را می‌توان به عنوان یک فرایند، تلفیقی از زیرفرایندهای شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد. مهم‌ترین احصاء شایستگی‌های معاونان پرورشی از منظر آموزه‌های اسلامی، مؤلفه توانمندی، تعهد و دانایی است و از میان انواع مؤلفه‌های موجود، مهم‌ترین بعد اثربخش، تسلط به رموز مدیریت بحران سازمانی با رویکرد اصالت وجدان شرعی و ملی می‌باشد که می‌بایست همه مدیران و معاونان، این خصوصیات را دارا باشند.

مطابق روش تحلیل مضمون و یافته‌های پژوهش، نتایج شامل: ۵ مضمون سازمان‌دهندهی شایستگی‌های شناختی (۳ مضمون)، شایستگی‌های مهارتی (۴ مضمون)، شایستگی‌های عاطفی (۳ مضمون)، شایستگی‌های رفتاری (۳ مضمون) و شایستگی‌های مدیریتی (۳ مضمون) می‌باشد. نتایج حاصل از طریق کدگذاری مفاهیم متون اسلامی نشان می‌دهد که سازوکارها، تسهیل‌کننده‌ها و موانع در زمینه شناسایی و تدوین معیارهای حرفه‌ای نخبه‌گزینی و نحوه‌گزینش افراد متخصص و کارکنان شایسته در سازمان، منطبق با تعالیم اسلامی، قطعاً به ساماندهی معاونان پرورشی و تعالی اخلاق حرفه‌ای کمک شایانی خواهد نمود. بکارگیری مؤلفه‌های ارائه شده در شناسایی و تدوین احصاء شایستگی‌های مزبور نیز در همین راستا کارگشا خواهد بود.

در نهایت پیشنهاد می‌گردد ترتیبی اتخاذ شود که در واگذاری و انتصاب معاونان پرورشی، ملاک شایسته سالاری فکری و عملی در اولویت اول نمره‌دهی قرار گیرد و از ضوابط سنجشی اثرگذار به جای روابط دوستانه استفاده شود. همچنین برای نهادینه‌سازی شایسته سالاری و ارتقای عملکرد عمومی معاونان پرورشی، به طراحی یک الگوی کاربردی و اجرایی شایستگی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی نیاز است.

محدودیت عمده در این پژوهش این بود که معاونان پرورشی علی‌رغم آگاهی از معیارهای شایستگی حرفه‌ای، این معیارها را در انتصابات خود لحاظ نمی‌کنند. اگرچه در پژوهش حاضر با

محدودیت دستیابی به مقالات پژوهشی معتبر جهت مقایسه نتایج و تعمیم‌دهی یافته‌ها مواجه بودیم، اما با این حال بر اساس یافته‌های به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود به منظور ایجاد کارایی و حفظ کیفیت نیروی انسانی، واحد منابع انسانی در سازمان‌ها و معاونان پرورشی بر اساس مدل تخصصی پژوهش حاضر انتصاب گردند و در نهایت با توجه به مدل به دست آمده از آموزه‌های اسلامی، پیشنهاد می‌شود در گزینش معاونان پرورشی از نیروهای انسانی آموزش دیده، مجرب، دارای تعهد، وجدان کاری و دارای سعه صدر استفاده شود که موجب شکوفایی استعدادها بالقوه دانش‌آموزان به بالفعل گردند. همچنین پیشنهاد می‌شود که آنان پایبند به ارزش‌ها و اصول اخلاقی در زمینه کاری و فردی بوده و نوآوری و توانایی تولید اندیشه جهت افق‌های نوین را داشته و اهل پژوهش و تحقیق باشند.

## فهرست منابع

- قرآن کریم. ترجمه محمد مهدی فولادوند. (۱۳۹۰). قم: نشر معرفت وابسته به حوزه علمیه جامعه المصطفی (صلی الله علیه و آله و سلم).
- نهج البلاغه. محمد بن حسین رضی. (۱۴۱۴ق). تحقیق صبحی الصالح. قم: انتشارات دارالهجوه.
- آوینی، سید مرتضی. (۱۳۸۷). توسعه و مبانی تمدن غرب، پیشرفت اقتصادی یا تکامل فرهنگی. تهران: نشر واحه.
- احمدی پور، لقمان و دیگران. (۱۳۹۶). «شایستگی های کارکنان در شرکت های تولیدی». همایش مدیریت و فناوری، ۲: ۲۳-۵۴.
- اسماعیلی، رفیع الدین و یوسف زاده، حسن. (۱۳۹۱). «اصل مردم داری در مدیریت اسلامی و معیارهای آن». اسلام و پژوهش های مدیریتی، ۱، ۴: ۱۴۷-۱۳۱.
- جعفری، رضا و حجتی زاده، طاهره. (۱۳۹۷). «تحلیلی بر تصویرنمایی نهج البلاغه از فرهنگ بینشی و کنشی فرماندهان مسلمان». مدیریت فرهنگی، ۱۱، ۳۹: ۳۰-۱۵.
- خلعتبری، حسام الدین و صدارت، فریبا. (۱۳۹۳). «ویژگی های شخصیتی مدیر از منظر قرآن و نهج البلاغه». سراج منیر، ۵ (۱۶): ۸۷-۱۰۸.
- دانایی فرد، حسن و دیگران. (۱۳۹۲). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
- دهکردی، فروزنده. (۱۳۷۹). «مردم سالاری دینی در کلام امام علی (علیه السلام)». آینده پژوهی مدیریت، ۱۲، ۳ (۴۷): ۸۵-۹۵.
- ساکي، رضا. (۱۳۹۴). درس پژوهی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- سرشار، الهام و سمیعی، روح اله. (۱۳۹۹). «ارائه مدل فرایندی شایسته سالاری در نظام اداری با رویکرد بهسازی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی گلستان». مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲ (۴۳): ۲۱۶-۱۹۹.
- شاهنوشی، مجتبی و دادخواه، میترا. (۱۳۹۶). «موانع تحقق شایسته سالاری در سازمان های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس». جامع شناسی کاربردی، ۲۸ (۳): ۱۹۵-۲۱۸.
- شفیعی، عباس. (۱۳۸۵). «مردم داری در رهبری امام خمینی (رحمة الله)». متین، ۸، ۳۱، ۳۲: ۱۵۶-۱۳۷.
- عیدی، حسین و دیگران. (۱۳۹۸). «اثر شایسته سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی». مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶ (۲): ۱۹۵-۲۰۵.
- کلینی، محمد بن یعقوب. (۱۴۰۲). اصول کافی. جلد ۲. ترجمه و شرح سید جواد مصطفوی. تهران.

- مرادی حقیقی، فائزه و موثقی گیلانی، احمد. (۲۰۱۵). «کارکرد اجتماعی و فرهنگی مذهب در توسعه اقتصادی مالزی». *مطالعات روابط بین‌الملل*، ۸ (۳۱): ۶۹-۹۶.
- مؤمنی، منصور. (۱۳۸۷). *بررسی عوامل مؤثر بر تواتمندسازی منابع انسانی*. ۱۷.
- منتظری، اشرف و غلامی، کلثوم. (۱۳۹۵). «نقش کارورزی در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان». *همایش کارورزی، دانشگاه فرهنگیان*، ۵: ۲۶-۴۲.
- محبوب، مینا. (۱۳۸۹). «شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه راهبردی استعدادهاى مدیریت». *همایش مدیریت دانش*، ۶: ۷۴-۷۵.
- معمارزاده، غلامرضا و دیگران. (۱۳۹۲). «تعیین مدل ارتقاء شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی». *همایش مدیریت دانش*، ۳: ۵۲-۵۵.
- موسی‌پور، نعمت‌اله و احمدی، آمنه. (۱۳۹۴). *طراحی کلان برنامه درسی ملی تربیت معلم*. انتشارات دانشگاه فرهنگیان.
- فتحی و اجارگاه، کورش. (۱۳۹۳). *آموزش و بهسازی منابع انسانی به کجا ره می‌سپرد، چاپ اول*. تهران: انتشارات راز نهان.
- مصطفی‌پور، زهرا. (۱۳۹۷). «جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌گزینی گامی به سوی تحول سازمانی». *سومین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و مطالعات اجتماعی*، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه، ۴۵: ۷۳-۵۹.
- موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم. (۱۳۹۳). *مطالعات معارف اسلامی و علوم تربیتی (علوم تربیتی از دیدگاه اسلام)*. تهران: نشر دانشگاه امام صادق، ۲: ۸۳-۱۰۳.
- نصیرزاده، فرشته. (۱۳۹۳). «تأثیر اخلاق، وجدان‌کاری و هوش اخلاقی در مدیریت سازمان‌ها». ۴ (۳۸): ۱۱۰-۱۰۱.
- Braun, V. , & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3 (2), 77-101.
- Donaldson, L. , & Davis, J. H. (1990). *CEO governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory*. Australian graduate School of Management, University of New South wales.
- Caniëls, M. C. J. , Semeijn, J. H. and Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at -work, *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, 48-66.
- Cerdena, E. A. (2016). *Exploration of leadership behaviors when responding to the gap of healthcare rising cost and declining quality*. Northcentral University.
- Deloub, J. S. & Marion, R. (2005). *Higher education leadership roles in knowledge processing*. *The Learning Organization*, 12 (2), 140-151.
- Feldman & Morinio.. DR. (2018). *Academic Leadership: A practical Guide to Chaining the Department*. 2nd Ed. New York: Anker Publishing Company.

- Ghahremani, M. (2019). *The Relationship between Islamic-Iranian Management and Human Resource Development with the Mediation Role of Meritocracy and Accountability* (Case Study: State Hospitals and Medical Centers of West Azerbaijan Province).
- Lee, T. S. , Kim, D. H. , & Lee, D. W. (2011). A competency model for project construction team and project control team. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 15 (5), 781-792.
- Sundberg H. P and Wallin p. (2005). Icebergs drifting a part – customer strategies affecting systems development and information management in proceedings of the IADIS, **international conference e-society** , Qawra , Malta,619-624.
- Wijaya Mulya, T. , & Sakhiyya, Z. (2021). ‘Leadership is a sacred matter’: women leaders contesting and contextualising neoliberal meritocracy in the Indonesian academia. *Gender and Education*, 33 (7), 930-945.

