ارائه الگوی شایستگی مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور

مجتبی سعادتمندان *[1] محمدجواد پهلوان‌زاده[2] محمدرضا فتحی[3] امیرحسین صفاری نیا[4]

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/ ۱۲/۰۸ تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۵
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۳۱

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و هفتم، شماره ۱۰۵، زمستان ۱۴۰۳

20.1001.1.1735501.1403.27.105.3.4

چکیده

شناخت شایستگی در سازمان، نقطه شروع بسیاری از پیاده‌سازی‌های منابع انسانی مانند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است. توجه به این موضوع می‌تواند در تمامی ابعاد عملکردهای ورودی و خروجی یک سازمان را بهبود بخشد، به‌ویژه در محیط رقابتی. هدف این تحقیق، طراحی الگوی شایستگی مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور کشور است. رویکرد پژوهش این تحقیق از نوع آمیخته است که در دو فاز کیفی و کمی طراحی و اجرا شده است. در فاز نخست، از روش تحقیق تحلیل مضمون بهره گرفته شده و با استفاده از مبانی نظری همچنین با مطالعه‌ی اسناد راهیان نور و بررسی کامل منویات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در مورد شایستگی مسئولین به مصاحبه با خبرگان مسئولین خادمین پرداخته شد. شاخصه‌های شایستگی مسئولین خادمین یا مضامین پایه استخراج شدند و با تحلیل مصاحبه‌ها و مضامین پایه، این مضامین دسته‌بندی شده و به هر دسته، مضمون سازمان دهنده اطلاق گردید. نتیجه دسته‌بندی منجر به استخراج هفت مضمون سازمان دهنده شد. که عبارت‌اند از: خصوصیات ظاهری، خصوصیات شخصی، سیاسی، تعالی اخلاق، مهارت‌هایی تخصصی، تجربیات و دیدگاه. در فاز دوم پژوهش میزان اهمیت هر شاخص با استفاده از طیف لیکرت (توسط پرسشنامه و ارسال آن به ۲۰۰ نفر از خبرگان دیگر) به دست آمد. با استفاده از روش وزن دهی رتبه‌بندی میزان وزن و رتبه هر شاخص (مضامین پایه) و همچنین مضامین سازمان دهنده تعیین گشت. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده به ترتیب شاخص‌های سیاسی ۴۰ درصد، خصوصیات شخصی ۱۹ درصد، تعالی اخلاق ۱۶ درصد و مهارت‌های تخصصی با ۱۲ درصد بیشترین اهمیت را از دیدگاه خبرگان به دست آوردند. در نهایت برای اجرای بهتر این فرآیند الگوی شایستگی مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور طراحی گشت.

واژگان کلیدی:

شایستگی، الگوی شایستگی، گردشگری جنگ، راهیان نور.

---

[1] کارشناس ارشد مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، ایران (نویسنده مسئول)
M.saadatm1994@gmail.com
[2] دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
j.pahlevanzadeh@ut.ac.ir
[3] دانشیار گروه مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران Reza.fathi@ut.ac.ir
[4] دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران saffarinia14@gmail.com

۱-مقدّمه و بیان مسأله

گردشگری یک پدیده کهن است که از گذشته‌های دور در جوامع انسانی شکل‌گرفته است و در طول تاریخ دستخوش تغییرات قابل‌توجهی شده است. یکی از تغییرات در گردشگری تغییر در انگیزه سفر بوده است. امروزه دیگر برخلاف گذشته سفر صرفاً خود به عنوان هدف اصلی در نظر گرفته نمی‌شود (Deli-Gray, 2011 & Arva). گردشگری جنگ به نوعی گردشگری اشاره دارد که در آن افراد به مناطقی سفر می‌کنند که به علت وقوع حوادث تاریخی خونین، فاجعه‌بار یا ترسناک مشهور شده‌اند. این نوع گردشگری اغلب جهت بررسی و شناخت بهتر رخدادها و تجربه وقایع استفاده می‌شود (Marijnen, 2022). اردوهای راهیان نور را می‌توان به‌عنوان یکی از مصادیق گردشگری جنگ در ایران دانست. دفاع مقدس به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویدادهای تاریخ معاصر کشور، برای نسل‌های آینده بسیار ارزشمند و آموزنده است. آشنایی با مجاهدت‌های رزمندگان اسلام در مقابل تهدیدات خارجی، نه تنها نشان‌دهنده تاریخ و فرهنگ ایرانی- اسلامی ماست، بلکه ارزش‌ها، آرمان‌های و الگوهای بزرگی را جهت پیشرفت کشور و ساخت آینده نشان می‌دهد. پدران و مادران شهدا، رزمندگان بازمانده از جنگ، جانبازان و آزادگان، با حمایت، یادآوری و انتقال تجربیات خود به نسل‌های جدید، نقش اساسی در حفظ دستاوردهای هشت سال دفاع مقدس دارند این ارتباط بین نسل‌ها، در جهت حفظ هویت ملی و ارزش‌های ما بسیار مهم است (زاده و همکاران, ۲۰۲۳). هدف اصلی از تدوین الگوی شایستگی در هر سازمان، ارائه یک الگوی یکپارچه برای بهبود عملکرد سیستم منابع انسانی است، تا سازمان بتواند عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی را حاصل کند. همان‌گونه که مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌فرمایند، "... بدون تبیین و تبیین بلیغ، قطعاً هیچ فکری و هیچ اندیشه‌ی متقنی، توفیق رواج و اعتقاد عمومی را پیدا نخواهد کرد. شهدا عملاً کار بزرگی را انجام دادند [که] این کار بزرگ را باید تبیین کرد..." (قائدعلی و لطیفی, ۲۰۱۴). توجه به این نکته ضروری است که فعالیت مسئولین خادمین راویان و مدیران کاروان راهیان نور در ستاد راهیان نور داوطلبانه است؛ به‌عبارت‌دیگر در تمامی کارهای مشابه، ایجاد مدل شایستگی برای مشاغل رسمی در سازمان‌ها صورت پذیرفته است. هدف اصلی این مقاله، معرفی و تبیین مؤلفه‌های اساسی الگوی شایستگی مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور است. با استفاده از روش‌های پژوهشی مناسب و بررسی دقیق و جامع، معیارهای لازم برای شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز این مسئولین تعیین می‌شود. لذا متناسب با هدف فوق سؤالات زیر مطرح می‌گردد:

- وظایف، نقش‌ها و فعالیت‌هایی که مسئولین خادمین در راهیان نور انجام می‌دهند کدام‌اند؟
- متناسب با فعالیت هار مورد انتظار از مسئولین خادمین راهیان نور مدل شایستگی مورد انتظار از آن‌ها کدام است؟
- هرکدام از مؤلفه‌ها و شاخص‌های شکل‌دهنده به شایستگی مسئولین خادمین راهیان نور از چه وزن و امتیازی برخوردار است؟

۲- ادبیات موضوع و پیشینه

جهت بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش ابتدا پیشینه نظری شامل مفاهیم، تعاریف و نظریات این حوزه را بررسی می‌کنیم.

۲-۱- ادبیات نظری

مفهوم گردشگری، با وجود گستردگی و تنوع، تعریفی یگانه و شفاف ندارد. ازجمله تعاریف شناخته‌شده، می‌توان به تعریف سازمان جهانی گردشگری در سال ۱۹۹۱ اشاره کرد .این تعریف، گردشگری را شامل "تمامی فعالیت‌های شخصی" می‌داند که فرد در مکانی خارج از محیط عادی خود، به مدت کمتر از یک سال، به‌منظور استراحت، تجارت و یا اهداف دیگر، اقامت می‌کند، سفرهای تفریحی، تجاری، دیدار با اقوام، سفرهای آموزشی، علمی، ورزشی، درمانی و مذهبی، همگی در زمره فعالیت‌های گردشگری جای می‌گیرند. به عبارتی، گردشگری تجربه‌ای فراتر از روزمرگی است که فرد را به دنیایی جدید رهنمون می‌کند و فرصتی برای اکتشاف، یادگیری و تجارب نو فراهم می‌آورد (خانی و همکاران، ۲۰۱۱). به‌طورکلی، می‌توان گفت که تنوع و پویایی در تقاضای گردشگران، ضرورت انعطاف‌پذیری و نوآوری در صنعت گردشگری را بیش‌ازپیش آشکار می‌کند (Akinci et al., 2016). انگیزه‌های سفر در دنیای مدرن با گذشته تفاوت دارند. درحالی‌که در گذشته، سفر خود هدف اصلی بود، امروزه گرایش‌ها و انگیزه‌های جدیدی برای سفر ظهور کرده‌اند که در گذشته کمتر موردتوجه بودند. این دگرگونی‌ها، دسته‌بندی و طبقه‌بندی جدیدی را در صنعت گردشگری به وجود آورده است (Deli-Gray, 2011 & Arva). تقسیم‌بندی‌های مختلفی از گردشگری و انواع آن وجود دارد (زارعی و همکاران, ۲۰۱۹). مانند گردشگری فرهنگی، گردشگری تجاری، اکوتوریسم، گردشگری غذایی، گردشگری سلامت،گردشگری ماجراجویی و گردشگری سیاه (جدول ۱). گردشگری جنگ، نوعی سفر به مناطقی است که به دلیل وقوع جنگ‌ها و فاجعه‌های تاریخی، به مکانی برای یادآوری و تجربه تلخی‌ها تبدیل شده‌اند. افراد با سفر به این مکان‌ها، به دنبال درک عمیق‌تر از وقایع و یادگیری از گذشته

هستند (Marijnen, 2022). گردشگری جنگ به بازدید از مناطقی اطلاق می‌شود که در آن‌ها جنگ، تجاوز، خشونت و جنایت رخ داده است. مزارع جنگ جهانی اول و دوم، خاک مقدس در فلسطین، مناطق بمباران شده در جنگ ویتنام، نمونه‌هایی از مقاصد گردشگری جنگ هستند. گردشگری جنگ می‌تواند به صلح و آشتی کمک کند، اما باید با احترام به قربانیان و بازماندگان انجام شود (Williams et al., 2023). گردشگری سیاه شاخه‌ای از گردشگری جنگ است که به بازدید از مکان‌هایی می‌پردازد که با وقایع غم‌انگیز، فاجعه‌ها و تراژدی‌های مرتبط با مرگ، خشونت، بیماری، اسارت، اعدام و دیگر رویدادهای تاریخی هولناک شناخته می‌شوند. مکان‌هایی مانند چرنوبیل، آشویتس، جزیره روک و پمپئی نمونه‌هایی از مقاصد گردشگری سیاه هستند، گردشگری سیاه با چالش‌های اخلاقی نیز همراه است، حفظ احترام به قربانیان و بازماندگان تراژدی‌ها، پرهیز از سوءاستفاده از مکان‌ها و وقایع غم‌انگیز و ترویج حس همدلی و درک، از اصول مهم در این نوع گردشگری است (Joanna, 2022 & Khaydarova). گردشگری سیاه، دریچه‌ای به سوی حقایق ناگفته و تاریکی‌های تاریخ است. مزارع جنگ، اردوگاه‌های نازی، موزه هولوکاست، زندان آلکاتراز، سایت‌های مربوط به حوادث تروریستی، مناطق قحطی و طوفان، گورستان‌ها و مزارع کشتار عمدی، تنها نمونه‌هایی از مقاصد گردشگری سیاه هستند که همگی با خشونت و فاجعه عجین شده‌اند (Ngasseppam, 2023). جنگ، اگر برای دفاع از عقیده، دین و ناموس باشد، در آموزه‌های اسلامی به پدیده‌ای حماسی و مقدس تبدیل می‌شود. بازدید از مناطق جنگی دفاع مقدس در ایران که به "گردشگری راهیان نور" شناخته می‌شود، باهدف یادآوری رشادت‌ها، تجلیل از شهدا و تقویت آرمان‌های انقلاب اسلامی انجام می‌شود و با مفهوم "گردشگری سیاه" که به دنبال تجربه وحشت و تراژدی است، تفاوت دارد (مهتدی و همکاران، ۲۰۲۱). این نوع گردشگری که گاهی "گردشگری سفید" نامیده می‌شود، فرصتی برای ترویج فرهنگ ایثار و شهادت، حفظ یاد و خاطره شهدا و انتقال ارزش‌های دفاع مقدس به نسل‌های آینده است (صادقی، ۲۰۲۱). سالانه بیش از پنج میلیون نفر در اردوهای راهیان نور شرکت می‌کنند که نشان‌دهنده تعهد مردم به آرمان‌های شهدا و تداوم فرهنگ ایثار است (میری و محمد، ۲۰۲۰). ستاد مرکزی راهیان نور با مدیریت یادمان‌ها، ساماندهی زائران، آموزش راویان و تربیت خادمان، نقشی کلیدی در توسعه این حرکت معنوی دارد. دفاع مقدس به‌عنوان نقطه عطفی در تاریخ ایران، نماد رشادت و از خودگذشتگی رزمندگان در برابر تهدیدات خارجی است و حفظ ارزش‌های آن برای هویت ملی ضروری است (زاده و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی (Human Resource Management) یا به‌اختصار (HRM) هنر هدایت سرمایه‌های انسانی یک سازمان برای تحقق اهداف

استراتژیک است. این فرایند شامل برنامه‌ریزی دقیق، استخدام و جذب افراد شایسته، آموزش و توسعه مستمر کارکنان، ارزیابی عملکرد و ارائه پاداش عادلانه، مدیریت رفتار سازمانی و ارتقای تعهد، بهبود عملکرد و راندمان، هدایت مسیر شغلی کارکنان، تضمین رفاه و مزایای مناسب و تسلط بر مسائل قانونی مرتبط با کارمندان می‌شود. HRM نقشی حیاتی در موفقیت هر سازمان ایفا می‌کند و به آن کمک می‌کند تا به بالاترین سطح کارایی و اثربخشی دست یابد (Boon et al., 2019). هدف نهایی مدیریت منابع انسانی، خلق و تداوم محیط کاری مثبت و اثربخش است؛ فضایی که در آن کارکنان توان شکوفایی و ارائه بهترین عملکرد خود را داشته باشند (Da Silva et al., 2022). اهداف اصلی HRM عبارت‌اند از: جذب و حفظ نیروی انسانی، توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان، مدیریت عملکرد، ارتقای سازمانی و تغییرات سازمانی، حفظ رفاه و خوشبختی کارکنان و حفظ رفاه و ایمنی. HRM با تمرکز بر این اهداف کلیدی، نقشی اساسی در دستیابی به اهداف کلی سازمان ایفا می‌کند. با ارتقای کارایی، تعهد و انگیزه کارکنان، HRM می‌تواند به‌طور مستقیم در افزایش بهره‌وری، سودآوری و رقابتی بودن سازمان در دنیای پویای امروز نقش ایفا کند (Hamid et al., ۲۰۲۲). پیاده‌سازی سیستم HRM کارآمد، نقشی حیاتی در ایجاد یک محیط کاری پویا، پرنشاط و کارآمد ایفا می‌کند. با بهره‌گیری از مزایای این سیستم، سازمان می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد و در مسیر موفقیت و پیشرفت گام بردارد (Alqudah et al., 2022). منابع انسانی نقشی حیاتی در پویایی و پیشرفت هر مجموعه ایفا می‌کنند و به‌مثابه گوهری گران‌بها، نیازمند مراقبت و توسعه هستند، لذا برنامه‌ریزی برای تقویت منابع انسانی، ضرورتی انکارناپذیر است (Alshurideh et al., 2022). در سال‌های اخیر، تعاریف گوناگونی از شایستگی‌های مدیران ارائه شده است، به‌طور کلی، شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای اجرای یک نقش به گونه‌ای اثربخش است، مک کللند و بویاتزیس[1](۱۹۸۲) شایستگی مدیر را ویژگی‌های فردی او می‌داند که در کسب نتایج مطلوب عملکردی تأثیر دارد. جکسون و همکاران[2](۲۰۰۳) نیز شایستگی‌های مدیر را به عنوان دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌هایی تعریف می‌کنند که برای انجام مؤثر شغل به آن‌ها نیاز دارد. ریچی[3]و همکاران (۲۰۰۱) شایستگی را مفهومی چندبعدی می‌دانند که شامل دو عنصر کلیدی است: مجموعه رفتارها یا مهارت‌های قابل‌مشاهده و مجموعه

[1] McClelland and Boyatzis
[2] Jackson
[3] Richey

استانداردها یا کیفیت‌های عملکردی. لذا مفهوم شایستگی در دو رویکرد کلی رفتاری و استاندارد قابل‌تعریف است که در جدول ۱ به آن اشاره‌شده است.

جدول ۱. تعاریف و رویکردهای مختلف شایستگی

محقق	تعریف	نوع رویکرد
غفاریان (۱۳۷۱)	شایستگی عبارت است از رفتارها و خصوصیاتی که منجر به اثربخشی یک فرد در محیط شغلی می‌گردد.	شایستگی رفتاری
عریضی (۱۳۸۴)	محرک، ویژگی یا مهارت برجسته که باعث عملکرد شغلی بهتر گردد.	رویکرد استاندارد
برمن[1](۱۹۹۷)	هرگونه ویژگی یا مهارتی که در انجام وظایف محوله به شکل اثربخش بتواند مؤثر واقع شود.	شایستگی رفتاری
برمن (۱۹۹۷)	هرگونه ویژگی اساسی فردی که بتوان آن را به‌عنوان دلیل عملکرد اثربخش و قدرتمند در انجام‌وظیفه معرفی نمود.	شایستگی رفتاری
مرابیل و ریچارد[2] (۱۹۹۷)	در انتخاب شایسته‌ترین‌ها باید به باورها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی، شاخص‌های رفتاری و مهارت‌های افراد توجه شود.	شایستگی رفتاری
هورتون (۲۰۰۲)	ویژگی‌های رفتاری افراد که باعث عملکرد اثربخش شغلی آن‌ها گردد.	شایستگی رفتاری
رابرتسون و همکاران[3](۲۰۰۳)	عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارها که به‌عنوان وسیله برای رسیدن به نتایج و یا پیامدهای مطلوب استفاده می‌شود.	شایستگی رفتاری

شایستگی‌ها از اوایل دهه ۱۹۷۰ به‌عنوان تعیین‌کننده‌های اصلی عملکرد و موفقیت شناخته شدند (Dimitriou, 2015 & Sohmen). مدل شایستگی روشی توصیفی برای شناسایی مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌های فردی و رفتارهای لازم برای انجام اثربخش یک نقش در سازمان است (Lepsinger, 1999 & Lucia). شایستگی‌ها ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری و پایدار هستند که می‌توانند سطح عملکرد را پیش‌بینی کنند (Berger, 2004 & Berger۲). تمرکز مدل شایستگی بر رفتارهایی است که پشتیبان تحقق اهداف سازمان هستند (Garavan, 2012). مدل‌های شایستگی نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی به‌عنوان روشی علمی و عینی برای ارزیابی استعداد ایفا می‌کنند. با گسترش استفاده از روش‌های یادگیری ماشین،

---

[1] Berman
[2] Marabel & Richard
[3] Robertson et al

کمک گرفتن از آن برای ارزیابی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل در این حوزه، رویکرد جدیدی را برای ارزیابی و مدیریت استعدادها ارائه می‌دهد. تحقیقات تجربی در مورد رابطه درونی بین شایستگی مدیران و عملکرد شغلی نشان می‌دهد که اگر عملکرد شغلی متفاوت باشد، ویژگی‌های شایستگی آن‌ها نیز باید متفاوت باشد (Zhang, 2022 & Cao). با گذشت زمان، مدل‌های شایستگی می‌توانند طرحواره‌های افراد با عملکرد بالا را با طرحواره‌های مدیران ارشد همسو کنند (al., 2020 Campion et). شایستگی چگونگی به‌کارگیری دانش و مهارت در راستای عملکرد شغلی است. مفهوم شایستگی اولین بار توسط دیوید مک‌کلند (McClelland, 1973) مطرح شد. هوش ذهنی به تنهایی تبیین‌کننده کامل موفقیت شغلی افراد نیست. شایستگی‌های حرفه‌ای شامل ویژگی‌های نگرشی، شناختی و فردی هستند. مفهوم شایستگی می‌تواند زبان مشترکی برای تحلیل موفقیت‌های فردی و تدوین معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد فراهم کند (Church & Silzer, ۲۰۰۹). شایستگی منابع انسانی نقشی حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که به این امر توجه دارند، با سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، می‌توانند شایستگی منابع انسانی خود را ارتقا داده و به تبع آن، به موفقیت دست یابند(Drucker, 2004). رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی‌محور به دلیل ضرورت رقابت در دنیای امروز است. سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در این دنیای پرتلاطم، نیازمند کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود هستند. ازاین‌رو، تلاش برای ایجاد، حفظ و ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی، به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مطرح می‌شود (,.Chao et al 2014). در میان منابع انسانی، شایستگی‌های مدیران از اهمیتی ویژه برخوردار است. هیچ سازمانی بدون تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، نمی‌تواند به رشد مستمر و موفقیت پایدار دست یابد (Islam et al., 2016). انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین وظایف هر سازمانی است که در سال‌های اخیر موردتوجه فزاینده‌ای قرارگرفته است (Shabani et al., 2019). تغییرات فراوانی که در دهه‌های اخیر در محیط کسب‌وکار رخ داده است، مانند ماهیت پویا و رقابتی، مسطح شدن ساختارها، جهانی‌شدن و غیره نیاز به مدیران شایسته و رویکردهای جدید را بیش‌ازپیش آشکار کرده است (Derwik et al., 2016). در این میان، رویکرد شایستگی‌محور به‌عنوان یکی از جدیدترین و کارآمدترین رویکردها برای مواجهه با این تغییرات مطرح شده است (Gladson Nwokah & Ahiauzu, 2008). چارچوب شایستگی، مدیریت شایستگی‌محور و مدل‌های شایستگی، ابزارهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی هستند. رویکرد شایستگی‌محور برخلاف رویکرد فرآیندمحور، بر نقش فرد تمرکز دارد. با توجه به شرایط متغیر حاکم بر جامعه، تدوین

مدل‌های شایستگی در سطح ملی، ضرورتی انکارناپذیر است(حسینی و کلیدبری, ۲۰۲۰). شایستگی مفهومی فراتر از انتقال دانش است و در حوزه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. هرونیک، یکی از صاحب‌نظران این حوزه، شایستگی‌های مدیریتی را مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، تجربه و ویژگی‌های دیگر می‌داند که دستیابی به هدف را پشتیبانی می‌کنند (Krajcovicova et al., 2012).

۲-۲- پیشینه پژوهش

شایستگی مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی، دانش، مهارت و ارزش‌ها است که به یک فرد کمک می‌کند تا در یک موقعیت شغلی خاص به‌طور مؤثر عمل کند. این مفهوم از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گرفته و مؤلفه‌های مختلفی اعم از ویژگی‌های فردی، دانش، مهارت و ارزش برای آن در نظر گرفته شده است، همچنین شامل ابعاد مختلف فردی، گروهی، فنی و سازمانی می‌شود. اسپندلاو[1](۲۰۰۷) شایستگی‌ها را شامل اعتبار، بصیرت، نوآوری، رهبری و نتیجه‌مدار بودن می‌دانست. الوانی[2](۲۰۰۸) الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران را طراحی و تدوین نمود. ساجگالیکوا[3]و همکاران (۲۰۱۲) شش حوزه اصلی شایستگی را شامل مهارت‌های شناختی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های حل مسئله، مهارت‌های خود تنظیمی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های اجتماعی معرفی کردند. آسومنگ[4](۲۰۱۴) شایستگی‌های مدیران را در پنج حوزه اصلی شخصی، بین‌فردی، رهبری، فنی، حرفه و مشاوره دسته‌بندی کرد. جالوچا[5]و همکاران (۲۰۱۴) شایستگی‌های مدیران را در سه زیرمؤلفه شایستگی‌های متنی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های فنی تقسیم‌بندی کردند. کانگ[6]و همکاران (۲۰۱۵) نیز شایستگی‌های مدیران را در چهار حوزه اصلی شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی، فرا شایستگی‌ها دسته‌بندی نمودند. بریر[7]و همکاران (۲۰۱۵) ۱۲ حوزه اصلی شایستگی را معرفی کردند که شامل سازگاری، توانایی، مهارت‌های مدیریتی، ارتباط، ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های بین‌فردی، رهبری، اخلاق، شبکه و دانش محلی، ظرفیت‌سازی، مدیریت تغییرات بود. وسلینک[8]و همکاران (۲۰۱۵) به ضرورت

---

[1] Spendlove
[2] Alvani
[3] Sajgalikova
[4] Asumeng
[5] Jalocha
[6] Kang
[7] Briere
[8] Wesselink

شایستگی‌های شناختی، بین فردی، فنی، مدیریت استراتژیک و پذیرش تفاوت‌ها برای مدیران در مراحل مختلف اجرای مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها تأکید نمودند. پورآبادی[۱] و همکاران (۲۰۱۶) مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان را طراحی و تدوین کردند. تیموری و همکاران (۲۰۱۸) نیز عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی را شناسایی و اولویت‌بندی نمودند. جوکار[۲] و همکاران(۲۰۱۸) در همان سال نشان دادند که شایستگی‌های فردی، گروهی، فنی و سازمانی بر شایستگی مدیران و توسعه سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند. سبزیانپور و لمپناه[۳] (۲۰۱۹) شایستگی‌های مدیران آموزشی را در چهار تم فراگیر دانایی، تعالی معنوی، پویندگی و پایستگی خلاصه کردند. رحمانی[۴] و همکاران(۲۰۱۹) هشت مولفه برای شایستگی مدیران برشمردند که شامل مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری بود. مک گار و مک دوناق[۵] (۲۰۱۹) شایستگی‌های دیجیتالی در آموزش معلمان را در چهار بخش شایستگی فنی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های پداگوژی، شایستگی‌های نگرشی دسته‌بندی کردند. جی جی لارا[۶] و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که بین شایستگی‌های دانشجویان و مدیران برحسب ملیت، جنسیت و فرهنگ تفاوت وجود دارد. لیسنروا و همکاران[۷](۲۰۲۰) بر تمرکز آموزش شایستگی‌های مدیریتی بر مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، ارائه بازخورد مؤثر و تدوین برنامه‌های توسعه شغلی تأکید کردند. اوکونکوو[۸] و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی شایستگی‌های مدیران بهداشت و درمان در یک بیمارستان در نیجریه پرداختند و تفاوت‌هایی را در مؤلفه‌های شایستگی مانند نظارت، ارتباطات تجاری، مدیریت فرایند تغییر و تدوین سیاست‌ها مشاهده کردند. باغشاهی[۹] و همکاران (۲۰۲۰) چهار مؤلفه کلیدی برای شایستگی‌های منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شناسایی کردند که شامل ویژگی‌های فردی، دانش، مهارت و ارزش بود.کاشتانوا[۱۰](۲۰۲۰) مدلی برای شایستگی ارائه داد که

---

[1] Pour Abadi
[2] Jokar
[3] Sabzianpour and Lampanah
[4] Rahmani
[5] McGarr and McDonagh
[6] JLara
[7] Lisnerova
[8] Okonkwo
[9] Bagheshahi
[1] Kashtanova 0

شامل خصوصیات شخصی، مجموعه‌ای از رفتارها و نقش‌های اجتماعی است. مک کارتنی[1] و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به بررسی مدل شایستگی برای نقش نوظهور تحلیلگران منابع انسانی در قرن بیست و یکم با تکیه بر نظریه سرمایه انسانی و چارچوب منابع سرمایه انسانی پرداختند. هدف این مطالعه، شناسایی سیستماتیک شایستگی‌های کلیدی و توسعه یک مدل شایستگی برای تحلیلگران منابع انسانی در بحبوحه دیجیتالی شدن فزاینده کار بود. شش شایستگی کلیدی برای تحلیلگران منابع انسانی شناسایی شد که شامل مشاوره، دانش فنی، مهارت و تسلط بر داده و تحلیل داده، بینش و درک منابع انسانی و کسب‌وکار، تحقیق و اکتشاف، و داستان‌سرایی و ارتباطات بود. کمپیون[2] و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی مدل شایستگی و نقش آن در ترویج استراتژی سازمانی پرداختند. آن‌ها با تکیه بر ادبیات مدیریت استراتژیک، چارچوبی نظری برای تبیین این فرآیند ارائه دادند. فرضیه اصلی این پژوهش بر این بود که دانش، توجه و رفتار توزیع شده در ساختار سازمانی، منجر به شکل‌گیری منطق‌های غالب متفاوت در ائتلاف‌های افراد در سطوح سلسله مراتبی مختلف (مدیران ارشد در مقابل کارکنان) می‌شود.ترانگ[3] و همکاران (۲۰۲۱) چارچوبی برای شایستگی ارائه دادند که بر اساس آن، افراد باید از نظر دانش، مهارت و نگرش ارزیابی شوند. طلایی و همکاران (۲۰۲۲) مدل جامع توسعه فردی شایستگی منابع انسانی را مطرح نمودند. کاوو و ژانگ[4] (۲۰۲۲) در پژوهش خود به بررسی کاربرد یادگیری ماشین در مدل‌سازی شایستگی مشاغل مدیریت منابع انسانی پرداختند. آن‌ها با استفاده از شبکه عصبی و الگوریتم ژنتیک (GA-BP)، در یادگیری ماشین برای ساخت مدل شایستگی مشاغل مدیریت منابع انسانی یک شرکت استفاده کردند. نائب پور و صحت[5](۲۰۲۳) به دنبال ارائه مدلی از شایستگی‌های مدیران منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش پارادوکس‌ها در سازمان‌ها بودند. آن‌ها از روش‌شناسی ترکیبی استفاده نمودند که برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و دلفی فازی استفاده شد. لازم به ذکر است که پژوهش‌های کمی و کیفی زیادی تاکنون در زمینه شاخص‌های مدیران انقلابی در کشور با استفاده از دیدگاه رهبر انقلاب انجام گرفته است که در پی ارائه الگوهایی باشند. در ذیل به برخی از پژوهش‌هایی که تعدادی از مفاهیم آن‌ها می‌توانند با چارچوب‌های اصلی این پژوهش ارتباط ماهوی و معنوی پیدا کند، اشاره می‌کنیم (جدول ۲).

---

[1] McCartney
[2] Campion
[3] Truong
[4] Cao and Zhang
[5] Nayebpour and Sehhat

جدول ۲. مقالات مرتبط با شایستگی و مدیریت از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

نویسندگان	سال پژوهش	عنوان پژوهش	روش	مهم‌ترین یافته‌ها
امیدی و یوسف‌وند	۱۴۰۱	ارائه الگوی مدیریتی انقلابی در تراز جامعه اسلامی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	روش تحلیل مضمون	با بررسی دقیق ۵۰ سخنرانی مقام معظم رهبری، ۶۶ کد باز، ۵۰ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان‌دهنده در خصوص مدیران انقلابی استخراج شد. این مضامین در قالب یک مضمون فراگیر به نام "مدیر انقلابی" و ۵ شاخص اعتقادی، سیاسی، شغلی، اقتصادی و شخصیتی طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت صحیح و به‌موقع این شاخص‌ها و مؤلفه‌های آن‌ها می‌تواند به تعالی جامعه اسلامی کمک کند. بنابراین توجه به این شاخص‌ها توسط خط‌مشی‌گذاران سیاسی و مدیران کشور ضروری است.
پورصادق و همکاران	۱۴۰۱	مختصات تحول‌گرایی مدیران در سپهر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	روش داده بنیاد	تحول‌گرایی، با مختصات مشخصی تعریف می‌شود. این مختصات شامل ماهیت تحول (بنیادی، تدریجی و زمانی) عوامل ایجادکننده تحول (رهبری، امدادهای غیبی، معلمان، جوانان، عدم اکتفا به داشته‌ها و تلاش و همت) شرایط محیطی کلان تحول (مردم و نخبگان) شرایط مداخله‌گر (مدیریت و برنامه‌ریزی) حوزه‌های تحول (معنویت، فرهنگ، علم، اقتصاد، حوزه علمیه، نظام اداری و آموزش‌وپرورش) حیطه‌های تحول (فردی، سازمانی، ملی و جهانی) و دستاوردهای تحول (پیشرفت، مقاومت، حفظ جهت‌گیری انقلاب اسلامی و استقلال و احترام ملی) می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، تحول‌گرایی یک فرایند پیچیده و چندوجهی است که برای موفقیت، نیازمند در نظر گرفتن تمام این مختصات است.

نوروزی دریاکناری و همکاران	۱۴۰۰	طراحی الگویی از عوامل کاهنده ریاکاری اخلاقی مدیران از نگاه مدیریت جهادی با رویکرد کیفی و تلفیق از دیدگاه و بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	روش تحلیل مضمون	پژوهشی با هدف طراحی الگویی برای کاهش ریاکاری اخلاقی مدیران از دیدگاه مدیریت جهادی و رهبری انجام شد. این الگو نشان می‌دهد که ۷ بعد ارزشی، توانایی مدیریتی، مسئولیت‌پذیری، عدالت سازمانی، شفافیت سازمانی، وجدان‌کاری و تعهد سازمانی در کاهش ریاکاری اخلاقی مدیران نقش دارند. مدل ارائه‌شده در این پژوهش، ابعاد تشکیل‌دهنده ریاکاری اخلاقی را معرفی می‌کند و زمینه را برای شناخت و مقابله با این پدیده در بین مدیران فراهم می‌کند. با به‌کارگیری این الگو، می‌توان به ارتقای سلامت اخلاقی در سازمان‌ها و افزایش اعتماد به مدیران کمک کرد. این پژوهش گامی مهم در راستای ترویج مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی در سازمان‌ها به‌حساب می‌آید.
فخرایی و همکاران	۱۴۰۰	الگویی جهت تبیین و بسط مفهوم مدیریت تراز انقلاب از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	روش داده بنیاد	الگوی مدیریت انقلابی، مدلی برگرفته از ارزش‌های اسلامی و انقلابی است که مسیر تعالی و پیشرفت را برای سازمان‌ها و مدیران ترسیم می‌کند. این الگو با تأکید بر فرمایشات رهبر معظم انقلاب، نقشه راهی برای دستیابی به کمال و عدالت ارائه می‌دهد. تمسک به این الگو، نه‌تنها به رشد و ارتقای جامعه و سازمان‌ها کمک می‌کند، بلکه مسیر تعالی فردی و الهی را نیز هموار می‌سازد. در سایه این الگوی مدیریتی، شاهد پیشرفت جامعه در ابعاد مختلف و تحقق عدالت خواهیم بود.

باوندپور و همکاران	۱۴۰۰	عوامل مؤثر بر رفتارهای غیراخلاقی نافع سازمان و تلفیق آن از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	روش تحلیل مضمون	مطالعه حاضر با بررسی عوامل فردی و موقعیتی مؤثر بر عدم تعهد اخلاقی، نشان داد که عوامل فردی نقش پررنگ‌تری در این زمینه دارند. با استفاده از معادلات ساختاری، تأثیر این دو دسته عوامل بر سازوکارهای عدم تعهد اخلاقی و به دنبال آن، بروز رفتارهای غیراخلاقی و نافع سازمان موردبررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که هر دو دسته عوامل بر سازوکارهای عدم تعهد اخلاقی اثرگذار هستند، اما تأثیر عوامل فردی قوی‌تر است. در نهایت، مشخص شد که سازوکارهای عدم تعهد اخلاقی به‌طور مستقیم بر بروز رفتارهای غیراخلاقی و نافع سازمان اثر می‌گذارند.

بهمنی و بلوچی	۱۴۰۰	بررسی تأثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیران با نقش میانجی معنویت در کار	روش داده بنیاد	فروتنی رهبران، معنویت محیط کار و اخلاق کاری پیروان را به‌طور مثبت و معناداری تحت تأثیر قرار می‌دهد. معنویت در محیط کار نیز اثر مثبتی بر اخلاق کاری کارکنان دارد. لذا، به‌منظور ارتقای اخلاق کاری، توجه به معنویت در محیط کار و فروتنی مدیران و سرپرستان در مقابل کارکنان از سوی مسئولان سازمان‌ها توصیه می‌شود. فرضیه حاضر بیان می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند با ارتقای مؤلفه‌های معنویت سازمانی، به افزایش رفتارهای اخلاقی کارکنان دست یابند. با پرورش فضایی معنوی و ترویج فروتنی در میان رهبران، شاهد ارتقای اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی در کارکنان خواهیم بود. درنتیجه، توجه به این دو عامل کلیدی، نقشی اساسی در تعالی و پیشرفت هر سازمان ایفا خواهد کرد.

۳- روش تحقیق

روش‌شناسی به‌عنوان یک ابزار اساسی در کشف حقیقت‌ها و حل مسائل و چالش‌ها بسیار حیاتی است. این تحقیق به‌طورکلی دارای یک رویکرد ترکیبی می‌باشد که شامل دو فاز کیفی و کمی است و به‌صورت کلی دارای رویکرد کاربردی است. در فاز اول، از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. در فاز دوم، از رویکرد کمی و از روش وزن دهی معیارها استفاده شده است. فاز کیفی در یک پژوهش عبارت است از مرحله‌ای که در آن اطلاعات کیفی جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر می‌شوند. فاز کیفی این پژوهش استخراج شاخص‌ها و سؤالات سنجشی در جهت طراحی الگوی شایستگی مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور است. شاخص‌های شایستگی مسئولین خادمین در این مرحله با استفاده از منابع نظری و مصاحبه با خبرگان استخراج شده است. تمامی این خبرگان توسط ستاد مرکزی راهیان نور کشور برای مصاحبه معرفی شده‌اند. مصاحبه با خبرگان به‌عنوان یکی از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش‌های کیفی بسیار ارزشمند است. این مصاحبه‌ها می‌توانند

شامل سؤالاتی از نظرات افراد درباره موضوع مورد نظر، تجربیات عملی، نقاط قوت و ضعف، پیشنهادات و راهکارهای مورد نظرشان باشند.. این مصاحبه‌ها منحصر به فرد هستند و به توسعه دیدگاه ما درباره موضوع کمک می‌کنند. در این پژوهش، از یک پروتکل مصاحبه به‌صورت نیمه ساختار یافته استفاده می‌شود. در فاز کیفی، گردآوری داده‌های شاخص به سه صورت انجام شد، مطالعه مقالات علمی، اسناد سازمان و منویات رهبری و مصاحبه با خبرگان. جدول ۳ شیوه‌نامه کلی مصاحبه‌ها از خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شیوه‌نامه کلی مصاحبه از خبرگان

ردیف	سؤالات پژوهش
۱	به نظر شما فردی که برای مسئولین خادمین انتخاب می‌شود باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟
۲	به نظر شما یک مسئول خادمین برای پذیرش باید کدام ویژگی‌های فردی را دارا باشد؟
۳	به نظر شما این مسئول باید کدام ویژگی تخصصی را برای جذب دارا باشد؟
۴	کدام یک از شاخص‌های زیر که رهبر معظم انقلاب برای شایستگی ذکر کرده‌اند، برای مسئولین خادمین کاربرد دارد؟
۵	کدام یک از شاخص‌های زیر که از مرور ادبیات به‌دست‌آمده‌اند برای مسئولین خادمین کاربرد دارند؟

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون دوسطحی استفاده شده است. مراحل این روش عبارت‌اند از: ۱. انتخاب گزاره‌های منتخب ۲. کدگذاری داده‌ها ۳. انتخاب مضامین پایه ۴. مضامین سازمان‌دهنده:

در فاز کمی، ابتدا فاکتورهای مهم در انتخاب گزینه‌ها شناسایی می‌شوند. سپس به هر یک از این فاکتورها وزن داده می‌شود بر اساس اهمیت و اولویت آن‌ها. در نهایت، هر گزینه بر اساس عملکرد خود در هر فاکتور مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و بر اساس این ارزیابی‌ها، گزینه بهتر و مناسب‌تر انتخاب می‌شود. در این پژوهش داده‌ها و شاخص‌های اصلی در قالب یک پرسشنامه جمع‌آوری گردید و برای خبرگان دیگر که توسط ستاد مرکزی معرفی شده‌اند، فرستاد شد، به این منظور که خبرگان پاسخ‌ها و نظرات خود را در مورد هر شاخص درون دامنه‌ای از گزینه‌های مشخص شده بدهند و در صورت اصلاح قسمتی برای توضیح بیشتر داخل پرسشنامه ایجاد شد و در آخر رتبه و وزن تمامی شاخصه‌های ما به‌صورت دقیق با استفاده از روش اولویت‌بندی به‌صورت نزولی مشخص گردید. بعد از استخراج شاخص‌های عملکرد نهایی، یک پرسشنامه جدید طراحی و میان افراد توزیع گشت تا اهمیت شاخص‌ها را تعیین کند. افرادی که به این پرسشنامه پاسخ دادند، نمونه‌های ۲۰۰ نفری از جامعه مسئولین و افراد متخصص و خبره بودند که سازمان (ستاد راهیان کشور) آن‌ها را انتخاب

کرده بود. این پرسشنامه به دقت تهیه شد و سپس بین افرادی که تاییدیه ستاد را داشتند توزیع گشت. برای وزن دهی معیارهای نهایی، از روش رتبه‌بندی استفاده‌شده است. در این روش معیارها را بر اساس اهمیت آن مرتب می‌کنیم. سپس از طریق فرمول (۱) به دست می‌آوریم.

$$w_j = \frac{\frac{1}{r_j}}{\sum_{k=1}^{n} \frac{1}{r_k}} \qquad \text{فرمول}(1)$$

در معادله بالا r_j بیانگر جایگاه شاخص j ام و n تعداد کل معیارها است. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد.مقدار کرونباخ ۰,۹۳ به دست آمد که چون بیش از ۰,۷ است، بنابراین پایایی پرسشنامه نیز مورد تائید است.

۴– یافته‌های تحقیق

مرحله نخست پژوهش به‌صورت کیفی انجام شده و از طریق مصاحبه با خبرگان انجام گرفت. این خبرگان از مختلف دسته‌ها و اختصاصی به سازمان‌ها بوده و مصاحبه‌ها در استان‌های قم، تهران و مشهد حضوری انجام پذیرفت. روش مصاحبه به‌صورت نیمه ساختاریافته، هدفمند و غیرتصادفی بوده و بیش از ۲۰ ساعت فایل صوتی از این مصاحبه‌ها در دسترس قرار دارد. با دقت و تحلیل دقیق این مصاحبه‌ها، تلاش شد تا جملات اصلی و موضوعات اساسی از گفتگوهای آن‌ها استخراج شود و مضامین اصلی بر اساس این جملات مشخص گردد که در مجموع ۳۷ شاخص استخراج شد. در ابتدا تلاش گردید با مطالعه مبانی نظری، برخی شاخص‌های مناسب برای ارائه الگوی شایستگی مسئولین خادمین راهیان نور استخراج گردد. در ادامه در جداول ۴ و ۵ این شاخص‌ها و منابع، هرکدام به تفکیک ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های استخراج شده از منابع نظری

شاخص	منبع
اهتمام به واجبات و مستحبات	دفترچه خادمین نوین شهدا
رعایت مسائل شرعی	دفترچه خادمین نوین شهدا
روحیه مشارکت در کار تیمی	فرم ارزیابی مسئولین خادمین اردوها راهیان نور جنوب

حفظ بیت‌المال	فرم ارزیابی مسئولین خادمین اردوها راهیان نور جنوب
ولایت‌پذیری و تبعیت از مسئول مربوطه	فرم ارزیابی مسئولین خادمین یادمان‌ها و اردوگاه ۱۳۹۸ غرب و شمال غرب
برخورد مناسب با مخاطب	فرم ارزیابی مسئولین خادمین یادمان‌ها و اردوگاه ۱۳۹۸ غرب و شمال غرب
توانایی حل مسائل	ابلاغیه‌های ستاد مرکزی راهیان نور کل کشور
یک مسئول باید فهم کار تشکیلاتی را دارا باشد	ابلاغیه‌های ستاد مرکزی راهیان نور کل کشور
توانایی در زمان‌بندی مناسب در جهت کار، تغذیه و اسکان (توانایی در برنامه‌ریزی)	ابلاغیه‌های ستاد مرکزی راهیان نور کل کشور
مثل شهیدان، زندگی مثل شهید، فعالیت فرهنگی تربیتی	کتاب آئین‌نامه خادمین شهدا راهیان نور
مدیریت خادمین، تشریح مأموریت کمیته خادمین، مخاطب شناسی و طیف‌بندی مخاطبین	مقاله‌ی دوره‌ی توانمندسازی مسئولین کمیته‌های خادمین شهدا (استانی و شهرستانی) ص ۱۶
توانایی برنامه‌ریزی فردی و تشکیلاتی، حل مسائل، تشریح ابعاد زیست شهدایی در جریان خادمی، آسیب‌شناسی فعالیت‌های فرهنگی	مقاله‌ی دوره‌ی توانمندسازی مسئولین کمیته‌های خادمین شهدا (استانی و شهرستانی) ص ۱۷
سواد رسانه‌ای و فضای مجازی، برنامه‌ریزی آینده‌نگری، شبکه‌سازی، سازمان‌دهی هوشمند منابع انسانی	مقاله‌ی دوره‌ی توانمندسازی مسئولین کمیته‌های خادمین شهدا (استانی و شهرستانی) ص ۱۸
توانایی شخصیت شناسی و استعدادیابی، ارتباط مؤثر	مقاله‌ی دوره‌ی توانمندسازی مسئولین کمیته‌های خادمین شهدا (استانی و شهرستانی) ص ۱۹
ارتباط‌گیری، تداوم ارتباط	مقاله‌ی دوره‌ی توانمندسازی مسئولین کمیته‌های خادمین شهدا (استانی و شهرستانی) ص ۲۰
اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری نتیجه مدار	مقالات علمی داخلی و خارجی مشابه اسپندلاو(2007)
• شایستگی‌های متنی: شامل دانش و مهارت‌های تخصصی مرتبط با شغل،	مقالات علمی داخلی و خارجی مشابه جالوچا و همکاران (2014)

• شایستگی‌های رفتاری: شامل مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، حل مسئله و تفکر انتقادی • شایستگی‌های فنی: شامل توانایی انجام کار به‌صورت مؤثر و کارآمد	
• مهارت‌های تحلیلی: توانایی تجزیه‌وتحلیل اطلاعات و داده‌ها برای حل مسائل و تصمیم‌گیری • بازخورد: توانایی ارائه بازخورد سازنده و مفید به دیگران • گوش دادن فعال: توانایی گوش دادن با دقت و توجه به دیگران • توانایی‌های زبانی: توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران از طریق گفتار و نوشتار • احترام به دیگران: توانایی رفتار با دیگران با احترام و ادب • تأکید آگاهی در توانمندسازی: توانایی ایجاد انگیزه و توانمندسازی دیگران	مقالات علمی داخلی و خارجی مشابه ساجگالیکوا و همکاران (2012)
• شایستگی‌های پایه : مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، حل مسئله و تفکر انتقادی. • شایستگی‌های مدیریتی : رهبری، مدیریت استراتژیک و مدیریت تغییر. شایستگی‌های تخصصی :شامل شایستگی‌های خاص کارکنان در حوزه شغلی خود، مانند دانش و مهارت‌های تخصصی مرتبط با شغل	مقالات علمی داخلی و خارجی مشابه پورعابدی و همکاران (2016)
شایستگی‌های بین فردی گروه سازی، شبکه‌سازی و پویا گروهی / متقاعدسازی و نفوذ در دیگران / مشتری مداری شایستگی‌های فردی تصمیم‌گیری / تحلیل گری / ادراک و سواد تکنولوژی / رهبری شایستگی‌های فنی و تخصصی	شایستگی‌های مدیران و کارشناسان آموزش فرماندهی انتظامی شرق استان تهران (محبی و همکاران، ۱۳۹۶)

برنامه‌ریزی آموزشی / مدیریت منابع انسانی / نیازسنجی آموزش / اجرای آموزش شایستگی‌های سازمانی آسیب‌شناسی آموزش / مکانیزم سازی نظام آموزشی / کاربرد اصول رفتار سازمانی / کاربرد اصول روانشناسی و یادگیری	

جدول ۵. شاخص‌های استخراج شده از منویات رهبری

شاخص	منویات رهبری
با ایمان، متدین و با تقوا / عدالت‌خواه و ضد فساد / مردمی/ انقلابی و جهادی	سخنرانی رهبر انقلاب خطاب به مردم ایران-پیام نوروزی.۱۴۰۰/۱/۱
خدمتکار و پرتحرک	سخنرانی فرمانده کل قوا در مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه‌های افسری نیروها.۲۱ /۱۳۹۹/۷
شجاع و فعال / اهل رعایت بیت‌المال / به‌دوراز اشرافی گری / اشراف داشتن میدانی بر مشکلات	دیدار مسئولان نظام با رهبر انقلاب ۱۳۸۰/۲/۲۴
متعهد به مردم و نظام	دیدار وزیران و مسئولان وزارتخانه‌های صنایع و معادن و بازرگانی با رهبر انقلاب ۱۳۸۰/۴/۱۰
اعتمادبه‌نفس و خودباوری	رهبر انقلاب در جمع کارگران و مسئولان مپنا ۱۳۹۳/۲/۱۹
امیدوار و دارای عزم راسخ / اهل تدبیر و عقلانیت / روحیه پیشرفت کار	دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت با رهبر انقلاب ۱۳۹۷/۴/۲۴
پرانگیزه و پیگیر	حضور و سخنرانی رهبر انقلاب در اجتماع زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی ۱۳۹۶/۱/۱

صادق و مسئولیت‌پذیر	دیدار جمعی از معلمان و کارگران با رهبر انقلاب ۱۳۸۱/۲/۱۱
عالم و کارآمد/ اهل اخلاص	پیام نوروزی به مناسبت آغاز سال ۱۳۹۸/۱/۱
معتقد به جوانان	سخنرانی رهبر انقلاب با دانشجویان ۱۴۰۰/۲/۲۱

در ادامه با استخراج معیارهای ذکر شده در جدول فوق و سؤالات پژوهش که در جدول ۳ ارائه شده است به مصاحبه با خبرگان پرداختیم. در این بخش مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگانی که توسط ستاد مرکزی معرفی گردید انجام شد. از تمامی مصاحبه‌های انجام شده گزاره‌هایی را که دارای بیشترین تکرار و غنا بودند به‌عنوان گزاره‌های منتخب استخراج گردید که تعداد آنان ۳۷ شاخصه‌ی اصلی بود. جدول ۶ نشان دهنده این شاخصه ها و مضامین پایه به‌صورت ادغام شده و مرتبط می‌باشد.

جدول ۶. گزاره‌های منتخب و مضامین پایه

کد گزاره	گزاره‌های منتخب	مضامین پایه
۱	یک مسئول خادمین باید ظاهری تمیز داشته و همیشه منظم باشد	تمیز و منظم
۲	مسئول خادمین باید همیشه لباسی مرتب و آراسته داشته باشد	آراستگی و پیراستگی
۳	مسئول خادم باید به نظام جمهوری اسلامی اعتقاد داشته باشد	اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی
۴	مسئول خادم باید به شخص ولی‌فقیه اعتقاد داشته باشد	اعتقاد به ولایت‌فقیه
۵	هم سو بودن و هم راستایی خانواده مسئول خادمین بسیار مهم است	هم سویی خانواده
۶	دارای اخلاق حسنه و نیک باشد و خلق‌وخوی خوب داشته باشد	اخلاق خوب و حسنه
۷	دارای تجربه خوب و مثمر ثمر از اردوهای راهیان نور داشته باشد	تجربه‌ی مثمرثمر
۸	سن یک مسئول خادم باید بین ۲۵ الی ۵۰ باشد	سن ۲۵ الی ۴۵
۹	مسئول خادم باید تحصیلات فردی بالایی داشته باشد	تحصیلات بالا
۱۰	انگیزه فردی و معنویت بسیار مهم است	نگرش عرفانی

۱۱	باید دارای روحیه ایثارگونه و شهادت طلب داشته باشد	روحیه ایثارگر و مثل شهید
۱۲	مسئول خادمین باید بتواند به خوبی با افراد ارتباط برقرار کند و دارای مهارت در ارتباط‌گیری باشد	مهارت در ارتباط
۱۳	مسئول خادم باید توان کار اجرایی داشته باشد	توان کار اجرایی
۱۴	مسئول خادمین باید در برنامه‌ریزی مهارت و تجربه خوبی داشته باشد	مهارت در برنامه‌ریزی
۱۵	مسئول خادم باید در نظارت مهارت بالایی داشته باشد	مهارت در نظارت
۱۶	مسئول خادم باید دارای دانش مرتبط با جایگاه خود باشد	دانش شخصی مرتبط
۱۷	از قدرت تحلیل و فهم بالایی برخوردار باشد	قدرت تحلیل و فهم بالا
۱۸	مسئول خادمین باید دانش و مهارت در مدیریت منابع انسانی را دارا باشد	دانش و مهارت در مدیریت منابع انسانی
۱۹	باید دارای دیدگاه تربیتی باشد	دیدگاه تربیتی
۲۰	مسئول خادمین باید با تکنولوژی حال آشنا بوده و همیشه دارای نوآوری و به‌روز باشد	به‌روز بودن و آشنایی با تکنولوژی
۲۱	مسئول خادمین باید شناخت کافی از جغرافیای منطقه خدمت داشته باشد	آشنایی با جغرافیای منطقه
۲۲	یک مسئول خادم باید یک مسئولیت را داشته باشد	تک مسئولیتی
۲۳	باید تجربه مرتبط خادمی حداقل ۵ ساله را داشته باشد	تجربه مرتبط ۵ ساله
۲۴	یک مسئول خادم برای انتخاب باید حداقل بیشتر از ۳ سال آینده خود را بتواند در منطقه به‌صورت پیش‌فرض خدمت کند	حداقل دیدگاه ۳ ساله خدمت برای این مسئولیت
۲۵	باید روابط عمومی فوق‌العاده بالایی داشته اشد	روابط عمومی بالا
۲۶	باید فن بیان قوی داشته باشد	فن بیان قوی
۲۷	یک مسئول خادم باید تسلط کامل با قوانین و مقررات داشته باشد	تسلط به قوانین و مقررات
۲۸	یک مسئول خادم باید سعه‌صدر داشته باشد	سعه‌صدر
۲۹	مسئول خادمین باید فردی ورزیده و کوشا و دارای سلامت جسمی باشد	ورزیده، کوشا و سلامت
۳۰	انجام واجبات را اولویت خود قرار داده و به آن اهتمام بورزد	اهتمام به واجبات
۳۱	مسئول خادمین می‌بایست سابقه کار فرهنگی تربیتی داشته باشد	سابقه کار فرهنگی تربیتی
۳۲	باید فردی با روحیه‌ی مشارکت‌جویی در کار و داشتن روحیه انجام کار تیمی باشد	روحیه کار تیمی و جهادی

۳۳	رسالت و اهداف سازمان را به‌درستی بشناسد	آشنایی با اهداف و رسالت سازمان
۳۴	در حل مسائل کارآمد و توانمند باشد	توانمندی در حل مسائل
۳۵	پایبند به حفظ منابع بیت مال باشد	حفظ منابع بیت‌المال
۳۶	باید فردی عادل باشد	عادل
۳۷	شجاع بوده و در انجام کارها پیشرو باشد	شجاع و پیشرو

بعد از استخراج شاخص‌ها توسط مصاحبه با خبرگان این شاخص‌ها در معرض قضاوت دیگر خبرگان که توسط ستاد مرکزی راهیان نور معرفی‌شده‌اند قرار گرفت. نظرات این افراد با توزیع و تدوین پرسشنامه (پرسشنامه سنجش اعتبار شاخص‌ها و سؤالات) انجام پذیرفت. این خبرگان می‌بایست نظراتشان را در مورد هر شاخص به صورت درصدی بیان نمایند (جدول ۷).

جدول ۷. نتایج پرسش‌نامه اعتبار سنجی

شماره	مضامین پایه	شاخصه‌ها	درصد موافقت
۱	نظم و نظافت	یک مسئول خادم باید ظاهری تمیز و همیشه منظم داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۲	آراستگی و پیراستگی	مسئول خادمین باید همیشه لباسی مرتب و آراسته داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۳	اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی	مسئول خادم باید به نظام جمهوری اسلامی اعتقاد داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۴	اعتقاد به ولایت‌فقیه	مسئول خادم باید به شخص ولی‌فقیه اعتقاد داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۵	هم سویی خانواده	هم سو بودن و هم‌راستایی خانواده مسئول خادمین بسیار مهم است.	٪۷۵,۰۰
۶	اخلاق خوب و حسنه	وی باید دارای اخلاق حسنه و نیک باشد و خلق‌وخوی خوب داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۷	تجربه‌ی مثمرثمر	مسئولین خادمین باید دارای تجربه خوب و مثمر ثمر از اردوهای راهیان نور داشته باشند.	٪۱۰۰,۰۰

۸	سن ۲۵ الی ۴۵	سن یک مسئول خادم باید بین ۲۵ الی ۴۵ باشد.	٪۹۰,۰۰
۹	تحصیلات بالا	یک مسئول خادمین باید تحصیلات فردی بالایی داشته باشد.	٪۹۵,۰۰
۱۰	نگرش عرفانی	انگیزه فردی و معنویت مسئولین خادمین بسیار مهم است.	٪۹۵,۰۰
۱۱	روحیه ایثارگر و مثل شهید	مسئولین خادمین باید روحیه ایثارگونه و شهادت‌طلب داشته باشند.	٪۹۵,۰۰
۱۲	مهارت در ارتباط	مسئول خادمین باید بتواند به خوبی با افراد ارتباط برقرار کند و دارای مهارت در ارتباط‌گیری باشد.	٪۹۸,۰۰
۱۳	توان کار اجرایی	مسئول خادم باید توان کارهای اجرایی را داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۱۴	مهارت در برنامه‌ریزی	مسئول خادمین باید در برنامه‌ریزی مهارت و تجربه خوبی داشته باشد.	٪۹۵,۰۰
۱۵	مهارت در نظارت	مسئول خادم باید در نظارت مهارت بالایی داشته باشد.	٪۹۲,۰۰
۱۶	دانش شخصی مرتبط	یک مسئول خادم باید دارای دانش مرتبط با جایگاه خود باشد.	٪۹۵,۰۰
۱۷	قدرت تحلیل و فهم بالا	از قدرت تحلیل و فهم بالایی برخوردار باشد.	٪۹۰,۰۰
۱۸	دانش و مهارت در مدیریت منابع انسانی	مسئول خادمین باید دانش و مهارت در مدیریت منابع انسانی را دارا باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۱۹	دیدگاه تربیتی	یک مسئول خادم می‌بایست دارای دیدگاه تربیتی باشد.	٪۹۰,۰۰
۲۰	به‌روز بودن و آشنایی با تکنولوژی	مسئول خادمین باید با تکنولوژی حال آشنا بوده و همیشه دارای نوآوری و به‌روز باشد.	٪۹۰,۰۰
۲۱	آشنایی با جغرافیای منطقه	مسئول خادمین باید شناخت کافی از جغرافیای منطقه خدمت داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۲۲	تک مسئولیتی	یک مسئول خادم باید یک مسئولیت را داشته باشد. و نباید بیشتر از یک مسئولیت را قبول کند.	٪۱۰۰,۰۰

۲۳	تجربه مرتبط ۵ ساله	باید تجربه مرتبط خادمی حداقل ۵ ساله را داشته باشد.	٪۹۵,۰۰
۲۴	حداقل دیدگاه ۳ ساله خدمت برای این مسئولیت	بک مسئول خادم برای انتخاب باید حداقل بیشتر از ۳ سال آینده خود را بتواند در منطقه به‌صورت پیش‌فرض خدمت کند.	٪۱۰۰,۰۰
۲۵	روابط عمومی بالا	باید روابط عمومی فوق‌العاده بالایی داشته اشد.	٪۹۵,۰۰
۲۶	فن بیان قوی	باید فن بیان قوی داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۲۷	تسلط به قوانین و مقررات	یک مسئول خادم باید تسلط کامل با قوانین و مقررات داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۲۸	سعه‌صدر	یک مسئول خادم باید سعه‌صدر داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۲۹	ورزیده و کوشا و سلامت	مسئول خادمین باید فردی ورزیده و کوشا و دارای سلامت جسمی باشد.	٪۸۵,۰۰
۳۰	اهتمام به واجبات	انجام واجبات را اولویت خود قرار داده و به آن اهتمام بورزد.	٪۱۰۰,۰۰
۳۱	سابقه کار فرهنگی تربیتی	مسئول خادمین می‌بایست سابقه‌ی کار فرهنگی تربیتی داشته باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۳۲	روحیه کار تیمی و جهادی	باید فردی با روحیه مشارکت‌جویی در کار و داشتن روحیه انجام کار تیمی باشد.	٪۹۵,۰۰
۳۳	آشنایی با اهداف و رسالت سازمان	مسئول خادم باید رسالت و اهداف سازمان را به درستی بشناسد و درک کند.	٪۱۰۰,۰۰
۳۴	توانمندی در حل مسائل	در حل مسائل کارآمد و توانمند باشد.	٪۹۰,۰۰
۳۵	حفظ منابع بیت‌المال	پایبند به حفظ منابع بیت مال باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۳۶	عادل	باید فردی عادل باشد.	٪۱۰۰,۰۰
۳۷	شجاع و پیشرو	شجاع بوده و در انجام کارها پیشرو باشد.	٪۹۰,۰۰

پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه‌شده که مقدار به‌دست‌آمده آلفای کرونباخ ۰,۹۳ می‌باشد. با توجه به اینکه این مقدار از ۰,۷ بیشتر است بنابراین پایایی پرسشنامه مورد تائید می‌باشد. بعد از نظرسنجی از خبرگان ستاد کل راهیان نور کشور، تصمیم گرفته شد که در مورد شاخص‌هایی که کمتر از ۸۰ درصد موافقت گرفتند، تجدیدنظر شود. این شاخص‌ها می‌توانند حذف شده، اصلاح شده و یا حفظ شوند. در اینجا یک شاخصه

حذف شد و در جهت سهولت در کارهای اجرائی پژوهش، برخی از شاخصه‌ها ادغام شدند. جدول ۸ تمامی شاخص‌هایی نهایی به همراه توضیحات هر شاخص را نشان می‌دهد.

جدول ۸. شاخص‌های نهایی به همراه توضیحات

شماره	مضامین پایه (شاخصه‌های اصلی)	توضیحات
۱	نظم و نظافت/ آراستگی و پیراستگی	حفظ آراستگی ظاهری، حفظ پوشش منطقه‌ای، لباس مرتب، نظیف بودن، نظم در انجام کارها، رعایت نظافت شخصی و کاری.
۲	سن ۲۵ الی ۴۵/کوشا و سلامت	سن یک مسئول خادمین برای پذیرش این جایگاه مطلوب است که بین ۲۵ الی ۴۵ سال باشد. همچنین مطلوب است با شجاعت، با همت و پرتلاش باشد.
۳	دارای عدالت، سعه‌صدر، اخلاق حسنه	اخلاق نیک، خلق‌وخوی خوب، شکیبا بودن، بلندهمتی داشتن صبور و عادل بودن در همه زمینه‌ها
۴	تحصیلات بالا و به‌روز بودن (آشنایی با تکنولوژی)	داشتن تحصیلات بالا، دانشگاهی یا حوزوی و استفاده از تکنولوژی و به‌روز بودن
۵	فن بیان قوی/ قدرت تحلیل و فهم بالا	فن بیان خوب و شیوا، فهم، درک و تحلیل بالا باشد.
۶	تک مسئولیتی در یادمان	این فرد برای پذیرش مطلوب است چند مسئولیت مهم را نداشته و فقط همین مسئولیت را بپذیرد
۷	روحیه کار تیمی و توان کار اجرائی	روحیه انجام کارهای تیمی و جهادی، علاقه‌مندی به انجام کارهای گروهی و توانمندی در انجام کارهای اجرائی
۸	اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران	اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران
۹	اعتقاد به ولایت‌فقیه و شخص ولی‌فقیه	اعتقاد به ولایت‌فقیه و شخص ولی‌فقیه
۱۰	روحیه ایثارگر و مثل شهید شجاع و پیشرو	همواره به یاد شهیدان و مثل آنان رفتار کردن، روحیه ایثارگر و شهادت‌طلب داشتن/شجاعت داشتن در انجام کارها و پیشرو بودن در آنان
۱۱	حافظ منابع بیت‌المال	حفاظت از منابع بیت‌المال و جلوگیری از هدر رفتن بیهوده منابع و درعین‌حال نداشتن خصاصت در بیت‌المال
۱۲	اهتمام به واجبات	اهتمام به واجبات شرعی

۱۳	مهارت در ارتباط و روابط عمومی بالا	مهارت در برقراری ارتباط با دیگران و داشتن روابط عمومی بالا
۱۴	مهارت در نظارت	مهارت در نظارت افراد و جایگاه آنان با توجه حفظ استانداردها، مهارت در پایش، ارزیابی و اعمال تصمیمات
۱۵	مهارت در برنامه‌ریزی	مهارت داشتن در برنامه‌ریزی صحیح با توجه به اولویت‌ها، نیازها و زمان. (فکر کردن قبل از عمل)
۱۶	توانمندی در حل مسائل	توانایی شناسایی، تجزیه‌وتحلیل مسائل و اجرای راه‌حل‌های مؤثر برای حل آن‌ها با توجه به زمان
۱۷	مهارت در مدیریت منابع انسانی	توانایی رهبری، بهره‌وری صحیح و مدیریت افراد
۱۸	آشنایی با جغرافیای منطقه/ تسلط به قوانین و مقررات	آشنایی کامل با جغرافیا و نقشه منطقه خدمت و تسلط کامل به قوانین و مقررات موجود
۱۹	تجربه خادمی حداقل ۵ ساله	مطلوب است یک مسئول خادمین فردی باشد که حداقل ۵ سال سابقه خادمی را دارا باشد
۲۰	آشنایی با اهداف و رسالت سازمان	آشنایی با اهداف، سیاست، فکر و رسالت سازمان
۲۱	سابقه کار فرهنگی تربیتی	دارای سابقه کارهای فرهنگی تربیتی مانند آموزش و تدریس در مؤسسات، حوزه و غیره
۲۲	حداقل دیدگاه ۳ ساله خدمت برای این مسئولیت	پذیرش با توانایی ماندگاری حداقل سه سال، فردی که می‌داند/ می‌دانیم کمتر از سه سال می‌تواند در این جایگاه باشد، مطلوب نیست.
۲۳	دیدگاه معنوی/تربیتی	نگرشی عرفانی معنوی و اصلاحی تربیتی از این جایگاه (دیدگاهی تقویتی در جهت ارتباط انسان با بُعدهای معنوی و اخلاقی، از طریق توسعه تعالی روحی و ارتقاء ارزش‌ها.)

۴-۱- مضامین سازمان دهنده

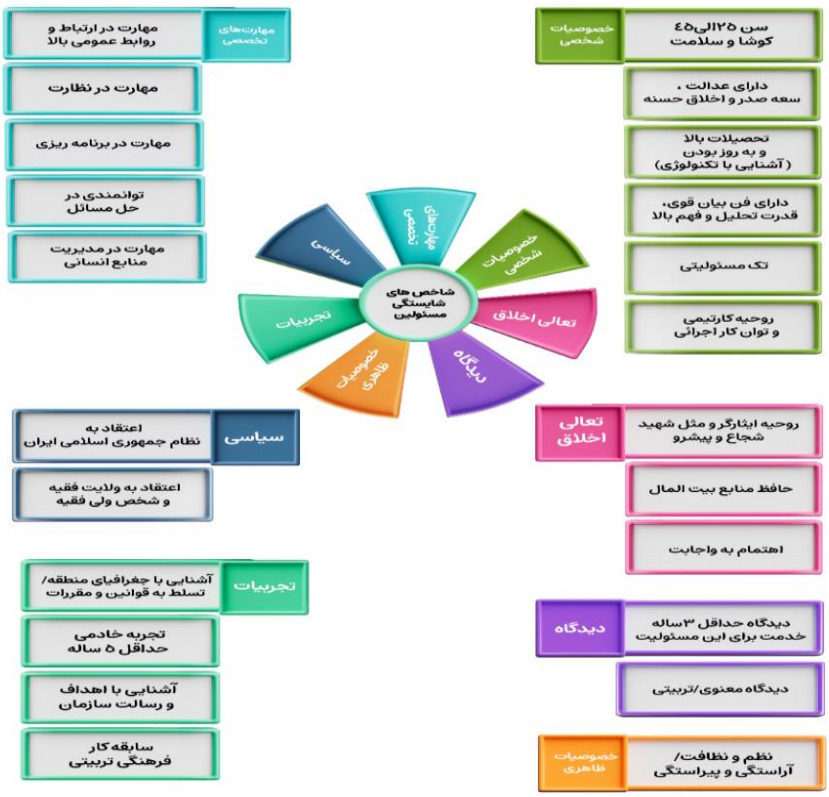
حالا مضامین پایه‌ای را که از نظر محتوا و مفهوم به هم نزدیک‌تر هستند در یک دسته قرار داده و به هر دسته یک مضمونی اختصاص داده می‌شود که در اینجا به آن مضامین سازمان دهند می‌گوییم. جدول ۹ نشان‌دهنده این مضامین سازمان دهنده می‌باشد.

جدول ۹. استخراج مضامین سازمان‌دهنده

شماره	مضامین پایه (شاخصه‌های اصلی)	مضامین سازمان دهنده
۱	نظم و نظافت/ آراستگی و پیراستگی	خصوصیات ظاهری
۲	سن ۲۵ الی ۴۵/کوشا و سلامت	خصوصیات شخصی
۳	دارای عدالت، سعه‌صدر، اخلاق حسنه	
۴	تحصیلات بالا و به‌روز بودن (آشنایی با تکنولوژی)	
۵	فن بیان قوی/ قدرت تحلیل و فهم بالا	
۶	تک مسئولیتی در یادمان	
۷	روحیه کار تیمی و توان کار اجرائی	
۸	اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران	سیاسی
۹	اعتقاد به ولایت‌فقیه و شخص ولی‌فقیه	
۱۰	روحیه ایثارگر و مثل شهید شجاع و پیشرو	تعالی اخلاق
۱۱	حافظ منابع بیت‌المال	
۱۲	اهتمام به واجبات	
۱۳	مهارت در ارتباط و روابط عمومی بالا	مهارت‌های تخصصی
۱۴	مهارت در نظارت	
۱۵	مهارت در برنامه‌ریزی	
۱۶	توانمندی در حل مسائل	
۱۷	مهارت در مدیریت منابع انسانی	
۱۸	آشنایی با جغرافیای منطقه/ تسلط به قوانین و مقررات	تجربیات
۱۹	تجربه خادمی حداقل ۵ ساله	
۲۰	آشنایی با اهداف و رسالت سازمان	
۲۱	سابقه کار فرهنگی تربیتی	
۲۲	حداقل دیدگاه ۳ ساله خدمت برای این مسئولیت	دیدگاه
۲۳	دیدگاه معنوی/تربیتی	

۲-۴-شبکه مضامین

شبکه مضامین یک ابزار تحلیل محتوا است که به‌وسیله ماتریس چند سطحی از مضامین و ارتباطات آن‌ها، سازمان‌دهی محتوای یک متن را فراهم می‌کند. این روش توسط آترایدـاستیرلینگ در سال ۲۰۰۱ ابداع شد. شبکه مضامین سه سطح اصلی شامل مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان دهنده (خلاصه مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مفاهیم اصلی کل متن) را معرفی می‌کند. این ابزار به‌صورت گرافیکی نقشه‌ای از ارتباطات میان مضامین ارائه می‌دهد که این ارتباطات و سلسله مراتب میان مضامین را به وضوح نشان می‌دهد (شکل ۱).



شکل ۱. شبکه مضامین شاخص‌های شایستگی مسئولین خادمین

در ادامه با استفاده از روش وزن دهی رتبه‌بندی اقدام به وزن دهی و رتبه‌بندی به شاخص‌ها کردیم. جدول ۱۰ نشان‌دهنده این رتبه‌بندی و جدول ۱۱ نشان‌دهنده وزن است.

جدول ۱۰. اهمیت نهایی معیارها

رتبه	اهمیت	مضامین پایه (شاخصه‌های اصلی)
۱	۴	اعتقاد به ولایت‌فقیه و شخص ولی‌فقیه
۲	۳,۹۹	اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران
۳	۳,۹۵	دارای عدالت، سعه‌صدر، اخلاق حسنه
۴	۳,۹۲	اهتمام به واجبات
۵	۳,۹۱	حافظ منابع بیت‌المال
۶	۳,۹	روحیه کار تیمی و توان کار اجرائی
۷	۳,۸۸	روحیه ایثارگر و مثل شهید شجاع و پیشرو
۸	۳,۸	مهارت در ارتباط و روابط عمومی بالا
۹	۳,۷۷	دیدگاه معنوی/تربیتی
۱۰	۳,۷۶	نظم و نظافت/ آراستگی و پیراستگی
۱۱	۳,۷۴	مهارت در نظارت
۱۲	۳,۷۳	توانمندی در حل مسائل
۱۳	۳,۷۲	مهارت در برنامه‌ریزی
۱۴	۳,۷۱	فن بیان قوی/ قدرت تحلیل و فهم بالا
۱۵	۳,۶۹	مهارت در مدیریت منابع انسانی
۱۶	۳,۵۹	آشنایی با اهداف و رسالت سازمان
۱۷	۳,۴۷	سن ۲۵ الی ۴۵/کوشا و سلامت
۱۸	۳,۳۷	آشنایی با جغرافیای منطقه/ تسلط به قوانین و مقررات
۱۹	۳,۳۶	حداقل دیدگاه ۳ ساله خدمت برای این مسئولیت
۲۰	۳,۳۴	تحصیلات بالا و به‌روز بودن (آشنایی با تکنولوژی)
۲۱	۳,۳۳	سابقه کار فرهنگی تربیتی
۲۲	۳,۲۲	تک مسئولیتی در یادمان
۲۳	۳,۰۲	تجربه خادمی حداقل ۵ ساله

جدول ۱۱. وزن نهایی معیارها

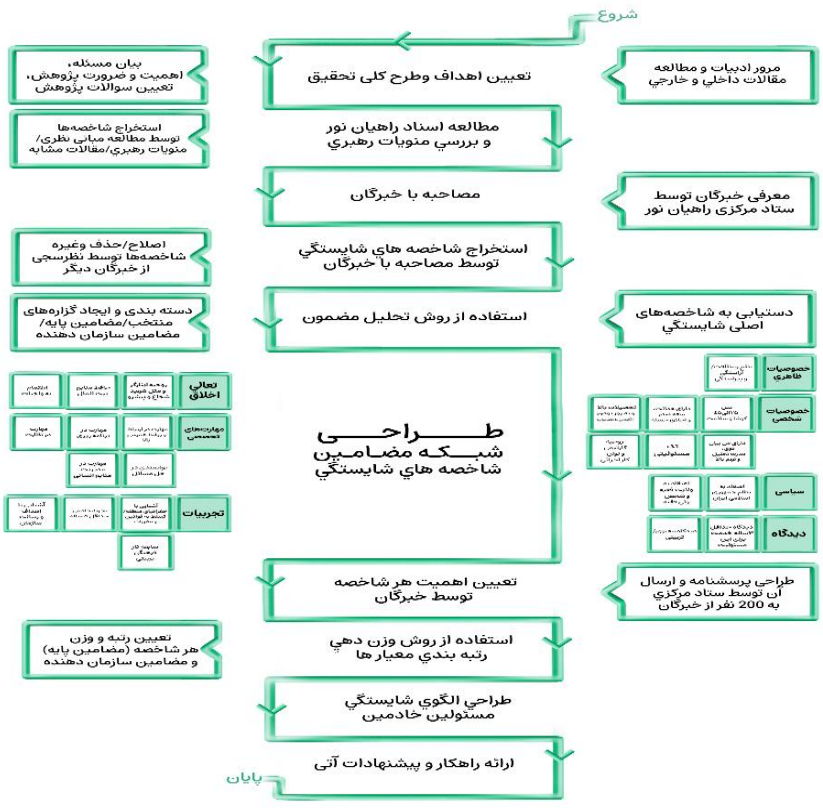
وزن نهایی	مضامین پایه (شاخصه‌های اصلی)
۰,۲۶۷	اعتقاد به ولایت‌فقیه و شخص ولی‌فقیه
۰,۰۱۳۳	اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران
۰,۰۸۹	دارای عدالت، سعه‌صدر، اخلاق حسنه
۰,۰۶۶	اهتمام به واجبات
۰,۰۵۳	حافظ منابع بیت‌المال
۰,۰۴۴	روحیه کار تیمی و توان کار اجرائی
۰,۰۳۸	روحیه ایثارگر و مثل شهید شجاع و پیشرو
۰,۰۳۳	مهارت در ارتباط و روابط عمومی بالا
۰,۰۲۹	دیدگاه معنوی/تربیتی
۰,۰۲۶	نظم و نظافت/ آراستگی و پیراستگی
۰,۰۲۲	مهارت در نظارت
۰,۰۲۲	توانمندی در حل مسائل
۰,۰۲	مهارت در برنامه‌ریزی
۰,۰۱۹	فن بیان قوی/ قدرت تحلیل و فهم بالا
۰,۰۱۷	مهارت در مدیریت منابع انسانی
۰,۰۱۶	آشنایی با اهداف و رسالت سازمان
۰,۰۱۵	سن ۲۵ الی ۴۵/کوشا و سلامت
۰,۰۱۴۸	آشنایی با جغرافیای منطقه/ تسلط به قوانین و مقررات
۰,۰۱۴	حداقل دیدگاه ۳ ساله خدمت برای این مسئولیت
۰,۰۱۳	تحصیلات بالا و به‌روز بودن (آشنایی با تکنولوژی)
۰,۰۱۲۷	سابقه کار فرهنگی تربیتی
۰,۰۱۲	تک مسئولیتی در یادمان
۰,۰۱۱	تجربه خادمی حداقل ۵ ساله

در این بخش اهمیت شاخص‌ها توسط خبرگان اعلام گردید که در جدول ۱۲ ارائه شده است.

جدول ۱۲. وزن نرمال‌سازی شده شاخص‌های سازمان‌دهنده

وزن نرمال‌سازی شده	شاخص سازمان دهنده
۰,۴	سیاسی
۰,۱۹۳۲	خصوصیات شخصی
۰,۱۵۷	تعالی اخلاق
۰,۱۱۷۴	مهارت‌های تخصصی
۰,۰۵۵	تجربیات
۰,۰۴۳۷	دیدگاه
۰,۰۲۶	خصوصیات ظاهری

در شکل ۲ مراحل انجام تحقیق به همراه مضامین سازمان دهنده نشان داده می‌شود.



شکل ۲. مراحل انجام کار

شکل ۳ الگوی شایستگی مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور را نمایش می‌دهد.

شکل ۳. الگوی شایستگی مسئولین خادمین

۴-۳-الگوی شایستگی مسئولین خادمین

در این بخش به ارائه الگوی شایستگی مسئولین خادمین پرداخته شده و گام‌های اجرایی آن توضیح داده می‌شود.

گام ۱: مطالعه مبانی نظری، اسناد، منویات رهبری، مقالات مشابه و استخراج شاخص‌های اولیه شایستگی خادمین و مصاحبه با خبرگان خادمین.

گام ۲: اصلاح و یا حذف شاخص‌های اولیه و اعتبارسنجی توسط خبرگان دیگر.

گام ۳: گام‌های اول و دوم با مشورت ستاد مرکزی راهیان نور جمع‌بندی شد و رسیدن به شاخص‌های نهایی. در این مرحله یک شاخصه حذف شد و ۳۶ شاخصه باقی ماند در صورت مرتبط بودن، با یکدیگر ادغام شدند.

گام ۴: استفاده نمودن از روش تحلیل مضمون و به دست آوردن مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده.

گام ۵: طراحی شبکه مضامین: مضامین سازمان دهنده عبارت‌اند از سیاسی/خصوصیات شخصی/تعالی اخلاق/مهارت‌های تخصصی/تجربیات/دیدگاه/خصوصیات ظاهری

گام ۶: با طراحی یک پرسشنامه و ارسال آن توسط ستاد مرکزی راهیان نور برای ۲۰۰ نفر از افراد مرتبط و خبره، اهمیت هر یک از شاخص‌ها در دامنه‌ای مشخص تعیین گردید.

گام ۸: انتخاب روش وزن دهی رتبه‌بندی و تعیین نمودن رتبه و وزن هریک از شاخصه‌ها و اجرای مجدد این روش برای مضامین سازمان دهنده.

گام ۱۰: اجرا نمودن این الگوی شایستگی و تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از آن.

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش ابتدا پس از بیان مقدمه به بررسی پیشینه و ادبیات پژوهش شایستگی، تاریخچه و فرایند شایستگی نیروی انسانی پرداخته‌شده است. سپس در روش‌شناسی پژوهش، نوع و روش پژوهش، جامعه و نمونه پژوهش، ابزار گردآوری پژوهش، روایی و پایایی آن و روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها توضیح داده‌شده است. قسمت یافته‌های پژوهش نیز شامل بخش تحلیل، نوع شناخت و روش‌های تحلیلی مضمون، منابع اطلاعات موردنیاز، مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده، شرح روایی و پایایی پرسشنامه، روش وزن دهی رتبه‌بندی پرداخته‌شده است که درنهایت منجر به ارائه الگوی شایستگی مسئولین خادمین شده است. نتایج پژوهش و الگوی شایستگی ارائه‌شده نشان می‌دهد که شاخص‌های سیاسی با ۴۰

درصد اهمیت بالاترین نقش را در تعیین مسئولین خادمین شایسته ایفا می‌نماید. اعتقاد به ولایت‌فقیه با ۲۷ درصد و اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی با ۱۳ درصد نقش شاخص‌های سیاسی را تشکیل می‌دهند. علاوه بر شاخص‌های سیاسی خصوصیات شخصی، تعالی اخلاق، مهارت‌های تخصصی، تجربیات، دیدگاه و خصوصیات ظاهری به ترتیب با ۱۹، ۱۶، ۱۲، ۶، ۴ و ۳ درصد در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

جهاد تبیین به مانند سایر جهادها نیازمند پیروی از فرماندهی است که خود الگوی این نوع جهاد می‌باشد. در نظام جمهوری اسلامی ایران ولایت‌فقیه نه تنها پر رنگ‌ترین نقش سیاسی و فرماندهی را ایفا می‌کند بلکه الگو و منشأ تبیین و استدلال منطقی و فلسفی سالیان گذشته بوده است که منجر به کنش‌ها و حرکت‌های مردمی شده است. لذا بدون اعتقاد به نظام اسلامی، جایگاه ولایت‌فقیه و نگرش‌ها و دیدگاه‌های شخص ولی‌فقیه، نه تنها خدمات مسئولین در این مسیر برای خود ایشان غیرقابل توجیه است بلکه می‌تواند منجر به ایجاد شبهات و تشکیک در فضای فرهنگی این اردوها گردد. همچنین نگاه عمل‌گرایانه و به‌دوراز ریاکاری بهترین روش جذب و تثبیت اعتقادات در افراد است؛ بنابراین خصوصیات و فضیلت‌های اخلاقی و رفتاری به‌وضوح در شاخص‌های دیگر غیرسیاسی قابل‌ملاحظه است. این الگو نشان می‌دهد مهارت‌های تخصصی مسئولین خادمین نه‌تنها کم‌اهمیت نیست بلکه مکمل پیش‌نیازهای اعتقادی، رفتاری و اخلاقی است.

۶- منابع

۶-۱- منابع فارسی

مقاله‌ها

۱. تیموری، رنگریز، عبداللهی، آبادی، ز. (۲۰۱۸). **اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی**. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۲۰۷-۲۳۰.

۲. حسینی، کلیدبری، ر. (۲۰۲۰). **شناسایی و اولویت‌بندی موانع رفتاری استقرار نظام شایستگی در استانداری گیلان با رویکرد مدل ساختاری-تفسیری (ISM)**. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۲(۴)، ۲۸۵-۲۹۹.

۳. خانی، د. فضیله، رضوانی، قشلاق، ا. بوذرجمهری. (۲۰۱۱). **تحلیل نقش گردشگری در توسعه‌ی ویژگی‌های کارآفرینانه و گرایش به کارآفرینی در بین جوانان روستایی (مطالعه‌ی موردی: روستای کندوان و اسکندان شهرستان اسکو)**. *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، ۴۳ (۴)، ۱۶۹–۱۹۶.

۴. زاده، ا. رجب، طرفی، م. ب. سخاوتیان، سیدامیر. (۲۰۲۳). **مؤلفه‌ها و شاخص‌های دفاع مقدس در تثبیت انقلاب اسلامی**. *فصلنامه علمی مطالعات دفاع مقدس*.

۵. زارعی، قاسم، پاچال، م. (۲۰۱۹). **واکاوی مطالعات گردشگری ایران از بعد موضوعی و روش‌شناختی و ترسیم آینده مطالعات پژوهشی**. *گردشگری و توسعه*، ۸(۱)، ۱–۱۹.

۶. صادقی. (۲۰۲۱). **نقش گردشگری جنگ و یادمان‌های دفاع مقدس در تقویت قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران**. *فصلنامه علمی مطالعات دفاع مقدس*، ۷ (۳)، ۲۰۹–۲۲۸.

۷. طلایی، سیدجوادین، نرگسیان، عباس، امیری. (۲۰۲۲). **ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور (مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه مفهوم)**. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴ (۱)، ۱۱–۳۹.

۸. قائدعلی، لطیفی. (۲۰۱۴). **الگوی پارادایمی اردوهای راهیان نور؛ (استقرایی داده بنیاد از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله))**. *پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی*، ۱۰ (۴)، ۱–۲۸.

۹. مهتدی، اصفهانی، پوریا. (۲۰۲۱). **تحلیل عوامل مؤثر بر تقاضای گردشگری جنگ در ایران (سفرهای راهیان نور)**. *پژوهش‌های پیشرفت: سیستم ها و راهبردها*، ۲ (۳)، ۹۳–۱۱۴.

۱۰. میری، محمد. (۲۰۲۰). **گونه‌شناسی مناجات‌نامه‌های شهدای دفاع مقدس**. *دو فصلنامه ادبیات دفاع مقدس*، ۴ (۷)، ۱۷۷–۱۹۸.

۶–۲– منابع فارسی به لاتین

1. Hosseini, M. & Kalidbari, R. (2020). **Identifying and prioritizing behavioral impediments to the establishment of the competency system in the Gilan governorate using the Interpretive Structural Modeling (ISM) approach**. *Journal of Human Capital Empowerment*, 2(4), 285–299.
2. Khani, D. Fazileh, M. Rezvani, A. & Bozargmehr, M. (2011). **Analyzing the role of tourism in developing entrepreneurial traits and orientation among rural youth (Case Study: Kandovan and Eskandan Villages in Osko County)**. *Human Geography Research*, 43(4), 169–196.

3. Miri, M. & Mohammad, M. (2020). **Typology of supplication letters by martyrs of the Sacred Defense**. *Semiannual Journal of Sacred Defense Literature*, 4(7), 177–198.
4. Mohtadi, M. Esfahani, M. & Pouria, M. (2021). **Analyzing factors influencing the demand for war tourism in Iran (Rahian-e Noor trips)**. *Progressive Studies: Systems and Strategies*, 2(3), 93–114.
5. Qaed-Ali, M. & Latifi, M. (2014). **The paradigmatic model of Rahian-e Noor camps; A grounded theory approach based on the Supreme Leader's perspectives**. *Cultural Preservation of the Islamic Revolution*, 10(4), 1–28.
6. Sadeghi, M. (2021). **The role of war tourism and Sacred Defense memorials in strengthening the soft power of the Islamic Republic of Iran**. *Journal of Sacred Defense Studies*, 7(3), 209–228.
7. Talaei, M. Seyedjavadin, S. Nargesian, M. & Amiri, M. (2022). **Providing a comprehensive model of competency-based human resource development (A systematic review of literature and concept development)**. *Human Resource Management Research*, 14(1), 11–39.
8. Teymouri, R. Rangriz, M. Abdollahi, M. & Abadi, Z. (2018). **Prioritization of factors affecting the recruitment process and providing a suitable model based on the competency system**. *Human Resource Management Research*, 10(2), 207–230.
9. Zadeh, E. Rajab, M. B. Tarfi, M. & Sokhaeian, S. (2023). **Components and indicators of the Sacred Defense in stabilizing the Islamic Revolution**. *Journal of Sacred Defense Studies*.
10. Zarei, G. & Pachal, M. (2019). **Analyzing tourism studies in Iran from thematic and methodological aspects and mapping the future of research studies**. *Tourism and Development*, 8(1), 1–19.

۶-۳- منابع لاتین

Articles

1. Akinci, Z., Kasalak, M. A., Efe, R., & Soykan, A. (2016). **Management of Special Interest Tourism in Terms of Sustainable Tourism**. *Global Issues and Trends in Tourism*, *176*.
2. Alqudah, I. H. A. Carballo-Penela, A. & Ruzo-Sanmart\'\in, E. (2022). **High-performance human resource management**

practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(1), 100177.

3. Alshurideh, M. T. Al Kurdi, B. Alzoubi, H. M. Ghazal, T. M. Said, R. A. AlHamad, A. Q. Hamadneh, S. Sahawneh, N. & Al-kassem, A. H. (2022). **Fuzzy assisted human resource management for supply chain management issues.** *Annals of Operations Research*, 1–19.
4. Alvani, S. M. Ardalan, O. & Mohammadi Fateh, A. (2008). **Designing an Appropriate Competency Model for Managers and Commanders at IRI Army from the Viewpoint of Imam Khamenei.** *Journal of Research in Human Resources Management, 1*(1), 1–30.
5. Arva, L. & Deli-Gray, Z. (2011). **New types of tourism and tourism marketing in the post-industrial world.** *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 5*(1033-2016–84153), 33–37.
6. Asumeng, M. (2014). **Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model.** *Journal of Management Research, 6*(4), 1–21.
7. Bagheshahi, F. Rasouli, R. & Daraei, M. (2020). **Synthesizing Research of Key Components and Indicators of Human Resources Competencies in Executive Systems: A Qualitative Study.** *Journal of New Approaches in Educational Administration, 11*(42), 73–88.
8. Berger, L. A. & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook*. McGraw-Hill New York, NY.
9. Boon, C. Den Hartog, D. N. & Lepak, D. P. (2019). **A systematic review of human resource management systems and their measurement.** *Journal of Management*, *45*(6), 2498–2537.
10. Brière, S. Proulx, D. Flores, O. N. & Laporte, M. (2015). **Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners.** *International Journal of Project Management*, *33*(1), 116–125.
11. Campion, M. C. Schepker, D. J. Campion, M. A. & Sanchez, J. I. (2020). **Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process.** *Human Resource Management*, *59*(3), 291–306. https://doi.org/10.1002/hrm.21994

12. Cao, C. & Zhang, Z. (2022). **Machine Learning-Assisted Competency Modeling for Human Resource Management Jobs.** *Mobile Information Systems, 2022*. https://doi.org/10.1155/2022/8380307
13. Chao, Y.P. Lai, W.H. & Chou, Y.C. (2014). **Investigating the relationship between competency development and organizational performance.** *Proceedings of PICMET'14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration*, 2070–2075.
14. Da Silva, L. B. P. Soltovski, R. Pontes, J. Treinta, F. T. Leitão, P. Mosconi, E. De Resende, L. M. M. & Yoshino, R. T. (2022). **Human resources management 4.0: Literature review and trends**. *Computers & Industrial Engineering*, *168*, 108111.
15. Derwik, P. Hellström, D. & Karlsson, S. (2016). **Manager competences in logistics and supply chain practice**. *Journal of Business Research*, *69*(11), 4820–4825.
16. Drucker, P. F. (2004). ***Management challenges for the 21st century**: Routledge*.
17. Garavan, T. N. (2012). **Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn.** *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(12), 2428–2449.
18. Gladson Nwokah, N. & Ahiauzu, A. I. (2008). **Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria.** *Journal of Management Development, 27*(8), 858–878.
19. Hamid, Z. Muzamil, M. & Shah, S. A. (2022). **Strategic human resource management.** In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1–16). IGI Global.
20. Islam, U. IIyas, M. & Imran, M. K. (2016). I**ntelligence and its impact on managerial effectiveness and career success.** *Journal of Management Development*, *35*(4), 51–62.
21. J Lara, F. Mogorrón-Guerrero, H. & Ribeiro-Navarrete, S. (2020). **Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students.** *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *33*(1), 2059–2074.
22. Jackson, S. E. Luo, Y. & Schuler, R. S. (2003). ***Managing human resources in cross-border alliances***. Routledge.

23. Jałocha, B. Krane, H. P. Ekambaram, A. & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). **Key competences of public sector project managers.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *119*, 247–256.
24. Jokar, A. Fallah, V. & Saffarian, S. (2018). **Presentation of Structural Model to Assess the Competency of Managers and its Impact on Organizational Development.** *Iranian Journal of Educational Sociology*, *1*(8), 51–66.
25. Kang, H.J. Chung, K. & Nam, K. Y. (2015). **A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea.** *International Journal of Design*, *9*(2).
26. Kashtanova, E. V, Lobacheva, A. S. Makushkin, S. A. & Ridho, T. K. (2020). **A competency model in the field of information technology.** In *Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics* (pp. 545–551). Springer.
27. Khaydarova, L. & Joanna, I. (2022). **Dark Tourism: Understanding the concept and the demand of new experiences.** *ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING & MANAGEMENT REVIEW ISSN: 2319-2836 Impact Factor: 7.603*, *11*(01), 59–63.
28. Krajcovicova, K. Caganova, D. & Cambal, M. (2012). **Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises.** *Annals of DAAAM for 2012 \& Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, *23*(1), 1119–1122.
29. Lisnerova, R. Šafránková, J. M. & Urbanová, E. (2020). **Managerial competencies and education need of school headmasters in the Czech Republic**. *International Journal of Teaching and Education*, *8*(1), 33–46.
30. Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). ***Art \& science of competency models***. Jossey-Bass San Francisco, CA.
31. Marijnen, E. (2022). Eco-war tourism: **Affective geographies, colonial durabilities and the militarization of conservation.** *Security Dialogue*, *53*(6), 550–566.
32. McCartney, S. Murphy, C. & Mccarthy, J. (2020). **21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts**. *Personnel Review*, *50*(6), 1495–1513. https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670
33. McClelland, D. C. (1973). **Testing for competence rather than for" intelligence...** *American Psychologist*, *28*(1), 1.

34. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). **Leadership motive pattern and long-term success in management**. *Journal of Applied Psychology*, *67*(6), 737.
35. McGarr, O. & McDonagh, A. (2019). Digital competence in teacher education. *Output 1 of the Erasmus+ Funded Developing Student Teachers' Digital Competence (DICTE) Project*, 40.
36. Nayebpour, H. & Sehhat, S. (2023). **Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry).** *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3645
37. Ngasseppam, S. (2023). **A Study on War Tourism in Pertinence to Imphal War-1944.** *IAHRW International Journal of Social Sciences Review, 11*(1).
38. Okonkwo, U. Ekpeyoung, B. Ndep, A. & Nja, G. (2020). **Managerial Competencies-A Survey of Healthcare Managers in A Tertiary Hospital in Calabar, South-South Nigeria**. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, *23*(7), 988–994.
39. Pour Abadi, M. R. Zarabi, V. Sajjadi Naeini, H. & Razi, Z. (2016). **Designing Multidimensional Competency Model for Managers and Employees**. *Quarterly Journal of Human Resource Research*, *8*(2), 24.
40. Rahmani, M. Hashemi, S. A. & Bagheri, M. (2019). **The influence of managers competency dimensions on entrepreneurial behavior of training departments**. *Iranian Journal of Educational Sociology*, *2*(1), 104–110.
41. Richey, R. C. Fields, D. C. & Foxon, M. (2001). ***Instructional design competencies: The standards***. ERIC.
42. Sabzianpour, Z. & Lampanah, M. (2019). Return on management: **Designing and explaining the new model of educational managers' competencies with the thematic analysis approach**. *School Administration*, *7*(1), 229–251.
43. Sajgalikova, H. Bajzikova, L. Polakova, M. & Wojcak, E. (2012). **Revisiting new managerial competences: is there enough motivation to apply them?** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *58*, 944–952.
44. Shabani, R. Khorshidi, A. Abbasi, L. & Fathi, K. (2019). **Presentation of a competency model for the principals of primary**

education in Tehran. *Educational and Scholastic Studies*, *7*(2), 145–176.

45. Silzer, R. & Church, A. H. (2009). **The pearls and perils of identifying potential**. *Industrial and Organizational Psychology*, *2*(4), 377–412.
46. Sohmen, V. S. & Dimitriou, C. K. (2015). **Ten core competencies of program managers: An empirical study**. *International Journal of Health and Economic Development*, *1*(1), 1.
47. Spendlove, M. (2007). **Competencies for effective leadership in higher education**. *International Journal of Educational Management*, *21*(5), 407–417.
48. Truong, H. T. M. Pham, T. T. H. & Doan, T. T. T. (2021). **Historical and cultural contexts of Vietnam affecting human resource development.** *Human Resource Development in Vietnam: Research and Practice*, 3–30.
49. Wesselink, R. Blok, V. van Leur, S. Lans, T. & Dentoni, D. (2015). **Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices**. *Journal of Cleaner Production, 106*, 497–506.
50. Williams, N. L. Wassler, P. & Fedeli, G. (2023). Social Representations of War Tourism: A Case of Ukraine. *Journal of Travel Research*, *62*(4), 926–932.