

## Designing a competency model for the board of trustees of Endowments and Charitable Affairs Organization

Hadi Khanmohammadi <sup>1</sup>

### Abstract

Competency-orientation is one of the most important topics in human resource management. The purpose of the research is to design a competency model for the Board of Trustees of Endowments and Charitable Affairs Organization. In the first stage, library studies were conducted with the aim of extracting theoretical issues of competence. In the methodological title, thematic analysis has been used. In the first part, all the upstream documents are analyzed and their contents are extracted and in the second part, semi-structured interviews with managers, some trustees of endowments and other experts have been analyzed and finally common themes have been extracted in the form of a competency model. This model has 4 main parts: "Skill", "Motivation", "Knowledge" and "Personal Characteristics". The skills include "developing and improving endowments, following up and protecting the rights of endowments, improving the productivity of endowments, faithful implementation of intentions and executive management skills". In the academic section, one should be familiar with "improving the productivity of endowments, legality and faithful implementation of intentions". Regarding the motivational, he should be value-oriented and in terms of personal characteristics, he should be "lawful, committed, science-oriented" and general characteristics should be considered appropriate to the task.

**Keywords:** competency model, competency human resources, board of trustees, Endowments and Charitable Affairs Organization.

DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.4.3

1. Corresponding author: Assistant Professor, Department of Public Administration and Tourism, Faculty of Social Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. [khanmohammadi@atu.ac.ir](mailto:khanmohammadi@atu.ac.ir)



## طراحی مدل شایستگی هیئت امنای موقوفات سازمان اوقاف و امور خیریه

هادی خان محمدی<sup>۱</sup>

۳

سال سی و یکم

پاییز ۱۴۰۲

## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۸/۱۴

صص: ۱۵۰-۱۱۳

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱

الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



## چکیده

شایسته محوری از مهم ترین مباحث روز در مدیریت منابع انسانی است که بر اساس آن کارکردهای منابع انسانی تنظیم می شوند. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی هیئت امنای موقوفات سازمان اوقاف و امور خیریه است. ابتدا مطالعات کتابخانه ای باهدف استخراج مباحث نظری شایستگی صورت پذیرفته است. در حوزه روش شناسی تحقیق از استراتژی تحلیل مضمون استفاده شده است که در بخش اول آن کلیه اسناد بالادستی مرتبط تحلیل گردید و مضامین آن استخراج شدند و در بخش دوم مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران سازمان، برخی امنا موقوفات و نیز سایر خبرگان صورت گرفت و تحلیل گردیده اند و در نهایت باتوجه به چارچوب نظری تحقیق، مضامین مشترک در قالب مدل شایستگی استخراج شده است. این مدل دارای ۴ بخش اصلی با عناوین «مهارت»، «انگیزه»، «دانش» و «ویژگی های فردی» است. اهم مهارت ها شامل «توسعه و آبادانی موقوفات، پیگیری و صیانت از حقوق موقوفات، ارتقادهنده بهره وری موقوفات، اجرای امینانه نیات و مهارت های مدیریت اجرایی» است. از بعد دانشی نیز آشنا به مباحث «بهره وری موقوفات، قوانین عمومی و تخصصی و...» باشد. در بعد انگیزشی نیز می بایست ارزش مدار و انقلابی و برخوردار از روحیه جهادی بوده و در بعد ویژگی های فردی متشروع و متدین، مسئولیت پذیری، علم محور باشد و ویژگی های عمومی او متناسب با وظیفه در نظر گرفته شود.

**کلیدواژه ها:** مدل شایستگی، شایستگی منابع انسانی، هیئت امنا، سازمان اوقاف و امور خیریه

DOR: 20.1001.1.22516980.1402.31.3.4.4

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. [khanmohammadi@atu.ac.ir](mailto:khanmohammadi@atu.ac.ir)

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های کسب مزیت در فضای سازمانی امروز، نگاه به ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی و تأکید بر شایستگی‌های محوری آنها است. توجه به شایستگی‌های منابع انسانی به‌ویژه در بخش دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۳)؛ به‌نحوی که بهره‌وری پایدار و تعالی سازمان‌های پیشرو امروزین در گرو برخورداری از مدیرانی شایسته است. تلاش سازمان برای ارتقای شایستگی‌های کارکنان و مدیران خود، به‌الگویی بومی و متناسب با مأموریت و راهبردهای آن نیاز دارد (جوادی فرد و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۲). اولین گام در راستای برطرف کردن این مسئله، شناسایی و تعریف شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان و مدیران در قالب مدل شایستگی‌هاست. مدل شایستگی سنگ بنای مهمی در تحول کارکردهای منابع انسانی است. براین اساس می‌توان به طراحی نظام ارزیابی عملکرد، نظارت، شناسایی استعدادها، مبنای پاداش و .... پرداخت. از این رو امروزه بسیاری از سازمان‌های حرفه‌ای تلاش وافر برای تدوین این مدل شایستگی دارند.

سازمان‌های مأموریت‌گرا در کشور نیز در این راستا بایستی به این سمت حرکت کنند تا توسعه و توانمندسازی منابع انسانی و... را ارتقا دهند. سازمان اوقاف و امور خیریه به‌عنوان یک سازمان چند مأموریت‌دهنده در نظام اسلامی نیز می‌بایست حرکت تا تحقق اهداف را باکیفیت بالایی دنبال نماید. سازمان اوقاف و امور خیریه دارای چهار حوزه مأموریتی در وقف، بقاع متبرکه، مسابقات بین‌المللی قرآن و امور خیر سازمان اوقاف و امور خیریه است. به نقل از مدیرکل بازرسی در حوزه موقوفات نیز سازمان بر هر دو نوع موقوفات متصرفی و غیر متصرفی تمرکز دارد که بالغ بر ۱ میلیون و ۸۰۰ هزار موقوفه است (خبرگزاری مهر، ۱۳۹۸) که نیازمند نظارت و هدایتگری هستند. مسئله‌ای که امروزه سازمان اوقاف و امور خیریه در این زمینه دارد آن است که در حوزه موقوفات متصرفی می‌بایست الگوی نظارتی خاصی برای عملکرد آنها طراحی و اجرا نماید. مستندات قانونی لازم نیز برای این اقدام در آیین‌نامه "نحوه انتخاب و برکناری شرایط و حدود اختیارات و وظایف امین یا هیئت‌امنای اماکن مذهبی و موقوفات" مصوب سال ۱۳۶۵ و همچنین طرح "توجیه ادارات اوقاف و امور خیریه در خصوص نظارت بر عامل موقوفات" مصوب سال ۶۹

وجود دارد که می‌بایست بر اساس آنها الگوی شایستگی هیئت‌امنا موقوفات متصرفی را طراحی نماید و مبتنی بر آن انتخاب، نظارت و آموزش و... را طراحی نماید. از این رو مقاله حاضر به دنبال آن است که بر اساس اسناد و همچنین خبرگان سازمانی مدل شایستگی برای هیئت‌امنا ترسیم نماید.

باتوجه به اینکه وظایف خطیری همچون «سیاست‌گذاری در جهت افزایش بهره‌وری موقوفات»، «نظارت بر عمل‌امینانه در وقف»، «نظارت بر اجرای صحیح نیات واقفین» و... به‌عنوان وظایف این سازمان در نظر گرفته شده، لازم است اعضای هیئت‌امنا امور موقوفات متصرفی از شایستگی لازم جهت راهبری این امور برخوردار باشند.

بنابراین، موفقیت سازمان در امور مأموریتی خویش بالاخص در امور وفقی مستلزم آن است که بتواند الگوی شایستگی هیئت‌امنا را در موقوفات متصرفی طراحی نماید تا بر اساس آن مسیر آموزش و پیشرفت آنها را طراحی نماید تا الگوی نظارت و ارزیابی عملکرد آنها به‌راحتی صورت پذیرد.

همچنین این مقاله و یافته‌های آن دارای اهمیت و آثاری به‌صورت زیر است:

- سازمان شاخص‌هایی برای نظارت بر عملکرد هیئت‌امنا موقوفات متصرفی ایجاد می‌کند و فرایند نظارت را برای آنها تسهیل می‌نماید.
- طراحی مدل مربوط، کنترل و نظارت را با مدل شایستگی برای اداره کل‌های مربوطه تسهیل می‌نماید.
- فرهنگ شایستگی محور را در انتصابات ایجاد می‌کند.
- کارگزاران موقوفات می‌آموزند که ثباتشان منوط به ارزیابی آنها است و بایستی همواره خود را رشد و توسعه دهند. وجود مدل شایستگی و ارزیابی ادواری آن موجب نظام‌مند شدن فرایند نصب و عزل و ارتقای عملکرد امنای موقوفه خواهد بود.
- لازم به ذکر است طراحی مدل شایستگی برای اعضای هیئت‌امنا امور موقوفات با رویکرد توسعه‌ای صورت می‌پذیرد، بنابراین این مدل نه تنها در جذب اعضا مفید فایده خواهد بود، بلکه در جهت برنامه‌ریزی مسیر توسعه‌ای اعضا نیز کاربرد خواهد داشت.

در نهایت سؤال اصلی پژوهش عبارت است از اینکه: شایستگی‌های هیئت‌امنا موقوفات متصرفی تحت نظارت سازمان اوقاف و امور خیریه چیست؟ و سؤالات فرعی به شکل زیر است:

شایستگی‌های فردی هیئت‌امنا موقوفات متصرفی چیست؟

شایستگی‌های دانشی هیئت‌امنا موقوفات متصرفی چیست؟

شایستگی‌های مهارتی هیئت‌امنا موقوفات متصرفی چیست؟

شایستگی‌های انگیزشی هیئت‌امنا موقوفات متصرفی چیست؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### الف) مبانی نظری

کیفیت عملکرد هر سازمان بیش از هر چیز، به کیفیت عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است و کیفیت عملکرد نیروی انسانی، مستقیماً متأثر از شایستگی‌های افراد است، یکی از کلیدی‌ترین دغدغه‌های تمام سازمان‌ها، شناسایی و سنجش شایستگی‌های نیروی انسانی در زمان استخدام، انتصاب و حتی در طول دوران انجام وظیفه است (رینوو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). برای مدیریت عملکرد نیروی انسانی و در نتیجه مدیریت عملکرد کل سازمان، شناسایی شایستگی‌های کارکنان مبتنی بر روش‌های علمی تبدیل به یک ضرورت انکارناپذیر شده است (غفاریان، ۱۳۹۸)؛ لذا سازمان اوقاف و امور خیریه نیز از این قاعده مستثنی نبوده و باید اصل شایستگی و کفایت به‌ویژه در انتصابات برای تحقق اهداف (یعنی تطبیق شرایط احراز شغل، ارتقا و پیشرفت شغلی، افزایش اثربخشی و بهره‌وری، شکوفایی استعدادها و استفاده صحیح از توانایی‌های کارکنان) مورد توجه مدیران و مسئولین سازمان، قرار گیرد.

### تعریف شایستگی

مقوله شایستگی یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های اخیر به سپهر مدیریت عرضه شد. این مفهوم دربرگیرنده مقولاتی چون قابلیت، رفتار، فعالیت یا حتی عملکردهای پیچیده‌تر است. اما این نکته حائز اهمیت است که این‌ها زمانی شایستگی محسوب می‌گردند که از میانگین عملکرد واقعی بالاتر باشند (بسیجی و همکاران، ۲۰۲۰).

1. Reenu

با بررسی ادبیات موضوع و بررسی تعاریفی که در مورد این مفهوم ارائه شده است، به این نکته می‌توان دست‌یافت که فهم مختلفی در حوزه شایستگی وجود دارد (دبیری، ۱۳۹۸). اما اندیشمندان، تعاریف متعددی از آن ارائه کرده‌اند که خلاصه آن‌ها در قالب جدول ذیل آورده شده است:

جدول ۱. تعاریف شایستگی از دیدگاه صاحب‌نظران

نام محقق	سال	مضامین پایه
دایس <sup>۱</sup>	۲۰۰۶	دانش، مهارت‌ها، چارچوب‌های ذهنی، الگوهای فکری
تاکی و کاروالهو <sup>۲</sup>	۲۰۱۵	دانش، مهارت‌ها
چنگ، یانگ و یوان <sup>۳</sup>	۲۰۱۴	توانایی افراد مختلف به موفقیت و کارآمدی
تزنک و جری هو <sup>۴</sup>	۲۰۱۱	تعهد به کار، ارزش‌آفرینی برای مشتریان و سهام‌داران
جوهری و میسرا <sup>۵</sup>	۲۰۰۴	دانش، مهارت‌ها و رفتارهای کاربردی و قابل مشاهده
هانستین <sup>۶</sup>	۲۰۰۸	رفتارها، دانش، مهارت و انگیزه‌ها
هی‌گروپ <sup>۷</sup>	۲۰۰۱	ویژگی قابل اندازه‌گیری یک شخص
ویتالا <sup>۸</sup>	۲۰۰۷	تجارب، دانش، مهارت‌ها، خصیصه‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها
فیلوپ و همکاران <sup>۹</sup>	۲۰۰۲	مهارت‌ها، دانش و نگرش‌ها
جکسون <sup>۱۰</sup>	۲۰۰۳	مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های کارکنان
بیمنس و همکاران <sup>۱۱</sup>	۲۰۰۴	ترکیبی از مهارت‌ها و دانش
باتمانی <sup>۱۲</sup>	۲۰۰۵	مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصی و رفتارها
مک‌کارتی و فیتزپاتریک <sup>۱۳</sup>	۲۰۰۹	مهارت‌ها، عادات رفتاری و نگرش‌ها
کاتانو، نیوسام و دی <sup>۱۴</sup>	۲۰۰۳	دانش، مهارت، توانایی

1. Dubois
2. Takey & de Carvalho
3. Chang, Yung and Yuan
4. Tzeng and Jerry Ho
5. Johari and Misra
6. Haunstein
7. Hey Group
8. Vitala
9. Philpot
10. Jackson
11. Biemans
12. Batmani
13. Mccarthy and Fitzpatrick
14. Catano, Newsome and Day

آنچه که در بیشتر منابع فوق مشاهده می‌شود آن است که ابعاد دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصی محور پرتکرار و مشترک آنها است. منظور از دانش، آن است که فرد معمولاً خود را از طریق مراکز علمی و دانشگاهی کسب می‌کند. مهارت نیز به قابلیت بالفعل آن در استفاده از علم در عمل تلقی می‌شود. مهارت از راه تکرار کاربست دانش در محیط واقعی به صورت عمل‌گرایانه به دست می‌آید و توسعه می‌یابد. ویژگی‌های شخصی نیز مشتمل بر نگرش‌ها توانمندی‌ها و... است. (راجبی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۲).

### رویکردهای شایستگی

با مرور نظریات مربوط به شایستگی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در منابع انسانی سازمانی (منکسهاری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷)، سه رویکرد عمده را می‌توان دست‌یافت. اینها عبارت‌اند از «رویکرد رفتاری<sup>۲</sup>، رویکرد استاندارد<sup>۳</sup> و رویکرد موقعیتی (اقتضایی)<sup>۴</sup>» هستند که در ذیل توضیح داده شده است:

#### الف) رویکرد رفتاری

در اوایل دهه ۱۹۷۰ توجه به رفتارهای شایسته‌محور تحقیقات بسیاری از اندیشمندان از قبیل بویاتزیس، اسپنسر، برتر شرودر<sup>۵</sup> و دلویکز شده است. در این رویکرد سوال این است که عملکرد توسط چه شایستگی‌هایی بالا می‌رود. (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸). بدین منظور این رویکرد براساس نگاهی به رفتارهای گذشته در صدد شناسایی شایستگی‌های کلیدی است و البته هیچ‌گونه ضمانتی در این رویکرد وجود ندارد که این شایستگی‌های استخراجی از گذشته منجر به قابلیت‌هایی پایدار در سازمان گردند. (طلوعیان، ۱۳۹۸). مع‌الوصف در این رویکرد با ابزارهای مختلف به ۵ طبقه شایستگی رسیده‌اند صورت زیر می‌باشد: ۱- نتیجه‌مداری و هدف‌محوری ۲- شایستگی‌های رهبری و مدیریت، ۳- شایستگی‌های انگیزشی-تعاملی، ۴- شایستگی‌های شخصی و غریزی ۵- و در نهایت شایستگی‌های عقلایی منطقی (مک<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Manxhari
2. Behavioral approach
3. Standard approach
4. Situational approach
5. Schroeder
6. Mack

**ب) رویکرد استاندارد**

رویکرد استاندارد، یک رویکرد حداقلی مبتنی بر استانداردهای عملکردی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل است (اثباتی، ۱۳۸۴)؛ بنابراین نوع نگاه به شغل و حداقل انتظارات عملکردی در آن مبنای تولید شایستگی است؛ لذا تمرکز این رویکرد بر وضعیت موجود شغل است و نه شاغل. در این رویکرد توجهی به شرایط و زمینه‌ها و اقتضات شغلی صورت نمی‌گیرد؛ بنابراین بسیاری معتقد هستند که شایستگی‌های استخراج شده در رویکرد استاندارد مقدماتی بوده و برای وضعیت متعالی و تعالی عملکرد کاربردی ندارد. (دهقانان، ۱۳۸۵: ۱۲۱).

**ج) رویکرد موقعیتی (اقتضایی)**

در این رویکرد به این سؤال جواب می‌دهد شرایط و اقتضات چگونه می‌توانند در ایجاد شایستگی‌ها مؤثر باشد. یافته‌های تحقیقات مختلف نشان می‌دهد جهت استخراج شایستگی‌ها نگاه به اقتضات و شرایط محیطی بسیار اهمیت دارد؛ لذا این رویکرد، رویکرد جدیدی در حوزه شایستگی‌هاست و تنوع و تفاوت در شرایط شایستگی‌های مختلفی را ایجاد می‌کند (دهقانان، ۱۳۸۵: ۱۲۲).

**مدل‌های شایستگی**

مدل شایستگی سبیدی از عوامل موفقیت مشتمل بر رفتارهای کلیدی موردنیاز برای عملکرد عالی در یک حرفه خاص است (اسچونور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). علاوه بر این، مدل شایستگی می‌تواند برای شناخت شایستگی‌های کلیدی برای بهبود عملکرد در کار جاری، آماده‌سازی برای مشاغل دیگر و شناسایی خلأها و نقایص، مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اینکه تاکنون الگوهای مختلفی توسط صاحب‌نظران حوزه‌های علمی و سازمانی ارائه شده و با عنایت به اهمیت و ضرورت آشنایی با آنها، در این بخش، برخی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌های شایستگی ارائه می‌گردد:

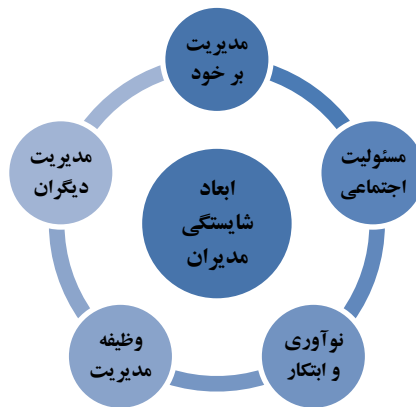
---

1. Schoonover



## الف) مدل باپات<sup>۱</sup> و همکاران

این مدل اشاره می‌کند مدیران بایستی دارای ۵ بعد شایستگی در حوزه‌های مدیریت بر خود، مسئولیت اجتماعی، مدیریت دیگران، نوآوری و ابتکار و وظیفه مدیریت باشند. هریک از اینها شامل چندین هسته شایستگی می‌باشند که بر دانش، مهارت، رفتارها، گرایش‌ها تاثیرگذار هستند و مدیران براساس آنها اقدام می‌نمایند. (باپات و همکاران، ۲۰۰۷).



شکل ۱. مدل ابعاد شایستگی مدیران باپات و همکاران (۲۰۰۷)

## ب) مدل فریدنبرگ<sup>۲</sup>

مدل فریدنبرگ مدلی سلسله‌مراتب از شایستگی‌هاست. (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰: ۵۸۴). او شایستگی را در ۷ طبقه قرار می‌دهد و اشاره می‌کند که شایستگی‌های بالاتر نیازمند اخذ شایستگی‌های پایین‌تر هستند و مادامی که شایستگی‌های پایینی تحقق نیابند، شایستگی‌های بالاتر اتفاق نمی‌افتد. این هفت طبقه به شرح زیر است:

۱- استدلال: به معنای یادگیری، کاربست داده‌ها و اطلاعات و عملکرد هدفمندانه و

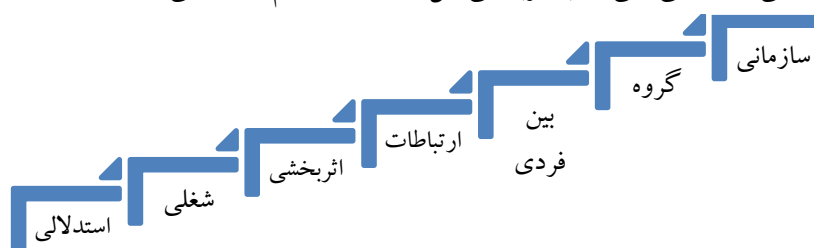
عقلایی

۲- شغلی: دانش و مهارت‌های مربوط به یک دسته از حرفه‌ها که از طریق آموزش و تجربه

کسب می‌شود.

1. Bapat  
2. Friedenber

- ۳- اثربخشی شخصی: به معنای ممکن ساختن کاربرد اثربخش مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی است.
- ۴- ارتباطات: به معنای سهولت انتقال معنا و اطلاعات است.
- ۵- بین فردی: شایستگی‌هایی که روابط کاری اثربخش بین افراد در محیط کاری توسعه می‌دهد.
- ۶- گروهی: به معنای قابلیت تیم‌سازی است.
- سازمانی: شایستگی‌هایی که به اثربخشی کل سازمان و سیستم کمک می‌کند.



شکل ۲. مدل سلسله مراتبی شایستگی‌ها (فریدنبرگ، ۲۰۰۴)

### ج) مدل دولویکز<sup>۱</sup>

دولویکز بر پایه سال‌ها تجربیات مدیریتی توانست ارزیابی و تجزیه و تحلیل‌های شغلی را در چارچوب شایستگی مدیریتی پایه‌ریزی نماید. رویکرد وی شامل ۴۰ ویژگی اصلی در ۵ حوزه است که بعدها او، این ۴۰ ویژگی را به ۴۵ عدد افزایش داد و آنها را در ۶ حوزه، دسته‌بندی کرد. از بین این ۴۵ فاکتور، ۱۲ مورد آن تحت عنوان شایستگی‌های برتر است که مستقیماً در ارتباط با عملکرد مدیران عالی هستند.

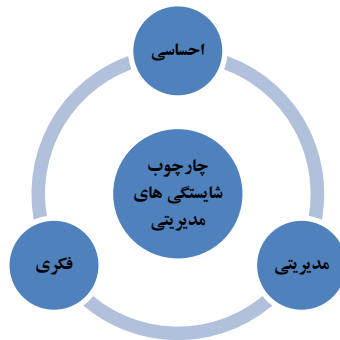
دولویکز و هیگز<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در زمینه شایستگی‌های رهبری ۱۵ شایستگی را در سه مؤلفه شناسایی کردند:

الف) بعد احساسی به معنای عواطف، انگیزه‌ها، وظیفه‌شناسی‌ها، نفوذ، شهودی عمل کردن و انعطاف داشتن است.

1. Dulewicz  
2. Higgs

ب) بعد مدیریتی به موضوعاتی چون ارتباطات، توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، اداره منابع و حوزه‌های اجرایی بر می‌گردد.

ج) بعد فکری به معنای تفکر راهبردی، بینش قضاوتی و تحلیل‌هاست.



شکل ۳. ابعاد شایستگی‌ها (دولویکز و هیگز، ۲۰۰۳)

#### د) مدل ویتاللا<sup>۱</sup>

در الگوی ویتاللا نیز یک الگوی سلسله‌مراتبی شش سطحی است که شامل شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های رهبری و نظارتی، شایستگی‌های مدیریتی و دانش، شایستگی‌های کسب‌وکار و شایستگی‌های فنی است.

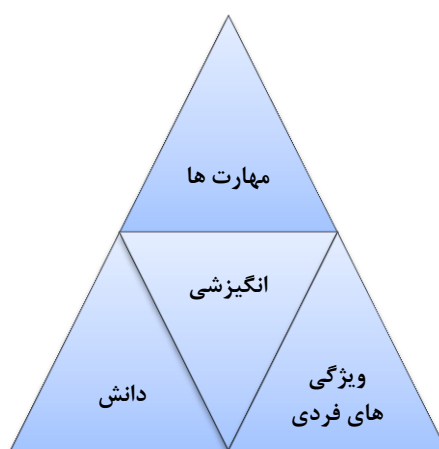


شکل ۴. مدل سلسله‌مراتب شایستگی‌های ویتاللا (ویتالا، ۲۰۰۷)

1. Vitala

### ه) مدل واتانوپاس

واتانوپاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نیز علاوه بر ابعاد دانشی، مهارتی و ویژگی‌های فردی به بعد «انگیزه» را نیز اشاره می‌کند. البته علاوه بر وی، پژوهشگران متعددی به اهمیت انگیزه خدمات عمومی (PSM) در تعریف شایستگی‌ها در بخش عمومی تأکید کرده‌اند که از جمله آنها می‌توان به مان (۲۰۰۶) و نورمن و گودن (۲۰۱۲) اشاره نمود. (مک‌وی، ۲۰۰۵)



شکل ۵. ابعاد سه‌گانه شایستگی (مک‌وی، ۲۰۰۵)

### ب) پیشینه پژوهش

در این بخش چکیده‌ای از پیشینه موضوع تحقیق در پایگاه‌های لاتین ارائه می‌گردد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان اثر	نام نویسنده/گان	سال	یافته‌ها
۱	طراحی سیستم جامع سنجش‌های عملکردی برای مؤسسات وقفی	نوردین و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۷	یافته‌های مقاله مؤید آن است که چنین سیستم جامعی از شاخص‌های عملکردی بدون شک در پیشبرد موضوع حکمرانی خوب و مدیریت اخلاق‌مدار این مؤسسات امری حتمی و ضروری است. علی‌رغم این موضوع، شرایط فعلی اندازه‌گیری عملکرد در

1. Vathanopas
2. Nazrul Hazizi Noordin, Siti Nurah Haron and Salina Kassim

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان اثر	نام نویسنده/گان	سال	یافته‌ها
				سازمان‌های وقفی کمتر استاندارد بوده و تمامی جنبه‌های عملکردی این نوع سازمان‌ها (اعم از بعد مذهبی و یا بعد غیرانتفاعی و داوطلبانه بودن فعالیت‌ها) را پوشش نمی‌دهد. همچنین مشخص شده است که اغلب محققین و نیز مدیران این نوع سازمان‌ها بر گزارش‌گیری مالی و شاخص‌های اقتصادی عملکرد خود تأکید دارند نه موضوعات مهم دیگر در ارزیابی عملکرد از جمله تحلیل نظرات ذی‌نفعان مختلف درباره عملکردشان. در نهایت نویسندگان مراحل سیستم جامع سنجش‌های عملکردی خود را در ۸ بخش ارائه کرده‌اند.
۲	طراحی ابزار سنجش شایستگی‌های اخلاقی کارکنان اداری	مارتین و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۱۰	هدف این پژوهش تعیین شاخص شایستگی‌های اخلاقی (MCI) با استفاده از رویه‌های استاندارد است. بدین منظور این پژوهش از نظریات علوم رفتاری استفاده کرده و یافته‌های آن حاکی از آن است که استفاده از ابزارهای تماماً کمی جهت سنجش شایستگی‌های اخلاقی دارای خطا بوده و با واقعیت رفتاری کارکنان هم‌راستا نیست. در واقع سنجش شایستگی‌های اخلاقی نیازمند استفاده از پژوهش‌ها و مطالعات کیفی است.
۳	شناسایی شایستگی‌های کارگزاران عمومی داوطلب	باری بوید <sup>۲</sup>	۲۰۰۳	آمار ارائه شده در این مقاله حاکی از آن است که در آستانه سال ۲۰۰۰ میلادی تقریباً ۱۰۹ میلیون آمریکایی به صورت داوطلبانه در سازمان‌های غیرانتفاعی و خیریه مشغول به فعالیت بوده‌اند. چنین سازمان‌هایی خدمات خود را به عموم شهروندان ارائه می‌دهند و طبعاً ارائه دهندگان خدمات می‌بایست حائز شایستگی‌هایی باشند.

1. Martin, Daniel, Benjamin Austin
2. Barry Boyd

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان اثر	نام نویسنده/گان	سال	یافته‌ها
				یافته‌های پژوهش شایستگی‌های مزبور را در ۵ دسته شایستگی‌های «رهبری سازمانی»، «رهبری سیستم‌ها»، «فرهنگ سازمانی»، «مهارت‌های فردی» و «مهارت‌های مدیریتی» طبقه‌بندی نموده است.
۴	شایستگی‌های فرهنگی کارگزاران بخش دولتی و عمومی	نورمن و گودن <sup>۱</sup>	۲۰۱۵	این اثر یک کتاب به صورت ادیتوریل (مجموعه مقالات) حول محور شایستگی‌های فرهنگی مدیران و کارکنان بخش دولتی و عمومی است. نویسندگان در مقالات این کتاب ضمن تأکید بر اینکه ارائه خدمات عمومی باکیفیت و رضایت‌بخش به شهروندان در بخش عمومی نیازمند برخورداری خدمات‌دهندگان از شایستگی‌های فرهنگی مشخص است، به تشریح انواع شایستگی‌های فرهنگی در سه بخش «آگاهی‌ها»، «تخصص‌ها» و «مهارت‌ها» و نکات حائز اهمیت در سنجش این شایستگی‌ها پرداخته‌اند.
۵	سنجش عملکرد و پاسخگویی نهادهای وقفی در مالزی	ارشد و زین <sup>۲</sup>	۲۰۱۷	هدف این مقاله بحث در مورد اندازه‌گیری‌های مالی و غیرمالی است که می‌تواند با استفاده از نهادهای وقف برای ارزیابی عملکرد آن‌ها در برآورد پاسخگویی آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این کار با استفاده از تجارب قبلی در مورد اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های غیرانتفاعی انجام شده است. در نهایت یافته اصلی مقاله با تأکید بر ارائه سنجه‌های غیرمالی (در کنار سنجه‌های مالی) سعی در تکمیل پازل ارزیابی عملکرد سازمان‌های وقفی دارد. نویسندگان سنجه‌های غیرمالی عملکرد را در سه دسته ورودی‌ها، خروجی‌ها و پیامدها دسته‌بندی کرده‌اند.

1. Kristen-Major Norman and Susan Gooden  
2. Roshayani Arshad and Norzaihan Mohd Zain

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان اثر	نام نویسنده/گان	سال	یافته‌ها
۶	مسائل و جنبه‌های وقف در ایران	صفری و شهیدی <sup>۱</sup>	۲۰۱۸	این مقاله (به زبان لاتین) از منظر اجتماعی و حقوقی به دنبال به‌تصویر کشیدن وضعیت موجود وقف در ایران است. یافته‌ها بیانگر آن است که نهاد وقف در ایران در صورت تجدید قوای مدیریتی و ساختاری امکان بهره‌برداری مؤثرتری از دارایی‌های بسیار گسترده خود دارد. تمرکز اصلی مقاله بر بررسی جنبه‌های حقوقی و اجتماعی مرتبط با توانمندسازی طبقه فقیر در ایران در راستای بهره‌برداری مؤثر از وقف است.
۷	اقتضانات، شرایط و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خیریه و غیرانتفاعی	آکینگبولا <sup>۲</sup>	۲۰۱۳	یافته‌های این مقاله بر ضرورت حمایت مدیران عالی سازمان از رویکرد شایستگی - محور در سازمان‌های خیریه و غیرانتفاعی، ضرورت استفاده از مدیران حرفه‌ای و دارای تخصص کافی در این نوع سازمان‌ها و نهایتاً بهره‌گیری از مشاوران داخلی و خارجی در ضمن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان تأکید می‌نماید.
۸	مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خیریه و غیرانتفاعی	اکاردستین و براندل <sup>۳</sup>	۲۰۰۳	از نظر این پژوهش، تمایزات و ویژگی‌های خاص سازمان‌های خیریه غیرانتفاعی در مقایسه با سایر سازمان‌ها در محورهای نظیر عملکرد مأموریت محور (به‌جای عملکرد سودمحور)، ساختار خاص منابع انسانی و نوع متفاوت سیستم جبران خدمات در آن، ساختار متفاوت انگیزش منابع انسانی، محدودیت‌های خاص به‌کارگیری نیروهای داوطلب و محدود بودن عملکردهای بهینه و نیز استانداردهای مطلوب عملکردی خلاصه می‌شود.
۹	کاربردهای	شیپمن <sup>۴</sup>	۲۰۰۰	این پژوهش بر این نکته تأکید دارد که مدل‌سازی

1. Mansoureh Safari, Mahmood Shahidi
2. Kunle Akingbola
3. Dudo Eckardstein, Julia Brandl
4. Jeffery S. Shippman

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان اثر	نام نویسنده/گان	سال	یافته‌ها
	مدل‌سازی شایستگی محور کارکنان			شایستگی از طریق یک چارچوب نظری در تجزیه و تحلیل شغل نمودار می‌شود. در واقع چارچوب نظری با مدل مفهومی پشتوانه مدل شایستگی، همان چارچوب پشتوانه طراحی مشاغل در سازمان است. مدل شایستگی این پژوهش شامل مؤلفه‌هایی نظیر روش بررسی، انواع ارزیابان مدل، مشخصات ارزیابان، رویه‌های آموزش، مستندسازی، تحلیل شغل و... است.
۱۰	تغییرات و اصلاحات در مؤسسات سنتی وقف در پاکستان	ملیک <sup>۱</sup>	۱۹۹۰	این پژوهش ضمن بررسی اهداف اساسی ملی کردن املاک وقفی در پاکستان تلاش دارد تا راهکارهایی را برای اداره هر چه چابک‌تر و به‌دوراز تشکیلات زائد اداری برای سازمان‌های وقفی پاکستان ارائه نماید تا از این طریق گذار از شیوه سنتی به شیوه بوروکراتیک با کمترین هزینه و بیشترین کارایی صورت پذیرد.
۱۱	مطالعه تطبیقی عملکرد سازمان‌های وقفی سنتی و جدید	باکوترین و آینی <sup>۲</sup>	۲۰۱۸	نویسندگان مقاله ضمن انجام مقایسه میان نهادهای سنتی و مدرن وقف و بررسی تطبیقی عملکرد برخی از آن‌ها این چنین نتیجه می‌گیرند که اگر مسلمانان دولت مرکزی کارآمدی داشته باشند، در کنار آن قوانین ناظر به وقف تسهیلگر و حمایت‌کننده از واقفین و اهداکنندگان باشد و نیز تشکیلات و مدیریت سازمان‌های وقفی به صورت علمی (و نه موروثی و سنتی) سامان یابد، نهاد وقف همچنان در کشورهای اسلامی قابلیت تولید ثروت عمومی داشته و علاوه بر آن باعث ایجاد یک شبکه یکپارچه برای نظارت بر مسائل و مشکلات شهروندان شده و در نهایت مدیریت

1. S. Jamal Malik

2. Baquteryan, Mohamed, Aini Suzana Ariffin



جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان اثر	نام نویسنده/گان	سال	یافته‌ها
				مناسب اوقاف می‌تواند یک منبع عالی درآمد برای امت اسلامی باشد.
۱۲	سنجش ارتباط میان شایستگی‌های مدیریتی و عملکرد کاری	لونسون و استد <sup>۱</sup>	۲۰۰۶	یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که ارتباط مثبتی میان شایستگی‌های مدیریتی و عملکرد فردی مدیران وجود دارد؛ ولی وجود ارتباط قوی میان این دسته شایستگی‌ها و عملکرد یک واحدسازمانی را تأیید نمی‌کند. یافته دیگر مورد تأکید در این مقاله آن است که سطح ارتباط شایستگی‌های مدیران ارشد سازمان با عملکرد آنها معنادارتر از شایستگی‌های مدیران سطوح پایین‌تر است. بر همین اساس پژوهشگران چنین اظهارنظر می‌کنند که شایستگی‌های مدیران ارشد احتمالاً ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی (و نه فردی) دارد.
۱۳	ارزیابی به‌کارگیری شایستگی‌ها در آموزش و توسعه منابع انسانی	استاکس و اویری <sup>۲</sup>	۲۰۱۲	نتیجه اصلی این مقاله نشان می‌دهد که بسیاری از رویکردهای شایستگی محور تحت‌تأثیر یک تمایل مثبت، تجربی، عملی و در نهایت مدرنیستی، قرار گرفته‌اند. این مقاله در پایان این نکته را مورد تأکید قرار می‌دهد که مفهوم شایستگی، بسیار غنی‌تر از معنی رایج آن در پژوهش‌های مدیریتی است و جز از طریق درک و تحلیل «تجربه زیسته» حاصل نمی‌شود.

### ج) مدل مفهومی

باتوجه به رویکردهای شایستگی، رویکرد این تحقیق در حقیقت هم رویکرد استاندارد است که در این بخش به دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط رجوع می‌گردد و رویکرد رفتاری و موقعیتی

1. Alec Levenson, Wim Van der Stede  
2. Peter Stokes, Ewan Oiry

است که از طریق مصاحبه با خبرگان تجربیات زیسته مدیران و هیئت‌امنا به‌منظور شناسایی شایستگی‌های یک موقعیت و رفتار صورت می‌گردد. از طرفی می‌توان گفت طبق نظریه پروفیسور کردی و سلوراجان، رویکرد این تحقیق یک رویکرد شغل محور، ارزش محور و آینده محور است.

در خصوص تعریف اجزاء شایستگی، دو مدل زیر در تعریف اجزاء شایستگی نسبت به سایر مدل‌ها اهمیت و کاربرد بیشتری را داراست.

- مک‌وی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، اصلی‌ترین اجزاء تشکیل‌دهنده مفهوم شایستگی در بستر سازمان را سه جزء «ویژگی‌های شخصی»، «مهارت‌ها» و «دانش یا تخصص موردنیاز» می‌داند. مدل‌های متعدّد دیگری نیز به این سه بعد اشاره کرده‌اند (مک‌وی، ۲۰۰۵).
- واتانوپاس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به اجزاء مذکور بعد «انگیزه» را نیز اضافه می‌کند. البته علاوه بر وی، پژوهشگران متعدّدی به اهمیت انگیزه خدمات عمومی (PSM) در تعریف شایستگی‌ها در بخش عمومی تأکید کرده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به مان (۲۰۰۶) و نورمن و گودن (۲۰۱۲) اشاره نمود (واتانوپاس، ۲۰۰۷).

با در نظر گرفتن نکات فوق می‌توان جمع‌بندی درباره اجزاء اصلی تشکیل‌دهنده شایستگی منابع انسانی در بخش عمومی را در چهار دسته زیر خلاصه کرد:

- ویژگی‌های فردی و شخصیتی (Traits)
- دانش و تخصص موردنیاز (Knowledge)
- مهارت‌ها و توانایی‌های عملی (Skills)
- انگیزه خدمات عمومی (Motives & PSM<sup>۳</sup>)

## روش پژوهش

در انتخاب استراتژی پژوهش توجه به مسئله و هدف بسیار حائز اهمیت است. از آنجاکه مسئله این پژوهش چستی مدل و هدف آن توسعه‌ای است لذا، استراتژی تحلیل مضمون انتخاب شده

1. McEvoy  
2. Vathanopas  
3. Public Service Motivation

است. تحلیل مضمون، استراتژی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به‌ویژه داده‌های متنی است. هدف این استراتژی غنی‌سازی داده‌های اولیه است به نحو منظم و منطقی. در ادامه روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل آن توضیح داده می‌شود.

## الف) روش جمع‌آوری داده

مبانی نظری مرتبط با شایستگی و رویکردهای موجود در این حوزه به همراه مدل‌های آن از مطالعات کتابخانه‌ای به‌دست آمده است. همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها، اسناد بالادستی مرتبط با موقوفات جهت تسلط بر فضای انتخاب اعضای هیئت‌امنا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سپس با خبرگان این حوزه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت پذیرفت. جامعه تحقیق مشتمل بر اسناد و مدیران سازمان اوقاف و امور خیریه در امر موقوفات است که به‌صورت قضاوتی و هدفمند انتخاب شده‌اند. حجم نمونه در حوزه اسناد، کلیه اسناد مرتبط و دسترس هستند که بالغ بر ۸ سند مرتبط در این تحقیق مورد کدگذاری قرار گرفت. همچنین حجم در حوزه مصاحبه با خبرگان بر اساس معیار اشباع نظری صورت گرفته است که در این تحقیق حجم نمونه در مصاحبه‌شوندگان ۱۰ مورد شناسایی قرار گرفته است. لیست اسناد و مصاحبه‌شوندگان به شرح زیر است:

جدول ۲. اسناد بالادستی موقوفات

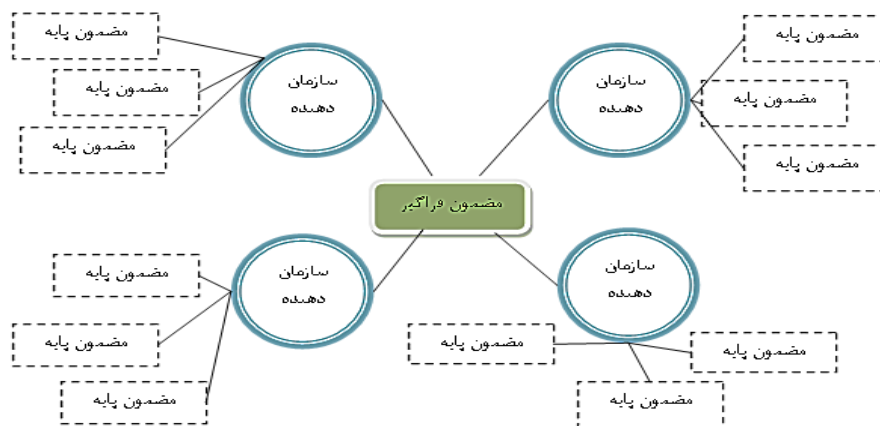
ردیف	عنوان سند
۱	آیین‌نامه داخلی نحوه انتخاب امین و هیئت‌امنا
۲	آیین‌نامه نحوه انتخاب و برکناری شرایط و حدود اختیارات و وظایف امین یا هیئت‌امناى اماکن مذهبی و موقوفات
۳	دستورالعمل نحوه انتخاب و به‌کارگیری امین یا هیئت‌امناى موقوفات و رقبات وقفی
۴	دستورالعمل تعیین تکلیف مطالبات موقوفات و بقاع متبرکه از اشخاص حقوقی
۵	دستورالعمل ارزیابی عملکرد متولیان
۶	نظارت و ارزیابی عملکرد متولیان و امنا موقوفات
۷	نحوه ارزیابی عملکرد متولیان موقوفات (شاخص)
۸	نحوه انتخاب و نظارت بر تشکیل جلسات کمیسیون‌های تأیید صلاحیت هیئت‌های امنای بقاع و اماکن متبرکه و موقوفات

جدول ۳. شناسه مصاحبه‌شوندگان مرتبط با موقوفات

ردیف	سمت مصاحبه‌شونده
۱	رئیس اداره هیئت‌امنا و خدام سازمان اوقاف و امور خیریه
۲	معاون اوقافی سازمان اوقاف و امور خیریه
۳	مدیرکل ثبتی سازمان اوقاف و امور خیریه
۴	مدیرکل تحقیق سازمان اوقاف و امور خیریه
۵	معاون اداره کل تحقیق سازمان اوقاف و امور خیریه
۶	رئیس سازمان اوقاف و امور خیریه اصفهان
۷	رئیس شعبه حسابرسی تحقیق
۸	امین موقوفه شرف النساء کرشت (شرق تهران)
۹	امین موقوفه بانو زهرا همایون (بلوک بهارستان تهران)
۱۰	امین موقوفه جراح (شمال غرب تهران)

### ب) روش تحلیل داده

مدل تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مورداستفاده ذیل استراتژی تحلیل مضمون (کدگذاری توصیفی و تفسیری) مبتنی بر مدل براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) می باشد که درنهایت به شبکه مضامین به عنوان یکی از مهم‌ترین یافته‌ها اشاره می‌گردد.



1. Braun & Clarke

شکل ۶. مدل براون و کلارک در تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶)

## یافته‌های پژوهش

### الف) اسناد مرتبط با موقوفات

در این مرحله ابتدا مورد به مورد اسناد ۸ گانه مورد اشاره کدگذاری شدند و مضامین مضامین پایه و سازمان دهنده آنها شناسایی گردید، سپس مضامین همه اسناد به صورت یکپارچه براساس چارچوب نظری به شرح زیر جمع بندی شدند:

جدول ۴. تجميع مضامين مرحله کدگذاری اسناد براساس چارچوب نظری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
توسعه و آبادانی موقوفات (عمرانی)	توسعه و آبادانی موقوفات (عمرانی)	نگهداری، حافظت و تعمیر موقوفات، نوسازی و احداث تأسیسات رفاهی، عمران و توسعه اماکن
	پیگیر و صیانت از حقوق موقوفات (حقوقی و ثبتی)	ثبت اموال منقول و غیرمنقول موقوفات، طرح و پیگیری دعاوی حقوقی، دریافت و پرداخت به موقع حقوق موقوفات
	ارتقادهنده بهره‌وری موقوفات (اقتصادی)	تهیه و تنظیم برنامه‌ریزی مالی و بودجه، تهیه و تنظیم صورت‌های مالی و اخذ مفاسحاسب، به‌روزرسانی قراردادهای و متناسب‌سازی قیمت اجارات، درآمدزایی ثبت و پیگیری منظم وصول مطالبات
	اجرای امینانه نیت (اوقافی)	تسلط به وقف‌نامه، اجرای صحیح و به‌موقع نیت
	مدیریتی	آشنایی و کاربست سامانه جامع موقوفات، مستندسازی تجربیات، استفاده از ظرفیت‌های فکری و مدیریتی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های بومی و محلی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های نهادی، تهیه برنامه‌های

جدول ۴. تجميع مضامين مرحله كدگذاري اسناد براساس چارچوب نظري

مضامين فراگير	مضامين سازمان دهنده	مضامين پايه
		عمرانی و ...، خلاقیت و ابتکار عمل کنترل و ارزیابی به موقع مهارت های ارتباط با خبرگان، نخبگان، محله، سازمان ها و نهادهای مرتبط و مدیران
دانش	ارتقادهنده بهره وری موقوفات	آشنایی با برنامه ریزی مالی و تهیه و تنظیم بودجه آشنایی با صورت های مالی و مفصاحساب آشنایی با تنظیم قرارداد و قیمت گذاری آشنایی با دانش کسب و کار و سرمایه گذاری
	قانون گرای (حقوقی و ثبتی)	آشنایی با قوانین حقوقی و قوانین ثبتی،
	اجرای امینانه نیت (اوقافی)	آشنایی با وقف نامه، آشنایی با قوانین و مقررات وقف و آئین نامه های داخلی سازمان
	مدیریتی	آشنایی با دانش برنامه ریزی، نظارت و کنترل، ارتباطات و مذاکره، خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش و مدیریت زمان
ویژگی های فردی	متشرع بودن	تقید به فرایض دینی سلامت نفس و تقوا دیانت محوری
	تعهد و مسئولیت پذیری	امین و امانت داری (اطلاعاتی و...) پاسخگویی و گزارش دهی به موقع به سازمان پیگیری مستمر صداقت و درستکاری

جدول ۴. تجميع مضامين مرحله کدگذاری اسناد براساس چارچوب نظری

مضامين فراگیر	مضامين سازمان‌دهنده	مضامين پایه
		ایثار و فداکاری
	علم محوری	به‌روز بودن اطلاعات و آگاهانه اقدام کردن
	سوابق	دارای حسن سابقه و عدم سوء پیشینه
عقاید	ارزش مدار بودن مبتنی مبنای اسلامی	اعتقاد و التزام به ولایت فقیه روحیه بسیجی و جهادی روحیه انقلابی روحیه خدمتگزاری

### ب) مصاحبه‌های مرتبط با هیئت‌امنا موقوفات

در این بخش نتایج مربوط به مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران سازمان، برخی امنا موقوفات و نیز سایر خبرگان مربوط به موقوفات به شرح جدول ذیل ارائه خواهد شد. در این بخش از مجموع ۱۰ مصاحبه صورت گرفته ۱۹۸ کد توصیفی به دست آمد که این کدها در قالب ۱۸۷ مضمون پایه طبقه‌بندی شدند. البته از این میان تنها ۴۴ مضمون پایه کاملاً جدید به دست آمد و نیز عناوین ۶ مضمون دیگر نیز اصلاح شد. البته فهرست مضامين جدید و اصلاح شده به شرح جدول زیر است:

جدول ۵. فهرست مضامين جدید و اصلاح شده در مرحله تحلیل مصاحبه‌های موقوفات

عناوین مضامين اصلاح شده	عناوین مضامين جدید
	تخصص داشتن مربوطه امین رفع معارض اموال تصرف شده جلوگیری از ساخت‌وساز و ظلم در حق موقوفه عدم کوتاهی، تعدی و تفریط در کار جذب و به‌کارگیری اطلاعات مورد نیاز موقوفه حضور فعال در مزایده‌ها <sup>۱</sup> تجربه داشتن

۱. این مفهوم بدان معناست که جهت اجاره دادن موقوفات اقتصادی می‌بایست هیئت‌امنا آن را به مزایده بگذارد تا بیشترین منافع مالی جهت اجرای نیت آن موقوفه حاصل شود.

## مدیریت اسلامی

جدول ۵. فهرست مضامین جدید و اصلاح شده در مرحله تحلیل مصاحبه‌های موقوفات

عناوین مضامین اصلاح شده	عناوین مضامین جدید
ارتباطات اجتماعی محلی	آشنا با مسائل شرعی وقف
تثبیت مالیکت موقوفه	فقدان نگرش به موقوفه به عنوان شغل توسط امین
به روزرسانی قیمت استیجارات	دغدغه مندی
درآمدزایی و افزایش عواید	عدم حس مالیکت به ملک
موقوفه	داشتن حس مدیریتی
حسن سابقه و شهرت	توانمندی‌های جسمی و روحی
منظم و دقیق بودن	وسعت و فرصت رسیدگی
	وفاداری به حق موقوفه و حق الناس و حق الله
	شناسایی خلاها و مسائل موقوفه
	زیباسازی
	مدیریت هزینه‌ها
	ارتباط و جذب سرمایه دارها
	تحصیلات دانشگاهی
	تیم‌سازی با خبرگان و صاحبان فکر
	عدم تعدی و تفریط در حق موقوفه
	وجدان کاری
	ارتباط با مستأجرین
	قانون مدار
	ارتباط و جذب خیرین
	جذب مشارکت‌های مردمی
	علاقه مندی
	التزام به نظام جمهوری اسلامی
	آموزش‌پذیری
	دقیق بودن
	آینده‌نگر
	مسئولیت اجتماعی
	شجاع بودن
	استقلال داشتن



جدول ۵. فهرست مضامین جدید و اصلاح شده در مرحله تحلیل مصاحبه‌های موقوفات

عناوین مضامین اصلاح شده	عناوین مضامین جدید
	ذهنیت پویا و فعال و غیرمنفعل توانمندی در سازماندهی اخلاق حسنه قاطعیت در عمل متواضع و دلسوزی قناعت در هزینه‌ها و جلوگیری از اسراف و تبذیر صبور آراستگی ظاهری و ادبی ایستادگی و مقاومت

همچنین جدول اشباع نظری مصاحبه به صورت زیر است. در جدول زیر نشان می‌دهد که از میان ۱۰ مصاحبه صورت گرفته در مصاحبه نهم و دهم نه تنها هیچ مضمون جدیدی تولید نشد، بلکه هیچ یک از مضامین قبلی نیز اصلاح نشدند که چنین چیزی به منزله تحقق کفایت یا اشباع نظری در مرحله مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته است.

جدول ۶. جدول اشباع نظری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته

ردیف	سمت مصاحبه‌شونده	تعداد کدهای توصیفی	تعداد کل مضامین پایه	تعداد مضامین جدید	تعداد مضامین اصلاح شده
۱	رئیس اداره هیئت‌امنا و خدام سازمان اوقاف و امور خیریه	۱۵	۱۵	۷	۰
۲	معاون اوقافی سازمان اوقاف و امور خیریه	۲۷	۲۵	۱۱	۱
۳	مدیرکل ثبتی سازمان اوقاف و امور خیریه	۲۵	۲۳	۵	۲
۴	مدیرکل تحقیق سازمان اوقاف و امور خیریه	۲۰	۱۸	۳	۱
۵	معاون اداره کل تحقیق سازمان اوقاف و امور خیریه	۲۰	۱۸	۶	۰
۶	رئیس سازمان اوقاف و امور خیریه اصفهان	۱۹	۱۷	۲	۱
۷	امین شرف النساء کرشت (شرق تهران)	۲۱	۲۱	۸	۰
۸	امین بانو زهرا همایون (بلوک بهارستان تهران)	۱۷	۱۷	۳	۱
۹	رئیس شعبه حسابرسی تحقیق	۱۸	۱۸	۰	۰
۱۰	امین جراح شمال غرب تهران	۱۶	۱۵	۰	۰

در مجموع از جمع‌بندی کدگذاری اسناد (جدول شماره ۴) و مصاحبه‌های صورت گرفته و با نگاه تجمیعی مضامین جدید بدست آمده و نیز مضامین اصلاح شده جدول نهایی به شکل زیر شکل گرفته است که نشان‌دهنده مدل شایستگی هیئت‌امنا موقوفات می‌باشد.

جدول ۷. تجميع مضامين مرحله کدگذاری براساس اسناد و مصاحبه های مدیران و امنا موقوفات

مضامين فراگیر	مضامين سازمان‌دهنده	مضامين پایه
	توسعه و آبادانی موقوفات (عمرانی)	نگهداری، حفاظت و تعمیر موقوفات، نوسازی و احداث تأسیسات رفاهی، زیباسازی عمران و توسعه اماکن
	پیگیری و صیانت از حقوق موقوفات (حقوقی و ثبتی)	تثبیت مالکیت موقوفات (ثبت اموال منقول و غیرمنقول)، طرح و پیگیری دعاوی حقوقی، دریافت و پرداخت به‌موقع حقوق موقوفات رفع معارض اموال تصرف شده جولوگیری از ساخت‌وساز و ظلم در حق موقوفه عدم کوتاهی، تعدی و تفریط در کار حضور فعال در مزایده‌ها
بهره‌وری	ارتقا دهنده بهره‌وری موقوفات (اقتصادی)	تهیه و تنظیم برنامه‌ریزی مالی و بودجه، مدیریت هزینه‌ها (انجام پرداخت‌ها و قبوض و...) تهیه و تنظیم صورت‌های مالی و اخذ مفاسحاسب، به‌روزرسانی قراردادها به‌روزرسانی قیمت اجارات، ارتباط و جذب سرمایه‌گذارها درآمدزایی و افزایش عواید موقوفه ثبت و پیگیری منظم وصول مطالبات حضور فعال در مزایده‌ها
	تحقق امینانه نيات	اجرای صحیح و به‌موقع نيات
	قابلیت اجرایی	آشنایی و کاربست سامانه جامع موقوفات، مستندسازی تجربیات، استفاده از ظرفیت‌های فکری و مدیریتی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های بومی و محلی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های نهادی، تهیه برنامه‌های عمرانی و...، خلاقیت و ابتکار عمل

## مدیریت اسلامی

جدول ۷. تجمیع مضامین مرحله کدگذاری براساس اسناد و مصاحبه های مدیران و امانا موقوفات

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		کنترل و ارزیابی به موقع مهارت های ارتباط با مستأجران خبرگان، سرمایه دار، خیرین، ارتباطات اجتماعی و جذب مشارکت محلی، سازمان ها و نهادهای مرتبط و مدیران سازماندهی کردن شناسایی نیاز و خلاءهای موقوفه تیم سازی با خبرگان و صاحبان فکر
	قانون محوری	آشنایی با قوانین حقوقی آشنایی با قوانین ثبتی (اخذ مالکیت) آشنایی با قوانین و مقررات وقف و آئین نامه های داخلی سازمان
	دانش فقهی وقفی	آشنایی با وقف نامه، آشنا با مسائل فقهی وقف
م	کارکرد مدیریت	آینده نگری آشنایی با دانش برنامه ریزی، نظارت و کنترل، ساختاردهی ارتباطات و مذاکره، اخلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش مدیریت زمان مسئله شناسی
و	ارزش مدار بودن	اعتقاد و التزام به ولایت فقیه روحیه بسیجی و جهادی روحیه انقلابی روحیه خدمتگزاری

جدول ۷. تجمیع مضامین مرحله کدگذاری براساس اسناد و مصاحبه‌های مدیران و امنا موقوفات

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ویژگی‌های فردی	متشرع بودن	تقید به فرایض دینی سلامت نفس و تقوا دیانت محوری (متدین بودن)
	تعهد و مسئولیت‌پذیری	امین و امانت‌داری (اطلاعاتی و...) پاسخگویی و گزارش‌دهی به‌موقع به سازمان پیگیری مستمر صداقت و درستکاری ایثار و فداکاری وفاداری به حق موقوفه و حق‌الناس و حق‌الله عدم تعدی و تفریط وجدان کاری
	علم محوری	به‌روز بودن اطلاعات و آگاهانه اقدام کردن جذب و به‌کارگیری اطلاعات موردنیاز موقوفه آموزش‌پذیر تحصیلات متخصص بودن
	ویژگی‌های عمومی	التزام به‌نظام جمهوری اسلامی ایران علاقه‌مندی نظم و دقیق بودن مسئولیت اجتماعی داشتن دارای حسن سابقه و شهرت و عدم سوء‌پیشینه تجربه کافی نگرش به موقوفه به‌عنوان شغل توسط امین دغدغه‌مندی عدم حس مالیکت به ملک داشتن حس مدیریتی

## مدیریت اسلامی

جدول ۷. تجمیع مضامین مرحله کدگذاری براساس اسناد و مصاحبه های مدیران و امانا موقوفات

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
توانمندی های جسمی و روحی وسعت و فرصت رسیدگی قانون مدار شجاع بودن استقلال داشتن ذهنیت پویا و فعال و غیر منفعل اخلاق حسنه قاطعیت در عمل متواضع و دلسوزی قناعت در هزینه و جلوگیری از اسراف و تبذیر صبور آراستگی ظاهری و ادبی ایستادگی و مقاومت		

جهت اعتباربخشی یافته ها از معیارهای اعتبارسنجی گویا و لینکلن (۳ معیار؛ باورپذیری، اطمینان پذیری و تأییدپذیری) و مکسول (۳ معیار؛ روایی توصیفی، تفسیری و تئوریک) استفاده شده و پرسش نامه ای با ۸ گویه طراحی گردید و به ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی آشنا به نهاد وقف و مدیران اجرایی ارسال گردید. نتایج حاکی از آن است که هریک از گویه های پرسش نامه نمره متوسط به بالا گرفته اند. جدول تحلیلی زیر نتایج هریک از گویه ها را نشان می دهد:

نمره	ضعیف (۱)	متوسط (۲)	خوب (۳)	عالی (۴)	مقیاس گویه ها
۳۴			۶	۴	۱
۲۸		۳	۶	۱	۲
۲۴		۱	۸	۱	۳
۳۴			۶	۴	۴
۳۶			۴	۶	۵
۳۵			۵	۵	۶

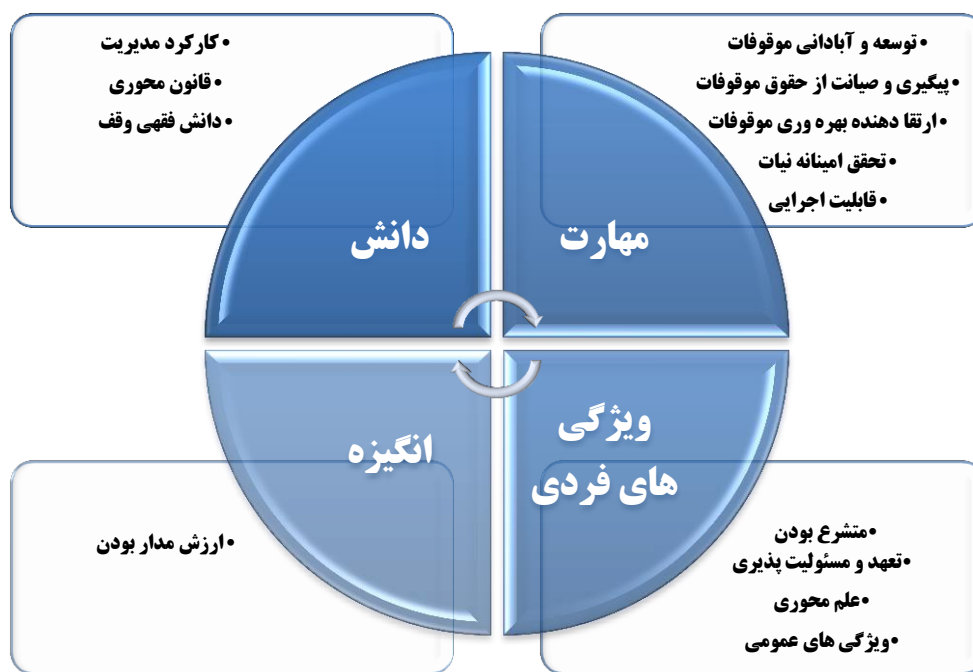
نمره	ضعیف (۱)	متوسط (۲)	خوب (۳)	عالی (۴)	مقیاس گویه‌ها
۳۲		۲	۲	۶	۷
۳۰		۲	۶	۲	۸

چنانچه نمره‌ای از گویه‌ها از ۲۰ پایین‌تر باشد گویه از نظر خبرگان پذیرفته نیست چون نمره زیر متوسط قرار دارد. بنابراین طبق نتایج فوق معیارهای ارزیابی نمره‌ی خوب به بالا کسب نموده‌اند و این امر نیز نشان‌دهنده تأییدپذیری کیفیت تحقیق نزد خبرگان می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که اشاره شد امروزه اهمیت عامل انسانی به‌منزلهٔ یک عامل راهبردی، طراح و مجری سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی جایگاهی به‌مراتب والاتر از گذشته است. بدین لحاظ، امروزه سازمان‌ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود تلاش می‌کنند از طریق سرمایه انسانی قابلیت‌دار در گسترهٔ جهانی به پیشرفت سریع، بهبود مستمر، کارایی، سودآوری، انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصهٔ فعالیت خود نائل شوند. بدون این کیفیت‌ها، سازمان‌ها واقعاً غیرممکن است که بتوانند در مواجهه با بهترین‌ها به‌صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند (عباس‌پور، ۱۳۹۸: ۱۸)

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون و باتکیه‌بر اسناد بالادستی و مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان موضوع به شناسایی و طراحی مدل شایستگی-های عمومی اعضای هیئت‌امنای موقوفات سازمان اوقاف و امور خیریه پرداخته است تا بتواند سازوکارهای لازم برای پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در بین اعضای هیئت‌امنا را پیشنهاد دهد. بنابراین، مدل شایستگی استخراج شده از روش تحلیل مضمون در این پژوهش به شرح شکل زیر است. مدل شایستگی طراحی شده دارای ۴ بعد می‌باشد.



شکل ۷. مدل شایستگی های عمومی اعضای هیأت امنای موقوفات

بعد اول مهارت است. اعضای هیأت امنای موقوفات باید مهارت «توسعه و آبادانی موقوفات، پیگیری و صیانت از حقوق موقوفات، ارتقای بهره‌وری موقوفات، تحقق امینانه نیت و قابلیت اجرایی» را داشته باشند.

- «توسعه و آبادانی موقوفات» شامل نگهداری و حفاظت و تعمیر موقوفات، نوسازی و احداث تأسیسات رفاهی، زیباسازی، عمران و توسعه اماکن و... است.
- تحقق حقوق موقوفات و قانون‌گرایی ثبتي از مولفه‌های «پیگیری و صیانت از حقوق موقوفات» است.
- «ارتقا دهنده بهره‌وری موقوفات» شامل درآمذزایی و قابلیت مالی و... است.
- قابلیت اجرایی نیز متشکل از کاربرست سامانه‌ها، آسیب‌شناسی و شناسایی خلأها و ظرفیت و شبکه‌سازی و... است.
- و در نهایت تحقق امینانه نیت به اجرای صحیح و به موقع نیت بر می‌گردد.



بعد دوم در مدل شایستگی بعد دانش است. لازم است اعضای هیئت‌امناى موقوفات در مرحله نخست به قوانین و آیین‌نامه‌ها و سایر اسناد حقوقی مسلط باشند. در حقیقت قانون محوری به معنای آشنایی با قوانین حقوقی و قوانین ثبتی است و در نهایت می‌بایست با نگاه فقهی آشنایی با وقف-نامه، مسائل شرعی وقف، قوانین و مقررات وقف و آئین‌نامه‌های داخلی سازمان اوقاف و امور خیری وجود داشته باشد... در نهایت لازمه کارایی و اثربخشی مجهز بودن به دانش کارکردی علم مدیریت است که به توانند با آینده‌نگری به مسئله‌شناسی، برنامه‌ریزی، ساختاردهی، نوآوری و ... بپردازند.

بعد سوم، انگیزه است که به معنای ارزش محور بودن فرد است. این ارزش محور بودن یعنی اعتقاد و التزام به ولایت‌فقیه، روحیه بسیجی، جهادی و انقلابی و همچنین داشتن روحیه خدمتگزاری است. هیئت‌امنا بایستی از افرادی انتخاب شوند که علاوه بر التزام به مبانی انقلاب و ولایت‌فقیه، روحیه خدمتگزاری داشته باشد و این روحیه را به صورت جهادی دنبال نمایند. و بعد آخر ویژگی‌های فردی است. در این بعد متغیرهایی نظیر تشرع، تعهد و مسئولیت‌پذیری، علم محوری و ویژگی‌های عمومی نهفته است.

- تشرع شامل تقید به فرایض دینی، سلامت نفس و تقوا و دیانت محوری است.
- تعهد شامل امانت‌داری، پاسخگویی، پیگیری، صداقت و درستکاری و ایثار و فداکاری است.
- علم محوری به معنای به‌روز بودن اطلاعات و آگاهانه اقدام کردن، جذب و به‌کارگیری اطلاعات موردنیاز، تحصیل کرده، متخصص و... است.
- ویژگی‌های عمومی نیز مؤلفه - هایی نظیر التزام به نظام جمهوری اسلامی، تجربه، آراستگی، ایستادگی، استقلال، پویایی، دغدغه‌مندی و... را دارا است. وجه تشابه پژوهش حاضر با پژوهش‌های سایر نویسندگان به شرح ذیل است:
- در پژوهش «صادقی و همکاران (۱۳۹۹)»، تحت عنوان «ارائه مدل شایستگی مدیریتی در سازمان امور مالیاتی»، المان‌های «برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل و مدیریت زمان» به عنوان مهارت‌های مدیریتی شناسایی شدند.

- در پژوهش «نیازی قاضیانی و همکاران (۱۳۹۸)» تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان‌های دولتی»، «قابلیت اعتماد» به عنوان شایستگی «هوش اجتماعی» استخراج شد.
  - در تحقیق «مالکی نژاد و همکاران (۱۳۹۹)» تحت عنوان «طراحی چارچوب نوین مدل شایستگی مدیران آموزش عالی با رویکرد تلفیقی ISM و SEM» شایستگی‌هایی تحت عناوین «مهارت‌های مدیریتی و تجربه لازم» شناسایی شدند.
  - در پژوهش «موسوی و سلطان حسینی (۱۳۹۶)» تحت عنوان «تدوین مدل شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان» شایستگی «تعهد ایمانی» با المان‌های «شناخت دین، عمل به دین و الگوی اخلاقی» استخراج شده‌اند.
  - «آینده‌نگری و خلاقیت» به عنوان شایستگی فردی، «مسئولیت‌پذیری، صداقت و تعهد» به عنوان اخلاق حرفه‌ای، «تجربه و تخصص» به عنوان دانش حرفه‌ای و «مهارت مذاکره» به عنوان شایستگی‌های ارتباطی در پژوهش «رضمان پناه و همکاران (۱۳۹۹)» تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران» شناسایی شدند.
- باتوجه به خاص بودن مأموریت امینان در مدیریت موقوفات متصرفی، بسیاری از شایستگی‌های موردنیاز در جذب این افراد منحصر به فرد است.

### الف) پیشنهادهای اجرایی

- طراحی و تهیه نظام آموزشی مدون برای هیئت‌امنا از موارد قابل توجه است که جهت بهبود عملکرد افراد ضروری می‌نماید. نظام آموزشی موردنظر می‌بایست دارای ویژگی‌هایی چون کارآمدی، انسجام و یکپارچگی باشد تا روند ارائه و برگزاری دوره‌ها به حصول نتایج مورد انتظار منتج گردد. نظام مذکور همچنین باید فرایند آموزش را به صورت کامل (از آغاز دوره تا اعطای گواهی) شامل گردیده و تغییر رفتار فراگیران دوره‌های آموزشی (استفاده عملی از آموخته‌ها) را نیز رصد نماید.

- اگرچه تأمین نیرو همواره به‌عنوان یکی از دغدغه‌های سطوح مدیریتی سازمان‌ها مطرح است لیکن صرف جذب نیرو راهگشا نخواهد بود لذا نیاز است انتخاب و به‌کارگیری افراد بر اساس شایستگی و استحقاقات آنان باشد. برای مثال در جذب و تأمین نیروی انسانی آنچه که باید مدنظر قرار گیرد تناسب افراد از منظر تجربی، روحی و نگرشی با ماهیت کار ارزشی و فرهنگی موقوفات است.
- همان‌گونه که در سطور قبلی اشاره گردید، جذب نیرو بایستی در قالب احصاء شرایط و ویژگی‌هایی صورت پذیرد که در این زمینه می‌توان به مواردی چون لزوم غربالگری نیروی انسانی و بهبود و اصلاح شاخص‌های جذب اشاره نمود. به بیانی دیگر جذب نیرو نیازمند تهیه و به‌کارگیری شاخص‌هایی است که در نهایت منجر به جذب سرمایه‌های کیفی گردد.
- آنچه در این راهبرد مدنظر است سیستم نظارتی است که ضمن اعمال مراقبت و گزارش‌دهی، بتواند به‌صورت جامع و همه‌جانبه بر هیئت‌امنا نظارت نموده و میزان انحرافات را به‌درستی شناسایی کند. مواردی چون تقویت اهرم‌های نظارتی و اعمال نظارت عمومی و اختصاصی می‌تواند به پویایی و کارایی نظام مذکور بیفزاید.
- از منظر رفتاری، از جمله مؤثرترین اقدام مدیریتی در قبال افراد، در وهله اول قدردانی بیانی و سپس تقدیر عملی است. در این زمینه می‌توان به‌تناسب و با شناسایی امنای متعهد و مسئولیت‌پذیر و همچنین امنای کم‌کارتر، تشویق و تنبیهات لازم را اعمال نمود. برای مثال می‌توان با اعطای پاداش و پرداخت‌های مالی نسبت به قدردانی از هیئت‌امنای برتر و همچنین بازخواست هیئت‌امنای ضعیف، اقدام نمود.
- استقرار و پیاده‌سازی کانون ارزیابی اعضای هیئت‌امنا مبتنی بر مدل شایستگی طراحی شده در جذب، انتصاب، حفظ و توسعه آنها بسیار مثرتر خواهد بود. اجرای مناسب کانون-های ارزیابی بر اساس مدل شایستگی خاص سازمان اوقاف و امور خیریه، اهداف زیر را تحصیل خواهد نمود:

الف) اطمینان از شایستگی عوامل انسانی که به عضویت هیئت‌امنای موقوفات این سازمان

درآمده‌اند.

- ب) بسترسازی محیط یادگیری و پیشرفت برای توسعه شایستگی‌ها میان آنها.
- ج) کشف استعدادهای متنوع و قرارداد آنها در خط‌مشی‌های جانشینی.
- طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری از طریق مدیریت استعداد در میان اعضای هیئت‌امنا
  - طراحی، مدیریت و توسعه فرهنگ‌سازمانی اوقاف و امور خیریه مبتنی بر مدل شایستگی استخراج شده

### ب) پیشنهادهای نظری

- محقق بر اساس ایده‌های شکل گرفته در فرایند تحقیق و همچنین یافته‌ها موضوعات ذیل را به پژوهشگران پیشنهاد می‌دهد:
- پیشنهاد می‌گردد، نیازسنجی آموزشی بر اساس مدل شایستگی شکل گرفته توسط محققین طراحی گردد.
  - پیشنهاد می‌گردد مدل شایستگی برای هیئت‌امنا بقاع متبرکه نیز طراحی گردد.
  - پیشنهاد می‌گردد مدل کانون ارزیابی تخصصی برای موقوفات طراحی گردد.
  - پیشنهاد می‌گردد گزاره‌های رفتاری برای مولفه‌های مدل شایستگی مورد مطالعه قرار گیرد.
  - پیشنهاد می‌گردد امکان‌سنجی و اثربخشی مدل در عمل بررسی گردد.

## منابع

- انباتی، زینب، (۱۳۸۴)، تأثیر شایسته‌سالاری بر بهره‌وری، اولین کنفرانس شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: شیوه.
- بسیجی، غسل، بابایی زکلیکی، محمدعلی، حسین‌زاده شهری، معصومه، خدیور، آمنه، (۱۳۹۹)، طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۲، شماره ۲، ۳۵-۶۲.
- جوادی فرد، فاطمه، امیرکبیری، علیرضا و دهگان، محمود، (۱۴۰۰)، طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۱، شماره ۱، ۱۰۲-۱۲۶.
- خورشیدی، عباس و اکرامی، محمود، (۱۳۹۰)، شناسایی عوامل سازنده شایستگی مدیران، فصلنامه مدیریت انتظامی، سال ۶، شماره ۴، ۵۸۰-۵۹۲.
- دیبری، افشین و بینش، مسعود، (۱۳۹۸)، شایستگی‌های منابع انسانی شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- دهقانان، حامد، (۱۳۸۵)، مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورتها و راهکارها)، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۳، ۱۱۷-۱۴۹.
- راجبی، علیرضا، ملکی آوارسین، صادق و دانشور هریس، زرین، (۱۴۰۰)، طراحی مدل شایستگی مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی، فرایند مدیریت توسعه، شماره ۴، پیاپی ۱۱۸، زمستان، ۱۱۹-۱۴۴.
- رمضان پناه، ندا، علامه، سید محسن، سماواتین، حسین، قانع نیا، مریم، (۱۳۹۹)، طراحی مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی دانشگاه مازندران، سال ۱۲، شماره ۲۴، ۱۳۴-۱۵۵.
- صادقی، احمدعلی، حسینی، محمدعلی، محمدخانی، کامران، (۱۳۹۹)، ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور، پژوهش‌نامه مالیات، شماره ۴۷، مسلسل ۹۵، ۵۲-۷۳.
- طلوعیان، غلامعباس، (۱۳۹۸)، تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری، مجله رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۱۹، ۴۶-۶۱.
- عباس‌پور، عباس، (۱۳۹۸)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران: انتشارات سمت.
- غفاریان، وفا، (۱۳۹۸)، شایستگی‌های مدیریتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

- مالکی نژاد، پوریا، ضیاییان، مهران، ضیاییان، میلاد، (۱۳۹۹)، طراحی چارچوب نوین مدل شایستگی مدیران آموزش عالی با رویکرد تلفیقی ISM و SEM، نشریه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت، سال دهم، شماره اول، ۱۰۱-۱۲۹.
- موسوی، زهره، سلطان حسینی، محمد، (۱۳۹۶)، تدوین مدل شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۹، ۹۵-۱۰۹.
- موسوی، سید نجم‌الدین، فرهیخته، فاطمه، وحدتی، حجت و حکاک، محمد، (۱۳۹۸)، شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۸، ۷۷-۱۱۰.
- نیازی قاضیانی، فرزانه، معمارزاده تهران، غلامرضا، الوانی، سید مهدی، البرزی، محمود، (۱۳۸۸)، طراحی مدل شایستگی کارکنان مبنای نوع سازمان‌های دولتی، مجله سبک زندگی اسلامی سلامت محور، شماره ۳، پیاپی ۵، ۱۷۱-۱۸۰.
- واعظی، رضا، سید نقوی، میرعلی، حسین پور، داود، تاجی، فاطمه، (۱۳۹۹)، الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمان های دولتی در شرایط جهانی شدن، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۹، شماره ۹۶، تابستان، ۹-۴۴.
- Akingbola, Kunle, (2013), Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations, **Employee Relations**, Vol. 35, No. 5.
- Arshad, R., Mohd Zain, N., (2017), Performance measurement and accountability of Waqf institution in Malasia, **SHS Web of Conferences** 36, DOI: 0.1051/shsconf/2017360000.
- Bapat, A. , Bennett, M. , Burns, G. , Bush, C. , Gobeski, K. , Langford, S. , Monnot, M. , Pfeiffelmann, B. , Siers, B. , Stehura, A. , & Wagner, S. (n. d.) , (2007), A Leadership Competency Model: Describing the capacity to lead, Retrieved June 28, from Central Michigan University, College of Humanities and Social and Behavioral Sciences web site: www.chsbs.cmich.edu/leader\_model/CompModel/Onlinemodel. Doc.
- Baqutayan, S., Ariffin, A., Mahdzir, A., (2018), Waqf Between the Past and Present, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol.4, No.4.
- Boyd, Barry, (2003), Identifying Competencies for Volunteer Administrators for the Coming Decade, **Journal of Agriculture education**, Vol.44, No.4.
- Braun, V. & Clarke, V., (2006), Using thematic analysis in psychology, **Qualitative Research in Psychology**, Vol. 3, No. 2, 77-101.
- Dulewicz, Victor & Higgs, Malcolm, (2005), Assessing leadership styles and organizational context, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 20, No. 2, 105-123.
- Eckardstein, Dudo, Brandl, Julia, (2003), Human Resource Management in Nonprofit organizations, **Future of Civil Society**, 297-314.
- Freudenberg, R., (2004), **Competency modeling**, <http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>
- Hughes, Marsha, Bruegman-May, Karrie, (1996), Nurse and Volunteer Competency Tools with Measurable Outcomes: Does Your Staff Measure Up?, **Home Health Care Manage Prac**, Vol. 8, No. 3.
- Levenson, Alec, Wim Van der Stede, (2006), Measuring the Relationship between Managerial Competencies and Performance, **Journal of Management**, Vol. 32, No. 3.

- Macke, J., (2019), Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management, University of Caxias do Sul (UCS), IMED Business School, **Brazil**, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 14, No.8 , 18-44.
- McEvoy, Glenn, (2005), A Competency Based Model for Developing Human Resource Professionals, **Journal of Management Education**, Vol. 29, No. 3.
- Malik, S.J., (1990), Waqf in Pakistan, change in traditional institution, **Journal of die welt des Islams**, 63-97.
- Mann, Gregory, (2006), A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector, **Public personnel management**.
- Manxhari, M., (2017), Developing models of managerial competencies of managers: a review, **International Journal of Economics, Commerce & Management**, Vol. 5, No. 4, 186–200.
- Martin, Daniel, Austin, Benjamin, (2010), Validation of the moral competency inventory measurement instrument, **Management Research Review**, Vol. 33, No. 5.
- Nazrul Hazizi Noordin, Siti Nurah Haron, Salina Kassim, (2017), Developing a comprehensive performance measurement system for waqf institutions, **International Journal of Social Economics**, Vol. 44, No. 7, 921-936.
- Norman, Kristen-Major, Gooden, Susan, (2015), **Cultural competency for public administrators**, NY: Routledge Press.
- Reenu, Mohan, (2019), USING COMPETENCY MODELS FOR PERFORMANCE MANAGEMENT, **Journal of Research In Management & Technology**, VOL 11, 38-68.
- Schoonover, S. C., Schoonover, H., Nemerov, D & ,Ehly, C., (2000), **Competency-based HR applications: Results of a comprehensive survey**.
- Safari, Mansoureh, Shahidi, Mahmood, (2018), Problems and Prospects OF Waqf in Iran: A Legal Perspective, **International Policy Review**, Vol.4, No.4.
- Shippman, Jeffery, (2000), The Practice of Competency Modelling, **Journal of Personnel Psychology**, Vol. 53, No. 2.
- Stokes, Peter, Oiry, Ewan, (2012), An evaluation of the use of competencies in human resource development – a historical and contemporary recontextualisation, **EuroMed Journal of Business**, Vol. 7, No. 1.
- Vathanopas, Vichita, (2007), Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector, **Contemporary Management Research**, Vol.3, No.1.
- Viitala, R., (2007), Perceived development needs of managers compared to management competency models, **The Journal of Workplace learning**. Vol.17, No.7, 436-451.

