

## مدل شایستگی مدیران دولتی ایران ( بر اساس صحیفه امام (ره) ) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد

رؤیا اسدی فرد<sup>۱</sup>، احمدعلی خائف الهی<sup>۲\*</sup>، علی رضائیان<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف دستیابی به مدل شایستگی مدیران دولتی ایران طراحی شد. بنابراین برای دستیابی به مدلی دقیق و علمی از آن، روش استراتژی نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در جریان پژوهش با انتخاب ۲۲ جلد متن صحیفه امام (ره)، به مثابه یکی از غنی‌ترین منابع موجود برای طراحی مدل شایستگی مدیران دولتی ایران مورد بررسی و پژوهش قرار گرفت. ابتدا بر اساس رویکرد استراتژی نظریه داده بنیاد در مرحله اول، یعنی کدگذاری باز، ۲۲ جلد متن صحیفه امام (ره) کدگذاری شده است و در مرحله بعد، از طریق کدگذاری محوری پس از احصاء طبقات اصلی و فرعی، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) ارائه شده است. پس از مراجعه به صاحب‌نظران و خبرگان متخصص در رشته‌های علمی گوناگون، ضمن اصلاح و تعدیل مدل گفته شده، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران طراحی شد.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی، مدیریت شایستگی، استراتژی نظریه داده بنیاد، کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری در بخش عمومی، دانشگاه تربیت مدرس، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۱۱/۲۰

نویسنده مسئول: احمد علی خائف الهی

Email: khaefelahi@modares.ac.ir

## مقدمه

مدیریت شایستگی فکری است که در بخش خصوصی توسعه یافته و در طول دهه ۱۹۹۰ به بخش دولتی منتقل شده است. بنابراین مدیریت شایستگی روند جدیدی در بخش دولتی است که نیازمند پژوهش‌های زیادی در این زمینه است.

اهمیت پرورش مدیران و رهبران بخش عمومی هم در محیط‌های دانشگاهی و هم در محیط‌های سازمانی مدت‌ها است که تشخیص داده شده؛ و روندهایی نظیر جهانی شدن و پیشرفت‌های فناورانه و تغییرات در محیط و انتظارات از مستخدمان عمومی، اهمیت پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی به‌ویژه کارگزاران سطح عالی را به بخش عمده‌ای از تلاش‌های منابع انسانی در چندین کشور جهان تبدیل نموده است.

در دنیای مدرن امروزی هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثر بخشی خدمات عمومی نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتوانند بر اساس شایستگی-ها ی خود به ارائه خدمات بهتر به شهروندان، بر اساس منافع عمومی جامعه، بپردازند. ضرورت برخورداری از مدیران و کارکنان شایسته در بخش عمومی، ایجاد یک مدل یا چارچوب شایستگی در بخش عمومی است تا براساس آن بتوان به انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران در بخش عمومی پرداخت. اما نبود چنین چارچوبی در بخش عمومی، این سؤال را مطرح می‌سازد که «شایستگی‌های مدیران در بخش عمومی کدامند؟».

## تعریف مسئله

با وقوع انقلاب اسلامی ایران به رهبری امام خمینی (ره) در سال ۱۳۵۷ تغییرات و اصلاحات زیادی در بخش‌های مختلف جامعه از جمله بخش دولتی ایران صورت گرفت، علاوه بر تحولات عمده بالا، در سال‌های اخیر با توجه به لزوم اصلاحات اداری، بهبود ضعف رهبری سازمان‌های دولتی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و جهانی شدن، کشور نیازمند چارچوبی است تا براساس آن مدلی را برای پرورش مدیران و رهبران استراتژیک بخش دولتی فراهم آورد. بنابراین با توجه به اینکه ایران کشوری اسلامی و دارای آرمان‌های برای تحقق کشوری اسلامی است، مسئله این است که برای شایستگی مدیران دولتی ایران

چگونه می‌توان مدلی را تدوین کرد تا براساس آن صلاحیت‌ها، ظرفیت‌ها، دانش، مهارت-ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دولتی به شیوه‌ای علمی و سیستماتیک و نیز برخوردار از صبغه اسلامی، شناسایی شود. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران چگونه است؟».

اگر قرار است که دولت برای تحقق مدل شایستگی همت گمارد، «چگونه و بر چه مبنایی می‌تواند شایستگی را تعریف کند و آن را معیار انتخاب و ارزیابی مدیران بخش عمومی قرار دهد؟». بنابراین تدوین مدل شایستگی مدیران دولتی اسلامی ایران، مستلزم تعریف صحیح شایستگی‌ها برای نیل به آن، اجرا و ارزیابی آن‌ها است.

### هدف پژوهش

هدف این پژوهش کیفی احصاء مدل شایستگی مدیران دولتی ایران در حوزه‌ی مدیریت دولتی است تا ابزار منظمی را فراهم آورد که بتواند به شناسایی دقیق‌تر و علمی‌تر شایستگی‌های مدیران دولتی کمک کند.

بنابراین هدف از پژوهش، شناسایی ویژگی‌های منسجم و به‌هم پیوسته و ضروری مدل شایستگی برای مدیران دولتی در بخش عمومی است؛ به‌طوری‌که در شرایط واقعی و با توجه به مقتضیات زمان و ملاحظات ایرانی - اسلامی در ایران قابل تدوین و اجرا باشد.

### چارچوب نظری پژوهش

#### ۱. تعاریف شایستگی

در یک معنای وسیع، «شایستگی»<sup>۱</sup> اشعار به مجموعه تجارب، دانش، مهارت‌ها، خصیصه‌ها، ذهنیت از خود یا نقش اجتماعی، ارزش‌ها، نگرش‌های یک مدیر که در طول حیاتش کسب کرده است، دارد [۱۷]. هورن‌بای و توماس شایستگی‌ها را به عنوان «دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران/ رهبران مؤثر تعریف می‌کنند» [۱۹].

• یک شایستگی مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که متصدی شغل نیاز است تا به منظور انجام وظایف و کار ویژه‌هایش به طور شایسته، آن‌ها را در منصب خود داشته

<sup>۱</sup> . Competency

باشد. اهمیت خاص تعریف در این عبارت است که شایستگی‌ها مرتبط با رفتار افراد می‌باشند. مضاف بر آن‌که، این بُعد رفتاری است که مرتبط با عملکرد شغل می‌باشد [۱۴].

شایستگی‌ها مجموعه‌های رفتاری هستند که برخی کارکنان بهتر از دیگران آنها را انجام می‌دهند [۱۹]. شایستگی‌ها اندوخته‌ها و منشأ رفتار انسانی هستند. هر فردی ترکیب منحصر به فردی از شایستگی‌ها را دارد که او را قادر می‌سازد تا در سطح معینی از تبحر عمل نماید.

## ۲. مدیریت شایستگی

مدیریت شایستگی که گاهی اوقات مدیریت مبتنی بر شایستگی<sup>۱</sup> (CBM) نامیده می‌شود شامل شناسایی شایستگی‌هایی است که کارکنان با عملکرد بالا را از کارکنان با عملکرد متوسط در همه حوزه‌های فعالیت سازمانی، تشخیص داده و این چارچوب را به عنوان مبنایی برای کارمندیابی، انتخاب، کارورزی و پرورش، پاداش‌ها و سایر جنبه‌های مدیریت کارکنان به کار می‌گیرد.

تفاوت اصلی بین رویکرد شایستگی و رویکرد سنتی به مدیریت کارکنان این است که رویکرد اول بر نهادها شامل خصیصه‌های رفتاری کارکنان و رویکرد دوم بر ستاده‌ها و عملکرد شغلی تأکید دارند. همچنین CBM یک تغییر فرهنگی به سمت خودهدایتی بیشتر کارکنان، مسئولیت و جستجو برای تعالی به جای عملکرد استاندارد را ارائه می‌دهد. مزیت مورد ادعای رویکرد شایستگی این است که سازگاری در شناسایی و سنجش کیفیت [توان] کارکنان در همه مراحل چرخه استخدام وجود دارد؛ همچنین مهارت‌ها، انگیزه‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و سایر خصیصه‌هایی که باعث ایجاد عملکرد می‌شوند و عملکرد ضعیف، متوسط و عالی را متمایز می‌سازند را شناسایی می‌کند. مشکل اصلی CBM، در رابطه با شناسایی شایستگی‌ها و ایجاد چارچوب شایستگی است [۱۱].

<sup>۱</sup> . Competency-based management (CBM)

### ۳. شایستگی‌های مدیریتی در بخش خصوصی

پژوهش در شایستگی‌های مدیریتی از زمانی که بویاتیزیس شایستگی‌های خاصی را برای اثربخشی مدیریتی شناسایی کرد، افزایش یافته است. بویاتیزیس مدل شایستگی‌های مدیریت را با ۱۹ شایستگی عمومی که مدیران برجسته باید دارا باشند را بهبود بخشید. اگر چه کارویژه‌های مدیریتی می‌تواند در بخش عمومی و خصوصی یکسان باشد، ولی بستری که رهبران بخش عمومی عمل می‌کنند این چارچوب را تنظیم می‌کند و شایستگی‌های متفاوتی را تعریف می‌کند. پژوهش‌ها در زمینه شایستگی‌های مدیریتی از زمان پژوهش بویاتیزیس در مورد شناسایی شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی مدیریتی مدیران ارشد نسبتاً زیاد بوده است. شایستگی‌ها به جای اتکا بر ارزش عمدتاً فنی یا ابزاری در نظر گرفته می‌شوند.

بیشتر پژوهش‌های قبلی در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، مدیریت را به عنوان حرفه ای عمومی<sup>۱</sup> می‌نگرند و تفاوت‌های بین بخش‌های عمومی و خصوصی را مستقیماً مورد توجه قرار نمی‌دهند [۱۸]. به زعم ویرتانه شایستگی‌های وظیفه‌ای و شایستگی‌های حرفه‌ای برای هر دو بخش یکسان می‌باشند ولی مدیران دولتی شایستگی‌های سیاسی و اخلاقی دارند که تفاوت مهمی را ایجاد می‌سازد.

### ۴. شایستگی‌ها در بخش عمومی

«شایستگی» واژه‌ای است که به تازگی به‌نظر می‌رسد، به آرامی درون زبان اداره امور عمومی و تا حدودی خط‌مشی عمومی نفوذ کرده است، اگر چه بیشتر تحت نفوذ دانش پژوهی تحقیقات آکادمیک در اروپا قرار دارد [۱۲].

استراتژی‌های پرورش رهبران در کشورهای مختلف، به لحاظ تاریخی و فرهنگی در طول طیف گسترده‌ای قرار دارند. در انتهای طیف، سطح بالایی از مداخله که از طریق آن مبانی برای هویت مشترک و ظرفیت ارتقا یافته در راستای آموزش یکسان کارگزاران قرار دارد

1. Generic profession

که از طریق آن رهبران از مراحل ابتدایی توسط سیستمی متمرکز نظیر ENA<sup>۱</sup> فرانسه شناسایی و پرورش داده می‌شوند.

در انتهای دیگر طیف گروهی از کشورها وجود دارند که رویکردهای نوع بازار<sup>۲</sup> را می‌پذیرند؛ یعنی بدون مداخله مرکزی برای پرورش رهبران بخش عمومی. بین این دو سرطیف، ترکیبات متفاوتی از کشورها نظیر بریتانیا هستند که می‌کوشند ظرفیت و یکپارچگی خدمات عمومی را از طریق گردش کارگزاران بین نهادهای دولتی محقق سازند و یا در هلند خدمات کشوری ارشد مشترک بنیان نهاده می‌شود که باید ورای منافع نهادی باشد [۸].

### ۵. حوزه های شایستگی مدیران دولتی

پنج حوزه شایستگی برای مدیران دولتی وجود دارد که عبارتند از شایستگی وظیفه‌ای<sup>۳</sup>، شایستگی حرفه‌ای در حوزه‌های موضوعی<sup>۴</sup>، شایستگی حرفه‌ای در امور اداری<sup>۵</sup>، شایستگی سیاسی و شایستگی اخلاقی. حوزه‌های شایستگی برای افراد غیر مدیر یکسان است اما از آنجایی که مدیران دولتی کارکنانی داشته و مسئولیت‌های رسمی بیشتری دارند، محتوای شایستگی‌های خاص آن‌ها متفاوت از شایستگی‌های سایر مستخدمان عمومی است [۱۸].

به زعم ویرتامن در میان پنج حوزه شایستگی، شایستگی وظیفه محسوس‌ترین شایستگی است. معیار شایستگی وظیفه عملکرد است که در اینجا به عنوان اجرای خط مشی معین توسط سیاستمداران ادراک می‌شود. دومین حوزه شایستگی مدیران دولتی، شایستگی حرفه‌ای است که معیار آن پیشرفت در زمینه‌های زیر است، هدف خط مشی (برای مثال خدمات اجتماعی بهتر)، موضوع "دانستن چگونگی"<sup>۶</sup> (برای مثال تبحر بیشتر در قانون

1. Ecole nationale administration

2. Market- type

3. Task competency

4. Subject areas

5. Administration

6. Non-manager

7. Subject know-how

گذاری)، برنامه های خط مشی ( برای مثال اشتباهات کمتر در ارائه خدمات)، دانستن چگونگی تلفیق تلاش ها یعنی همکاری ( برای مثال کارایی بیشتر).

### ۶. مدل های شایستگی مدیران در بخش عمومی

چارچوب های شایستگی به منظور بهبود و شفاف سازی ظرفیت ها و مهارت های بوروکرات های سطح بالا طراحی شده است. در بخش عمومی، ترجیح برای رویکرد فردی شده HR برای شایستگی ها به جای رویکرد شایستگی های محوری سازمانی مدیریت استراتژیک وجود دارد. سازمان های بخش عمومی در سطح خرد و خدمات عمومی در سطح کلان بر شناسایی و بهبود خصیصه های رفتاری فردی متمرکز می شوند که عملکرد عالی را از عملکرد صرفاً خوب متمایز می سازد. پیشرفت ها در کشورهای مختلف ترکیبی از عمومیت و تغییرات کشور نشان می دهد. اما چند دلیل و روندهای اصلاحات در میان دولت ها مشترک است.

هوندقم<sup>۱</sup> مدعی است که دلایل این فکرها و دستورالعمل ها در بخش عمومی با این حقیقت مرتبط است که با تغییرات سریع بخش دولتی استخدام و حفظ و نگهداری مستخدمان کشوری دشوار است بنابراین تعریف نوع مهارت ها، توانایی ها، تجارب، ارزش ها و دانش مورد نیاز بخش عمومی ضروری است.

همچنین مدل های شایستگی به عنوان ابزاری که استراتژی ها را به عملکرد سازمانی و فردی مرتبط می سازند مورد استفاده قرار می گیرد. بعلاوه، مدیریت شایستگی به عنوان ابزار تغییر سازمان های بوروکراتیک به سازمان های مدرن تر و انعطاف پذیرتر مورد نظر قرار می گیرند. که می توانند برای تحقق تغییراتی که فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. سیستم های HRM در بخش عمومی اغلب به دلیل فقدان انسجام درونی داخلی مؤثر و کیفیت متغیر انعطاف پذیری استراتژیک در میان رشته های فرعی HR مورد استفاده قرار می گیرد. به عنوان پاسخی به آن انتقادها، رویکرد مبتنی بر شایستگی به عنوان جایگزینی برای تحقق انسجام داخلی استراتژی ها و اعمال HRM مورد نظر قرار می گیرند [۸].

<sup>۱</sup> . Hondeghen

کشور استونی مدل شایستگی را برای مستخدمان خدمات کشوری به عنوان ابزار پرورش رهبران استراتژیک و ارتقا ظرفیت های اداری در ارتباط با اروپایی شدن خدمات عمومی را ارایه داده است. استونی این مدل را با هدف بهبود چارچوب های شایستگی برای پرورش رهبران استراتژیک در خدمات کشوری و با انجام دو پیمایش احصا کرده اند که شایستگی های آن عبارتند از اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری، نتیجه مدار بودن [۳].

کشور بلژیک نیز از طریق انجام مطالعه موردی با هدف ایجاد سیستم ارزشیابی جدید PLOEG (به معنای برنامه ریزی، رهبری، بازخورد، ارزیابی و پاداش) شایستگی های زیر را احصا کرده است، شایستگی ها و مهارت های مدیریت؛ مهارت ها و شایستگی هایی در ارتباط با چرخه خط مشی؛ مهارت ها و شایستگی های فنی شغل. در مطالعه موردی که در کشور هلند انجام شده است؛ شایستگی های حکمرانی منسجم، حل مسئله، رفتارهای بین شخصی، اثربخشی عملیاتی، تأثیرگذاری، انعطاف پذیری، حساسیت حکمرانی از طریق داده های پژوهشی حاصل از مصاحبه با مدیران ارشد دولتی احصا گردیده است [۴]. اتخاذ رویکرد تدریجی و جزء جزء شده در بخش عمومی کشور بریتانیا حاکی از بهبود برنامه های کارورزی متناسب با مدیران دولتی در سطوح مختلف است که اهم شایستگی های احصا شده در مصاحبه با مدیران دولتی ۱۳۰ سازمان دولتی عبارتند از هدایت، مدیریت و ارتباطات و نقش پرسنل [۵]؛ و در نهایت می توان به خدمات مدیریتی ارشد در ایالات متحده اشاره کرد که در آن با هدف حصول اطمینان از پاسخگوبودن مدیریت اجرایی دولت نسبت به نیازها، خط مشی ها و اهداف ملت شایستگی های اساسی شامل مهارت های بین شخصی و صلاحیت های محوری مدیریتی برای عملکرد موفق در خدمات دولتی ارشد ایالات متحده شناسایی شده اند تا به عنوان معیاری برای انتخاب کارگزاران و استخدام آنها در خدمات مدیریتی ارشد ارایه شود [۶].



## روش پژوهش

۲۲ جلد کتاب صحیفه امام (ره) بخش قابل توجهی از بیانات، نامه‌ها، احکام، فتاوا و مصاحبه‌های امام خمینی (ره) را در بردارد که در این پژوهش بیانات حضرت امام (ره) به عنوان داده‌های این پژوهش به منظور احصاء مدل مبنا قرار می‌گیرد. برای استخراج شایستگی‌های مدیران دولتی از محتوای این کتاب‌ها دو روش قابل استفاده است؛ روش تحلیل محتوا و روش استراتژی تئوری داده بنیاد. در روش تحلیل محتوا گاهی بر فراوانی استفاده از واژه‌ها و کلمات تأکید می‌شود که در اینجا این امر مدنظر نیست؛ زیرا فراوانی استعمال واژه‌ها ممکن است بر مقتضیات زمان و مکان و نوع مخاطبان دلالت داشته باشد، نه تأکیدات حضرت امام خمینی (ره). در این پژوهش استراتژی تئوری داده بنیاد مورد استفاده قرار می‌گیرد که بر اساس آن بیانات حضرت امام کدگذاری شده و از طریق کدگذاری محوری، مقوله‌ها استخراج و براساس آن شایستگی‌های مدیران دولتی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره) احصاء می‌شود.

## روش‌شناسی پژوهش در حوزه شایستگی‌های مدیران دولتی

### ۱. رویکرد نظریه داده بنیاد

در سال‌های اخیر گرایش به انجام پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه پژوهش‌های منتشر شده مبتنی بر تئوری داده بنیاد<sup>۱</sup> رو به فزونی است [۵].

GT یکی از انواع روش‌های پژوهش کیفی است که هدف اصلی آن بیان فرآیندهای اجتماعی و پرورش تئوری است [۱۵]. این شیوه برای تبیین فرآیند پدیده‌ها در بستر اجتماعی آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و روشی در جهت تعمیم نتایج حاصل از مشاهده‌ای خاص به نظریه‌ای جامع‌تر است. نظریه‌ای که در زندگی روزمره انسان‌ها رشد و تکامل می‌یابد، همانگونه که در معنای واژه گراند تئوری نهفته است [۶]. نظریه داده بنیاد به‌عنوان شیوه‌ای برای خلق نظریه از داده‌ها در نظر گرفته شده است. این شیوه بهترین روش برای کشف فرآیندهای اجتماعی و ساختار و روندهای شکل ذهن است.

<sup>۱</sup> . Grounded theory ( GT)

بر پایه این رویکرد، نخستین کار کلیدی پژوهشگر «کشف» راه‌های جدید برای معنا دادن به دنیای اجتماعی است. دوم، هدف تحلیل ایجاد یک تئوری؛ یعنی فراهم ساختن یک چارچوب رسمی برای درک پدیده مورد بررسی است. این تئوری باید به وسیله داده‌ها «زمینه‌دار» شود نه آنکه بر آن تحمیل شود. به بیان دیگر، نظریه داده بنیاد به طور اساسی روشی برای تحلیل داده‌ها، نه تکنیکی برای گردآوری داده‌ها است [۵]. از آن‌جا که هدف پژوهش حاضر خلق و پرورش یک نظریه و مدل به منظور تبیین شایستگی‌های مدیران دولتی ایران و تدوین چارچوبی با مفاهیم منتج شده از داده‌های به دست آمده از بیانات حضرت امام خمینی (ره) بود؛ پژوهشگر، نظریه داده بنیاد را به عنوان روش پژوهش برای این مطالعه انتخاب نمود. با توجه به جستجوهای انجام شده تاکنون مقاله‌های منتشر شده‌ای با استفاده از این شیوه به نظریه‌پردازی و تدوین مدل در زمینه شایستگی‌های مدیران دولتی نپرداخته و می‌توان ادعا نمود که پژوهش حاضر اولین گام را در این راستا برداشته است.

## ۲. مراحل استراتژی نظریه داده بنیاد

با این اوصاف، رویه‌های عمده استراتژی نظریه داده بنیاد به شرح زیرند:

- کدگذاری باز<sup>۱</sup>: نام‌گذاری مفاهیمی که بیانگر رویدادهای قطعی و دیگر نمونه‌های پدیده‌ها هستند.
- کدگذاری محوری<sup>۲</sup>: رویه‌های که از طریق آن‌ها، داده‌ها در فرآیندی مستمر با هم مقایسه می‌شوند تا پیوند بعد از کدگذاری باز بین مقوله‌ها مشخص شود.
- کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup>: به فرآیند انتخاب مقوله محوری، پیوند نظام‌مند آن با دیگر مقوله‌ها، ارزش‌گذاری روابط آن‌ها و درج مقوله‌های که نیاز به تأیید و توسعه بیشتری دارند.
- بر اساس این رویه‌ها، ابتدا نکات کلیدی داده‌ها احصاء و برای هر نکته یک کد معین می‌شود و سپس با مقایسه کدها، چند کد که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی را

1. Open coding

2. Axial coding

3. Selective coding

دارند، عنوان یک "مفهوم" به خود می‌گیرند. آنگاه چند مفهوم یک مقوله و چند مقوله در قالب نظریه متجلی می‌شود [۷].

### روایت پژوهش

در اولین گام از این مطالعه تمام بیانات، احکام، پیام‌ها و نامه‌های امام خمینی (ره) مورد مطالعه قرار گرفت. به منظور افزایش روایی پژوهش (مدل پژوهش) به شیوه سرشماری تمام بیانات مورد مطالعه قرار گرفت و به نمونه‌گیری از بیانات امام خمینی (ره) اکتفا نشده است؛ زیرا بسیاری از بیانات امام در ارتباط با شایستگی‌های مدیران دولتی در جمع مردم و یا سایر اقشار جامعه بوده است. در هنگام انجام فرآیند پژوهش مشاهده شد که حتی بسیاری از شایستگی‌های کلیدی که امام تأکید بر اهمیت آن داشتند از فراوانی زیادی برخوردار نیستند؛ بنابراین یکی از برتری‌های این روش پژوهشی شناسایی چنین مفاهیم کلیدی با فراوانی کم است.

طبق مراحل استراتژی نظریه داده بنیاد، ابتدا متن صحیفه امام (ره) کدگذاری شد یعنی در مرحله اول کدگذاری باز انجام گرفت که بر اساس آن پس از احصاء هر نکته کلیدی در رابطه با شایستگی‌های مدیران دولتی به آن نکته کلیدی کد اولیه‌ای اختصاص داده شد.

### کدگذاری

در کدگذاری باز که اولین مرحله در اجرای استراتژی تئوری داده بنیاد است، نکات کلیدی صحیفه امام (ره) در رابطه با شایستگی‌های مدیران دولتی ایران کدگذاری شده است. کدهای زیر کلمات یا عباراتی هستند که حضرت امام (ره) فرموده‌اند، بنابراین کدهای تکراری و مشابه بسیاری بین آن‌ها مشاهده می‌شود؛ بنابراین پژوهشگر برای اینکه بتواند با تعداد کدهای کمتری کار کند، پس از مرور مکرر و تعیین شباهت‌ها و تفاوت‌ها، کدهایی که محتوای مشترکی داشتند، در هم ادغام نمود و آن‌ها را تحت کد مشترکی که از کدهای اولیه انتزاعی‌تر بودند، نامگذاری نمود؛ بنابراین براساس نمودار ۱ روند احصاء مدل به شرح زیر است:

در مرحله اول پژوهش، پژوهشگر به مطالعه‌ی سطر به سطر صحیفه امام (ره) پرداخته و واژه‌ها و عبارات اصلی در ارتباط با شایستگی‌های مدیران دولتی اسلامی ایران از میان بیانات حضرت امام (ره) استخراج کرده است. سپس به هریک از عبارات و بیانات کد اولیه‌ای اختصاص داده شد. در مرحله‌ی بعدی به طبقه‌بندی مفاهیم حاصل از کدهای اولیه پرداخته سپس پژوهشگر به دنبال برقراری ارتباط میان طبقات بود تا بر اساس آن بتواند به طبقه‌بندی مفاهیم و مؤلفه‌های مدل پردازد. در میان کدهای اولیه مشاهده شد که برخی از کدها از فراوانی محدودی برخوردارند و یا برخی از آن‌ها فقط یک‌بار در میان بیانات حضرت امام (ره) بیان شده‌اند؛ بنابراین برای این قبیل کدها پژوهشگر بر اساس میزان اهمیت آن کد اولیه آن را در یک طبقه اصلی یا در طبقه فرعی جای داده است [۱۲].

### کدگذاری باز، محوری، انتخابی

#### ۱. کدگذاری باز: نمونه‌هایی از کدهای اولیه

##### شایستگی مسئولیت پذیری

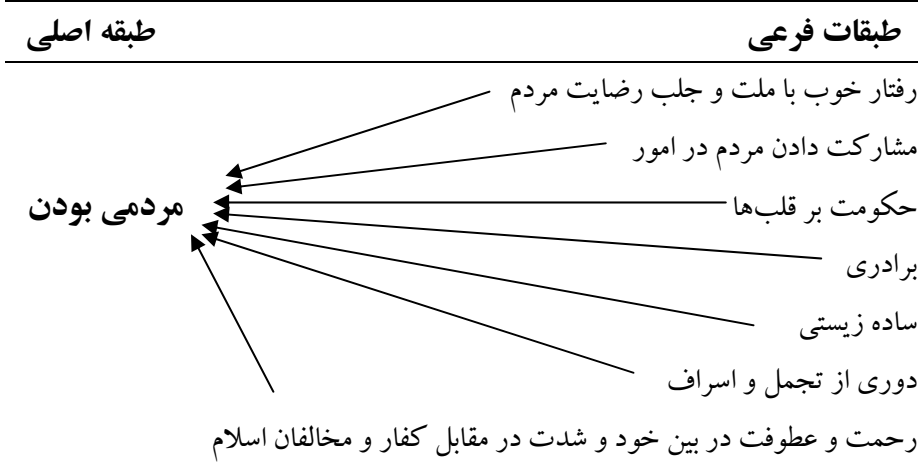
نشینید دیگران برای شما کار کنند. خودتان کار کنید. ملت خودش کار بکند. هم خودش عملی را که می‌خواهد انجام بدهد خوب انجام بدهد؛ هم به رفیقش بگوید خوب انجام بده؛ هم به جامعه کُلُّهُمْ رَاعٍ وَ كُلُّهُمْ مَسْئُولٌ همه مسئولیم در مقابل ملت؛ و مسئولیم در مقابل خودمان. خودم را اصلاح کنم، دیگران را هم اصلاح کنم؛ به هر مقداری که می‌توانید [۲].

هرچه آرا زیادت‌تر باشد مسئولیت زیادت‌تر است. اگر آرای شما پنج میلیون بود مسئولیتتان کمتر بود. حالا که سیزده میلیون بیشتر است، مسئولیت شما حجمش زیادت‌تر است؛ برای اینکه شما جواب یکی یکی از این افرادی که به شما رأی دادند و شما را به‌عنوان رئیس جمهور اسلام، رئیس جمهوری کشور اسلامی تعیین کردند هریک از این‌ها فردا می‌آیند شما را می‌گیرند، جواب از شما می‌خواهند [۳].

### شایستگی خدمتگزاری به مستضعفان

خوب خدمت کنید، به مستضعفان برسید. شما در دور دست‌ها مسئولیت دارید به مستمندان که در طول تاریخ زیر فشار و زحمت بودند برسید و جدیت نمایید تا راه چاره‌ای که آن‌ها را به جایی برساند پیدا کنید. در عمران و راهسازی برای آنان جدیت کنید. امروز به مستضعفان و مستمندان و زاغه‌نشینان که ولی نعمت ما هستند خدمت کنید. پیش خدای تبارک و تعالی کمتر خدمتی است که به اندازه‌ی خدمت به زاغه‌نشینان فایده داشته باشد [۴].

### ۲. کدگذاری محوری



#### نمودار ۱. رمزگذاری محوری شایستگی مردمی بودن

در ذیل مدل نهایی حاصل از مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از متن صحیفه امام (ره) ارایه می‌شود که به‌عنوان یافته این پژوهش محسوب می‌شود (نمودار ۲).

## جدول ۱. مدل شایستگی مدیران دولتی ایران

۱-۱. خدمت به اسلام ۱-۲. خدمت به کشور ۱-۳. خدمت به مردم ۱-۴. خدمت به مستضعفان و ضعیفان جامعه	۱. خدمتگزاری
۲-۱. مسئولیت در برابر خدا ۲-۲. مسئولیت در برابر خود (فردی) ۲-۳. مسئولیت اجتماعی ۲-۴. مسئولیت در برابر کشور ۲-۵. مسئولیت در برابر اسلام ۲-۶. اصلاح مملکت	۲. مسئولیت پذیری
۳-۱. کارآمدی ۳-۲. تخصص ۳-۳. قاطع بودن ۳-۴. اتکال به قدرت خود ۳-۵. آگاهی از شایستگی یا عدم شایستگی خود ۳-۶. متدین ۳-۷. تعهد (در برابر اسلام و احکام اسلام، و خدمت به مردم) ۳-۸. مهذب بودن ۳-۹. وظیفه شناسی	۳. شایستگی های شخصی
۴-۱. پاسخ گویی در برابر خدا ۴-۲. پاسخ گویی در برابر مردم (ارایه گزارش به مردم، عذرخواهی از ملت و اعتراف به تقصیر) ۴-۳. پاسخ گویی در برابر مجلس (تبعیت از قانون اساسی و تبعیت از حدود اختیارات قانونی خود)	۴. پاسخ گویی
۵-۱. عادل بودن ۵-۲. انجام وظیفه برای خدا (کار برای خدا) ۵-۳. اتکال به خدا و توجه به خدا ۵-۴. تقوی ۵-۵. حق مداری ۵-۶. انقلابی بودن (مکتبی بودن)	۵. اسلامی بودن
۶-۱. رفتار خوب با ملت و جلب رضایت مردم ۶-۲. مشارکت دادن مردم در امور ۶-۳. حکومت بر قلب ها ۶-۴. برادری ۶-۵. رحمت و عطف در بین خود و شدت در مقابل کفار و مخالفان اسلام ۶-۶. ساده زیستی ۶-۷. دوری از تجمل و اسراف	۶. مردمی بودن
۷-۱. عدم تأثیرپذیری از مقام ۷-۲. عدم پیروی از هواهای نفسانی و حب دنیا ۷-۳. مصرف بیت المال در امور مربوط به مصالح مسلمین	۷. عدم توجه به منافع شخصی

## یافته های پژوهش

در این پژوهش، پس از انتخاب کدهای اولیه از متن سخنان و بیانات حضرت امام (ره) در کتاب صحیفه امام (ره) و مفهوم سازی آنها، مجموعه ای از طبقات فرعی به دست آمده که

پژوهشگر پس از مفهوم‌سازی آن‌ها در قالب طبقات اصلی شایستگی مدیران دولتی، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها احصاء شده است که به مثابه برداشت‌های اولیه پژوهشگر فهرست شد تا مبنای طراحی پرسشنامه اولیه پژوهش قرار گیرد. شایستگی‌های مطرح شده در نمودار فوق، شایستگی‌های مدیران دولتی ایران را با فرهنگ اسلامی نشان می‌دهد و توصیه می‌شود در انتخاب، کارمندیابی، گزینش، پرورش و ارتقاء مدیران دولتی به شایستگی‌های گفته شده توجه بیشتری مبذول شود. یادآوری می‌شود، در این پژوهش مجموعه شایستگی‌های احصاء شده از کتاب صحیفه امام (ره)، زیر بنای طراحی مدل شایستگی مدیران دولتی ایران تلقی شده است؛ از این رو در مرحله دوم پژوهش، ضمن مراجعه به خبرگان و صاحب‌نظران، برای کسب آراء علمی آن‌ها درباره شایستگی‌های گفته شده، میزان اهمیت و اعتبار مجموعه این شایستگی‌ها در معرض ارزیابی قرار گرفت؛ بدین ترتیب که با استفاده از پرسشنامه‌ای با ۷ شایستگی مطرح شده در جدول ۱ مدل شایستگی مدیران دولتی ایران در معرض ارزیابی قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد، طبقات اصلی مدل احصاء شده از میانگین بیش از ۴/۵ برخوردارند، بدین معنا که بیشتر خبرگان اهمیت طبقات را زیاد و خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند. تجزیه و تحلیل‌های آماری نظرات خبرگان در رابطه با طبقات فرعی هر یک از طبقات اصلی نشان می‌دهد که نسبت به طبقات فرعی نیز با میانگین بیش از ۴/۵ موفقیت‌آمیز بوده‌اند؛ البته به غیر از میانگین شایستگی "عدم تأثیرپذیری از مقام" که میانگین پاسخ‌های خبرگان به آن ۴ بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش در زمینه شایستگی‌های مدیران در بخش عمومی رو به فزونی است؛ بنابراین پژوهش حاضر، گامی نو در راستای این امر در کشور ایران محسوب می‌شود؛ مدل شایستگی هر کشوری بسته به نوع فرهنگ ملی آن کشور می‌تواند متفاوت و مجزا باشد که نمونه بارز آن را می‌توان در کشور ایران ملاحظه نمود که مدل شایستگی آن متأثر از فرهنگ اسلامی و مذهبی آن است.

کشورهای مختلف با توجه به ساختار اداری خود و نیز تحولاتی که در آن‌ها در حال رخ دادن است، مدل شایستگی مخصوص به خود را دارند؛ برای مثال کشور استونی به دلیل ملحق شدن به اتحادیه اروپا، کشورهای بلژیک و هلند در راستای مدرنیزه کردن ساختارهای اداری خود، کشور بریتانیا با توجه به ساختار اداری جزء جزء خود و نیز امریکا، مدل‌های شایستگی مختص خود را احصاء کرده‌اند که نحوه احصاء این مدل‌ها در کشورهای مختلف با استفاده از روش‌شناسی‌های متفاوت بوده و منتج به مدل‌های بومی برای آن کشورها شده است. البته در برخی از کشورهای اروپایی و غربی در بسیاری از موارد نوعی هم‌پوشانی بین شایستگی‌های مدیران دولتی دیده می‌شود و با برخورداری از فرهنگ غربی به نوعی شباهت‌هایی در شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دولتی در بخش عمومی دیده می‌شود؛ در صورتی که این امر در کشور ایران به دلیل تفاوت‌های اساسی فرهنگی و دینی حاکم بر آن ارایه دهنده مدل شایستگی کاملاً متفاوت در بخش عمومی است؛ هرچند که شایستگی‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، داشتن تخصص و کارایی از شایستگی‌هایی است که مربوط به ماهیت کار در بخش عمومی است ولی با نگاه علمی و سیستماتیک به بیانات امام خمینی (ره) و با احصاء شایستگی‌های گفته شده می‌توان شایستگی‌هایی نظیر خدمتگزاری، شایستگی‌های شخصی، عدم توجه به منافع شخصی، اسلامی بودن، مردمی بودن را شایستگی‌هایی متناسب و برخواسته از بستر ایرانی - اسلامی کشور دانست که مدیران دولتی موظف به احراز آن‌ها به عنوان معیاری برای ارزیابی‌شان است و نیز معیاری برای پرورش مدیرانی شایسته محسوب می‌شود.

دستاورد اصلی این پژوهش که در نوع خود پژوهشی نو هم از لحاظ روش‌شناسی و هم از لحاظ موضوع محسوب می‌شود، احصاء مدل شایستگی‌های مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) است که پژوهشگر با استفاده از رویکرد استراتژی نظریه داده بنیاد به مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از متن صحیفه امام (ره) پرداخته و بر اساس آن طبقات اصلی و فرعی مدل شایستگی مدیران دولتی ایران را از دیدگاه حضرت امام (ره) استخراج کرده است.



براین اساس مدل شایستگی مدیران دولتی ایران دارای ۷ طبقه اصلی شامل خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخ‌گویی، مردمی بودن، اسلامی بودن و عدم توجه به منافع شخصی است که هر کدام از طبقات اصلی خود به طبقات فرعی تقسیم می‌شوند که نحوه‌ی احصاء آن‌ها به تفصیل توضیح داده شد؛ و درنهایت با انجام کدگذاری انتخابی این نتیجه حاصل شد که با توجه به اینکه شایستگی خدمتگزاری دارای بیشترین فراوانی بوده و نسبت به بقیه طبقات زودتر اشباع شده است؛ بنابراین در مرحله کدگذاری انتخابی شایستگی خدمتگزاری به‌عنوان طبقه محوری مدل شایستگی مدیران دولتی ایران از میان داده‌های حاصل از متن بیانات امام خمینی (ره) احصاء شده است.

### منابع

۱. صحیفه امام (ره). (۱۳۷۸). مؤسسه حفظ و نشر آثار امام خمینی (ره). ۲۲ جلد.
۲. صحیفه امام (ره). (۱۳۷۸). مؤسسه حفظ و نشر آثار امام خمینی (ره). جلد ۱۰: ۳۹۳.
۳. صحیفه امام (ره). (۱۳۷۸). مؤسسه حفظ و نشر آثار امام خمینی (ره). جلد ۱۵: ۷۲.
۴. صحیفه امام (ره). (۱۳۷۸). مؤسسه حفظ و نشر آثار امام خمینی (ره). جلد ۱۸: ۳۸.
۵. هومن حیدرعلی. راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: سمت، ۱۳۸۵.
6. Byrne M (2001). Grounded Theory as a Qualitative Research Methodology, Association of Operating Room Nurses Journal; available at: [ [http://www. Findarticles.com/cf-0/m0fs1](http://www.Findarticles.com/cf-0/m0fs1)]
7. Eaves Y. D (2001) .A synthesis technique for Grounded theory Data Analysis; Journal of Advanced Nursing, 35 (5): 654-663.
8. Jarvalt Jane, Veisson.Mariann (2006) .Developing Public Sector Leaders: An Analysis of The Competency Framework for The Estonian Senior Civil Service.
9. Hondeghem, Annie, Vandermeulen. Filip (2000). Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. International Journal Of Public Sector Management; 13(4): 342.
10. Horton Sylvia (2000). Introduction – The Competency Movement: its orgins and impact on the public sector.

- International Journal of Public Sector Management; 13(4): 306.
11. Horton Sylvia (2000). Competency Management in the British Civil Service. International Journal of Public Sector Management; 13 (4): 354.
  12. Lodge Martin, Hood Christopher (2005). Symposium Introduction: Competency and Higher Civil Servants, Public Administration; 83(4): 779-787.
  13. Mc Millan J (1999). Senior Executive Service (U.S). [on line]. Available at: <http://www.crwflags.com/FOTW/FLAGS/us-ses.html>.
  14. Parry S. B. (1996). Just what IS a Competency? (And why should you Care?), training; 35(6): 58.
  15. Streubert H J, Carpenter D R (2003). Qualitative Research in Nursing, Advancing Humanistic Imperative. 3 Philadelphia Lippincott.
  16. Streubert H. J, Carpenter D.R (1999). Qualitative Research in Nursing Advancing the Humanistic Imperative, 2<sup>nd</sup> Id, Philadelphia New york lippincott co.
  17. Viitala Riitta (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, Journal of Workplace learning; 17(2).
  18. Virtanen Turo (2000). Changing Competences of Public Managers: Tensions in Commitment. International Journal of Public Sector Management 13(4): 333.
  19. Woodruffe Charles (1993). What Is Meant by a Competency? Leadership & Organization Development Journal; 14(1): 29.