

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰

تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت

مردمی در افق ۱۴۰۴

جلال ریزانه<sup>۱</sup>

### چکیده

موفقیت بیش از پیش دولت مردمی، حصول اطمینان از وجود کارکنانی شایسته و اثر بخش (مطلوب) در سیستم دولتی کشور است. وجود چنین کارکنانی می‌تواند دولت مردمی را در انجام رسالت خویش و اجرای عدالت، به شکل مطلوب یاری نماید. آینده پژوهی علم مطالعه نظام مند آینده های ممکن، محتمل، و مطلوب است. تصویرپردازی تلاشی است خلاقانه برای تجسم، شناخت، و ساخت هدفمند آینده های ممکن، محتمل، و مطلوب با تکیه بر واقعیات بیرونی، که هدف اصلی آن دادن هشدار، یا ایجاد وضعیتی مطلوب است. هدف این پژوهش، کشف تصویر کلیدی ترین شایستگی‌های مورد نیاز برای توسعه منابع انسانی دولت مردمی تا افق ۱۴۰۴ می‌باشد. از آنجا که کاوش در دنیای ذهنی و تجارب افراد و استخراج نگرش آن‌ها مستلزم بهره‌گیری از روش‌های کیفی پژوهش است از روش گراند تئوری برای انجام تحقیق بهره‌گیری شد. برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد که پس از رسیدن به اشباع نظری، با انجام مصاحبه با ۳۵ نفر از مسئولان واجد شرایط، داده‌های لازم گردآوری و تحلیل شد. مجموعه داده‌های جمع آوری شده پس از طی فرایند مقایسه‌ی مستمر داده‌ها و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، در قالب ۳۹۳ کد اولیه، ۳۱ مفهوم، ۱۱ مقوله و ۵ طبقه، «تصویر شایستگی های منابع انسانی دولت مردمی در افق ۱۴۰۴» سازمان‌دهی شدند. این تصویر با توجه به شرایط محتمل در سال های آینده، مجموعه ویژگی‌های شخصیتی، نگرشی، رفتاری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیر و کارمند جهادی را که می‌کوشد به گونه ای اثربخش در دولت مردمی فعالیت کند تبیین می نماید.

**واژگان کلیدی:** توسعه منابع انسانی دولت مردمی، تصویر پردازی، آینده پژوه ، گراند تئوری

### مقدمه:

از مسایل اصلی حوزه‌ی توسعه منابع انسانی در دولت مردمی نبود مطالعات کیفی عمقی است. اغلب مطالعات مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری انجام گرفته است. مفاهیم مربوط به مدیریت توسعه منابع انسانی چندسال است که در فضای مدیریتی کشور مطرح شده است و تعدادی از سازمان‌ها نیز تلاش کرده‌اند تا از این مفهوم برای ارتقاء بهتر اداره فعالیت‌های خود بهره‌گیرند ولی متأسفانه چنان تأثیری در موفقیت سازمان‌ها نداشته است و درصد کمی از سازمان‌هایی که آن را به کار بسته‌اند بدلیل نداشتن الگوی بومی نتایج موفقیت‌آمیزی از آن به دست آورده‌اند. پیشرفت منابع انسانی موضوعی است که برنامه‌ریزی آن برای آینده ضروری است و نیاز به ترسیم چشم انداز با استفاده از متد آینده پژوهی دارد. بزرگترین خلا توسعه منابع انسانی در دولت مردمی نبود تصویر پردازی اقتضائات فرهنگ ایرانی بر مبنای ارزش‌های اسلامی و انقلابی است. در این مطالعه تلاش شده است تا با دانش موجود آینده پژوهی، ابعاد توسعه منابع انسانی را مطالعه، و با ارایه تصویری جامع، اقدامی موثر و کارآمد در تحلیل و تدوین ویژگی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی توسعه یافته (مطلوب) و تحول در دولت مردمی انجام نماید. لذا این پژوهش در پی یافتن پاسخ پرسش کلیدی ذیل طراحی و اجرا شده است:

«تصویر منابع انسانی توسعه یافته در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ کدام است؟ و ابعاد مولفه‌ها و شاخص‌های آن کدامند؟»

### مرور مبانی نظری

#### تاریخچه‌ی نهضت شایستگی

نهضت شایستگی نیز همچون سایر جنبش‌ها، منشأ واحدی ندارد (اپدبیک وهاندگم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰/ای). در خلال نیم قرن اخیر، پژوهشگران و صاحب نظران در این حوزه، مطالعات مختلفی را انجام داده‌اند. از بنیانگذاران این نهضت می‌توان به افرادی همچون جان فلاناگان<sup>۲</sup>، روبرت رایت<sup>۳</sup>، م ککلن د<sup>۴</sup>، ریچارد بویاتزیس<sup>۵</sup>، و دانیل گلن<sup>۶</sup>، اشاره نمود. محققان در این پژوهش به الگوها و چارچوب‌های

---

<sup>۱</sup> Op de Beeck & Hondeghem

<sup>۲</sup> John Flanagan

<sup>۳</sup> White

<sup>۴</sup> McClelland

<sup>۵</sup> Boyatzis

<sup>۶</sup> Daniel Golman

تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ ۱۸۱ □  
متعددی در این زمینه دست یافتند که پرداختن به آنها مستلزم نگارش صدها برگ مطلب بوده و از  
حوصله این گزارش خارج است. بنابر این، نتایج حاصل از برخی مطالعات انجام شده در این زمینه با  
هدف آشنایی با چارچوب‌های شایستگی ارائه می‌شود.

کیتز<sup>۱</sup> (۱۹۷۴): مهارت‌های انسانی / مهارت‌های مفهومی / مهارت‌های فنی (امبوکازی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)  
بویاتزیس (۱۹۸۲): مدیریت هدف و اقدام / هدایت زیردستان / رهبری / تمرکز بر روی دیگران /  
مدیریت منابع انسانی / دانش اجتماعی (کوچران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

کامرون و وتن<sup>۴</sup> (۱۹۸۳): خودآگاهی / مدیریت فشار روانی / حل مسئله خلاق / ایجاد ارتباطات  
حمایتی / بهبود عملکرد و برانگیختن / تفویض اختیار مناسب / کسب قدرت و نفوذ / مدیریت تعارض /  
بهبود تصمیم‌گیری گروهی (سیدجوادین، ۲۰۱۰).

استوارت<sup>۵</sup> (۱۹۸۷): مدیریت برخورد / مدیریت بر دیگران / مدیریت کسب و کار (رائو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

هافمییر<sup>۷</sup> (۱۹۹۰): برنامه‌ریزی استراتژیک / مهارت‌های مدیریت افراد / مهارت‌های بین فردی /  
مهارت‌های تحلیلی / مهارت‌های مدیریت مالی / مهارت‌های فنی / مهارت‌های بازاریابی (رائو، ۲۰۱۱).

شاین<sup>۸</sup> (۱۹۹۰): شایستگی‌های فنی / شایستگی‌های مدیریتی عمومی / استقلال یا عدم وابستگی /  
آرامش خاطر یا ثبات / خلاقیت کارآفرینانه / حرکت در یک مسیر مشخص / برخورداری از حس  
رقابت / سبک زندگی (سیدان مانلاکا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳).

اسپنسر و اسپنسر<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۳)، شایستگی‌های موفقیت و عمل / اثربخشی شخصی / اثر و نفوذ /  
شایستگی‌های مدیریتی / شایستگی‌های شناختی / کمک کردن و خدمات انسانی (کوچران، ۲۰۰۹).

آنالویی<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵): مدیریت بر خود / مدیریت بر سایرین / مدیریت بر کار (رائو، ۲۰۱۱).

---

<sup>۱</sup> Katz

<sup>۲</sup> Mbokasi

<sup>۳</sup> Cochran

<sup>۴</sup> Cameron & Witten

<sup>۵</sup> Stewart

<sup>۶</sup> Rao

<sup>۷</sup> Hofmeyer

<sup>۸</sup> Schein

<sup>۹</sup> Sydänmaanlakka

<sup>۱۰</sup> spencer & spencer

<sup>۱۱</sup> Analoui

۱۸۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

اداره مدیریت پرسنلی آمریکا (۱۹۹۸): ائتلاف سازی/ ارتباطات /مدیریت افراد /هدایت تغییر /  
هدایت نتایج /شم  
تجاری (ونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

وود<sup>۲</sup> (۱۹۹۸): شایستگی‌های فکری /شایستگی‌های احساسی /شایستگی‌های عملی (باربر<sup>۳</sup>،  
۲۰۰۰).

ویرتانن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰): شایستگی وظیفه ای /شایستگی حرفه ای در حوزه‌ی موضوعی /شایستگی  
حرفه ای در مدیریت/  
شایستگی اخلاقی /شایستگی سیاسی. (بومن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

مینتزبرگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۹): شایستگی‌های شخصی /شایستگی‌های بین فردی /شایستگی‌های عملی /  
شایستگی‌های اطلاعاتی (مینتزبرگ، ۲۰۰۹).

زاهدی و شیخ(۱۳۸۹): شایستگی‌های مرتبط با دانش و آگاهی /شایستگی‌های مرتبط با  
مهارت‌ها/ شایستگی‌های مرتبط با ویژگی‌های فردی /شایستگی‌های مرتبط با ارزش‌ها (زاهدی و  
شیخ، ۱۳۸۹).

بومن (۲۰۱۰): شایستگی‌های فنی /شایستگی‌های رهبری /شایستگی‌های اخلاقی (بومن، ۲۰۱۰:  
۲۳).

اکاترینی<sup>۷</sup> (۲۰۱۱): شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی و عملکرد فردی /شایستگی‌های مرتبط با  
افراد/ شایستگی‌های مرتبط با دانش فنی /شایستگی‌های مرتبط با انسجام /شایستگی‌های مرتبط با  
مدیریت شغل (اکاترینی، ۲۰۱۱).

رحیم نیا و هوشیار(۱۳۹۱): حوزه‌ی فردی/حوزه‌ی فنی/حوزه‌ی مدیریتی (رحیم نیا و هوشیار،  
۱۳۹۱).

---

<sup>۱</sup> Wang

<sup>۲</sup> Wood

<sup>۳</sup> Barber

<sup>۴</sup> Virtanen

<sup>۵</sup> Bowman

<sup>۶</sup> Mintzberg

<sup>۷</sup> Ekaterini

تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ تا ۱۳۸۳ □

سلطانی ایرج (۱۳۹۲):

در ادامه، به منظور آشنایی با روش های متفاوتی که محققان در پژوهش های خود در زمینه ی شناخت شایستگی ها از آن استفاده کرده اند، به ذکر برخی از آن ها در قالب جدول ۱ اشاره می شود.

**جدول ۱. روش های مورد استفاده در شناسایی شایستگی های مدیریتی**

روش شناسی	پژوهشگر
تکنیک رویدادهای حیاتی	فلاناگان (۱۹۵۴) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
مصاحبه های رویداد رفتاری <sup>۱</sup>	مک کلند (۱۹۷۳) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
مصاحبه های عمیق	بویاتریس (۱۹۸۲) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
بررسی ادبیات رهبری از سال ۱۹۰۴ تا ۱۹۸۴	استوگدیل <sup>۲</sup> (۱۹۸۴) منبع: کارملی (۲۰۰۶)
تجزیه و تحلیل شغل	دالویکز <sup>۳</sup> (۱۹۸۹)
مطالعه ی تجربی شامل مصاحبه های رویداد رفتاری، تجزیه و تحلیل شغل و همچنین بازتحلیل الگوهای شایستگی پیشین	اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) منبع: لافتن <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)
مشاهده ی مستقیم شغل	دوبویز <sup>۵</sup> (۱۹۹۳) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
مصاحبه	آساء <sup>۶</sup> (۱۹۹۴) منبع: لافتن (۲۰۱۰)
مصاحبه های عمیق و تحلیل مطالعه موردی ۱۱۰۰ مدیر	کوزس و پوستر <sup>۷</sup> (۱۹۹۵) منبع: لافتن (۲۰۱۰)
بررسی شاخص های رفتاری، مرور ادبیات مدیریت و رهبری، بررسی الگوهای شایستگی در بخش خصوصی و جلسات گروه های کانونی با متخصصان منابع انسانی دانشگاهی و مدیران پرسنلی شاغل در بخش دولتی	اداره مدیریت پرسنلی آمریکا (۱۹۹۸) منبع: ونگ (۲۰۰۶)
استنباط از دسته بندی های مختلف رهبری و مصاحبه با شرکت کنندگان در	نیلسن وهالام <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)

<sup>۱</sup> Behavioral Event Interview (BEI)

<sup>۲</sup> Stogdill

<sup>۳</sup> Dulewicz

<sup>۴</sup> Lofton

<sup>۵</sup> Dubois

<sup>۶</sup> American Association of School Administrators

<sup>۷</sup> Kouzes & Posner

دوره‌های آموزشی رهبری	منبع: لافتن (۲۰۱۰)
ارزیابی ۳۶۰ درجه	لوسیا و لپسینگر <sup>۲</sup> (۱۹۹۹) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
مصاحبه‌ی رویدادهای رفتاری و مرور پیشینه‌ی موضوع	پی دی آی <sup>۳</sup> (۱۹۹۹) منبع: لافتن (۲۰۱۰)
مطالعه‌ی پیمایشی و مصاحبه	وتن و کامرون (۲۰۰۱) منبع: کارملی (۲۰۰۶)
تجزیه و تحلیل شغل و مصاحبه	ونگ و چن <sup>۴</sup> (۲۰۰۲) منبع: ونگ (۲۰۰۶)
مطالعه‌ی طولی پیمایشی	ونگ و اشنایدر <sup>۵</sup> (۲۰۰۳) منبع: ونگ (۲۰۰۶)

(فرهادی نژاد محسن، ۱۳۹۳)

### تعریف شایستگی

مفهوم شایستگی اصطلاح تازه ای نیست، بلکه در طول قرن‌ها مطرح بوده و می‌توان آن را به رومیان باستان نسبت داد که نوعی از چارچوب‌های شایستگی را برای ترسیم ویژگی‌های سرباز خوب، تهیه کرده بودند (اپدیک و هاندگم، ۲۰۱۰/ای). جمله ای نیز از کوروش کبیر مبنی بر اهمیت موضوع شایستگی با این مضمون نقل شده است که: «رهبری یعنی رساندن افراد به اوج شایستگی» (هدریک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶: ۱۰). اگر چه در حال حاضر ادبیات نسبتاً گسترده ای درباره‌ی شایستگی وجود دارد، اما تنوع بسیاری در این زمینه به چشم می‌خورد و عدم اجماع در زمینه‌ی معنی و تعریف شایستگی به روشنی دیده می‌شود. (کایرتون و هیلی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

در برخی فرهنگ لغات، دو واژه‌ی «Competence» و «Competency» به صورت برابر به کار برده شده‌اند، اما واژه‌ی اول به معنای یک مهارت و رسیدن به استاندارد عملکرد آن

<sup>۱</sup> Nilsen & Hallam

<sup>۲</sup> Lucia & Lepsinger

<sup>۳</sup> Personnel Decisions International

<sup>۴</sup> Wang and Chen

<sup>۵</sup> Wang and Schneider

<sup>۶</sup> Hedrick

<sup>۷</sup> Kirton & Healy

تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ تا ۱۳۸۵ □ است؛ در حالی که واژه‌ی دوم به معنای رفتاری است که به واسطه‌ی آن، مهارت مورد نظر تحقق می‌یابد. به عبارتی؛ واژه‌ی نخست، بیانگر آنچه افراد می‌توانند انجام دهند و واژه‌ی دیگر، بیانگر چگونگی انجام آن چیز است. (سانگهی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۸).

به منظور روشن تر شدن دلایل وجود برداشت‌های مختلف از این مفهوم، مروری بر خاستگاه‌های اصلی این مقوله، مفید خواهد بود. اصطلاح «شایستگی»<sup>۲</sup> در انگلستان به منظور نشان دادن دامنه‌ی ای از استانداردهای مرتبط با عملکرد حرفه‌ای مورد استفاده قرار گرفت و شایستگی حرفه‌ای به عنوان توانایی به کار بردن دانش، مهارت‌های عملی و فکری و درک لازم برای تحقق عملکرد مؤثر منطبق با استانداردهای مورد انتظار، تعریف شد. اما در ایالات متحده، واژه‌ی شایستگی معادل کلمه‌ی Competency و در نتیجه‌ی پیشرفت‌هایی که در حوزه روان‌شناسی اجتماعی رخ داد، در اواخر دهه‌ی ۶۰ ظهور کرد. رویکرد آمریکایی به شایستگی، بیانگر اهمیت شناسایی و بهبود آن دسته از نگرش‌های رفتاری است که افراد با عملکرد بالا را از افراد با عملکرد معمولی، متمایز می‌سازد. تفاوت اساسی میان رویکرد انگلیسی و آمریکایی این است که رویکرد آمریکایی در جستجوی موارد عالی بود؛ در حالی که نظام بریتانیایی شناسایی مهارت‌ها، مستلزم انجام یک نقش است که قابل مشاهده و ارزیابی بوده و بنابر این، قابل آموزش و پرورش خواهد بود (اپدبیک وهاندگم، ۲۰۱۰/بی: ۱۲). در مطالعه‌ی حاضر، شایستگی معادل واژه‌ی Competency مد نظر است و بنابر این، رویکرد رفتاری از این مفهوم نسبت به رویکرد کارکردی آن غالب خواهد بود.

پس از بررسی جامع ادبیات موضوع، بیش از ۳۷ تعریف از مفهوم شایستگی از سوی صاحب نظران و مؤسسات

پژوهشی شناسایی شد که به دلیل محدودیت‌های موجود، مهم ترین تعاریف در زمینه‌ی شایستگی (های مدیریتی/شغلی) در ادامه خواهد آمد.

**بویاتزیس (۱۹۸۲):** شایستگی شغلی عبارت است از ویژگی‌های اساسی یک فرد که منجر به عملکرد اثربخش یا

(عالی فرد در آن شغل می‌شود). (اپدبیک وهاندگم، ۲۰۱۰/ب: ۱۳)

**آلبانسه<sup>۳</sup> (۱۹۸۹):** شایستگی‌های مدیریتی شامل مهارت‌ها یا ویژگی‌های فردی می‌شوند که در تحقق عملکرد اثربخش (مدیریتی نقش دارند). (آلبانسه، ۱۹۸۹).

---

<sup>۱</sup> Sanghi

<sup>۲</sup> Competence

<sup>۳</sup> Albanese

۱۸۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

استوارد و هم‌لین<sup>۱</sup> (۱۹۹۲): شایستگی عبارت است از توانایی‌ها و ظرفیت‌های مورد نیاز برای انجام نقش یا وظیفه‌ی (تعیین شده). (حصیری، ۱۳۸۷).

دوبویز و راثول (۲۰۰۰): شایستگی را به عنوان ویژگی‌های اساسی یک کارمند، شامل انگیزه، صفات، مهارت، خود پنداره، نقش اجتماعی و دانش تلقی می‌کنند که منجر به عملکرد برتر و اثربخشی فرد در کار می‌شود (دوبویز و راثول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۱۴).

واکولا<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۰۷): یک شایستگی فردی مرتبط با شغل، عبارت است از مجموعه‌ای اساسی از الگوهای رفتاری یک مستخدم که به عملکرد اثربخش و کار عالی مرتبط بوده، هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی عمل می‌کند و سازمان را از مزیت رقابتی پایدار برخوردار می‌سازند (اپدیک و هاندگم، ۲۰۱۰/ بی: ۱۳).

با مروری بر تعاریف موجود می‌توان تعریفی جامع از شایستگی بدین شکل ارائه داد: « شایستگی، عبارت است از برآیند مجموعه ویژگی‌های شخصیتی پایدار و صفات ذاتی (از جمله: شجاعت، مهربانی، صبوری و...) و ویژگی‌های اکتسابی (از جمله نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها، دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، الگوهای رفتاری و...) و ویژگی‌های فیزیولوژیک که در گذر زمان قابل تغییر بوده و با قرار گرفتن در بستر محیطی و سازمانی مناسب می‌تواند به تحقق اثربخش وظایف محوله و عملکرد برتر منجر شود». (فرهادی نژاد محسن، ۱۳۹۳)

### روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، از ترکیب روش نظریه پردازی داده بنیاد<sup>۴</sup> و روش تصویر پردازی استفاده شده است. مشخصات تحقیق حاضر از حیث روش شناسی به اختصار بدین شرح است: جهت‌گیری پژوهش: بنیادی؛ روش پژوهش: کیفی؛ فلسفه‌ی پژوهش: تفسیری؛ استراتژی پژوهش: نظریه‌ی داده بنیاد؛ رویکرد پژوهش: استقرائی؛ هدف پژوهش: اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش: ده ساله آینده و شیوه‌ی گردآوری داده‌ها: مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته.

در میان روش‌های کیفی و تفسیری، نظریه پردازی داده بنیاد مزایای منحصر به فردی برای پژوهشگران به همراه دارد؛ چرا که ظرفیت بالایی برای تفسیر پدیده‌های پیچیده داشته و به محقق

<sup>۱</sup> Steward & Hamlin

<sup>۲</sup> Dubois and Rothwell

<sup>۳</sup> Vakola

<sup>۴</sup> Grounded Theory



تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ تا ۱۳۸۷ □

آزادی عمل بیشتری برای بررسی حوزه‌ی مطالعه و ظهور مفاهیم می‌دهد (جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). نظریه پردازی داده بنیاد به عنوان روش، نوعی تحقیق در عرصه است که پدیده‌ها را در موقعیت طبیعی آن‌ها، مثل بیمارستان‌ها، کلاس‌های درس و سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده و توصیف می‌کند. هدف اصلی آن، بررسی عمیق اعمال، رفتارها، عقاید و طرز فکرهای افراد و

گروه‌ها به همان نحوی است که در زندگی واقعی آن‌ها روی می‌دهد؛ به گونه ای که به روشن سازی فرایندهای اجتماعی در آن عرصه بینجامد (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵: ۱۷). استفاده از این روش در شرایطی که درک اندکی از یک پدیده وجود دارد یا نظریه‌های موجود فاقد تبیین کاملی از پدیده‌ی مورد نظر می‌باشند، توصیه شده است (پارکر و مایریک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

آینده پژوهی علم مطالعه نظام مند آینده‌های ممکن، محتمل، و مطلوب است. مهم ترین هدف آینده پژوهی تلاش برای شناخت دقیق تر تحولات آینده است. تصویرپردازی تلاشی است خلاقانه برای تجسم، شناخت، و ساخت هدفمند آینده‌های ممکن، محتمل، و مطلوب با تکیه بر واقعیات بیرونی، که هدف اصلی آن دادن هشدار، یا ایجاد وضعیت مطلوب است. تصویرپردازی از آن روی که در جهان دارای پیچیدگی های اساسی، تا حدودی قدرت و قابلیت شناخت دقیق آینده را به ما می‌دهد، دارای ارزش و اهمیت بسیاری است. با توجه به پیچیده تر شدن جهان پیرامونی و گسترش قابل توجه دامنه متغیرهای تأثیرگذار بر پدیده‌ها، شناخت آینده به امری به غایت دشوار تبدیل شده و گسترش عدم قطعیت‌ها این روند را تشدید کرده است. در یک چنین فضایی استفاده از هرگونه ابزار و وسیله ای برای آگاهی از آینده نه تنها امری معقول، بلکه تا حدودی الزامی به نظر می‌رسد. شکی نیست که شناخت دقیق تر آینده قدرت کنترل و کنش و واکنش گری ما را برای نیل به یک زندگی مطلوب و یا حداقل کم خطرتر تسهیل می‌کند. از میان تمامی ابزارها و وسایل به کار گرفته شده جهت شناخت و ساخت آینده، تصویر پردازی کم هزینه ترین و چه بسا خلاقانه ترین روش و ابزار برای شناخت دقیق و حتی ایجاد تغییر و تحول در آینده است. یک تصویر می‌تواند بخشی از تخیل ما باشد، اما این امر لزوماً به معنای غیرواقعی بودن آن نیست، بلکه می‌تواند ریشه در اکتشافات شهودی ما و یا چه بسا ریشه در روندهای موجود داشته باشد.

نظریه‌ها و تئوری‌ها از یک سو به درک و شناخت ما از جهان کمک می‌کنند و از سوی دیگر در پیش بینی اشکال احتمالی سیاست جهانی قرن بیست و یکم، محدودیت‌های مهمی اعمال می‌کنند. ارائه طیفی از تصاویر مهیج توسط دانشگاهیان، تحلیل گران خط مشی، یا مفسران سیاسی، با هدف شناخت آینده جهانی، نقطه آغاز بحث و گفتگو درباره معرفت آینده پژوهی است (روزنا، ۱۳۸۴). این

---

<sup>۱</sup> Jones

<sup>۲</sup> Parker & Myrick

تصاویر با داشتن قدرت تأثیر گذاری قابل توجه، گفتمان مردمی درباره مسائل جهانی را نیز متأثر ساخته است و مباحث متعددی از جمله ظهور دنیای بدون مرز، پایان تاریخ، برخورد تمدن‌ها و قرن چینی را به میان آورده است.

داده های مستخرج از روش نظریه پردازی، زمینه تصویری از شایستگی های لازم برای دولت مردمی را فراهم آورد. لذا در این مطالعه پس از استخراج داده‌ها و کشف واقعیت، با استفاده از روش تصویر پردازی تصویری از شایستگی‌ها ارائه می‌گردد.

### روش نمونه گیری و گردآوری داده‌ها

جامعه آماری این تحقیق شامل مسئولان دولت مردمی است که دارای حداقل پنج سال سابقه مدیریت میانی می‌باشند و به عنوان مدیر برگزیده‌ی دولت انتخاب شده باشند، و از منظر دولت و قسمت های نظارتی فرابخشی یا واحدهای ارزیابی عملکرد، دارای عملکرد برتر<sup>۱</sup> شناخته شده باشند. در این مطالعه با هدف گردآوری با کیفیت ترین داده‌ها و با برخورداری از شناختی که از مدیران راهبردی وجود داشته است، در ابتدای کار با سه نفر از وزیران سه نفر از مدیران عالی با عملکرد برتر و راهبرد محور از میان تعداد زیاد مدیران و مقامات دولتی، مصاحبه‌های اولیه انجام شد و بدین ترتیب، پرسش‌های اولیه ای که در راستای سؤال اصلی تحقیق فهرست شده بود، مورد بازنگری قرار گرفت. بنابر این، محورها و سؤالات مصاحبه بر اساس بازخوردهایی که از مصاحبه‌های اولیه اخذ شد، مورد بازبینی قرار گرفت و به تدریج اصلاح شد.

در ادامه، با مراجعه به بانک اطلاعات ارزیابی عملکرد به نمونه‌های مورد نظر دستیابی حاصل شد. به علاوه، در هر جلسه مصاحبه، مشارکت کننده یک یا دو نفر از افرادی را که می‌توانستند به پربرتر شدن این تحقیق کمک کنند معرفی می‌کردند. به این شیوه‌ی دستیابی به نمونه‌ها در ادبیات روش شناسی، اصطلاحاً روش گلوله برفی می‌گویند. گفتنی است که درخواست معرفی نفر بعدی در پایان جلسه مصاحبه مطرح می‌شد و شرکت کننده با توجه به آشنا شدن با اهداف پژوهش و نوع پرسش‌ها می‌توانست با دقت بیشتری فرد بعدی را معرفی کند. نکته ای که در اینجا ذکر آن ضروری می‌باشد این است که به منظور پرهیز از متمرکز شدن مطالعه در یک شاخه‌ی خاص از دولت مردمی در هر حوزه، صرفاً دو یا سه بار از روش گلوله برفی استفاده شده و پس از مصاحبه با دومین فرد از یک حوزه‌ی کاری، نمونه‌ی بعدی از حوزه ای جدید انتخاب شده است.

با توجه به اینکه در این مطالعه، مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده و به طور خاص از راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شده، نمونه‌گیری نیز تابع قواعد همین روش بوده و به

تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ تا ۱۳۸۹ □  
 شیوه‌ی هدفمند و نظری انجام شده است. حجم نمونه در این رویکرد، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آنقدر ادامه می‌یابد تا اشباع داده‌ها حاصل شود؛ یعنی محقق به این نتیجه می‌رسد که داده‌های جدید، تکرار داده‌های قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدها و طبقات موجود داشته باشد، به دست نیاید (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵: ۲۷). تحقیق، از مصاحبه‌ی پانزدهم، پژوهشگران به لحاظ داده‌ها به مرحله‌ی اشباع رسیدند؛ اما برای حصول اطمینان از جمع‌آوری داده‌های کافی، مصاحبه‌ها تا ۳۵ نفر ادامه پیدا کرد. مشخصات کلی افرادی که در این تحقیق مشارکت کرده‌اند، در جدول ۲ ارائه شده است

**جدول ۲. مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان در پژوهش**

نوع کار			سنوات خدمت			سنوات مدیریت			تحصیلات		
مدیر	کارمند	۱۵-۲۰	۲۰-۲۵	۲۵-۳۰	۳۰-۳۵	۱۰-۱۵	بیش از ۱۵	کارشناسی	ک	دکتر	
عالی		۳	۵	۲۷	۶	۲۰	۲۰	ارشد			
۹	۲۶	۳	۵	۲۷	۶	۲۰	۲۰	۴	۱۰	۲۱	
			میانگین سنوات خدمت: ۲۳/۷۶			میانگین سنوات مدیریت: ۲۱					

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور دستیابی به داده‌هایی که بتواند پرسش پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با مدیران منتخب انجام شد. در این مصاحبه‌ها که زمان آن‌ها بین ۴۵ تا ۱۱۰ دقیقه متغیر است، محورهای گفتگو از قبل در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت تا بتواند با آمادگی مطلوب در جلسه شرکت کرده، اطلاعات مورد نظر را ارائه کند. کلیه‌ی مصاحبه‌های انجام شده ضبط و متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد و هر یک از مصاحبه‌ها بلافاصله مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و بر اساس تشابهات و سنخیت داده‌ها، در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم دارند، سازماندهی شدند و در نهایت، مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی شان از قرابت بیشتری برخوردار بود ذیل طبقه‌ی ویژه‌ای قرار داده شدند. در روش نظریه‌ی داده بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها به معنی مقایسه‌ی مستمر داده‌ها با هدف مفهوم سازی است و همه‌ی مراحل از کدگذاری تا طبقه بندی را در بر می‌گیرد. این روش، آفرینش تصویر

۱۹۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

را از طریق کدگذاری سیستماتیک مستقیم و شیوه‌های تحلیلی میسر می‌سازد. این فرایند شامل سه نوع مقایسه است. ابتدا پدیده‌ها برای کشف شباهت‌ها و نحوه‌ی تغییرات آن‌ها در شرایط گوناگون با یکدیگر مقایسه می‌شوند. در جریان این عمل، بر اساس شباهت‌های یافت شده، مقولات کلی و ویژگی‌های آن‌ها تشخیص داده می‌شود که مبنای مفاهیم و مقولات آتی خواهند بود. در مرحله‌ی بعد، مقولات ساخته شده برای اشیاع ویژگی‌های نظری، با مفاهیم مقایسه می‌شوند. (فرهادی نژاد محسن، ۱۳۹۳)

هدف از این عمل، افزایش جزئیات مفاهیم، بارور شدن آن‌ها در حین افزایش ویژگی‌های مقولات استخراج شده یا کشف احتمالی مفاهیم جدید است. مرحله‌ی نهایی، مقایسه‌ی مفاهیم با یکدیگر است. هدف از این کار، فهم روابط میان مفاهیم، برای وحدت بخشی آن‌ها در فرضیه‌ها و در نهایت، تصویر است. به سبب همین مقایسه‌های مداوم در جریان تحقیق است که این روش را روش مقایسه‌ی مداوم<sup>۱</sup> نیز نامیده‌اند. (فرهادی نژاد محسن، ۱۳۹۳)

با این توصیف، نحوه‌ی رسیدن به کدهای اولیه بدین صورت بوده که هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده سازی متن آن‌ها، به صورت جمله به جمله، به دقت بررسی و پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات استخراج می‌شد. در برخی جمله‌ها، مصاحبه شونده‌گان از اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که مستقیماً به عنوان یک کد، قابل استفاده بود و در برخی موارد، مفهومی در ورای جملات پنهان بود که محقق با توجه به نیت گوینده، یک مفهوم را به آن نسبت داده و به صورت یک کد اولیه در نظر گرفته است. بعنوان نمونه وقتی مصاحبه شونده‌ای می‌گوید: «بنظرم مهمترین شاخص‌هایی که یک کارمند دستگاه دولتی خوب باید داشته باشد، امانت داری است» برچسب مفهومی امانت داری، مستقیماً بعنوان یک کد قابل استنباط است. اما در جمله‌ی: «کارکنان دولتی باید بتوانند از تجارب دیگران در کاربرد دستورالعمل‌ها و قوانین در زوایای کار به خوبی استفاده کنند» مفهوم دانش ضمنی، توسط محقق برای آن انتخاب شده است.

کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه پالایش شده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان تر قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هر یک بر اساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده تر به عنوان مقوله سازماندهی شدند و همین طور مقولات به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه‌ی مستمر، بر حسب قرابت مفهومی، در سطحی انتزاعی تر، در قالب طبقات با یکدیگر تلفیق شدند. پس از تحلیل کلیه‌ی مصاحبه‌ها، تعداد ۳۹۳ کد اولیه شناسایی شد که پس از

<sup>۱</sup> Constant Comparison

تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ ۱۹۱ □  
 پالایش به ۳۱ مفهوم، ۱۱ مقوله و ۵ طبقه تبدیل شد. خلاصه‌ی طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی در  
 جدول ۳ درج شده است.

**جدول ۳. فهرست طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری محوری**

طبقه	مقوله‌ها	مفاهیم
شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های نگرشی	تعهد سازمانی / تعهد حرفه ای / تعهد اخلاقی / دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان
	شایستگی‌های شخصیتی	شایستگی‌های شخصیتی ذاتی / شایستگی‌های شخصیتی اکتسابی
	شایستگی‌های رفتاری	رفتارهای شغلی / رفتارهای فردی
شایستگی‌های شناختی و ادراکی	ابعاد هوشی	هوش یادگیری / هوش جسمانی / هوش هیجانی / هوش سیاسی / هوش فرهنگی
	ابعاد فکری تحلیلی	تفکر راهبردی / نگرش سیستمی
شایستگی‌های معنوی	نگرش معنوی	بی‌اعتنایی به زخارف دنیوی / معنویت در کار
	بصیرت دینی	تدین / ولایت مدار و انقلابی
شایستگی‌های تعاملی	مدیریت ارتباطات	ارتباطات فردی / ارتباطات گروهی / ارتباطات سازمانی
	قدرت رهبری	انگیزش و خود انگیزختگی / چشم انداز سازی / تصمیم گیری / نظارت و ارزیابی
شایستگی‌های دانشی و حرفه ای	دانش سازمانی	صریح / ضمنی
	دانش حرفه ای	فنون مدیریتی / مهارت‌های تخصصی / مهارت‌های عمومی

گفتنی است به منظور حصول اطمینان از اعتبار یافته‌های تحقیق و صحت فرایند تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها با وجود رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌ی پانزدهم، تا نفر بیست و پنجم ادامه یافت. برخی از کدگذاری‌های اولیه به رؤیت مصاحبه‌شوندگان رسید، نتایج کدگذاری انتخابی با چند تن از صاحب نظران مدیریت در میان گذارده شد و همچنین نتایج کار در اختیار چند تن از استادان مدیریت و دانشجویان دکتری آینده پژوهی قرار گرفت و بر اساس بازخوردهای ارائه شده استحکام فرایند و نتایج تقویت شد. در کنار این موارد، درگیری طولانی مدت پژوهشگران با موضوع و شناخت مناسب از متن و فضای مطالعه می‌تواند به اعتبار یافته‌ها کمک کند.

۱۹۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

به منظور تحلیل دقیق تر و کامل تر یافته‌های تحقیق، به ویژه در مرحله‌ی الگوسازی، از نسخه‌ی ۱۰ نرم افزار ان ویوو<sup>۱</sup> استفاده شده است.

### شایستگی‌های فردی

شایستگی‌های فردی به مجموع‌های از ویژگی‌های فردی اطلاق می‌شود که در قالب نگرش‌ها، رفتارها و خصوصیات شخصیتی افراد تجلی پیدا می‌کنند. منظور از شایستگی‌های فردی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های کارکردی است که بخش عمده‌ای از آن‌ها ناشی از یادگیری بوده و در طول زمان کسب می‌شوند و مابقی آن به صورت ذاتی در افراد وجود دارد. نوع نگرش افراد مثبت به خود و جهان، سبک زندگی و رفتارها و عادات آن‌ها، ساختار شخصیتی و ترجیحاتشان، عواملی است که بنیاد زندگی هر انسانی را تشکیل می‌دهد. این عناصر در کنار یکدیگر تا حد بسیار زیادی عملکرد افراد را تحت تاثیر قرار داده و می‌توان گفت اگر این عوامل در راستای اثربخشی قرار داشته باشند، دارنده‌ی آنها از اقبال بسیار بالایی برای تبدیل شدن به یک انسان موثر در زندگی فردی و حرفه‌ای برخوردار خواهد بود. پیتز دراکر درباره‌ی ویژگی‌های مدیریتی عصر حاضر ضمن تأکید بر شایستگی‌های فردی می‌گوید: من فکر می‌کنم جستجو برای یک معیار شاخص عینی را بایستی کنار گذاشت و به چیزی که من آن را شایستگی فردی می‌نامم پرداخت (ناصحی فرد و دیگران، ۱۳۸۹).

با توجه به سنخیت کدهای اولیه و سازماندهی آن در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، شایستگی‌های فردی سه دسته مقوله و هشت مفهوم را دربر می‌گیرد.

### شایستگی‌های شناختی - ادراکی

توانایی‌های شناختی و ادراکی، دومین طبقه از شایستگی‌های کارکنان توسعه یافته اثربخش است که در این پژوهش شناسایی شده است و همه افراد و خصوصاً مدیران در آینده به خاطر نوع فعالیت-هایشان نیازمند چنین مهارت‌هایی هستند. طبق تحقیقات، ارتباط مثبت میان میزان توانایی شناختی مدیران و اثربخشی آن‌ها اثبات شده است. کارکنانی که با این ویژگی شناخته می‌شوند نسبت به سایر هم‌تایان خود از شانس بیشتری برای دریافت احترام از کارکنان و مدیران برخوردارند. در واقع برخورداری از هوش و قابلیت‌های شناختی، خصیصه‌ای است که مدیران در کارکنان اثربخش جستجو

---

<sup>۱</sup> Nvivo

تصویر پردازشی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ تا ۱۹۹۳ □  
می‌کنند و انتظار دارند که آن‌ها از این ویژگی برخوردار باشند. بنابراین، ادراک مدیران از قابلیت‌های شناختی کارکنان، یکی از منابع اقتدار آن‌ها تلقی می‌شود (موتیلال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ص ۸۳). با توجه به سنخیت کدهای اولیه و سازماندهی آن در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، شایستگی های شناختی و ادراکی سه دسته مقوله و هفت مفهوم را دربر می‌گیرد.

### شایستگی های معنوی

سومین طبقه شایستگی‌های معنوی است که به مجموعه ای از ویژگی‌های فردی اطلاق می‌شود که در قالب نگرش‌ها، رفتارها و خصوصیات معنوی افراد تجلی پیدا می‌کنند. منظور از شایستگی‌های معنوی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های کارکردی است که بخش عمده‌ای از آن‌ها ناشی از توجه به یاد خدا بوده و در طول زمان همراه فرد می‌شوند و به صورت ذاتی در افراد وجود دارد. نوع نگرش افراد معنوی به خود و جهان، سبک زندگی و رفتارها و عادات آن‌ها، ساختار شخصیتی و ترجیحاتشان، عواملی است که بنیاد زندگی هر انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. این عناصر در کنار یکدیگر تا حد بسیار زیادی عملکرد افراد و محیط کاری را تحت تاثیر قرار داده و می‌توان گفت اگر این عوامل در راستای اهداف تعالی بخش فردی و سازمانی قرار داشته باشند، دارنده‌ی آنها از اقبال بسیار بالایی برای تبدیل شدن به یک انسان موثر در زندگی فردی و حرفه ای برخوردار خواهد بود.

ووگان<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، معنویت را بعنوان تلاش دائمی بشر برای پاسخ دادن به چراهای زندگی تعریف کرده است. به زعم فارو<sup>۳</sup> (۱۹۸۲)، معنویت یکی از نیازهای درونی انسان است که برخی صاحب‌نظران آن را متضمن بالاترین سطوح زمینه‌های رشد شناختی، اخلاقی، عاطفی و فردی می‌دانند (یعقوبی و دیگران، ۱۳۸۹). معنویت در مدیریت، بوجود آورنده یک چارچوب ذهنی می‌شود که رفتار مدیران و سازمان را به سمت رفتاری انسانی‌تر و دموکراتیک‌تر هدایت می‌کند. در این چارچوب، افراد در ازای کارهایی که انجام می‌دهند، انتظار پاداش ندارند. به عبارتی نیت آن‌ها از مبادرت به فعالیت‌ها، چیدن میوه و ثمره‌ی آن نیست. آنچه امروز بعنوان «عمل بدون توقع»<sup>۴</sup> از آن یاد می‌شود.

---

<sup>۱</sup> Mothilal

<sup>۲</sup> Vaughan

<sup>۳</sup> Farrow

<sup>۴</sup> Nishkam karma

۱۹۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

براساس این اصل، کارکنان شایسته و اثربخش «وظیفه را به خاطر وظیفه<sup>۱</sup>» انجام می‌دهند. مدیری که براساس این الگو رفتار می‌کند، رفتاری خردمندانه و آکنده از متانت دارد (زولنایی، ۲۰۱۱، ص ۲۰۸-۲۰۹). با توجه به سنخیت کدهای اولیه و سازماندهی آن در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، شایستگی‌های معنوی به دو مقوله و چهار مفهوم را دربر می‌گیرد.

### شایستگی‌های تعاملی

چهارمین طبقه از شایستگی‌ها و ویژگی‌های کارکنان توسعه یافته دستگاه دولتی در آینده شایستگی‌های تعاملی می‌باشد که در این پژوهش شناسایی شده است. این مجموعه شایستگی‌ها در قالب دو مقوله‌ی مدیریت ارتباطات و قدرت رهبری دسته بندی شده‌اند. در این مطالعه، مدیریت ارتباطات، آن دسته از ارتباطاتی در نظر گرفته شده‌اند که مدیران و کارکنان دستگاه دولتی به مناسبت شغل و جایگاهی که در دولت مردمی دارند، با افراد، گروه‌ها و دستگاه‌های دولتی و سازمان‌های درونی و بیرونی دولت برقرار می‌نمایند. در کنار این مقوله، مقوله مجزایی تحت عنوان قدرت رهبری در نظر گرفته شده است که شامل مجموعه فعالیت‌ها و کنش‌هایی می‌شود که افراد فاقد از پست و سمتی که در آن قرار دارند در جایگاه رهبر و در تعامل با سایرین از خود بروز می‌دهند.

رهبری، جنبه‌ای از زندگی کارکنان شایسته است که به قابلیت‌های فردی و هنر کارکنان و مدیران ارتباط دارد. توانایی هدایت افراد، نفوذ بر رفتار آن‌ها، برانگیختن آنان، نظارت، هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری، بخش‌های مهم رهبری را تشکیل می‌دهند. درباره‌ی اینکه «رهبران زاده می‌شوند یا ساخته می‌شوند»، نقطه نظرات فراوانی وجود دارد، اما واقعیت این است که رهبری، ترکیبی از استعدادهای ذاتی<sup>۳</sup> و یادگیری است (همان، ۳۶۰). در این شایستگی دومقوله و هفت مفهوم شناسایی شده است.

### شایستگی‌های دانشی و حرفه‌ای

چهار دسته شایستگی‌های فردی، شناختی و ادراکی، تعاملی و معنوی مورد بحث قرار گرفت. این مباحث بیشتر جنبه فردی و درونی داشتند و از اثرات دورنی و بیرونی افراد، فردی و بین فردی

---

<sup>۱</sup> Duty for duty's sake

<sup>۲</sup> Zsolnai

<sup>۳</sup> Genetic Predisposition



تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ ۱۹۵ □  
حاکم با یکدیگر نشات می گرفتند . این بحث بیشتر جنبه اکتسابی دارد و به مهارت و توانمندی‌هایی  
ارتباط می‌یابد که نیروی انسانی، کار و وظایف سازمانی باید از آن‌ها بهره‌مند باشند. شایستگی‌های  
دانشی و حرفه‌ای در چارچوب دو مقوله کلی که عبارتند از دانش سازمانی و دانش حرفه‌ای دسته-  
بندی شده‌اند .

شایستگی‌های حرفه‌ای، به مجموعه‌ای از مهارت‌ها ارتباط می‌یابد که کارکنان در دهه آینده برای  
اثربخش بودن در شغل خود به آن‌ها نیازمندند. این گروه از شایستگی‌ها در قالب سه دسته طبقه  
بندی شده‌اند: شایستگی‌های حرفه‌ای تخصصی که دقیقاً به حیطه‌ی فعالیت‌ها و وظایف اختصاصی  
افراد مربوط می‌شود و از شغلی به شغل دیگر متفاوت است. شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریتی، که  
در کلیه مشاغل مدیریتی عمومیت دارد و شایستگی‌های حرفه‌ای عملیاتی که مرتبط با وظایف  
عمومی افراد می‌باشد و ابزاری است جهت تحقق شایستگی‌های دیگران.

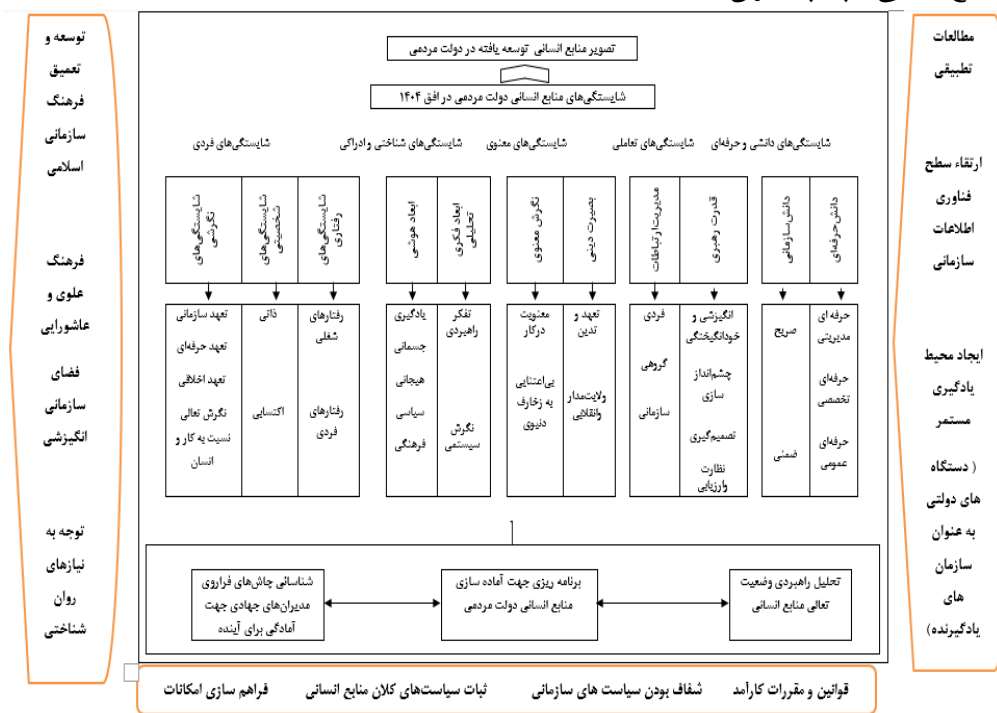
مقوله دیگر در این شایستگی دانش‌یازمانی است که بیشتر به جنبه اثربخشی کارکنان شایسته و  
توسعه یافته می‌پردازد . در کدهای استخراج شده از پژوهش دانش سازمانی صریح و ضمنی مورد  
پژوهش و بررسی قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه گیری

آنچه به عنوان دستاورد این پژوهش با نام «تصویر توسعه منابع انسانی دولت مردمی در افق  
۱۴۰۴» مطرح شده، پاسخ به این پرسش محوری پژوهش است که: « تصویر توسعه منابع انسانی  
دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ چگونه است؟». در واقع؛ این تصویر به دنبال آن است تا مجموعه  
ویژگی‌های شخصیتی، نگرشی، رفتاری، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان شایسته‌ای را که  
می‌کوشند به گونه‌ای اثربخش در دولت مردمی فعالیت کنند، با توجه به شرایط محیطی در دهه  
آینده تبیین کند. آنچه در این تصویر در مقایسه با سایر دیدگاه‌های مطرح شده درباره‌ی  
شایستگی‌های کارکنان خودنمایی می‌کند، گستردگی شایستگی‌های شناسایی شده برای کارکنان  
دولتی و نیز توجه به عوامل محیطی است که می‌تواند به عنوان متغیری اثرگذار بر عملکرد کارکنان،  
نقش بسیار قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. در واقع؛ عواملی که در سه طرف تصویر قرار گرفته‌اند،  
موارد مطرح شده هر طرف از فرهنگ سازمانی، قوانین کارآمد و ایجاد محیط یادگیری سازمانی و...  
عواملی‌اند که بر میزان اثربخشی عملکرد کارکنان شایسته و توسعه یافته اثرگذارند. شکل ۲ بیانگر  
ابعاد مختلف این تصویر است.

### نظریه‌های حمایت‌کننده از یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی تبیین شد، تصویر و نظریه برآمده از داده‌ها در روش‌شناسی نظریه‌ی داده‌بنیاد، یک نظریه‌ی اولیه است و به‌میزانی که این نظریه از جانب نظریه‌های موجود مرتبط، مورد حمایت و پشتیبانی قرار بگیرد، از اعتبار بیشتری برخوردار خواهد بود (ادیب‌حاج باقری، ۱۳۸۵: ۱۸). به عبارتی؛ برای تحکیم بخشیدن به تصویر حاصل، تفاوت‌ها و شباهت‌های آن با پژوهش‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورتی که پژوهش‌های بیشتری اجزای این نظریه را تأیید کنند، نظریه استحکام بیشتری خواهد داشت. با نگاهی به ادبیات موضوع و تحلیل یافته‌های این پژوهش و با بررسی گسترده‌ی نظریه‌های مرتبط با این قلمرو، به نظر می‌رسد که نظریه‌ی شکل‌گرفته در این مطالعه، بیشترین قرابت را با نظریه‌های ذیل داشته و از سوی آن‌ها حمایت می‌شود: نظریه‌ی رهبری خدمتگزار، نظریه‌ی رهبری معنوی، نظریه‌ی رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا، نظریه‌ی مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی، الگوی آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی سپاه پاسداران.



تصویر توسعه منابع انسانی دولت مردمی با رویکرد آینده پژوهانه ( یافته های پژوهش )

شکل ۲. (تصویر حاصل از پژوهش کیفی)

تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ ۱۹۷ □

نقاط تلاقی و وجوه اشتراک «تصویر توسعه منابع انسانی دولت مردمی در افق ۱۴۰۴» با برخی از نظریه‌ها و مدل‌هایی که از آن حمایت می‌کنند، در جدول ۴ لحاظ شده‌اند.

جدول ۴. مقایسه‌ی نقاط اشتراک با برخی نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط، با تصویر حاصل از

پژوهش حاضر

نظریه‌های مرتبط	نقاط اشتراک با تصویر توسعه منابع انسانی دولت مردمی در افق ۱۴۰۴
مدل‌های شایستگی	شایستگی‌های شخصیتی/شایستگی‌های تعاملی/شایستگی‌های نگرشی/شایستگی‌های حرفه‌ای
رهبری خدمتگزار	شایستگی‌های فردی / شایستگی‌های دانشی
رهبری معنوی	شایستگی‌های نگرشی/شایستگی‌های شخصیتی/شایستگی‌های معنوی
رفتار شهروندی سازمانی	شایستگی‌های نگرشی/شایستگی‌های شخصیتی/شایستگی‌های رفتاری شایستگی‌های حرفه‌ای
رفتار سازمانی مثبتگرا	شایستگی‌های نگرشی/شایستگی‌های شخصیتی/ شایستگی‌های تعاملی
الگوی توسعه منابع انسانی سپاه	شایستگی‌های شخصیتی/شایستگی‌های معنوی/شایستگی‌های تعاملی
نظریه‌ی شایستگی‌های مدیران دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی	شایستگی‌های فردی/ شایستگی‌های شخصیتی/ شایستگی‌های تعاملی شایستگی‌های حرفه‌ای

در خاتمه می‌توان این گونه جمع بندی کرد که شایستگی کارکنان صرفاً از طریق کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه این امر مستلزم توسعه‌ی همه جانبه در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار کارکنان است. این پژوهش با روشی کیفی به تحلیل و تدوین ویژگی‌ها و شایستگی‌ها و شناخت مولفه‌های موثر بر توسعه منابع انسانی و تحول در دولت مردمی پرداخت. یافته‌های این پژوهش که کاملاً برخاسته از داده‌های واقعی و در نتیجه‌ی ساعت‌ها گفتگو با مدیران و ساعت‌های طولانی پالایش و تحلیل داده‌ها و بررسی ادبیات موجود می‌باشد، حکایت از این دارد که تصویر منابع انسانی توسعه یافته دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ در بخشی از اجزای ذیل خواهد بود:

۱. کارکنانی (مدیر عالی و کارمند) متعهد، اخلاق مدار و برخوردار از نگاهی مثبت نسبت به کار و سازمان
۲. کارکنانی کمال‌جو، شجاع، وارسته، صمیمی، صبور، آرام، خلاق، پرنرژی و قاطع
۳. کارکنانی معتقد، آخرت اندیش، متشرع، درستکار، ساده زیست و با وجدان
۴. کارکنانی دقیق، منظم، سخت‌کوش، سالم، منصف، مردم دار، بی‌ریا، متعادل و متواضع

۱۹۸ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

۵. کارکنانی مشارکت‌جو، شفاف، تعامل‌گرا، مردم‌شناس، خوش‌مشرب
۶. مدیرانی با هوش، مدیر، دوراندیش، تحلیل‌گر، زیرک و کل‌نگر و در دسترس
۷. مدیرانی حامی، اعتماد‌کننده، دارای قدرت رهبری، تصمیم‌گیر مشارکتی
۸. مدیرانی دلسوز و آگاه به نیازهای کارکنان، مربی، یاری‌دهنده و قدردان
۹. مدیرانی متخصص، برخوردار از تفکر راهبردی، نگرش سیستمی، برنامه‌محور، پیگیر، روزآمد و مطلع

بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت این ویژگی‌ها، ترسیم‌کننده‌ی چهره‌ی یک کارمند و مدیر در سیستم دولتی ایران می‌باشد که البته یک نفر به تنهایی نخواهد توانست از مجموعه‌ی این خصوصیات در یک زمان و یکجا برخوردار باشد. بلکه کارکنانی که قصد دارند به الگوهای مطلوبی در کار و عرصه خدمت تبدیل شوند و همچنین دولتمردمی که قصد دارد نسلی از قضات و کارمندان توانمند را تربیت نمایند، شایسته است که این مشخصات را مد نظر قرار دهد و برای نزدیک شدن به این الگو برنامه ریزی نماید.

تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴ ۱۹۹ □

### منابع:

- ادیب حاج باقری، محسن (۱۳۸۵). "روش تحقیق گراند تئوری: راه و روش نظریه پردازی در علوم انسانی و بهداشتی". تهران: بشری.
- استراوس، ای. و کوربین، جی. (۱۳۹۰). "مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای". ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نی.
- حاجی کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادی زاده مقدم، اکرم، بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰). "بررسی تاثیر شایستگی های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران". اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول پیاپی ۹: ۲۵۴-۲۲۳.
- حصیری، اسد (۱۳۸۷). "ارتقای روحیه‌ی کارکنان سازمان های دولتی بوشهر". پایان نامه کارشناسی ارشد. چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۹۱). "واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی های مدیران سیستم بانکی (یک مورد کیفی)". مدیریت فردا، دوره ۱۱: ۱۳۸-۱۱۷.
- زاهدی، شمس السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). "الگوی قابلیت های راهبردی مدیران مبانی دولتی". مجله مطالعات راهبردی سال اول شماره ۱. صص ۱۳۹-۹۵.
- فرهادی نژاد محسن، لکزیان محمد، کفاشپور آذر، منصوریان یزدان (۱۳۹۳). «مدیریت دولتی اثربخش در سازمان های ایرانی؛ نظریه پردازی داده بنیاد»، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، زمستان، صفحه ۵۵-۷۰.
- قربانی اورنجی، سمیه (۱۳۸۹). "مقایسه‌ی ارزش ها و شایستگی های مدیران دولتی و خصوصی بر اساس پیمایش MVP در ایران". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.
- محمودی راد، غلامحسین، (۱۳۸۸). "تبیین فرایند شایستگی های مدیریتی در پرستاری". رساله دکتری چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.
- ناصحی فر، وحید و الماسی فرد، محمدرسول (۱۳۸۸). "جایگاه معنویت کاری در جامعه سازمانی امروز". فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال چهارم، شماره های ۳ و ۴.
- مدریک، لاری (۲۰۰۶). "مدیریت کوروش بزرگ". ترجمه محمد ابراهیم محبوب. تهران: فرا.
- Albanese, R. (۱۹۸۹). "Competency based Managemet Education". *Journal of Management Development*, 8(2): 66-76.

۲۰۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

- Barber, C.s. (2000). "Current And Future Managerial Competency Requirements for Manufacturing, Assembly, and /or Material Processing Function". Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California.
- Bowman, J.S. :West, J.P. & Beck, M.A. (۲۰۱۰). "Achieving Competencies in Public Service: the Professional Edge". Edition. 2<sup>nd</sup> Ed. New York, M.E. sharpe.
- Carmeli, A. & Tishler, A. (۲۰۰۶). "The Relative Importance of the Top Management Team's Managerial Skills". International Journal of Manpower, Vol. ۲۷, No. ۱: ۹-۳۶.
- Cochran, G.R. (۲۰۰۹). "Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization Unpublished Doctoral Dissertation". Ohio State University, Columbus, OH.
- Creswell, J.W. (۲۰۱۲). "Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research" (۳ Ed.). Boston, Pearson Education, Inc.
- Dubois, David D. & Rothwell J. (۲۰۰۰). "The Competency Toolkit" (vol. ۱۰. f۲) Amherst, MA: Human Resource. Development Press.
- Dubrin, A.J. (۲۰۱۱). "Essentials of Management" (۹th Ed.). South-Western College Pub.
- Dulewicz, V. (۱۹۸۹). "Assessment centres as the route to competence". Personnel Management, ۲۱(۱), ۵۶-۵۹.
- Ekaterini, G. (۲۰۱۱). "A Qualitative Approach to Middle Managers' Competences". Management Research Review, Vol. ۳۴ Iss: ۵, ۵۵۳-۵۷۵.
- Kirton, G. and Healy, G. (۲۰۰۹). "Using Competency-based Assessment Centers to Select Judges -Implications for Equality and Diversity". Human Resource Management Journal, ۱۹(۳): ۳۰۲-۳۱۸.
- Jones, M. & Alony, I. (۲۰۱۱). "Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies- an Example from the Australian Film Industry". International Journal of Doctoral Studies, ۶ (N/A): ۹۵-۱۱۴.
- Lofton, R.S. (۲۰۱۰). "The Roles and Leadership Competencies of Nontraditional and Traditional Superintendents: Learning from Experience". Unpublished Doctoral Dissertation, Columbia University.
- Mbokasi, B.; Visser, D. & Fourie, L. (۲۰۰۴). "Management Perceptions of Competencies Essential for Middle Managers". Journal of Industrial Psychology, ۳۰ (۱): ۱-۹.
- Mintzberg, H. (۲۰۰۹). "Managing. San Francisco". Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Mirabile, R. J. (۱۹۹۷). "Everything you wanted to know about competency modeling ". Training and Development, ۵۱(۸), ۷۳-۷۷.

□ تصویر پردازی شایستگی های لازم برای توسعه منابع انسانی در دولت مردمی در افق ۱۴۰۴-۲۰۱۱

- Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. (۲۰۱۰/a). "*Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*". IRSPM Conference. Berne, Switzerland, ۷-۹ April.
- Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. (۲۰۱۰/b). "*Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*". Confidential Report. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Parker, B. & Myrick, F. (۲۰۱۱). "*The Grounded Theory Method: Deconstruction and Reconstruction in a Human Patient Simulation Context*". International Journal of Qualitative Methods, ۱۰(۱): ۷۳-۸۵.
- Rao, M.K. & Palo, T.S. (۲۰۱۱). "*Development and Preferences for Managerial Competency Needs*". Eighth AIMS International Conference on Management, January ۱-۴.
- Sanghi, S. (۲۰۰۷). "*The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*". Sage Publications. London.
- Sayed Javadin, S.R.; Amin, F., Tehrani, M. & Ramezani, A. (۲۰۱۰). "*Studying the Relationship between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches*". World Applied Sciences Journal, ۱۱ (۲): ۱۷۰-۱۷۷.
- Sydänmaanlakka, P. (۲۰۰۳). "*Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*". Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Monikko. Espoo.
- Wang, L. & Wang, H. (۲۰۰۶). "*Developing Competency Model for Middle Managers in Medium Sized Manufacturing Sector*". Non-Published Study. School of Economics and management Beijing Jiao Tong University, P.R. China.