

مقاله پژوهشی: طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران

اسماعیل اسدی^۱، علیرضا کوشکی جهرمی^۲، عبادا... بانسی^۳، رضا صادقی^۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۷/۸/۱۹

چکیده

حضرت آیت الله خامنه‌ای (مدظله العالی) همواره با اشاره به ظرفیت‌های زیاد ملت ایران و سیاست‌های نظام برای تحقق آرزوهای بزرگ ملی، همکاری‌های صمیمانه و همدلی بیشتر میان ملت و دولت را خواستار شده و لازمی شکل‌گیری این همکاری و همدلی را «اعتماد متقابل» معرفی می‌کنند.

پژوهش حاضر با هدف، طراحی الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران، با رویکرد ایجاد اعتماد متقابل دولت و مردم و تحقق همدلی و هم‌زبانی انجام شده است. در اجرای این تحقیق طبق رویکرد کیفی با مراجعه به آموزه‌های دینی (خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه)، اسناد بالادستی شامل؛ سند چشم‌انداز ج.ا.ا. در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و قانون مدیریت خدمات کشوری، شرح وظایف مدیران کل وزارت خانه‌های دولت، ارزش‌های مدیریت دولتی طبق پارادایم‌های جدید علم مدیریت دولتی، با بهره‌گیری از رویکرد داده بنیاد، مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دولتی معین شد. سپس از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دولتی، شایستگی‌های به دست آمده مورد بررسی و تکمیل قرار گرفت. خروجی این تحقیق، الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران بود که شامل چهار بعد اصلی شامل: «شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی»، «شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی»، «شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی» و «شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمان‌های دولتی»، ۱۵ مولفه و ۸۵ شاخص محوری جهت ارزیابی شایستگی‌های مدیران دولتی ایران می‌باشد.

کلید واژه‌ها: الگوی شایستگی مدیران دولتی، اعتماد متقابل و راهبرد پژوهشی داده بنیاد.

۱. استادیار مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری.

۲. استادیار مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه هرمزگان. (نویسنده و مسئول مکاتبات):

(alirezakoushkie@gmail.com)

۳. استادیار مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه هرمزگان.

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران.

اعتماد بنیان بسیاری از تعاملات و کنش‌های روزمره در جوامع انسانی چه در زمینه ارتباطات میان فردی و چه در حوزه ارتباطات اجتماعی بین گروه‌ها است. تردیدی نیست که بهبود وضعیت اعتماد سیاسی در هر جامعه در پشتیبانی از تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های عمومی و همین‌طور همراهی و همکاری اثربخش شهروندان با دولت و نهادهای عمومی نقش محوری ایفا می‌کند (اسدی فرد، ۱۳۸۷). یکی از عرصه‌هایی که مساله اعتماد در آن مطرح است، عرصه روابط دولت و مردم می‌باشد، وجود اعتماد در این بخش روابط مردم و دولت را تسهیل و باعث پایداری و بقای آن می‌شود. در واقع اعتماد رضایت را جایگزین زور می‌کند و حکومتی که به نحوی اعتماد مردم را جلب کرده باشد، نیاز چندانی به کاربرد زور و خشونت ندارد و مردم نیز اعتماد خود را نزد حکومت سرمایه‌گذاری می‌کنند. از این‌رو سطح اعتماد عمومی دولت برای مدیران و کارگزاران هر نظام سیاسی اهمیت دارد؛ زیرا در پشتیبانی از تدوین و اجرای خط‌مشی‌های عمومی و همین‌طور همراهی و همکاری اثربخش شهروندان نقش محوری ایفا می‌کند. پیوند متولیان امور در بخش عمومی از یک سو و شهروندان از سوی دیگر بر میزان موفقیت و پیشرفت امور جامعه می‌افزاید و بی‌اعتمادی و جدایی مردم از حکومت می‌تواند سیاستگذاران و مدیران را با شکست و ناکامی بسیاری روبرو سازد (اکرامی، و رجب زاده، ۱۳۹۰). بر این اساس با توجه به نقش پر اهمیت عنصر اعتماد متقابل دولت و مردم در حیات و شکوفایی یک جامعه، پژوهش حاضر در پی شناسایی شایستگی‌های مدیران دولتی جهت تقویت این مهم می‌باشد. چرا که عملکرد موفق سازمان‌های دولتی بخش قابل توجهی از تصویر ذهنی مثبت شهروندان درباره دولت‌ها را شکل می‌دهد، باعث ارتقا سطح کارآمدی دولت‌ها و افزایش مشروعیت آنها نزد مردم شده و از سوی دیگر ناکامی در انجام بهینه مسئولیت‌ها و وظایف، سبب تقویت تصویر ناکارآمدی دولت‌ها و کاهش مشروعیت آنها می‌شود. در میان عوامل گوناگونی که موجب موفقیت سازمان‌های دولتی در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان می‌شود، نقش مدیریت شایسته (گراوند، ۱۳۷۸) و تعامل آنها با کارکنان حائز اهمیت می‌باشد (یمانی؛ حضوری؛ قربانی، ۱۳۹۱). بر اساس آنچه که گفته شد؛ در دنیای مدرن امروزی هر کشوری برای افزایش

ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتوانند بر اساس شایستگی‌های خود به ارائه خدمات بهتر به شهروندان، بر اساس منافع عمومی جامعه، پردازند (دانایی فرد و زنگویی نژاد ۱۳۹۰).

یکی از چالش‌های سنتی و مسأله‌ای که سازمان‌های دولتی ایران با آن روبرو هستند آن است که علی‌رغم تأکیدهای مکرر در برنامه‌های توسعه، تحول اداری، قوانین و مقررات و آموزه‌های دینی بر استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران، شایسته‌سالاری در آنها از سطح بالایی برخوردار نیست؛ سازمان‌ها در انتصاب و ارتقاء، پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل: خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات با نفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان و روابط شخصی اساس انتخاب، انتصاب و ارتقا مدیران دولتی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر وابستگی افراد به طبقه‌ای خاص یا گروهی معین، جزء شرایط احراز اعلام نشده مشاغل بوده و همین امر باعث می‌شود تا عده بسیاری که واجد شرایط تخصصی هستند کنار گذاشته شوند و فقط افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی بشوند و پست مدیریتی از آن افراد خاصی است. اصولاً، انتصابات در سازمان‌های دولتی کشور ما کمتر مبتنی بر لیاقت و شایستگی است و بیشتر براساس روابط است تا ضوابط. در نتیجه، ضوابط شایستگی در ورود به خدمات، ترفیعات و انتصابات جای خود را به ارزش‌های فردی نظیر وفاداری، دوستی، رفاقت، خویشاوندی و نظایر آنها می‌دهد. بدیهی است که نتایج زیان‌بار این رویه جبران ناپذیر است. از این رو در مقام مقایسه، میزان بازدهی و اثربخشی نظام اداری نسبت به سایر کشورها در سطح نازلی قرار دارد. نتایج تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که در انتصاب مدیران، شرایط احراز شغل در نظر گرفته نمی‌شود؛ نتایج تحقیق امید گراوند (۱۳۷۸) نشان داد که انتصاب حدود ۴۶ درصد مدیران آموزش و پرورش با آیین نامه انتصابات همخوانی ندارد. در تحقیقی مشابه خالد معروفی (۱۳۷۸) به این نتیجه رسید که نظام جذب و انتصاب در مخابرات دارای نواقص و کاستی‌های فراوان است. بازیاری و امیر تاش (۱۳۸۵) به این نتیجه رسیدند که برای انتصاب مدیران تربیت بدنی ضوابط و معیارهای انتخاب رعایت نمی‌شود. تحقیق شریعتی و عربیون (۱۳۸۶) پیرامون نحوه انتصاب مدیران مراکز تحقیقاتی نشان داد از بین ۱۲ وزارتخانه که دارای

مراکز تحقیقاتی بودند، صرفاً ۳ وزارتخانه دارای ضوابط انتصاب مدیران مرکز تحقیقاتی بودند و در بیشتر موارد مدیران این مراکز بنا به تشخیص مدیران مافوق انتصاب پیدا می کردند. تحقیق قلی پور و همکاران (۱۳۸۷) تأثیر شدید اثر منسانی بر انتصاب مدیران را نشان می دهد. به این معنی که اکثر مدیران ترجیح می دهند زیردستانی را انتخاب نمایند که از نظر مذهب، جناح سیاسی، تحصیلات، افکار، اندیشه ها و ویژگی ها، شبیه خودشان باشند. نتیجه تحقیق مرضیه یمانی و همکاران (۱۳۹۱) در معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهوری نشان داد که اثر منسانی در انتخاب و انتصاب مدیران معاونت مذکور مشهود بوده و منجر به بروز پدیده گروه اندیشی در گروه های تصمیم گیری سازمانی می شود. از سوی دیگر گزارش برنامه تحول اداری یکی از ۱۲ ریشه و علت مشکلات نظام اداری را در شایسته سالاری (به مفهوم شایسته گزینی، شایسته پروری و شایسته داری) و بی نظمی در انتصاب و تداوم خدمات مدیران دولتی معرفی کرده است (شیخ، ۱۳۸۹). در برخی مطالعات، تعیین مدل شایستگی در بخش عمومی، دولتی و خصوصی مورد توجه قرار گرفته است؛ اما تاکنون مطالعه ای در خصوص الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران با رویکرد ایجاد اعتماد متقابل و همدلی و همزبانی دولت و مردم انجام نشده است. همچنین در هیچ مطالعه ای به کاوش این پدیده اجتماعی و سازمانی در قالب پژوهش کیفی جامع، آن هم با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد پرداخته نشده است. بنابراین پژوهش حاضر، کوشیده است تا خلأ پژوهشی مزبور را پر نماید. از این رو سؤال اصلی این تحقیق به شرح زیر است: چه الگویی برای تبیین شایستگی مدیران دولتی ایران در جهت تقویت اعتماد متقابل و همدلی و همزبانی دولت و ملت مناسب است؟

پیشینه تحقیق

کرمانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود به طراحی مدل شایستگی های مدیران بیمارستانها پرداختند. در این پژوهش که با استفاده از روش دلفی انجام شده است، الگوی شایستگی مدیران بیمارستانها در سه بعد فردی با ۷ مولفه، بعد فنی با ۲۵ مولفه و بعد تعاملی با ۴ مولفه طراحی گردید. شایستگی های فردی شامل: مسئولیت پذیری، صداقت و

تعهد، عزت نفس، توسعه خودآگاهی، خودمدیریتی، توسعه مستمر فردی و تجربه کاری بود. شایستگی‌های تعاملی شامل: مشارکت و کار تیمی، شبکه سازی، ارتباط با دیگران و پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌ها می‌باشد. مولفه‌های شایستگی‌های فنی شامل دانش، مدیریت منابع، هدایت و تعیین مسیر و مدیریت و بهبود خدمات می‌باشد.

در تحقیق عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴) شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی بدین شرح طبقه بندی گردید: الف- شایستگی‌های مشترک و عمومی؛ شامل: ویژگی‌های شخصیتی و ادراکی، تعالی طلبی و شایستگی بین فردی. ب- شایستگی‌های ویژه؛ شامل: شایستگی‌های فنی و شغلی و شایستگی‌های سازمانی؛ شامل: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم گیری می‌باشد.

اسدی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی را انجام داده اند. نوع تحقیق پیمایشی بوده و به شکل میدانی انجام گرفته است. نتایج به دست آمده نشان داد که شیوه‌های برنامه ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد از مهمترین شایستگی‌های مدیران ورزشی است.

رنجبر (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت کشور شایستگی‌های مدیران این حوزه را به شرح زیر دسته بندی کرده است: دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، اعتبار، خدمتگزاری، نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، مسئولیت پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی.

اکرامی و رجب زاده (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران» شانزده شایستگی را شناسایی کردند که عبارتند از: درک تفاوت فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی، مشارکت جوئی، مشتری محوری، مهارت فنی، ثابت قدمی، توجه به منافع سازمان و توجه به اهداف چالشی.

اسدی فرد (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام (رحمت الله علیه)): هفت طبقه اصلی را برای شایستگی های مدیران شناسایی کرد که شامل اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمتگزاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسئولیت پذیری، پاسخگویی و شایستگی های شخصی است.

در پژوهش رزاقی (۱۳۸۶) با عنوان «نرم یابی مقیاس شایستگی مدیران»، هجده عامل به عنوان مقیاس شایستگی مدیران استخراج گردید که شامل: شناخت و حساسیت فرهنگی، مدیریت اقتصادی، کنترل اثربخش، کمک به پیشرفت دیگران، همکاری و کارگروهي، تأکید بر کارایی، تخصیص منابع، توجه به نیازهای مشتری، خطرپذیری، مدیریت زمان، آگاهی سازمانی، توانایی حل مسأله، بلوغ اجرایی، مدیریت بحران، توانایی کنترل و نظارت، خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس و مشاوره و راهنمایی می باشد.

در پژوهش اندره^۱ و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان شایستگی های کلیدی مدیران پروژه، دودسته شایستگی های فردی و سازمانی برای مدیران شناسایی گردید. شایستگی های فردی شامل: تجربه فردی و حرفه ای و پیشینه و تحصیلات آکادمیک و شایستگی های سازمانی شامل: به کارگیری تجربه های و عملکرد در سازمان می باشد.

در تحقیق تاباسی^۲ و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان شایستگی های کلیدی رهبران، دو دسته شایستگی، شامل شایستگی های ذهنی و شایستگی های مدیریتی شناسایی گردید. شایستگی های ذهنی؛ شامل: قضاوت و تحلیل انتقادی، داشتن چشم انداز و تخیل و دیدگاه استراتژیک می باشد. شایستگی های مدیریتی؛ شامل: مدیریت منابع، ارتباطات، توانمندسازی، توسعه، توفیق طلبی می باشد.

نتیجه تحقیق کارمنادو^۳ و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز مدیران دولتی جهت اجرای برنامه های توسعه و تحول منطقه ای و بخشی در رومانی نشان داد که سه دسته شایستگی و مهارت در این خصوص ضرورت دارد: مهارت ها و

۱. andre, et al

۲. Tabassi, etal

۳. Carmenado, etal

شایستگی‌های فنی، رفتاری و سیاسی - زمینه‌ای. شایستگی‌های فنی عبارتند از: مدیریت اطلاعات و اسناد، مدیریت منابع، مدیریت واحدهای سازمانی.

ساوان ویسین^۱ و همکاران (۲۰۱۴) شایستگی‌های رهبران جهت مدیریت آشفتگی و بحرآنهای اقتصادی در کشورهای بلغارستان، قبرس و لیتوانی سه دسته شایستگی مدیریت بر خویشتن، مدیریت کسب و کار و سازمان و شایستگی مدیریت کارکنان را شناسایی کردند.

تحقیق آونگ^۲ و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان شایستگی‌های مدیریت سازمان‌های فنی در کشور مالزی، شایستگی‌های مدیران را در گروه‌های زیر دسته بندی کردند: شایستگی مدیریت و رهبری، مدیریت کارکنان، مدیریت محیط کاری، مدیریت منابع، مدیریت عملیات و حفظ و نگهداری، مدیریت ریسک، مدیریت منابع مالی، ارزیابی تدارکات و عملیات، تدارک منابع مورد نیاز کار، مدیریت لجستیک، مدیریت محل کار، ارتباطات اثربخش، مدیریت کارکنان، برنامه ریزی و تنظیم وظایف، مدیریت تغییر.

سی سل آر^۳ (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی ایالت ایداهو^۴ شایستگی‌های کلیدی مدیران منابع انسانی را به شرح زیر شناسایی کردند: اعتبار حرفه‌ای، مدیریت کیفیت، مدیریت بهترین شیوه‌های جهانی، مدیریت نیروی کار و مدیریت عملکرد.

هوا و هوا^۵ (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان طراحی نظام آموزشی برای مدیران میانی شایستگی‌های زیر را برای مدیران میانی شناسایی کردند: تفکر استراتژیک، تحلیل گری و قضاوت، اجرای برنامه، مشتری گرایی، توانایی حرفه‌ای، تأثیرگذاری بر ارتباطات، روحیه همکاری، مدیریت تیم، صداقت و قابل اعتماد بودن، خلاقیت، یادگیری و نوآوری، توجه به استانداردها، آگاهی از ایمنی، کنترل کیفیت، کنترل هزینه، گرایش به موفقیت و تعالی گرایی، مدیریت استرس و بحران و هماهنگ کننده سازمانی.

۱. savaneviciene ,etal

۲. Awang,etal

۳. Cecil R Torres Jr

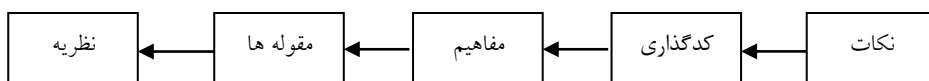
۴. IDAHO

۵. hua, hua



روش شناسی

در اجرای این تحقیق از رویکرد تحقیق کیفی داده بنیاد استفاده گردید. لذا از حیث نتیجه یک تحقیق توسعه‌ای است چرا که به طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی با رویکرد تقویت اعتماد متقابل دولت و ملت منجر شده و همچنین یک تحقیق کاربردی است؛ چراکه درصدد استفاده از نتایج به دست آمده برای بکارگیری و بهره‌گیری در انتخاب و پرورش مدیران دولتی، بهبود عملکردهای مدیریتی و تحقق همدلی و هم‌زبانی دولت و ملت است. برای دستیابی به پاسخ سؤال پژوهش، پس از گردآوری داده‌هایی که از دل اسناد و متون مربوط به نهج البلاغه، سند چشم‌انداز توسعه کشور، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون مدیریت خدمات کشوری، شرح وظایف مدیران کل وزارت خانه‌های دولت و مبانی نظری مدیریت دولتی (حکمرانی خوب و خدمات دولتی نوین) بیرون آمد، کدگذاری و تحلیل گردید. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها محقق با تکیه بر نکات کلیدی اسناد و مدارک، اقدام به کدگذاری باز، محوری و انتخابی کرد. که کردار این فرآیند را نشان می‌دهد.



کردار ۱ فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها در فاز کیفی (شیخ، ۱۳۸۹)

تحلیل داده‌ها

گام اول: کدگذاری باز

برای تحلیل داده‌های مستخرجه از دل متون و اسناد از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. بدین صورت که جدولی ترسیم شد که دارای سه ستون است. در ستون نخست، علامت اختصاری (شماره خطبه، نامه، حکمت، سیاست، ماده قانون و...) قید شده، در ستون میانی، نکات کلیدی و در ستون سمت چپ کدهای هر نکته کلیدی درج گردید. در جداول ۱ لغایت ۶ نحوه کدگذاری باز در این تحقیق نشان داده شده است. در این مقاله مطالب جداول به صورت خلاصه ارائه است.

جدول ۱) تحلیل نکات کلیدی نهج البلاغه (منبع: نهج البلاغه ترجمه استاد علی اصغر فقیهی^(ره))

نشانگر	نکات کلیدی	کد گذاری باز
خطبه ۱۲۶	آیا به من دستور می دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم درباره امت اسلامی که بر آنها ولایت دارم استفاده کنم؟ به خدا سوگند، تا عمر دارم و... هرگز چنین کاری نخواهم کرد...	- عدالت محوری
خطبه ۱۴۹	همانا پیشوایان مدبرانی هستند از سوی خدا تا مصالح و امور خلق او را به پا دارند و از سوی او متصدی کارهای بندگان باشند.	- مدبر - توجه به مصالح و خیر مردم - مسئولیت پذیری
نامه ۵	... و همانا شغل تو به منزله طعمه و خوراکی برای تو نیست، بلکه امانتی است که بر ذمه و گردن تو نهاده شده و تو از طرف کسی که فوق تو می باشد، سرپرستی مردمی را که بر آنان فرمان می رانی به عهده داری. چنین حقی برای تو نیست که با رعیت و کسانی که اموریشان به تو سپرده شده، با استبداد و خودکامگی رفتار نمایی.	- پرهیز از استبداد و خودکامگی
نامه ۸	هنگامی که نامه ام به دست (جریر بن عبدالله البجلی، فرستاده امام به سوی معاویه در سال ۳۶ هجری) رسید، معاویه را به یکسره کردن کار و ادار، و با او برخوردی قاطع داشته باش،	- برخورد قاطع برای حفظ منافع جامعه اسلامی
نامه ۱۳	من (مالک اشتر پسر حارث) را بر شما و سپاهیان که تحت امر شما هستید، فرماندهی دادم، گفته او را بشنوید، و از فرمان او اطاعت کنید، او را چونان زره و سپر نگاهان خود برگزینید، زیرا که مالک، نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می شود، نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد، و نه آن جا که کندی پسندیده است شتاب می گیرد.	- رعایت سلسه مراتب فرماندهی
نامه ۱۸	با مردم آن (بصره) به نیکی رفتار کن، و گره وحشت زازا از دلهای آنان بگشای، بدرفتاری تو را با قبیله (بنی تمیم) و خشونت با آنها را به من گزارش دادند... ای ابوالعباس! امید است آنچه از دست و زبان تو از خوب یا بد، جاری می شود، خدا تو را بیامزد، چرا که من و تو در اینگونه از رفتارها شریکیم. سعی کن تا خوش بینی من نسبت به شما استوار باشد، و نظرم دگرگون نشود	- نیکی در رفتار با مردم - کسب اطلاع از کارهای استناداران (نظارت) - مدارا با زیر دستان - انجام وظایف محوله
نامه ۱۹	همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند، من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بدرفتاری هستند، زیرا که با ما هم پیمانند، پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توام با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور کردن، رعایت کن	- کسب اطلاع از کارهای فرمانداران - رسیدگی به امور زیردستان - اعتدال و میانه روی در رفتار

نشانهگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
نامه ۲۰	اگر به من گزارش کنند که در بیت‌المال خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم‌بهره شده، و در هزینه عیال، درمانی، و خوار و سرگردان شوی.	- عدم بخشش خیانت به بیت‌المال
نامه ۲۱	ای زیاد، از اسراف بپرهیز، و میانه‌روی را برگزین...	- میانه روی
نامه ۳۲	...ای معاویه در کارهای خود از خدا بترس...	- امر به معروف
نامه ۳۳	...در اداره امور خود هشیارانه و سرسختانه استوار باش، نصیحت‌دهنده‌ای عاقل، پیرو حکومت، و فرمانبردار امام خود باش...	- ارائه مشاوره به فرمانداران و استانداران - رعایت فرمانبرداری از مافوق
نامه ۴۰	پس حسابت را به من گزارش بده و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم، بزرگتر و مهمتر است.	- اطاعت از مافوق - ایمان قلبی به ناظر بودن خدا
نامه ۴۳	...خبر رسید که تو غنیمت مسلمانان را به اعرابی که خویشاوندان تو، و تو را برگزیدند، می‌بخشی. به خدایی که دانه را شکافت... اگر این گزارش درست باشد، در نزد من خوار شده، و منزلت تو سبک گردیده است، پس حق پروردگارت را سبک مشمار، و دنیای خود را با نابودی دین آباد نکن، که زیانکارترین انسانی، آگاه باش، حق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند در تقسیم بیت‌المال مساوی است...	- آگاهی از امور فرمانداران - سخت گیری در مصرف بیت‌المال - عدالت‌گرایی - نظارت بر کار زیردستان
نامه ۵۱	با مردم به انصاف عمل نمایند و در برابر خواسته‌ها و حاجت‌های آنان شکیبیا باشید که به راستی شما خزانه داران و نگاهداران اموال رعیت و وکیلان امت و نمایندگان و سفیران امامان هستید.	- رعایت انصاف - شکیبایی در برابر مردم - امانت‌داری
نامه ۵۳	...پس نیکوترین اندوخته تو باید اعمال صالح و نیکو باشد؛ هوای نفس را در اختیار گیر و از آنچه حلال نیست خویشتن داری کن... مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و همربان باش... آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر. به مردم نگو به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت شود... این گونه خود بزرگ بینی دل را فاسد می‌سازد... بپرهیز که در خود بزرگ بینی خود را همچون خدا بینداری و در شکوه خداوندی همانند او دانی... دوست داشتنی‌ترین چیزها نزد تو، در حق میانه‌ترین، در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشند... از رعیت آنان که عیب خورند از خود دور کن... مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است... بخیل را در مشورت	- خودسازی، مهربانی با مردم - مساوات در رفتار با مردم - پرهیز از خشونت - پرهیز از غرور و خودپسندی - مردم‌گرایی و توجه به ارزش‌ها - حق‌گرایی - رازداری - با تجربه بودن مدیران

نشاتگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
	کردن دخالت نده... تا می توانی با پرهیزکاران و راستگویان بپیوند... آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت بدان عمل کرده اند و ملت اسلام به آن پیوند خورده و رعیت با آن اصلاح شدند، بر هم مزن. و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌کند، پدید نیآور... سپس در امور کارمندان خود بیاندیش و پس از آزمایش به کار آنها بگمار. و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنها را به کارهای مختلف وادار مکن. بخشی از کارها به گونه‌ای است که خود باید انجام دهی و دیگر، بر آوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند... کار هر روز را همان روز انجام ده... انجام واجبات... هیچ گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار. که پنهان بودن رهبران نمونه‌ای از تنگ خویی و کم اطلاعی از امور جامعه است.	- اینده نگری - ضرورت کنترل مدیران - برآوردن فوری نیاز مردم و انجام سریع و به‌موقع امور - حضور در بین مردم - عدم خودپسندی و شتابزدگی - عدم امتیاز خواهی و تعهد نسبت به مسائل کشور
نامه ۷۶	با مردم به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده‌رو باش، و از خشم بپرهیز	- مهربانی - گشاده رویی
حکمت ۴۴۱	فرمانروایی، میدان مسابقه مردان است.	- تجربه - شناخت از مدیران
حکمت ۴۴۴	چیز اندک که با اشتیاق تداوم یابد، بهتر از فراوانی است که رنج آور باشد.	- شادابی در کار
حکمت ۴۷۶	...عدالت را بگستران، و از ستمکاری پرهیز کن، که ستم رعیت را به آوارگی کشاند، و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می‌انجامد.	- عدالت محوری - پرهیز از ستمگری

جدول ۲) تحلیل نکات کلیدی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور (منبع: سند چشم‌انداز ۱۴۰۴)

نشاتگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
چشم‌انداز ۱	با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتوایمان و عزم ملی و کوشش برنامه ریزی شده و مدبرانه جمعی و در مسیر تحقق آرمانها و اصول قانون اساسی، در چشم انداز ۲۰ ساله، ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده در روابط بین‌الملل.	- توکل - تعالی گرا - انقلابی - تاثیرگذار - تعامل گرا
چشم‌انداز ۲	توسعه یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی، با تأکید بر: مردم‌سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادی‌های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسانها و بهره‌مند از امنیت اجتماعی و قضایی؛	- تعامل گرا - توسعه گرا - مصلحت اندیش - صالح - مشارکت جو - عدالت‌خواه - آزاداندیش - عزت گرا - ثبات آفرین

نشانهگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
چشم انداز ۳	برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی	- فرهیخته - خردمند - مری
چشم انداز ۴	امن، مستقل و مقتدر با سامان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه جانبه و پیوستگی مردم و حکومت	- آرامبخش - استقلال طلب
چشم انداز ۵	برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت اجتماعی، فرصت های برابر، توزیع مناسب درآمد، نهاد مستحکم خانواده، به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره مند از محیط مطلوب	- سالم و با انرژی - مهرپرور - منصف و عادل - توسعه گرا
چشم انداز ۶	فعال، مسئولیت پذیر، ایثارگر، مومن، رضایت مند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن	- ایثارگر - خودکنترل - شاکر - مومن - منضبط - مشارکت جو - متعهد
چشم انداز ۷	دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تأکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل	- کمال گرا - نوآور - ارزش آفرین - کارآفرین
چشم انداز ۸	الهام بخش، فعال و مؤثر در جهان اسلام با تحکیم الگوی مردم اسلامی دینی، توسعه کارآمد، جامعه اخلاقی، نو اندیشی و پویایی فکری و اجتماعی تأثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه ای بر اساس تعالیم و اندیشه های امام خمینی (رحمت الله علیه)	- الگو و نمونه و تاثیرگذار - اخلاق مدار - خلاق و انسجام بخش
چشم انداز ۹	دارای تعامل سازنده و مؤثر با جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت	- تعامل گرا - خودباور

جدول ۳) تحلیل نکات کلیدی سیاست های کلی نظام اداری (ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

نشانهگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
سیاست ۱	نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی	- توجه به ارزش های اسلامی - توجه به کرامت انسانی
سیاست ۲	عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی	- عدالت محوری - شایسته سالاری

نشانگر	نکات کلیدی	کد گذاری باز
سیاست ۳	بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای.	- حرفه‌ای گرایسی - شایسته سالاری
سیاست ۴	دانش گرایسی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران	- دانش گرایسی - شایسته سالاری
سیاست ۵	ایجاد زمینه رشد معنوی، منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارتهای آنان.	- توانمندسازی - شایسته پروری
سیاست ۶	رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تاکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تامین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی	- عدالت محوری - توانمندسازی
سیاست ۷	زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای کمتر توسعه یافته و مناطق محروم	- توجه به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی - تمرکز زدایی
سیاست ۸	حفظ کرامت و عزت و تامین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید آنها	- توجه به سرمایه‌های انسانی - شایسته داری
سیاست ۹	توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری	- رعایت اصل تعادل بین کار و زندگی کارکنان
سیاست ۱۰	چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز	- توجه به چابک سازی و منطقی کردن تشکیلات نظام اداری - آشنایی با برنامه‌های کلان کشور (سند چشم‌انداز و...)
سیاست ۱۱	انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری	- انعطاف پذیری - تمرکز زدایی
سیاست ۱۲	توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری	- توجه به کارایی و اثربخشی
سیاست ۱۳	عدالت محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری	- عدالت محوری - شفافیت - روزآمدی
سیاست ۱۴	کل نگری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاههای اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم‌انداز	- کل نگری و دید نظامی - هماهنگی و تعامل
سیاست ۱۵	توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی	- توسعه نظام اداری الکترونیک

نشانگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
سیاست ۱۶	دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات با ابتننا بر ارزش های اسلامی	- مدیریت دانش - دانش گرای
سیاست ۱۷	خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقا سطح رضایت مندی و اعتماد مردم	- ارتقا رضایتمندی و اعتماد مردم -توجه به کیفیت ارائه خدمات به مردم
سیاست ۱۸	شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تاکید بر دسترسی آسان و ضابطه مند مردم به اطلاعات صحیح	- حفظ حقوق مردم - شفاف سازی و آگاهی بخشی
سیاست ۱۹	زمینه سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت های مردمی در نظام اداری	- توجه به ظرفیتهای مردمی و اجتماعی
سیاست ۲۰	قانون گرای، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها	- قانون گرایسی - مسئولیت پذیری ادای و اجتماعی - پاسخگویی - تکریم ارباب رجوع

جدول ۴) تحلیل نکات کلیدی قانون مدیریت خدمات کشوری (منبع: قانون مدیریت خدمات کشوری)

نشانگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
ماده ۱۹	دستگاه های اجرایی به منظور ارتقاء مستمر در کیفیت و کمیت ارائه خدمات خود مجاز خواهند بود، برای انجام خدمات مشاوره ای در زمینه های توسعه مدیریت؛ نظیر استقرار نظام های نوین مدیریتی، بازرگری و پالایش وظایف و ماموریتها و ساختارهای تشکیلاتی، توسعه و مدیریت سرمایه های انسانی و فناوریهای نوین اداری با مراکز آموزشی، پژوهشی، دولتی و مؤسسات خصوصی تایید صلاحیت شده توسط سازمان، با رعایت مقررات ذی ربط عقد قرارداد نمایند.	- همکاری و بهبود روابط با سایر سازمانها - اعتقاد به ضرورت استفاده از نظام های نوین مدیریتی و فناوری های نوین - مدیریت سرمایه های انسانی
ماده ۲۰	دستگاه های اجرایی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارآیی و بهره مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذیربط خود ساز و کار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها و اثرگذاری آن در تصمیم گیریها را فراهم آورند.	- توجه به سرمایه های انسانی - مشارکت کارکنان - خلاقیت و نوآوری - شایسته پروری
ماده ۲۲	دستگاه های اجرایی موظفند به منظور حمایت از بخش غیر دولتی اقدامات لازم برای آموزش، سازماندهی، ایجاد تسهیلات و کمکهای مالی، رفع موانع اداری و خرید خدمات از بخش غیر دولتی بر اساس آئین نامه پیشنهادی سازمان و تصویب هیات وزیران می رسد، به عمل آورند.	- حمایت از بخش غیر دولتی - سازماندهی و هماهنگی - تعامل و بهبود روابط با سایر سازمانها

نشانگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
ماده ۲۵	مدیران و کارمندان دستگاههای اجرائی، خدمتگزاران مردم هستند و باید با رعایت موازین اخلاق اسلامی و اداری و طبق سوگندی که در بدو ورود اداء کرده و منشور اخلاقی و اداری که امضاء می‌نمایند وظایف خود را به نحو احسن در راه خدمت به مردم و با در نظر گرفتن حقوق و خواسته‌های قانونی آنها انجام دهند.	- خدمت به مردم - توجه به ارزش‌های اسلامی - رعایت مفاد منشور اخلاقی - رعایت حقوق و خواسته‌های مردم
ماده ۲۶	دستگاههای اجرائی مکلفند مردم را با حقوق و تکالیف خود در تعامل با دستگاههای اجرائی آشنا کرده و از طریق وسایل ارتباط جمعی به ویژه صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران سطح آگاهی عمومی دراین زمینه را ارتقاء داده و اطلاعات لازم را به نحو مطلوب و مناسب در اختیار مردم قرار دهند.	- حفظ حقوق مردم - شفاف سازی و آگاهی بخشی - تکریم مردم
ماده ۲۷	مردم در استفاده از خدمات دستگاههای اجرائی در شرایط مساوی از حقوق یکسان برخوردارند، دستگاههای اجرائی موظفند حداکثر ظرف سه ماه مراحل، زمان و کیفیت و استاندارد ارائه خدمات و تغییرات آنها را مستند و شفاف کرده و از طرق مختلف به اطلاع مردم برسانند و در صورت بروز هرگونه تخلف، مسوولین دستگاههای اجرائی مسوولیت پاسخگویی به مردم و شکایت آنان را به عهده خواهند داشت.	- حفظ حقوق مردم - شفاف سازی و آگاهی بخشی - تکریم مردم - پاسخگویی
ماده ۲۸	دولت مکلف است به منظور تامین حقوق مردم و مراجعان، رضایت و عدم رضایت مردم از عملکرد کارمندان را در ارتقاء، انتصاب و تمدید قراردادهای استخدامی و بهره مندی از سایر امتیازات استخدامی و اعمال تشویقات و تنبیهات، لحاظ کرده و کلیه آئین نامه‌ها، شیوه نامه‌ها، ضوابط اداری و استخدامی مربوط به کارمندان دولت را به عنوان یک عامل موثر منظور نماید.	- حفظ حقوق مردم - کنترل و نظارت - تکریم مردم - شایسته خواهی - شایسته پروری
ماده ۲۹	دستگاههای اجرائی مکلفند سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات خود را متناسب با ویژگیهای مربوط در چارچوب الگوها، ضوابط و شاخص‌هایی که سازمان تهیه و به تصویب هیات وزیران می‌رسد انجام دهند.	- قانون گرایمی - سازماندهی و هماهنگی
ماده ۳۴	تنظیم شرح وظایف و ایجاد هرگونه واحد و پست سازمانی در دستگاههای اجرائی صرفاً در چهارچوب وظایف قانونی مصوب آنها مجاز می‌باشد و سازمان مکلف به نظارت بر حسن انجام این کار می‌باشد.	- قانون گرایمی - سازماندهی و هماهنگی - کنترل و نظارت

نشانگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
ماده ۳۶	دستگاههای اجرایی موظفند فرآیندهای مورد عمل و روشهای انجام کار خود را با هدف افزایش بهره وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیتها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تامین رضایت و کرامت مردم و بر اساس دستورالعمل سازمان تهیه و به مورد اجراء گذارند و حداکثر هر سه سال یکبار این روشها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند.	- ارزیابی و اصلاح فرایندها و روشهای انجام کار - توجه به بهره وری نیروی انسانی - توجه به کیفیت و سلامت خدمات - تکریم مردم
ماده ۳۹	دستگاههای اجرایی موظفند به منظور صرفه جویی و بهره برداری مناسب از ساختمانها و فضاهاى ادارى و جلوگیری از تشریفات زائد و هزینه‌های غیر ضرور و فراهم آوردن موجبات ایمنی و سلامت شغلی کارمندان براساس ضوابط و استانداردهای به کارگیری فضاها، تجهیزات و ملزومات ادارى که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می شود اقدام نمایند.	- صرفه جویی - انضباط مالی - توجه به امنیت و سلامت شغلی کارکنان - شایسته داری
ماده ۴۱	ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاههای اجرایی می باشند براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصتها انجام می شود.	- قانون گرایى - شایسته سالاری - عدالت محوری
ماده ۵۳	انتصاب و ارتقاء شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد.	- ارزیابی عملکرد - شایسته گماری - عدالت محوری
ماده ۵۵	سازمان مکلف است به منظور حفظ سرمایه های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پستهای مدیریت نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی ربط اقدام نماید.	- جانشین پروری - شایسته پروری - توجه به سرمایه های انسانی
ماده ۵۸	سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثر بخشی دستگاههای اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاههای اجرایی را به گونه ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تامین نماید به نحوی که رابطه ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزش براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.	- توانمندسازی - قانون گرایى - شایسته پروری - جلب مشارکت کارکنان

نشانگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
ماده ۶۲	کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمند سازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه‌های اجرائی شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان سنجی مدام کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود به مورد اجرا گذارد.	- توانمندساز - ارزیابی عملکرد - قانون گرایسی - شایسته‌پروری - شایسته داری
ماده ۸۱	دستگاه‌های اجرائی مکلفند براساس آئین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.	- توجه به بهره‌وری - ارزیابی عملکرد - شایسته‌گزینی
ماده ۸۲	سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاه‌های اجرائی پیگیری و نظارت کرده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرائی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخص‌های اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را براساس آئین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، تهیه و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.	- پیگیری انجام وظایف - کنترل و نظارت - ارزیابی عملکرد

جدول (۵) تحلیل نکات کلیدی شرح وظایف مدیران کل وزارت خانه‌های دولت (منبع: محقق)

نشانگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
وظیفه ۱	برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت و پیگیری حسن اجرای قوانین، مقررات، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های ابلاغی	- برنامه ریزی، هماهنگی، نظارت و کنترل
وظیفه ۲	هدایت، نظارت و رسیدگی به کلیه امور مربوط به حوزه فعالیت	- هدایت، نظارت و کنترل
وظیفه ۳	رسیدگی به پرونده‌های ارباب رجوع و تهیه گزارش‌های مربوطه	- گرایش به ارباب رجوع
وظیفه ۴	شرکت در جلسات مرتبط و اتخاذ تصمیمات لازم	- کار تیمی - تصمیم‌گیری
وظیفه ۵	نظارت بر نحوه وصول درآمدها	- نظارت و کنترل
وظیفه ۶	تهیه و تنظیم آمار و اطلاعات جهت تبیین دقیق موقعیت‌ها	- مدیریت اطلاعات
وظیفه ۷	نظارت بر نحوه وصول درآمدها	- نظارت و کنترل
وظیفه ۸	همکاری و معاضدت با سایر ادارات و سازمان‌ها جهت انجام وظایف	- همکاری و هماهنگی
وظیفه ۹	دستور انجام هزینه‌ها	- تصمیم‌گیری
وظیفه ۱۰	کنترل اعتبارات	- نظارت و کنترل

نشانهگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
وظیفه ۱۱	ارائه پیشنهادها در خصوص جابجایی، ارتقا و انتصاب پرسنل	- مدیریت کارکنان
وظیفه ۱۲	نظارت بر رفتار و طرز انجام وظیفه زیر دستان	- مدیریت کارکنان
وظیفه ۱۳	ارزیابی عملکرد کارکنان و واحدهای تحت مسئولیت	- مدیریت کارکنان
وظیفه ۱۴	بازرسی از واحدهای تحت مسئولیت	- نظارت و کنترل
وظیفه ۱۵	تهیه طرح‌های جامع جهت بهبود آتی فعالیت‌های ادارات تحت مسئولیت	- برنامه ریزی راهبردی
وظیفه ۱۶	تهیه و صدور احکام و ابلاغ مقررات مرتبط با فعالیت‌های حوزه ادارات کل	- درک قانونی و حقوقی
وظیفه ۱۷	ایجاد زمینه به‌منظور جلب مشارکت دیگران و همکاری با سازمان‌ها و شرکتها	- مشارکت جویی - بهبود روابط و مناسبات
وظیفه ۱۸	برقراری ارتباط با سایر بخشها و ادارات و سازمان‌ها	- ارتباط موثر
وظیفه ۱۹	تشکیل کمیته‌های تخصصی	- کار تیمی - سازماندهی - انگیزش
وظیفه ۲۰	نظارت بر انجام کلیه امور مالی، اداری و خدماتی	- نظارت و کنترل

جدول ۶) تحلیل نکات کلیدی ارزش‌های مدیریت دولتی

(منبع: دنهارت ۱۳۸۸، آون هیوز، ۱۳۹۰، طهماسبی، ۱۳۹۶)

نشانهگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
ارزش ۱	منفعت عامه عالی‌ترین هدف غایی سازمان‌های دولتی است.	- توجه به منفعت عامه مردم
ارزش ۲	آنچه قانون اساسی حکم می‌کند باید در مدیریت دولتی هر کشور متجلی شود.	- قانون‌گرایی
ارزش ۳	همه مردان و زنان باید صدایی در تصمیم‌گیری داشته باشند.	- مشارکت جویی
ارزش ۴	چهارچوب قانونی باید به‌طور مناسب و منصفانه تدوین و اجرا شود.	- قانون‌محوری
ارزش ۵	اطلاعات کافی درباره فرایندها و نهادها، برای شناخت کافی و اعمال نظارت در اختیار همگان قرار داده شود.	- شفافیت
ارزش ۶	نهادها و فرایندها باید نسبت به عملکرد خود پاسخگو باشند.	- پاسخگویی
ارزش ۷	باید بین منافع مختلف برای دستیابی به اجماع گسترده برای تامین منافع گروهها تعادل ایجاد کند.	- اجماع‌محوری
ارزش ۸	همه مردان و زنان باید از فرصت برابر برای تامین خواسته‌های خود برخوردار باشند.	- عدالت و برابری
ارزش ۹	فرایندها و نهادها، باید رویه‌هایی را ایجاد کنند که دستیابی اثربخش و کارا به اهداف را با بهره‌گیری مطلوب از نتایج امکان‌پذیر سازند.	- توجه به کارایی و اثربخشی

نشانگر	نکات کلیدی	کد گذاری باز
ارزش ۱۰	تصمیم گیری در سطح دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی باید توأم با احساس مسئولیت نسبت به شهروندان صورت گیرد.	- احساس مسئولیت نسبت به مردم
ارزش ۱۱	مدیران دولتی باید دیدگاه شهروند محوری پیدا کنند و مشارکت جویی را جایگزین نگرش سنتی سلسله مراتبی نمایند.	- شهروند محوری - مشارکت جویی
ارزش ۱۲	دولتمردان و کارگزاران بوروکراسی باید به انتظارات و خواسته‌های شهروندان گوش فرا داده و ارضا نیازها و انتظارات شهروندان را اولویت نخست فعالیت‌ها و اقدامات خود قرار دهند.	- شهروند محوری
ارزش ۱۳	با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های دولت، بدون مشارکت و هم اندیشی با شهروندان در یک ساختار مشارکتی، راه دیگری برای ادامه حیات در مدیریت دولتی وجود ندارد.	- شهروند محوری - مشارکت جویی
ارزش ۱۴	مدیران دولتی باید خود را خدمتگزاران مردم بدانند و دچار آزمندی یا تعقیب علایق فردی و شخصی نشوند. آنان باید از میان کسانی انتخاب شوند که بتوانند خود را وقف مردم نمایند و خواهان سعادت و خوشی همگان باشند.	- خدمت به مردم - عدم تعقیب علایق فردی
ارزش ۱۵	مدیریت دولتی باید در راه رسیدن به اهداف خود نظریه و عمل و اندیشه و کاربرد را با هم تلفیق کرده و دانشگاه و جامعه را به هم پیوند بزند.	- دانش گرایی - تجربه
ارزش ۱۶	ساختارهای دولتی باید از نظر شکل و محتوا مردم سالار شوند و به توانمندسازی کارکنان و شهروندان خود بپردازند.	- خدمت به مردم - توانمندسازی کارکنان - توانمندسازی شهروندان
ارزش ۱۷	مدیران دولتی باید شهروندان را همتایان خود بدانند و رابطه سلسله مراتبی فرادست و زیردست را به بوته فراموشی بسپارند. مدیران دولتی باید شهروندان و خواسته‌های آنان را درک کنند و به دنبال یافتن راه حل‌هایی برای پاسخگویی به آنان باشند.	- شهروند محوری - پاسخگویی
ارزش ۱۸	مدیریت دولتی باید پشتیبان تلاش‌هایی باشد که به توسعه بوروکراسی و مردم سالاری می انجامد. این تلاش‌ها باید در جهت گسترش جامعه مدنی و مشارکت شهروندان و تاکید بر ارزش‌های دموکراسی و مردمسالاری باشند. برای مردم سالار شدن، سازمان‌های دولتی علاوه بر مقاصد و اهداف فنی و تخصصی خود باید به مسئولیت‌های اجتماعی نیز پایبندی نشان دهند.	- توجه به مردمسالاری - مشارکت شهروندان - توجه به مسئولیت‌های اجتماعی
ارزش ۱۹	مشارکت ارباب رجوع بخشی از خواسته‌های محیطی است که امروزه در سازمان‌های دولتی صورت می گیرد و مسئله کلیدی برای خط مشی گذاری عمومی و همین طور نظریه سازمانی است.	- مشارکت شهروندان
ارزش ۲۰	دولت عاقل اقتصادی دولتی است ممسک در منابع که خط مشی‌ها را با اتکا بر ارزش‌های اقتصادی تدوین، اجرا و ارزیابی می کند. به عبارت دیگر خط مشی‌ها در محدوده منابع محدود کشور تدوین و اجرا می شود.	- توجه به عقلانیت اقتصادی

گام دوم: شکل گیری مفاهیم

در این مرحله، کدهای نکات کلیدی با همدیگر مقایسه شده تا مشخص شود آیا کدهای مشابه با آن وجود دارد یا خیر. کدهای زیر دارای نقاط مشترکند: تقوی و پرهیزکاری و غلبه بر هوای نفس از خطبه ۷۴، دوری از بخل از خطبه ۱۳۱، توجه به سنتهای پیامبر از خطبه ۱۳۱، توجه به ارزش‌های اخلاقی از نامه ۲۶، آخرت گرایی از نامه ۲۷، ایمان قلبی به ناظر بودن خدا از نامه ۴۰، عدم توجه به دنیا از نامه ۴۷، خودسازی، خداپرستی و حق گرایی از نامه ۴۰، توکل از چشم‌انداز ۱، اخلاق مداری از چشم‌انداز ۸، توجه به ارزش‌های اسلامی از سیاست ۱، رعایت ارزش‌های اخلاقی از سیاست ۲۴، توجه به ارزش‌های اسلامی ماده ۲۵ و توجه به عقلانیت اخلاقی. مشخصه مشترک این کدها «رعایت ارزش‌های اسلامی» است که این مفهوم نخستین مفهومی است که از درون داده‌ها ظهور پیدا می‌کند. در جدول ۷ کدهایی که دارای نقاط مشترک هستند و یک مفهوم را شکل داده اند آمده است. عنوان انتخابی عمدتاً توسط خود محقق انتخاب شده‌اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است داشته باشند.

جدول ۷) مفاهیم و کدهای باز زیرمجموعه هر مفهوم (منبع: محقق)

نشانگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
رعایت ارزش‌های اسلامی	خطبه ۷۴، خطبه ۱۳۱، نامه ۲۶، نامه ۲۷، نامه ۴۰، نامه ۴۵، نامه ۴۷، نامه ۵۳، نامه ۴۰، چشم‌انداز ۱، چشم‌انداز ۶، چشم‌انداز ۸، سیاست ۱، سیاست ۲۴، ماده ۲۵ و ارزش ۲۴	رعایت ارزش‌های اسلامی
عدالت محوری	خطبه ۳۴، خطبه ۱۲۶، خطبه ۱۳۱، نامه ۵، نامه ۲۷، نامه ۴۶، نامه ۴۳، نامه ۵۰، حکمت ۴۷۶، چشم‌انداز ۲، سیاست ۲، سیاست ۱۳، ماده ۵۳، ماده ۴۱، ماده ۸۹، ماده ۹۰ و ارزش ۸	عدالت محوری
وجدان کاری	خطبه ۱۳۱، نامه ۱۹، نامه ۲۷، نامه ۵۰، نامه ۵۳، سیاست ۱۲، سیاست ۲۱، سیاست ۲۶، ماده ۳۵، ماده ۳۹، ماده ۸۱، ماده ۸۲، ارزش ۹، ارزش ۱۴، ارزش ۱۸، ارزش ۲۶ و ارزش ۲۷	وجدان کاری
پویایی سازمان	حکمت ۴۴۴، چشم‌انداز ۱، چشم‌انداز ۹، چشم‌انداز ۲، چشم‌انداز ۵، چشم‌انداز ۷، سیاست ۲۶، ماده ۳۶، ماده ۳۷، ماده ۱۹	پویایی سازمان

نشانهگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
قانون گرایی	نامه ۱۳، نامه ۳۴، نامه ۴۰، سیاست ۲۰، ماده ۲۹، ماده ۸۹، ماده ۹۰، ارزش ۲، ارزش ۴، ارزش ۲۱، ارزش ۴، ارزش ۳۰، وظیفه ۲۹، وظیفه ۳۰	قانون گرایی
پاسخگویی	سیاست ۲۰، ارزش ۶، ارزش ۲۵، ارزش ۳۱	پاسخگویی
مسئولیت پذیری	خطبه ۱۴۹، نامه ۴۶، سیاست ۲۰، ماده ۳۷، ارزش ۱۰، ارزش ۱۸، ارزش ۳۰	مسئولیت پذیری
حفظ حقوق مردم	خطبه ۳۴، خطبه ۱۴۹، نامه ۸، نامه ۱۸، نامه ۲۶، نامه ۲۷، نامه ۳۸، نامه ۵۰، نامه ۵۱، نامه ۵۳، سیاست ۱۷، سیاست ۱۸، ماده ۲۶، ماده ۲۷، ماده ۲۸	حفظ حقوق مردم
تکریم مردم	نامه ۱۸، نامه ۵۳، سیاست ۱۷، سیاست ۱۸، سیاست ۱۹، سیاست ۲۶، ماده ۲۵، ماده ۲۶، ماده ۲۷، ماده ۳۸، ارزش ۱ و ارزش ۱۲	تکریم مردم
استفاده از ظرفیتهای مردمی	نامه ۵۰، نامه ۵۳، چشم انداز ۲، چشم انداز ۶، ماده ۱۹، وظیفه ۱۷، ارزش ۷، ارزش ۱۸، ارزش ۱۹ و ارزش ۲۸	استفاده از ظرفیتهای مردمی
شایستگی های مدیریتی	نامه ۳۸، نامه ۴۵، سیاست ۲۵، سیاست ۱۶، ماده ۱۳، ماده ۲۰، ماده ۳۴، ماده ۲۹، ماده ۳۶، ماده ۸۲، ماده ۹۲، وظیفه ۷، وظیفه ۹، وظیفه ۱۵ و وظیفه ۱۸	شایستگی های مدیریتی
شایستگی های حرفه ای	خطبه ۷۴، خطبه ۱۳۱، نامه ۲۶، نامه ۲۷، نامه ۴۰، نامه ۴۵، نامه ۴۷، نامه ۵۳، نامه ۴۰، چشم انداز ۱، چشم انداز ۶، چشم انداز ۸، سیاست ۱، سیاست ۲۴، ماده ۲۵، ارزش ۲۴	شایستگی های حرفه ای
رعایت شایسته سалاری	سیاست ۲، سیاست ۳، سیاست ۴، سیاست ۵، سیاست ۸، ماده ۲۰، ماده ۲۸، ماده ۲۹، ماده ۴۲، ماده ۵۳، ماده ۵۵، ماده ۵۸، ماده ۶۲، ماده ۸۱، ماده ۸۹، ماده ۹۵، وظیفه ۳۶ و وظیفه ۳۹	رعایت شایسته سалاری
توانمندسازی	سیاست ۵، سیاست ۶، ماده ۲۰، ماده ۵۸، ماده ۶۲، ارزش ۱۶ و ارزش ۲۸	توانمندسازی
توجه به کرامت انسانی	ماده ۱۰۱، ماده ۳۶، سیاست ۱، سیاست ۸، چشم انداز ۲ و سیاست ۹	توجه به کرامت انسانی

گام سوم: شکل گیری مقوله ها

از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می شود که عنوان مقوله به خود می گیرد. این شیوه مستمر مقایسه مفاهیم با یکدیگر را شیوه تطبیقی مستمر نامیده اند (دانایی فرد و زنگویی نژاد، ۱۳۹۰). در این گام، مفاهیم استخراج شده در مرحله

قبل، با یکدیگر مقایسه شده و به صورت خوشه‌ها و مقوله‌هایی که با هم تناسب دارند، درآمد. به این منظور هر یک از کدها و مفاهیم سطح اول با سایر کدها مقایسه شد تا اطمینان حاصل شود که طبقات با یکدیگر متمایز هستند. از طریق به کارگیری فن مقایسه مستمر، موضوع مشترک آنها یا مقوله‌ها به شرح زیر یافت شد: مفاهیم رعایت ارزش‌های اسلامی (مفهوم ۱)، عدالت محوری (مفهوم ۲)، وجدان کاری (مفهوم ۳)، پویایی (مفهوم ۴)، قانون‌گرایی (مفهوم ۵)، پاسخگویی (مفهوم ۶)، مسئولیت‌پذیری (مفهوم ۷)، این مفاهیم مقوله «شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی» را شکل می‌دهند. این مقوله نخستین مقوله‌ای است که از داده‌ها استخراج شد.

مفاهیم حفظ حقوق مردم (مفهوم ۸)، تکریم مردم (مفهوم ۹) و استفاده از ظرفیت‌های مردمی (مفهوم ۱۰)، مقوله شایستگی‌های مورد نیاز جهت «شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمان‌های دولتی» را شکل می‌دهد. این مقوله دومین مقوله‌ای است که از داده‌ها استخراج شد.

با مقایسه شایستگی‌های ذهنی (مفهوم ۱۱)، شایستگی‌های مدیریتی (مفهوم ۱۲) و شایستگی‌های حرفه‌ای (مفهوم ۱۳) مقوله «شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی» شکل گرفت. این مقوله سومین مقوله‌ای است که از داده‌ها استخراج شد.

با مقایسه و گروه‌بندی مفاهیم؛ رعایت شایسته‌سالاری (مفهوم ۱۴)، توانمندسازی (مفهوم ۱۵) و توجه به کرامت انسانی کارکنان (مفهوم ۱۶) مقوله «شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی» شکل گرفت. این مقوله چهارمین مقوله‌ای است که از داده‌ها استخراج شد.

گام چهارم: مرحله نظریه‌پردازی

با پیوند دادن مقوله‌ها و بررسی پیوندهای بین مفاهیم، تئوری شکل گرفت. بر این اساس مقوله‌ها عبارتند از: ۱- شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی، ۲- شایستگی

مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی ۳- شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی و ۴- شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمان‌های دولتی.

با توجه به گام‌های قبلی، تئوری بنیادی الگوی شایستگی مدیران دولتی با رویکرد همدلی و هم‌زبانی دولت و ملت، از نگاه نهج البلاغه، سند چشم‌انداز توسعه کشور، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، قانون مدیریت خدمات کشوری، شرح وظایف مدیران کل وزارت خانه‌های دولت و مبانی نظری مدیریت دولتی (ارزش‌های مدیریت دولتی) را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: الگوی شایستگی، مجموعه‌ای است از ملاک‌ها و معیارهاست که شایستگی‌های اساسی لازم برای گزینش و ارتقا مدیران دولتی را فراهم می‌آورد. مدیران دولتی با برخورداری از این شایستگی‌ها می‌توانند به مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی پرداخته، ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی را مدیریت کرده و با بهره گرفتن از سرمایه‌های انسانی موجود در سازمان‌های دولتی، روابط سازمان‌های دولتی با مردم را مدیریت کنند.

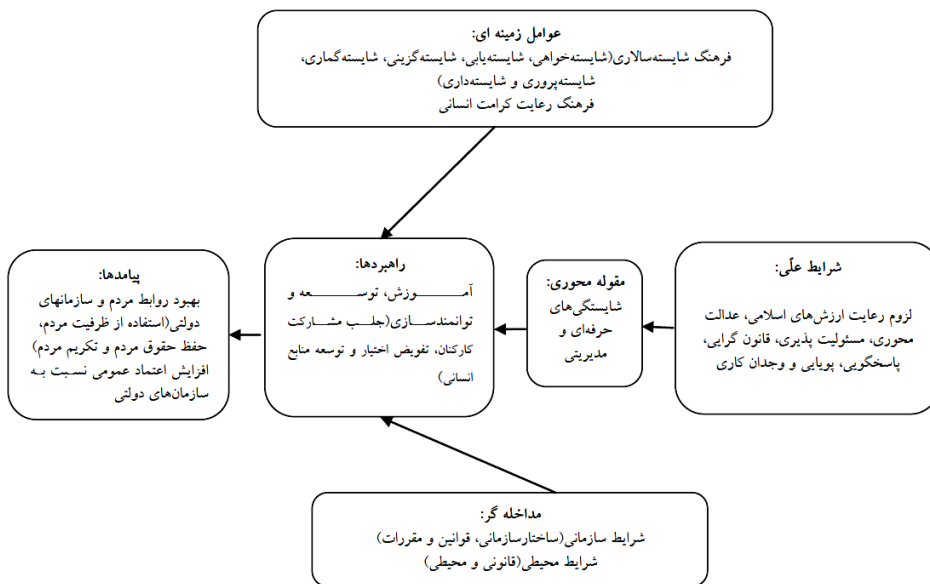
به‌منظور اعتبار سنجی، تئوری و مدل در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان که شامل سه دسته اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های تهران در رشته‌های مدیریت دولتی (۸ نفر)، محققان حوزه شایستگی‌های مدیریتی (۵ نفر) و مدیران دولتی (۷ نفر) بودند قرار گرفت و با اعمال نظرات آنها (تغییرات جزئی در کد گذاری مفاهیم کلیدی)، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران با رویکرد افزایش اعتماد متقابل دولت و ملت و تحقق همدلی و هم‌زبانی در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها طبقه بندی و در قالب کردار ۱ (الگوی پارادیمی) و کردار ۲ (پیوست) به دست آمد.

نتیجه‌گیری

این مقاله، حاصل پژوهشی است که با عنوان «الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران: رویکردی جهت تحقق همدلی و هم‌زبانی دولت و ملت» انجام پذیرفته است. در این پژوهش به دلیل آن‌که از استراتژی تئوری داده بنیاد استفاده شد، مدل مفهومی و فرضیه تدوین نشد و طبق الزامات این استراتژی، سؤال اصلی تحقیق «چه الگویی برای تبیین

شایستگی مدیران دولتی ایران در جهت تقویت اعتماد متقابل و همدلی و هم‌زمانی دولت و ملت مناسب است؟» مطرح شد. علاوه بر تحلیل محتوای (خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه)، اسناد بالادستی شامل: سند چشم‌انداز ج.ا.ا. در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری^(مدظله العالی) و قانون مدیریت خدمات کشوری، شرح وظایف مدیران کل وزارت خانه‌های دولت، ارزش‌های حاکم بر محیط مدیریت دولتی و پارادیم‌های جدید علم مدیریت دولتی (مدل حکمرانی خوب و خدمات دولتی نوین) در مرحله کد گذاری باز، با استفاده از رویکرد کدگذاری محوری، کدهای دارای محور مشترک، دسته‌بندی و مفاهیم تشکیل شدند. مفاهیم عبارتند از: رعایت ارزش‌های اسلامی، عدالت محوری، وجدان کاری، پویایی سازمان، قانون‌گرایی، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، حفظ حقوق مردم، تکریم مردم، استفاده از ظرفیت‌های مردمی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های حرفه‌ای، رعایت شایسته‌سالاری، توانمندسازی و توجه به کرامت انسانی کارکنان. پس از آن با استفاده از روش کد گذاری انتخابی، مقوله‌ها شناسایی شدند. مقوله‌های شناسایی شده برای تشکیل تئوری الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران با رویکرد تحقق همدلی و هم‌زمانی دولت و ملت با عنوانین؛ «شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی»، «شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی»، «شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی» و «شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمان‌های دولتی» نام گذاری شدند. بر اساس این الگو مدیران دولتی با برخورداری از این شایستگی‌ها می‌توانند به مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی پرداخته، ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی را مدیریت کرده و با بهره‌گرفتن از سرمایه‌های انسانی موجود در سازمان‌های دولتی، روابط سازمان‌های دولتی با مردم را مدیریت نمایند و از این طریق به تقویت اعتماد متقابل دولت و ملت و تحقق همدلی و هم‌زمانی دولت و ملت کمک کنند. بر این اساس تقویت و پرورش همه ابعاد و مؤلفه‌های این الگو از طریق برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی و جانشین‌پروری مستمر برای مدیران دولتی، بکارگیری آن در انتخاب و انتصاب مدیران دولتی کشور و ارزیابی شایستگی مدیران دولتی و شناسایی مدیران شایسته و طراحی بانک اطلاعات مدیران شایسته به عنوان بخشی از حافظه نظام اداری، می‌تواند در

جهت پیاده سازی این الگو در سازمان‌های دولتی ایران و تحقق همدلی و هم‌زمانی دولت و ملت مد نظر قرار گیرد.



کردار ۱ الگوی پارادایمی شایستگی‌های مدیران دولتی (منبع: محقق)

باتوجه به کردار ۱ و الگوی پارادایمی تحقیق مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در این تحقیق با یافته‌های تحقیقات پیشین از جمله کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)، عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۴)، اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، رنجبر (۱۳۹۲)، اکرامی و رجب زاده (۱۳۹۰)، اسدی فرد (۱۳۸۷)، رزاقی (۱۳۸۶)، اندره و همکاران (۲۰۱۷)، تاباسی و همکاران (۲۰۱۶)، کارمنادو و همکاران (۲۰۱۴)، ساوان ویسین ۱ و همکاران (۲۰۱۴)؛ آونگ و همکاران (۲۰۱۲)، سی سل آر (۲۰۱۲)، هوا و هوا (۲۰۰۹) همخوانی دارد. مدیریت فرهنگ به عنوان یکی از ابعاد مهم شایستگی مدیران دولتی در تحقیقات داخلی و خارجی مشابه مورد بررسی قرار گرفته است. از جمله در تحقیق اولریش و همکاران (۲۰۰۷) عامل فرهنگ و متغیر بودن مدیر، به عنوان یکی از مهمترین شایستگی‌های مدیران شناخته شده است. همچنین در تحقیق آونگ و همکاران (۲۰۱۲) مدیریت فرهنگ سازمان به عنوان یکی از شایستگی‌های

مهم قلمداد شده است. برخورداری از آگاهی‌های فرهنگی به عنوان یکی از شایستگی‌های مدیران در قرن ۲۱ در تحقیق پارکر (۲۰۱۳) مورد مطالعه قرار گرفته است. در تحقیق بیتروا و همکاران (۲۰۱۴) ایجاد استراتژی‌های انگیزشی بر مبنای ارزش‌های مشترک سازمان و ایجاد فرهنگ تغییر و همکاری به عنوان شایستگی مهم مدیران شناسایی گردیده است. در الگوی ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی مدیران وزارت نیرو (شیخ، ۱۳۸۹) بر مهارت‌های فرهنگی مدیران تأکید شده است. همچنین در الگوی شایستگی‌های مدیران سازمان تامین اجتماعی (غلامزاده، ۱۳۸۶) مدیریت ارزش‌های سازمانی جزو یکی از مهمترین شایستگی‌های مدیران تعیین گردیده است. رعایت ارزش‌های اسلامی، عدالت محوری، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، پویایی نظام اداری و وجدان‌کاری در تحقیقات شیخ (۱۳۸۹)، اسدی فرد (۱۳۸۷)، رنجبر (۱۳۹۲) و کارمند و همکاران (۲۰۱۴) به عنوان شایستگی‌های مدیران دولتی شناسایی شده است. توجه به شایسته‌سالاری، توانمندسازی کارکنان و توجه به کرامت انسانی کارکنان در تحقیقات رزاقی (۱۳۸۶)، اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰)، رنجبر (۱۳۹۲)، اولریش و همکاران (۲۰۰۷)، هوا (۲۰۰۹)، سی سل آر (۲۰۱۲)، آونگ و همکاران (۲۰۱۲)، پارکر (۲۰۱۳)، ترايولاسا و رکتیسب (۲۰۱۴)، ساوان و یسین (۲۰۱۴) و بیتروا و همکاران (۲۰۱۴) نیز به عنوان شاخص‌های شایستگی مدیران شناسایی شده است. دو مولفه شایستگی‌های مدیریتی (و شاخص‌های توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد هماهنگی، رهبری، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباط، داشتن تفکر استراتژیک، مدیریت بحران) و شایستگی‌های حرفه‌ای (و شاخص‌های آگاهی از محیط سازمان‌های دولتی و آشنایی با فناوری اطلاعات...) در تحقیقات هوا (۲۰۰۹)، آونگ و همکاران (۲۰۱۴)، پارکر (۲۰۱۳)، کارمند و همکاران (۲۰۱۴)، ترايولاسا و رکتیسب (۲۰۱۴) و بیتروا و همکاران (۲۰۱۴) نیز به عنوان شاخص شایستگی مدیریت تشکیلات و ساختار سازمان شناسایی شده‌اند. لذا یافته‌های این تحقیق با نتایج آنها همخوانی دارد. استفاده از ظرفیت‌های مردمی، حفظ حقوق مردم و تکریم مردم با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق غلامزاده (۱۳۸۶)، ابوالعلائی و غفاری (۱۳۸۴)، رزاقی (۱۳۸۶)، اسدی فرد (۱۳۸۷)، اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰)، پارکر (۲۰۱۳) و کارمند و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی و سازگاری دارد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- آون هیوز (۱۳۹۴). مدیریت دولتی نوین، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، دکتر غلامرضا معمارزاده طهران و دکتر سهراب خلیلی شورینی، تهران، انتشارات گوهربار، چاپ ششم.
- اسدی فرد، رویا (۱۳۸۷). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام (رحمت الله علیه) با رویکرد استراتژی داده بنیاد)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- اسدی، نوید؛ سجادی، سیدنصراله؛ گودرزی، محمود و مرادی، آرام (۱۳۹۴). تبیین شایستگی‌های مدیران ورزشی، فصلنامه مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۲، صص ۱۷۴-۱۵۹.
- ازکیا، مصطفی و غفاری، غلامرضا (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین اعتماد و مشارکت در نواحی روستایی کاشان، پایان نامه علوم اجتماعی، شماره ۱۷، بهار و تابستان.
- اکرامی، محمود و رجب زاده، سیمه (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. مجله مدیریت فرآیند و توسعه، شماره ۷۷.
- بازیاری، عزت الزمان و امیرتاش، علی محمد (۱۳۸۵). انتصاب مدیران با ضوابط شایسته سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه علوم حرکتی و ورزشی، شماره ۷، صص ۱۰-۱.
- طهماسبی پور، رضا (۱۳۹۶). درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی، تهران، انتشارات صفار، چاپ ششم.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۱). اعتماد به دولت، بازتاب عملکرد نظام خدمات عمومی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۳.
- دانایی فرد، حسن و زنگویی نژاد، ابذر (۱۳۹۰). تئوری شایسته سالاری مدیریتی بر مبنای استراتژی داده بنیاد: برداشتی از نهج البلاغه، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، سال هجدهم، شماره ۱-۴۷.
- دهنارت، رابرت بی (۱۳۸۸). تئوری‌های سازمان دولتی، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، چاپ سوم.
- رزاقی، مسعود (۱۳۸۶). نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- رنجبر، مسعود (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت، پایان نامه دکتری مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- زاهدی، شمس السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی شماره ۱ صص ۱۳۹-۹۵.
- شریعتی، محمد تقی و عربیون، ابولقاسم (۱۳۸۶). شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مراکز تحقیقاتی (با تأکید بر جهاد سازندگی)، فصلنامه پژوهش و سازندگی، شماره ۷۶، صص ۱۹۷-۱۸۵.
- شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های اسلامی ایرانی مدیران در بخش دولتی، پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- عبدالمهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ تقی پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی، فصلنامه علمی و پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۴، پیاپی ۲۴، صص ۵۳-۲۳.

- غلامزاده، داریوش (۱۳۸۶). طراحی الگوی شایستگی مدیران بخش دولت (نمونه مطالعه: مدیران بخش صنعت)، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- قلی پور، آرین و پورعزت، علی اصغر و نیک نژاد، عباس (۱۳۸۷). تأثیر پیامدهای اثر منسائی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۳۶-۷.
- کرسول، جان و پلانوکلازک، ویکی (۱۳۸۷). تکنیک های تحقیق تلفیقی، ترجمه محسن نیاز، عباس زارعی، تهران، انتشارات علم و دانش، چاپ سوم.
- کرمانی، بهناز؛ درویش، حسن؛ سرلک، محمدعلی و کولیوند، پیرحسین (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی های مدیران بیمارستان ها، نشریه علمی و پژوهشی مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۷، شماره ۲، صص ۶۵-۵۸.
- گزارش برنامه تحول اداری (۱۳۸۲). تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، چاپ اول.
- گراوند، احمد (۱۳۷۸). تدوین الگوی شایستگی مدیران آموزشی (وضع مطلوب) و سنجش شایستگی های مدیران آموزشگاه های شهرستان کوههدشت (وضع موجود)، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- معروفی، خالد (۱۳۷۸). بررسی زیر نظام جذب و انتصاب در شرکت مخابرات استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مطلوب، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نهج البلاغه، ترجمه استاد علی اکبر فقیهی، قم، انتشارات بضعه الرسول، چاپ دوم.
- یمانی، مرضیه و حضوری، محمد جواد و قربانی، محمد جواد (۱۳۹۱). ارزیابی اثر منسائی و پیامدهای آن بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۱، صص ۱۵۷-۱۳۳.

ب. منابع لاتین

- André Seidel, Tarcísio Abreu Saurin, Giuliano Almeida Marodin, José Luis Duarte Ribeiro (۲۰۱۷). "Lean Leadership Competencies: a multi-method study", *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045> Permanent:<https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045>.
- Awanga, Mariah. Mohammeda Abdul Hakim. Abdul Rahmana, Mohd Shahril (۲۰۱۲). Facility Management Competencies in Technical Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۶۵, ۷۵۵ – ۷۶۰.
- Bell, L. C. (۲۰۰۰). A longitudinal measure of the perceptual impact of a cultural diversity teaching practicum on the interpersonal competency of student teachers.
- Carmenado, Ignacio de los Ríos, Rahoveanu, Adrian Turek, Gallegos, Ana Afonso (۲۰۱۴). Project management competencies for regional development in Romania: analysis from "Working with People" model, *Procedia Economics and Finance* ۸, ۶۱۴ – ۶۲۱.
- Cecil R Torres Jr (۲۰۱۲). Examining Competencies for the human resource professional within Idaho State Government. University of Nevada, Las.Vegas.
- DeSario, N. J. (۲۰۰۳). Reconceptualizing Meritocracy: The Decline of Disparate Impact Discrimination Law. *Harv. CR-CLL Rev.*, ۳۸, ۴۷۹.
- Gordon, M.T. (۲۰۰۰). "public Trust in government: The USA Media as an agent accountability" *International Review of administrative Sciences*, ۴(۳), ۲۹۷- ۳۱۰.
- hua Xu Hong, huaWang Yan. (۲۰۰۹). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model, *Procedia Earth and Planetary Science* ۱. ۱۷۶۴-۱۷۷۱

- Savaneviciene, Asta.Ciuteiene, Ruta. Rotelione, Ausra.(۲۰۱۴). Examining leadership competencies during economic turmoil, Procedia - Social and Behavioral Sciences ۱۵۶. ۴۱ – ۴۶.
- Tabassi AA, Roufechaei KM, Ramli M, Abu Bakar AH, Ismail R, Pakir HK,(۲۰۱۶).Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers, Journal of Cleaner Production ,doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.jclepro.۲۰۱۶.۰۲.۰۷۶.
- Trivellasa, Panagiotis. Reklitisb, Panagiotis.(۲۰۱۴). Leadership COMPETENCIES Profiles and Managerial Effectiveness in Greece , Procedia Economics and Finance ۹. ۳۸۰ – ۳۹۰.
- Vathsala Wickramasinghe.(۲۰۰۷). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization, Journal of Management Development Vol. ۲۸ No. ۴, pp. ۳۴۴-۳۶۰.

نمودار ۲ مدل مفهومی تجریمی تحقیق

