Quarterly Journal of Strategic Studies of the Islamic Revolution
Vol. 4, No. 2, Issue. (14), Summer 2026
Received: 2025/05/25 Revised: 2026/07/28 Accepted: 2026/08/12
Research paper

Individual Competency Indicators for Public Officials in the Thought of Martyr Grand Ayatollah Khamenei: Implications for Reforming Government Selection Systems

Milad Fetanat Fard Haghihgi
Ph.D Public Administration, Tehran University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
miladfetanat@ut.ac.ir 0000-0001-7659-0068

Mina Bohluli Oskoui
MA Social Sciences, Tehran University, Tehran, Iran.
mmbo1985@gmail.com 0009-0000-0200-2809

Abstract

Human resource selection in public organizations requires attention not only to professional capabilities, but also to candidates' value-based and ethical characteristics and to the principles governing the operation of the selection institution. This study aimed to identify and formulate the individual competencies of public officials and the institutional principles of selection in the thought of Ayatollah Seyyed Ali Khamenei. The study employed a qualitative-dominant sequential exploratory mixed-method design. In the first stage, 45 official documents, including statements, messages, and appointment decrees, were examined and 48 meaning units were extracted. Thematic network analysis, based on Attride-Stirling's approach, resulted in 84 coding instances, 13 organizing themes, and four global themes. Three global themes represented value-religious, ethical-behavioral, and competence-professional competencies, while the fourth concerned institutional principles of selection. In the second stage, a two-round Delphi process with 18 experts was conducted to review, refine, and stabilize the researcher's formulation derived from the qualitative analysis. In the second round, 10 main formulations met all predefined acceptance thresholds. Among the new expert suggestions, only "responsibility and accountability" was accepted and integrated into the theme of "trustworthiness, responsibility, and accountability." Kendall's coefficient of concordance increased from 0.272 in the first round to 0.332 in the second round. In addition, "scientific and practical qualification," "competence and effectiveness," and "commitment to the objectives of the system" together accounted for 53.6% of all coding instances. The findings indicate that effective selection requires not only the assessment of individual competencies but also adherence to institutional principles in the decision-making process. Accordingly, the final model distinguishes between the characteristics of the individual being selected and the principles governing the performance of the selection institution.

Keywords: Selection; Individual Competencies; Institutional Principles of Selection; Thematic Network Analysis; Delphi.

E-ISSN: 3041-9794
Doi: 10.22034/irsj.2026.588534.1239

Strategic Studies of the Islamic Revolution is licensed under a Creative Commons AttributionNonCommercial 4.0 International License.

Citation: Fetanat Fard Haghihgi, M. & Bohloli Oskoui, M. (2026). Individual Competency Indicators for Public Officials in the Thought of Martyr Grand Ayatollah Khamenei: Implications for Reforming Government Selection Systems. Strategic Studies of the Islamic Revolution, 4(2), 81–118. https://doi.org/10.22034/irsj.2026.588534.1239

Extended Abstract

Introduction

Human resource selection is a critical component of public-sector capacity because the quality of personnel decisions directly affects the ability of public organizations to perform their assigned responsibilities. Selection cannot be reduced to verifying formal qualifications such as academic degrees or work experience. It also requires attention to the candidate's competencies, ethical and value-based characteristics, and the institutional rules governing the selection process. Competency-based approaches to human resource management similarly emphasize that effective performance results from a combination of knowledge, skills, personal characteristics, and behavioral capabilities rather than from a single formal criterion.

In the context of public organizations, the selection process is more complex because it is shaped not only by job-related qualifications but also by legal, ethical, and institutional considerations. In the thought of Ayatollah Khamenei, numerous statements, messages, and appointment decrees refer to concepts such as scientific and practical qualification, competence and effectiveness, religiosity, commitment, trustworthiness, integrity, experience, person–responsibility fit, merit-based selection, impartiality, and respect for individuals' rights. These concepts, however, do not all operate at the same analytical level. Some describe the characteristics expected of the individual being selected, whereas others concern the principles that should govern the behavior and decisions of the selection institution.

Previous studies have addressed human resource selection from Islamic perspectives and have also examined competency-related concepts in the thought of Ayatollah Khamenei. Therefore, the contribution of the present study is not based on claiming an absence of prior research. Rather, it lies in constructing a traceable thematic structure from an official documentary corpus, distinguishing individual competencies from institutional principles of selection, and subsequently reviewing and refining the researcher's formulation through a two-round Delphi process.

Research Questions

Accordingly, the study sought to answer the following main question: How can the thematic network of individual competencies of public officials and institutional principles of selection in the thought of Ayatollah Khamenei be formulated, and what implications does this structure have for improving the selection system in public organizations?

Methodology

The study employed a qualitative-dominant sequential exploratory mixed-method design. The first stage consisted of qualitative document analysis using Attride-Stirling's thematic network approach. The textual corpus included official statements, messages, and appointment decrees related to selection, appointment, qualification, competency, and public officials. Documents were selected purposively according to predefined inclusion and exclusion criteria.

Following corpus screening, 45 official documents were retained. Because a single document could contain more than one analytically independent meaning, the 45 documents were segmented into 48 meaning units. Each unit was examined for distinct semantic indications related either to the competencies of the individual being selected or to principles governing the selection process. Multiple coding of a single meaning unit was allowed when more than one independent meaning was present. Consequently, the 48 meaning units generated 84 coding instances.

The coding process proceeded through continuous comparison and conceptual grouping. Related codes were organized into 13 organizing themes, which were subsequently structured under four global themes. Three global themes represented individual competencies: value-religious competencies, ethical-behavioral competencies, and competence-professional competencies. The fourth global theme represented institutional principles of selection. The analysis maintained a traceable path from each final theme to the original meaning unit and its official source.

In the second stage, a two-round Delphi process was conducted with 18 experts from relevant fields. The purpose of the Delphi stage was not to assess the validity or authority of the original statements. Rather, the experts reviewed, refined, and stabilized the researcher's formulation derived from the qualitative analysis.

Each formulation was evaluated in two dimensions: its correspondence with textual evidence and its importance for application in the selection system. A formulation was accepted only if it simultaneously satisfied four predefined criteria: a mean score of at least 3.75 and at least 75% agreement in the textual-correspondence dimension, and a mean score of at least 3.75 and at least 75% agreement in the application-related dimension. Kendall's coefficient of concordance was also calculated to assess the degree of agreement among panel members across the two Delphi rounds.

Results and Discussion

The qualitative analysis produced four global themes and 13 organizing themes. The first global theme, value-religious competencies, comprised: manifest religiosity and religious commitment; belief in and commitment to

the objectives of the system; and practical adherence to values. The second global theme, ethical-behavioral competencies, included trustworthiness, responsibility and accountability; integrity and proper conduct; and lack of personal greed and people-oriented conduct. The third global theme, competence-professional competencies, included competence and effectiveness; scientific and practical qualification; and person–responsibility fit.

The fourth global theme, institutional principles of selection, consisted of preventing the entry of unqualified individuals, maintaining balance among commitment, ethics, and effectiveness, protecting individuals' rights and reputation, and ensuring impartiality and criterion-based decision-making. This distinction indicates that the final model does not treat all extracted themes as characteristics of the candidate. Some themes refer specifically to the responsibilities and conduct of the selection institution itself.

The distribution of coding instances was not uniform. Competence-professional competencies accounted for 36 of the 84 coding instances (42.9%), followed by value-religious competencies with 23 instances (27.4%), institutional principles of selection with 16 instances (19.0%), and ethical-behavioral competencies with 9 instances (10.7%).

At the organizing-theme level, scientific and practical qualification was the most frequent theme with 20 coding instances, followed by competence and effectiveness with 13 instances and belief in and commitment to the objectives of the system with 12 instances. Together, these three themes accounted for 45 of the 84 coding instances, equivalent to 53.6% of the total. These frequencies indicate the relative salience of themes within the analyzed corpus and should not be interpreted as a normative ranking of their importance.

The Delphi process further refined the qualitative formulation. Six main formulations met all four acceptance criteria in the first round, while 10 main formulations met all criteria in the second round. Two formulations remained borderline because one of their agreement percentages reached 72.2%, slightly below the predefined 75% threshold.

Five new suggestions emerged from expert feedback in the first round and were evaluated in the second round. Of these, only responsibility and accountability met all four acceptance criteria. Because this concept was also supported by the documentary corpus, it was integrated into the existing organizing theme of trustworthiness, responsibility, and accountability, rather than being introduced as a fourteenth organizing theme. Therefore, the final structure remained composed of 13 organizing themes.

Kendall's coefficient of concordance increased from $W = 0.272$ in the first round to $W = 0.332$ in the second round, with both results being statistically

significant ($p < 0.001$). This change indicates a moderate increase in convergence among the experts, although the magnitude of the coefficients does not support a claim of very strong consensus.

Conclusion

The findings demonstrate that selection in the examined corpus is structured around two analytically distinct but interrelated levels. The first level concerns the competencies of the individual being selected and includes value-religious, ethical-behavioral, and competence-professional dimensions. The second level concerns the institutional principles governing the selection process itself.

This distinction constitutes the central contribution of the proposed model. An effective selection system must not only determine what characteristics should be assessed in a candidate, but also specify how the selection institution should conduct the assessment and make its decisions. Accordingly, individual competence and institutional quality represent different components of the same selection process.

The findings also suggest that public-sector selection instruments should move beyond reliance on formal qualifications and incorporate evidence-based assessment of scientific and practical qualification, effectiveness, ethical conduct, value-based commitment, and person–responsibility fit. At the institutional level, the selection process should simultaneously incorporate safeguards related to impartiality, protection of individuals' rights and reputation, and prevention of the appointment of unqualified individuals.

The proposed model should be understood as a conceptual and content-based framework rather than as a fully validated operational selection instrument. Future studies may develop observable behavioral indicators for the identified themes, test their psychometric properties, and examine their predictive relationship with post-appointment outcomes in different public-sector settings.

Key Words: Selection; Individual Competencies; Institutional Principles of Selection; Thematic Network Analysis; Delphi.

فصلنامه مطالعات راهبردی انقلاب اسلامی
دوره ٤، شماره ٢، (پیاپی ١٤)، تابستان ١٤٠٥، ٨١-١١٨
تاریخ دریافت: ١٤٠٥/٠٣/٠٤ تاریخ بازنگری: ١٤٠٥/٠٥/٠٦ تاریخ پذیرش: ١٤٠٥/٠٥/٢١
مقاله پژوهشی

واکاوی شاخص‌های شایستگی فردی کارگزاران در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای و دلالت‌های آن برای اصلاح نظام گزینش سازمان‌های دولتی

میلاد فطانت فرد حقیقی
دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
0000-0001-7659-0068 miladfetanat@ut.ac.ir
مینا بهلولی اسکویی
ارشد علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
0009-0000-0200-2809 mmbo1985@gmail.com

چکیده:
گزینش نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی مستلزم توجه به توانایی‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی افراد و اصول حاکم بر عملکرد نهاد گزینش است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های فردی کارگزاران و اصول نهادی گزینش در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای انجام شد. پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی با غلبه رویکرد کیفی است. در مرحله نخست، ٤٥ سند رسمی شامل بیانات، پیام‌ها و احکام مرتبط بررسی و به ٤٨ واحد معنایی تفکیک شد. تحلیل شبکه مضامین آترایـد ـ استرلینگ به ٨٤ مورد کدگذاری، ١٣ مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون فراگیر انجامید. سه مضمون فراگیر به شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی، اخلاقی ـ رفتاری و کفایتی ـ تخصصی و مضمون چهارم به اصول نهادی گزینش اختصاص دارد. در مرحله دوم، برای بررسی و تثبیت صورت‌بندی حاصل از تحلیل، دلفی دو دوری با مشارکت ١٨ خبره انجام شد. در دور دوم، ١٠ صورت‌بندی اصلی همه آستانه‌های نهایی را احراز کردند و از میان پیشنهادهای جدید، تنها «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی» پذیرفته و در مضمون «امانت‌داری، مسئولیت و پاسخگویی» ادغام شد. ضریب هماهنگی کندال از ٠/٢٧٢ به ٠/٣٢٣ افزایش یافت. سه مضمون «صلاحیت علمی و عملی»، «کفایت و کارآمدی» و «اعتقاد و تعهد به اهداف نظام» نیز ٦/٥٣ درصد موارد کدگذاری را تشکیل دادند. یافته‌ها میان شایستگی‌های فرد مورد انتخاب و اصول نهادی حاکم بر فرایند گزینش تمایز نشان می‌دهند.

واژگان اصلی: گزینش، شایستگی فردی، اصول نهادی گزینش، تحلیل شبکه مضامین، دلفی.

دسترسی به مقالات نشریه علمی مطالعات راهبردی انقلاب اسلامی (Open Access) است.
نشریه علمی «مطالعات راهبردی انقلاب اسلامی» تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 International CC BY 4.0
مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرات مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تائید / عدم تائید صاحب امتیاز نشریه مطالعات راهبردی انقلاب اسلامی نمی‌باشد.

Doi: 10.22034/irsj.2026.588534.1239

فطانت فرد حقیقی، میلاد و بهلولی اسکویی، مینا. (١٤٠٥). واکاوی شاخص‌های شایستگی فردی کارگزاران در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای و دلالت‌های آن برای اصلاح نظام گزینش سازمان‌های دولتی. مطالعات راهبردی انقلاب اسلامی، ۴(۲)، ۸۱-۱۱۸.
https://doi.org/10.22034/irsj.2026.588534.1239

۱. مقدمه و بیان مسئله

کیفیت نیروی انسانی از عوامل مؤثر بر ظرفیت اجرایی سازمان‌های دولتی و کیفیت اجرای سیاست‌های عمومی است. گزینش، به عنوان یکی از مراحل اصلی ورود افراد به سازمان، از این جهت اهمیت دارد که تصمیم درباره انتخاب نیروی انسانی صرفاً به احراز شرایط رسمی مانند مدرک تحصیلی یا سابقه خدمت محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم سنجش مجموعه‌ای از دانش، توانایی‌ها، ویژگی‌های فردی و تناسب آن‌ها با مسئولیت مورد نظر است. در ادبیات مدیریت منابع انسانی نیز مدل‌های شایستگی با هدف ایجاد پیوند میان انتخاب، توسعه، ارزیابی عملکرد و سایر کارکردهای منابع انسانی توسعه یافته‌اند (رودریگز و همکاران، ۲۰۰۲)[1]. در بخش عمومی، این تصمیم ابعاد گسترده‌تری می‌یابد؛ زیرا علاوه بر صلاحیت فرد، الزامات قانونی، ارزش‌های عمومی و ویژگی‌های نهادی فرایند انتخاب نیز مطرح هستند. مرور نظام‌مند جاکوبسن و همکاران (۲۰۲۳)[2] نیز نشان می‌دهد که با وجود توسعه مطالعات جذب در بخش عمومی، مرحله انتخاب کارکنان همچنان در مقایسه با جذب کمتر مورد بررسی قرار گرفته و اقتضائات بخش عمومی، مطالعه مستقل این مرحله را ضروری می‌سازد.

در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، گزینش و ارزیابی شایستگی دارای پشتوانه‌های قانونی، نهادی و اجرایی است و سازوکارهای مختلفی برای ضابطه‌مند کردن انتخاب و ارزیابی افراد شکل گرفته است. برای نمونه، دستورالعمل کانون ارزیابی مدیران حرفه‌ای بر ارزیابی نظام‌مند شایستگی‌های مدیریتی تأکید دارد (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۵)؛ بنابراین، مسئله پژوهش حاضر نبود نظام گزینش یا فقدان کامل معیارهای انتخاب نیست. مسئله دقیق‌تر آن است که معیارهای ارزشی، اخلاقی و حرفه‌ای مطرح در منابع مختلف چگونه می‌توانند در ساختاری منسجم صورت‌بندی شوند، چه بخشی از این معیارها به ویژگی‌های فرد مورد انتخاب مربوط

[1] RODRIGUEZ ET AL
[2] JAKOBSEN ET AL

است و چه بخشی ناظر بر قواعد و مسئولیت‌های نهاد گزینش است و این صورت‌بندی چه دلالت‌هایی برای اصلاح سازوکارهای موجود دارد.

این مسئله در بررسی اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای اهمیت بیشتری می‌یابد. در بیانات، پیام‌ها و احکام انتصاب ایشان، انتخاب کارگزار با مفاهیمی چون صلاحیت علمی و عملی، کارآمدی، تدین، تعهد، امانت، پاکدستی، تجربه، تناسب فرد با مسئولیت، شایسته گزینی، بی‌طرفی و رعایت حقوق اشخاص پیوند یافته است. با این حال، این مفاهیم از حیث سطح تحلیل یکسان نیستند. بخشی از آن‌ها مستقیماً ویژگی‌های فرد مورد انتخاب را بیان می‌کنند، در حالی که بخشی دیگر به نحوه عمل و مسئولیت نهاد انتخاب‌کننده مربوط می‌شوند. برای مثال، «کفایت و کارآمدی» وصف فرد مورد انتخاب است، اما «بی‌طرفی و معیارمداری» یا «رعایت حقوق و آبروی اشخاص» به قواعد حاکم بر فرایند گزینش مربوط است. تفکیک این دو سطح برای تبدیل مجموعه گزاره‌های موجود به الگویی منسجم و قابل استفاده در تحلیل و اصلاح نظام گزینش ضرورت دارد.

پژوهش درباره معیارهای انتخاب کارگزار در مدیریت اسلامی و نیز دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای دارای سابقه است؛ از این رو، نوآوری پژوهش حاضر بر ادعای فقدان مطالعه پیشین استوار نیست. علی احمدی و همکاران (۱۳۹۸)، به عنوان یکی از نزدیک‌ترین مطالعات مستقیم، دکترین گزینش منابع انسانی را بررسی و چهار محور مقابله با نفوذ، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری و ولایت‌مداری را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش اهمیت مطالعه نظام‌مند گزینش در منظومه فکری موردنظر را نشان می‌دهد، اما همچنان امکان توسعه این حوزه از طریق بازسازی شبکه‌ای از مضامین مبتنی بر پیکره رسمی و قابل ردیابی، تفکیک روشن شایستگی‌های فردی از اصول نهادی گزینش و صورت‌بندی ارتباط آن‌ها با الزامات اصلاح نظام گزینش وجود دارد.

ادبیات بین‌المللی نیز ضرورت تمایز میان ابعاد مختلف صلاحیت در تصمیم انتخاب را تائید می‌کند. در ادبیات تناسب فرد و محیط، تناسب فرد با شغل و تناسب

فرد با سازمان دو مفهوم مرتبط اما متمایز محسوب می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که برخورداری فرد از توانایی‌های لازم برای انجام یک مسئولیت، لزوماً به معنای تحقق سایر ابعاد تناسب او با محیط سازمانی نیست (کریستوف براون و همکاران،[1] ۲۰۰۵؛ باریک و پارکس لدوک، ۲۰۱۹)[2]. این تمایز با مسئله پژوهش حاضر ارتباط مستقیم دارد؛ زیرا بخشی از معیارهای مورد مطالعه به کفایت علمی و عملی و تناسب فرد با مسئولیت و بخشی دیگر به ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی یا قواعد نهادی انتخاب مربوط می‌شوند. از این منظر، صورت‌بندی نظام‌مند این معیارها می‌تواند علاوه بر بازسازی ساخت مفهومی موجود در پیکره مورد مطالعه، مبنایی برای گفت‌وگو با ادبیات معاصر شایستگی و گزینش فراهم کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و صورت‌بندی شبکه مضامین شایستگی فردی کارگزاران و اصول نهادی گزینش در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای و تبیین دلالت‌های آن برای اصلاح نظام گزینش سازمان‌های دولتی است. برای تحقق این هدف، ابتدا اسناد رسمی مرتبط مورد تحلیل قرار گرفت و ساخت مضامین از پیکره استخراج شد. سپس، برای بررسی، بازبینی و تثبیت صورت‌بندی حاصل از تحلیل، دلفی دو دوری با مشارکت خبرگان انجام گرفت؛ بنابراین، مرحله خبرگانی ناظر بر صورت‌بندی پژوهشگر از یافته‌های تحلیل است و نه داوری درباره اعتبار یا حجیت بیانات مورد مطالعه.

۲. چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. شایستگی و گزینش منابع انسانی

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی با نقد اتکای صرف بر آزمون‌های هوش، مدارک تحصیلی و شاخص‌های رسمی برای پیش‌بینی عملکرد گسترش یافت. مک کللند (۱۹۷۳)[3] توجه به ویژگی‌هایی را مطرح کرد که بتوانند عملکرد موفق فرد را در

[1] KRISTOF-BROWN ET AL
[2] BARRICK & PARKS-LEDUC
[3] MCCLELLAND

موقعیت واقعی توضیح دهند. بویاتزیس (۱۹۸۲)[1] نیز شایستگی را دربرگیرنده مجموعه‌ای از انگیزه‌ها، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها، نقش‌های اجتماعی و ادراک فرد از خود دانست که با عملکرد مؤثر ارتباط دارند. اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)[2] با تمایز میان ابعاد آشکار و لایه‌های عمیق‌تر شایستگی نشان دادند که دانش و مهارت، اگرچه از اجزای مهم شایستگی‌اند، همه عوامل مؤثر بر عملکرد را پوشش نمی‌دهند.

در ادامه این جریان، مدل‌سازی شایستگی با هدف تبدیل ویژگی‌های مرتبط با عملکرد به چارچوب‌هایی قابل استفاده در تصمیم‌های منابع انسانی توسعه یافت. شیپمن و دیگران (۲۰۰۰)[3] با بررسی نسبت میان مدل‌سازی شایستگی و تحلیل شغل، بر ضرورت تعریف نظام‌مند و قابل دفاع شایستگی‌ها تأکید کرده‌اند. رودریگز و دیگران (۲۰۰۲) نیز نشان داده‌اند که مدل‌های شایستگی می‌توانند چارچوبی مشترک برای انتخاب، توسعه، مدیریت عملکرد و سایر کارکردهای منابع انسانی فراهم کنند. از این منظر، شایستگی در فرایند گزینش صرفاً فهرستی از صفات مطلوب نیست، بلکه باید بتواند نسبت میان ویژگی‌های فرد و الزامات مسئولیت موردنظر را برای تصمیم‌گیری روشن سازد.

ادبیات تناسب فرد و محیط، این مسئله را از زاویه دیگری توسعه داده است. تناسب فرد و شغل ناظر بر سازگاری میان توانایی‌ها و ویژگی‌های فرد با الزامات شغل است، در حالی که تناسب فرد و سازمان بیشتر به سازگاری میان فرد و ویژگی‌ها، ارزش‌ها و محیط سازمانی اشاره دارد. فراتحلیل کریستوف براون و دیگران (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که انواع مختلف تناسب فرد و محیط با پیامدهای متفاوتی در فرایند ورود و حضور فرد در سازمان ارتباط دارند. باریک و پارکس لدوک (۲۰۱۹) نیز در مرور ادبیات گزینش بر اساس تناسب، بر اهمیت توجه به تناسب فرد و سازمان در کنار قابلیت‌های مرتبط با انجام شغل تأکید کرده‌اند؛ بنابراین، برخورداری از صلاحیت برای انجام یک وظیفه لزوماً به معنای تحقق همه ابعاد تناسب فرد با محیط سازمانی نیست.

[1] BOYATZIS
[2] SPENCER & SPENCER
[3] SCHIPPMANN ET AL

این تمایز در بخش عمومی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. جاکوبسن، لوکه و کپلر (۲۰۲۳) در مرور نظام‌مند مطالعات جذب و گزینش در بخش عمومی نشان داده‌اند که بخش عمده پژوهش‌ها بر جذب متمرکز بوده و خود مرحله انتخاب کارکنان نسبت به آن کمتر بررسی شده است. ویژگی‌های سازمان عمومی، از جمله الزامات قانونی، مسئولیت عمومی و ملاحظات نهادی، سبب می‌شود تصمیم گزینش را نتوان صرفاً به تطبیق توانایی فرد با شرح شغل تقلیل داد. همچنین وایتمن و کریستنسن (۲۰۲۵)[1] در مرور نظام‌مند تناسب فرد و محیط در بخش عمومی، این مفهوم را پدیده‌ای چندبعدی می‌دانند که ابعاد ارزش‌ها، نیازها و مهارت‌ها را دربر می‌گیرد. این ادبیات برای پژوهش حاضر اهمیت دارد؛ زیرا امکان تفکیک تحلیلی میان صلاحیت‌های مرتبط با انجام مسئولیت و سایر ویژگی‌های فرد و محیط انتخاب را فراهم می‌کند.

۲-۲. مدیریت اسلامی و پژوهش‌های مرتبط با گزینش کارگزاران

در ادبیات مدیریت اسلامی، شایستگی کارگزار به توانایی فنی یا تخصص حرفه‌ای محدود نشده و ابعاد ارزشی، اخلاقی و حرفه‌ای در کنار یکدیگر مورد توجه قرار گرفته‌اند. موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) در بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب بر اساس نهج‌البلاغه، مجموعه‌ای از معیارهای ایدئولوژیک، زمینه‌ساز و تخصصی را شناسایی کرده‌اند. حسینیان و همکاران (۱۳۹۲) و ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵) نیز در مطالعات مرتبط با شایستگی مدیران در چارچوب اسلامی، بر همراهی مؤلفه‌های ارزشی و اخلاقی با توانایی‌های مدیریتی و حرفه‌ای تأکید کرده‌اند. در نتیجه، در این رویکرد نمی‌توان شایستگی را صرفاً با یکی از ابعاد تخصص، تعهد یا اخلاق تعریف کرد.

در میان آثار مستقیم‌تر درباره گزینش منابع انسانی، تدین و همکاران (۱۳۹٤) در کتاب بایسته‌های گزینش منابع انسانی از منظر قرآن کریم، نهج‌البلاغه، امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، مجموعه‌ای از بایسته‌های ارزشی، اخلاقی و حرفه‌ای گزینش را با اتکا به منابع اسلامی و دیدگاه‌های رهبران انقلاب گردآوری و صورت‌بندی کرده‌اند.

[1] WIGHTMAN & CHRISTENSEN

اهمیت این اثر برای پژوهش حاضر در تمرکز مستقیم آن بر مسئله گزینش منابع انسانی است. با این حال، پژوهش حاضر از حیث روش و ساخت خروجی با این اثر تفاوت دارد؛ زیرا بر تحلیل یک پیکره رسمی و قابل ردیابی از اسناد، سازمان‌دهی یافته‌ها در قالب شبکه مضامین، تفکیک شایستگی‌های فردی از اصول نهادی گزینش و بازبینی صورت‌بندی حاصل از تحلیل در دلفی دو دوری استوار است.

از میان پژوهش‌های مستقیم مرتبط با مسئله حاضر، علی احمدی و همکاران (۱۳۹۸) دکترین گزینش منابع انسانی را در دیدگاه امام خمینی و آیت‌الله خامنه‌ای بررسی کرده و چهار محور مقابله با نفوذ، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری و ولایت‌مداری را صورت‌بندی کرده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که گزینش در منظومه فکری مورد بررسی، پیش از این نیز به صورت مستقل موضوع پژوهش قرار گرفته است؛ بنابراین، وجه تمایز پژوهش حاضر در اصل ورود به موضوع گزینش نیست، بلکه در نحوه سازمان‌دهی و تحلیل داده‌ها قرار دارد؛ به‌ویژه استفاده از پیکره رسمی و قابل ردیابی، تفکیک شایستگی‌های فردی از اصول ناظر بر عملکرد نهاد گزینش و ارائه شبکه‌ای از روابط میان مضامین استخراج شده.

باقری و همکاران (۱۴۰۲) نیز با تحلیل اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای، الگویی چندبعدی برای شایستگی عضو هیئت علمی هویت‌ساز استخراج کرده‌اند. این پژوهش از حیث منبع مورد مطالعه و تمرکز بر مفهوم شایستگی با مطالعه حاضر قرابت دارد، اگرچه موضوع و واحد تحلیل آن متفاوت است. غفاری و همکاران (۱۴۰۲) نیز با استفاده از تحلیل مضمون بیانات، امکان استخراج و سازمان‌دهی نظام‌مند مفاهیم سیاستی از یک پیکره متنی را نشان داده‌اند. اهمیت این مطالعات برای پژوهش حاضر از قرابت موضوعی، منبعی یا روش‌شناختی آن‌ها ناشی می‌شود و نه از محل انتشار آن‌ها.

مرور پیشینه نشان می‌دهد پژوهش حاضر در محل اتصال سه جریان قرار می‌گیرد: ادبیات شایستگی که بر ویژگی‌های مرتبط با عملکرد و قابلیت انجام مسئولیت تأکید دارد؛ ادبیات گزینش و تناسب فرد و محیط که رابطه فرد با شغل و سازمان را بررسی

می‌کند؛ و مطالعات مدیریت اسلامی و اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای که ابعاد ارزشی، اخلاقی و نهادی انتخاب کارگزار را نیز وارد مسئله می‌کنند. با وجود دستاوردهای این سه جریان، در مطالعات بررسی شده صورت‌بندی یکپارچه‌ای که با استفاده از پیکره رسمی قابل ردیابی، شایستگی‌های فردی را از اصول نهادی گزینش تفکیک و این دو سطح را در یک شبکه مضامین سازمان‌دهی کند، مشاهده نشد. پژوهش حاضر درصدد توسعه ادبیات موجود در این نقطه است.

جدول ۱. مقایسه تحلیلی پیشینه و جایگاه پژوهش حاضر

پژوهش	موضوع و رویکرد	یافته مرتبط	نسبت با پژوهش حاضر
موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸)	معیارهای انتخاب و انتصاب در نهج‌البلاغه	ابعاد ایدئولوژیک، زمینه‌ساز و تخصصی	مبنای اسلامی چندبعدی بودن شایستگی
علی احمدی و همکاران (۱۳۹۸)	دکترین گزینش منابع انسانی	مقابله با نفوذ، شایسته‌سالاری، عدالت محوری و ولایت مداری	نزدیک‌ترین پیشینه مستقیم
باقری و همکاران (۱٤۰۲)	شایستگی در اندیشه‌ایت‌الله خامنه‌ای	الگوی چندبعدی شایستگی	قرابت منبعی و مفهومی
شیپمن و دیگران (۲۰۰۰)	مدل‌سازی شایستگی	ضرورت تعریف نظام‌مند شایستگی‌ها	مبنای نظری مدل‌سازی شایستگی
رودریگز و دیگران (۲۰۰۲)	مدل‌های شایستگی در مدیریت منابع انسانی	کاربرد در انتخاب، توسعه و مدیریت عملکرد	پیوند مستقیم شایستگی با گزینش
کریستوف براون و دیگران (۲۰۰۵)	تناسب فرد و محیط	تمایز تناسب فرد ـ شغل و فرد ـ سازمان	مبنای نظری مفهوم تناسب
باریک و پارکس لدوک (۲۰۱۹)	گزینش بر مبنای تناسب	نقش تناسب فرد و سازمان در جذب و انتخاب	پیوند مستقیم تناسب با گزینش
جاکوبسن، لوکه و کپلر (۲۰۲۳)	جذب و گزینش در بخش عمومی	محدودیت مطالعات مربوط به مرحله انتخاب	زمینه نهادی گزینش دولتی
وایتمن و کریستنسن (۲۰۲۵)	تناسب فرد ـ محیط در بخش عمومی	چندبعدی بودن تناسب	تکمیل مبنای نظری گزینش در بخش عمومی
تدین و همکاران	بایسته‌های گزینش منابع	گردآوری و صورت‌بندی	پیشینه مستقیم گزینش؛ مبنای

پژوهش	موضوع و رویکرد	یافته مرتبط	نسبت با پژوهش حاضر
(۱۳۹٤)	انسانی در منابع اسلامی و اندیشه رهبران انقلاب	الزامات ارزشی، اخلاقی و حرفه‌ای گزینش	مقایسه برای تفکیک شایستگی فردی و اصول نهادی
پژوهش حاضر	تحلیل شبکه مضامین اسناد رسمی و دلفی دو دوری	تفکیک شایستگی‌های فردی و اصول نهادی گزینش	توسعه ساختاری و کاربردی ادبیات موجود

از منظر ظرفیت اجرایی دولت، کیفیت گزینش و شایسته‌گزینی می‌تواند با توان دستگاه‌های عمومی در اجرای سیاست‌های کلان مرتبط باشد. این نسبت در حوزه‌هایی مانند اقتصاد دانش‌بنیان، اقتصاد مقاومتی و تاب‌آوری نیز قابل طرح است؛ زیرا اجرای سیاست‌های پیچیده و تخصصی به نیروی انسانی برخوردار از دانش، تجربه و کارآمدی نیاز دارد. با این حال، این ارتباط در پژوهش حاضر صرفاً زمینه‌ای است و این حوزه‌ها به عنوان متغیر، موضوع یا پیامد مستقیم پژوهش بررسی نمی‌شوند. ازاین‌رو، پژوهش حاضر رابطه علی میان نظام گزینش و پیامدهای اقتصادی را آزمون نمی‌کند و تمرکز آن بر شایستگی‌های فردی و اصول نهادی گزینش باقی می‌ماند.

۲-۳. چارچوب مفهومی پژوهش

ادبیات شایستگی، گزینش و مدیریت اسلامی در پژوهش حاضر نقش چارچوب حساس کننده را ایفا می‌کند. مقصود از چارچوب حساس کننده آن است که مفاهیم نظری، جهت اولیه توجه پژوهشگر را در مواجهه با پیکره فراهم می‌کنند، اما طبقات و کدهای نهایی از پیش تعیین و بر داده‌ها تحمیل نمی‌شوند. ادبیات شایستگی توجه را به دانش، توانایی، ویژگی‌های فردی و عملکرد معطوف می‌سازد؛ ادبیات تناسب، رابطه میان فرد و الزامات مسئولیت یا محیط سازمانی را برجسته می‌کند؛ و ادبیات مدیریت اسلامی امکان توجه همزمان به ابعاد ارزشی، اخلاقی و حرفه‌ای کارگزار را فراهم می‌سازد.

بر این اساس، در خوانش اولیه پیکره میان سه سطح مفهومی تمایز گذاشته شد: ویژگی‌ها و صلاحیت‌های شخص مورد انتخاب؛ قواعد ناظر بر فرایند احراز و انتخاب؛ و مسئولیت‌های نهاد انتخاب‌کننده. این تفکیک، چارچوب اولیه مواجهه با داده‌ها بود و نه ساخت نهایی از پیش تعیین شده پژوهش. کدگذاری و مقایسه مستمر واحدهای معنایی نشان داد که دو سطح مربوط به فرایند و نهاد را می‌توان در سطحی فراگیر با عنوان «اصول نهادی گزینش» سازمان داد، در حالی که ویژگی‌های فردی در قالب دسته‌های متمایز شایستگی سامان می‌یابند.

بدین ترتیب، چارچوب نظری در این پژوهش دو کارکرد دارد: نخست، فراهم کردن زبان مفهومی برای فهم مسئله گزینش و مقایسه ابعاد مختلف آن؛ و دوم، ایجاد مبنایی برای گفت‌وگوی یافته‌های حاصل از تحلیل پیکره با ادبیات موجود. ساخت نهایی مضامین، با این حال، بر اساس شواهد موجود در اسناد و فرایند تحلیل شکل گرفته است و نه بر اساس انطباق اجباری داده‌ها با مدل‌های پیشین. این تفکیک میان نقش نظریه و فرایند استخراج مضامین، امکان می‌دهد مضامین نهایی هم به پیکره مورد مطالعه وفادار بمانند و هم قابلیت مقایسه و تفسیر در چارچوب ادبیات شایستگی و گزینش را داشته باشند.

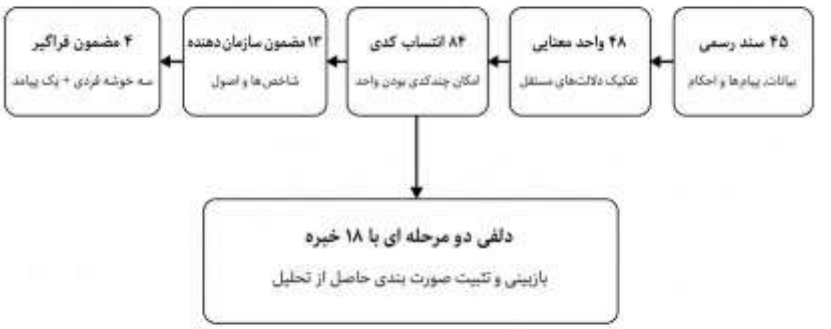
۳. روش‌شناسی پژوهش

۳-۱. طرح پژوهش و منطق تلفیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، توسعه‌ای ـ کاربردی و از حیث طرح، آمیخته اکتشافی متوالی با غلبه مرحله کیفی است. در مرحله نخست، پیکره‌ای از اسناد رسمی تشکیل و با روش تحلیل شبکه مضامین بررسی شد تا ساخت مفهومی شایستگی‌های فردی کارگزاران و اصول نهادی گزینش از داده‌های متنی استخراج شود. در مرحله دوم، برای بررسی، بازبینی و تثبیت صورت‌بندی حاصل از تحلیل کیفی، دلفی دو دوری با مشارکت خبرگان اجرا شد؛ بنابراین، مرحله خبرگانی مکمل تحلیل متن بود و

جایگزین آن نشد؛ پیکره متنی مبنای استخراج مضامین و دلفی مبنای بازبینی صورت‌بندی پژوهشگر از یافته‌های حاصل از آن بود.

منطق تلفیق دو مرحله بر تقدم داده‌های کیفی استوار بود. بدین معنا که ساخت اولیه مضامین از پیکره اسناد استخراج شد و سپس همان صورت‌بندی در مرحله دلفی در معرض ارزیابی قرار گرفت. خبرگان درباره اعتبار یا حجیت بیانات مورد مطالعه داوری نکردند؛ موضوع ارزیابی آنان نحوه صورت‌بندی یافته‌ها توسط پژوهشگر بود. این تمایز از آن جهت اهمیت دارد که داده اولیه پژوهش را اسناد رسمی تشکیل می‌دهند و نقش خبرگان، بازبینی استنباط پژوهشگر از این داده‌هاست. فرایند کلی تشکیل پیکره، تحلیل داده‌ها و بازبینی صورت‌بندی حاصل از تحلیل در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند تشکیل پیکره، تحلیل شبکه مضامین و بازبینی صورت‌بندی در دلفی

۳-۲. تشکیل پیکره و واحد تحلیل

جامعه متنی پژوهش شامل بیانات، پیام‌ها و احکام رسمی مرتبط با گزینش، انتخاب، انتصاب، شایستگی، صلاحیت و کارگزار بود. نمونه‌گیری متنی به صورت هدفمند و ملاک‌محور انجام شد. معیار ورود، وجود دلالتی مستقیم و قابل تشخیص درباره ویژگی یا صلاحیت فرد مورد انتخاب یا قاعده‌ای ناظر بر انتخاب، احراز صلاحیت و عملکرد نهاد گزینش بود. مواردی که صرفاً از واژگان مشابه در معنایی نامرتبط استفاده

می‌کردند، بازنشر کامل یک محتوای پیشین بودند یا دلالت مستقلی برای مسئله پژوهش نداشتند، وارد پیکره نهایی نشدند.

پس از اعمال معیارهای ورود و خروج، ٤٥ سند رسمی واجد شرایط در پیکره قرار گرفت. واحد ثبت، قطعه متنی حاوی دلالت مشخص درباره مسئله پژوهش و واحد تحلیل، «واحد معنایی» بود. از آنجا که یک سند می‌توانست بیش از یک دلالت مستقل دربرداشته باشد، ٤٥ سند به ٤٨ واحد معنایی تفکیک شد. برای هر واحد، تاریخ، شناسه منبع رسمی و کد یا کدهای حاصل از تحلیل ثبت شد تا مسیر استناد از مضمون نهایی تا متن اصلی قابل پیگیری باشد.

هر واحد معنایی می‌توانست بیش از یک کد دریافت کند، مشروط بر آنکه هر کد دارای پشتوانه مشخص در همان واحد باشد. ازاین‌رو، تعداد واحدهای معنایی با تعداد موارد کدگذاری برابر نیست. در مجموع، ٤٨ واحد معنایی به ٨٤ مورد کدگذاری انجامید و این کدها در ادامه در ١٣ مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون فراگیر سازمان یافتند.

واحدهای ٤٧ و ٤٨ هر دو از یک سند رسمی با تاریخ ١٤٠٠/٠٣/١٤ و شناسه ٤٧٩٩١ استخراج شده‌اند، اما به دلیل برخورداری از دو دلالت معنایی مستقل به صورت دو واحد جداگانه حفظ شدند. واحد ٤٧ ناظر بر ضرورت اصلاح و جبران گزارش یا نسبت خلاف واقع درباره اشخاص و واحد ٤٨ ناظر بر صیانت از آبرو و حیثیت آنان است. هر دو واحد در مضمون «رعایت حقوق و آبروی اشخاص» قرار گرفتند؛ بنابراین، استقلال واحد تحلیل بر تمایز دلالت معنایی استوار است و لزوماً مستلزم استقلال سند منبع نیست.

۳-۳. تحلیل شبکه مضامین

تحلیل داده‌های متنی بر اساس روش شبکه مضامین آترایدـ استرلینگ (۲۰۰۱)[1] انجام شد. در این رویکرد، تحلیل از شناسایی بخش‌های دلالت دار متن آغاز و با کدگذاری،

[1] ATTRIDE-STIRLING

مقایسه مستمر کدهای مشابه و سازمان‌دهی آن‌ها در سطوح مفهومی بالاتر ادامه می‌یابد. در پژوهش حاضر، متن اسناد چند بار خوانده شد، قطعات واجد دلالت مرتبط مشخص شدند و برای هر دلالت، کد متناسب اختصاص یافت. کدهای دارای قرابت معنایی با مقایسه مستمر بررسی و در قالب مضامین سازمان‌دهنده سامان یافتند؛ سپس مضامین سازمان‌دهنده بر اساس روابط مفهومی آن‌ها در چهار مضمون فراگیر قرار گرفتند.

ساخت مضامین در این فرایند از یک طبقه‌بندی از پیش تثبیت شده تبعیت نکرد. چارچوب نظری نقش حساس‌کننده داشت و برای هدایت توجه پژوهشگر به ابعاد محتمل مسئله استفاده شد، اما کدها و مضامین نهایی از شواهد موجود در پیکره شکل گرفتند. در نتیجه، تحلیل نهایی شامل ٤٨ واحد معنایی، ٨٤ مورد کدگذاری، ١٣ مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون فراگیر است. از گزارش عدد مستقلی برای «مضامین پایه» پرهیز شد؛ زیرا در داده‌های نهایی، سطحی مستقل و قابل ردیابی با این عنوان ثبت نشده است و گزارش عددی فاقد ردپای مستند، به شفافیت تحلیل کمکی نمی‌کند.

برای افزایش اعتمادپذیری تحلیل، چند سازوکار به صورت همزمان به کار گرفته شد: استفاده از منابع رسمی و ثبت شناسه هر واحد، حفظ مسیر قابل پیگیری از متن اصلی به واحد معنایی، کد و مضمون، مقایسه مستمر واحدها و کدهای مشابه و بازبینی صورت‌بندی حاصل از تحلیل در مرحله دلفی. این اقدامات با معیارهای تاییدپذیری و قابلیت ممیزی در پژوهش کیفی سازگار است (لینکلن و گوبا، ١٩٨٥)[1]. در پژوهش حاضر، ضریب توافق میان کدگذاران یا استفاده از نرم‌افزار خاصی گزارش نمی‌شود؛ زیرا مستند قابل اتکایی برای چنین ادعاهایی در داده‌های نهایی پژوهش وجود ندارد.

[1] LINCOLN & GUBA

۳-٤. طراحی و اجرای دلفی

پس از پایان مرحله کیفی، صورت‌بندی حاصل از تحلیل در قالب پرسشنامه دلفی تنظیم و در اختیار ۱۸ خبره قرار گرفت. اعضای پانل از سه حوزه تخصصی «اندیشه و معارف اسلامی و انقلاب»، «مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی» و «اجرای حرفه‌ای گزینش» انتخاب شدند. معیار ورود به پانل، برخورداری از تحصیلات تکمیلی یا سابقه حرفه‌ای مستند همراه با دست کم ده سال تجربه مرتبط بود. استفاده از ترکیب چند حوزه‌ای با هدف بهره‌گیری از دانش تخصصی متفاوت درباره محتوای اندیشه‌ای، منطق شایستگی و الزامات اجرایی گزینش صورت گرفت.

ابزار دلفی دو بعد داشت: «میزان انطباق صورت‌بندی هر مؤلفه با شواهد متنی» و «اهمیت صورت‌بندی برای کاربرد در نظام گزینش». تأکید می‌شود که هر دو بعد به صورت‌بندی پژوهشگر مربوط بودند، نه به اعتبار یا اهمیت خود بیانات مورد مطالعه. ارزیابی‌ها با مقیاس پنج درجه‌ای انجام شد و در کنار سؤالات بسته، امکان ارائه نظر اصلاحی و پیشنهاد جدید نیز برای خبرگان فراهم بود.

در دور نخست، صورت‌بندی‌های اولیه ارزیابی و بازخوردهای خبرگان برای اصلاح عنوان، تعریف و قابلیت سنجش برخی مؤلفه‌ها گردآوری شد. خلاصه نتایج و بازخورد تجمیعی بدون انتساب پاسخ‌ها به افراد، مبنای دور دوم قرار گرفت. این فرایند با منطق بازخورد کنترل شده و بازنگری تکرارشونده در روش دلفی سازگار است (هاسون و دیگران،[1] ۲۰۰۰؛ هسو و سندفورد، ۲۰۰۷)[2].

در دور دوم، ملاک پذیرش نهایی به صورت همزمان و سخت‌گیرانه برای هر دو بعد اعمال شد. هر صورت‌بندی زمانی پذیرفته می‌شد که در بعد «انطباق با شواهد متنی» هم میانگین حداقل ۷۵/۳ و هم توافق حداقل ۷۵ درصد خبرگان در امتیازهای ٤ و ۵ را کسب کند و همین دو شرط نیز در بعد «اهمیت برای کاربرد در نظام گزینش» تحقق یابد؛ بنابراین، احراز سه شرط از چهار شرط برای پذیرش کافی نبود. برای

[1] HASSON ET AL
[2] HSU & SANDFORD

بررسی میزان هم‌رأیی اعضای پانل نیز از ضریب هماهنگی کندال (W) استفاده شد. نتایج تفصیلی دو دور و وضعیت مؤلفه‌های پذیرفته شده، مرزی و پیشنهادی در بخش یافته‌ها گزارش می‌شود.

٤. یافته‌ها

٤-١. ساخت نهایی شبکه مضامین

تحلیل پیکره نشان داد مضامین استخراج شده در چهار مضمون فراگیر سامان می‌یابند. سه مضمون فراگیر به شایستگی‌های فردی کارگزار شامل «شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی»، «شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری» و «شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی» مربوط است و مضمون فراگیر چهارم، «اصول نهادی گزینش» را دربر می‌گیرد. در سطح بعد، ١٣ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد.

به دلیل امکان وجود چند دلالت مستقل در یک واحد معنایی، کدگذاری واحدها انحصاری نبود و یک واحد می‌توانست بیش از یک کد دریافت کند. ازاین‌رو، ٤٨ واحد معنایی در مجموع ٨٤ مورد کدگذاری ایجاد کردند. فراوانی‌های گزارش شده در جدول ٢ بر مبنای همین ٨٤ مورد کدگذاری محاسبه شده‌اند و بیانگر میزان حضور هر مضمون در پیکره مورد مطالعه هستند.

در میان چهار مضمون فراگیر، شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی با ٣٦ مورد کدگذاری، معادل ٩/٤٢ درصد، بیشترین سهم را به خود اختصاص دادند. پس از آن، شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی با ٢٣ مورد و ٤/٢٧ درصد، اصول نهادی گزینش با ١٦ مورد و ١٩ درصد و شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری با ٩ مورد و ٧/١٠ درصد قرار گرفتند. در سطح مضامین سازمان‌دهنده نیز «صلاحیت علمی و عملی» با ٢٠ مورد، «کفایت و کارآمدی» با ١٣ مورد و «اعتقاد و تعهد به اهداف نظام» با ١٢ مورد بیشترین فراوانی را داشتند. این سه مضمون در مجموع ٤٥ مورد از ٨٤ مورد کدگذاری، معادل ٦/٥٣ درصد کل موارد کدگذاری را تشکیل دادند. این فراوانی‌ها صرفاً نشان‌دهنده

برجستگی مضامین در پیکره هستند و نباید با رتبه‌بندی یا اهمیت سنجی خبرگان در مرحله دلفی یکسان تلقی شوند.

جدول ۲. مضامین سازمان‌دهنده، تعریف عملیاتی و بسامد در پیکره

مضمون فراگیر	کد	مضمون سازمان‌دهنده	تعریف عملیاتی	فراوانی	درصد
شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی	A1	تدین و التزام دینی مشهود	شواهد رفتاری و سوابق مؤید دیانت و التزام دینی	۸	۵/۹
شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی	A2	اعتقاد و تعهد به اهداف نظام	پایبندی مستند به جهت‌گیری‌ها، اهداف و مسئولیت عمومی	۱۲	۳/۱٤
شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی	A3	التزام عملی به ارزش‌ها	ظهور ارزش‌ها در رفتار، عمل و استمرار خدمت مسئولانه	۳	٦/۳
شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری	B1	امانت‌داری، مسئولیت و پاسخگویی	حفظ امانت و پذیرش مسئولیت در قبال تصمیم و عمل	٤	۸/٤
شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری	B2	پاکدستی و حسن سلوک	سلامت مالی و رفتاری و برخورد شایسته در انجام مسئولیت	۳	٦/۳
شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری	B3	بی‌طمعی و مردم‌گرایی	پرهیز از منفعت‌طلبی شخصی و توجه به خدمت و مسائل مردم	۲	٤/۲
شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی	C1	کفایت و کارآمدی	توان نتیجه آفرینی، تدبیر و اداره مؤثر مسئولیت	۱۳	۵/۱۵
شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی	C2	صلاحیت علمی و عملی	برخورداری از دانش، تجربه، سابقه و شایستگی اثبات شده	۲۰	۸/۲۳
شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی	C3	تناسب فرد و مسئولیت	انطباق تجربه، توان و شناخت فرد با اقتضائات مسئولیت	۳	٦/۳
اصول نهادی گزینش	D1	صیانت از ورود افراد فاقد صلاحیت	پیشگیری از ورود یا انتصاب افراد فاقد شرایط لازم	٤	۸/٤
اصول نهادی گزینش	D2	توازن تعهد، اخلاق و کارآمدی	پرهیز از تک معیاری بودن در احراز صلاحیت	۳	٦/۳

مضمون فراگیر	کد	مضمون سازمان‌دهنده	تعریف عملیاتی	فراوانی	درصد
اصول نهادی گزینش	D3	رعایت حقوق و آبروی اشخاص	احتیاط و استناد در احراز و صیانت از حقوق و حیثیت افراد	۳	٦/۳
اصول نهادی گزینش	D4	بی‌طرفی و معیارمداری	نفی رفاقت، ملاحظات گروهی و سلیقه شخصی در تصمیم	٦	۱/۷
جمع	—	**۱۳ مضمون سازمان‌دهنده در چهار مضمون فراگیر**	**۸٤ مورد کدگذاری از ٤۸ واحد معنایی**	۸٤	۱۰۰



شکل ۲. شبکه نهایی چهار مضمون فراگیر و سیزده مضمون سازمان‌دهنده (ترسیم نویسنده)

٤-۲. نمونه مسیر کدگذاری و تصمیم‌های تحلیلی

برای نشان دادن نحوه گذار از واحدهای معنایی به ساخت نهایی مضامین، در جدول ۳ نمونه‌هایی از مسیر کدگذاری ارائه شده است. نمونه‌ها به‌گونه‌ای انتخاب شده‌اند که

هم کدگذاری تک کدی و چندکدی و هم تفکیک دو دلالت مستقل از یک سند را نشان دهند. در کدگذاری چندگانه، هر کد تنها زمانی به یک واحد اختصاص یافت که دلالت مستقلی در متن برای آن قابل تشخیص بود. همچنین تعلق دو واحد به یک سند واحد مانع تفکیک آن‌ها نبود، مشروط بر آنکه هر یک معنای تحلیلی مستقلی داشته باشند.

جدول ۳. نمونه مسیر حرکت از واحد معنایی به مضمون سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر

واحد	گزاره فشرده	کد	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	منطق تصمیم
۳	کارآمدها و کاردان‌ها؛ سپس جست‌وجوی تقوا و تعهد	C1 / D2	کفایت و کارآمدی؛ توازن تعهد، اخلاق و کارآمدی	شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی؛ اصول نهادی گزینش	وجود دو دلالت مستقل درباره توانایی فرد و ضرورت اکتفا نکردن به یک معیار
۱٤	فکر بلند، تجربه ممتد و آشنایی عمیق با سپاه	A1 / A2 / C2 / C3	تدین و التزام دینی مشهود؛ اعتقاد و تعهد به اهداف نظام؛ صلاحیت علمی و عملی؛ تناسب فرد و مسئولیت	شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی؛ شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی	یک واحد معنایی با چند دلالت متمایز درباره ویژگی‌های ارزشی، تجربه و تناسب با مسئولیت
۱۹	حس مسئولیت‌پذیری و دلسوزی همراه با ابتکار و نوآوری	B1 / D2	امانت‌داری، مسئولیت و پاسخگویی؛ توازن تعهد، اخلاق و کارآمدی	شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری؛ اصول نهادی گزینش	دلالت بر مسئولیت‌پذیری فرد و همراهی آن با سایر الزامات شایستگی
۲۸	سوابق پسندیده خدمتی در حکم معاونت بسیج	C2	صلاحیت علمی و عملی	شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی	سابقه خدمت به عنوان شاهدی بر تجربه و صلاحیت عملی
٤۷	نسبت‌های خلاف واقع و ضرورت جبران آن‌ها	D3	رعایت حقوق و آبروی اشخاص	اصول نهادی گزینش	دلالت مستقل بر ضرورت اصلاح و جبران ارزیابی یا گزارش نادرست درباره اشخاص

٤٨	حفظ آبرو از بالاترین حقوق انسان‌هاست	D3	رعایت حقوق و آبروی اشخاص	اصول نهادی گزینش	دلالت مستقل بر صیانت از حیثیت و آبروی اشخاص

٤-٣. الگوی برجستگی مضامین در پیکره

بررسی توزیع موارد کدگذاری نشان می‌دهد که حضور مضامین در پیکره یکنواخت نیست. در سطح مضامین فراگیر، شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی با ٣٦ مورد کدگذاری، معادل ٩/٤٢ درصد، بیشترین سهم را دارند. پس از آن، شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی با ٢٣ مورد و ٤/٢٧ درصد، اصول نهادی گزینش با ١٦ مورد و ١٩ درصد و شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری با ٩ مورد و ٧/١٠ درصد قرار می‌گیرند.

در سطح مضامین سازمان‌دهنده، «صلاحیت علمی و عملی (C2) «با ٢٠ مورد و ٨/٢٣ درصد، بیشترین حضور را در پیکره دارد. «کفایت و کارآمدی (C1) «با ١٣ مورد و ٥/١٥ درصد و «اعتقاد و تعهد به اهداف نظام (A2) «با ١٢ مورد و ٣/١٤ درصد در رتبه‌های بعد قرار گرفته‌اند. این سه مضمون در مجموع ٤٥ مورد از ٨٤ مورد کدگذاری، معادل ٦/٥٣ درصد کل موارد کدگذاری را تشکیل می‌دهند. اعداد ثبت شده در نسخه‌های بازنگری شده مقاله نیز همین الگو را نشان می‌دهند.

این الگو نشان می‌دهد که در پیکره مورد بررسی، تأکید قابل‌توجهی بر احراز دانش، تجربه، صلاحیت عملی و توان انجام مسئولیت وجود دارد. با این حال، فراوانی بیشتر یک مضمون نباید به معنای برتری هنجاری آن بر سایر مضامین تفسیر شود. واحد تحلیل در این مرحله، شواهد موجود در پیکره است و بسامد صرفاً میزان حضور و تکرار یک مضمون در داده‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد؛ بنابراین، برای مثال، فراوانی کمتر مضامین اخلاقی به معنای اهمیت کمتر اخلاق در گزینش نیست.

از منظر اجرایی، برجستگی سه مضمون نخست می‌تواند توجه سیاست‌گذار را به ضرورت طراحی سنجه‌های روشن و مبتنی بر شواهد برای «صلاحیت علمی و عملی»، «کفایت و کارآمدی» و «اعتقاد و تعهد به اهداف نظام» جلب کند. این دلالت، پیشنهاد

اولیه حاصل از ساختار پیکره است و باید از ارزیابی خبرگان در مرحله دلفی تفکیک شود. نتایج دلفی در بخش بعد گزارش می‌شوند و نشان خواهند داد که میزان توافق خبرگان درباره صورت‌بندی و قابلیت استفاده از مؤلفه‌ها الزاماً با فراوانی آن‌ها در پیکره یکسان نیست.

جدول ٤. سه مضمون دارای بیشترین برجستگی در پیکره و دلالت اجرایی آن‌ها

رتبه بر اساس بسامد	کد و مضمون	فراوانی	درصد از کل موارد کدگذاری	دلالت اجرایی پیشنهادی
۱	C2؛ صلاحیت علمی و عملی	۲۰	۸/۲۳	استفاده از شواهد سابقه، تجربه مرتبط، دانش تخصصی و عملکرد پیشین برای احراز صلاحیت
۲	C1؛ کفایت و کارآمدی	۱۳	۵/۱۵	سنجش توان حل مسئله، تدبیر، اداره مسئولیت و دستیابی به نتیجه
۳	A2؛ اعتقاد و تعهد به اهداف نظام	۱۲	۳/۱٤	اتکا به سوابق و شواهد رفتاری مستند برای احراز تعهد
—	**جمع سه مضمون نخست**	**٤٥**	**٦/٥٣**	**تمرکز بیشتر بر توسعه سنجه‌های دقیق برای مضامین پرتکرار، بدون تلقی بسامد به عنوان رتبه هنجاری**

٤-٤. نتایج دلفی دومرحله‌ای

در دور دوم، نتیجه هر مؤلفه با چهار آستانه سنجیده شد. جدول ۵ وضعیت نهایی را بدون مخلوط کردن «وجود پشتوانه در پیکره» و «آمادگی برای ابزارسازی» نشان می‌دهد. عبارت «تائید نهایی» به معنی عبور از هر چهار آستانه است و لزوماً به معنای اتفاق نظر صددرصدی نیست.

جدول ۵. مقایسه نتایج دو دور دلفی و وضعیت نهایی صورت‌بندی‌ها

صورت‌بندی مورد بررسی	دور اول: انطباق؛ میانگین / توافق	دور اول: اهمیت؛ میانگین / توافق	دور دوم: انطباق؛ میانگین / توافق	دور دوم: اهمیت؛ میانگین / توافق	وضعیت نهایی
تدین و التزام دینی مشهود در رفتار	۷۸/۳؛ ۱/۶۱٪	۰۶/۴؛ ۷/۶۶٪	۰۶/۴؛ ۲/۷۲٪	۰۰/۴؛ ۸/۷۷٪	مرزی؛ عدم احراز آستانه توافق در بعد انطباق
اعتقاد و تعهد به اهداف نظام	۱۱/۴؛ ۳/۸۳٪	۳۹/۴؛ ۸/۷۷٪	۲۲/۴؛ ۹/۸۸٪	۴۴/۴؛ ۹/۸۸٪	پذیرفته
التزام عملی به ارزش‌ها	۲۲/۴؛ ۷/۶۶٪	۴۴/۴؛ ۱۰۰٪	۵۶/۴؛ ۴/۹۴٪	۲۸/۴؛ ۴/۹۴٪	پذیرفته
امانت‌داری	۳۹/۴؛ ۴/۹۴٪	۶۷/۴؛ ۱۰۰٪	۳۹/۴؛ ۱۰۰٪	۵۰/۴؛ ۹/۸۸٪	پذیرفته
پاکدستی	۵۶/۴؛ ۱۰۰٪	۶۱/۴؛ ۱۰۰٪	۳۳/۴؛ ۱۰۰٪	۳۹/۴؛ ۴/۹۴٪	پذیرفته
بی‌طمعی	۸۹/۳؛ ۷/۶۶٪	۱۷/۴؛ ۷/۶۶٪	۰۰/۴؛ ۸/۷۷٪	۱۷/۴؛ ۸/۷۷٪	پذیرفته در دور دوم
سلامت و خویشتن‌داری در مواجهه با قدرت	۶۱/۳؛ ۵۰٪	۳۳/۳؛ ۴/۴۴٪	۶۱/۳؛ ۶/۵۵٪	۳۳/۳؛ ۴/۴۴٪	نپذیرفته
کفایت و کارآمدی	۶۷/۴؛ ۱۰۰٪	۸۳/۴؛ ۱۰۰٪	۵۶/۴؛ ۱۰۰٪	۹۴/۴؛ ۱۰۰٪	پذیرفته
تخصص و دانش مرتبط	۰۶/۴؛ ۷/۶۶٪	۶۱/۴؛ ۱۰۰٪	۰۰/۴؛ ۸/۷۷٪	۵۶/۴؛ ۴/۹۴٪	پذیرفته در دور دوم
تناسب شغل و شاغل	۱۷/۴؛ ۳/۸۳٪	۱۷/۴؛ ۹/۸۸٪	۰۶/۴؛ ۸/۷۷٪	۰۰/۴؛ ۹/۸۸٪	پذیرفته
توازن میان شاخص‌ها	۱۱/۴؛ ۲/۷۲٪	۶۷/۴؛ ۱۰۰٪	۲۲/۴؛ ۹/۸۸٪	۶۱/۴؛ ۱۰۰٪	پذیرفته در دور دوم
پرهیز از رد صالحان	۵۰/۳؛ ۵۰٪	۹۴/۳؛ ۶/۵۵٪	۵۰/۳؛ ۴/۴۴٪	۷۸/۳؛ ۶/۵۵٪	نپذیرفته
جلوگیری از نفوذ	۳۳/۴؛	۷۸/۴؛ ۱۰۰٪	۳۳/۴؛	۷۸/۴؛ ۱۰۰٪	پذیرفته

ناصالحان	٪٣/٨٣		٪٩/٨٨		
عبور از سلایق شخصی	؛١١/٤ ٪٧/٦٦	؛١١/٤ ٪٧/٦٦	؛١٧/٤ ٪٨/٧٧	؛١٧/٤ ٪٢/٧٢	مرزی؛ عدم احراز آستانه توافق در بعد اهمیت
نقش حمایتی نهاد گزینش	؛٥٠/٣ ٪١/٦١	؛٤٤/٣ ٪٥٠	؛٨٩/٣ ٪٢/٧٢	؛٢٨/٣ ٪٥٠	نپذیرفته
توانمندی ارتباطی و کار تیمی*	-	-	؛٠٦/٤ ٪٢/٧٢	؛٥٦/٤ ٪٤/٩٤	پیشنهاد جدید؛ نپذیرفته
ارزیابی دوره‌ای پس از انتصاب*	-	-	؛٠٠/٤ ٪٧/٦٦	؛٢٢/٤ ٪٨/٧٧	پیشنهاد جدید؛ نپذیرفته
آشنایی با قوانین و مقررات*	-	-	؛٧٢/٣ ٪١/٦١	؛٦١/٤ ٪٩/٨٨	پیشنهاد جدید؛ نپذیرفته
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی*	-	-	؛٤٤/٤ ٪٩/٨٨	؛٥٦/٤ ٪١٠٠	پیشنهاد جدید؛ پذیرفته
شفافیت فرایند گزینش*	-	-	؛٧٨/٣ ٪٦/٥٥	؛٣٣/٤ ٪٣/٨٣	پیشنهاد جدید؛ نپذیرفته

*پنج مورد پایانی از پیشنهادهای خبرگان در دور نخست بودند و ازاین‌رو در دور اول امتیازدهی مستقل نداشتند و در دور دوم ارزیابی شدند.

در میان پنج پیشنهاد جدید خبرگان، تنها «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی» هر چهار شرط پذیرش را تأمین کرد؛ میانگین انطباق آن ٤٤/٤ با توافق ٩/٨٨ درصد و میانگین اهمیت آن ٥٦/٤ با توافق ١٠٠ درصد بود. با توجه به اینکه مفهوم مسئولیت‌پذیری در پیکره تحلیل شده نیز دارای پشتوانه متنی بود، این پیشنهاد به عنوان یک مضمون سازمان‌دهنده مستقل جدید در نظر گرفته نشد، بلکه در صورت‌بندی نهایی مضمون B1 ادغام و عنوان آن به «امانت‌داری، مسئولیت و پاسخگویی» تکمیل شد؛ بنابراین، افزودن این مؤلفه موجب افزایش تعداد مضامین سازمان‌دهنده از ١٣ به ١٤ نشد.

چهار پیشنهاد دیگر، یعنی «توانمندی ارتباطی و کار تیمی»، «ارزیابی دوره‌ای پس از انتصاب»، «آشنایی با قوانین و مقررات» و «شفافیت فرایند گزینش»، دست کم یکی از

چهار آستانه را تأمین نکردند. ازاین‌رو، این موارد وارد ساخت نهایی مضامین نشدند و صرفاً می‌توانند به عنوان پیشنهادهایی برای بررسی در پژوهش‌های توسعه‌ای بعدی مورد توجه قرار گیرند.

برای بررسی تغییر میزان هم‌رأیی پانل، ضریب هماهنگی کندال برای رتبه‌بندی اهمیت صورت‌بندی‌های اصلی در هر دو دور محاسبه شد. مقدار این ضریب از ۲۷۲/۰ در دور نخست به ۳۳۲/۰ در دور دوم افزایش یافت و در هر دو دور از نظر آماری معنادار بود ($p > ۰۰۱/۰$). این افزایش نشان‌دهنده حرکت نسبی پانل به سمت همگرایی بیشتر در دور دوم است؛ با این حال، اندازه ضریب نشان می‌دهد که تنوع دیدگاه‌های تخصصی اعضای پانل همچنان باقی مانده و نمی‌توان از اجماع بسیار قوی سخن گفت.

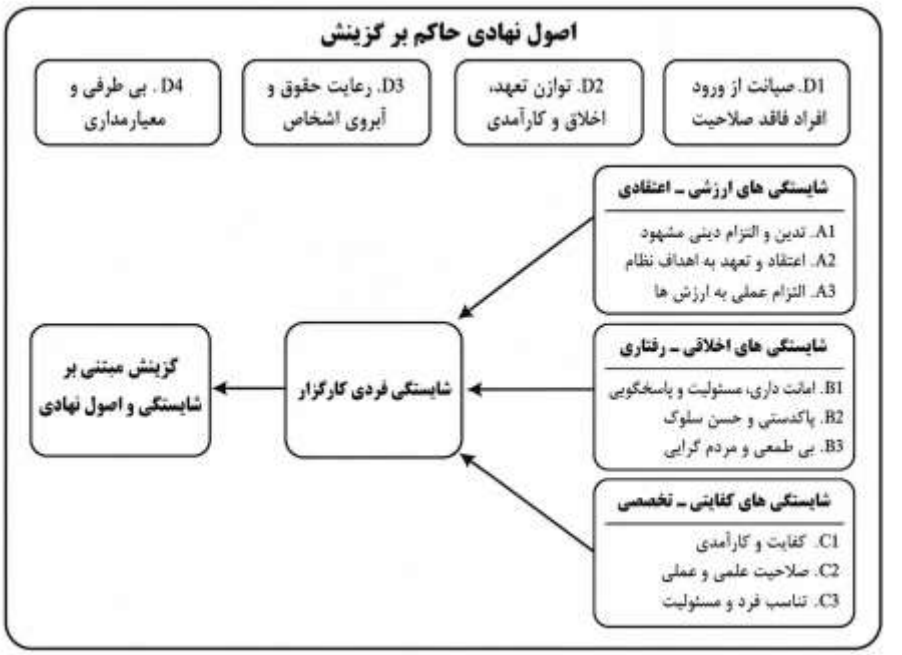
٤-٥. الگوی نهایی برآمده از یافته‌ها

برآیند تحلیل پیکره و بازبینی خبرگانی نشان می‌دهد که الگوی نهایی پژوهش از دو سطح متمایز اما مرتبط تشکیل می‌شود. سطح نخست، به شایستگی‌های فردی کارگزار مربوط است و سه دسته اصلی را دربر می‌گیرد: شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی، شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری و شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی. سطح دوم، به اصول نهادی حاکم بر گزینش مربوط است و نشان می‌دهد که کیفیت گزینش تنها به ویژگی‌های فرد مورد انتخاب وابسته نیست، بلکه به نحوه عمل نهاد گزینش نیز بستگی دارد. بر این اساس، در الگوی نهایی پژوهش، گزینش مطلوب زمانی تحقق می‌یابد که احراز شایستگی فردی در چهارچوب اصول نهادی گزینش انجام شود.

در سطح شایستگی‌های فردی، یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های مورد انتظار از کارگزار را نمی‌توان به یک بعد فروکاست. شایستگی‌های ارزشی ـ اعتقادی بر تدین و التزام دینی مشهود، اعتقاد و تعهد به اهداف نظام و التزام عملی به ارزش‌ها دلالت دارند. شایستگی‌های اخلاقی ـ رفتاری نیز امانت‌داری، مسئولیت و پاسخگویی، پاکدستی و حسن سلوک و بی‌طمعی و مردم‌گرایی را دربر می‌گیرند. در کنار این دو

دسته، شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی شامل کفایت و کارآمدی، صلاحیت علمی و عملی و تناسب فرد و مسئولیت است. این ساخت، نشان می‌دهد که الگوی استخراج شده بر ترکیب ابعاد ارزشی، اخلاقی و حرفه‌ای استوار است و هیچ یک از این ابعاد به تنهایی نماینده تمام شایستگی فردی کارگزار نیست.

در سطح اصول نهادی گزینش، چهار اصل شناسایی شد: صیانت از ورود افراد فاقد صلاحیت، رعایت حقوق و آبروی اشخاص، بی‌طرفی و معیارمداری و توازن تعهد، اخلاق و کارآمدی. این اصول به جای آنکه وصف فرد مورد انتخاب باشند، به قواعد ناظر بر تصمیم گزینش و مسئولیت نهاد انتخاب‌کننده مربوط‌اند؛ بنابراین، نوآوری الگوی حاضر در این است که از یک سو شایستگی‌های فردی را به صورت منظم و چندبعدی صورت‌بندی می‌کند و از سوی دیگر، اصول ناظر بر عملکرد نهاد گزینش را در سطحی متمایز قرار می‌دهد.



شکل ۳. الگوی نهایی گزینش مبتنی بر شایستگی‌های فردی و اصول نهادی

شکل ۳، جمع‌بندی نهایی این ساخت را نشان می‌دهد. در این شکل، سه دسته شایستگی فردی به مثابه ورودی‌های اصلی احراز شایستگی کارگزار نمایش داده شده‌اند و اصول نهادی گزینش به عنوان چهارچوب حاکم بر این فرایند در سطحی بالاتر قرار گرفته‌اند. خروجی این تعامل، گزینش مبتنی بر شایستگی و اصول نهادی است. بدین ترتیب، شکل ۳ صرفاً بازنمایی تصویری یافته‌ها نیست، بلکه منطق نهایی الگوی پژوهش را نیز نشان می‌دهد.

از منظر جمع‌بندی، یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که الگوی مطلوب گزینش در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای، نه به احراز ویژگی‌های فردی به صورت منفصل محدود می‌شود و نه صرفاً بر سلامت رویه‌های اداری تأکید دارد، بلکه از پیوند این دو سطح شکل می‌گیرد. به بیان دیگر، گزینش مطلوب مستلزم آن است که فرد واجد شایستگی‌های لازم باشد و همزمان، نهاد گزینش نیز در چهارچوب اصول نهادی متناسب عمل کند. بر این مبنا، یافته‌های پژوهش زمینه لازم را برای تفسیر و مقایسه با ادبیات موجود و نیز استخراج دلالت‌های اصلاحی در بخش بحث فراهم می‌سازد.

۵. بحث

۵-۱. تفسیر ساختار شایستگی‌های فردی

یافته‌های پژوهش نشان داد شایستگی فردی کارگزار در پیکره مورد مطالعه ساختاری چندبعدی دارد و در سه حوزه ارزشی ـ اعتقادی، اخلاقی ـ رفتاری و کفایتی ـ تخصصی صورت‌بندی می‌شود. این نتیجه با رویکردهای عمومی شایستگی همسو است که عملکرد مؤثر را حاصل یک ویژگی منفرد نمی‌دانند و بر مجموعه‌ای از دانش، توانایی، ویژگی‌های فردی و رفتارهای مرتبط با عملکرد تأکید دارند. بویاتزیس (۱۹۸۲)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)، شیپمن و دیگران (۲۰۰۰) و رودریگز و دیگران (۲۰۰۲) نیز هر یک از زاویه‌ای متفاوت بر ماهیت چندبعدی شایستگی و ضرورت تبدیل آن به چارچوبی نظام‌مند برای تصمیم‌های منابع انسانی تأکید کرده‌اند.

با این حال، ساخت حاصل از پژوهش حاضر با الگوهای عمومی شایستگی کاملاً همسان نیست. در کنار صلاحیت علمی و عملی و کفایت و کارآمدی، ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی نیز به صورت مضامین مستقل در پیکره حضور دارند؛ بنابراین، دانش، تجربه و توانایی انجام مسئولیت تنها بخشی از شایستگی مورد انتظار از کارگزار را تشکیل می‌دهند. این یافته با ادبیات مدیریت اسلامی نیز همخوان است. موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸) در بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب در نهج‌البلاغه، مجموعه‌ای از معیارهای ایدئولوژیک، زمینه‌ساز و تخصصی را شناسایی کرده‌اند و تدین و همکاران (۱۳۹٤) نیز در بررسی بایسته‌های گزینش منابع انسانی بر اساس قرآن کریم، نهج‌البلاغه، دیدگاه‌های امام خمینی و آیت‌الله خامنه‌ای، گزینش را واجد ابعاد فراتر از ارزیابی صرف فنی و تخصصی دانسته‌اند.

در سطح فراوانی، شایستگی‌های کفایتی ـ تخصصی با ۳٦ مورد کدگذاری، بیشترین سهم را در پیکره به خود اختصاص دادند و «صلاحیت علمی و عملی» با ۲۰ مورد و «کفایت و کارآمدی» با ۱۳ مورد، دو مضمون پرتکرار این حوزه بودند. این یافته نشان می‌دهد توان انجام مسئولیت، دانش، تجربه و کارآمدی در پیکره مورد بررسی حضوری برجسته دارند. با این حال، این برجستگی را نمی‌توان به تنهایی به معنای برتری هنجاری این حوزه بر شایستگی‌های ارزشی یا اخلاقی دانست؛ زیرا فراوانی، میزان حضور مضمون در پیکره را نشان می‌دهد و نه وزن نهایی آن در تصمیم گزینش. این تمایز به‌ویژه از آن جهت اهمیت دارد که «اعتقاد و تعهد به اهداف نظام» نیز با ۱۲ مورد در میان سه مضمون پرتکرار قرار گرفته است.

نتایج دلفی این تصویر را تکمیل می‌کند. «کفایت و کارآمدی» در دور دوم از بالاترین سطوح ارزیابی خبرگان برخوردار بود و «تخصص و دانش مرتبط» نیز پس از بازبینی در دور دوم هر چهار شرط پذیرش را تأمین کرد. در مقابل، برخی صورت‌بندی‌های ارزشی مانند «تدین و التزام دینی مشهود در رفتار» با وجود برخورداری از پشتوانه متنی، در یکی از شاخص‌های توافق به آستانه تعیین شده

نرسیدند. این تفاوت نشان می‌دهد باید میان وجود و اعتبار مفهومی یک مضمون در پیکره و آمادگی صورت‌بندی آن برای تبدیل شدن به مؤلفه عملیاتی گزینش تمایز گذاشت. دلفی در پژوهش حاضر دقیقاً برای بررسی سطح دوم به کار رفته است، نه برای تائید یا رد مضمون موجود در بیانات.

۵-۲. تناسب فرد با مسئولیت و فراتر رفتن از ارزیابی تک‌بعدی

شناسایی «تناسب فرد و مسئولیت» به عنوان یکی از مضامین سازمان‌دهنده، یافته‌های پژوهش را با ادبیات تناسب فرد و محیط مرتبط می‌سازد. کریستوف براون و دیگران (۲۰۰۵) میان انواع مختلف تناسب، از جمله تناسب فرد ـ شغل و فرد ـ سازمان، تمایز قائل شده‌اند و باریک و پارکس لدوک (۲۰۱۹) نیز نشان داده‌اند که تصمیم انتخاب صرفاً به برخورداری فرد از توانایی‌های فنی محدود نمی‌شود. وایتمن و کریستنسن (۲۰۲۵) این بحث را در محیط بخش عمومی توسعه داده و تناسب فرد و محیط را مفهومی چندبعدی دانسته‌اند.

یافته حاضر با این ادبیات از حیث ضرورت توجه به رابطه میان ویژگی‌های فرد و اقتضائات موقعیت همسو است، اما دامنه گسترده‌تری را نشان می‌دهد. «تناسب فرد و مسئولیت» در مدل حاضر یکی از اجزای شایستگی کفایتی ـ تخصصی است و جایگزین سایر شایستگی‌ها نمی‌شود؛ بنابراین، ممکن است فرد از دانش و تجربه برخوردار باشد، اما برای مسئولیت مشخص مورد نظر تناسب کافی نداشته باشد؛ همان‌گونه که برخورداری از توان تخصصی نیز به تنهایی درباره ویژگی‌های اخلاقی یا ارزشی فرد تعیین تکلیف نمی‌کند. این تفکیک می‌تواند در طراحی ابزارهای گزینش از ادغام ناموجه مفاهیم متفاوت در یک امتیاز کلی جلوگیری کند.

۵-۳. تفکیک شایستگی فردی از اصول نهادی گزینش

یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش، تفکیک میان «ویژگی‌های شخص مورد انتخاب» و «اصول حاکم بر عملکرد نهاد گزینش» است. سه مضمون فراگیر نخست، ویژگی‌هایی

را بیان می‌کنند که باید در فرد مورد بررسی قرار گیرند؛ در حالی که مضمون فراگیر چهارم شامل قواعدی است که نحوه تصمیم‌گیری نهاد گزینش را مقید می‌کنند. بر این اساس، برخورداری داوطلب از شایستگی لازم، به تنهایی برای تحقق یک گزینش مطلوب کافی نیست و کیفیت خود فرایند احراز نیز موضوعیت دارد.

این تفکیک، پژوهش حاضر را از بخشی از ادبیات شایستگی که تمرکز اصلی آن بر ویژگی‌های فرد است متمایز می‌کند. مدل‌های شایستگی معمولاً می‌کوشند ویژگی‌های مرتبط با عملکرد را تعریف و در کارکردهای منابع انسانی به کار گیرند (رودریگز و دیگران، ۲۰۰۲)، اما یافته حاضر نشان می‌دهد در زمینه گزینش سازمان‌های عمومی، قواعد حاکم بر نهاد تصمیم‌گیرنده نیز بخشی از ساخت مسئله هستند. این یافته با تأکید جاکوبسن و دیگران (۲۰۲۳) بر اهمیت اقتضائات نهادی و عمومی در مطالعه انتخاب کارکنان بخش عمومی نیز قابل تفسیر است.

چهار مضمون «صیانت از ورود افراد فاقد صلاحیت»، «رعایت حقوق و آبروی اشخاص»، «بی‌طرفی و معیارمداری» و «توازن تعهد، اخلاق و کارآمدی» نشان می‌دهند که نهاد گزینش همزمان با وظیفه احراز صلاحیت، در برابر شیوه انجام این احراز نیز مسئول است. برای نمونه، صیانت از ورود فرد فاقد صلاحیت ناظر بر سلامت خروجی تصمیم است، در حالی که رعایت حقوق و آبروی اشخاص و بی‌طرفی و معیارمداری، کیفیت و مشروعیت فرایند تصمیم‌گیری را مورد توجه قرار می‌دهند؛ بنابراین، اصول نهادی را نمی‌توان صرفاً به صورت چند ویژگی اضافی برای داوطلب وارد ابزار سنجش کرد؛ زیرا موضوع آن‌ها اساساً رفتار و تصمیم نهاد ارزیاب است.

این نتیجه با پژوهش علی احمدی و همکاران (۱۳۹۸) نیز قابل مقایسه است. آن پژوهش، گزینش را در محورهایی مانند شایسته‌سالاری، عدالت محوری، ولایت مداری و مقابله با نفوذ صورت‌بندی کرده است. پژوهش حاضر اصل ورود این مضامین به مسئله گزینش را تائید می‌کند، اما آن‌ها را در معماری متفاوتی سازمان می‌دهد؛ به این معنا که میان شایستگی‌های فردی و اصول ناظر بر عملکرد نهاد گزینش

تمایز صریح برقرار می‌کند و هر یک را در سطح تحلیلی جداگانه قرار می‌دهد. همچنین اثر تدین و همکاران (۱۳۹٤) از حیث توجه مستقیم به بایسته‌های گزینش با یافته‌های حاضر همسو است، اما پژوهش حاضر با تحلیل یک پیکره رسمی قابل ردیابی و سازمان‌دهی شبکه‌ای مضامین، رابطه میان «موضوع احراز» و «قاعده احراز» را آشکارتر می‌سازد. اهمیت منبع تدین و همکاران دقیقاً از آن جهت است که داور نیز خواسته بود این اثر مستقیم در پیشینه و بحث مورد توجه قرار گیرد.

٥-٤. نسبت یافته‌ها با مطالعات مبتنی بر اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای

یافته‌های پژوهش حاضر از حیث امکان استخراج ساخت منظم شایستگی از پیکره بیانات با پژوهش باقری و همکاران (١٤٠٢) همسو است. آنان در زمینه شایستگی عضو هیئت علمی هویت‌ساز نیز به ساختاری چندبعدی رسیده‌اند. تفاوت در آن است که پژوهش حاضر بر مسئله عمومی‌تر گزینش کارگزاران تمرکز دارد و علاوه بر ویژگی‌های فرد، مجموعه‌ای از اصول نهادی حاکم بر انتخاب را نیز از داده‌ها استخراج می‌کند. ازاین‌رو، سهم مقاله حاضر صرفاً افزودن فهرستی دیگر از ویژگی‌های مطلوب نیست، بلکه پیشنهاد یک معماری تحلیلی برای تفکیک دو سطح شایستگی فرد و عملکرد نهاد گزینش است.

قنبردوست (١٤٠٣) نیز با تمرکز بر آسیب‌شناسی کارگزار دولت اسلامی، اهمیت کیفیت کارگزار را در تحقق کارکردهای دولت اسلامی برجسته کرده است. یافته‌های پژوهش حاضر این بحث را از زاویه پیشینی انتخاب کارگزار توسعه می‌دهد؛ یعنی به جای تمرکز بر آسیب‌های پس از ورود فرد به موقعیت، معیارهایی را بررسی می‌کند که می‌توانند در مرحله احراز و انتخاب مورد توجه قرار گیرند. غفاری و همکاران (١٤٠٢) نیز از حیث روش‌شناختی نشان داده‌اند که تحلیل نظام‌مند بیانات می‌تواند به استخراج ساختارهای مفهومی منجر شود. تفاوت پژوهش حاضر، افزوده شدن مرحله دلفی برای بازبینی صورت‌بندی حاصل از تحلیل و نیز تمرکز مستقیم بر کاربرد بالقوه یافته‌ها در نظام گزینش است.

در مجموع، مقایسه با پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد نوآوری مطالعه حاضر را نباید در ادعای فقدان پژوهش پیشین یا کشف نخستین مجموعه معیارهای گزینش جست‌وجو کرد. سهم اصلی پژوهش در سه سطح قرار دارد: تشکیل و تحلیل پیکره رسمی قابل ردیابی، تفکیک ساختاری شایستگی‌های فردی از اصول نهادی گزینش و استفاده از فرایند دلفی برای بررسی قابلیت صورت‌بندی یافته‌های کیفی در سطحی نزدیک‌تر به کاربرد.

۵-۵. معنای نتایج دلفی برای کاربرد یافته‌ها

نتایج دو دور دلفی نشان داد میان استخراج یک مفهوم از اسناد و تبدیل آن به مؤلفه‌ای آماده استفاده در نظام گزینش فاصله وجود دارد. در دور نخست، ۱۵ صورت‌بندی اولیه با معیار میانگین حداقل ۷۵/۳ ارزیابی شدند که ۱۲ مورد از آستانه اولیه عبور کردند و سه مورد نیازمند بازنگری شناخته شدند. در دور دوم، برای تصمیم‌گیری نهایی، معیار سخت‌گیرانه‌تری شامل تحقق همزمان میانگین حداقل ۷۵/۳ و توافق حداقل ۷۵ درصد در هر دو بعد ارزیابی اعمال شد و ۱۰ صورت‌بندی اصلی تمامی آستانه‌های نهایی را احراز کردند. این فرایند نشان می‌دهد بازخورد کنترل شده و بازنویسی صورت‌بندی‌ها به پالایش و تثبیت نتایج کمک کرده است. افزایش ضریب هماهنگی کندال از ۲۷۲/۰ به ۳۳۲/۰ نیز در همین جهت قابل تفسیر است، هرچند مقدار آن اجازه نمی‌دهد از اجماع بسیار قوی میان خبرگان سخن گفته شود.

موارد مرزی اهمیت ویژه‌ای برای تفسیر یافته‌ها دارند. برای مثال، «تدین و التزام دینی مشهود در رفتار» از پیکره استخراج شده و بخشی از ساخت مفهومی پژوهش است، اما توافق خبرگان درباره صورت‌بندی آن در بعد انطباق به ۲/۷۲ درصد رسید و از آستانه ۷۵ درصد عبور نکرد. نتیجه مشابهی درباره «عبور از سلایق شخصی» در یکی از ابعاد ارزیابی مشاهده شد؛ بنابراین، نپذیرفتن یک صورت‌بندی در دلفی به معنای حذف پشتوانه متنی آن نیست، بلکه بیانگر آن است که تبدیل آن مفهوم به سنجه عملیاتی، به تعریف دقیق‌تر، شاخص‌های رفتاری روشن‌تر یا مطالعه تکمیلی نیاز دارد.

از میان پیشنهادهای جدید خبرگان نیز فقط «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی» هر چهار آستانه را تأمین کرد. ادغام این پیشنهاد در مضمون «امانت‌داری، مسئولیت و پاسخگویی» به جای ایجاد مضمون چهاردهم، نشان می‌دهد مرحله دلفی در پژوهش حاضر نقش توسعه و پالایش صورت‌بندی را داشته است، نه تولید یک ساخت مفهومی مستقل از داده‌های کیفی. این تمایز برای حفظ پیوند میان مدل نهایی و پیکره اولیه ضروری است.

۵-٦. دلالت کلی برای اصلاح نظام گزینش

برآیند یافته‌ها نشان می‌دهد اصلاح نظام گزینش را نمی‌توان به افزودن چند سؤال یا شاخص جدید به ابزار موجود تقلیل داد. نخست باید مشخص شود هر معیار به کدام سطح تعلق دارد: آیا ویژگی فرد مورد انتخاب است یا اصلی که نهاد گزینش باید در تصمیم خود رعایت کند. در سطح فردی نیز لازم است سنجش صلاحیت علمی و عملی، کفایت و کارآمدی و تناسب فرد با مسئولیت در کنار مؤلفه‌های ارزشی و اخلاقی به صورت روشن و مبتنی بر شواهد انجام گیرد. برجستگی بالای C2 و C1 در پیکره، به‌ویژه ضرورت تقویت ابزارهای احراز صلاحیت حرفه‌ای و عملی را نشان می‌دهد، بدون آنکه از این بسامد نتیجه گرفته شود سایر حوزه‌ها اهمیت کمتری دارند.

در سطح نهادی، رعایت حقوق اشخاص، بی‌طرفی، معیارمداری و جلوگیری از ورود افراد فاقد صلاحیت نشان می‌دهد اصلاح ابزار بدون اصلاح منطق و رویه تصمیم‌گیری کافی نیست. به بیان دیگر، نظام گزینش باید هم «چه چیزی را در فرد می‌سنجد» و هم «چگونه درباره فرد تصمیم می‌گیرد» را موضوع طراحی قرار دهد. مدل نهایی ارائه شده در شکل ۳ نیز همین دو سطح را از یکدیگر متمایز می‌کند.

ارتباط این یافته‌ها با سیاست‌های کلان از مسیر ظرفیت انسانی و اجرایی دستگاه عمومی قابل طرح است. دستگاهی که در انتخاب نیروی انسانی بتواند دانش، تجربه، کارآمدی و صلاحیت‌های موردنیاز مسئولیت را به شکل دقیق‌تر احراز کند، از حیث ظرفیت اجرای سیاست‌های پیچیده در موقعیت مناسب‌تری قرار می‌گیرد. این دلالت

می‌تواند در حوزه‌هایی مانند اقتصاد دانش‌بنیان، اقتصاد مقاومتی یا تاب‌آوری نیز موضوع توجه باشد؛ با این حال، پژوهش حاضر هیچ رابطه علی میان الگوی گزینش و پیامدهای اقتصادی را آزمون نکرده است و این نسبت صرفاً در سطح ظرفیت انسانی و نهادی قابل بیان است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و صورت‌بندی شایستگی‌های فردی کارگزاران و اصول نهادی گزینش در اندیشه آیت‌الله خامنه‌ای و تبیین دلالت‌های آن برای نظام گزینش سازمان‌های دولتی انجام شد. تحلیل ٤٥ سند رسمی به استخراج ٤٨ واحد معنایی و ٨٤ مورد کدگذاری انجامید که در ١٣ مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون فراگیر سامان یافتند. سه مضمون فراگیر، شایستگی‌های فرد مورد انتخاب را در حوزه‌های ارزشی ـ اعتقادی، اخلاقی ـ رفتاری و کفایتی ـ تخصصی بیان می‌کنند و مضمون فراگیر چهارم به اصول نهادی حاکم بر گزینش مربوط است.

پاسخ اصلی پژوهش آن است که گزینش را نمی‌توان صرفاً به سنجش مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی تقلیل داد. یافته‌ها دو سطح متمایز اما مرتبط را آشکار کردند: در سطح نخست باید صلاحیت‌های فرد مورد انتخاب احراز شود و در سطح دوم، خود نهاد گزینش باید در چهارچوب اصولی مشخص عمل کند؛ بنابراین، «شایستگی فرد» و «کیفیت عمل نهاد گزینش» دو جزء متفاوت یک تصمیم واحدند. این تفکیک امکان می‌دهد معیارهایی مانند کفایت، صلاحیت علمی و عملی یا پاکدستی از اصولی مانند رعایت حقوق اشخاص و بی‌طرفی در فرایند تصمیم‌گیری متمایز شوند.

در سطح شایستگی فردی، «صلاحیت علمی و عملی» با ٢٠ مورد کدگذاری و «کفایت و کارآمدی» با ١٣ مورد، بیشترین برجستگی را در پیکره داشتند و «اعتقاد و تعهد به اهداف نظام» نیز با ١٢ مورد در جایگاه بعد قرار گرفت. این سه مضمون در مجموع ٦/٥٣ درصد موارد کدگذاری را دربر گرفتند. این الگو بر اهمیت جدی صلاحیت حرفه‌ای، تجربه، توان انجام مسئولیت و تعهد در پیکره مورد مطالعه دلالت

دارد؛ با این حال، بسامد بالاتر یک مضمون به معنای برتری هنجاری آن بر سایر مضامین نیست و صرفاً میزان برجستگی آن را در پیکره نشان می‌دهد.

مرحله دلفی نیز نشان داد میان استخراج یک مضمون از اسناد و تبدیل آن به صورت‌بندی مناسب برای استفاده در نظام گزینش تفاوت وجود دارد. در دور دوم، ده صورت‌بندی اصلی هر چهار شرط پذیرش را تأمین کردند و دو صورت‌بندی در وضعیت مرزی قرار گرفتند. از میان پنج پیشنهاد جدید خبرگان نیز تنها «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی» تمامی شرایط تعیین شده را احراز کرد و با توجه به پشتوانه متنی آن، در مضمون «امانت‌داری، مسئولیت و پاسخگویی» ادغام شد؛ ازاین‌رو ساخت نهایی همچنان شامل ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده باقی ماند. افزایش ضریب هماهنگی کندال از ۲۷۲/۰ در دور نخست به ۳۳۲/۰ در دور دوم نیز نشان‌دهنده افزایش نسبی همگرایی دیدگاه‌های خبرگان است، هر چند میزان هم‌رأیی را نمی‌توان بسیار قوی تلقی کرد.

در مجموع، سهم اصلی پژوهش حاضر در ارائه فهرستی تازه از صفات مطلوب خلاصه نمی‌شود. دستاورد اصلی، صورت‌بندی یک معماری دو سطحی برای مسئله گزینش است که از یک سو سه حوزه شایستگی فردی را مشخص می‌کند و از سوی دیگر، اصول نهادی حاکم بر فرایند گزینش را در سطحی مستقل قرار می‌دهد. این تفکیک می‌تواند مبنای روشن‌تری برای بازنگری در معیارها، ابزارها و رویه‌های گزینش فراهم آورد؛ زیرا مشخص می‌کند چه چیزی باید در فرد سنجیده شود و چه الزاماتی باید در رفتار و تصمیم نهاد گزینش رعایت شود.

دلالت‌های کاربردی

نخست، پیشنهاد می‌شود معماری ابزارهای گزینش به‌گونه‌ای بازطراحی شود که سه حوزه شایستگی ارزشی ـ اعتقادی، اخلاقی ـ رفتاری و کفایتی ـ تخصصی به صورت تفکیک شده قابل مشاهده و ارزیابی باشند. ادغام همه معیارها در یک عنوان کلی، تشخیص منبع قوت یا ضعف فرد را دشوار می‌سازد.

دوم، با توجه به برجستگی «صلاحیت علمی و عملی» و «کفایت و کارآمدی» در پیکره، سنجش این دو حوزه باید از اتکای صرف بر مدارک رسمی فراتر رود و از شواهدی مانند سوابق مرتبط، تجربه واقعی، عملکرد پیشین، حل مسئله و توان اداره مسئولیت استفاده کند. به‌ویژه، تناسب فرد و مسئولیت باید به صورت مستقل مورد توجه قرار گیرد تا برخورداری از تخصص عمومی با شایستگی برای یک مسئولیت مشخص یکسان تلقی نشود.

سوم، در ارزیابی مؤلفه‌های ارزشی و اخلاقی تا حد امکان باید از شواهد رفتاری، سوابق قابل بررسی و اطلاعات مستند استفاده شود. نتیجه دلفی درباره برخی صورت‌بندی‌های مرزی نیز نشان می‌دهد تبدیل مفاهیم کلی به سنجه‌های عملیاتی، نیازمند تعریف دقیق رفتارها و شواهد قابل مشاهده است.

چهارم، اصول نهادی گزینش باید در طراحی و ارزیابی خود فرایند گزینش منعکس شوند. رعایت حقوق و آبروی اشخاص، بی‌طرفی و معیارمداری و صیانت از ورود افراد فاقد صلاحیت، ویژگی داوطلب نیستند، بلکه معیارهایی برای ارزیابی عملکرد نهاد گزینش محسوب می‌شوند. ازاین‌رو، بخشی از اصلاحات باید متوجه رویه‌ها، مستندسازی تصمیم‌ها، نحوه ارزیابی و سازوکارهای پاسخگویی نهاد گزینش باشد.

پنجم، پیشنهاد می‌شود صورت‌بندی‌های پذیرفته شده در مرحله بعد به شاخص‌های رفتاری و ابزارهای سنجش مشخص تبدیل و پیش از استفاده گسترده، در یک اجرای محدود مورد ارزیابی قرار گیرند. الگوی این پژوهش چارچوب مفهومی و محتوایی لازم را فراهم می‌کند، اما تبدیل آن به ابزار اجرایی مستلزم مرحله مستقلی از طراحی و آزمون ابزار است.

محدودیت‌های پژوهش

نخستین محدودیت پژوهش به قلمرو پیکره بازمی‌گردد. داده‌های مرحله کیفی از اسناد رسمی منتخب و مرتبط با مسئله گزینش و شایستگی استخراج شده‌اند؛ بنابراین،

یافته‌ها بازنمایی ساخت موجود در همین پیکره‌اند و نباید بدون بررسی تکمیلی به همه انواع متون، موقعیت‌ها یا سطوح انتصاب تعمیم داده شوند.

دوم، فراوانی مضامین در این پژوهش شاخص برجستگی در پیکره است و نمی‌تواند به تنهایی وزن هنجاری یا اهمیت نهایی هر معیار را تعیین کند. تعداد موارد کدگذاری به ساخت و محتوای اسناد وابسته است و نباید به عنوان رتبه قطعی برای تصمیم‌گیری اجرایی تفسیر شود.

سوم، مرحله دلفی با مشارکت ۱۸ خبره و با هدف بازبینی صورت‌بندی حاصل از تحلیل انجام شده است. ترکیب تخصصی پانل امکان بررسی یافته‌ها از چند منظر را فراهم کرد، اما نتایج آن بیانگر دیدگاه همین پانل است و نباید به‌منزله اجماع همه خبرگان حوزه گزینش و مدیریت منابع انسانی تلقی شود.

چهارم، پژوهش حاضر اعتبار پیش‌بین، روایی ملاکی یا اثربخشی اجرایی یک ابزار گزینش را آزمون نکرده است. در نتیجه، الگوی نهایی در سطح چارچوب مفهومی و صورت‌بندی شاخص‌ها قرار دارد و برای تبدیل شدن به ابزار تصمیم‌گیری عملیاتی، به طراحی شاخص‌های قابل سنجش و ارزیابی تجربی مستقل نیاز دارد.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، برای هر یک از مضامین نهایی مجموعه‌ای از شاخص‌های رفتاری و شواهد قابل سنجش طراحی و روایی و پایایی آن‌ها در محیط واقعی سازمان‌های دولتی بررسی شود. به‌ویژه، عملیاتی سازی مضامینی که در دلفی در وضعیت مرزی قرار گرفتند می‌تواند موضوع پژوهشی مستقلی باشد.

همچنین می‌توان الگوی حاضر را در گروه‌های مختلف مشاغل و مسئولیت‌های دولتی آزمون کرد تا مشخص شود آیا صورت‌بندی و نحوه کاربرد شایستگی‌ها در سطوح مدیریتی، کارشناسی و اجرایی متفاوت است یا خیر. مقایسه نتایج در دستگاه‌های مختلف نیز می‌تواند میزان ثبات یا وابستگی الگو به زمینه‌سازمانی را روشن سازد.

پیشنهاد دیگر، بررسی تجربی رابطه میان مؤلفه‌های الگو و پیامدهای پس از انتصاب، مانند کیفیت عملکرد، ماندگاری، سلامت اداری و اثربخشی مدیریتی است. چنین مطالعاتی می‌توانند نشان دهند کدام شاخص‌ها از قدرت پیش‌بینی بیشتری برخوردارند و زمینه لازم را برای توسعه ابزارهای معتبرتر گزینش فراهم کنند.

درنهایت، چهار پیشنهاد خبرگانی که در پژوهش حاضر تمامی آستانه‌های ورود به الگوی نهایی را کسب نکردند، از جمله توانمندی ارتباطی و کار تیمی، آشنایی با قوانین و مقررات، ارزیابی دوره‌ای پس از انتصاب و شفافیت فرایند گزینش، می‌توانند در مطالعات بعدی به صورت مستقل و با پیکره و ابزار متناسب بررسی شوند. قرار نگرفتن این موارد در مدل نهایی به معنای بی‌اهمیت بودن آن‌ها نیست، بلکه صرفاً نشان می‌دهد داده‌های پژوهش حاضر برای افزودن آن‌ها به ساخت نهایی کفایت نکرده است.

فهرست منابع:

- ایمانی، عبدالمجید و قدرتی، سمانه. (۱۳۹۵). مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹ (۳۳)، ۱۹۱–۲۲۱.
- باقری، مسلم، مباشری، علی‌اصغر و نامی، سیده سارا. (۱٤۰۲). طراحی الگوی شایستگی‌های یک عضو هیئت علمی هویت‌ساز از دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای. مطالعات راهبردی انقلاب اسلامی، ۱ (۲)، ۷۵–۱۰٦.
- تدین، فرهاد، حسینی‌پورسی‌سخت، نیکنام، طاهرنژاد، علی، هاشمی، علی، ترکاشوند، علی‌اصغر و تقوایی، احمد. (۱۳۹٤). بایسته‌های گزینش منابع انسانی از منظر قرآن کریم، نهج‌البلاغه، امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی). تهران: موسسه فرهنگی هنری زیتون سبز.
- حسینیان، شهامت، نادری، محمد و رشیدی، سیروس. (۱۳۹۲). معیارهای شایستگی در مدیریت اسلامی. بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۰ (۲۷)، ٤٥–٦۳.
- خامنه‌ای، سید علی. (۱۳٦۸–۱٤۰٤). بیانات از سال‌های ۱۳٦۸ الی ۱٤۰٤.
- سازمان اداری و استخدامی کشور. (۱۳۹۵). دستورالعمل کانون ارزیابی شایستگی مدیران حرفه‌ای. تهران، سازمان اداری و استخدامی کشور.
- علی احمدی، علیرضا، بوالحسنی، خسرو، چهاردولی، عباس، فروزنده دهکردی، لطف‌الله و عزیزی، ابوالفضل. (۱۳۹۸). دکترین گزینش منابع انسانی از منظر امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۳ (۹)، ۲۰۱–۲۲٤.
- غفاری، مجتبی، سعیدی، علی و معلی، حمزه. (۱٤۰۲). تحلیل مضمون راهبرد جهش تولید در بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای». مطالعات راهبردی انقلاب اسلامی، ۱ (۱)، ۱٦۹–۱۹۰.
- قنبردوست، مجتبی. (۱٤۰۳). آسیب‌شناسی کارگزار دولت اسلامی در جمهوری اسلامی ایران. مطالعات راهبردی انقلاب اسلامی، ۲ (۱)، ۱–۲۸.

- موسی زاده، زهره و عدلی، مریم. (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج‌البلاغه. اندیشه مدیریت راهبردی، ۳ (۱)، ۱۰۳–۱۳۲.

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. Qualitative Research, 1(3), 385–405.
- Barrick, M. R. & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for fit. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 171–193.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Wiley.
- Dictionary, O. E. (2008). Oxford english dictionary. Retrieved May, 30, 2008.
- Hasson, F. Keeney, S. & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. Journal of Advanced Nursing, 32(4), 1008–1015.
- Hsu, C.C. & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. Practical Assessment, Research, and Evaluation, 12(10), 1–8.
- Jakobsen, M. Løkke, A.K. & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. Public Administration Review, 83(6), 1635–1648.
- Kristof-Brown, A. L. Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281–342.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092
- Rodriguez, D. Patel, R. Bright, A. Gregory, D. & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. Human Resource Management, 41(3), 309–324.
- Schippmann, J. S. Ash, R. A. Battista, M. Carr, L. Eyde, L. D. Hesketh, B. Kehoe, J. Pearlman, K. Prien, E. P. & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. Personnel Psychology, 53(3), 703–740.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Wiley.
- Wightman, G. B. & Christensen, R. K. (2025). A systematic review of person-environment fit in the public sector: Theorizing a multidimensional model. Public Administration Review, 85(2), 386–401. https://doi.org/10.1111/puar.13843