

الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری (حضرت آیت‌ا... العظمی امام خامنه‌ای (مدظله العالی)^۱)

امیر حصیرچی^۲

محمد رضا سلطانی^۳

برزو فرهی بوزنجانی^۴

چکیده

این مقاله در پی آن است تا بر مبنای روش نظریه داده بنیاد در مطالعات سازمان و مدیریت و از خلال بیانات رهبر معظم جمهوری اسلامی ایران، الگوی شایستگی مدیران نظام را متناسب با انتظارات معظم له ارائه کند. در این تحقیق متن بیانات، نامه‌ها، احکام و فرمانها و مصاحبه‌های حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (مدظله العالی) طی سالهای ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۰ مورد مطالعه قرار گرفت و از طریق سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی مرسوم در روش نظریه داده بنیاد، ۹۸۸ کد، ۱۱۵ مفهوم و ۲۱ مقوله به دست آمد. در بخش نتایج تحقیق به سؤال اصلی و سؤالات فرعی پاسخ داده شد و الگوی به دست آمده با الگوی مفهومی مشترک ادبیات تحقیق مورد مقایسه قرار گرفت. نتیجه این تحقیق نشان داد که شایستگی مدیران جمهوری اسلامی ایران، ضمن وجود اشتراکاتی با الگوهای موجود از اساس با الگوهای یاد شده تفاوت ماهوی دارد.

واژگان کلیدی

شایستگی در مدیریت، شایستگی، مدیران در نظام ج.ا.ا، نظریه داده بنیاد، مدیریت اسلامی.

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۴/۵، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۸/۲۷

۲. پژوهشگر گروه رهبری و فرماندهی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. پژوهشگر گروه رفتار سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۴. دانشیار و مدیر گروه سرمایه های انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

Hasirchy@yahoo.com

Mrs_soltan@yahoo.com

Dfarrahi@yahoo.com

مقدمه

از اواسط دهه هشتاد قرن گذشته، شایستگی مورد نیاز برای مدیران و توسعه آن، مورد توجه سازمانها قرار گرفت. دلیل این امر رسیدن به این باور بود که بودن مدیران شایسته و توسعه ایشان، منافع بسیاری را برای سازمانها به دنبال خواهد داشت و به این ترتیب یافتن شایستگی کلیدی مدیران از سوی محققان سازمان و مدیریت دنبال شد. شناخت شایستگی مورد نیاز، هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران بسیار مهم است، اما نباید فراموش کرد که انتظار بودن معیارهای یکسان و قابل قبول برای همه سازمانها، کاری عقلایی نیست. امروزه در عرصه سازمانها، رقابت برای یافتن مدیران لایق و شایسته نهادینه شده است به گونه‌ای که رمز توفیق و کامیابی و اثربخشی و کارآمدی سازمان را در شایستگی مدیران می‌دانند. از سوی دیگر و در حلقه بهبود، مدیران شایسته، خود به توسعه شایستگی در سازمان متبوع خواهند پرداخت مشروط بر اینکه زمینه لازم برای این اقدامات مؤثر آنان فراهم شود. در واقع اثربخشی اقدامات مدیران در گرو شایستگی آنها و بودن زمینه برای بالفعل شدن توانایی بالقوه در سایه حاکمیت اندیشه شایسته سالار^۱ خواهد بود. در تحقیقات مؤسسه مشاوره مدیریت مکنزی^۲ مشخص شد که ۷۵ درصد سازمانها برای یافتن مدیران شایسته به منظور تصدی هیأت مدیره سازمانهایشان با مشکل جدی روبه‌رو هستند (غفاریان و ابوالعالی، ۱۳۸۶). به این ترتیب دستیابی به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر، سازمانها را وادار می‌کند تا به ایجاد نظام شایسته‌سالار بویژه در سطح مدیران خویش اقدام کنند تا از این طریق، هدایت سازمان متبوع را به گونه‌ای شایسته برعهده گیرند.

از طرفی ملاحظه می‌شود که شایستگی مورد نیاز برای مدیران نظام جمهوری اسلامی ایران، آن چنانکه در دنیای رقابتهای پیچیده کسب و کارهای امروزین سایر جوامع وجود دارد، دارای تفاوت‌های عمیق و اساسی است در حالی که سازمانهای فعلی در سایر جوامع در جهت حفظ سازمان خویش و برتری از طریق افزایش سهم بازار به نبردهای خونین^۳ با هم

1. Meritocracy

2. McKenzie

3. Red Ocean Strategy

می‌پردازند (حصیرچی به نقل از مابورگن، ۲۰۰۵) و از انواع ترفندها، حيله بازی، دسیسه، تقلب و فریبکاری بهره می‌گیرند و به دنبال مدیرانی با درایت فرماندهی کار از موده جنگی هستند (لائولائو، چاو هو، ۱۹۹۸). سؤال این است که آیا الگوی شایستگی مدیران نظام جمهوری اسلامی نیز باید به مثابه الگوهای سایر جوامع باشد. اگر شرکتهایی همچون اینتل^۱ و کامپک^۲ برای این نوع از مدیران به زعم ایشان شایسته به پرداختهای ده‌ها میلیون دلاری اقدام می‌کنند، آیا با مدیران نظام جمهوری اسلامی نیز باید این گونه رفتار شود؟ یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که آنچه در خصوص شایستگی مدیران در سایر جوامع دنبال می‌شود با آنچه مطمح نظر جمهوری اسلامی است، متفاوت است. از دیگر سو ملاحظه می‌شود که موضع شایسته‌سالاری در اندیشه‌های مقام معظم رهبری حضرت آیت الله خامنه‌ای به گونه‌ای برجسته نمود دارد به این ترتیب نظام جمهوری اسلامی ایران به مدیرانی نیاز دارد که ضمن وجود شایستگی بر مبنای بیانات رهبر جمهوری اسلامی و مقام عظمای ولایت فقیه و با وجود شایستگی اختصاصی، قادر به حاکم نمودن نظام شایسته‌سالاری در سازمان متبوع خویش باشند. برقراری نظام شایسته‌سالاری بر مبنای اندیشه‌های مقام معظم رهبری کمک می‌کند تا اهداف متعالی نظام جمهوری اسلامی ایران محقق گردد، که بسیار متفاوت از سایر نظامها در جهان است. به این ترتیب شایستگی مورد نیاز مدیران نظام جمهوری اسلامی با شایستگی مورد نیاز در سایر جوامع متفاوت است. در نظام جمهوری اسلامی و متناسب با آرمانها و اهداف متعالی ترسیم شده، مدیران باید از شرایطی برخوردار باشد که نظیر آن را در هیچ یک از نظامهای حکومتی دنیا نمی‌توان یافت (حصیرچی، ۱۳۹۰).

در این تحقیق، تلاش شد تا به دلیل تفاوت شایستگی مورد نیاز مدیران نظام جمهوری اسلامی ایران، الگوی شایستگی مدیران نظام از اندیشه رهبر جمهوری اسلامی ایران، حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله العالی) به روش استقرایی رایج در استراتژی داده بنیاد، مختص شد. مسیر تحقیق نشان داد که بیشتر مفاهیم و مقوله‌های بیان شده در حوزه شایستگی، تنها از نظر عنوان با عناوین طرح شده در الگوهای شایستگی مدیران

1. Intel

2. Compaq

سازمانهای غیر ایرانی و حتی سازمانهای ایرانی تفاوت دارد که به طراحی این الگوها کرده‌اند، و این موضوع لزوم راه جویی از ولایت را ضروری می‌سازد و با عنایت به رویکرد اخیر در حوزه علوم انسانی، مبنی بر لزوم تحول در این حوزه، کار اجتهادی در این زمینه را از سوی محققان و دست اندرکاران مرتبط در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت می‌طلبد.

۱. شایستگی و توان مورد نیاز مدیران از دیدگاه ادبیات سازمان و مدیریت

۱-۱. تاریخچه ورود مفهوم شایستگی به ادبیات سازمان و مدیریت

استفاده از شایستگی به سالهای پایان جنگ جهانی دوم و آغاز جنگ سرد توسط امریکا و شوروی سابق و گرم شدن بازار جاسوسی اطلاعات باز می‌گردد. به کارگیری جاسوسان خبره و کسب اطلاعات در حوزه پیشرفتهای نظامی امریکا برای اولین بار توسط شوروی دنبال شد. رئیس جمهور وقت امریکا برای تلافی، دفتر خدمات استراتژی^۱ را تأسیس، و این دفتر از دانشگاه‌های برتر به انتخاب بهترین دانشجویان در هر رشته و آموزش ایشان اقدام کرد. چندی بعد همه این برگزیدگان شناسایی و نابود شدند. امریکایی‌ها برای چارجویی، فرایند انتخاب و گزینش نیرو را تجزیه و تحلیل کردند و متوجه شدند که بر تحصیلات، تأکید زیادی شده است. راز نگهداری، زرنگی، قاطعیت، دروغجویی، فریبکاری، نقاب زدن، وانمود کردن، بسیار به خود اطمینان داشتن، کنجکاو بودن، چهار چشم داشتن، جامعه‌پذیر و مردمی بودن، انرژی و فعال بودن از جمله ویژگیهایی بود که جستجوی افراد شایسته را در این حوزه در جای دیگری به غیر از دانشگاه طلب می‌کرد. در حوزه سازمان و مدیریت، شرکت ای.تی.اند.تی^۲، یکی از بزرگترین شرکتهای مخابراتی دنیا به استفاده از این رویکرد اقدام نمود. آنها گفتند که اگر شایستگی در حوزه‌های نظامی و سیاسی استفاده می‌شود، چرا در سازمان از آنها استفاده نکنیم؟ بنابراین در دهه ۱۹۵۰ به تأسیس کانون ارزیابی اقدام، و افرادی را انتخاب کردند و مورد ارزیابی قرار دادند. این افراد براساس ۲۵ شاخص مورد بررسی قرار گرفت و هر هشت سال یک بار، ارزیابی دوباره از آنها انجام شد. در دهه ۱۹۶۰، بهره‌گیری از رویکرد شایستگی به صورت رسمی آغاز

1. Services-Office of Strategic

2. AT&T

شد که دانشگاه هاروارد در این بین نقش اصلی داشت. یافته‌های تحقیقاتی هاروارد نشان داد که پیشرفت و موفقیت تحصیلی به موفقیت در زندگی و کسب و کار منجر نمی‌شود؛ یعنی افرادی که بیشترین نمره را در دانشگاه می‌گرفتند، لزوماً بهترین موقعیتها را نیز به دست نمی‌آوردند (تاہر^۱، ۲۰۰۷).

۲-۱. تعریف شایستگی

با بررسی ادبیات تحقیق و تعاریف متعدد ارائه شده از مفهوم شایستگی، متوجه خواهیم شد که تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معینی در این حوزه نیست. شایستگی در زبان انگلیسی در قالب واژه‌هایی چون Capabilities, skills, Abilities, Dimension, Traits, Competency, Criteria و در زبان فارسی در قالب واژه‌هایی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت، معادل شایستگی به‌کارگیری شده است.

مک کلند و اسپنسر (۱۹۹۴)، شایستگی مدیریتی را ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش یا ارزش، محتوای دانش یا مهارت رفتار شناختی و هرگونه ویژگی فردی می‌دانند که ممکن است به گونه‌ای سنجش، و بین کارکنان متوسط و برتر تمایز قائل شود. فیلیوت و همکاران او (۲۰۰۲) از شایستگی به عنوان ترکیبی از مهارت، دانش، نگرش مورد نیاز برای انجام دادن وظیفه یاد نموده‌اند (بوندر^۲، ۲۰۰۳). شایستگی را دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی معرفی نموده است که از طریق رفتار به خدمت عالی منجر می‌شود. به این ترتیب می‌توان گفت که اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها به‌کارگیری شده که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی و انگیزه را منعکس کرده و با عملکرد در نقش سازمانی مرتبط است (کرمی، ۱۳۸۶: ۱۹-۱۴).

باید اشاره کرد که معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارائه می‌شود: اولی نشانگر توانایی مورد نیاز هر فرد برای کارهای مربوط به شغل به گونه‌ای اثر بخش است و تعریف دوم آن چیزی است که هر فرد برای عملکرد اثر بخش به آن نیاز دارد. این دو

1. Taher

2. Bonder

تعریف خیلی به هم نزدیک، اما متفاوت است. تعریف دوم در بردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در هر شغل لازم است در حالی که تعریف اول با آنچه فرد به عنوان کار مهم در شغل خود انجام می‌دهد، ارتباط دارد. باید افزود که معنای دوم، معنای واقعی شایستگی است (کرمی به نقل از: مایر، ۲۰۰۳).

۱-۳. انواع طبقه بندی از شایستگی در ادبیات سازمان و مدیریت

طبقه‌بندی‌های متعددی از شایستگی هست که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱-۳-۱. **شایستگی فنی و رفتاری:** شایستگی فنی به دانش و مهارت قابل اندازه‌گیری اطلاق می‌گردد. در مقابل، شایستگی به مجموعه‌ای از رفتارها اطلاق می‌شود که قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است.

۱-۳-۲. **شایستگی فردی و سازمانی:** شایستگی فردی به آن دسته از دانش، مهارت و توانایی اطلاق می‌شود که افراد در سازمان دارا هستند و شایستگی سازمانی به آن دسته از شایستگی اطلاق می‌گردد که بیانگر فعالیت اعضا در سازمان است.

۱-۳-۳. **شایستگی‌های نرم و سخت:** شایستگی نرم به شایستگی از قبیل خلاقیت و حساسیت و ... اطلاق می‌شود که بیشتر با کیفیت شخصی مرتبط است و شایستگی سخت به مواردی مانند سازماندهی و برنامه‌ریزی اشاره دارد.

۱-۳-۴. **شایستگی ضروری، عمومی، بخشی و مشترک:** شایستگی ضروری برای عملکرد اثربخش، عمومی برای کارکنان هر سازمان خاص، بخشی برای حوزه کاری خاص و مشترک برای مجموعه‌ای از مشاغل مرتبط اطلاق می‌گردد.

۱-۳-۵. **شایستگی پایه، متمایز کننده، کلیدی یا محوری:** شایستگی پایه به مجموعه‌ای از ویژگی و رفتار اطلاق می‌شود که امکان اجرای کاری را با رعایت حداقل انتظارات و استانداردها فراهم می‌کند. شایستگی متمایز کننده به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها گفته می‌شود که عملکرد برتر را در مقایسه با عملکردهای معمولی و متوسط امکان‌پذیر می‌کنند و شایستگی کلیدی یا محوری به شایستگی قابل پرورش و تکمیل در طی سالیان متمادی اطلاق می‌گردد (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵).

۴-۱. شایستگی مدیران در ادبیات سازمان و مدیریت

در سال ۱۹۸۲، بویاتزیس^۱ از طریق ایجاد الگویی منطقی و منسجم تحت عنوان شایستگی مدیریت، یکی از مهمترین بنیانهای نهضت شایستگی را بنا نهاد. مینتزبرگ^۲ با ارائه نقشهای مراددهای، اطلاعاتی و تصمیم گیری و کاتز^۳ با ارائه مهارت فنی، انسانی و ادراکی از پیشگامان نظریه پردازی در حوزه شایستگی هستند (شجاعی و مقدم، ۱۳۸۸). تحقیقات بسیاری در خصوص شایستگی و توان مورد نیاز مدیران انجام، و بر این اساس الگوهای زیادی طراحی شده است. برخی به دنبال ایجاد الگویی واحد بوده، و این امر را بسیار مشکل یافته‌اند.

۵-۱. مروری بر الگوهای شایستگی مدیران

الگوهای بسیار زیادی هست که در این مقاله فرصت طرح آنها نیست، لیکن از میان الگوهای شایستگی مدیران، بهترین الگوها را در جدول محقق ساخته شماره (۱) مورد بررسی قرار خواهیم داد:

جدول (۱): جدول تطبیقی الگوهای شایستگی مدیران

ردیف	طراح الگو	تعداد ابعاد	نام ابعاد
۱	مک کلند (۱۹۷۳)	۳	توان پایه، متمایزکننده و کلیدی یا محوری (مک کلند، ۱۹۷۳)
۲	سازمان ملل متحد	۱۴	توانایی و مهارت ارتباطی/ کار گروهی / برنامه‌ریزی و سازماندهی/ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری / اخلاقیت/ مشتری مداری/ تعهد برای یادگیری مستمر/ آگاهیهای فناورانه/ رهبری/ چشم‌انداز/ توانمندسازی دیگران/ اعتمادآفرینی/ مدیریت بر عملکردها/ قضاوت و تصمیم‌گیری (غفاریان و ابوالعلائی، ۱۳۸۶)
۳	یونیدو	۶	دانش، مهارت و ویژگی شخصی (غفاریان، ۱۳۷۹)
۴	شرکت Dell	۵	مهارت فنی و تخصصی/ یکپارچگی شخصی و شخصیتی و توان اعتماد/ بهره‌هوشی/ شم کسب و کار/ مهارت فرماندهی (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۵	شرکت DOW	۸	ابتکار عمل/ نوآوری/ اثربخشی در ارتباطات بین فردی/ رهبری/ یادگیری/ تمرکز بر بازار/ توانایی کار گروهی/ خلق ارزش (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۶	شرکت پان کانادا	۷	توانایی خلق، گسترش و پیگیری چشم‌انداز مطلوب/ توانایی برقراری ارتباطات اثر بخش/ تصمیم‌گیری، قاطعیت و پیگیری تا حصول نتیجه/ داشتن شم کسب و کار/ توانایی مدیریت بر کارکنان و گروه‌ها/ نوآوری/ مهارت مدیریت تحول و راهبری تغییر (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)

1. Boyatzis
2. Mintzberg
3. Katz

۷	بانک آمریکا	۵	رشد دادن و رونق بخشیدن به کسب و کار/ رهبری و هدایت کارکنان برای اجرا و عمل/ تمایل به عمل و اجرا (اجرایی کردن و به نتیجه رساندن برنامه‌ها)/ حفظ انرژی، هیجان و خوش‌بینی در کارها/ التزام عملی نسبت به ارزشهای بانک (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۸	شرکت Eli Lilly	۷	الگو بودن در عمل به ارزشها/ تمرکز به محیط بیرونی/ توانایی پیشبینی تحولات و آماده بودن برای آینده/ توانایی اجرای وظایف با رعایت معیار کیفیت، سرعت و سازگاری با ارزشها/ توانایی دستیابی به اهداف و نتایج از طریق منابع انسانی در اختیار/ توانایی ارزیابی قبل از اقدام و اقدام بر مبنای ارزیابی و شناخت/ تسهیم اطلاعات، تجربه‌ها و آموخته‌های خود با دیگران (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۹	ایالت میسیگان	۶	اثر بخشی شخصی، ارتباطات، نتیجه‌گرایی، پرورش نیروی کار، توسعه فرآیند کسب و کار و دانش شغلی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۰	کانادا	۵	شایستگی فکری، شایستگی آینده‌نگری، شایستگی مدیریت، شایستگی ارتباطات، شایستگی شخصی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۱	ایالت واشنگتن	۱۳	ارتباطات، تصمیم‌گیری، مهارت‌های بین‌فردی، رهبری، طرح‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت پروژه/ برنامه، مدیریت مالی، شایستگی فناوری، تعامل با محیط خارجی، نوآوری و مدیریت تغییر، یادگیری و موفقیت‌طلبی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۲	استرالیا	۸	دانش سازمانی، طرح‌ریزی و تفکر راهبردی، اثربخشی بین‌فردی، پرورش افراد، مدیریت منابع، مدیریت تغییر، ارتباطات، رهبری/ خود‌مدیریتی، مدیریت افراد (با تأکید بر مدیریت تغییر)، مدیریت تجارت، مدیریت فناوری، مدیریت فنی، مدیریت جهانی (زبان/ چندفرهنگی) (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۳	بویاتزیس	۲۱	خود ارزیابی درست، مفهوم سازی، داشتن روابط صمیمی، توجه همراه با تأثیر، پرورش دیگران، قدرت تشخیص، کارایی، تفکر منطقی، مدیریت فرایندهای گروهی، حافظه (هوش)، شفافیت ادراکی، نگرش مثبت، فعال و آینده‌نگر، اعتماد به نفس، خود‌کنترلی، دانش تخصصی، خود‌انگیزگی، تحمل و طاقت، آرایه شفاهی (سخنرانی)، به کارگیری قدرت اجتماعی و استفاده از قدرت یکجانبه / یک طرفه (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۴	پدلر و همکاران (۱۹۷۸)	۱۱	تسلط بر دانش حرفه‌ای مرتبط، حساسیت دائم نسبت به رویدادها، مشکل‌گشایی، مهارت تحلیلی، تصمیم‌گیری و قضاوت، توانمندی و مهارت اجتماعی، انعطاف‌پذیری عاطفی، آینده‌نگری، خلاقیت، چالاکی و یا پویایی ذهنی، مهارت و عادت یادگیری متوازن و شناخت خویش (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۵	هانت و والاس (۱۹۹۵)	۵	فرایندهای مدیریت راهبردی و سازمانی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت عملیات و امور اداری، رهبری و گروه‌سازی و متقاعد سازی و نفوذ (بابایی زکیلی، ۱۳۷۷)
۱۶	مدل MCI انگلستان	۴	نقش عملیاتی، نقش مالی، نقش مدیریت افراد (کارکنان) و نقش مدیریت اطلاعات (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۷	الگوی Work Force	۳	شایستگی کار با مردم (هدایت دیگران)، شایستگی مرتبط با ارائه خدمات (جلوگیری از بروز مسائل و حل و فصل آن) و شایستگی خود‌مدیریتی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۸	اداره مدیریت پرسنلی آمریکا	۵	هدایت تغییر، هدایت افراد، نتیجه‌گرا، عملیات و ارتباط‌سازی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)

مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، کارآفرینی، بینش اجتماعی و سیاسی، حل مشکل و تصمیم‌گیری، اجرایی و رشد شخصیتی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)	۸	وزارت نیرو	۱۹
انعطاف‌پذیری، تعیین معیارهای عملکرد، نوآوری، مدیریت تنش، پیش‌فعال بودن، ارتباطات، رهبری از طریق ارزشها و چشم‌انداز، تسهیل تغییرات، مشتری‌گرایی، صداقت آفرینی، ایجاد روابط کاری استراتژیک، مربی‌گری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار، واگذاری مسئولیت، توسعه گروه موفق، مدیریت تضاد، تعیین استانداردهای کاری و حساسیت به سلامت و اهمیت کارکنان (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)	۱۹	مطالعات میشیگان	۲۰
مهارت ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت ارتباطی، کار گروهی، عوامل شخصیتی، گزارش اخلاقی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، گروه تجاری، مهارت رهبری (قرینی، ۱۳۸۲)	۱۰	شرکت IDRO	۲۱
دانش، مهارت و ویژگی شخصی (غفاریان، ۱۳۷۹)	۳	وفا غفاریان	۲۲
نقش مدیریتی، توانایی مدیریتی، مهارت، ویژگی شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیران (فرهی، ۱۳۸۹)	۶	برزو فرهی بوزنجانی	۲۳
مهارت ارتباطی، مهارت ادراکی، تصمیم‌گیری، شخصیت، کار گروهی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و ارزشهای اخلاقی (بابایی زکیلی، ۱۳۸۵)		بابایی زکیلی	۲۴

(منبع: نگارنده)

برخی از الگوها به توانایی ژنریک^۱ و ویژگی کیفی^۲ اشخاص تأکید دارد. در حالی که گروه دیگری از الگوها بر مهارت فنی^۳ ویژه شغل متمرکز است. در برخی از الگوها هم سعی شده است که با ترکیبی از عوامل، رویکردی جامع ارائه شود (دهقانان، ۱۳۸۵).

بررسی این الگوها نمایانگر این است که الگوها اشتراکات زیادی دارند به طوری که حدود ۷۰٪ ابعاد شایستگی مدیران با هم مشترک، و تفاوت کمی بین الگوها ملاحظه می‌شود. مهمترین ابعادی که همه الگوها بر آنها تمرکز کرده‌اند، موارد زیر است:

الف) خوشه دانش، مهارت، توانایی، انگیزش، باور و ارزش

ب) مرتبط با بخش مهم شغل

ج) مرتبط با عملکرد برتر و یا اثربخشی

د) مرتبط با استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش

ه) مرتبط با جهتگیری استراتژیک

1. Generic Ability
2. Quality Character
3. Technical Skills

(و قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش

گروهی دیگر از صاحب‌نظران، دیدگاه متمرکز بر واگذاری اختیار و تقسیم قدرت مدیر با کارکنان را دیدگاه عقلایی نامیده‌اند. از دیدگاه عقلایی، توانمندسازی فرایندی است که هر رهبر یا مدیر، قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می‌کند (منظور از قدرت در اینجا قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی) و تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار^۱ سازمانی است (بختیاری، ۱۳۸۸: ۱۰۹).

باید افزود که پس از طراحی الگو و در فرایند توسعه مدیران، که فرایندی جامع است، مدیران در مسیر اثر بخشی رشد می‌یابند و تربیت می‌شوند. این امر تلاشی برای افزایش اثر بخشی مدیران است. این تلاش از طریق دوره‌های آموزش رسمی و غیر رسمی انجام می‌شود (مامفورد^۲، ۱۹۸۹). در واقع، توسعه مدیریت، توسعه حرفه مدیریت در درون سازمان است (بورگوین^۳، ۱۹۸۸). این امر فرایند اصلاح یک یا چند جنبه مدیریت سازمان با هدف اصلاح اثربخشی مدیران از طریق آموزش آنان برای کسب نظر و آشنایی با اهداف و خط‌مشی سازمان، توانایی و مهارت لازم برای ایفای نقش مؤثر است (جعفری قوشچی، ۱۳۸۴). فعالیت اخیر، هسته مرکزی نظام مدیریتی سازمان، و راه زندگی است که در مسیرش مدیر با چالش‌های روزمره روبه‌رو می‌شود (مارگریسون^۴، ۱۹۹۱).

۲. روش شناسی تحقیق

۱-۲. نظریه داده بنیاد (نظریه برخاسته از داده‌ها یا نظریه مفهوم سازی بنیادی یا نظریه مبنایی)

در این روش، مفاهیم نهفته در پدیده‌ها استخراج می‌شود و با کشف رابطه آنها با هم، گروه‌های مفهومی شکل می‌گیرد. درک ارتباط گروه‌های مفهومی با هم و تشخیص گروه‌های اصلی، شبکه مفهومی را شکل می‌دهد. این کار تا مرحله اشباع، یعنی جایی که دیگر اضافه کردن داده‌های جدید، مفهوم یا ارتباط جدیدی را اضافه نکند، ادامه می‌یابد

1. Authority
2. Mumford
3. Burgoyne
4. Margerison

و نتیجه کار به صورت نظریه و یا الگوی مرتبط با موضوع تحقیق ارائه می‌شود. مبنای استنتاجی این روش استقرایی است؛ یعنی به دست آوردن نظریه به‌طور استقرایی از مطالعه پدیده؛ به عبارت دیگر نظریه را باید از طریق برخی روشهای سامانمند، کشف، کامل و اثبات کرد (استراس، کوربین^۲، ۱۳۸۵).

۲-۲. نمونه‌گیری در نظریه داده بنیاد

در مطالعات کمی، نمونه‌گیری بر مبنای انتخاب بخشی از جمعیت به نمایندگی کل جمعیت انجام می‌شود و آن را به کل جمعیت تعمیم می‌دهند. نظریه داده بنیاد به دنبال مفاهیم در شکل‌های مختلف آنها است؛ لذا هر مشاهده یا مصاحبه یا سند بیشتر به شواهد بیشتری منجر، و غلظت بیشتری کسب خواهد شد. در این روش نمونه‌گیری در هر سه مرحله کدگذاری باز و محوری و گزینشی تا جایی ادامه پیدا می‌کند که دیگر مفهومی به مفاهیم قبلی اضافه نشود. در این تحقیق و به دلیل زیاد بودن حساسیت نظری محقق، به تمام خوانی اقدام شده و به خودی خود، مرحله اشباع نظری رخ داده است. در کدگذاری انتخابی، باید به تشریح داستان (روایتی توصیفی درباره پدیده اصلی تحقیق و گزارشی از سلسله حوادث و وقایع اتفاق افتاده در گذشته) پرداخت (استراس، کوربین، ۱۳۸۵).

۳. مراحل کدگذاری در نظریه داده بنیاد

۳-۱. کدگذاری باز: در مرحله کدگذاری باز به مشخص کردن کدها، مفاهیم و مقوله‌ها می‌شود. کد واحد خرد تحلیل است که بر پایه آن مفهوم‌سازی داده‌ها شکل می‌گیرد. جدول شماره (۲) مثالی از چگونگی کدگذاری است:

جدول (۲) : مثال از کدگذاری باز

کد	گزاره منتخب	متن بیانات	نشانه
مهارت در حرفه	(.....)	۸۵۰۸۱۷۰۱

1. Induction

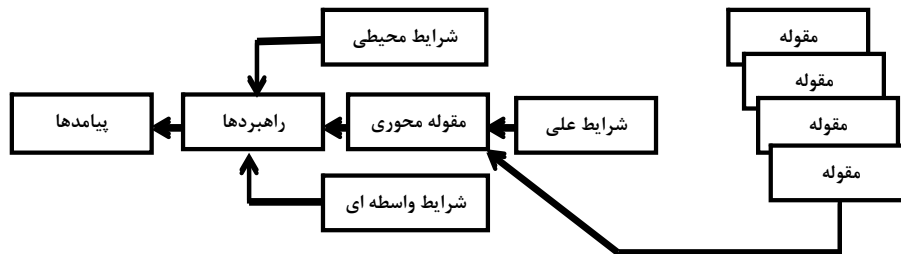
2. Strauss & Corbin

در این جدول هر کد از یک گزاره منتخب از متن اصلی تشکیل شده است. علامت نشانگر جدول نیز به آدرس دهی متن مورد استفاده می‌پردازد. در این جدول نشانگر ۸۵۰۸۱۷۰۱ به معنای اولین گزاره منتخب از متن بیانات مقام معظم رهبری در تاریخ هفدهم آبان ماه ۱۳۸۵ بوده است. چند کد مشترک، یک مفهوم را تشکیل می‌دهد. وظیفه مفاهیم در نظریه داده بنیاد، ارائه جزئیات بیشتری در مورد هر مقوله است. در این تحقیق و در همین بخش، تعدادی از کدها در کنار هم تشکیل «مفهوم مهارت فنی» را داده است. مفاهیم مشترک یک مقوله را تشکیل می‌دهند. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر است و سطحی بالاتر را نشان می‌دهد. مقوله‌ها «شالوده» ساختن نظری است و ابزاری فراهم می‌کند که با آن نظریه می‌تواند یکپارچه شود. در همین مثال، شش مفهوم مهارت فنی، انسانی، ادراکی، هدایت و رهبری، تصمیم‌گیری و ارتباطی مقوله مهارت‌ها را تشکیل داده است. وقتی مقوله‌ها مشخص شد، کدگذاری باز به پایان می‌رسد. در این تحقیق ۹۸۸ کد، تشکیل ۱۱۵ مفهوم و این نیز ۲۱ مقوله را تشکیل داده است. مقوله‌های تحقیق به شرح جدول شماره (۳) است:

جدول (۳): مقوله‌های بیست و دو گانه تحقیق

ردیف	نام مقوله	ردیف	نام مقوله	ردیف	نام مقوله
۱	آرمانها و انتظارات رهبری	۸	فرهنگ	۱۵	مهارت
۲	رسالت	۹	خانواده	۱۶	توانایی
۳	ارزشها	۱۰	منهیات	۱۷	بینش و بصیرت
۴	شایستگی مدیران ج.ا.ا	۱۱	آموزش و توانمند سازی	۱۸	آمادگی
۵	فرصتها	۱۲	مبانی اعتقادی - معرفتی	۱۹	پیشرفت و توسعه و تعالی
۶	تهدیدها	۱۳	مبانی ارزشی - رفتاری	۲۰	رشد و تربیت
۷	پیچیدگی و تغییرات	۱۴	دانش	۲۱	بهره وری

۲-۳. کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به عنوان مقوله یا پدیده اصلی (پدیده اصلی یا هسته، همان فرایند مورد مطالعه) انتخاب می‌شود و در مرکز فرایند مورد بررسی قرار می‌گیرد و سایر مقوله‌ها را به هم مرتبط می‌سازد (استراوس و کوربین، ۱۳۸۵).



نمودار(۱): الگوی پارادایم در کدگذاری محوری (استراس و کوربین، ۱۳۸۵)

با ترتیبات یاد شده و در این تحقیق، ابعاد شش گانه الگوی پارادایمی تحقیق به شرح ذیل است:

۱-۲-۳. مقوله‌های علی: این مقوله‌ها که حاصل شرایط علی یا شرایط مقدم است به حوادث، وقایع و اتفاقی‌هایی اطلاق می‌گردد که به وقوع یارشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد (استراس، کوربین، ۱۳۸۵). سه مقوله آرمانها و انتظارات رهبری، رسالتها و ارزشها به عنوان شرایط علی به شرح جدول شماره (۴) تشخیص داده شد:

جدول (۴): جدول مفاهیم و مقوله‌های علی تحقیق

ردیف	نام مقوله	نام مفهوم
۱	آرمانها و انتظارات رهبری	۱ اجرای آرمانهای امام (ره) و انقلاب
		۲ عمل به وصیتهای امام (ره)
		۳ حفظ نظام و انقلاب اسلامی
		۴ کمک به پی‌ریزی تمدن اسلامی
		۵ کمک به نهضت بیداری اسلامی
		۶ استکبار ستیزی و مبارزه با ظلم و فساد و تبعیض
		۷ ایجاد حیات طیبه اسلامی
۲	رسالتها	۱ رسالت تعمیق مبانی دینی و انقلابی
		۲ رسالت در مقابل بشریت
		۳ رسالت برای پی‌ریزی تمدن اسلامی
		۴ رسالت سیاسی و فرهنگی و اجتماعی
		۵ پیشرفت و تعالی سازمان در مسیر سند چشم انداز نظام در افق ۱۴۰۴
۳	ارزشها	۱ ارزشهای اسلامی و انقلابی
		۲ ارزشهای ملی
		۳ ارزشهای سازمانی
		۴ ارزشهای فردی

به صورت مصداقی در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم اجرای آرمانهای امام (ره) و انقلاب» از «مقوله آرمانها و انتظارات رهبری» رهبر عزیزمان می‌فرمایند: اگر ما امام را دوست داریم - که واقعا همین‌گونه است و هیچ‌کس نمی‌تواند تردید کند که ملت ایران در عشق و محبت به امام صادق نیست - باید راه و درس او را زنده نگهداریم و هدفهایش را، هدفهای حقیقی و اصلی انقلاب به حساب آوریم و به سمت آنها حرکت کنیم و هدف دیگری از خودمان درست نکنیم. هدفهای امام(ره) مشخص و روشن است و احتیاج به کار زیاد ندارد (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۶۸/۰۳/۱۸).

به همین ترتیب در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم ایجاد حیات طیبه اسلامی» از «مقوله آرمانها و انتظارات رهبری» فرموده‌اند: ما فرقدمان با بقیه گروه‌هایی که در کشورهای مختلف می‌آیند یک رژیمی را تغییر می‌دهند بر سر کار می‌آیند و قدرت را به دست می‌گیرند، این است که ما آمدم برای اینکه یک جامعه اسلامی به وجود بیاوریم؛ ما آمدم تا حیات طیبه اسلامی را برای کشورمان و برای مردمان بازتولید کنیم آن را تأمین کنیم. و اگر بخواهیم با یک نگاه وسیع‌تر نگاه کنیم، چون بازتولید حیات طیبه اسلامی در کشور ما می‌تواند و می‌توانست و می‌تواند همچنان الگویی برای دنیای اسلام شود در واقع آمدم برای اینکه دنیای اسلام را متوجه به این حقیقت و این شجره طیبه بکنیم؛ ما برای این آمدم. هدف، جز این چیز دیگری نبود، الان هم هدف جز این چیز دیگری نیست (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۷/۰۶/۱۹).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم رسالت در مقابل بشریت» از «مقوله رسالتها»: خاک ما، سرزمین ما یک صدم مجموعه کشورهای دنیاست، جمعیتان هم تقریباً یک صدم جمعیت بشریت در دنیاست؛ اما مسئله ما قناعت به یک صدم در مسائل گوناگون نیست. ما رسالت داریم. ایران اسلامی، ایران مسلمان، رسالتی بیش از این حرفها دارد. نه اینکه قصد جهان‌گشایی و تصرف داشته باشیم - ابداً و اصلاً - اصلاً در ذهن آن کسی که مسلمان باشد، وارد نمی‌شود که بخواهد جهان‌گشایی کند؛ بلکه مسئله، مسئله رسالت در مقابل بشریت است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۸/۱۱/۱۳).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم رسالت برای پی‌ریزی تمدن اسلامی» از «مقوله رسالتها»: هدف پی‌ریزی یک تمدن و یک حرکت عظیم است، برای این باید ارتش

و سپاه و دستگاه‌ها و وزارتخانه‌ها و نیروی انتظامی ما و غیره خود را آماده کنند (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۱/۱۱/۲۱).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم ارزشهای اسلامی و انقلابی» از «مقوله ارزشها»: آنچه که ما می‌خواهیم بر آن پا بفشاریم، این است که جمهوری اسلامی و حاکمیت دین و اسلام این توهم را ابطال کرده. ما می‌خواهیم و می‌توانیم هم عقلانی و منطقی و علمی و پیشرفته زندگی کنیم، هم در عین حال متمسک به ارزشهای اخلاقی خودمان و پایبند به ایمان دینی خودمان و عامل به فرائض و لوازم زندگی مذهبی خودمان باقی بمانیم؛ بلکه در این جهت هم پیشتر برویم (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۹/۰۱/۰۹).

۲-۲-۳. **مقوله محوری:** به دلیل اینکه هیچ کدام از مقوله‌های تحقیق، انتزاعی‌تر از سایر مقوله‌ها نبود، برای پدیده محوری نام متناسب با موضوع تحقیق انتخاب (استراس، کوربین، ۱۳۸۵) و «شایستگی مدیران جمهوری اسلامی ایران» به عنوان پدیده محوری در قلب سایر مقولات (۲۱ مقوله)، در قالب الگوی پارادایم قرار گرفت. این مقوله دارای دو زیر مقوله شایستگی مبتنی بر وظایف و شایستگی مبتنی بر فرایند به شرح جدول شماره (۵) نمایش داده شده است:

جدول (۵): جدول مفاهیم و زیر مقوله‌های مقوله محوری تحقیق

نام مفهوم		نام زیر مقوله	نام مفهوم	نام زیر مقوله
شایسته‌گزینی	۱	شایستگی مبتنی بر فرایند	شایستگی در امور برنامه‌ریزی	۱
			شایستگی در بسیج امکانات	۲
شایستگی در هدایت و رهبری	۳			
شایستگی در سازماندهی و هماهنگی	۴			
شایستگی در امر کنترل و نظارت	۵			
شایسته‌گماری	۲			
شایسته‌خواهی	۳			

به صورت نمونه در مفهوم «شایسته‌گماری» از زیر مقوله «شایستگی مبتنی بر فرایند» به صورت مصداقی در کلام رهبری به این شرح منعکس است: جدی بودن در کار، آرام نداشتن برای کار، احساس مسئولیت برای اصل اقدام و کار و وظیفه‌ای که بر عهده گرفته، بسیار مهم است. به همین جهت هم هست که اگر کسی واقعاً در بخشی از بخشهای کشور

احساس می‌کند که کفایت لازم برای این کار را ندارد، معلوم نیست که پذیرش آن کار، مشروع باشد. چون قبول این کار به معنای این است که تعهد کند و بپذیرد که این کار را به انجام برساند. این، بدون کفایت و لیاقت، امکانپذیر نیست (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۷۲/۱۲/۰۵)؛ هم‌چنین می‌فرمایند: هر دستگاهی که با معیارهای ایمانی و تعبد و روحیه انقلابی‌گری بیشتر آمیخته است، موفقیت‌های آن در زمینه‌های مربوط به اداره کشور بیشتر است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۷۹/۰۶/۲۶).

در مفهوم «شایستگی در کنترل و نظارت» از زیر مقوله «شایستگی مبتنی بر وظایف» به صورت مصداقی در کلام رهبری به این شرح منعکس است: نظارت بر زیرمجموعه خیلی مهم است. چشم‌های بینا و بصیر و باز شماس است که وقتی در دایره مسئولیت‌تان می‌چرخد، می‌تواند صحت کار و پیشرفت کار را تضمین کند. اگر چنانچه شما غفلت کردید، ممکن است در همان بخشی که غفلت کرده‌اید نابسامانی انجام بگیرد. مجموعه‌های انسانی مثل ماشین نیستند که انسان یک دکمه‌ای را بزند و این ماشین به خودی خود شروع کند به کار کردن. مجموعه‌های انسانی مجموعه‌هایی از اراده‌ها، فکرها، نظرها، سلیقه‌ها و خواهش‌های نفسانی صحیح و غلط هستند. خب، این چیزی را که شما تصمیم گرفتید، تدبیر کردید و بناست در مجموعه شما انجام بگیرد، ممکن است یکجا با یک مانعی از همین خواهشها و فکرها و سلیقه‌ها و اراده‌های گوناگون برخورد بکند و متوقف بشود؛ مثل یک جریان آبی که به یک سنگی برخورد می‌کند؛ یک جریان باریک به یک ریگ هم برخورد کند برمی‌گردد. خب، باید این مانع را برطرف کنید. این نمی‌شود مگر با نظارت. نظارت، بسیار مهم است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۸۷/۰۶/۰۲).

۳-۲-۳. **مقوله‌های محیطی:** این مقوله‌ها، که به مقوله‌های زمینه‌ای هم معروف است، نشانگر برخی شرایط خاصی است که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (استراس، کوربین، ۱۳۸۵). در این تحقیق پنج مقوله فرصت، تهدید، پیچیدگی و تغییرات، خانواده و فرهنگ به عنوان وضعیت محیطی تأثیرگذار بر راهبردها به شرح جدول شماره (۶) تشخیص داده شد:

جدول (۶): جدول مفاهیم و مقوله‌های محیطی تحقیق

نام مقوله	نام مفهوم	نام مقوله	نام مفهوم
فرصتها	۱	تهدیدها	حمایتهای رهبری
	۲		حمایتهای مردمی
	۳		ظرفیتهای کشور
پیچیدگی و تغییرات	۱	فرهنگ	پیچیدگی شیوه‌های دشمن
	۲		پیچیدگی مسائل کشور
	۳		تغییرات
خانواده	۱	فرهنگ	تعادل بین کار و زندگی
	۲		اهمیت دادن به خانواده و مراقبت از ایشان
	۳		مهربانی و رفتار عادلانه با خانواده
شناخت انواع تهدیدها	۱	تهدیدها	شناخت انواع تهدیدها
	۲		پیچیدگی تهدیدها
	۳		آمادگی برای رویارویی با تهدیدها
فرهنگ	۱	فرهنگ	فرهنگ اسلامی
	۲		فرهنگ ایرانی
	۳		تعامل فرهنگی
خانواده	۱	فرهنگ	تعادل بین کار و زندگی
	۲		اهمیت دادن به خانواده و مراقبت از ایشان
	۳		مهربانی و رفتار عادلانه با خانواده
فرهنگ	۱	فرهنگ	فرهنگ اسلامی
	۲		فرهنگ ایرانی
	۳		تعامل فرهنگی
خانواده	۱	فرهنگ	تعادل بین کار و زندگی
	۲		اهمیت دادن به خانواده و مراقبت از ایشان
	۳		مهربانی و رفتار عادلانه با خانواده
شناخت انواع تهدیدها	۱	تهدیدها	شناخت انواع تهدیدها
	۲		پیچیدگی تهدیدها
	۳		آمادگی برای رویارویی با تهدیدها
فرهنگ	۱	فرهنگ	فرهنگ اسلامی
	۲		فرهنگ ایرانی
	۳		تعامل فرهنگی
خانواده	۱	فرهنگ	تعادل بین کار و زندگی
	۲		اهمیت دادن به خانواده و مراقبت از ایشان
	۳		مهربانی و رفتار عادلانه با خانواده

به صورت مصداقی یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «حمایتهای مردمی» در مقوله «فرصتها» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: این نظام را قشرهای محروم و متوسط - که غالب مؤمنین را اینها تشکیل می‌دهند - به وجود آوردند و از آن حمایت و دفاع کردند. اینها وفادارند و پشتیبان این نظام هم اینها هستند. لذا این نظام به پشتیبانی این توده عظیم مردم مؤمن، ماندنی و پایدار و با دوام است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۱۲/ ۶۹/۰۲).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «ظرفیتهای کشور» از مقوله «فرصتها» می‌فرمایند: ما در همه زمینها مثل یک معدن استخراج نشده یا نیمه استخراج شده هستیم. ... حالا این ظرفیتهای در بخشهای مختلف دست من و شماست. اگر چنانچه این ظرفیتهای را شناسیم، کوتاهی کردیم؛ اگر بشناسیم و برای به کارگیری این ظرفیتهای همت نکنیم، کوتاهی کردیم؛ اگر به یک حد متوسطی قانع بشویم، کوتاهی کردیم. باید به سمت قله حرکت کنیم (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۱۶/ ۸۹/۰۱).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «شناخت انواع تهدیدها» از مقوله «تهدیدها» می‌فرمایند: امروز من متأسفانه می‌بینم که کسانی طبق خواسته آن دشمنان، تبلیغ می‌کنند که این توهم است! دشمن همین را می‌خواهد که مردم، مسئولان، کارگزاران حکومت، اداره‌کنندگان کشور و طراحان و قانونگذاران امور زندگی مردم از تهدید دشمن غفلت کنند (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۱۴/ ۸۰/۰۳).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «پیچیدگی شیوه‌های دشمن» از مقوله «پیچیدگی و تغییرات» می‌فرمایند: امروز دشمنان نظام و کشور از شیوه‌هایی برای برخورد استفاده می‌کنند که در گذشته در اختیارشان نبود یا مطرح نبود؛ اما امروز با کیفیت‌های بالا و روش‌های پیچیده، توطئه‌های خود را به مرحله عمل می‌رسانند (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۰/۰۸/۰۸).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «اهمیت دادن به خانواده و مراقبت از ایشان» از مقوله «خانواده» می‌فرمایند: «قوا انفسکم و اهلیکم ناراً» «قوا» یعنی حفظ کنید، «انفسکم» خودتان را «و اهلیکم» و اهل خودتان را؛ یعنی فرزندان، زنتان، خانواده‌تان را؛ از چه چیزی حفظ کنید؟ «ناراً»؛ از آتش ضلالت، آتش قهر خدا، آتش جهنم - خیال نکنید که فقط آن جوان است که فاسد و نابود و گمراه می‌شود؛ نه. او در فکر و ذهن و جهتگیری شما خواه و ناخواه به نحوی اثر می‌گذارد (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۰/۰۷/۲۸).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «رویارویی با تهدیدات فرهنگی» از مقوله «فرهنگ» می‌فرمایند: از اساسی‌ترین مسائل ما، مسائل فرهنگی است و من احساس می‌کنم که در زمینه اداره فرهنگ اسلامی این جامعه، داریم دچار یک نوع غفلت و بی‌هوشی می‌شویم - یا شده‌ایم - که بایستی خیلی سریع و هوشیارانه، آن را علاج کنیم (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۶۹/۰۹/۱۴).

۳-۲-۴. مقوله‌های واسطه‌ای: این مقوله‌ها که به مقوله‌های میانجی هم معروف است، نشانگر برخی شرایط خاصی است که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (استراس، کوربین، ۱۳۸۵). در این تحقیق دو مقوله منهیات و آموزش و توانمندسازی به عنوان شرایط واسطه‌ای تأثیرگذار بر راهبردها به شرح جدول شماره (۷) تشخیص داده شد:

جدول (۷): جدول مفاهیم و مقوله‌های واسطه‌ای تحقیق

نام مقوله	نام مفاهیم	نام مقوله	نام مفاهیم
منهیات	۱	آموزش و توانمندسازی	بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی
			منهیات فردی
	۲		آموزش و پرورش حرفه‌ای
			منهیات سازمانی
			آموزش و پرورش اعتقادی - معرفتی
		آموزش و پرورش ارزشی - رفتاری	
		انسان‌سازی	

به صورت مصداقی یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «منهیات سازمانی» در مقوله «منهیات» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: دو نکته را مورد نظر قرار بدهیم: یک نکته، استفاده غیرقابل قبول از اعتبارات و سمتها و عنوانهاست - آنچه اصطلاحاً به آن قدرت‌نمایی می‌گویند - و دیگری، استفاده نامشروع از موارد مالی است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۶۸/۰۵/۱۸).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «انسانسازی» از مقوله «آموزش و توانمندسازی» می‌فرمایند: در درون خودتان، مدیران لایق، اشخاص برجسته، دستهای کارآمد و مغزهای فعال تربیت کنید (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۷۵/۰۷/۱۵).

۳-۲-۵. مقوله‌های راهبردی: این مقوله‌ها راهبردهایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری را ارائه می‌کند. (استراس، کوربین، ۱۳۸۵). در این تحقیق هفت مقوله، مبانی اعتقادی - معرفتی، مبانی ارزشی - رفتاری، دانش، مهارت، توانایی، بینش و بصیرت و آمادگی به عنوان مقوله‌های راهبردی تشخیص داده شد که به شرح جدول شماره (۸) نمایش داده شده است:

جدول (۸): جدول مفاهیم و مقوله‌های راهبردی تحقیق

نام مقوله	نام مفهوم	نام مقوله	نام مفهوم	
مبانی ارزشی - رفتاری	۱	تدین و دینداری	۱۷	استقامت و پایداری
	۲	ایمان	۱۸	حسن ظن
	۳	صداقت در قول و عمل	۱۹	پیروی از الگوی رفتاری امیرالمومنین (ع) و ...
	۴	مردمی بودن	۲۰	دلسوزی در مسئولیت
	۵	ایثار و از خود گذشتگی	۲۱	تفقد از زیر دست
	۶	عدالت و انصاف	۲۲	صرفه جویی
	۷	صبر و حلم و بردباری	۲۳	بیداری و هوشیاری
	۸	انتقاد پذیری	۲۴	خدمتگزاری
	۹	امانتداری و دلسوزی نسبت به بیت‌المال	۲۵	الگوی معنوی بودن
	۱۰	رعایت نظم و انضباط	۲۶	تلاش و پشتکار
	۱۱	ساده زیستی	۲۷	حضور مستمر
	۱۲	تعهد و مسئولیت پذیری	۲۸	خطر پذیری
	۱۳	تقوا و پرهیزگاری	۲۹	تربیت نفسانی
	۱۴	توکل به خدا و اطمینان به الطاف الهی	۳۰	ادای واجبات و ترک محرمات
	۱۵	ظلم ستیزی و دفاع از مظلوم	۳۱	استغفار از گناهان
	۱۶	اخلاص در عمل و طهارت باطن	۳۲	انس باقرآن و نماز اول وقت و ذکر گوی و شکرگزاری

ادامه جدول (۸): جدول مفاهیم و مقوله‌های راهبردی تحقیق

نام مقوله	نام مفهوم	نام مقوله	نام مفهوم
مبانی اعتقادی - معرفتی	۱	توانایی‌ها	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
	۲		اعتقاد به ولایت فقیه و تمسک به او
	۳		اعتقاد به احکام دینی
	۴		دانش و معرفت دینی
دانش	۱	آمادگی‌ها	لزوم کسب دانش
	۲		الزامات دانش
	۳		تخصص همراه با تعهد
مهارت	۱	بینش و بصیرت	مهارت فنی
			مهارت انسانی
	۲		مهارت ادراکی
			مهارت هدایت و رهبری
	۳		مهارت تصمیم‌گیری
			مهارت ارتباطی
توانایی جسمی/فیزیکی	۱	توانایی‌ها	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			اعتقاد به ولایت فقیه و تمسک به او
			اعتقاد به احکام دینی
			دانش و معرفت دینی
توانایی فکری / ذهنی	۲	توانایی‌ها	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			اعتقاد به ولایت فقیه و تمسک به او
			اعتقاد به احکام دینی
توانایی روحی (معنوی)	۳	توانایی‌ها	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			اعتقاد به ولایت فقیه و تمسک به او
توانایی علمی	۴	توانایی‌ها	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			اعتقاد به ولایت فقیه و تمسک به او
			اعتقاد به احکام دینی
آمادگی جسمی و روحی	۱	آمادگی‌ها	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			الزامات دانش
			تخصص همراه با تعهد
آمادگی برای پذیرش مسئولیت	۲	آمادگی‌ها	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			تخصص همراه با تعهد
آمادگی و استعداد و تعهد برای کار	۳	آمادگی‌ها	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			تخصص همراه با تعهد
بصیرت (تشخیص وضعیت و اقتضائات)	۱	بینش و بصیرت	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			تخصص همراه با تعهد
دشمن‌شناسی	۲	بینش و بصیرت	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			تخصص همراه با تعهد
دفاع از نظام و انقلاب	۳	بینش و بصیرت	اعتقاد و ایمان به خدا و پیامبران الهی و معاد
			تخصص همراه با تعهد

به صورت مصداقی در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «پیروی از الگوی رفتاری امیرالمؤمنین (ع) و ...» از مقوله «مبانی ارزشی - رفتاری» می‌فرمایند: باید کاری کنیم که نظام و کشور و جامعه‌ی ما، یک جامعه‌ی علوی باشد. اسم اسلام و اسم ولایت، کافی نیست. بخصوص کسانی که مسئولیتی بر دوش دارند و مأموریتی از نظام الهی و اسلامی بر عهده آنهاست - چه در دستگاه قضایی، چه در دستگاه اجرایی، چه در دستگاه قانونگذاری، چه در دستگاه انتظامی و چه در نهادها و دستگاه‌های مختلف - زبان و بازو و راه و کار، باید زبان و بازو و راه و سبک کار امیرالمؤمنین (ع) باشد (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۶۹/۱۱/۱۰).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «تقوا و پرهیز گاری» از مقوله «مبانی ارزشی - رفتاری» می‌فرمایند: برادران! نظام را باید بر پایه تقوا حفظ کرد؛ راه تقوا هم ذکر خداست. آقایان وزرا، آقایان نمایندگان، آقایان مدیران گوناگون کشور، مسئولان قضایی کشور، خودشان را بی‌نیاز از دعا و نافلة و ذکر و توجه و توسل و گریه و انابه به پروردگار ندانند؛ نگویند حالا ما که مشغول خدمت به مردم هستیم؛ دعا را کسی بخواند که خیلی کار ندارد! نه، اصل کار این است. اگر این نباشد، آنجا بی‌پشتوانه‌ایم. آنجایی که وسوسه‌ها در

مقابل ما صف می کشند و من ضعیف تربیت نشده‌ی حریص به دنیا در مقابل این وسوسه‌ها قرار می‌گیرم، چه چیزی من را نگاه خواهد داشت؟ «قل ما یعبؤا بکم ربی لولا دعاؤکم» (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۷۰/۰۵/۲۳).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «اخلاص در عمل و طهارت باطن» از مقوله «مبانی ارزشی - رفتاری» می‌فرمایند: رفتار خوب، شامل اخلاق خوب، تواضع، صداقت در گفتار، صداقت در موضعگیری، صراحت در بیان حقیقت و بلندنظری نسبت به امور مادی و دنیوی می‌شود؛ این چیزهایی که نشان دهنده خلوص در عمل است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۸۹/۰۴/۲۰)؛ هم‌چنین می‌فرمایند: مواظب باشید که اکسیژن کم نیاورید؛ اکسیژن تدین، تقوا، ورع، ایمان و توکل (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۷۰/۰۴/۱۸). در زمینه مفهوم «ایثار و از خود گذشتگی» از مقوله «مبانی ارزشی - رفتاری» می‌فرمایند: ایثار، یعنی ندیدن و به حساب نیاوردن خود (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۷۶/۰۲/۱۷).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «اعتقاد به ولایت فقیه و تمسک به او» از مقوله «مبانی اعتقادی - معرفتی» می‌فرمایند: هر چه را که در اسلام ارزش است، باید در صدد باشید در عمل جذب کنید. چه ارزشهای فردی - مثل آنچه که به رابطه و علقه هر کس با خدای خود ارتباط پیدا می‌کند و یکی از مهمترین ارزشهای امیرالمؤمنین علیه‌الصلاة والسلام؛ یعنی ارتباط با خدا، توسل به پروردگار و خوب کردن رابطه خود و خدا بودن - چه ارزشهای اجتماعی که مربوط به جامعه است - مانند ارزشهای سیاسی، اقتصادی و بین‌المللی - و چه ارزشهایی که مربوط به آداب و عادات عمومی است. ببینید اسلام کدام خصوصیت و عمل را ارزش دانسته است؛ آن وقت سعی در پیاده کردن آن داشته باشید. به تعبیر دیگر، آن ارزشها را در محیط کار در انتخاب همکاران، در اجرای مأموریت و در تهیه کردن طرح برای بخشی که مشغول کار در آن هستید، حتما اعمال کنید. این به معنای تمسک کامل به ولایت است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۷۳/۰۳/۰۸).

در یکی از کدهای (کد: مهارت دیدن عیوب و نقصها و پیدا کردن راه حلهای خردمندانه) تشکیل دهنده مفهوم «مهارت ادراکی» از مقوله «مهارتها» می‌فرمایند: به سازمانتان به‌طور دایم نگاه کنید و به فکر اصلاح سازمان باشید و نقصهای آن را - که قطعاً وجود دارد - ببینید.

یکی از عیوب انسان این است که نقص را نبیند. وقتی از مدیر یا مسئولی می‌خواهند عیوب نیرو یا سازمان و مؤسسه تحت فرمان خود را بشمارد با اغماض برخورد می‌کند؛ این خطاست. به‌هیچ‌وجه نباید اغماض کرد؛ یعنی واقعا سعی کنید عیوب و نقصها را ببینید و راه‌حلها را خردمندانه پیدا کنید (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۳/۰۱/۱۶).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «لزوم کسب دانش» از مقوله «دانش» می‌فرمایند: باید روزبه‌روز خودتان را کاملتر کنید و گامهای بلندتری بردارید. راه پیشرفت بشر، بن‌بست و مسدود و تمام شدنی نیست. باید سطح دانش و انضباط و تقوا و نظم را تا آخرین تلاشهای خودتان بالا ببرید و آنها را روزبه‌روز بهتر کنید (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۷۸/۰۲/۲۹)؛ هم‌چنین فرموده‌اند: علم، مایه قدرت و ثروت است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۷/۰۶/۰۵)؛ هم‌چنین می‌فرمایند: معنی ندارد که ما بگوییم تعهد یا تخصص؟ هم تعهد، هم تخصص (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۷۲/۰۶/۰۳).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «توانایی فکری/ذهنی» از مقوله «توانایی» می‌فرمایند: من می‌خواهم به همه شما برادران و خواهرانی که در اینجا هستید و به همه کارمندان دولت در سراسر کشور عرض کنم در محیط کار، سعی کنید از همه توان و استعداد و ابتکار خودتان استفاده کنید. این، لازم است؛ از همه قدرت فکری و عملی خودتان، در محیط کار استفاده کنید (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۷۵/۰۶/۰۷).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «آمادگی و استعداد و تعهد برای کار» از مقوله «آمادگی» می‌فرمایند: ...دوم، مسئله آمادگی و استعداد و تعهد برای انجام کار است به همان نحوی که سیاستهای کلی و برنامه‌های اساسی کشور آن را اقتضا می‌کند. اگر کشور، سیاست مشخصی را در مقوله‌ای پذیرفته است، کسی که اجرای بخشی از بخشهای کشور را می‌پذیرد، باید آن را در همان جهت کار و به همان سمت و با همان هدف پیش ببرد و هدایت کند ولو خود او، آن سیاست را به طور کامل تثبیت نکرده باشد. اگر چه در صورتی که مجری آن سیاست را قبول نداشته باشد، معلوم نیست چقدر بتواند این کار را بدرستی انجام دهد. ولی به‌هرحال، آن که لازم و اساسی است، این است که مدیر، مسئول یا وزیری که این مسئولیت را بر عهده گرفته، کار را در جهت آن سیاستهای پذیرفته شده که سیاستگذاران در هر بخش انجام داده‌اند، پیش ببرد. این هم آن نکته یا رکن دوم از ارکان یک مدیریت سالم (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۷۲/۰۵/۱۲).

یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «درک و تشخیص و آگاهی» در مقوله «بینش و بصیرت» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: مسئولان باید آگاه باشند و بفهمند پیرامون آنها چه می‌گذرد والا اگر مسئولان و مدیران کشور، نمایندگان مردم، مؤثرین در دستگاه قضایی و دیگر جاها، آدمهای خوبی باشند؛ باتقوا باشند و شجاعت هم داشته باشند، اما ندانند امروز صفتبندی دنیا کجاست و دشمن کجا نشسته است و از کجا حمله می‌کند، ضربه خواهند خورد (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۸۰/۱۰/۱۹).

۳-۲-۶. **مقوله‌های پیامدی:** مقوله‌های پیامدی نتیجه و حاصل راهبردها در رویارویی با پدیده و یا به‌منظور اداره و کنترل کردن پدیده است. (استراس، کوربین، ۱۳۸۵). در این تحقیق سه مقوله پیشرفت و توسعه و تعالی، رشد و تربیت و بهره‌وری به عنوان مقوله‌های پیامدی تشخیص، و به در جدول شماره (۹) نمایش داده شد:

جدول (۹): جدول مفاهیم و مقوله‌های پیامدی تحقیق

نام مقوله	نام مفهوم	نام مقوله	نام مفهوم
پیشرفت و توسعه و تعالی	۱	رشد و تربیت	۱
	۲		۲
	۳		۳
	۴		۴
	۵	۴	۵
پیشرفت و توسعه و تعالی	۶	تربیت و بهره‌وری	۱
	۷		۲

به صورت مصداقی در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم رشد معنوی» از «مقوله رشد و تربیت»، رهبر عزیزمان می‌فرمایند: نظام اسلامی میدان رشد را برای همه باز کرده است. ماییم و همتمان، ماییم و تلاشمان، ماییم و ابتکار و خلاقیتمان که بتوانیم. اگر تلاش کردیم به نتیجه خواهیم رسید؛ این وعده لایتحلف الهی است. اگر تلاش نکنیم، اگر کوتاهی کنیم، اگر خطوط معنوی و اخلاقی را در پیشرفت مادی به دست فراموشی بسپاریم، البته رحمت الهی از ما سلب خواهد شد. ما باید رحمت الهی را برای خود جلب کنیم (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای^(مدظله)، ۸۴/۰۲/ ۱۸).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم تربیت درونی و بیرونی» و «تربیت فکر و قوای عقلانی (تعلیم) و تربیت نفس و قوای روحی و قوه غضبیه و شهویه (تزکیه)» از «مقوله رشد و تربیت» می‌فرمایند: خدای متعال بشر را طوری آفریده است که به تربیت احتیاج دارد. هم از بیرون باید او را تربیت کنند، هم از درون خودش باید خودش را تربیت کند. در مقوله مسائل معنوی، این تربیت، یکی تربیت فکر و قوای عقلانی اوست که محل این تربیت، تعلیم است و یکی تربیت نفس و قوای روحی و قوه غضبیه و شهویه اوست که نام این تربیت، تزکیه است (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۷۶/۱۲/۱۰).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم تعالی در ابعاد معنوی» از «مقوله پیشرفت و توسعه و تعالی» می‌فرمایند: ما قله بلند و رفیعی را در نظر گرفته‌ایم که عبارت است از همین زندگی مطلوب انبیا و اولیای الهی. همه تلاش و همت و همه فکر و ذکر ما این است که خودمان را به این قله نزدیک کنیم. البته فاصله زیاد است و راه دشوار، اما رسیدن به دامنه‌های بالا و والاتر مغتنم و لذت‌بخش است؛ ما دنبال این هدف هستیم. کلید موفقیت این کار در نظام اسلامی چیست؟ کلید موفقیت این است که مسئولان نظام اسلامی از ایمان و عمل صالح برخوردار باشند (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۳/۰۱/۰۲).

یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «ایجاد سازمان معنوی» در مقوله «پیشرفت و توسعه و تعالی» در کلام رهبری به این شرح منعکس است: در دستگاه اداره کننده و مدیریت و حاکمیت، باید یک نظام معنوی و الهی باشد (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۶۹/۰۴/۲۰).

در یکی از کدهای تشکیل دهنده «مفهوم پیشرفت و توسعه معنوی» از «مقوله پیشرفت و توسعه و تعالی» می‌فرمایند: پیشرفتی که بر فردمحوری و اباحه لذاتی که انسان به طور مطلق دوست می‌دارد، مبتنی باشد، پیشرفت نیست (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۸۵/۰۸/۱۸)؛ هم‌چنین در همین زمینه می‌فرمایند: نباید دو روزمان یکسان باشد؛ روزبه‌روز باید بهتر بشویم؛ دولت‌های ما هم باید روزبه‌روز بهتر بشوند؛ مسئولان و مأموران ما هم باید بهتر بشوند. هر فردی از افراد ما در هر کاری که داریم، باید توقع بهتر شدن را از خودمان و دیگران داشته باشیم. ما باید پیش برویم. معنای پیشرفت، پیشرفت ظاهری و مادی که نیست؛ پیشرفت به سمت هدف هاست؛ یعنی یک امر معنوی (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۷۰/۰۹/۲۷).

یکی از کدهای تشکیل دهنده مفهوم «کارایی» و نیز «اثربخشی» در مقوله «بهره‌وری» در ابلاغیه رهبری به این شرح منعکس است: توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روشهای اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری (حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای (مدظله)، ۱۳۹۱/۰۱/۳۱).

۳-۳. کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی با ایجاد ارتباط بین گروه‌ها، آنها یکپارچه، و چارچوب اولیه نظری تشکیل می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۳: ۱۴۸).

مهمترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی، ترسیم «روایت یا خط داستان» تحقیق است. داستان فقط نقل قولی توصیفی در مورد پدیده اصلی تحت مطالعه، و خط داستان مفهوم‌سازی این داستان است (همان).

تبیین این روایت یا خط داستان با استفاده از یادداشتهای نظری و عملیاتی انجام می‌شود که محقق طی مراحل مختلف داده‌ها تهیه کرده است. داستان این تحقیق به‌گونه‌ای کوتاه از قرار زیر است:

«شایستگی مدیران نظام جمهوری اسلامی ایران در گرو بازگشت به آرمان و خواسته‌های مقام معظم رهبری، رسالت و نیز ارزش حاکم بر کشور و با توجه و واکنش مناسب به محیط پیرامونی (متشکل از برخی فرصتها، تهدیدها، پیچیدگی و تغییرات، فرهنگ و خانواده) و نیز شرایط واسطه‌ای مانع ایجاد شایستگی یا بالعکس هموار کننده مسیر شایستگی، مشتمل بر منهیات (در ابعاد فردی و سازمانی) که در زمره نبايدها و ضد ارزشها به حساب می‌آید و در سایه آموزش و توانمندسازی خواهد بود که در زمره هموار کننده این مسیر به شمار می‌رود. به این ترتیب خواهیم توانست با در پیش گرفتن راهبردهایی شامل تحکیم مبانی اعتقادی- معرفتی، التزام به اعمال عبادی- رفتاری، ارتقای دانش، ارتقای مهارتها، ارتقای توانایی، ارتقای بینش و بصیرت و با کسب آمادگی همه جانبه، ضمن ایجاد پیشرفت و توسعه و تعالی و رشد و تربیت در ابعاد فردی که به ایجاد شایستگی منجر خواهد گردید، پیشرفت و توسعه و تعالی سازمان متبوع را فراهم، و با کمک به پیشرفت و توسعه و تعالی نظام، موجبات ارتقای بهره‌وری را فراهم آوریم.»

۴. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل کیفی برخلاف روشهای کمی، همزمان با مرحله گردآوری داده و به‌طور توأم انجام می‌شود (غفاریان، ۱۳۸۲: ۳۱۹).

در تحقیقات کیفی، مبنای تجزیه و تحلیل، عقل، منطق، تفکر و استدلال است و محقق به این ترتیب به کشف واقعیت دست می‌یابد. اصلاً تجزیه و تحلیل، ترکیب و تجرید و تعمیم، کار عقل است. در تحقیقات کیفی، محقق می‌تواند از طریق استدلال قیاسی و استقرایی، تمثیل و تشبیه، نشانه‌یابی، تجرید، تشخیص تفاوت و تمایز، مقایسه و ... همه به کمک تفکر و تعقل و منطق انجام می‌شود، داده‌های گردآوری شده را ارزیابی و تجزیه و تحلیل، و با ذهن مکاشفه‌ای خود نتیجه‌گیری کند (حافظ نیا، ۱۳۸۱).

همان‌طور که اشاره شد، مقوله‌های این تحقیق در شش دسته در قالب جدول شماره (۱۰) قابل نمایش است:

جدول (۱۰): کدها، مفاهیم و مقوله‌های تحقیق

ردیف	نوع مقوله	تعداد کدها	تعداد مفاهیم	تعداد مقوله
۱	علی	۶۸	۱۶	۳
۲	محوری	۱۱۶	۸	۱
۳	محیطی	۱۰۴	۱۶	۵
۴	واسطه‌ای	۱۲۰	۷	۲
۵	راهبردی	۴۵۵	۵۵	۷
۶	پیامدی	۱۲۵	۱۳	۳
جمع عمودی	۶	۹۸۸	۱۱۵	۲۱

۴-۱. اشباع نظری در نظریه داده بنیاد

در نظریه مبنایی یک قاعده کلی هست و آن اینکه نمونه‌گیری را تا موقعی ادامه می‌دهیم که هر مقوله به اشباع نظری برسد؛ یعنی تا موقعی که به نظر نمی‌رسد داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید آید. اشباع نظری از اهمیت خاصی برخوردار است (استراس، کوربین، ۱۳۸۵).

در این تحقیق گردآوری داده در سه مرحله کدگذاری انجام شد. در هر سه نوع کدگذاری، محقق دائماً به متون بیانات مراجعه، و برخی از کدها را حذف و یا کدهای

جدیدی را اضافه می‌کرد. این روش رفت و برگشتی یا در اصطلاح زیگزاگی یا الاکلنگی ادامه یافت تا اینکه تحقیق به مرحله اشباع نظری رسید.

۲-۴. پایان تحلیل داده‌ها و کفایت نظری

محققان کیفی در مورد بحث روایی مواضع مختلفی گرفته‌اند. برخی معتقدند که روایی به‌عنوان معیار سنتی کمی با تحقیق کیفی هیچ ارتباطی ندارد و چون فرضیات شناخت‌شناسی و هستی‌شناسی پارادایمهای کمی و کیفی متفاوت است، باید مفهوم روایی نیز در تحقیقات کیفی کنار گذاشته شود. برخی هم وقتی از روایی صحبت می‌کنند، معمولاً به تعبیرهایی همچون باورپذیری، قابل دفاع و امانت‌دار بودن اشاره می‌کنند. بنابراین تفکر در زمینه مفهوم روایی در تحقیق کیفی و ارائه راهبردهایی برای حداکثر نمودن روایی در آن، قابل ملاحظه و مهم است (جانسون^۱، ۱۹۹۷).

برخلاف تحقیقات کمی در میان تحقیقات کیفی هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت تحقیق توسط خود محقق تعیین و جرح و تعدیل می‌شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه‌ای نباشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در تحقیقات کیفی به‌بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف تحقیق و مناسب بودن فرایندها ارتباط دارد (وینتر^۲، ۲۰۰۰). باید گفت که معیار پایایی در تحقیقات کیفی به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد و از عبارت «ممیزی تحقیق» به جای اصطلاح پایایی در تحقیقات کمی استفاده می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴).

در نظریه مبنایی، اثبات‌پذیری، بخشی از فرایند تحقیق است و در این راستا این توصیه‌ها وجود دارد:

الف) حساسیت نظری محقق: حساسیت نظری غالباً با نظریه داده بنیاد گره خورده است. حساسیت نظری فرد را قادر می‌سازد تا نظریه داده بنیادی را ارائه کند که از نظر مفهومی غنی، و از انسجام مناسبی برخوردار باشد. حساسیت نظری به کیفیت شخصی محقق بستگی دارد و نشانگر آگاهی از ظرافت و معنی داده‌هاست. این امر به تجربیات و مطالعات قبلی او

1. Johnson

2. Winter

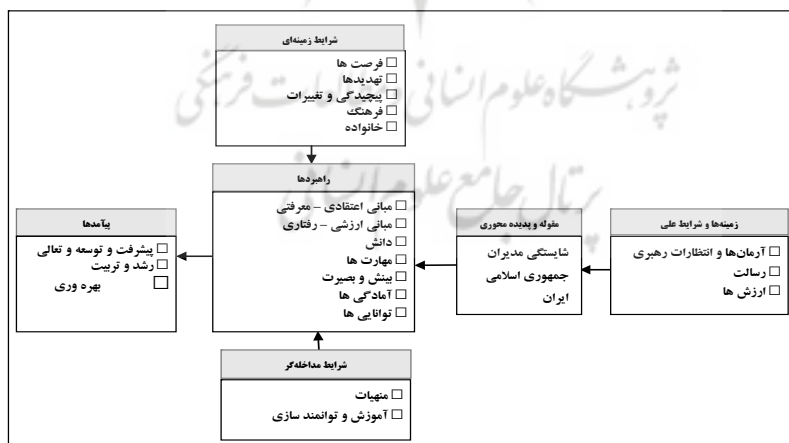
بستگی دارد. می‌تواند در طول روند تحقیق ایجاد شود و رشد یابد. حساسیت نظری به این ویژگیها اطلاق می‌شود: بصیرت داشتن، مهارت داشتن در معنی‌دار نمودن داده‌ها، استعداد درک، و قدرت تجزیه کردن عناصر مربوط از عناصر نامربوط. همه اینها در معنا و در سطح مفهومی صورت می‌گیرد نه در سطح واقعیت‌های ملموس (استراس و کوربین، ۱۳۸۵).
(ب) انسجام روش‌شناسی: انسجام روش‌شناسی، همسویی بین سؤال تحقیق و طرح تحقیق است.

(پ) متناسب بودن نمونه: در نمونه باید از نمونه‌هایی استفاده کرد که بهترین دانش را در مورد موضوع تحقیق دارد.

(ت) گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها: این ویژگی تعامل متقابل بین آنچه دانسته می‌شود و آنچه باید دانسته شود را شکل می‌دهد. تعامل رفت و برگشت بین داده‌ها و تحلیل، جوهر دستیابی به روایی و پایایی است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴).
باید اشاره کرد که در این تحقیق هر چهار موضوع اخیر برآورد شده است.

۵. الگوی پارادایمی تحقیق

الگوی تحقیق با توجه به موارد مندرج در کدگذاری محوری به شکل نمودار شماره (۲) ترسیم شده است:



نمودار (۲): الگوی پارادایمی شایستگی مدیران نظام در اندیشه رهبر انقلاب اسلامی (نگارنده، ۱۳۸۹)

۶. نتیجه‌گیری

در این تحقیق هفت عامل تحکیم مبانی اعتقادی-معرفتی، التزام به اعمال عبادی-رفتاری، ارتقای دانش، ارتقای مهارت، ارتقای توانایی، ارتقای بینش و بصیرت و کسب آمادگی همه جانبه به عنوان راهبردهای تحقیق شناخته شد. بررسی تطبیقی ادبیات تحقیق با الگوی پارادایم تحقیق نمایانگر این است که اگر چه مشترکاتی بین الگوهای مدیریتی با الگوی این تحقیق هست، این اشتراکات غالباً در نامگذاری است و در اساس و پایه، تفاوت ماهوی دارد. در الگوهای توسعه مدیریتی غالباً مبتنی بر رویکرد نگاه به یکی از موارد: الف) خوشه دانش، مهارت، توانایی، انگیزش، باور و ارزش ب) مباحث مرتبط با بخش مهم شغل پ) مرتبط با عملکرد برتر و یا اثربخشی ت) مرتبط با استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش ث) مرتبط با جهتگیری استراتژیک ج) قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش مورد امعان نظر قرار می‌گیرد با توجه به الگو ملاحظه می‌شود که بسیاری از این رویکردها به‌طور یکجا در این تحقیق هست و این از مزایای نگاه سیستمی در تحقیق داده بنیاد و جامعیت سخنان رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران است. در کنار آن ملاحظه می‌شود که ادبیات خواسته‌های مقام معظم رهبری با عنایت به تمرکز خاص ایشان بر دستورا دین مبین اسلام به‌گونه‌ای است که تمام مندرجات خواسته‌های ایشان نیز همین رنگ و بو را دارد. باید افزود که انتظارات مقام معظم رهبری از مدیران نظام، قابل قیاس با مدیران حتی کلاس جهانی نیست.

منابع فارسی

- حضرت آیت ا... العظمی امام خامنه‌ای (مدظله)، سید علی (۱۳۸۹). حدیث ولایت (لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی، تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی).
- ۱. استراس، آنسلم و جولیت کوربین (۱۳۸۵). نظریه مبنایی، ترجمه: بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- ۲. بابایی زکیلی، محمدعلی (۱۳۸۵). طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش نوسازی صنایع ایران)، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه

- منابع انسانی، ص ۱۱.
۳. بختیاری، حسن (۱۳۸۸). الگوهای تونمندسازی کارکنان، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال سوم، شماره ۷، بهار ۱۳۸۸.
 ۴. جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۵). جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان، صنعت خودرو (۱۰۲).
 ۵. جمعی از نویسندگان (۱۳۸۸). پروژه شایستگی های طرح مالک اشتر، تهران: دانشکده مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه امام حسین (ع).
 ۶. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۸). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
 ۷. حصیرچی، امیر (۱۳۹۰). رساله دکتری الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر رهبر معظم انقلاب حضرت آیت الله العظمی خامنه ای (مدظله)، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
 ۸. دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴). تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم سازی تئوری بنیادی، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور (رفتار)، دانشگاه شاهد، سال دوازدهم، تیر ۱۳۸۴، ش ۱۱.
 ۹. دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت؛ رویکردی جامع، تهران: صفار - اشراقی.
 ۱۰. دهقانان، حامد (۱۳۸۵). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت و راهکارها)، تهران: مجله مجلس و پژوهش، زمستان، ش ۵۳.
 ۱۱. شجاعی، سید عمادالدین و مقدم، علیرضا (۱۳۸۸). ارائه مدلی جدید در تدوین شایستگیهای محوری، تهران: پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
 ۱۲. غفاریان، عباس، ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۸۶). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
 ۱۳. غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگیهای مدیریتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
 ۱۴. غفاریان، وفا (۱۳۸۲). توسعه مدیران اجرایی؛ فرصتها و رویکردها، مجموعه مقالات

اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ص ۳۱۹.

۱۵. فالمر، رابرت؛ کانگر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری، تهران: نشر سرآمد.
۱۶. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹). توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیکها و روشها)، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
۱۷. قرینی، دادا... (۱۳۸۲). برنامه توسعه مدیریت در ایدرو، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ص ۴۱۳.
۱۸. کرمی، مرتضی (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی، مجله تدبیر، ش ۱۷۹: ۱۴-۱۹.
۱۹. مشهودی، مجید (۱۳۸۹). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی، مجله تدبیر، ش ۲۱۵: ۱۴-۱۹.

منابع انگلیسی

1. Bonder, A. (2003). A blueprint for the future: Competency based management in KRDC. Canada.
2. Burgoyne.)1988(management development for the individual and the organization. personel management, June.
3. Chowhou, wee & luh luh, lan (1998), "The 36 Strategies of the Chinese Adapting ancient Chinese wisdom to the business world", Marandiz publication.
4. Johnson, Barbara A. H. (1997)."Organizational Culture & Job Satisfaction As Antecedents For Empowerment Of Associate Degree Nursing Faculty".
5. Maburgen (2005). Blue Ocean Strategy. London.
6. Margerison.C (1991) "Making management development work". London maiden head: mc graw hill.
7. McClelland, D. & Spencer, L.)1993(. Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, New York.
8. McClelland, D. C. 1973. Testing for competence rather than for in-

- telligence. American Psychologist, 28, 1-14.
9. Moyer, R (2002). Using Competencies to Build a Successful Organization. Canada: DDI.
 10. Mumford. A. (1989) Management Development: strategic For Action. London: institute of personal and development
 11. Taher, Samer (2007) Competency Based Human Resource Management Program, MEIRC Consultant and Training Company
 12. Winter, Glyn (2000), "A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research", The Qualitative Report, Vol. 4, No. 3 & 4.

