

*Original Article*

Presenting the Human Resources Competency Model from the Perspective of Saadi Shirazi and Its Application in Iranian Government Organizations

Habib Ebrahimpour ^{1*}, Shabnam Zarjou ²

1. Professor, Department of Public Administration and Tourism, faculty of social science, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabi, Iran (*Corresponding Author).

h_brahimpour@uma.ac.ir

2. PhD Candidate in human resource management, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

shabnam.zarjou@ut.ac.ir

Received: May. 25, 2025; Revised: Sep. 10, 2025; Accepted: Nov. 08, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.239121.1448](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239121.1448)

Abstract

Purpose: Human resources competency is a critical requirement for contemporary organizations in today's turbulent world, where its cultivation leads to enhanced performance, greater efficiency, and lasting results. Given the importance of competency, meritocracy, and talent development, this research aims to present a human resources competency model grounded in Saadi Shirazi's wise sayings and to explore how these competencies can be institutionalized within current organizations, introducing competent human resources to the organizational community. Considering the vital role of human resources and the issues arising from their competency weaknesses, particularly in governmental organizations, this study seeks to develop a human resources competency model based on Saadi Shirazi's insights and to apply it in Iranian governmental organizations. Therefore, the research question is: What model is suitable and presentable for improving human resources competency in Iranian governmental organizations?

Design/methodology/approach: The research method, in terms of philosophical paradigm, is interpretive, with a qualitative, exploratory approach. The logic of theory development is inductive, and the purpose is applied. Data analysis is conducted using textual and archival data, employing a documentary strategy and thematic analysis. The research context is Saadi's Golestan, with the first chapter, comprising 41 anecdotes, as the sample.

Research Findings: The findings from the analysis include managerial competencies (decision-making, managerial knowledge and intelligence, leadership and guidance), behavioral competencies (compassionate leadership, behavioral independence, behavioral reputation, citizenship behavior, relationship management), ethical competencies (broad-mindedness, magnanimity, composure, spiritual maturity, generosity), knowledge competencies (knowledge management, knowledge capability), and practical competencies (pragmatism, practical intelligence, experience-based, precision). The unique contribution of this research, which helps reduce the theoretical gap, is the use of Saadi Shirazi's wise sayings and their localization to existing human resources in current organizations. This research, in emphasizing leadership competency, aligns most closely with the AIHR's T-shaped model, and its application in current organizations will yield sustainable, forward-looking results.

Limitations & Consequences: In terms of limitations, the generalizability of the research findings to other organizations and societies may face challenges. Regarding implications, presenting a native, culturally based model can improve the performance and efficiency of governmental organizations. Institutionalizing meritocracy and talent development in organizations can enhance employee job



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

satisfaction and organizational commitment, and identifying and nurturing competent human resources can improve public service delivery and increase public trust in governmental organizations.

Practical Consequences: This research can significantly improve the performance and culture of Iranian governmental organizations. The most important practical outcome is the development of a native competency model inspired by Saadi's wisdom, which aligns with Iran's cultural and religious values. This model can replace Western models that are often not fully compatible with the country's organizational environment. This framework allows human resources managers to redesign their recruitment and hiring processes, emphasizing ethical competencies such as trustworthiness, accountability, and fairness. Additionally, this research can serve as a basis for designing new training and development programs that use Saadi's stories and poems to instill crucial concepts like public service and justice among employees. Ultimately, by enhancing professional ethics and boosting job satisfaction, this research paves the way for practical transformations in human resource management and for improving organizational culture within the Iranian public sector.

Innovation or value of the Article: This research, drawing on the rich treasury of Persian literature, namely Saadi's *Golestan*, presents a human resources competency model. This moves the research beyond a purely theoretical and imported state, giving it a native and cultural flavor. Therefore, using Saadi's wise sayings, rooted in Iranian culture and values, can create a deeper connection with the audience and increase the acceptance of research results. Furthermore, this research, by identifying various dimensions of competency, including managerial, behavioral, ethical, knowledge, and practical competencies, provides a comprehensive and multi-dimensional model. This model, which considers the various dimensions of competency, helps organizations comprehensively assess and develop their human resources. Also, this research, by emphasizing leadership competency, aligns with the AIHR's T-shaped model and highlights the importance of leaders' roles in human resources development. This helps organizations to identify and nurture competent leaders and effectively manage their human resources through them. Moreover, this research, by providing practical solutions for institutionalizing competency in Iranian governmental organizations, helps to bridge the gap between theory and practice. This enables organizations to implement competency models effectively and benefit from their outcomes. Finally, this research, by emphasizing the delivery of sustainable, forward-looking results, helps organizations continuously develop their human resources and prepare for the future.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Competency, Meritocracy, Human Resource Management, Governmental Organizations, Saadi Shirazi.

How to Cite: Ebrahimpour, Habib; Zarjou, Shabnam (2025). Presenting the Human Resources Competency Model from the Perspective of Saadi Shirazi and its Application in Iranian Government Organizations. *Public Adm Perspect.*, 15(3), 158-180 (In Persian).

مقاله پژوهشی

ارائه الگوی شایستگی منابع انسانی از منظر سعدی شیرازی و کاربست آن در سازمان‌های دولتی ایران

حبیب ابراهیم‌پور^{۱*}، شبنم زرjou^۲

۱. استاد گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (*نویسنده مسئول).

h_ebrahimpour@uma.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

shabnam.zarjou@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۷

DOI: [10.48308/jpap.2025.239121.1448](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239121.1448)

چکیده

هدف: شایستگی منابع انسانی از الزامات حیاتی سازمان‌های کنونی در دنیای متلاطم است، که اهتمام به آن موجب عملکرد و بازده بیشتری شده و نتایج پایداری به جا می‌گذارد، از این رو با توجه به اهمیت شایستگی، شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی منابع انسانی از منظر سخنان حکیمانه سعدی شیرازی است و اینکه چطور می‌توان چنین شایستگی‌هایی را در سازمان‌های کنونی نهادینه ساخت و منابع انسانی شایسته‌ای را به جامعه سازمانی معرفی کرد. لذا با توجه به حیاتی بودن نقش منابع انسانی و مسائل ناشی از ضعف شایستگی آن به ویژه در سازمان‌های دولتی، هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی منابع انسانی از منظر سعدی شیرازی و کاربست آن در سازمان‌های دولتی ایران است. از این رو پرسش قابل طرح عبارت است از چه الگویی در جهت بهبود شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران مناسب و قابل ارائه است؟

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: روش پژوهش حاضر از حیث پارادایم فلسفی از نوع تفسیری، و رویکرد آن کیفی و اکتشافی است و منطق بسط نظری نیز استقرائی بوده و هدف آن کاربردی است که با تحلیل داده‌های متنی و آرشیوی با استراتژی اسنادی و تحلیل مضمون انجام پذیرفته، بستر پژوهش حاضر گلستان سعدی و نمونه بررسی شده باب اول گلستان سعدی است که شامل ۴۱ حکایت می‌باشد.

یافته‌های پژوهش: یافته‌های حاصل از تحلیل، عبارتند از شایستگی مدیریتی: ((تصمیم‌گیری)، (دانش و هوشمندی مدیریتی)، (رهبری و هدایتگری))، شایستگی رفتاری: ((رهبری مشفقانه)، (استقلال رفتاری)، (شهرت رفتاری)، (رفتار شهروندی)، (مدیریت روابط))، شایستگی اخلاقی: ((وسعت نظر)، (مناعت طبع)، (صحه صدر)، (بلوغ معنوی)، (رادمردی))، شایستگی دانشی ((مدیریت دانش)، (توانمندی دانشی)) و در نهایت شایستگی عملی ((عملگرایی)، (هوشمندی عملی)، (تجربه محوری)، (دقت عمل)) است. دستاورد ویژه پژوهش حاضر که به کاهش شکاف نظری کمک نمود بهره‌گیری از سخنان حکیمانه سعدی شیرازی و بومی‌سازی آن با منابع انسانی موجود در سازمان‌های فعلی است.



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

این پژوهش از حیث تاکید بر شایستگی رهبری بیشترین تناسب را با مدل ارائه شده (مدل T^1) AIHR² دارد (مدل T)، از این رو در صورت کاربرد در سازمان‌های کنونی موجب نتایج پایدار و رو به آینده خواهد شد.

محدودیت‌ها و پیامدها: از حیث محدودیت، تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به سایر سازمان‌ها و جوامع، ممکن است با محدودیت‌هایی مواجه شود. از حیث پیامدها، ارائه الگویی بومی و مبتنی بر فرهنگ ایرانی، می‌تواند به بهبود عملکرد و بازدهی سازمان‌های دولتی کمک کند، نهادهای سازی شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری در سازمان‌ها، می‌تواند به ارتقای سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان منجر شود و همچنین شناسایی و پرورش منابع انسانی شایسته، می‌تواند به بهبود ارائه خدمات عمومی و افزایش اعتماد مردم به سازمان‌های دولتی کمک کند.

پیامدهای عملی: پیامدهای عملی پژوهش حاضر، می‌تواند به صورت قابل توجهی به بهبود عملکرد و فرهنگ سازمان‌های دولتی ایران کمک کند، مهم‌ترین پیامد عملی آن، تدوین یک مدل شایستگی بومی است که با الهام از حکمت سعدی، با ارزش‌های فرهنگی و دینی ایران همخوانی دارد و می‌تواند جایگزین مدل‌های غربی شود که اغلب با محیط سازمانی کشور سازگار نیستند، این الگو، به مدیران منابع انسانی اجازه می‌دهد تا فرآیندهای جذب و استخدام خود را با تأکید بر شایستگی‌های اخلاقی مانند امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و انصاف بازطراحی کنند، همچنین، این پژوهش می‌تواند مبنای طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه جدیدی باشد که با استفاده از حکایات و اشعار سعدی، به نهادهای سازی مفاهیم مهمی چون خدمت به مردم و عدالت در میان کارکنان کمک می‌کند، در نهایت، با ارتقاء اخلاق حرفه‌ای و افزایش رضایت شغلی، این پژوهش راه را برای ایجاد تحولات عملی در مدیریت منابع انسانی و بهبود فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران هموار می‌سازد.

ابتکار یا ارزش مقاله: در پژوهش حاضر، با بهره‌گیری از گنجینه ارزشمند ادبیات فارسی، یعنی گلستان سعدی، به ارائه الگوی شایستگی منابع انسانی پرداخته شده است. این امر، پژوهش را از حالت صرفاً نظری و وارداتی خارج کرده و به آن رنگ و بوی بومی و فرهنگی بخشیده است، از این رو استفاده از سخنان حکیمانه سعدی، که ریشه در فرهنگ و ارزش‌های ایرانی دارد، می‌تواند به ایجاد ارتباط عمیق‌تر با مخاطبان و افزایش پذیرش نتایج پژوهش کمک کند، همچنین پژوهش حاضر با شناسایی ابعاد مختلف شایستگی، از جمله شایستگی مدیریتی، رفتاری، اخلاقی، دانشی و عملی، به ارائه الگویی جامع و چند بعدی پرداخته است، این الگو، با توجه به ابعاد مختلف شایستگی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع انسانی خود را به طور کامل و جامع ارزیابی و توسعه دهند. همچنین پژوهش حاضر با تأکید بر شایستگی رهبری، با مدل T ارائه شده توسط AIHR همخوانی دارد، که به اهمیت نقش رهبران در توسعه منابع انسانی تأکید می‌کند. این امر، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا رهبران شایسته را شناسایی و پرورش دهند و از طریق آنها، منابع انسانی خود را به طور مؤثر مدیریت کنند. علاوه بر موارد فوق، پژوهش حاضر با ارائه راهکارهای عملی برای نهادهای سازی شایستگی در سازمان‌های دولتی ایران، به کاهش شکاف بین نظریه و عمل کمک می‌کند. این امر، موجب می‌شود تا الگوهای شایستگی را به طور مؤثر در عمل پیاده‌سازی کنند و از نتایج آن بهره‌مند شوند. و در نهایت در این پژوهش با تأکید بر ارائه نتایج پایدار و رو به آینده، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع انسانی خود را به طور مستمر توسعه دهند و برای آینده آماده شوند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: شایستگی، شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، سعدی شیرازی.

استناددهی: ابراهیم‌پور، حبیب؛ زرچو، شبنم (۱۴۰۴). ارائه الگوی شایستگی منابع انسانی از منظر سعدی شیرازی و کاربری آن در سازمان‌های دولتی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۱۵۸-۱۸۰.

¹ طبق مدل T متخصصان منابع انسانی باید دارای یک پروفایل حرفه‌ای به شکل T باشند، این بدان معناست که همه متخصصان HR، صرف نظر از نقش یا زمینه کاری خود، باید در پنج شایستگی اصلی تسلط داشته باشند و علاوه بر آن، در یک یا چند حوزه تخصصی مرتبط با نقش یا نیازهای سازمان خود تخصص عمیق پیدا کنند، علاوه بر مهارت‌های تخصصی، رهبران HR که تیم‌های انسانی را مدیریت می‌کنند، باید بر شایستگی رهبری نیز تسلط داشته باشند

² <https://www.aihr.com/blog/hr-competencies/>

مقدمه

مدیریت منابع انسانی یکی از فرآیندهای مهم و حیاتی هر سازمانی محسوب می‌شود (Susanto & et al, 2021). Skorková, 2016). هیچ سازمانی بدون داشتن متخصصان مناسب و واجد شرایط نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد، بنابراین، باید تصدیق کرد که مدیریت منابع انسانی یکی از اهداف اصلی در نظریه و عمل مدیریت است، به ویژه در محیط متغیر و آشوبناک، کارکنان، یعنی منابع انسانی به بخش مهم و فعال سیستم تبدیل می‌شوند که کارایی سیستم را تعیین می‌کند (Čižiūnienė, 2016). Vaičiūtė & Batarlienė, 2016). همچنین دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که منابع، محرک کلیدی نتایج و پیامدها هستند. از جمله منابعی که یک سازمان می‌تواند برای کسب مزیت رقابتی و ایجاد ارزش اقتصادی دارا باشد، شایستگی منابع انسانی است. یک سازمان با دارا بودن منابع انسانی شایسته با ویژگی کمیاب، ارزشمند، تکرار نشدنی و غیر قابل جایگزین، بهتر از رقبایش می‌تواند عمل کند (Salman, Ganie & Saleem, 2020). بنابراین، مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و دانش انسانی باید به عنوان بخش منحصر به فرد یک سیستم فنی - اجتماعی مورد توجه قرار گیرد (Čižiūnienė, Vaičiūtė, & Batarlienė, 2016).

ارائه الگوی
شایستگی ...

۱۶۲ | صفحه

طبق بیانیه گام دوم انقلاب نیز، منابع انسانی ثروت عظیمی برای کشور محسوب می‌شود که هیچ اندوخته‌ی مادی با آن قابل قیاس نیست، همچنین در بیانیه گام دوم انقلاب مطرح شده است که ظرفیت‌های طبیعی و انسانی، کم‌نظیر است و بسیاری از این ظرفیت‌ها به طور شایسته‌ای مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است، بنابراین، لازم است به فعال‌سازی آن همت گماشته و در جهت پیشرفت همه‌جانبه کشور به معنی واقعی جهش ایجاد کرد (Statement on the "Second Phase of the Revolution" addressed to the Iranian Nation, 2018). لذا توجه به شایستگی در سازمان‌های دولتی برای ارتقای عملکرد و تحقق سیاست‌های عمومی حیاتی است. وجود کارکنان با دانش، مهارت و انگیزه به این نهادها کمک می‌کند تا با پیچیدگی‌ها و چالش‌های محیطی، به طور موثر مقابله کنند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، نه تنها به افزایش کارایی و اثربخشی منجر می‌شود، بلکه به تقویت نهادهای مردم‌سالار و ایجاد جوامع پایدارتر نیز کمک می‌کند. این رویکرد به حل مسائل پیچیده و شناسایی و پیشگیری از چالش‌های آینده می‌انجامد (Vaezi et al, 2025)، از حیث فردی نیز بر اساس نظریه سیستم‌ها، انتظار می‌رود شایستگی کارکنان با عملکرد شغلی و رضایت آنان مرتبط باشد که به نوبه خود به عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Alsabbah & Ibrahim, 2017, Momenifar et al., 2019, Bernard & et al, 2017, Alsabbah & Ibrahim, 2017). به ویژه اگر این شایستگی به همراه پاداش و آموزش باشد (Susanto & et al, 2018) از این رو شایستگی بالا به کارکنان در انجام وظایف مختلف کمک می‌کند و در نتیجه، انجام امور را تسهیل می‌کند (Herwina, 2022).

این امر در سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی بسیار حائز اهمیت است، زیرا سوءاستفاده از قدرت، فساد اداری و عدم شایستگی در سازمان‌ها، منجر به تضعیف دولت و خدشه‌دار شدن اعتبار آن در میان مردم می‌شود، گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که ایران در زمینه سلامت اداری، جایگاه مطلوبی ندارد و در سال ۲۰۲۱ از میان ۱۸۰ کشور در رتبه ۱۵۰ قرار گرفته است لذا سازمان‌های دولتی نقش مهمی در ارائه خدمات به جامعه دارند (Shariatnejad & Maneshdavi, 2025)، زیرا موفقیت سازمان‌های دولتی باعث می‌شود که در اذهان شهروندان تصویر مثبت و خوشایندی از دولت نقش بندد و موجب بهبود کارایی و اثربخشی دولت‌ها و تقویت مشروعیت آنها در میان مردم شود. اما از سوی دیگر شکست در ایفای نقش موثر، موجب ایجاد و بسط تصویر تیره و تار از دولت‌ها و افول کاهش مشروعیت آنها شده و از تاثیرگذاری آنها می‌کاهد. بنابراین یکی از مولفه‌های مختلفی که باعث تقویت کارآمدی و بهینه‌سازی سازمان‌های دولتی در انجام مسئولیت‌ها و وظایف می‌شود، شایستگی منابع انسانی است (Asadi & et al, 2020). جدول ۱ شاخص‌های ارزشیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی را بازگو می‌کند، شاخص ردیف دوم بر اهمیت انتخاب افراد بر اساس شایستگی و نه روابط تأکید دارد، امتیاز قابل توجه آن نشان‌دهنده این است که سازمان به کارایی و تخصص نیروی انسانی خود اهمیت زیادی می‌دهد، که این موضوع با بحث پژوهش حاضر در مورد مدیریت منابع انسانی و شایستگی کاملاً مرتبط است.

و می‌تواند اهمیت پرداختن به این دو مولفه را بازنمایی کند (Tehran Provincial Management and Planning Organization, 2022-2023).

جدول ۱. شاخص‌های عمومی ارزشیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی^۱

ردیف	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف کمی	سقف امتیاز
۱	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	درصد	۱۰۰	۳۲۵
۲	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	درصد	۱۰۰	۱۰۰
۳	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	درصد	۱۰۰	۸۰
۴	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	درصد	۱۰۰	۸۰
۵	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	درصد	۱۰۰	۵۰
۶	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	درصد	۱۰۰	۸۰
۷	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	درصد	۱۰۰	۳۵
۸	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	درصد	۱۰۰	۲۵

(Tehran Provincial Management and Planning Organization, 2022-2023)

با این حال، نظام اداری کشور شاهد سد و مشکلات فراوان در فرایند ایجاد و استقرار نظام مدیریت بر اساس شایستگی سرمایه انسانی است؛ از قبیل عدم وجود فرهنگ حامی شایسته‌محوری در عمل، بوروکراسی و تمرکزگرایی زیاد، انشعاب مقررات، انتخاب و انتصابات غیر اصولی و آشفتگی در این امر، عدم شفافیت و تفسیری بودن معیار ارزیابی کارکنان، عدم وجود قربت و تطابق بین نظام آموزشی و بازار کار و در نهایت عدم تناسب ساختار و تشکیلات با رسالت‌های نظام شایستگی مبتنی بر مدیریت منابع انسانی (Shahnoushi & Dadkhah, 2017).

بنابراین، با توجه به حیاتی بودن نقش منابع انسانی و مسائل ناشی از ضعف شایستگی آن به ویژه در سازمان‌های دولتی، هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی منابع انسانی از منظر سعدی شیرازی و کاربست آن در سازمان‌های دولتی ایران است، لذا پژوهش حاضر بر این باور است که برای غلبه بر چالش‌های موجود در نظام اداری ایران، باید به الگوهای بومی و حکمت ایرانی رجوع کرد، از میان اندیشمندان ایرانی، سعدی شیرازی به دلیل نگاه عمیق و عمل‌گرایانه‌اش به مفاهیم حکمرانی، اخلاق و روابط انسانی، منبعی غنی برای استخراج یک الگوی شایستگی بومی است. در حکایات باب نخست گلستان، سعدی به وضوح نشان می‌دهد که موفقیت یک رهبر یا پادشاه (به مثابه مدیر یک سازمان) تنها در گرو قدرت و ثروت نیست، بلکه به ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری وابسته است، همچنین سعدی در حکایت‌هایی چون حکایت نوزدهم، به عدالت در جزئیات اشاره کرده و می‌آموزد که ظلم حتی از گرفتن یک «نمک» مجانی آغاز می‌شود و می‌تواند پایه‌های یک سیستم را ویران کند. این تأکید بر عدالت در کوچکترین امور، یک شاخص بنیادین برای شایستگی مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی است. در حکایت‌های دیگر، مانند حکایت چهاردهم، بر اهمیت رسیدگی و توجه به زیردستان تأکید می‌کند و می‌گوید: «پادشاهی که به لشکرش حقوق ندهد، آنان مجبورند به دنبال زندگی خود بروند.» این آموزه نشان می‌دهد که توجه به معیشت و انگیزه کارکنان یکی از ارکان اصلی مدیریت شایسته است که مستقیماً به وفاداری و عملکرد آن‌ها مربوط می‌شود، همچنین، سعدی در حکایت پسر کوتاه قد و حکایت استاد کشتی، بر این نکته تأکید می‌کند که شایستگی واقعی در هوش، درایت و دانش نهفته است، نه در ظاهر و قدرت بدنی. این دیدگاه با تأکید بر تفکر تحلیلی و مفهومی همسو است و می‌تواند به عنوان مبنایی برای انتصابات شایسته‌محور به جای انتصابات بر پایه روابط یا ظاهر عمل کند، علاوه بر این، حکایات سعدی، وفاداری، امانتداری و اخلاق نیکو را به عنوان ارزش‌هایی اساسی مطرح می‌کنند که برای بقای یک سیستم ضروری است. برای مثال، در حکایت بیست و سوم، وفاداری خواهی‌ای که با وجود ستم پادشاه، حاضر

^۱ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، ۱۴۰۱

به خدمت به دشمن او نمی‌شود، به عنوان یک فضیلت بزرگ ستوده می‌شود. این وفاداری اخلاقی، یک عنصر کلیدی در ساختار الگوی شایستگی منابع انسانی است. با توجه به مطالب فوق، این پژوهش معتقد است که الگوی شایستگی منابع انسانی را با الهام از حکمت و آموزه‌های سعدی شیرازی می‌توان تدوین کرد. این الگو، با تمرکز بر ویژگی‌های عدالت‌محوری، درایت، اخلاق و وفاداری، به دنبال پر کردن خلأ موجود در نظام اداری ایران است که به دلیل نبود فرهنگ شایسته‌محوری و انتصابات غیر اصولی، با چالش‌های جدی روبرو شده است. از این رو، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که چه الگویی در جهت بهبود شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با الهام از حکمت سعدی شیرازی مناسب و قابل ارائه است؟ شاخص‌های شایستگی منابع انسانی بر اساس آراء سعدی شیرازی کدامند؟

ارائه الگوی
شایستگی ...
۱۶۴ | صفحه

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایستگی

هرچند شایستگی در ادبیات نظری از منظرهای مختلف تعریف شده است اما در این بخش به دو تعریفی که جامعیت بیشتری دارد اشاره خواهد شد، فرهنگ لغت میراث آمریکایی زبان انگلیسی (۲۰۰۰) شایستگی را به عنوان وضعیت یا کیفیتی که نشان از واجد شرایط بودن است، تعریف می‌کند (Hsieh, Lin & Lee, 2012). همچنین آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۲) نیز شایستگی را رفتار مورد نیاز سازمان‌ها برای دستیابی به یک سطح بالاتر از کارایی تعریف می‌کند (Kolibáčová, 2014). در مجموع شایستگی‌ها آن دسته عواملی هستند که منجر به بهبود عملکرد فرد می‌شود، بنابراین برای دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان نیاز به تربیت و پرورش منابع انسانی شایسته است که در بخش بعدی به تفصیل به آن خواهیم پرداخت.

مدیریت منابع انسانی شایسته

شایستگی نقش بسزایی در بهبود عملکرد کارکنان داشته که متعاقباً منجر به دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود (Salman, Ganie & Saleem, 2020). همانطور که ذکر شد، شایستگی منابع انسانی عاملی است که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، کارکنانی که دارای شایستگی منابع انسانی بالایی هستند انگیزه کاری بالایی دارند و در نتیجه عملکردشان بهتر از سایرین است (Rony & et al, 2024)، در محیطی که به سرعت در حال تغییر است، سازمان‌ها می‌بایست منابع انسانی خود را شایسته و مجهز به دانش و مهارت‌های مناسب کنند. چنین شایستگی در کنار تخصص منابع انسانی سازمان‌ها را در فضای رقابتی حفظ کرده و به تحقق اهداف حیاتی آنها یاری می‌رساند (Nurbaya & et al, 2024). بنابراین منابع انسانی می‌بایست برای پذیرش عدم قطعیت ناشی از تحولات گوناگون آماده شوند، با این حال، هیچ کس نمی‌تواند آینده را پیش‌بینی کند و پیش‌بینی رویدادهای آینده دشوار است (Akour & Alenezi, 2022). از این رو، ارتقاء شایستگی نیروی کار برای سازگاری موثر در محیط کار بسیار حائز اهمیت است (Nurbaya & et al, 2024).

لذا در این زمینه، رویه‌های مدیریت منابع انسانی که به طور سنتی در سازمان‌ها دنبال می‌شوند نیاز به اصلاح دارند، هرچند در سال‌های اخیر تغییراتی در مدیریت منابع انسانی مشاهده شده است، به ویژه در رابطه با برنامه‌ریزی، استخدام و انتخاب، پاداش، ارزیابی عملکرد، روابط کارکنان، فرهنگ، سلامت و ایمنی، آموزش و توسعه، مطالعه مزایا و معایب تحول دیجیتال، ارزیابی عملکرد و توسعه شایستگی‌های جدید کارکنان اما تقویت این امر بسیار ضرورت‌دار به نظر می‌رسد. علاوه بر این، شیوه‌های استخدام و گزینش نیز می‌بایست برای آن دسته از داوطلبانی که شایستگی‌های لازم را دارند، آموزش و پیشرفت شغلی را فراهم آورد و موجب یادگیری مستمر آنان شود و کمک کند تا با خواسته‌های تحمیل‌شده از قبیل پیشرفت‌ها در زمینه‌های گوناگون و تغییرات سازگار شوند (Santana & Díaz-Fernández, 2023). بنابراین توجه به موضوع شایستگی و پرداختن به آن در ابعاد گوناگون و نحوه

¹. Armstrong

کاربست و پیامدهای آن از ضرورت بسیار زیادی برخوردار است و عدم پرداختن به آن ممکن است مشکلاتی را در زمینه ورود و تزریق نیروی انسانی که از دانش و مهارت و توانایی کافی در انجام وظایف خود برخوردار نیستند موجب شود؛ به‌طوریکه وجود و ورود و حضور این نوع از کارکنان در کیفیت و دستیابی سازمان به اهداف اصلی تاثیر سوء گذاشته و به بقای سازمان لطمات گوناگونی وارد سازد.

مدل T- شکل شایستگی منابع انسانی

مدل شایستگی-T- شکل منابع انسانی توسط AIHR بر اساس تحقیقات گسترده، گفتگو با رهبران ارشد و تعامل با هزاران متخصص منابع انسانی توسعه یافته است. این مدل بر اساس ساختاری-T شکل بنا شده است که شامل دو بخش اصلی و مکمل یکدیگر است: بخش افقی T، شامل پنج شایستگی اصلی است که برای تمامی متخصصان منابع انسانی، فارغ از نقش یا سطح، حیاتی است. این شایستگی‌ها شامل کسب و کارگرایی، درک استراتژی و روندهای کسب و کار، سواد داده‌ای (استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری) چابکی دیجیتال (بهره‌گیری از فناوری برای تحول منابع انسانی) حمایت از کارکنان (ایجاد فرهنگ انسان‌محور و مدیریت اخلاقی) و برتری در اجرا (حل عملی مشکلات و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان) است. برتری در اجرا به عنوان زیربنایی برای تمامی شایستگی‌های دیگر عمل می‌کند. بخش عمودی T، نشان‌دهنده عمق تخصص در حوزه‌های خاصی است که به نقش و زمینه کاری فرد بستگی دارد. این بخش شامل شایستگی‌های تخصصی است که به شش حوزه اصلی مانند جذب استعداد، تجربه کارکنان، تحول کسب و کار و تحلیل افراد تقسیم می‌شود. انتظار می‌رود که هر متخصص منابع انسانی در حداقل یک حوزه تخصصی، دانش عمیقی کسب کند. علاوه بر این، برای رهبران منابع انسانی که تیم‌ها را مدیریت می‌کنند، مدل شایستگی‌های رهبری را نیز شامل می‌شود که شامل مهارت‌های مربوط به رهبری خود، دیگران و سازمان است، این ساختار نشان می‌دهد که یک متخصص منابع انسانی موفق، باید ترکیبی از دانش گسترده بخش افقی T و تخصص عمیق بخش عمودی T را داشته باشد¹ (AIHR, 2023). با توجه به توضیحات ارائه شده هدف از پژوهش حاضر ارائه یک مدل بومی بر اساس گنجینه سعدی شیرازی است که همراستا با مدل فوق باشد، دستاورد پژوهش در نهایت نشان داده است که مدل ارائه شده در پژوهش حاضر با مدل T همراستا است.

جدول ۲. بررسی مدل‌های نظری دستاوردهای اندیشمندان حوزه شایستگی

McClelland, D. C.	1973	مهارت ارتباطی، صبر، تعیین اهداف معتدل و خود تکاملی	لایه ای و سلسله مراتبی	واکنش به محدودیت‌های آزمون هوش سنتی روش‌شناسی مبتنی بر تحلیل رفتاری و روان‌سنجی
Spencer, L., & Spencer, S.	1993	قابل مشاهده (مهارت و دانش) غیرقابل مشاهده (خودپنداره، ویژگی شخصیتی و انگیزه)	سلسله مراتبی و خوشه‌ای (کوه یخ)	پژوهش کاربردی در محیط‌های کاری مختلف هدف: بهبود انتخاب، توسعه و ارزیابی منابع انسانی
Boyatzis, R. E. (1982)	1982	۱. خودارزیابی دقیق، ۲. مفهوم‌پردازی، ۳. توجه به روابط نزدیک، ۴. توجه به تأثیرگذاری، ۵. توسعه دیگران، ۶. استفاده تشخیصی از مفاهیم، ۷. جهت‌گیری به سمت کارایی، ۸. تفکر منطقی، ۹. مدیریت فرآیند گروهی، ۱۰. حافظه، ۱۱. عینیت ادراکی، ۱۲. نگرش مثبت، ۱۳. پیش‌کنشی بودن، ۱۴.	چند بعدی و شبکه‌ای	تحلیل بیش از ۲۰۰۰ مدیر در سازمان‌های مختلف آمریکا هدف: مدل کاربردی برای انتخاب و آموزش مدیران

¹ Veldsman, D., van der Merwe, M., & Pretorius, A., HR Competencies for 2030: A Future Standard.

		اعتماد به نفس، ۱۵. خودکنترلی، ۱۶. دانش تخصصی، ۱۷. خودانگیزگی، ۱۸. استقامت و انعطاف پذیری، ۱۹. استفاده از ارائه شفاهی، ۲۰. استفاده از قدرت اجتماعی، ۲۱. استفاده از قدرت یکجانبه			
Boyatzis, R. E. (2008)	2008	سه دسته شایستگی: توانایی های شناختی (تفکر سیستمی و تشخیص الگو)، شایستگی های هوش هیجانی (خودآگاهی و خودمدیریتی مانند خودآگاهی هیجانی و خودکنترلی هیجانی) و شایستگی های هوش اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط مانند همدلی و کار تیمی)	چند بعدی و شبکه ای	تکامل مدل های قبلی با تاکید بر تحولات جدید در محیط کاری و هدف: آماده سازی رهبران برای چالش های پیچیده معاصر	
Porvazník, J. et al.	2013	نشان دهنده شایستگی جامع است. بیانگر بلوغ اجتماعی است. نمایانگر مهارت های کاربردی (عملی) است. نشان دهنده توانایی دانشی است.	چند بعدی و لایه و تعاملی	توسعه در بستر آموزش مدیریت هدف: ارزیابی و توسعه مدیران با نگاه جامع و چندجانبه	
Schroder, H. M.	1989	شایستگی های تفکری شایستگی های یادگیری شایستگی های الهام بخشی شایستگی های اقدام محور	چند لایه ای و هم افزا و تعاملی	پاسخ به تغییرات تکنولوژیک و رقابتی دهه ۸۰ پژوهش میدانی در صنایع مختلف	
Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A.	2002	شایستگی های فردی (خود مدیریتی و خود آگاهی) و اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط)	شبکه ای، غیر خطی و تعاملی	تلفیق علوم اعصاب، روان شناسی سازمانی و تجربه مدیریتی هدف: چارچوب عملی رهبری موثر	
Cheetham, G. & Chivers, G.	1996	شایستگی عملکردی، شناختی، عملکردی، شخصی و فراشایستگی	لایه ای، تعاملی و هم افزا	توسعه در آموزش حرفه ای اروپا هدف: طراحی برنامه های آموزشی همه جانبه برای آماده سازی حرفه ای ها	
Mansfield, R. S.	1996	شایستگی تک شغلی، شایستگی یک اندازه برای همه و شایستگی چند شغلی	سلسله مراتبی (مرحله ای) - خطی از بالا به پایین	مبتنی بر مطالعات موردی و تجارب سازمانی دهه ۹۰ هدف: کمک به پیاده سازی عملی مدل های شایستگی در سازمان ها	
Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M.	2017	موقعیت ساز استراتژیک، فعال معتبر، هماهنگ کننده پارادوکس ها، قهرمان فرهنگ و تغییر، سرپرست سرمایه انسانی، ناظر مزایای کلی، یکپارچه کننده فناوری و رسانه، طراح و مفسر تحلیل ها و مدیر انطباق	سیستمی، هم افزا و شبکه ای	توسعه در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی هدف: ارائه راهکارهای عملی برای بهبود جذب و نگهداشت استعداد و مزیت رقابتی پایدار	

منبع: یافته های پژوهش

اهمیت و لزوم به کارگیری منابع انسانی شایسته در سازمان های دولتی

موفقیت یک سازمان به شدت تحت تأثیر عملکرد سازمان است. عملکرد را می توان هم در فرآیند و هم در نتایج و پیامد مشاهده کرد، از این رو به منظور حصول نتیجه با توجه به استانداردهای شرکت و صنعت، عملکرد باید مدیریت شود. لذا، سازمان ها می بایست

عوامل موثر بر عملکرد کارکنان را شناسایی و به نحو صحیحی مدیریت کنند (Sutaguna & et al, 2023). بنابراین، یکی از مولفه‌هایی که بر عملکرد کارکنان تاثیرگذار است شایستگی منابع انسانی است.

در ماده ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری ذکر شده است که استخدام و به کارگیری افراد در سازمان‌های دولتی می‌بایست با در نظر گرفتن رعایت شرایط از حیث دارا بودن تجربه کافی و صلاحیت تحصیلی و پس از مشخص شدن احراز شایستگی لازم انجام پذیرد. همچنین در ماده ۵۴ بخش الف فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری ذکر شده است که در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، نیاز به تعیین شرایط تخصصی، لازم است تا افراد از مسیر ارتقاء شغلی به مراتب بالاتر ارتقا یابند. در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت پذیرد. طبق فصل نهم (ماده ۵۸) نیز تصریح شده است که سازمان‌ها موظف هستند به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارکنان را طوری طراحی کنند که متناسب با دانش، مهارت و نگرش کارکنان با شغل مورد نظر باشد و انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارکنان در فرایند آموزش مهیا سازد، طوری که رابطه‌ای عقلانی بین ارتقاء و آموزش برقرار شود (Civil Service Management Law, 2007).

همانطور که ملاحظه می‌شود اصل شایستگی، شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری و شایسته‌محوری از اصول مورد تاکید در قوانین و اسناد بالادستی به ویژه در امر استخدام و ارتقاء منابع انسانی است. از این رو اهتمام و رسیدگی به موضوع شایستگی از موضوعات با اهمیتی است که لازم است در راستای بهبود وضع حال و آینده کشور و به ویژه در ارتباط با سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

مدل‌های شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌ها (KSAO) اشاره می‌کنند که برای عملکرد موثر در مشاغل مورد نظر مورد نیاز است (Campion & et al, 2011). در این بخش به پژوهش‌هایی که در راستای ارائه مدل‌های شایستگی منابع انسانی توسط پژوهشگران داخلی و خارجی انجام شده خواهیم پرداخت.

محمدی (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی شایستگی‌های حکمرانان بر اساس گلستان سعدی» که با راهبرد تحلیل مضمون صورت گرفته است به این نتیجه دست یافت که چارچوب شایستگی حاکمان دارای ۱۲ سازه و ۲۶ مولفه است. الگوی شایستگی به دست آمده شامل خدامحوری، اعتمادسازی، امانت‌داری، خیرخواهی، عدالت‌گری، مشارکت‌جویی، قانون‌گرایی، قدرشناسی، سلامت هیجانی، استغنائی نفس، خردگرایی و دوراندیشی حاکمان است.

تابش و پرویش (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان «مدل شایستگی کارکنان در سیرالملوک» که با روش اسنادی و مطالعه آرشیوی (اسناد) صورت پذیرفت به این نتیجه دست یافتند که سازه‌هایی از قبیل مهارت شغلی و تجربه، تک شغله بودن، فرمان‌برداری از حاکمان و مدارا با مردم، (در بعد حرفه‌ای)، عدالت محوری، دوری از فساد اقتصادی و اداری، بخشنده و قابل اعتماد بودن (در بعد اخلاقی)، مذهبی بودن، مردانگی (در بعد فردی) و فضیلت‌مندی (در بعد دانشی) به عنوان مهم‌ترین شایستگی‌های کارکنان در سیرالملوک بوده است.

رئیزی، مرتضوی و سیدنقوی (۲۰۲۴) در پژوهش با عنوان «طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی» به چهار سازه و ده مؤلفه دست یافتند. اولین سازه، «مدیران منابع انسانی شایسته» شامل مولفه‌های «مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های توسعه فعالیت‌های تیمی و مهارت‌های رهبری»، دومین سازه «سیستم‌ها و فرآیندهای شایسته» دربرگیرنده سه مؤلفه «فرآیندهای توسعه آموزشی، فرآیندهای اثربخش منابع انسانی و فرآیندهای هماهنگی سازمانی»، سومین سازه «منابع انسانی شایسته» مشتمل بر دو مؤلفه

«شایستگی‌های راهبردی و شایستگی‌های عملیاتی» و آخرین سازه «استراتژی‌های سازمان در حوزه منابع انسانی» دارای دو مؤلفه «استراتژی‌های پدران و متعهدانه» است.

لین و همکاران^۱ (۲۰۲۵) در پژوهش خود که با هدف بررسی مؤلفه‌های کلیدی رهبری و مدل شایستگی انجام پذیرفت، به این نتیجه دست یافتند که ارزش‌های اصلی از طریق شایستگی رهبری و تفکر برجسته بر رفتار مثبت تأثیر می‌گذارند و در نتیجه به عملکرد مناسب منجر می‌شوند. همچنین تفکر برجسته به‌طور مستقیم بر شایستگی رهبری تأثیر می‌گذارد و از این طریق، توسعه رهبری و مهارت‌های رهبری را موجب می‌شود.

ارائه الگوی
شایستگی ...

۱۶۸ | صفحه

بیسچوف و ماسین^۲ (۲۰۲۵) در پژوهش خود که با هدف ارائه چشم‌انداز مفهومی در راستای چارچوب شایستگی نرم به منظور افزایش قابلیت استخدام صورت پذیرفت به این نتیجه دست یافتند که می‌توان در بستر برنامه‌های آموزش یکپارچه و از طریق مداخلات هوش هیجانی و اجتماعی، برای ارتقاء شایستگی مهارت‌های نرم و قابلیت استخدام، هم‌افزایی ایجاد کرد.

ژانگ و همکاران^۳ (۲۰۲۴) در پژوهش خود، به این نتیجه دست یافتند که چارچوب شایستگی مدیران منابع انسانی بر اساس چهار نقش کلیدی تقسیم‌بندی می‌شود. نقش اول، کارشناس اداری، بر سه شایستگی اصلی تمرکز دارد: یادگیری فنی برای به‌روز ماندن در مسائل تخصصی، توسعه گزارش‌دهی مستقیم و اطلاع‌رسانی مؤثر برای برقراری ارتباطات شفاف درون‌سازمانی. نقش دوم، عامل تغییر، شامل توانایی‌هایی چون درک سیستم‌های کاری جامع، مدیریت از طریق سیستم‌ها برای ایجاد فرآیندهای کارآمد و تلاش برای دستیابی به نتایج با تمرکز بر کسب اهداف است. نقش سوم، قهرمان منابع انسانی، به مدیریت چشم‌انداز و هدف سازمان برای هماهنگ‌سازی کارکنان با اهداف کلی و انگیزه‌بخشی در جهت افزایش مشارکت و روحیه کاری مربوط می‌شود. در نهایت، نقش چهارم و حیاتی شریک استراتژیک، شامل چابکی استراتژیک برای پاسخ سریع به تغییرات بازار، مدیریت نوآوری برای ایجاد راهکارهای جدید و درک کسب‌وکار برای همسویی با اهداف مالی و عملیاتی سازمان است. این چهار نقش و شایستگی‌های زیرمجموعه آن‌ها، چارچوبی جامع برای ارزیابی و توسعه رهبران منابع انسانی در سازمان‌های کنونی فراهم می‌آورد.

هان و موهون پای^۴ (۲۰۲۴) در پژوهش خود که با هدف توسعه مدل شایستگی رهبری برای کارکنان اداری در دانشگاه دولتی انجام شد به این نتیجه دست یافتند، که شایستگی‌های ایده‌آل رهبری برای کارکنان اداری دانشگاه در پنج دسته طبقه‌بندی شدند: انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، تصور از خود، دانش و مهارت‌ها. آنان در این مطالعه به این نتیجه دست یافتند که نبود مهارت‌ها و دانش از نقاط ضعف شایستگی‌های رهبری کارکنان اداری هستند و نیاز به توسعه فوری دارند، علاوه بر این، در هر یک از این دسته‌ها، برخی شایستگی‌های رهبری خاص نیازمند اولویت‌بندی هستند.

آلسو و همکاران^۵ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «مدل شایستگی برای تعالی آکادمیک»، به سه شایستگی انضباطی، ارتباط بین‌فردی برنامه‌ریزی دست یافتند که بیشترین امتیاز را نسبت به سایر شایستگی‌ها برای مدرسان داشتند.

جمع‌بندی پیشینه

عنوان پژوهش حاضر، «ارائه الگوی شایستگی منابع انسانی از منظر سعدی شیرازی و کاربست آن در سازمان‌های دولتی ایران»، یک رویکرد منحصر به فرد در ادبیات مدیریت منابع انسانی است که از دیدگاه حکمت و ادبیات کلاسیک ایرانی به یک موضوع جدید می‌پردازد. پژوهش حاضر با پژوهش محمدی (۲۰۲۰) و تابش و پرویش (۲۰۱۹)، در رویکرد بومی‌شان تناسب دارد؛ همگی

¹ Lin et al.,

² Bisschoff & Massyn

³ Zhang et al.,

⁴ Han & Mhunpiw

⁵ Alonso et al.,

با تکیه بر منابع غنی فرهنگی و تاریخی ایران (گلستان سعدی و سیرالملوک)، بر اهمیت شایستگی‌های اخلاقی و غیرفنی مانند عدالت‌گرایی، امانت‌داری، و فضایل معنوی در مدیریت و رهبری تأکید می‌کنند. این دیدگاه، در مقابل پژوهش‌های جدید غربی مانند لین و همکاران (2025) و ژانگ و همکاران (2024)، به شناسایی و تبیین الگوهای بومی و فرهنگی می‌پردازد که می‌تواند برای سازمان‌های ایرانی بومی‌سازی شود. اما تفاوت‌های کلیدی نیز وجود دارد. پژوهش حاضر از نظر دامنه و کاربرد گسترده‌تر و عملیاتی‌تر است، در حالی که پژوهش‌های محمدی و تابش و پرویش بر حاکمان یا کارگزاران تمرکز دارند، پژوهش حاضر الگوی شایستگی را برای تمام منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران طراحی می‌کند. این رویکرد، آن را از پژوهش‌های تخصصی مانند هان و موهون پای (2024) که صرفاً بر کارکنان دانشگاهی تمرکز دارند، متمایز می‌سازد. همچنین، پژوهش حاضر با رویکرد سیستمی و راهبردی رئیسی، مرتضوی و سیدنقوی (2024) که به فرایندها و سیستم‌های منابع انسانی می‌پردازد، متفاوت است. در حالی که پژوهش رئیسی یک دیدگاه ساختاری ارائه می‌دهد، در پژوهش حاضر بیشتر بر فرد و ویژگی‌های فردی او از منظر حکمت سعدی تأکید می‌شود. بنابراین، پژوهش حاضر با ایجاد پلی میان حکمت کلاسیک ایرانی و نیازهای عملی و بومی سازمان‌های دولتی، یک شکاف پژوهشی مهم را پر می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر پارادایم شناسی، جزء پژوهش‌های تفسیرگرا با رویکرد استقرایی است. روش پژوهش، کیفی است و بر اساس هدف، جزء پژوهش‌های اکتشافی طبقه‌بندی می‌شود. روش مورد استفاده در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، راهبرد تحلیل مضمون است که به عنوان یک فن برای تحلیل محتوای پنهان استفاده می‌شود. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی و فرایندی در راستای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Abedi Ja'fari & et al, 2011). مراحل سه گانه استخراج مضمون عبارتند از: (۱) تجزیه و توصیف متن شامل آشنایی با متن و ایجاد شناسه‌های اولیه، جستجو و شناخت مضامین، (۲) تشریح و تفسیر متن (ترسیم و تحلیل شبکه مضامین) و (۳) ترکیب و ادغام متن (تدوین گزارش) (Stirling, 2001). نتایج در قالب شبکه مضامین و تقسیم‌بندی بر اساس مضمون‌های پایه (شناسه و نکات کلیدی)، مضمون‌های سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضمون‌های فراگیر (مضامین عالی در بر دارنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) حاصل شد و در نهایت با تحلیل مضامین، مفاهیم کلیدی استخراج و مدل، تبیین شد (Rahmdel, Farahi & Kaffashpour, 2020).

همچنین ابزار گردآوری داده، فیش‌برداری از اسناد و مدارک است که بیشتر از داده‌های آرشیوی استفاده شد. در پژوهش حاضر اشعار و ابیات سعدی شیرازی (باب نخست) به عنوان جامعه و نمونه آماری انتخاب شده است و شیوه‌ی نمونه‌گیری از نوع هدفمند - انتخابی و حجم نمونه با توجه به اشباع نظری مشخص گردید.

برای تحلیل داده‌ها نیز، پژوهشگران ابتدا با استفاده از کدگذاری، داده‌های خام را تفکیک، مفهوم‌بندی و ترکیب کردند. بر این اساس کدهای مرتبط با شایستگی منابع انسانی از مجموع نوشته‌ها و نامه‌ها تشریح و استخراج شده و در مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی و طبقه‌بندی شد. سپس مضامین فراگیر، شناسایی و در ادامه برای مفاهیم ایجاد شده، مقوله‌هایی انتخاب و در مضامین سازمان‌دهنده جای‌گذاری و دسته‌بندی شد. در نهایت از طریق فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها، مفاهیم انتخاب و در مضامین فراگیر جای داده شد. پس از اتمام کدگذاری، شناسایی و استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، در یک شکل، ارتباط بین مضامین در قالب مدل، ارائه و مدل نهایی پژوهش استخراج (شکل ۱) شد. بر مبنای مدل ارائه شده، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی بر اساس آراء سعدی شیرازی شکل گرفت و بر اساس مدل اکتشافی پژوهش پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی برای بهبود سازمان‌ها ارائه شد. همچنین برای ارزیابی کیفیت پژوهش در جهت بررسی باورپذیری، پس از استخراج مضامین اصلی، مدل

به چند نفر از خبرگان ادبیات فارسی ارائه و بازخورد نهایی آنان در مدل پژوهش اعمال شد. در جهت بررسی قابلیت اعتماد، با بهره‌گیری از روش کدگذاری توسط دو کدگذار و محاسبه (ضریب کاپا) و مقایسه میزان توافق بین کدگذاری‌های انجام شده به کیفیت و سندیت کدها پی برده شد.

ارائه الگوی ضریب کاپای کوهن (Cohen's Kappa Coefficient)

شایستگی ...

ضریب کاپا (Kappa) بین ۱- تا ۱+ قرار دارد.

۱۷۰ | صفحه

کاپا = ۱ + نشان‌دهنده توافق کامل است.

کاپا = ۰ + نشان‌دهنده توافقی است که کاملاً تصادفی است.

کاپا = ۱ - نشان‌دهنده عدم توافق کامل است.

در پژوهش حاضر شاخص کاپا ۰/۸۶ محاسبه شد، که نشان‌دهنده اتفاق نظر بالا میان دو کدگذار است و گویای اعتبار کدگذاری در پژوهش حاضر است.

تجزیه و تحلیل داده و یافته‌ها

در این بخش به بررسی یافته‌های حاصل از بررسی متون و ۴۱ حکایت از باب نخست بوستان و گلستان سعدی در راستای دستیابی به مختصات شایستگی منابع انسانی پرداخته خواهد شد.

در این مرحله با بهره‌مندی از فرایند تحلیل مضمون ابتدا داده‌ها به طور عمیق و رفت و برگشتی مطالعه شد و فهرستی اولیه از نظرات موجود از داده‌ها و نکات کلیدی آن‌ها تهیه شد؛ کدهای پایه از دل متن استخراج شد. در این گام، از کدهای پایه برای تقسیم داده‌های متنی به قسمت‌های قابل درک و استفاده‌پذیر مانند بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده شد. از این رو این گام به لحاظ تفسیری حائز اهمیت است؛ اما تا این مرحله تکمیل نشود نمی‌توان وارد مرحله بعد شد (Abedi Ja'fari & et al, 2011). بنابراین طبق روش تحلیل مضمون به استخراج کدهای پایه از متون مورد بررسی پرداخته شد و این مرحله تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگران به دانش و اطلاعات جدیدی نائل نشدند که این امر ناشی از کفایت نظری پژوهش است (Ebrahimpour, Zarjou & Moazeni, 2024).

سپس همه داده‌ها، کدگذاری و گردآوری شدند و فهرستی طولانی از کدهای پایه مختلف در مجموعه داده‌ها، شناخته شد در این گام که به تحلیل در سطحی کلانتر از کدها تمرکز دارد کدهای پایه مختلف در قالب مضامین سازمان‌دهنده مرتب شد و همه داده‌های کدگذاری شده‌ی مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری شدند. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می‌شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضامین سازمان‌دهنده، توجه می‌شود (Abedi Ja'fari et al, 2011). همان‌طور که ملاحظه می‌شود، جدول ۴ کدهای اولیه یا همان مضامین پایه را نشان می‌دهد که از داده‌های گردآوری شده از ۴۱ حکایت باب نخست بوستان و گلستان سعدی احصاء شده است.

جدول ۳. نمونه حکایت از باب نخست سعدی شیرازی

حکایت سی و هشتم	داستان از این قرار است که گروهی از حکیمان به نزد انوشیروان، پادشاه عادل، اهمیت خرد و اندیشه، مسئولیت‌پذیری، گفت‌وگو و هوشمندی و درباره‌ی موضوعی صحبت می‌کردند. اما بزرگمهر، وزیر دانا و باهوش
-----------------	---

انوشیروان، سکوت کرده بود. دیگران از او پرسیدند چرا در این بحث شرکت نمی‌کند؟

بزرگمهر در پاسخ گفت: وزیران مانند پزشک هستند. پزشک دارویی نمی‌دهد مگر اینکه بیمار باشد. اگر من ببینم که حرف‌های شما درست است، دیگر دلیلی ندارد که من هم حرفی بزنم. اما اگر ببینم که شما راه اشتباهی را می‌روید و مانند کسی که در تاریکی به چاه می‌افتد، در اشتباه هستید، ساکت ماندنم گناه است.

حکایت چهل و یکم

داستان از این قرار است که: از اسکندر مقدونی پرسیدند که چگونه توانسته است سرزمین‌های وسیعی را فتح کند، در حالی که پادشاهان پیشین با وجود ثروت و لشکر زیاد، چنین فتحی را به دست نیاورده‌اند.

اسکندر در پاسخ گفت به لطف خدا، من در هیچ سرزمینی که فتح کردم به مردم ظلم نکردم و از پادشاهان پیشین به بدی یاد نکردم.

جدول ۴. یافته‌های حاصل از تحلیل متن و استخراج مضامین پایه

تصمیم‌گیری با دقت و هوشمندانه، مصلحت‌اندیشی	حکایت یکم
مرگ باوری، عدم دلبستگی به منافع کوتاه مدت، اهمیت نام نیک و اعمال خوب (برندسازی)	حکایت دوم
بهره‌مندی صحیح از فرصت‌های زندگی، یاری رساندن به افراد	حکایت سوم
توجه به توانایی درونی افراد، اهمیت تلاش و پشتکار	حکایت چهارم
عدم زیاده‌روی در بخشش و مهربانی، دقت در انتخاب دوستان و اطرافیان، خطرات اعتماد بی‌جا	حکایت پنجم
ادامه مسیر با قدرت، عدم توجه به حسادت سایرین، عدم مقایسه خود با دیگران، اهمیت آرامش درون	حکایت ششم
مهربانی با مردم، عدم ظلم و ستم به مردم، نفوذ در مردم و جلب حمایت آنان، توجه به پند دانشمندان و علما	حکایت هفتم
شکرگزاری، صبوری در سختی‌ها	حکایت هشتم
رفتار توأم با عدالت و مهربانی، عدم ایجاد ترس در مردم، نترساندن مردم	حکایت نهم
مدیریت زمان، اولویت‌بندی کردن نیازها، توجه به معاد	حکایت دهم
پرهیز از ظلم و ستم، مهربانی و عدالت، برابری انسان‌ها، یاری‌رسانی و حمایت‌گری	حکایت یازدهم
عدم ظلم و ستم، پاسخگویی و مسئولیت	حکایت دوازدهم
عمل بهتر از گفتار است، پرهیز از ظلم، اهمیت عدالت و مهربانی	حکایت سیزدهم
اهمیت شکرگزاری، اهمیت کمک به زیردستان، اهمیت مدیریت ثروت	حکایت چهاردهم
اهمیت رسیدگی به زیر دستان، پول تنها انگیزه نیست اما مهم است، عواقب داشتن بی‌توجهی به نیازهای مردم	حکایت پانزدهم
سادگی بهتر از پیچیدگی است، امنیت مهم‌تر از رفاه، نزدیکی به قدرتمندان خطرناک است	حکایت شانزدهم
توجه به پندهای دوست، خطرات دنیا، اهمیت صبر، قدرشناسی، پرهیز از حسادت	حکایت هفدهم
اهمیت ارتباطات، تواضع و تشکر، کمک به دیگران، صبر و استقامت	حکایت هجدهم
سخاوت و بخشش، پرهیز از بخل، نام نیک ماندگارتر از ثروت	حکایت نوزدهم
عدالت در جزئیات، جدی گرفتن نشانه‌های ظلم، اهمیت قانون‌مداری	حکایت بیستم
ترس از عدالت الهی، اهمیت رفتار خوب با مردم، پرهیز از ظلم، قدرت واقعی با خوبی و نیکی	حکایت بیست و یکم
صبر و شکیبایی، توجه به عدالت الهی، عواقب ظلم و پرهیز از بدی	حکایت بیست و دوم
نسبی بودن قدرت، دوری از ظلم، همدلی و مهربانی	حکایت بیست و سوم
اهمیت وفاداری و امانتداری، بخشش و بزرگواری، عدالت و انصاف، تقدیر و اراده الهی (توکل به خدا)	حکایت بیست و چهارم
کرم و نیکی، حق‌شناسی، توکل به خدا، صبوری و اعتماد به حکمت خداوند	حکایت بیست و پنجم
وفاداری و خدمتگزاری، خدمت به خداوند عدم ترک فرمان خداوند، خدمتگزاری و تقرب به خداوند	حکایت بیست و ششم
عدالت، انسان‌دوستی، پرهیز از ظلم و ستم	حکایت بیست و هفتم
اهمیت علم و دانش نسبت به قدرت بدنی، تواضع و فروتنی، هوشمندی در انتقال دانش به سایرین، قدرشناسی	حکایت بیست و هشتم
قناعت و آرامش روحی، خدمت و محافظت از مردم، عدم دلبستگی به ثروت، تواضع و برابر دانستن هم‌نوعان	حکایت بیست و نهم
ترس از خدا، نترسیدن از انسان‌ها	حکایت بیست و دهم

منبع اصلی: گلستان سعدی: باب نخست

حکایت سی ام	پرهیز از ظلم و ستم، اصرار بر اعمال نیک و پرهیز از اعمال بد، حکمت و درایت
حکایت سی و یکم	تبعیت از افراد عادل، حفظ وحدت و انسجام، اجتناب از رفتار ضد شهروندی
حکایت سی و دوم	صداقت در هر شرایطی، انسانیت و مهربانی
حکایت سی و سوم	مهربانی و نیکوکاری، گذشت، مهربانی با بدخواهان
حکایت سی و چهارم	بخشش و گذشت، عدم غلبه خشم بر عقل، صبور و بردبار بودن در برابر سختی ها، اجتناب از کینه توزی و انتقام
حکایت سی و پنجم	پاداش دهی، مهربانی و انسان دوستی، اهمیت و تاثیر گذشته بر آینده (تجربه)
حکایت سی و ششم	آزادی و استقلال شخصیت، تلاشگر بودن، تن ندادن به هر کار و شخصی، اهمیت هدف گذاری
حکایت سی و هفتم	فانی بودن زندگی، بیهودگی شادی از مرگ دیگران، اهمیت عدالت و حکمت، پرهیز از کینه و دشمنی
حکایت سی و هشتم	گزینش کلمات و زمان مناسب در سخنرانی و ارائه نظر، اهمیت خرد و اندیشه، مسئولیت پذیری
حکایت سی و نه	قدرت و ثروت، لزوماً نشانه‌ی خرد و دانایی نیست. نادانی و جهل می تواند به مناصب بالا برسد، اهمیت دانش و خرد در مدیریت، عدم شایسته سالاری، نقش آموزش و پرورش در ایجاد جامعه‌ی پیشرفته و موفق.
حکایت چهل	زیبایی ظاهری پایدار نیست، تبعات تصمیم گیری مبتنی بر خشم، انسانیت و بخشش، احترام به نیازهای طبیعی انسان
حکایت چهل و یکم	اهمیت عدالت و مهربانی در فتح و پیروزی، احترام به بزرگان و گذشتگان، اهمیت نام نیک، اهمیت اخلاق و انسان دوستی در موفقیت افراد، تاریخ، قضاوت نهایی را درباره افراد انجام می دهد، رهبران و حاکمان با عدالت و مهربانی با مردم خود رفتار کنند.

همان طور که در جدول ۴ ملاحظه می شود، مضامین پایه به مفاهیم انتزاعی تر و در قالب مقوله های سازمان دهنده با توجه به قرابت و نزدیکی طبقه بندی شدند و سپس مضامین سازمان دهنده در قالب انتزاعی تری دسته بندی می شوند که مقوله های فراگیر را شکل می دهند (Zarjou & Pourezzat, 2022). مقوله های سازمان دهنده حاصل شده در این بخش به تفکیک در جدول ۵ ذکر شده است.

جدول ۵. مضامین پایه مستخرج و طبقه بندی آن

منبع	رديف	مضامين سازمان دهنده	مضامين فراگیر
منبع اصلی: گلستان سعدی: باب نخست	۱	تصمیم گیری با دقت و هوشمندانه، مصلحت اندیشی، تصمیماتی که در حالت خشم اخذ می شوند، اغلب اشتباه هستند و به پشیمانی می انجامند، بهره مندی صحیح از فرصتهای زندگی، اهمیت هدف گذاری (تصمیم گیری)،	مضامین فراگیر شایستگی مدیریتی
		اهمیت دانش و خرد در مدیریت، اهمیت مدیریت ثروت، پاداش دهی، شایسته سالاری، پول تنها انگیزه نیست اما مهم است (دانش و هوشمندی مدیریتی)	
		مسئولیت پذیری، نسبی بودن قدرت، اهمیت رسیدگی به زیر دستان، عواقب داشتن بی توجهی به نیازهای مردم، پاسخگویی و مسئولیت، دوری از ظلم، حفظ وحدت و انسجام، عدم ایجاد ترس در مردم (رهبری و هدایتگری)	
	۲	رهبران و حاکمان با عدالت و مهربانی با مردم خود رفتار کنند، اهمیت اخلاق و انسان دوستی در موفقیت افراد، انسانیت و بخشش، مهربانی و انسان دوستی، مهربانی با بدخواهان، مهربانی و نیکوکاری، انسانیت و مهربانی، انسان دوستی، یاری رساندن به افراد، مهربانی با مردم، رفتار توأم با عدالت و مهربانی، مهربانی و عدالت، اهمیت عدالت و مهربانی، اهمیت رفتار خوب با مردم، احترام به نیازهای طبیعی انسان، همدلی و مهربانی، یاری رسانی و حمایتگری، پرهیز از ظلم، عدم ظلم و ستم به مردم، نفوذ در مردم و جلب حمایت آنان (رهبری مشفقانه). آزادی و استقلال شخصیت، گزینش کلمات و زمان مناسب در سخنرانی و ارائه نظر، عدم توجه به حسادت سایرین، عدم مقایسه خود با دیگران، اهمیت آرامش درون (استقلال رفتاری)، قدرت واقعی با خوبی و نیکی، اهمیت نام نیک، تواضع و برابر دانستن هم نوعان، اهمیت نام نیک و اعمال خوب (برندسازی)، نام نیک ماندگارتر از ثروت (شهرت رفتاری).	شایستگی رفتاری

خدمت و محافظت از مردم، اجتناب از رفتار ضد شهروندی، قناعت و آرامش روحی، تقدیر و اراده الهی (توکل به خدا)، تواضع و تشکر، کمک به دیگران، صبر و استقامت، پرهیز ظلم و ستم، (رفتار شهروندی)، عدم زیاده روی در بخشش و مهربانی، اهمیت ارتباطات، دقت در انتخاب دوستان و اطرافیان، خطرات اعتماد بی‌جا، خطرناک بودن نزدیکی به قدرتمندان (مدیریت روابط).

۳

ناپایداری زیبایی ظاهری، عدم دلبستگی به ثروت، اهمیت شکرگزاری (وسعت نظر).
صداقت در هر شرایطی، بیهودگی شادی از مرگ دیگران، پرهیز از کینه و دشمنی، پرهیز از بخل، اهمیت اخلاق و انسان‌دوستی در موفقیت افراد، تواضع و فروتنی، توجه به پندهای دوست، احترام به بزرگان و گذشتگان، قدرشناسی (مناعت طبع).

عدم غلبه خشم بر عقل، صبور و بردبار بودن در برابر سختی‌ها، اجتناب از کینه‌توزی و انتقام، گذشت، شکرگزاری، صبوری در سختی‌ها، تن ندادن به هر کار و شخصی، صبوری و اعتماد به حکمت خداوند، صبر و شکیبایی، بخشش و گذشت (صحه صدر).

ترس از خدا، نهراسیدن از انسان‌ها، حق‌شناسی، توکل به خدا، عدم ترک فرمان خداوند، ترس از عدالت الهی، مرگ باوری، توجه به عدالت الهی، خدمت به خداوند، خدمتگزاری و تقرب به خداوند، فانی بودن زندگی، توجه به معاد (بلوغ معنوی).

پرهیز از ظلم و ستم، کرم و نیکی، عدالت، اهمیت وفاداری و امانتداری، بخشش و بزرگواری، عدالت و انصاف، توجه به عواقب ظلم، پرهیز از بدی، پرهیز از ظلم و ستم، اصرار بر اعمال نیک و پرهیز از اعمال بد، دوری از ظلم، قدرشناسی، پرهیز از حسادت، پرهیز ظلم و ستم، اهمیت کمک به زیردستان، وفاداری و خدمتگزاری، پرهیز از ظلم و ستم، سخاوت و بخشش، اصرار بر اعمال نیک و پرهیز از اعمال بد (رادمدی).

۴

اهمیت دانش و خرد در مدیریت، اهمیت علم و دانش نسبت به قدرت بدنی، هوشمندی در انتقال دانش به سایرین، توجه به پند دانشمندان و علما، حکمت و درایت (مدیریت دانش).

اهمیت عدالت و حکمت، نقش آموزش و پرورش در ایجاد جامعه‌ی پیشرفته و موفق، قدرت و ثروت لزوماً نشانه‌ی خرد و دانایی نیست، نادانی و جهل می‌تواند به مناصب بالا برسد، نادانی و جهل به جامعه آسیب می‌رساند (توانمندی دانشی).

۵

تلاشگری، ادامه مسیر با قدرت، تاریخ، قضاوت نهایی را درباره افراد انجام می‌دهد، عمل بهتر از گفتار است، اهمیت تلاش و پشتکار (عملگرایی) توجه به توانایی درونی افراد، تبعیت از افراد عادل، مدیریت زمان، اولویت‌بندی کردن نیازها، اهمیت و بهره‌مندی صحیح از فرصت‌های زندگی (هوشمندی عملی) تاریخ، قضاوت نهایی را درباره افراد انجام می‌دهد، تاثیر گذشته بر آینده (تجربه محوری)، عدالت در جزئیات، جدی گرفتن نشانه‌های ظلم، اهمیت قانون‌مداری (دقت عمل).

و در نهایت همانطور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود یافته‌های پژوهش حاکی از پنج مضمون فراگیر به شرح زیر است.

جدول ۶. مضامین پایه مستخرج و طبقه‌بندی آن

یافته‌های پژوهش			
منبع	ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
بار اول: سعدی: گلستان اصلي: منع	۱	(تصمیم‌گیری)، (دانش و هوشمندی مدیریتی)، (رهبری و هدایتگری)	مضامین فراگیر شایستگی مدیریتی

PAP

(۳) ۱۵

۱۷۳ | صفحه

شایستگی اخلاقی

شایستگی دانشی

شایستگی عملی

شایستگی رفتاری	(رهبری مشفقانه)، (استقلال رفتاری)، (شهرت رفتاری)، (رفتار شهروندی)، (مدیریت روابط)	۲
شایستگی اخلاقی	(وسعت نظر)، (مناعت طبع)، (صحه صدر)، (بلوغ معنوی)، (رادمردی)	۳
شایستگی دانشی	(مدیریت دانش)، (توانمندی دانشی)	۴
شایستگی عملی	(عملگرایی)، (هوشمندی عملی)، (تجربه محوری)، (دقت عمل)	۵

ارائه الگوی
شایستگی ...

۱۷۴ | صفحه

الگوی نهایی پژوهش



شکل ۱. الگوی شایستگی منابع انسانی بر اساس آراء سعدی شیرازی

با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های متنی پژوهش از ۴۱ حکایت باب نخست بوستان و گلستان سعدی به پنج مولفه از قبیل شایستگی مدیریتی، رفتاری، اخلاقی، دانشی و در نهایت عملی نائل شدیم که طبق الگوی شکل ۱، هر کدام از مولفه‌ها دارای شاخص‌هایی هستند که به تشریح آنان خواهیم پرداخت. در خصوص شایستگی‌های مدیریتی اولین مورد، شایستگی تصمیم‌گیری است که به توانایی مدیر در انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه‌های موجود، با توجه به اطلاعات و با هدف دستیابی به نتایج مطلوب، اشاره دارد. این شایستگی شامل دقت در تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه، مصلحت‌اندیشی، پرهیز از تصمیم‌گیری در زمان خشم، استفاده صحیح از فرصت‌ها و اهمیت هدف‌گذاری است. دومین دسته، شایستگی دانش و هوشمندی مدیریتی است که به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها گفته می‌شود که مدیر برای هدایت مؤثر سازمان به سمت موفقیت به آن‌ها نیاز دارد. این شایستگی‌ها شامل داشتن خرد مدیریتی، اهمیت مدیریت ثروت، پاداش‌دهی مناسب، شایسته‌سالاری و بهره‌گیری هوشمندانه از انگیزه‌های درونی و بیرونی است.

سومین مورد، شایستگی رهبری و هدایتگری است که توانایی الهام‌بخشی، انگیزه‌دهی و هدایت گروه به سمت یک هدف مشترک را در بر می‌گیرد. این شایستگی شامل مسئولیت‌پذیری، توجه به زیردستان، پرهیز از ظلم، پاسخگویی و حفظ وحدت و انسجام است.

علاوه بر این، در یک پژوهش، چندین شایستگی دیگر نیز شناسایی شده است که با شایستگی‌های مدیریتی همپوشانی دارند، شایستگی رهبری مشفقانه به توانایی رهبر در توجه به نیازها، احساسات و رشد افراد تیم خود اشاره دارد. این شایستگی بر مبنای همدلی، مهربانی، بخشش، کمک به دیگران و نفوذ در مردم برای جلب حمایت آن‌ها استوار است. شایستگی استقلال رفتاری به توانایی فرد در تصمیم‌گیری و عمل کردن بدون نیاز به تأیید دیگران مربوط می‌شود و شامل استقلال شخصیت، انتخاب کلمات و زمان مناسب، عدم توجه به حسادت دیگران و اهمیت آرامش درونی است. شایستگی شهرت رفتاری به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که به واسطه آن‌ها فرد شناخته می‌شود و شامل قدرت واقعی از طریق نیکی، اهمیت نام نیک، تواضع و ماندگاری آن است. شایستگی رفتار شهروندی شامل رفتارهای داوطلبانه فراتر از وظایف شغلی است که به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، از جمله خدمت به مردم، قناعت، توکل، صبر، کمک به دیگران و پرهیز از ظلم، شایستگی مدیریت روابط به توانایی برقراری و حفظ روابط مؤثر با دیگران مربوط می‌شود و شامل دقت در انتخاب دوستان، پرهیز از زیاده‌روی در مهربانی و آگاهی از خطرات اعتماد بی‌جا است. شایستگی وسعت نظر به توانایی بررسی مسائل از زوایای مختلف و اتخاذ تصمیمات جامع اشاره دارد و شامل عدم دلبستگی به ثروت و اهمیت شکرگزاری است. شایستگی مناعت طبع به بزرگ‌منشی، صداقت، پرهیز از کینه و بخل، توجه به پند بزرگان و قدرشناسی مربوط می‌شود، شایستگی صحنه صدر یا سعه صدر به گشاده‌دلی و بردباری در برابر شرایط ناخوشایند اشاره دارد و شامل عدم غلبه خشم، صبوری و بخشش است.

همچنین، شایستگی‌های دیگری نیز تعریف شده‌اند که بر توانایی‌های فردی تمرکز دارند. بلوغ معنوی به رشد و تکامل فرد در بعد روحانی اشاره دارد و شامل ترس از خدا، توکل به او، حق‌شناسی و توجه به معاد است، رادمردی به شجاعت و قاطعیت در شرایط سخت مربوط می‌شود و شامل پرهیز از ظلم، وفاداری، عدالت، سخاوت و قدرشناسی است. شایستگی مدیریت دانش به توانایی فرد در شناسایی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش برای حل مسائل مربوط می‌شود و شامل اهمیت دانش و خرد در مدیریت و توجه به پند دانشمندان است. توانمندی دانشی به قابلیت فرد در جمع‌آوری، پردازش و تحلیل اطلاعات اشاره دارد و شامل اهمیت عدالت، نقش آموزش و پرورش و عدم برتری قدرت و ثروت بر دانش است. عملگرایی بر نتایج عملی و کاربردی تأکید دارد و شامل تلاش، پشتکار و ادامه مسیر با قدرت است. هوشمندی عملی به توانایی کاربردی کردن دانش برای حل مسائل واقعی مربوط می‌شود و شامل توجه به توانایی‌های درونی افراد، مدیریت زمان و استفاده صحیح از فرصت‌ها است. تجربه‌محوری بر توجه به تجربه کلی مشتری یا کاربر تمرکز دارد و شامل اهمیت تاریخ و تأثیر گذشته بر آینده است. در نهایت، دقت عمل به توجه دقیق به جزئیات و انجام کارها با نهایت دقت اشاره دارد که شامل عدالت در جزئیات، جدی گرفتن نشانه‌های ظلم و اهمیت قانون‌مداری است. تمامی این شایستگی‌ها در چارچوب شایستگی‌های مدیریتی دسته‌بندی می‌شوند و به مدیران کمک می‌کنند تا با تکیه بر آن‌ها، عملکرد فردی و سازمانی خود را بهبود بخشند.

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، توجه به ارائه مدل‌های شایستگی به عنوان یک الزام اساسی برای ارتقاء عملکرد منابع انسانی شناخته می‌شود. مدل‌های شایستگی، افراد را برای موفقیت در نقش‌هایشان توانمند می‌سازند و در نتیجه به رشد سازمان کمک می‌کنند، در همین راستا، هدف از پژوهش حاضر، ارائه یک مدل شایستگی منابع انسانی با الهام از حکمت سعدی شیرازی است که شامل پنج شایستگی

کلیدی مدیریتی، رفتاری، اخلاقی، دانشی و عملی می‌باشد. این مدل، با بررسی و تدقیق در آثار سعدی، تفاوت‌ها و شباهت‌های خود را با مدل‌های جدید و پژوهش‌های پیشین مشخص کرده است.

شایستگی مدیریتی در این پژوهش شامل سه مؤلفه تصمیم‌گیری، دانش و هوشمندی مدیریتی و رهبری و هدایتگری است. تصمیم‌گیری به عنوان مهم‌ترین مهارت مدیریتی، با دانش مدیریتی (ابزار تصمیم‌گیری) و هوشمندی مدیریتی (نحوه استفاده از ابزار) گره خورده است. این دو مؤلفه، پیش‌نیاز حیاتی برای رهبری و هدایتگری هستند، چرا که یک رهبر باید با اتکا به دانش و هوشمندی خود مسیر را تعیین کند و محیطی حمایتی برای کارکنان ایجاد نماید. این یافته‌ها با پژوهش گرسو و وولدسمایات^۱ (۲۰۲۴) که به شایستگی‌های مدیریتی می‌پردازد، همسو است، اما وجه تمایز در این است که پژوهش حاضر، دانش را به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر شایستگی مدیریتی معرفی می‌کند که غنای مدل را افزایش می‌دهد. شایستگی رفتاری در این مدل، شامل مؤلفه‌هایی چون مدیریت روابط، شهرت رفتاری در مدیریت، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری مشفقانه و استقلال رفتاری است. در دنیای پیچیده ارتباطات، مدیریت روابط به عنوان یک مهارت کلیدی، برای موفقیت فردی و سازمانی ضروری است، بهبود این مهارت به شهرت رفتاری مثبت مدیران منجر می‌شود که در نهایت بر اعتماد کارکنان و موفقیت پروژه‌ها تأثیر می‌گذارد. رفتار شهروندی سازمانی نیز به رفتارهای داوطلبانه کارکنان فراتر از وظایف رسمی اشاره دارد که بهره‌وری را افزایش می‌دهد. این مفاهیم با پژوهش‌های فرزانه و همکاران (۲۰۱۷)، سوا و همکاران^۲ (۲۰۲۳) و الیو و ایگابوآ^۳ (۲۰۲۳) همسو هستند، اما نوآوری پژوهش حاضر در پرداختن به مؤلفه‌هایی همچون شهرت رفتاری، رهبری مشفقانه و استقلال رفتاری است که خلاءهای پژوهشی در حوزه شایستگی رفتاری را پر می‌کند.

شایستگی اخلاقی در این پژوهش، شامل مؤلفه‌هایی مانند وسعت نظر، مناعت طبع، صحه صدر، بلوغ معنوی و رادمردی است. این شایستگی به عنوان یک الزام حیاتی برای زیست اخلاقی در سازمان‌های کنونی مطرح می‌شود، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی. از این رو این مفاهیم با پژوهش‌های شریعت‌زاده و همکاران (۲۰۲۲) و فرزانه و همکاران (۲۰۱۷) همراستا است، اما پژوهش حاضر با رویکردی گسترده‌تر و فردی به اخلاق، آن را فضیلتی می‌داند که منجر به شایستگی منابع انسانی می‌شود و از رویکردهای محدود به شغل یا تفکر اخلاقی فراتر می‌رود. شایستگی دانشی و عملی نیز از دیگر اجزای این مدل هستند. شایستگی دانشی شامل مدیریت دانش و توانمندی دانشی است و با توجه به دانش‌محور شدن مشاغل، اهمیت ویژه‌ای دارد، این شایستگی با یافته‌های پژوهش‌هایی مانند کوزلینسکا و همکاران^۴ (۲۰۲۳) و عباس و ساگسان^۵ (۲۰۲۰) همسو است. شایستگی عملی نیز به عنوان تکمیل‌کننده سایر شایستگی‌ها مطرح می‌شود، چرا که بدون عملگرایی، هوشمندی عملی، تجربه‌محوری و دقت عمل، سایر شایستگی‌ها به انزوا می‌روند، این شایستگی با پژوهش‌های شریعت‌زاده و همکاران (۲۰۲۲) و سومینار و همکاران (۲۰۲۴) همسو است.

پیشنهادهای کاربردی

این مدل شایستگی، چارچوبی منسجم و عملی برای بهبود منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد. برای افزایش شایستگی مدیریتی، بر توسعه مهارت‌های رهبری، ارتباطات مؤثر و تصمیم‌گیری تمرکز می‌شود. در حوزه شایستگی رفتاری، فرهنگ‌سازی و ایجاد فرصت‌های تعامل برای ارتقاء آن پیشنهاد می‌شود. بهبود شایستگی اخلاقی نیازمند رویکردی جامع شامل تدوین کد اخلاقی و ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار است. برای ارتقاء شایستگی دانشی، ایجاد فرهنگ یادگیری و توسعه سیستم مدیریت دانش

¹ Geressu & Woldesemayat

² Suà et al.,

³ Aliu & Aigbavboa

⁴ Kozlinska, Rebmann & Mets

⁵ Abbas & Sagsan

ضروری است، در نهایت، برای تقویت شایستگی عملی، آموزش‌های عملی، پروژه‌های چالش‌برانگیز و مربیگری توصیه می‌شود. با اجرای این پیشنهادات، سازمان‌ها می‌توانند کارکنانی با مهارت‌های عملی قوی تربیت کنند که قادر به پاسخگویی مؤثر به نیازهای سازمان و دستیابی به موفقیت پایدار باشند، این پژوهش نشان می‌دهد که با بازگشت به ریشه‌های فرهنگی و ادبی خود، می‌توان مدل‌هایی نوین و مؤثر برای حل چالش‌های مدیریتی امروز ارائه کرد.

پیشنهادهای برای تحقیقات آتی

با توجه به اهمیت مساله پژوهش به محققان آتی پیشنهاد می‌شود:

- از حیث نظری: موضوع با پرداختن به آراء سایر اندیشمندان و با رویکرد تطبیقی صورت پذیرد.
- از حیث روش پژوهش: به محققان آتی پیشنهاد می‌شود در جهت غنای یافته‌های پژوهش به محک و آزمون کمی مدل برخاسته از یافته‌ها بپردازند.
- از حیث کارکردی: به محققان پیشنهاد می‌شود کارکردهای منابع انسانی از قبیل، ارزیابی عملکرد، مدیریت استعداد، حقوق و مزایا، آموزش و ... را نیز از منظر سعدی با تاکید بر شایستگی به طور جداگانه مورد بررسی قرار دهند

محدودیت

پژوهش حاضر یک مطالعه اسنادی و آرشیوی است و یافته‌های آن ممکن است از جهت انتقال‌پذیری به انواع سازمان‌ها دارای محدودیت باشد.

سپاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از طرح پژوهشی به شماره قرارداد ۱۴۰۳/د/۹/۱۴۳۴۰ مورخه ۱۴۰۳/۰۷/۲۳ از محل اعتبارات معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی می‌باشد.

همچنین از دانشگاه محقق اردبیلی به ویژه بخش معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

1. Abedi Ja'fari, H. , Taslimi, M. S. , Faghihi, A. and Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. doi: 10.30497/smt.2011.163(In persia)
2. Akour, M., & Alenezi, M. (2022). Higher education future in the era of digital transformation. *Education Sciences*, 12(11), 784.
3. Alsabbah, M. Y., & Ibrahim, H. I. (2017). Employees' competence and job performance. *Advanced science letters*, 23(1), 313-316.
4. Alonso, R. Q., Ortega, M. M., Rebollo, E. C., Redondo, E. G., Isidoro, S. G., & García, J. A. C. (2023). Competency model for academic excellence in nursing educators. *Educación Médica*, 24(2), 100794.
5. Asadi, E. , Kushki Jahromi, A. R. , Banshi, E. and Sadeghi, R. (2020). Iranian public manager's competency model. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(10), 197-226. (In persian)

6. Bernard, S., Renyut, H., Basri, M., Jobhar, B & Sukmawati S, S. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(11), 18-29.
7. Bisschoff, Z. S., & Massyn, L. (2025). A conceptual soft skills competency framework for enhancing graduate intern employability. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 15(7), 66-81.
8. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
9. Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
10. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
11. Cheetham, G. and Chivers, G. (1996), "Towards a holistic model of professional competence", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 No. 5, pp. 20-30, doi: 10.1108/03090599610119692.
12. Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European industrial training*, 22(7), 267-276.
13. Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. (2016). Research on competencies of human resources in transport sector: Lithuanian case study. *Procedia Engineering*, 134, 336-343.
14. Ebrahimipour, H. , Zarjou, S. and Moazeni, R. (2024). The Governance Features in the Political Opinions and Thoughts of Mohammad Ali Foroughi, Lessons for Iranian Public Organizations. *Public Organizations Management*, 12(Vol 2 , Series 46), 1-18. doi: 10.30473/ipom.2024.69414.4902(In persian)
15. Han, H., & Mhunpiew, N. (2024). The development of a leadership competency model for administrative staff at a public university in Foshan City, Guangdong Province, China. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 11(2), 240.
16. Herwina, Y. (2022). The influence of competence on employee performance: investigation of automotive companie. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(1), 1-8.
17. Hsieh, S. C., Lin, J. S., & Lee, H. C. (2012). Analysis on literature review of competency. *International Review of Business and Economics*, 2(1), 25-50.
18. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Pres
19. Katidjan, P., Pawirosumarto, S., & Yuliani, T. (2018). The effect of competence, training, and compensation to employment performance.
20. Kolibáčová, G. (2014). The relationship between competency and performance. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 62(6), 1315-1327.
21. Lin, C., Bingwei, L., Sicheng, H., Yuchi, Z., Nan, L., Jiaqi, Z., ... & Yanqing, W. (2025). Construction of leadership competency model for civil aviation flight cadets: An empirical study from China. *Scientific Reports*, 15(1), 12739.
22. Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
23. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
24. Mohammadi, H. (2021). Identifying the Competencies of the rulers based on Sa'di's Golestan. *Journal of Public Administration*, 12(4), 630-654. doi: 10.22059/jipa.2021.305264.2770(In persian)
25. Momenifar, M., Esmaeili, M., and Ashraf Ganjoui, F. (2019). The model of the impact of competence on performance and job satisfaction with the mediation of leadership style in the Ministry of Sports and Youth. *Quarterly Journal of Sports Sciences*, 11(36), 24-43. (In persian)
26. Nekoeimoghadam, M., Abdollahi, M., R (2023) .Designing the model of core competencies of health system professionals: a systematic review. *Transformational Human Resources*, 2(6), 17-23. (In persian)

27. Nurbaya, S., Maklassa, D., Suarni, A., & Masnan, S. Improving Human Resource Competence through Edutourism Services: A Study on Muhammadiyah Islamic College Singapore. *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 3(2).
28. Porvazník, J. a kol. (2013). Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie. Bratislava: Ekonóm.
29. Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1473-1557.
30. Rahmdel, H., Farahi, M. M. & Kaffashpour, A., (2020). Developing and explaining a local model of professional ethics for university administrators based on the teachings of Nahj al-Balagha. *Management in Islamic Universities*, 19(9), 87-106. (In persian)
31. Raiesi, P., Mortazavi, M. and Seyed Naghavi, M. A. (2024). Designing a Human Resource Competency Model in the Ministry of Energy of Iran with an Architectural Approach. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 7(1), 147-188. doi: 10.22034/jipas.2024.425582.1671 (In persian)
32. Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., ... & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Naturalspublishing. Com*.
33. Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742.
34. Santana, M., & Díaz-Fernández, M. (2023). Competencies for the artificial intelligence age: visualisation of the state of the art and future perspectives. *Review of Managerial Science*, 17(6), 1971-2004.
35. Schroder, H. M. (1989). Managerial competence: The key to excellence: A new strategy for management development in the information age. *London: Kendall & Kent Publications*.
36. Shahnoushi, M. and Dadkhah, M. (2017). Barriers to Meritocracy in Governmental Organizations of Shiraz City in the Viewpoint of Experts in Fars Governor General Office. *Journal of Applied Sociology*, 28(3), 195-218. doi: 10.22108/jas.2017.21718 (In persian)
37. Shariatnejad, A. and Maneshdavi, E. (2025). Identifying and Analyzing the Antecedents and Consequences of Administrative Trader in Government Organizations with the FCM Method. *Public Organizations Management*, 13(Vol 3, Series 51), 1-18. doi: 10.30473/ipom.2024.70860.4968 (In persian)
38. Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
39. Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelo para un desempeño superior, Jhon Wiley & Sons, Nueva York.
40. Stirling, J. (2001). "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". *Qualitative Research*, 1(3): 385-405.
41. Susanto, Y., Oktovianus, F., Habaora, F., & Riwukore, J. R. (2021). The Effect of Compensation and Competence on Performance with Motivation as a Variable Intervening an Employee in Partners of the Central Statistic Agency, Lubuklinggau City, South Sumatra, Indonesia. *Review of Management and Entrepreneurship*, 5(2), 113-136.
42. Sutaguna, I. N. T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Wartono, P. (2023). The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(01), 367-381.
43. tabesh, Y. and parvish, M. (2019). Staff competency model in Siyar Al-Muluk. *Historical Studies*, 10(2), 59-82. doi: 10.30465/hcs.2019.5349 (In persian)
44. Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. New York: McGraw-Hill.
45. Vaezi, R., Torabi nezhad, N., Seyed naghavi, M. A. and Kooshki Jahromi, A. (2025). meta synthesis of Staff Competencies in Public Organizations Based on the Collaborative

- Governance Approach. *Governance and Development Journal*, 5(2), 33-72. doi: 10.22111/jipaa.2024.475217.1209(In persia)
46. Zarjou, S. , & Pourezzat, A. A. (2022). Identify and discover the factors that reduce organizational pessimism and control it with emphasis on social capital. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 261-233. doi: 10.22080/shrm.2022.4104(In persian)
47. Zhang, X., Wang, P., & Peng, L. (2024). Developing a Competency Model for Human Resource Directors (HRDs) in Exponential Organizations Undergoing Digital Transformation. *Sustainability*, 16(23), 10540.
<https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=41673>
<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1014547>
<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/790196>
<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/130021>
<https://www.aihr.com/blog/hr-competencies/>

ارائه الگوی
شایستگی ...

۱۸۰ | صفحه