

## Original Article

## Designing a General Competency Model for Iranian Public Sector Employees

Afsaneh Dehghanpour-Farashah<sup>1\*</sup>, Mohsen Kamandi<sup>2</sup>, Mohammadreza Kazemi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Governance, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (\*Corresponding Author).

dehghanpur@ut.ac.ir

2. MSc. in Human Resource Management, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Science, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

mohsenkamandi@ut.ac.ir

3. PhD Candidate in Futures Studies, University of Tehran, Tehran, Iran.

kaazemi@ut.ac.ir

Received: Jun. 24, 2025; Revised: Dec. 28, 2025; Accepted: Jan. 17, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.240449.1481](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.240449.1481)

### Abstract

**Purpose:** Meritocracy and competency-based recruitment play a pivotal role in the performance and success of public sector organizations. While many developed countries utilize well-documented, scientifically grounded competency models to attract and evaluate their public-sector human resources, the Iranian public-sector employment system continues to face challenges, including overreliance on theoretical examinations, a lack of standardized, competency-based interviews, and weaknesses in soft-skills assessment. Currently, public sector recruitment in Iran is conducted through employment examinations planned and directed by the Public Administration and Recruitment Organization. In the supplementary assessment stage, specific competencies are determined, and individuals three times the capacity are evaluated and selected. The most significant issue in public-sector human resource recruitment is the absence of a comprehensive, scientific general competency model for entry-level employees, intended for use during the supplementary assessment stage of employment examinations. This research aims to design a comprehensive, context-specific general competency model for employee recruitment in the Iranian public sector, thereby providing a scientific basis for reforming human resource attraction and recruitment processes.

**Design/ methodology/ approach:** This research was conducted using a qualitative mixed-methods approach and is based on the interpretive paradigm. Also, for data analysis, the thematic analysis method using the Braun and Clarke approach was used. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with managers, experts, and policymakers in public sector recruitment. Purposive sampling was used, and theoretical saturation was achieved in the fifteenth interview; for greater assurance, five additional interviews were also conducted. To evaluate the quality of this qualitative research, the trustworthiness criteria of Guba and Lincoln (Credibility, Transferability, Dependability, and Confirmability) were used.

**Research Findings:** The thematic analysis of the qualitative data resulted in the identification of 16 general competencies, which were categorized into the following five main clusters:

- Professional Ethics: Service-Orientation, Adherence to Law, Responsibility and Accountability.
- Personal Characteristics: Autonomy, Adaptability, Personal Integrity, and Positive Demeanor.
- Abilities: Resilience and Self-Development.
- Skills: Effective Communication, Problem-Solving, Teamwork and Collaboration, and Time Management.
- Knowledge: Digital Literacy, Mission Awareness, and Legal Knowledge.



**Copyright:** © 2026 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/>).

Each of these clusters represents a vital aspect of effective performance in the administrative system, and collectively they provide a comprehensive picture of the competencies required to fulfill professional roles in the public sector. This model can serve as a basis for designing recruitment, training, and development systems, particularly pre-service training for public-sector employees. Overall, the findings of this research are considered an effective step towards improving human resource recruitment and selection processes in the public sector, in line with efforts to reform the Iranian public employment system and align it with international standards.

**Limitations & Consequences:** One of the most significant limitations was the difficulty of coordinating and conducting interviews with experts, as these individuals were active in the public sector and, due to their demanding professional schedules, arranging interview sessions was extremely challenging. Another limitation was the interviewee selection criteria, which restricted the number of eligible participants. Although these criteria were essential for maintaining the quality of the research, they limited the scope for a more extensive investigation within the public sector.

**Practical Consequences:** Applying this model in recruitment examinations, particularly during the supplementary assessment phase and employment interviews, can facilitate the recruitment of competent personnel in the public sector and enhance the quality of public-sector human capital.

**Innovation or value of the Article:** For the first time, the present research has developed a general competency model for public sector employees in Iran, intended for use in the recruitment process. This model provides a methodologically rigorous, scientifically grounded, precise, and coherent basis for selecting general competencies in competency-based recruitment examinations.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Competency Model, General Employee Competencies, Public Sector, Recruitment.

**How to Cite:** Dehghanpour-Farashah, Afsaneh; Kamandi, Mohsen; Kazemi, Mohammadreza (2026). Designing a General Competency Model for Iranian Public Sector Employees. *Public Adm Perspect.*, 17(1), 67-87 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## طراحی مدل شایستگی عمومی کارکنان بخش دولتی ایران

افسانه دهقان پور فرانشاه<sup>۱</sup>، محسن کمندی<sup>۲</sup>، محمدرضا کاظمی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشکده حکمرانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران ( \*نویسنده مسئول).

dehghanpur@ut.ac.ir

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

mohsenkamandi@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

kaazemi@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۲۷

DOI: [10.48308/jpap.2026.240449.1481](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.240449.1481)

## چکیده

**هدف:** شایسته‌سالاری و استخدام مبتنی بر شایستگی‌ها، نقش کلیدی در عملکرد و موفقیت سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند. در حالی که بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته از مدل‌های شایستگی مدون و علمی برای جذب و ارزیابی منابع انسانی خود در بخش دولتی بهره می‌برند، نظام استخدامی بخش دولتی ایران، همچنان با چالش‌هایی نظیر اتکای بیش از حد به آزمون‌های نظری، فقدان مصاحبه‌های استاندارد و مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز و ضعف در ارزیابی مهارت‌های نرم مواجه است. در حال حاضر استخدام بخش دولتی در ایران بر اساس آزمون‌های استخدامی که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور برنامه ریزی و هدایت می‌شود انجام می‌شود و در مرحله ارزیابی تکمیلی شایستگی‌هایی تعیین و افراد سه برابر ظرفیت در این مرحله ارزیابی و انتخاب می‌شوند. مهمترین مساله در استخدام منابع انسانی بخش دولتی فقدان مدل شایستگی عمومی جامع و علمی برای بدو ورود کارکنان، جهت استفاده در مرحله ارزیابی تکمیلی آزمون‌های استخدامی است. این پژوهش با هدف طراحی یک مدل شایستگی عمومی جامع و بومی برای فرایند استخدام کارکنان در بخش دولتی ایران انجام شده است تا مبنایی علمی برای اصلاح فرآیندهای جذب و استخدام فراهم آورد.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش با رویکرد آمیخته کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری انجام شده است. همچنین برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک استفاده شد. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، متخصصان و خط‌مشی‌گذاران حوزه استخدام بخش دولتی گردآوری شدند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود و اشباع نظری در مصاحبه پانزدهم حاصل شد، اما برای اطمینان بیشتر، پنج مصاحبه دیگر نیز انجام شد. برای ارزیابی کیفیت این پژوهش کیفی از معیارهای اعتمادپذیری گوبا و لینکلن (باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری) استفاده شد.

**یافته‌های پژوهش:** تحلیل مضمون داده‌های کیفی منجر به شناسایی ۱۶ شایستگی عمومی شد که در پنج خوشه اصلی زیر دسته‌بندی شدند:

۱. اخلاق حرفه‌ای: خدمت‌محوری، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی؛
۲. ویژگی‌های فردی: استقلال، انعطاف‌پذیری، یکپارچگی شخصیت و خوش‌رفتاری.
۳. توانایی‌ها: تاب‌آوری و خودتوسعه‌ای؛
۴. مهارت‌ها: ارتباط مؤثر، حل مسئله، مشارکت جمعی و مدیریت زمان؛
۵. دانش‌ها: سواد فناورانه، مأموریت‌شناسی و دانش قانونی.



هر یک از این خوشه‌ها، جنبه‌ای حیاتی از عملکرد مؤثر در نظام اداری را بازنمایی می‌کنند و در کنار هم، تصویری جامع از شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای نقش حرفه‌ای در بخش دولتی را ارائه می‌دهند. این مدل می‌تواند به منزله مبنایی برای طراحی نظام‌های استخدام، آموزش و توسعه به ویژه آموزش‌های بدو خدمت کارکنان در بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرد. در مجموع، یافته‌های این پژوهش در راستای اصلاح نظام استخدام دولتی ایران و انطباق آن با استانداردهای بین‌المللی، گامی مؤثر در جهت بهبود فرآیندهای جذب و استخدام نیروی انسانی در بخش دولتی محسوب می‌شود.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها، دشواری هماهنگی و مصاحبه با خبرگان بود، چراکه این افراد در بخش دولتی فعالیت داشته و به دلیل مشغله‌های کاری، تنظیم جلسه‌های مصاحبه با آن‌ها بسیار دشوار بود. از دیگر محدودیت‌ها، معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان بود که تعداد افراد قابل مصاحبه را محدود می‌کرد. این معیارها، گرچه برای حفظ کیفیت پژوهش ضروری بودند، اما امکان بررسی گسترده‌تر در بخش دولتی را کاهش دادند.

**پیامدهای عملی:** به‌کارگیری این مدل در آزمون‌های استخدامی به‌ویژه در بخش ارزیابی تکمیلی و مصاحبه‌های استخدامی می‌تواند به جذب کارکنان شایسته و تحقق شایسته‌سالاری در بخش دولتی یاری رساند و کیفیت و بهره‌وری سرمایه انسانی بخش دولتی را ارتقا دهد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** این پژوهش برای نخستین بار به طراحی مدل شایستگی عمومی کارکنان بخش دولتی ایران به‌منظور کاربست در فرایند استخدام، مبادرت ورزیده است. چنین مدلی، مبنایی روش‌مند، علمی، دقیق و منسجم برای انتخاب شایستگی‌های عمومی در آزمون‌های استخدامی مبتنی بر شایستگی فراهم می‌آورد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** مدل شایستگی، شایستگی‌های عمومی کارکنان، بخش دولتی، استخدام.

**استناددهی:** دهقان‌پور فراشاه، افسانه؛ کمندی، محسن؛ کاظمی، محمدرضا (۱۴۰۵). طراحی مدل شایستگی عمومی کارکنان بخش دولتی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۶۷-۸۷.

## مقدمه

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان به‌عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌های مرتبط با عملکرد شغلی تعریف می‌شوند و نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌های دولتی دارند (Sundell, 2014; Farnham & Stevens, 2000). در بسیاری از کشورها، فرآیندهای استخدام در بخش دولتی مبتنی بر سنجش شایستگی‌های عمومی کارکنان است تا اطمینان حاصل شود که افرادی با توانمندی‌های مناسب در موقعیت‌های شغلی قرار گیرند (Hondegheem & Vandermeulen, 2000). با این حال، در ایران، فرآیند سنجش شایستگی‌های عمومی برای ورود به بخش دولتی با چالش‌های متعددی مواجه است که مستلزم بازنگری و بهبود اساسی است.

مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که بسیاری از کشورها، از جمله بریتانیا، فرانسه و نیوزیلند، از مدل‌های مبتنی بر شایستگی برای استخدام کارکنان دولتی استفاده می‌کنند (Greenan et al., 2019). این مدل‌ها معمولاً شامل خوشه‌بندی شایستگی‌ها در دسته‌های مختلف همچون مهارت‌های شناختی، مهارت‌های اجتماعی، توانایی‌های فنی و ویژگی‌های شخصیتی هستند (Noordegraaf, 2000).

علاوه بر این، مطالعات انجام‌شده بر روی کشورهای پیشرو در حوزه استخدام دولتی نشان می‌دهد که روش‌های سنجش شایستگی‌های عمومی متنوع بوده و شامل ابزارهای استانداردشده‌ای مانند آزمون‌های شناختی، مصاحبه‌های ساختاریافته، شبیه‌سازی‌های موقعیتی و ارزیابی‌های چندوجهی است (Willis, 2019).

با توجه به ضرورت اصلاح نظام استخدام دولتی ایران و انطباق آن با استانداردهای بین‌المللی، طراحی یک مدل جامع برای سنجش شایستگی‌های عمومی کارکنان دولت می‌تواند گامی مؤثر در بهبود فرآیندهای جذب و استخدام باشد. این مدل می‌تواند به‌عنوان مبنایی علمی و عملی برای خطمشی‌گذاران، مدیران منابع انسانی و نهادهای ارزیابی و استخدامی کشور مورد استفاده قرار گیرد و به ارتقای کیفیت نیروی انسانی در بخش دولتی منجر شود.

با توجه به نقش مهم شایستگی‌های عمومی در بهبود عملکرد و بهره‌موری سرمایه انسانی بخش دولتی (دهقان‌پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۴)، پژوهش‌های گوناگونی در سطح بین‌المللی به بررسی مدل‌های شایستگی در فرآیندهای استخدامی پرداخته‌اند (Hondegheem & Vandermeulen, 2000; Greenan et al., 2019). این مطالعات نشان می‌دهند که در کشورهای توسعه‌یافته، استخدام بر اساس مدل‌های استاندارد شایستگی به افزایش کارایی، بهبود کیفیت خدمات عمومی و ارتقای شفافیت در فرآیندهای جذب نیروی انسانی منجر شده است (Van Dorp, 2018). بررسی وضعیت استخدام دولتی ایران نشان می‌دهد که چارچوب استاندارد برای سنجش شایستگی‌های عمومی وجود ندارد و روش‌های موجود با چالش‌های متعددی مواجه هستند:

الف) اتکای بیش‌ازحد به آزمون‌های کتبی: در ایران، استخدام کارکنان دولت عمدتاً مبتنی بر آزمون‌های رقابتی عمومی است که بر حفظیات و دانش نظری تمرکز دارند و مهارت‌های عملی داوطلبان را کمتر می‌سنجند (Hashemi and Rabiei, 2021).

ب) عدم استفاده از مصاحبه‌های استاندارد: در بسیاری از دستگاه‌های دولتی، مصاحبه‌های استخدامی بدون ساختار مشخص انجام می‌شود که منجر به تصمیم‌گیری‌های غیرعلمی و سلیقه‌ای می‌شود (Shariatnejad and Eyni nargeseh, 2023; Khoshniyat et al., 2024).

ج) نبود کانون‌های ارزیابی: روش‌های ارزیابی چندوجهی، مانند کانون‌های ارزیابی و تمرین‌های شبیه‌سازی شغلی، در فرآیندهای استخدامی ایران کمتر استفاده می‌شوند، درحالی‌که این روش‌ها می‌توانند تصویری دقیق‌تر از شایستگی‌های داوطلبان ارائه دهند (موسوی و همکاران، 2019).

د) ضعف در ارزیابی مهارت‌های نرم: توانایی‌هایی مانند تفکر انتقادی، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض، که از عناصر کلیدی شایستگی‌های عمومی هستند، به‌خوبی سنجیده نمی‌شوند (Boustanirad et al., 2023, 2022).

بر این اساس به نظر می‌رسد در ایران، هنوز مدل جامع و یکپارچه‌ای برای سنجش شایستگی‌های عمومی کارکنان دولت تدوین نشده است و این موضوع، یکی از مهم‌ترین خلاءهای پژوهشی موجود به شمار می‌رود. بنابراین، این پژوهش با رویکرد افزایش

<sup>1</sup> Soft Skills

غناى ادبيات علمى در حوزه شايستگى‌هاى كاركنان دولت تلاش دارد مبنايى براى اصلاح خطمشى‌هاى استخداى و توسعه منابع انساى در بخش دولتى ايران باشد.

با توجه به اينكه اغلب پژوهش‌ها به طراحي مدل‌هاى شايستگى مديران پرداخته‌اند، نوآورى اين پژوهش در طراحي مدل شايستگى عمومى كاركنان بخش دولتى ايران است تا مبنايى علمى، دقيق و منسجم براى انتخاب شايستگى‌هاى عمومى در آزمون‌هاى استخداى مبتنى بر شايستگى فراهم آورد.

هدف اصلى اين پژوهش، طراحي مدل شايستگى عمومى براى ورود به بخش دولتى ايران است كه بتواند به بهبود فرآيند جذب و استخداى نيروى انساى در نهادهاى دولتى كمك كند. در اين راستا، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به اين سؤال كليدى است كه چه شايستگى‌هايى براى ورود به خدمت عمومى در ايران ضرورى هستند و چگونه مى‌توان آن‌ها را به‌طور استاندارد ارزياى كرد؟

## مبناى نظرى و پيشينه پژوهش

### شايستگى و شايسته‌سالارى در مديريت منابع انساى

شايستگى<sup>۱</sup> يكى از مفاهيم كليدى در مديريت منابع انساى است كه بر تركيب دانش، مهارت‌ها، توانايى‌ها و ويژگى‌هاى رفتارى دلالت دارد كه منجر به عملكرد موفقيت‌آمىز در يك شغل خاص مى‌شود (McClelland, 1973). مفهوم شايستگى نخستين بار توسط مك‌كلند<sup>۲</sup> مطرح شد كه نشان داد مدارك تحصيلى و آزمون‌هاى سنتى، معيارهاى قابل‌اعتمادى براى پيش‌بىنى موفقيت شغلى نيستند و سازمان‌ها بايد به مجموعه‌اى از ويژگى‌هاى شخصيتى، رفتارى و مهارتى توجه كنند. از اين‌رو، مدل‌هاى شايستگى به‌عنوان رويكردى جايگزين براى ارزياى كاركنان مطرح شدند.

شايستگى‌ها به دو دسته كلي تقسيم مى‌شوند:

۱. شايستگى‌هاى فنى<sup>۳</sup>: شامل دانش و مهارت‌هاى مرتبط با يك شغل خاص، مانند دانش حقوقى براى وكلا يا مهارت‌هاى برنامه‌نويسى براى متخصصان فناورى اطلاعات (Sundell, 2014).

۲. شايستگى‌هاى عمومى<sup>۴</sup>: مجموعه‌اى از ويژگى‌ها و توانايى‌هايى كه براى انجام وظائف در هر سازمانى ضرورى‌اند، از جمله مهارت‌هاى ارتباطى، توانايى حل مسئله، تفكر انتقادى و اخلاق حرفه‌اى (Noordegraaf, 2000).

شايسته‌سالارى<sup>۵</sup> نيز مفهومى است كه به انتخاب افراد بر اساس مهارت‌ها، دانش و توانايى‌هاى واقعى آن‌ها اشاره دارد. مطالعات نشان داده‌اند كه سيستم‌هاى شايسته‌سالارانه در استخداى دولتى، موجب افزايش بهره‌ورى و بهبود كيفيت خدمات عمومى مى‌شوند (Hondeghem & Vandermeulen, 2000). در بخش دولتى، استخداى مبتنى بر شايستگى به‌منظور تضمين كارآمدى و اثربخشى سازمان‌هاى دولتى ضرورى است (Van Dorp, 2018). در كشورهايى مانند بریتانیا، نيوزيلند و فرانسه، نظام‌هاى استخداى مبتنى بر مدل‌هاى شايستگى تدوين شده‌اند تا عدالت و كارآمدى در جذب و نگهداشت نيروى انساى تضمين شود (Greenan et al., 2019).

### شايستگى‌هاى عمومى كاركنان دولت

شايستگى‌هاى عمومى كاركنان دولت، به مجموعه‌اى از مهارت‌ها، توانايى‌ها و ويژگى‌هاى شخصيتى و حرفه‌اى اطلاق مى‌شود كه در عملكرد مؤثر آن‌ها در بخش دولتى نقش اساسى دارند (Hondeghem & Vandermeulen, 2000). شناسايى، تعريف و سنجش اين شايستگى‌ها، يكى از چالش‌هاى اصلى در نظام‌هاى استخداى دولت‌ها است، به‌ويژه در كشورهايى كه با مشكلاتى نظير عدم شفافيت در معيارهاى جذب، ضعف در فرآيندهاى سنجش و نبود مدل‌هاى علمى ارزياى مواجه هستند (Sundell, 2014).

<sup>1</sup> Competency

<sup>2</sup> McClelland

<sup>3</sup> Technical Competencies

<sup>4</sup> General Competencies

<sup>5</sup> Meritocracy

مطالعات نشان می‌دهند که بسیاری از دولت‌ها برای افزایش کارایی، پاسخگویی و ارتقای سطح خدمات عمومی، چارچوب‌های مشخصی برای سنجش شایستگی‌های کارکنان خود تدوین کرده‌اند (Dehghanpour Farashah et al., 2023). سازمان‌های دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، اهداف پیچیده‌تر و مسئولیت‌های گسترده‌تری دارند. کارکنان دولت نه تنها باید دارای دانش و مهارت‌های تخصصی باشند، بلکه باید از توانایی‌های مدیریتی، حل مسئله، تعامل اجتماعی و مسئولیت‌پذیری نیز برخوردار باشند (Noordegraaf, 2000).

### پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا مدل‌های شایستگی برخی از کشورها در جذب نیروی انسانی بررسی می‌شوند و سپس پژوهش‌های مرتبط مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### مدل‌های شایستگی‌های عمومی کارکنان دولت در کشورهای گوناگون

امروزه، بسیاری از کشورها برای بهینه‌سازی فرآیند جذب و ارتقای کارکنان بخش دولتی، از مدل‌های شایستگی عمومی استفاده می‌کنند. این مدل‌ها با تعریف دقیق شایستگی‌های موردنیاز، استانداردسازی روش‌های ارزیابی و بهبود فرآیندهای استخدامی، نقش کلیدی در کارآمدی نظام اداری ایفا می‌کنند (Hondegheem & Vandermeulen, 2000). مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که کشورهایی مانند بریتانیا، فرانسه، نیوزیلند و قزاقستان، دارای چارچوب‌های مشخص و یکپارچه‌ای برای سنجش شایستگی‌های عمومی کارکنان دولت هستند (Greenan et al., 2019). برخی از مهم‌ترین الگوهای شایستگی که در کشورهای گوناگون برای جذب کارکنان در بخش دولتی پذیرفته شده‌اند و کاربرد دارند در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول ۱. مقایسه مدل‌های شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی در برخی از کشورها

نام کشور	ابعاد شایستگی	ابعاد مهارتی	روش‌های ارزیابی	منبع
بریتانیا	شایستگی‌های فنی و تخصصی <sup>۱</sup> شایستگی‌های مدیریتی و رهبری <sup>۲</sup> شایستگی‌های عمومی و بین‌فردی <sup>۳</sup>	تفکر تحلیلی، توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری آگاهانه	آزمون‌های شناختی مصاحبه‌های رفتاری تمرین‌های شبیه‌سازی شغلی	Willis, 2019
فرانسه	تعهد به اصول اداری و رعایت قوانین مهارت‌های بین‌فردی و توانایی همکاری تیمی توانایی تحلیل مسائل و ارائه راه‌حل‌های عملی	مهارت‌های بین‌فردی، تعهد به اصول اداری و توانایی حل مسئله	آزمون‌های کتبی مصاحبه‌های استاندارد ارزیابی‌های عملی	Van Dorp, 2018
نیوزیلند	شایستگی‌های رفتاری و اخلاقی <sup>۴</sup> شایستگی‌های فنی و دانش تخصصی <sup>۵</sup> شایستگی‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری <sup>۶</sup> توانایی‌های ارتباطی و کار تیمی <sup>۷</sup>	مهارت‌های فنی، رفتاری، مدیریتی و توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی	کانون‌های ارزیابی تمرین‌های گروهی آزمون‌های موقعیتی	Sundell, 2014
قزاقستان	شایستگی‌های فردی، فنی و مدیریتی	مهارت‌های شناختی تفکر تحلیلی توانایی حل مسئله مهارت‌های مدیریتی و تعاملات اجتماعی	آزمون‌های شناختی مصاحبه‌های چندمرحله‌ای شبیه‌سازی‌های عملی	OECD, 2018
یونان	حل مسئله مدیریت راهبردی مهارت تحلیلی ارتباطات حرفه‌ای تصمیم‌گیری و تفویض اختیار	مهارت‌های شناختی، مدیریتی، ارتباطی، نرم	آزمون رقابتی، مصاحبه ساختاریافته، گزارش ارزیابی رسمی، آموزش بدو ورود	Tronti et al., 2014

<sup>1</sup> Technical Skills

<sup>2</sup> Leadership & Management Skills

<sup>3</sup> Core Behaviors

<sup>4</sup> Behavioral Competencies

<sup>5</sup> Technical Knowledge

<sup>6</sup> Leadership & Decision Making

<sup>7</sup> Communication & Teamwork

**الف) مدل شایستگی‌های کارکنان بخش دولتی بریتانیا:** دولت بریتانیا یکی از پیشگامان طراحی و اجرای چارچوب شایستگی در بخش دولتی است. مدل شایستگی کارکنان دولت در بریتانیا با تأکید بر مهارت‌های شناختی، تصمیم‌گیری و توانایی تحلیل مسائل، شامل سه سطح اصلی است:

این مدل تأکید ویژه‌ای بر تفکر تحلیلی، توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری آگاهانه دارد (Willis, 2019). ارزیابی کارکنان در بریتانیا از طریق آزمون‌های شناختی، مصاحبه‌های رفتاری و تمرین‌های شبیه‌سازی شغلی انجام می‌شود

**ب) مدل شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی فرانسه:** مدل شایستگی در فرانسه با تمرکز بر مهارت‌های بین‌فردی، تعهد به اصول اداری و توانایی حل مسئله، مبتنی بر اصول شفافیت و کارایی در استخدام دولتی است. مهم‌ترین شایستگی‌های تعریف‌شده در این مدل شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱. تعهد به اصول اداری و رعایت قوانین

۲. مهارت‌های بین‌فردی و توانایی همکاری تیمی

۳. توانایی تحلیل مسائل و ارائه راه‌حل‌های عملی

دولت فرانسه از ترکیب آزمون‌های کتبی، مصاحبه‌های استاندارد و ارزیابی‌های عملی برای سنجش شایستگی‌ها استفاده می‌کند. علاوه بر این، تأکید ویژه‌ای بر ارزیابی توانایی‌های رهبری و تعامل اجتماعی کارکنان دولت دارد (Van Dorp, 2018).

**ج) مدل شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی نیوزیلند:** مدل شایستگی در نیوزیلند با سنجش ترکیبی از مهارت‌های فنی، رفتاری و مدیریتی در کانون‌های ارزیابی، علاوه بر مهارت‌های فنی و مدیریتی، به ابعاد فرهنگی و اجتماعی کارکنان دولت نیز توجه دارد. این مدل شامل چهار خوشه اصلی شایستگی بشرح ذیل است:

۱. شایستگی‌های رفتاری و اخلاقی<sup>۱</sup>

۲. شایستگی‌های فنی و دانش تخصصی<sup>۲</sup>

۳. شایستگی‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری<sup>۳</sup>

۴. توانایی‌های ارتباطی و کار تیمی<sup>۴</sup>

این مدل بر استفاده از کانون‌های ارزیابی، تمرین‌های گروهی و آزمون‌های موقعیتی تأکید دارد و تلاش می‌کند کارکنانی را جذب کند که هم از لحاظ مهارتی و هم از نظر ارزش‌های سازمانی با فرهنگ اداری کشور سازگار باشند (Sundell, 2014).

**د) مدل شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی قزاقستان:** مدل شایستگی عمومی در قزاقستان در قالب ارزیابی جامع مبتنی بر آزمون‌های شناختی، مصاحبه‌های چندمرحله‌ای و شبیه‌سازی‌های عملی تعریف شده است. این مدل بر پایه نظام ارزیابی جامع و چندلایه‌ای طراحی شده است که شامل شایستگی‌های فردی، فنی و مدیریتی است. مهم‌ترین ویژگی‌های این مدل عبارت‌اند از:

۱. ارزیابی مهارت‌های شناختی و تفکر تحلیلی از طریق آزمون‌های استاندارد

۲. مصاحبه‌های چندمرحله‌ای با تأکید بر توانایی حل مسئله

۳. کانون‌های ارزیابی برای سنجش مهارت‌های مدیریتی و تعاملات اجتماعی

این کشور با اجرای یک چارچوب ارزیابی منسجم، موفق شده است میزان شفافیت در استخدام دولتی را افزایش دهد و معیارهای سنجش شایستگی‌ها را استانداردسازی کند.

<sup>1</sup> Behavioral Competencies

<sup>2</sup> Technical Knowledge

<sup>3</sup> Leadership & Decision Making

<sup>4</sup> Communication & Teamwork

مقایسه مدل‌های شایستگی عمومی در کشورهای منتخب نشان می‌دهد که هر کشور بسته به ساختار اداری و نیازهای مدیریتی خود، مدل خاصی را تدوین کرده است و این مدل‌ها بر تدوین چارچوب مشخصی از شایستگی‌ها، استانداردهای ابزارهای سنجش و استفاده از روش‌های چندوجهی تأکید دارند. با این حال، چند نقطه اشتراک میان این مدل‌ها وجود دارد:

۱. تعریف مشخص شایستگی‌های عمومی و فنی: تمام این کشورها لیستی از شایستگی‌های عمومی کارکنان دولت تدوین کرده‌اند که شامل ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های مدیریتی و توانایی‌های شناختی است.
۲. استفاده از رویکردهای چندوجهی در ارزیابی: آزمون‌های کتبی، مصاحبه‌های رفتاری، شبیه‌سازی‌های شغلی و کانون‌های ارزیابی، به عنوان ابزارهای استاندارد سنجش شایستگی استفاده می‌شوند.
۳. تأکید بر شفافیت و عدالت در فرآیندهای استخدام: مدل‌های شایستگی در این کشورها با هدف افزایش شفافیت، کاهش فساد و ارتقای کیفیت استخدام‌ها طراحی شده‌اند (OECD, 2018).

**ه) مدل شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی یونان:** در مدل شایستگی کارکنان خدمات دولتی یونان، مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای شامل حل مسئله، مدیریت راهبردی اهداف، مهارت‌های تحلیلی، تصمیم‌گیری، ارتباطات حرفه‌ای، تفویض اختیار، انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییر تعریف شده‌اند (Tronti et al., 2014). این شایستگی‌ها ذیل چهار خوشه مهارتی شناختی، مدیریتی، ارتباطی و نرم قرار می‌گیرند. ارزیابی این شایستگی‌ها اغلب از طریق آزمون‌های رقابتی، مصاحبه‌های ساختاریافته، گزارش‌های رسمی ارزیابی و آموزش‌های بدو ورود انجام می‌گیرد. طراحی این مدل به صورت متمرکز توسط شورای عالی انتخاب کارکنان کشوری انجام شده و بر انطباق‌پذیری با تغییرات و تصمیم‌گیری تحلیلی در ساختارهای دولتی تأکید دارد.

#### پژوهش‌های مرتبط با شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی

شایستگی‌های عمومی کارکنان دولت یکی از موضوعات کلیدی در مدیریت منابع انسانی دولتی است که پژوهش‌های متعددی در سطح ملی و بین‌المللی به بررسی آن پرداخته‌اند (Hondeghe & Vandermeulen, 2000). بسیاری از این مطالعات بر تعریف، شناسایی و سنجش شایستگی‌های عمومی تمرکز داشته و مدل‌های مختلفی را برای به کارگیری در نظام‌های استخدامی پیشنهاد داده‌اند (Greenan et al., 2019). در این بخش، پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی مرتبط با سنجش شایستگی‌های عمومی مورد بررسی قرار گرفته‌اند تا مبنایی علمی برای طراحی مدل شایستگی عمومی در بخش دولتی ایران فراهم شود.

نخستین مطالعه در زمینه شایستگی‌های شغلی توسط مک‌کلند انجام شد که نشان داد مدارک تحصیلی و آزمون‌های سنتی قادر به پیش‌بینی دقیق عملکرد شغلی نیستند و سازمان‌ها باید به ویژگی‌های رفتاری و مهارتی کارکنان توجه بیشتری داشته باشند. بر اساس این یافته‌ها، بسیاری از مدل‌های نوین شایستگی، بر رفتارهای کلیدی در محیط کار متمرکز شده‌اند (McClelland, 1973). ون دورپ<sup>۱</sup> در مطالعه‌ای به بررسی مدل‌های شایستگی در دولت‌های اروپایی پرداخت. مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش عبارتند از:

۱. اهمیت سنجش مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری در فرآیند استخدام.
  ۲. استفاده از آزمون‌های قضاوت موقعیتی و مصاحبه‌های رفتاری برای ارزیابی شایستگی‌های عمومی.
  ۳. توجه به ابعاد اخلاقی و حرفه‌ای به عنوان یکی از عناصر کلیدی در استخدام‌های دولتی. (Van Dorp, 2018)
- ویلیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی روش‌های مدرن ارزیابی شایستگی‌ها در بخش دولتی پرداخته و پیشنهاد کرده است که سازمان‌های دولتی از ابزارهای ترکیبی شامل آزمون‌های شناختی، مصاحبه‌های استاندارد و تمرین‌های گروهی استفاده کنند. این پژوهش نشان می‌دهد که:

۱. مصاحبه‌های رفتاری و موقعیتی<sup>۳</sup> ابزار مناسبی برای سنجش ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی هستند.
۲. کانون‌های ارزیابی کارآمدترین روش برای ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی و تعاملات اجتماعی کارکنان هستند (Willis, 2019).

<sup>1</sup> Van Dorp

<sup>2</sup> Willis

<sup>3</sup> Behavioral & Situational Interviews

برچر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در گزارش خود برای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۲</sup> با عنوان «توسعه مهارت‌ها برای دولت دیجیتال»، به بررسی نظام‌مند تجربیات کشورهای مختلف عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، در زمینه طراحی، ارزیابی و ارتقاء مهارت‌های موردنیاز برای تحقق دولت دیجیتال پرداخته‌اند. این مطالعه که مبتنی بر تحلیل اسناد سیاستی و مصاحبه با خط‌مشی‌گذاران و متخصصان کشورهای پیشرو (از جمله کانادا، دانمارک، فرانسه، آلمان، استرالیا و بریتانیا) است، نشان می‌دهد برای گذار به دولت دیجیتال، فقط توسعه زیرساخت‌های فناورانه کافی نیست؛ بلکه سرمایه‌گذاری راهبردی بر روی شایستگی‌های کارکنان بخش دولتی ضرورت دارد. همچنین توسعه مهارت‌ها باید شامل ترکیبی از مهارت‌های پایه دیجیتال، مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های اجتماعی-هیجانی و شایستگی‌های رهبری دیجیتال باشد تا کارکنان بتوانند در محیط‌های پیچیده و فناورانه عملکرد مؤثری داشته باشند (Burtscher et al., 2024).

ون نورت و تانگی<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی کیفی با بررسی ۱۵ مطالعه موردی از سازمان‌های دولتی اروپایی، نشان دادند که صرف توسعه فناوری هوش مصنوعی برای خلق ارزش عمومی کافی نیست، بلکه نیازمند «شایستگی سازمانی» در سه حوزه منابع انسانی، فنی و ناملموس است. یافته‌ها حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌های دولتی در پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی هوش مصنوعی با چالش مواجه‌اند، زیرا فاقد نیروی متخصص داخلی، زیرساخت داده‌محور پایدار و مهارت‌های مدیریتی لازم برای هماهنگی بین‌واحدی هستند. همچنین، وابستگی به مشاوران بیرونی و مقاومت فرهنگی از موانع جدی توسعه شایستگی داخلی محسوب می‌شوند (Van Noordt & Tangi, 2023).

نیازی قاضیانی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای، به طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است. در این پژوهش سه معیار شایستگی فنی، شایستگی رفتاری و شایستگی عملکردی در بخش صلاحیت‌های عمومی و شش معیار شایستگی رهبری، شایستگی هوش هیجانی، شایستگی هوش اجتماعی، شایستگی قدرت حل مسئله، شایستگی مدیریت تعارض و شایستگی مدیریت منابع انسانی در صلاحیت‌های تخصصی شناسایی گردید. نتایج حاصل از تدوین سناریوهای مختلف در قالب مدل‌های شایستگی و با استفاده از استنتاج فازی نشان داد که با افزایش یا کاهش معیارهای تخصصی و عمومی، شایستگی‌های کارکنان تغییر کرد.

شمس زارع و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی اثربخشی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای مندرج در «دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای» ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور پرداخته است. در این پژوهش با طراحی و اجرای کانون ارزیابی برای ۱۶۱۶ نفر از کارکنان دولتی واجد شرایط در سه سازمان دولتی و تحلیل نمرات هشت شایستگی براساس نمرات کانون ارزیابی، نمرات شایستگی‌ها و نمرات عملکرد شغلی بر مبنای ارزیابی مدیران مستقیم، داده‌های موردنیاز جمع‌آوری شده است. نتایج تحلیل و بررسی روایی سازه داخلی، روایی سازه خارجی، روایی ملاکی شایستگی‌ها و همچنین برازش مدل شایستگی حاکی از آن است که مدل شایستگی فعلی، دارای اعتبار و اثربخشی کافی نیست. شایستگی‌های «مسئولیت‌پذیری» و «تعهد و تعلق سازمانی» کمترین میزان روایی سازه و روایی ملاکی را داشتند. شایستگی «نظارت و کنترل» بیشترین میزان روایی سازه خارجی و شایستگی «تفکر تحلیلی و حل مسئله» بیشترین میزان روایی ملاکی را داشته است.

دهقان‌پور فراشاه و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به شناسایی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور پرداختند. در این پژوهش علاوه بر استخراج شایستگی‌ها با تحلیل محتوای کیفی، مصاحبه‌هایی نیز با خبرگان انجام شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون، تحلیل شدند. در نهایت شایستگی‌های اختصاصی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور در قالب ۵ مضمون اصلی دانش توسعه‌ای، مهارت رهبری اقتصادی، مهارت خط‌مشی‌گذاری مالی و اقتصادی مهارت پژوهشگری، پیش

<sup>1</sup> Burtscher

<sup>2</sup> OECD

<sup>3</sup> Van Noordt & Tangi

اقتصادی، سیاسی و قانونی و شایستگی‌های عمومی در قالب ۳ مضمون اصلی اخلاق حرفه‌ای، مهارت ارتباطی و رعایت شایسته‌سالاری شناسایی شدند.

مرور پیشینه نشان می‌دهد مدل‌های شایستگی در کشورهای توسعه‌یافته‌ای مانند بریتانیا، فرانسه و نیوزیلند، از ساختاری منسجم، چندبعدی و مبتنی بر روش‌های ارزیابی متنوعی چون مصاحبه‌های رفتاری، آزمون‌های شناختی و کانون‌های ارزیابی برخوردارند (Willis, 2019; Van Dorp, 2018; Sundell, 2014). با این حال، این مدل‌ها به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، ساختار اداری و نظام استخدامی، به صورت مستقیم با شرایط ایران قابل تطبیق نیستند. در سطح داخلی نیز بیشتر پژوهش‌ها به طراحی مدل‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف تمرکز داشته‌اند؛ از جمله پژوهش‌های شمس زارع و همکاران (۲۰۲۳) و دهقان‌پور فرآشاه و همکاران (۲۰۲۳) که فقط به صورت نمونه مورد اشاره قرار گرفته‌اند. در نتیجه، شکاف پژوهشی مشخصی در زمینه طراحی مدل شایستگی برای کارکنان عمومی دولت، به ویژه با هدف بهره‌برداری در فرآیندهای جذب و استخدام رسمی، قابل شناسایی است.

### روش‌شناسی

این پژوهش کیفی، مبتنی بر پارادایم تفسیری است. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، از روش تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک استفاده شد تا الگوی شایستگی عمومی کارکنان دولتی ایران طراحی شود. ویژگی جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول (۲) آورده شده است. جامعه خبرگان این پژوهش شامل مدیران ارشد، کارشناسان منابع انسانی و متخصصان حوزه استخدام دولتی است. انتخاب مشارکت‌کنندگان شاغل در این دستگاه‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهای زیر انجام شده است:

الف) برخورداری از مرجعیت یا حسن شهرت تخصصی، رفتاری و عملکردی در آن دستگاه/سازمان؛

ب) برگزیده شده به عنوان کارمند نمونه (حداقل یک بار در طی سال‌های خدمت).

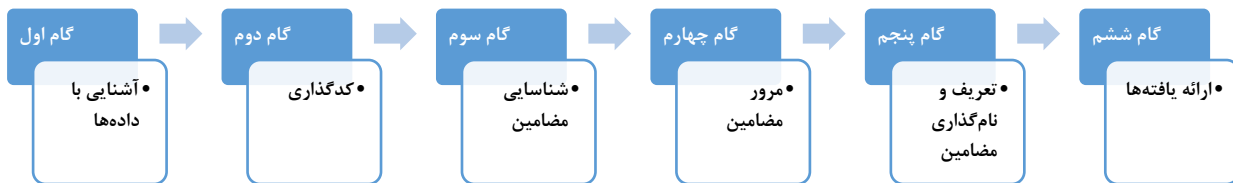
انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند انجام شد تا بتوان از دیدگاه‌های متنوع و تجربه‌های عملی خبرگان این حوزه استفاده شود. برای گردآوری داده‌ها تعداد ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. از مصاحبه ۱۵ پژوهشگران متوجه شدند که به اشباع نظری دست یافتند ولی برای اطمینان ۵ مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	مرد	۸
	زن	۱۲
سن	بیشتر از ۴۰ سال	۴
	بین ۳۵ تا ۴۰ سال	۱۰
سابقه کار	کمتر از ۳۵ سال	۶
	بیشتر از ۱۰ سال	۴
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۱۴
سطح سازمانی	کمتر از ۵ سال	۲
	کارشناس	۶
	مدیر سیاسی	۴
	مدیر پایه	۸
تحصیلات	مدیر میانی	۲
	دکتری	۱۵
	کارشناسی ارشد	۵

برای گردآوری داده‌ها و شناسایی شایستگی‌ها علاوه بر استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد به صورت هدف‌دار انجام شد به‌نحوی که مقاله‌ها، گزارش‌ها، منابع و بانک‌های اطلاعاتی حاوی مدل‌های شایستگی‌های عمومی بخش دولتی مورد استفاده قرار گرفت.

داده‌های کیفی گردآوری شده از طریق روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. تحلیل مضمون روشی است که برای تحلیل داده‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، پژوهشگر به کدگذاری داده‌ها به منظور یافتن الگوها و معانی درون داده‌ها می‌پردازد (Mohammadpour, 2018). در این پژوهش برای تحلیل مضمون مصاحبه‌ها از رویکرد براون و کلارک که مشتمل بر گام‌هایی است که در شکل (۱) به ترسیم شده استفاده شده است (Braun & Clarke, 2006).



شکل ۱. گام‌های پژوهش به روش تحلیل مضمون براون و کلارک

### ارزیابی کیفیت پژوهش

اکثر روش‌شناسان کیفی، به جای کاربرد واژگان اعتبار و روایی که در پژوهش‌های کمی متداول است، از معیار اعتمادپذیری<sup>۱</sup> جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش کیفی استفاده می‌کنند. گوبا و لینکلن<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) برانند که اعتمادپذیری، دال بر میزانی است که یک پژوهشگر میتواند مخاطبان خود را متقاعد کند که یافته‌های وی، ارزش توجه کردن دارند. در پژوهش کنونی، برای ارزیابی کیفیت داده‌ها از معیارهای اعتبارسنجی پژوهش کیفی گوبا و لینکلن (باورپذیری<sup>۳</sup> نتایج پژوهش، انتقال پذیری<sup>۴</sup>، اطمینان پذیری<sup>۵</sup> و تأییدپذیری<sup>۶</sup>) استفاده شد. در جدول (۳) خلاصه اقدامات صورت گرفته در چارچوب سنجش روایی پژوهش ارائه شده است.

### جدول ۳. اعتمادپذیری از منظر پژوهش‌های کیفی (منبع: یافته‌های پژوهش)

ابعاد اعتبارسنجی	خلاصه اقدام پژوهشگران
باورپذیری	ارائه نتایج به مصاحبه‌شوندگان و اخذ نظر آنان
انتقال پذیری	مقایسه شایستگی‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها با شایستگی‌هایی یافت شده از مرور ادبیات
اطمینان پذیری	تشریح فرآیند گام به گام انجام کار و اخذ تأییدیه از خبرگان محاسبه پایایی بازآزمون (۸۲٪) و بین دوکدگذار (۷۳٪)
تأییدپذیری	تأیید مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده و کدگذاری‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان

در پایایی بین دو کدگذار، تعداد سه مصاحبه توسط یک پژوهشگر مستقل، مجدد کدگذاری شدند و درصد پایایی ۷۳٪ محاسبه شد و در پایایی باز آزمون جهت اطمینان از دقت کدگذاری‌ها، سه مصاحبه توسط کدگذار اولیه، مجدد کدگذاری شدند که درصد پایایی بازآزمون ۸۲٪ به دست آمد. شیوه محاسبه و مقادیر پایایی در جدول (۴) ارائه شده است. برای محاسبه پایایی بین دوکدگذار و بازآزمون از فرمول زیر استفاده شد:

$$100\% = \frac{\text{تعدادتوافقات} \times 2}{\text{تعدادکل کدها}} \times \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

### جدول ۴. محاسبه پایایی بازآزمون و بین دوکدگذار (منبع: یافته‌های پژوهش)

<sup>1</sup> Trustworthiness  
<sup>2</sup> Guba & Lincoln  
<sup>3</sup> Credibility  
<sup>4</sup> Transferability  
<sup>5</sup> Dependability  
<sup>6</sup> Confirmability

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	M1	۲۴	۱۰	۴	۸۳٪
۲	M9	۲۷	۱۱	۵	۸۱٪
۳	M17	۲۰	۸	۴	۸۰٪
	کل	۷۱	۲۹	۱۳	۸۲٪
ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دوکدگذار
۱	M1	۲۴	۹	۶	۷۵٪
۲	M9	۲۷	۱۰	۷	۷۴٪
۳	M17	۲۰	۷	۶	۷۰٪
	کل	۷۱	۲۶	۱۹	۷۳٪

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

کدگذاری در این پژوهش مشتمل بر سه بخش کدها، مضامین فرعی (شایستگی‌ها) و مضامین اصلی (خوشه‌های شایستگی) است. در مجموع ۲۰ مصاحبه مورد بررسی قرار گرفت و همزمان با مطالعه به اجزای جداگانه‌ای برای تحلیل، تقسیم شدند. این تقسیم‌بندی‌ها، تسهیل در تحلیل و کدگذاری و کشف مضامین بالفعل و بالقوه در متن بوده است. در ادامه بخشی از مرحله کدگذاری استخراج شده مورد بحث و بررسی قرار گرفت. این بحث و بررسی‌ها منتج به «کشف مضامین جدید و غنی‌تر از داده‌های مورد مطالعه و تحلیل» و «تصحیح کدهای کشف شده» شده است (جدول ۵).

#### جدول ۵. بخشی از کدگذاری مصاحبه‌ها

کدها	نمونه متن
صداقت داشتن	<ul style="list-style-type: none"> <li>صادق و روراست باشد.</li> <li>تعارف کردن با همکاران را کنار بگذارد، رک و صادقانه رفتار کند...</li> </ul>
مسئولیت پذیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>باید با رویکردی مسئولانه به وظایف خود، همواره پذیرای اشتباهات خود باشد.</li> <li>یک کارمند دولت باید در انجام وظایف خود مسئولیت‌پذیر بوده و اشتباهات خویش را بپذیرد.</li> </ul>
مهارت گفتاری مناسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>باید خویش صحبت باشد و خوب مطالب را بیان کند به بیان دیگر مهارت گفتاری لازم را داشته باشد.</li> <li>باید بتواند پیام‌ها را به وضوح، احترام و اثربخش منتقل کند.</li> </ul>
دانش تخصصی	<ul style="list-style-type: none"> <li>در زمینه تخصصی درس خوانده باشد و دانش تخصصی مربوطه را کسب کرده باشد.</li> <li>از دانش تخصصی و به روز در حوزه وظایف و مسئولیت‌های خود برخوردار باشد تا بتواند وظایف محوله را با بالاترین کیفیت و کارایی انجام دهد.</li> </ul>
شناخت اهداف و مأموریت‌های دستگاه	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبت به رسالت، اهداف و مأموریت‌های سازمان شناخت لازم و کافی داشته باشد.</li> <li>باید از درک جامع و به‌روزی از رسالت، چشم‌انداز، اهداف کلان و مأموریت‌های مشخص دستگاه متبوع خود برخوردار باشد تا تصمیمات و اقداماتش همواره در راستای تحقق آنها باشد.</li> </ul>
شناخت قوانین و مقررات مرتبط	<ul style="list-style-type: none"> <li>با همه قوانین و مقرراتی که بر دستگاه و وظایف آن حاکم است آشنایی کامل داشته باشد.</li> <li>از قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری خود آگاهی کامل و به‌روزی داشته باشد.</li> </ul>

با بررسی، گردآوری و شماره گذاری کلیه داده‌ها و کدهای استخراج شده تلاش شد تا بتوان مضامین صحیح، دقیق و متمایزی از یکدیگر ایجاد نمود. اگرچه در فرآیند روش تحلیل مضمون توصیه شده است نحوه تشکیل مضامین از پایین به بالا باشد و همه کدها نشانگر مضامین شناسایی شده باشند اما در این پژوهش دو روش بالا به پایین و پایین به بالا همزمان مورد استفاده قرار

گرفته است. در نهایت پس از چندین بار بررسی، ۴۴ کد، ۱۶ مضمون فرعی (شایستگی‌ها) و ۵ مضمون اصلی (خوشه‌های شایستگی) شناسایی شدند. این ۱۶ شایستگی عمومی و ۵ خوشه شایستگی در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. کدها، مضامین فرعی و اصلی (خوشه‌های شایستگی) (منبع: یافته‌های پژوهش)

کدها	مضامین فرعی (شایستگی‌ها)	مضامین اصلی (خوشه‌های شایستگی)
تعهد به خدمتگزاری کمک کردن به همکاران کمک کردن به ارباب رجوعان	۱. خدمت محوری	اخلاق حرفه‌ای
قانون مداری پایبندی اخلاقی به قانون	۲. قانون مداری	
مسئولیت‌پذیری پاسخگویی درک تفاوت‌های فردی	۳. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
منعطف بودن سازگاری مصمم و با اراده استقلال در عمل اقتدار	۴. انعطاف‌پذیری  ۵. استقلال	ویژگی‌های فردی
ثبات رأی و پرهیز از جزدگی هماهنگی گفتار و عمل صداقت داشتن سلامت نفس تعادل در رفتار	۶. یکپارچگی شخصیت	
خوش اخلاق بودن خوش رفتاری کارگروهی مشارکت در کارها تیم‌سازی اشتراک‌گذاری دانش مسئله‌شناسی تصمیم‌گیری صحیح حل مسائل	۷. حسن خلق  ۸. مشارکت جمعی  ۹. حل مسئله	
مهارت گفتاری مناسب تعامل مؤثر با همکاران مهارت نوشتاری اداری شنود مؤثر وقت‌شناسی زمان‌بندی کارها تحمل سختی‌ها عبور از رنج‌ها پایداری	۱۰. ارتباط مؤثر  ۱۱. مدیریت زمان  ۱۲. تاب‌آوری	مهارت‌ها   توانایی‌ها
مهارت آموزشی به روز نگهداشتن خود سواد دیجیتال شناخت فناوری‌های نوین شناخت وظایف دستگاه شناخت اهداف و مأموریت‌های دستگاه آشنایی با قوانین و مقررات مرتبط	۱۳. خود توسعه‌ای  ۱۴. سواد فناورانه  ۱۵. مأموریت‌شناسی	دانش‌ها

## بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی را می‌توان در پنج خوشه اصلی دسته‌بندی کرد. این مضامین اصلی حاصل تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی است و هر یک از آن‌ها بیانگر یک جنبه کلیدی از شایستگی‌های موردنیاز برای ورود به بخش دولتی است. شکل (۳) مضامین اصلی و فرعی حاصل از تحلیل مضمون را نشان می‌دهد.

تحلیل داده‌های کیفی به شناسایی چارچوبی متشکل از پنج خوشه اصلی شایستگی برای کارکنان بخش دولتی منجر شد. در این چارچوب، ۱۶ شایستگی فرعی قرار می‌گیرند که هر یک جنبه‌ای متمایز و ضروری از عملکرد مؤثر در محیط دولتی را نمایندگی می‌کنند. در ادامه، هر خوشه به تفکیک و بر اساس شایستگی‌های زیرمجموعه خود که از کدهای مصاحبه استخراج شده‌اند، مورد بحث و تفسیر قرار می‌گیرد.

**(الف) اخلاق حرفه‌ای:** این خوشه، بنیان فلسفی و ارزشی خدمت در بخش دولتی را تشکیل می‌دهد و بر اصولی تمرکز دارد که اعتماد عمومی را ایجاد و حفظ می‌کنند. خدمت‌محوری، قانون‌مداری و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی از شایستگی‌های این خوشه هستند.

خدمت‌محوری: این شایستگی به معنای داشتن یک تعهد به خدمت‌گزاری عمیق است که خود را در دو عرصه کلیدی نشان می‌دهد: کمک کردن به ارباب رجوعان و کمک کردن به همکاران. یافته‌ها نشان می‌دهند که خدمت‌محوری فقط یک رفتار بیرونی و معطوف به شهروندان نیست، بلکه یک فرهنگ درونی نیز هست. کارمندی که به همکار خود یاری می‌رساند، در نهایت به بهبود فرآیندها و تقویت ظرفیت سازمان برای خدمت‌رسانی به مردم کمک می‌کند. بنابراین، این شایستگی، فلسفه وجودی بخش دولتی را در سطح فردی متبلور می‌سازد.

قانون‌مداری: قانون‌مداری یکی از مهم‌ترین شایستگی‌هایی است که در خوشه اخلاق حرفه‌ای قرار دارد و به معنای پایبندی آگاهانه و مستمر به قوانین، مقررات و ضوابط سازمانی در انجام وظایف اداری است. کارمند دولت به منزله نماینده حاکمیت، موظف است تصمیم‌ها و اقدامات خود را بر اساس چارچوب‌های قانونی انجام دهد و از هرگونه رفتار سلیقه‌ای، تبعیض‌آمیز یا خلاف قوانین پرهیز کند. قانون‌مداری کارکنان بخش دولتی، موجب ارتقاء شفافیت، عدالت اداری، مسئولیت‌پذیری و اعتماد عمومی به دستگاه‌های اجرایی می‌شود و نقش مهمی در پیشگیری از فساد و تضمین سلامت نظام اداری ایفا می‌کند. قانون‌مداری نه تنها دانستن قانون، بلکه تعهد اخلاقی به اجرای دقیق آن در عمل است.

مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی: این شایستگی دوگانه، از کد مسئولیت‌پذیری به معنای پذیرش وظایف و عواقب آن و کد پاسخگویی به معنای آمادگی برای گزارش‌دهی و توجیه عملکرد تشکیل شده است. این دو در کنار هم، اساس اعتماد عمومی به نظام اداری را شکل می‌دهند. مسئولیت‌پذیری یک تعهد درونی برای به سرانجام رساندن کار است و پاسخگویی یک ضرورت بیرونی برای شفاف‌سازی آن فرآیند و نتایجش در برابر ذی‌نفعان.

**(ب) ویژگی‌های فردی:** این خوشه به صفات و منش‌های شخصی می‌پردازد که به کارکنان امکان می‌دهد در محیط پیچیده و متغیر دولتی، عملکردی پایدار و سازنده داشته باشند.

انعطاف‌پذیری: انعطاف‌پذیری توانایی انطباق رفتار و رویکرد با شرایط متغیر و افراد گوناگون یا به بیان دیگر توانایی سازگاری است. این شایستگی برای بخش دولتی که با طیف وسیعی از شهروندان با نیازها و ویژگی‌های متفاوت سروکار دارد و خود نیز در معرض تغییرات مداوم خط‌مشی‌هاست، حیاتی است و به ارائه خدمات انسانی‌تر و مؤثرتر کمک می‌کند.

استقلال: این شایستگی به معنای توانایی کارمند برای عمل بر اساس تخصص، وجدان و قوانین، حتی در مواجهه با فشارهای نامشروع است. اقتدار در اینجا نه به معنای قدرت‌طلبی، بلکه به معنای تسلط حرفه‌ای و اعتماد به نفس برای دفاع از تصمیم‌های درست و مبتنی بر نظر کارشناسی است. این شایستگی، سلامت نظام اداری را در برابر نفوذهای غیرحرفه‌ای تضمین می‌کند.

یکپارچگی شخصیت: این شایستگی از کدهای ثابت رأی و پرهیز از جزدگی، هماهنگی گفتار و عمل، صداقت، سلامت نفس و تعادل در رفتار تشکیل شده است. چنین کارمندی شخصیت یکپارچه و خلل‌ناپذیر دارد و قابل اعتماد، قابل پیش‌بینی و منشأ مشروعیت برای بخش دولتی است.

خوش‌رفتاری: این شایستگی که با کدهای خوش اخلاق بودن و خوش رفتاری مشخص می‌شود، به طور مستقیم بر کیفیت مرآده دولت و شهروند تأثیر می‌گذارد. خوش‌رفتاری چهره انسانی و خدمت‌گزار دولت را به نمایش می‌گذارد، از تنش‌های غیرضروری

می‌کاهد و تجربه شهروندان از دریافت خدمات دولتی را بهبود می‌بخشد، که این خود عاملی کلیدی در افزایش رضایت و اعتماد عمومی است.

**(ج) مهارت‌ها:** این خوشه شامل قابلیت‌های عملی و اکتسابی است که ابزارهای لازم برای انجام مؤثر وظایف را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد.

مشارکت جمعی: این شایستگی به معنای تمایل و توانایی برای کار مؤثر با دیگران در جهت دستیابی به اهداف مشترک است. اشتراک‌گذاری دانش به طور خاص بر اهمیت شکستن سیل‌های اطلاعاتی در سازمان‌های دولتی و ایجاد یک فرهنگ یادگیری جمعی تأکید دارد که برای حل مسائل پیچیده امروزی ضروری است.

حل مسئله: این شایستگی یک فرآیند سه‌مرحله‌ای است که از توانایی تعریف دقیق و ریشه‌یابی مسئله، توانایی ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب راهکار بهینه و حل مسئله تشکیل شده است. کارمند شایسته فقط مجری دستورات نیست، بلکه یک کنشگر فعال است که می‌تواند مسائل پیش رو را به شیوه‌ای نظام‌مند تحلیل و برطرف نماید.

ارتباط مؤثر: این شایستگی از کدهای مهارت گفتاری مناسب، تعامل مؤثر با همکاران، مهارت نوشتاری اداری و شنود مؤثر تشکیل شده است. ارتباط مؤثر هم شامل ارسال پیام گفتاری و نوشتاری و هم دریافت آن است و هم در سطح مراوده‌های درون‌سازمانی و هم برون‌سازمانی حیاتی است.

مدیریت زمان: این شایستگی از دو کد کلیدی وقت‌شناسی و زمان‌بندی کارها تشکیل شده است. فردی که در بخش دولتی فعالیت می‌کند باید به زمان خود و دیگران به‌ویژه شهروندان اهمیت قائل شود و کارهای مهم را از فوری تفکیک کرده و بر اساس اولویت آنها، به‌صورت بهینه زمان را به آنها اختصاص دهد. این مهارت به افزایش کارایی و اثربخشی بخش دولتی منجر می‌شود.

**(د) توانایی‌ها:** این خوشه به ظرفیت‌های درونی و بنیادین فرد می‌پردازد که پایداری عملکرد و امکان رشد بلندمدت را فراهم می‌آورد.

تاب‌آوری: این شایستگی از کدهای تحمل سختی‌ها، عبور از رنج‌ها و پایداری تشکیل شده است. تاب‌آوری ظرفیت روانی و عاطفی فرد برای مواجهه با فشارها، سختی‌ها و شکست‌ها بدون از دست دادن عملکرد و انگیزه است. در محیط کاری بخش دولتی که اغلب با حجم کار بالا و منابع ناکافی همراه است، تاب‌آوری یک شایستگی ضروری برای حفظ سلامت روانی کارکنان و استمرار ارائه خدمات به‌صورت بهینه است.

خودتوسعه‌ای: این شایستگی از کدهای مهارت‌آموزی و به روز نگهداشتن خود تشکیل شده است و بیانگر تعهد فرد به یادگیری است. کارمندی با این شایستگی، مسئولیت رشد و توسعه حرفه‌ای خود را بر عهده می‌گیرد و منتظر برنامه‌های آموزشی سازمانی نمی‌ماند. این ویژگی تضمین می‌کند که دانش و مهارت‌های نظام اداری همگام با تحولات محیطی رشد کند.

**(ه) دانش‌ها:** این خوشه به بدنه معرفتی اشاره دارد که کارمند باید برای انجام وظایف خود به صورت صحیح و آگاهانه، از آن برخوردار باشد.

سواد فناورانه: این شایستگی از دو کد تشکیل شده است: سواد دیجیتال که به توانایی استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در انجام وظایف روزمره اشاره دارد و شناخت فناوری‌های نوین که به آگاهی از روندهای جدید فناوری و پتانسیل آن‌ها برای تحول در خدمات دولتی می‌پردازد. این شایستگی، پیش‌نیاز تحقق دولت الکترونیک و ارائه خدمات کارآمد در عصر دیجیتال است.

مأموریت‌شناسی: بر اساس کدهای شناخت وظایف دستگاه و شناخت اهداف و مأموریت‌های دستگاه، این شایستگی به معنای درک تصویر کلان و جایگاه خود در آن تصویر است. کارمندی که مأموریت سازمان را می‌شناسد، می‌تواند وظایف روزمره خود را به اهداف استراتژیک سازمان پیوند دهد. این درک عمیق، به انسجام درونی اقدامات و پیش‌گیری از اتلاف منابع در فعالیت‌های غیرهمسو با مأموریت اصلی سازمان یاری می‌رساند.

دانش قانونی: این شایستگی به شناخت خط‌مشی‌های مرتبط و شناخت قوانین و مقررات مرتبط شناسایی شده است. این شایستگی زیربنای دانشی لازم برای تحقق شایستگی قانون‌مداری است. کارمند باید بداند که در چه چارچوب حقوقی فعالیت می‌کند تا بتواند تصمیم‌های قانونی و درست بگیرد. این دانش، احتمال خطاهای اجرایی و حقوقی ناآگاهانه را کاهش می‌دهد.



شکل ۳. مدل شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی (منبع: یافته‌های پژوهش)

### نتیجه‌گیری

با وجود طراحی مدل شایستگی‌های عمومی برای ارتقاء و انتصاب مدیران حرفه‌ای در سطوح گوناگون عملیاتی، پایه، میانی، ارشد بخش دولتی، نظام استخدام در بخش دولتی ایران فاقد مدل شایستگی یکپارچه برای کاربست در فرایندهای استخدام و آموزش و توسعه کارکنان است. فقدان چنین مدلی منجر به عدم انسجام در فرآیندهای جذب و استخدام و کاهش اثربخشی عملکرد کارکنان دولت شده است. از این رو، طراحی مدل بومی شایستگی‌های عمومی برای استخدام در بخش دولتی ایران امری بسیار ضروری است.

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که شایستگی‌های عمومی کارکنان بخش دولتی در قالب یک مدل شایستگی پنج‌خوشه‌ای قابل طبقه‌بندی هستند. این خوشه‌ها عبارتند از: اخلاق حرفه‌ای (شامل شایستگی‌های خدمت‌محوری، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی)، ویژگی‌های فردی (مشمول بر شایستگی‌های انعطاف‌پذیری، استقلال، یکپارچگی شخصیت، خوش‌رفتاری)، مهارت‌ها (شامل شایستگی‌های مشارکت جمعی، حل مسئله، ارتباط مؤثر و مدیریت زمان)، توانایی‌ها (شامل شایستگی‌های تاب‌آوری و خودتوسعه‌ای) و دانش‌ها (مشمول بر شایستگی‌های سواد فناورانه، مأموریت‌شناسی و دانش قانونی). هر یک از این خوشه‌ها، جنبه‌ای حیاتی از عملکرد مؤثر در نظام اداری را بازنمایی می‌کنند و در کنار هم، تصویری جامع از شایستگی‌های

مورد نیاز برای ایفای نقش حرفه‌ای در بخش دولتی را ارائه می‌دهند. این مدل می‌تواند به منزله مبنایی برای طراحی نظام‌های استخدام، آموزش و توسعه به ویژه آموزش‌های بدو خدمت کارکنان در بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

مدل شایستگی عمومی ارائه‌شده در این مطالعه، شامل پنج دسته اصلی اخلاق حرفه‌ای، ویژگی‌های فردی، توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش‌ها است. این دسته‌بندی با مدل‌های شایستگی مورد استفاده در سایر کشورها مانند بریتانیا، فرانسه، نیوزلند و قزاقستان، همسو است. این مدل‌ها نیز اغلب شایستگی‌ها را در خوشه‌هایی شامل مهارت‌های شناختی، اجتماعی، فنی و ویژگی‌های شخصیتی طبقه‌بندی کرده‌اند. برای نمونه، هاندقم و وندرملن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و گرینان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) بر اهمیت سنجش شایستگی‌های عمومی برای اطمینان از قرارگرفتن افراد توانمند در موقعیت‌های شغلی دولتی تأکید کرده‌اند. پژوهش ون دورپ (۲۰۱۸) نیز اهمیت سنجش مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری در فرآیند استخدام و همچنین توجه به ابعاد اخلاقی و حرفه‌ای را کلیدی می‌داند که با شایستگی‌های «تاب‌آوری» و «حل مسئله» در مدل پیشنهادی هم‌راستاست.

مدل شایستگی عمومی کارکنان بخش دولتی ایران با مدل شایستگی کارکنان بخش دولتی کشورهای فرانسه (Van Dorp, 2018) و نیوزیلند (Sundell, 2014) کاملاً هم‌راستاست و همه آن شایستگی‌ها را دربردارد.

مقایسه یافته‌های این مطالعه با پژوهش دهقان‌پور فراشاه و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد اخلاق حرفه‌ای و مهارت ارتباط مؤثر از شایستگی‌های عمومی الزامی کارکنان و مدیران بخش دولتی است و یافته‌های این پژوهش با یافته‌های آنان همسو است. همچنین، یافته‌های پژوهش کنونی متفاوت از پژوهش نیازی قاضیانی و همکاران (۲۰۱۹) که به طراحی مدل شایستگی کارکنان بر مبنای نوع سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است و فقط مهارت حل مساله در یافته‌های هر دو پژوهش مشترک است.

با این حال، یک تفاوت عمده در نتایج این پژوهش با برخی پژوهش‌های پیشین در این است که این پژوهش ۱۶ شایستگی در ۵ دسته اصلی شناسایی شده و مدل شایستگی جامعی برای استخدام کارکنان در بخش دولتی ارائه کرده است.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش در راستای اصلاح نظام استخدام دولتی ایران و انطباق آن با استانداردهای بین‌المللی، گامی مؤثر در جهت بهبود فرآیندهای جذب و استخدام نیروی انسانی در بخش دولتی محسوب می‌شود. این همسویی‌ها و تمایزات با پژوهش‌های پیشین، غنای علمی و کاربردی مدل پیشنهادی را تأیید می‌کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

الف) خوشه اخلاق حرفه‌ای (شایستگی‌های خدمت‌محوری، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی)

- طراحی کارگاه‌های آموزشی ویژه برای تقویت فرهنگ قانون‌مداری و پاسخگویی در سازمان‌های دولتی، با بهره‌گیری از سناریوهای واقعی و تحلیل موردی.

ب) خوشه دانش‌ها (شایستگی‌های سواد فناورانه، مأموریت‌شناسی، دانش قانونی)

- طراحی دوره‌های آموزشی بدو خدمت با تمرکز ویژه بر «قانون‌شناسی» و «مأموریت‌شناسی».
- طراحی دوره‌های آموزشی سواد دیجیتال متناسب با نقش‌های شغلی.
- تمرکز بر آزمون کتبی دقیق برای ارزیابی شایستگی‌های دانشی.

ج) خوشه مهارت‌ها (شایستگی‌های مشارکت جمعی، حل مسئله، ارتباط مؤثر، مدیریت زمان)

- طراحی کارگاه‌های عملی برای تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان، با تمرکز بر تعامل با ارباب رجوع و همکاران.
- اجرای تمرین‌های گروهی، عملی و پروژه‌محور در دوره‌های ضمن خدمت برای ارتقاء مهارت‌های حل مسئله و مشارکت جمعی.

- تمرکز بر تمرین‌های قانون ارزیابی نظیر بازی مدیریتی، بحث گروهی و مطالعه موردی برای ارزیابی شایستگی‌های مرتبط با این خوشه.

د) خوشه توانایی‌ها (شایستگی‌های تاب‌آوری، خودتوسعه‌ای) و ویژگی‌های فردی (شایستگی‌های انعطاف‌پذیری، استقلال، یکپارچگی شخصیت، خوش‌رفتاری)

<sup>1</sup> Hondeghe & Vandermeulen

<sup>2</sup> Greenan

- با توجه به ماهیت شایستگی‌های مربوط به خوشه‌های توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی که به ظرفیت‌های ذاتی و درونی فرد مرتبط است و تغییر و بهبود آنها بسیار دشوار و گاهی غیر ممکن است؛ تمرکز باید بر ارزیابی دقیق و صحیح در آزمون استخدامی (بخش ارزیابی تکمیلی) باشد تا از ابتدا افرادی با توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی مدنظر استخدام شوند.
- استفاده از مصاحبه‌های موقعیتی مبتنی بر رفتار گذشته برای سنجش ویژگی‌هایی مانند استقلال در تصمیم‌گیری و ثبات رأی در موقعیت‌های چالش‌برانگیز و همچنین کاربست تست‌های شخصیتی مناسب برای سنجش ویژگی‌های فردی و شخصیتی ضروری.

(ه) استقرار نظام جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی (تمرکز بر همه خوشه‌های شایستگی)

پیشنهاد می‌شود فرآیندهای استخدام، با به‌کارگیری شیوه‌های ذیل از رویکرد دانش‌محور به رویکرد شایستگی‌محور تغییر یابند:

- برای سنجش دقیق شایستگی‌هایی که به سختی قابل شناسایی و ارزیابی هستند نظیر اخلاق حرفه‌ای (مسئولیت‌پذیری، قانون‌مداری) استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته‌ای که رفتار گذشته یا واکنش فرد در موقعیت‌های فرضی را می‌سنجند، توصیه می‌شود.
  - جهت افزایش دقت در انتخاب کارکنان دولت، استفاده از کانون‌های ارزیابی برای رصد عینی شایستگی‌های رفتاری نظیر مشارکت جمعی و ارتباط مؤثر در محیط شبیه‌سازی شده ضروری است.
- (و) بازطراحی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی (تمرکز بر خوشه‌های دانش‌ها، مهارت‌ها و اخلاق حرفه‌ای)
- با توجه به شکاف سطح موجود و سطح مطلوب شایستگی‌های خوشه‌های دانش، مهارت و اخلاق حرفه‌ای، پیشنهاد می‌شود مداخله‌های آموزشی و توسعه‌ای زیر در دستور کار قرار گیرد:
- طراحی دوره‌های جامع بدو ورود با محوریت مأموریت‌شناسی و دانش قانونی برای همسوسازی کارکنان جدید با اهداف کلان دستگاه و همچنین آموزش‌های سواد فناورانه برای افزایش بهره‌وری.
  - در بدو استخدام، سطح شایستگی هر فرد بر اساس مدل شایستگی پژوهش تعیین شده و برای هر کارمند، یک برنامه توسعه فردی جهت ارتقای شایستگی‌های مورد نیاز (به‌ویژه در خوشه مهارتی و دانشی) تدوین شود.
- (ز) یکپارچه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی (پیشنهاد سیاستی)
- پیشنهاد می‌شود مدل شایستگی مستخرج از این پژوهش به‌مثابه چارچوب مرجع به کلیه دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شود تا از آن به‌منزله زبان مشترک در فرآیندهای جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده شود. این امر موجب همسویی راهبردی اقدامات مدیریت منابع انسانی با الزامات واقعی عملکرد در بخش دولتی خواهد شد.
- این پژوهش با چالش‌هایی همراه بود که در فرآیند اجرا تأثیرگذار بودند. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها، دشواری هماهنگی و مصاحبه با خبرگان بود، چراکه به دلیل مشغله‌های کاری این افراد، تنظیم جلسه‌های مصاحبه با آن‌ها زمان‌بر و پیچیده بود. از دیگر محدودیت‌ها، معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان نظیر برگزیده شده به عنوان کارمند نمونه بود که تعداد افراد قابل مصاحبه را محدود می‌کرد. این معیارها، گرچه برای حفظ کیفیت پژوهش ضروری بودند، اما امکان بررسی گسترده‌تر در همه دستگاه‌های دولتی را کاهش داد.

## فهرست منابع

1. Askari Dehabadi, H. (2023). Pathology of the human resource recruitment and supply system in the Iranian public sector: A study on complementary methods for employment tests. *Monthly Reports of the Research Center of the Islamic Consultative Assembly*, 31(9), 19425. (In Persian) doi:10.22034/report.2023.9886
2. Burns, N., & Grove, S. K. (1995). *Understanding nursing research*. Saunders.
3. Boustani-rad, M.; Alvini, M.; Hamidzadeh, A. (2022). Needs assessment of human resources soft skills learning and development programs in public organizations. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 9(32), 231-272. (In Persian)

4. Boustanirad, M.; Alvini, M.; Hamidizadeh, A. (2023). Designing a learning model and developing soft skills of human resources in public organizations. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 3(3), 3-36. (In Persian)
5. Braun, Vi; Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
6. Dehghanpour Farashah, A., pourezzat, A., & Dehghanpour Farashah, A. (2023). Designing a Competency Model for Plan and Budget Organization's Managers. *Journal of Research in Human Resources Management*, 15(1), 121-153. (In Persian)
7. Dehghanpour-Farashah, A. , Dehghanpour-Farashah, A. & Ahmadabadi, R. (2025). Pathology of the Performance Evaluation System for Employees and Managers in the Country's Executive Bodies and Proposing Solutions for Transformation. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 86-116. doi: 10.22034/jhrs.2025.493358.2335 (In Persian)
8. Dehghanpour Farashah, A., Abbasi, T. & Dehghanpour Farashah, A. (2023). Identifying and Prioritizing the Barriers of Public Accountability in Iranian Public Organizations. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(3), 97-123. (In Persian)
9. Farnham, D., & Stevens, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department – A case study of West Sussex County Council. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 369-382.
10. Greenan, N., Lanfranchi, J., L'Horty, Y., Narcy, M., & Pierné, G. (2019). Do Competitive Examinations Promote Diversity in Civil Service? *Public Administration Review*, 79(3), 370-382.
11. Griffiths, B., & Washington, E. (2015). *Competencies at work: providing a common language for talent management*. New York: Business Expert Press.
12. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). *Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry*. *ECTJ*, 30(4), 233-252.
13. Hashemieh anaraki, M.; Gholipour, A.; Amiri, M; Babaie Zakliki, A. (2021). Designing a Competency Framework Based on Organizational Strategies (Case Study: The Electricity Deputy of Minister of Energy). *Journal of Public Administration*, 13(1), 29-58. Doi: 10.22059/jipa.2020.309079.2804
14. Hashemi, A., & Rabiei, N. (2021). Pathology of employment tests in Iran's administrative system. *Public Administration Research*, 8(2), 23-40. (In Persian)
15. Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000). Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 342-353.
16. Khoshniyat, A.; Shabannejad khas, R.; Kopae, M. (2024). Providing a model for evaluation of meritocracy of professional managers emphasizing the improvement of human resources in Iran & government institution. *Journal of Training and Improvement of Human Resources*, 13(4) .(In Persian)
17. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
18. Mohammadpour, A.(2018). Counter-Method: The Philosophical underpinings and practical and procedures of Qualitative Methodology, Second Edition. Qom: Logos Publications . (in persian)
19. Niazi Qaziani, F., Memarzadeh Tehran, Gh. Alvani, S. M., & Alborzi, M. (2019). Designing a competency model for employees based on the type of Iranian government organizations. *Islamic Lifestyle with a Focus on Health*, 3(5), 171-180. (In Persian)
20. Noordegraaf, M. (2000). Professional Sense-Makers: Managerial Competencies amidst Ambiguity. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 319-332.
21. OECD. (2018). Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan. Paris: OECD Public Governance Reviews. doi:10.1787/9789264288096-en
22. Shams Zare, M., Seyyednaghavi, M., Ghorbanizadeh, V. and Afkane, M. (2023). Investigating the Effectiveness of General Competencies Model of Professional Managers in Public-Sector. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(4), 55-81. (In Persian) doi: 10.22034/jipas.2023.415532.1647

22. Shariatnejad, A. and Eyni nargeseh, Z. (2023). Recognizing and understanding the similar-to-me effect of in job selection and interview; Identifying causes and consequence (Case study: Government organizations). *Career and Organizational Counseling*, 15(4), 95-120. (In Persian) doi: 10.48308/jcoc.2024.233556.1343
23. Sundell, A. (2014). Are Formal Civil Service Examinations the Most Meritocratic Way to Recruit Civil Servants? Not in All Countries. *Public Administration*, 92(2), 440-457.
24. Tronti, L., Della Rocca, G., & Tomassini, M. (2014). Managing Competencies in European Public Administrations. Retrieved from [https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2014\\_2\\_IT\\_Managing\\_Competencies\\_in\\_European\\_Public\\_Administrations.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2014_2_IT_Managing_Competencies_in_European_Public_Administrations.pdf)
25. Van Dorp, E.-J. (2018). Trapped in the Hierarchy: The Craft of Dutch City Managers. *Public Management Review*, 20(8), 1228-1245.
26. Van Noordt, C., & Tangi, L. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation of AI within public administration. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101860.
27. Willis, R. (2019). Testing Times: A History of Civil Service Exams.