



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری



مرکز بررسی‌های استراتژیک  
CENTER OF STRATEGIC STUDIES

# شاخص‌های شایستگی حکمرانان سیاسی

چارچوبی برای ارزیابی و انتخاب مدیران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران



شماره مسلسل: ۸۸۵

کد گزارش: ۱۴۰۳-۰۵

تابستان ۱۴۰۳





## شاخص‌های شایستگی حکمرانان سیاسی چارچوبی برای ارزیابی و انتخاب مدیران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران

---	طبقه‌بندی:
۸۸۵	شماره مسلسل:
۱۴۰۳-۰۵	کد گزارش:



مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری

تابستان ۱۴۰۳

کلیه حقوق این اثر متعلق به مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری است.  
این گزارش، مستخرج از نظرات کارشناسان و خبرگان سیاست علمی است و لزوماً به معنای دیدگاه این مرکز نمی‌باشد.



## فهرست مطالب

۱	خلاصه مدیریتی
۵	فصل اول: کلیات
۵	مقدمه و بیان مسئله
۶	ضرورت پژوهش
۷	سوال پژوهش
۷	اهداف پژوهش
۸	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش
۸	مفاهیم و تعاریف کلیدی
۱۲	مروری بر ادبیات و نظریه های مرتبط با شایستگی مدیران حرفه ای و سیاسی
۱۴	ارتباط میان سازمان و ساختارهای سیاسی
۱۴	شبهات مدیران حرفه ای با مدیران سیاسی
۱۵	منابع موجود در حوزه شایستگی مدیران سیاسی
۱۷	شاخص ها و مؤلفه شایستگی مدیریت سیاسی در ادبیات
۲۹	شاخص های عمومی شایستگی در ساختار اداری- سازمان
۳۰	منابع زمینه مند شایستگی حکمران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران
۳۰	شاخص های شایستگی از منظر قرآن کریم
۳۲	شاخص های شایستگی حکمران سیاسی از منظر نهج البلاغه
۳۳	شاخص های شایستگی حکمران سیاسی از منظر شورای نگهبان
۳۴	شاخص های شایستگی حکمران سیاسی از منظر اندیشمندان و متفکرین انقلاب اسلامی
۳۶	فصل سوم: روش شناسی پژوهش
۳۶	رویکرد و روش تحقیق
۳۷	طبقه بندی شاخص های شایستگی مدیر سیاسی
۴۰	جامعه آماری و روش نمونه گیری
۴۰	روایی و پایایی تحقیق
۴۱	فصل چهارم: چارچوب پیشنهادی «شاخص های شایستگی حکمران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران»
۴۲	خصوصیات و الزامات اخلاقی- فردی متناسب
۴۳	الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی
۴۸	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات سیاستی
۴۹	پیشنهادات سیاستی
۵۱	منابع
۵۱	منابع فارسی
۵۲	منابع لاتین





## خلاصه مدیریتی

در عرصه‌ی پرتلاطم حکمرانی، سه گروه مدیریتی با نقش‌های مختلف، سکان هدایت کشور را در دست می‌گیرند. مدیران حاکمیتی، فراتر از جریان‌های سیاسی روزمره، مسیر کلان و استراتژیک نظام را ترسیم می‌کنند. مدیران سیاسی، در میدان پرچالش سیاست، همچون بازیگران ماهر صحنه‌ی قدرت، به پشتوانه‌ی آرای مردمی و به نمایندگی از جریان پیروز سیاسی خود، تصمیمات کلیدی را اتخاذ کرده، افکار عمومی را شکل داده و در برابر رأی‌دهندگان خود مستلزم پاسخگویی هستند. مدیران حرفه‌ای نیز (بورکرات و تکنوکرات)، با تکیه بر تخصص و تجربه، ماشین اجرایی دولت را روان و کارآمد نگه می‌دارند. این سه لایه‌ی مدیریتی، در تعامل پیچیده و گاه پرتنش با یکدیگر، ساختار حکمرانی را شکل داده و سرنوشت ملت را رقم می‌زنند.

با این حال، با وجود اهمیت بی‌بدیل مدیران در نظام حکمرانی کشور و هدایت ماشین سیاست و قدرمتیقن ۳۵۰۰ مدیر سیاسی در هر دولت، تاکنون نه تعریفی جامع و نه شاخص‌های مشخصی برای شایستگی مدیران حاکمیتی و سیاسی تدوین نشده است. اکنون، با تشکیل دولت‌ها و با توجه به اختیارات رئیس‌جمهور در انتصاب مدیرانی که بر اساس ویژگی‌های مذکور، می‌توان آنان را مدیران سیاسی نامید، تدوین شاخص‌های شایستگی برای این مدیران و ارزیابی آن‌ها بر اساس این شاخص‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

صلاحیت و شایستگی مدیران سیاسی، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، توانمندی‌ها، دانش، مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله در عرصه مدیریت سیاسی است. این شایستگی‌ها شامل ابعاد مختلفی از جمله شایستگی‌های دانشی و مهارت محور در حوزه‌های فردی، مدیریتی، سیاسی و اخلاقی می‌شود.

امروز، ضرورت وجود مدل جامع شایستگی مدیران سیاسی و ارزیابی عملکرد این دسته از مدیران و بررسی میزان موفقیت یا ناکامی آنها در انجام وظایف محوله و تحقق اهداف، از مباحث کلیدی و چالش برانگیز در حوزه مدیریت و سیاستگذاری عمومی به شمار می‌آید و نقش بسیار موثری بر کیفیت حکمرانی، اعتماد سیاسی مردم به دولت و عملکرد نهادها دارد.

این امر به ویژه در کشوری مانند جمهوری اسلامی ایران، با ادعای تشکیل حکومت مبتنی بر اصول اسلامی و انقلابی، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بدون تردید، حکومت اسلامی برای دستیابی به آرمان‌های سعادت‌بخش انقلاب، به کارگزارانی کارآمد، امین و توانمند نیاز دارد تا بتواند طعم شیرین زندگی در سایه نظام حکمرانی مطلوب را به همگان بچشاند و زمینه‌ی فراگیری تمدن بزرگ ایرانی-اسلامی را فراهم سازد.

با این حال، فقدان شاخص‌های معین و علمی برای ارزیابی شایستگی مدیران سیاسی در کشور، به یک چالش جدی تبدیل شده است. این خلاء سبب شده تا در موارد متعدد و دولت‌های مختلف، رؤسای جمهور اقدام به انتخاب افرادی برای مناصب کلیدی در کشور نمایند که یا در مرحله اول موفق به کسب رای اعتماد از مجلس شورای اسلامی نشده‌اند یا پس از انتصاب به دلایل مختلفی از جمله ناکارآمدی، اتهامات، فسادها و پرونده‌های مالی، و در کل ناتوانی در تحقق اهداف دولت و نظام، استیضاح شده و یا به اشکال مختلف از جایگاه خود برکنار شده‌اند.

بر این اساس مروری بر عملکرد و ارزیابی مدیران سیاسی دولت‌های مختلف نمایانگر آن است که این مدیران بعضاً در دو گانه‌ی توجه به ابعاد سیاسی و یا توجه به ابعاد مدیریتی و بوروکراتیک، صرفاً به یک طرف متمایل شده و نظام حکمرانی و اداره کشور را یا در دام سیاست بازی‌های کوتاه‌بینانه و جناحی و یا در دام محافظه‌کاری بوروکراتیک گرفتار ساخته‌اند. حتی در میان مدیران سیاسی توانمند، افرادی وجود داشته‌اند که از مهارت‌های ارتباطی و رسانه‌ای ضروری برای تعامل سازنده با مردم و رسانه‌ها بی‌بهره بوده‌اند. همچنین شاهد حضور مدیرانی بوده‌ایم که فاقد نگاه‌ها و تجربیات بین‌المللی بوده و فرصت حضور عزت‌مندانه و تعامل در سطح جهانی را بی‌اثر شمرده‌اند. اموری که البته حامل پیامدهای بسیار برای نظام حکمرانی کشور، دولت‌ها و مردم بوده است. بر این مبنای بکارگیری مدل شایستگی مدیران سیاسی می‌تواند منافع زیر را برای مردم و دولت به همراه داشته باشد؛

**منافع اقتصادی:** به سبب سهم گسترده و دسترسی بالای مدیران سیاسی به بودجه عمومی دولت و شرکت‌های دولتی، در صورت مدیریت ناکارآمد و فساد این مدیران، ضربه سنگینی به اقتصاد کشور وارد شده و این سوءمدیریت در سطوح بالا، موجب هدررفت حجم عظیمی از تولید ناخالص داخلی کشور می‌گردد. بکارگیری مدل شایستگی می‌تواند از اختصاص جایگاه‌های سیاسی به افراد فاقد شایستگی در این بخش جلوگیری نموده و در قدم بعدی با ارزیابی عملکرد افراد به صورت دوره‌ای، مانع از ایجاد فسادهای کلان در کشور شود.

**منافع سیاسی:** انتخاب مدیران ناشایست می‌تواند به شدت به اعتبار دولت نزد مردم آسیب زده و انتصابات نامناسب، یکی از عوامل اصلی کاهش اعتماد مردم به دولت است. بهبود این وضعیت می‌تواند اعتماد سیاسی را به میزان قابل توجهی افزایش داده و از مخشوش شدن چهره‌ی دولت در نزد مردم جلوگیری نماید.

**منافع اجتماعی:** انتصاب مدیران ناشایست نقش مستقیمی در ناامیدی، بی‌تفاوتی و حتی اعتراضات اجتماعی دارد. بکارگیری مدل شایستگی، به مردم نشان خواهد داد که نظام حکمرانی کشور و دولت‌ها، حرفه‌ای بوده و نظرات مردم در خصوص کیفیت و عملکرد مدیران سیاسی به واقع اهمیت دارد.

بر این اساس مدل شایستگی مدیران سیاسی، حاصل انجام دو سال پژوهش متمرکز است که با مطالعه و بررسی دقیق بر روی الگوهای موجود شایستگی در نظام‌های سیاسی مختلف، منابع مختص نظام جمهوری اسلامی ایران، جلسات متعدد و متمرکز و مصاحبه عمیق با فعالین سیاسی کشور و کارشناسان این حوزه، در قالب سه بخش اصلی شاخص‌های عمومی، مدیریت حرفه‌ای و مدیریت سیاسی ایجاد گشت. در این سه بخش، شاخص‌های عمومی به شاخص‌ها و ویژگی‌هایی اشاره دارد که مرتبط با عموم کارمندان و مستخدمان دولتی بوده و از کارشناسان و فعالان در بخش‌های عمومی یک جامعه انتظار می‌رود آن را رعایت کنند. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به الزامات اخلاقی و همچنین الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی اشاره کرد. شاخص‌های دسته مدیریت حرفه‌ای نیز، بر ابعاد مدیریت حرفه‌ای در لایه‌های بوروکراتیک و تکنوکراتیک تمرکز داشته و از مدیران فعال در بخش‌های اداری در دو لایه مذکور انتظار می‌رود تا این شاخص‌ها و ویژگی‌ها را دارا باشند. برای مثال از مدیران حرفه‌ای انتظار می‌رود تا از دانش و توان مدیریت عمومی و مهارت‌های تخصصی ناظر به حوزه خود بهره‌مند باشند. اما دسته دیگری از



شایستگی‌ها مرتبط با شایستگی مدیران سیاسی است. این دسته در عین اهمیت وافر، آن چنان که باید مدنظر قرار نگرفته است. لذا لزوم توجه به شایستگی‌های ویژه‌ی مدیران سیاسی از جمله دانش و مهارت (تکنیک)‌های سیاسی و همچنین مهارت‌های ارتباطی و تجربه و وجهه بین‌المللی از جمله ویژگی‌ها و شاخص‌های مهم در شایستگی مدیران و ارزیابی عملکرد ایشان است.

لذا تحت دسته‌بندی سه‌گانه بخش‌های عمومی، مدیریت حرفه‌ای و مدیریت سیاسی، هفت شاخص کلیدی شامل؛ (۱) الزامات اخلاقی - فردی، (۲) الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی، (۳) مهارت‌های ارتباطی، (۴) تجربه و وجهه بین‌المللی، (۵) دانش و مهارت‌های سیاسی (۶) دانش و توان مدیریت عمومی (۷) مهارت‌های تخصصی (حوزه‌ای)، مدنظر قرار گرفت. هر یک از این شاخص‌ها شامل زیرمؤلفه‌های مختلف قابل سنجش و ارائه بوده که در قالب گزارش کارشناسی پیش رو تهیه گردیده است. با این حال توضیحات مقدماتی در خصوص این شاخص‌ها به قرار زیر است:

(۱) **الزامات اخلاقی - فردی** : ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی یک مدیر سیاسی، از جمله سلامت جسمی و روانی، هوش و خلاقیت، صداقت و مسئولیت‌پذیری، تفکر انتقادی و قدرت تصمیم‌گیری، جسارت و پیش‌بینی، نقدپذیری و شخصیتی متعادل و منعطف، از اولین عوامل تعیین‌کننده شایستگی‌های یک حکمران سیاسی هستند. (۲) **الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی**: مدیریت سیاسی مستلزم حفظ اصول قانون اساسی، احترام به حاکمیت قانون و حمایت از حقوق و آزادی‌های مدنی بوده و التزام عملی به ارزش‌های اخلاقی، مذهبی، فرهنگی و تاریخی جامعه، عدم وابستگی به گروه‌های غیرقانونی، فقدان سوء پیشینه امنیتی و آشنایی با الزامات امنیتی نوین، پایبندی به ساختار حقوقی و قانونی کشور و الزامات مالی از جمله فقدان پرونده فساد مالی، شفافیت مالی و مالیاتی، تعادل مالی و عدم تعارض منافع از شاخص‌های شایستگی مدیران سیاسی بشمار می‌رود.

(۳) **مهارت‌های ارتباطی** : مهارت‌های کلیدی یک مدیر و رهبر سیاسی و تیم رسانه‌ای وی در زمینه برقراری ارتباط موثر و چندسویه با مخاطبان گوناگون، استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن و مدیریت رسانه‌ای نیز در عصر حاضر، و با توجه به پیشرفت تکنولوژی‌های ارتباطی، از عوامل اصلی موفقیت و تأثیرگذاری مدیران سیاسی محسوب می‌شود.

(۴) **تجربه و وجهه بین‌المللی**: آگاهی، درک و تجارب یک مدیر سیاسی در عرصه بین‌المللی و امور جهانی در دنیای امروز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. وجهه و اعتبار بین‌المللی می‌تواند در اثرگذاری و کارآمدی یک مقام سیاسی در سطح ملی نیز نقش مهمی داشته باشد.

(۵) **دانش و مهارت‌های سیاسی**: داشتن شخصیت و انگیزه سیاسی، تعهد به خدمت عمومی، آشنایی با مبانی نظری و عملی سیاست‌ورزی، تعلق به جریان‌های سیاسی و احزاب، آشنایی و پایبندی به تفکر سیاسی دولت مطبوع، توانایی تحلیل سیاسی، لابی‌گری مثبت، مذاکره، شبکه‌سازی و حل تعارضات سیاسی، ارتباطات اجتماعی گسترده و ظرفیت بسیج مردمی، از ویژگی‌های حیاتی یک مدیر سیاسی شایسته به شمار می‌رود.



۶) **دانش و توان مدیریت عمومی**: مدیریتی موثر نیازمند درک جامعه از حوزه‌های سیاستگذاری و مدیریت عمومی شامل مدیریت اقتصادی، علمی و فنی است.

۷) **مهارت‌های تخصصی (حوزه‌ای)**: در کنار شایستگی‌های عمومی، یک مدیر سیاسی باید از مهارت‌ها و دانش تخصصی در حوزه مسئولیت خود مانند مدیریت پروژه، فناوری‌های نوین، مقررات فنی و حقوقی و ارتباط با مشاوران سیاسی آن حوزه برخوردار باشد.

استقرار شاخص‌های شایستگی مدیران سیاسی، فراتر از یک ابتکار عمل، یک ضرورت حیاتی برای بازگرداندن اعتماد و امید به جامعه ایران است. با قرار دادن این مهم در رأس اقدامات و برنامه‌های نظام حکمرانی و دولت‌ها، نه تنها الگویی از حکمرانی حرفه‌ای ارائه می‌گردد، بلکه مسیر برای دورانی جدید از شایسته‌سالاری، کارآمدی و عقلانیت در نظام سیاسی جمهوری اسلامی ایران هموار خواهد شد. در این راستا با توجه به عدم استقرار و نهادینگی احزاب سیاسی در نظام کشور، پیشنهاد می‌گردد تا با بهره‌گیری از شاخص‌های دقیق شایستگی مدیران سیاسی، یک نظام شاخص محور و رتبه بندی برای دولت‌های آینده ایجاد شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود دولت‌ها با هدف ارتقای کیفیت و عملکرد مدیران سیاسی، یک نظام آموزشی ویژه برای تربیت و آماده‌سازی مدیران سیاسی ایجاد نمایند. این نظام آموزشی که می‌تواند ساختاری مشابه با برنامه‌های درون‌حزبی تربیت نیروی انسانی داشته باشد، با هدف بهره‌گیری از خروجی‌های آن برای تغییرات اثربخش در کابینه طی بازه‌های زمانی منظم، برای مثال پس از دو سال از استقرار دولت، طراحی شود.

علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که این سازمان تربیتی نه فقط برای جریان سیاسی مطبوع دولت مستقر، بلکه برای سایر جریان‌های سیاسی موثر و مهم کشور نیز ایجاد شود تا به صورت نظام‌مند و کارآمد، به تربیت نیروهای سیاسی بپردازند.

با این اقدام، دولت‌ها می‌توانند نه تنها به ارتقای سطح مدیریتی کابینه خود دست یابند، بلکه گامی بلند در جهت همبستگی ملی و تقویت نظام حکمرانی و حرفه‌ای شدن امر سیاست در کشور بردارند.



## فصل اول: کلیات

### مقدمه و بیان مسئله

شناسایی و استفاده از شاخص‌های شایستگی منابع انسانی در زمان‌های مختلف وجود داشته است، چنانکه رومیان برای سربازان خوب، شایستگی‌ها و صلاحیت‌هایی را در نظر می‌گرفتند. در دهه‌های اخیر، تحول نظام اداری به عنوان یکی از بنیادی‌ترین عوامل توسعه، در دستور کار بسیاری از کشورها قرار گرفته است. یکی از ارکان تحول نظام اداری، اصلاح سیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی است. تلاش‌ها برای تعریف و تحدید این موضوع در قرن اخیر به دو محقق برجسته رفتار سازمانی و روان‌شناسی یعنی رابرت وایت<sup>۱</sup> و دیوید مک کلند<sup>۲</sup> بر می‌گردد. رابرت وایت در مقاله‌ای تحت عنوان «بازبینی انگیزه بشری: مفهوم شایستگی بشر» که در مجله مروری بر روان‌شناسی در سال ۱۹۵۹ به چاپ رسیده است، به معرفی شایستگی به سبکی علمی پرداخت. مک کلند (۱۹۷۱) نیز پژوهش‌های خود را برای روشن نمودن تفاوت شایستگی با هوش و اینکه شایستگی عامل معتبرتری برای پیش‌بینی موفقیت شغلی نسبت به هوش است، به انجام رسانید. بطور کلی اندیشمندان، شایستگی در عرصه مدیریت را به عنوان اهمی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته‌اند تا بوروکراسی‌های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند.

با توجه به این امر، سیر توجه به این موضوع در بخش دولتی نیز شتاب گرفته است و توجه به شایستگی‌ها در قوانین و مقررات کشورهای همچون ایالات متحده، کانادا، انگلیس، آلمان، هلند، سوئد و ژاپن قابل مشاهده است؛ چرا که دنیای مدرن امروزی هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است که بتوانند بر اساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان بر اساس منافع عمومی جامعه پرداخته و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خویش را بهبود بخشند. در میان مدیران سیاسی، به واسطه دایره اثرگذاری بالا نه تنها از این قاعده مستثنی نیستند بلکه شایستگی ایشان دارای اهمیتی دوچندان است.

صلاحیت و شایستگی مدیران سیاسی، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، توانمندی‌ها، دانش، مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله در عرصه مدیریت سیاسی است. این صلاحیت‌ها شامل ابعاد مختلفی از جمله صلاحیت‌های فردی، مدیریتی، سیاسی، اخلاقی و غیره می‌شود.

بر این اساس ضرورت وجود مدل جامع شایستگی مدیران سیاسی و ارزیابی عملکرد این دسته از مدیران و بررسی میزان موفقیت یا ناکامی آنها در انجام وظایف و اهداف محوله، از مباحث کلیدی و چالش برانگیز در حوزه مدیریت و سیاستگذاری عمومی به شمار می‌آید و نقش بسیار موثری بر کیفیت حکمرانی و عملکرد نهادهای سیاسی دارد. این امر به ویژه در کشورهایی مانند جمهوری اسلامی ایران که دارای نظام سیاسی پیچیده و گسترده‌ای است، از

1. Robert White  
2. David MacClelland

اهمیت بالایی برخوردار است. لذا نظریه پردازان مختلف در حوزه مدیریت دولتی، ارزیابی عملکرد مدیران را یکی از عوامل کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و افزایش کارایی و اثربخشی نظام اداری و اجرایی کشورها می‌دانند. با این حال، طراحی و اجرای یک نظام ارزیابی کارآمد و معتبر برای مدیران سیاسی، به دلیل ویژگی‌ها و چالش‌های خاص این گروه از مدیران، با پیچیدگی‌های فراوانی روبرو است. یکی از چالش‌های اصلی در حوزه ارزیابی عملکرد مدیران سیاسی در ایران، نبود یک مدل جامع و شاخص‌های مدون برای سنجش شایستگی و صلاحیت‌های این گروه از مدیران است. این امر موجب شده تا ارزیابی عملکرد این دسته از مدیران بر مبنای معیارها و شاخص‌های نامشخص و گاه سلیقه‌ای صورت گیرد که اعتبار و روایی آن قابل تردید است.

از این رو، تدوین شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد مدیران سیاسی، نقش بسیار مهمی در استقرار یک نظام ارزیابی اثربخش ایفا می‌کند. شاخص‌های ارزیابی باید متناسب با ویژگی‌های شغلی و وظایف مدیران سیاسی تعیین شوند و معیارهای مناسب و قابل سنجشی را برای ارزیابی کارایی و اثربخشی آنها فراهم آورند.

در این راستا، یکی از اهداف اصلی این پژوهش، شناسایی و تدوین شاخص‌های بومی و متناسب با ویژگی‌های شغلی و وظایف مدیران سیاسی در ایران است تا بتوان یک مدل جامع صلاحیت و یک نظام ارزیابی عملکرد معتبر را برای این گروه از مدیران طراحی کرد.

برای رسیدن به این هدف، ابتدا باید ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران سیاسی شناسایی و تبیین شود. سپس برای هر یک از این ابعاد و مؤلفه‌ها، شاخص‌های عملیاتی و قابل اندازه‌گیری متناسب با شرایط نظام جمهوری اسلامی ایران تعریف گردد. این شاخص‌ها می‌بایست توانایی سنجش میزان برخورداری مدیران از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای ایفای نقش مؤثر در مدیریت امور سیاسی و دستیابی به اهداف کلان نظام را داشته باشند.

لازم به ذکر است که برای تدوین چنین مدل جامعی، بررسی تجارب سایر کشورها در این زمینه، مطالعه ادبیات نظری مربوطه و نیز مشورت با خبرگان و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت سیاسی در کشور ضروری خواهد بود. در نهایت، خروجی این پژوهش می‌تواند یک مدل مفهومی برای شایستگی مدیران سیاسی و نیز یک چارچوب عملیاتی شامل شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب با هر یک از ابعاد صلاحیت باشد. این دستاورد گام مهمی در راستای طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد کارآمد، شفاف و معتبر برای مدیران سیاسی در کشور خواهد بود.

## ضرورت پژوهش

موضوع شایستگی مدیران در تراز جمهوری اسلامی ایران، از جمله موضوعات مهم بوده و ارائه مدل و شاخص‌هایی کارآمد برای این دسته از مدیران، از ضروریات نظام جمهوری اسلامی ایران است. اما در عین اهمیت بلامنازع طراحی و وجود شاخص‌هایی برای سنجش شایستگی مدیران سیاسی، چنانکه از بررسی‌های جامع بر می‌آید، ادبیات موجود هنوز قادر نبوده است تا چارچوبی جامع و کاربردی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی مدیران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران، ارائه دهد. این پژوهش در نظر دارد با تلفیق مبانی نظری علوم مدیریت، سیاست و حکمرانی اسلامی، به طراحی چارچوب شایستگی مدیران سیاسی بپردازد. بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی، تحلیل و



دسته‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی مدیران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران است تا چارچوبی جامع، عملیاتی و مبتنی بر منابع معتبر را در این حوزه ارائه دهد.

طراحی چنین چارچوبی همچنین از چند جنبه حائز اهمیت است:

۱. سطح اثربخشی و کارایی مدیران سیاسی، تأثیر مستقیمی بر عملکرد نهادهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی یک کشور دارد.
  ۲. ارزیابی عملکرد می‌تواند منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیران شده و زمینه را برای بهبود مستمر فراهم کند.
  ۳. نظام ارزیابی کارآمد، امکان پاسخگویی و شفافیت بیشتر در نظام سیاسی را فراهم می‌آورد.
  ۴. در کشور ایران، به دلیل گستردگی و پیچیدگی ساختارهای سیاسی و نیز محدودیت منابع، ضرورت ارزیابی دقیق عملکرد مدیران برای استفاده بهینه از منابع موجود بسیار حائز اهمیت است.
- همچنین طراحی چنین چارچوبی برای مدیران سیاسی کشور می‌تواند به عنوان ابزار و معیاری برای انتخاب و ارزیابی مدیران سیاسی در نهادهای مختلف نظام جمهوری اسلامی ایران مورد استفاده قرار گیرد و رویکرد نظری آن نیز می‌تواند در راستای پیشرفت مطالعات حکمرانی اسلامی و توسعه مدل‌های بومی مدیریتی گام بردارد.

## سوال پژوهش

مدیران سیاسی نظام جمهوری اسلامی ایران باید دارای چه شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی سیاسی باشند؟

## اهداف پژوهش

۱. شناسایی و تبیین شاخص‌های کلیدی برای ارزیابی عملکرد مدیران سیاسی در ایران
۲. ارائه چارچوب مفهومی و الگویی برای طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد مدیران سیاسی



## فصل دوم

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این فصل تلاش شده است تا مرور جامعی بر روی ادبیات نظری و پیشینه پژوهشی موجود در حوزه شایستگی و شاخص‌ها و مؤلفه‌های موجود در خصوص این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها صورت گیرد. در ساختار فصل پیش رو ابتدا مفاهیم و تعاریف کلیدی مورد بحث در ادبیات شایستگی مدیران سیاسی مورد توجه قرار گرفته و سپس با طرح بحث از نظریات و منابع موجود در حوزه شایستگی کارکنان، از سه منبع مجزا شامل؛ منابع موجود در خصوص شاخص‌های شایستگی سازمان‌های اداری و کارکنان حرفه‌ای و مدیران سیاسی (داخلی و خارجی)، منابع نظام مند خاص نظام جمهوری اسلامی ایران و همچنین مصاحبه با خبرگان برای ایجاد و طراحی مدل شایستگی حکمران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران استفاده گردیده است.

### مفاهیم و تعاریف کلیدی

#### ■ پست سیاسی / مدیر سیاسی

پیش از بررسی مفهوم شایستگی مدیران سیاسی نیاز است تا ماهیت پست سیاسی که فرد در آن قرار گرفته و مدیر سیاسی خوانده می‌شود، مشخص گردد. ماکس وبر در اثر معروف خود اقتصاد و جامعه (۱۹۲۲) بیان می‌دارد که سیاست مدرن بر دو طبقه مدیران حرفه‌ای آموزش دیده و سیاستمداران حرفه‌ای حزبی (انتخابی) بنا شده است. وبر استدلال می‌کند که حکومت مدرن بر دو ستون کلیدی استوار است، اول دیوان سالاری حرفه‌ای آموزش دیده که مدیریت امور اداری را بر عهده داشته و دوم سیاستمداران حرفه‌ای انتخابی که از طریق رأی‌گیری عمومی بر سر کار می‌آیند. پست‌های اداری (حرفه‌ای) به برنامه‌ریزی و اجرای وظایف دولتی در سطوح مختلف ملی تا محلی مربوط بوده و کارکنان شاغل در این بخش جزء بدنه تخصصی (کارشناس<sup>۱</sup>) و اداری<sup>۲</sup> به شمار می‌روند. سیاستمداران یا مقامات منتخب انتخابی اما افرادی هستند منتخب مردم یا منتصب از سوی مقامات منتخب که مأموریت سیاستگذاری، هماهنگی فرابخشی و پیشبرد سیاست‌های کلان را در سطح نهادهای ملی و منطقه‌ای بر عهده داشته، احتمال انتصاب و برکناری آن‌ها بر اساس انتخابات بالا بوده، به گفتمان دولت حکم وفادار هستند و سیاست‌های دولت حاکم را پیاده می‌کنند.

در خصوص تفاوت‌های این دو موقعیت در سیاستگذاری و نظام حکمرانی در نظام‌های سیاسی مختلف، نظرات گوناگونی مطرح شده است. برخی سیاست را عرصه سیاستگذاری و و جایگاه‌های اداری یا حرفه‌ای را عرصه اجرا دانسته‌اند. به عبارتی دیگر از لحاظ نهادی سیاستمداران با توجه به خواست عمومی سیاست‌ها را از طریق نهادهای

1. Technocrat  
2. Beuarocrat



پارلمان و دولت معین می‌کنند و نیروهای اداری در نظام دیوانی وظیفه عملیاتی و اجرایی نمودن این سیاست‌ها را بر عهده خواهند داشت (ویلسون، ۱۸۸۸: ۴).

### ■ شایستگی

تعاریف گوناگونی در طول سالها و دهه‌های مختلف در مورد مفهوم شایستگی ایجاد شده است و اندیشمندان در حوزه‌های دانشی مختلف، این پدیده را به شیوه‌ای خاص تعریف نموده‌اند. برخی از این تعاریف در جدول زیر آمده است:

جدول شماره یک: تعاریف مرتبط با شایستگی در نظر اندیشمندان

اندیشمند	تعریف
ماکس وبر (۱۹۲۲)	"شایستگی یک ویژگی سازمانی است که بر پایه قوانین و مقررات رسمی استوار است. <sup>۱</sup>
کلمپ (۱۹۸۰)	ویژگی اصلی فرد که در عملکرد اثربخش یا عالی بروز می‌کند.
بویاتزیس (۱۹۸۲)	شایستگی به مجموعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل یا نقش اشاره دارد. شایستگی یک ویژگی زیربنایی فرد است که با عملکرد مؤثر یا برتر در یک شغل یا موقعیت مرتبط است. ویژگی اصلی کارمند (یعنی انگیزه، خصوصیت، مهارت، خودانگاره، نقش اجتماعی و یا دانش) که در عملکرد اثربخش و یا عالی نمایان می‌شود. <sup>۲</sup>
اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)	عملکرد شغلی افراد تحت تأثیر ترکیبی از صلاحیت‌ها، توانمندی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی آنان قرار دارد که به آن شایستگی گفته می‌شود. شایستگی بخش عمیقی از شخصیت فرد بوده که می‌تواند رفتار را در گستره‌ای از موقعیت‌ها و وظایف کاری مختلف پیش‌بینی کند.
رودریگو و همکاران (۲۰۰۲)	شایستگی الگوی قابل اندازه‌گیری دانش، مهارت، توانایی‌ها، رفتارها و دیگر ویژگی‌هایی است که بک فرد برای انجام نقش و عملکردهای موفق حرفه‌ای به آن نیاز دارد.
سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (۲۰۰۲) <sup>۳</sup>	مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش مرتبط و ویژگی‌هایی است که فرد را برای انجام وظیفه و یا فعالیت در شغل و یا عملکرد خاص مهیا می‌کند.

- Weber, M. (۱۹۷۸). *Economy and Society* (G. Roth & C. Wittich, Trans.). University of California Press
- Boyatzis, R. (۱۹۸۲). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley
- The United Nations industrial development organization (UNIDO)

منبع: نویسندگان

یکی از تعاریف مورد توافق جهانی از شایستگی را می‌توان به قرار زیر دانست:

شایستگی شامل دانش، توانایی و مهارت و ویژگی‌ها و نگرش‌های فردی است که می‌تواند قسمت اعظم شغل - ارتباط عملکرد با شغل - را اندازه‌گیری و آموزش و توسعه را بهبود بخشد (پری، ۱۹۹۸). در این تعریف دانش به معنای حفظ اطلاعات و مهارت به معنای توانایی کاربرد یکسری از اقدامات به منظور دستیابی به اهداف به کار رفته است.

بر مبنای تعریف فوق شایستگی شامل ۴ بعد اصلی دانش، مهارت، توانایی و نگرش می‌گردد. در زیر این چهار بعد در جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار گرفته است:

**دانش:** توسعه دانش و معلومات نظری، بطور معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌گردد. توسعه دانش و معلومات در حقیقت زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش‌ها به شمار می‌رود (کاووسی خامنه و همکاران، ۱۳۹۶).

**مهارت:** توانایی پیاده‌سازی علم را در عمل می‌توان مهارت نامید که معمولاً از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت‌ها به بهبود کیفیت عملکرد منجر می‌شود. معلومات بدون مهارت‌ها تاثیر زیادی ندارند چنانکه برای مثال هیچ مدیری بدون بکارگیری و تجربه اصول کار تیمی در عمل، نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند.

**توانایی:** توانایی خصلتی با ثبات و وسیع را مدنظر قرار داده که شخص را برای تحقق نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری، توانمند می‌سازد. توانایی و مهارت تا حدودی با یکدیگر مشابه بدون و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت ظرفیت خاص برای انجام فیزیکی کارهاست، در حالیکه که توانایی می‌تواند ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص سازد.

**نگرش:** تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون خود را نگرش می‌نامند؛ تصویر ذهنی انسان، چارچوبی ایجاد می‌کند تا میدان اندیشه و عمل را تبیین نموده و شکل دهد (همان).

#### ■ شایستگی‌های مدیریت حرفه‌ای<sup>۱</sup> (لایه بوروکراتیک و تکنوکراتیک)

شایستگی مدیریت حرفه‌ای و اداری (managerial competence) یکی از مفاهیم مهم در علم مدیریت و سازمان است که به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که مدیران برای انجام وظایف خود به صورت مؤثر و کارآمد به آن نیاز دارند. این شایستگی‌ها شامل جنبه‌های مختلفی از جمله توانایی تصمیم‌گیری، ارتباطات مؤثر، مدیریت منابع، رهبری، و حل مسائل می‌شود. شایستگی مدیریت حرفه‌ای و اداری را می‌توان به عنوان توانایی یک مدیر در استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی، و فنی برای رسیدن به اهداف سازمانی تعریف کرد. این توانایی‌ها شامل موارد زیر است:

**دانش فنی و حرفه‌ای:** آشنایی با اصول و مفاهیم مدیریتی، فناوری‌های جدید، و روندهای صنعت مربوطه (Boyatzis, 1982).

**مهارت‌های ارتباطی:** توانایی برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان، همکاران و دیگر ذینفعان سازمانی (Spencer & Spencer, 1993).

**رهبری و انگیزش:** قابلیت هدایت تیم‌ها، انگیزه دادن به کارکنان و ایجاد یک محیط کاری مثبت و پویا (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

**تصمیم‌گیری و حل مسئله:** توانایی تحلیل مسائل پیچیده و اتخاذ تصمیمات استراتژیک که به نفع سازمان باشد (Mintzberg, 1973).



**مدیریت منابع:** بهره‌برداری موثر از منابع انسانی، مالی و فیزیکی برای تحقق اهداف سازمانی (Pralhad & Hamel, 1990).

**آگاهی از محیط:** درک تغییرات محیطی و توانایی تطبیق با شرایط جدید و تغییرات بازار (Kotter, 1996).

بررسی شایستگی‌های مدیریتی حاکی از دسته‌بندی‌ها و رویکردهای مختلفی است. شایستگی‌ها بر اساس ماهیت، اهمیت، ارتباط با یکدیگر و معیارهای عملکرد شغلی قابل طبقه‌بندی هستند. در ادبیات موجود در حوزه شایستگی، روش‌های مختلفی برای طبقه‌بندی شایستگی‌ها پیشنهاد شده است. یکی از این طبقه‌بندی‌ها، دسته‌بندی شایستگی‌ها به شایستگی‌های اولیه و متمایز است. شایستگی‌های اولیه بیانگر دانش و مهارت مرتبط با شغل بوده و مانند نیازهای اولیه اساسی هستند که در اجرای فعالیت‌های شغلی لازم بشمار می‌روند. درحالی‌که شایستگی‌های متمایز، آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که عملکرد بالا را از عملکرد متوسط متمایز می‌کند. به این نحو نگرش‌ها، ارزش‌ها، خودانگاره‌ها و جهت‌گیری‌های مبتنی بر موفقیت را می‌توان از شایستگی‌های متمایز دانست (کاندولا، ۲۰۱۳).

در نوع دیگری از طبقه‌بندی شایستگی‌ها می‌توان دو دسته شایستگی‌های عمومی و تخصصی را بازشناخت. در این خصوص شایستگی‌های عمومی آن دسته از شایستگی‌های است که هر یک از کارکنان باید داشته باشند، درحالی‌که مهارت‌های خاص، شایستگی‌های تخصصی هر شغل بشمار می‌روند. شایستگی‌ها همچنین از منظر خرد و کلان بودن قابل تقسیم هستند. شایستگی‌های کلان سازمان‌ها، وسیله رشد و توسعه سازمان‌ها به حساب آمده و در صورت تکامل، به آنها شایستگی‌های محوری گفته می‌شود. ایجاد چارچوب‌های شایستگی کلان در راستای توسعه کارکنان سازمانی امری ضروری بوده و سازمان‌های فاقد این دسته از شایستگی‌ها، با چالش‌های جدی مواجه هستند. دسته دیگر شاخص‌های خرد شایستگی به عناصر و سطح عملیاتی یک چارچوب شایستگی اشاره داشته و شامل همه طبقه‌بندی‌های شایستگی‌های کارکنان همراه با تعریف عملیاتی، نشانگرهای رفتاری و سطوح مهارتی می‌گردد.

#### ■ شایستگی سیاسی<sup>۱</sup>

از مفهوم شایستگی سیاسی بنا به برداشت و حوزه‌های مختلف، تعاریف مختلفی صورت گرفته است. برای مثال بریکمن با تکیه بر رفتار سازمانی شایستگی سیاسی را به عنوان ظرفیت تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها، ابداع استراتژی‌ها و کاربرد دانش، رفتارها و تاکتیک‌های ظریف مرتبط با اخلاص اجتماعی، نفوذ، قدرت و روابط رسمی و غیر رسمی در پیگیری دستورکارها یا دستیابی به اهداف سازمانی توصیف می‌کند (برینکمن، ۲۰۱۹). یا گلوبوا (۲۰۱۳) شایستگی سیاسی را توانایی درک موثر دیگران در محل کار و استفاده از دانش حاصل از این درک برای اثرگذاری بر ایشان در راستای اجرای اهداف شخصی و سازمانی فرد می‌داند. لاونگ و همکاران (۲۰۱۹) نیز با تکیه بر ادبیات مرتبط با رهبری<sup>۲</sup>، صلاحیت سیاسی را به مثابه اهرمی برای نیل به ایده‌های رهبران معرفی می‌کنند.

با این حال تعریفی که به ادبیات مدنظر پژوهش حاضر نزدیک باشد را می‌توان در آثار باکارک جستجو کرد. باکارک (۲۰۰۵) صلاحیت سیاسی را قابلیت می‌داند که بر اساس آن فرد بداند چگونه می‌تواند بسترهای سیاسی را

1. Political competency

2. Leadership



تحلیل نموده، دیگران را به سمن خود فراخوانده و ائتلاف‌ها را در یک اکوسیستم سیاسی هدایت کند. بر این اساس و با تلفیق ادبیات مرتبط با صلاحیت یا شایستگی سیاسی، این شایستگی را می‌توان اینگونه تعریف نمود:

«توانایی افراد یا گروه‌ها برای هدایت و مشارکت موثر در اکوسیستم سیاسی. شایستگی سیاسی شامل ترکیبی از دانش، مهارت و ویژگی‌های است که فرد را قادر می‌سازد تا فرایند سیاسی را درک نموده، در آن مشارکت فعال داشته و بتواند اثرگذار باشد. این شایستگی سیاسی می‌تواند بر مبنای فرهنگ سیاسی و ماهیت نظام‌های سیاسی مختلف، دارای مؤلفه‌های متفاوتی باشد.»

### مروری بر ادبیات و نظریه‌های مرتبط با شایستگی مدیران حرفه‌ای و سیاسی

در دنیای پیچیده و متغیر سیاست و حکمرانی، مدیران سیاسی نقش بسزایی در تصمیم‌گیری‌ها، اجرای سیاست‌ها و تحقق اهداف کلان دولت و جامعه دارند. اما اینکه آیا به درستی مشخص شده است که خود این مدیران سیاسی باید دارای چه ویژگی‌ها و شاخص‌های شایستگی باشند، پرسشی است قابل تامل که در بخش مرور ادبیات و نظریات موجود در حوزه شایستگی، می‌توان به آن پرداخت.

با مروری بر ادبیات و پژوهش‌های انجام شده در حوزه شایستگی‌ها، با مجموعه عظیمی از مقالات، کتاب‌ها و تحقیقاتی روبرو می‌شویم که با بهره‌گیری ادبیات مدیریت منابع انسانی، معیارها و شاخص‌هایی را برای مدیران حرفه‌ای شاغل در دستگاه‌ها و بخش‌های اداری تعریف و معرفی نموده‌اند. اما در مقایسه با شاخص‌ها و مؤلفه‌های طراحی شده برای کارکنان بخش‌های خدمات عمومی<sup>۱</sup> و مدیران بخش‌های اداری، منابع و پژوهش‌های بسیار کمتری در خصوص شاخص‌های شایستگی مدیران سیاسی تدوین شده‌اند و این موضوع همچنان به یک فضای ناشناخته می‌ماند. با این حال با توجه به ضرورت تدوین شاخص‌های شایستگی حکمرانان سیاسی، در این بخش تلاش شده است تا ادبیات موجود در بخش‌های مذکور مورد بررسی دقیق قرار گیرد.

بررسی شایستگی و صلاحیت کارکنان، به دهه‌های بسیار دور بازمی‌گردد. چنانکه سربازان رومی بر حسب برخی ویژگی‌ها و شایستگی‌های فردی به دو دسته نیروهای لژیونر و نیروهای امدادی تقسیم می‌شدند. بر این اساس لژیونرها در واقع نیروهای گلچین شده‌ای بودند که از نظر درآمد و کیفیت زره‌هایشان در بالاترین سطح قرار داشتند. برای عضویت در این لژیون‌ها نیاز به شرایط خاصی بود و خدمت در لژیون‌ها محدود به شهروندان رومی صاحب مالکیت، در بازه سنی ۱۶ تا ۴۶ سال می‌شد (استات، ۱۹۲۱). همچنین اندیشمندان مختلفی در طول تاریخ، نظراتی در خصوص شایستگی حکمرانان ارائه نموده‌اند. از جمله افلاطون در کتاب «جمهور» به این نکته اشاره می‌کند که به اعتقاد وی حکمرانان باید از میان فیلسوفان انتخاب شوند. زیرا فیلسوفان تنها افرادی هستند که توانایی دیدن و درک حقیقت را دارند. ماکیاولی نیز در کتاب شه‌ریار خود معتقد است که حکمرانان باید همیشه آماده باشند تا از قدرت خود در راستای رسیدن به هدف‌هایشان استفاده نمایند.

ماکس وبر نیز از دیگر اندیشمندانی است که در کتاب اقتصاد و جامعه (۱۹۲۲)، سه نوع اصلی از حکمرانی (اقتدار)

1. Civil service



مشروع را معرفی می‌کند؛ حکمرانی سنتی، حکمرانی عقلانی-قانونی و حکمرانی کارزماتیک. در حکمرانی عقلانی، حکمرانی بر اساس اعتقاد به اعتبار قانون و کفایت یا شایستگی بر اساس قانونی و بطور عقلانی ایجاد می‌شود. در حقیقت و بر به این موضوع می‌پردازد که مردم حکمرانان با ویژگی‌های خاصی را به عنوان کسانی که حق حکمرانی و رهبری داشته می‌پذیرند.

اما بررسی و بکارگیری شاخص‌ها و چارچوب‌های شایستگی برای کارکنان در قرن معاصر به دهه ۱۹۷۰ باز می‌گردد؛ یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند ایده شایستگی در مبانی نظری منابع انسانی را معرفی و مطرح کرد. در آن زمان تلاش او در جهت بهبود رویه‌ها و فرآیندهای انتخاب افراد بود. وی در پژوهشی که در سال ۱۹۷۳ انجام گرفت، نشان داد که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چند فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد. پس از طرح ایده شایستگی توسط مک‌کلند، بویاتریس این اصطلاح را متداول و مشهور ساخت و سپس وودروف در سال ۱۹۹۱، شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپندار، نقش اجتماعی و دانش مطرح ساخت که این خود مجالی برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی‌ها به وجود آورد.

بر این اساس با ایجاد رویکرد شایسته محوری و ارزیابی عملکرد در نظریه‌های مختلف منابع انسانی و مدیریت دولتی، از جمله نظریه تعالی سازمانی و مدل تعالی (EFQM) با تأکید بر ارزیابی نتایج و فرآیندهای سازمانی، نظریه پاسخگویی با تأکید بر ارزیابی میزان پاسخگویی مدیران در قبال اقدامات و تصمیمات خود، مدل مدیریت بر مبنای هدف (MBO) با تأکید بر ارزیابی میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده (کاندولا، ۲۰۱۳) و غیره، شاخص‌های شایستگی کارکنان و ارزیابی این شاخص‌ها برای افزایش کارآمدی سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی متناسب، مورد توجه مضاعف قرار گرفت.

لذا رویکرد شایسته‌گزینی برای پست‌های مختلف، پیامدهای مثبتی برای سازمان‌ها به همراه می‌داشت، زیرا میزان فرسایش کاری را کم کرده و سبب می‌شد تا افراد مناسب در پست‌های مناسب قرار گرفته و عدالت سازمانی رعایت گردد. این شایستگی‌گزینی همچنین اثربخشی آموزش را در جوامع ارتقا می‌بخشید و ظرفیت مناسبی را برای شناسایی نیازهای توسعه کارکنان شایسته و هدایت و رهبری مطلوب نوآوری‌های آموزشی فراهم می‌ساخت. به این ترتیب رویکرد مبتنی بر شایستگی قادر بود تا تحولاتی را در سیستم‌های آموزشی به منظور اثربخشی فرد و سازمان ایجاد نماید. بعلاوه نظام جبران خدمات مبتنی بر شایستگی می‌توانست به اجرای منظم و دقیق نظام جبران خدمات و پاداش‌دهی بر مبنای مهارت‌های افراد کمک نماید. کارراهه شغلی و جانشین‌پروری نیز از دیگر پیامدهای مطلوب شایسته‌گزینی و ایجاد پروفایل‌های شایستگی برای افراد بود که تمامی این موارد بهبود عملکرد را که از جمله اهداف کلیدی بشمار می‌رفت، محقق می‌ساخت. بنابراین با توجه به کارکردهای مثبت رویکرد شایسته‌محوری در میان کارکنان، شاخص‌های شایستگی در بخش‌های مختلف، به ویژه در سازمان‌های صنعتی و اداری رواج یافته و انواع چارچوب‌ها، مدل‌ها و شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی برای بخش‌های مختلف تعریف، طراحی و پیاده‌سازی شده است.

اما با توجه به تکیه اصلی پژوهش حاضر بر شاخص‌های شایستگی مدیران سیاسی، اعتقاد بر این است که می‌توان با برقراری ارتباطی مناسب میان سازمان‌ها با ساختارهای سیاسی و همچنین مدیران حرفه‌ای با مدیران سیاسی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی موثری را برای این دسته از مدیران نیز ایجاد نمود. لذا در ادامه به سراغ ارتباط میان سازمان‌ها با ساختارهای سیاسی رفته و پس از بررسی نقاط تطابق این دو بخش، تشابهات میان مدیران حرفه‌ای با مدیران سیاسی مدنظر قرار گرفته است. سپس منابع موجود در زمینه شایستگی‌های مدیران و همچنین حکمرانان سیاسی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### ارتباط میان سازمان و ساختارهای سیاسی

مقایسه نظام سیاسی یک کشور با یک سازمان و تشبیه مدیران سیاسی به کارکنان حرفه‌ای، رویکردی است که ریشه در دو نظریه اصلی مدیریت منابع انسانی و نظریه نو نهادگرایی در علوم سیاسی دارد. نظریه مدیریت منابع انسانی بر این باور استوار است که منابع انسانی یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده موفقیت یک سازمان است. محققانی چون پترز و واترمن (۱۹۸۲) در کتاب معروف خود «در جستجوی شایستگی»، عواملی همچون مهارت‌های رهبری، ارتباطات، نوآوری و مدیریت را از جمله شایستگی‌های کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها بر شمرده‌اند. این شایستگی‌ها به طور قابل توجهی مشابه آن چیزی است که امروزه در حوزه مدیریت سیاسی به عنوان شایستگی‌های مدیران مطرح می‌شود. از سوی دیگر، نظریه نهادگرایی جدید از جمله توسط محققانی چون گپی پترز (۱۹۹۹) و جان این (۱۹۸۷) مطرح شده است. این نظریه استدلال می‌کند که نهادهای سیاسی همچون سازمان‌ها عمل نموده و شایستگی آنها به عملکرد صحیح مدیران و کارکنانی بستگی دارد که در آن فعالیت دارند. لذا تلفیق این دو دیدگاه، چارچوب نظری مناسبی را برای ارزیابی شایستگی مدیران سیاسی فراهم می‌کند. در این چارچوب، دولت‌ها و نهادهای سیاسی همچون سازمان‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که برای دستیابی به اهداف خود نیازمند مدیران شایسته هستند.

### شباهت مدیران حرفه‌ای با مدیران سیاسی

علاوه بر مقایسه میان سازمان‌ها با ساختارهای سیاسی، بررسی ادبیات موجود در زمینه تشابهات میان مدیران حرفه‌ای و مدیران سیاسی (حکمران سیاسی) می‌تواند به تقویت چارچوب نظری مورد بحث در این پژوهش، کمک نماید. این مقایسه از دو منظر قابل بررسی است: نخست از دیدگاه نظریه‌های مدیریت و سازمان، و دوم از منظر علوم سیاسی و نظریه‌های حکمرانی. بر این اساس شواهد مختلفی در ادبیات نظری وجود دارد که مدیران سیاسی را می‌توان در قالب مفهوم مدیران حرفه‌ای درک نموده و شایستگی‌های آنان را بر اساس استانداردها و چارچوب‌های مدیریتی ارزیابی نمود. رویکردی که می‌تواند ابزاری کارآمد برای بهبود عملکرد دولت‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی ایشان باشد. از دید نظریات مدیریتی و سازمان‌ها، می‌توان اینگونه استدلال کرد که مدیران سیاسی همانند مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها، از وظایف و مسئولیت‌های مشابهی برخوردارند. منرو (۱۹۹۵) در کتاب خود «مدیریت عمومی و خصوصی: تشابهات، تفاوت‌ها و انتقال تجربیات» بحث می‌کند که فرآیندهای اصلی مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی،



سازماندهی، رهبری و کنترل در هر دو بخش عمومی و خصوصی یکسان می‌باشد. این تشابهات همچنین شامل مهارت‌های مشابهی از قبیل تفکر استراتژیک، حل مسئله و رهبری است که رینالت (۲۰۰۴) در مجله پژوهش و نظریه مدیریت دولتی<sup>۱</sup> به آن اشاره می‌کند. از سوی دیگر، برخی محققان علوم سیاسی نیز مدیران سیاسی را در قالب مفهوم «کارگزاران عمومی» بررسی کرده‌اند. این دیدگاه که توسط نظریه پردازانی همچون وودرو ویلسون در اوایل قرن بیستم شکل گرفت، مدیران سیاسی را کارکنان حرفه‌ای می‌داند که باید بر اساس شایستگی انتخاب شوند (ویلسون، ۱۸۸۷). هود (۱۹۹۱) نیز در مقاله خود، استدلال می‌کند که در دولت‌های مدرن، نقش مدیران سیاسی بسیار شبیه به نقش مدیران شرکت‌ها بوده و باید آنها را به عنوان «مدیران حرفه‌ای» نهادهای عمومی در نظر گرفت.

با این حال، برخی تفاوت‌ها نیز بین این دو گروه وجود دارد که باید مدنظر قرار گیرد. از جمله اینکه مدیران سیاسی اغلب در فضای پرتنش سیاسی فعالیت کرده و جریان‌های قدرت و سیاست بر عملکرد ایشان تأثیری بسزا دارد. همچنین دایره تأثیر تصمیمات آنها نسب به مدیران شرکت‌ها گسترده‌تر بوده و در بسیاری از مواقع تمام اعضای یک جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مدیران همچنین باید به پاسخگویی، شفافیت، مسائل حاکمیتی و منافع ملی توجه ویژه‌ای داشته باشند (بوین، ۲۰۰۲).

بر مبنای تفاوت‌های عنوان شده، در کنار شاخص‌ها و ویژگی‌های شایستگی مدیران در ادبیات مرتبط، منابع و ادبیات موجود از منظر شاخص‌های خاص مدیران سیاسی نیز مورد بررسی قرار گرفتند. مرور ادبیات مرتبط با شایستگی‌های مدیران (حکمرانان) سیاسی در جهان، در قالب سه دسته‌بندی کلی قابل ارائه است.

## منابع موجود در حوزه شایستگی مدیران سیاسی

### ■ روانشناسی سیاسی

برخی از آثار موجود در این حوزه از منظر روانشناسی سیاسی، به طرح بحث از شاخص‌های شایستگی سیاستمداران پرداخته‌اند. آثاری که عموماً با کلیدواژه روانشناسی نخبگان و رهبری سیاسی به بررسی شایستگی‌های فردی و روانی شخص مدیر سیاسی می‌پردازند. برای مثال رشنون در کتاب روانشناسی سیاسی رهبری<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) به کندوکاو در ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های شناختی و هوش هیجانی رهبران پرداخته و تأثیر عوامل روانشناختی رهبران سیاسی را بر شایستگی‌ها و تصمیمات و عملکرد آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. بطور کلی آثار موجود در این حوزه به دنبال ایجاد درکی جامع از ابعاد روان شناختی رهبری سیاسی بوده و نقش سوءگیری‌ها و وضعیت شناختی و روانی فرد را در عملکرد و حتی سبک‌های رهبری و فرآیندهای تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار می‌دهند.

### ■ مطالعات موردی نظام‌های سیاسی

دسته‌بندی دیگری که در مرور ادبیات شایستگی حکمرانان سیاسی به آن بر می‌خوریم، مطالعاتی است که ناظر

1. Journal of Public Administration Research and Theory

2. The Political Psychology of Leadership» by Stanley A. Renshon

به هر نظام سیاسی و حکمرانان سیاسی آن آن نظام صورت گرفته است. برای مثال در مطالعه ای بر روی وزرای دولت انگلیس، معیار نمایندگی و وفاداری به نخست وزیر به عنوان معیارهای اثرگذار شایستگی در نصب ایشان مورد توجه قرار گرفت (Rose, 1971). همچنین در بررسی نحوه انتخاب وزیران توسط رؤسای جمهور در آمریکا، سه معیار تخصص سیاستگذاری، توان مدیریت و نمایندگی شناسایی گردید (Cheong, 2009). لایت نیز در بررسی روند انتخاب رؤسای جمهوری در ایالات متحده آمریکا، هشت مهارت مذاکره، تحلیل، مهارت‌های ارتباطی، تعامل با مجلس، سخنرانی عمومی، دانش اساسی در خصوص خط مشی‌ها، آشنایی با سیاست‌های دولت مرکزی، سیاست‌های مدیریتی و سیاست‌های بین فردی را به عنوان مهارت‌های مورد نیاز رؤسای جمهور شناسایی کرد (Ingraham, 1987).

این دسته از مطالعات، هر چند با کمیت پایین تر، ولی در خصوص نظام سیاسی کشور ایران و حکمرانان سیاسی نظام جمهوری اسلامی ایران نیز صورت گرفته‌اند. در این راستا حیدریان و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله‌ای تحت عنوان مدل شایستگی‌های رفتاری مدیران در تراز انقلاب اسلامی مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری، به بررسی و تجزیه و تحلیل سخنرانی‌ها و بیانات رهبری از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۰ در مورد رفتار یا شایستگی مدیران پرداخته‌اند. در این مقاله مفاهیمی با عنوان آراستگی به فضائل اخلاقی، آزاداندیشی، مسئولیت پذیر، مردمی بودن، قانون گرایی، مقتدر، ساده زیستی، تحولگرا، رفتار جهادی از جمله شایستگی‌های اصلی رفتاری مدیران از بیانات رهبری استخراج شده و در غالب یک مدل ارائه گردیده است. نظر پوری و همکاران نیز در مقاله خود «مدل سازی صلاحیت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از روش ساختاری تفسیری» به شناسایی شاخص‌های صلاحیت سیاسی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته بر پایه اشباع نظری با ۱۷ نفر از اساتید حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و علوم سیاسی پرداخته‌اند. همچنین پژوهش انجام شده توسط دفتر منابع انسانی نهاد ریاست جمهوری (۱۳۹۷)، شاخص‌هایی مانند تقوا، پاسخگویی، جهاد اقتصادی، عدالت و قانون گرایی را برای ارزیابی شایستگی مدیران ارشد دولتی پیشنهاد می‌کند. یکی دیگر از منابع مرتبط در این زمینه، کتاب «تبیین الگوی شایستگی مدیران عالی نظام جمهوری اسلامی ایران» (۱۳۹۸) نوشته صفری و همکاران است که مهمترین ویژگی‌های یک مدیر شایسته در نظام اسلامی را قرآن محوری، اخلاق مدار، تعهد و ولایتمداری برمی شمرد.

## ■ بازاریابی سیاسی

یکی دیگر از شعب مطالعاتی که به بررسی شاخص‌های شایستگی حکمران سیاسی پرداخته است، منابع مرتبط با بازاریابی سیاسی است. در این حوزه آنچه اهمیت می‌یابد، تربیت و پرورش حکمرانانی است که بتوانند در میدان انتخابات رای آورده و وارد عرصه سیاسی شوند. در این راستا می‌توان به کتاب بازاریابی سیاسی در قرن بیست و یکم نوشته جنیفر لینزمارشمنت (۲۰۱۱)، اشاره کرد که در مورد چگونگی استفاده از بازاریابی سیاسی توسط سیاستمداران، احزاب و دولت‌ها برای توسعه موثرتر و ارتباط با مردم به بحث می‌پردازد. همچنین شاخص‌های عمومی مورد نیاز برای شرکت و پیروزی در انتخابات از قبیل شرایط قانونی ناظر به نظام انتخابات هر کشور، شرایط مدیران سیاسی (برای مثال رؤسای



جمهور) در قوانین اساسی کشورها و همچنین قوانین و شرایط احزاب در تربیت و پرورش نیرویی که در آینده بتواند پیروز انتخابات شده و جایگاه‌های سیاسی را به تصاحب خود در آورد (Brace, 1984, Rahat & Rahat, 2010, Mair et al., 2020, Fischer, 2021)، از جمله منابعی است که می‌تواند مؤلفه‌های شایستگی حکمران سیاسی را معین نماید. با عنایت به سه دسته مطالعات روانشناسی سیاسی، مطالعات موردی نظام‌های سیاسی مختلف و همچنین مطالعات مرتبط با بازاریابی سیاسی، و در مصاحبه با نخبگان و فعالین سیاسی در کشور، شاخص‌های کلیدی سلامت مالی، الزامات اخلاقی، الزامات مرتبط با امنیت، قابلیت‌ها و مهارت‌های ارتباطی و رسانه‌ای، هوش و استعداد، تجربه و فهم بین‌المللی، قابلیت‌های تشکیلاتی - سیاسی، توانمندی‌های مدیریت عمومی و دانش و مهارت مدیریت تخصصی و حوزه محور به عنوان شاخص‌های گلوگاهی و پر اهمیت برای حکمران سیاسی شناسایی گردید. در ادامه منابع و ادبیات علمی و پژوهشی موجود در خصوص این شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی مدیریت سیاسی با جزئیات بیشتر مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.

## شاخص‌ها و مؤلفه شایستگی مدیریت سیاسی در ادبیات

### ■ سلامت مالی

سلامت مالی سیاستمداران و مدیران سیاسی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در حفظ اعتماد عمومی و تضمین عدالت در جامعه در نظر گرفته می‌شود. در واقع سیاستمداران با رعایت چارچوب‌های مالی می‌توانند به صورتی مستقل و بدون قرار گرفتن تحت تاثیر منافع خاص شخصی و گروهی، به خدمت‌رسانی به جامعه بپردازند. یکی از جلوه‌های سلامت مالی، عدم فساد مالی مدیران است. فساد مالی می‌تواند به صورت رشوه، اختلاس، تقلب یا هر گونه سوء استفاده از منابع عمومی برای منافع شخصی تعریف شود. یکی دیگر از جلوه‌های سلامت مالی نیز شفافیت مالی سیاستمداران است. این شفافیت به معنای آن است که سیاستمداران باید در مورد منابع مالی در اختیار خود، شفافیت داشته و به افشای اطلاعات در خصوص درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌های خود بپردازند. سیاستمداران همچنین نباید به شخص و گروه خاصی وابستگی مالی داشته باشند زیرا این وابستگی می‌تواند منجر به تعارض منافع گردد و منافع عمومی را در خطر بیندازد.

بررسی موارد فساد مالی میان سیاستمداران مختلف از جمله اسناد پاندورا، فساد آندره باییش نخست وزیر جمهوری چک، اتهام ملک عبدالله دوم، پادشاه اردن به خرید املاک گران قیمت در ایالات متحده آمریکا و کشورهای دیگر، پرونده فساد تونی بلر، نخست وزیر سابق بریتانیا در سال ۲۰۱۷ و پرونده‌های متعدد فساد مالی سیاستگذاران داخلی کشور در طول دهه‌های مختلف، نشان دهنده آن است که در بخش سلامت مالی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل حفظ اعتماد عمومی به نهادهای سیاسی و تضمین عدالت در جامعه، باید مؤلفه‌های سنجش و ارزیابی شایستگی برای سیاستمداران ایجاد گردد.

در راستای ایجاد شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی در حوزه سلامت مالی، بررسی و جستجوی عمیقی میان منابع و شاخص‌های موجود در این بخش صورت گرفت که در جدول زیر ادامه آمده است:



## جدول شماره دو: بررسی منابع موجود در خصوص سلامت مالی

منبع	چارچوب کلی	مؤلفه‌های استخراج شده
سازمان اقدام بر علیه فقر <sup>۱</sup>	این مجموعه، امور مالی را در چارچوب انتقال پول در طول زمان، مکان و نتایج پرخطر بررسی می‌نماید. انتقال پول در طول زمان یعنی پس انداز یا وام گرفتن، انتقال پول در مکان به معنای ارسال پول از یک شخص یا شرکت به دیگری و جابجایی پول از طریق نتایج و پیامدهای پرخطر به معنی بیمه شدن فرد به شکلی رسمی یا غیررسمی از طریق انتقال پول است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تملک املاک و سرمایه‌گذاری‌ها</li> <li>■ ارزیابی تغییرات در پرتفوی دارایی افراد در طول زمان</li> </ul>
راهنمای اندازه‌گیری سلامت مالی برای کسب و کارهای کوچک <sup>۲</sup> (سازمان شبکه سلامت مالی)	<p>ارائه نه شاخص مختلف در اندازه‌گیری سلامت مالی کسب و کارهای کوچک</p> <p>یک کسب و کار کوچک زمانی دارای سلامت مالی است که:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تعهدات مالی را برآورده می‌کند.</li> <li>■ ذخایر نقدی کافی را دارد.</li> <li>■ سیستم مدیریت مالی جامع دارد.</li> <li>■ برای ریسک‌های تجاری مهم برنامه‌ریزی می‌کند.</li> <li>■ برنامه‌هایی برای تغییرپذیری جریان نقدی دارد.</li> <li>■ دارای بیمه مناسب است.</li> <li>■ به اعتبار مقرون به صرفه و به موقع دسترسی دارد.</li> <li>■ دارای بار بدهی پایدار است</li> <li>■ به سرمایه‌گذاری دسترسی دارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ منابع درآمدی: شامل حقوق و پاداش‌های مالی رسمی و غیررسمی</li> <li>■ بدهی‌ها: بدهی‌های معوقه از جمله وام‌هایی که فرد گرفته است.</li> <li>■ بازده مالیاتی: بررسی اظهارنامه‌های مالیاتی که نشانگر هر گونه بی‌نظمی و یا تناقض در این حوزه باشد</li> <li>■ تراکنش‌های مالی: تجزیه و تحلیل تراکنش‌های مالی به ویژه نقل و انتقالات زیاد و مکرر و جوه</li> </ul>
شاخص میزان فساد (CPI) <sup>۳</sup>	بررسی شفافیت مالی و میزان فساد در کشورهای مختلف	
پایگاه اینترنتی Open secrets	این منبع اطلاعات مالیاتی و گزارشات مالی سیاستمداران را مورد بررسی قرار می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ شفافیت مالی: ارزیابی سطح شفافیت در افشای مالی</li> </ul>
بنیاد نور خورشید <sup>۴</sup>	این بنیاد به بررسی شفافیت و سلامت مالی در ایالات متحده آمریکا است که به ارائه و تعریف مؤلفه‌های سلامت مالی می‌پردازد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الگوهای هزینه‌کرد: بررسی الگوهای مخارج برای شناسایی هر گونه هزینه غیرعادی یا بسیار بالا</li> </ul>
روزنامه نگاری اکتشافی و همکاری‌های جهانی (ICIJ) <sup>۵</sup>	این منبع به بررسی پرونده‌ها و مسائل مالی و فساد می‌پردازد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ گزارش‌های کمیته‌های اخلاقی و امنیتی در صورت وجود و ارزیابی اثربخشی این کمیته‌ها به عنوان مسئول بررسی و نظارت بر افشای مالی</li> </ul>
فراز چینی فروش و سید محمد هاشمی (۱۴۰۰) مقاله «شفافیت تأمین منابع مالی احزاب سیاسی در ایران»	در این مقاله به مسئله تأمین مالی احزاب پرداخته شده است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مقایسه وضعیت مالی</li> </ul>
U.S. Government Accountability Office (GAO)	در این منبع، رویکرد جامعی برای ارزیابی رهبری سیاسی ارائه شده است. این منبع به تحلیل شایستگی مدیران سیاسی از نظر مالی و شفافیت مالی می‌پردازد.	

1. <https://poverty-action.org/sites/default/files/publications/IPA Financial Health - Full Report Final.pdf>

2. A Guide to Measuring Small Business Financial Health

3. corruption perceptions index

4. Sunlight foundation: available online at: <https://finhealthnetwork.org/research/financial-health-pulse-۲۰۲۲-u-s-trends-report/>

5. <https://www.icij.org/investigations/pandora-papers/pandora-papers-journalists-on-reporting-out-the-worlds-biggest-financial-investigation/>



## ■ الزامات اخلاقی

پس از بررسی سلامت مالی به عنوان یکی از نخستین و مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی حکمرانان سیاسی، الزامات اخلاقی به معنای رعایت اصول و قوانین اخلاقی برای فرد سیاستمدار در تمامی فعالیت‌های سیاسی از جمله رفتار با دیگران، تصمیم‌گیری، و انجام وظایف، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مثال‌های متعددی از بدرفتاری حکمرانان سیاسی در داخل و خارج از کشور با همکاران، مطبوعات و مردم وجود دارد که نشان‌دهنده لزوم وجود قواعد اخلاقی برای سیاستمداران است.

در راستای ایجاد شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی در حوزه الزامات اخلاقی، بررسی و جستجوی عمیقی میان منابع و شاخص‌های موجود در این بخش صورت گرفت که در جدول زیر ادامه آمده است:

**جدول شماره سه: بررسی منابع موجود در خصوص الزامات اخلاقی**

منبع	چارچوب کلی	مؤلفه‌های استخراج شده
MacIntyre, Alasdair (2010) "Ethics and Politics" Cambridge University Press.	در این مقاله شفافیت سیاستمداران در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات عمومی مورد بررسی قرار می‌گیرد. شفافیت به عنوان یک اصل اخلاقی، نقش مهمی در اعتماد عمومی شهروندان به سیاستمداران ایفا می‌کند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی شفافیت سیاستمداران در اقدامات و تصمیم‌گیری‌ها</li> <li>صداقت: ارزیابی ثبات و صداقت در رفتار و ارتباطات فرد، سابقه برخورد‌های نامناسب و تعارضات و مشکلات اخلاقی فرد</li> </ul>
Zitrin & Langford (2007) "The Moral Compass of the American Lawyer"	صداقت و صداقت در رفتار و ارتباطات سیاستمداران مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مؤلفه نشان‌دهنده ثبات و صداقت در رفتار فرد است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>اخلاق شخصی و حرفه‌ای: شناسایی و ارزیابی تضاد منافع احتمالی به خطر اندازنده تصمیمات عمومی</li> </ul>
Journal of Politics and Ethics	شناسایی و ارزیابی تضاد منافع احتمالی در تصمیمات عمومی و اخلاق فردی و حرفه‌ای سیاستمداران	<ul style="list-style-type: none"> <li>میزان پایبندی به قوانین محلی و ملی و اجتناب فرد از دخالت در فعالیت‌های غیرقانونی</li> </ul>
Political Studies Review	در این منبع پایبندی سیاستمداران به قوانین محلی و ملی و اجتناب از دخالت در فعالیت‌های غیرقانونی مورد بررسی قرار می‌گیرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتباط و رسیدگی فعالانه به نیازها و نگرانی‌های رأی‌دهندگان خود</li> <li>تأیید فرد توسط عموم: تجزیه و تحلیل میزان محبوبیت فرد در میان عموم</li> </ul>
Journal of Politics and Ethics	این منبع به توانایی سیاستمدار در برقراری ارتباط مؤثر با رأی‌دهندگان و رسیدگی به نیازها و نگرانی‌های آنها می‌پردازد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصویر عمومی: تصویر منفی مستمر از فرد در رسانه‌ها می‌تواند نشان‌دهنده مشکلات اساسی در فرد باشد.</li> </ul>
Frederickson, H. G (2010) Ethics and Public Administration	در این کتاب ویژگی طبع بلند و جاه‌طلبی سیاسی به عنوان مؤلفه‌ای شامل توانایی یک رهبر در الهام بخشی و رهبری دیگران، قابلیت تفکر استراتژیک، سازگاری و قابلیت اطمینان مورد توجه قرار گرفته است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>جاه‌طلبی سیاسی: ارزیابی سوابق سیاستمدار، بررسی مواضع سیاسی و میزان تحقق وعده‌های تبلیغاتی</li> </ul>



## ■ الزامات امنیتی

یکی دیگر الزامات مهم برای حکمرانان سیاسی، رعایت قواعد و چارچوب‌های امنیتی است. الزامات امنیتی به معنای رعایت مسائل امنیتی در فعالیت‌های سیاسی بوده و شامل مواردی مانند حفظ امنیت ملی و حفظ امنیت اطلاعاتی می‌باشد. در راستای ایجاد شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی در حوزه الزامات امنیتی، بررسی و جستجوی عمیقی میان منابع و شاخص‌های موجود در این بخش صورت گرفت که در جدول زیر ادامه آمده است:

جدول شماره چهار: بررسی منابع موجود در خصوص الزامات امنیتی

منبع	چارچوب کلی	مؤلفه‌های استخراج شده
Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community Director of National (Intelligence, US	این منبع به بررسی پیشینه افراد برای اطمینان از عدم ارتباط با فعالیت‌ها و انجمن‌های مجرمانه و غیرقانونی می‌پردازد.	بررسی پیشینه فرد برای اطمینان از عدم ارتباط با فعالیت‌ها و انجمن‌های مجرمانه و غیرقانونی به خطر اندازنده امنیت ملی
.Singer, P. W., & Friedman, A (2014). "Cybersecurity and Cyberwar:" "What Everyone Needs to Know Oxford University Press	بررسی عناصر امنیت سایبری	امنیت سایبری: ارزیابی آگاهی و عملکرد فرد در حوزه امنیت سایبری.
International Journal of Cyber Criminology	در این منبع پیوند خطاهای دولتی-سایبری مورد بحث قرار گرفته و گونه‌شناسی کلانی برای روشن شدن نحوه تاثیر گذاری و دگرگونی امکانات سایبری بر روابط دولت-جرائم ارائه می‌گردد.	

## ■ هوش و استعداد

هوش و استعداد دو عامل بسیار مهم در شایستگی حکمرانان یا مدیران سیاسی هستند. این دو عامل می‌توانند به تصمیم‌گیری مناسب، برنامه‌ریزی استراتژیک و درک عمیق از مسائل پیچیده به مدیران سیاسی کمک نمایند. هوش در حکمرانی به معنای توانایی درک و حل مسائل پیچیده، تفکر استراتژیک و توانایی یادگیری و کار با اطلاعات جدید است. در این راستا نلسون ماندلا<sup>۱</sup>، رهبر سابق کره جنوبی به سبب هوش و درک عمیق از مسائل سیاسی و اجتماعی، به عنوان یکی از بزرگترین حکمرانان تاریخ شناخته شده است.<sup>۲</sup>

همچنین استعداد در حکمرانی به معنای داشتن توانایی‌های خاص برای رهبری و مدیریت بوده و شامل توانایی در برقراری ارتباط، رهبری، تصمیم‌گیری و تحلیل است. از این منظر، وینستون چرچیل نخست وزیر سابق بریتانیا به سبب

1. <https://newafricanmagazine.com/26443/>

2. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2024, May 29). Nelson Mandela. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Nelson-Mandela>



استعداد رهبری و قدرت بیان قوی، به عنوان یکی از حکمرانان مستعد تاریخ شناخته شده است<sup>۱</sup>. با این حال حکمرانان همیشه از استعداد و هوش بالا برخوردار نبوده‌اند. برای مثال نیکولای چوچسکو، رهبر سابق رومانی، به سبب تصمیمات نامناسب و عدم توانایی در حل مسائل اقتصادی و اجتماعی کشورش به عنوان یکی از حکمرانان ضعیف در تاریخ شناخته شده است<sup>۲</sup>. در راستای ایجاد شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی در حوزه هوش و استعداد، بررسی و جستجوی عمیقی میان منابع و شاخص‌های موجود در این بخش صورت گرفت که در جدول زیر ادامه آمده است:

#### جدول شماره پنج: بررسی منابع موجود در خصوص هوش و استعداد

منبع	چارچوب کلی	مؤلفه‌های استخراج شده
.Scholz, H., & Zucco, C (2019). The Cognitive Foundations of Political Behavior	در این مقاله، مولفان به بررسی پایه‌های شناختی رفتار سیاسی می‌پردازند. این منبع به تحلیل هوش و استعداد در رابطه با تصمیم‌گیری‌های سیاسی می‌پردازد.	پیشینه تحصیلی شامل مدرک و رشته تحصیلی و مرتبط بودن آن با مسئولیتی که در حال ایفای آن هستند.
.Brookings Institution Intelligence and Decision Making in Politics	این منبع به موضوع هوش و تصمیم‌گیری در سیاست می‌پردازد. مطالب مرتبط با هوش و استعداد در محیط‌های سیاسی را مورد بررسی قرار می‌دهد.	تجربه حرفه‌ای: ارزیابی تجربیات ایشان در زمینه‌های مرتبط از جمله قانون، اقتصاد، مدیریت دولتی مهارت‌های حل مسئله: توانایی حل مسائل پیچیده از طریق بررسی سوابق ایشان در رسیدگی به چالش‌ها و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه.
.Tetlock, P. E (2005) Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know? Princeton University Press	در این کتاب، تحلیلی از توانایی تخصصی در تصمیم‌گیری‌های سیاسی ارائه می‌شود.	مهارت‌های ارتباطی: توانایی برای بیان واضح ایده‌ها، تعامل با مخاطبان مختلف و انتقال اطلاعات پیچیده به شیوه‌ای قابل درک ویژگی‌ها و توانایی‌های رهبری: توانایی الهام بخشی و ایجاد انگیزه در دیگران، تصمیم‌گیری در موقعیت‌های سخت و دشوار
.The Economist Politics and Intelligence: In-Depth Analysis (2022)	این منبع تحلیل عمیقی از هوش و تصمیم‌گیری در سیاست ارائه می‌دهد. مطالب مرتبط با شایستگی مدیران سیاسی در این منبع مورد بررسی قرار می‌گیرد.	هوش هیجانی: فهم و مدیریت احساسات خود و همکاران/قابلیت تطبیق و سازگاری: میزان تطبیق با موقعیت‌های متغیر و توانایی درس گرفتن از تجربیات
.Bourgault, Jacques, et al 2006 Hypotheses Concerning the Prevalence of Competencies among Government Executives	زیرکی سیاسی، درک سیاسی، هوش هیجانی	تطبیق مهارت‌ها با مسئولیت‌ها زیرکی سیاسی: درک سریع از مسائل سیاسی مرتبط با نقش خود دستاوردها: جستجو در میان سابقه و دستاوردهای ملموس و نتایج مثبت در مسئولیت‌های قبلی

1. <https://www.leadershipexamples.com/exploring-winston-churchills-leadership-style/>

2. <https://www.cato.org/commentary/rise-fall-nicolae-ceauescu-romanian-fuehrer>

## تجربه و فهم بین‌المللی

در کشورهای مختلف، توانایی برقراری ارتباطات در سطح بین‌المللی و فهم زبان خارجی یکی از مهارت‌های مورد نیاز برای سیاستمداران بشمار می‌رود.<sup>1</sup> بر این مبنا اغلب احزاب سیاسی برنامه‌های آموزشی دارند که به اعضای شان کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم برای فعالیت در سطح بین‌المللی را بدست آورند. این برنامه شامل آموزش در خصوص مسائل و چالش‌های بین‌المللی، فرهنگ‌ها مختلف و تکنیک‌های مذاکره می‌باشد. به عنوان مثال در کشور آلمان، احزاب سیاسی مانند حزب دموکرات مسیحی و حزب سوسیال مسیحی، دارای برنامه آموزشی هستند که به اعضای خود کمک می‌کنند تا مهارت‌های لازم برای فعالیت در سطح بین‌المللی را کسب نمایند. بطور کلی این برنامه‌ها و آموزش‌ها به سیاستمداران کمک کرده تا در سطح بین‌المللی بهتر عمل نمایند.

در مصاحبه با خبرگان و فعالین سیاسی یکی از شاخص‌های شایستگی توسط ایشان مسئله تجربه و فهم بین‌المللی عنوان گردیده و مؤلفه‌های زیر به عنوان مؤلفه‌های اولیه برای این بخش شناسایی شدند:

### جدول شماره شش: بررسی منابع موجود در خصوص تجربه و فهم بین‌المللی

منبع	مؤلفه‌های استخراج شده
مصاحبه با خبرگان و فعالین سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زمینه تحصیلی: مدارک تحصیلی مرتبط با زمینه‌هایی از جمله روابط بین‌الملل، دیپلماسی و امور بین‌المللی</li> <li>▪ تجربه حرفه‌ای: ایفای نقش و حضور در مجامع بین‌المللی، آگاهی از مسائل و وضعیت حوزه تخصصی خود در سطح بین‌الملل</li> <li>▪ مهارت زبانی به ویژه در زبان‌های متداول در عرصه تعاملات بین‌المللی</li> <li>▪ فهم از مشکلات جهانی: درک سیاستمدار از چالش‌های کنونی، پویایی‌های ژئوپلیتیک و معاهدات بین‌المللی</li> <li>▪ حساسیت‌های فرهنگی: فهم و شناخت فرد از فرهنگ‌های مختلف و احترام به تفاوت‌های ظریف فرهنگی</li> <li>▪ سابقه فرد در تعاملات بین‌المللی: مشارکت گذشته فرد در مذاکرات، معاهدات و همکاری‌های بین‌المللی</li> <li>▪ بیانیه‌ها و سیاست‌های عمومی: تحلیل بیانیه‌ها، سخنرانی‌ها و مواضع سیاستمدار در مورد مسائل بین‌المللی</li> <li>▪ شبکه‌سازی و اتحادها: ارزیابی توانایی سیاستمدار در ساخت و نگهداشت روابط دیپلماتیک و اتحادها در این حوزه</li> <li>▪ مهارت‌های مدیریت بحران: ارزیابی عملکرد و حوه مواجهه سیاستمدار با بحران‌های بین‌المللی و وضعیت‌های اورژانسی در جهان</li> <li>▪ مهارت‌های تعامل بین فرهنگی: ارزیابی توانایی ارتباط‌گیری و میانجی‌گری در محیط‌های بین فرهنگی.</li> </ul>

1. <https://handbookgermany.de/de/political-parties>



## ■ قابلیت‌های ارتباطی و مهارت‌های رسانه‌ای (با همکاران، با مردم، با رقیبان)

قابلیت‌های ارتباطی برای سیاستمداران بسیار حیاتی هستند. این قابلیت‌ها که شامل توانایی برقراری ارتباط کلامی و غیر کلامی، مهارت‌های شنیداری، حضور در رسانه‌ها، پیام رسانی مستمر، تطبیق‌پذیری و غیره می‌گردد (ورثینگتون، ۲۰۲۴؛ بودی و همکاران، ۲۰۲۳) سبب شده تا مدیران سیاسی بتوانند پیام‌های خود را بطور موثری به مخاطبان خود ارائه کرده، تصویر عمومی خوبی از خود بسازند و عملکردشان در این بخش ارتباط و تعاملات روزمره در اکوسیستم سیاسی با همکاران، رقیبان و مردم را بهبود بخشند. در راستای ایجاد شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی در حوزه قابلیت‌های ارتباطی، بررسی و جستجوی عمیقی میان منابع و شاخص‌های موجود در این بخش صورت گرفت که در جدول زیر ادامه آمده است:

### جدول شماره هفت: بررسی منابع موجود در خصوص قابلیت‌های ارتباطی و مهارت‌های رسانه‌ای

منبع	چارچوب کلی	مؤلفه‌های استخراج شده
Entman, R. M (2012) Scandal and Silence: Media Responses to Presidential Misconduct	این کتاب شامل موضوعاتی از جمله جنبه‌های سیاسی رسانه‌های جمعی، پوشش خبری رسوایی‌های سیاستمداران و مواردی از این دست می‌گردد.	ارتباط کلامی: ارزیابی محتوا و ساختار سخنرانی‌های سیاستمداران و استفاده فرد از زبان، بلاغت و چارچوب بندی مناسب برای انتقال پیام‌ها لحن و سبک زبان: تجزیه و تحلیل لحن، سبک و جذابیت‌های احساسی مورد استفاده در سخنرانی‌ها یا بیانیه‌های عمومی
The Oxford Handbook of Political Communication	این کتاب شامل ۶۳ مقاله در ۵ موضوع کلی؛ زمینه‌های ارتباطات سیاسی، گفتمان سیاسی، رسانه و ارتباطات سیاسی، ارتباطات سیاسی بین فردی و گروه‌های کوچک و چشم‌اندازهای ارتباط سیاسی متغیر است. در این منبع شاخص‌هایی از جمله اثرات تبلیغات سیاسی، بحث‌ها، درک و سوء درک تنظیم دستور کار رسانه‌ای و ... مورد توجه قرار گرفته است.	گفتمان سیاسی: نحوه بیان مسائل مربوط به سیاسی و با در نظر گرفتن وضوح و انسجام استدلال‌های شان. نشانه‌های غیر کلامی: زبان بدن، حالات چهره و وضعیت بدن در هنگام حضور در جمع، مناظره‌ها و یا مصاحبه‌ها استراتژی‌های پیام‌رسانی: ارزیابی سازگاری پیام‌ها و نگارش آن‌ها با بسترها و زمینه‌های مختلف
Adrian Beard The Language of Politics	در این کتاب چگونگی توصیف مواضع توسط سیاستمداران، ویژگی‌های زبانی رایج در سخنرانی‌های سیاسی، چگونگی پاسخگویی سیاستمداران و نمونه‌هایی از گفتمان سیاسی افراد مورد بررسی قرار گرفته است.	چارچوب بندی: نحوه تنظیم مسائل توسط سیاستمداران برای تأثیر گذاری-برادران عمومی جذابیت عاطفی موجود در پیام‌های سیاسی و قلم فرد برای قدرت متقاعدکنندگی بررسی گردد.
Political Communication in Action	در این منبع فرایندهای ارتباطات و همچنین محیط‌های شکل‌گیری ارتباطات سیاسی در آمریکا (کمپین‌های سیاسی، دولت و سازمان‌های حامی) مورد بررسی قرار گرفته‌اند.	اقناع سیاسی از طریق نظرسنجی‌های عمومی و ادراک عمومی از سیاست‌ها/ تجزیه و تحلیل افکار و احساسات در رسانه‌های اجتماعی: واکنش مردم به اظهارات و اقدامات فرد در پلتفرم‌های رسانه‌ای.
Stronmer (2018) Presidential campaigning in the Internet age The Sage Handbook of Political Advertising	چگونگی استفاده از اینترنت در کمپین‌های انتخاباتی و در راستای اهداف سیاسی	پوشش رسانه‌ای: ارزیابی نحوه پوشش و تفسیر رسانه‌ها از بیان سیاستمداران و استقبال عمومی از آن‌ها ارزیابی موفقیت سیاستمدار در اجرای سیاست‌های پیشنهادی

## ■ سبک زندگی

سبک زندگی حکمرانان سیاسی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم در تعیین شایستگی سیاسی آنان مطرح است. در کشورهای غربی، عموماً این احزاب سیاسی هستند که به عنوان نهادی کنترل‌کننده و نظارت‌گر، سبک زندگی اعضای خود را کنترل نموده و در قبال آن پاسخگو هستند. اما در شرایطی که احزاب سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران به صورت کامل نهادینه نشده‌اند، این مسئله بیشتر امری فردی تعریف شده و بر عهده فرد حکمران است تا سبک زندگی متناسبی را اتخاذ نماید. لذا می‌توان گفت سبک زندگی سیاستمداران باید با نقش عمومی ایشان و تأثیراتی که بر جامعه می‌گذارند سازگار باشد. در جدول زیر مؤلفه‌های مرتبط با سبک زندگی متناسب که از دل مصاحبه با فعالین سیاسی و همچنین ادبیات مربوط به پاسخگویی و شفافیت استخراج گردیده، آمده است:

### جدول شماره هشت: بررسی منابع موجود در خصوص سبک زندگی

منبع	مؤلفه‌های استخراج شده
مصاحبه با خبرگان و فعالین سیاسی  Political Transparency and Accountability: Challenges and Solutions  The Oxford Handbook of Social Justice in Political Philosophy  Van Vulpen & Moesker 2002 Competency-based Management in the Dutch Senior Public Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ افشای مالی شامل بررسی درآمدها و دارایی‌ها و بدهی‌های فرد، و تجزیه و تحلیل داده‌های مالی فرد برای شناسایی هر گونه تضاد منافع یا اختلاف بالقوه</li> <li>■ بررسی اظهارات عمومی و پست‌های رسانه‌های اجتماعی مرتبط با زندگی شخصی و خانوادگی</li> <li>■ روابط خانوادگی: درک پویایی درون خانواده سیاستمدار از طریق حضور در انتظار عمومی</li> <li>■ موقعیت منزل مسکونی و دارایی افراد</li> <li>■ بررسی پابندی به استانداردها و کدهای رفتاری مرسوم و موجود و ارزیابی نقض این کدهای رفتاری</li> <li>■ سلامت و بهزیستی: ارزیابی تأثیر سلامت جسمی و روانی آن‌ها بر توانایی آن‌ها در انجام وظایف شان</li> <li>■ سفر و فعالیت‌های تفریحی: بررسی سوابق سفر و فعالیت‌های مرتبط با اوقات فراغت و ارزیابی این سوابق با موقعیت سیاسی فرد.</li> <li>■ بررسی مسائل حقوقی و مناقشات مربوط به سیاستمداران و اعضای خانواده آن‌ها.</li> </ul>

## ■ قابلیت‌های سیاسی-تشکیلاتی

حکمرانی و مدیریت سیاسی در جهان کنونی که بطور روزافزون درگیر پیچیدگی‌ها و تغییرات سریع در عرصه سیاست و جامعه است، نیاز به حکمرانانی با قابلیت‌های سیاسی شامل دانش و مهارت‌های سیاسی را بیش از پیش ضروری نموده است. دانش سیاسی به معنای فهم عمیق از مسائل سیاسی، سیاست‌ها و روندهای جاری بوده و به حکمران سیاسی اجازه می‌دهد تا درک کاملی از مسائل این حوزه داشته باشند و با تکیه بر این درک متناسب، تصمیمات بهتری بگیرند.



مهارت‌های سیاسی نیز به معنای توانایی استفاده از این دانش سیاسی برای رسیدن به اهداف مدنظر مدیران سیاسی بوده و شامل تکنیک‌های سیاسی از جمله توانایی مذاکره، ایجاد شبکه‌های سیاسی و ... می‌گردد. بر این اساس حکمرانان سیاسی با در اختیار داشتن شایستگی‌هایی در حوزه دانش و عمل سیاسی بهتر می‌توانند الگوهای سیاسی را تشخیص داده و بر اساس آن تصمیم‌گیری نمایند. همچنین پیوند مدیران سیاسی با یک جریان و بدنه تشکیلات سیاسی، می‌تواند سبب ایجاد دستور کار و گفتمان سیاسی و سیاستی مشخصی در آن‌ها شده و این آشنایی با اولویت‌های سیاسی و سیاستی جریان متبوع به حکمرانان اجازه می‌دهد تا با سیاست‌های جاری و روندهای سیاسی همگام شوند و شبکه‌های قوی در عرصه سیاسی را توسعه دهند. در راستای ایجاد شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی در حوزه قابلیت‌های سیاسی-تشکیلاتی، بررسی و جستجوی عمیقی میان منابع و شاخص‌های موجود در این بخش صورت گرفت که در جدول زیر ادامه آمده است:

جدول شماره نه: بررسی منابع موجود در خصوص قابلیت‌های سیاسی-تشکیلاتی

منبع	چارچوب کلی	مؤلفه‌های استخراج شده
Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations	دانش و درک عمیق سیاستمداران از مسائل سیاسی و امور جاری درک پویای قدرت، توانایی هدایت امور و چالش‌های سیاسی	ارزیابی عمق و وسعت دانش سیاستمدار در مورد مسائل مختلف سیاسی و امور جاری
Michael Foley 2014 Political Leadership: Themes, Contexts, and Critiques	ارتباطات سیاسی، توسعه شبکه قدرت سیاسی	ارزیابی بر مبنای مدارک تحصیلی، تجزیه و تحلیل کیفیت و کمیت سخنرانی‌ها، مقالات یا پیشنهادات خط مشی‌گذاری
Sabatier & Weible (2014) Theories of the policy process. Westview Press	درک فرایندهای سیاسی	تشخیص الگوهای سیاسی و تصمیم‌گیری آگاهانه از طریق ارزیابی سازگاری و انسجام مواضع سیاستی، ارزیابی کیفیت تفسیر اطلاعات در گفتارها و نوشته‌ها، ارزیابی اثربخشی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی
Elgie (2017) Political Leadership: A Pragmatic Institutional Approach Westen (2008) The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation	مهارت‌های رهبری، شبکه‌سازی، کار تیمی، ایجاد و حفظ روابط سودمند در داخل و خارج سازمان‌ها	اثربخشی در انتقال ایده‌ها، متقاعد کردن مخاطبان و ایجاد حمایت عمومی از طریق ارزیابی توانایی ابلاغ سیاست‌های پیچیده به شیوه‌ای قابل هضم بینش سیاسی: درک چشم اندازهای سیاسی، پویایی قدرت، توانایی هدایت چالش‌های سیاسی از طریق ارزیابی همسویی سیاست‌ها با واقعیت‌های سیاسی، تحلیل اثربخشی راهبردهای سیاسی بکار گرفته شده بررسی توانایی ایجاد ائتلاف و جلب حمایت



مؤلفه‌های استخراج شده	چارچوب کلی	منبع
	توانایی هدایت و رهبری موثر	Northouse (2018) Leadership: Theory and Practice
	بصیرت، رهبری، الگوگذاری و شبکه بندی، درک سیاسی، کاربرد ارزش‌های اخلاقی	.Bourgault, Jacques, et al .2006 Hypotheses Concerning the Prevalence of Competencies among Government Executives
	توانایی تیم سازی	Katzenbach & Smith (2015) The Wisdom of Teams
	درک چشم اندازها و پویایی‌های قدرت، تصمیم گیری در شرایط بحران	Heifetz & Linsky (2017) Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change
	توانایی برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف سیاسی	.Mintzberg, H (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning

### ■ توانمندی‌های مدیریتی

نیاز به مدیران سیاسی با توانایی مدیریتی برجسته و دانش مناسب در زمینه اداره و مدیریت، یکی از شاخص‌های شایستگی کلیدی حکمرانان سیاسی بشمار می‌رود. به این ترتیب افراد داری دانش و فهم مطلوب از مبانی اداره و مدیریت، ضوابط موجود در این بخش و توان مدیریت بخش عمومی، احتمالاً حکمرانان با کیفیت تری نیز خواهند بود. هر چند در بخش‌های بعدی گزارش بررسی دقیق تری بر روی مؤلفه‌های مدیریت حرفه‌ای صورت گرفته است، در این قسمت برخی از منابع مرتبط با توانمندی‌های مدیریتی مدنظر قرار گرفته‌اند:



## جدول شماره ده: بررسی منابع موجود در خصوص توانمندی‌های مدیریتی

منبع	چارچوب کلی	مؤلفه‌های استخراج شده
Rhodes 2014 Public Administration	مبانی اداره و حکمرانی، توانایی درک و اجرای سیاست‌های عمومی و مدیریت سازمان‌های عمومی	
Economics of managerial decisions	اجرای سیاست‌ها، مدیریت سازمان، اقتصاد سیاسی	
.Bourgault, Jacques, et al .2006 Hypotheses Concerning the Prevalence of Competencies among Government Executives	مدیریت، پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مداوم، رهبری، مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های تاکتیکی و راهبردی، مدیریت عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آشنایی با ضوابط حقوقی</li> <li>▪ آشنایی با مبانی اداره و حکمرانی</li> <li>▪ سابقه و دانش مدیریتی متناسب</li> <li>▪ دانش سیاستگذاری و اداره بخش عمومی</li> <li>▪ توان مدیریت بحران</li> <li>▪ فهم مطلوب از اقتصاد سیاسی</li> <li>▪ مشاوره پذیری</li> <li>▪ مدیریت منابع انسانی</li> </ul>
Public dealership, metal skills	مشاوره پذیری توانایی بازخوردگیری از همکاران و ذینفعان	
Gupta 1996 Managerial Effectiveness: Conceptual Framework and Scale Development	نقش‌های مدیریتی بین فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری	
Belasen, & Eisenberg (2023) Building Trust for Better Crisis Communication	توان مدیریت ریسک و بحران‌ها توان برقراری ارتباط موثر توسط مدیران	

## ■ دانش، تجربه و مهارت تخصصی

یکی دیگر از شایستگی‌های برجسته و مهم مدیران سیاسی، دارا بودن دانش، تجربه و مهارت‌های تخصصی است. این موضوع به سبب آنکه مدیریت سیاسی نیازمند درک عمیق از مسائل و چالش‌های پیچیده‌ای است که اغلب در حوزه‌های خاص و تخصصی رخ می‌دهد، حائز اهمیت است. اما برخی دیدگاه‌ها مخالف نیاز به دارا بودن دانش تخصصی مدیران سیاسی بوه و دانش تخصصی را مانعی بر سر راه کار کارشناسی و تضاد بین بورکرات‌ها و تکنوکرات‌ها با سیاستمدار می‌دانند. شاهد مثال این امر نیز وزیران برخی از وزارتخانه‌ها در کشورهای غربی است که رشته تخصصی و دانش حوزه‌ای مرتبطی با وزارتخانه‌هایی که در آن مشغول بکار هستند نداشته و صرفاً وزارتخانه‌ها را به شکلی عمومی مدیریت می‌کنند. در این راستا بر اهمیت تیم مشاوران و توانایی درک و تفسیر درست از حوزه تخصصی و مدیریت سیاست‌های سازمانی تاکید بیشتری می‌گردد. با این حال در این بخش برخی از منابع مرتبط با دانش و مهارت تخصصی مدیران، مدنظر قرار گرفته است:

### جدول شماره یازده: بررسی منابع موجود در خصوص دانش، تجربه و مهارت تخصصی

منبع	چارچوب کلی	مؤلفه‌های استخراج شده
Policy Paradox: The Art of Political Decision Making	بررسی اظهارنظرها و مواضع کارشناسی نسبت به موضوعات	
Kingdon (2014) Agendas, Alternatives, and Public Policies	اولویت‌های کاری، دستور کار گذاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ سابقه شناخت و درگیری با موضوعات</li> </ul>
Rhodes (1997) Understanding Governance	ارزیابی همکاری فرد با سایر محققان و سیاستگذاران همکاری با موسسات تحقیقاتی و اندیشکده‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وجود اولویت بندی و دستور کار سیاسی</li> <li>■ وجود شبکه مشاوران سیاسی</li> </ul>
Börzel & Risse (2018) From the Euro to the Schengen crises Walt (1998) International Relations: One World, Many Theories	مشارکت در انجمن‌های جهانی از قبیل کنفرانس‌ها و کارگاه‌های تخصصی همکاری با کارشناسان بین‌المللی حضور در پروژه‌های مشترک جهانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ شناخت بین‌المللی از حوزه تخصصی</li> </ul>

همانطور که در بخش‌های قبلی گفته شد، اهمیت بررسی منابع موجود در خصوص شاخص‌های عمومی شایستگی در سطوح سازمانی و ساختارهای اداری و همچنین منابع زمینه‌مند نظام جمهوری اسلامی ایران از اهمیت زیادی برخوردار است. لذا مطلوب است تا در کنار بررسی ادبیات علمی و پژوهشی موجود در حوزه شایستگی‌ها که در بالا به آن پرداختیم، این شاخص‌های عمومی و منابع نظام‌مند نیز مورد مذاقه قرار گیرند.



## شاخص‌های عمومی شایستگی در ساختار اداری - سازمان

شاخص‌های مختلفی برای ارزیابی شایستگی در ساختار اداری-حرفه‌ای وجود داشته که در درک ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان بخش عمومی و شایستگی ایشان برای تصدی پست‌های اداری حائز اهمیت برشمرده شده‌اند. این شاخص‌ها عموماً تحت عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> (KPI) شناخته شده و در سازمان‌های مختلف بنا به نیاز و حوزه سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند. با توجه به گستردگی و موارد متعدد استفاده از این شاخص‌ها در سازمان‌ها و ساختارهای اداری، در جدول زیر به چند نمونه از آن‌ها اشاره شده و تلاش شده تا مؤلفه‌های مهم این شاخص‌ها احصا گردد:

جدول شماره دوازده: شاخص‌های عمومی شایستگی در ساختار اداری - سازمان

نام شاخص	مؤلفه‌ها
میتزبرگ (۱۹۷۳)	نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی، و نقش‌های تصمیم‌گیری
سنگه (۱۹۹۰)	تفکر سیستمی، تسلط فردی، بصیرت جمعی، مدل‌های ذهنی، و کار تیمی
سرجیوانی (۱۹۹۱)	تعداد راه حل‌های ابتکاری، میزان توانایی حل مسئله به شکل خلاقانه و میزان توانایی تشویق کارکنان به تامل درباره عملکرد خود
مارتین شرلی (۲۰۰۵)	ماموریت و اهداف سازمانی، انگیزش و ارتباط موثر با ارباب رجوع
کارتز (۲۰۰۸)	برنامه‌سازی، شبکه‌سازی، و واداشتن به انجام برنامه
ویتکر و ولتن (۲۰۱۳)	میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه‌های سازمان، میزان ارتباطات و درگیری فرد با مسائل، و داشتن ادراکات دقیق
موسسه بروکینگز <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)	رهبری، تصمیم‌گیری و تفکر استراتژیک
پروژه شایستگی دولت کانادا <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)	ارتباطات و مذاکره
چارچوب شایستگی‌ها و ارزش‌های اداره پلیس انگلیس <sup>۳</sup> (CVF)	خلاقیت و ذهن باز، آگاهی عاطفی، مسئولیت‌پذیری، همکاری، حمایت و الهام بخشی، نقد
سازمان همکاری و توسعه اقتصادی <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)	اخلاق، شفافیت، پاسخگویی

1. The Brookings Institution. (2008). The competencies needed for effective public leadership.
2. Canada Public Service Agency. (2007). Key Leadership Competencies Profile.
3. <https://www.college.police.uk/career-learning/competency-and-values-framework>
4. OECD. (2017). Recommendation on Public Integrity.

با این حال، فهرست شایستگی‌ها و معیارهای ارزیابی باید متناسب با شرایط هر کشور و بر اساس ارزش‌ها، اولویت‌ها و چالش‌های آن سامان یابد. همانطور که هود (۱۹۹۱) در مقاله خود در مجله نقد و بررسی مدیریت عمومی<sup>۱</sup> بیان می‌کند «هر نهاد سیاسی و هر کشور، شرایط ویژه‌ای دارد که شاخص‌های شایستگی مدیران را تا حد زیادی تعیین می‌کند». لذا نیاز است تا ادبیات مرتبط با چارچوب‌ها، شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی در تناسب با هر نظام سیاسی-اجتماعی، طراحی گردد تا بتواند به بهترین شیوه، کارآمدی و کارایی داشته باشد. براین اساس در ادامه منابع زمینه‌مند نظام جمهوری اسلامی ایران مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد.

### منابع زمینه‌مند شایستگی حکمران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران

در دین اسلام امر سیاست و اخلاق به عنوان دو مفهوم جدایی‌ناپذیر تلقی شده‌اند. به گونه‌ای که هیچ یک بدون دیگری قابل ادراک نیست. جلوه این جدایی‌ناپذیری میان سیاست و اخلاق نیز در اوصاف و سیره امامان قابل مشاهده است. چنانکه در اندیشه اخلاقی امام علی علیه السلام، تفکیکی میان اخلاق فردی و اخلاق سیاسی قابل مشاهده نیست و بر الزام همراهی اخلاق فردی و اخلاق سیاسی تاکید شده است. ایشان در خطبه ۸۲ نهج البلاغه می‌فرماید: «ای مردم! سوگند به خدا، من شما را به هیچ طاعتی امر نمی‌کنم، مگر اینکه خودم در آن طاعت از همه شما سبقت می‌گیرم و شما را از هیچ معصیتی نهی نمی‌کنم، مگر اینکه خود پیش از شما از ارتکاب آن گناه امتناع می‌ورزم» (نهج البلاغه، خطبه ۸۲).

حکمرانان سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران به واسطه اینکه در نظامی با خصوصیات و الزامات اسلامی فعالیت کرده و الزامات دین اسلام بخش مهمی از ضروریات این حکومت را تشکیل می‌دهد، باید شامل ویژگی‌ها و شاخص‌هایی باشند که از حکمرانان در سایر دولت‌های غیر اسلامی انتظار نمی‌رود. لذا نیازمند آن هستیم تا این ویژگی‌ها و شاخص‌های شایستگی حکمران را از دل ادبیات موجود در قرآن و کتب مذهبی دیگر از جمله نهج البلاغه به عنوان منبعی معتبر و قابل اتکا در این باره و همچنین نظرات متفکران اسلامی و اندیشمندان انقلاب اسلامی، بررسی نماییم. در این بخش با توجه به گستره مفاهیم و ادبیات موجود در معارف دین اسلام، شامل قرآن، نهج البلاغه و آرای اندیشمندان انقلاب اسلامی ایران و محدودیت زمانی محققان برای دستیابی به شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی حکمران سیاسی، تلاش شد تا این ادبیات به ویژه در دو بخش قرآن و نهج البلاغه شیوه غیرمستقیم و با بهره‌گیری از منابعی که در این حوزه نگارش یافته‌اند، تکمیل شود. در ادامه به بررسی شاخص‌های در این منابع پرداخته شده است.

### شاخص‌های شایستگی از منظر قرآن کریم

طبق آموزه‌های موجود در قرآن کریم، شایستگان و صالحین کسانی هستند که از ویژگی‌های خاصی برخوردار بوده و یک نظام اسلامی بدون وجود این افراد می‌تواند به یک نظام سیاسی موفق و کارآمد امید داشته باشد. چنانکه در آیه ۱۰۵ سوره انبیاء آمده است که «زمین را بندگان صالح و شایسته ما به ارث می‌برند». بر این مبنا وراثت زمین و

1. Public administration review



حکومت و حاکمیت آن متعلق به صالحان است که در بخش‌های مختلف قرآن به شاخص‌های ایشان اشاره شده است (مجمع البیان، ج ۷-۸: ۱۰۶).

از منظر قرآن کریم، صالحین کسانی هستند که در علم و ایمان به خدا و آنچه از نزد خدا آمده و همچنین در صداقت، شهادت و توبه خللی به ایشان وارد نباشد و تمام عمر خود را در طاعت الهی بگذرانند. صالحین همچنین اموالشان را در راه رضای خدا صرف نموده (روح المعالی، ج ۴: ۱۱۴) و کسانی شایستگی مسئولیت را در یک نظام اسلامی دارند که به مقام صالحین رسیده باشند (انبیاء، آیه ۱۰۵). بر این اساس در حالیکه در نظام‌های سیاسی غیر اسلامی، شاخص‌های شایستگی و شایسته‌سالاری از فلسفه و فرهنگ سیاسی و سبک زندگی آن نظام سیاسی منبعث می‌شود، در نظام اسلامی، شاخص‌های شایسته‌سالاری تحقق عنوان صالح بوده که صلاحیت مسئولیت را برای فرد به همراه می‌آورد.<sup>۱</sup> از مهم‌ترین شاخص‌ها و ویژگی‌های مذکور در خصوص صالحین که در قرآن به آن‌ها اشاره شده، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

**ایمان:** ایمان به خدا و روز قیامت موجب شده تا عملی را به گونه‌ای شایسته انجام گیرد (آل عمران، آیه ۱۱۴؛ عنکبوت، آیه ۹). لذا کسی که در سطح عالی ایمان قرار ندارد، شایستگی مسئولیت و منصب در نظام اسلامی را نیز نخواهد داشت.

**شکرگزاری:** صالحیت کسانی هستند که نسبت به قدرت و اقتدار و تمکنی که خداوند به ایشان ارزانی داشته است، شاکر بوده، زیرا شکر عملی به معنای استفاده درست و مناسب از هر نعمت از جمله قدرت سیاسی و مناصب اجتماعی است.

**امر به معروف و نهی از منکر:** صاحب منصبان نظام اسلامی باید در امر به معروف و نهی از منکر کوشا باشند. این افراد باید نه تنها خود عامل به معروف و تارک منکرات باشند، بلکه در قبال جامعه متعهد بوده تا هنجارها را تشویق نموده و از ناهنجاری‌ها نهی کنند.

**عدم ارتکاب گناه:** صالحان، بر اساس قرآن، در بالاترین سطح ایمان قرار دارند و از هر گونه گناهی پرهیز می‌کنند. **سرعت در انجام کارهای خیر:** مسئولان در نظام اسلامی باید دارای نوعی عمل و مدیریت جهادی باشند و هر کار خیری که انجام می‌دهند، باید با سرعت و پیشتازی صورت گیرد.

**صبر و بردباری:** صالحان، افرادی صبور و بردبار هستند.

**شجاعت:** مدیریت جهادی به شجاعت نیاز دارد. صلاحیت مسئول در نظام اسلامی زمانی احراز می‌شود که شاخص شجاعت را داشته باشد.

**قیام:** یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های صالحان صلاحیت‌دار برای مناصب در نظام اسلامی، قیام به امرالله است که شامل قیام به عدالت و مانند آن است.

**آسان‌گیری:** از دیگر شاخص‌های صالحان، عدم سخت‌گیری نسبت به مردم در کارها و مسائل آنان است.

۱. سایت حاجج. (بی‌تاریخ). بازیابی شده از



**تخصص:** از دیگر شاخص‌های صاحب منصبان شایسته در نظام اسلامی، داشتن تخصص در زمینه مسئولیت‌ها است. **امانتداری:** هر مسئولیتی از جمله مسئولیت خلافت الهی در زمین، امانتی از سوی خدا است که باید آن را مراعات کند. **صراحت در بیان مواضع انقلابی:** حکمران باید به صراحت مواضع انقلابی خود را بیان کند. **اعتماد به نیروهای داخلی:** حکمران باید به نیروهای داخلی اعتماد کند. **حساسیت نسبت به دشمن:** حکمران باید در برابر و نسب به دشمنان حساس باشد. **رعایت ارزش‌های مقبول زندگی اجتماعی:** حکمران باید ارزش‌های مقبول زندگی اجتماعی را رعایت نماید. **مبارزه با فساد درونی:** حکمران باید با فساد درونی مبارزه نماید. (آرایش و معصومی، ۱۳۹۵؛ داوری چلقائی و باکویی، ۱۳۹۹).

### شاخص‌های شایستگی حکمران سیاسی از منظر نهج‌البلاغه

یوسفی رامندی و بهشتی نژاد (۱۴۰۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «تبیین الگوی اخلاق سیاسی مدیران در نظام اسلامی مبتنی بر نهج‌البلاغه» به بررسی جامع الگوها و شایستگی‌های اخلاقی حاکمان سیاسی طبق سخنان حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه پرداخته‌اند. این دو محقق پس از طرح بحث در حوزه اخلاق سیاسی و با روش تحلیل مضمون، ۳۵ محور اصلی شایستگی مدیران سیاسی را از این منبع استخراج نموده‌اند که عبارتند از:

خشیت الهی، تخلق به اخلاق قرآنی و انس با قرآن، امانت دانستن حکومت، داشتن اراده قوی و روحیه مبارزه برای اصلاح، صبر در امور، جهاد با نفس، برقراری عدالت در میان عوام و نسبت میان عوام خواص، روحیه خدمتگذاری به مردم و محبوب دانستن رضایت تود، دوری از ستایش و تملق دیگران، وظیفه محوری در پذیرش و تداوم مسئولیت، دوری از سوء استفاده شخصی از موقعیت حاکمیتی در قدرت طلبی، زیاده خواهی، حفظ سنت‌های نیکو و دوری از ایجاد سنت نادرست، دوری از انتصاب فامیل، تبار، رفیق، باند و بی توجهی به شایسته‌سالاری، دوری از تفرقه و ایجاد فاصله میان کارگزاران حکومت و مردم، ممانعت از خلط محبت، مدارا و اقتدار، دوری از استضعاف مردم و آزار رساندن به دیگران و عیب جوئی، تواضع و دوری از تکبر و خودبینی، نرم خوئی و دوری از تندخویی، ناسزاگویی، دوری از لجاجت (بی پروایی سیاسی)، قاطعیت و دافعه در قبال دشمنان، ساده زیستی و قلیل بودن نیازهای روزمره والی و فرماندار، رصد موقعیت‌های اجتماعی - سیاسی و تدبیر سیاسی در شرایط مختلف، میانه روی و اعتدال در رفتار فردی، رفع بدبینی و برقراری الفت میان مردم، مسئولیت پذیری نسبت به اعمال کارگزاران، صیانت از بیت المال، صیانت از حقوق مردم، صداقت داشتن با مردم، شفافیت داشتن در مبارزه با مفسدین بیت المال، حفظ اسرار نظام، دقت در انتخاب مشاوران و وزیران، پاسخگویی نسبت به مردم، توجه به مستمندان و فقیران، توییح کارگزاران متخلف، فرمان برداری از ولی.

شریفی تهرانی و ناد (۱۳۹۲) نیز در مقاله‌ای تحت عنوان معیارهای شایستگی مدیران از منظر نهج‌البلاغه، سه دسته معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی را ارائه کرده‌اند. در این میان معیارهای تخصصی برانجام موفقیت آمیز شغل



دلالت دارند، معیارهای ارزشی به ابعاد هنجاری عملکرد مدیران می‌پردازد و معیارهای مکتبی نیز بر ضوابط خاص اسلام برای مدیریت حکایت می‌کند.

### شاخص‌های شایستگی حکمران سیاسی از منظر شورای نگهبان

یکی از نهادهای مرجع در خصوص بررسی و ارزیابی کیفیت و شایستگی مدیران سیاسی در کشور شورای نگهبان بوده و تایید صلاحیت نامزدهای تمامی انتخابات سراسری در کشور به جز انتخابات شوراهای شهر و روستا، در حیطه وظایف این نهاد قرار دارد. بر این اساس شورای نگهبان در راستا اجرا بند دهم سیاست‌های کلی انتخابات ابلاغی از جانب رهبری که تعریف اعلام معیارها و شرایط بازم برای تشخیص رجل سیاسی، مذهبی و مدیر و مدبر بودن نامزدهای ریاست جمهوری را بر عهده شورای نگهبان قرار داده است و همچنین با عنایت به بند نهم اصول ۱۱۰ و ۱۱۵ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تعاریف، معیارها و شرایطی از جمله شرایط زیر را معرفی و مشخص نموده است؛

**رجل سیاسی:** رجال سیاسی، رجالی هستند که قدرت تحلیل و درک آنها از مسائل و پدیده‌های سیاسی به جهت آگاهی عمیقشان از مسائل سیاسی اجتماعی اعم از داخلی و بین‌المللی و حضورشان در صحنه‌های سیاسی به نحوی باشد که همواره مصالح نظام اسلامی و معیارهای اصیل انقلابی در عملکرد آنها لحاظ شده باشد، به گونه‌ای که در میان مردم به این خصوصیت، شناخته و مشهور باشند.

**رجل مذهبی:** رجال مذهبی، رجالی هستند که آگاهی لازم به دین اسلام و مذهب تشیع داشته و تدین و تقیدشان به انجام شعایر و مناسک دینی در زندگی فردی و اجتماعی از برجستگی ویژه‌ای برخوردار باشد، به گونه‌ای که در میان مردم به این خصوصیت، شناخته و مشهور باشند.

**مدیر:** شخصی است برخوردار از شایستگی‌های ذاتی و اکتسابی لازم از نظر دانش و مهارت، شخصیت و نگرش‌های فردی و تجربه که توانایی شناخت و استفاده بهینه از منابع انسانی و مادی در کشور را با رعایت حداکثر بهره‌وری و در راستای مأموریت، رسالت و اهداف کلان نظام و ارزش‌های حاکم بر جامعه داراست و سوابق او حاکی از موفقیت وی در صحنه‌های مدیریتی کلان باشد.

**مدبر:** مدبر، شخصی است که از توانایی پیش‌بینی و عاقبت‌اندیشی نسبت به امور، مبتنی بر عقلانیت و دانش صحیح برای اداره امور کشور برخوردار باشد و در بحران‌ها قدرت حل مشکلات و برون رفت از آنها را به نحو شایسته داشته باشد. همچنین شرایط و معیارهای لازم جهت تشخیص موارد مذکور عبارتند از:

- ۱- سوابق کافی و قابل ارزیابی در فعالیتهای مذهبی و سیاسی از قبیل مکتوبات، سخنرانی‌ها و اعلام مواضع
- ۲- سوابق کافی و قابل ارزیابی در تصدی برخی مسئولیت‌ها و مدیریت‌های کلان
- ۳- سلامت و توانایی لازم جهت ایفای مسئولیت‌های ریاست جمهوری
- ۴- سن متناسب با انجام مسئولیت‌های ریاست جمهوری
- ۵- صلاحیت علمی لازم جهت ایفای وظایف ریاست جمهوری



- ۶- ارائه برنامه‌ها و خط مشی‌های اجرایی در چارچوب صلاحیت و اختیارات قوه مجریه مبتنی بر اسناد بالادستی از جمله قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام
- ۷- معرفی مشاوران جهت تشریح برنامه‌ها و توان مدیریتی و برنامه‌ها
- ۸- عدم محرومیت از حقوق اجتماعی و فقدان سابقه محکومیت کیفری موثر
- ۹- عدم محکومیت قطعی کیفری به جرایم اقتصادی از جمله کلاهبرداری، رشا و ارتشاء، اختلاس، تبانی در معاملات دولتی، پولشویی، اخلال در نظام اقتصادی کشور
- ۱۰- وابسته نبودن به گروه‌های غیرقانونی و عدم محکومیت به اقدام علیه جمهوری اسلامی ایران و فقدان سوابق سوء امنیتی از جمله در فتنه سال ۱۳۸۸
- ۱۱- عدم وابستگی به رژیم گذشته و مؤثر نبودن در تحکیم آن

### شاخص‌های شایستگی حکمران سیاسی از منظر اندیشمندان و متفکرین انقلاب اسلامی

کتاب **رجل سیاسی**: این منبع به کاوش سیاستمدار تراز انقلاب اسلامی در بیانات مقام معظم رهبری پرداخته است و تحت فصول کلی؛ باورها، شناخت‌های لازم، شاخص‌ها، اهداف، وظایف و الگوهای سیاستمداران تراز ویژگی‌هایی را برای این افراد ذکر نموده است. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از:

- شاخص‌های هویت اسلامی: عدالت طلبی، ساده زیستی مسئولان، کار و تلاش مخلصانه، طلب و پویایی علمی بی وقفه، ایستادگی قاطع در مقابل طمع ورزی و سلطه بیگانگان، دفاع شجاعانه از حقوق ملی، اجتناب از اشرافیگری، جهاد و شهادت، اعتماد به مردم، شجاعت در برابر هیبت دشمن، نزدیکی با ملت‌های مسلمان
- شاخص‌های تاریخی مورد نیاز: تاریخ صدر اسلام، دوره استعمار، دوران معاصر کشور، دوران پهلوی و دوران جنگ تحمیلی
- شناخت امام خمینی و مکتب ایشان
- شناخت دوست و دشمن: منافع دشمن، علت‌های دشمنی، روش‌های مقابله با دشمن، سیاست‌های دشمن، علاج کار در مقابل دشمن
- شناخت کامل جمهوری اسلامی: معنای جمهوری اسلامی، تفاوت انقلاب اسلامی ایران با سایر انقلاب‌ها، ویژگی‌های جمهوری اسلامی ایران، پایبندی به اصول و حساس در مرزبندی با دشمنان، شناخت دستاوردهای جمهوری اسلامی ایران در بعد داخلی و خارجی، شناخت چالش‌های درونی و بیرونی جمهوری اسلامی ایران و راهکارهای حل این چالش‌ها، نقاط قوت و ضعف جمهوری اسلامی ایران
- شناخت الگوی ایرانی-اسلامی پیشرفت
- شناخت مسائل مهم جهان اسلام
- پایبندی به ارزش‌های بنیایی و اساسی: ارزش‌های اسلام، محوریت مردم، پیشرفت، حمایت از محرومان، همت بلند داشتن برای رسیدن به آرمان‌ها



- پایبندی به استقلال کشور در زمینه‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی
- شاخص‌های فردی دیگر: تقوا، شجاعت، بصیرت و آگاهی، توکل به خدا، بینش سیاسی، مردمی، ساده زیستی، روحیه جهادی داشتن و ... نیز از سایر ویژگی‌هایی است که از منظر رهبری یک سیاستمدار تراز باید حائز این ویژگی‌ها باشد.

**کتاب تشکیلات بهشتی (۱۳۹۸):** ذوالفقاری در این کتاب به بررسی چیستی و جایگاه تشکیلات و کار جمعی، اصول تشکیلات و کارایی آن شامل سه اصل زیر از منظر شهید آیت الله سید محمد بهشتی پرداخته است:

- ۱) تشکیلات سیاسی بر محور اسلام خالص، اسلام کتاب و سنت، اسلام اجتهاد باشد که نشانه‌اش اعتقاد به ضرورت رهبری مرجعیت دینی متعهد و آگاه است؛ یعنی ولایت فقیه واجد شرایط؛
- ۲) متعلق به همه بودن و به گروه اجتماعی خاصی تعلق نداشتن؛
- ۳) انحصارطلب نبودن، پاسدار ارزش‌ها بودن، و به صاحب ارزش‌ها ارج نهادن و مسئولیت دادن؛ خواه عضو این تشکیلات باشند، خواه نباشند.

این کتاب همچنین به ویژگی‌ها و وظایف رهبر و مسئول تشکیلات پرداخته و جایگاه او را از نظر می‌گذارند. بنیان‌های اندیشه سیاسی شهید بهشتی در گفتمان انقلاب اسلامی: ابراهیمی و قربی در این کتاب به بررسی اندیشه‌های شهید بهشتی و بنیان‌های فکری ایشان در خصوص مسائل سیاسی پرداخته‌اند و مفاهیمی همچون امنیت، قدرت، حکومت، عدالت، حزب و تحزب، رهبری و آزادی از نگاه شهید بهشتی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.



## فصل سوم

### روش‌شناسی پژوهش

این فصل به تبیین رویکرد و روش‌های تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر می‌پردازد. هدف از این پژوهش، تدوین شاخص‌های شایستگی مدیران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران است. برای دستیابی به این هدف، از ترکیب روش‌های کیفی و کمی (روش آمیخته) استفاده شده است تا ضمن شناسایی عمیق شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی، اعتبارسنجی و طبقه‌بندی دقیق شاخص‌ها نیز صورت پذیرد. این پژوهش در چند مرحله انجام شد:

- مطالعه ادبیات نظری و پیشینه تحقیق در زمینه شایستگی مدیران سیاسی.
- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران از طریق مصاحبه با خبرگان و متخصصان و اسناد و ادبیات داخلی موجود.
- تدوین پیش‌نویس شاخص‌های شایستگی مدیران سیاسی.
- اعتبارسنجی شاخص‌ها از طریق مطالعات میدانی و نظرسنجی از خبرگان.
- تدوین نسخه نهایی شاخص‌های شایستگی مدیران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران.

### رویکرد و روش تحقیق

این پژوهش از رویکرد ترکیبی بهره گرفته است. به معنای آنکه در پژوهش حاضر از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا و مصاحبه با خبرگان استفاده شد تا ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران سیاسی شناسایی گردد. در بخش کمی نیز، از روش‌های آماری و پرسشنامه برای اعتبارسنجی شاخص‌ها و تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

در بخش کیفی، ابتدا با استفاده از تحلیل محتوا و بهره‌گیری از روش اختصاصی شایستگی عمومی<sup>۱</sup>، متون و اسناد مرتبط با شایستگی کارکنان در گام اول و سپس مدیران سیاسی در گام دوم با عنایت به سه دسته مطالعات روانشناسی سیاسی، مطالعات موردی نظام‌های سیاسی مختلف و همچنین مطالعات مرتبط با بازاریابی سیاسی) مورد بررسی قرار گرفت. این اسناد شامل مقالات علمی، کتب و گزارش‌های سیاستی در این خصوص می‌شد و هدف از این مرحله، استخراج مفاهیم و مقوله‌های اصلی مرتبط با شایستگی مدیران سیاسی بود.

۱. روش شایستگی‌های عمومی، یکی از روش‌های احصا شاخص‌های شایستگی است که شایستگی‌ها را بر اساس مرور ادبیات و پیشینه شایستگی شناسایی شده، مجموعه مقالات علمی و پژوهشی و بهترین لیست‌های شایستگی دیگر سازمان‌ها استخراج نموده و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد. البته آنچه در این روش باید مورد توجه محققان قرار گیرد آن است که باید از منابع مورد استفاده برای شاخص‌یابی تجزیه و تحلیل دقیقی به عمل آید، زیر شاخص‌ها می‌خواهند در حوزه و محیطی متفاوت مورد بررسی قرار گیرند. از مزایای این روش می‌توان به سرعت و گستردگی بیشتر اشاره کرد. بر این اساس با استفاده از روش شایستگی‌های عمومی، داده‌ها را می‌توان سریع جمع‌آوری کرده و به طیف وسیعی از شایستگی‌ها، شاخص‌ها و تعاریف عملیاتی رسید. همچنین این روش فرصتی را برای محقق به وجود می‌آورد تا با بررسی منتقدانه و متفکرانه ادبیات، به شاخص‌هایی با اعتبار بهتر دست یابد.



## طبقه‌بندی شاخص‌های شایستگی مدیر سیاسی

پس از اجرای موفق مرحله اول و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی، مرحله بعدی کار یعنی طبقه‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها به شیوه‌ای مطلوب آغاز گردید. در این مرحله، شایستگی‌های تکراری حذف شده و مؤلفه‌های مرتبط تحت یک شاخص کلی (بعد) قرار گرفتند. در پایان این مرحله، شایستگی‌ها به چندین شاخص کلی (مؤلفه اصلی) و زیر مؤلفه تقسیم گردید.

بر این اساس از میان شاخص‌ها و ویژگی‌های شایستگی شناسایی شده از طریق ادبیات موضوعی، تطبیقی و زمینه‌مند نظام جمهوری اسلامی ایران و همچنین در مصاحبه با کارشناسان و فعالین سیاسی، هفت شاخص کلی تحت عنوان:

۱) خصوصیات و الزامات اخلاقی - فردی متناسب،

۲) الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی،

۳) دانش و توان مدیریت عمومی،

۴) مهارت‌های تخصصی - حوزه‌ای،

۵) دانش و مهارت‌های سیاسی - تشکیلاتی،

۶) مهارت‌های ارتباطی و رسانه‌ای و

۷) تجربه و وجهه بین‌المللی دسته‌بندی گردید.

همچنین این شاخص‌ها در یک دسته‌بندی مفهومی به سه طبقه شاخص‌های عمومی، شاخص‌های مدیریت حرفه‌ای و شاخص‌های مدیریت سیاسی تقسیم گردید.

منظور از شاخص‌های عمومی، شاخص‌هایی است که از کارکنان و مستخدمین بخش اداری در همه رده‌های شغلی انتظار می‌رود تا آن را رعایت نمایند. شاخص‌های مدیریت حرفه‌ای، آن دسته از شاخص‌ها هستند که انتظار می‌رود مدیران در سطوح ارشد و حرفه‌ای از آن برخوردار بوده و در نهایت شاخص‌های مدیریت سیاسی، آن دسته از شاخص‌هایی هستند که برای مدیران عالی نظام‌های سیاسی، تحت عنوان «حکمرانان سیاسی» طراحی شده و از ایشان انتظار می‌رود تا شایستگی‌های این طبقه را داشته باشند.

طبق این دسته‌بندی سه گانه شاخص‌های خصوصیات و الزامات اخلاقی - فردی متناسب و الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی به عنوان شاخص‌های عمومی، شاخص‌های دانش و توان مدیریت عمومی و مهارت‌های تخصصی - حوزه‌ای به عنوان شاخص‌های طبقه مدیریت حرفه‌ای و شاخص‌های دانش و مهارت‌های سیاسی - تشکیلاتی، مهارت‌های ارتباطی و رسانه‌ای و تجربه و وجهه بین‌المللی به عنوان شاخص‌های طبقه مدیریت سیاسی، مدنظر قرار گرفتند. این شاخص‌ها به همراه مؤلفه‌های اصلی هر یک در قالب جدول زیر آمده است:

جدول شماره سیزده: طبقه‌بندی شاخص‌های شایستگی مدیر سیاسی

طبقه‌بندی	شاخص‌های کلی	زیر مؤلفه
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ سلامت و توان جسمی متناسب</li> <li>■ ضریب هوشی بالا و هوش هیجانی خوب</li> <li>■ الزامات اخلاق فردی</li> <li>■ شخصیت متعادل و منعطف</li> <li>■ مسئولیت‌پذیری</li> <li>■ خلاقیت و نوآوری</li> <li>■ تفکر تحلیلی و انتقادی</li> <li>■ تفکر مفهومی</li> <li>■ قدرت تصمیم‌گیری و حل مسئله</li> <li>■ امیدواری و طبع بلند</li> <li>■ جسارت و ریسک‌پذیری</li> <li>■ اعتماد به نفس</li> <li>■ توان پیش‌بینی و عاقبت‌اندیشی</li> <li>■ نقد‌پذیری</li> <li>■ سبک زندگی متناسب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ خصوصیات و الزامات اخلاقی-فردی متناسب</li> </ul>
عمومی	بعد ارزش‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تربیت دینی و تشریح به مناسک مذهبی</li> <li>■ عمق دینی، فلسفی و تاریخی و التزام به ارزش‌ها</li> <li>■ تعامل مطلوب با ساختارهای حاکمیت</li> </ul>
	بعد امنیتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم وابستگی به گروه‌های غیر قانونی و فقدان سوء سابقه امنیتی</li> <li>■ نداشتن پرونده امنیتی و فعالیت‌های مخمل امنیت ملی</li> <li>■ آشنایی با الزامات امنیتی کشور آشنایی و پایبندی به الزامات نوین از جمله امنیت سایبری</li> <li>■ توان تعامل با دستگاه‌های امنیتی</li> </ul>
	بعد حقوقی	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم محکومیت کیفری و آشنایی با و پایبندی به ساختار حقوقی و قانونی کشور</li> <li>■ نداشتن سابقه جرم و محکومیت قضایی و شناخت قوانین و مقررات و التزام به آن‌ها</li> <li>■ توان، ارتباط و تجربه با دستگاه‌های نظارتی و قضایی</li> </ul>
	بعد مالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ فقدان پرونده فساد و سوء شهرت مالی</li> <li>■ عدم ورود به حوزه‌های مناقشه‌برانگیز و مبهم اقتصادی</li> <li>■ فقدان تعارض منافع با موقعیت کنونی</li> <li>■ عدم وابستگی مالی</li> <li>■ شفافیت مالی و مالیاتی</li> </ul>



زیر مؤلفه	شاخص‌های کلی	طبقه‌بندی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ پیشینه تحصیلی قابل قبول و مرتبط</li> <li>▪ فهم مبانی اقتصاد کلان</li> <li>▪ دانش، توان و کارنامه مدیریتی در زمینه مدیریت</li> <li>▪ توان برنامه‌ریزی و سازماندهی</li> <li>▪ رهبری و توان انگیزانندگی</li> <li>▪ مدیریت منابع انسانی</li> <li>▪ مدیریت مالی و بودجه</li> <li>▪ تفکر استراتژیک و سیستمی</li> <li>▪ نظارت و کنترل</li> <li>▪ قابلیت چند وظیفگی</li> <li>▪ توان مدیریت ریسک و بحران</li> <li>▪ توان مدیریت دانش</li> <li>▪ اخلاق حرفه‌ای</li> <li>▪ مشاوره‌پذیری سیاسی</li> <li>▪ نتیجه‌گرایی</li> <li>▪ سبک متمایز مدیریتی</li> </ul>	دانش و توان مدیریت عمومی	مدیریت حرفه‌ای
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شناخت و سابقه ارتباط با موضوعات حوزه مسئولیت</li> <li>▪ اولویت بندی و دستور کار سیاستی</li> <li>▪ مدیریت پروژه و ترسیم مسیر</li> <li>▪ ارتباط با شبکه مشاوران سیاستی</li> <li>▪ شناخت بین‌المللی از حوزه تخصصی</li> <li>▪ تجربه کاری مرتبط و دانش مدیریتی متناسب</li> <li>▪ آشنایی با ضوابط فنی، حقوقی و اداری حوزه تخصصی</li> <li>▪ شناخت و تسلط به تحولات فناورانه و سیاستی حوزه تخصصی</li> <li>▪ پروفایل تخصصی</li> </ul>	مهارت‌های تخصصی-حوزه‌ای	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شخصیت، انگیزه و جاه‌طلبی سیاسی</li> <li>▪ تمایل به پیشرفت، تعهد به خدمت عمومی</li> <li>▪ شناخت از ریشه‌ها، بینش‌ها و تطورات جریان‌های سیاسی کشور</li> <li>▪ گفتمان سیاسی مشخص</li> <li>▪ تعلق به احزاب و جریان‌ها</li> <li>▪ تعیین اولویت و دستور کار سیاستی</li> <li>▪ قابلیت‌های تکنیکی سیاسی</li> <li>▪ ارتباط شبکه‌ای و التزام تشکیلاتی</li> <li>▪ ارتباطات وسیع اجتماعی و ظرفیت نمایندگی و جابجایی (mobalization)</li> <li>▪ مردمی (محلی، صنفی یا ملی) التزام به قواعد و کدهای رفتار سیاسی جریانی</li> <li>▪ برخوردار از مشاوره‌ها و حمایت‌های فردی، حقوقی و سیاسی</li> </ul>	دانش و مهارت‌های سیاسی-تشکیلاتی	مدیریت سیاسی

طبقه‌بندی	شاخص‌های کلی	زیر مؤلفه
	مهارت‌های ارتباطی و رسانه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قابلیت ارتباطی، بیان و قلم انتقال واقناع سیاسی</li> <li>▪ فهم و سواد رسانه‌ای و تبلیغاتی</li> <li>▪ توانایی و تجربه کار با رسانه‌ها، خبرنگاران و اینفلوئنسرها شناخت و فعالیت در شبکه‌های اجتماعی</li> <li>▪ آشنایی با ابزارهای و روش‌های فناوری-ارتباطی</li> </ul>
	تجربه و وجهه بین‌المللی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آگاهی مناسب به زبان خارجی</li> <li>▪ پیگیری اخبار و مسائل بین‌الملل حوزه مسئولیت سیاسی</li> <li>▪ فهم چالش‌ها و پویایی‌های روابط بین‌المللی</li> <li>▪ تجربه و ارتباط بین‌المللی مرتبط</li> <li>▪ نقش آفرینی موثر در مسائل بین‌المللی مرتبط</li> </ul>

پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها در بخش کیفی، پرسشنامه‌ای طراحی شد تا اعتبار و اهمیت هر یک از شاخص‌ها در قالب یک طرح پایلوت (آزمایشی) مورد ارزیابی قرار گیرد. ساختار پرسشنامه شامل هفت شاخص کلی شایستگی و مؤلفه‌های آن میشد و افراد می‌توانستند به تناسب آگاهی و شناخت خود، مدیران سیاسی در دولت‌های نهم تا دوازدهم در نظام جمهوری اسلامی ایران را بر حسب طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (از صفر: فاقد شایستگی تا پنج: عالی) ارزیابی نمایند.

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، شامل خبرگان و متخصصان در حوزه مدیریت سیاسی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد. در این روش، پس از مصاحبه با هر خبره، از وی درخواست می‌شد تا افراد واجد شرایط دیگری را معرفی کند.

### روایی و پایایی تحقیق

در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تایید استفاده شد. در ابتدا، تلاش گردید تا جستجوی گسترده و فراگیری در میان منابع مرتبط صورت گرفته و در ادامه به منظور رعایت اعتبار پژوهش، منابع مرتبط با شایستگی‌های حکمرانان سیاسی در نظام جمهوری اسلامی مطالعه و بررسی گردید. پس از استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی، با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت سیاسی، نظرات ایشان در خصوص این شاخص‌ها پرسیده شد. این خبرگان شامل اساتید دانشگاه در رشته‌های علوم سیاسی و مدیریت دولتی، مدیران سیاسی فعلی و پیشین، و تحلیلگران سیاسی بودند.



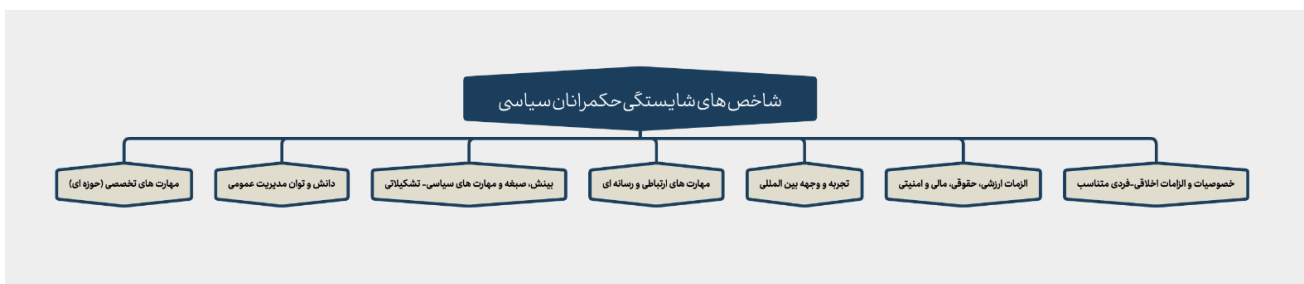
## فصل چهارم

## چارچوب پیشنهادی « شاخص‌های شایستگی حکمران سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران »

همانطور که گفته شد، صلاحیت و شایستگی حکمرانان سیاسی، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، توانمندی‌ها، دانش، مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله در عرصه مدیریت سیاسی بوده و شامل ابعاد مختلفی از جمله صلاحیت‌های فردی، مدیریتی، سیاسی، اخلاقی و غیره می‌شود. در پژوهش پیش رو تلاش شد تا با عنایت به اهمیت این شاخص‌های شایستگی برای حکمرانان سیاسی و نقش موثر آن بر کیفیت حکمرانی و عملکرد نهادهای سیاسی، از طریق بررسی چهار دسته از منابع:

- ادبیات موجود در خصوص شایستگی‌های سازمانی و مدیریت بخش عمومی
- منابع و پژوهش‌های علمی در خصوص روانشناسی رفتار سازمانی، مطالعات موردی نظام‌های سیاسی و ادبیات مرتبط با بازاریابی سیاسی
- منابع و ادبیات زمینه‌مند نظام جمهوری اسلامی ایران
- مصاحبه با کارشناسان و فعالین سیاسی

شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی حکمرانان سیاسی نظام جمهوری اسلامی ایران گردآوری شده و احصا گردد. این شاخص‌ها سپس در مصاحبه با کارشناسان مورد اصلاح قرار گرفته و تعدیل شد. به این ترتیب در این فصل مدل پیشنهادی شایستگی حکمرانان سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران که از طریق تجزیه و تحلیل شاخص‌های موجود در منابع مذکور به دست آمده است در قالب هفت شاخص کلی و ۶۵ مؤلفه اصلی طراحی شده و ارائه می‌گردد. این مدل با تکیه بر منابع نظری مرتبط و نیز با در نظر گرفتن شرایط و ویژگی‌های منحصر بفرد محیط سیاسی و فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران، توانایی ارائه یک چارچوب جامع برای تعریف، سنجش و توسعه شایستگی‌های کلیدی حکمرانان سیاسی کشور را خواهد داشت.



نمودار شماره یک: شاخص‌های هفت گانه شایستگی مدیران سیاسی



## خصوصیات و الزامات اخلاقی - فردی متناسب

ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی یک مدیر سیاسی، از جمله سلامت جسمی و روانی، هوش و خلاقیت، صداقت و مسئولیت‌پذیری، تفکر انتقادی و قدرت تصمیم‌گیری، جسارت و پیش‌بینی، نقدپذیری و شخصیتی متعادل و منعطف، از اولین عوامل تعیین‌کننده شایستگی‌های یک حکمران سیاسی هستند. بخش مهمی از مدیریت سیاسی موفق در گرو برخورداری از این ویژگی‌های فردی مطلوب است. در ادامه مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های مربوط به شاخص شایستگی در خصوصیات و الزامات اخلاقی - فردی آمده است.

- سلامت و توان جسمی متناسب: داشتن وضعیت جسمانی مناسب برای انجام وظایف سنگین مدیریتی و سیاسی مانند سفرها، جلسات طولانی، فشارهای روانی و جسمی
- ضریب هوشی بالا و هوش هیجانی خوب: برخورداری از هوش شناختی، هیجانی و خلاقیت لازم برای درک موضوعات پیچیده، حل مسائل، نوآوری و ارائه راهکارهای جدید
- الزامات اخلاق فردی: التزام به اصول اخلاقی مانند صداقت، درستکاری، امانتداری، پاک‌دستی و رعایت شئون انسانی (احترام به دیگران، ارتباط برقرار کردن با استانداردهای فردی مورد پذیرش هنجارهای اجتماعی، صداقت در گفتار و کردار، صریح و صادق) (چارچوب شایستگی دانشگاه ویلفرد لارییر<sup>۱</sup>)
- شخصیت متعادل و منعطف: داشتن ثبات عاطفی و هیجانی، انعطاف‌پذیری و توانایی تطابق با شرایط متغیر و چابکی در پاسخ به تغییرات
- مسئولیت‌پذیری: قبول مسئولیت اقدامات و تصمیمات خود و پاسخگویی در قبال آن‌ها
- خلاقیت و نوآوری: توانایی تولید ایده‌های نو، راهکارهای خلاقانه و رویکردهای نوآورانه، استقبال از ایده‌های جدید
- تفکر تحلیلی و انتقادی: قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، ارزیابی جنبه‌های مختلف و نقد سازنده
- تفکر مفهومی<sup>۲</sup>: درک شرایطی با ارتباط دادن وقایع و اطلاعات (شامل درک الگوها، مضامین و رویه‌ها از اطلاعات ارائه شده، مشاهده ارتباطات چندگانه، بکارگیری مفاهیم پیچیده و خلق مفاهیم جدید)
- قدرت تصمیم‌گیری و حل مسئله: توانایی گردآوری اطلاعات، تحلیل گزینه‌ها و اتخاذ تصمیمات به‌هنگام و مناسب
- امیدواری و طبع بلند: نگرش مثبت، خوش‌بینی و انگیزه بالا برای پیشرفت و دستیابی به اهداف
- جسارت و ریسک‌پذیری: شجاعت در اتخاذ تصمیمات دشوار، پذیرش مخاطرات محاسبه شده و مدیریت ریسک: تضمین‌کنندگی محاسبات، پذیرش مسئولیت برای اتخاذ تصمیمات دشوار
- اعتماد به نفس: ویژگی‌های رفتاری مانند خودآگاهی، قاطعیت، عزت نفس، خودباوری و خودتنظیمی این شایستگی را شامل می‌شوند. افراد دارای این ویژگی می‌توانند از اقدامات خود دفاع نموده و دیگران را با آوردن دلیل و منطق متقاعد سازند.

1. Laurier Competency Framework  
2. Analytical thinking  
3. Conceptual thinking



- توان پیش‌بینی و عاقبت‌اندیشی: قدرت پیش‌بینی تحولات آینده و پیامدهای احتمالی تصمیمات و اقدامات
- نقد‌پذیری: گوش دادن به انتقادات سازنده و تمایل به اصلاح و بهبود عملکرد
- سبک زندگی متناسب: رعایت هنجارها و داشتن سبک زندگی منطبق با جایگاه‌های اجتماعی و سیاسی

## الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی

مدیریت سیاسی مستلزم حفظ اصول قانون اساسی، احترام به حاکمیت قانون و حمایت از حقوق و آزادی‌های مدنی بوده و التزام عملی به ارزش‌های اخلاقی، مذهبی، فرهنگی و تاریخی جامعه، عدم وابستگی به گروه‌های غیرقانونی، فقدان سوء پیشینه امنیتی و آشنایی با الزامات امنیتی نوین، پایبندی به ساختار حقوقی و قانونی کشور و همچنین الزامات مالی از جمله فقدان پرونده فساد مالی، شفافیت مالی و مالیاتی، تعادل مالی و عدم تعارض منافع از شاخص‌های شایستگی مدیران سیاسی بشمار می‌رود. بر این اساس شاخص شایستگی این بخش در چهار بعد ارزش‌ها، امنیتی، حقوقی و مالی مدنظر قرار گرفته است.

### ■ بعد ارزش‌ها

- تربیت دینی و تشریح به مناسک مذهبی: آشنایی، پایبندی و عمل به تعالیم. مناسک دینی
- عمق دینی، فلسفی و تاریخی و التزام به ارزش‌ها: شناخت و پایبندی به فلسفه، تاریخ و ارزش‌های فرهنگی
- تعامل مطلوب با ساختارهای حاکمیت: داشتن ارتباط و هماهنگی مناسب با نهادهایی از جمله مجلس، نهاد رهبری، شورای نگهبان، شورا

### ■ بعد امنیتی

- عدم وابستگی به گروه‌های غیرقانونی و فقدان سوء سابقه امنیتی: فاصله‌گیری از گروه‌ها و سازمان‌های خارج از چارچوب قانونی و عدم ارتباط با این گروه‌ها/نداشتن پرونده امنیتی و فعالیت‌های مخمل امنیت ملی
- آشنایی با الزامات امنیتی کشور: شناخت مسائل و چالش‌های امنیتی و فعالیت‌های مخمل امنیت ملی
- آشنایی و پایبندی به الزامات نوین از جمله امنیت سایبری: آگاهی از مسائل و تهدیدات فضای مجازی و امنیت سایبری
- توان تعامل با دستگاه‌های امنیتی: توانایی ارتباط، هماهنگی و همکاری با نهادهای امنیتی

### ■ بعد حقوقی

- عدم محکومیت کیفری و آشنایی با و پایبندی به ساختار حقوقی و قانونی کشور: مدیران سیاسی باید از هر گونه سابقه کیفری جدی که اعتماد عمومی را خدشه‌دار می‌سازد، مبرا باشند. این امر برای حفظ شان و منزلت مناصب عمومی و جلوگیری از سوء استفاده ایشان از قدرت ضروری است
- نداشتن سابقه جرم و محکومیت قضایی و شناخت قوانین و مقررات و التزام به آن‌ها

• توان، ارتباط و تجربه با دستگاه‌های نظارتی و قضایی: توانایی تعامل و همکاری با نهادهای قضایی و نظارتی را داشته باشند. این امر برای شفافیت عملکرد، پاسخگویی و رعایت عدالت لازم است. برای تضمین رعایت این الزامات، سازوکارهای آموزشی، نظارتی و انضباطی باید در نظام‌های سیاسی و حکمرانی کشورها وجود داشته باشد. این سازوکارها شامل آموزش‌های حقوقی و اخلاقی برای مدیران سیاسی، نظارت مستمر بر عملکرد ایشان و اعمال مجازات‌های متناسب در صورت تخلف آن‌ها از این الزامات می‌شود. در نهایت رعایت این الزامات می‌تواند منجر به اعتماد عمومی به نظام سیاسی و حکمرانی شده و فضای سالم‌تری برای تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها فراهم نماید.

### ■ بعد مالی

برای مدیران سیاسی، رعایت الزامات و مسائل مرتبط با شفافیت‌های حوزه مالی و اجتناب از فساد از اهمیت‌ویژه‌ای برخوردار است. مطالعات نشان داده‌اند که فقدان شفافیت مالی و وجود تعارض منافع می‌تواند منجر به سوء استفاده از قدرت توسط افراد و از دست رفتن اعتماد عمومی به نهادها گردد (موریس و کلسنر، ۲۰۱۰: آرس و همکاران، ۲۰۱۷). بر این اساس برای حفظ اعتبار و اعتماد عمومی و همچنین به عنوان یک شایستگی در بعد الزامات مالی مدیران سیاسی، سیاستمداران باید به الزامات زیر توجه ویژه‌ای داشته باشند:

- فقدان پرونده فساد و سوء شهرت مالی: سیاستمداران باید از هر گونه فعالیت مشکوک یا غیر قانونی پرهیز نمایند. آن‌ها نباید هیچ‌گونه سابقه تخلف مالی، فساد و اختلاس مالی داشته باشند، زیرا پرونده‌های فساد مالی می‌تواند اعتبار سیاستمدار را نزد عموم کاهش داده و به حسن شهرت ایشان خدشه وارد کند.
- عدم ورود به حوزه‌های مناقشه برانگیز و مبهم اقتصادی: مدیران سیاسی شایسته باید از درگیر شدن در فعالیت‌های مالی پر ریسک یا حوزه‌هایی همچون ارزهای دیجیتال و رمز ارز که هنوز قوانین و مقررات کاملی برای آن‌ها وجود ندارد و می‌تواند منجر به تعارض منافع و سوء ظن عمومی گردد، دوری کنند.
- فقدان تعارض منافع با موقعیت کنونی: سیاستمداران باید از هر گونه تعارض منافع میان فعالیت‌های شخصی و وظایف رسمی خود اجتناب نمایند. در واقع نیاد تضاد میان منافع شخصی ایشان با مصالح عمومی وجود داشته باشد.
- عدم وابستگی مالی: سیاستمداران نباید به گروه‌ها یا منافع مالی خاصی وابستگی داشته باشند تا بتوانند تصمیمات خود را بدون تاثیر عوامل خارجی اتخاذ کنند.
- شفافیت مالی و مالیاتی: مدیران سیاسی باید در زمینه دارایی‌ها، درآمدها و همچنین پرداخت‌های مالیاتی خود شفاف باشند تا اعتماد عمومی به ایشان حفظ شود.

### ■ تجربه و وجهه بین‌المللی

این شاخص بر آگاهی، درک و تجارب یک مدیر سیاسی در عرصه بین‌المللی و امور جهانی تاکید دارد که در دنیای امروز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. وجهه و اعتبار بین‌المللی می‌تواند در اثر گذاری و کارآمدی یک مقام سیاسی در سطح ملی نیز نقش مهمی داشته باشد.



- آگاهی مناسب به زبان خارجی: تسلط به حداقل یک زبان بین‌المللی برای برقراری ارتباط و مطالعه منابع خارجی
- پیگیری اخبار و مسائل بین‌الملل حوزه مسئولیت سیاسی: رصد مستمر تحولات، رویدادها و مسائل مهم جهانی مرتبط با حوزه مسئولیت سیاسی
- فهم چالش‌ها و پویایی‌های روابط بین‌المللی: درک جریان‌های جهانی، الگوهای تعامل بین کشورها و نظام بین‌المللی
- تجربه و ارتباط بین‌المللی مرتبط: سابقه حضور، ماموریت یا ایفای نقش در سطح بین‌المللی در حوزه‌های مرتبط با فعالیت سیاسی
- نقش آفرینی موثر در مسائل بین‌المللی مرتبط: اثرگذاری، دستاوردها و عملکرد قابل قبول در صحنه بین‌المللی در حوزه تخصصی

### ■ مهارت‌های ارتباطی و رسانه‌ای

- این شاخص به مهارت‌های کلیدی یک مدیر و رهبر سیاسی و تیم رسانه‌ای وی در زمینه برقراری ارتباط موثر و چندسویه با مخاطبان گوناگون، استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن و مدیریت رسانه‌ای اشاره دارد. در عصر حاضر و با توجه به پیشرفت تکنولوژی‌های ارتباطی، توانایی‌های ارتباطی از عوامل اصلی موفقیت و تأثیرگذاری مدیران سیاسی محسوب می‌شود.
- قابلیت ارتباطی، بیان و قلم انتقال و اقناع سیاسی: توانایی گوش دادن به دیگران و برقراری ارتباط موثر، انتقال ایده‌ها، انتقال پیام‌های سیاسی به شیوه‌ای قانع‌کننده و تأثیرگذار بر مخاطبان
  - فهم و سواد رسانه‌ای و تبلیغاتی: آگاهی از نحوه کارکرد رسانه‌ها، تکنیک‌های ارتباطات جمعی و مهارت‌های تبلیغاتی و بازاریابی سیاسی
  - توانایی و تجربه کار با رسانه‌ها، خبرنگاران و اینفلوئنسرها: مهارت تعامل با نمایندگان رسانه‌ها، مدیریت رسانه‌ای و ایجاد ارتباط با افراد تأثیرگذار در فضای مجازی
  - شناخت و فعالیت در شبکه‌های اجتماعی: تسلط بر استفاده از پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی، ساخت محتوا و تعامل با کاربران در این فضا
  - آشنایی با ابزارهای و روش‌های فناوری-ارتباطی: کاربرد تکنولوژی‌های نوین در حوزه ارتباطات مانند رسانه‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، واقعیت مجازی و غیره

### ■ دانش و مهارت‌های سیاسی - تشکیلاتی

- داشتن شخصیت و انگیزه سیاسی، تعهد به خدمت عمومی، آشنایی با مبانی نظری و عملی سیاست‌ورزی، تعلق به جریان‌های سیاسی و احزاب، توانایی تحلیل سیاسی، لابی‌گری، مذاکره، شبکه‌سازی و حل تعارضات سیاسی، ارتباطات اجتماعی گسترده و ظرفیت بسیج مردمی، از ویژگی‌های حیاتی یک مدیر سیاسی شایسته به شمار می‌رود.
- شخصیت، انگیزه و جاه‌طلبی سیاسی: داشتن روحیه سیاسی، تمایل به کسب قدرت و مشارکت در فرایندهای سیاسی
  - تمایل به پیشرفت، تعهد به خدمت عمومی (بالچونیس، ۱۹۹۳): داشتن انگیزه برای ارتقا و خدمت به جامعه و مردم

- آشنایی با مبانی دانش و عمل سیاست ورزی: شناخت نظریه‌ها، اصول و شیوه‌های علم و عمل سیاسی
- شناخت از ریشه‌ها، بینش‌ها و تطورات جریانات سیاسی کشور
- گفت‌وگوهای سیاسی مشخص، تعلق به احزاب و جریان‌ها، تعیین اولویت و دستور کار سیاستی: داشتن ایدئولوژی و رویکرد سیاسی خاص و عضویت در گروه‌های سیاسی
- قابلیت‌های تکنیکی سیاسی: توان تحلیل سیاسی خوب، لابی‌گری مثبت، کمپین‌سازی، قابلیت حل تعارضات سیاسی (جلوگیری، مدیریت و حل تعارضات (کاندولا، ۲۰۱۳)، مهارت مذاکره و توافق سیاسی، شبکه‌سازی سیاسی
- ارتباط شبکه‌ای و التزام تشکیلاتی: حضور در شبکه‌های سیاسی و پایبندی به اصول و رویه‌های حزبی و تشکیلاتی خود
- ارتباطات وسیع اجتماعی و ظرفیت نمایندگی و جابجایی (mobalization) مردمی (محلی، صنفی یا ملی): برقراری پیوندهای گسترده اجتماعی و توانایی جلب حمایت و بسیج توده‌ای
- التزام به قواعد و کدهای رفتار سیاسی جریانی
- برخوردار از مشاوره‌ها و حمایت‌های فردی، حقوقی و سیاسی

#### ■ دانش و توان مدیریت عمومی

مدیریت و حکمرانی موثر نیازمند درک جامعه از حوزه‌های سیاست‌گذاری و مدیریت عمومی شامل مدیریت اقتصادی، اجتماعی، علمی، فنی و غیره است. در این راستا درک مناسب از فرایندهای اداری و بوروکراتیک برای مدیریت دولتی ضروری خواهد بود.

- پیشینه تحصیلی قابل قبول و مرتبط: تحصیلات دانشگاهی در رشته‌های مناسب و سطح مورد نیاز
- فهم مبانی اقتصاد کلان: آشنایی با اصول و مفاهیم اقتصاد کلان
- دانش، توان و کارنامه مدیریتی: داشتن دانش نظری و تجربه عملی در زمینه مدیریت
- توان برنامه‌ریزی و سازماندهی: توانایی تدوین برنامه‌ها و سازماندهی منابع و فرایندها
- رهبری و توان انگیزاندگی: مهارت هدایت، انگیزش و جلب مشارکت افراد و گروه‌ها،
- مدیریت منابع انسانی: توانایی جذب، نگهداشت، آموزش و بهره‌وری از نیروی انسانی متخصص و با انگیزه مطابق با نیازهای سازمانی، تقسیم کار، تفویض اختیار و تعیین شرح وظایف به شکل شایسته، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی عادلانه، ایجاد انگیزه و تعهد سازمانی در کارکنان، رعایت حقوق و ایجاد محیطی سالم و امن برای نیروی انسانی، و مدیریت تعارضات و ارتقای روحیه کار تیمی.
- مدیریت مالی و بودجه: توانایی تخصیص بهینه و سازماندهی مناسب منابع مالی، متناسب با اهداف و برنامه‌های سازمانی، تهیه و تنظیم بودجه سالانه دقیق و قابل اجرا، کنترل هزینه‌ها و عملکرد بودجه‌ای، خلق درآمدهای پایدار، مدیریت دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها، رعایت قوانین و مقررات مالی، حسابداری شفاف و قابل رصد



عملکرد مالی، خرید و مدیریت تدارکات به شیوه صحیح و اصولی، و پاسخگویی و شفافیت در استفاده از منابع عمومی.

- تفکر استراتژیک و سیستمی: دید کلان، راهبردی و سیستماتیک به مسائل
- نظارت و کنترل: توانایی پایش و ارزیابی عملکرد و رفع انحرافات
- قابلیت چند وظیفگی: کارآمدی در انجام همزمان چند وظیفه و پروژه
- توان مدیریت ریسک و بحران: مدیریت خطرات و در شرایط اضطراری
- توان مدیریت دانش: توان جمع‌کنندگی و مدیریت دانش سازمانی. از این ویژگی تحت عنوان مفهوم سازی (conceptualization) نیز یاد می‌شود و به توانایی شناختی ای اطلاق می‌شود که در آن فرد الگوهای نهفته در اطلاعات را هر چند به صورت نامرتب درک نموده و می‌تواند اطلاعات پراکنده را گرد هم آورده و از آن یک مفهوم قابل درک بسازد (کاندولا، ۲۰۱۳).
- اخلاق حرفه‌ای: رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای
- مشاوره‌پذیری سیاسی: استفاده از مشاوران متخصص
- نتیجه‌گرایی: تمرکز بر نتایج و عملیاتی کردن طرح‌ها و برنامه‌ها (اجرا و به نتیجه رساندن برنامه)
- سبک متمایز مدیریتی حزبی: (جهادی، مردمی، حرفه‌ای، مشارکتی): این مؤلفه به سبک و رویکرد خاص یک مدیر سیاسی در اعمال مدیریت متناسب با ارزش‌ها، اهداف و جهت‌گیری‌های حزبی و جریان سیاسی متبوع وی اشاره دارد.

### ■ مهارت‌های تخصصی (حوزه‌ای)

- در کنار شایستگی‌های عمومی، یک مدیر سیاسی باید از مهارت‌ها و دانش تخصصی در حوزه مسئولیت خود مانند مدیریت پروژه، فناوری‌های نوین، مقررات فنی و حقوقی آن حوزه و ارتباط با مشاوران سیاسی آن حوزه برخوردار باشد.
- شناخت و سابقه ارتباط با موضوعات حوزه مسئولیت: آگاهی و تجربه در زمینه موضوعی مربوط به حوزه فعالیت
  - اولویت بندی و دستور کار سیاسی: تعیین محورهای اصلی اقدام و چارچوب سیاسی مورد نظر
  - مدیریت پروژه و ترسیم مسیر: طراحی، برنامه‌ریزی و هدایت پروژه‌های مرتبط با حوزه تخصصی
  - ارتباط با شبکه مشاوران سیاسی: دسترسی و تعامل با متخصصان و مشاوران حوزه سیاسی مرتبط
  - شناخت بین‌المللی از حوزه تخصصی: آگاهی از وضعیت، استانداردها و پویایی‌های بین‌المللی حوزه تخصصی
  - تجربه کاری مرتبط و دانش مدیریتی متناسب: سابقه فعالیت و دانش مدیریتی در حوزه تخصصی مربوطه
  - آشنایی با ضوابط فنی، حقوقی و اداری حوزه تخصصی: تسلط بر قوانین، مقررات و رویه‌های اجرایی حوزه تخصصی
  - شناخت و تسلط به تحولات فناورانه و سیاسی حوزه تخصصی: آگاهی از پیشرفت‌های فناورانه و سیاست‌گذاری‌های جدید در حوزه تخصص
  - پروفایل تخصصی: سابقه علمی و عملی متناسب با حوزه تخصصی از قبیل تالیفات، اختراعات و غیره



## فصل پنجم

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات سیاستی

در عصر کنونی که با پیچیدگی‌ها و چالش‌های فزاینده سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در سطوح ملی و بین‌المللی برای هر نظام سیاسی همراه بوده و در شرایطی که نهادهای تربیت‌کننده نیرو و بالاخص احزاب در ایران از قدرت و ویژگی تربیت و تأمین نیروی جایگزین تا حد زیادی عاجز هستند، طراحی مدل‌های ارزیابی شایستگی مدیران سیاسی، می‌تواند در ارتقای کیفیت حکمرانان سیاسی در نظام حکمرانی کشور کمک نماید. همچنین این مدل با ایجاد چارچوب‌هایی مشخص در شناسایی و ارزیابی شایستگی مدیران سیاسی، مانع از اعطای جایگاه‌های سیاسی که نقشی حیاتی و اثرگذار در حوزه‌های مختلف حکمرانی داشته به افراد فاقد شایستگی‌های لازم شده و از هدر رفت سرمایه و کاهش اعتماد سیاسی مردم به نظام سیاسی کشور جلوگیری خواهد کرد. بر این اساس در پژوهش حاضر تلاش شد تا مدلی جامع و چند بعدی برای تعریف، سنجش و توسعه شایستگی‌های کلیدی حکمرانان سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران ارائه گردد. این مدل که از طریق تحلیل منابع متنوع و مصاحبه با کارشناسان تدوین یافت، هفت شاخص اصلی و ۶۵ مؤلفه را در بر می‌گیرد و آن را می‌توان گامی مهم در راستای حرفه‌ای‌سازی و ارتقای کیفیت مدیریت سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران دانست. نکته قابل توجه در این مدل، توجه ویژه به زمینه خاص نظام جمهوری اسلامی ایران است. بر خلاف بسیاری از مدل‌های موجود که عمدتاً بر شایستگی‌های عمومی متمرکزند، این مدل با تأکید بر ابعادی مانند «الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی» و «دانش و مهارت‌های سیاسی-تشکیلاتی»، به خوبی با بافت فرهنگی، سیاسی و حقوقی ایران سازگار شده است. این امر اهمیت زیادی دارد، زیرا شایستگی‌ها نمی‌توانند در خلأ تعریف شوند و باید با ارزش‌ها، هنجارها و ساختارهای نهادی هر جامعه هماهنگ باشند. علاوه بر این، مدل پیشنهادی بر اهمیت «تجربه و وجهه بین‌المللی» و «مهارت‌های ارتباطی و رسانه‌ای» تأکید دارد. در دنیای به هم پیوسته امروز، توانایی تعامل مؤثر در عرصه بین‌المللی و استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی، برای موفقیت مدیران سیاسی حیاتی است. این ابعاد نه تنها به افزایش کارآمدی و اثرگذاری آنها در سطح ملی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود تصویر و جایگاه ایران در صحنه جهانی نیز بیانجامد.

لذا مدل شایستگی حکمرانان سیاسی در نظام جمهوری اسلامی ایران با ترکیب ابعاد مختلف از جمله ارزش‌های اخلاقی-فردی، الزامات حقوقی و مالی، مهارت‌های ارتباطی و رسانه‌ای، تجربه و وجهه بین‌المللی، دانش و مهارت‌های سیاسی-تشکیلاتی و همچنین توانمندی‌های مدیریت عمومی و تخصصی، چارچوبی منسجم و کاربردی برای این منظور فراهم می‌آورد.



## پیشنهادات سیاستی

۱. **نهادینه‌سازی مدل:** این مدل باید به طور رسمی توسط نهادهای ذی‌ربط در کشور از جمله در لایه حاکمیت فراقوه‌ای و همچنین قوای سه‌گانه به ویژه قوه‌ی مقننه و مجریه کشور مورد توجه قرار گرفته و سپس تصویب و به عنوان مبنای ارزیابی و انتصاب مدیران سیاسی در تمام سطوح اجرایی شود. در این راستا با توجه به عدم استقرار و نهادینگی احزاب سیاسی در نظام کشور، پیشنهاد می‌گردد تا با بهره‌گیری از شاخص‌های دقیق شایستگی مدیران سیاسی، یک نظام شاخص محور و رتبه‌بندی برای دولت‌های آینده ایجاد شود.

۲. **تأسیس آکادمی‌های ملی حکمرانی سیاسی:** ایجاد یک نهاد آموزشی-پژوهشی که وظیفه آن ارائه دوره‌های آموزشی تخصصی برای توسعه شایستگی‌های مدیران سیاسی، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای بین‌المللی، و انجام پژوهش‌های کاربردی در این زمینه باشد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود دولت‌ها با هدف ارتقای کیفیت و عملکرد مدیران سیاسی، یک نظام آموزشی ویژه برای تربیت و آماده‌سازی مدیران سیاسی ایجاد نمایند. این نظام آموزشی که می‌تواند ساختاری مشابه با برنامه‌های درون‌حزبی تربیت نیروی انسانی داشته باشد، با هدف بهره‌گیری از خروجی‌های آن برای تغییرات اثربخش در کابینه طی بازه‌های زمانی منظم، برای مثال پس از دو سال از استقرار دولت، طراحی شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که این سازمان تربیتی نه فقط برای جریان سیاسی مطبوع دولت مستقر، بلکه برای سایر جریان‌های سیاسی موثر و مهم کشور نیز ایجاد شود تا به صورت نظام‌مند و کارآمد، به تربیت نیروهای سیاسی پردازند.

۳. **طراحی نظام جامع ارزیابی شایستگی:** ایجاد ابزارها و روش‌های علمی و استاندارد برای سنجش هر یک از ابعاد شایستگی در مدل مبتنی بر کلان داده می‌تواند در طراحی نظام جامع ارزیابی شایستگی موثر باشد. با توجه به شاخص‌ها و مؤلفه‌های جامعی که از این پژوهش حاصل گردید، این مرحله می‌تواند شامل آزمون‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های ساختاریافته، شبیه‌سازی‌های مدیریتی و بررسی سوابق باشد.

۴. **ایجاد بانک استعدادها سیاسی:** راه‌اندازی یک پایگاه داده جامع که در آن افراد شایسته از سطوح مختلف (دانشگاهیان، فعالان سیاسی، مدیران بخش خصوصی) شناسایی، ارزیابی و به تناسب شایستگی‌ها برای رده‌های مدیریتی در حوزه‌ها مختلف دسته‌بندی شوند. این بانک می‌تواند منبع اصلی برای انتصابات سیاسی بوده و از معضلات مرتبط با قوم‌گرایی، خویشاوندسالاری و بکارگیری افراد فاقد شایستگی در نظام حکمرانی کشور جلوگیری نماید و سیستم مبتنی بر شایسته‌سالاری را در رده‌های مختلف مدیریت سیاسی در کشور حکمفرما سازد.

۵. **تشویق احزاب به اصلاح فرآیندهای درونی:** ترغیب احزاب سیاسی به پذیرش این مدل و استفاده از آن در فرآیندهای عضوگیری، ارتقا و معرفی و ارزیابی کاندیداهای جایگاه‌های سیاسی. این امر می‌تواند از طریق ارائه مشوق‌های قانونی مانند افزایش سهمیه تبلیغات یا یارانه‌های دولتی صورت گیرد.

۶. **گنجاندن شایستگی‌ها در قوانین انتخاباتی:** اصلاح قوانین انتخابات ریاست جمهوری، مجلس و شوراها به گونه‌ای که برخی از شایستگی‌های کلیدی (مانند سلامت مالی یا تجربه مدیریتی) به عنوان شرط اولیه نامزدی لحاظ شوند.



۷. طراحی سازوکارهای بازخورد و بهبود مستمر: ایجاد مکانیسم‌هایی برای ارزیابی دوره‌ای عملکرد مدیران سیاسی بر اساس این شاخص‌ها و استفاده از نتایج برای اصلاح و ارتقای مدل.

۸. برنامه‌های آگاهی‌بخشی عمومی: طراحی کمپین‌های رسانه‌ای و آموزشی برای افزایش آگاهی شهروندان در مورد اهمیت شایستگی‌های مدیران سیاسی. این امر می‌تواند به شکل‌گیری خواست عمومی برای انتخاب و انتصاب افراد شایسته‌تر کمک کند.

در نهایت، باید تأکید داشت که اجرای این مدل نه تنها به ارتقای کیفیت حکمرانی در ایران کمک می‌کند، بلکه می‌تواند تأثیر عمیق‌تری بر جامعه داشته باشد. با ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری در عرصه سیاست، می‌توان انتظار داشت که این رویکرد به تدریج به سایر حوزه‌ها نیز تسری یابد. این امر در بلندمدت می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی، بهبود کارآمدی نهادها، و در نهایت تقویت سرمایه اجتماعی و مشروعیت بیشتر نظام سیاسی بیانجامد.



## منابع

### منابع فارسی

- ابراهیمی، هادی و قربی، سید محمدجواد. (۱۴۰۰). بنیان‌های اندیشه سیاسی شهید بهشتی در گفتمان اسلامی. تهران: نشر سروش.
- بهشتی، سید محمد. (۱۳۹۸). تشکیلات بهشتی. گردآورنده: محسن ذوالفقاری. دفتر نشر معارف.
- حاج کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادی‌زاده، اکرم و بنیادی نائینی، علی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲(۴).
- حیدریان، سیدمحمدرضا، صالحی، محمد و خطیرپاشا، کیومرث. (۱۴۰۲). ارائه مدل شایستگی‌های رفتاری مدیران در تراز انقلاب اسلامی مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). مطالعات راهبردی بسیج، ۲۶(۹۸)، ۳۲-۵.
- داوری چلفائی، احد و باکویی، مهدی. (۱۳۹۹). شاخص‌های سیاسی انقلابیون از دیدگاه قرآن. فصلنامه علمی پژوهش‌های انقلاب اسلامی، ۹(۳)، ۱۸۳-۲۰۰.
- دانایی‌فرد، حسن، آذر، عادل و شیرزادی، مهدی. (۱۳۹۱). چارچوبی برای شناسایی شایستگی‌های خط‌مشی‌گذاران ملی (نمایندگان مجلس قانونگذاری). مجلس و راهبرد، ۱۹(۷۰)، ۳۵-۵.
- شایسته، م. و نوروزی، س. (۱۳۹۵). شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۲۹)، ۱۲۷-۱۵۲.
- شریفی تهرانی، نرگس و نادى، محمدعلی. (۱۳۹۲). معیارهای شایستگی مدیران از منظر نهج‌البلاغه. اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی و حماسه اقتصادی.
- عسگری، ناصر و دیگران. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴(۱)، ۳۸-۲۳.
- کاوسی خامنه، روشنگر، پورعزت، علی‌اصغر و عباسی، طیبه. (۱۳۹۶). شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری. مدیریت دولتی، ۹(۱)، ۶۰-۳۵.
- نظرپوری، امیرهوشنگ، جعفری، میثم و شلقی، مهدیه. (۱۴۰۰). مدل‌سازی صلاحیت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از روش ساختاری تفسیری. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۴(۲۸)، ۵۵۸-۵۳۵.
- یوسفی رامندی، رسول و بهشتی‌نژاد، سید محمد. (۱۴۰۱). تبیین الگوی اخلاق سیاسی مدیران در نظام اسلامی مبتنی بر نهج‌البلاغه. دو فصلنامه شاهد اندیشه، ۳(۲)، ۲۶۸-۲۳۹.



## منابع لاتین

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
2. Balchunis, M. E. (1993). [Review of the book *The pursuit of significance: Strategies for managerial success in public organizations*, by R. B. Denhardt]. *Public Productivity & Management Review*, 93–91 ,(1)17. <https://doi.org/3381054/10.2307>
3. Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2015). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. CQ Press.
4. Belasen, A., & Eisenberg, B. (2023). Building trust for better crisis communication: Lessons for leadership development. In N. Pfeffermann & M. Schaller (Eds.), *New leadership communication—Inspire your horizon*. Springer. [https://doi.org/-34314-031-3-978/10.1007\\_7\\_8](https://doi.org/-34314-031-3-978/10.1007_7_8)
5. Bodie, G. D., Worthington, D. L., & Beyene, Z. (Eds.). (2023). *Listening, community engagement, and peacebuilding: International perspectives (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/9781003214465/10.4324>
6. Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables. *Public Personnel Management*, 119–89 ,(2)35. <https://doi.org/009102600603500201/10.1177>
7. Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 122–97 ,(1)39.
8. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
9. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 12–5 ,(1)27.
10. Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive competencies: Distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 833–821 ,(9)28.
11. Cheong, J. O. (2009). Suggested capacities for minister's success: An empirical approach based on Saaty's AHP. *International Journal of Public Administration*, 151–136 ,(2)32. <https://doi.org/01900690802385176/10.1080>
12. Elgie, R. (2017). *Political leadership: A pragmatic institutionalist approach*. Palgrave Macmillan.
13. Foley, M. (2013). *Political leadership: Themes, contexts, and critiques*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199685936.001.0001>
14. Frederickson, H. G. (2010). *Ethics and public administration*. Routledge.



15. Giberson, T. R. (2010). Performance capabilities and competencies at the undergraduate and graduate levels for performance improvement professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 120–99 ,(4)22.
16. Gupta, S. (1996). Managerial effectiveness: Conceptual framework and scale development. *Indian Journal of Industrial Relations*, 409–392 ,(3)31.
17. Hood, C. (1991). Public management for all seasons? *Public Administration Review*, ,(1)69 19–3.
18. Ingraham, P. W. (1987). Building bridges or burning them? The president, the appointees, and the bureaucracy. *Public Administration Review*, 435–425 ,(5)47. <https://doi.org/976068/10.2307>
19. Institute for Government. (2015). Being an effective minister. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/election2015-/being-effective-minister>
20. Iversen, O. I. (2000). Managing people towards a multicultural workforce: An investigation into the importance of managerial competencies across national borders in Europe – Differences and similarities. Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management, Paris.
21. Jones, M. (2019). Political transparency and accountability: Challenges and solutions. *Oxford Research Encyclopedia of Communication*.
22. Kandula, S. R. (2013). *Competency-based human resource management*. McGraw Hill Education.
23. Lavorgna, A. (2023). Unpacking the political-criminal nexus in state-cybercrimes: A macro-level typology. *Trends in Organized Crime*. <https://doi.org/10.1007/s1-09486-023-12117>
24. Lees-Marshment, J. (2011). *Routledge handbook of political marketing (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/9780203349908/10.4324>
25. Löffler, E., Busse, B., & Hoppe, U. (2002). Modest beginnings for competency management in German public services: Developing competencies for already competent lawyers? In S. Horton, A. Hondeghem, & D. Farnham (Eds.), *Competency management in the public sector: European variations on a theme* (pp. 121–105). IOS Press.
26. MacIntyre, A. (2010). *Ethics and politics*. Cambridge University Press.
27. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 14–1 ,(1)28. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
28. Miller, D. T. (Ed.). (2020). *The Oxford handbook of social justice in political philosophy*. Oxford University Press.
29. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
30. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*.

Free Press.

31. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

32. Mintzberg, H. (1995). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, March-April.

33. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.

34. OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.

35. Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. Bloomsbury Publishing.

36. Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

37. Rose, R. (1971). The making of cabinet ministers. *British Journal of Political Science*, 1(4), 414–393. <https://doi.org/10.1017/S0007123400009212>

38. Scholz, H., & Zucco, C. (2019). The cognitive foundations of political behavior. *Annual Review of Political Science*, 385–367, 22. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci073138-051117->

39. Singer, P. W., & Friedman, A. (2014). *Cybersecurity and cyberwar: What everyone needs to know*. Oxford University Press.

40. Slocum, J. W. Jr., Jackson, S. E., & Hellriegel, D. (2008). *Competency-based management*. Thomson South-Western.

41. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

42. Stout, S. E. (1921). Training soldiers for the Roman legion. *The Classical Journal*, 16(7), 431–423.

43. Tetlock, P. E. (2005). *Expert political judgment: How good is it? How can we know?* Princeton University Press.

44. van Vulpen, E., & Moesker, F. (2002). Competency-based management in the Dutch senior public service. In S. Horton, A. Hondeghem, & D. Farnham (Eds.), *Competency management in the public sector: European variations on a theme* (pp. 76–65). IOS Press.

45. Virtanen, P., & Tammeaid, M. (2021). Public leadership meta-skills. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer. [https://doi.org/1-4176\\_5-31816-319-3-978/10.1007](https://doi.org/1-4176_5-31816-319-3-978/10.1007)

46. Westen, D. (2008). *The political brain: The role of emotion in deciding the fate of the nation*. PublicAffairs.

47. Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 222–197, 2(2).

48. Worthington, D. L., Bodie, G. D., & Fitch-Hauser, M. E. (2024). *Listening: Processes*,



- functions, and competency (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/9781003392255/10.4324>
49. Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. Pearson Education.
50. Zitrin, R. A., & Langford, C. M. (2007). The moral compass of the American lawyer. Ballantine Books.

مدل شایستگی مدیران سیاسی، حاصل انجام دو سال پژوهش متمرکز است که با مطالعه و بررسی دقیق بر روی الگوهای موجود شایستگی در نظام‌های سیاسی مختلف، منابع مختص نظام جمهوری اسلامی ایران، جلسات متعدد و متمرکز و مصاحبه عمیق با فعالین سیاسی کشور و کارشناسان این حوزه، در قالب سه بخش اصلی شاخص‌های عمومی، مدیریت حرفه‌ای و مدیریت سیاسی ایجاد گشت. در این سه بخش، شاخص‌های عمومی به شاخص‌ها و ویژگی‌هایی اشاره دارد که مرتبط با عموم کارمندان و مستخدمان دولتی بوده و از کارشناسان و فعالان در بخش‌های عمومی یک جامعه انتظار می‌رود آن را رعایت کنند. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به الزامات اخلاقی و همچنین الزامات ارزشی، حقوقی، مالی و امنیتی اشاره کرد. شاخص‌های دسته مدیریت حرفه‌ای نیز، بر ابعاد مدیریت حرفه‌ای در لایه‌های بوروکراتیک و تکنوکراتیک تمرکز داشته و از مدیران فعال در بخش‌های اداری در دو لایه مذکور انتظار می‌رود تا این شاخص‌ها و ویژگی‌ها را دارا باشند. برای مثال از مدیران حرفه‌ای انتظار می‌رود تا از دانش و توان مدیریت عمومی و مهارت‌های تخصصی ناظر به حوزه خود بهره‌مند باشند. اما دسته دیگری از شایستگی‌ها مرتبط با شایستگی مدیران سیاسی است. این دسته در عین اهمیت وافر، آن چنان که باید مدنظر قرار نگرفته است. لذا لزوم توجه به شایستگی‌های ویژه‌ی مدیران سیاسی از جمله دانش و مهارت (تکنیک)‌های سیاسی و همچنین مهارت‌های ارتباطی و تجربه و وجهه بین‌المللی از جمله ویژگی‌ها و شاخص‌های مهم در شایستگی مدیران و ارزیابی عملکرد ایشان است.



مرکز بررسی‌های استراتژیک  
CENTER OF STRATEGIC STUDIES

تهران، خیابان پاستور شرقی، کوچه شهید شکرآبادی، شماره ۵۲

۰۲۱-۶۴۴۵۳۰۴۶-۹

[www.css.ir](http://www.css.ir)