

## طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران

علی اصغر پورعزت\*، مجید مختاریان پور\*\*، علی امینی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۲۵

### چکیده

در دوره دیپلماسی کلاسیک، نقش سفیر، دفاع از منافع ملی کشور خود در کشورهای خارجی و پیام‌رسانی بین مقام‌های دو کشور بود. با تسهیل ارتباطات، افزایش تنوع کاری سفرا و نیز گوناگونی کارکنان سفارتخانه‌ها از حیث تخصص و عواملی از این دست، به تدریج نقش سفرا دستخوش تغییراتی اساسی شده است. پژوهش حاضر نظر به تغییر نقش سفیر در صحنه دیپلماسی و نیز ویژگی‌های جمهوری اسلامی ایران، درصدد آن است که مدل شایستگی سفیر جمهوری اسلامی ایران را تدوین نماید. روش به کار گرفته شده در این پژوهش، روش کیفی تحلیل مضمونی است. داده‌های تحقیق تا دستیابی به مرحله اشباع نظری، از سه منبع مصاحبه با سفرا و دیپلمات‌های سابق جمهوری اسلامی ایران در کشورهای مختلف، متن مقالات و مصاحبه‌های منتشر شده سفرای سابق اروپایی در این زمینه و همچنین بیانات مقام معظم رهبری در جمع سفرا و مدیران وزارت امور خارجه، گردآوری شده است. بدین ترتیب، با تحلیل داده‌ها طی چند مرحله کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای، ۶ مضمون اصلی شکل گرفته و براساس آن الگوی شایستگی سفیر جمهوری اسلامی ایران مشتمل بر شش لایه «ارزش‌های اسلامی و ملی»، «ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و عمومی»، «دانش تخصصی و عمومی»، «تجربه»، «توانایی‌های ذهنی و ارتباطی» و «مهارت‌های مدیریتی، منطقی و ارتباطی» شکل گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی؛ مدل شایستگی؛ مدیریت بر مبنای شایستگی، سفیر؛ وزارت امور خارجه

\* استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران mokhtarianpour@ut.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

## مقدمه

دوره دیپلماسی کلاسیک، با آسان‌شدن ارتباطات بین مسئولان و همچنین سفر مسئولان گوناگون به کشورهای یکدیگر، به پایان رسیده است. در آن دوره، سفیر، نقشی متفاوت با امروز داشت. در آن دوران نقش وی دفاع از منافع ملی کشور خود در کشورهای خارجی و پیام‌رسانی بین مقامات دو کشور بود. از این رو، تا قبل از پایان جنگ سرد، اختیارات سفرا بسیار گسترده‌تر از امروز بود و شاید به همین دلیل بود که از سفرا با عنوان وزیرمختار نیز یاد می‌شد.

با تسهیل ارتباطات، رفته‌رفته نقش پیام‌رسانی سفرا کم‌رنگ شد و مسئولان کشورها با ابزارهای نوین، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و حتی در صورت لزوم، به راحتی امکان سفر به اقصی نقاط جهان فراهم می‌شود. به همین جهت، از اختیارات سفیر در زمینه روابط بین‌الملل و سیاست خارجه کاسته شده است. باین حال نمی‌توان مدعی شد که سفیر، کارایی سابق خود در روابط بین‌المللی را از دست داده است، بلکه در نقش و وظایف او تغییراتی رخ داده‌اند که منزلت او را به مهره‌ای کلیدی در روابط بین‌الملل تبدیل کرده‌اند. از جمله تغییراتی که در شغل سفیر رخ داده است، تنوع کاری بیشتر وی در سفارت و نیز افزایش تنوع کارکنان تحت مدیریت او از نظر تخصص در هر سفارت است.

علاوه بر آنچه گفته شد، باید توجه داشت که مأموریت سفرای ایرانی صرفاً به انجام وظایف معمول دیپلماتیک ختم نمی‌شود و طبق فرمایش مقام معظم رهبری (۱۳۹۰)، «فعالیت در دستگاه دیپلماسی جمهوری اسلامی، فراتر از فعالیت متعارف دیپلماسی در جهان است؛ چراکه سفیران ایران، نماینده نظامی هستند که ذات مستکبران با ماهیت اسلامی آن در تضاد عمیق است.» (دیدار سفرا و رؤسای نمایندگی‌های جمهوری اسلامی ایران، ۹۰/۱۰/۷).

بدین ترتیب، با توجه به تغییر نقش سفرا در سال‌های اخیر و نیز با امعان نظر به این فرمایش مقام معظم رهبری و در نظر داشتن ارزش‌های انقلاب اسلامی، اهمیت نقش سفیر و نیز تفاوت نقش سفیر در جمهوری اسلامی ایرانی با دیگر کشورها، به خوبی مشخص می‌شود.

## بیان مسئله

به کارگیری و آموزش کارکنان و نیز برکناری کارکنان نالایق برای سازمان‌ها هزینه‌بر است و هرچه زمان بیشتری برای درک ناتوانی کارمند طی شود، بر این هزینه‌ها افزوده می‌شود؛ بنابراین انتصاب افراد مناسب در پست‌های هر سازمان، کاری حیاتی به‌شمار می‌رود. به دلیل حساس بودن مسئله انتخاب سفیر و نیز طولانی بودن فراگرد انتصاب سفرا و همچنین سه‌ساله بودن (حداقل) دوره مأموریت سفیر، برکناری و انتخاب هر شخص دیگر، مستلزم زمان و هزینه فراوان بوده و حتی ممکن است به رابطه ایران با کشور محل مأموریت لطمه بزنند. از این رو، انتخاب سفیر مسئله‌ای مهم است؛ زیرا انتخاب نامطلوب به عملکرد سفارتخانه خدشه وارد می‌کند و حتی عزل نیز مشکلات فراوانی را برای وزارت امور خارجه ایجاد می‌نماید.

به علاوه، بین مأموران اعزامی به خارج از کشور، سفرا مهم‌ترین وظایف مدیریتی را داشته، بیشترین مسئولیت را در عرصه روابط بین کشور محل مأموریت و ایران، برعهده دارند؛ از این رو باید شایسته‌ترین افراد در این منصب قرار گیرند تا علاوه بر توانایی در زمینه‌های دیپلماتیک، در زمینه اداره سفارتخانه نیز از تجربه خردمندان‌های برخوردار باشند. با وجود اهمیت انتخاب سفیر شایسته، تاکنون الگوی شایستگی منسجمی درباره انتخاب سفرا تدوین نشده و این انتخاب، معمولاً به صورت غیرسامان‌مند و صرفاً با بررسی سوابق اشخاص انجام می‌شود. از این رو، دستیابی به یک الگوی شایستگی جامع براساس روش‌شناسی علمی، ممکن است گام مفیدی برای دستیابی به سازوکار مناسب برای انتخاب سفرا باشد. بنابراین، هدف از انجام این پژوهش، دستیابی به فهرست شایستگی‌های لازم برای موفقیت در شغل سفیر برای جمهوری اسلامی ایران است. در این امتداد سؤالات پژوهش حاضر عبارتند از:

### سؤال اصلی:

شایستگی‌های اصلی برای احراز شغل سفیر جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

### سؤالات فرعی:

۱. وجود چه نوع دانش‌هایی برای احراز شغل سفیر جمهوری اسلامی ضرورت دارد؟

۲. وجود چه نوع توانایی‌هایی، برای احراز شغل سفیر جمهوری اسلامی ضرورت دارد؟
۳. وجود چه نوع مهارت‌هایی، برای احراز شغل سفیر جمهوری اسلامی ضرورت دارد؟
۴. وجود چه نوع ویژگی‌هایی برای احراز شرایط شغل سفیر جمهوری اسلامی ضرورت دارد؟
۵. سفیر جمهوری اسلامی ایران، باید به چه ارزش‌هایی پایبند باشد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

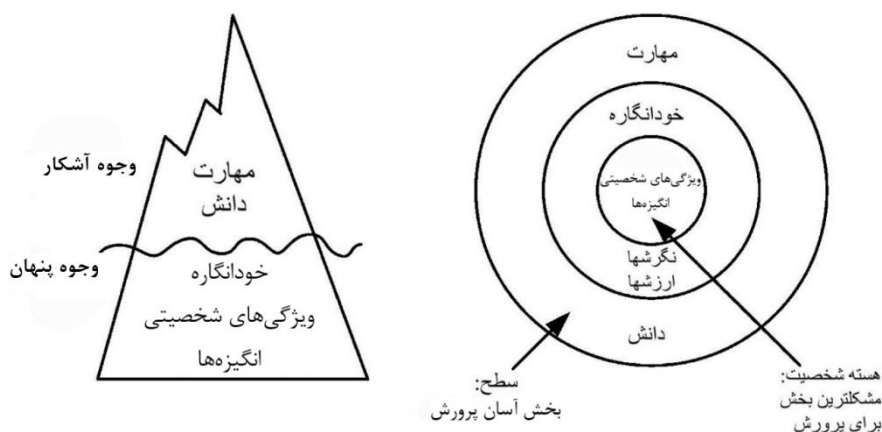
در این بخش، ابتدا ضمن بررسی ادبیات شایستگی، پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه مرور می‌شوند:

### مفهوم شایستگی

براساس ادبیات موجود، تعاریف گوناگونی از شایستگی مطرح شده است و دانشمندان از ابعاد متفاوت به این موضوع پرداخته‌اند. این تعاریف کم‌وبیش مشابهند، هرچند کاملاً منطبق نیستند. با توجه به این تعاریف، قابل درک است که دیدگاه‌ها و آرای افراد در مورد شایستگی متفاوت باشد. هاندگم و وندرملن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) تعاریف شایستگی را براساس عوامل گوناگونی نظیر «حیطه (سطح فردی یا سازمانی)، هدف (بهبودسازی عملکرد - به دست آوردن قدرت در بازار)، ابزار مدیریت منابع انسانی (گزینش، پرداخت، آموزش، ارتقای کارکنان - توسعه مسیر شغلی) و ساختار سازماندهی منابع انسانی (متمرکز - غیرمتمرکز)» دسته‌بندی کرده‌اند. اسمایل، زین و زولیهار (۲۰۱۵) شایستگی‌ها را به صورت «ویژگی خاصی در یک فرد که باعث عملکرد اثربخش و یا فوق‌العاده او بشود» تعریف کرده‌اند. براساس تعریفی دیگر نیز شایستگی‌ها شامل «محرک‌ها، خصایص، خودانگاره‌ها<sup>۲</sup>، گرایش‌ها یا ارزش‌ها، دانش موضوعی یا مهارت‌های ادراکی یا رفتاری» می‌شوند (واتانوفاسو-تای-نگام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۴۹).

1. Hondeghem & Vandermeulen  
2. Self-concepts  
3. Vathanophas & Thai-ngam

سانگی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز شایستگی‌ها را در پنج طبقه شامل «انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاره‌ها، دانش و مهارت» دسته‌بندی می‌کند (سانگی، ۲۰۰۹: ۱۰). این شایستگی‌ها براساس ویژگی آشکار و نهفته بودن، در شکل ۱ جای‌گذاری شده‌اند.



شکل ۱. کوه یخ شایستگی‌ها (سانگی، ۲۰۰۹: ۱۱)

و سرانجام براساس دیدگاه بویاتزیس، سه دسته شایستگی شامل «شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های هوش احساسی و شایستگی‌های هوش اجتماعی» وجود دارند که در بسیاری از کشورهای جهان کارکنان برجسته را از کارکنان متوسط متمایز می‌سازند (بویاتزیس، ۲۰۰۷: ۷). مفهوم شایستگی را می‌توان در دامنه‌های مختلف مورد بررسی قرار داد. کردی و سلواراجان (۲۰۰۶) دامنه‌های «راهبردی» و منابع انسانی را در بررسی مفهوم شایستگی مطرح کرده‌اند. دیدگاه راهبردی با نگرشی ترکیبی از منابع و قابلیت‌ها به مفهوم شایستگی می‌پردازد و مدیریت منابع انسانی شایستگی‌های فرد را در ارتباط با عملکرد وی مورد بررسی قرار می‌دهد. در این پژوهش بعد مدیریت منابع انسانی مورد نظر است.

1. Sanghi

## رویکردهای گوناگون به شایستگی

هافمن (۱۹۹۹) به رویکردهای گوناگون به مقوله شایستگی در چارچوب علوم مختلف پرداخته است و از دیدگاه وی نمی‌توان هیچ‌کدام از رشته‌های علمی را مالک مقوله شایستگی فرض کرد. از علوم مختلف که به مفهوم شایستگی پرداخته‌اند، می‌توان به روان‌شناسی، مدیریت، مدیریت منابع انسانی، آموزش و علوم سیاسی اشاره کرد. باینکه خاستگاه اصلی مدیریت شایستگی و استفاده از واژگان در انگلستان و ایالات متحده مشابه بودند، ولی در سال‌های ۹۹-۱۹۸۰ یک واگرایی در روشی که مفاهیم پیرامون شایستگی مورد استفاده قرار می‌گرفتند، به وجود آمد. اسپارو<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) پس از مشاهده این واگرایی در پژوهشی سه دسته رویکرد به شایستگی را شناسایی کرد: «رویکرد اول، رویکرد قابلیت مدیریت (یا فنی / عملیاتی)؛ رویکرد دوم، شکل گرفته در ایالات متحده و حاصل کار بویاتزیس و همکارانش در شرکت مشاوره‌ای مک<sup>۲</sup> بر<sup>۳</sup> که در آن هدف شناسایی شایستگی‌های رفتاری مدیران اثربخش و برتر بود؛ و رویکرد سوم، رویکرد شایستگی سازمانی یا قابلیت مرکزی راهبردی که نقطه توجه را از فرد به سازمان و فراگردهای کسب‌وکار در سازمان و در نتیجه بالا رفتن نوآوری، یادگیری و عملکرد، معطوف می‌ساخت (بولدن و گاسلینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۱۴۹).

## الگوهای شایستگی

یک الگوی شایستگی، شرح دقیق رفتاری از مهارت‌ها و خصوصیات است که کارکنان به آنها نیاز دارند تا در یک شغل اثربخش باشند (منسفیلد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۷). کمیون و همکارانش، دانش، مهارت، توانایی و دیگر خصوصیت‌های<sup>۴</sup> منفرد و یا ترکیبی از آنها را شاخص شایستگی دانسته و طبقات این شاخص‌ها را الگوی شایستگی به‌شمار می‌آورند (کمیون و دیگران، ۲۰۱۱: ۲۲۶-۲۲۷). در مجموع، الگوی شایستگی مشخص می‌کند چه مهارت‌ها، دانش‌ها و قابلیت‌هایی برای دستیابی به انتظارات تعریف‌شده در فرد الزامی هستند (شان و همکاران، ۲۰۱۶) و ابزاری برای

1. Sparrow
2. Bolden & Gosling
3. Mansfield
4. KSAO's

تفکیک کارکنان با عملکرد بالا از دیگر کارکنان به شمار می‌روند (بریتز و ولدزمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). الگوهای شایستگی ابزاری هستند که به وسیله آنها مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌ها و رفتارهای افراد موفق شناسایی می‌شوند، داشتن شایستگی‌های بیان‌شده توسط افراد را می‌توان عامل موفقیت آنها در آینده دانست.

منسفیلد (۱۹۹۶) الگوهای شایستگی را به دو دسته الگوی شایستگی تک‌شغلی و الگوی شایستگی کلی برای همه مشاغل دسته‌بندی کرده است (منسفیلد، ۱۹۹۶: ۷). الگوهای تک‌شغلی بیانگر شایستگی‌های مختص به یک شغل یا نقش خاص در سازمان هستند، اما الگوهای کلی شایستگی، شایستگی‌های مطلوب سازمان برای عموم مشاغل سازمان را تبیین می‌نمایند و به شایستگی‌های جزئی و تخصصی نمی‌پردازند.

هدف از ارائه الگوی شایستگی، تغییر رفتار کارکنان سازمان است و با آینده‌نگری حاصل از این الگوها هر یک از آنها می‌تواند به عنوان ابزاری برای نیل به اهداف راهبری توسط کارکنان سازمان باشد.

### پیشینه پژوهش

طبق بررسی‌های صورت گرفته، تاکنون در زمینه طراحی الگوی شایستگی سفیر، تحقیقی صورت نگرفته ولی این موضوع در حوزه‌های دیگر مورد بررسی واقع شده که در این بخش به برخی از این تحقیقات داخلی و خارجی پرداخته می‌شود.

کریمیان و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران پرداخته‌اند. این محققان ابتدا با استفاده از مرور ادبیات و روش گروه کانونی به طراحی مدل مفهومی که در آن شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی و ارزش آفرینی منابع انسانی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند، پرداخته و سپس با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به آزمون مدل پرداختند که براساس نتایج تحقیق،

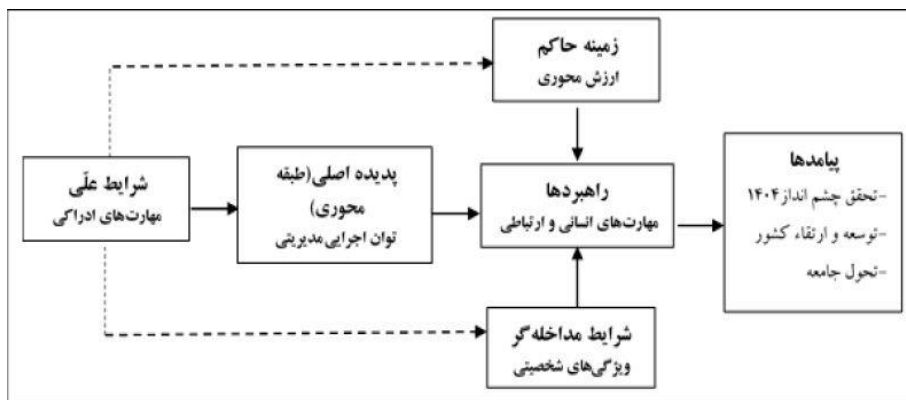
1. Brits & Veldsman

شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیرگذاری بر ارزش آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار تشخیص داده شدند.

هوشیار (۱۳۹۱) نیز طی پژوهشی آمیخته اکتشافی درصدد یافتن ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران بانکی و استخراج مدل شایستگی معتبر برآمده و پس از مصاحبه با خبرگان و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها مدل شایستگی مدیران بانکی شامل چهار حوزه فنی (دانش عمومی و دانش تخصصی)، حوزه محیطی (آگاهی از محیط و بازاریابی)، حوزه فردی (درون فردی و میان فردی) و حوزه مدیریتی (اداره صحیح، مدیریت منابع انسانی) را استخراج نموده است و در قسمت کمی پژوهش برای سنجش مدل، پرسشنامه‌ای میان ۱۳۶ نفر از مدیران و معاونین برتر شعب و مدیران ارشد و ستادی بانکی توزیع شده و با استفاده از روش تحلیل عاملی به آزمون مدل پرداخته که این مدل طی بخش کمی مورد تأیید واقع می‌شود.

در پژوهشی دیگر، پورعزت و همکاران (۱۳۹۶) اقدام به طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ نموده‌اند. این محققان با استفاده از مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت و با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد به طراحی الگوی شایستگی به شرح شکل ۲ پرداخته‌اند:





شکل ۲. مدل شایستگی مدیران جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴، پورعزت و همکاران (۱۳۹۶)

چانگ - هررا، انز و لانکاو (۲۰۰۳) مدل شایستگی برای مدیران بخش هتل‌داری و توریسم طراحی کرده‌اند. آنها با مطالعه و سپس بررسی مهم‌ترین ابعاد رهبری و با رویکردی آینده‌نگرانه مدل شایستگی رفتاری قابل‌استفاده در سازمان‌های مختلف را تدوین کرده و طی نظرسنجی از خبرگان مدیریت ارشد اجرایی که در برنامه‌های آموزشی مدیریت دانشگاه کرنل شرکت کرده بودند، آن را مورد بازبینی و تعدیل قرار دادند و مدلی شامل ۸ عامل کلی، ۲۸ بعد و ۹۹ شایستگی با مشخصه‌های رفتاری تدوین کردند.

آلدرج و نیلان (۲۰۰۰) نیز در پژوهشی مدل شایستگی رهبری بین‌المللی برای شرکت 3m را با مشارکت مدیران عالی و مجموعه‌ای از متخصصان حرفه‌ای مدیریت در آن شرکت طراحی کردند. مدل حاصله شامل ۱۲ شایستگی و نشانه‌های رفتاری برای هر شایستگی است. کاربرد در نظر گرفته شده برای این مدل، سنجش آمادگی گزینه‌های احتمالی مدیریت در یکی از ۵۰۰ جایگاه مدیریتی شرکت در سطح بین‌المللی بود. طراحی این مدل شایستگی به این صورت آغاز شد که جمعی از معاونین آن شرکت شناسایی شایستگی‌ها را طی جلساتی دوره‌ای انجام دادند و طی چند سال متخصصان منابع انسانی مدل را مورد بازبینی و بهینه‌سازی قرار دادند که مدل نهایی

شامل شایستگی‌های در سه سطح حاصل شد. شایستگی‌های ذکر شده در این مدل شامل «اخلاق، ظرفیت فکری، بلوغ و قضاوت در سطح شایستگی‌های اساسی، مشتری‌مداری، توسعه افراد، انگیزش دیگران و سلامتی کسب‌وکار در سطح شایستگی‌های لازم و دیدگاه جهانی، نگرش راهبردی، تقویت نوآوری، ایجاد اتحاد و چابکی سازمانی در دسته شایستگی‌های آینده‌نگرانه» می‌باشند.

## روش و فرایند پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش کیفی بوده و در آن برای گردآوری داده‌ها از سه منبع مصاحبه با خبرگان، متن مقالات و مصاحبه‌های منتشر شده سفرای سابق اروپایی در این زمینه و همچنین متن بیانات مقام معظم رهبری در جمع سفرا و مدیران وزارت امور خارجه استفاده شده است. در انتخاب نمونه‌ها نیز از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است.

روش تحقیق حاضر نیز روش تحلیل مضمونی است. براساس این روش پس از انجام مصاحبه (و پیاده‌سازی آن) یا دستیابی به متن، متن مورد تحلیل مطالعه شده و بر آن با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای<sup>۱</sup>، کدگذاری اولیه انجام شد. سپس براساس کدها، مضامین اولیه به دست آمدند و در مرحله بعد، مضامین مورد بازبینی قرار گرفته و از تعدادشان کاسته شد. با به دست آمدن مضامین نهایی، این مضامین در ۱۲ دسته قرار گرفتند و نهایتاً، این ۱۲ دسته در ۶ دسته اصلی تقسیم‌بندی شده و الگوی نهایی ارائه شد.

## گردآوری و تحلیل مضمونی داده‌ها

مراحل تحلیل مضمونی داده‌های گردآوری شده در این پژوهش براساس فراگردی که براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه می‌دهند، به شرح زیر است:

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: جهت آشنایی با عمق و گستردگی محتوا لازم است تحلیل‌گر بصورت مکرر به خواندن و بازخوانی داده‌ها پردازد.

1. MAXQDA

در پژوهش کنونی، قبل از کدگذاری مصاحبه‌ها، متن مصاحبه توسط پژوهشگر پیاده و مطالعه می‌شد. متن مصاحبه‌های موجود با خبرگان خارجی نیز که به زبان انگلیسی بودند، ابتدا ترجمه شده و سپس مورد بازخوانی قرار گرفتند. به‌علاوه، بیانات مقام معظم رهبری در جمع سفرها و مدیران وزارت امور خارجه نیز به‌همین ترتیب ابتدا مورد مطالعه قرار گرفتند. با مطالعه متن مصاحبه‌ها، ترجمه‌ها و بیانات و بازبینی همه داده‌ها، یادداشت‌های اولیه تهیه شدند و حتی الگوها و مشابهت‌هایی در مصاحبه‌ها مشاهده و سعی شد تا از آشنایی عمیق با داده‌ها، به نحو احسن در مراحل بعدی استفاده شود.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: پس از مطالعه داده‌ها و آشنایی با آنها ویژگی‌های جالب توجه که براساس مرور ادبیات مربوطه، تحلیلگر کدهای اولیه را ایجاد می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

در مرحله دوم این تحقیق پس از ورود متن مورد تحلیل به نرم‌افزار مکس کیو دی ای، با مطالعه دقیق آن، کدهای اولیه ناظر بر شایستگی سفیر استخراج شد. در این کدگذاری همه تلاش معطوف به این بوده است که حتی خصوصیات و یا رفتارهایی که به‌صورت خیلی خلاصه (حتی در حد یک کلمه) توسط خبرگان بیان شده‌اند، در کدگذاری لحاظ شوند و هیچ موردی از قلم نیفتد. در مواردی که شایستگی‌ها به‌صورت واضح بیان نشده بودند و یا رفتارهای افراد شایسته بیان شده بودند از تعبیر «رفتارها جهت دستیابی به شایستگی مورد نظر» استفاده شد.

مرحله ۳. جستجوی مضامین: در این مرحله مضامین بالقوه از دسته‌بندی کدها به‌دست می‌آیند و خلاصه داده‌های کدگذاری در قالب مضامین دسته‌بندی می‌شوند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر، پس از کدگذاری اولیه داده‌ها، دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب مضامین اولیه انجام شد که در پایان این مرحله، در مجموع ۹۰ مضمون اصلی و فرعی به‌دست آمد.

مرحله ۴. بازبینی مضامین: مضامین به‌دست آمده در مراحل قبلی در این مرحله دسته‌بندی شده و مورد بازبینی و جرح و تعدیل قرار می‌گیرند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این پژوهش پس از بازبینی ۹۰ مضمون فرعی، ۶۱ مضمون باقی ماندند.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین: در این مرحله، تحلیلگر مضامین ارائه‌شده را تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد سپس به تحلیل داده‌های زیرمجموعه هر کدام از آنها می‌پردازد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در نهایت، در این تحقیق ۶ مضمون اصلی و ۱۲ مضمون فرعی شکل گرفته و الگوی نهایی ارائه شد.

مرحله ۶. تهیه گزارش: در این مرحله مضامین به دست آمده کامل و آبدیده هستند و پژوهشگر به نتیجه رسیده و تحلیل نهایی را تهیه می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در انتهای پژوهش حاضر نیز الگوی شایستگی سفیر جمهوری اسلامی ایران تشریح شد که در قسمت یافته‌های پژوهش، ارائه می‌شود.

### اشباع نظری

نمونه‌گیری در تحقیق کیفی تا دستیابی به اشباع نظری ادامه می‌یابد. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید منجر به تولید مضمون جدیدی نگردند (مدن<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۷). در این پژوهش جهت دستیابی به اشباع نظری، مجموعاً ۱۱ مصاحبه و بررسی متن انجام پذیرفت که از مورد ششم به بعد، مضمون جدیدی تولید نشد و بدین ترتیب، برای اطمینان از اشباع نظری، جمع‌آوری داده‌ها تا مورد یازدهم ادامه پیدا کرد. رنجبر و همکاران (۱۳۹۱) روشی برای بصری‌سازی فراگرد اشباع پیشنهاد کرده‌اند. در این روش، جدولی رسم می‌شود و هریک از کدهای به دست آمده در آن لحاظ شده و این بررسی صورت می‌گیرد که آیا در مصاحبه‌ها و اسناد جدید، مضامین جدیدی تولید می‌شوند یا خیر (رنجبر و دیگران، ۱۳۹۱). در صورتی که کدهای جدید در بررسی چند مصاحبه یا سند، به صفر برسند، می‌توان نتیجه گرفت که اشباع صورت گرفته است و فقط کدهای قبلی در حال تکرارند. برای پژوهش حاضر نیز این کار انجام شده است که جدول زیر، حاصل این فراگرد است:

1. Madden

جدول ۱. اشباع نظری مضامین پژوهش

تکرار	شماره متن مورد بررسی											ردیف	
	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		مضمون فرعی
۳			*					*			*	داشتن جایگاه سیاسی و حرفه‌ای مناسب در وزارت امور خارجه و دولت	۱
۱									*			تلاش برای پیشرفت فردی و شغلی	۲
۳								*		*	*	شایستگی‌های ظاهری	۳
۲								*			*	سلامت	۴
۷					*	*	*	*	*	*	*	دانش عمومی گسترده	۵
												.	.
												.	.
۶			*		*	*	*	*	*	*	*	توانایی تحلیل	۵۷
۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	قوه ادراک	۵۸
۴			*	*	*	*	*	*	*	*	*	قوه قضاوت	۵۹
	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۱۰	۱۰	۸	۲۵		مضمون جدید	

## اعتبار پژوهش

اعتبار: در این پژوهش برای بالابردن قابلیت اعتماد، از روش‌های زیر استفاده شده است:

الف) اطمینان از اینکه در تعریف کدها انحراف به وجود نیامده باشد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۷۶)، یا تغییری در معنای کدها در طول زمان کدگذاری رخ نداده باشد. این کار با مقایسه مداوم کدها و نوشتن یادداشت در مورد کدها و تعاریفشان انجام شد.

ب) تکثرگرایی داده‌های گوناگون: این کار از طریق آزمون مشاهدات به عمل آمده از منابع گوناگون انجام شد که به وسیله آنها مضامین شرح داده شدند. در این تحقیق مصاحبه‌ها با افراد گوناگون در ادارات مختلف وزارت امور خارجه انجام شده و بهره‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری و استفاده از مصاحبه‌های انجام شده با سفرای کشورهای خارجی، سبب شد که پژوهشگران با دیدی وسیع‌تر و رویکردی بین‌المللی، موضوع شغل سفیر را مدنظر قرار دهند.

پایایی: این کار به این طریق انجام می‌شود که یک قسمت از متن را یک یا چند پژوهشگر

1. Creswell

غیر از پژوهشگر اصلی کدگذاری می‌کنند. با این هدف که دیده شود که آیا پژوهشگران گوناگون، کدهای مشابهی را از یک متن استخراج می‌کنند یا نه. سپس با استفاده از فرمول زیر می‌توان پایایی کدگذاری را تعیین کرد.

$$100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق بین کدگذاران}$$

«براساس توصیه مایلز و هابرمان (۱۹۹۴) برای آنکه کیفیت کدگذاری قابل اعتماد باشد، توافق باید ۸۰٪ باشد.» (کرسول، ۲۰۰۹: ۱۷۷). در این پژوهش، حاصل دو مصاحبه (یک مصاحبه انجام شده و یک مصاحبه ترجمه شده)، به یکی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت دولتی داده شد و از وی خواسته شد تا آنها را کدگذاری کند. پس از مقایسه کدهای دو کدگذار، تعداد کدهای موافق و مخالف به صورت جدول زیر به دست آمد که نشان‌دهنده درصد پایایی مطلوب بین دو کدگذار است.

جدول ۲. پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی بین دو کدگذار
مصاحبه ۴	۷۳	۶۲	۱۱	۹۱/۸٪
مصاحبه ۵	۳۱	۲۳	۸	۸۳/۶٪

## یافته‌های پژوهش

شایستگی‌های به دست آمده، شامل شش دسته اصلی شامل ارزش‌ها، ویژگی‌ها، دانش، تجربیات، توانایی‌ها و مهارت‌ها هستند که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین نهایی پژوهش

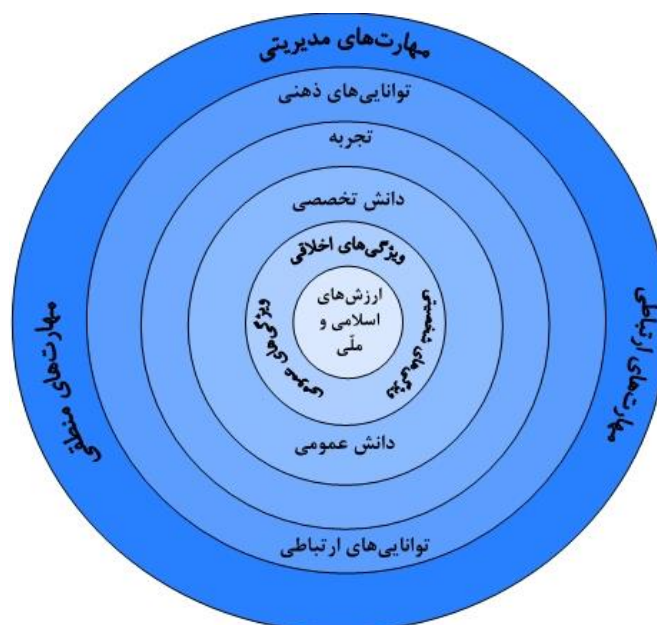
کدها	مضامین اصلی و فرعی	
اعتقاد قلبی به ارزش‌های اسلامی اتکا به خداوند	اسلامی	۱. ارزش‌ها
حفاظت از عزت ملی حفاظت از منافع ملی	ملی	
خوش‌برخورد بودن صبور بودن پرهیز از خودخواهی و منفعت‌طلبی صداقت ادب	اخلاقی	۲. ویژگی‌ها
آرامش (عدم رنجورخویی) برون‌گرایی متعادل جمع‌گرایی سازگاری شجاعت (عدم پرهیز از خطر) وظیفه‌شناسی ثبات شخصیت عزم راسخ اعتمادبه‌نفس انعطاف در نظرها و رفتارها و تحمل تغییر تلاش برای پیشرفت فردی و شغلی مسئولیت‌پذیری قانون‌مداری	شخصیتی	
داشتن جایگاه سیاسی و حرفه‌ای مناسب در وزارت امور خارجه و دولت شایستگی‌های ظاهری سلامت	عمومی	
سابقه تحصیل در رشته مطلوب دانش تخصصی در دیپلماسی و روابط بین‌الملل	تخصصی	۳. دانش
دانش عمومی گسترده آگاهی از مسائل روز جهان دانش در مورد کشور خود آشنایی با کشور محل مأموریت	عمومی	

ادامه جدول ۳. مضامین نهایی پژوهش

کدها	مضامین اصلی و فرعی	
تجربه شغلی تجربه در بحران‌ها تجربه در زندگی شخصی نگرش گسترده نگرش جهانی	۴ - تجربه	
باهوش بودن حافظه قوی خلاقیت سرعت دقت	ذهنی	۵. توانایی‌ها
توانایی ایجاد ارتباط قدرت مذاکره	ارتباطی	
مهارت مدیریت سازمان‌های پیچیده مهارت مدیریت منابع انسانی مشورت‌پذیری	مدیریتی	۶. مهارت‌ها
قوه تحلیل قوه ادراک قوه قضاوت	منطقی	
قدرت در تکلم توانایی خوب شنیدن توانایی در نگارش آشنایی با نکات ریز در ارتباطات آشنایی با زبان‌های خارجی استفاده از کانال‌های گوناگون ارتباطی	ارتباطی	

الگوی شایستگی‌های سفیر جمهوری اسلامی ایران، در نمودار ۲ ارائه شده است. در این الگو، شایستگی‌ها از درونی‌ترین لایه یعنی امور اساسی و ریشه‌ای تا برونی‌ترین لایه یعنی توانایی‌های عینی امتداد یافته‌اند.





شکل ۳. الگوی شایستگی سفیر جمهوری اسلامی ایران

در ادامه، هریک از شایستگی‌های مورد تأکید برای سفیر جمهوری اسلامی ایران تشریح می‌شود:

### ۱. ارزش‌ها

۱-۱. ارزش‌های اسلامی: ارزش‌ها شکل‌دهنده‌انگیزه‌ها و رفتارهای افرادند و با توجه به اینکه در جمهوری اسلامی ایران ارزش‌های دینی و اسلامی، اهمیت فراوانی دارند، شناخت و رعایت ارزش‌های اسلامی توسط سفیر، مورد انتظار مردم و مسئولان کشور است. از آنجاکه سفرای جمهوری اسلامی ایران در واقع نماینده کشوری اسلامی هستند، لذا با رعایت ارزش‌های اسلامی در کشور محل مأموریت خود، می‌توانند مبلّغ خوبی برای ارزش‌های متعالی اسلامی بوده، از سوی دیگر، تبلیغات فراوان علیه اسلام و ایران را در حد توان خود، خنثی نمایند.

۲ - ۱. ارزش‌های ملی: درباره اهمیت توانایی دفاع از منافع ملی توسط سفیر، میان خبرگان ایرانی و خبرگان خارجی اتفاق نظر وجود داشت. سفیر، به منزله نماینده کشور خود باید از منافع ملی خود دفاع کرده و دنبال ارتقای آن باشد. سفیر باید وطن دوست بوده و در هر مرحله از کار و تصمیم‌های خود، بر ضرورت حفاظت و ارتقای منافع ملی، به منزله معیار و شاخص مهم تأکید نماید؛ زیرا سفیر، نماینده یک ملت و کشور است و در صورت عدم حفاظت از منافع ملی، کارکرد سفیر بی‌معنا خواهد بود.

## ۲. ویژگی‌ها

۱ - ۲. ویژگی‌های اخلاقی: سفیر باید از لحاظ اخلاقی در سفارتخانه نقش الگو داشته باشد. در صورتی که سفیر مبادی آداب و اخلاق حسنه نباشد، کارکنان با الگوگیری از او اخلاق نامناسبی از خود بروز می‌دهند. خوش‌برخورد بودن سفیر با کارکنان، در کارکرد آنها تأثیر مثبت داشته و برخورد مناسب با طرف‌های خارجی می‌تواند کارها را زودتر به نتایج مطلوب برساند. همچنین صبر و تحمل بالا و عدم قضاوت و پرهیز از تصمیم‌گیری عجولانه، از دیگر خصوصیات سفرای موفق هستند.

جایگاه سفیر، جایگاهی خاص است. او دور از مرکز بوده و اختیارات زیادی دارد. وی با مراکز تجاری و اداری کشور میزبان و نیز افراد ذی‌نفوذ ایرانی در کشور محل مأموریت خود ارتباط می‌یابد. هدایت منابع مالی سفارت در اختیار سفیر بوده، کارمندان نیز تحت مدیریت وی قرار دارند. باتوجه به این شرایط، همواره امکان بروز رفتار منفعت طلبانه و سودجویانه برای سفیر فراهم است و در صورتی که وی فردی وارسته و بااخلاق نباشد، می‌تواند اقدام به اسراف بیت‌المال و سوءاستفاده نماید. از این رو، پرهیز از خودخواهی و منفعت‌طلبی، به مثابه خصلت‌هایی کلیدی برای هر سفیر، مدنظر قرار می‌گیرند.

شاید تصور برخی بر این باشد که در مشاغل دیپلماتیک، دروغ‌گویی و اغواگری می‌تواند باعث موفقیت شود، ولی حقیقت آن است که در صورت دروغ‌گویی و یا مبالغه در ارتباط با مرکز از سوی سفیر، اعتماد کارکنان و یا مقامات و مسئولین محل مأموریت به سفیر، به سرعت از بین

رفته و درعمل، کارکرد سفیر در محل مأموریت مختل می‌شود. درنهایت باید گفت که رهنمودهای دین مبین اسلام و نیز عرف دیپلماتیک، بیانگر ضرورت رعایت ادب در رفتار و متانت مسئولان بوده، سفیر نیز باید فردی مودب و متین باشد تا زمینه جلب احترام متقابل فراهم شود.

۲-۲. ویژگی‌های شخصیتی: سفیر باید شخصی آرام باشد و این آرامش وی در رفتارش با دیگران نیز مشخص باشد. وی باید از حیث مراتب درون‌گرایی و برون‌گرایی، فردی متعادل باشد. درون‌گرایی باعث گوشه‌گیری و مختل شدن کارهای گروهی وی شده و برون‌گرایی بیش‌ازحد، باعث درخطر قرارگرفتن اسرار کاری سفارت در مقابل مسئولین خارجی و سازمان‌های اطلاعاتی خارجی خواهد شد. وی باید فردی جمع‌گرا باشد و از شرکت در جلسات، ملاقات‌ها، مذاکره‌ها و مهمانی‌های رسمی، ابایی نداشته باشد. وی باید سازگاری بالایی با همکاران خود در سفارت داشته باشد و بتواند به آنها اعتماد کرده و با آنها همکاری کند. سفیر نباید فردی خجالتی و محافظه‌کار باشد، کلام وی باید صریح بوده و در تصمیم‌ها و اقدامات، شجاع جلوه نماید. داشتن اعتماد به نفس، عزم راسخ و اراده محکم در انجام کارها و نیز وظیفه‌شناسی در کار، از خصایصی هستند که علاوه بر موفقیت سفیر، ممکن است موجب الگوگرفتن کارکنان سفارت و در نتیجه کارایی و اثربخشی بیشتر آنها، در انجام وظایفشان شوند. انعطاف‌پذیری سفیر در مواجهه با تغییرات و توانایی تطبیق خود با محیط‌ها و کارکنان جدید نیز از دیگر خصوصیات شغلی مطلوب برای مقام سفیرند. آخرین ویژگی شخصیتی سفیر نیز تلاش مستمر برای بهبود خود می‌باشد. در محیط‌های پیچیده و پویا، در صورتی که سفیر برای بهبود خود و پیشرفت در کار و دانش تلاش نکند، دچار عقب‌ماندگی از جریان‌های کاری و دانش و اطلاعات می‌شود. رصد اخبار سیاسی و اقتصادی، بررسی وقایع روز دنیا و نیز مطالعه مسائل علمی مربوط به کار سفیر، باعث بهبود دانش و عملکرد وی می‌شود و به توفیق او کمک می‌کند. سفیر باید وظیفه‌شناس باشد و پس از انجام کارها، مسئولیت کارهای خود را برعهده بگیرد. همچنین قانون‌مداری و رعایت قانون در همه جنبه‌های کاری و رفتاری سفیر، امری بسیار مهم و درخور توجه است.

### ۳-۲. ویژگی‌های عمومی

ویژگی‌های عمومی، ویژگی‌هایی هستند که هر دیپلماتی باید از آنها برخوردار باشد تا بتواند به‌منزله نامزد مقام سفارت، مدنظر قرار گیرد. اولین ویژگی عمومی، دارا بودن وجهه مناسب و نفوذ در وزارت امور خارجه است. از آنجا که سفیر باید خارج از کشور و دور از منابع موجود در مرکز فعالیت کند، باید در دستگاه وزارت امور خارجه و نیز دولت متبوع، فردی مناسب و توانمند تلقی شده، از وی در مذاکرات، قراردادهای و دیگر امور کاری، در مقابل مسئولان خارجی پشتیبانی شود. وجهه مناسب سفیر در مرکز و سوابق درخشان وی باعث خواهد شد که همکارانش در سفارتخانه، وی را به‌منزله مدیری لایق و رهبری اثربخش، در نظر بگیرند و پذیرای رویکردها، فرمان‌ها و راهکارهای وی در امور باشند.

دیگر ویژگی عمومی که یک سفیر باید دارا باشد، آراستگی ظاهری و پوشش مناسب است. در عرف دیپلماتیک پوشش مناسب از اهمیت زیادی برخوردار است و معمولاً در ملاقات‌ها و مذاکرات، طرفین مذاکره به این امر اهمیت زیادی می‌دهند. تاحدی که گفته می‌شود که ظاهر و پوشش مناسب، در موفقیت در ملاقات‌ها و مذاکرات می‌تواند نقش داشته باشد. علاوه بر پوشش، انتظار می‌رود که سفیر از حیث چهره و اندام نیز در وضع مناسبی باشد.

درنهایت، یک سفیر موفق، کسی است که از سلامت جسمی و روحی برخوردار باشد. سلامت جسمی برای سفیر لازم است، زیرا شغل سفیر، شغلی است که نیاز به جنب‌وجوش داشته و سفر و حضور در مکان‌های گوناگون و تحمل ملاقات‌های طولانی و شرایط پراسترس کاری، همگی این نکته را مهم‌تر جلوه می‌دهند. بدیهی است که سلامت روحی نیز در رفتارها و تصمیم‌های سفیر نقش دارد و قطعاً پیش از انتخاب او باید سلامت روحی وی مورد بررسی قرار گیرد. به‌علت کوچک‌بودن محیط کاری و کم‌بودن تعداد کارکنان و بسته‌بودن محیط کاری، هر گونه ناآرامی در سفارتخانه به‌سرعت به دیگران نیز تسری پیدا می‌کند و از این‌رو، سلامت روحی و روانی هر یک از کارکنان و در رأس آنها سفیر، در کارکرد سفارت، تأثیر بسیاری دارد.

### ۳. دانش

۱ - ۳. دانش تخصصی: سفیر باید از حیث دانش تخصصی، دارای جایگاه بالایی باشد و به‌ویژه از توان کاربرد دانش دیپلماسی، روابط بین‌الملل و مسائل سیاسی برخوردار باشد. تحصیل در زمینه‌های مطلوب و مرتبط و تسلط بر اصول نظری مرتبط برای موفقیت سفیر، بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، سفیر باید در رشته‌ای تحصیل کرده باشد که مطلوب این شغل باشد و نیز در رشته خود، دارای تخصص و سابقه خوب باشد و بتواند با هوشمندی، دانش خود را در شغلش به کار ببرد.

۲ - ۳. دانش عمومی: دانش عمومی سفیر باید بسیار گسترده باشد و می‌توان گفت که سفیر باید از مسائل بسیاری اطلاع داشته باشد. وی باید از اوضاع اقتصادی کشور خود و جهان و نیز مفاهیم اقتصادی اطلاع داشته باشد. وی باید با فرهنگ، زبان، ادبیات و تاریخ کشور خود آشنا باشد تا بتواند کشور خود را به‌درستی به طرف‌های خارجی معرفی کند و از فرهنگ و تاریخ و ادبیات کشور خود تصویر درستی ارائه دهد و در صورت‌نیاز، از آنها دفاع کند. آشنایی با فرهنگ و تاریخ و زبان و ادبیات کشور میزبان نیز برای سفیر، خیلی مهم است؛ زیرا این امر دریچه‌ای برای ایجاد ارتباط احساسی و صمیمانه با مردم و مسئولان کشور میزبان است. برای مثال، سفیر کشور ژاپن در ایران به زبان، فرهنگ و ادبیات فارسی آشنایی کامل دارد و حتی در صورت‌نیاز، می‌تواند اشعار حافظ را از بر بخواند که این امر، مسلماً در عملکرد او اثر مثبتی دارد.

پس از ورود سفیر به کشور محل مأموریت، تا دو هفته فرصت دارد تا پست را از سفیر قبلی تحویل گرفته و به کار مشغول شود. در این مدت کوتاه، وی فقط می‌تواند به بررسی شرایط محل کار و کارکنان بپردازد و زمانی برای دانش‌اندوزی در مورد کشور محل مأموریت و مسائل مربوط به کار خود ندارد. از این رو، تأکید می‌شود که سفیر پیش از اعزام به مأموریت، باید از دانش کافی درباره کشور و حوزه کاری محل مأموریت خود، برخوردار شود. آشنایی با بافت سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور میزبان و نیز کشورهای حوزه محل مأموریت، اطلاعات و دانشی هستند که انتظار می‌رود سفیر پیش از اعزام به مأموریت، از آنها برخوردار باشد.

سفیر باید گروه‌های گوناگونی از متخصصان شاغل در سفارت را اداره کند؛ بنابراین، اگر درباره زمینه‌های کاری سفارت، دانش کافی نداشته باشد، نمی‌تواند کارکنان خود را هماهنگ و هدایت کند. ارزیابی فعالیت‌های کارکنان نیز نیاز به دانش کافی در زمینه کار آنان دارد. در صورت نیاز نیز سفیر حتی باید بتواند هریک از کارکنان سفارتخانه را در امر انجام شغل خود راهنمایی کند. بنابراین، آشنایی نسبی با هریک از مشاغل سفارت، حائز اهمیت است.

#### ۴. تجربه

سفیر باید دور از کشور خود در محیطی بیگانه، با منابع و نیروهای محدود فعالیت کند. در صورت بروز مشکل در زمینه کاری خود باید بتواند با اتکا به تجربه کاری خود، اقدام به حل مشکلات کند. تجربه کاری در بخش‌های گوناگون وزارت امور خارجه، اندوخته‌ای خواهد بود که به موفقیت سفیر در حل مشکلات کاری کمک می‌کند. در صورت بروز بحران‌های گوناگون در سفارتخانه، همه کارمندان و کارکنان به سفیر رجوع می‌کنند. در صورتی که سفیر در بحران‌ها و سختی‌ها برای حل مسئله تجربه کافی نداشته باشد، نوعی سردرگمی و هرج‌ومرج در سفارتخانه حاکم می‌شود.

همچنین علاوه بر مسائل کاری، سفیر باید در زندگی شخصی خود نیز مدبرانه و مجرب عمل کند؛ زیرا در مأموریت‌های خارج از کشور، زندگی شخصی و کاری به هم گره می‌خورند.

#### ۵. توانایی‌ها

توانایی‌ها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱ - ۵. توانایی‌های ذهنی: با توجه به جایگاه و شغل سفیر، وی باید فردی باهوش، خلاق و دارای حضور ذهن و حافظه قوی باشد. در واقع، جایگاه سفیر جایگاهی است که در آن دقت و سرعت عمل در کنار یکدیگر حائز اهمیت می‌باشد و یک سفیر موفق باید بتواند باتکیه بر هوش و حافظه خود بهترین تصمیم را به صورتی خلاقانه در حداقل زمان و با حداکثر دقت اتخاذ کند.

۲ - ۵. توانایی‌های ارتباطی: شغل سفیر از طریق ایجاد ارتباط با دیگران انجام می‌شود. سفیر به‌طور مداوم با کارکنان سفارتخانه، مقامات مرکز و مردم و مقامات محلی در ارتباط است و

توانایی‌های ارتباطی، از کلیدی‌ترین توانایی‌های وی در انجام وظایفش به‌شمار می‌روند. همچنین توانایی در مذاکره و متقاعدسازی در مواجهه با طرف‌های خارجی، توانایی‌هایی هستند که سفیر را در رسیدن به اهداف مذاکره موفق می‌سازند. لازمه این توانایی مهم، برخورداری از قدرت بیان و نیز ذهن و منطق تحلیلی قوی است.

## ۶. مهارت‌ها

توانایی‌ها را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱- ۶. مهارت‌های مدیریتی: برای کار در سازمانی پیچیده همچون سفارتخانه، با نیروی کار متنوع و ساختار مسطح، سفیر وظایف مدیریتی گوناگونی برعهده دارد. سفیر باید با اصول مدیریت آشنایی داشته و ظرفیت و توانایی کافی داشته باشد. به‌ویژه، وجود تجربه‌های مدیریتی قبلی و دانش مدیریت، بسیار کارآمدند. یک سفیر باید بسیاری از وظایف مدیریتی را خودش برعهده گیرد. سفیر، رهبر سفارتخانه است؛ ولی درعین حال، وظایفی مانند مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد کارکنان را نیز برعهده دارد. وی مدیر منابع انسانی سفارتخانه است و باید استعداد‌های گوناگون منابع انسانی خود را شناسایی کرده، در صورت لزوم، گروه‌های کاری تشکیل دهد. هماهنگی بخش‌های گوناگون سفارتخانه برعهده سفیر است. ارزیابی عملکرد کارکنان توسط سفیر انجام می‌شود و هر ساله، نمره‌های ارزشیابی کارکنان را سفیر اختصاص می‌دهد.

هنگام تصمیم‌گیری، سفیر باید توانایی استفاده از کارشناسان و متخصصان سفارتخانه را داشته باشد و بتواند از رایزنی با آنها بهره را ببرد؛ زیرا سفیر نمی‌تواند در همه رشته‌های کاری مرتبط با وظایف خود، تخصص کامل داشته باشد و صرف آشنایی با مسائل نیز برای تصمیم‌گیری کافی نیست.

۲- ۶. مهارت‌های منطقی: یک سفیر باید به لایه‌های زیرین صورت‌بندی مسائل نیز واقف باشد. این وقوف، به قوه تحلیل مسائل و ایجاد ارتباط تحلیلی میان آنها نیاز دارد. سفیر باید نگاهی چندبعدی به مسائل داشته باشد؛ یعنی بتواند به این معنا که هم از جایگاه خود، هم از جایگاه

کارکنان، هم از جایگاه مسئولان کشور خود و هم از جایگاه مسئولان کشور میزبان، به مسائل نگاه کند. تک‌بعدی بودن نگاه، باعث اتخاذ تصمیم‌هایی می‌شود که احتمالاً مورد مخالفت قرار خواهند گرفت. برای مثال، در صورتی که سفیر منافع ملی خود را در نظر گرفته و منافع ملی کشور میزبان را در نظر نگیرد، نوعی عداوت را دامن خواهد زد و از این رو، باید بتواند منافع هر دو طرف را به طور هم‌زمان در نظر گرفته و بهترین تصمیم‌ها و فعالیت‌ها را در جهت توسعه شرایط برد - برد انجام دهد.

به علاوه، مهارت قضاوت صحیح و سریع، برای شغل سفیر بسیار اهمیت دارد. سفیر باید مسائل گوناگونی را تحلیل کرده و با توجه به سیاست‌ها و شرایط کشور خود و کشور میزبان در مورد آنها قضاوت کند و در حد مسئولیتی که برعهده دارد، تصمیم‌گیری نماید. حال اگر تصمیم‌گیری وی براساس قضاوتی نادرست باشد، نتایج ناخواسته‌ای حاصل می‌شوند و یا در صورتی که نتواند به سرعت تصمیم‌گیری کند، موقعیت‌های گوناگون از دست خواهد رفت.

۳-۶. مهارت‌های ارتباطی: سفیر باید مهارت تبادل دیدگاه‌های خود را به صورت شفاهی و مکتوب داشته باشد؛ پس باید با زبان مخاطبان خود آشنا باشد و بتواند با مقامات، مردم و رسانه‌های کشور محل مأموریت خود، روابط مستقیمی برقرار کند. در ضمن او باید بتواند کانال‌های گوناگون ارتباطی را شناسایی کرده و به طور اثربخش از هر یک از آنها استفاده نماید. در اینجا، رسانه‌ها و ارتباطات غیررسمی، از جمله بهترین ابزارها برای اجرای سیاست‌های دیپلماتیک عمومی، به شمار می‌روند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در کشورهای پیشرو در حوزه مدیریت منابع انسانی، پژوهش در زمینه شایستگی کارکنان دولت، از سال‌ها پیش آغاز شده است و در روندی روبه‌رشد، ادامه دارد. طبق گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup>، بیشتر کشورهای عضو این سازمان در حال استفاده از مدیریت

1. OECD



شایستگی یا در حال برنامه‌ریزی جهت استفاده از آن در بخش دولتی خود هستند و برخی کشورها مانند کانادا، انگلستان و ایالات متحده، دهه‌هاست که از آن استفاده می‌کنند. در این کشورها، کاربرد مدیریت شایستگی گسترده است و به‌خوبی نهادینه شده است. بلژیک، فنلاند، هلند، سوئد و استونی نیز چندی است که مدیریت شایستگی را در دستور کار خود قرار داده‌اند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۱: ۱۲۲ - ۱۲۳). علت این امر نیز، کاربردی بودن الگوهای شایستگی در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی است.

با وجود ریشه‌دار بودن ادبیات شایستگی در متون مدیریت منابع انسانی غربی، استفاده صرف از الگوهای غربی چندان کارساز نیست و شایسته است که در طراحی این الگوها به فرهنگ ایرانی و اسلامی نیز توجه شود. در همین راستا، در این پژوهش تلاش شد تا برای اولین بار، در جهت تهیه الگوی شایستگی برای شغل سفیر، در وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران، گامی متناسب برداشته شود. در نهایت، شایستگی‌های سفیر برای جمهوری اسلامی ایران در شش حوزه ارزش‌ها، ویژگی‌ها (اخلاقی، شخصیتی و عمومی)، دانش (تخصصی و عمومی)، تجربه، توانایی‌ها (ذهنی و ارتباطی) و مهارت‌ها (مدیریتی، منطقی و ارتباطی) تدوین شد.

در الگوی ارائه‌شده ارزش‌های اسلامی و ملی به‌عنوان هسته مرکزی عمل کرده و اعتقاد و پایبندی به آنها شایستگی مرکزی یک سفیر شایسته تراز جمهوری اسلامی ایران می‌باشد و این ارزش‌ها بر سایر لایه‌های الگو اثرگذار هستند. در لایه بعدی سفیری که به ارزش‌های اسلامی و ملی پایبند است، باید ویژگی‌های مختلفی را از جنبه‌های اخلاقی، شخصیتی و عمومی در خود پرورش داده باشد تا بتواند در این جایگاه به شایستگی عمل نماید. همچنین در لایه‌های بعدی یک سفیر شایسته باید دارای دانش و تجربه کافی باشد تا در پیشبرد اهداف دیپلماتیک جمهوری اسلامی ایران در کشور محل مأموریت خود توفیق پیدا نماید. در نهایت نیز یک سفیر شایسته باید صاحب توانایی‌های ذهنی و ارتباطی مختلفی بوده و همچنین مهارت‌های مدیریتی، منطقی و ارتباطی مختلفی را کسب نماید تا در صحنه عمل سفیری توانا و شایسته بوده و در انجام وظایف و مأموریت‌ها با موفقیت عمل نماید.

درانتها پیشنهاد می‌شود برای شایستگی‌های تدوین شده در این پژوهش، مجموعه‌ای از شاخص‌ها و سنجه‌های کمی طراحی شده و در انتخاب سفرا، مورد بهره‌برداری قرار گیرد. همچنین توصیه می‌شود که الگوی شایستگی تدوین شده، برای ارزیابی عملکرد سفرا پس از انتصاب و حین مأموریت نیز مورد استفاده قرار گیرد.

به‌منزله پیشنهادی برای پژوهش‌های بعدی نیز، با توجه به ضعف در طراحی الگوهای شایستگی در کشور ما، توصیه می‌شود تا پژوهش‌هایی برای تدوین شایستگی‌های شغلی مشاغل و سازمان‌های گوناگون، انجام پذیرد و به‌ویژه در وزارت امور خارجه، الگوهای شایستگی برای پست‌های گوناگون تهیه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تا در پژوهشی دیگر، ارزش هم‌افزای الگوهای شایستگی و تجزیه و تحلیل شغل، مدنظر قرار گیرد. نکته مهم این است که طراحی و توسعه الگوهای شایستگی برای مشاغل گوناگون، صرفاً یک مقدمه است و ضرورت دارد که پس از این مهم، سایر موانع شایسته‌سالاری، شناسایی و مهار گردد.

## منابع

- پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر مقام معظم رهبری: [www.leader.ir](http://www.leader.ir)
- پورعزت، علی‌اصغر؛ فتحی، فاطمه؛ عباسی، طیبه و امیری سوادرودباری، عادل (۱۳۹۶)، تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴، *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۱۳۷-۱۱۰.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم و بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲(۸)، ۴۳-۲۳.
- رنجبر، هادی؛ حق‌دوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علی‌رضا و بهرامی، نسیم (۱۳۹۱)، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، *مجله علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، ۳(۱۰)، ۲۵۰-۲۳۸.
- هوشیار، وجیهه (۱۳۹۱)، ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی، رساله دکتری دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اقتصادی.
- Allredge, M. E. & Nilan, Kevin K. J. (2000). 3m's leadership competency model: an internally developed solution. *Human Resource Management*, 39 (2&3), 133-145.
- Bolden, R., & Goslin, J. (2006). Leadership Competencies: Time to Change the Tune? *Leadership*, 2(2), 147-163.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2007). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brits, D. W. & Veldsman, Th. H. (2014). "A global central banker competency model". *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-14.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Chung-Herrera B. G.; Enz, C. A. & Lankau, M. J. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. SAGE Publications.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.

- Ennis, M. R. (2008). **Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)**. U.S. Department of Labor.
- Fraganidis, F. and Mentzas, G. (2007). Ontology-based competency management for corporate e-learning. in: **Competencies in Organizational E-Learning: Concepts and Tools**. Chapter XV. 311-324. Idea Group.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. **Journal of European Industrial Training**, 23(6), 275-286.
- Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. **International Journal of Public Sector Management**, 13(4), 342-353.
- Ismail, V.Y.; Zain, E. & Zulihar. (2015). "The Optimization of Human Resource's Performance in Islamic Microfinance Institutions Through Job Analysis and Competency Model". **The Asian Journal of Technology Management**, 8(1), 56-67.
- Koenigsfeld, J. P. (2012). Revised Competencies for Private Club Managers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 24(7), 1066-1087.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). **The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). **The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations**. Wiley.
- Madden, C.; Clayton, M.; Canary, H. E.; Towsley, G.; Cloyes, K.; Lund, D. (2017). Rules of performance in the nursing home: A grounded theory of nurse-CNA communication. **Geriatric Nursing**, 38 (2), 1-7.
- Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. **Human Resourch Management**, 35(1), 7-18.
- OECD. (2011). Chapter 3: The Government Shift to Competency Management. In OECD, **Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce** (pp. 121-166). OECD Publishing.
- Sanghi, S. (2007). **The Handbook of Competency Mapping 2nd Edition**. SAGE Publications, Inc.
- Schanne, L. C.; Stern, S.; Hand, C.; Collins, M.; Kirk, G.; Kweeder, S.; Brody, R.; LaPorta, P. H. & Meehan, D. (2016). "From Chaos to Competency: Implementing a New Competency Model in a Multihospital System". **The Journal of Continuing Education in Nursing**, 47(3), 111-117.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., Sanchez, J. I. (2000). The Practice of Competency Modelling. **Personnel Psychology**, 53(3), 703-740.
- Sparrow, P. (1995) Organizational competencies: a valid approach for the future?. **International Journal of Selection and Assessment**, 3(3), 168-177.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work Models for Superior Performance**. Wiley.
- Teodorescu, T. (2006). Competence Versus Competency What is the Difference? **Performance Improvement**, 45(10), 27-30.
- Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector. **Contemporary Management Research**, 3(1), 45-70.