

# مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

محسن فرهادی نژاد<sup>۱</sup>، محمد لگزیان<sup>۲</sup>، آذر کفاشپور<sup>۳</sup>، یزدان منصوریان<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۱۳ تاریخ پذیرش: ۹۳/۷/۲۷

## چکیده

یکی از چالش‌های جدی در اداره اثربخش سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی است. وجود چنین مدیرانی می‌تواند منابع محدود این بخش را در میان محدودیت‌های بی‌شمار دیگری که سازمان‌های دولتی را احاطه کرده است، به شکل مطلوب اداره کند. لذا هدف این پژوهش، کشف کلیدی‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز برای اداره اثربخش امور در بخش دولتی می‌باشد. از آنجا که کاوش در دنیای ذهنی و تجارب افراد و استخراج نگرش آنها مستلزم بهره‌گیری از روش‌های کیفی پژوهش بوده و از سویی، یکی از بهترین روش‌های کیفی که با هدف و سؤال این مطالعه سازگاری دارد، نظریه داده‌بنیاد است، از این روش برای انجام تحقیق بهره‌گیری شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها نیز از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد که در نهایت و پس از رسیدن به اشباع نظری، با انجام مصاحبه با ۲۵ نفر از مدیران واجد شرایط، داده‌های لازم گردآوری و تحلیل شد. مجموعه داده‌های جمع‌آوری شده پس از طی فرایند مقایسه مستمر داده‌ها و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، در قالب ۴۳۰ کد اولیه، ۲۷ مفهوم، ۹ مقوله و سه طبقه، سازماندهی شدند. حاصل نهایی تحلیل داده‌های گردآوری شده، در قالب یک نظریه داده بنیاد اولیه با عنوان «نظریه مدیریت اثربخش در سازمان‌های دولتی ایران» ارائه شد. این نظریه به دنبال آن است تا مجموعه ویژگی‌های شخصیتی، نگرشی، رفتاری، مهارت‌ها و شایستگی‌های یک مدیر دولتی را که می‌کوشد به گونه‌ای اثربخش در سازمان‌های دولتی ایران فعالیت کند، با توجه به شرایط محیطی تبیین کند. بر اساس این نظریه، مدیران دولتی اثربخش به منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی، باید دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، تعاملی و سازمانی باشند. در واقع؛ این یافته‌ها بیانگر سیمای مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی است که می‌تواند به عنوان یک شاخص برای مدیران و سازمان‌هایی که قصد دارند درجه اثربخشی خود و مدیران خود را ارزیابی کنند نیز مورد استفاده قرار گیرد.

## واژگان کلیدی:

شایستگی‌های مدیران دولتی، مدیریت اثربخش، نظام اداری ایران، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه سمنان، نویسنده مسئول: phdfarhadi@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد.

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد.

۴. دانشیار گروه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه خوارزمی.

## مقدمه

بیان‌کننده سیمای مدیران دولتی اثربخش در نظام اداری ایران باشد. لذا این پژوهش در پی یافتن پاسخ پرسش کلیدی ذیل طراحی و اجرا شده است:

«مدیران دولتی در سازمان‌های ایرانی، باید از چه مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و مهارت‌ها برخوردار باشند؟ و اصولاً مدیریت اثربخش در سازمان‌های دولتی ایران چه الزاماتی را می‌طلبد؟».

## مرور مبانی نظری

## تاریخچه نهضت شایستگی

نهضت شایستگی نیز همچون سایر جنبش‌ها، منشأ واحدی ندارد (ابدیک و هاندگم،<sup>۱</sup> ۲۰۱۰/۷). در خلال نیم قرن اخیر، پژوهشگران و صاحب‌نظران در این حوزه، مطالعات مختلفی را انجام داده‌اند. از بنیانگذاران این نهضت می‌توان به افرادی همچون: جان فلانگان،<sup>۲</sup> روبرت رایت،<sup>۳</sup> مک‌کلند،<sup>۴</sup> ریچارد بویاتزیس<sup>۵</sup> و دانیل گلمن<sup>۶</sup> اشاره نمود. محققان در این پژوهش به الگوها و چارچوب‌های متعددی در این زمینه دست یافتند که پرداختن به آنها مستلزم نگارش صدها برگ مطلب بوده و از حوصله این گزارش خارج است. بنابر این، نتایج حاصل از برخی مطالعات انجام‌شده در این زمینه با هدف آشنایی با چارچوب‌های شایستگی ارائه می‌شود.

کیتیز<sup>۷</sup> (۱۹۷۴): مهارت‌های انسانی / مهارت‌های مفهومی / مهارت‌های فنی. (مبوکاسی،<sup>۸</sup> ۲۰۰۴)

بویاتزیس (۱۹۸۲): مدیریت هدف و اقدام / هدایت زیردستان / رهبری / تمرکز بر روی دیگران / مدیریت منابع انسانی / دانش اجتماعی. (کوچران،<sup>۹</sup> ۲۰۰۹)

درباره اهمیت نقش مدیران در شکل‌دهی به فضای سازمان‌ها و همچنین آثار نگرش‌ها و ترجیحات آنها بر عناصر فرهنگ و رفتار سازمانی و در نهایت، نقش مدیران در عملکرد نهایی سازمان‌ها، مقالات و کتاب‌های فراوانی به رشته تحریر درآمده و این نقطه‌نظرات که اغلب بر پایه‌های روش علمی قرار دارند، باعث شده که امروزه تردید وارد کردن بر این واقعیت که ویژگی‌های فردی، رفتاری و عملکردی مدیران، آثار مستقیمی بر وضعیت سازمان بر جا می‌گذارد، برای اهل فن غیر ممکن شود.

فرایندهای مدیریتی سازمان‌های بخش عمومی و همچنین فرهنگ حاکم بر آنها به گونه‌ای شکل گرفته‌اند که این سازمان‌ها معمولاً افراد متوسط را به خود جذب و حفظ می‌کنند. چنانچه در مواردی، کارکنان برجسته‌ای را نیز جذب کنند، به تدریج آنها را به سمت و سوی متوسط اندیشیدن و متوسط عمل کردن هدایت می‌کنند و در اکثر موارد، قادر به نگهداری چنین افرادی نبوده، شمار زیادی از کارکنانی که سازمان‌های دولتی را ترک می‌کنند، معمولاً از کیفیت مطلوبی برخوردارند. این چرخه معیوب باعث شده است که با گذشت سال‌ها، افرادی که در نظام اداری باقی می‌مانند، نوعاً کارکنانی یکدست با انگیزه‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های مشابه باشند. در این میان، تعداد افرادی که از سطح قابل قبولی از شایستگی‌ها برخوردارند، بسیار محدود شده و این معضل، کار را برای مدیران عالی به منظور انتخاب و انتصاب مدیران دشوار کرده و آنها را وادار خواهد کرد که مدیران مورد نظر خود را از میان همین مجموعه‌ای که توانسته‌اند خود را با شرایط کار در بخش دولتی تطبیق دهند، انتخاب کنند. با این توصیف، با توجه به وضعیت حاکم بر انتخاب و انتصاب مدیران بخش دولتی و خلأ الگویی واقعی از شایستگی‌های مدیران دولتی، در این مطالعه تلاش شده است تا مجموعه خصوصیات مدیران با عملکرد برتر در بخش دولتی ایران اعم از الگوهای ذهنی، رفتارهای غالب و مهارت‌های آنان بررسی شده و الگویی از میان داده‌های جمع‌آوری شده استخراج شود که

1. Op de Beeck & Hondegheem

2. John Flanagan

3. White

4. McClelland

5. Boyatzis

6. Daniel Golman

7. Katz

8. Mbokasi

9. Cochran

ویرتانن<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰): شایستگی وظیفه‌ای / شایستگی حرفه‌ای در حوزه موضوعی / شایستگی حرفه‌ای در مدیریت / شایستگی اخلاقی / شایستگی سیاسی. (بومن، ۲۰۱۰: ۳)

میتزبرگ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹): شایستگی‌های شخصی / شایستگی‌های بین فردی / شایستگی‌های عملی / شایستگی‌های اطلاعاتی. (میتزبرگ، ۲۰۰۹)

زاهدی و شیخ (۱۳۸۹): شایستگی‌های مرتبط با دانش و آگاهی / شایستگی‌های مرتبط با مهارت‌ها / شایستگی‌های مرتبط با ویژگی‌های فردی / شایستگی‌های مرتبط با ارزش‌ها. (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹)

بومن (۲۰۱۰): شایستگی‌های فنی / شایستگی‌های رهبری / شایستگی‌های اخلاقی. (بومن، ۲۰۱۰: ۲۳)

اکاترینی<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۱): شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی و عملکرد فردی / شایستگی‌های مرتبط با افراد / شایستگی‌های مرتبط با دانش فنی / شایستگی‌های مرتبط با انسجام / شایستگی‌های مرتبط با مدیریت شغل. (اکاترینی، ۲۰۱۱)

رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱): حوزه فردی / حوزه فنی / حوزه مدیریتی. (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱)

در ادامه، به منظور آشنایی با روش‌های متفاوتی که محققان در پژوهش‌های خود در زمینه شناخت شایستگی‌ها از آن استفاده کرده‌اند، به ذکر برخی از آنها در قالب جدول ۱ اشاره می‌شود.

کامرون و وتن<sup>۱</sup> (۱۹۸۳): خودآگاهی / مدیریت فشار روانی / حل مسئله خلاق / ایجاد ارتباطات حمایتی / بهبود عملکرد و برانگیختن / تفویض اختیار مناسب / کسب قدرت و نفوذ / مدیریت تعارض / بهبود تصمیم‌گیری گروهی. (سیدجوادی، ۲۰۱۰)

استوارت<sup>۲</sup> (۱۹۸۷): مدیریت برخورد / مدیریت بر دیگران / مدیریت کسب و کار. (رائو، ۲۰۱۱: ۳)

هافمیر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰): برنامه‌ریزی استراتژیک / مهارت‌های مدیریت افراد / مهارت‌های بین فردی / مهارت‌های تحلیلی / مهارت‌های مدیریت مالی / مهارت‌های فنی / مهارت‌های بازاریابی. (رائو، ۲۰۱۱)

شاین<sup>۴</sup> (۱۹۹۰): شایستگی‌های فنی / شایستگی‌های مدیریتی عمومی / استقلال یا عدم وابستگی / آرامش خاطر یا ثبات / خلاقیت کارآفرینانه / حرکت در یک مسیر مشخص / برخورداری از حس رقابت / سبک زندگی. (سیدان مانلاکا، ۲۰۰۳: ۶)

اسپنسر و اسپنسر<sup>۵</sup> (۱۹۹۳): شایستگی‌های موفقیت و عمل / اثربخشی شخصی / اثر و نفوذ / شایستگی‌های مدیریتی / شایستگی‌های شناختی / کمک کردن و خدمات انسانی. (کوچران، ۲۰۰۹)

آنالویی<sup>۸</sup> (۱۹۹۵): مدیریت بر خود / مدیریت بر سایرین / مدیریت بر کار. (رائو، ۲۰۱۱)

اداره مدیریت پرسنلی آمریکا (۱۹۹۸): ائتلاف‌سازی / ارتباطات / مدیریت افراد / هدایت تغییر / هدایت نتایج / شم تجاری. (ونگ، ۲۰۰۶: ۹)

وود<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸): شایستگی‌های فکری / شایستگی‌های احساسی / شایستگی‌های عملی. (باربر، ۲۰۰۰: ۱۱)

10. Wood
11. Barber
12. Virtanen
13. Bowman
14. Mintzberg
15. Ekaterini

1. Cameron & Witten
2. Stewart
3. Rao
4. Hofmeyer
5. Schein
6. Sydänmaanlakka
7. spencer & spencer
8. Analoui
9. Wang

جدول ۱. روش‌های مورد استفاده در شناسایی شایستگی‌های مدیریتی

روش شناسی	پژوهشگر
تکنیک رویدادهای حیاتی	فلانگان (۱۹۵۴) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
مصاحبه‌های رویداد رفتاری <sup>۱</sup>	مک کلند (۱۹۷۳) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
مصاحبه‌های عمیق	بویاتزیس (۱۹۸۲) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
بررسی ادبیات رهبری از سال ۱۹۸۴ تا ۱۹۰۴	استوگدیل <sup>۲</sup> (۱۹۸۴) منبع: کارملی (۲۰۰۶)
تجزیه و تحلیل شغل	دالویکز <sup>۳</sup> (۱۹۸۹)
مطالعه تجربی شامل مصاحبه‌های رویداد رفتاری، تجزیه و تحلیل شغل و همچنین بازتحلیل الگوهای شایستگی پیشین	اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) منبع: لافتن <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)
مشاهده مستقیم شغل	دوبویز <sup>۵</sup> (۱۹۹۳) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
مصاحبه	آسا <sup>۶</sup> (۱۹۹۴) منبع: لافتن (۲۰۱۰)
مصاحبه‌های عمیق و تحلیل مطالعات موردی ۱۱۰۰ مدیر	کوزس و پوسنر <sup>۷</sup> (۱۹۹۵) منبع: لافتن (۲۰۱۰)
بررسی شاخص‌های رفتاری، مرور ادبیات مدیریت و رهبری، بررسی الگوهای شایستگی در بخش خصوصی و جلسات گروه‌های کانونی با متخصصان منابع انسانی دانشگاهی و مدیران پرسنلی شاغل در بخش دولتی	اداره مدیریت پرسنلی آمریکا (۱۹۹۸) منبع: ونگ (۲۰۰۶)
استنباط از دسته‌بندی‌های مختلف رهبری و مصاحبه با شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی رهبری	نیلسن وهالام <sup>۸</sup> (۱۹۹۹) منبع: لافتن (۲۰۱۰)

ارزیابی ۳۶۰ درجه	لوسیا و لپسینگر <sup>۹</sup> (۱۹۹۹) منبع: کوچران (۲۰۰۹)
مصاحبه رویدادهای رفتاری و مرور پیشینه موضوع	بی دی آی <sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹) منبع: لافتن (۲۰۱۰)
مطالعه پیمایشی و مصاحبه	وتن و کامرون (۲۰۰۱) منبع: کارملی (۲۰۰۶)
تجزیه و تحلیل شغل و مصاحبه	ونگ و چن <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) منبع: ونگ (۲۰۰۶)
مطالعه طولی پیمایشی	ونگ و اشنايدر <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۳) منبع: ونگ (۲۰۰۶)

### تعریف شایستگی

مفهوم شایستگی اصطلاح تازه‌ای نیست، بلکه در طول قرن‌ها مطرح بوده و می‌توان آن را به رومیان باستان نسبت داد که نوعی از چارچوب‌های شایستگی را برای ترسیم ویژگی‌های سرباز خوب، تهیه کرده بودند (اپدیک و هاندگم، ۲۰۱۰/ای). جمله‌ای نیز از کوروش کبیر مبنی بر اهمیت موضوع شایستگی با این مضمون نقل شده است که: «رهبری، یعنی رساندن افراد به اوج شایستگی» (هدریک، ۲۰۰۶: ۱۰). اگر چه در حال حاضر ادبیات نسبتاً گسترده‌ای درباره شایستگی وجود دارد، اما تنوع بسیاری در این زمینه به چشم می‌خورد و عدم اجماع در زمینه معنی و تعریف شایستگی به روشنی دیده می‌شود. (کایرتون و هیلی، ۲۰۰۹)

در برخی فرهنگ لغات، دو واژه «Competence» و «Competency» به صورت برابر به کار برده شده‌اند، اما واژه اول به معنای یک مهارت و رسیدن به استاندارد عملکرد آن است؛ در حالی که واژه دوم به معنای رفتاری است که به واسطه آن، مهارت مورد نظر تحقق می‌یابد. به عبارتی؛ واژه نخست، بیانگر آنچه افراد می‌توانند انجام دهند و واژه دیگر، بیانگر چگونگی انجام آن چیز است. (سانگهی، ۲۰۰۷: ۸)

به منظور روشن‌تر شدن دلایل وجود برداشت‌های مختلف

9. Lucia & Lepsinger

10. Personnel Decisions International

11. Wang and Chen

12. Wang and Schneider

13. Hedrick

14. Kirton & Healy

15. Sanghi

1. Behavioral Event Interview (BEI)

2. Stogdill

3. Dulewicz

4. Lofton

5. Dubois

6. American Association of School Administrators

7. Kouzes & Posner

8. Nilsen & Hallam

استوارد و هملین<sup>۳</sup> (۱۹۹۲): شایستگی عبارت است از توانایی‌ها و ظرفیت‌های مورد نیاز برای انجام نقش یا وظیفه تعیین شده. (حصیری، ۱۳۸۷)

دوبویز و راثول (۲۰۰۰): شایستگی را به عنوان ویژگی‌های اساسی یک کارمند، شامل انگیزه، صفات، مهارت، خود پنداره، نقش اجتماعی و دانش تلقی می‌کنند که منجر به عملکرد برتر و اثربخشی فرد در کار می‌شود. (دوبویز و راثول، ۲۰۰۰: ۱۴)

واکولا<sup>۴</sup> و دیگران (۲۰۰۷): یک شایستگی فردی مرتبط با شغل، عبارت است از مجموعه‌ای اساسی از الگوهای رفتاری یک مستخدم که به عملکرد اثربخش و کار عالی مرتبط بوده، هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی عمل می‌کند و سازمان را از مزیت رقابتی پایدار برخوردار می‌سازند. (اپدیک و هاندگم، ۲۰۱۰/بی: ۱۳)

با مروری بر تعاریف موجود می‌توان تعریفی جامع از شایستگی بدین شکل ارائه داد: «شایستگی، عبارت است از برآیند مجموعه ویژگی‌های شخصیتی پایدار و صفات ذاتی (از جمله: شجاعت، مهربانی، صبوری و ...) و ویژگی‌های اکتسابی (از جمله نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها، دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، الگوهای رفتاری و ...) و ویژگی‌های فیزیولوژیک که در گذر زمان قابل تغییر بوده و با قرار گرفتن در بستر محیطی و سازمانی مناسب می‌تواند به تحقق اثربخش وظایف محوله و عملکرد برتر منجر شود».

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، از استراتژی یا روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد<sup>۵</sup> استفاده شده است. علت استفاده محقق از یک روش‌شناسی خاص، به عوامل مختلفی برمی‌گردد که مهم‌ترین آنها سؤال تحقیق است. هر گاه پژوهشگر در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود.

از این مفهوم، مروری بر خاستگاه‌های اصلی این مقوله، مفید خواهد بود. اصطلاح «شایستگی»<sup>۱</sup> در انگلستان به منظور نشان دادن دامنه‌ای از استانداردهای مرتبط با عملکرد حرفه‌ای مورد استفاده قرار گرفت و شایستگی حرفه‌ای به عنوان توانایی به کار بردن دانش، مهارت‌های عملی و فکری و درک لازم برای تحقق عملکرد مؤثر منطبق با استانداردهای مورد انتظار، تعریف شد. اما در ایالات متحده، واژه شایستگی معادل کلمه Competency و در نتیجه پیشرفت‌هایی که در حوزه روان‌شناسی اجتماعی رخ داد، در اواخر دهه ۶۰ ظهور کرد. رویکرد آمریکایی به شایستگی، بیانگر اهمیت شناسایی و بهبود آن دسته از نگرش‌های رفتاری است که افراد با عملکرد بالا را از افراد با عملکرد معمولی، متمایز می‌سازد. تفاوت اساسی میان رویکرد انگلیسی و آمریکایی این است که رویکرد آمریکایی در جستجوی موارد عالی بود؛ در حالی که نظام بریتانیایی شناسایی مهارت‌ها، مستلزم انجام یک نقش است که قابل مشاهده و ارزیابی بوده و بنابر این، قابل آموزش و پرورش خواهد بود (اپدیک و هاندگم، ۲۰۱۰/بی: ۱۲). در مطالعه حاضر، شایستگی معادل واژه Competency مدنظر است و بنابر این، رویکرد رفتاری از این مفهوم نسبت به رویکرد کارکردی آن غالب خواهد بود.

پس از بررسی جامع ادبیات موضوع، بیش از ۳۷ تعریف از مفهوم شایستگی از سوی صاحب‌نظران و مؤسسات پژوهشی شناسایی شد که به دلیل محدودیت‌های موجود، مهم‌ترین تعاریف در زمینه شایستگی (های مدیریتی/شغلی) در ادامه خواهد آمد.

بویاتزیس (۱۹۸۲): شایستگی شغلی عبارت است از ویژگی‌های اساسی یک فرد که منجر به عملکرد اثربخش یا عالی فرد در آن شغل می‌شود. (اپدیک و هاندگم، ۲۰۱۰/ب: ۱۳)

آلبانسه<sup>۲</sup> (۱۹۸۹): شایستگی‌های مدیریتی شامل مهارت‌ها یا ویژگی‌های فردی می‌شوند که در تحقق عملکرد اثربخش مدیریتی نقش دارند. (آلبانسه: ۱۹۸۹)

3. Steward & Hamlin

4 . Dubois and Rothwell

5. Vakola

6. Grounded Theory

1. Competence

2. Albanese

نظریه‌های موجود فاقد تبیین کاملی از پدیده مورد نظر می‌باشند، توصیه شده است. (پارکر و مایریک،<sup>۴</sup> ۲۰۱۱)

### روش نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران کل بخش دولتی است که دارای حداقل پنج سال سابقه مدیرکلی و حداقل واجد یکی از ویژگی‌های ذیل بوده‌اند: به عنوان مدیر برگزیده ملی یا دستگاهی در جشنواره شهید رجایی انتخاب شده باشند، یکی از نشان‌های دولتی را دریافت کرده باشند یا از منظر مدیران دستگاه‌های نظارتی فرابخشی، به ویژه معاونت‌های ریاست جمهوری یا واحدهای ارزیابی عملکرد سازمان متبوع، به عنوان مدیران اثربخش<sup>۵</sup> یا مدیران دارای عملکرد برتر<sup>۶</sup> شناخته شده باشند. شاخص‌های عمده این واحدها برای مدیران اثربخش، برآیند عواملی از جمله اجرای شایسته برنامه‌ها و سیاست‌های ابلاغی، حسن شهرت، حسن خلق، تعامل سازنده با سایر واحدها، انضباط اداری و امثال آن می‌باشد.

در این مطالعه با هدف گردآوری با کیفیت‌ترین داده‌ها و با برخوردار از شناختی که از مدیران اثربخش وجود داشته است، در ابتدای کار با سه نفر از مدیران با عملکرد برتر از میان تعداد زیاد مدیران دولتی، مصاحبه‌های اولیه انجام شد و بدین ترتیب، پرسش‌های اولیه‌ای که در راستای سؤال اصلی تحقیق فهرست شده بود، مورد بازنگری قرار گرفت. بنابر این، محورها و سؤالات مصاحبه بر اساس بازخوردهایی که از مصاحبه‌های اولیه اخذ شد، مورد بازبینی قرار گرفت و به تدریج اصلاح شد.

در ادامه، با مراجعه به بانک اطلاعات مدیرانی که به عنوان مدیران نمونه در جشنواره شهید رجایی انتخاب شده بودند و همچنین مراجعه به خبرگانی که به لحاظ جایگاه سازمانی و ارتباطات گسترده با دستگاه‌های اجرایی، با مدیران اثربخش آشنا بوده و نیز با مراجعه به دفاتر ارزیابی عملکرد و دفاتر

پژوهشگری که می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائلی خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر موفق می‌شود. از سویی، روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی که از آنها چیزی نمی‌دانیم یا بسیار می‌دانیم اما می‌خواهیم فهم تازه‌ای از آنها به دست بیاوریم به کار برد (استراوس و کوربین،<sup>۱</sup> ۱۳۹۰: ۳۳). هدف اصلی تحقیق، تعیین‌کننده نوع روشی است که پژوهشگر می‌تواند بر اساس آن به شکل مطلوب‌تری به پاسخ سؤالات خود دست یابد. محقق می‌تواند بررسی تجارب افراد به منظور خلق نظریه را دارد، می‌تواند از روش گراندد تئوری به خوبی بهره‌مند شود. (کرسول،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲: ۲۰)

مشخصات تحقیق حاضر از حیث روش‌شناسی به اختصار بدین شرح است: جهت‌گیری پژوهش: بنیادی؛ روش پژوهش: کیفی؛ فلسفه پژوهش: تفسیری؛ استراتژی پژوهش: نظریه داده‌بنیاد؛ رویکرد پژوهش: استقرائی؛ هدف پژوهش: اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش: تک‌مقطع و شیوه گردآوری داده‌ها: مصاحبه نیمه ساختاریافته.

در میان روش‌های کیفی و تفسیری، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مزایای منحصر به فردی برای پژوهشگران به همراه دارد؛ چرا که ظرفیت بالایی برای تفسیر پدیده‌های پیچیده داشته و به محقق آزادی عمل بیشتری برای بررسی حوزه مطالعه و ظهور مفاهیم می‌دهد (جونز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به عنوان روش، نوعی تحقیق در عرصه است که پدیده‌ها را در موقعیت طبیعی آنها، مثل بیمارستان‌ها، کلاس‌های درس و سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده و توصیف می‌کند. هدف اصلی آن، بررسی عمیق اعمال، رفتارها، عقاید و طرز فکرهای افراد و گروه‌ها به همان نحوی است که در زندگی واقعی آنها روی می‌دهد؛ به گونه‌ای که به روشن‌سازی فرایندهای اجتماعی در آن عرصه بینجامد (ادیب حاج‌باقری، ۱۳۸۵: ۱۷). استفاده از این روش در شرایطی که درک اندکی از یک پدیده وجود دارد یا

4. Parker & Myrick  
5. Effective Managers  
6. Superior Performance

1. Strauss & Corbin  
2. Creswell  
3. Jones

کاری، نمونه بعدی از حوزه‌ای جدید انتخاب شده است.

با توجه به اینکه در این مطالعه، مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده و به طور خاص از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده، نمونه‌گیری نیز تابع قواعد همین روش بوده و به شیوه هدفمند و نظری انجام شده است. حجم نمونه در این رویکرد، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آنقدر ادامه می‌یابد تا اشباع داده‌ها حاصل شود؛ یعنی محقق به این نتیجه می‌رسد که داده‌های جدید، تکرار داده‌های قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدها و طبقات موجود داشته باشد، به دست نیاید (ادیب حاج‌باقری، ۱۳۸۵: ۲۷). در این تحقیق، از مصاحبه پانزدهم، پژوهشگران به لحاظ داده‌ها به مرحله اشباع رسیدند؛ اما برای حصول اطمینان از جمع‌آوری داده‌های کافی، مصاحبه‌ها تا ۲۵ نفر ادامه پیدا کرد. مشخصات کلی افرادی که در این تحقیق مشارکت کرده‌اند، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

تحصیلات			سنوات مدیریت			سنوات خدمت			جنسیت	
دکتر	ارشد	کارشناسی	بیش از ۲۰	۱۵-۲۰	۱۰-۱۵	۲۵-۳۰	۲۰-۲۵	۱۵-۲۰	مرد	زن
۴	۱۳	۸	۹	۱۱	۵	۱۱	۱۰	۴	۲۴	۱
			میانگین سنوات مدیریت: ۱۸			میانگین سنوات خدمت: ۲۵				

است، محورهای گفتگو از قبل در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا بتواند با آمادگی مطلوب در جلسه شرکت کرده، اطلاعات مورد نظر را ارائه کند. کلیه مصاحبه‌های انجام شده ضبط و متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد و هر یک از مصاحبه‌ها بلافاصله مورد

نوسازی و تحول اداری دستگاه‌های اجرایی که وظیفه ارزیابی عملکرد مدیران و اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت را برعهده دارند، به نمونه‌های مورد نظر دستیابی حاصل شد. به علاوه، در هر جلسه مصاحبه، مشارکت‌کننده یک یا دو نفر از افرادی را که می‌توانستند به پربارتر شدن این تحقیق کمک کنند معرفی می‌کردند. به این شیوه دستیابی به نمونه‌ها در ادبیات روش‌شناسی، اصطلاحاً روش گلوله برفی می‌گویند. گفتنی است که درخواست معرفی نفر بعدی در پایان جلسه مصاحبه مطرح می‌شد و شرکت‌کننده با توجه به آشنا شدن با اهداف پژوهش و نوع پرسش‌ها می‌توانست با دقت بیشتری فرد بعدی را معرفی کند. نکته‌ای که در اینجا ذکر آن ضروری می‌باشد این است که به منظور پرهیز از متمرکز شدن مطالعه در یک شاخه خاص از سازمان‌ها، در هر حوزه از وظایف دولت، صرفاً دو یا سه بار از روش گلوله برفی استفاده شده و پس از مصاحبه با دومین فرد از یک حوزه

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور دستیابی به داده‌هایی که بتواند پرسش پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران منتخب انجام شد. در این مصاحبه‌ها که زمان آنها بین ۴۰ تا ۱۱۰ دقیقه متغیر

پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات‌ها استخراج می‌شد. در برخی جمله‌ها، مصاحبه‌شوندگان از اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که مستقیماً به عنوان یک کد، قابل استفاده بود و در برخی موارد، مفهومی در ورای جملات پنهان بود که محقق با توجه به نیت گوینده، یک مفهوم را به آن نسبت داده و به صورت یک کد اولیه در نظر گرفته است. به عنوان نمونه، وقتی مصاحبه‌شونده‌ای می‌گوید: «به نظرم مهم‌ترین شاخصه‌ای که یک مدیر خوب باید داشته باشد، صداقت است»، برچسب مفهومی صداقت، مستقیماً به عنوان یک کد قابل استنباط است. اما در جمله: «بایستی زیرمجموعه خود را طوری بسازد که وقتی خودش نبود، احساس خلأ به وجود نیاید و کارها به خوبی اداره شود»، مفهوم جانشین‌پروری، توسط محقق برای آن انتخاب شده است.

کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه پالایش شده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هر یک بر اساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده‌تر به عنوان مقوله سازماندهی شدند و همین‌طور مقولات به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه مستمر، بر حسب قربات مفهومی، در سطحی انتزاعی‌تر، در قالب طبقات با یکدیگر تلفیق شدند. پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌ها، تعداد ۴۳۰ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به ۲۷ مفهوم، ۹ مقوله و سه طبقه تبدیل شد. خلاصه طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی در جدول ۳ درج شده است.

تحلیل قرار گرفت. بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و بر اساس تشابهات و سنخیت داده‌ها، در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم دارند، سازماندهی شدند و در نهایت، مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی‌شان از قربات بیشتری برخوردار بود ذیل طبقه ویژه‌ای قرار داده شدند. در روش نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها به معنی مقایسه مستمر داده‌ها با هدف مفهوم‌سازی است و همه مراحل از کدگذاری تا طبقه‌بندی را در بر می‌گیرد. این روش، آفرینش نظریه را از طریق کدگذاری سیستماتیک مستقیم و شیوه‌های تحلیلی میسر می‌سازد. این فرایند شامل سه نوع مقایسه است. ابتدا پدیده‌ها برای کشف شباهت‌ها و نحوه تغییرات آنها در شرایط گوناگون با یکدیگر مقایسه می‌شوند. در جریان این عمل، بر اساس شباهت‌های یافت شده، مقولات کلی و ویژگی‌های آنها تشخیص داده می‌شود که مبنای مفاهیم و مقولات آتی خواهند بود. در مرحله بعد، مقولات ساخته شده برای اشباع ویژگی‌های نظری، با مفاهیم مقایسه می‌شوند. هدف از این عمل، افزایش جزییات مفاهیم، بارور شدن آنها در حین افزایش ویژگی‌های مقولات استخراج شده یا کشف احتمالی مفاهیم جدید است. مرحله نهایی، مقایسه مفاهیم با یکدیگر است. هدف از این کار، فهم روابط میان مفاهیم، برای وحدت‌بخشی آنها در فرضیه‌ها و در نهایت، نظریه است. به سبب همین مقایسه‌های مداوم در جریان تحقیق است که این روش را روش مقایسه مداوم<sup>۱</sup> نیز نامیده‌اند.

با این توصیف، نحوه رسیدن به کدهای اولیه بدین صورت بوده که هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی متن آنها، به صورت جمله به جمله، به دقت بررسی و



جدول ۳. فهرست طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری محوری

طبقه	مقوله‌ها	مفاهیم
شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های نگرشی	تعهد سازمانی / تعهد حرفه‌ای / تعهد اخلاقی / دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان
	شایستگی‌های شخصیتی	شایستگی‌های شخصیتی ذاتی / شایستگی‌های شخصیتی اکتسابی
	شایستگی‌های شناختی و ادراکی	شایستگی‌های هوشی / شایستگی‌های فکری و تحلیلی
	شایستگی‌های رفتاری	رفتارهای شغلی / رفتارهای فردی
	شایستگی‌های معنوی	تفکر معنوی / معنویت در کار
شایستگی‌های تعاملی	شایستگی‌های ارتباطی	شایستگی‌های ارتباطی فردی / شایستگی‌های ارتباطی گروهی / شایستگی‌های ارتباطی سازمانی
	شایستگی‌های رهبری	انگیزش / هدفگذاری / تصمیم‌گیری / نظارت و ارزیابی / هدایت
شایستگی‌های سازمانی	شایستگی‌های منابع انسانی	توجه به امور رفاهی کارکنان / توجه به نیازهای روان‌شناختی کارکنان / توانمندسازی کارکنان / مدیریت امور پرسنلی
	شایستگی‌های حرفه‌ای	شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریتی / شایستگی‌های حرفه‌ای تخصصی / شایستگی‌های حرفه‌ای عملیاتی

به منظور تحلیل دقیق‌تر و کامل‌تر یافته‌های تحقیق، به ویژه در مرحله الگوسازی، از نسخه ۱۰ نرم‌افزار ان ویوو<sup>۱</sup>

استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار در قالب شکل ۱ ارائه شده است.

### شایستگی‌های فردی

شایستگی‌های فردی به مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی اطلاق می‌شود که در قالب نگرش‌ها، رفتارها و خصوصیات شخصیتی افراد تجلی پیدا می‌کند. منظور از شایستگی‌های فردی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های کارکردی است که بخش عمده‌ای از آنها ناشی از یادگیری بوده، در طول زمان کسب می‌شوند و بقیه آن به صورت ذاتی در افراد وجود دارد. نوع

گفتنی است به منظور حصول اطمینان از اعتبار یافته‌های تحقیق و صحت فرایند تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها با وجود رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه پانزدهم، تا نفر بیست و پنجم ادامه یافت. برخی از کدگذاری‌های اولیه به رؤیت مصاحبه شونده‌گان رسید، نتایج کدگذاری انتخابی با چند تن از صاحب‌نظران مدیریت در میان گذارده شد و همچنین نتایج کار در اختیار چند تن از کارکنان سازمان‌های دولتی که واجد تخصص مدیریتی بودند قرار گرفت و بر اساس بازخوردهای ارائه شده استحکام فرایند و نتایج تقویت شد. در کنار این موارد، درگیری طولانی مدت پژوهشگران با موضوع و شناخت مناسب از متن و فضای مطالعه می‌تواند به اعتبار یافته‌ها کمک کند.

تناسب مهارت‌های انسانی آنها با شرایط کار و کارکنان است (دوبرین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۸-۱۷). در کنار این مقوله، مقوله مجزایی با عنوان شایستگی‌های رهبری در نظر گرفته شده است که شامل مجموعه فعالیت‌ها و کنش‌هایی می‌شود که مدیر در جایگاه رهبر و در تعامل با سایرین از خود بروز می‌دهد.

رهبری، جنبه‌ای از زندگی مدیران است که به قابلیت‌های فردی و هنر مدیران ارتباط دارد. توانایی هدایت افراد، نفوذ بر رفتار آنها، برانگیختن آنان، نظارت، هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری، بخش‌های مهم رهبری را تشکیل می‌دهند. دربارهٔ اینکه «رهبران زاده می‌شوند یا ساخته می‌شوند»، نقطه‌نظرات فراوانی وجود دارد، اما واقعیت این است که رهبری، ترکیبی از استعداد‌های ذاتی<sup>۳</sup> و یادگیری است (همان: ۳۶۰). با توجه به سنخیت کدهای اولیه و سازماندهی آن در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، شایستگی‌های فردی دو دسته مقوله و هشت مفهوم را در بر می‌گیرد.

### شایستگی‌های سازمانی

دو دسته شایستگی که تحت عناوین شایستگی‌های فردی و تعاملی مورد بررسی قرار گرفت، عمدتاً به مسائل رفتاری فردی و بین فردی و همچنین خصوصیات مدیران مربوط می‌شوند. دسته دیگر شایستگی‌ها که با عنوان شایستگی‌های سازمانی مطرح شده است، به مهارت و توانمندی‌هایی ارتباط می‌یابد که مدیران در حوزه مسائل نیروی انسانی، کار و وظایف سازمانی باید از آنها بهره‌مند باشند. شایستگی‌های سازمانی در چارچوب دو مقوله کلی که عبارتند از شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های حرفه‌ای، دسته‌بندی شده‌اند که از هفت دسته از مفاهیم و دو دسته مقوله تشکیل یافته‌اند.

نگرش افراد مثبت به خود و جهان، سبک زندگی و رفتارها و عادات آنها، ساختار شخصیتی و ترجیحاتشان، عواملی است که بنیاد زندگی هر انسانی را تشکیل می‌دهد. این عناصر در کنار یکدیگر تا حد بسیار زیادی عملکرد افراد را تحت تأثیر قرار داده، می‌توان گفت اگر این عوامل در راستای اثربخشی قرار داشته باشند، دارنده آنها از اقبال بسیار بالایی برای تبدیل شدن به یک انسان مؤثر در زندگی فردی و حرفه‌ای برخوردار خواهد بود. پیتر دراکر دربارهٔ ویژگی‌های مدیریتی عصر حاضر، ضمن تأکید بر شایستگی‌های فردی می‌گوید: من فکر می‌کنم جستجو برای یک معیار شاخص عینی را بایستی کنار گذاشت و به چیزی که من آن را شایستگی فردی می‌نامم پرداخت (ناصری فرد و دیگران، ۱۳۸۹). با توجه به سنخیت کدهای اولیه و سازماندهی آن در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، شایستگی‌های فردی پنج دسته مقوله و ۱۲ مفهوم را در بر می‌گیرد.

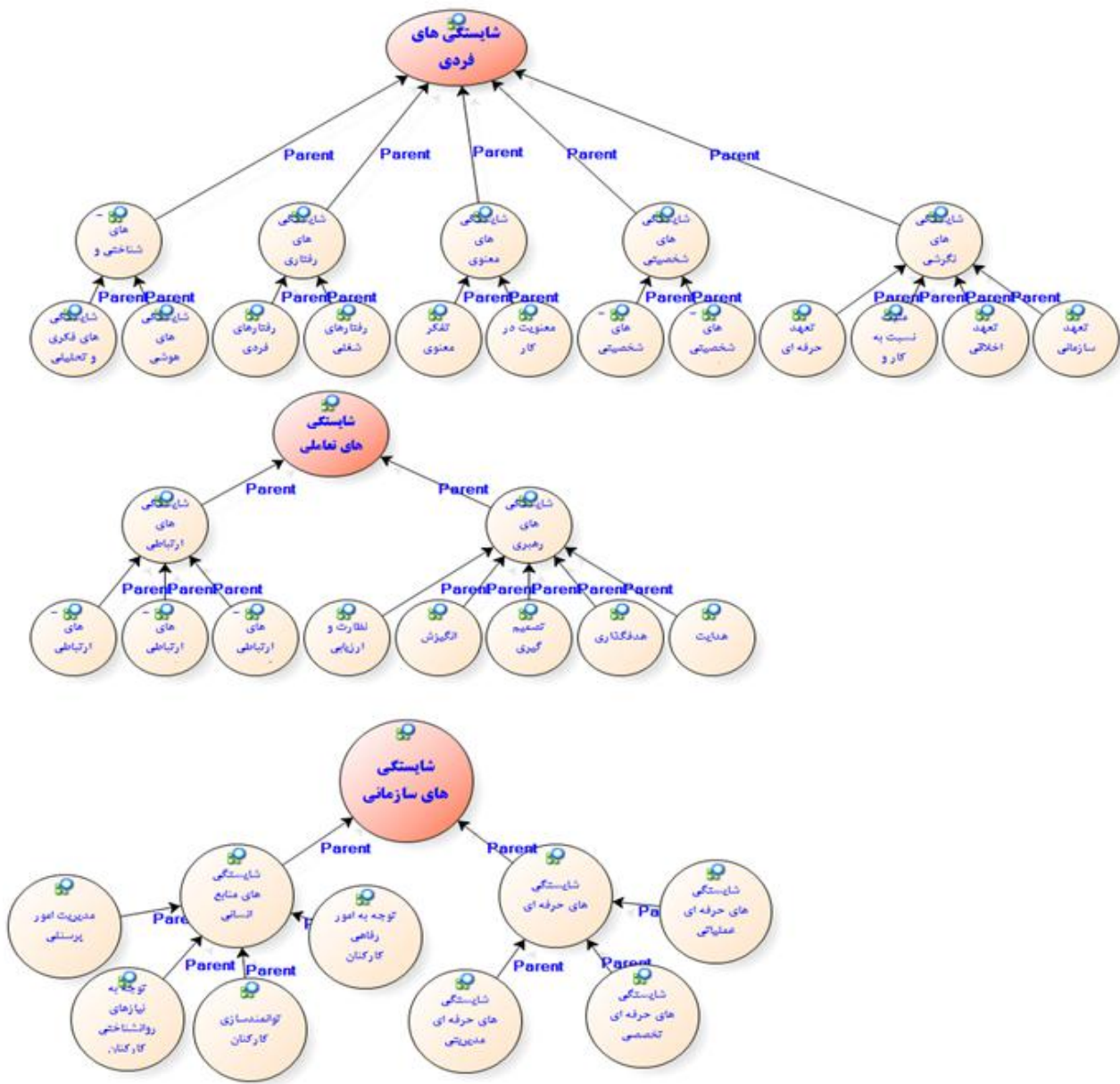
### شایستگی‌های تعاملی

شایستگی‌های تعاملی، دومین طبقه از شایستگی‌های مدیران دولتی اثربخش است که در این پژوهش شناسایی شده است. این مجموعه شایستگی‌ها در قالب دو مقوله شایستگی‌های ارتباطی و شایستگی‌های رهبری دسته‌بندی شده‌اند. در این مطالعه، شایستگی‌های ارتباطی، آن دسته از ارتباطاتی در نظر گرفته شده‌اند که مدیران به مناسبت شغل و جایگاهی که در سازمان دارند، با افراد، گروه‌ها و واحدهای درون سازمانی و برون سازمانی برقرار می‌کنند. مهارت‌های ارتباطی<sup>۱</sup> بخش مهمی از مهارت‌های بین فردی را در بر می‌گیرند؛ چراکه مبادلهٔ پیام‌ها در محیط کار بر اساس مهارت‌های ارتباطی شکل می‌گیرد.

مهارت‌های ارتباطی که از آنها به عنوان مهارت‌های نرم یاد می‌شود، در زمینهٔ هدایت افراد و بالا رفتن از نردبان مدیریت، مهم‌تر از مهارت‌های فنی‌اند. یکی از دلایل شکست همهٔ مدیران در سطوح مختلف، عدم

2. Dubrin  
3. Genetic Predisposition

1. Communication



شکل ۱. الگوی شماییک یافته‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Nvivo

بخش تولیدی استفاده نمی‌شود و ثانیاً، فراوانی بالای این موضوع در مصاحبه‌های انجام شده باعث پرداختن به آن به صورت یک خوشه مستقل شد. این گروه از شایستگی‌ها در قالب چهار مفهوم، شامل توجه به امور رفاهی کارکنان، توجه به نیازهای روان‌شناختی کارکنان، توانمندسازی کارکنان و مدیریت امور پرسنلی سازماندهی شده‌اند که این طبقه‌بندی نیز بر اساس سنجیت کدهای اولیه صورت گرفته است.

در این پژوهش، اکثر مشارکت‌کنندگان به اهمیت بالای توجه به منابع انسانی اشاره داشته و اتفاق نظر کاملی در این خصوص وجود داشت. در این مطالعه، شایستگی‌های منابع انسانی به این دلیل به عنوان یک مقوله مجزا و در قالب شایستگی‌های سازمانی قرار گرفته‌اند که اولاً، نیروی انسانی در سازمان‌های بخش دولتی بهترین ابزار تحقق اهداف و مأموریت‌ها می‌باشند؛ چرا که از فناوری و مواد خام همچون

عملکرد مدیران، نقش بسیار قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. در واقع؛ عواملی که در لبه دایره قرار گرفته‌اند، از جمله حمایت فرادستان، استقلال نسبی، فضای انگیزشی، امکانات موجود و ...، عواملی‌اند که بر میزان اثربخشی عملکرد مدیران دولتی اثرگذارند. شکل ۲ بیانگر ابعاد مختلف این نظریه اولیه است.

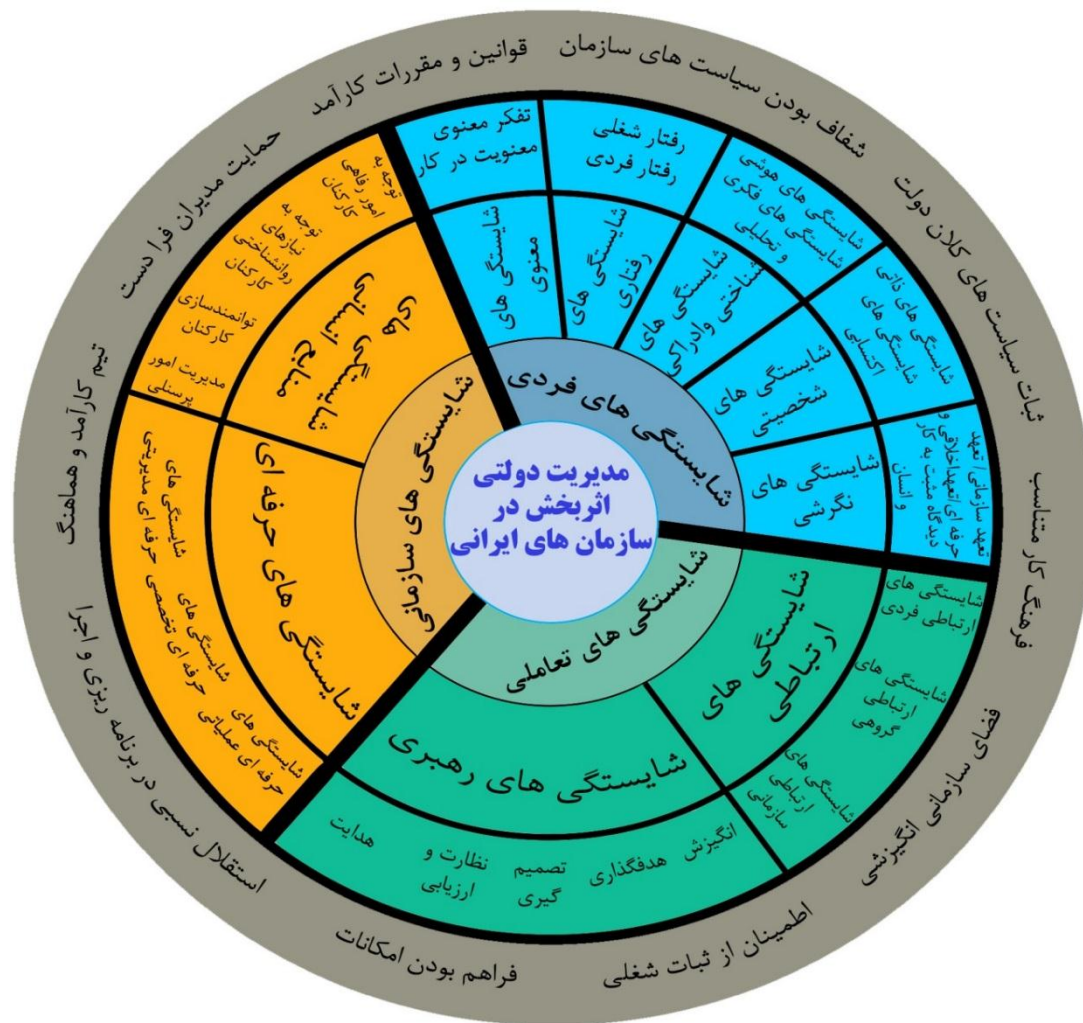
### نظریه‌های حمایت‌کننده از یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی تبیین شد، نظریه برآمده از داده‌ها در روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، یک نظریه اولیه است و به میزانی که این نظریه از جانب نظریه‌های موجود مرتبط، مورد حمایت و پشتیبانی قرار بگیرد، از اعتبار بیشتری برخوردار خواهد بود (ادیب حاج‌باقری، ۱۳۸۵: ۱۸). به عبارتی؛ برای تحکیم بخشیدن به نظریه حاصل، تفاوت‌ها و شباهت‌های آن با پژوهش‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورتی که پژوهش‌های بیشتری اجزای این نظریه را تأیید کنند، نظریه استحکام بیشتری خواهد داشت. با نگاهی به ادبیات موضوع و تحلیل یافته‌های این پژوهش و با بررسی گسترده نظریه‌های مرتبط با این قلمرو، به نظر می‌رسد که نظریه شکل گرفته در این مطالعه، بیشترین قرابت را با نظریه‌های ذیل داشته و از سوی آنها حمایت می‌شود: نظریه رهبری خدمتگزار، نظریه رهبری معنوی، نظریه رهبری سطح پنجم کالینز، نظریه رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا.

شایستگی‌های حرفه‌ای، به مجموعه‌ای از مهارت‌ها ارتباط می‌یابد که مدیران برای اثربخش بودن در شغل خود به آنها نیازمندند. این گروه از شایستگی‌ها در قالب سه دسته طبقه‌بندی شده‌اند: شایستگی‌های حرفه‌ای تخصصی که دقیقاً به حیطه فعالیت‌ها و وظایف اختصاصی مدیر مربوط می‌شود و از شغلی به شغل دیگر متفاوت است. شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریتی، که در کلیه مشاغل مدیریتی عمومیت دارد و شایستگی‌های حرفه‌ای عملیاتی که مرتبط با وظایف عمومی مدیران می‌باشد و ابزاری است برای تحقق شایستگی‌های دیگر مدیران.

### بحث و نتیجه‌گیری

آنچه به عنوان دستاورد این پژوهش با نام «نظریه مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی» مطرح شده، پاسخ به این پرسش محوری پژوهش است که: «مختصات مدیریت دولتی اثربخش در فضای نظام اداری ایران چگونه است؟». در واقع؛ این نظریه به دنبال آن است تا مجموعه ویژگی‌های شخصیتی، نگرشی، رفتاری، مهارت‌ها و شایستگی‌های یک مدیر دولتی را که می‌کوشد به گونه‌ای اثربخش در سازمان‌های دولتی ایران فعالیت کند، با توجه به شرایط محیطی تبیین کند. آنچه در این نظریه در مقایسه با سایر دیدگاه‌های مطرح شده درباره شایستگی‌های مدیریتی خودنمایی می‌کند، گستردگی شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیران دولتی و نیز توجه به عوامل محیطی است که می‌تواند به عنوان متغیری اثرگذار بر



شکل ۲. نظریه مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی (مدل استخراج شده از تحقیق)

نقاط تلاقی و وجوه اشتراک «نظریه مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی» با نظریه‌هایی که از آن حمایت می‌کنند، در جدول ۴ لحاظ شده‌اند.

جدول ۴. مقایسه نقاط اشتراک نظریه‌های مرتبط، با نظریه حاصل از پژوهش حاضر

نظریه‌های مرتبط	نقاط اشتراک با نظریه مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی
مدل‌های شایستگی	شایستگی‌های مدیریت بر خود/شایستگی‌های ارتباطی/شایستگی‌های رهبری/شایستگی‌های حرفه‌ای
رهبری خدمتگزار	شایستگی‌های فردی / شایستگی‌های منابع انسانی
رهبری معنوی	شایستگی‌های نگرشی/شایستگی‌های شخصی/شایستگی‌های معنوی
رفتار شهروندی سازمانی	شایستگی‌های نگرشی/شایستگی‌های شخصی/شایستگی‌های رفتاری
رفتار سازمانی مثبت‌گرا	شایستگی‌های نگرشی/شایستگی‌های شخصی
رهبری سطح پنجم کالینز	شایستگی‌های شخصی/شایستگی‌های رفتاری فردی/شایستگی‌های رفتاری شغلی

موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها را قابل پیش‌بینی کند. آنچه مسلم است، شایستگی مدیریتی صرفاً از طریق کسب دانش و

در خاتمه می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که میزان توجه به انتخاب نوع مدیران در هر سازمان می‌تواند تا حد زیادی

عرصه مدیریت دولتی ایران تبدیل شوند و همچنین سازمان‌هایی که قصد دارند نسلی از مدیران توانمند را تربیت کنند، شایسته است این مشخصات را مد نظر قرار دهند و برای نزدیک شدن به این الگو برنامه‌ریزی کنند.

معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه این امر مستلزم توسعه همه‌جانبه در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار مدیر است (ناصری‌فر و دیگران، ۱۳۸۹). یافته‌های این پژوهش که کاملاً برخاسته از داده‌های واقعی و در نتیجه ساعت‌ها گفتگو با مدیران دولتی با عملکرد برتر و ساعت‌های طولانی پالایش و تحلیل داده‌ها و بررسی ادبیات موجود است، حکایت از این دارد که سیمای مدیران دولتی اثربخش در نظام اداری ایران بر اساس کدهای استخراج شده از داده‌ها، مرکب از اجزای ذیل است:

### منابع

- ادیب حاج‌باقری، محسن (۱۳۸۵). "روش تحقیق گرانند تئوری: راه و روش نظریه‌پردازی در علوم انسانی و بهداشتی". تهران: بشری.
- استراوس، ای. و کوربین، جی. (۱۳۹۰). "مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای". ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نی.
- حاجی کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادی زاده مقدم، اکرم، بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰). "بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران". اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول پیاپی ۹: ۲۵۴-۲۲۳.
- حصیری، اسد (۱۳۸۷). "ارتقای روحیه کارکنان سازمان‌های دولتی بوشهر". پایان‌نامه کارشناسی ارشد. چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۹۱). "واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران سیستم بانکی (یک مورد کیفی)". مدیریت فردا، دوره ۱۱: ۱۳۸-۱۱۷.
- زاهدی، شمس‌السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). "الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی". مجله مطالعات راهبردی سال اول شماره ۱، صص ۹۵-۱۳۹.
- قربانی اورنجی، سمیه (۱۳۸۹). "مقایسه ارزش‌ها و شایستگی‌های مدیران دولتی و خصوصی بر اساس

- مدیرانی متعهد، اخلاق‌مدار و برخوردار از نگاهی مثبت نسبت به کار و نیروی انسانی؛
  - مدیرانی کمال‌جو، شجاع، وارسته، صمیمی، صبور، آرام، خلاق، پرانرژی و قاطع؛
  - مدیرانی باهوش، مدبر، دوراندیش، تحلیل‌گر، زیرک و کل‌نگر؛
  - مدیرانی دقیق، منظم، سختکوش، سالم، منصف، مردم‌دار، بی‌ریا، متعادل و متواضع؛
  - مدیرانی معتقد، آخرت‌اندیش، متشجع، درستکار، ساده‌زیست و با وجدان؛
  - مدیرانی مشارکت‌جو، شفاف، تعامل‌گرا، مردم‌شناس، خوش‌مشرّب و در دسترس؛
  - مدیرانی حامی، اعتمادکننده، توانمند در برانگیختن حس همکاری و همراهی در افراد، تصمیم‌گیرانی شایسته، دارای جهت‌گیری روشن و مشخص و مسلط بر اوضاع؛
  - مدیرانی دلسوز و آگاه به نیازهای کارکنان، رشد‌دهنده، یاری‌دهنده و قدردان؛
  - مدیرانی متخصص، برخوردار از تفکر برنامه‌ای و تشکیلاتی، پیگیر، پخته، روزآمد و مطلع.
- بر اساس یافته‌های این پژوهش، می‌توان گفت این ویژگی‌ها، ترسیم‌کننده چهره یک مدیر دولتی اثربخش در نظام اداری ایران است که البته یک نفر به تنهایی نخواهد توانست از مجموعه این خصوصیات در یک زمان و یکجا برخوردار باشد؛ بلکه مدیرانی که قصد دارند به الگوهای مطلوبی در

- ناصحی فر، وحید و الماسی فرد، محمدرسول (۱۳۸۸). "جایگاه معنویت کاری در جامعه سازمانی امروز". فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال چهارم، شماره‌های ۳ و ۴.
- هدریک، لاری (۲۰۰۶). "مدیریت کوروش بزرگ". ترجمه محمد ابراهیم محبوب. تهران: فرا.

- پیمایش MVP در ایران". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.
- محمودی‌راد، غلامحسین، (۱۳۸۸). "تبیین فرایند شایستگی‌های مدیریتی در پرستاری". رساله دکتری چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.

- Albanese, R. (1989). "Competency-based Management Education". *Journal of Management Development*, 8(2): 66-76.
- Barber, C.S. (2000). "Current and Future Managerial Competency Requirements for Manufacturing, Assembly, and /or Material Processing Function". Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California.
- Bowman, J.S.; West, J.P. & Beck, M.A. (2010). "Achieving Competencies in Public Service: the Professional Edge". Edition. 2nd Ed. New York, M.E. Sharpe.
- Carmeli, A. & Tishler, A. (2006). "The Relative Importance of the Top Management Team's Managerial Skills". *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 1: 9-36.
- Cochran, G.R. (2009). "Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization Unpublished Doctoral Dissertation". Ohio State University, Columbus, OH.
- Creswell, J.W. (2012). "Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research" (4 Ed.). Boston, Pearson Education, Inc.
- Dubois, David D. & Rothwell J. (2000). "The Competency Toolkit" (vol. 10. f2) Amherst, MA: Human Resource. Development Press.
- Dubrin, A.J. (2011). "Essentials of Management" (9th Ed.). South-Western College Pub.
- Dulewicz, V. (1989). "Assessment centres as the route to competence". *Personnel Management*, 21(11), 56-59.
- Ekaterini, G. (2011). "A Qualitative Approach to Middle Managers' Competences". *Management Research Review*, Vol. 34 Iss: 5, 553-575.
- Kirton, G. and Healy, G. (2009). "Using Competency-based Assessment Centers to Select Judges - Implications for Equality and Diversity". *Human Resource Management Journal*, 19(3): 302-318.
- Jones, M. & Alony, I. (2011). "Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies- an Example from the Australian Film Industry". *International Journal of Doctoral Studies*, 6 (N/A): 95-114.
- Lofton, R.S. (2010). "The Roles and Leadership Competencies of Nontraditional and Traditional Superintendents: Learning from Experience". Unpublished Doctoral Dissertation, Columbia University.
- Mbokasi, B.; Visser, D. & Fourie, L. (2004). "Management Perceptions of Competencies Essential for Middle Managers". *Journal of Industrial Psychology*, 30 (1): 1-9.
- Mintzberg, H. (2009). "Managing. San Francisco". Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Mirabile, R. J. (1997). "Everything you wanted to know about competency

- modeling" .Training and Development, 51(8), 73-77.
- Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. (2010/a). "Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration". IRSPM Conference. Berne, Switzerland, 7-9 April.
  - Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. (2010/b)." *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*". Confidential Report. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
  - Parker, B. & Myrick, F. (2011). "The Grounded Theory Method: Deconstruction and Reconstruction in a Human Patient Simulation Context". *International Journal of Qualitative Methods*, 10(1): 73-85.
  - Rao, M.K. & Palo, T.S. (2011). "Development and Preferences for Managerial Competency Needs". Eighth AIMS International Conference on Management, January 1-4.
  - Sanghi, S. (2007). "The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations". Sage Publications. London.
  - Sayed Javadin, S.R.; Amin, F., Tehrani, M. & Ramezani, A. (2010). "Studying the Relationship between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches". *World Applied Sciences Journal*, 11 (2): 170-177.
  - Sydänmaanlakka, P. (2003). "Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations". Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Monikko. Espoo.
  - Wang. L. & Wang, H. (2006). "Developing Competency Model for Middle Managers in Medium Sized Manufacturing Sector". Non-Published Study. School of Economics and management Beijing Jiao Tong University, P.R. China.