

Designing a Role Model for I.R.I. Minister of Research, Science and Technology

Seyedmohammadreza Seyedi¹
Hassan DanaeeFard (Ph.D.)²
Asadollah Ganjali (Ph.D.)³
Ahmadali Khaef elahi (Ph.D.)⁴

Abstract

Developing managers' influence in organizations success and the need to improve their performance necessitated designing manager' development systems, which, one of its solutions is to recognize and analyze their roles. From sociologists' point of view, role theory comes from comparing social life with the play; in another word, just as actors on the stage are expected to play their role well, the role is simply a behavior that is expected from people according to their position. Meanwhile the importance of ministers' roles isn't concealed to anyone. Ministers -at the top of politics and management- are managers of large organizations called ministries whose smallest decisions can have great effects; Therefore, lack of their role model, not only prevents them from optimal performance and puts them in a lot of ambiguities and conflicts, but also slows the progress of organizations; Therefore, this study addressed designing a role model for I.R.I. minister of Research, Science and Technology. For this purpose, 42 experts were interviewed and their ideas were analyzed by thematic analysis which resulted in 15 organizing themes and 5 general themes as follows: policy-making role, executive role, political role, public relations role, and international role.

Keywords: *Role model; Minister; I.R.I. Minister of Research; Science and Technology;*
Thematic Analysis: *Managerial Roles.*

-
1. Ph.D. in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
 2. Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding author), hdanaee@modares.ac.ir.
 3. Assistant Professor, Commercial Management Department, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
 4. Associate Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

شایا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲ شایا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶	فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی	امان علی میریت رفدانیانی
	سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۳۵)، پاییز ۱۳۹۹-۱۷۰	

طراحی الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری

سید محمد رضا سیدی*، حسن دانایی فرد**
اسدالله گنجعلی***، احمد علی خائف الهی****

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۱/۲۶

چکیده

با گسترش اثرگذاری مدیران در موقیت سازمان‌ها و ضرورت ارتقای عملکرد آنها، نیاز به طراحی نظام‌های توسعه مدیران بیش از پیش احساس می‌شود که یکی از راهکارهای آن، شناخت و تحلیل نقش‌های آنهاست. از نظر جامعه شناسان، نظریه نقش از مقابله زندگی اجتماعی با نمایش نشست می‌گیرد؛ یعنی همان‌طور که از بازگران روی صحنه، انتظار می‌رود نقش‌شان را به خوبی ایفا کنند نقش، به سادگی، رفتاری است که با توجه به موقعیت اجتماعی از افراد انتظار می‌رود. در این میان، اهمیت نقش‌های وزیران بر کسی پوشیده نیست. وزیران -در قلمه سیاست و مدیریت- مدیران سازمان‌های بزرگی به نام وزارت‌خانه‌ها هستند که کوچک‌ترین تصمیماتشان می‌تواند آثار بزرگی در بی‌داشته باشد. لذا فقدان الگوی نقش‌ها برای وزیران، نه تنها آنها را از عملکرد بهینه، دور و با ابهامات و کشمکش‌های زیادی مواجه می‌کند، بلکه پیشرفت سازمان‌ها را نیز کند می‌کند. نظر به خلاصه‌ای داده شده، این پژوهش، طراحی الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری را هدف خود قرار داد. بدین منظور با ۴۲ نفر از صاحب‌نظران، مصاحبه و نظرات آنها با روش تحلیل مضمونی تحلیل شد که به ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و پنج مضمون فراگیر به شرح ذیل منتج شد: نقش سیاست‌گذاری، نقش مدیریتی، نقش سیاسی، نقش روابط عمومی و نقش بین‌المللی.

کلیدواژه: الگوی نقش؛ وزیر علوم، تحقیقات و فناوری؛ تحلیل مضمون، نقش‌های مدیریتی

*. دانش آموخته دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

**. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

hdanaee@modares.ac.ir

***. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

****. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

مقدمه

سازمان‌ها، شالوده‌های اساسی جوامع امروزنده و مدیران، عاملان اصلی حیات و رشد یا نابودی آنها هستند (اختر^۱ و همکاران، ۲۰۱۴؛ حسینیان و ریبع النجات، ۱۳۹۳). همه سازمان‌ها به دنبال مدیرانی می‌گردند که با درایت فرماندهان کارآزموده جنگی، آنها را به اهدافشان برسانند و حاضرند برای چنین افرادی، هزینه‌های گرافی هم پردازند، اما اغلب در یافتن این افراد مشکل دارند. روی دیگر سکه - که اغلب صاحب‌نظران بر آن توافق دارند - پرورش مدیران مطلوب است که در توسعه مدیریت تجلی کرده است. توسعه مدیریت، فرایند جامعی است که طی آن، مدیران رشد می‌یابند و بازده و اثربخشی آنها افزایش می‌یابد (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹)؛ به نظر تسلیمی و فرهی بوزنجانی (۱۳۸۳) امروزه با گسترش اثرگذاری مدیران، نیاز به طراحی نظام‌های توسعه مدیریت بیش از پیش احساس می‌شود. خداداد حسینی و قلیچ‌لی (۱۳۸۴) بیست‌ویک راهکار توسعه مدیریت را - اعم از چرخش شغلی، استفاده از مشاوره و مشاوران، حمایت‌گری، مربی‌گری و یا یادگیری در عمل - برمی‌شمارند که یکی از این موارد، شناخت و تجزیه و تحلیل نقش‌هاست. تبیین نقش، مشتمل بر تعیین نوع اقداماتی است که از افراد انتظار می‌رود، اجرا کنند (رشید فرخی، ۱۳۸۷). اهمیت شناخت نقش‌ها هنگامی بیشتر می‌شود که مدیر، وزیری باشد که نه تنها در رأس سلسله‌مراتب سازمانی عمومی، جای دارد، بلکه هم‌زمان در مرز مردم‌سالاری، مدیریت دولتی و علوم سیاسی، فعالیت می‌کند (هام^۲ و همکاران، ۲۰۰۴)؛ افرادی که اغلب، تجربه تصدی این جایگاه را نیز ندارند (ریدل^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). علی‌رغم اهمیت جایگاه وزیران، مطالعات درباره آنها، توجه کمی را به خود جلب کرده و می‌توان گفت مطالعه وزیران و حرفة وزارت در دوران طفویلت است (کسیجان^۴، ۲۰۱۴). استنسفیلد^۵ (۲۰۱۶) معتقد است اغلب مبانی موجود نظری درباره رهبران سیاسی، درباره نخست‌وزیران یا رؤسای جمهور است و کم‌تر درباره مقامات پایین‌تر از آنهاست؛ لذا با عنایت به ماهیت استثنایی رهبری وزارتی و اهمیت آن در فرایندهای خط‌مشی گذاری، کاملاً اعجاب‌برانگیز است که رهبری وزارتی، نه به خوبی برجسته و نه بررسی شده است (لی^۶ و همکاران، ۲۰۱۰). پس تبیین نقش‌های

1. Akhtar
2. Hahm
3. Riddell
4. Kocijan
5. Stansfield
6. Lee

وزیران، یکی از راهکارهای توسعه آنهاست که در بهبود عملکرد و سازماندهی الگوهای رفتارهای آنان، اثر معتبرابهی دارد.

بسیاری از صاحب‌نظران کشور معتقدند که وزیران - پس از کسب رأی اعتماد از مجلس شورای اسلامی و تصدی جایگاه وزارت - برای آشنادن با وزارت‌خانه و وظایف خود معمولاً به بازه طولانی یک ساله نیاز دارند و بهمین دلیل، فعالیت اصلی دولت‌ها معمولاً از سال دوم آغاز می‌شود. این مسئله را می‌توان ناشی از غلبه رویکرد سیاسی بر رویکرد شایسته‌سالارانه در انتصابات دولتی دانست که باعث می‌شود افراد بدون طی کردن کارراهه‌های شغلی و سلسله‌مراتب سازمانی - و به جای آن در اثر وابستگی‌های حزبی و جناحی، توصیه‌ها یا مانند آن - به مرتبه وزارت برسند. فقدان نظام پرورش وزیران نیز دامنه این مسئله را گسترش می‌دهد. لذا در عرصه علوم، تحقیقات و فناوری نیز اگرچه وزیران، اغلب، استادان آموزش عالی هستند اما اغلب آنها - به دلایل فوق - با برخی نقش‌های خود آشنا نیستند. این امر باعث می‌شود کارکردهای وزارت‌خانه تا آشنادن وزیر با نقش‌هایش و پذیرش آنها، متوقف شود. مصاحبه‌های پژوهشگر نیز نشان می‌دهد که خبرگان نیز به این امر اذعان می‌کنند. چنانچه یکی از وزیران پیشین علوم، تحقیقات و فناوری تصریح کرد که برای آشنادن با جایگاه وزیر و وزارت‌خانه، ششماه به تغییری دست نزد و فقط به مطالعه پرداخت. دیگری نیز معتقد بود که اگرچه اغلب وزیران بنا به شغل استادی با عرصه آموزش و پژوهش آشنا هستند، اما اغلب در امور حقوقی، مالی و اقتصادی، ضعف زیادی دارند. پس طراحی الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، فرایند جامعه‌پذیری آنها را در جایگاه وزارت تسریع و عرصه‌های فعالیتشان را برای آنها شفاف می‌کند. علاوه بر این می‌توان گفت که ارزیابی عملکرد مدیران عالی، جایگاهی در مدیریت دولتی کشور ندارد و بیشتر در ارزیابی‌های سیاسی پایان دوره خلاصه شده است. لذا طراحی الگوی نقش‌های وزیر می‌تواند ملاکی برای پایش و ارزیابی وی توسط رئیس‌جمهور و سایر نهادهای ناظر (شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری و کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی) حین تصدی مسئولیت باشد؛ به‌طوری‌که با ارائه بازخورد و جلوگیری از انحراف، به بهبود و ارتقای عملکرد وزیر و وزارت‌خانه، دولت و به تبع آن نظام منجر شود.

بنابراین، نظر به اهمیت جایگاه وزیران به منزله دسته‌ای از مدیران عالی دولتی که رهبری و مدیریت سازمان‌های بزرگ و مؤثری به نام وزارت‌خانه‌ها را بر عهده دارند و اهمیت شناخت و تجزیه و تحلیل

نقش‌های آنها به منظور توسعه و ارتقای عملکرد آنها و به تبع، موقیت وزارت‌خانه‌ها و دولت، این پژوهش وزیر علوم، تحقیقات و فناوری جمهوری اسلامی ایران را مورد مطالعه خود قرار داد تا الگوی جامعی را برای نقش‌های وی طراحی کند. طراحی الگوی نقش‌های نقشه عملی برای وزیر علوم، تحقیقات و فناوری در زمان تصدی جایگاه است. براین اساس، پرسش‌های پژوهش بدین شرح است:

پرسش اصلی: نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری جمهوری اسلامی ایران چیست؟
پرسش های فرعی:

۱. وظایف - رسمی یا غیررسمی - وزیر علوم، تحقیقات و فناوری جمهوری اسلامی ایران چیست؟
۲. چه اقداماتی از وزیر علوم، تحقیقات و فناوری جمهوری اسلامی ایران انتظار می‌رود؟
۳. چه رفتارهایی از وزیر علوم، تحقیقات و فناوری جمهوری اسلامی ایران انتظار می‌رود؟

مبانی نظری

نقش، انتظارات و الگوهای رفتاری سازمان‌داده‌ای است که ملازم جایگاهی مفروض (سلسله‌مراتبی، کارکردی یا اجتماعی) یا همراه با موقعیتی ویژه است (بیلی و یوست^۱، ۲۰۰۵؛ استالی^۲، ۴۵: ۲۰۰۰). نقش، کارکرد یا جایگاهی است که فردی در سازمان، در جامعه یا در رابطه‌ای، بر عهده دارد یا از او انتظار می‌رود بر عهده داشته باشد (آبرکرامبی^۳، ۱۹۹۴: ۳۶۰؛ گیدنز و بردسال، ۱۳۹۴: ۴۴). در هر جامعه‌ای، افراد طبق زمینه‌های گوناگون فعالیت‌هایشان، نقش‌های اجتماعی مختلفی بازی می‌کنند (شایان‌مهر، ۱۳۷۷: ۵۴۶). هر نقش با انتظاری خاص از جانب دیگران همراه است و هر گونه قصوری در ایفای آن، اغماض شدنی نیست (استارک، ۱۳۹۴، ۱۸۲) و عدم ایفای درست آن، موجبات تعجب دیگران را فراهم می‌کند (حکمت‌نیا و بهادری جهرمی، ۱۳۹۵). پژوهش حاضر، تعریف توسلی (۱۳۸۸: ۳۰۵) را به عنوان تعریف مطلوب برگزیده است: نقش، وظایف، تکالیف، حقوق یا رفتاری است که با توجه به موقعیت و پایگاه اجتماعی افراد از آنها انتظار می‌رود.

تبیین نقش‌های مدیران سازمان‌ها، پیشینه متنابهی در مبانی نظری مدیریت دارد. مینتزبرگ^۴ (۲۰۰۷) در

1. Bailey & Yost
2. Stolley
3. Abercrombie
4. Mintzberg

شاهکار خود، ده نقش رهبران اجرایی را در سه شاخه عمده به شرح زیر تقسیم کرده است: الف) نقش‌های بین‌فردی شامل وظایف تشریفاتی، رهبری (قدرت رسمی، نفوذ غیررسمی) و پیوند (شبکه‌سازی بین رابطه‌های درونی و بیرونی); ب) نقش‌های اطلاعاتی شامل نظارت (پویش محیط)، توزیع کننده (انتقال اطلاعات) و سخنگو (ارتباط با گروه‌های بیرونی); و ج) نقش‌های تصمیمی شامل کارآفرین (آغازگر فکرها و برنامه‌های جدید)، اداره کننده آشوب (مدیر بحران)، تخصیص‌دهنده منابع (زمان، افراد و پول) و مذاکره کننده (حل کننده تعارض). یوکل^۱ (۱۹۹۴)، به نقل از تسیلیمی و فرهی بوزنجانی، (۱۳۸۳) نقش‌های مدیران را روابط انسانی، شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری، اطلاعات و نقش‌های سنتی مدیریت می‌داند. کاتر^۲ (۱۹۸۲) به نقل از فنداس و استیوارت^۳ (۱۹۹۴) با تبیین نقش‌های مدیریتی، آنها را شامل دستورگذاری، شبکه‌سازی و اجرای وظیفه می‌داند. تسیلیمی و فرهی بوزنجانی (۱۳۸۳) نقش‌های مدیریتی مدیران نظام اداری کشور را مدیریت نیروی انسانی، مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت منابع، مدیریت اطلاعات، نقش مراوده‌ای (ارتباطی)، نقش رهبری، نقش تصمیم‌گیری و شبکه‌سازی بر می‌شمارند. آدیزس^۴ (۱۹۷۹) نیز برای اداره مؤثر هر سازمان، چهار نقش تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می‌داند. وی معتقد است هرگاه یکی از چهار نقش مدیریتی در سازمان اجرا نشود، باید شاهد نوعی سوء مدیریت بود.

پیشینه پژوهش

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام نویسنده‌گان	سال	کشور	نشریه / کتاب	خلاصه نتایج
د وریز ^۵ و همکاران	۲۰۱۲	هلند	Former Leaders in Modern Democracies: Political Sunsets	نقش‌های وزیران: اجرای خطمشی‌های دولت، ایجاد هماهنگی در ائتلاف‌های سیاسی، حفظ یکپارچگی خطمشی، حفظ وجهه عمومی دولت و نمایندگی در عرصه بین‌الملل در حوزه وزارتی

1. Yukl

2. Kotter

3. Fondas & Stewart

4. Adizes

5. De Vries

نام نویسنده‌گان	سال	کشور	نشریه / کتاب	خلاصه نتایج
داودینگ و لوئیس ^۱	۲۰۱۲	استرالیا	Ministerial Careers and Accountability in the Australian Commonwealth Government	نقش‌های وزیران: نقش خط‌مشی، نقش اداره وزارت‌خانه، نقش دفاع از وزارت‌خانه، نقش ارتباط با مجلس، نقش ارتباط با عموم، نقش مسئولیت جمعی در هیئت دولت
هارتلی ^۲	۲۰۱۲	انگلیس	The Psychology of Politicians	عرصه‌های چندگانه زندگی وزارتی شامل ارتباط با نخست‌وزیر، وزارت‌خانه، مجلس (عمدتاً مجلس عوام)، حزب، رأی‌دهندگان حزب، رأی‌دهندگان محلی و ملی، ذی‌نفعان جایگاه وزارت، رسانه‌ها و هیئت دولت است.
وانا ^۳	۲۰۱۲	استرالیا	Ministerial Careers and Accountability in the Australian Commonwealth Government	تلاش جمعی وزیران دارای دو بعد بیرونی و درونی است. ابعاد بیرونی شامل شرکت در آیین‌های تشریفاتی، ارتباط با مجلس، ارتباط با رسانه‌ها و تعاملات با گروه‌های لابی و رأی‌دهندگان است. ابعاد درونی نیز شامل روابط شخصی با نخست‌وزیر، پشتیبانی سیاسی از رهبر، پویایی‌های عملیاتی هیئت دولت و وزارت‌خانه، پویایی‌های جناحی و میزان پشتیبانی حزبی از خودشان (یا دیگران) به منزله وزیر است.

1. Dowding & Lewis

2. Hartley

3. Wanna

نام نویسنده‌گان	سال	کشور	نشریه / کتاب	خلاصه نتایج
ویکس ^۱	۲۰۱۲	انگلیس	The Political Quarterly	کارهای وزیران ذیل سرفصل‌های کلی ذیل تقسیم می‌شود: نقش سفارتی، مرجع تصمیم‌ها، مسئولیت‌پذیری در برابر مجلس، خط‌مشی گذاری و اجرا
پان ^۲	۲۰۱۳	انگلیس	Institute for Government	وزیر، نقشی در مجلس، نقش گسترده‌تری در اطلاع‌رسانی و دفاع در بحث‌های عمومی، نقش خط‌مشی / اجرایی در وزارت‌خانه خودش و نقش بین وزارت‌خانه‌ای یا دولت جمعی بر عهده دارد. شغل وزیر شامل تعدادی نقش کاملاً مجزا می‌شود: در مجلس، در رسانه، در وزارت‌خانه‌اش و به منزله بخشی از دولت به‌مثابه کل.
استرانگیو ^۳ و همکاران	۲۰۱۳	انگلیس	Understanding Prime-Ministerial Performance; Comparative Perspectives	وزیران، کارهای چندجانبه‌ای دارند. آنها معماران و دستورگذاران دولت‌هایی هستند که عضو آنها هستند. آنان مدیران وزارت‌خانه‌ها، فرایندهای هیئت دولت، نماینده‌گان عادی، امین حزب، کارگزاران عمومی و سایر مشاوران هستند. آنها محركان تصمیم‌گیری جمعی در قلب دولت هستند. آنها وجهه عمومی دولت و سفير آن در خارج هستند. هنگامی که مشکلی رخ می‌دهد آنها مدیران بحران ملی هستند.

1. Wicks

2. Paun

3. Strangio

نام نویسنده‌گان	سال	کشور	نشریه / کتاب	خلاصه نتایج
اخترو همکاران	۲۰۱۴	هند	ASCI Journal of Management	وزیر باید با افراد زیر رابطه برقرار نماید: رئیس مجلس عوام، شهر وندان، سایر وزیران / نماینده‌گان مجلس، جامعه مدنی / سازمان‌های اجتماعی، رهبر مخالفان، همکاران زیردست و نخست‌وزیر
اندوگ ^۱	۲۰۱۴	انگلیس	The Oxford Handbook of Political Leadership	وزیران وظایف مهمی در هیئت دولت، مجلس، حزب و در برابر گروه‌های فشار و بخش‌های دیگر عموم دارند. وزیران باید با چهار حوزه عمیقاً در گیر شوند: وزارت‌خانه، هیئت دولت، مجلس و حزب، روابط عمومی.
دیویسان ^۲	۲۰۱۵	انگلیس	Institute for Government	نقش‌های وزیران شامل اجرایی و خط‌مشی، نقش جمعی دولت و حزب، مدافعان وزارت‌خانه، مدافعان در برابر عموم، ارتباط با مجلس و نماینده حوزه انتخاباتی است.
تری ^۳	۲۰۱۵	آمریکا	Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator	چهار حوزه برای اقدامات مدیران وزارت‌خانه‌ها بدین شرح است: امور تصمیم‌گیری، دریافت و بررسی گزارش‌ها درباره جایگاه سازمانشان و محیط برونی، نمایندگی وزارت‌خانه‌شان در محیط برونی و انگیزش نیروی کارشان.

1. Andeweg

2. Davison

3. Terry

خلاصه نتایج	نشریه / کتاب	کشور	سال	نام نویسنده‌گان
وزیران نه تنها باید سرآمد جزئیات خط‌مشی فنی در جلسات وزارت‌خانه باشند، بلکه باید در رسانه نیز به خوبی اجرا کنند. وزیر مؤثر نمی‌تواند نقش خودش را به منزله نماینده نادیده پگیرد؛ چه در جایگاه هدایت لواح در مجلس، پاسخگویی به نقد و نمایندگی دولت در مجلس عوام یا خواص، یا حفظ روابط با حزب و نمایندگی حوزه انتخابیه.	Institute for Government	انگلیس	۲۰۱۶	هیوز و وايت ^۱
بعد از نقش‌های وزیران عبارت است از خط‌مشی، سیاسی، هیئت دولت، روابط عمومی و وظایف اجرایی.	American Review of Public Administration	انگلیس	۲۰۱۶	استنسفیلد
از نظر سیاسی، سرنوشت وزیران هلند ضرورتاً با توان آنها در حفظ رابطه بهره‌ور با هفت گروه ذی‌نفع تعیین می‌شود: هیئت دولت، مجلس، حزب، رسانه توده، همتایان بین‌الملل، جامعه مدنی و سلطنت.	Acta Politica	هلند	۲۰۱۶	تی هارت و شلفهوت ^۲
نقش‌های مدیریتی مدیران نظام اداری کشور عبارت از مدیریت نیروی انسانی، مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت منابع، مدیریت اطلاعات، نقش مراوده‌ای (ارتباطی)، نقش رهبری، نقش تصمیم‌گیری و شبکه‌سازی است.	مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)	ایران	۱۳۸۳	تسليمي و فرهمني بوزنجاني

1. Hughes & White

2. t Hart & Schelfhout

روش پژوهش

بویاتزیس^۱ مضمون را الگویی یافته در تفسیر می‌داند که مشاهدات ممکن را حداقل، توصیف یا سازماندهی و حداکثر، ابعاد آن را تفسیر می‌کند (استنسفیلد، ۲۰۱۶). تحلیل مضمونی، روش بنیادینی برای تحلیل کیفی است، زیرا مهارت‌های محوری تحلیل کیفی را برای بسیاری از روش‌های دیگر پژوهش‌های کیفی فراهم می‌کند (کلارک و برون، ۲۰۱۳^۲). تحلیل مضمونی، روش تشخیص و تحلیل الگوها در داده‌های کیفی است که با آن، داده‌های کیفی، تقسیم، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شود. تحلیل مضمونی، اساساً راهبردی توصیفی است که جستجوی الگوها را از درون مجموعه داده‌های کیفی، تسهیل می‌کند (کسلبریا و نولن، ۲۰۱۸^۳). تحلیل مضمونی، مهارتی برای کاهش انبوه داده‌ها به محورهای اصلی آن و مدیریت آنها بدون ازدست‌دادن لب مطلب است (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲).

مراحل اجرای روش تحلیل مضمونی به شرح جدول زیر است:

جدول ۲. مراحل شش گانه اجرای روش تحلیل مضمونی (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۸ و بودلابی و همکاران، ۱۳۹۷)

ردیف	مرحله	توصیف فرایند
۱	آشناشدن پژوهشگر با داده‌ها	رونویسی کردن داده‌ها در صورت نیاز، خوانش و بازخوانش داده‌ها، یادداشت نویکرها اولیه
۲	تولید شناسه‌های اولیه	شناسه‌گذاری نظام‌مند همه داده‌ها مبتنی بر ویژگی‌های مطلوب پژوهشگر، مقابله و تطبیق داده‌های مرتبط با هر شناسه
۳	جستجوی مضامین	تطبیق شناسه‌ها با مضامین بالقوه، گردآوری همه داده‌های مرتبط با مضامین بالقوه
۴	مرور مضامین	اگر مضامین نسبت به خلاصه‌های شناسه‌دار و همه مجموعه داده‌ها، هماهنگ هستند نقشه تحلیلی مضمون بنیاد ایجاد شود.
۵	تعريف و نام‌گذاری مضامین	تحلیل مستمر به منظور پایش ویژگی‌های خاص هر مضمون و نام‌گذاری آنها
۶	تدوین گزارش	این مرحله، فرصت نهایی تحلیل است که شامل گزینشی شخص، نمونه‌های خلاصه شده گیرا و جذاب، تحلیل نهایی خلاصه‌های منتخب، شرح ارتباط بین تحلیل با پرسش‌ها و مبانی نظری و خلق گزارشی تحلیلی است.

1. Boyatzis

2. Clarke & Braun

3. Castleberrya & Nolen

روش نمونه‌گیری و نمونه آماری

از آنجاکه هدف پژوهش کیفی، اکتشاف ماهیت و شکل پدیده مدنظر و تولید نوافرکها، مفاهیم و نظریه‌های مبتنی بر داده‌هاست، لازم است نمونه‌ها گزینش شوند تا ورود همه عناصر متشکله، رویدادها، فرایندها و مانند آن تأمین شود. این نوع نمونه‌برداری کمک می‌کند تا بحث شناخت طیف نسبتاً کاملی از عوامل مرتبط با پدیده به حداقل برسد (کرسول، ۱۳۹۱: ۱۲۶). در این پژوهش، حسب موضوع از ترکیب نمونه‌گیری‌های سهمیه‌ای، هدف‌مند و نظری استفاده شد. در نمونه‌گیری سهمیه‌ای، جامعه، مطابق با هدف‌های پژوهش به طبقه‌های مختلف تقسیم می‌شود (کرلینجر^۱، ۱۳۹۳، ج ۱: ۲۰۴ و ۲۰۵). در نمونه‌گیری هدف‌مند، نمونه‌های خاصی مبتنی بر اهداف پژوهش انتخاب می‌شوند (مختریان‌پور، ۱۳۹۱: ۱۳۸)؛ و در نمونه‌گیری نظری، پژوهشگر، گردآوری داده‌ها را تا رسیدن به اشباع ادامه می‌دهد (نیومن^۲، ۱۳۹۲، ج ۱: ۴۷۲ و ۴۷۳). براین اساس، ابتدا، طبق نمونه‌گیری سهمیه‌ای، خبرگان مرتبط با وزیر علوم، تحقیقات و فناوری به ۹ دسته تقسیم شدند و سپس طبق نمونه‌گیری هدف‌مند، براساس اهداف پژوهش، افرادی از هر دسته، انتخاب شدند و مصاحبه‌ها - طبق نمونه‌گیری نظری - تا اشباع نظری پیش رفت.

دسته‌های نه گانه خبرگان مرتبط با وزیر علوم، تحقیقات و فناوری و علت انتخاب آنها بدین شرح است: الف) اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام: این نهاد را می‌توان برترین نهاد سیاست‌گذار نظام دانست که تاکنون سه دسته سیاست کلی درباره علم، فناوری و نوآوری، تصویب کرده است (وبگاه مجمع تشخیص مصلحت نظام). ب) اعضای شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری و یا کمیسیون دائم آن: براساس مواد سه و چهار قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری با هدف ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در سیاست‌گذاری کلان اجرایی در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری تشکیل شده است (وبگاه دیرخانه شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری). ج) اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی: این شورا، مرجع عالی سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی، تصمیم‌گیری و هماهنگی و هدایت امور فرهنگی، آموزشی و پژوهشی کشور در چارچوب سیاست‌های کلی نظام است (قانون جایگاه، اهداف و وظایف شورای عالی انقلاب فرهنگی)؛ علاوه براین، سه سند مهم ناظر بر فعالیت‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری یعنی نقشه جامع علمی کشور، سند اسلامی شدن

1. Kerlinger

2. Newman

دانشگاه‌ها و طرح آمایش آموزش عالی در این شورا تصویب شده و تعیین رؤسای دانشگاه‌های کشور بر عهده آن است. د) اعضای کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی: این کمیسیون، یکی از کمیسیون‌های تخصصی مجلس است و مطابق ماده ۳۴ آینه نامه داخلی مجلس برای ادای وظایف محول در محدوده آموزش و پرورش عمومی، آموزش فنی و حرفه‌ای، آموزش عالی، تحقیقات و فناوری تشکیل شده است (قانون آینه نامه داخلی مجلس شورای اسلامی). ه) وزیران علوم، تحقیقات و فناوری. و وزیران آموزش و پرورش: یکی از نقش‌های وزیران، نقشی است که در هیئت دولت و کمیسیون‌های آن بازی می‌کنند؛ لذا لازم است از برخی اعضای هیئت دولت درباره پژوهگی‌های جایگاه وزیر علوم، تحقیقات و فناوری در دولت پرسش شود. علاوه بر این، از آنجاکه آموزش عالی، ادامه آموزش ابتدایی و متوسطه است و ثمره فعالیت آموزش و پرورش به آموزش عالی منتقل می‌شود، پژوهشگر بر آن شد با وزیران آموزش و پرورش نیز مصاحبه کند. ز) مدیران ارشد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ وزارت خانه، ابزار وزیر برای پیشبرد سیاست‌ها است لذا لازم است درباره نقش‌های وزیر با مدیران ارشد وزارت خانه مصاحبه شود. ح) رؤسای دانشگاه‌ها و یا پژوهشگاه‌های کشور: دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها، رایج‌ترین محمول برای پیشبرد وظایف وزارت خانه هستند. اساساً دانشگاه و پژوهشگاه، نمونه کوچکی از وزارت خانه است. لذا ضروری است نظر رؤسای دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها نیز درباره نقش‌های وزیر گردآوری شود. ط) خبرگان مدیریت: پژوهشگر ضروری دید نظر صاحب‌نظران و خبرگان دانش مدیریت را نیز - که به‌طور تخصصی با مبحث آشنا هستند - درباره نقش‌های وزیر یادشده کسب کند.

بدین منظور با ۴۲ نفر از صاحب‌نظران مرتبط با وزیر علوم، تحقیقات و فناوری به شرح جدول (۳)

مصالحه شد.

جدول ۳. فهرست صاحب نظران مصاحبه شده و پیشنه اجرایی آنها

ردیف	نام و نکات	وزیر علوم، تحقیقات و فناوری	عضو کمیسیون آموزش و تحقیقات	عضو شورای اسلامی	عضو شورای عالی انقلاب فرهنگی	عضو شورای عالی علم، تحقیقات و فناوری یا کمیسیون دائم آن	عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام	صاحب نظر مصادف شده
۱	دکتر حسن عباسی				✓		✓	
۲	دکتر علی اکبر سعیدی						✓	
۳	دکتر علی اکبر سعیدی						✓	
۴	دکتر علی اکبر سعیدی				✓		✓	
۵	دکتر علی اکبر سعیدی				✓		✓	
۶	دکتر علی اکبر سعیدی					✓		
۷	دکتر علی اکبر سعیدی					✓		
۸	دکتر علی اکبر سعیدی				✓		✓	
۹	دکتر علی اکبر سعیدی					✓		
۱۰	دکتر علی اکبر سعیدی					✓		
۱۱	دکتر علی اکبر سعیدی					✓		
۱۲	دکتر علی اکبر سعیدی				✓			
۱۳	دکتر علی اکبر سعیدی				✓			
۱۴	دکتر علی اکبر سعیدی				✓			
۱۵	دکتر علی اکبر سعیدی				✓	✓		
۱۶	دکتر علی اکبر سعیدی	✓			✓			
۱۷	دکتر علی اکبر سعیدی					✓		
۱۸	دکتر علی اکبر سعیدی				✓			
۱۹	دکتر علی اکبر سعیدی				✓			
۲۰	دکتر علی اکبر سعیدی	✓	✓		✓	✓		
۲۱	دکتر علی اکبر سعیدی	✓	✓		✓	✓		
۲۲	دکتر علی اکبر سعیدی	✓	✓	✓	✓	✓		
۲۳	دکتر علی اکبر سعیدی	✓	✓	✓	✓	✓		

خوبه مدیریت	رئیس دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های کشور	مدیر ارشد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	وزیر آموزش و پرورش	وزیر علوم، تحقیقات و فناوری	عضو کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی	عضو شورای عالی اقلاب فرهنگی	عضو شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری و یا کمیسیون دائم آن	عضو مجتمع تشخیص مصلحت نظام	صاحب نظر معا江淮ده
	✓			✓		✓	✓		۲۴
	✓			✓	✓	✓			۲۵
				✓		✓			۲۶
	✓		✓						۲۷
✓			✓			✓	✓		۲۸
			✓			✓	✓		۲۹
		✓							۳۰
	✓	✓							۳۱
		✓							۳۲
		✓							۳۳
	✓								۳۴
	✓								۳۵
	✓	✓							۳۶
	✓								۳۷
	✓								۳۸
	✓								۳۹
	✓					✓			۴۰
	✓								۴۱
	✓								۴۲
۵	۴	۴	۳	۷	۴	۴	۶	۵	✓
۷	۱۶	۱۵	۳	۷	۶	۱۸	۱۵	۵	✓ + ✓

پیشنه اجرایی ممکن است مربوط به گذشته و یا حال باشد.

دو نشانه و از نظر داشتن پیشنه به معنای واحدی هستند اما مضاف برآن، میبن این است که اگر هر یک از صاحب نظران را

تنهای به یک ستون اختصاص دهیم، آنها به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که در هر ستون، چهار صاحب نظر وجود داشته باشد.

جدول ۴. توزیع سطوح مدارک تحصیلی و رتبه‌های علمی مصاحبه شدگان

توزيع رتبه‌های علمی			توزيع سطوح مدارک تحصیلی		
درصد	تعداد	رتبه علمی	درصد	تعداد	سطح مدارک
۵۴/۷	۲۳	استاد	۲/۳	۱	فوق دکتری
۱۴/۲	۶	دانشیار	۸۵/۷	۳۶	دکتری
۲۱/۴	۹	استادیار	۴/۷	۲	دانشجوی دکتری
۹/۵	۴	فاقد رتبه علمی	۷/۱	۳	کارشناسی ارشد

برای اجرای این پژوهش، مراحل زیر طی شد.

الف) در ابتدا، مبانی نظری پژوهش به طور ژرف جستجو شد و مقالات متعددی که درباره نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری و یا سایر وزیران بود، مطالعه شد تا پژوهشگر با پیشینه پژوهش آشنا شود.

ب) پس از آن، با دسته‌بندی صاحب‌نظران و تعیین نمونه، با آنها مصاحبه شد، متن مصاحبه‌ها، مکتوب و پس از چند بار خوانش، مضامین پایه اولیه تولید شد.

مدت زمان مصاحبه‌ها، به طور میانگین ۳۰ دقیقه بود. برخی صاحب‌نظران نیز به‌طور کتبی به پرسش‌های پژوهش، پاسخ دادند. سعی شد برای آشنایی بیشتر صاحب‌نظران با موضوع، پرسش‌ها، پیش از مصاحبه به اطلاع ایشان برسد و موضوع برای آنها تبیین شود. علاوه‌براین، در ابتدای مصاحبه نیز توضیح کاملی درباره پژوهش، هدف و پرسش‌های آن ارائه می‌شد. علاوه‌براین، سعی می‌شد پیشینه پژوهش نیز اجمالاً به سمع و نظر ایشان برسد. صوت مصاحبه‌ها با اجازه صاحب‌نظران، ضبط شد. پرسش‌های مصاحبه نیز بدین شکل بود: نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری کدامند؟ چه اقدامات و فعالیت‌هایی از وزیر علوم، تحقیقات و فناوری انتظار می‌رود؟ از وزیر علوم، تحقیقات و فناوری انتظار می‌رود که در چه زمینه‌ها یا عرصه‌هایی اقدام کند؟ وزیر علوم، تحقیقات و فناوری چه وظایف و تکالیفی دارد؟ چه الگوهای رفتاری ای از وزیر علوم، تحقیقات و فناوری انتظار می‌رود؟

ج) پس از بررسی چندباره مضامین اولیه، مضامینی که از نظر عبارت، دقیقاً مشابه بودند، تلفیق شدند. سپس مضامین پایه اولیه، مجدداً بررسی شد و مضامین مشابه (مانند سند آمايش آموزش عالی،

آمایش آموزش عالی، آمایش جنسیتی آموزش عالی، تقسیم نظام آموزش عالی کشور از نظر آمایش سرزمین به ده منطقه، آمایش سرزمینی، آمایش سرزمینی آموزش عالی، اجرای استناد بالادستی کشور مثل سند آمایش آموزش عالی، آمایش آموزش عالی در گستره جغرافیایی کشور، توجه به آمایش سرزمین، جهت‌گیری درست در آمایش آموزش عالی) در کنار یکدیگر قرار گرفت و با مرور چندباره، برای آنها، برچسبی انتخاب شد (در مثال فوق، اجرای سند آمایش آموزش عالی). این مضامین، مضامین پایه پژوهش است.

د) سپس با مرور و تأمل بیشتر، برچسب‌هایی که مشعر به معنای واحدی بود در کنار هم قرار گرفت و برچسب عامی برای آنها انتخاب شد (مانند برچسب عمل ذیل چتر کلی استناد و نهادهای بالادستی برای مضامین قانون اساسی، رهنمودهای رهبران انقلاب اسلامی، تصویبات مجمع تشخیص مصلحت نظام، تصویبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و تصویبات مجلس). این مضامین، مضامین سازمان‌دهنده پژوهش است.

ه) سپس با تأمل بر مضامین سازمان‌دهنده پژوهش و بررسی روابط و مناسبات بین آنها، برچسب عام‌تری برای آنها انتخاب شد (مانند نقش سیاست‌گذاری برای عمل ذیل چتر کلی استناد و نهادهای بالادستی و مدیریت کلان آموزش عالی). این مضامین، مضامین فراگیر پژوهش است.

روایی و پایایی

در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد (زهربنی و سیتمورانگ^۱؛ سریپ^۲؛ ۲۰۱۸). به‌منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش سعی شد با مرتبط‌ترین افراد با وزیر علوم، تحقیقات و فناوری -آن‌چنان‌که شرح آن رفت- مصاحبه شود. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها، انتقال‌پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر تحقق یابد. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، استادان و خبرگان ذی‌ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند و محققان با آنها درباره نتایج به توافق رسیدند. قابلیت تأیید نیز از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین‌باره یافته‌های مطالعه حاصل شد (کرسول، ۲۶۸ و ۲۶۹؛ ۱۳۹۱) به‌ نحوی که پژوهشگران دیگر بتوانند

1. Zahraini & Situmorang
2. Sarip

قادر به در ک نوش های وزیر و دستیابی به نتایج مشابه باشد. علاوه بر این، پژوهشگر با دو بار شناسه‌گذاری در دو زمان متفاوت و استفاده از شناسه‌گذار همکار (کرسول، ۱۳۹۱: ۲۶۶ و ۲۶۸)، صحت یافته‌های خود را تأیید کرد. بدین منظور از بین مصاحبه‌ها، شش مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر سه عدد از آنها را با فاصله‌ای یک ماهه، مجددًا شناسه‌گذاری و نتایج را با یکدیگر مقایسه کرد. نتیجه به شرح جدول (۵) است. با عنایت به اینکه میزان توافق برابر با ۸۶٪ و بیش از ۶۰٪ است قابلیت تأیید یافته‌ها تأیید می‌شود (بابایی ابراهیم‌آبادی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

جدول ۵. میزان توافق شناسه‌گذاری‌های پژوهشگر در دو زمان متفاوت

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد شناسه‌ها	تعداد توافق‌ها	درصد توافق
۱	۳	۱۵	۱۳	۸۶
۲	۷	۱۷	۱۵	۸۸
۳	۱۵	۲۵	۲۱	۸۴
–	–	۵۷	۴۹	۸۶

علاوه بر این از یکی از دانشجویان دکتری مدیریت درخواست شد تا به منزله پژوهشگر همکار به شناسه‌گذاری سه مصاحبه دیگر پردازد. نتایج این شناسه‌گذاری نیز به شرح جدول زیر است که با توجه به میزان آن (۹۰٪) که بیش از ۸۰٪ است قابلیت تأیید یافته‌ها تأیید می‌شود (بابایی ابراهیم‌آبادی و همکاران، ۲۰۱۹).

جدول ۶. میزان توافق شناسه‌گذاری‌ها بین دو شناسه‌گذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد شناسه‌ها	تعداد توافق‌ها	درصد توافق
۱	۲۰	۳۵	۳۲	۹۱
۲	۳۲	۲۱	۱۹	۹۰
۳	۴۱	۱۷	۱۵	۸۸
–	–	۷۳	۶۶	۹۰

1. Babaei Ebrahimabadi

یافته‌ها

باتوجه به ماهیت نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری و تحلیل مصاجبه‌ها با روش تحلیل مضمونی، چهار چوب نقش‌های وی با تحلیل ۴۳۸ شناسه اولیه به پنج مضمون فراگیر، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۰ مضمون پایه به شرح جدول (۷) منتج شد.

جدول ۷. الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری (مستخرج از پژوهش)

فرآواني	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	
۶	قانون اساسی	عمل ذیل چتر کلی اسناد و نهادهای بالادستی	نقش سیاست گذاری	
۹	رهنمودهای رهبران انقلاب اسلامی			
۱۰	تصویبات مجمع تشخیص مصلحت نظام			
۳۷	تصویبات شورای عالی انقلاب فرهنگی			
۱۸	تصویبات مجلس			
۲۳	سیاست‌گذاری راهبردی و کلان آموزش عالی			
۲۰	مدیریت و برنامه‌ریزی کلان آموزش عالی			
۱۵	تنظيم‌گری و ساماندهی آموزش عالی			
۸	انسجام‌بخشی به سیاست‌های آموزش عالی			
۶	جلوگیری از خودمختاری/ تکروی نهادهای علمی- پژوهشی			
۲۲	جذب و پرورش استادان تراز انقلاب اسلامی	مدیریت سرمایه انسانی	نقش مدیریتی	
۱۷	پرورش و توانمندسازی نیروی انسانی			
۹	مدیریت نخبگان			
۱۱	جذب و ارتقای بودجه	مدیریت بودجه		
۸	معامل با نهادها برای جذب بودجه			
۵	درآمدزایی			
۴	ارتقای بودجه پژوهش			
۲۳	ناظارت بر آموزش عالی	ناظارت	تصمیم‌گیری	
۷	دانش و توان تصمیم‌گیری			

طراحی الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری

فراوانی	مضمون پایه	مضمون سازماندهنده	مضمون فرآگیر
۴	■ ارتباط با رهبر معظم انقلاب	■ ارتباط با رهبر معظم انقلاب	نقش سیاسی
۹	■ ارتباط و هماهنگی با رئیس جمهور		
۱۱	■ ارتباط و همکاری با هیئت دولت و کمیسیون‌های آن		
۶	■ دفاع از وزارت‌خانه در هیئت دولت و کمیسیون‌های آن	■ ارتباط با دولت	
۵	■ ارتباط با وزیران دیگر		
۲	■ ارتباط با سازمان برنامه و بودجه کشور		
۳۳	■ ارتباط با نمایندگان		
۵	■ ارتباط با کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس	■ ارتباط با مجلس	
۴	■ دفاع از وزارت‌خانه در مجلس		
۳	■ ارتباط با رئیس مجلس		
۸	■ ارتباط با شورای عالی انقلاب فرهنگی	■ ارتباط با شورای عالی انقلاب فرهنگی	نقش روابط عمومی
۲۲	■ مجمع تشخیص مصلحت نظام، قوه قضائیه، دانشگاه آزاد اسلامی، حوزه علمیه، بخش خصوصی و ...	■ ارتباط با نهادهای دیگر	
۹	■ ارتباط با دانشجویان	■ ارتباط با مخاطبان وزارت‌خانه	
۹	■ ارتباط با کارمندان		
۶	■ ارتباط با استادان		
۱۶	■ اطلاع‌رسانی و گفتگمان‌سازی	■ ارتباط با رسانه‌ها	نقش بین‌المللی
۴	■ ارتباط با مردم		
۷	■ ارتباط با نمایندگان مجلس شورای اسلامی، استانداران، فرمانداران، ائمه جمعه، انجمن‌ها، بخش خصوصی، صنعت و ...	■ ارتباط با ذی‌نفعان	
۱۳	■ ارتقای جایگاه علمی کشور در دنیا		دیپلماسی علمی
۹	■ توسعه تعاملات بین‌المللی		
۵	■ نفوذ در نهادهای علمی دنیا		

نقش سیاست‌گذاری

همه نظام‌های سیاسی-اجرایی برای دستیابی به اهداف خود در قالب سلسله‌مراتب، سازمان داده شده‌اند که هر یک از نهادهای آن در مرتبه‌ای از آن جای می‌گیرند که باید در چهارچوب مرتبه بالاتر از خود عمل کنند؛ بنابراین، اگر وزیر علوم، تحقیقات و فناوری را در قاعده هرم نظام آموزش عالی جمهوری اسلامی ایران تصور کنیم، در رأس این هرم، قانون اساسی و رهنمودهای امام خمینی -رحمت الله عليه- و امام خامنه‌ای -مد ظله‌العالی- جای می‌گیرد. رأس هرم، دورنمای چهارچوب کلان علم، فناوری و نوآوری کشور را مشخص می‌کند. در مرتبه بعد، مجمع تشخیص مصلحت نظام جای دارد که تاکنون سه دسته سیاست کلی را درباره علم، فناوری و نوآوری تصویب کرده است: سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری (مصوب ۱۳۸۳/۰۱/۲۲)، سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی (مصوب ۱۳۸۳/۱۲/۱۵) و سیاست‌های کلی علم و فناوری (ابلاغ شده در ۱۳۹۳/۰۶/۲۹) (وبگاه مجمع تشخیص مصلحت نظام). علاوه‌براین، سند چشم‌انداز -که مشتمل بر افق بیست‌ساله آینده کشور است- دربردارنده هدف‌های علمی و فناورانه است. در مرتبه بعد، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی با سه سند بسیار مهم نقشه جامع علمی کشور، سند اسلامی‌شندن دانشگاه‌ها و سند آمایش آموزش عالی جای دارد و در ذیل این مراتب، مصوبات مجلس شورای اسلامی قرار دارد که مشتمل بر برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. وزیر و زیرمجموعه او باید در چهارچوب این اسناد و نهادهای بالادستی، عمل و سیاست‌گذاری کنند.

علاوه‌براین، صاحب‌نظران متعددی معتقد بودند که وزیر علوم، تحقیقات و فناوری هم‌اکنون از جایگاه سیاست‌گذاری و مدیریت کلان خود خارج شده و در تصدی گری و امور روزمره غرق شده است. لذا وی باید با تفویض اختیارات و کاهش تصدی گری به هدایت گری و جهت‌دهی کلان نظام آموزش عالی پردازد. همچنین، به دلایلی مانند تعدد نهادهای بالاسری، رشد نسنجیده آموزش عالی، خودمختاری یا تک روی برخی نهادهای علمی-پژوهشی و تعدد و تفرق سیاست‌های عرصه آموزش عالی باید به مجموعه آموزش عالی، انسجام ببخشد.

نقش مدیریتی

وزیران، نقش‌های متنوع و بسیار گستره‌ای بر عهده دارند که هر کدام، زمان زیادی را از آنها مطالبه می‌کند. حضور در جلسات مختلف برونشاپ‌های سازمانی و درون‌سازمانی و ارتباط با مراجع مختلف باعث می‌شود که آنها، اغلب، نقش مدیر اجرایی وزارت‌خانه را متعلق به معاونان و مدیران عالی وزارت‌خانه قلمداد کنند، اما به‌هر حال، موضوعات زیادی در وزارت‌خانه هست که هیچ‌کس به جز وزیر نمی‌تواند درباره آنها تصمیم بگیرد (دربل^۱، ۲۰۱۱). مدیریت وزارت‌خانه شامل طیف وسیعی از اقدامات مدیریتی مانند جذب، استخدام، پرورش و بازسازی نیروی انسانی، تعیین مرزهای سازمان، برنامه‌ریزی و سازماندهی یا امور جاری و اداری می‌شود اما در میان آنها، صاحب‌نظران، چهار مورد را راهبردی‌تر بر شمرده‌اند: مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت بودجه، نظارت و تصمیم‌گیری.

نقش سیاسی

براساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، وزیران به منزله برترین مقام مسئول وزارت‌خانه‌ها، امور سیاسی، اداری و فنی آن را بر عهده دارند؛ پس بدیهی است که وزیر طبق جایگاه سیاسی خود، نقش‌های مرتبه‌ی را نیز بر عهده داشته باشد (سلجوقی و ابوالفتحی، ۱۳۷۲).

رهبران نظام‌های سیاسی معمولاً وظیفه هدایت کلان، حفظ ارزش‌ها و شعارهای نظام‌ها و اهداف قانون‌های اساسی آنها را بر عهده دارند. در نظام جمهوری اسلامی نیز رهبر معظم انقلاب، وظایف مشابهی را بر عهده دارد و مانند بقیه عرصه‌ها به هدایت کلی عرصه علم، فناوری و نوآوری می‌پردازد. پس وزیر نیز باید با ارتباط با ایشان، هم از هدایت‌های ایشان بهره‌مند شود و هم گزارش اقدامات و فعالیت‌های خود را به ایشان عرضه کند.

وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، منصب رئیس‌جمهور است و باید برنامه‌های دولت وی را در وزارت‌خانه خود اجرایی کند. از این‌رو، باید رابطه خوبی با رئیس‌جمهور داشته باشد. علاوه‌بر این، به ثمر نشستن بخش عظیمی از فعالیت‌های وزیر منوط به تأیید و همراهی رئیس‌جمهور است. درسوی دیگر، هیئت دولت، جای دارد. به موجب قانون اساسی، وزیران، در برابر اموری که به تصویب هیئت دولت

1. Drabble

می‌رسد، مسئول اعمال دیگران هستند؛ بنابراین، یکی از نقش‌های وزیر، شرکت و مشارکت در هیئت دولت و کمیسیون‌های زیرمجموعه آن است تا بتواند از وزارت‌خانه در اموری مثل سیاست‌های وزارت‌خانه، جذب و ارتقای بودجه، اخذ مجوز جذب نیروی انسانی و گزارش عملکرد، دفاع کند. در ضمن، پیش‌برد اهداف وزیر بدون ارتباط انفرادی با سایر وزیران ممکن نیست؛ چراکه هیئت دولت، ماهیتی جمعی دارد. نظر به ساختار تخصیص بودجه کشور نیز اغلب وزیران به منظور اخذ بودجه نیازمند تعامل با سازمان برنامه و بودجه کشور هستند.

مجلس شورای اسلامی، تبلور مردم‌سالاری نظام و اصلی‌ترین مرجع سیاست‌گذاری کشور است و دارای وظایف مهمی همچون اعطای رأی اعتماد، تصویب قوانین، نظارت بر عملکرد و تصویب بودجه سالیانه نسبت به وزیران و وزارت‌خانه‌هایشان است. از آنجاکه همه اقدامات وزیر باید قالب قانونی داشته باشد وزیر باید رابطه خوبی را با مجلس ایجاد کند. وزیر باید سیاست‌های وزارت‌خانه را در مجلس، تبیین و از آنها، دفاع کند و حمایت نمایندگان را برای تصویب جلب کند. از آنجاکه رئیس مجلس در هدایت کلی مجلس و کمیسیون آموزش و تحقیقات در هدایت خط‌مشی‌های آموزش عالی، نقش مؤثری دارند، بر ارتباط وزیر با این دو تأکید شده است. همچنین، از آنجاکه مجلس با استفاده از ابزارهای نظارتی خود مانند احضار، تذکر، پرسش و استیضاح می‌تواند وزیر را به چالش بکشد، وزیر باید عندالزوم از عملکرد وزارت‌خانه‌اش در برابر مجلس دفاع کند.

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از میان نهادهای بالاسری خود، ارتباط وثیق‌تری با شورای عالی انقلاب فرهنگی در قالب اجرای مصوبات، گزارش عملکرد و تعیین رؤسای دانشگاه‌های سراسر کشور دارد. فارغ‌ازاین، از آنجاکه وزیر در ساختاری سیاسی فعالیت می‌کند، مسئولیت سیاسی وی ایجاب می‌کند با همه نهادهای کلان کشور رابطه داشته باشد. معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری، جهاد دانشگاهی یا نظام‌های صنفی حرفه‌ای، مواردی از این دست هستند.

نقش روابط عمومی

امروزه، پیچیدگی و پویایی روزافزون اجتماعات بشری، اهمیت و نقش روابط عمومی را در سازمان‌های دولتی، دوچندان کرده است. یکی از عواملی که در سرنوشت هر مؤسسه، گروه و فرد، اهمیت

و ارزش اساسی دارد و آنها را در نیل به هدف‌هایشان یاری می‌کند، کیفیت رابطه آنها با افراد و مؤسسه‌ای است که با آن سروکار دارند (جیمز^۱، ۱۹۹۹: ۱۶).

برای وزارت‌تخانه، سه دسته مخاطب اصلی می‌توان برشمرد که دانشجویان، استادان و کارمندان هستند.

پس وزیر باید ارتباط نزدیکی با آنها برقرار کند.

در نظریه‌های جدید سیاست و اداره، رسانه، رکن چهارم مردم‌سالاری قلمداد شده است. این ارتقای جایگاه رسانه به معنای افزایش اهمیت اطلاع‌رسانی، گفتمان‌سازی و افاع و نیز ضرورت شفافیت و نظارت عمومی در جهان جدید است. لذا ارتباطات و تبیین تصمیمات نباید چاره‌اندیشی موقت باشد، بلکه باید به منزله بخشی ضروری از وظیفه وزیر برای حکمرانی همراه با رضایت باشد؛ تاجایی که حتی بسیاری از خط‌مشی‌های وزیر که به خوبی درک و پیش برده شده‌اند، اگر برای شهروندان به طور متقارعه کننده تبیین نشوند و شهروندان، آنها را پذیرند، شکست خواهند خورد (مارش^۲ و همکاران، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱ و ۱۳۲: ۱۳۳).

نه تنها گروه‌های متعددی در عرصه فعالیت وزارت‌تخانه‌ها مشغول به کار هستند که از تصمیمات وزارت‌تخانه متأثر می‌شوند، بلکه فضای سیاست‌زده باعث می‌شود که صاحبان قدرت و نفوذ به اعمال قدرت و نفوذ خود بپردازنند. لذا ارتباط با گروه‌های ذی نفع و صاحبان قدرت و نفوذ یکی از نقش‌های مهم وزیر است. نمایندگان مجلس، استانداران، فرمانداران یا بخش خصوصی در این دسته جای می‌گیرند.

نقش بین‌المللی

در دنیای جهانی شده و در حضور سازمان‌هایی جهانی که سیاست‌های جهانی متفق‌علیه‌ی تصویب می‌کنند، پیشرفت بدون ارتباطات بین‌المللی ممکن نیست. لذا وزیران که برترین مدیران اجرایی عرصه‌ای هستند، به منزله سفیر کشور در حیطه تخصصی خود شناخته می‌شوند. توسعه تعاملات علمی بین‌المللی، ارتباط متقابل مراکز علمی داخلی و بین‌المللی، معرفی و ارتقای جایگاه دانشگاه‌های ایران در عرصه بین‌الملل و جذب دانشجویان خارجی، مصادیقه از این تعامل جهانی است.

1. James
2. Marsh

بحث و جمع‌بندی

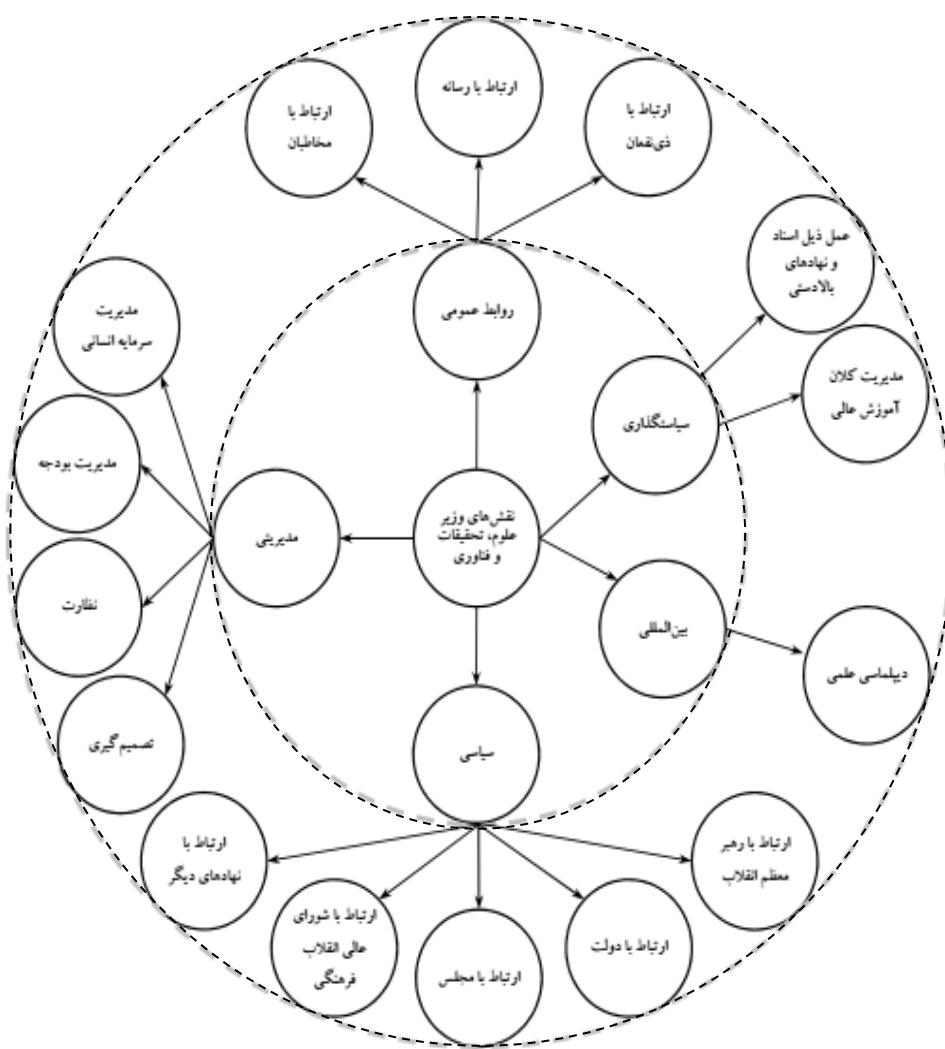
از آنجاکه مدیران، نقش معنابهی در پیشرفت سازمان‌ها و دستیابی آنها به اهدافشان دارند، توسعه مدیران، اهمیت می‌یابد که یکی از راه‌های آن، شناخت نقش‌های آنهاست. ازسوی دیگر، نظام آموزش عالی، جایگاه خاصی در تحقق برنامه‌های توسعه کشورها دارد (محمدی و همکاران، ۱۳۸۶). پس، از آنجاکه وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، در جایگاه مدیر عالی نظام آموزش عالی، نقش مؤثری در پیشرفت وزارت‌خانه خود و دولت و به‌تبع، توسعه کشور دارد، شناخت نقش‌های او، آثار معنابهی در بهبود مدیریت و عملکرد وی دارد. فلذا، پژوهش حاضر بر طراحی الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری تمرکز نمود و با مصاحبه با ۴۲ نفر از صاحب‌نظران (براساس ترکیب سه روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای، هدف‌مند و نظری) و تحلیل مضمونی دیدگاه‌های ایشان، الگویی را ایجاد کرد که شامل پنج مضمون فراگیر و ۱۵ مضمون پایه است (شکل ۱).

اولین نقش وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، نقش سیاست‌گذاری است. وزیر باید در چهارچوب نهادها و سیاست‌های بالادستی خود به فعالیت پردازد و هم‌زمان با کاهش تصدی‌گری و اشتغال به امور روزمره، هدایت و رهبری کلان عرصه آموزش عالی را به دست بگیرد. جیمز (۱۹۹۹: ۱۴-۱۸)، دربل (۲۰۱۱: ۵)، تی هارت و شلفهوت (۲۰۱۶)، دوریز و همکاران (۲۰۰۹) و چونگ^۱ (۲۰۱۲) نیز در پژوهش‌های خود بر این مفاهیم تأکید می‌کنند. از آنجاکه نهادها و اسناد بالادستی وزیر، متعدد و متکثر هستند و این امر، گاه، مانعی برای وزیر می‌شود، وزیر باید با تلاش برای تعیین مرز نهادها و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین آنها، هرم سیاست‌گذاری آموزش عالی را ساماندهی کند. ازسوی دیگر، وزیر باید با اتخاذ چشم‌انداز راهبردی، خود را از امور روزمره رها کند و به امور کلان و راهبردی پردازد.

دومین نقش وی، مدیریت است. وزیر لامحاله، مدیر ارشد وزارت‌خانه است و باید به وظایف مدیریتی خود عمل کند که در بین آنها چهار نقش اهمیت بیشتری دارند که صاحب‌نظران نیز بر آنها تأکید می‌کنند: مدیریت سرمایه انسانی (ویلکیناس^۲ و همکاران، ۱۹۹۴؛ هورتون^۳، ۲۰۰۰)، مدیریت بودجه، نظارت (دیویسان، ۲۰۱۵؛ بشیری و ازغندی، ۱۳۹۳) و تصمیم‌گیری (جیمز، ۱۹۹۹: ۱۴-۱۸؛ دربل، ۲۰۱۱: ۵).

1. Cheong
2. Vilkinas
3. Horton

مدیریت انفرادی، آن هم در رأس وزارت خانه، ممکن نیست. وزیر باید با ایجاد تیم مدیریتی قوی و هماهنگ در رأس وزارت خانه - که همان معاونان و مدیران وی هستند- به این‌گاه نقش مدیریتی خود پردازد.



شكل ۱. الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری

سومین نقش وی، نقش سیاسی است. وزیر در ساختاری سیاسی - اداری فعالیت می‌کند و به مقتضای این ساختار باید با افراد و نهادهای مختلفی رابطه برقرار کند. اهم این ارتباطات عبارت از ارتباط با رهبر (وانا، ۲۰۱۲؛ تی هارت و شلهوت، ۲۰۱۶)، ارتباط با دولت (جانگ^۱ و همکاران، ۲۰۰۸؛ اسمیث^۲ و همکاران، ۲۰۰۰؛ لاکرین^۳، ۲۰۰۹؛ گرون^۴، ۲۰۱۰)، ارتباط با مجلس (استنسفیلد، ۲۰۱۶؛ هارتلی، ۲۰۱۲)، ارتباط با شورای عالی انقلاب فرهنگی و ارتباط با نهادهای دیگر (هام و همکاران، ۲۰۰۴؛ هارتلی^۵ و همکاران، ۲۰۰۷؛ ۲۰۰۷) است. بدیهی است که وزیر و تیم مدیریتی یا نمایندگان وی باید ارتباطات مناسبی با این مراجع برقرار نمایند.

چهارمین نقش وزیر، روابط عمومی است. وزیر و وزارتخانه او باید بتوانند با گروههای مختلف مخاطبانشان، به خوبی رابطه برقرار کنند. اجزای این نقش شامل ارتباط با مخاطبان (کاووسی خامنه و همکاران، ۱۳۹۶)، رسانه‌ها (استنسفیلد، ۲۰۱۶؛ هارتلی، ۲۰۱۲)، و ذی‌نفعان (اندوگ، ۲۰۱۴؛ وانا، ۲۰۱۲) است. وزیر باید از طریق ساختار وزارتخانه و دانشگاه‌ها، نظام و نظامی را برای ارتباط با مخاطبان تدارک بینند.

پنجمین نقش وزیر نیز نقش بین‌المللی است. در دنیای جهانی شده، دیگر پیشرفت کشورها بدون ارتباط با دنیا ممکن نیست. از این‌رو، وزیر باید با ایجاد ارتباط با مراجع علمی دنیا، تعامل دوسویه‌ای بین کشور خود و دیگران برقرار کند (چونگ، ۲۰۰۹؛ ویکس، ۲۰۱۲).

پیشنهادهای این پژوهش برای پژوهش‌های آینده به شرح زیر است:

۱. وزن‌دهی مضماین: از آنجاکه مضماین مستخرج از پژوهش حاضر، هم‌سطح و هم‌وزن نیستند، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با روش‌هایی مانند دلفی یا تحلیل سلسله‌مراتبی، این وزن‌ها را استخراج کنند.

۲. تحلیل یافته‌های پژوهش با روش‌های دیگر: اگرچه تحلیل مضمونی، انعطاف زیادی دارد و دست پژوهشگر را در تحلیل باز می‌گذارد، اما تحلیل مصاحبه‌ها با روش‌های دیگری مانند تحلیل محتوای

1. Jung
2. Smith
3. Laughrin
4. Gruhn
5. Hartley

كمی و کیفی یا روش داده‌بنیاد و مقایسه نتایج این پژوهش‌ها می‌تواند به دیدگاه‌های جدیدی منجر شود.

صاحب‌نظران، محدودیت‌ها را به دو دسته روشنی و اجرایی تقسیم می‌کنند. از منظر روشنی، تحلیل مضمونی، قدرت بررسی تکرار مضامین در سخنان صاحب‌نظران را ندارد. به عبارت دیگر، در این روش، تفاوت چندانی میان مضمونی که بارها در سخنان صاحب‌نظران تکرار می‌شود و مضمونی که به نسبت کم‌تر از موارد پیشین به آن اشاره شده است، وجود ندارد. درواقع، تحلیل مضمونی، توان سنجش وزن مضمون‌ها را ندارد. از منظر اجرایی نیز دسترسی مشکل به صاحب‌نظرانی را که اغلب در مراتب برتر سیاسی-اداری فعالیت می‌کنند، می‌توان محدودیت پژوهش، قلمداد کرد.

منابع

- استارک، رادنی (۱۳۹۴)، *جامعه‌شناسی استارک*، ترجمه نسرین طباطبایی و محمدرضا پورجعفری، تهران: ثالث.
- بشیری، سعید و ازغندی، علی‌رضا (۱۳۹۳)، بررسی پایگاه اجتماعی وزیران دولت یازدهم جمهوری اسلامی ایران، *وھیافت انقلاب اسلامی*، دوره ۸، شماره ۲۹: ۱۱۷-۱۳۹.
- بودلایی، حسن؛ کشاورز نیک، بهروز و محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۷)، *مطالعه کیفی ردپای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۱۰، شماره ۱: ۲۱۱-۲۳۲.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ مختاریان‌پور، مجید و امینی، علی (۱۳۹۸)، *طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۱۱، شماره ۲: ۲۹-۵۶.
- تسلیمی، محمدسعید و فرهی بوزنجانی، بروز (۱۳۸۳)، بررسی رابطه بین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری ایفا می‌کنند با اثربخشی سازمانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۱۱، شماره‌های ۴۱ و ۴۲: ۱۳-۳۵.
- توسلی، غلامعباس (۱۳۸۸)، *نظریه‌های جامعه‌شناسی*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- حسینیان، شهامت و ریبع‌النجات، مجید (۱۳۹۳)، بررسی روش‌های توسعه مدیران عملیاتی ناجا (رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ)، *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، دوره ۹، شماره ۱: ۱۵۶-۱۷۴.
- حکمت‌نیا، مطهره و بهادری جهرمی، ثمینه (۱۳۹۵)، بررسی نظریه تفکیک نقش‌ها در خانواده، *مطالعات علوم اجتماعی*، دوره ۲، شماره ۴: ۲۸-۳۶.
- خداداد حسینی، سید‌حميد و قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۴)، توسعه مدیریت: نوع‌شناسی، شایستگی‌ها و راهبردها، *پیک نور*، دوره ۳، شماره ۳: ۵۷-۶۹.
- رشید فرخی، فلورا (۱۳۸۷)، نقش‌های مدیران، *میثاق مدیران*، شماره ۳۲: ۵۸-۶۵.
- سلجوqi، خسرو و ابوالفتحی، غلام (۱۳۷۲)، انتخاب «وزیران» و عنصر «کارآمدی»: گزارش ویژه: درآمدی بر معنای «وزیر» و مفهوم «کارآمدی»، *مجلس و پژوهش*، شماره ۲: ۷۹-۸۷.
- شایان‌مهر، علی‌رضا (۱۳۷۷)، *دانه‌المعارف تطبیقی علوم اجتماعی*، تهران: کیهان.

فرهی بوزنجانی، بربز؛ محمدی، ابوالفضل و حصیرچی، امیر (۱۳۸۹)، الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت الله خامنه‌ای)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۳: ۲۸-۱.

قانون آیین‌نامه داخلی مجلس شورای اسلامی، در دسترس در rc.majlis.ir/fa/content/interior_rule قانون جایگاه، اهداف و وظایف شورای عالی انقلاب فرهنگی، در دسترس در rc.majlis.ir/fa/law/show/100544 کاوی خامنه، روشنک؛ پورعزت، علی‌اصغر و عباسی، طیبه (۱۳۹۶)، شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۱: ۳۵-۶.

کرسول، جان دبلیو. (۱۳۹۱)، طرح پژوهش (رویکردهای کمی، کیفی و شیوه ترکیبی)، ترجمه حسن دانایی‌فرد و علی صالحی، تهران: مهربان‌نشر.

کرلینجر، فرد ان. (۱۳۹۳)، مبانی پژوهش در علوم رفتاری، ترجمه حسن پاشاشریفی و جعفر نجفی زند، تهران: آواز نور.

گیدنر، آنتونی و بردسال، کارن (۱۳۹۴)، جامعه‌شناسی، ترجمه حسن چاوشیان، تهران: نی. محمدی، رضا؛ شریعتی، صدیقه؛ پرنده، کورش و پورعباس، عبدالرسول (۱۳۸۶)، طراحی و استقرار نظام ارزشیابی کلان عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۳، شماره ۴: ۹۱-۱۲۴.

مختریان‌پور، مجید (۱۳۹۱)، طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۲)، شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی، ترجمه حسن دانایی‌فرد و سیدحسین کاظمی، تهران: مهربان‌نشر.

وبگاه دیرخانه شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری، در دسترس در www.atf.gov.ir و بگاه مجمع تشخیص مصلحت نظام، در دسترس در maslahat.ir یاوری، وحید و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۲)، طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، اندیشه مدیریت و اهبدی، دوره ۷، شماره ۱: ۷۹-۱۲۲.

- Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. (1994). **The Penguin Dictionary of Sociology**. Londen: Penguin Books.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. **Organizational Dynamics**, 8(1), 3-25.
- Akhtar, S., Nath, M., & Kalita, P. (2014). Towards 360 Degree Performance Review of Ministers. **ASCI Journal of Management**, 43(2), 18-28.
- Andeweg, R. B. (2014). Cabinet Ministers: Leaders, Team Players, Followers?, pp. 532-547. In R. A. W. Rhodes & P. 't Hart (Eds.), **The Oxford Handbook of Political Leadership**. New York: Oxford University Press.
- Babaei Ebrahimabadi, M., Radfar, R., & Toloei Eshlaghy, A. (2019). Knowledge Management in Railway Industry: A Conceptual Model Based on Open Innovation and online Communities. **The International Journal of Railway Research**, 6(1), 63-72.
- Bailey, J. R., & Yost, J. H. (2000). Role Theory: Foundations, Extensions, and Applications, Vol. 4, pp. 2420-2425. In E. F. Borgatta & R. J. V. Montgomery (Eds.), **Encyclopedia of Sociology**. New York: Macmillan Reference USA.
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic Analysis of Qualitative Research Data: Is it as Easy as It Sounds?. **Currents in Pharmacy Teaching and Learning**, 10(6), 807–815.
- Cheong, J. (2009). Suggested Capacities for Minister's Success: An Empirical Approach Based on Saaty's AHP. **International Journal of Public Administration**, 32(2), 136-151.
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching Thematic Analysis: Overcoming Challenges and Developing Strategies for Effective Learning. **The Psychologist**, 26(2), 120-123.
- Davison, N. (2015). **Supporting Politicians to Lead in Government: Insights from the Institute for Government, 2008-15**. UK: Institute for Government.
- De Vries, J., Hart, P., & Onstein, H. (2012). From Oblivion to Limelight: Stability and Change in Dutch Post-prime Ministerial Careers, pp. 161-185. In K. Theakston & J. De Vries (Eds.), **Former Leaders in Modern Democracies: Political Sunsets**. UK: Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Dowding, K., & Lewis, C. (2012). Hiring, Firing, Roles and Responsibilities, pp. 1-14. In Keith Dowding & Chris Lewis (Eds.), **Ministerial Careers and Accountability in the Australian Commonwealth Government**. Australia: Canberra: ANU E Press.
- Drabble, S. (2011). **Ministerial Effectiveness: Literature Review; A Summary Review of the Literature**. London: Institute for Government.
- Fondas, N., & Stewart, R. (1994). Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis. **Journal of Management Studies**, 31(1), 83-103.
- Gruhn, Z. (2010). **Taking the Helm: Thoughts for Secretaries of State Taking Over a Department**. England: Institute for Government.
- Hahm, S. D., Jung, K., & Moon, M. J. (2004). Exploring the Linkage between Ministerial Leadership and Performance: How do the Locus and the Type of Leadership Influence Performance?. Prepared for the Conference on **Smart Practice Toward Innovation in Public Management, June 15-17, 2004**. Vancouver: University of British Columbia.

- Hartley, J. (2012). Political Leadership and its Development, pp. 97-119. In A. Weinberg (Ed.), **The Psychology of Politicians**. UK: Cambridge: Cambridge University Press.
- Hartley, J., Fletcher, C., Wilton, P., Woodman, P., & Ungemach, C. (2007). **Leading with Political Awareness: Developing Leaders' Skills to Manage the Political Dimension across All Sectors**. London: Chartered Management Institute.
- Horton, S. (2000). Competency Management in the British Civil Service. **The International Journal of Public Sector Management**, 13(4), 354-368.
- Hughes, N., & White, H. (2016). **Ministers reflect: On Parliament**. England: Institute for Government.
- James, S. (1999). **British Cabinet Government**. London: Routledge.
- Jung, K., Moon, M. J., & Hahm, S. D. (2008). Exploring the Linkage between Ministerial Leadership and Performance in Korea. **Administration & Society**, 40(7), 667-690.
- Kocijan, B. (2014). **"Mindset Matters" Understanding Prime Ministers' Performance in Central and Eastern Europe**. PhD Thesis. Budapest: Hungary: Central European University.
- Laughrin, D. (2009). Swimming for Their Lives - Waving or Drowning? A Review of the Evidence of Ministerial Overload and of Potential Remedies for It. **The Political Quarterly**, 80(3), 339-350.
- Lee, S. Y., Moon, M. J., & Hahm, S. D. (2010). Dual Faces of Ministerial Leadership in South Korea: Does Political Responsiveness or Administrative Responsibility Enhance Perceived Ministerial Performance?. **Administration & Society**, 42(1), 77-101.
- Marsh, D., Richards, D., & Smith, M. J. (2001). **Changing Patterns of Governance in the United Kingdom**. UK: Basingstoke: Palgrave.
- Marsh, D., Richards, D., & Smith, M. J. (2000). Re-assessing the Role of Departmental Cabinet Ministers. **Public Administration**, 78(2), 305-326.
- Mintzberg, H. (2007). The Manager's Job: Folklore and Fact, pp. 33-50. In R. P. Vecchio (Ed.), **Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations**. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Paun, A. (2013). **Supporting Ministers to Lead; Rethinking the Ministerial Private Office**. England: Institute for Government.
- Riddell, P., Gruhn, Z., & Carolan, L. (2011). **The Challenge of Being a Minister: Defining and Developing Ministerial Effectiveness**. UK: Institute for Government.
- Sarip, M. (2019). Improving Arabic Speaking Learning Through Content and Language Integrated Learning Approach in PSPBA FBS UNJ. **Journal International Seminar on Languages, Literature, Arts, and Education (ISLLAE)**, 1(1), 131-137.
- Smith, M. J., Richards, D., & Marsh, D. (2000). The Changing Role of Central Government Departments, pp. 146-163. In R. A. W. Rhodes (Ed.), **Transforming British Government; Volume 2: Changing Roles and Relationships**. Great Britain: London: Macmillan Press LTD.
- Stansfield, A. (2016). Clear Purpose or Sheer Survival? National Ministerial Leadership Across Multiple Arenas. **American Review of Public Administration**, 46(4), 478-498.
- Stolley, K. S. (2005). **The Basics of Sociology**. London: Greenwood Press.

- Strangio, P., 't Hart, P. & Walter, J. (2013). Prime Ministers and the Performance of Public Leadership, pp. 1-28. In Paul Strangio, Paul 't Hart, & James Walter (Eds.), **Understanding Prime-Ministerial Performance: Comparative Perspectives**. London: Oxford.
- 't Hart, P., & Schelfhout, D. (2016). Assessing Prime-ministerial Performance in a Multiparty Democracy: The Dutch Case. *Acta Politica*, 51(2), 153-172.
- Terry, L. D. (2015). **Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator**. NY: Routledge.
- Vilkinas, T., Cartan, G., & Piron, S. (1994). Performance Determinants for Senior Managers: Rhetoric or Reality?. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 24-32.
- Wanna, J. (2012). Ministers as Ministries and the Logic of their Collective Action, pp. 15-33. In K. Dowding & C. Lewis (Eds.), **Ministerial Careers and Accountability in the Australian Commonwealth Government**. Australia: Canberra: ANU E Press.
- Wicks, M. (2012). What Ministers Do?. *The Political Quarterly*, 83(3), 585-598.
- Zahraini, & Situmorang, B. (2018). Model of Education Quality Management of Traditional Islamic Boarding Schools in Aceh, pp. 685-687. In Wadim Strielkowski & Jiuqing Cheng (Eds.), **Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Volume 200: Proceedings of the 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018)**, Medan City, Indonesia. Paris: Atlantis Press.