

فهم شناختی مدیران از اثربخشی مدیریتی: کاربست روش شبکه خزانه

حسین دانایی فرد^{۱*}، لیلا مرتضوی^۲، علی اصغر فانی^۳، عادل آذر^۱

۱. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
 ۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
 ۳. دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۲)

چکیده

گرچه متون نظری نسبتاً قابل توجهی درباره اینکه مدیریت چیست، چگونه کار می کند و کارکردهای آن چیست، وجود دارد، یافته‌های پژوهشی درباره اینکه مدیران اثربخش چه انجام می‌دهند و واجد چه ویژگی‌ها و رفتارهایی هستند، محدود است. در این راستا، مقاله حاضر سازه‌های شخصی مدیران را نسبت به اثربخشی مدیریتی به منظور طراحی منظومه اثربخشی مدیریتی از نگاه مدیران احصا کرده است. بدین منظور، ۳۰ تن از مدیران میانی ۵ دانشگاه جامع برتر کشور در شهرهای تهران، مشهد و شیراز نمونه مورد مطالعه را تشکیل داد. برای گردآوری داده‌ها ابزار مصاحبه با تکیه بر فن شبکه خزانه و پیمودن گام‌های سه‌گانه آن به کار گرفته شد. در نهایت، خروجی حاصل از مصاحبه‌ها به ایجاد ۳۰ شبکه خزانه شخصی منفرد و در مجموع ۴۰۵ سازه شخصی اولیه درباره اثربخشی مدیریتی منتج شد. واکاوی و تحلیل محتوای این سازه‌ها، شبکه‌ای جمعی مشتمل بر ۱۰ عنصر و ۳۳ سازه ثانویه را بر حسب تعیین اولویت ایجاد کرد و منظومه اثربخشی مدیریتی مدیران مورد مطالعه را ترسیم کرد.

کلیدواژگان

اثربخشی مدیریتی، سازه، شبکه خزانه، عنصر، نظریه سازه شخصی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: hdanaee@modares.ac.ir

مقدمه

ماهیت فراگیر و نقش چشمگیر اثربخشی مدیریت در تعیین موفقیت سازمان‌ها (Bao, 2009, p.535) بر کسی پوشیده نیست، شاهد این مدعا تقاضای فزاینده برای مدیران اثربخش و ترک یا جابه‌جایی مدیران شایسته از سازمانی به سازمان دیگر به عنوان معضلی مدیریتی است. از سوی دیگر، بنا به ماهیت پیچیده سازه اثربخشی مدیریتی، معیارها و تعریف‌های متعددی برای آن بیان شده است (Bennett & Langford, 1983, p.66). اگرچه معیار تحقق اهداف و انتظارات از پیش تعیین شده، در بیشتر تعریف‌ها، مشترک و مورد اجماع است، معیارهای تعیین اثربخشی مدیریتی دامنه وسیعی دارد به طوری که شمولیت آن‌ها فرد و عوامل سازمانی، محیطی و روابط متقابل بین آن‌ها را دربرمی‌گیرد.

مقاله حاضر بر آن است با اتخاذ رویکردی توصیفی- تفسیری و مبتنی بر نظریه سازه شخصی با احصا و ترسیم سازه‌های برخاسته از آرای مدیران به درک بومی از سازه اثربخشی مدیریتی در سازمان‌های ایرانی نایل آید و از این طریق به این سؤال اصلی که سازه‌های شخصی مدیران سازمان‌های دولتی ایران برای معنابخشی به سازه اثربخشی مدیریتی کدامند؟ پاسخ دهد. در این راستا، پس از بررسی مبانی و پیشینه پژوهش و تبیین روش پژوهش، اسلوب اجرایی روش شبکه‌خزانه به طور عملی تشریح و سازه‌های مدیران در ارتباط با اثربخشی مدیریتی در قالب یک شبکه جمعی بیان خواهد شد.

مبانی و پیشینه پژوهش

پیش از ورود به مبانی و پیشینه موضوع محوری این پژوهش، یعنی اثربخشی مدیریتی، باید موضع نویسندگان نسبت به واژگان مدیر و مدیریت، و رهبر و رهبری روشن شود. باور برخی پژوهشگران این است که واژه‌های «مدیر» و «مدیریت» از «رهبر» و «رهبری» متفاوت‌اند؛ به همین دلیل به ندرت از آموزه‌های یکدیگر سود می‌برند (Hamlin et al., 2006, p.306). اما بسیاری دیگر از پژوهشگران و متخصصان، میان این واژه‌ها تمایز اندکی قائل‌اند و آن‌ها را به جای یکدیگر به کار

می‌گیرند. بارکر (۲۰۰۰) از جمله کسانی است که اظهار می‌کند بسیاری از نظریه‌پردازان مدرن، مدیریت را همان رهبری می‌دانند و بسیاری از مدیران نیز واژه‌های «مدیریت» و «رهبری» را یکسان تلقی می‌کنند. این دیدگاه توسط آیمو مت کالفه و لولر (۲۰۰۱) نیز حمایت شده است، مطالعه آن‌ها در زمینه توسعه رهبری نشان داد واژه‌های مدیریت و رهبری معمولاً در سازمان‌ها بدون تمایز به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. یوکل به نقل از هاملین و همکاران (۲۰۱۰) اظهار کرده است که «اگر نگوئیم اکثر افراد بلکه بسیاری از افراد در اکثر سازمان‌ها به استفاده از واژه مدیریت و رهبری به جای یکدیگر گرایش دارند». هوس و آدیتیا (۱۹۹۷) نیز بیان کرده‌اند که امکان دارد مدیران، رهبر، و رهبران، مدیر باشند. این گفته با یافته‌های برگمن و همکاران (۱۹۹۹) که نشان دادند رهبری بخشی از رفتار بنیادین هرروزه مدیران در همه سطوح سلسله‌مراتب سازمانی است، نیز حمایت شده است. در این راستا، مبانی نظری پژوهش حاضر نیز با پذیرش فرض مترادف بودن دو واژه مدیریت و رهبری، و مدیر و رهبر، از متون نظری اثربخشی مدیریتی و اثربخشی رهبری توأمان بهره می‌برد، در نتیجه «اثربخشی مدیریتی و رهبری» را دربرگیرنده اثربخشی «مدیر» و اثربخشی «رهبر مدیریتی»^۱ در سازمان می‌داند. با این توضیح که رهبری مدیریتی معطوف به آشکارسازی جوهره کار مدیریت تلقی می‌شود (Wang, 2011, p.8) و کاربرد شخص مدیر را در قالبی اثربخش برجسته می‌کند.

در زمینه بیان تعریفی از اثربخشی مدیریتی باید اذعان کرد که تعریفی واحد برای این سازه سازمانی در متون نظری وجود ندارد که بتواند به‌طور گسترده در نظریه و عمل به کار گرفته شود و هیچ مدل روشن و صریحی که بتواند به‌طور جامع اثربخشی مدیران را سنجش کند، یافت نمی‌شود. به تعداد پژوهشگران این حوزه، تعریف‌های بسیاری برای اثربخشی مدیریتی مطرح شده است. به طوری که هر یک، تعریفی متفاوت را در حیطه کاری خود بیان کرده‌اند. دراگر (۱۹۶۷)، اثربخشی مدیریتی را به عنوان کارکرد شایستگی‌های مدیر برای تسلط شخصی بر مجموعه

پیچیده‌ای از فعالیت‌ها در نظر می‌گیرد که شامل مدیریت زمان، تمرکز بر نتایج، تکیه بر قوت‌ها، تمرکز بر حوزه‌های مهم اما محدود، و اتخاذ تصمیم‌های اثربخش است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، دراکر برای درون‌دادها جهت انجام‌دادن فعالیت‌ها و نیل به برون‌دادها اهمیت بیشتری قائل است. ردین (۱۹۷۰) اثربخشی مدیریتی را به عنوان کارکرد سبک مدیر، پیروان، همکاران، مافوق‌ها و فناوری سازمانی تلقی می‌کند و آن را در قالب سطحی که مدیر به برون‌داد مورد نیاز شغل خود نائل می‌شود، تعریف می‌کند. تعریف اخیر، به اثربخشی از منظر محصول عملکرد مدیر توجه کرده است و نیل به برون‌داد مطلوب را، یعنی آنچه مدیر به دست می‌آورد و نه آنچه انجام می‌دهد، معادل اثربخشی می‌داند. سالانسیک و همکاران (۱۹۷۵)، رهبر اثربخش را رهبری می‌دانند که نسبت به تقاضاهای همه افراد نظام اجتماعی که باید با آن‌ها ارتباط متقابل برقرار کند و رفتارش را با آن‌ها هماهنگ کند، پاسخگو باشد. به بیان دیگر، اثربخشی مدیریتی بر حسب اینکه مدیر تا چه حد انتظارات نقش خود را برآورده می‌کند، نمود می‌یابد. بنت و لانگ‌فورد (۱۹۸۳)، اثربخشی مدیریتی را به عنوان رابطه میان آنچه مدیر به آن دست می‌یابد (عملکرد) و آنچه انتظار می‌رود او تحت فشارهایی که توسط سازمان و محیط اجتماعی - اقتصادی بر او تحمیل می‌شود به آن دست یابد (اهداف و مقاصد)، تعریف می‌کنند. گوپتا (۱۹۹۶) نیز اثربخشی مدیریتی را توانایی مدیر برای انجام‌دادن فعالیت‌های مورد نیاز جایگاه وی، مادامی که در حال دستیابی به نتایج است، قلمداد می‌کند. همان‌طور که مشاهده می‌شود تعریف‌های مطرح‌شده، اثربخشی مدیریتی را از یک سو به ورودی‌ها و از سوی دیگر به فرایندها و از جنبه دیگر به برون‌دادها یا عملکرد مدیر محدود می‌کنند. از آنجا که اثربخشی در سطوح فردی، مدیریتی، سازمانی و میان‌سازمانی مطرح است (Willcocks, 2002, p.264)، می‌توان استنتاج کرد که اثربخشی مدیریتی از سطوح دیگر متأثر است، لذا می‌تواند ماهیتی اقتضایی داشته باشد. بنابراین، در تعریف اثربخشی علاوه بر ویژگی‌های شخصی، رفتارها، فعالیت‌ها و عملکرد باید به عوامل درون و برون‌سازمانی نیز توجه کرد. در این راستا می‌توان رویکردهای اثربخشی مدیریتی شامل رویکرد ساختاری، رفتاری، شخصی، شخص، فرایند و محصول و رویکرد محیطی را به عنوان پشتوانه اجزای مورد نیاز در تعریف اثربخشی

مطرح کرد (Farahbakhsh, 2007, p.36). رویکرد ساختاری بر دیدگاهی مکانیکی استوار است و محیط را ثابت فرض می‌کند و بر این باور است که ماهیت غیرشخصی مدیریت، سوگیری‌ها را برطرف خواهد کرد، تفکر منطقی و علمی را ترویج خواهد داد و به تصمیم‌گیری‌های صحیح و منصفانه توسط مدیران منجر خواهد شد که به نحوی اثربخشی مدیریتی را تضمین خواهد کرد. در رویکرد رفتاری، اثربخشی مدیریتی بر بهینه‌سازی تا بیشینه‌سازی مترتب است. اینکه مدیر اثربخش به‌طور بهینه همه منابع در دسترس و بالقوه را به‌کار گیرد. در این رویکرد، رفتار خود مدیر، عاملی مهم در دستیابی به اهداف است و این رفتار از سوی مدیر به اثرگذاری بر ادراک، نگرش‌ها و انگیزه‌های افراد دیگر سازمان تمایل دارد. نظر اصلی رویکرد شخصی، بیان‌کننده آن است که اگر مدیر از نظر شخصی اثربخش باشد، در جایگاه مدیریتی خود نیز اثربخش خواهد بود و به تبع آن، سازمانی که او در آن فعالیت می‌کند نیز اثربخشی خواهد شد. رویکرد شخص، فرایند و محصول، اثربخشی مدیریتی را در گرو تعامل ویژگی‌های شخصی، فرایند (رفتار شخصی) و پیامدهای سازمانی (محصول) می‌داند. وابستگی متقابل میان این سه جزء طوری است که در صورت فقدان یکی از این اجزا، اثربخشی امکان‌پذیر نمی‌شود (Sayeed & Yuvaray, 2002, p.26)، در نهایت، رویکرد محیطی، نقش محیط را به عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی مدیریتی برجسته می‌کند. اینکه، مدیران باید به نحوی با محیط بیرونی خود مواجه شوند که با کسب منابع مورد نیاز، امکان اثربخشی خود را میسر کنند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، فقدان اجماع و عدم توافق گسترده در زمینه اثربخشی، از یک سو و از سوی دیگر، نگاه تک‌بعدی هر یک از رویکردها در توصیف اثربخشی مدیریتی سبب شده است تعریف و اندازه‌گیری اثربخشی مدیریتی تا حد زیادی به جهت‌گیری نظری پژوهشگران وابسته باشد و نگاهی تکثرگرایانه را شامل شود که به ابهام و پیچیدگی فهم عمیق سازه اثربخشی مدیریتی می‌افزاید. به همین دلیل، یافته‌های حاصل از پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه نیز شاخص‌های متفاوتی را برای اثربخشی مدیریتی مدیران شناسایی کرده‌اند. جدول ۱ به اجمال برخی از این یافته‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه اثربخشی مدیریتی

پژوهشگر / پژوهشگران	سال	شاخص‌های شناسایی شده برای اثربخشی مدیریتی
فوکسلی	۱۹۸۰	ویژگی‌های شخصی فرد مدیر، فرایند مدیریتی یا وظایف مدیریتی، اجزای محیط سازمانی و نتایج فرایند مدیریتی.
هلرویک و دیویس	۱۹۸۴	مهارت‌های اجرایی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های ارتباطی، قابلیت انطباق‌پذیری شخصی، انگیزش شخصی، دانش تخصصی و مهارت‌های شناختی.
آمسا و آیتهاال	۱۹۸۹	رفتار ارتباطی، رفتار مشارکتی، رفتار مثبت و رفتار مسئولانه.
یوکل	۲۰۰۲	برنامه‌ریزی، حل مسئله، شفاف‌سازی، نظارت و رفتارهای برانگیزاننده.
کن ورسی	۲۰۰۳	موفقیت‌طلبی، توسعه‌دادن دیگران، راهنمایی، نفوذ و اثرگذاری، ادراک بین فردی، هوشیاری سازمانی و رهبری تیم.
هاملین	۲۰۰۴	سازماندهی و برنامه‌ریزی، رهبری مشارکتی و حمایتی، تفویض اختیار، توجه به علائق و نیازهای توسعه‌ای کارکنان، داشتن دیدگاه مدیریت شخصی و باز، تصمیم‌گیری فراگیر، ارتباطات و رایزنی‌های گسترده.
رینرتسن و بیسونگانو	۲۰۰۵	رؤیابردازی نسبت به آینده، تعیین اهداف، ارتباطات، تقویت حمایت از چشم‌انداز، برنامه‌ریزی برای اجرای آن و اجرای برنامه‌ها.
آنالویی و همکاران	۲۰۱۰	برانگیزانندگی، توانایی سرپرستی یا رهبری، تخصیص کارآمد منابع، الهام‌بخشی به کارکنان برای انجام دادن چیزی فراتر از مسئولیت‌های قراردادی، متعهدکردن افراد به تعهدات خود، انجام دادن وظایف در مهلت‌های تعیین شده، مسئولیت‌پذیری، وظیفه‌شناسی و وجدان‌کاری، حل مسئله، تشویق کار تیمی و مشارکت.
فرهادی نژاد	۱۳۹۲	شایستگی فردی شامل شایستگی‌های معنوی، رفتاری، شناختی، شخصیتی و نگرشی، شایستگی تعاملی شامل شایستگی‌های ارتباطی و رهبری، شایستگی سازمانی شامل شایستگی‌های حرفه‌ای و منابع انسانی.

روش پژوهش

در سال‌های اخیر پارادایم تفسیری برای تحمیل خود بر فرایند تولید علم، روش‌های خود را توسعه داده است.^۱ پژوهش حاضر نیز با به‌کارگیری نظریه‌سازه شخصی کلی (۱۹۵۵) به عنوان مبنای

۱. برای مثال مراجعه کنید به دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹؛ دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱؛ دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹؛ دانایی فرد و نوری، ۱۳۹۰.

نظری روش اجرای پژوهش در حوزه پارادایم تفسیری و به‌طور خاص، ساخت‌گرایی وارد شده است. کلی در نظریه خود جهت تبیین اینکه چگونه رویدادهای مشابه می‌توانند به بروز رفتارهای کاملاً متفاوت در افراد مختلف منجر شوند بر مطالعه شخص و فرایندهای روان‌شناختی تفسیر هر فرد از جهان متمرکز شد (Ma & Norwich, 2007, p.213). وی باور داشت نگرش انسان نسبت به جهان، بر اساس احتمالات و انتظاراتی است که او در ذهن خود برای حل مسائل زندگی تصور می‌کند. در نظریه سازه شخصی فرض می‌شود که هر فرد جهان را از دریچه سازه‌های ذهنی خود نظاره می‌کند (کیمیایی، ۱۳۸۸، ص ۵۶) و از طریق ساخت سیستمی شخصی متشکل از سازه‌های ذهنی، روش متعلق به خود را برای مشاهده جهان خلق می‌کند (Bourne & Jenkins, 2005, p.411). بنابراین، بنیان نظریه سازه شخصی بر پایه استعاره «انسان دانشمند» بنا شد (Niu & Easterbook, 2007, p.57)، و برای انسان نقشی پویا و کنشگر در ساخت دانش قائل شد؛ با این تعبیر که نظریه‌پردازی صرفاً در انحصار نظریه‌پردازان و عالمان قرار ندارد و هر فرد عادی قابلیت دارد که نه دقیقاً مشابه، بلکه متناظر با یک نظریه‌پرداز، فرضیه‌هایی درباره پدیده‌ها و رویدادهای پیرامون و تجربه‌های روزمره خود ایجاد کند (سازه‌ها)، سپس، با تجربه‌های عینی خود در زندگی واقعی، صحت و سقم این فرضیه‌ها را آزمایش کند، در نهایت مانند فرضیه‌ای علمی در صورت تأیید، آن را ابقا و در غیر این صورت، رد، یا جرح و تعدیل کند (Wright, 2008, p.754). بر مبنای این دیدگاه، نظریه سازه شخصی کلی به عنوان یک فرانظریه، نظریه‌ای است درباره نظریه‌هایی که افراد برای معنابخشی به جهان پیرامون خود خلق می‌کنند (Ma & Norwich, 2007, p.215). از این رو، از دیدگاه کلی نظریه‌های شخصی می‌توانند هم‌تراز با نظریه‌های علمی در نظر گرفته شوند. بنابراین، در پژوهش حاضر، با در نظر گرفتن چنین دیدگاهی و با به‌کارگیری روش شبکه‌ خزانة به عنوان فن کاربردی نظریه سازه شخصی، نظریه‌های شخصی مدیران درباره اثربخشی مدیریتی احصا و واکاوی می‌شود.

شبکه‌ خزانة

بر اساس نظریه سازه شخصی، هر فرد در زمینه تفکر درباره جهان پیرامون خود به طور کلی، یا

جنبه‌های ویژه‌ای از آن به‌طور خاص، «خزانه‌ای» از سازه‌های ذهنی و شخصی را با خود حمل می‌کند که از طریق آن به اندیشه‌ها و تجربه‌های خود نظم می‌بخشد و آنچه را در هر زمان برای او رخ می‌دهد، معنابخشی می‌کند (Senior, 1997, p.34). دست‌یافتن به این کیفیت‌های ذهنی مستلزم ابزاری است که با به‌کارگیری آن بتوان دنیا را از نگاه دیگران مشاهده کرد و از این طریق به درک تفسیرهای آن‌ها از پدیده‌ها و رویدادهای جهان پیرامون که به شکل‌گیری انتظارات آن‌ها و به تبع آن نگرش‌ها، عقاید و افکار آن‌ها منجر می‌شود، نائل شد (Fransella et al., 2004, p.5). کلی (۱۹۵۵) روش شبکه‌ی خزانه را با این هدف و بر پایه‌ی شکل خاصی از مصاحبه‌ی ساختاریافته و مبتنی بر تشریح مساعی معرفی کرد. فرایند انجام‌دادن مصاحبه‌ها و شکل‌گیری شبکه‌ی خزانه از طریق پی‌موندن سه گام اصلی شامل ۱. انتخاب عناصر؛ ۲. استخراج سازه‌ها؛ ۳. اتصال عناصر به سازه‌ها انجام می‌گیرد (Tan & Hunter, 2002, p.43). در ادامه به‌طور اجمالی هر یک از گام‌ها تشریح می‌شود.

گام اول: انتخاب عناصر

در یک شبکه‌ی خزانه، عناصر نمونه‌های عینی خاصی‌اند که قلمرو موضوعی پژوهش را پوشش می‌دهند (Tan & Hunter, 2002, p.43). عناصری که در شبکه‌ی خزانه به‌کار گرفته می‌شوند می‌توانند هر چیزی باشند، و کاملاً به بستری که می‌خواهد واکاوی شود بستگی دارد. عناصر می‌توانند در قالب اشکال گوناگون شامل اشیاء، افراد، رویدادها، فعالیت‌ها، یا موجودیت‌های انتزاعی بیان شوند (Fransella et al., 2004, p.18). از آنجا که چگونگی تفسیر این عناصر توسط افراد، اساس ماهیت اکتشافی پژوهش را شکل می‌دهد، گام اول فرایند، با انتخاب عناصر آغاز می‌شود.

در پژوهش حاضر، فهرست از قبل تعیین‌شده‌ای برای انتخاب عناصر به‌کار گرفته نشد، بلکه از طریق بیان مجموعه توصیف‌هایی معین از نقش‌ها، عناصر از مصاحبه‌ها استخراج شد. در این روش، ده موقعیت برای توصیف دامنه‌ی اثربخشی مدیریتی در قالب عناصر طراحی شد و از مشارکت‌کنندگان خواسته شد نمونه‌های عینی خود را در قالب اسامی مدیرانی که با هر یک از توصیف‌ها مطابقت دارند، بیان کنند. برای محرمانه‌بودن نام افراد در مرحله‌ی عینی‌سازی توصیف

نقش‌ها، کدهای الفبایی به جای اسامی آن‌ها به کار گرفته شد. عناصر شبکه‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

- اثربخش‌ترین مدیری که می‌شناسید؛
- غیراثربخش‌ترین مدیری که می‌شناسید؛
- دو مدیر با اثربخشی بالا که می‌شناسید؛
- دو مدیر با اثربخشی پایین که می‌شناسید؛
- دو مدیر با اثربخشی متوسط که می‌شناسید؛
- خود شما به عنوان مدیر؛
- مدیر اثربخش مطلوب شما.

گام دوم: استخراج سازه‌ها

کلی (۱۹۵۵)، «سازه» را سنگ‌بنای معنابخشی می‌داند و معتقد است افراد سازه‌های شخصی خود را که بر اساس تجربه‌های آن‌ها خلق می‌شود، برای فهم و تفسیر رویدادهایی که پیرامون آن‌ها رخ می‌دهد، به کار می‌گیرند (Tan & Hunter, 2002, p.40). به بیان دیگر، کلی سازه را الگویی می‌داند که توسط افراد برای معنابخشی به واقعیت‌های پیرامون خلق می‌شود (Jankowicz, 2004, p.134). توصیف آنچه «سازه» نامیده می‌شود، به سادگی توصیف عنصر نیست، زیرا سازه ویژگی‌هایی دارد که سبب شده است کلی تعریف‌های متعددی از آن بیان کند. مهم‌ترین ویژگی سازه، دوقطبی بودن آن است (Fransella, 2004, p.15). بر اساس این ویژگی، کلی معتقد است معنابخشی افراد به جهان پیرامون، بر اساس تشابهات و تفاوت‌ها صورت می‌پذیرد. از نظر وی، افراد هرگز چیزی را بدون تکذیب چیز دیگر، تصدیق نمی‌کنند، همان‌طور که مفهوم «خوب» فقط در کنار مفهوم «بد» معنا می‌یابد. در شبکه‌خزانه، سازه‌ها به صورت صفات یا گزاره‌های توصیفی متضاد کوتاهی مشخص می‌شوند که افراد آن‌ها را برای توصیف عناصر شبکه و تمایز قائل شدن میان آن‌ها به کار می‌گیرند (Easterby et al., 1996, p.19). بنابراین، برای دستیابی به سازه‌های شخصی افراد، مقایسه‌ی نظام‌مندی مجموعه‌ی عناصر جهت شناسایی تمایزهای آن‌ها و احصای تفسیرهای مرتبط با آن‌ها

انجام می‌گیرد. در پژوهش حاضر، برای استخراج سازه‌ها روش سه‌تایی مبتنی بر تفاوت که روش اصلی کلی برای استخراج سازه‌ها بود، به کار گرفته شد. در این روش، استخراج سازه‌ها از طریق انتخاب مجموعه‌ای سه‌عنصری از میان همه عناصر موجود در شبکه خزانه و پیدا کردن تشابهات و تفاوت‌های میان آن‌ها انجام می‌گیرد. به طوری که، از میان ده عنصر نوشته‌شده بر روی ده کارت مجزا، در هر مرتبه به طور تصادفی سه عنصر به مصاحبه‌شونده ارائه و از او خواسته شد مشخص کند از میان این سه عنصر، در چه چیزی دو عنصر مشابه یکدیگر و متفاوت از عنصر سوم هستند. فرایند مقایسه مجموعه عناصر با یکدیگر و به تبع آن، استخراج سازه‌های دوقطبی تا هنگامی ادامه می‌یابد که مصاحبه‌شونده به نقطه اشباع برسد. بدین معنا که مصاحبه‌شونده دیگر قادر به شناسایی هیچ‌گونه شباهت یا تفاوت معنادار میان عناصری که در هر دسته‌بندی به او ارائه می‌شود نباشد و نتواند سازه‌ای جدید مطرح کند، یا سازه‌های او تکراری باشد (Wilson & Tagg, 2010, p.73). در پژوهش حاضر، در ۳۰ مصاحبه انجام گرفته بر اساس این روش، در مجموع ۴۰۵ سازه شخصی استخراج شد. بیشترین سازه استخراج شده مربوط به مصاحبه‌شونده یازدهم و به تعداد ۲۷ سازه، و کمترین سازه استخراج شده مربوط به مصاحبه‌شوندگان دوم، هفدهم، بیست و یکم، بیست و دوم، بیست و سوم، بیست و هفتم، بیست و هشتم، و سی‌ام و به تعداد ۱۰ سازه بود.

گام سوم: اتصال عناصر به سازه‌ها

پس از انتخاب عناصر و استخراج سازه‌های شخصی، هدف پژوهش یعنی دستیابی به نظریه‌های شخصی مدیران درباره معنابخشی به اثربخشی مدیریتی، تأمین شد؛ زیرا شبکه‌های خزانه به دست آمده خزانه‌هایی مملو از محتوای مفهومی و تفسیری را ترسیم می‌کنند. اما برای انجام دادن برخی تحلیل‌های آماری از جمله اولویت‌بندی سازه‌های به دست آمده به عنوان شاخص‌های اثربخشی مدیریتی مبتنی بر نظر مصاحبه‌شوندگان، اتصال عناصر به سازه‌ها ضروری است. در پژوهش حاضر برای اتصال روش اصلی کلی یعنی روش درجه‌بندی به کار گرفته شد. در این روش، برای ارزیابی عناصر بر حسب هر سازه به هر عنصر، ارزشی در مقیاس لیکرت نسبت داده می‌شود و هر یک از دو کران مقیاس توسط دو قطب سازه تعیین می‌شود. مقیاس هفت‌نمره‌ای که

یکی از متداولترین طول مقیاس‌هایی است (Von, 2009, p.72) که در بسیاری از مطالعات به‌کار گرفته شده است (Wilson & Tagg, 2010, p.73; Ralley et al., 2009, p.150)، در این پژوهش نیز به‌کار گرفته می‌شود.

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر، متشکل از مدیران میانی شاغل در ده دانشگاه جامع برتر کشور، بر اساس رتبه‌بندی پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) از دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی ایران در سال ۱۳۹۰ است. با توجه به وزن هر یک از شاخص‌ها، مجموع امتیازهای هر یک از دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی نرمال‌سازی شده و بالاترین امتیاز به عنوان رتبه اول با امتیاز ۱۰۰ مد نظر قرار گرفته است و دانشگاه‌ها و مؤسسات نیز بر همین اساس در جایگاه‌های بعدی قرار گرفته‌اند که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی ایران در سال ۱۳۹۰

دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی ایران		
رتبه	نام دانشگاه یا مؤسسه تحقیقاتی	امتیاز از ۱۰۰
۱	دانشگاه تهران	۱۰۰
۲	دانشگاه صنعتی شریف	۷۱٫۱۹
۳	دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی‌تکنیک تهران)	۶۱٫۹۴
۴	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران	۵۶٫۶۱
۵	دانشگاه تربیت مدرس	۵۲٫۴۳
۶	دانشگاه علم و صنعت ایران	۵۱٫۳۶
۷	دانشگاه شیراز	۳۸٫۲۳
۸	دانشگاه صنعتی اصفهان	۳۵٫۱۳
۹	دانشگاه فردوسی مشهد	۳۰٫۹۹
۱۰	دانشگاه شهید بهشتی	۲۹٫۷۶

منبع: <http://ur.isc.gov.ir/Default.aspx>

با توجه به رتبه‌بندی انجام گرفته، از میان ده دانشگاه برتر، چهار دانشگاه مشتمل بر دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، دانشگاه علم و صنعت ایران و دانشگاه صنعتی اصفهان

در حوزه دانشگاه‌های صنعتی و دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران در حوزه دانشگاه‌های پزشکی طبقه‌بندی می‌شوند که از قلمرو جامعه آماری این پژوهش که بر جامعیت ده دانشگاه برتر تأکید دارد، حذف شد. از این رو، جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران میانی شاغل در پنج دانشگاه جامع برتر کشور مشتمل بر دانشگاه تهران در رتبه اول، دانشگاه تربیت مدرس در رتبه پنجم، دانشگاه شیراز در رتبه هفتم، دانشگاه فردوسی مشهد در رتبه نهم و دانشگاه شهید بهشتی در رتبه دهم تشکیل می‌دهد.

روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

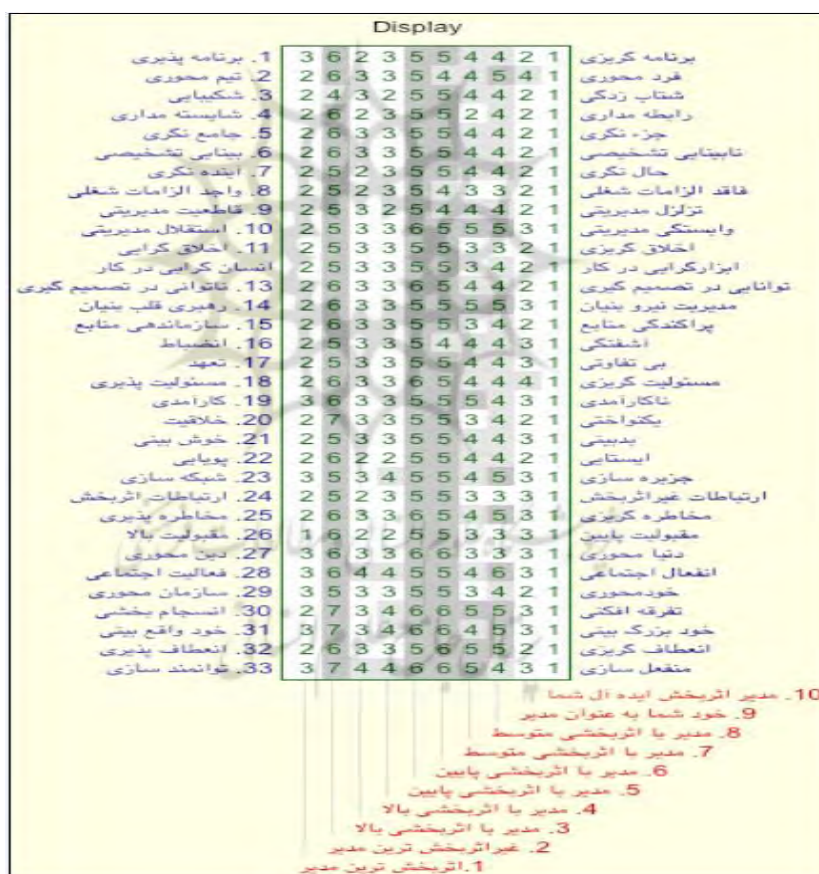
در پژوهش حاضر، تناسب افراد با موضوع، و نه معرف بودن آن‌ها جهت تعمیم‌پذیری یافته‌ها، مبنای شیوه انتخاب افراد مورد مطالعه قرار گرفت. بدین سبب، برای انتخاب مشارکت‌کنندگان روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و از میان انواع روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی، نمونه‌گیری هدفمند به کار گرفته شد. در نمونه‌گیری هدفمند، افرادی انتخاب می‌شوند که برای کسب اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار دارند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۳۲۷). از این رو، مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، از میان مدیرانی انتخاب شدند که در دانشگاه‌های جامع برتر کشور پست‌های مدیریتی در سطح میانی داشتند و همزمان نقش هماهنگی درون‌سازمانی و ترجمان استراتژی‌ها به برنامه‌ها و اقدامات عملی را به عنوان حلقه واسط میان مدیران عالی و عملیاتی بر عهده داشتند.

ماهیت روش شبکه‌خزانه‌طوری است که معمولاً حجم اندکی را برای نمونه‌مورد مطالعه پیشنهاد می‌کند. به طوری که تن و هانتز (۲۰۰۲) معتقدند اغلب اوقات با نمونه‌ای متشکل از ۱۵ الی ۲۵ نفر می‌توان سازه‌های کافی به دست آورد. برای تعیین حجم نمونه شبکه‌خزانه نقطه اشباع^۱ نیز مطرح شده است، بدین معنا که بعد از استخراج سازه از تعداد معینی از مشارکت‌کنندگان، هیچ

1. Saturation Point

سازه جدیدی به فهرست سازه‌های استخراج شده از مصاحبه با افراد دیگر اضافه نمی‌شود و این بدان معناست که حجم نمونه به نقطه اشباع رسیده است (Van de Kerkhof et al., 2009, p.427). در پژوهش حاضر، بر اساس نقطه اشباع، با بیش از ۳۰ مدیر میانی در دانشگاه‌های جامع برتر سه شهر تهران، مشهد و شیراز انجام گرفت. بنابراین، داده‌های برگرفته از ۳۰ مدیر مبنای طبقه‌بندی و تفسیر سازه‌ها واقع شد.

یافته‌های پژوهش



شکل ۱. شبکه خزانة جمعی

پس از گردآوری ۴۰۵ سازه شخصی از ۳۰ شبکه خزانہ شخصی متفاوت، به منظور کاهش سازه‌های استخراج شده، روش تحلیل محتوا به کار گرفته شد. در این روش، داده‌ها به طور متناوب و مستمر بازبینی و پالایش شدند و بر اساس تشابه‌ها و سنخیت، در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک سازه کلی تر گرد آمدند و مقوله‌هایی متفاوت شکل دادند. برای کاهش سوگیری احتمالی، علاوه بر پژوهشگر، دو عضو هیئت علمی دانشگاه به طور مجزا محتوای سازه‌ها را تحلیل کردند، سپس، تحلیل محتوای نهایی نیز توسط دو دانشجوی دکتری بازبینی شد. از این رو، در چندین مرحله، سازه‌های اولیه از ابعاد مختلف بررسی شد و در نهایت بر اساس میزان سازگاری، در ۳۳ طبقه دسته‌بندی شد و شبکه خزانہ جمعی را در قالب ماتریسی متشکل از ۳۳ سازه ثانویه، ۱۰ عنصر اولیه و درجه‌بندی‌هایی که از براین درجه‌بندی‌های ۳۰ شبکه منفرد به دست آمد، شکل داد (شکل ۱).

۳۳ سازه ثانویه با آزمون فریدمن اولویت‌بندی شد که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. سازه‌های حاصل از تحلیل محتوا

ردیف	سازه‌های ثانویه	تعریف سازه‌های ثانویه	نمونه سازه اولیه	تعداد سازه‌های اولیه	میانگین رتبه هر یک از سازه‌های ثانویه
۱	توانمندسازی - منفعل سازی	ایجاد بستر و زمینه لازم برای توانمندسازی کارکنان	۲۸/۶ شرایطی برای یادگیری مستمر کارکنان فراهم می‌کنند - به یادگیری کارکنان اصلاً توجهی نمی‌کنند.	۳۳	۲۷/۱۵
۲	خودواقع بینی - خودبزرگ بینی	برخورداری از تصویر واقعی و صحیح از خود	۱۰/۸ تصور خلاف واقع از خود دارند - تصور مطابق با واقع از خود دارند.	۴	۲۶/۰۵
۳	انسجام بخشی - تفرقه افکنی	برخورداری از توانایی ایجاد همسویی و انسجام میان افراد و سازمان	۲۸/۳ ایجاد فضای صمیمی در سازمان - ایجاد فضای تخاصم در سازمان	۴	۲۵/۶۰
۴	فعالیت اجتماعی - انفعال اجتماعی	برخورداری از دغدغه و تعهد نسبت به حل مشکلات جامعه	۲۰/۱۲ احساس مسئولیت اجتماعی ندارند - احساس مسئولیت اجتماعی دارند.	۳	۲۳/۷۰

ادامهٔ جدول ۳. سازه‌های حاصل از تحلیل محتوا

ردیف	سازه‌های ثانویه	تعریف سازه‌های ثانویه	نمونهٔ سازهٔ اولیهٔ استخراج شده از ۳۰ شبکهٔ خزانهٔ منفرد	تعداد سازه‌های اولیه	میانگین رتبهٔ هر یک از سازه‌های ثانویه
۵	مخاطره‌پذیری - مخاطره‌گریزی	برخورداری از مخاطره‌پذیری و جسارت در اتخاذ تصمیم‌ها و انجام‌دادن وظایف و فعالیت‌ها	۱۵/۹ مخاطره‌پذیر است - محافظه‌کار است.	۱۴	۲۰٫۶۰
۶	شبکه‌سازی - جزیره‌سازی	برخورداری از توان ایجاد شبکه‌های ارتباطی و جذب منابع مادی و غیرمادی	۲۷/۸ ایجاد شبکه‌های ارتباطی به نفع سازمان - ناتوان در شبکه‌سازی و جلب حامیان سازمان است.	۷	۲۰٫۵۵
۷	استقلال مدیریتی - وابستگی مدیریتی	برخورداری از استقلال و خوداتکایی مدیریتی و کاری	۸/۷ مافوق‌محور است - دارای استقلال کاری و کارشناسی محور است.	۵	۲۰٫۳۵
۸	کارآمدی - ناکارآمدی	برخورداری از توانایی افزایش سود و کاهش هزینه‌های سازمان از طریق عملکرد مدیریتی	۴/۳ در اجرای کار کمترین هزینه را ایجاد می‌کنند - در اجرای کار بیشترین هزینه را ایجاد می‌کنند.	۷	۲۰٫۳۵
۹	رهبری قلب‌بنیان - مدیریت نیروبنیان	برخورداری از ویژگی‌های رهبری	۱/۱۶ قدرت تأثیرگذاری بر دیگران دارند - قدرت تأثیرگذاری بر دیگران ندارند.	۴	۲۰٫۱۰
۱۰	مسئولیت‌پذیری - مسئولیت‌گریزی	برخورداری از حسن پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	۳۶/۷ پاسخگویی پایین دارند - پاسخگویی بالا دارند.	۴	۲۰٫۱۰
۱۱	انعطاف‌پذیری - انعطاف‌ستیزی	برخورداری از رفتار اقتضایی و انعطاف‌پذیر	۱۵/۲ رفتار کلیشه‌ای دارند - رفتاری اقتضایی دارند.	۱۱	۲۰
۱۲	دین‌محوری - دنیامحوری	برخورداری از نگرش دینی و مذهبی در انجام‌دادن وظایف و فعالیت‌ها	۲۰/۱۷ در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های خود توکل دارند - فاقد توکل است.	۷	۱۹٫۸۰
۱۳	تیم‌محوری - فردمحوری	برخورداری از قدرت تیم‌سازی و انجام‌دادن کار گروهی	۹/۱۳ قدرت تیم‌سازی دارند ° قدرت تیم‌سازی ندارند.	۴	۱۸٫۴۰

ادامه جدول ۳. سازه‌های حاصل از تحلیل محتوا

ردیف	سازه‌های ثانویه	تعریف سازه‌های ثانویه	نمونه سازه اولیه	تعداد	میانگین رتبه هر یک از سازه‌های ثانویه
۱۴	قدرت در تصمیم‌گیری - ضعف در تصمیم‌گیری	برخورداری از توان تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع	۵٫۹ تخصص در تصمیم‌گیری دارند - تخصص در تصمیم‌گیری ندارد.	۵	۱۷٫۷۰
۱۵	تعهد - بی‌تفاوتی	برخورداری از جدیت در پیگیری و به نتیجه رساندن کار و تعهد نسبت به سازمان و وظایف محوله	۹٫۱ وقت بیشتری به کار اختصاص می‌دهند و تلاش بیشتری می‌کنند - وقت کمتری به کار اختصاص می‌دهند.	۳۶	۱۶٫۲۰
۱۶	خوش‌بینی - بدبینی	برخورداری از نگرش مثبت در همه زمینه‌ها	۴٫۶ نیمه خالی لیوان را می‌بینند - نیمه پر لیوان را می‌بینند.	۸	۱۶٫۲۰
۱۷	برنامه‌پذیری - برنامه‌گریزی	انجام‌دادن فعالیت‌های کاری بر اساس برنامه‌های از پیش طراحی شده	۸٫۱۲ برنامه‌ریزی اصولی و عملیاتی - هیئت کارکردن	۱۳	۱۶٫۱۰
۱۸	بینایی تشخیصی - ناپیچایی تشخیصی	برخورداری از توان تشخیص و شناخت صحیح و به‌موقع مسائل و رویدادها	۱۸٫۸ فرصت‌ها را شناسایی و شکار می‌کنند - در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها ضعیف‌اند.	۷	۱۶٫۰۵
۱۹	خلاقیت - یکنواختی	برخورداری از خلاقیت و نوآوری در انجام‌دادن وظایف و فعالیت‌ها.	۱۰٫۱ خلاقیت و نوآوری ندارند - خلاقیت و نوآوری دارند.	۱۰	۱۵٫۷۵
۲۰	سازمان‌محوری - خودمحوری	اولویت‌دادن به سازمان، اهداف سازمانی، قوانین و مقررات آن.	۱۰٫۷ ترجیح‌دادن اهداف شخصی بر اهداف سازمانی ° ترجیح‌دادن اهداف سازمانی بر اهداف شخصی	۲۸	۱۴٫۹۵
۲۱	انضباط - آشوب‌زدگی	برخورداری از نظم و آراستگی در انجام‌دادن فعالیت‌ها و پوشش	۳۰٫۱ بی‌نظمی و رعایت نکردن مدیریت زمان - منظم و رعایت مدیریت زمان	۱۷	۱۴٫۸۰
۲۲	سازماندهی منابع - پراکندگی منابع	برخورداری از توان سازماندهی و بهره‌برداری از امکانات و منابع مادی و غیرمادی سازمان	۱۸٫۵ به‌خوبی می‌توانند از منابع بهره‌برداری کنند - بلد نیستند از منابع به‌طور بهینه استفاده کنند.	۸	۱۴٫۷۵

ادامه جدول ۳. سازه‌های حاصل از تحلیل محتوا

ردیف	سازه‌های ثانویه	تعریف سازه‌های ثانویه	استخراج شده از ۳۰ شبکه خزانة منفرد	تعداد سازه‌های اولیه	میانگین رتبه هر یک از سازه‌های ثانویه
۲۳	جامع‌نگری - جزء‌نگری	برخورداری از تفکر سیستمی، جامع‌نگر و چند بعدی	۲۲/۲ داشتن تفکر سطحی - داشتن تفکر عمیق بر پایه منطق فکری و نظم فکری	۱۵	۱۴/۶۵
۲۴	انسان‌گرایی در کار - ابزارگرایی در کار	برخورداری از نگاه انسانی، حمایتی و صحیح در برخورد با کارکنان	۲۶/۱۱ به رفاه و نیازهای کارکنان توجه ندارند - به رفاه و نیازهای کارکنان توجه دارند.	۱۶	۱۳/۳۵
۲۵	آینده‌نگری - حال‌نگری	برخورداری از نگاه بلند مدت و الزامات اجرایی آن	۱/۱۸ نگاه بلندمدت - نگاه کوتاه‌مدت	۱۲	۱۳/۱۰
۲۶	پویایی - ایستایی	برخورداری از توان ایجاد تغییر در وضع موجود و به‌روزرسانی	۱۱/۲۳ حافظ وضع موجود هستند - تحول‌گرا هستند.	۱۵	۱۳/۱۰
۲۷	شایسته‌مداری - رابطه‌مداری	رعایت ضوابط و تعهد به شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقای کارکنان	۱/۸ به کار گماردن افراد آشنا و فامیل در پست‌ها و امور - شایسته‌سالاری	۴	۱۲/۷۰
۲۸	شکیبایی - شتاب‌زدگی	برخورداری از تحمل‌پذیری و آرامش در رفتارهای ارتباطی و انجام‌دادن فعالیت‌های کاری	۱/۷ آستانه تحمل بالا دارند - آستانه تحمل پایین دارند.	۹	۱۲/۶۰
۲۹	اخلاق‌گرایی - اخلاق‌گریزی	رعایت و پایبندی به اصول اخلاقی در رفتارهای ارتباطی و انجام وظایف کاری	۱۱/۹ صداقت دارند - دورویی و دغل‌کاری دارند.	۴۷	۱۲/۱۵
۳۰	ارتباطات - اثربخش - ارتباطات غیراثربخش	برخورداری از ویژگی‌های برقراری ارتباط اثربخش	۱/۱۰ هنر گوش کردن دارند - هنر گوش کردن ندارند.	۲۶	۱۲/۱۵
۳۱	قاطعیت مدیریتی - تزلزل مدیریتی	برخورداری از ثبات و قاطعیت مدیریتی در اتخاذ تصمیم‌ها، انجام‌دادن فعالیت‌های کاری و رفتارهای ارتباطی	۲/۳ به روش‌های مدیریتی خود اعتماد دارند - روحیه متزلزل مدیریتی دارد و بی‌اعتمادی به روش‌های خود	۷	۱۱/۸۵

ادامه جدول ۳. سازه‌های حاصل از تحلیل محتوا

ردیف	سازه‌های ثانویه	تعریف سازه‌های ثانویه	نمونه سازه اولیه	تعداد	میانگین رتبه هر
			استخراج شده از ۳۰ شبکه خزانه منفرد	سازه‌های اولیه	یک از سازه‌های ثانویه
۳۳۲	مقبولیت - عدم مقبولیت	برخورداری از اعتبار اجتماعی و مقبولیت در اذهان عمومی	۱۵،۷ شهرت و اعتبار اجتماعی دارند - گمنام و فاقد اعتبار اجتماعی اند.	۸	۱۰،۹۰
۳۳	واجد الزامات شغلی - فاقد الزامات شغلی	برخورداری از دانش، تخصص، تجربه و الزامات شغلی جایگاه مدیریتی	۱،۱۹ دانش تخصصی در کار دارند - دانش تخصصی در کار ندارند.	۳۴	۹،۲۰
		جمع		۴۰۵	

بحث و نتیجه

آنچه در یافته‌های این مطالعه در مقایسه با مطالعات دیگر حوزه اثربخشی مدیریتی احصا شد، علاوه بر گستردگی‌های شاخص‌های شناسایی شده برای اثربخشی مدیریتی از نگاه مدیران، به دلیل ماهیت روش انتخاب شده، یعنی روش شبکه خزانه با حداقل سوگیری پژوهشگر در جمع‌آوری سازه‌ها نیز همراه بوده است. از سوی دیگر، با نگاهی به متون نظری موضوع و پیشینه پژوهش، مشخص می‌شود یافته‌های حاصل از این پژوهش توسط نظریه‌های مرتبط با اثربخشی مدیریتی حمایت شده است که نشان‌دهنده سازگاری بیرونی علاوه بر انسجام درونی و جامعیت سازه‌ها است. از جمله این نظریه‌ها می‌توان به نظریه رهبری بصیر، رهبری راهبردی، رهبری تحول‌گرا، نظریه رهبری خدمتگزار^۲، نظریه رهبری اخلاقی^۳ و نظریه رهبری معنوی^۱ اشاره کرد. در نظریه رهبری بصیر، راهبردی و تحول‌گرا، رهبران افرادی الهام‌بخش توصیف می‌شوند که دائماً چشم‌انداز، جهت و استراتژی‌های سازمان را به پیروان خود اعلام و القا می‌کنند. این رهبران

1. Transformational
2. Servant
3. Ethical
4. Spiritual

مشتاقتند فعالیت‌های داخلی سازمان را برای انطباق بیشتر با تغییرات محیط خارجی تغییر دهند. به عبارت دیگر، این رهبران به عنوان عاملان تغییر شناخته می‌شوند (Muchiri et al., 2011, p.427). سازه‌های ثانویه‌ای مانند خلاقیت-یکنواختی، پویایی-ایستایی، آینده‌نگری-حال‌نگری، مخاطره‌پذیری-مخاطره‌گریزی، انعطاف‌پذیری-انعطاف‌گریزی، رهبری قلب‌بنیان-مدیریت نیروبنیان از جمله سازه‌هایی‌اند که به نوعی به ویژگی‌های رهبری بصیر، راهبردی و تحول‌گرا اشاره دارند. نظریه رهبری خدمتگزار به عنوان سبک اخلاقی اثربخش در رهبری و مدیریت و همچنین سبکی مطلوب در توجه به منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود (نادی و قهرمانی، ۱۳۹۰، ص ۷). طبق نظریه پترسون، سازه‌های رهبری خدمتگزار عبارت‌اند از محبت، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی، قابلیت اعتماد، رشد و تعالی، خدمت‌رسانی و توانمندسازی (فروهر و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۹۰)، که در این پژوهش، در سازه‌های ثانویه انسان‌گرایی در کار^۵ ابزارگرایی در کار، توانمندسازی-منفعل‌سازی، انسجام‌بخشی-تفرقه‌افکنی و اخلاق‌گرایی-اخلاق‌گریزی می‌توانند با این نظریه همسو باشند. رهبری معنوی نیز بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است و سازه ثانویه دین‌محوری-دنیا‌محوری علاوه بر اینکه می‌تواند در حوزه رهبری خدمتگزار قرار گیرد، به‌طور خاص، بازنمای رهبری معنوی است. با این تفاوت که معنویت مطرح‌شده به عنوان یک سازه در مطالعه حاضر منشأ الهی-دینی دارد. از سوی دیگر، سازه‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش با شاخص‌های شناسایی شده برای اثربخشی مدیریتی در سایر پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه نیز همگرایی‌هایی دارد، به‌طوری‌که، سازه برنامه‌پذیری-برنامه‌گریزی با مهارت برنامه‌ریزی کار به‌طور منظم، که توسط شیپر (۲۰۰۴) در یک شرکت بزرگ چندملیتی به عنوان شاخص اثربخشی مدیریتی شناخته شد، سازگاری دارد، همچنین با مدل توصیفی اثربخشی مدیریتی لوتانز و همکاران (۱۹۸۸) که بروز رفتار سنتی برنامه‌ریزی را یکی از شاخص‌های مدیریت اثربخش می‌دانند. سازه انعطاف‌پذیری-انعطاف‌گریزی نیز با یافته استیرز (۱۹۷۵) مبنی بر مقایسه ۱۷ مدل و شناسایی معیار انعطاف‌پذیری به عنوان معیاری که بیشترین اشاره به آن صورت پذیرفته است، سازگاری دارد. سازه‌های انسان‌گرایی در کار-ابزارگرایی در کار و توانمندسازی-

منفعل سازی را نیز می توان در عامل توجه فردی مدل اثربخشی رهبری باس و اولیو (۲۰۰۰) که بر فهم نیازهای هر یک از پیروان و ایفای نقش مربی گری جهت توسعه کامل پتانسیل آن ها تأکید می کند، مستتر دانست. سازه بینایی تشخیصی - نابینایی تشخیصی به عنوان عامل شناختی ادراکی نیز با این یافته ویلکاکس (۲۰۰۲) که مدیر اثربخش، اصولاً به خاطر توانایی اش در درک یا تشخیص موقعیت ها یا ابراز حساسیت ادراکی، اثربخش در نظر گرفته می شود، همخوانی دارد. سازه های جامع نگر - جزء نگر، ارتباطات اثربخش - ارتباطات غیر اثربخش و شبکه سازی - جزیره سازی با رویکرد سیستم ها و شبکه های ویلکاکس (۲۰۰۲) که نقش مدیریتی در بخش دولتی را اساساً فعالیتی ارتباطی می داند و به داشتن تفکر سیستمی معتقد است، در یک راستا قرار دارند. داشتن ارتباطات اثربخش به عنوان یکی از عوامل مهم در اثربخشی مدیریتی توسط هندرسون (۲۰۰۳) نیز حمایت شده است. بالارامان (۱۹۸۹) نیز با شناسایی معیارهای اثربخشی مدیریتی شامل ارتباطات، برنامه ریزی، حفظ همکاری میان بخشی، آموزش زیردستان و به کارگیری قابلیت های آن ها از سازه های این پژوهش حمایت می کند. داس (۱۹۸۷) دانش شغلی و تیزهوشی را به عنوان عوامل اثرگذار بر اثربخشی مدیر معرفی کرد و گوپتا (۱۹۹۶) نیز به نقل از مراکز ارزیابی اثربخشی مدیریتی، دانش فردی، تجربه، مهارت، نگرش و ویژگی های مدیر را به عنوان ویژگی های شخصی اثرگذار بر اثربخشی مدیریتی معرفی می کند که با سازه واجد الزامات شغلی - فاقد الزامات شغلی پژوهش حاضر سازگاری دارد. سازه مسئولیت پذیری - مسئولیت گریزی نیز با رفتار مسئولانه که توسط امسا و ایتهاال (۱۹۸۹) به عنوان یکی از رفتارهای مدیریتی مؤثر بر اثربخشی مدیریتی شناسایی شد، همخوانی دارد. گوپتا (۱۹۹۶) در مطالعه خود جهت شناسایی رفتارها و ویژگی های مدیران اثربخش هندی، عواملی را شناسایی کرد که با سازه های این پژوهش سازگاری دارند، از جمله نوآوری و الهام بخشی، برنامه ریزی، آموزش و توسعه، ارتباطات، شبکه سازی. فوکسلی (۱۹۸۰) ویژگی هایی را از فهرست ارزیابی مدیر اثربخش نام می برد، از میان آن ها ویژگی های جرأت، شجاعت و قاطعیت در سازه های قاطعیت مدیریتی - تزلزل مدیریتی و استقلال مدیریتی - وابستگی مدیریتی، ویژگی های تعهد، جدیت، پشتکار و وفاداری در سازه تعهد - بی تفاوتی و

ویژگی‌های سعه صدر، بردباری و باتدبیری در سازه شکیبایی- شتابزدگی و ویژگی اعتبار میان هم‌تایان در سازه مقبولیت- عدم مقبولیت جلوه می‌یابند. سازه تیم‌محوری- فردمحوری نیز در مهارت تیم‌سازی که توسط فوکسلی (۱۹۸۰) مطرح شد، بازنمایی می‌شود. عامل بهینه‌سازی که توسط پری (۲۰۰۴) معرفی شد و بر ایجاد بهترین موقعیت، اثربخش‌ترین و بهینه‌ترین به‌کارگیری همه منابع در دسترس و بالقوه، و حرکت از متوسط به سمت برتری اشاره می‌کند و منعکس‌کننده سازه کارآمدی- ناکارآمدی این پژوهش است. سازه خودواقع‌بینی- خودبزرگ‌بینی نیز با مهارت شناختی خودآگاهی که توسط دجلینگ و کار (۲۰۰۴) مطرح شده است، همگرایی دارد. سازه انضباط- آشوب‌زدگی نیز از جنبه‌هایی خود را در عاملی که آنالویی و همکاران (۲۰۱۰) از آن با عنوان داشتن ظاهر درست و توانایی مدیریت کردن زمان نام می‌برند، منعکس می‌کند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود اکثر سازه‌های احصاشده به‌رغم شباهت با یافته‌های مطالعاتی کشورهای دیگر ممکن است از مصداق‌های متفاوتی که متناسب با زمینه یا بوم‌محیط مطالعاتی است، تشکیل شده باشند. همچنین، همان‌طور که مطرح شد، سازه معنوی در بوم‌محیط ایران بیشتر با جنبه الهی و دینی قرابت دارد تا معنویت به‌طور عام آن که در متون غربی بدان توجه شده است. در عین حال باید پذیرفت که یافته‌های این مطالعه علاوه بر ضرورت مطالعات مشابه در نمونه‌های متفاوت به آزمون‌های تجربی بیشتر برای توسعه چارچوبی جامع و بومی برای اثربخشی مدیریتی نیاز دارد. به ویژه اینکه این مطالعه با شناسایی شاخص‌های اصلی اثربخشی مدیریتی، به‌طور مستقیم ابزاری جهت محک‌زدن عملکرد در اختیار خود مدیران به‌ویژه در دانشگاه‌ها قرار می‌دهد. به علاوه، یک مدل یا ابزار تشخیص صلاحیت مدیریت را جهت شناسایی و انتخاب مدیران اثربخش در اختیار متخصصان توسعه منابع انسانی می‌گذارد و از این طریق شرایطی فراهم می‌کند که از اثربخشی مدیریت سازمان‌ها اطمینان بیشتر حاصل شود.

منابع و مأخذ

۱. ادیب حاج باقری، سیدحسین؛ مولایی، ناصر (۱۳۸۵). «رابطه میان تعهد حرفه‌ای و سازمانی». *ماهنامه تدبیر*، سال شانزدهم، شماره ۱۷۷، صفحات ۵۶-۶۲.
۲. دانایی فرد، حسن، کاظمی، سیدحسین (۱۳۸۹). «ارتقای پژوهش‌های تفسیری در سازمان: مروری بر مبانی فلسفی و فرایند اجرای روش پدیدارنگاری». *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۶۹، صفحات ۱۴۸-۱۲۱.
۳. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۳۸۷). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار- اشراقی.
۴. دانایی فرد، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ الوانی، مهدی؛ نیکرفتار، طیبه (۱۳۸۹). «الگوهای ذهنی خبرگان در مورد چالش‌های دولت افقی در ایران». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲، صفحات ۹-۲۴.
۵. دانایی فرد، حسن؛ خائف الهی، احمدعلی؛ خداشناس، لیلاالسادات (۱۳۹۱). «فهم جوهره تجربه بازنشستگی کارکنان در بخش دولتی؛ پژوهشی پدیدارشناسانه». *اندیشه مدیریت راهبردی*، شماره ۲، صفحات ۱۷۶-۱۵۳.
۶. دانایی فرد، حسن؛ زنگویی نژاد، ابوذر (۱۳۹۰). «تئوری شایسته‌سالاری مدیریتی بر مبنای استراتژی داده‌بنیاد: برداشتی از نهج البلاغه». *راهبردهای بازرگانی*، شماره ۴۷، صفحات ۲۶۴-۲۴۳.
۷. دانایی فرد، حسن؛ نوری، علی (۱۳۹۰). «گفتمانی بر تحلیل گفتمان در مطالعات سازمانی: تأملی بر مبنای نظری و اسلوب اجرا». *روش‌شناسی علوم انسانی*، شماره ۶۹، صفحات ۱۹۲-۱۶۳.
۸. فروهر، محمد؛ هویدا، رضا؛ جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۹۰). «تبیین رابطه سرمایه روان‌شناختی و کارآفرینی سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه». *فصل‌نامه فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی*، شماره ۸، صفحات ۸۳-۱۰۰.

۹. فرهادی نژاد، محسن (۱۳۹۲). تدوین مدل شایستگی‌های مدیریتی مدیران دولتی اثربخش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. رساله دکتری، رشته مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۰. کیمیایی، سیدعلی (۱۳۸۸). «مشاوره و روان‌درمانی پست‌مدرن». تازه‌های روان‌درمانی، شماره‌های ۵۳ و ۵۴، صفحات ۷۰-۵۰.
۱۱. نادى، محمدعلی؛ قهرمانی، نسرین (۱۳۹۰). «رابطه رهبری خدمتگزار با اعتماد به ناظر، اعتماد به سازمان و رفتار مدنی اجتماعی در پرستاران»، فصل‌نامه بیمارستان، شماره سوم، صفحات ۱-۱۰.
۱۲. نیومن، ویلیام لارنس (۱۳۸۹). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی. ترجمه حسن دانایی‌فرد، سیدحسین کاظمی، جلد اول، تهران، کتاب مهربان نشر.
13. Alimo-Metcalf, B.; Lawler, J. (2001). Leadership development in UK companies at the beginning of the twenty-first century: Lesson for the NHS? . *Journal of Management in Medicine*, 15(5), 387-404.
14. Amsa, p. and Aithal, K. N. (1989). Effectiveness and leadership behavior of regional managers in a public sector bank- An empirical study . *Decision*, 16(2), 137-149.
15. Analoui, F.; Ahmed, A. A.; Kakabadse, N. (2010). Parameters of managerial effectiveness: The case of senior managers in the Muscat Municipality, Oman . *The Journal of Management Development*, 29(1), 56-78.
16. Ansoff, H. I.; Brandenburg, R. B. (1969). The general manager of the future . *California Management Review*, 11(3), 67-72.
17. Balaraman, S. (1989). Are leadership style predictive of managerial effectiveness . *Indian Journal of Industrial Relations*, 24(4), 399-415.
18. Bao C. (2009). Comparision of public and private sector managerial effectiveness in China . *Journal of management development*, 28(6), 533-541
19. Barker, L. (2000). Effective leadership within hospice and specialist palliative care units . *Journal of Management in Medicine*, 14(5/6), 291-309.
20. Bass, B. M.; Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire: Sampler set*. 2nd ed, Mind Garden Inc., Redwood City, CA.
21. Bennett, R.; Langford, V. (1983). *Managerial effectiveness*, in Williams. A.P.O.(Ed). Using Personnel Research, Gower Press, Aldershot.
22. Bergmann, H.; Hurson, K.; Russ-Eft, D. (1999). *Everyone a leader: A grassroots model for the new workplace*. New York, Wiley.
23. Bourne, H.; Jenkins, M. (2005). Eliciting managers' personal values: An adaptation of the laddering interview method . *Organizational Research Methods*, 8(4), 410-428.
24. Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, E. E.; Weick, K. D. (1970). *Managerial*

- behavior, performance and effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
25. Das, G. S. (1987). Conflict management styles of efficient branch managers: as perceived by others . *ASCI Journal of Management*, 17(1), 30-38.
 26. Degeling, P.; Carr, A. (2004). Leadership for the systematization of health care: the unaddressed issue in health care reform . *Journal of Health Organization and Management*, 18(6), 399-414.
 27. Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. New York, Harper.
 28. Easterby, S. M.; Thorpe, R.; Holman, D. (1996). Using repertory grids in management“. *Journal of European industrial training*, 20(3), 3-30.
 29. Farahbakhsh, S. (2007). Managerial effectiveness in educational administration: concepts and perspectives . *Management & Administration Society*, 21(2), 33-36.
 30. Foxley, C. H. (1980). Determinants of managerial effectiveness“. *New Directions for Student Services*, 1(1), 1-9.
 31. Fransella, F.; Bell, R.; Bannister, D. (2004). *A Manual For Repertory Grid Technique*. England, John wiley & sons Inc.
 32. Gupta, S. (1996). Managerial effectiveness: Conceptual framework and scale development, *Indian Journal of Industrial Relations*, 31(3), 392-409.
 33. Hales, C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence . *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
 34. Hamlin, R. G.; Ellinger, A. D.; Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours . *Human Resource Development International*, 9(3), 305-331.
 35. Hamlin, R. G.; Nassar, M.; Wahba, K. (2010). Behavioural criteria of managerial and leadership effectiveness within Egyptian and British public sector hospitals: An empirical study and multiple-case/cross-nation comparative analysis *Human Resource Development International*, 13(1), 43-64.
 36. Hellervik, L. W.; Davis, B. L. (1984). *Improving managerial effectiveness: A handbook of development suggestions*. Minneapolis, MN, Personnel Decisions.
 37. Henderson, E. (2003). Communication and managerial effectiveness . *Nursing management*, 9(9), 30-34.
 38. House, R. J.; Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*. 23(3), 409-465.
 39. Jankowicz, Devi. (2004). *The easy guide to repertory grids*. John wily & sons. England.
 40. Kassem, M. S.; Moursim, M. A. (1971). Managerial effectiveness . *Academy of Managerial Journal*, 14(3), 381-388.
 41. Kelly G. A. (1991). *The psychology of personal constructs*. New York, Norton (reprinted by Routledge, London).
 42. Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of personal constructs*, New York, Norton & Company Inc.
 43. Kenworthy, J. M. (2003). *Evaluating management development*. Henley-on-Thames: Henley Management College.
 44. Luthans, F.; Welsh, D. H. B.; Taylor , L. A. (1988). A Descriptive Model of Managerial Effectiveness . *Group & Organization Studies*, 13(2), 148-162.

45. Ma, A.; Norwich, B. (2007). Triangulation and Theoretical Understanding . *Social Research Methodology*, 10(3), 211-226.
46. Muchiri, M. K.; Cooksey, R. W.; Di Milia, L. V.; Walumbwa, F. O. (2011). Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership . *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 462-492.
47. Niu, N.; Easterbrook, S. (2007). So you think you know others` goals? A repertory grid study . *Journal IEEE Software*, 24(2), 53-61.
48. Parry, K. W. (2004). Comparative modeling of the social process of leadership in work units . *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, 10(2), 69-80.
49. Ralley, C.; Allott, R.; Hare, D. J.; Wittkowski, A. (2009). The use of the repertory grid technique to examine staff beliefs about clients with dual diagnosis . *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 16(2), 148-158.
50. Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
51. Reinertsen, J.; Pugh, M.; Bisognano, M. (2005). *Seven leadership leverage points for organization-level improvement in Health Care*. Institute for Healthcare Improvement, Cambridge, MA.
52. Rogers, B.; Ryals, L. (2007). Repertory Grid to access the underlying realities in key account relationships . *International Journal of Market Research*, 49(5), 595-612.
53. Salancik, G. R.; Calder, B. J.; Rowland, K. M.; Leblebici, H.; Conway, M. (1975). *Leadership as an outcome of social structure and process: A multidimensional analysis*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds), *Leadership Frontiers*.
54. Sayeed, O. B.; Yuvaray, Sh. (2002). Occupational needs and managerial effectiveness: An empirical study . *Indian Journal of Industrial Relations*, 38(1), 22-40.
55. Senior, B. (1997). Team performance: using repertory grid technique to gain a view from the inside . *Team Performance Management*, 3(1), 33-39.
56. Shipper, F. (2004). A Cross- Cultural, Multi-Dimensional, Nonlinear Examination of Managerial Skills and Effectiveness . *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(3), 91-103.
57. Tan, F. B.; Hunter, M. G. (2002). The Repertory Grid Technique: A Method for the Study of Cognition in Information Systems . *MIS Quarterly*, 26(1), 39-57.
58. Van de Kerkhof, M.; Cuppen, E.; Hisschemoller, M. (2009). The repertory grid to unfold conflicting positions: The case of a stakeholder dialogue on prospects for hydrogen . *Technological Forecasting and Social Change*, 76(3), 422-432.
59. Von, V. (2009). *An integrated method to assess consumer motivation in difficult market Niches: A case of the premium car segment Russia*. master of science in Economics. Marina Shcheglova, Berlin University.
60. Wang, J. (2011). Understanding managerial effectiveness: a Chinese perspective . *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 6-23.
61. Willcocks, S. G. (2002). Adopting a multi-perspective approach to the study of public sector managerial effectiveness . *The International Journal of Public Sector Management*, 15(4), 262-280.
62. Wilson, F.; Tagg, S. (2010). Social constructionism and personal constructivism: Getting the business owner`s view on the role of sex and gender . *International Journal*

- of Gender and Entrepreneurship*, 2(1), 68-82.
63. Wright R. P. (2008). Eliciting Cognitions of Strategizing Using Advanced Repertory Grids in a World Constructed and Reconstructed . *Organizational Research Methods*, 11(4), 753-769
64. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5thEd, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

