

راهبردهای مدیریت اثربخش برای مدیران تازه‌کار در سازمان‌های دولتی ایران

محمد لگزیان*، یزدان منصوریان**، آذر کفاشپور***، محسن فرهادی نژاد****

چکیده

با توجه به نرخ بالای تغییرات در سطح مدیران دولتی که منجر به ظهور تعداد قابل‌ملاحظه‌ای از مدیران تازه‌کار در این بخش شده است، جای خالی الگویی که بتواند راهنمای این مدیران در عرصه پیچیده مدیریت دولتی باشد، به شدت احساس می‌شود؛ از طرفی به دلیل فقدان مطالعات بومی در این زمینه، پژوهشگران بر آن شدند تا با بهره‌گیری از تجربه‌های مدیران دولتی اثربخش، الگویی را تدوین کنند که نخست، بر مبنای داده‌های واقعی بنا شده باشد و دوم از فضای مدیریت دولتی ایران برخاسته باشد؛ بدین منظور و با علم به اینکه روش‌های کیفی به‌ویژه روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد می‌تواند چنین دستاوردهایی را در اختیار قرار دهند، مقرر شد تا بر اساس این شیوه با مدیران دولتی اثربخش (در مجموع ۲۵ نفر) مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شود تا به این پرسش کلیدی پاسخ دهند که «به نظر شما اگر مدیران تازه‌کار، بخواهند به مدیرانی اثربخش (با عملکرد برتر) تبدیل شوند، باید چگونه عمل کنند؟» پس از تحلیل داده‌ها و با استفاده از نرم‌افزار Nvivo 8 مشخص شد که مدیران تازه‌کار برای تبدیل شدن به مدیرانی اثربخش باید چهار راهبرد را در دستور کار خود قرار دهند که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: راهبردهای مدیریت بر خود، راهبردهای مدیریت بر کار، راهبردهای مدیریت بر دیگران و راهبردهای مرتبط با محیط.

کلیدواژه‌ها: مدیران تازه‌کار؛ مدیریت اثربخش، سازمان‌های دولتی ایران؛ شایستگی‌های مدیریتی؛ مدیریت در ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۳/۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۲/۹.

* دانشیار، دانشگاه فردوسی مشهد.

** دانشیار، دانشگاه خوارزمی.

*** دانشیار، دانشگاه فردوسی مشهد.

**** استادیار، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز سازمان‌های موفق از ناموفق، رهبری اثربخش و پویایی آن‌ها است. صاحب‌نظران معتقدند نکته روشنی که در کل منابع رهبری جریان دارد این است که سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آن‌ها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارت است از رهبری پویا و اثربخش. سازمان‌ها به‌طور مستمر در جست‌وجوی رهبران اثربخش هستند. بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌های پژوهشی، به دلیل ضعف رهبری بوده است (خائف و همکاران، ۱۳۸۸). شناسایی و ارزیابی ویژگی‌های اساسی رهبری اثربخش و مدیریت موفق، سابقه‌ای طولانی در مطالعات سازمان و مدیریت دارد (Boyatzis, 1982; Wang & wang, 2006; Adair, 2007). مدیریت شایستگی فعالیتی است که هرروز بیشتر موردتوجه سازمان قرار می‌گیرد؛ چراکه به آن‌ها در جذب و پرورش نیروی کار مستعد، شناسایی افراد مناسب برای تصدی مشاغل، تحلیل برنامه‌های آموزشی و سایر وظایف اساسی منابع انسانی کمک می‌کند (Op de Beeck & Hondeghem, 2010). سؤال اصلی این است که اساساً چه شاخص‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی تشریح‌کننده موفقیت مدیران در سازمان‌ها هستند؟ این مقوله برای مطالعات سازمانی حائزاهمیت است؛ چراکه ارتباط بین کسی که به‌عنوان مدیر یا رهبر در سازمان نقش‌آفرینی می‌کند با عملکرد بلندمدت سازمان، اثبات شده است (کالینز، ۲۰۰۱).

سازمان‌ها بر مبنای این یافته‌های علمی در تلاش هستند که مدیران تازه‌کار خود را از طریق دوره‌های آموزشی، برای دستیابی به سطح بالاتری از اثربخشی آماده کنند؛ اما آنچه در این برنامه‌ها به افراد عرضه می‌شود با شرایط و نیازهای دنیای واقعی که مدیران در آن فعالیت می‌کنند، همخوانی لازم را ندارد (دلآوری، ۱۳۹۰) و به نیازهای آموزشی، بهنگام و چالاک پاسخ داده نشده و دغدغه‌ها و موضوع‌های روز سازمان موردتوجه قرار نمی‌گیرد (جباری و جنت، ۱۳۸۹)؛ درحالی که یکی از بهترین و مؤثرترین شیوه‌های آموزش و توانمندسازی افراد، بهره‌گیری از داده‌های تجربی و عینی است که ریشه در دنیای واقعی داشته باشد؛ بنابراین با توجه به اینکه مدیران تازه‌کار فرصت چندانی برای یادگیری رموز مدیریت اثربخش نداشته و سازمان‌ها و جامعه نیز امکان پرداخت هزینه‌های آزمون‌وخطا برای تصمیمات و اقدامات مدیران تازه‌کار را ندارند؛ بنابراین در این پژوهش تلاش شده است با استفاده از تجارب ارزشمند مدیران توانمند، راهبردهای مدیریت اثربخش در بخش دولتی شناسایی شده و به‌عنوان یک الگو در اختیار جامعه مدیران کشور قرار گیرد تا متولیان منابع انسانی سازمان‌ها و یا مدیران تازه‌کار به‌منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی، این راهبردها را مدنظر قرار دهند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طبق نظر پرنیک^۱ (۲۰۰۱)، پیگیری این موضوع که چه چیزی یک مدیر را اثربخش می‌سازد، مأموریت بسیاری از متخصصان مدیریت و پرسشی دائمی برای سازمان‌ها بوده است. هرچند پاسخ دانشگاهیان و صاحب‌نظران به این پرسش همچنان متفاوت است، واقعیت مسلم این است که مدیران و رهبران باعث بروز تفاوت‌هایی در سازمان‌ها می‌شوند (Scaperlanda-Herlein, 2009)؛ بنابراین به دلیل اهمیت مقوله اثربخشی مدیران و با توجه به ضرورت تولید چارچوبی بومی برای مدیران تازه‌کار ایرانی، این پژوهش می‌تواند سرآغاز مناسبی باشد تا ضمن ارائه الگویی ایرانی از مدیریت اثربخش در سازمان‌های کشور، راه را برای پژوهش‌های گسترده‌تر در این زمینه هموار سازد. مفهوم شایستگی از اواخر دهه هفتاد میلادی مورد توجه قرار گرفته (Dalton, D. N& Bhanugopan, 2015) و در سال‌های اخیر مطالعات متعددی به منظور شناسایی صفات و رفتارهای رهبری که به ارتقای کارایی و اثربخشی سازمانی منجر می‌شود، انجام شده است (Carson, 2011). نتایج برخی از مهم‌ترین مطالعات انجام‌شده در این حوزه به طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است.



1- Pernick

جدول ۱. مهم‌ترین مطالعات در زمینه شایستگی‌های مدیریتی

شایستگی‌های مدیریتی شناسایی شده	محقق/منبع
مهارت‌های انسانی/مهارت‌های مفهومی/مهارت‌های فنی	کیتز (۱۹۷۴) (Mbokasi, 2004)
مدیریت هدف و اقدام، هدایت زیردستان، رهبری، تمرکز بر روی دیگران، مدیریت منابع انسانی، دانش اجتماعی	بویاتزیس ^۱ (Cochran, 2009) (۱۹۸۲)
خودآگاهی، مدیریت فشار روانی، حل مسئله خلاق، ایجاد ارتباطات حمایتی، بهبود عملکرد کارکنان و برانگیختن دیگران، تفویض اختیار مناسب، کسب قدرت و نفوذ، مدیریت تعارض، بهبود تصمیم‌گیری گروهی	کامرون و وتن (۱۹۸۳) (Rao & Palo, 2011)
شایستگی‌های موفقیت و عمل، اثربخشی شخصی، اثر و نفوذ، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های شناختی، کمک کردن و خدمات انسانی	اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) (Cochran, 2009)
ایستگی وظیفه‌ای/شایستگی حرفه‌ای در حوزه موضوعی/شایستگی حرفه‌ای در مدیریت/شایستگی اخلاقی/ شایستگی سیاسی	ویرتانن ^۲ (۲۰۰۰) Bowman, West, Beck & Marcia 2010)
شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های اخلاقی	بومن (۲۰۱۰) Bowman, West, Beck & Marcia 2010)
ائتلاف‌سازی و ارتباطات/هدایت نتایج/شم تجاری/مدیریت افراد/هدایت تغییر/ شایستگی‌های زیربنایی ^۵	اداره مدیریت پرسنلی ^۳ آمریکا (OPM) از ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۶ Hamlin, & Serventi, 2008;) (Wang & wang, 2006)
مدیریت بر خود / تحقق نتایج / هدایت گروه	هملین و سرونتی (۲۰۰۸) (Hamlin, & Serventi, 2008)

پس از مروری اجمالی بر مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه ویژگی‌های مدیران اثربخش، ضمن ارائه تعریفی از اثربخشی فردی و شایستگی‌های مدیریتی، به شیوه انجام پژوهش پرداخته خواهد شد. اثربخشی فردی، به مجموعه‌ای از شایستگی‌های رفتاری اطلاق می‌شود که برای کلیه موقعیت‌های کاری کاربرد دارند. این مجموعه شایستگی‌ها عبارت‌اند از: عمل کردن به شکل متهورانه^۶، عمل کردن به شکل راهبردی، رفتار اخلاقی، گروه‌سازی، برقراری ارتباط، تمرکز بر نتایج، نفوذ بر دیگران، مدیریت بر خویشان، جست‌وجوی اطلاعات، تفکر و تصمیم‌گیری (Mbokasi, 2004). همان‌طور که در ادامه خواهد آمد، رفتارهای ذکر شده در این

1. Boyatzis
2. Virtanen
3. Office of Personnel Management
4. Business Acumen
5. fundamental competencies
6. Act assertively

تعریف نسبتاً جامع، در زمره مجموعه شایستگی‌های مرتبط با رفتار اثربخش که در این پژوهش شناسایی شده‌اند قرار دارند.

درباره شایستگی‌های مدیریتی تعریف‌های متعددی ارائه شده است که به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود. به نظر بویاتزیس (۱۹۸۲)، شایستگی شغلی عبارت است از ویژگی‌های اساسی یک فرد (اعم از انگیزه، صفات، مهارت، خودپنداره، نقش اجتماعی یا بدنه‌ای از دانش) که منجر به عملکرد اثربخش یا عالی فرد در آن شغل می‌شود (Op de Beeck & Honddeghem, 2010). کوپین^۱ (۱۹۹۶) معتقد است شایستگی نشان‌دهنده دانش و قابلیت رفتاری برای اقدام مناسب است (Sydänmaanlakka, 2003). لومباردو و ای چینگر (۲۰۰۱)، بر این باور هستند که شایستگی‌ها عبارت‌اند از ویژگی‌های قابل‌اندازه‌گیری یک فرد که با موفقیت در کار مرتبط است (Lombardo & Eichinger, 2001).

با توجه به هدف پژوهش حاضر و سؤال اصلی آن که عبارت است از اینکه: «اگر مدیران تازه‌کار قصد داشته باشند به مدیرانی اثربخش تبدیل شوند باید واجد چه مجموعه‌ای از ویژگی‌های رفتاری و نگرشی باشند؟» و با توجه به مبانی نظری موضوع، مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های لازم برای مدیریت اثربخش برای مدیران تازه‌کار از درون مصاحبه‌های اکتشافی استخراج شد.

۳. روش‌شناسی

از آنجاکه هدف این پژوهش، دستیابی به داده‌هایی واقعی از متن زندگی سازمانی مدیران دولتی بوده است و از طرفی روشی که با این هدف تناسب دارد و می‌تواند تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و عقاید افراد را استخراج و طبقه‌بندی کند، روش پژوهش کیفی و به‌ویژه نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۲ است (Frost, 2011). از این استراتژی برای اجرای این پژوهش استفاده شده است. در میان روش‌های کیفی و تفسیری، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مزایای منحصر به فردی برای پژوهشگران به همراه دارد؛ چراکه ظرفیت بالایی برای تفسیر پدیده‌های پیچیده داشته و به پژوهشگر آزادی عمل بیشتری برای بررسی حوزه مطالعه و ظهور مفاهیم می‌دهد (Jones & Alony, 2011). نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، یک روش تحقیق استقرایی و اکتشافی با رویکرد کاملاً کیفی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، به‌جای استفاده از نظریه‌های برجسته، خود به تدوین یک نظریه اقدام کند. این نظریه جدید نه بر مبنای نظر شخصی پژوهشگر که بر اساس داده‌های گردآوری شده از محیط واقعی و در شرایط واقعی تدوین می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). تمایز عمده بین این استراتژی و سایر رویکردها نسبت به

1. Quinn

2. Grounded Theory

پژوهش کیفی، تأکید آن بر شکل‌دهی یا تدوین نظریه است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶)؛ بنابراین حاصل نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، یک نظریه اولیه است که به‌صورت استقرایی از مطالعه پدیده‌ای که نماینده آن است به‌دست‌آمده و به‌طور مشروط و موقت تأیید شده است (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵).

در این استراتژی، پنج مرحله تا حصول نتیجه در نظر گرفته می‌شود که عبارت‌اند از: طرح پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها، تحلیل داده‌ها و مقایسه با متون. فرآیند تحلیل در این رویکرد نیز شامل سه نوع کدگذاری است که دربردارنده کدگذاری باز، محوری و انتخابی و یادداشت‌برداری است (گودرزی و رودی، ۱۳۹۰). در پژوهش‌های کیفی عمدتاً از نمونه‌گیری هدفمند به‌جای نمونه‌گیری تصادفی استفاده می‌شود. در این نوع مطالعات، پژوهشگران به‌منظور دستیابی به غنی‌ترین اطلاعات به سراغ افراد یا گروه‌هایی می‌روند که دارای بیش‌ترین آگاهی درخصوص سؤال پژوهش باشند (Devers & Frankel, 2000). نمونه‌گیری هدفمند بدین معنا است که واحدها به‌جای انتخاب تصادفی با توجه به ویژگی‌های آن‌ها نسبت به پدیده مورد مطالعه انتخاب می‌شوند (دلاور، ۱۳۸۹).

روش جمع‌آوری داده‌ها. هرچند فضای حاکم بر سازمان‌های دولتی ایران از نظر فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و مناسبات اداری و همچنین متغیرهای مرتبط با عملکرد، شباهت و سنخیت بسیار زیادی با هم دارند، به‌منظور رعایت جانب احتیاط و دستیابی به داده‌های جامع‌تر که بتواند تجربه‌های مدیریتی در بخش‌های مختلف را پوشش دهد با مدیران بخش‌ها و حوزه‌های متنوع کاری، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد. افرادی که در این پژوهش مشارکت داشته‌اند، شامل مدیران کل (یا بالاتر) شاغل وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف ستادی از بخش‌های متنوع بوده‌اند. با توجه به موضوع پژوهش، مهم‌ترین شاخص‌های انتخاب مشارکت‌کنندگان عبارت از داشتن سابقه خدمت طولانی و همچنین عملکرد مطلوب در جایگاه مدیریت است. بدین ترتیب و با رویکرد تنوع در سازمان‌ها، پژوهشگران به سراغ مدیرانی در دستگاه‌های مختلف رفتند که حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت در بخش دولتی و حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت در این بخش را دارا بوده و به‌نوعی به‌عنوان مدیران با عملکرد برتر شناخته شده باشند. در این چارچوب، مدیران نمونه ملی که در ۲ سال گذشته در «جشنواره شهید رجایی» انتخاب شده بودند، مدیرانی که یکی از نشانه‌های دولتی را دریافت کرده بودند و مدیرانی که از منظر دفاتر ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان مدیران توانمند شناخته شده‌اند، شناسایی شده و از میان آن‌ها با افرادی که تمایل به شرکت در این پژوهش داشتند، مصاحبه شد. در این مصاحبه‌ها که از ۴۰ تا ۱۱۰ دقیقه طول کشید، علاوه بر گفت‌وگو درباره تجربه‌های مدیریتی

افراد، پرسش کلیدی مطرح شده عبارت بود از اینکه «به نظر شما اگر مدیران تازه کار، بخواهند به مدیرانی با عملکرد برتر تبدیل شوند باید چگونه عمل کنند؟». این پرسش در کنار طرح این موضوع که اگر آنها بتوانند به گذشته بازگردند به عنوان مدیر چه تغییراتی در نحوه مدیریت خود اعمال می‌کنند؟ مبنای اصلی جمع‌آوری داده‌ها را در این پژوهش تشکیل می‌دهد. مصاحبه‌ها شازدهم را می‌توان نقطه اشباع گردآوری اطلاعات تلقی کرد؛ اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا نفر ۲۵ ادامه یافت. جدول ۲ ویژگی‌های کلی مشارکت‌کنندگان در این مطالعه را تبیین می‌کند. از میان این مدیران، ۱۷ نفر مدیرکل، ۳ نفر معاون وزیر و ۵ نفر رئیس سازمان بوده‌اند.

جدول ۲. ویژگی‌های کلی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

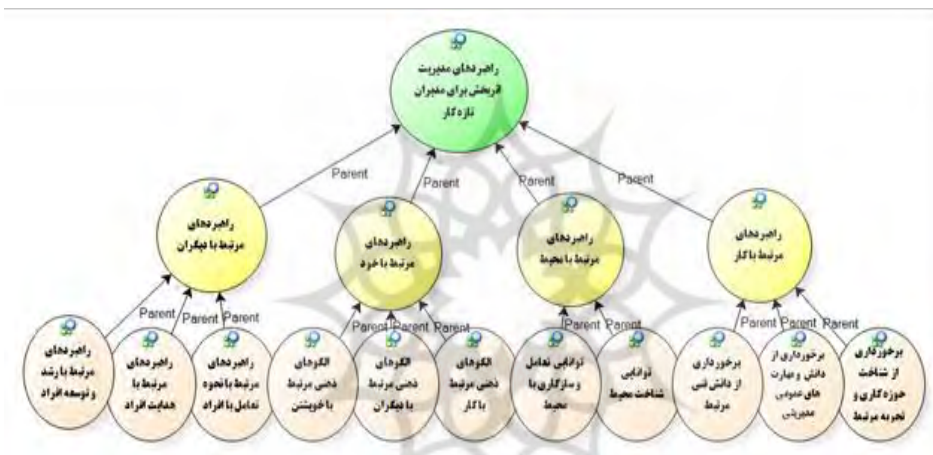
جنسیت		سنوآت خدمت			سنوآت مدیریت			تحصیلات		
زن	مرد	۲۰	۲۵	۳۰	۱۵	۲۰	بیش از	کارشناسی	کارشناسی دکترا	
۱۵	۲۰	۲۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۰	۲۰	۸	۱۳	
۴	۲۴	۱۰	۱۱	۵	۱۱	۹	۱۱	۸	۴	
		میانگین سنوآت خدمت: ۲۵			میانگین سنوآت مدیریت: ۱۸					

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بر اساس روش «گراندد تئوری»، هر یک از مصاحبه‌ها پس از اجرا و خواندن سطر به سطر عبارتهایی که مصاحبه‌شوندگان مطرح کرده بودند، تحلیل شده و کدهای باز به هر یک از این عبارات تخصیص داده شد. در مرحله بعد، کدهای باز بر اساس سنخیت و تشابه معنایی در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر سازمان‌دهی شده و در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشترک در زیر مقوله‌های کلی‌تر قرار گرفتند. پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌ها، ۱۳۸ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به ۱۱ مفهوم و ۴ مقوله اصلی تبدیل شد. کدگذاری، فرآیندی است که طی آن پژوهشگر به جداسازی، مفهوم‌بندی و ادغام و یکپارچه کردن داده‌ها می‌پردازد. در کدگذاری باز، داده‌ها سطر به سطر یا به صورت پاراگرافی مفهوم‌یابی می‌شوند و در مرحله بعد این مفاهیم کنار یکدیگر گذاشته شده و بر اساس اشتراکات، تشابهات و همپوشی معنایی به صورت مقولات محوری درآورده می‌شوند؛ در نهایت مقولات عمده در یک مقوله جدید به نام مقوله محوری که در سطحی انتزاعی‌تر نسبت به دو مرحله قبلی دارد، یکپارچه می‌شوند (محمدپور و رضایی، ۱۳۸۸). در تحلیل داده‌های این پژوهش از نرم‌افزار NVivo 8 استفاده شده است. این نرم‌افزار از جمله نرم‌افزارهای تخصصی است که برای پردازش و تحلیل داده‌های کیفی و روش‌های ترکیبی، طراحی شده است. از دیگر خصوصیات مهم این نرم‌افزار قابلیت به‌کارگیری آن در انواع استراتژی‌های روش تحقیق کیفی، نظیر «گراندد تئوری»، تحلیل محتوا و غیره است. در ضمن

به‌منظور حصول اطمینان از اعتبار یافته‌های پژوهش و صحت فرآیند تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها علی‌رغم رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه شانزدهم تا نفر بیست‌وپنجم ادامه یافت. برخی از کدگذاری‌های اولیه به رویت مصاحبه‌شوندگان رسید، نتایج کدگذاری انتخابی با چند تن از صاحب‌نظران مدیریت در میان گذاشته شد و همچنین نتایج کار در اختیار چند تن از کارکنان سازمان‌های دولتی که فاقد تخصص مدیریتی بودند قرار گرفت. بر اساس بازخوردهای ارائه‌شده استحکام فرآیند و نتایج تقویت شد و در کنار این موارد، درگیری طولانی‌مدت پژوهشگران با موضوع و شناخت مناسب از متن و فضای مطالعه می‌تواند به اعتبار یافته‌ها کمک کند.

یافته‌های پژوهش. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، در تحلیل داده‌های این پژوهش از نرم‌افزار Nvivo 8 استفاده شده است که مدل نهایی به‌عنوان خروجی این نرم‌افزار در شکل ۱ ملاحظه می‌شود.



شکل ۱. مدل راهنمای مدیریت اثربخش برای مدیران تازه‌کار در سازمان‌های دولتی ایران

همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده، نتایج فرآیند کدگذاری داده‌ها در قالب چهار مقوله سازمان‌دهی شده است؛ به عبارتی، مدیران تازه‌کاری که قصد دارند با صرف حداقل زمان، به شاخص‌های لازم برای تبدیل‌شدن به مدیرانی اثربخش تبدیل شوند، باید حداقل چهار راهبرد کلی را در نظر بگیرند که این مؤلفه‌ها در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم اصلی حاصل شده

مفاهیم مرتبط	مقوله‌های اصلی
الگوهای ذهنی مرتبط با خویشتن / الگوهای ذهنی مرتبط با دیگران / الگوهای ذهنی مرتبط با کار	راهبردهای مرتبط با خود (مدیریت بر خود)
راهبردهای مرتبط با نگهداری افراد / راهبردهای مرتبط با رشد و توسعه افراد / راهبردهای مرتبط با هدایت افراد	راهبردهای مرتبط با دیگران (مدیریت بر دیگران)
برخورداری از دانش فنی و مرتبط / برخورداری از دانش و مهارت‌های عمومی مدیریت / شناخت کافی نسبت به حوزه کاری	راهبردهای مرتبط با کار
توانایی شناخت محیط / توانایی تعامل و سازگاری با محیط	راهبردهای مرتبط با محیط

راهبردهای مرتبط با خود (مدیریت بر خود). بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیران تازه‌کار برای رسیدن به اثربخشی باید بتوانند الگوهای ذهنی خود را به نحوی خاص طراحی و هدایت کنند؛ به گونه‌ای که ویژگی‌های بخصوصی را در رفتار و شخصیت خود، الگوهای خاصی را در نوع نگاه به دیگران و تعامل با آن‌ها و چارچوب‌های ذهنی بخصوصی را در ارتباط با کار در خویشتن به وجود بیاورند و یا تقویت سازند. از آنجاکه این راهبردها به نوعی به مقوله مدیریت بر خویشتن برمی‌شود، می‌توان مفهوم الگوی ذهنی را درباره آن‌ها به کار برد؛ چراکه غالب این راهبردها به نوع نگرش و ذهنیت مدیران مربوط می‌شود و آن‌ها می‌توانند با تغییر چارچوب‌های ذهنی و سازگار کردن آن‌ها با ذهنیت‌های کارکردی، اقبال خود را برای تحقق اثربخشی بیشتر کنند. در این بخش به تفکیک درباره این راهبردها بحث خواهد شد و به منظور پرهیز از اطاله کلام صرفاً به برخی شواهد که از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح شده، بسنده خواهد شد.

جدول ۴. تبیین مفهوم الگوهای ذهنی مرتبط با خویشتن از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر خود

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با خود (مدیریت بر خود)	الگوهای ذهنی مرتبط با خویشتن	نیت خالص برای نفس خدمت / تمایل به یادگیری مستمر / توجه به گذشته خود / عدم اتکا به وضع موجود / خودسازی / پرهیز از شهرت‌طلبی / مهربانی / پذیرش اشتباهات / پرهیز از زیاده‌خواهی / اعتماد به توانایی‌های خود / انعطاف ذهنی / شجاعت / کمال‌گرایی / درس گرفتن از شکست‌ها / توجه به شرعیات در کارها / خودکنترلی و پرهیز از اتخاذ تصمیم‌های احساسی / برخورداری از احساس مثبت / تقویت هوش هیجانی / شهامت ادعان به ندانستن

همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، مجموعه‌ای از چارچوب‌های ذهنی مرتبط با خویشتن از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح شده است که می‌تواند مبنای بسیار خوبی برای مدیران تازه‌کار برای تبدیل شدن به مدیرانی اثربخش تلقی شود. به دلیل طولانی‌شدن مقاله امکان ذکر

جمله‌ها و عبارات‌هایی که مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤال‌های پژوهش مطرح کرده‌اند وجود نداشته و صرفاً به کدهای مستخرج از متن گفت‌وگوها بسنده می‌شود.

جدول ۵. تبیین مفهوم الگوهای ذهنی مرتبط با دیگران از مجموعه راهبردهای مدیریت بر خود

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با خود (مدیریت بر خود)	الگوهای ذهنی مرتبط با دیگران	احترام به تلاش گذشتگان / یادگیری از منتقدین / صداقت / عدالت / پرهیز از غرور / توجه به انتقادها / هم‌رنگ جماعت نشدن / داشتن وحدت رویه (ثبات رفتاری) / مشارکت‌پذیری / باور به کلیدی‌بودن نیروی انسانی / اعتقاد به توانمندی افراد / همدلی با افراد / دوست‌داشتن دیگران / بازبودن درب اتاق مدیران / نشان‌دادن دلسوزی و علاقه به کارکنان / شفافیت در ارائه بازخورد به افراد / فروتنی در برخورد با کارکنان و ارباب‌رجوع / مشتری‌مداری / رعایت جانب احتیاط در برخورد با کارکنان / در دسترس بودن / برقراری روابط غیررسمی با ذی‌نفعان کلیدی / رعایت اصول اخلاقی / پرهیز از رقابت منفی

بخش دیگر الگوهای ذهنی مدیران به نوع نگاه آن‌ها به دیگران و نحوه تعامل با آنها مربوط می‌شود. مدیران اثربخش غالباً در برخورد با دیگران از صداقت، احترام، همدلی و فروتنی برخوردارند. آن‌ها نیروی انسانی را به‌عنوان سرمایه‌های کلیدی سازمان در نظر می‌گیرند و آن‌ها را در امور سازمان مشارکت داده و به انتقادهای آنها توجه می‌کنند.

جدول ۶. تبیین مفهوم الگوهای ذهنی مرتبط با کار از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر خود

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با خود (مدیریت بر خود)	الگوهای ذهنی مرتبط با کار	ترجیح اهداف سازمانی به اهداف فردی / عاشق خدمت بودن / انجام کارها برای نزدیکی به خدا / پرهیز از حاشیه‌ها / تفکر راهبردی / الگوگیری از موارد موفق / خطرپذیری / نگاه بلندمدت به مجموعه تحت مسئولیت / نگاه متفاوت به امور جاری / تلاش زیاد / پرهیز از جزئیات / کار صادقانه / اجتناب از اعمال سلیقه‌های شخصی در کارها

آخرین مفهوم در قالب راهبردهای مرتبط با خود، الگوهای ذهنی مرتبط با کار است. مدیران تازه‌کار برای مؤثر بودن، مستلزم برخورداری از نوع خاصی از نگرش به کار هستند که آن‌ها را از سایر مدیران متمایز سازد. برای نمونه داشتن تفکر راهبردی، تأثیر بسزایی در عملکرد مدیران خواهد داشت؛ چراکه به کمک آن، مدیران وضعیت موجود درونی و بیرونی را ارزیابی کرده و هم‌زمان سازمان را برای مواجهه مطلوب با آینده آماده می‌کنند. یکی از ویژگی‌های مهم دیگر مدیران اثربخش که به‌طور مشترک در همه آن‌ها مشاهده می‌شود، کار سخت است. این ویژگی

از آن‌ها چهره‌ای پرنرژی و افرادی خستگی‌ناپذیر به نمایش می‌گذارد تا جایی که بیشتر مردم، مدیران اثربخش را با مدیران پرکار یکسان فرض می‌کنند.

راهبردهای مرتبط با دیگران. مدیران تازه‌کار علاوه بر اینکه برای تبدیل شدن به مدیرانی اثربخش باید ذهنیت خود را بازسازی کنند، باید به چگونگی مدیریت بر دیگران نیز توجه داشته باشند و تعاملات خود را با نگاه به توصیه‌های مدیران مجرب و اثربخش، شکل دهند. این راهبردها با توجه به نوع توصیه‌هایی که از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح شده است به سه دسته تقسیم شده‌اند: راهبردهای مرتبط با نگهداری افراد، راهبردهای مرتبط با رشد و توسعه افراد و راهبردهای مرتبط با هدایت افراد.

جدول ۷. تبیین مفهوم راهبردهای مرتبط با نگهداری افراد از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر دیگران

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با دیگران (مدیریت بر دیگران)	راهبردهای مرتبط با نگهداری افراد	توجه به رفاه کارکنان / توجه به نیازهای اجتماعی و روحی روانی کارکنان / تلاش برای نگهداری نیروی انسانی / توجه به نیروی انسانی / ایجاد امنیت ذهنی در کارکنان / پرهیز از جابه‌جایی بی‌دلیل کارکنان / قدردانی عادلانه از افراد بر اساس تلاش آنها

همه اشخاصی که با انسان‌ها تعامل دارند می‌دانند که اغلب افراد برای رسیدن به رشد و تعالی، ابتدا باید از حداقل شرایط زیستی برخوردار باشند. مدیران تازه‌کار نیز باید به این موضوع کلیدی توجه داشته باشند و پرداختن به امور رفاهی کارکنان، برقراری نظام‌های پرداخت منصفانه و عادلانه، ایجاد امنیت ذهنی برای کارکنان، توجه به نیازهای روانی و اجتماعی آنها و قدردانی مناسب از تلاش‌های آنان را مدنظر داشته باشند. مدیران اثربخش به‌خوبی می‌دانند که اثربخشی در غیاب وجود یک نظام منصفانه جبران خدمات، عملی نخواهد شد. این موضوع به شکل‌های گوناگون از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح شده است.

جدول ۸. تبیین مفهوم راهبردهای مرتبط با رشد و توسعه افراد از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر دیگران

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با دیگران (مدیریت بر دیگران)	راهبردهای مرتبط با رشد و توسعه افراد	توجه به آموزش کارکنان / حداکثر استفاده از ظرفیت افراد / پرورش صلاحیت‌ها / مشارکت دادن کارکنان / توجه به رشد افراد

هم‌زمان با تلاش برای تأمین نیازهای اولیه کارکنان، مدیران باید به رشد و توسعه انسانی و

فنی کارکنان خود نیز توجه داشته باشند تا از این طریق بتوانند به اهداف موردنظر به شکل مطلوب دست پیدا کنند؛ بدین منظور باید خلاءهای آموزشی کارکنان شناسایی شده، به آن‌ها فرصت مشارکت در امور از طریق تفویض اختیار داده شود تا بتوان از حداکثر ظرفیت افراد استفاده کرد و درعینحال آن‌ها را به افرادی توانمند و بالغ تبدیل کرد.

جدول ۹. تبیین مفهوم راهبردهای مرتبط با هدایت افراد از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر دیگران

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با دیگران (مدیریت بر دیگران)	راهبردهای مرتبط با هدایت افراد	تلاش برای همراه کردن کارکنان / هدایت کارکنان / توزیع وظایف بر اساس توان افراد / ارزیابی کارکنان / ایجاد حمیت گروهی / ایجاد ادبیات مشترک با کارکنان / ایجاد هدف مشترک با گروه / ایجاد گروه یک‌دست / استفاده از افراد توانمند / فراهم کردن فرصت مشارکت / ایجاد دیدگاه مشترک نسبت به اهداف در بین کارکنان / برگزاری نشست با همکاران / تقویت انگیزه کارکنان / برخورداری از مهارت‌های کلامی / برخورداری از مهارت‌های ارتباطی

هدایت افراد تحت‌مدیریت، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران تلقی می‌شود که به عنوان «شایستگی‌های رهبری» از آن‌ها یاد می‌شود. این راهبردها به مدیران تازه‌کار کمک می‌کند تا تلاش‌های گروهی را در جهت اهداف مشخص شده هدایت کنند. در این چارچوب بر قابلیت‌هایی از جمله: تفویض اختیار، انگیزش، هدف‌گذاری، تعامل با افراد و نفوذ در آن‌ها از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش تأکید شده است. وظیفه مدیر در نقش هدایت افراد در قالب میزان توانایی او برای جهت‌دهی به آن‌ها تعریف می‌شود؛ بنابراین مدیران تازه‌کاری که احساس می‌کنند در این زمینه‌ها دارای مهارت کافی نیستند، باید نسبت به تقویت آن‌ها اقدام کنند.

راهبردهای مرتبط با کار. بخشی از آنچه مدیران تازه‌کار برای تبدیل شدن به مدیران اثربخش نیاز دارند به نفس کار مربوط می‌شود. این مجموعه عوامل در این پژوهش در قالب سه دسته تقسیم‌بندی شده‌اند: برخورداری از دانش فنی و مرتبط، برخورداری از دانش و مهارت‌های عمومی مدیریت و شناخت کافی نسبت به حوزه کاری؛ درواقع مدیران اثربخش افرادی حرفه‌ای هستند که از اشراف کافی نسبت به وظیفه‌ای که بر عهده می‌گیرند و نیز به شرایطی که کار آن‌ها را در بر گرفته واقف هستند. این راهبردها در لابه‌لای گفت‌وگوهایی که با مدیران مختلف صورت گرفت مستتر بودند که پس از پالایش و تحلیل در چارچوب سه مقوله سازماندهی شده‌اند.

جدول ۱۰. تبیین مفهوم برخورداری از دانش فنی مرتبط از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر کار

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با کار (مدیریت بر کار)	برخورداری از دانش فنی مرتبط	به‌روز بودن دانش فنی / افزایش دانش فنی / تقویت دانش تخصصی / برخورداری از شرایط احراز / تسلط به کار / برخورداری از دانش فنی مرتبط

یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیریتی، برخورداری مدیران از دانش فنی لازم و اشراف کافی نسبت به وظایف حوزه تحت مدیریت است. یکی از مصاحبه‌شوندگان از بهترین دوران مدیریت خود چنین یاد می‌کند: «ارتباط رشته تحصیلی با پست مدیریتی‌ام به سطح اثربخشی من در آن دوران خیلی کمک می‌کرد». در کنار برخورداری از دانش فنی، به‌روز بودن دانش نیز حائز اهمیت است و این موضوع که صرفاً متخصص بودن کفایت نمی‌کند و لزوماً باید دانش تخصصی به‌نگام و روزآمد باشد به دفعات از سوی مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفته است. همان‌طور که یکی از مدیران معتقد است: «افزایش و به‌روزرسانی دانش فنی در حوزه کاری کلید موفقیت هر مدیری است». این موضوع تا حدی مهم است که یکی از مدیران مجرب معتقد است بدون این ابزار نباید وارد عرصه مدیریت شد: «تا می‌توانی آگاهی و دانشت را در خصوص کارت بالا ببر و قبل از کسب صلاحیت فنی مسئولیت قبول نکن».

جدول ۱۱. تبیین مفهوم برخورداری از دانش و مهارت‌های عمومی مدیریتی از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر کار

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با کار (مدیریت بر کار)	برخورداری از دانش و مهارت‌های عمومی مدیریتی	ایجاد فضای آرام در محل کار / نظارت مستقیم به امور / اتخاذ رویکرد خلاق به امور / توجه به نیازهای روز سازمان / استفاده از شیوه‌های نوین / آشنایی با دانش مدیریت / برخورد علمی با کار / افزایش دانش مدیریت / بررسی تطبیقی / داشتن برنامه‌ریزی راهبردی / توجه به اسناد و برنامه‌های بالادستی / توجه به بهره‌وری / بسترسازی برای تغییر / درک اولویت‌های کاری سازمان / پیگیری‌کردن امور تا رسیدن به نتیجه / توجه به بهبود مستمر / آشنایی با قوانین مرتبط

مهارت‌های عمومی می‌تواند به‌عنوان توانایی فرد ناشی از دانش و تجربه‌های لازم برای انجام مطلوب وظایف تعریف شود (Sidek & mohamad, 2015). در کنار دانش فنی، توانایی‌ها و دانش عمومی مدیریت نیز برای اداره امور و بهره‌گیری مطلوب از منابع ضروری است. مهارت‌هایی از جمله: توانایی ایجاد فضای آرام در محیط کار، توانایی نظارت و کنترل امور، خلاقیت در انجام وظایف، اشراف نسبت به امور اداری و مالی، اشراف به قوانین و مقررات و اسناد بالادستی، توانایی الگوگیری از نمونه‌های موفق، تفکر برنامه‌ای، آشنایی با مبانی دانش مدیریت و روانشناسی در حد متعارف، برخورداری از روحیه و نگرش تحول‌گرا و نوآورانه و قابلیت درک

اولویت‌های کاری سازمان به‌عنوان شایستگی‌های عمومی که می‌تواند به مدیران تازه‌کار در دستیابی به عملکرد برتر کمک کند از خلال توصیه‌های مدیران اثربخش، احصاء شده است.

جدول ۱۲. تبیین مفهوم برخورداری از شناخت حوزه کاری و تجربه مرتبط از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر کار

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با کار (مدیریت بر کار)	برخورداری از شناخت حوزه کاری و تجربه مرتبط	داشتن تجربه مرتبط/ تبیین و شناخت وضعیت موجود / تعامل با مدیران قبلی/ استفاده از تجربه‌های مدیران قبلی/ انتخاب مسیر شغلی درست/ پذیرفتن پست‌های مناسب/ شناخت تکالیف اصلی / مشاوره با افراد باتجربه و متخصص/ استفاده از تجربه‌های پیشینیان/ فعالیت در بستر مناسب/ شناخت کافی درباره کار/ حفظ ارتباط و پیوستگی در پذیرش کارها/ انجام کار برای خود کار / خاک‌خوردن/ تجربه مرتبط و طولانی / برخورداری از تجربه مرتبط/ شناسایی نقاط استراتژیک کار

یکی از نکاتی که بیشتر مصاحبه‌شوندگان در خصوص موفقیت مدیران مطرح کرده‌اند، شرایط اولیه برای ورود به عرصه مدیریت است. آن‌ها تقریباً به اتفاق معتقد بودند که اگر فردی از نظر شخصیتی و تجربی آمادگی لازم را برای تصدی یک موقعیت مدیریتی در خود نمی‌بیند، بهتر است که اصلاً آن موقعیت را قبول نکند. اگر بخواهیم توصیه‌های مدیران اثربخش را در این زمینه فهرست کنیم می‌توان به این موارد اشاره کرد: بهره‌گیری از تجربه‌های مدیران پیشین، انتخاب مسیر شغلی مرتبط و حفظ پیوستگی شغلی، مشاوره با افراد متخصص، شناسایی نقاط استراتژیک کار و احصاء تکالیف و مأموریت‌های اصلی واحد.

راهبردهای مرتبط با محیط. مجموعه شایستگی‌هایی که می‌توانند تکمیل‌کننده توانایی یک مدیر تازه‌کار برای دستیابی به اثربخشی باشند به قابلیت‌های او در تعامل با محیط مربوط می‌شوند. این شایستگی‌ها در قالب دو دسته مهارت‌ها دسته‌بندی شده‌اند. بخشی از آن‌ها به توانایی شناخت محیط و بخش دیگر به توانایی تعامل و سازگاری با محیط ارتباط می‌یابند.

جدول ۱۳. تبیین مفهوم توانایی شناخت محیط از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر محیط

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با محیط (مدیریت بر محیط)	توانایی شناخت محیط	شناخت محدودیت‌ها و فرصت‌ها/ توانایی شناخت شبکه‌های غیررسمی/ توانایی درک محیط کار و سنت‌های غالب/ درک خواسته‌های سازمان/ درک شبکه ارتباطات/ اشراف به شرایط و موقعیت/ شناسایی فرصت‌ها/ توجه به بستر محیطی/ شناخت وضع موجود

شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌های محیطی، شناخت شبکه‌های غیررسمی در سازمان، شناخت ذی‌نفعان کلیدی، شناخت ارتباطات سازمانی، توانایی درک محیط کار و سنت‌های غالب و درک خواسته‌ها و اولویت‌های سازمان از جمله توانایی‌های مرتبط با شناخت محیط است. یکی از مدیران مجرب در زمینه شناخت وضع موجود چنین می‌گوید: «من برای اینکه به شرایطی که در آن قرار گرفتم اشراف کامل پیدا کنم، ساعت‌ها و وقت‌ها را صرف خواندن صورت‌جلسه‌های هیئت‌مدیره در سال‌های گذشته کردم». این امر نشان‌دهنده اهمیت آگاهی و شناخت نسبت به محیطی است که مدیر در آن فعالیت می‌کند. همان‌طور که یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: «یک مدیر اثربخش باید طراحی کند و یک طراحی خوب مستلزم شناخت وضع موجود است»؛ بنابراین مدیران تازه‌کار باید به نقش محیط توجه داشته باشند؛ چراکه به تعبیر یکی از مدیران: «عدم‌شناخت عوامل محیطی موثر بر کار و یا بی‌توجهی به این عوامل می‌تواند تلاش‌های مدیران را با بن‌بست مواجه سازد.»

جدول ۱۴. تبیین مفهوم توانایی تعامل و سازگاری با محیط از زیرمجموعه راهبردهای مدیریت بر محیط

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه
راهبردهای مرتبط با محیط (مدیریت بر محیط)	توانایی تعامل و سازگاری با محیط	برقراری تعاملات شبکه ای / انطباق با شرایط / عمل در چارچوب قوانین / عمل در چارچوب سیاست های سازمان

مدیران تازه‌کار پس از شناخت وضعیت موجود و محیط عملیاتی، باید بتوانند با آن به‌خوبی تعامل کرده و همچنین قابلیت سازگاری با آن را نیز داشته باشند. یکی از مدیران در این باره می‌گوید: «یکی از گرفتاری‌های جدی برخی مدیران ما این است که روی یک پارادایم متوقف می‌شوند. مثلاً یک تجربه موفق در سازمان دیگری داشته‌اند و قصد دارند همان الگو را بدون توجه به ملاحظات محیطی در جای دیگر اجرا کنند و غالباً هم توفیق موردنظر حاصل نمی‌شود». یک مدیر اثربخش به‌ویژه مدیر تازه‌کار باید پس از شناخت عوامل محیطی، تعاملات شبکه‌ای مطلوبی را در جهت تحقق اهداف واحد ایجاد کند و به توصیه یکی از مدیران مجرب در این زمینه عمل کند: «بهترین توصیه‌ام به یک مدیر تازه‌کار این است که خودش را با شرایط موجود وفق دهد و روابط موجود را درک کند».

در خصوص سازگاری با شرایط، مدیران تازه‌کار باید توجه داشته باشند که آن‌ها می‌توانند با درک سیاست‌های اصولی سازمان و عمل در چارچوب این سیاست‌ها و حرکت در چارچوب مقررات نوشته و نانوشته تا حد زیادی به سازگاری با محیط دست پیدا کنند؛ همان‌طور که یکی از مدیران کهنه کار معتقد است: «مدیران تازه‌کار باید قبل از شروع به هر کاری، مجموعه اصول و

قوانین و مقررات بالادستی در آن مورد را کاملاً شناسایی کنند تا از محدودیت‌ها و فرصت‌های موجود مطلع شوند».

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پس از تحلیل داده‌ها و بررسی نهایی یافته‌های پژوهش، مشخص شد که مشارکت‌کنندگان در این پژوهش که خود در زمره اثربخش‌ترین مدیران دولتی قرار دارند به چهار راهبرد کلی به‌منظور تبدیل‌شدن مدیران تازه‌کار به مدیرانی اثربخش اشاره دارند. این راهبردها در پژوهش‌های دیگری که در خصوص شایستگی‌های مدیریت اثربخش انجام شده به شکل‌های مختلف شناسایی شده‌اند؛ اما نزدیک‌ترین پژوهش‌هایی که به نتایجی مشابه دست یافته‌اند در جدول ۱۵ درج شده‌اند.

جدول ۱۵. مشابه‌ترین یافته‌های پژوهشی در زمینه مدیریت اثربخش در مقایسه با یافته‌های پژوهش حاضر

پژوهشگر/منبع	شایستگی‌های مدیریتی شناسایی شده
استوارت ^۱ (۱۹۸۷) (Rao & Palo, 2011)	مدیریت برخورد / مدیریت سایر افراد / مدیریت کسب‌وکار
وود (۱۹۹۸) (Barber, 2000)	شایستگی‌های فکری / شایستگی‌های احساسی / شایستگی‌های عملی
مینتزبرگ (Mintzberg, 2009)	شایستگی‌های شخصی / شایستگی‌های بین فردی / شایستگی‌های عملی / شایستگی‌های اطلاعاتی
برنتهال و همکاران ^۲ (۲۰۰۴) (Cochran, 2009)	شایستگی‌های فردی / شایستگی‌های بین فردی / شایستگی‌های مدیریتی / بازرگانی
آنالویی ^۳ (۱۹۹۵) (Rao & Palo, 2011)	مدیریت بر خود / مدیریت بر سایرین / مدیریت بر کار / شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی فردی
باتلر و فلمینگ ^۴ (۲۰۰۲) (Butler, & Fleming, 2002)	شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی بین فردی و گروهی / شایستگی‌های مرتبط با مدیریت نتایج / شایستگی مربوط به سبک تفکر و حل مسئله
لزلی و همکاران (۲۰۰۲) (Leslie & Dalton.& Deal, 2002)	مدیریت و هدایت / ارتباطات بین فردی / دانش و قریحه / توفیق‌طلبی / شایستگی‌های محیطی
اکاترینی (۲۰۱۱) (Ekaterini, 2011)	شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی و عملکرد فردی / شایستگی‌های مرتبط با افراد / شایستگی‌های مرتبط با دانش تخصصی / شایستگی‌های مرتبط با انسجام / شایستگی‌های مرتبط با مدیریت شغل

1. Stewart
2. Bernthal et al
3. Analoui
4. Butler and Fleming

به‌منظور مدیریت اثربخش در سازمان‌های دولتی در قرن ۲۱، مدیران باید بر روی مشارکت گسترده‌تر افراد در امور، توجه بیشتر به عملکرد و توجه بیشتر به اخلاقیات و ارزش‌ها تمرکز ویژه‌ای کنند (Abu Daud, 2008). یک مدیر دولتی اثربخش در قرن ۲۱، فردی نوآور، خلاق و کارآفرین است که در حال یادگیری مستمر است و سعی می‌کند حوادث را شکل دهد نه اینکه اجازه دهد رویدادها او را شکل بدهند (Cohen & Eimicke, 2002)؛ بنابراین مدیران تازه‌کار چنانچه اراده‌ای برای حرکت در مسیر اثربخشی داشته باشند، می‌توانند با توجه به یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های مشابه، راه کوتاه‌تری را برای رسیدن به مقصود طی کنند. الگوی پیشنهادی این پژوهش بر اساس نوع و سنخیت کدهای اولیه شکل گرفته است؛ بدین معنا که این الگو یک مدل استقرایی و بر مبنای داده‌های اولیه است و به‌گونه‌ای نیست که از ابتدا یکی از مدل‌های موجود مدنظر قرار گرفته شده و داده‌ها پیرامون آن چیده شده باشند. داده‌ها، کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌ها به‌دفعات موردبازبینی قرار گرفته و درنهایت در قالب چهار راهبرد سازماندهی شده‌اند. موضوع دیگری که در این بخش باید به آن پرداخته شود، اولویت‌بندی راهبردهای چهارگانه است. با بررسی میزان توجه و تأکید مصاحبه‌شوندگان بر روی مفاهیم و موضوع‌های مختلف که در قالب کدهای اولیه خود را نشان داده‌اند، این راهبردها رتبه‌بندی شد که نتیجه آن در جدول ۱۶ آورده شده است.

جدول ۱۶. رتبه‌بندی راهبردها بر مبنای فراوانی کدهای اولیه

رتبه	مفاهیم و تعداد کدهای اولیه هر یک	مقوله‌ها
اول (سه مفهوم و ۵۵ کد)	الگوهای ذهنی مرتبط با خویشتن (۱۹) / الگوهای ذهنی مرتبط با دیگران (۳۳) / الگوهای ذهنی مرتبط با کار (۱۳)	راهبردهای مرتبط با خود (مدیریت بر خود)
دوم (سه مفهوم و ۴۰ کد)	برخورداری از دانش فنی مرتبط (۶) / برخورداری از دانش و مهارت‌های عمومی مدیریتی (۱۷) / برخورداری از شناخت حوزه کاری و تجربه مرتبط (۱۷)	راهبردهای مرتبط با کار (مدیریت بر کار)
سوم (سه مفهوم و ۲۷ کد)	راهبردهای مرتبط با نگهداری افراد (۷) / راهبردهای مرتبط با رشد و توسعه افراد (۵) / راهبردهای مرتبط با هدایت افراد (۱۵)	راهبردهای مرتبط با دیگران (مدیریت بر دیگران)
چهارم (دو مفهوم و ۱۳ کد)	توانایی شناخت محیط (۹) / توانایی تعامل و سازگاری با محیط (۴)	راهبردهای مرتبط با محیط (مدیریت بر محیط)

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیران تازه‌کار در راه تحقق حداکثر اثربخشی باید به‌ترتیب بر روی راهبردهای مدیریت بر خود، مدیریت بر کار، مدیریت بر دیگران و مدیریت بر عوامل محیطی تمرکز کرده و دایره آگاهی‌ها و مهارت‌های خود را در این حوزه‌ها گسترش دهند.

منابع

۱. ادیب حاج باقری، محسن (۱۳۸۵). روش پژوهش گراند تئوری: راه و روش نظریه‌پردازی در علوم انسانی و بهداشتی. تهران، نشر بشری، چاپ اول.
۲. استراوس، الف و کوربین، ج (۱۹۹۰). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. (ترجمه ابراهیم افشار)، تهران: نشر نی، ۱۳۹۰.
۳. خائف الهی، احمدعلی، نوروزی، محمد تقی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۸). تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران براساس نقش رهبری خدمتگزار. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۳(۲)، ۶۵-۹۱.
۴. دانایی‌فرد، حسن و امامی، مجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. اندیشه مدیریت، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.
۵. دلاور، علی (۱۳۸۹). روش‌شناسی کیفی. فصلنامه راهبرد، ۵۴، ۳۰۷-۳۲۹.
۶. دلاوری، رضا (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی اثربخش دولتی بر اساس مدل سه‌شاخگی. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی در بخش دولتی، تهران ۶ و ۷ اسفند ۱۳۹۰.
۷. جباری، مزدک و جنت، مرتضی (۱۳۸۹). تغییر از مدیریت آموزش به مدیریت یادگیری و توسعه. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش، تهران، مهرماه ۱۳۸۹.
۸. کالینز، جیم (۲۰۰۱). از خوب به عالی. (ترجمه ناهید سپهر پور)، تهران، نشر پیک آوین.
۹. گودرزی، غلامرضا و رودی، کمیل (۱۳۹۰). تبیین مرجعیت علمی برای نهادهای علمی کشور با رویکرد تئوری مفهوم سازی بنیادی. فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۱۴، ۷۵-۹۰.
۱۰. محمدپور احمد؛ رضایی، مهدی (۱۳۸۸). درک معنایی پیامدهای ورود نوسازی به منطقه اورامان کردستان ایران به شیوه پژوهش زمینه‌ای. مجله جامعه‌شناسی ایران، ۹(۱-۲)، ۳-۳۳.
11. Abu Daud, S. (2008). *Roles and competencies of effective public sector leadership in the twenty-first century*. Working paper, University Putra Malaysia.
12. Adair, John Eric, (2007). *Develop your leadership skills*. 2nd ed. published by Kogan Page Limited.
13. Barber, c.s. (2000). Current and future managerial competency requirements for manufacturing, assembly, and /or material processing function. Unpublished Doctoral dissertation, university of southern California.
14. Bowman, James S.; West, Jonathan P.; Beck, Marcia A. (2010). *Achieving competencies in public service: the professional edge*. Edition. 2nd ed. Physical Description. 213 p. Published. New York: M. E. Sharpe.
15. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model foreffective performance*. New York: John Wiley.
16. Butler, M. and Fleming, S. (2002). *The Effective Use of Competencies in the Irish Civil Service*. IPA, Dublin: Institute of Public Administration.
17. Carson, M.A. (2011). Antecedents of effective leadership: the relationships between social skills, transformational leadership, leader effectiveness, and trust in the leader. Unpublished doctoral dissertation. Charlotte University.
18. Cochran, G. R. (2009). Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st Century Extension

organization. Unpublished doctoral dissertation. Ohio State University, Columbus, OH.

19. Cohen, S. & Eimicke, W. (2002). *The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government*. First edition, Published by Jossey-Bass.

20. Dalton, B., D Nitto, B. & Bhanugopan, R. (2015). Using the Diversity Management Competencies Model to Manage Diversity Effectively. *World Journal of Management*, 6(1), 75 – 89.

21. Devers, K. J. & Frankel, R. M. (2000). Study Design in Qualitative Research: Sampling and Data Collection Strategies. *Education for Health*, Vol. 13, No. 2, 2000, 263–271.

22. Ekaterini, Galanou. (2011). A qualitative approach to middle managers' competences. *Management Research Review*, Vol. 34 Iss: 5, pp.553 – 575.

23. Frost, N. (2011). *Qualitative Research Methods in Psychology Combining Core Approaches*. First published, Open University Press.

24. Hamlin, R.G. & Serventi, S.A. (2008). Generic behavioral criteria of managerial effectiveness: An empirical and comparative case study of UK local government. *Journal of European Industrial Training* 32(4), 285-302.

25. Jones, M. & Alony, I. (2011). Guiding the use of Grounded Theory in Doctoral studies ° an example from the Australian film industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6 (N/A), 95-114.

26. Leslie, J.B & Dalton, M.A. & Deal, J. (2002), Managerial Effectiveness in a Global Context, published by Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina Marshall, MN. (1996). Sampling for qualitative research, *Family Practice*; 13: 522-525.

27. Lombardo, M. M., & Eichinger, R., W. (2001). *The leadership machine: Architecture to develop leaders for any future*. Minneapolis: Lominger.

Mbokasi, B. Visser, D. & Fourie, L. (2004). Management perceptions of competencies essential for middle managers. *Journal of Industrial Psychology*, 30 (1), 1-9.

28. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. USA. San Francisco.

29. Op de Beeck, S. & Hondelghem, A. (2010). Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. IRSPM Conference. Berne, Switzerland, 7-9.

30. Rao, M. K., Palo, T. S. (2011). Development and Preferences for Managerial Competency Needs" , Eighth AIMS International Conference on Management, January 1-4.

31. Scaperlanda-Herlein, Michele A. (2009). An examination of managerial competencies and their relationship to performance. Unpublished PH.D, St. Ambrose University.

32. Sidek, S. & Mohamad, M. R. (2014). Managerial competencies and small business growth: empirical evidence from microfinance participants. *IJMS*, 21 (1), 39° 59.

33. Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Monikko. Espoo.

34. Wang, L. & wang H. (2006). Developing competency model for middle

managers in medium sized manufacturing sector. Non published study. School of Economics and management Beijing jiaotong university, P.R. China.

