



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

Syedmohammadreza Seyedi<sup>1</sup>  
Hassan Danaeefard (Ph.D.)<sup>2</sup>  
Asadollah Ganjali (Ph.D.)<sup>3</sup>  
Ahmadali Khaef elahi (Ph.D.)<sup>4</sup>

### 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.



## طراحی الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری

سیدمحمد رضا سیدی<sup>۱</sup>، حسن دانایی فرد<sup>۲</sup>

اسدالله گنجعلی<sup>۳</sup>، احمدعلی خائف الهی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۱/۲۶

### چکیده

با گسترش اثرگذاری مدیران در موفقیت سازمان‌ها و ضرورت ارتقای عملکرد آنها، نیاز به طراحی نظام‌های توسعه مدیران بیش‌ازپیش احساس می‌شود که یکی از راهکارهای آن، شناخت و تحلیل نقش‌های آنهاست. از نظر جامعه‌شناسان، نظریه نقش از مقایسه زندگی اجتماعی با نمایش نشئت می‌گیرد؛ یعنی همان‌طور که از بازیگران روی صحنه، انتظار می‌رود نقششان را به‌خوبی ایفا کنند نقش، به‌سادگی، رفتاری است که با توجه به موقعیت اجتماعی از افراد انتظار می‌رود. در این میان، اهمیت نقش‌های وزیران بر کسی پوشیده نیست. وزیران - در قله سیاست و مدیریت - مدیران سازمان‌های بزرگی به نام وزارتخانه‌ها هستند که کوچک‌ترین تصمیماتشان می‌تواند آثار بزرگی در پی داشته 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 خلأ یادشده، 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

\*. دانش‌آموخته 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 امروزد و مدیران، عاملان اصلی حیات و رشد یا نابودی آنها هستند (اختر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ حسینیان و ربیع‌النجات، ۱۳۹۳). همه سازمان‌ها به دنبال مدیرانی می‌گردند که با درایت فرماندهان کارآموده جنگی، آنها را به اهدافشان برسانند و حاضرند برای چنین افرادی، هزینه‌های گزافی 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 بیش‌ازپیش احساس می‌شود. خداداد حسینی و قلیچ‌لی (۱۳۸۴) بیست‌ویک راهکار توسعه مدیریت را - اعم از چرخش شغلی، استفاده از مشاوره و مشاوران، حمایت‌گری، مربی‌گری و 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<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴)؛ افرادی که اغلب، تجربه تصدی این جایگاه را نیز ندارند (ریدل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۵). علی‌رغم اهمیت جایگاه وزیران، مطالعات درباره آنها، توجه کمی را به خود جلب کرده و می‌توان گفت مطالعه وزیران و حرفه وزارت در دوران طفولیت است (کسیجان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱). استنسفیلد<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) معتقد است اغلب مبانی موجود نظری درباره رهبران سیاسی، درباره نخست‌وزیران یا رؤسای جمهور است و کم‌تر درباره مقامات پایین‌تر از آنهاست؛ لذا باعنایت به ماهیت استثنایی رهبری وزارتی و اهمیت آن در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری، کاملاً اعجاب‌برانگیز است که رهبری وزارتی، نه به‌خوبی برجسته و نه بررسی شده است (لی<sup>۶</sup> 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 معنابهی دارد.

بسیاری از صاحب‌نظران کشور معتقدند که وزیران - پس از کسب رأی اعتماد از مجلس شورای اسلامی و تصدی جایگاه وزارت - برای آشناسدن با وزارتخانه و وظایف خود معمولاً به بازه طولانی یک‌ساله نیاز دارند و به همین 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 کارراه‌های شغلی و سلسله‌مراتب سازمانی - و به‌جای 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 آشناسدن 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 آشناسدن با جایگاه وزیر و وزارتخانه، شش‌ماه به تغییر 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؛ به طوری که 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 به‌منزله دسته‌ای از مدیران عالی دولتی که رهبری و مدیریت سازمان‌های بزرگ و مؤثری به نام وزارتخانه‌ها را برعهده دارند و اهمیت شناخت و تجزیه و تحلیل

نقش‌های آنها به منظور توسعه و ارتقای عملکرد آنها و به تبع، موفقیت 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 نقش‌ها، 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؟  
پرسش‌های 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<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ استالی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۴۵). نقش، کارکرد یا جایگاهی است که فردی در سازمان، در جامعه یا در رابطه‌ای، برعهده دارد یا از او انتظار می‌رود برعهده داشته باشد (آبرکرامی<sup>۳</sup>، 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 هرگونه قصوری در ایفای آن، اغماض‌شدنی 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 به‌عنوان 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، پیشینه‌متناهی در مبانی نظری مدیریت دارد. مینتزبرگ<sup>۴</sup> (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 رابط‌های درونی و بیرونی)؛ ب) نقش‌های اطلاعاتی شامل نظارت (پوش محیط)، توزیع‌کننده (انتقال اطلاعات) و سخنگو (ارتباط با گروه‌های بیرونی)؛ و ج) نقش‌های تصمیمی شامل کارآفرین (آغازگر فکرها و برنامه‌های جدید)، اداره‌کننده آشوب (مدیر بحران)، تخصیص‌دهنده منابع (زمان، افراد و پول) و مذاکره‌کننده (حل‌کننده تعارض). یوکل<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، به نقل از تسلیمی و فرهی بوزنجانی، (۱۳۸۳) نقش‌های مدیران را روابط انسانی، شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری، اطلاعات و نقش‌های سنتی مدیریت می‌داند. کاتر<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) به نقل از فنداس و استیوارت<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) با تبیین نقش‌های مدیریتی، آنها را شامل دستورگذاری، شبکه‌سازی و اجرای وظیفه می‌داند. تسلیمی و فرهی بوزنجانی (۱۳۸۳) نقش‌های مدیریتی مدیران نظام اداری کشور را مدیریت نیروی انسانی، مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت منابع، مدیریت اطلاعات، نقش مرادده‌ای (ارتباطی)، نقش رهبری، نقش تصمیم‌گیری و شبکه‌سازی برمی‌شمارند. آدیزس<sup>۴</sup> (۱۹۷۹) نیز برای اداره مؤثر هر سازمان، چهار نقش تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می‌داند. وی معتقد است هر گاه یکی از چهار نقش مدیریتی در سازمان اجرا نشود، باید شاهد نوعی سوءمدیریت بود.

## پیشینه پژوهش

### جدول ۱. پیشینه پژوهش

خلاصه نتایج	نشریه / کتاب	کشور	سال	نام نویسندگان
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	Former Leaders in Modern Democracies: Political Sunsets	هلند	۲۰۱۲	دوریز و همکاران

1. Yukl
2. Kotter
3. Fondas & Stewart
4. Adizes
5. De Vries

خلاصه نتایج	نشریه / کتاب	کشور	سال	نام نویسندگان
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	Ministerial Careers and Accountability in the Australian Commonwealth Government	استرالیا	۲۰۱۲	داودینگ و لوئیس <sup>۱</sup>
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.	The Psychology of Politicians	انگلیس	۲۰۱۲	هارتلی <sup>۲</sup>
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) به‌منزله وزیر است.	Ministerial Careers and Accountability in the Australian Commonwealth Government	استرالیا	۲۰۱۲	وانا <sup>۳</sup>

1. Dowding & Lewis

2. Hartley

3. Wanna

خلاصه نتایج	نشریه / کتاب	کشور	سال	نام نویسندگان
کارهای وزیران ذیل سرفصل‌های کلی ذیل تقسیم می‌شود: نقش سفارتی، مرجع تصمیم‌ها، مسئولیت‌پذیری در برابر مجلس، خط‌مشی‌گذاری و اجرا	The Political Quarterly	انگلیس	۲۰۱۲	ویکس <sup>۱</sup>
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 برعهده دارد. شغل وزیر شامل تعدادی نقش کاملاً مجزا می‌شود: در مجلس، در رسانه، در وزارتخانه‌اش و به‌منزله بخشی از دولت به‌مثابه کل.	Institute for Government	انگلیس	۲۰۱۳	پان <sup>۲</sup>
وزیران، کارهای چندجانبه‌ای دارند. آنها معماران و دست‌ورگذاران دولت‌هایی هستند که عضو آنها هستند. آنان مدیران وزارتخانه‌ها، فرایندهای هیئت دولت، نمایندگان عادی، امین حزب، کارگزاران عمومی و سایر مشاوران هستند. آنها محرکان تصمیم‌گیری جمعی در قلب دولت هستند. آنها وجهه عمومی دولت و سفیر آن در خارج هستند. هنگامی که مشکلی رخ می‌دهد آنها مدیران بحران ملی هستند.	Understanding Prime-Ministerial Performance; Comparative Perspectives	انگلیس	۲۰۱۳	استرانگیو <sup>۳</sup> و همکاران

1. Wicks
2. Paun
3. Strangio



خلاصه نتایج	نشریه / کتاب	کشور	سال	نام نویسندگان
وزیر باید با افراد زیر رابطه برقرار نماید: رئیس مجلس عوام، شهروندان، سایر وزیران/ نمایندگان مجلس، جامعه مدنی/ سازمان‌های اجتماعی، رهبر مخالفان، همکاران زیردست و نخست‌وزیر	ASCI Journal of Management	هند	۲۰۱۴	اختر و همکاران
وزیران وظایف مهمی در هیئت دولت، مجلس، حزب و در برابر گروه‌های فشار و بخش‌های دیگر عموم دارند. وزیران باید با چهار حوزه عمیقاً درگیر شوند: وزارتخانه، هیئت دولت، مجلس و حزب، روابط عمومی.	The Oxford Handbook of Political Leadership	انگلیس	۲۰۱۴	اندوگ <sup>۱</sup>
نقش‌های وزیران شامل اجرایی و خط‌مشی، نقش جمعی دولت و حزب، مدافع وزارتخانه، مدافع در برابر عموم، ارتباط با مجلس و نماینده حوزه انتخاباتی است.	Institute for Government	انگلیس	۲۰۱۵	دیویسان <sup>۲</sup>
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 بیرونی و انگیزش نیروی کارشان.	Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator	آمریکا	۲۰۱۵	تری <sup>۳</sup>

1. Andeweg
2. Davison
3. Terry

خلاصه نتایج	نشریه / کتاب	کشور	سال	نام نویسدگان
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 بگیرد؛ چه در جایگاه هدایت لوایح 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 وایت <sup>۱</sup>
ابعاد عام 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 <sup>۲</sup>
نقش‌های مدیریتی مدیران نظام اداری کشور عبارت از مدیریت نیروی انسانی، مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت منابع، مدیریت اطلاعات، نقش مرادده‌ای (ارتباطی)، نقش رهبری، نقش تصمیم‌گیری و شبکه‌سازی است.	مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) پرتال جامع علوم انسانی	ایران	۱۳۸۳	تسلیمی و فرهی بوزنجانی

1. Hughes & White
2. t Hart & Schelfhout

## روش پژوهش

بویاتزیس<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). 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<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). 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 شش‌گانه اجرای روش تحلیل مضمونی (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۸ و بودلایی و همکاران، ۱۳۹۷)

ردیف	مرحله	توصیف فرایند
۱	آشنا شدن پژوهشگر با داده‌ها	رونویسی کردن داده‌ها در صورت نیاز، خوانش و بازخوانش داده‌ها، یادداشت نو فکری 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	تعریف 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 مشخص، نمونه‌های خلاصه‌شده گرا 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. Castleberry & Nolen

## روش نمونه‌گیری و نمونه آماری

از آنجا که هدف پژوهش کیفی، اکتشاف ماهیت و شکل پدیده مدنظر و تولید نوفاکرها، 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 حداکثر 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<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳، ج ۱: ۲۰۴ و ۲۰۵). در نمونه‌گیری هدف‌مند، نمونه‌های خاصی مبتنی بر اهداف پژوهش انتخاب می‌شوند (مختاریان‌پور، ۱۳۹۱: ۱۳۸)؛ و در نمونه‌گیری نظری، پژوهشگر، گردآوری داده‌ها را تا رسیدن به اشباع ادامه می‌دهد (نیومن<sup>۲</sup>، ۱۳۹۲، ج ۱: ۴۷۲ و ۴۷۳). بر این اساس، ابتدا، طبق نمونه‌گیری سهمیه‌ای، خبرگان مرتبط با وزیر علوم، تحقیقات و فناوری به ۹ دسته تقسیم شدند و سپس طبق نمونه‌گیری هدف‌مند، بر اساس اهداف پژوهش، افرادی از هر دسته، انتخاب شدند و مصاحبه‌ها - طبق نمونه‌گیری نظری - تا اشباع نظری پیش رفت.

دسته‌های نه‌گانه 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 سیاست‌کلی 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: بر اساس 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 دبیرخانه 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 بر این، 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 برعهده آن است. د) اعضای کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی: این کمیسیون، یکی از کمیسیون‌های تخصصی مجلس است و مطابق ماده ۳۴ آیین‌نامه 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 آیین‌نامه 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 ویژگی‌های جایگاه وزیر علوم، تحقیقات و فناوری در دولت پرسش شود. علاوه بر این، از آنجا که 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: وزارتخانه، ابزار وزیر برای پیشبرد سیاست‌ها است لذا لازم است درباره نقش‌های وزیر با مدیران ارشد وزارتخانه مصاحبه شود. ح) رؤسای دانشگاه‌ها و یا پژوهشگاه‌های کشور: دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها، رایج‌ترین محمل برای پیشبرد وظایف وزارتخانه هستند. اساساً دانشگاه و پژوهشگاه، نمونه کوچکی از وزارتخانه 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 یاد شده کسب کند.

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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۳. فهرست صاحب‌نظران مصاحبه‌شده و پیشینه اجرایی آنها

صاحب‌نظر مصاحبه‌شده	عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام	عضو شورای عالی علمی، تحقیقات و فناوری و یا کمیسیون دائم آن	عضو شورای عالی انقلاب فرهنگی	عضو کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی	وزیر علوم، تحقیقات و فناوری	وزیر آموزش و پرورش	مدیر ارشد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	رئیس دانشگاه‌ها و یا پژوهشگاه‌های کشور	خبیره مدیریت
۱	<input checked="" type="checkbox"/>		✓						
۲	<input checked="" type="checkbox"/>								
۳	<input checked="" type="checkbox"/>								
۴	<input checked="" type="checkbox"/>		✓						
۵	<input checked="" type="checkbox"/>		✓				✓	✓	
۶		<input checked="" type="checkbox"/>							
۷		<input checked="" type="checkbox"/>					✓	✓	
۸		<input checked="" type="checkbox"/>	✓				✓	✓	
۹		<input checked="" type="checkbox"/>					✓	✓	
۱۰		<input checked="" type="checkbox"/>					✓	✓	
۱۱		<input checked="" type="checkbox"/>							
۱۲			<input checked="" type="checkbox"/>				✓	✓	
۱۳			<input checked="" type="checkbox"/>				✓		
۱۴			<input checked="" type="checkbox"/>						
۱۵		✓	<input checked="" type="checkbox"/>					✓	
۱۶				<input checked="" type="checkbox"/>			✓		✓
۱۷		✓		<input checked="" type="checkbox"/>					
۱۸				<input checked="" type="checkbox"/>					
۱۹				<input checked="" type="checkbox"/>					
۲۰		✓	✓		<input checked="" type="checkbox"/>		✓	✓	
۲۱		✓	✓		<input checked="" type="checkbox"/>		✓		
۲۲		✓	✓	✓	<input checked="" type="checkbox"/>				
۲۳		✓	✓		<input checked="" type="checkbox"/>			✓	

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

° پیشنهاد اجرایی ممکن است مربوط به گذشته و یا حال باشد.

°° دو نشانه ✓ و ☑ از نظر داشتن پیشنهاد به معنای واحدی هستند اما ☑ مضاف بر آن، مبین این است که اگر هریک از صاحب نظران را

تنها به یک ستون اختصاص دهیم، آنها به گونه ای انتخاب شده اند که در هر ستون، چهار صاحب نظر وجود داشته باشد.

جدول ۴. توزیع سطوح مدارک تحصیلی و رتبه‌های علمی مصاحبه‌شدگان

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

برای اجرای این پژوهش، مراحل زیر طی شد.

الف) در ابتدا، مبانی نظری پژوهش به‌طور 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، به‌طور 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 به‌سمع 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 رفتاری‌ای 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 آمایش 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 اسناد بالادستی کشور مثل سند آمایش آموزش عالی، آمایش آموزش عالی در گستره جغرافیای کشور، توجه به آمایش سرزمین، جهت گیری 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 اسناد و نهادهای بالادستی برای مضامین قانون اساسی، رهنمودهای رهبران انقلاب اسلامی، مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و مصوبات 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 اسناد 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 (زه‌رینی و سیتومورانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ سریپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). به منظور 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 چندین باره یافته‌های مطالعه حاصل شد (کرسول، ۱۳۹۱: ۲۶۶ و ۲۶۸) به نحوی که پژوهشگران دیگر بتوانند

1. Zahraimi & Situmorang  
2. Sarip

قادر به درک نقش‌های وزیر و دستیابی به نتایج مشابه باشند. 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 یک‌ماهه، مجدداً 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<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

جدول ۵. میزان توافق شناسه‌گذاری‌های پژوهشگر در دو زمان متفاوت

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

## یافته‌ها

باتوجه به ماهیت نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری و تحلیل مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمونی، چهارچوب 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)

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

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

## نقش سیاست گذاری

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 - رحمت‌الله علیه - و امام خامنه‌ای - مد ظله‌العالی - جای می‌گیرد. رأس هرم، دورنما و 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 و 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). علاوه بر این، 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 اسلامی شدن 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 سیاست گذاری کنند.

علاوه بر این، صاحب‌نظران متعددی معتقد بودند که وزیر علوم، تحقیقات و فناوری هم‌اکنون از جایگاه سیاست‌گذاری و مدیریت خود خارج شده و در تصدی‌گری و امور روزمره غرق شده است. لذا وی باید با تفویض اختیارات و کاهش تصدی‌گری به هدایت‌گری و جهت‌دهی کلان نظام آموزش عالی پردازد. همچنین، به دلایلی مانند تعدد نهادهای بالاسری، رشد نسبی آموزش عالی، خودمختاری یا تک‌روی 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 گسترده‌ای برعهده دارند که هر کدام، زمان زیادی را از آنها مطالبه می‌کند. حضور در جلسات مختلف برون‌سازمانی 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 به‌هرحال، موضوعات زیادی در وزارتخانه هست که هیچ‌کس به‌جز وزیر نمی‌تواند درباره آنها تصمیم بگیرد (دریل<sup>۱</sup>، 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 برشمرده‌اند: مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت بودجه، نظارت و تصمیم‌گیری.

## نقش سیاسی

براساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، وزیران به‌منزله برترین مقام مسئول وزارتخانه‌ها، امور سیاسی، اداری و فنی آن را برعهده دارند؛ پس بدیهی است که وزیر طبق جایگاه سیاسی خود، نقش‌های مرتبطی را نیز برعهده داشته باشد (سلجوقی و ابوالفتحی، ۱۳۷۲). رهبران نظام‌های سیاسی معمولاً وظیفه هدایت کلان، حفظ ارزش‌ها و شعارهای نظام‌ها و اهداف قانون‌های اساسی آنها را برعهده دارند. در نظام جمهوری اسلامی نیز رهبر معظم انقلاب، وظایف مشابهی را برعهده 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، منصوب رئیس‌جمهور است و باید برنامه‌های دولت وی را در وزارتخانه خود اجرایی کند. از این‌رو، باید رابطه خوبی با رئیس‌جمهور داشته باشد. علاوه‌براین، به‌ثمرنشستن بخش عظیمی از فعالیت‌های وزیر منوط به تأیید و همراهی رئیس‌جمهور است. درسوی دیگر، هیئت دولت، جای دارد. به‌موجب 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 مجور جذب نیروی انسانی و گزارش عملکرد، دفاع کند. درضمن، 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 به‌منظور 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 عنداللزوم 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 ریاست جمهوری، 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 مؤسساتی است که با آن سروکار دارند (جیمز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۱۶).

برای وزارتخانه، 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 اقناع 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 متقاعدکننده تبیین نشوند و شهروندان، آنها را نپذیرند، شکست خواهند خورد (مارش<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱: ۱۳۲ و ۱۳۳).

نه تنها گروه‌های متعددی در عرصه فعالیت وزارتخانه‌ها مشغول به کار هستند که از تصمیمات وزارتخانه متأثر می‌شوند، بلکه فضای سیاست‌زده باعث می‌شود که صاحبان قدرت و نفوذ به اعمال قدرت و نفوذ خود بپردازند. لذا ارتباط با گروه‌های ذی‌نفع 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، مصادیقی از این تعامل جهانی است.

1. James  
2. Marsh



## بحث و جمع‌بندی

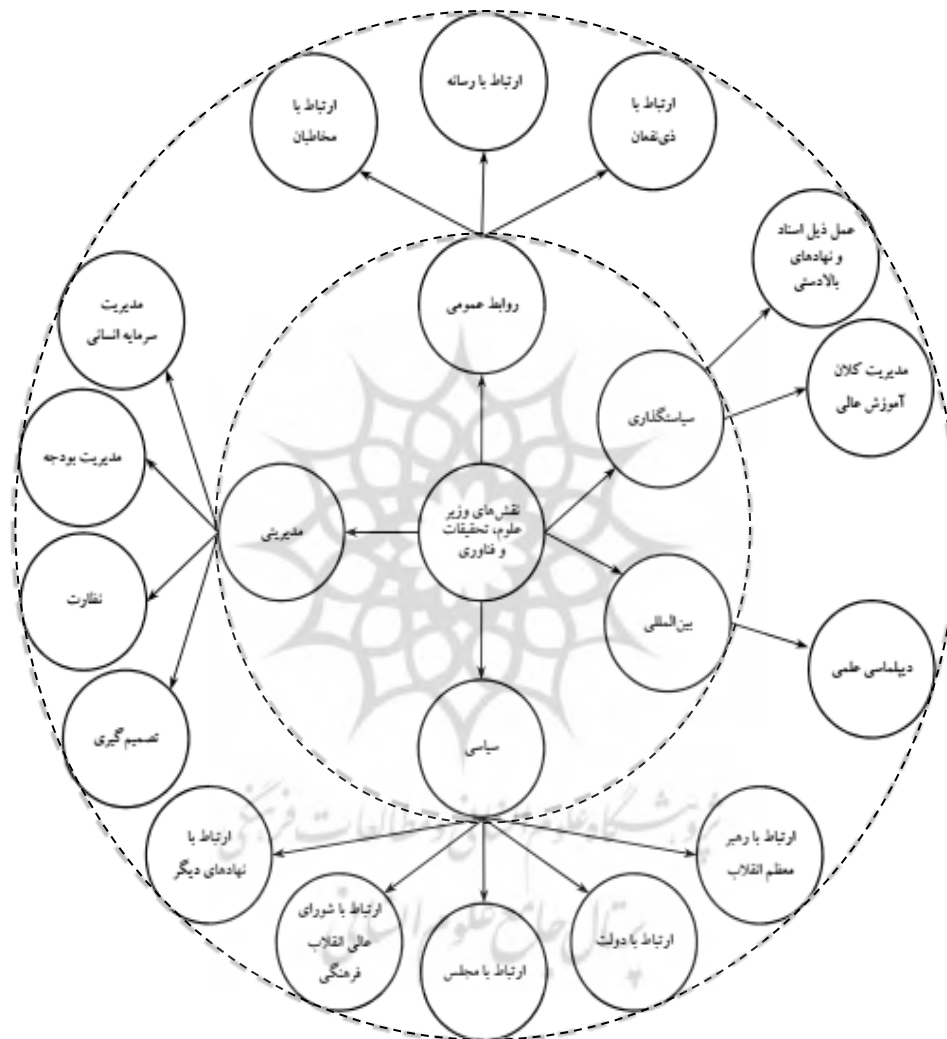
از آنجا که مدیران، نقش معتاب‌تری در پیشرفت سازمان‌ها و دستیابی آنها به اهدافشان دارند، توسعه مدیران، اهمیت می‌یابد که یکی از راه‌های آن، شناخت نقش‌های آنهاست. از سوی دیگر، نظام آموزش عالی، جایگاه خاصی در تحقق برنامه‌های توسعه کشورها دارد (محمدی و همکاران، ۱۳۸۶). پس، از آنجا که وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، در جایگاه مدیر عالی نظام آموزش عالی، نقش مؤثری در پیشرفت وزارتخانه خود و دولت و به تبع، توسعه کشور دارد، شناخت نقش‌های او، آثار معتاب‌تری 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 (۲۰۱۲) و چونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز در پژوهش‌های خود بر این مفاهیم تأکید می‌کنند. از آنجا که 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. از سوی 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<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۴؛ هورتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)، مدیریت بودجه، نظارت (دیویسان، ۲۰۱۵: ۳؛ 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 وزارتخانه، ممکن نیست. وزیر باید با ایجاد تیم مدیریتی قوی و هماهنگ در رأس وزارتخانه - که همان معاونان و مدیران وی هستند- به ایفای نقش مدیریتی خود بپردازد.



شکل ۱. الگوی نقش‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری

سومین نقش وی، نقش سیاسی است. وزیر در ساختاری سیاسی- اداری فعالیت می کند 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 شلفهوت، ۲۰۱۶)، ارتباط با دولت (جانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ اسمیت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ لاکرین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ گرون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)، ارتباط با مجلس (استنسفیلد، ۲۰۱۶؛ هارتلی، ۲۰۱۲)، ارتباط با شورای عالی انقلاب فرهنگی و ارتباط با نهادهای دیگر (هام و همکاران، ۲۰۰۴؛ هارتلی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۳) 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 مخاطبان، به خوبی رابطه برقرار کنند. اجزای این نقش شامل ارتباط با مخاطبان (کاوسی خامنه و همکاران، ۱۳۹۶)، رسانه‌ها (استنسفیلد، ۲۰۱۶؛ هارتلی، ۲۰۱۲)، و ذی‌نفعان (اندوگ، ۲۰۱۴؛ وانا، ۲۰۱۲) است. وزیر باید از طریق ساختار وزارتخانه و دانشگاه‌ها، نظم و نظامی را برای ارتباط با مخاطبان تدارک ببیند.

پنجمین نقش وزیر نیز نقش بین‌المللی است. در دنیای جهانی‌شده، دیگر پیشرفت کشورها بدون ارتباط با دنیا ممکن نیست. از این رو، 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 مضامین: از آنجا که مضامین 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

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

صاحب‌نظران، محدودیت‌ها را به دو دسته روشی و اجرایی تقسیم می‌کنند. از منظر روشی، 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. در واقع، 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، *رهیافت 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، برزو (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 ربیع‌النجات، 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، سیدحمید 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.
- سلجوقی، 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)، *دائرة‌المعارف تطبیقی علوم اجتماعی*، تهران: کیهان.

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

قانون آیین‌نامه داخلی مجلس شورای اسلامی، در دسترس در [rc.majlis.ir/fa/content/interior\\_rule](http://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](http://rc.majlis.ir/fa/law/show/100544)  
کاوسی خامنه، روشنگر؛ 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: ۳۵-۶۰.

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: آوای نور.

گیدنز، آنتونی و بردسال، کارن (۱۳۹۴)، جامعه‌شناسی، ترجمه حسن چاوشیان، تهران: نی.  
محمدی، رضا؛ شریعتی، صدیقه؛ پرند، 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.

مختاریان‌پور، مجید (۱۳۹۱)، طراحی مدل اجرای سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر برنامه‌های توسعه کشور، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.  
نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۲)، شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی، ترجمه حسن دانایی‌فرد و سیدحسین کاظمی، تهران: مهربان‌نشر.

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

- Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. (1994). **The Penguin Dictionary of Sociology**. London: 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.

