



Designing a Role Model for Ministers with Meta-synthesis

Seyed Mohammadreza Seyedi

Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
E-mail: naseroddin@gmail.com

Hassan Danaeefard

*Corresponding author: Professor, Department of Public Administration, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

Asadollah Ganjali

Assistant Professor, Department of Commercial Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
E-mail: ganjali@isu.ac.ir

Ahmadali Khaef Elahi

Associate Professor, Department of Public Administration, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
E-mail: khaef-aa@modares.ac.ir

Abstract

Role is a behavior that is expected from people according to their position. 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 concentrated on designing a role model for ministers. Then, since review and concluding past studies findings is an important step in drawing up a comprehensive picture of them, the study concentrated on its meta-synthesis; So, in first step, gained 131 references about the subject, through a deep search in literature, which in a three-stage refinement reduced to 50 related references; which after refining, analyzing and summarizing their themes, resulted in 27 concepts and 7 categories as follows: public relations role, policy role, political role, executive role, parliamentary role, party and constituency representational role and international role. The findings were then validated by Delphi method; which finally party and constituency representational role and its concepts were deleted. The validation shows the last role and its concepts are not applicatory in Iran.

Keywords: Knowledge management, Knowledge processing style, Task, Organizational culture, Organization structure, Information technology, Organization size.

Citation: Seyedi, S. M. R., Danaeefard, H., Ganjali, A. & Khaef Elahi, A. A. (2019). "Designing a Role Model for Ministers with Meta-synthesis". *Public Organizations Management*, 8(3), 51-68. (in Persian).

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.49743.3884

Received: (13/11/2019)

Accepted: (19/01/2020)

طراحی الگوی نقش های وزرا با روش فراترکیب

سید محمدرضا سیدی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

E-mail: naseroddin@gmail.com

حسن دانایی فرد

*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

اسدالله گنجعلی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق سلام الله علیه، تهران، ایران.

E-mail: ganjali@isu.ac.ir

احمدعلی خائف الهی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

E-mail: khaef-aa@modares.ac.ir

چکیده

نقش، رفتاری است که با توجه به موقعیت و پایگاه اجتماعی، از افراد انتظار می رود. اهمیت نقش های وزرا بر کسی پوشیده نیست. وزرا -در قله سیاست و مدیریت- مدیران سازمان های بزرگی به نام وزارتخانه ها هستند که کوچک ترین تصمیمات آن ها می تواند آثار بزرگی داشته باشد؛ لذا فقدان الگوی نقش ها برای آن ها، نه تنها آن ها را از عملکرد بهینه، دور و آن ها را با ابهامات و کشمکش های زیادی مواجه می کند بلکه پیشرفت سازمان ها را نیز کند می کند؛ بنابراین، نظر به خلأ نظری موجود، این پژوهش بر طراحی الگوی نقش های وزرا تمرکز کرد. سپس، از آنجا که بررسی و جمع بندی یافته های مطالعات گذشته، گام مهمی در ترسیم تصویر جامعی از آن ها است فراترکیب آن ها را مدنظر قرار داد؛ پس در گام اول، با جست و جوی فراگیر منابع، ۱۳۱ منبع به دست آمد که در پالایشی سه مرحله ای به ۵۰ منبع مرتبط، کاسته شد؛ که پس از پالایش، تحلیل و جمع بندی شناسه های آن ها به ۲۷ مفهوم و ۷ مقوله بدین شرح منتج شد: نقش روابط عمومی، نقش خط مشی ای، نقش سیاسی، نقش اجرایی، نقش پارلمانی، نقش حزبی و نمایندگی مجلس و نقش بین المللی. سپس یافته ها با روش دلفی اعتبارسنجی شد که در نهایت نقش حزبی و نمایندگی مجلس و دو مفهوم ذیل آن حذف شدند. این اعتبارسنجی نشان می دهد که نقش یادشده و مفاهیم آن، در ایران معتبر نیست.

واژه های کلیدی: الگوی نقش، وزیر، وزرا، فراترکیب، دلفی.

استناد: سیدی، سید محمدرضا؛ دانایی فرد، حسن؛ گنجعلی، اسدالله و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۹). «طراحی الگوی نقش های وزرا با روش فراترکیب». مدیریت سازمان های دولتی، ۸(۳)، ۵۱-۶۸.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.49743.3884

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۸/۲۲)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۱۰/۲۹)

مقدمه

سازمان‌ها، شالوده‌های اساسی جوامع امروزند و مدیران، عاملان اصلی حیات، رشد و پیشرفت یا نابودی آن‌ها هستند (اختر، نث و کالیتا، ۲۰۱۴). دنیای پرشتاب امروز، مدیران را از حیطة عمل به وظایف، فراتر برده و وارد حیطة عمل به نقش‌ها کرده است. وظایف، اموری ثابت و معین - و معمولاً مصوب- است که در طول زمان، تغییرات کمی می‌کند اما نقش‌ها، موضوعاتی انتظاری است که اولاً فراتر از وظایف است و ثانیاً بسته به زمان و مکان، تغییر و تحول می‌کند. وظایف و نقش‌ها، دو نماد بارز رویکردهای ایستا و پویا به مدیریت است. مدیر می‌تواند به همه وظایف خود به نحو احسن عمل کند اما موفق نباشد چراکه در این دنیای متحول، مدیری موفق است که از وظایف خود فراتر برود و با عمل به نقش‌های خود و حتی پیش‌بینی نقش‌های آینده، پیشروانه به مسائل رسیدگی کند.

مدیران در سازمان‌ها، نقش‌های گوناگونی ایفا می‌کنند که شناخت آن‌ها در بهبود عملکرد و سازمان‌دهی الگوهای رفتارهای آنان، اثر معنایی دارد. تبیین نقش، مشتمل بر تعیین نوع اقداماتی است که از افراد انتظار می‌رود اجرا کنند (رشید فرخی، ۱۳۸۷). علاوه بر این، امروزه با گسترش اثرگذاری مدیران و به منظور ارتقای سطح عملکرد آن‌ها، نیاز به طراحی نظام‌های توسعه مدیریت احساس می‌شود که یکی از راهکارهای آن، شناخت نقش‌های مدیران است (تسلیمی و فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۳). هنگامی که سطح مدیریت به سطح وزارت تغییر می‌کند اهمیت شناخت نقش‌ها بیشتر می‌شود؛ چراکه اولاً وزیر در دومین سطح مدیریت اجرایی کشور (پس از رئیس‌جمهور) و در رأس سلسله‌مراتب تخصصی کشور - یعنی وزارتخانه- جای دارد که در برابر بسیاری از اقدامات خود باید مستقیماً به نهادهای قانونی مانند رئیس‌جمهور یا مجلس پاسخگو باشد. ثانیاً محیط اقدام وزیر - برعکس مدیران زیردست- سیاسی-اداری است و او، مبدل سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به اقدام و مجری آن‌ها است؛ یعنی او هم‌زمان در مرز مردم‌سالاری، مدیریت دولتی و علوم سیاسی، فعالیت می‌کند (هام، جانگ و مون، ۲۰۰۴). ثالثاً افرادی که هدایت این جایگاه را برعهده می‌گیرند اغلب، تجربه تصدی آن‌ها را ندارند و برای آن نیز پرورش نیافته‌اند (ریدل، گرون و

کرولان، ۳، ۱۹۹۱: ۱۵)؛ پس تدوین الگوی نقش‌های وزرا، چشم‌اندازی را برای فعالیت‌های آن‌ها در برابرشان می‌گشاید. علی‌رغم، اهمیت جایگاه وزرا، مطالعات درباره آن‌ها، توجه کمی را به خود جلب کرده و می‌توان گفت مطالعه وزرا و حرفه وزارت در دوران طفولیت است (دربل، ۴، ۲۰۱۱). رودز^۵ (۲۰۰۵) به فقر نسبی مطالعات درباره وزرا اشاره می‌کند. جیمز^۶ (۱۹۹۹) نیز تأکید می‌کند که مدیریت دولتی، وزرا و وزارتخانه‌هایشان را نادیده گرفته است. با عنایت 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، مون و هام، ۷، ۲۰۱۰).

بنابراین، نظر به اهمیت جایگاه وزرا به‌منزله دسته‌ای از مدیران عالی دولتی که رهبری و مدیریت سازمان‌های بزرگ و مؤثری به نام وزارتخانه‌ها را برعهده دارند و اهمیت نقش‌های آن‌ها، این پژوهش با هدف «طراحی الگوی نقش‌های وزرا» اجرا شد؛ و از آنجا که بررسی و جمع‌بندی یافته‌های مطالعات گذشته، گام مهمی در ترسیم تصویر جامعی از آن‌ها است این پژوهش، فراترکیب آن‌ها را مدنظر قرار داده و قصد دارد با بررسی ژرف مطالعات گذشته، آن‌ها را واکاوی و از میان آن‌ها، الگوی جامعی را برای نقش‌های وزرا عرضه کند.

وجوه نوآوری پژوهش حاضر را می‌توان بدین شرح برشمرد: اولاً با عنایت به کمبود و پراکندگی مطالعات درباره وزرا - علی‌الخصوص در داخل کشور- به جرئت می‌توان ادعا کرد که این پژوهش، نخستین پژوهش درباره نقش‌های وزرا در داخل کشور است. ثانیاً پراکندگی مطالعات پیشین، مستلزم فراترکیب آن‌ها بود تا تصویر جامع و یک‌دستی را از نتایج آن‌ها عرضه کند. ثالثاً تدوین این الگو باعث می‌شود تا نه‌تنها وزرا با حیطة‌های مورد انتظار از خود آشنا شوند بلکه ابزاری را به دست رئیس‌جمهور، مجلس و خبرگان می‌دهد تا بر وزرا، نظارت و به آن‌ها بازخورد یا مشاوره‌های عمل‌کردی عرضه کنند که درنهایت به افزایش شفافیت و پاسخگویی و کارایی نظام می‌انجامد.

بر اساس این، پرسش‌های پژوهش بدین شرح است:

پرسش اصلی: جمع‌بندی یافته‌های مطالعات پیشین درباره نقش‌های وزرا چیست؟

3. Riddell, Gruhn & Carolan

4. Drabble

5. Rhodes

6. James

7. Lee, Moon & Hahm

1. Akhtar, Nath & Kalita

2. Hahm, Jung & Moon

بحران)، تخصیص دهنده منابع (زمان، افراد و پول) و مذاکره‌کننده (حل‌کننده تعارض). یوکل^۵ نقش‌های مدیران را روابط انسانی، شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری، اطلاعات و نقش‌های سنتی مدیریت می‌داند. فندا و استیوارت^۶ با تبیین نقش‌های مدیریتی، آن‌ها را شامل الگوهای کاری، روابط کارمندی، خصوصیات شغلی، نقش‌های رفتاری، روابط اجتماعی، راهبردهای نفوذ و سایر جنبه‌های زندگی مدیریتی می‌دانند (تسلیمی و فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۳). 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^۷ 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 سوء مدیریت بود (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۳).

پیشینه تجربی

جدول ۱ دربردارنده اهم موارد پیشینه پژوهش است.

روش‌شناسی پژوهش

فرا ترکیب، روشی کیفی و یکی از اقسام فرامطالعه و به معنای تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه است. فراترکیب، یافته‌ها و نتایج مطالعات دیگر را -که دارای موضوع مشابه و مرتبطی هستند- تحلیل و جمع‌بندی می‌کند لذا بر اساس مطالعات کیفی برگزیده و ارتباط آن‌ها با پرسش تحقیق شکل می‌گیرد. فراترکیب با تدارک نگرش نظام‌مند برای محققان، با ترکیب پژوهش‌های مختلف کیفی، موضوعات و استعاره‌های اساسی و جدیدی را کشف می‌کند؛ بدین ترتیب، دانش موجود را ارتقا می‌دهد و دیدگاه جامع و گسترده‌ای را نسبت به موضوع پژوهش فراهم می‌کند. فراترکیب، مستلزم بازنگری دقیق و عمیق مطالعات گذشته و ترکیب نتایج آن‌ها است (زیممر^۸، ۲۰۰۶). هدف فراترکیب، ایجاد تفسیری نوآورانه و منسجم از یافته‌های کیفی است چراکه تحقیقات متعدد و موردی به دلیل حرکت در چارچوب‌های ساختاری و رشته‌ای، قادر به عرضه چنین بینشی نیست (کمالی، ۱۳۹۶).

پرسش‌های فرعی

۱. مطالعات پیشین چه رفتارهایی را از وزرا مورد انتظار دانسته‌اند؟
۲. مطالعات پیشین چه وظایفی را از وزرا مورد انتظار دانسته‌اند؟
۳. مطالعات پیشین چه اقداماتی را از وزرا مورد انتظار دانسته‌اند؟

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

از نظر جامعه‌شناسان، نظریه نقش از مقایسه زندگی اجتماعی با نمایش نشئت می‌گیرد (آلبرو^۱، ۲۰۰۳: ۴۲). به نظر بروس و یرلی^۲ (۲۰۰۶) همان‌طور که از بازیگر روی صحنه انتظار می‌رود نقشش را (در قالب متن نمایش‌نامه) به‌خوبی بازی کند نقش، به‌سادگی، طرز رفتار یا الگوهایی رفتاری است که از افراد جامعه، انتظار می‌رود نشان دهند. نقش، انتظارات و الگوهای رفتاری سازمان‌ده‌ای است که ملازم جایگاهی مفروض (سلسله‌مراتبی، کارکردی یا اجتماعی) یا همراه با موقعیتی ویژه است (استالی^۳، 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 (گیدنز و بردسال، ۱۳۹۴: ۴۴). در هر جامعه‌ای، افراد بر طبق زمینه‌های گوناگون فعالیت‌هایشان، نقش‌های اجتماعی مختلفی بازی می‌کنند (شایان‌مهر، ۱۳۷۷: ۵۴۶). هر نقش با انتظاری خاص از جانب دیگران همراه است و هیچ قصوری در ایفای آن، اغماض‌شدنی نیست (استارک، ۱۳۹۴: ۱۸۲) و عدم ایفای درست آن، موجبات تعجب دیگران را فراهم می‌کند (ساروخانی، ۱۳۷۰: ۷۲۲-۷۲۵).

تبیین نقش‌های مدیران سازمان‌ها، پیشینه معتابیهی در مبانی نظری مدیریت دارد. مینتزبرگ^۴ (۲۰۰۷) در شاهکار خود، ده نقش رهبران اجرایی را در سه‌شاخه عمده به شرح زیر تقسیم کرده است: الف- نقش‌های بین فردی شامل وظایف تشریفاتی، رهبری (قدرت رسمی، نفوذ غیررسمی) و پیوند (شبکه‌سازی بین رابطه‌های درونی و بیرونی)؛ ب- نقش‌های اطلاعاتی شامل نظارت (پیویش محیط)، توزیع‌کننده (انتقال اطلاعات) و سخنگو (ارتباط با گروه‌های بیرونی)؛ و ج- نقش‌های تصمیمی شامل کارآفرین (آغازگر فکرها و برنامه‌های جدید)، اداره‌کننده آشوب (مدیر

5. Yukl
6. Fenda & Stewart
7. Adizes
8. Zimmer

1. Albrow
2. Bruce & Yearley
3. Stolley
4. Mintzberg

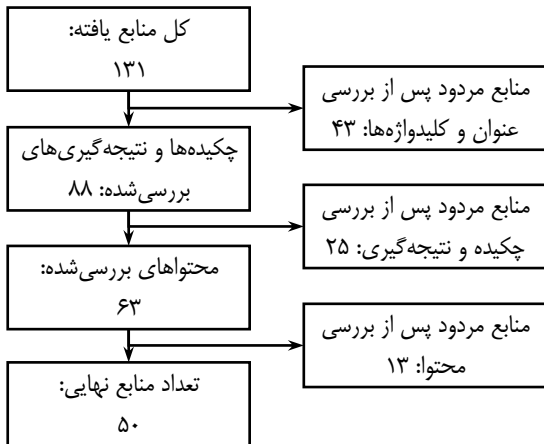
جدول ۱. پیشینه پژوهش

منبع	یافته‌ها (نقش‌های وزرا)
رز، ^۱ ۱۹۷۱	الف- مدیر اجرایی وزارتخانه، ب- مدافع وزارتخانه، ج- نماینده وزارتخانه در دنیای بیرونی شامل مذاکرات بین وزارتخانه‌ای، مذاکرات در هیئت دولت و با گروه‌های خاص مانند سخنگوهای گروه‌های ذی‌نفع، نمایندگان مجلس یا روزنامه‌نگاران، د- ارتباط با گروه‌های ذی‌نفع، ه- ارتباط با رسانه و- عضو مجلس حوزه انتخابیه
باکما و سکر، ^۲ ۱۹۸۸	الف- سران وزارتخانه، ب- اعضای هیئت دولتی جمعی و ج- نماینده حزب
ریدل، گرون و کرولان، ^۳ ۱۱:۱۹۹۱	الف- مجلسی، ب- اجرایی و خطمشی، ج- مدافع وزارتخانه، د- نقش جمعی دولت و حزب و ه- مدافع عموم
سیرینگ، ^۴ ۱۹۹۵	الف- مسئولیت‌های اداری: رهبری، مدیریت و عرضه خطمشی وزارتی به مجلس، ب- مسئولیت‌های سیاسی: خطابه در مجلس، رهبری حزب و روابط عمومی
جیمز، ^۵ ۱۸-۱۴:۱۹۹۹	الف- وظایف اصلی درونی: نوآوری خطمشی، مدیریت خطمشی و اداره وزارتخانه، ب- وظایف اصلی برونی: وظایف مجلسی، ایفای نقش مدافع وزارتخانه در هیئت دولت، در کمیسیون‌های هیئت دولت و در شورای وزرای اتحادیه اروپا، ایفای نقش به‌منزله سفیر وزارتخانه در جامعه بین‌الملل و عرضه عمومی خطمشی
اندوگ، ^۶ ۲۰۰۰	الف- رؤسای وزارتخانه‌ها، ب- نقش سیاسی در پیوند سیاست، اداره عمومی و جامعه مدنی و ج- درگیری در فرایند خطمشی
مارش، ریچاردز و اسمیث، ^۷ ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱: ۱۳۳ و ۱۳۲	الف- خطمشی: دستورگذاری، ابتکار خطمشی، گزینش خطمشی، تقنین خطمشی، ب- سیاسی: دفاع از جایگاه وزارتخانه در هیئت دولت، مجلس، اتحادیه اروپا و حزب، ج- اجرایی یا مدیریتی: مدیریت وزارتخانه، تصمیم‌گیری اجرایی، د- روابط عمومی: نظارت بر روابط وزارتخانه با گروه‌های ذی‌نفع، عموم و رسانه‌ها
هام، جانگ و مون، ^۸ ۲۰۰۴	الف- نقش درونی (نیازمند اقدامات مؤثر اداری و مدیریتی در وزارتخانه): سازمان‌دهی، نیروی انسانی، اداره سامانه کارمندان و پیش‌عملکرد، ب- نقش برونی (نیازمند تعامل با بازیگران گوناگون برونی): رسیدگی به واحدهای برونی (وزرای دیگر)، رسیدگی به سازمان‌های مستقل (قوای دیگر)، رسیدگی به مطبوعات و عموم، ج- نقش راهبردی (تدارک چشم‌اندازها، فکرها و رویکردهای نو): پیش‌برنده و اولویت‌بند و تصویرپرداز اهداف سازمانی و اقدامات عملیاتی درونی و برونی
مورل و هارتلی، ^۹ ۲۰۰۶	الف- اجرایی: تصمیم‌گیران اصلی، قلب بدنه سیاسی، ب- بازرسی: بازرسی خطمشی کلی، بررسی تصمیم‌ها و آزمایش آن‌ها، بازرگری، ج- تنظیمی: ارزیابی و تصمیم‌گیری قاطع درباره درخواست‌ها، تنظیم مستقیم (اختیار)، د- دفاع: از حوزه انتخابیه‌شان
جانگ، مون و هام، ^{۱۰} ۲۰۰۸	تدارک چشم‌انداز نو، تدارک فکر نو، اعتماد و احترام به توان و قضاوت زبردستان، تدارک رویکرد نو، تدارک پادشاهی مناسب برای اهداف دست‌یافته، حفظ رابطه همکارانه با مجلس، حفظ رابطه همکارانه با رسانه، تضمین پشتیبانی (یا اعتماد) رئیس‌جمهور، حفظ رابطه همکارانه با رئیس ستاد ریاست‌جمهوری، حفظ رابطه همکارانه با مشاوران ریاست‌جمهوری، حفظ رابطه همکارانه با وزراتخانه‌های دیگر، حفظ رابطه همکارانه با گروه‌های ذی‌نفع، میزان تغییر ساختار سازمانی، میزان تغییر مدیریت کارکنان، میزان دانش درباره وزارتخانه، احترام‌گزاری به فکرها، مقامات حرفه‌ای در وزارتخانه، ملاحظه نظر رئیس‌جمهور، ملاحظه نظر رئیس ستاد ریاست‌جمهوری، ملاحظه نظرهای مشاوران ریاست‌جمهوری، احترام به عقیده عموم
دریل، ^{۱۱} ۵:۲۰۱۱	الف- نقش‌های درونی: نوآوری خطمشی، مدیریت خطمشی و اداره وزارتخانه، ب- نقش‌های بیرونی: وظایف مجلسی، مدافع وزارتخانه در هیئت دولت و کمیسیون‌های آن و شورای وزرای اتحادیه‌های منطقه‌ای، سفیر وزارتخانه در جامعه بین‌الملل و عرضه عمومی خطمشی
اندوگ، ^{۱۲} ۲۰۱۴	الف- وزارتخانه، ب- هیئت دولت، ج- مجلس و حزب، د- روابط عمومی و ه- گروه‌های فشار

- Rose
- Bakema & Secker
- Searing
- Andeweg
- Marsh, Richards & Smith
- Morrell & Hartley
- Jung, Moon & Hahm

منبع	یافته‌ها (نقش‌های وزرا)
اختر، نث و کالینا، ۲۰۱۴	رابطه با الف- رئیس مجلس عوام، ب- شهروندان، ج- سایر وزرا/ نمایندگان مجلس، د- جامعه مدنی / سازمان‌های اجتماعی، ه- خود و- رهبر مخالفان، ز- همکاران زیردست و ح- نخست‌وزیر

پایگاه مجلات تخصصی نور^۷، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۸ و مرجع دانش^۹ به ۱۳۱ منبع دست یافت. ج- جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: پس از گردآوری فراگیر منابع، آن‌ها در سه مرحله پالایش می‌شود تا منابع اصلی پژوهش به دست آید: ۱. بررسی عنوان و کلیدواژه‌ها، ۲. بررسی چکیده و نتیجه‌گیری و ۳. بررسی تفصیلی متن مقاله. در پژوهش حاضر طی مراحل فوق، به ۵۰ منبع مرتبط با موضوع تحقیق دست یافته شد (شکل ۲).



شکل ۲. فرایند انتخاب منابع فراترکیب

د- استخراج اطلاعات متون: در این گام، یافته‌ها و اطلاعات پژوهش‌ها در جدولی دسته‌بندی می‌شود. این جدول شامل انواع شناسه‌ها و منابعی است که آن‌ها را معرفی کرده است.

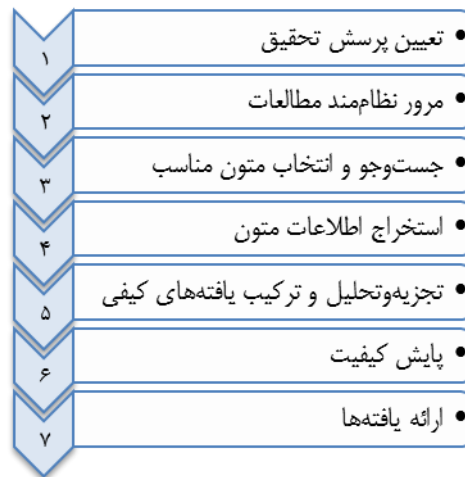
پژوهشگر برای این گام، از سیاهه زیر استفاده کرد (جدول ۲).

جدول ۲. کاربرد استخراج اطلاعات منابع

شماره پژوهش
عنوان پژوهش
نام پژوهشگران و سال پژوهش
موضوع کلی پژوهش
موضوع خاص پژوهش
یافته‌ها
شناسه‌های مستخرج از یافته‌ها

7. www.noormags.ir
8. www.sid.ir
9. www.civilica.com

عرب، ابراهیم‌زاده پزشکی و مروتی شریف‌آبادی (۱۳۹۳) فرایندی هفت‌مرحله‌ای را به شرح زیر برای اجرای فراترکیب عرضه کرده‌اند که شیوه اجرای پژوهش حاضر، ذیل هر مرحله تبیین می‌شود.



شکل ۱. مراحل اجرای فراترکیب

الف- تعیین پرسش تحقیق: برای تعیین پرسش از عناصر متعددی مانند جامعه مورد مطالعه، چيستی، زمان و چگونگی استفاده می‌شود.

در پژوهش حاضر، هدف، در تعیین پرسش، مؤثر بوده است؛ بنابراین، پرسش پژوهش عبارت است از «الگوی نقش‌های وزرا از نظر مطالعات گذشته چیست؟».

ب- مرور نظام‌مند مطالعات: متن پژوهش‌های گذشته، داده‌های فراترکیب است لذا پژوهشگر باید با انتخاب حداکثری دقیق‌ترین کلیدواژه‌هایی که معرف موضوع پژوهش است به جست‌وجوی فراگیر منابع مرتبط بپردازد.

پژوهشگر در این مرحله با جست‌وجوی حداکثری کلیدواژه‌ها در منابع کتاب‌خانه‌ای و الکترونیک بین‌المللی و داخلی (اعم از وبگاه‌های امرالد^۱، ساینس دایرکت^۲، جی‌استور^۳، پروکوئست^۴، اسکوپوس^۵، پایگاه اطلاعات نشریات کشور^۶،

1. www.emeraldinsight.com
2. www.sciencedirect.com
3. www.jstor.org
4. www.proquest.com
5. www.scopus.com
6. www.magiran.com

دارد. 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 شناسه‌گذاری پژوهشگر همکار و شناسه‌گذاری پژوهشگر در دو زمان متفاوت حاصل شده است. در پایان نیز با جمعی از خبرگان طی روش دلفی، اعتبار یافته‌ها را تأیید کردند. لذا در مجموع می‌توان گفت پایش کیفیت از طریق جامعیت تعداد منابع، استفاده از منابع برجسته، شناسه‌گذاری در دو زمان متفاوت، استفاده از پژوهشگران شناسه‌گذار، ارائه تفصیلی یافته‌ها و تأیید خبرگان و صاحب‌نظران احراز شد.

ز- ارائه یافته‌ها: در این گام، یافته‌های ترکیبی در قالب جدول، نمودار ارائه می‌شود (ر. ک. شکل ۳).

یافته‌های پژوهش

با توجه به ماهیت نقش‌های وزرا و دسته‌بندی یافته‌های مطالعات پیشین با روش فراترکیب، چهارچوب نقش‌ها به هفت مقوله و بیست‌وهفت مفهوم به شرح جدول ۳ منتج شد.

ه- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، پژوهشگر به دنبال موضوعاتی است که در مطالعات موجود طی فراترکیب پدیدار می‌شود. وقتی این موضوعات، ظاهر شد و خود را نشان داد پژوهشگر، داده‌ها را طبقه‌بندی و مضامین و مفاهیم مشابه را در طبقاتی که آن‌ها را به بهترین شکل توصیف می‌کند جای می‌دهد. این موضوعات، اساس توضیحات، تبیینات، الگوها، نظریه‌ها یا فرضیه‌ها را عرضه می‌کند.

در این پژوهش، در ابتدا، همه عوامل مستخرج از مطالعات به‌منزله شناسه اولیه اتخاذ شد. سپس با توجه به معنا و مضمونشان، در مفاهیم مشابه، طبقه‌بندی و با بازخوانش طبقات مفاهیم، مقولات کلی از درون آن‌ها استخراج شد که نتایج در جدول ۳ منعکس شده است.

و- پایش کیفیت: در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد (لینکن و گوبا، ۱۹۸۵: ۹۴). در ابتدا، تلاش شد برای اتقان کار، جست‌وجوی فراگیری صورت گیرد تا همه منابع مرتبط به دست آید. در ادامه، به‌منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش، سعی شد منابعی مطالعه و بررسی شود که ارتباط مستقیمی با نقش‌های وزرا

جدول ۳. الگوی نقش‌های وزرا (مستخرج از پژوهش)

مقوله	منابع	مفهوم	منابع
نقش روابط عمومی	Blondel, 1991; Andeweg, 2014; Searing, 1995; Drabble, 2011, pp. 5 & 14; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Drabble, 2011, pp. 5 & 14 & 15; Jung et al., 2008; Terry, 2015; Silvester & Dykes, 2007; Theakston, 2013; 't Hart, 2011; اسدی‌فرد، خائف الهی و رضاییان، ۱۳۹۰؛ کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی، ۱۳۹۶	ارتباط با رسانه‌ها	Blondel, 1991; Andeweg, 2014; Searing, 1995; Drabble, 2011, pp. 5 & 14; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Hahm et al., 2004; Jung et al., 2008; Cheong, 2009; Laughrin, 2009; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 22; Stansfield, 2016; Rose, 1971; Riddell et al., 1991, p. 11; Davison, 2015, p. 3; Paun, 2013, pp. 5 & 20; t Hart & Schelfhout, 2016; De Vries et al., 2012; Strangio et al., 2013; Vilkinas et al., 1994; Rose, 2000; Rhodes, 2005
ارتباط با مردم	Akhtar et al., 2014; Wanna, 2012; Stansfield, 2016; Hartley, 2012; t Hart & Schelfhout, 2016; Riddell et al., 1991, p. 9; Peters & Helms, 2012; Hahm et al., 2004; Cheong, 2009; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 3; Dowding and Lewis, 2012; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Drabble, 2011, pp. 5 & 14 & 15 & 21; Jung et al., 2008; Sheppard, 1998; Johansson & Levine, 2013; Rose, 2000; Terry, 2015; Silvester & Dykes, 2007; 't Hart, 2011; الهی و رضاییان، ۱۳۹۰	ارتباط با مردم	Blondel, 1991; Andeweg, 2014; Wanna, 2012; Stansfield, 2016; Hartley, 2012; James, 1999, pp. 14-18; Drabble,

منابع	مفهوم	منابع	مقوله
2011, p. 5; Rose, 1971; Laughrin, 2009; Akhtar et al., 2014; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Hahm et al., 2004; Terry, 2015; Jung et al., 2008; Hartley et al., 2007, p. 3			
James, 1999, pp. 14-18 & 90; Drabble, 2011, pp. 5 & 10 & 11; t Hart & Schelfhout, 2016; De Vries et al., 2012; Cheong, 2009	رهبری خطمشی		
James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, pp. 5 & 11 & 21; Cheong, 2009; Kocijan, 2014, pp. 18 & 19; Marsh & McConnell, 2010; Riddell et al., 1991, pp. 9 & 22; اسدی فرد، خائف الهی و رضاییان، ۱۳۹۰؛ عسگری، نیکوکار، صفری و غلامی، ۱۳۹۴	مدیریت خطمشی		
Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Drabble, 2011, pp. 5 & 16; Jung et al., 2008; Riddell et al., 1991, pp. 11 & 22; James, 1999, pp. 14-18; Laughrin, 2009; Peters & Helms, 2012	نوآوری خطمشی	Riddell et al., 1991, p. 11; Smith et al., 2000; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Drabble, 2011, pp. 5 & 13; Hahm et al., 2004; Jung et al., 2008; Cheong, 2009; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 3; Dowding and Lewis, 2012; Paun, 2013, pp. 5 & 20; Davison, 2015, p. 3; Stansfield, 2016; Hughes & White, 2016, p. 1; Andeweg, 2000; Rhodes, 2005; Terry, 2015; James, 1999, pp. 12 & 14-18; Wicks, 2012	نقش خطمشی
Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Drabble, 2011, p. 5; Jung et al., 2008; Laughrin, 2009; Cheong, 2009	گزینش خطمشی		
Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Drabble, 2011, p. 5; Jung et al., 2008; Laughrin, 2009; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 22; Cheong, 2009; Davison, 2015, p. 3; Dowding and Lewis, 2012; James, 1999, p. 89; Rhodes & Tiernan, 2013; Riddell et al., 1991, p. 11	دستورگذاری خطمشی		
James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, pp. 3, 5 & 16; Laughrin, 2009; Marsh et al., 2000 & 2001, p. 133; Cheong, 2009; Dowding and Lewis, 2012; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011 b, p. 13	تبيين خطمشی		
Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132, 133, 141 & 142; Drabble, 2011, p. 5; Jung et al., 2008; Searing, 1995; Riddell et al., 1991, p. 11; James, 1999, pp. 14-18; Swinson, 2015, p. 6; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 22; Davison, 2015, p. 3; Hughes & White, 2016, p. 1	تقنين خطمشی		
Dowding and Lewis, 2012; Kocijan, 2014, pp. 18 & 19; Marsh & McConnell, 2010; t Hart & Schelfhout, 2016; اسدی فرد، خائف الهی و رضاییان، ۱۳۹۰؛ عسگری، نیکوکار، صفری و غلامی، ۱۳۹۴	اجرای خطمشی		
Wanna, 2012; t Hart & Schelfhout, 2016; James, 1999, p. 89; Rose, 2000; Drabble, 2011, pp. 14 & 15; t Hart, 2011; رضاییان، ۱۳۹۰؛ خائف الهی و رضاییان، ۱۳۹۰	ارتباط با رهبر/ پادشاه	Jung et al., 2008; Cheong, 2009; Stansfield, 2016; Andeweg, 2000 & 2014; Rhodes, 2005; Terry, 2015; Drabble, 2011, p. 13; Rose, 1971; Blondel, 1991; Hartley, 2012; t Hart & Schelfhout, 2016; Wanna, 2012; Riddell et al., 1991, p. 11; Paun, 2013, pp. 5 & 20; Davison, 2015, p. 3; Dowding and Lewis, 2012; کاوسی خامنه، ۱۳۹۶	
Akhtar et al., 2014; Stansfield, 2016; Hartley, 2012; Wanna, 2012; Stansfield, 2016; Jung et al., 2008; Smith et al., 2000; Rose, 2000; Hahm et al., 2004; Rhodes & Tiernan, 2013; Drabble, 2011, pp. 14 & 15; t Hart, 2011; اسدی فرد، خائف الهی و رضاییان، ۱۳۹۰	ارتباط با رئیس‌جمهور/ نخست‌وزیر		
Laughrin, 2009; Gruhn, 2010; Riddell et al., 1991, pp. 9 & 11; Peters & Helms, 2012; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, pp. 17 & 22; Davison, 2015, p. 3; t Hart & Schelfhout, 2016; De Vries et al., 2012; Bakema & Secker, 1988; Dowding and Lewis, 2012; Strangio et al., 2013; Kocijan, 2014, p. 38; Peters & Helms, 2012; Rhodes & Tiernan, 2013; بشیری و ازغندی، ۱۳۹۳	ارتباط و همکاری با هیئت‌دولت و کمیسیون‌های آن		نقش سیاسی
James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, p. 5; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Jung et al., 2008; Cheong, 2009; Laughrin, 2009; Smaller Government: What do	دفاع از وزارتخانه در هیئت‌دولت و		

منابع	مفهوم	منابع	مقوله
Ministers Do?, 2011, p. 17; Dowding and Lewis, 2012; Hahm et al., 2004; Terry, 2015	کمیسیون‌های آن		
Akhtar et al., 2014; Hahm et al., 2004; Rose, 1971; James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, p. 5; Dowding and Lewis, 2012; Gruhn, 2010; Riddell et al., 1991, p. 9; Jung et al., 2008; Rhodes & Tiernan, 2013	ارتباط با وزرای دیگر		
Riddell et al., 1991, p. 11; James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, p. 5; Davison, 2015, p. 3; Rhodes & Tiernan, 2013	ارتباط با خزانه		
Hahm et al., 2004; Hartley et al., 2007, p. 3	ارتباط با نهادهای دیگر		
Riddell et al., 1991, p. 11; Davison, 2015, p. 3; Searing, 1995; Vilkinas et al., 1994; James, 1999, pp. 89 & 90; Rose, 2000; Drabble, 2011, p. 21	رهبری وزارتخانه	Riddell et al., 1991, p. 11; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Drabble, 2011, p. 5; Hahm et al., 2004; Laughrin, 2009; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, pp. 3 & 22; Wicks, 2012; Paun, 2013, pp. 5 & 20; Davison, 2015, p. 3; Stansfield, 2016; Morrell & Hartley, 2006; Blondel, 1991; Andeweg, 2014; Hartley, 2012; Rose, 1971; Bakema & Secker, 1988; James, 1999, pp. 14-18; Dowding and Lewis, 2012; Smith et al., 2000; Cheong, 2009; Terry, 2015; Jung et al., 2008; بشیری و ازغندی، ۱۳۹۳	نقش اجرایی
Akhtar et al., 2014; Davison, 2015, p. 3; Drabble, 2011, p. 5; Hahm et al., 2004; Horton, 2000; James, 1999, pp. 14-18 & 89 & 90; Jung et al., 2008; Kocijan, 2014, pp. 18 & 19; Laughrin, 2009; Marsh & McConnell, 2010; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Morrell & Hartley, 2006; Peters & Helms, 2012; Rhodes, 2005; Riddell et al., 1991, pp. 9, 11 & 22; Searing, 1995; Strangio et al., 2013; t Hart & Schelfhout, 2016; Terry, 2015; Vilkinas et al., 1994; Wicks, 2012; ۱۳۹۳ بشیری و ازغندی،	مدیریت وزارتخانه (تصمیم‌گیری، مدیریت سرمایه انسانی، نظارت بر پیشرفت امور، جاری / اداری)		
Blondel, 1991; Andeweg, 2014; Stansfield, 2016; Hartley, 2012; Wanna, 2012; t Hart & Schelfhout, 2016; Laughrin, 2009; Gruhn, 2010; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 3; Hughes & White, 2016, p. 1; Riddell et al., 1991, pp. 9, 11 & 15; Hahm et al., 2004; Jung et al., 2008; Rhodes & Tiernan, 2013; Akhtar et al., 2014; James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, pp. 5 & 13; Peters & Helms, 2012; Cheong, 2009; Sheppard, 1998; Johansson & Levine, 2013; Kocijan, 2014, p. 38	ارتباط با مجالس عوام و خواص	Blondel, 1991; Andeweg, 2014; Stansfield, 2016; Hartley, 2012; Wanna, 2012; t Hart & Schelfhout, 2016; Riddell et al., 1991, p. 11; Laughrin, 2009; Paun, 2013, pp. 5 & 20; Davison, 2015, p. 3; Rose, 1971; Dowding and Lewis, 2012; Hughes & White, 2016, p. 1; James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, pp. 5 & 11; Cheong, 2009; Sheppard, 1998; Johansson & Levine, 2013	نقش پارلمانی
Riddell et al., 1991, pp. 11 & 22; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, pp. 3 & 22; Davison, 2015, pp. 3 & 5; James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, p. 5; Hughes & White, 2016, p. 1; Rose, 2000; Searing, 1995; Theakston, 2013; t Hart, 2011; رضاییان، ۱۳۹۰	پاسخگویی به مجلس		
Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Drabble, 2011, p. 5; Laughrin, 2009; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 3; Dowding and Lewis, 2012; Wicks, 2012; Hahm et al., 2004; Terry, 2015; Jung et al., 2008	دفاع از وزارتخانه در مجلس		
Drabble, 2011, pp. 5. 9 & 13; Hahm et al., 2004; Hartley,	ارتباط با حزب	Blondel, 1991;	نقش حزبی و

مقاله	منابع	مفهوم	منابع
نمایندگی مجلس	Andeweg, 2014; t Hart & Schelfhout, 2016; Laughrin, 2009; Davison, 2015, p. 3; Hughes & White, 2016, p. 1; Bakema & Secker, 1988	(دفاع از جایگاه وزارتخانه در حزب)	2012; James, 1999, pp. 14-18 & 89 & 90; Johansson & Levine, 2013; Jung et al., 2008; Laughrin, 2009; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; Rhodes & Tiernan, 2013; Searing, 1995; Sheppard, 1998; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 17; Stansfield, 2016; Terry, 2015; Wanna, 2012
نمایندگی حوزه انتخابیه	Laughrin, 2009; Drabble, 2011, p. 9; Davison, 2015, p. 3; Dowding and Lewis, 2012; Rose, 1971; Morrell & Hartley, 2006	نمایندگی کشور در همکاری‌های منطقه‌ای	Riddell et al., 1991, p. 11; Marsh et al., 2000 & 2001, pp. 132 & 133; James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, p. 5; Smaller Government: What do Ministers Do?, 2011, p. 17; Davison, 2015, p. 3; Laughrin, 2009; t Hart & Schelfhout, 2016; Hahm et al., 2004; Terry, 2015; Jung et al., 2008
نقش بین‌المللی	t Hart & Schelfhout, 2016; Laughrin, 2009; De Vries et al., 2012; Davison, 2015, p. 3; Riddell et al., 1991, p. 11; Laughrin, 2009; Hahm et al., 2004; Terry, 2015; Jung et al., 2008; ۱۳۹۶، کاوسی خامنه، پورعزت و عباسی،	نمایندگی کشور در عرصه بین‌الملل	Smith et al., 2000; Wicks, 2012; Cheong, 2009; James, 1999, pp. 14-18; Drabble, 2011, p. 5; Strangio et al., 2013

نقش روابط عمومی

امروز، روابط عمومی بُعد ضروری حکمرانی و دغدغه دائم سیاستمداران است. مردم، مفسران اخبار و سیاستمداران مخالف، به هر رخدادی، واکنش‌هایی تقریباً فوری می‌کنند و وزرا نمی‌توانند از این رخدادها برکنار بمانند (جیمز، ۱۹۹۹: ۱۶).

۱. ارتباط با مردم: ارتباطات و تبیین مؤثر عملکرد، آن هم در جایگاه وزارت نباید چاره‌اندیشی موقت باشد بلکه باید بخشی ضروری از وظیفه آن برای حکمرانی همراه با رضایت باشد. به هر حال، حتی بسیاری از خط‌مشی‌های وزرا که به خوبی درک و پیش‌برده شده‌اند اگر برای شهروندان تبیین نشود و آن‌ها آن را نپذیرند شکست خواهند خورد (جیمز، ۱۹۹۹: ۱۶ و ۱۷).

۲. ارتباط با رسانه‌ها: در چند دهه گذشته، نقش رسانه در سیاست خیلی گسترده است؛ همان‌طور که یکی از مقامات دفتر هیئت دولت انگلیس می‌گوید: «در سال ۱۹۶۵ روزانه حدوداً نه خبر پخش می‌شد اما امروزه ۴۹ خبر در ساعت پخش می‌شود!». این، اثر مهمی در کار وزارتخانه‌ها داشته است. همان‌مقام این‌گونه اظهار می‌کند: «در هر سال، وزارت کشور به ۱۷۵۰۰۰ پرسش رسانه‌ای رسیدگی می‌کند، ۲۰۰ حادثه عمده رسانه‌ای را میزبانی می‌کند، صدها مصاحبه می‌دهد و حداقل ۸۰۰ اطلاعیه مطبوعاتی منتشر می‌کند». بدین دلیل، وزارت کشور، استودیوی پخش کاملاً مجهزی با فیبر نوری، متصل به پخش‌کنندگان دارد (مارش، ریچاردز و اسمیت، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱: ۱۳۲ و ۱۳۳).

۳. ارتباط با ذی‌نفعان: ذی‌نفعان، کسانی هستند که تصمیمات وزارتخانه به‌طور مثبت یا منفی در زندگی آن‌ها اثر می‌گذارد لذا وزیر، مسئولیت زیادی در زمینه ملاقات با نماینده‌های بی‌شمار گروه‌های ذی‌نفعی دارد که در فضای مسئولیت وزارتخانه فعالیت می‌کنند؛ شرکت‌های خصوصی، اتحادیه‌ها و اصناف، شوراهای محلی، سازمان‌های مردم‌نهاد نیمه‌مستقل، بنیادهای خیریه، انجمن‌های حرفه‌ای و غیره (جیمز، ۱۹۹۹: ۱۶).

نقش خط‌مشی

خط‌مشی به آنچه دولت‌ها انتخاب می‌کنند که کنند یا نکنند اشاره می‌کند. همچنین، هر کاری که وزیر می‌کند به‌گونه‌ای به سوی خط‌مشی می‌رود (دریل، ۲۰۱۱). طبق تعریف اندرسون (اندرسن، ۲۰۰۳: ۲) خط‌مشی، مبین مجموعه اقدامات هدفمندی است که بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران برای پرداختن به مسئله‌ای دنبال می‌کنند. در این تعریف، هدف خط‌مشی، حل مسائل مبتلابه است و از آنجاکه وظیفه وزیر، حل مسائل ذی‌ربط است پس نقش خط‌مشی، محوری‌ترین نقش وی است. مفاهیم ذیل این نقش، تقریباً با مراحل چرخه خط‌مشی تطبیق می‌کند. مراحل این چرخه از نظر اندرسون (اندرسن، ۲۰۰۳: ۲۷) بدین شرح است: تشخیص مسئله و دستورگذاری، شکل‌دهی، انتخاب، اجرا و ارزشیابی.

رهبری خط‌مشی به هدایت کلان خط‌مشی اشاره می‌کند. مدیریت خط‌مشی، عبارت از پیگیری چرخه خط‌مشی در سطح عملیاتی است. دستورگذاری به معنای

انفرادی نیز با وزرای دیگر، رابطه برقرار کند و در صورت لزوم، رأی و نظر آن‌ها را به سود خود جلب کند.

۶. ارتباط با خزانه: در همه کشورهای دنیا، جلب منابع مالی، تصویب ردیف بودجه و اختصاص آن را از وظایف مهم وزیر می‌دانند و حتی وزیری را موفق می‌دانند که بتواند منابع مالی بیشتری را به خود اختصاص دهد.

۷. ارتباط با نهادهای دیگر: مسئولیت سیاسی وزیر ایجاب می‌کند با همه نهادهای کلان کشور رابطه برقرار کند؛ نظام قضایی، مراکز علمی و تصمیم‌ساز و نظام‌های صنفی حرفه‌ای، مواردی از این دست است.

نقش اجرایی

اغلب وزراء نقششان به منزله مدیر ارشد اجرایی وزارتخانه را نمی‌بینند و گمان می‌کنند که این، وظیفه کارمندان عالی‌رتبه وزارتخانه است. با این حال، نقش اجرایی، اغلب زمان وزیر را مطالبه می‌کند زیرا تصمیمات زیادی در وزارتخانه هست که فقط وزیر می‌تواند اتخاذ کند؛ چه به آن علاقه داشته و چه نداشته باشند (دربل، ۲۰۱۱).

۱. رهبری وزارتخانه: رهبری، متضمن آینده‌سازی، تعیین چشم‌انداز و جهت کلی سازمان و گام‌های وصول به افق مقصود است. بر اساس این، وزیر باید آینده وزارتخانه را تعیین و با مدیریت راهبردی به سوی آن حرکت کند.

۲. مدیریت وزارتخانه: مدیریت وزارتخانه به اقدامات مدیریتی وزیر برای رتق ورتق امور وزارتخانه اشاره می‌کند. این اقدامات، شامل گستره گسترده‌ای مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدف‌گذاری، انگیزش، استخدام، تغییر، تیم‌سازی یا شبکه‌سازی است اما در میان همه این وظایف، چهار وظیفه، اهمیت راهبردی تری برای وزیر دارند: تصمیم‌گیری، مدیریت سرمایه انسانی، نظارت بر پیشرفت امور و رسیدگی به امور جاری/اداری.

نقش پارلمانی

۱. ارتباط با مجالس خواص و عوام: در نظام‌های مردم‌سالار، مجلس، جایگاه مهمی در ساختار سیاسی نظام دارد. مجلس نسبت به وزرا معمولاً دارای دو حق رأی اعتماد و نظارت است. علاوه بر این، مجلس-چه خواص و چه عوام-منشأ خط‌مشی‌گذاری است و از آنجاکه اغلب اقدامات وزیر در قالب خط‌مشی، خلاصه می‌شود وزیر باید رابطه مناسبی با هر دو مجلس خواص و عوام برقرار کند.

وارد کردن مسئله به حوزه توجه وزارتخانه یا نهادهای ذی‌ربط است که وزیر موفق باید خط‌مشی‌های نوآورانه عرضه کند. گزینش خط‌مشی به معنای انتخاب یکی از خط‌مشی‌های پیشنهاد برای حل مسئله است که پس از آن، مرحله تبیین، اطلاع‌رسانی و اقناع مخاطبان جای دارد و سپس، نوبت به تقنین در نهادهای خط‌مشی‌گذار و اجرا می‌رسد.

نقش سیاسی

وزیر در مرز مدیریت دولتی و سیاست جای دارد و طبق تعریف کتب حقوق اداری، مقامی سیاسی-اداری است. بر اساس این، وزیر حسب جایگاه سیاسی‌ای که دارد نقش‌های ذی‌ربطی نیز برعهده دارد (سلجوقی و ابوالفتحی، ۱۳۷۲).

۱. ارتباط با رهبر/پادشاه: در نظام‌های سلطنتی یا در نظام‌هایی که علاوه بر رئیس‌جمهور یا نخست‌وزیر، رهبر مافوقی در رأس آن جای دارد وزیر باید با رأس نظام نیز که معمولاً وظیفه هدایت کلی و حفظ ارزش‌های نظام را برعهده دارد رابطه داشته باشد تا از مشی در مسیر ارزش‌ها، اطمینان حاصل کند.

۲. ارتباط با رئیس‌جمهور/نخست‌وزیر: رئیس‌جمهور/نخست‌وزیر، در اغلب کشورها، شخص اول اجرایی است و وزیر، منصوب او است؛ بنابراین، هم از نظر قدرت سازمانی و هم رابطه رئیس-مرئوس، وزیر باید رابطه خوبی با مقام بالادستی خود برقرار کند تا بتواند به اهداف خود دست یابد.

۳. ارتباط و همکاری با هیئت دولت و گروه‌های آن: هیئت دولت، معمولاً مجمعی از رئیس‌جمهور/نخست‌وزیر، معاونان وی و وزرا است که دولت را پیش می‌برند. معمولاً به‌موجب قوانین اساسی کشورها، وزراء، در برابر اموری که به تصویب هیئت وزرا می‌رسد مسئول اعمال دیگران هستند. لذا، وزیر باید در هیئت دولت و کمیسیون‌های تخصصی آن، شرکت و مشارکت کند.

۴. دفاع از وزارتخانه در هیئت دولت و کمیسیون‌های آن: یکی از مهم‌ترین وظایف وزیر از شرکت در هیئت دولت و کمیسیون‌های آن، دفاع از وزارتخانه در قالب دفاع از مواردی مانند خط‌مشی‌های طراحی‌شده، جلب منابع مالی، دریافت اجازه استخدام نیروی انسانی و گزارش عملکرد است.

۵. ارتباط با وزرای دیگر: اگرچه وزیر در هیئت دولت با وزرا در ارتباط است اما هیئت دولت، ماهیتی جمعی دارد و ضروری است وزیر برای پیش‌برد اهداف خود به‌صورت

اعتبارسنجی یافته‌ها با روش دلفی

دلفی، روشی بر اساس نظرهای شهودی خبرگان است. در این روش، گروهی از خبرگان با ابراز نظرهای خود درباره موضوعی مشخص، طی چند بار رفت و برگشت و اطلاع از نظر سایر صاحب‌نظران به اجماع دست می‌یابند (پاشایی‌زاد، ۱۳۸۷). روش دلفی از چند دور نظرخواهی از خبرگان تشکیل شده است؛ که معمولاً پرسش‌نامه دور اول آن، باز اما پرسش‌نامه‌های دورهای بعد، بسته است. در دور اول، با پرسش‌نامه‌ای باز از خبرگان درباره موضوعی خاص، پرسش و فهرستی از نظرهای ایشان تهیه می‌شود. سپس در دور دوم، فهرست یادشده به همه خبرگان، ارسال و از ایشان درخواست می‌شود اهمیت موضوعات را بر اساس طیف‌های پاسخ‌بسته، تعیین کنند. سپس، پاسخ‌ها، جمع‌بندی، شاخص‌های آماری آن‌ها، محاسبه و موضوعات متفق‌علیه، گزینش می‌شود. در دور دوم به بعد (تا زمانی که اتفاق نظر حاصل شود) موضوعات مورد اختلاف و شاخص‌های آماری به خبرگان، ارسال و از ایشان، درخواست می‌شود که مجدداً به آن‌ها امتیاز بدهند (رفیع‌پور، ۱۳۸۴: ۴۷ و ۴۸). در فن دلفی، منظور از اجماع، یافتن پاسخ صحیح نیست بلکه توافق خبرگان بر موضوع است. زمانی درباره اجماع تصمیم گرفته می‌شود که درصد معینی از نظرها در سطح ویژه‌ای قرار گیرد. سطح استاندارد برای اجماع وجود ندارد و مطالعات متفاوت، سطح اجماع را از ۵۱ تا ۱۰۰ درصد ذکر کرده‌اند. مقالات برای تعداد دورها نیز از ۲ تا ۱۰ دور را گزارش کرده‌اند اما تصمیم‌گیری درباره آن تا حد زیادی، عملی یا تجربی است (احمدی، ۱۳۸۸). درباره تعداد خبرگان دلفی نیز قانون قوی و صریحی وجود ندارد اما به نظر هوگارت (۱۹۷۸) ۸ تا ۱۲ عضو مطلوب است.

در پژوهش حاضر، نتایج فراترکیب، به‌منزله نتیجه دور اول دلفی، اتخاذ مفاهیم به‌دست‌آمده در طیفی ده‌گزینه‌ای در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی - به شرح جدول ۴ - قرار گرفت تا از نظرهای آن‌ها برای تعیین اعتبار آن‌ها استفاده شود. طبق نظر خبرگان، معیار پذیرش مفاهیم براساس میانگین و انحراف معیار به ترتیب ۷ و ۲ قرار گرفت. پس از اجرای دور دوم دلفی، یک مقوله (نقش حزبی) و دو مفهوم ذیل آن به دلیل میانگین کم، حذف شد. انحراف معیار برخی معیارها نیز در بازه مطلوب قرار نداشت؛ لذا دور سوم دلفی نیز اجرا شد. پس از دور سوم نیز به دلیل ثبات نظر خبرگان، انحراف معیارها، تغییر چندانی نکرد فلذا دورهای دلفی متوقف شد. نتایج نظرسنجی دلفی به شرح جدول ۵ است.

۲. پاسخگویی به مجلس: پاسخگویی به مجلس شامل اقداماتی مانند پاسخگویی به پرسش‌های شفاهی و کتبی، گزارش‌دهی، درخواست تأیید صورت‌حساب‌های مالی، حضور در کمیسیون‌ها و خطابه در مجلس می‌شود.

۳. دفاع از وزارتخانه در مجلس: مجالس کشورهای مختلف، دارای ابزارهای نظارتی‌ای مانند احضار وزیر، تذکر به وی، پرسش از وی و استیضاح وی هستند؛ لذا وزیر باید از عملکرد وزارتخانه‌اش در برابر مجلس دفاع کند. علاوه بر این، وزیر باید از خطمشی‌های وزارتخانه متبوعش در کمیسیون‌ها و صحن علنی مجلس، دفاع و پشتیبانی عمومی نمایندگان را برای تصویب جلب کند. همچنین، جلب نظر نمایندگان برای تصویب بودجه‌های بیشتر، از اهم وظایف وزیر است.

نقش حزبی و نمایندگی مجلس

۱. ارتباط با حزب: در کشورهایی که با ساختار حزبی اداره می‌شوند حزب در چشم‌انداز وزرا، مهم جلوه می‌کند زیرا اساساً وزیر نه‌تنها از مدیران ارشد حزب است بلکه ساختار حزبی باعث رسیدن وی به جایگاه وزارت شده است. حزب برای دورنماهای شغلی آینده وزیر، حیاتی است لذا بخشی از زمان وزیر به کارهای حزبی مانند شرکت در اجلاس‌های حزب، توجه به اجتماع‌های دیگر حزب و تعامل با حزب در حوزه انتخابیه اختصاص دارد. از طرف دیگر، از آنجا که وزیر، مسئول تزریق اهداف حزب به خطمشی‌های وزارتخانه است باید از اقدامات خود در صحن حزب دفاع کند.

۲. نمایندگی حوزه انتخابیه: در برخی کشورهای دنیا مانند انگلیس، وزرا از میان نمایندگان مجلس انتخاب می‌شوند و پس از تصدی وزارت، همچنان عهده‌دار منصب نمایندگی هستند. لذا وزیر، علاوه بر وظایف اختصاصی خود باید به حوزه انتخابی خود هم رسیدگی کند.

نقش بین‌المللی

با گسترش روابط و مراودات بین‌الملل، دیگر، کشورها، محدود به مرزهای خویش نیستند و اساساً پیشرفت بدون ارتباطات جهانی ممکن نیست. در این فضا، وزرا در حیطه‌های کاری خودشان، سفیر کشور هستند. روابط خارجی کشورها و وزرا را می‌توان به دو عرصه منطقه‌ای یا کلان بین‌الملل تقسیم کرد که هر یک، کارکردهای خاص خود را دارد.

جدول ۴. خبرگان نظرسنجی

ردیف	رتبه علمی	دانشگاه	پیشینه
۱	استاد	تهران	وزیر کشاورزی، نماینده مجلس شورای اسلامی، معاون سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، رئیس پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران
۲	استاد	صنعتی اصفهان	معاون پژوهشی دانشگاه صنعتی اصفهان، سرپرست معاونت آموزشی دانشگاه صنعتی اصفهان، معاون دفاعی دانشگاه صنعتی اصفهان، رئیس دانشکده فیزیک دانشگاه صنعتی اصفهان، رئیس بنیاد نخبگان استان اصفهان، عضو هیئت‌امنای دانشگاه صنعتی اصفهان
۳	استاد	علامه طباطبایی رحمت‌الله علیه	معاون پژوهشی دانشگاه علامه طباطبایی رحمت‌الله علیه، رئیس دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی رحمت‌الله علیه
۴	استاد	صنعتی علم و صنعت ایران	رئیس دانشگاه علم و صنعت ایران
۵	استاد	اصفهان	رئیس دانشگاه اصفهان
۶	دانشیار	امام صادق سلام الله علیه	رئیس دانشگاه علوم اقتصادی، رئیس دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد دانشگاه امام صادق سلام الله علیه
۷	دانشیار	تربیت مدرس	معاون فناوری و نوآوری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، رئیس پژوهشکده بیوتکنولوژی کشاورزی ایران
۸	دانشیار	امام صادق سلام الله علیه	عضو هیئت‌مدیره انجمن علمی مدیریت دولتی، مسئول ارزیابی عملکرد وزارتخانه‌های ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات، امور خارجه، نیرو و شرکت‌های مخابرات ایران و پست جمهوری اسلامی ایران در دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، رئیس دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق سلام الله علیه
۹	دانشیار	امام صادق سلام الله علیه	معاون امور اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، رئیس دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد دانشگاه امام صادق علیه السلام
۱۰	استادیار	هنر	معاون وزارت فرهنگ و آموزش عالی، رئیس دانشگاه هنر
۱۱	استادیار	علامه طباطبایی رحمت‌الله علیه	نماینده مجلس شورای اسلامی، معاون آموزشی دانشگاه مذاهب اسلامی
۱۲	استادیار	شهید بهشتی	نماینده مجلس شورای اسلامی، رئیس دانشگاه بین‌المللی اهل بیت علیهم‌السلام

جدول ۵. اعتبارسنجی یافته‌های فراترکیب با روش دلفی*

مقوله	مفهوم	میانگین	انحراف معیار	وضعیت تأیید یا رد
نقش روابط عمومی	ارتباط با رسانه‌ها	۷/۰۰۰	۲/۰۱۴	✓
	ارتباط با مردم	۷/۵۴۵	۲/۱۱۵	✓
	ارتباط با ذی‌نفعان	۸/۷۵۰	۱/۴۲۲	✓
	رهبری خطمشی	۹/۱۶۷	۱/۲۶۷	✓
	مدیریت خطمشی	۹/۰۰۰	۱/۳۰۰	✓
	نوآوری خطمشی	۹/۱۴۱	۱/۳۳۱	✓
	گزینش خطمشی	۹/۰۲۱	۱/۲۸۷	✓
	دستورگذاری خطمشی	۹/۱۴۵	۱/۳۰۳	✓
	تبیین خطمشی	۹/۱۶۷	۱/۲۶۷	✓
	تقنین خطمشی	۹/۱۰۰	۱/۲۷۰	✓
نقش سیاسی	اجرای خطمشی	۹/۰۰۳	۱/۲۶۷	✓
	ارتباط با رهبر*	۸/۹۰۹	۲/۱۶۶	✓
	ارتباط با رئیس‌جمهور*	۸/۹۱۷	۲/۰۲۱	✓

ادامه جدول ۵. اعتبارسنجی یافته‌های فراترکیب با روش دلفی*

✓	۲/۲۰۳	۸/۶۳۶	ارتباط و همکاری با هیئت دولت و کمیسیون‌های آن	
✓	۲/۰۱۴	۸/۶۳۶	دفاع از وزارتخانه در هیئت دولت و کمیسیون‌های آن	
✓	۱/۹۴۰	۸/۱۸۲	ارتباط با وزرای دیگر	
✓	۱/۸۱۴	۷/۳۶۴	ارتباط با خزانه	
✓	۱/۴۴۶	۷/۰۹۱	ارتباط با نهادهای دیگر	
✓	۱/۴۷۶	۹/۲۰۰	رهبری وزارتخانه	نقش اجرایی
✓	۱/۴۲۱	۹/۲۷۳	مدیریت وزارتخانه	
✓	۲/۰۱۴	۸/۲۷۳	ارتباط با مجلس*	
✓	۱/۵۷۲	۸/۵۴۵	پاسخگویی به مجلس	نقش پارلمانی
✓	۱/۹۲۱	۷/۱۸۱	دفاع از وزارتخانه در مجلس	
x	۲/۵۱۴	۳/۹۰۰	ارتباط با حزب	نقش حزبی*
✓	۱/۷۹۲	۷/۹۰۰	نماینده‌گی کشور در همکاری‌های منطقه‌ای	نقش بین‌المللی
✓	۱/۷۹۲	۷/۹۰۰	نماینده‌گی کشور در عرصه بین‌الملل	

* به منظور فهم بهتر و دقیق‌تر مفاهیم توسط خبرگان، برخی از آن‌ها متناسب با ساختار سیاسی کشور تعدیل شد: ارتباط با رهبر/پادشاه به ارتباط با رهبر، ارتباط با رئیس‌جمهور/نخست‌وزیر به ارتباط با رئیس‌جمهور و ارتباط با مجالس عوام و خواص به ارتباط با مجلس تغییر کرد. در ضمن، از آنجاکه در ایران، وزرا، هم‌زمان نماینده مجلس نیستند نمایندگی حوزه انتخابیه حذف شد.

وزرایی را که اغلب تازه‌کار هستند می‌کاهد و عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد بلکه پیشرفت سازمان‌ها را نیز تسریع می‌کند؛ فلذا، پژوهش حاضر بر طراحی الگوی نقش‌های وزرا تمرکز کرد و با فراترکیب ۵۰ مرجع از پیشینه مطالعات، نقش‌های وزرا را استخراج نمود. سپس یافته‌های فراترکیب با روش دلفی، اعتبارسنجی شد که به الگوی زیر (شکل ۳) که شامل ۲۵ مفهوم و ۶ مقوله است انجامید. مقولات این مدل عبارت از نقش‌های روابط عمومی، خطامشی، سیاسی، اجرایی، پارلمانی و بین‌المللی است. این الگو نه‌تنها به وزرا، رفتارهای مورد انتظار از ایشان را نشان می‌دهد بلکه ابزاری در دست رئیس‌جمهور و مجلس برای ارزیابی نقش‌محور عملکرد آن‌ها است.

پیشنهادها

۱. وزن‌دهی مقولات و مفاهیم: وزن‌دهی مقولات و مفاهیم پژوهش، اولویت آن‌ها را مشخص می‌کند. از آنجاکه فراترکیب، توان وزن‌دهی و اولویت‌بندی ندارد این کار می‌تواند با روش‌هایی مانند مقایسات زوجی انجام شود.
۲. ارزیابی نقش‌محور عملکرد وزرا: طبق قانون، رئیس‌جمهور و مجلس، حق نظارت بر عملکرد وزرا را دارند. با توجه به احصای نقش‌های وزرا در پژوهش حاضر، آن‌ها می‌توانند از این الگو برای ارزیابی نقش‌های وزرا بهره ببرند.
۳. طراحی نظام پرورش وزرا: صاحب‌نظران معتقدند نظام‌های سیاسی، کمتر به پرورش وزرا توجه می‌کنند و فرایندی را برای آن تدارک می‌بینند. در کنار آن، به تصریح مطالعات پیشین، وزرا اغلب، افرادی هستند که برای نخستین بار متصدی منصب وزارت می‌شوند؛

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود غیر از ارتباط با حزب، بقیه مفاهیم به تأیید خبرگان رسیده است. درباره رد شدن ارتباط با حزب نیز می‌توان گفت از آنجاکه اولاً ساختار حزبی در نظام سیاسی ایران هنوز جا نیفتاده است و ثانیاً اغلب خبرگان، در وضعیت فعلی، ارتباط با حزب را نه به معنای مدیریت ساختارمند حزبی بلکه دخالت بی‌ملاحظه منافع حزبی در اداره کشور می‌دانند نمره‌های کمی به آن داده‌اند لذا این مفهوم در الگوی نقش‌های وزرای ایران، جایی ندارد؛ اما در الگوی نقش‌های وزرای کشورهای دیگر، شاید این‌گونه نباشد.

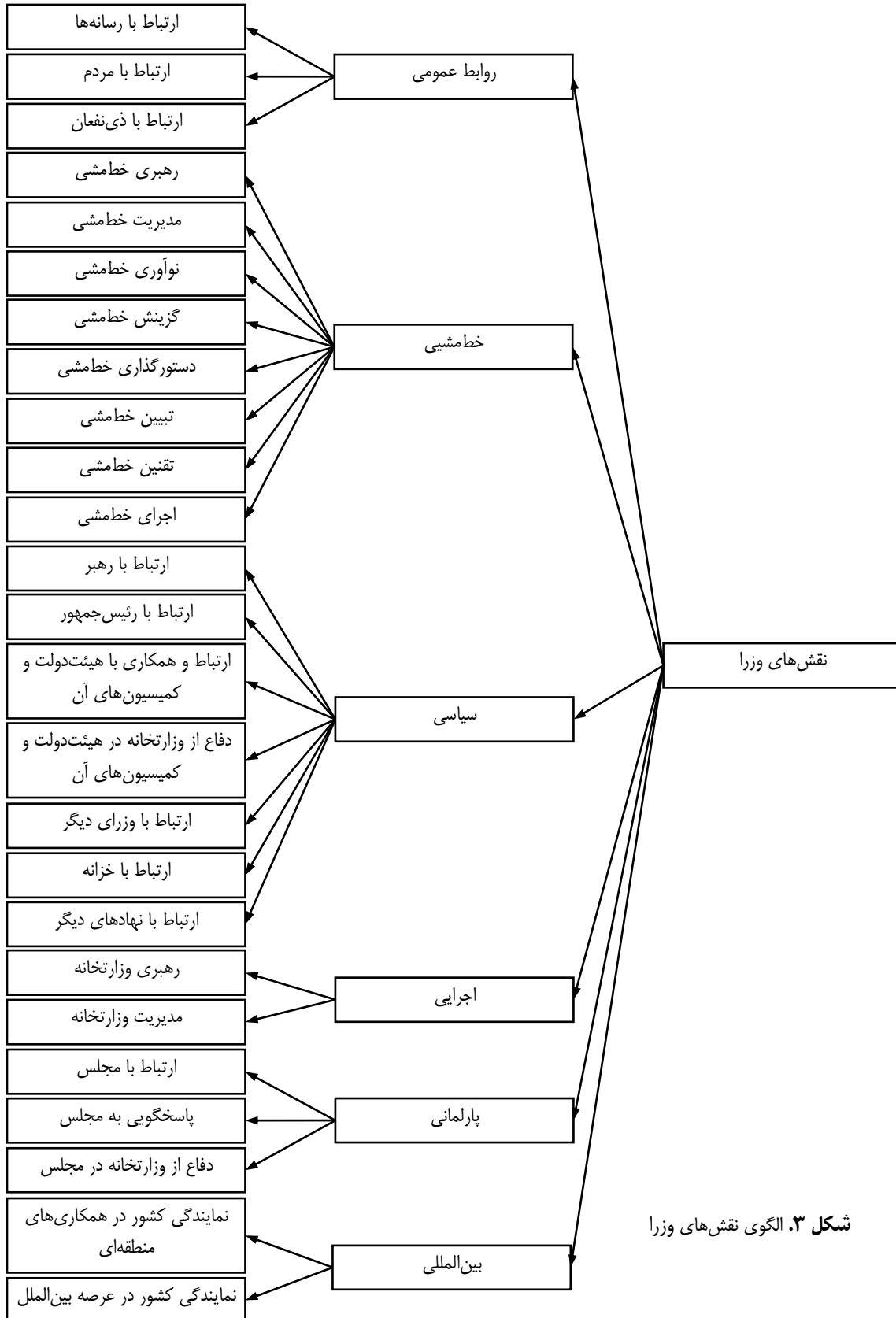
بحث و نتیجه‌گیری

اگر کسی، سیاست را به عناصر اساسی آن یعنی به آنچه برای شهروندان، دیدنی‌تر است بکاهد درحالی‌که هر چیز دیگری به کنار رفته است وزرا باقی می‌مانند (کسیجان^۱، ۲۰۱۴: ۱). نقش‌ها و نیازهای چندگانه تصدی مقام وزارت، منحصر به فرد، پیچیده و توان فرسا است (چونگ^۲، ۲۰۰۹). وزرا نه‌تنها از ناسازگاری تقاضاهای آرمانی با تقاضاهای واقعی رنج می‌برند بلکه انتظاراتی که از ایشان می‌رود نیز مبهم و متناقض است؛ زیرا آن‌ها، هم در مقام رهبر و هم منصوب سیاسی هیئت دولت، مسئولیت‌های گوناگونی دارند (چونگ، ۲۰۰۹) و هر اقدام آن‌ها می‌تواند نتایج بزرگی برای ذی‌نفعان گوناگونی داشته باشد که به‌ندرت منافع همسویی دارند (دریل، ۲۰۱۱). بنابراین، طراحی الگوی نقش‌های وزرا، نه‌تنها ابهامات

1. Kocijan
2. Cheong

پرورش وزرا باشد. این نظام می‌تواند از طریق راهکارهایی مانند ساختار قوت‌مند احزاب، تربیت درون وزارتخانه‌ای یا نخبه‌پروری محقق شود.

لذا کمتر با لوازم و مقتضیات این جایگاه آشنا هستند. بنابراین، طراحی الگوی نقش‌های وزرا نه تنها اعم رفتارهای مورد انتظار از آن‌ها را فهرست می‌کند بلکه می‌تواند مقدمه‌ای برای طراحی نظام



شکل ۳. الگوی نقش‌های وزرا

منابع

- احمدی، نسیمه (۱۳۸۸). «بررسی و نقد روش دلفی». کتاب ماه علوم اجتماعی، ۱۱(۲۲)، ۱۰۸-۱۰۰.
- استارک، رادنی (۱۳۹۴). *جامعه‌شناسی استارک*. ترجمه نسیم طباطبایی و محمدرضا پورجعفری. تهران: ثالث.
- اسدی‌فرد، رؤیا؛ خائف الهی، احمدعلی؛ و رضاییان، علی (۱۳۹۰). «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره): رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد». مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۹۲-۷۵.
- بشیری، سعید و ازغندی، علی‌رضا (۱۳۹۳). «بررسی پایگاه اجتماعی وزیران دولت یازدهم جمهوری اسلامی ایران». *رهیافت/انقلاب اسلامی*، ۸(۲۹)، ۱۳۹-۱۱۷.
- پاشایی‌زاد، حسین (۱۳۸۷). «نگاهی اجمالی به روش دلفی». پیک نور، ۶(۲)، ۷۹-۶۳.
- تسلیمی، سید محمدسعید؛ و فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۳). «بررسی رابطه بین نقش‌هایی که مدیران نظام اداری ایفا می‌کنند با اثربخشی سازمانی». *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۱۱(۴۱ و ۴۲)، ۳۵-۱۳.
- رشید فرخی، فلورا (۱۳۸۷). «نقش‌های مدیران». *میثاق مدیران*، ۳۲، ۶۵-۵۸.
- رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۸۴). *تکنیک‌های خاص تحقیق در علوم اجتماعی*. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۰). *دایره‌المعارف علوم اجتماعی*. تهران: کیهان.
- سلجوقی، خسرو و ابوالفتحی، غلام (۱۳۷۲). «انتخاب «وزیران» و عنصر «کارآمدی»: گزارش ویژه: درآمدی بر معنای «وزیر» و مفهوم «کارآمدی»». *مجلس و پژوهش*، ۲، ۸۷-۷۹.
- شایان‌مهر، علی‌رضا (۱۳۷۷). *دائرةالمعارف تطبیقی علوم اجتماعی*. تهران: کیهان.
- عرب، سید محمد؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا و مروتنی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۳). «طراحی مدل فراترکیب عوامل مؤثر بر طلاق با مرور نظام‌مند مطالعه‌های پیشین». *اپیدمیولوژی ایران*، ۱۰(۴)، ۲۲-۱۰.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین و غلامی، مهرداد (۱۳۹۴). «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴». *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۴(۱)، ۳۸-۲۳.
- کاوسی خامنه، روشک؛ پورعزت، علی‌اصغر و عباسی، طیبه (۱۳۹۶). «شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری». *مدیریت دولتی*، ۹(۱)، ۶۰-۳۵.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۶). «روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی». *سیاست*، ۴۷(۳)، ۷۳۶-۷۲۱.
- گیدنز، آنتونی و بردسال، کارن (۱۳۹۴). *جامعه‌شناسی*. ترجمه حسن چاوشیان. تهران: نی.
- محمدپور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن و حسینی سهی، سید عباس (۱۳۹۳). «مطالعه میزان به‌کارگیری تئوری نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ در بین مدیران بانک شهر با رویکرد توسعه بهره‌وری». *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۲(۶)، ۱۶۸-۱۵۹.

Akhtar, S., Nath, M., & Kalita, P. (2014). "Towards 360 Degree Performance Review of Ministers". *ASCI Journal of Management*, 43(2), 18-28.

Albrow, M. (2003). *Sociology: The Basics*. London: Routledge.

Anderson, J. E. (2003). *Public Policymaking; An Introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Andeweg, R. B. (2000). "Ministers as Double Agents? The Delegation Process between Cabinet and Ministers". *European Journal of Political Research*, 37(3), 377-395.

Andeweg, R. B. (2014). "Cabinet Ministers: Leaders, Team Players, Followers? ", pp. 532-547. In R. A. W. Rhodes & Paul 't Hart (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Leadership*. New York: Oxford University Press.

Bakema, W. E., & Secker, I. P. (1988). "Ministerial Expertise and the Dutch Case". *European Journal of Political Research*, 16(2), 153-170.

Blondel, J. (1991). "Cabinet Government and Cabinet Ministers", pp. 5-18. In Jean Blondel & Jean-Louis Thiebault (Eds.), *The Profession of Government Minister in Western Europe*. New York: Palgrave Macmillan.

Bruce, S. & Yearley, S. (2006). *The SAGE Dictionary of Sociology*. London: SAGE Publications.

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.

- 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. T., & Onstein, H. (2012). From Oblivion to Limelight: Stability and Change in Dutch Post-Prime Ministerial Careers. In *Former Leaders in Modern Democracies* (pp. 161-185). Palgrave Macmillan, London.
- 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*. UK: London: Institute for Government.
- 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.
- Hogarth, R. M. (1978). "A Note on Aggregating Opinions". *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 40-46.
- 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.
- Johansson, J. & Levine, S. (2013). "Evaluating Prime-Ministerial Performance: The New Zealand Experience", pp. 291-317. In Paul Strangio, Paul 't Hart & James Walter (Eds.), *Understanding Prime-Ministerial Performance: Comparative Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- 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.
- Kavanagh, D. & Richards, D. (2003). "Prime Ministers, Ministers and Civil Servants in Britain". *Comparative Sociology*, 2(1), 175-195.
- 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.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Marsh, D. & McConnell, A. (2010). "Towards a Framework for Establishing Policy Success". *Public Administration*, 88(2), 564-583.
- Marsh, D., Richards, D. & Smith, M. J. (2000). "Re-assessing the Role of Departmental Cabinet Ministers". *Public Administration*, 78(2), 305-326.
- Marsh, D., Richards, D., & Smith, M. J. (2001). *Changing Patterns of Governance in the United Kingdom*. UK: Basingstoke: Palgrave.
- Mintzberg, H. (2007). "The Manager's Job: Folklore and Fact", pp. 33-50. In Robert P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

- Morrell, K. & Hartley, J. (2006). "A Model of Political Leadership". *Human Relations*, 59(4), 483-504.
- Paun, A. (2013). *Supporting Ministers to Lead; Rethinking the Ministerial Private Office*. England: Institute for Government.
- Peters, B. G., & Helms, L. (2012). Executive leadership in comparative perspective: Politicians, bureaucrats and public governance. In *Comparative political leadership* (pp. 25-55). Palgrave Macmillan, London.
- Rhodes, R. A. W. (2005). "Everyday Life in a Ministry; Public Administration as Anthropology". *American Review of Public Administration*, 35(1), 3-25.
- Rhodes, R. A. W., & Tiernan, A. (2013). "Organizational Capacity and Prime Ministerial Effectiveness: Observations from Australia". *63rd PSA Annual Conference, 'The Party's Over?'*. 25-27 March 2013. Cardiff: City Hall.
- Riddell, P., Gruhn, Z. & Carolan, L. (1991). *The Challenge of Being a Minister: Defining and Developing Ministerial Effectiveness*. UK: Institute for Government.
- Rose, R. (1971). "The Making of Cabinet Ministers". *British Journal of Political Science*, 1(4), 393-414.
- Rose, R. (2000). "When and Why Does a Prime Minister Change? ", pp. 47-62. In R. A. W. Rhodes (Ed.), *Transforming British Government: Vol 2*. London: Macmillan.
- Searing, D. (1995). "Backbench and Leadership Roles in the House of Commons". *Parliamentary Affairs*, 48(3), 418-437.
- Sheppard, S. (1998). "Ranking New Zealand's Prime Ministers". *Political Science*, 50(1), 72-89.
- Silvester, J., & Dykes, C. (2007). "Selecting Political Candidates: A Longitudinal Study of Assessment Centre Performance and Political Success in the 2005 UK General Election". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 11-25.
- Smaller Government: What do Ministers Do?* (2011). House of Commons; Public Administration Select Committee. Accessible at: <https://publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmpublicadm/writev/smallergov/smallergov.pdf>
- 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.
- Swinson, Jo (2015). *Ministers Reflect*. England: Institute for Government.
- 't Hart, P. & Schelfhout, D. (2016). "Assessing Prime-ministerial Performance in a Multiparty Democracy: The Dutch Case". *Acta Politica*, 51(2), 153-172.
- 't Hart, P. (2011). "Evaluating Public Leadership: Towards an Assessment Framework". *Public Money & Management*, 31(5), 323-330.
- Terry, L. D. (2015). *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator*. CA: Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Theakston, K. (2013). "Evaluating Prime-Ministerial Performance: The British Experience", pp. 221-242. In Paul Strangio, Paul 't Hart, & James Walter (Eds.), *Understanding Prime-Ministerial Performance: Comparative Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- 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 Keith Dowding, & Chris 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.

Zimmer, L. (2006). "Qualitative Meta-Synthesis: A Question of Dialoguing with Texts". *Methodological Issues in Nursing Research*, 53(3), 311-318.