

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۵، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰، صص ۱۳۵-۱۵۷

نوع مقاله: پژوهشی

تدوین مدل مفهومی مدیریت خوب در شرکت‌های تولیدی-بازرگانی^۱

حمیدرضا جلیلیان*

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد، حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۵

چکیده

مدیریت خوب عضو حیات‌بخش، پویا و زمینه‌ساز مشارکت گستره کارکنان در سیاست‌گذاری سازمانی است که هدف چرخه فعالیت شرکت را خدمت به کل بزرگ‌تر (جامعه) و مقدم بر سود سهامداران می‌داند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مفهومی مدیریت خوب در شرکت‌های تولیدی-بازرگانی با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از استراتژی نظریه داده‌بنیاد صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۱ نفر از خبرگان علمی و اجرایی است که به شیوه هدفمند و از طریق روش گلوله برفی جهت انجام مصاحبه انتخاب شدند. فرایند مصاحبه به صورت نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. با تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۵۲۷ کد اولیه در قالب ۹۵ مفهوم و ۲۶ زیر مقوله و ۶ عامل طبقه‌بندی و مدل مفهومی نهایی در جامعه مورد مطالعه تدوین گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرایند دستیابی به الگوی مدیریت خوب موضوعی چندوجهی است که مستلزم توجه هم‌زمان به مقوله‌های شرایط علی (آموزش‌های دانشگاهی-ضمن خدمت، توازن رفتاری رهبری-مدیریتی، مقررات حاکمیتی، ساختار توسعه‌یافته و تقاضای محیطی)، زمینه‌ای (ظرفت ارتباط صنعت-دانشگاه، مدیریت راهبردی منابع انسانی، انعطاف‌پذیری سازمانی)، مداخله‌گر (قوانین بخش دولتی-خصوصی، ارزیابی برنامه‌ریزی نشده و اجری مدل‌های موفق) و در نهایت راهبردها (مدیریت تغییر سازمان، مسئولیت‌پذیری شرکتی و تدوین منشور اخلاقی مدیران) است. دستیابی به رشد پایدار، افزایش مقبولیت اجتماعی شرکت، انسانی شدن محیط کار، پاسخگویی شرکتی و توسعه عادات اخلاقی مدیران نیز به عنوان پیامدهای اجرای الگوی مدیریت خوب شناسایی گردید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت خوب، مدیریت اخلاقی، نظریه داده‌بنیاد، شرکت تولیدی-بازرگانی

۱- مقدمه

بر اساس گزارش‌های مجله تخصصی فورچون^۱، ۲۵ درصد از شرکت‌های مورد مطالعه این مجله، مدیریت را به‌عنوان یکی از عوامل اساسی موفقیت یا شکست شرکت‌ها معرفی کرده‌اند. عامل متمایزکننده در همه سازمان‌ها، عنصر مرکزی هر موجودیت و حتی مدنیت جامعه مدیریت آن است که همانند رهبر ارکستر در سازمان عمل می‌کند [۱]. کانتر^۲ در تأکید بر دیدگاه دراگر^۳، اصطلاح مدیریت خوب^۴ را معادل مدیریت دراگر می‌داند و معتقد است که مدیریت خوب، بهترین امیدواری برای صلح جهانی است. به نظر دراگر، ضرورت توسعه، سازمان‌ها را در جستجوی بازارهای جدید به آن‌سوی مرزهای ملی سوق می‌دهد. جهان به‌وسیله مجموعه‌ای از روابط تجاری که در آن منافع مدیران در اداره شرکت‌های چندملیتی، بر منافع سیاستمداران برتری می‌یابد، به هم پیوند می‌خورد؛ بنابراین در بُعد کلان کیفیت زندگی، توسعه فناوری و صلح جهانی همگی حاصل مدیریت خوب است [۲]. مدیریت خوب شرایط کاری خوشایندی را برای کارکنان ایجاد می‌کند، آن‌ها را طرف مشاوره قرار می‌دهد و همچنین در محیط کار شرایط دخالت آنان در فرایند تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازد و از این طریق، جو سازمانی مطلوبی را برای تلاش حداکثری مجموعه سازمانی شکل می‌دهد [۴]. مدیریت خوب یعنی کارآمدی مدیریت و ایجاد کارایی در سازمان؛ اما کارایی صرفاً بعد فنی مدیریت خوب است. مدیران برای تحقق اهداف به کارکنان نیاز دارند و کارایی مدیریت را مستلزم همکاری آنان می‌دانند؛ بنابراین هرگونه سوء رفتار مدیریت مانند عدم تکریم و عدم رفتار صادقانه با کارکنان و یا مانع‌تراشی در مسیر رشد آنان با ماهیت مدیریت خوب در تضاد است [۳]. مدیریت و رهبری (هر دو عنصر) برای ارائه خدمات مناسب، اهمیت دارند؛ هرچند هر دو آن‌ها وجوه مشترک قابل‌توجهی دارند، درعین‌حال دارای رویکرد، نگرش، مهارت و رفتارهای متفاوتی هستند. مدیران خوب باید تلاش کنند رهبران خوبی باشند؛ از طرفی رهبران خوب به مهارت مدیریت برای اثربخشی کاری نیاز دارند [۴]. مدیر حرفه‌ای دارای قدرت تحلیل مسئله و حل منطقی آن است، مدیران خوب نارسایی‌های محیط را به فرصت تبدیل و مسائل را با ترکیب منطق و خلاقیت حل می‌کنند که حاصل آن شکل‌گیری سازمان خوب است. حیات سازمان خوب روبه‌زوال خواهد بود مگر اینکه به‌وسیله مدیریت عمومی خوب در موقعیت‌های حساس و کلیدی هدایت شود. سازمان ممکن است سال‌ها باوجود غنای سایر منابع مانند دانش فنی، بازار انحصاری و منابع مالی فعالیت کند اما در بین رقبا به جایگاه مناسب دست نیابد؛ مدیریت خوب

این وضعیت را به فرصت تبدیل و مسیر تعالی سازمان را هموار می‌سازد [۴]. هدف مدیریت خوب در سطح کلان، ارائه خدمات کارآمد و پایدار به جامعه است. دستیابی به این اهداف زمانی امکان‌پذیر است که منابع کلیدی خدمات از جمله منابع انسانی، مادی و سخت‌افزاری به‌طور مناسبی باهم ادغام و هارمونی لازم بین آن‌ها شکل گیرد؛ چنین هماهنگی، مستلزم وجود قابلیت‌های مدیریت خوب در ساختار سازمان‌ها است. از نظر دراکر، سازمان تجاری مشتری محور مانند هر سازمان دیگری، یک پدیده انسانی-اجتماعی و در حقیقت یک پدیده اخلاقی است. در تفکر مدیریت خوب، خدمت به مشتری، یک اولویت است و سود وسیله‌ای برای ادامه سرمایه‌گذاری در نوآوری و توسعه است. برخلاف نگرش مطالعات سیاسی و سازمان‌های اجتماعی در غرب که تفکرات ماکیاوولی وجه قالب است، دراکر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را رسالت اصلی و عامل بقا و موجودیت سازمان با مفهوم اخلاقی آن می‌داند [۵].

با عنایت به مطالب فوق مبنی بر نقش مدیریت خوب در هدایت سازمان‌های قرن بیست‌ویک با ماهیت متفاوت و همچنین محوریت گزارش‌های رسمی مجله فورچون در خصوص چالش مدیریت سازمان در این قرن، وجود الگوی مدیریتی مناسب می‌تواند بخش اصلی تقاضای محیط و چالش‌های آن را ساماندهی کند. از طرفی، تعدد نظریه‌های مدیریتی که هر یک در پارادایم‌های فکری جداگانه، ابعاد و ویژگی‌های مدیریت را تحلیل کرده‌اند، موجب شده است اکثر مطالعات و نظریه‌های موجود، صرفاً به بیان فهرستی از ویژگی‌های مدیریت اکتفا کنند (نه) طراحی چهارچوب مفهومی که نمایانگر جنبه‌های مختلف مدیریت خوب به‌عنوان عامل متمایزکننده در محیط پرچالش عصر کنونی باشند. بر این اساس، در این پژوهش سعی بر آن است تا با طرح نظریه مدیریت خوب، به‌عنوان یک فرایند و کارویژه اجرا (جدا از مفهوم حکمرانی خوب)، ابعاد، زمینه‌ها، عوامل تأثیرگذار و پیامدهای آن را در یک الگوی منسجم ارائه شود؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که چارچوب مفهومی مدیریت خوب چگونه است و متأثر از چه عواملی است؟ عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر آن کدامند و چه پیامدهایی را برای سازمان به دنبال دارد؟

۲- چارچوب نظری پژوهش

۲-۱- مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری مدیریت خوب

بسیاری از صاحب‌نظران، علت موفقیت و شکست سازمان‌ها را در تفاوت مدیریت آن‌ها

می‌دانند. به اعتقاد پیتر دراکر، مدیریت خوب، عضو پویا، حیات‌بخش و یک کالای همیشه کمیاب در سازمان است. توان رقابت در کسب‌وکار، ناشی از مدیریت خوب منابع سازمانی است [۶]. مدیریت خوب حتی بهتر از کارکنان خبره، واحد فناوری اطلاعات و بخش تحقیق و توسعه سازمان توانایی تشخیص مسیر درست و پیش‌بینی منابع لازم برای دستیابی به موفقیت شرکت را دارد [۷]. مدیریت خوب، توانایی ترسیم تصویر آینده سازمان و عدم انحراف از مسیر تعیین‌شده با رویکرد کارآفرینی در سازمان است که به‌عنوان عنصر تجاری‌سازی ایده‌های ناب در سازمان، پیوسته به دنبال شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات بالقوه برای همسوسازی آن‌ها با فلسفه وجودی سازمان است [۸]. مدیریت خوب با بهبود شرایط کار زمینه مشارکت گسترده کارکنان در تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند و فعالیت صنعتی شرکت را با هدف خدمت به کل بزرگ‌تر (جامعه)، مقدم بر سود سهامداران می‌داند. شناخت مسائل پیچیده، تعیین اهداف چالشی و متقاعدسازی کارکنان برای پذیرش آن، طوری که منافع چندجانبه سازمان - کارکنان و محیط در آن تأمین شود، به‌عنوان ماهیت مدیریت خوب شناخته‌شده است [۳]. وستن^۷ (۲۰۰۳) اخلاق را محور فرایند مدیریت خوب در سازمان می‌داند و معتقد است اگر اصول و استانداردهای اخلاقی را از مدیریت جدا کنیم، نه‌تنها مدیریت غیرانسانی شکل می‌گیرد، بلکه مدیریت بد^۸، نمود عینی در کارکردهای مدیریت پیدا می‌کند [۹]. توجه به ارزش‌های انسانی، فرهنگ جامعه و تکیه بر مدیریت اخلاقی، یک نوع برتری رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود [۱۰]. مدیریت اخلاقی باعث پرورش حس مسئولیت‌پذیری، تعهد اخلاقی، وفاداری و ایجاد رفتارهای اخلاقی پایدار در سازمان می‌شود. مدیریت خوب منابع سازمان عامل موفقیت رقابت در کسب‌وکار است. بخشی از این مدیریت خوب مربوط به رفتار سازمانی با کارکنان و بخش دوم آن شناخت عامل‌های مخالف و اینرسی‌های رقباست که هوش تجاری مدیریت را تشکیل می‌دهد [۶، ۱۰]. تغییر سبک مدیریت بر اساس مسئولیت پذیرفته‌شده مدیر برای اداره رفتار کارکنان مختلف متناسب با ویژگی‌های شخصیتی و خواسته بیرونی آنان، خصیصه پایدار رهبران پیشگام و مدیران اثربخش است. شناخت الگوهای خوب مدیریت و دستیابی به پیشایندها و پیامدهای آن می‌تواند فرصت رفتار هوشمندانه، پرهیز از تئوری‌های بد و بهره‌مندی از رفتار سازنده و توسعه شهرت سازمانی را فراهم سازد. هر مدیر نیازمند تئوری یا مجموعه نظریه‌های است که بتواند سازمان را کنترل، قدرت رقابت را افزایش و در نهایت حیات سازمان را تضمین کند. مدیر خوب، با هوشمندی تشخیص می‌دهد که تئوری‌های بد

مدیریتی، اقدام عملی خوب آنان را تخریب یا بی‌اثر نسازد [۱۱].

۲-۲- دیدگاه‌های دوگانه به نقش مدیران در سازمان

داستان موفقیت و شکست، افسانه شرکت‌های امروزی شده است. برخی از شرکت‌ها پیشرو و مدیران آن‌ها، قهرمان معرفی می‌شوند و نام برخی هم به‌عنوان بازنده در اذهان قاب می‌شود و مدیران آن‌ها مورد سرزنش قرار می‌گیرند [۱۲]؛ اما این سؤال مطرح است که چرا این اتفاق رخ می‌دهد؟ منطق و فلسفه این عمل چیست؟ نگاه غالب در مدیریت این است که مدیران در توسعه فرایندهای بنیادی سازمان نقش دارند و مستقیماً عامل شکست یا موفقیت سازمان‌ها هستند. این نوع تفکر، رویکرد مطلق‌گرا به مدیریت^۹ است. در مقابل، عده‌ای دیگر به رویکرد نمادین مدیریت^{۱۰} معتقد هستند به این مفهوم که شکست یا موفقیت سازمان به عوامل بیرونی مربوط می‌شود که از کنترل مدیران خارج است. طرفداران رویکرد مطلق‌گرا بر این باورند که تفاوت در عملکرد سازمان به تصمیم‌گیری و اقدامات مدیران در هدایت سازمان وابسته است. پیش‌بینی تغییر، بهره‌گیری از فرصت‌ها، اصلاح ضعف عملکردی به‌منظور هدایت مناسب سازمان، ویژگی اصلی مدیران خوب است. بر اساس این نگرش، برای عامل اصلی عدم موفقیت سازمان همیشه باید یک نفر به‌عنوان پاسخگو و مسئول این ضعف عملکردی معرفی شود و آن فرد همان "مدیر" سازمان است [۱۳]؛ از طرفی، هرگاه سازمان با یک موفقیت همراه شود، هرچند نقش اندکی در دستیابی به پیامدهای مثبت عملکردی داشته باشد، باز مدیر سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد. این نوع نگاه مطلق‌گرایی به مدیران، بیشتر به تصور کلیشه‌ای مربوط است که مدیر را عامل اصلی تسلط بر تمامی موانع شناخته‌شده در راه تحقق اهداف سازمان می‌داند. بر اساس نگرش نمادین، توانایی مدیریت برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان از طریق عوامل خارجی محدود می‌شود و به‌شدت تحت نفوذ این عوامل است؛ بنابراین غیرمنطقی است که انتظار داشت مدیران بتوانند تأثیر چشم‌گیری بر عملکرد سازمان داشته باشند. در عوض عملکرد سازمان تحت تأثیر عوامل اقتصادی، مشتریان، سیاست‌های دولتی، فعالیت رقبا، وضعیت صنعت و سیاست‌گذاری‌های قبلی است که مدیران کنونی سازمان کنترل اندکی بر آن دارند. در شرایط واقعی، مدیران نه بسیار قدرتمند و تأثیرگذار و نه کاملاً بی‌تأثیر هستند، بلکه سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و اقدامات آن‌ها با محدودیت‌هایی مواجه است که محدودیت‌های خارجی بیشتر ناشی از محیط سازمان و منبع محدودیت‌های درونی، فرهنگ سازمان است؛

بنابراین مدیریت خوب عنصری است که سازمان را از حالت بسته خارج می‌کند تا به‌عنوان موجودیتی پویا رفتار کند [۱۴،۱۵]. مدیران حرفه‌ای قادرند مفاهیم و کارکردهای مدیریت را به‌خوبی در سازمان تبیین کنند، روش و فنون زیبا را در سازمان به‌کارگیرند [۱۶]، از قابلیت‌ها و ابزارهای کاربردی موجود در سازمان آگاه هستند [۱۷،۱۸]، هدف اساسی آن‌ها از تحلیل مسائل و عملکرد سازمان، تسخیر و نفوذ کامل در آن است [۱۹]، پیوسته در حال بازسازی استراتژی سازمان هستند و با نگاه اخلاقی، ماهیت و تصویر مثبتی از سازمان را معرفی می‌کنند [۲۰].

۳- پیشینه پژوهش

در حوزه مدیریت خوب، پژوهش (های) داخلی انجام نشده است و تمامی پژوهش‌ها مربوط به حوزه "حکمرانی خوب" با نگاه به کارکرد مدیریت در بخش دولتی است که کارویژه، فلسفه وجودی و سیاست‌های آن با موضوع پژوهش حاضر با کارویژه اجرا در بخش غیردولتی متفاوت است. از طرفی در مطالعات خارجی نیز بیشتر مفهوم مدیریت خوب با سایر مقوله‌ها و حوزه‌های مدیریت موردبررسی (بسیار اندک) قرارگرفته است که در جدول ۱ برخی از آن‌ها به‌صورت خلاصه ذکر شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌شده در قلمرو مدیریت خوب (دیدگاه‌ها، نظرات و نتایج)

عنوان پژوهش	ز	خلاصه دیدگاه و یافته‌ها
برداشت‌های مدیریتی و رهبری در سریلانکا؛ مدیریت خوب و تعالی رهبری	[۷]	در این پژوهش کمی، سه متغیر تعالی رهبری، بلوغ سازمانی و مدیریت خوب بررسی گردید. نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد، وفاداری و پایداری عوامل تعالی رهبری و بلوغ سازمانی هستند. برای توسعه ظرفیت منابع انسانی، اعمال مدیریت خوب با تأکید بر اخلاق لازم است.
مدیریت خوب موفقیت شرکت را بهتر از سایر بخش‌ها پیش‌بینی می‌کند	[۱۰]	مدیریت خوب از بخش‌های مختلف مشاوره می‌گیرد و با بهترین نحو سازمان را اداره می‌کند. مدیریت خوب مانند یک مشاور عمل می‌کند. این مدیران از رهبران شرکت‌های پیشگام به‌طور پیوسته یاد می‌گیرند.
بُعد معنوی اخلاق کسب‌وکار و مدیریت پایداری	[۳۸]	نویسنده به رویکردهای نوین در اخلاق کاری و معنویت به‌عنوان خط گمشده، مسئولیت‌پذیری مدیریت کارآمد و شکست در اخلاق کسب‌وکار تحت عنوان مفاهیم مربوط به رهبری و مدیریت معنوی و اثربخش اشاره می‌کند.

عنوان پژوهش	ردیف	خلاصه دیدگاه و یافته‌ها
به‌سوی مدیریت خوب با نگاهی به چرخه حیات شرکت	[۱۱]	نویسندگان با اشاره به لزوم بازنگری در خصوص کارکردهای مدیریت به دلایل شکست شرکت‌ها اشاره می‌کند و چرخه حیات جدیدی برای شرکت معرفی می‌نماید و در انتها برای دستیابی به موفقیت در مدیریت به عوامل آموزش، رهبری و مدیریت منابع انسانی اشاره می‌کند.
قلب مؤسسه خوب	[۳۹]	نویسندگان به بازسازی اخلاق مدیران، معنویت در مدیریت و استراتژی‌های رشد مستمر به‌عنوان زمینه‌های مدیریت موفق ذکر کرده‌اند.
اخلاق مدیریت: هسته مدیریت	[۴]	نویسنده مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، خصیصه‌های روحی و اخلاقی را محور فرایندهای مدیریت بالأخص تصمیم‌گیری معرفی می‌کند.
مدیران کل خوب حرفه‌ای نیستند	[۶]	مدیران خوب اغلب با عنوان مدیرکل، مدیر عالی اجرایی، مدیر بخش و یا مدیر کارخانه شناخته می‌شوند که نقش انسجام دهنده در شرکت دارند. این مدیران دانش و مهارت دیگر مدیران را در اداره سازمان به کار می‌گیرند.
تئوری‌های مدیریتی بد، فعالیت مدیریت خوب را از بین می‌برد	[۱۶]	بر اساس نتایج پژوهش، تئوری و عقاید افراد به‌شدت رفتار مدیریتی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در این میان، نوع و درصد دانش، چشم‌اندازهای مبتنی بر ایدئولوژی مبهم، مفروضات منفی در خصوص افراد و مؤسسه باعث شکل‌گیری تفکر منفی و درنهایت فعالیت‌های مخرب مدیران می‌شود.

بر اساس مطالعات انجام‌شده خارجی (مطالعات داخلی انجام‌نشده است) در این حوزه این گونه استنباط می‌شود که مطالعه جامعی در خصوص مدیریت خوب، صورت نگرفته است؛ بنابراین پژوهش حاضر قادر است شکاف نظری موجود را تا اندازه‌ای ترمیم نماید.

۴- روش‌شناسی پژوهش

بر اساس بررسی وضعیت پیشینه پژوهش، می‌توان گفت مدلی تحت عنوان مدیریت خوب با ابعاد آن موردبررسی قرار نگرفته است؛ بنابراین به‌منظور ارائه یک چارچوب نظری از این مفهوم نوظهور، روش کیفی و استراتژی داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند استراوس و کربین^{۱۱} به‌کار گرفته شد. بر اساس مدل پیاز فرایند پژوهش، مبانی فلسفی پژوهش تفسیری، جهت‌گیری آن بنیادی با رویکرد استقرایی است. استراتژی پژوهش، نظریه داده‌بنیاد باهدف فهم و اکتشاف (اکتشافی) مفهوم "مدیریت خوب" از طریق داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مراجعه به اسناد و مدارک موجود مانند تحلیل‌های مکتوب مرتبط با موضوع پژوهش است.

به منظور استخراج مفاهیم حاصل از داده‌های مصاحبه، فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری انجام شد. بعد از استخراج کدهای باز از روی مصاحبه‌ها، در مرحله بعد فرایند کدگذاری محوری انجام گرفت و سپس بر اساس مدل پارادایمی پایه پژوهش کدها و مفاهیم در قالب مدل مفهومی طراحی و در نهایت با کدگذاری گزینشی ابعاد مدل مفهومی نظم نظری یافتند.

۴-۱- جامعه و نمونه آماری پژوهش

با توجه به هدف پژوهش، مصاحبه‌شوندگان شامل دو گروه از خبرگان اجرایی در شرکت‌های منتخب با این پیش‌فرض که تعداد کارکنان آن کمتر از ۷۰ نفر و تجربه مدیران کمتر از ۵ سال نباشد و خبرگان علمی از بین استادان گروه مدیریت تجربه علمی بالای ۵ سال و صاحب‌نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابتدا با یکی از مدیران اجرایی و اساتید مدیریت که معیار لازم را داشتند، مصاحبه انجام گردید و در ادامه از آن‌ها درخواست شد که صاحب‌نظران دیگر را معرفی نمایند. در نظریه داده‌بنیاد معیار قضاوت در مورد زمان توقف نمونه‌گیری، اشباع نظری است، بدین ترتیب که گردآوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که مدل به حد اشباع و آمادگی ساخت برسد [۲۱]؛ بر این اساس پس از مصاحبه اولیه فرایند کدگذاری انجام گردید، از نفر هفدهم به بعد تکرار داده‌ها مشاهده گردید و تقریباً کدهای جدید اندکی یافت می‌شد اما به منظور اطمینان فرایند مصاحبه تا ۲۱ نفر ادامه یافت و در این مرحله اشباع نظری حاصل گردید. جدول ۲ مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شونده	تعداد	پست/سمت	سابقه	تحصیلات	شرکت-سازمان
خبره اجرایی	۱۱	مدیرعامل	بالاتر از ۵ سال	کارشناسی و کارشناسی ارشد	تولیدی-بازرگانی
خبره علمی	۱۰	هیئت علمی	بالاتر از ۵ سال	دکتری	دانشگاه-گروه مدیریت
جمع	۲۱	-	-	-	-

به منظور افزایش اعتبار و اعتمادپذیری پژوهش رویکردهای چندگانه به کار گرفته شد که در جدول ۳ نوع رویکرد و اقدام عملی انجام‌شده به تفکیک آمده است.

جدول ۳. رویکردهای اعتبار و اعتمادپذیری پژوهش

رویکرد	روش	اقدام عملیاتی در پژوهش
گزینش گلوله برفی	انتخاب مصاحبه‌شونده بعدی با نظر مصاحبه‌شونده فعلی	درخواست از خبره فعلی برای معرفی خبره بعدی
رویکرد همه‌جانبه گرایی	کسب شواهد تقویت‌کننده از مآخذهای متفاوت	مصاحبه با خبرگان اجرایی و خبرگان علمی و مسندات مکتوب
ممیزی پژوهش توسط اعضاء	ارزیابی مدل نهایی توسط مشارکت‌کنندگان	الگوی نهایی برای افراد مصاحبه شده ارسال و نظر اصلاحی آنان در مدل اعمال گردید.
داوران بیرونی	ارجاع به ناظر بیرونی بی‌طرف	مدل استخراج‌شده در معرض داوری چند نفر از همکاران (۳ نفر) و دانشجویان ارشد قرار گرفت.
تطبیق	تطبیق و مقایسه مدل با داده‌های اولیه	مقایسه و ارزیابی الگو با داده‌های خام اولیه
صرف زمان زیاد در بستر پژوهش	درگیری در فضای پژوهش و محیط موردپژوهش	تناسب حوزه پژوهش و پژوهشگر، دانش تجربی پژوهشگر به‌عنوان مدیر و در بستر پژوهش

۵- یافته‌های پژوهش (تحلیل داده‌ها)

تحلیل و کدگذاری داده‌ها بر اساس رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شده است. در ابتدا و در حین کدگذاری باز با تحلیل سطر به سطر متن مصاحبه‌ها، کدهای اولیه و ثانویه استخراج گردید، سپس با کدگذاری محوری مفاهیم و مقوله‌ها را مشخص و به عامل‌ها نسبت داده شد. درنهایت در کدگذاری گزینشی با یکپارچه‌سازی مقوله‌ها، پالایش نظری و توسعه مدل صورت گرفت که در ادامه مراحل کدگذاری آمده است.

۵-۱- کدگذاری باز

در این مرحله داده‌های خام گردآوری‌شده از مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار می‌گیرند و متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های توصیفی پژوهشگر، جهت طبقه‌بندی مفاهیم علامت‌گذاری شده و برچسب می‌خورد [۲۱]. فرایند کدگذاری باز با تحلیل سطر به سطر و موشکافانه مصاحبه‌ها صورت گرفت. در این فرایند از کل ۲۱ مصاحبه، ۵۲۷ کد استخراج و در قالب ۹۵ مفهوم و ۲۶ مقوله و ۶ عامل طبقه‌بندی گردید. جدول ۴ نمونه‌ای از کدهای اولیه و



ثانویه استخراج شده در مرحله کدگذاری باز برای مقوله محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای حاصل از کدگذاری باز برای پدیده محوری

کدهای ثانویه	کدهای اولیه	نکات کلیدی مصاحبه (گزاره)
ارزش‌آفرینی - ذهنیت باز - اقتضاء گرا - فرصت شناسی	ذهنیت باز، ارزش‌آفرینی - وقت و موقعیت‌شناسی - شناخت فرصت‌ها	مدیریت خوب در اصل رهایی از یک ذهنیت همیشه در فاز بسته است طوری که بتواند از فرصت‌ها به‌درستی استفاده شود و سود حاصل شود.
همدلی - همدردی - فرهمندی - جذابیت درونی - ارتباط صمیمانه - درک متقابل - عدالت‌خواه	خود را جای دیگران قرار دادن، همدردی، شنونده خوب و عادل. جاذبه درونی، فرهمندی و تحول درونی	مدیریت خوب یعنی بدانید درد کارمندان چیست و مانند آن‌ها در آن لحظه فکر کنی و بدانی که آن‌ها هم مثل شما انسان هستند و یک جفت گوش شنوا داشته باشی و حق را به‌حق دار برسانی. مدیر خوب باید جاذبه درونی داشته باشد و دیگران را به سمت خودش بکشد.
صداقت - درستکاری - امانت‌داری - درک دیگران - جسارت	شخصیت درونی قوی، پایبندی به وعده‌ها، تلاش و جدیت در کار، اعتمادسازی و قدرت پذیرش اشتباه	مدیریت خوب یعنی صداقت، درستکاری و امانت‌داری در سازمان، اگر برنامه‌ای اعلام کرد و یا وعده‌ای به اعضای سازمان داده شد باید برای حرف خود احترام قائل شود و برای عملی سازی آن تلاش کند و اگر محقق نشد دلایل آن را برای مخاطب توضیح دهد

۲-۵- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرایند مقایسه، ترکیب، ادغام و ایجاد ارتباط میان مفاهیم، مقوله‌ها و زیرمقوله است. در کدگذاری محوری داده‌هایی را که در جریان کدگذاری باز، شناسایی شده است، با نظم جدید در کنار هم قرار می‌گیرند، به‌همین منظور مفاهیم و مقوله‌ها به عامل‌ها (مقوله اصلی) مرتبط گشته تا توصیف دقیق‌تری از پدیده‌ها شکل گیرد [۲۱]. در این مرحله شش عامل (مقوله) شامل؛ **مقوله‌های محوری** (پدیده‌ای مرکزی که در موقعیت و زمینه اکتشاف می‌کنیم)، **شرایط علی** (موجبات اصلی که پدیده مورد اکتشاف از آن ناشی می‌شود)، **شرایط زمینه‌ای** (شرایط خاصی که راهبرها را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، **عوامل مداخله‌گر** (شرایط زمینه‌ای که راهبرها را تعدیل می‌کنند)، **راهبرها** (کنش و واکنش منتج از پدیده محوری) و **پیامدها** (شرایط علی و راهبردهای اتخاذ شده به چه نتایج و آثاری منتهی می‌شوند) مشخص شدند [۲۲]. در ادامه جدول کدگذاری محوری هرکدام از عوامل شش‌گانه به تفکیک آمده است.

پدیده محوری: با توجه به هدف پژوهش، جهت‌دهی سؤالات مصاحبه مربوط به عامل محوری، کشف ابعاد و مفاهیم تشکیل‌دهنده مدیریت خوب است. داده‌های جدول ۶ کدگذاری عامل محوری را نشان می‌دهد. اعداد داخل پرانتز در این جدول تکرار کدها را نشان می‌دهد.

جدول ۶ مفاهیم و مقوله‌های مربوط به پدیده محوری

مفهوم (تعداد تأکید)	مقوله	عامل
مدیریت اخلاقی (۵)، تعالی‌گرایی (۷)، مری‌گرایی (۱۲)، آزاداندیشی (۷)، فرهنگ‌مدی (۱۴)، عقلانیت (۹)	رهبری اصیل	پدیده محوری (مدیریت خوب)
اعتمادسازی (۵)، هویت‌سازی سازمانی (۳)، مثبت‌اندیشی (خیرخواهی) (۶)، امانت‌داری (۷)، روابط صمیمانه (۶)	تمامیت	
قدرت‌یادگیری - قضاوت شهودی (۴)، نگرش دستگامی (۷)، پایش محیط (۴)، تیم‌گرایی (۵)، ارتباطات درون/بیرون سازمانی (۵)	تفکر استراتژیک	
سلامت سازمانی (۶)، جانشین‌پروری (۷)، مسئولیت‌پذیری اجتماعی (۵)، پاسخگویی (۴)، مشتری‌مداری (۴)، شفافیت (۵)	اخلاق‌گرایی	
همدلی (۸)، مهارت ارتباطی (۶)، دوستی ایثارگرانه (خودگذشتگی منطقی) (۷)، دغدغه‌مندی (عواطف انسانی منطقی) (۶)	عشق هوشمندانه	
تجربه‌تکوینی (یادگیری از درون) (۵)، انسجام شخصیت (۸)، تعلق سازمانی (۴)	خود‌مدیریتی	
ارزش‌آفرینی (۵)، فرصت‌شناسی (۴)، فرصت‌سازی (۹)	فرصت‌آفرینی	

شرایط علی: این شرایط عواملی هستند که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند و باعث شکل‌گیری مدیریت خوب می‌شوند. تحلیل پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤالات مربوط به شرایط علی منتج به استخراج کدهای جدول ۵ گردید.

جدول ۵ مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مفهوم (تعداد تأکید)	مقوله	عامل
سیاست‌های آموزش مدیریت (۵)، رویکرد علمی مدیریت (۴)، آموزش ضمن خدمت (۴)	توسعه آموزش دانشگاهی / ضمن خدمت	عوامل علی
رسمیت سازمان (۳)، شیفتگی مدیریت/رهبری (۸)، عینیت‌گرایی در حل تعارض (۳)، تعهد اخلاقی به جامعه (۴)	توازن رفتار رهبری/مدیریتی	
پایبندی به مقررات فراسازمانی (۵)، مبارزه با فساد (۴)، نظارت دولتی (۴)	مقررات حاکمیتی	
ساختار پویا / رویکرد سیستمی (۴)، شایسته‌سالاری (۶)، راهبرد توسعه‌گرا (۶)	ساختار توسعه‌یافته سازمانی	
الزام/ فشار رقبا (۶)، موقعیت سنجی مستمر (۳)، شرایط فراسازمانی (سیاسی) (۷)، مطالبه‌گری اجتماعی (۵)	تقاضای محیطی	

شرایط زمینه‌ای: در پژوهش حاضر بر اساس تحلیل پاسخ مصاحبه‌شوندگان مربوط به شرایط زمینه‌ای با توجه به جدول ۷ سه مقوله به‌عنوان عوامل بسترساز شناسایی گردید. جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

عامل	مقوله	مفهوم (تعداد تأکید)
عوامل زمینه‌ای	ارتباط صنعت / دانشگاه	حرفه‌ای‌گرایی مدیریت (۶)، ارتباط با مراکز علمی-آموزشی (۵)، توسعه قابلیت‌های علمی سازمان (۶)
	مدیریت راهبردی منابع انسانی	ظرفیت پایش محیط (انسانی-غیرمالی) (۶)، تیم‌سازی (فنی-تخصصی) (۷)، تعهد به رشد بلندمدت کارکنان (۵)
	انعطاف‌پذیری سازمانی	ساختار کاری پویا (۷)، پویایی فرایندهای سازمانی (۷)، ریسک‌پذیری (۴)، وجدت مالکیت مدیریت (۳)

عوامل مداخله‌گر: شرایطی است که به‌صورت اقتضایی ظاهر شده، موجبات تأثیر مثبت یا منفی بر شرایط علی می‌شوند. این شرایط بیشتر ناشی از اوضاع و رویدادهای غیرمنتظره بوده و لازم است از طریق راهبردها، کنش و برهم‌کنش‌ها به آن پاسخ داده شود. بر اساس تحلیل پاسخ مصاحبه‌شوندگان مربوط به شرایط مداخله‌گر با توجه به جدول ۸، سه مقوله به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی گردید.

جدول ۸ مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

عامل	مقوله	مفهوم (تعداد تأکید)
عوامل مداخله‌گر	قوانین دولتی / خصوصی	نظارت گروه ذینفع غیررسمی (سمن) (۴)، نظارت فراسازمانی رسمی (قانون کار) (۶)، آیین‌نامه‌های کنترل داخلی (۵)
	ارزیابی برنامه‌ریزی نشده	مشاوران برون‌سازمانی (۶)، ارزیابی کارکنان/مدیران (۶)، ارزیابی غیرمترقبه فرایندها (۴)
	مدل‌های موفق	الگوپردازی (۴)، مدیریت زمان/هزینه (۶)، برون‌سپاری (۵)

عوامل راهبردی: تعامل‌های راهبردی، کنش‌های بامنظور و عمدی هستند که برای حل یک مسئله صورت می‌گیرد و با صورت گرفتن آن‌ها پدیده‌ها شکل می‌گیرند [۲۳]. عوامل راهبردی شناسایی شده در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به عوامل راهبردی

عامل	مقوله	مفهوم (تعداد تأکید)
عوامل راهبردی	استراتژی مدیریت تغییر سازمانی	یکپارچگی سازمانی (۴)، خط‌مشی فراسازمانی تغییر (۴)، به‌کارگیری ایده‌های خلاق (۶)، وحدت جهت برای تغییر (۷)
	مسئولیت‌پذیری شرکتی	آگاه‌سازی مدیران (۵)، مدیریت مشارکتی (۵)، نظام پیشنهادات (۳)
	منشور اخلاقی مدیران	جوسازمانی سالم (۸)، فرهنگ شفاف‌سازی (۶)، حلقه مالکیت-مدیریت (۶)

پیامدها: پیامدها که به‌صورت خواسته یا ناخواسته هستند، از ترکیب و تلفیق مقوله‌های قبلی، بالأخص راهبردها به وجود می‌آیند. در این پژوهش پنج دسته پیامد از تحلیل مصاحبه‌ها حاصل گردید که در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به پیامدها

عامل	مقوله	مفهوم (تعداد تأکید)
پیامدها	رشد پایدار	بهبود مستمر فرایندها (۶)، قدرت مدیریت بحران (۷)، قدرت رقابت (۵)، بهره‌وری (۶)
	مقبولیت اجتماعی شرکت	تعامل با محیط (۵)، توسعه روابط کاری (۶)، مسئولیت‌پذیری محیط زیست (۳)
	انسانی شدن محیط کار	نوع‌دوستی (سازمانی-اجتماعی) (۶)، کرامت انسانی (۷)، اشتیاق به خدمت‌گزاری (۴)
	توسعه عادت اخلاقی مدیران	اعتمادسازی اجتماعی (۷)، دوسوتوانی (۵)، اخلاق‌گرایی سازمانی (۵)، عدالت محوری (۵)
	پاسخگویی شرکتی	پاسخگویی به کارکنان (۵)، پاسخگویی به جامعه (۶)، پاسخگویی به نهاد بالادستی (۳)

۵-۳- کدگذاری انتخابی و ارائه مدل مفهومی

در استراتژی داده‌بنیاد مجموعه مراحل کدگذاری به هم مرتبط هستند و به‌صورت رفت‌وبرگشتی انجام می‌شود تا مدل نهایی شکل گیرد. فرایند کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به نظر کرسول^{۱۲} (۲۰۰۵) یک نظریه‌پرداز داده‌بنیاد می‌تواند نظریه خود را به سه شیوه؛ به‌صورت نمودار، به شکل تشریحی

و روایت یک داستان و در قالب مجموعه‌ای از قضایا ارائه کند [۲۳]. در این پژوهش بر اساس الگوی نظام‌مند استراوس و کربین پس از یکپارچه نمودن و پالایش نهایی مقوله‌ها مدل پارادایمی پژوهش بر اساس مفاهیم خاص از کدگذاری محوری به صورت شکل ۱ طراحی و سپس فرایند کدگذاری انتخابی در قالب ۵ قضیه تدوین گردید.

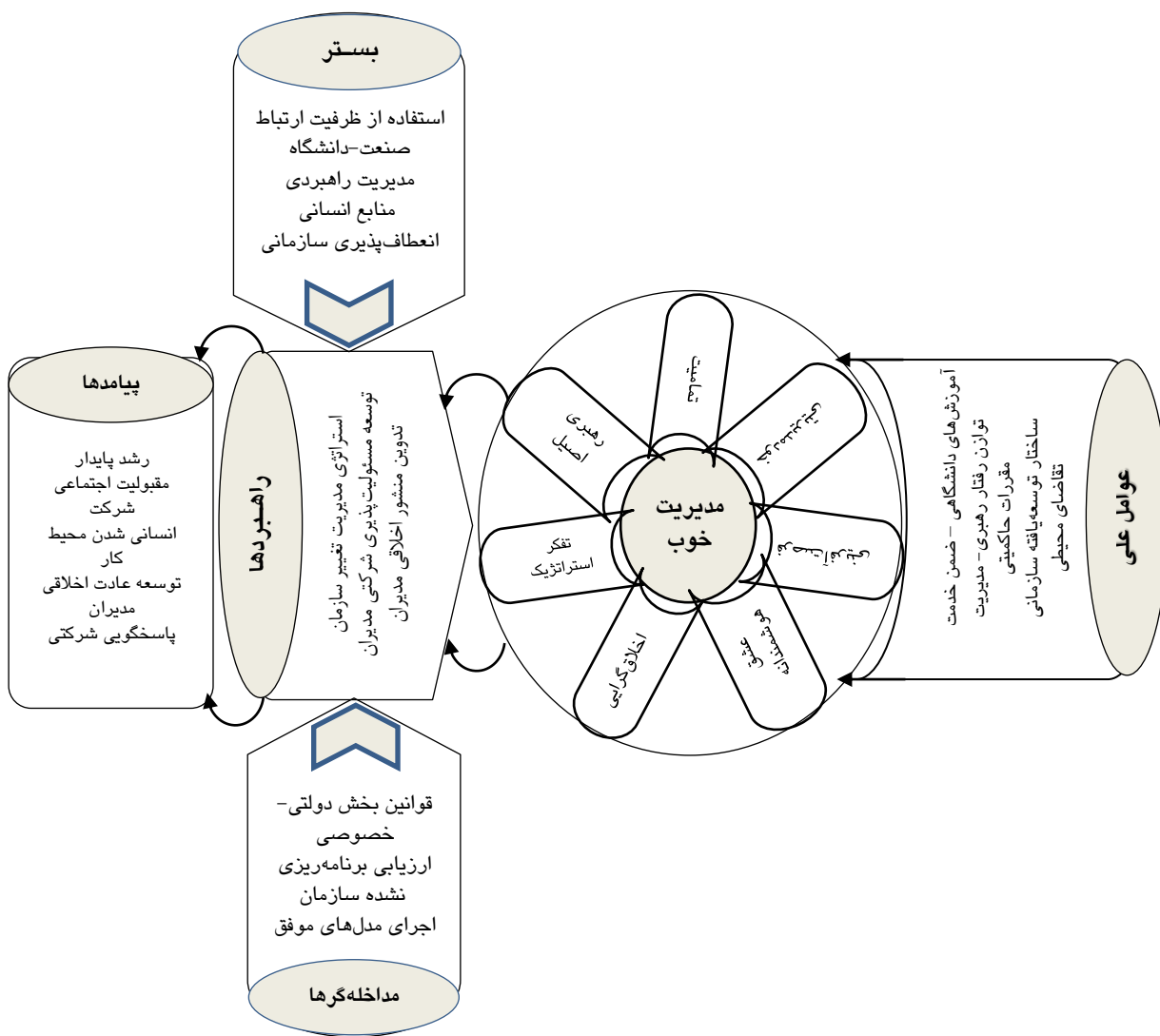
قضیه ۱: فرصت‌آفرینی، تفکر استراتژیک، خود‌مدیریتی، تمامیت، رهبری اصیل، عشق هوشمندانه و اخلاق‌گرایی ابعاد و ویژگی‌های لازم برای شکل‌گیری فرایند مدیریت خوب در سازمان است.

قضیه ۲: آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت، اجرای مقررات حاکمیتی خاص، ساختارهای منعطف و تکامل‌یافته، جهت‌گیری رفتارهای متوازن رهبری و مدیریتی و الزام و خواسته محیط فعالیت شرکت‌ها موجب تسهیل ظهور مدیریت خوب می‌شوند.

قضیه ۳: ارتباط مستمر شرکت‌ها با دانشگاه، رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی همراه با انعطاف‌پذیری در ساختار و سیاست‌ها زمینه مناسبی را برای حرکت به سمت مدیریت خوب فراهم می‌سازد.

قضیه ۴: الگوبرداری از مدل‌های موفق مدیریت، استفاده از قوانین دولتی (و خصوصی) و ارزیابی‌های غیرمترقبه و برنامه‌ریزی نشده از طرف نهادهای بالادستی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در راستای مدیریت خوب در شرکت عمل می‌کنند.

قضیه ۵: راهبرد مدیریت تغییر سازمانی، توسعه مسئولیت‌پذیری شرکتی مدیران و تدوین منشور اخلاقی مدیران با پشتیبانی و همسویی عوامل بسترساز و مداخله‌گر باعث افزایش مقبولیت اجتماعی شرکت، رشد پایدار، توسعه عادات اخلاقی مدیران، پاسخگویی شرکتی و انسانی شدن محیط کار می‌شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی پیشنهادی مدیریت خوب



۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند، مدل مفهومی پیشنهادی مدیریت خوب شامل هسته مرکزی، پیشایندها و پیامدهای آن مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه بر اساس مدل نهایی و ارتباط آن با پیشینه و مبانی نظری، یافته‌های پژوهش تشریح و سپس در راستای آن پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای عامل محوری: مدیریت خوب پدیده محوری پژوهش است. در پژوهش حاضر به‌منظور دستیابی به ماهیت و ابعاد تشکیل‌دهنده مفهوم مدیریت خوب در طول فرایند مصاحبه، سؤالات ویژه در این خصوص طرح گردید. بر اساس تحلیل داده‌های مصاحبه، مقوله‌های فرصت‌آفرینی، خود مدیریتی، عشق هوشمندانه^{۱۲}، تفکر استراتژیک، رهبری اصیل^{۱۴}، تمامیت^{۱۵} و اخلاق‌گرایی به‌عنوان مقوله‌های تشکیل‌دهنده مدیریت خوب شناسایی گردید. در این راستا مصاحبه‌شوندگان بیشترین تأکید را بر اخلاق محوری، رهبری اصیل و عشق هوشمندانه داشتند. بر اساس یافته‌ها و اظهارات مصاحبه‌شوندگان شرکت‌های مورد مطالعه بایستی با تأکید بر تعالی‌گرایی، عقلانیت کاری همراه با مثبت اندیشی، شفاف‌سازی کاری آگاهانه، پایبندی به ارزش‌های درونی و انسانی (با بیشترین تأکید) و برقراری روابط صمیمانه با کارکنان و هم‌تایان زمینه تقویت و شکل‌گیری مدیریت خوب در متولیان اداره شرکت‌ها را فراهم سازند. سه مفهوم ارزش‌آفرینی (پنج بار تأکید)، فرصت‌شناسی و فرصت‌سازی (سیزده بار تأکید) نیز از ابعاد مشهود پدیده محوری شناخته شده است. در ادبیات مدیریت این سه خصلت را بیشتر به‌عنوان خصیصه مدیران کارآفرین می‌دانند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که پایش مستمر تغییرات محیطی و ارزیابی اهمیت آن‌ها به‌منظور تقویت فرآیند ارزش‌آفرینی و فرصت‌سازی صورت گیرد. در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان نیز این ویژگی به‌عنوان یکی از راهکارها و شرایط لازم مدیریت خوب مورد تأکید بود. از طرفی پیشینه پژوهش [۴، ۸، ۲۸] ابعاد شناسایی‌شده این بخش را (به‌صورت غیرمستقیم) پشتیبانی می‌کند.

تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای شرایط علی: این مقوله موجب شکل‌گیری و توسعه مقوله محوری یعنی مدیریت خوب می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت، توجه به توازن رفتار رهبری- مدیریتی، پایبندی به مقررات تعیین‌شده از طرف بخش حاکمیتی، تأکید بر ساختارهای سازمانی توسعه‌یافته و ارگانیک، فشار و تقاضای محیط برون‌سازمانی از جمله عواملی هستند که موجب افزایش توان و

جهت‌دهی شرکت‌های مورد مطالعه به سمت دستیابی به الگوی مدیریت خوب می‌شوند. در این راستا به شرکت‌های مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد که برای حرکت به سمت اجرای الگوی مدیریتی خوب بر اساس ابعاد شناخته‌شده (شرایط علی) بایستی در حوزه سیاست‌گذاری آموزش‌های تخصصی، توجه هم‌زمان به اصول رسمیت سازمانی در عین انعطاف‌پذیری رفتاری و تعهد اخلاقی در مقابل جامعه در خصوص کالا، محصول و خدمات تولیدی اقدام عملیاتی انجام دهد. همچنین در راستای مقررات حاکمیتی و شرایط الزام‌آور محیطی، پایبندی به مقررات فراسازمانی، تمکین به نظارت دولتی، تغییر ساختار سازمانی موجود و استفاده از ساختارهای پویا، همسویی یا واکنش مناسب نسبت رقبا و پاسخ مناسب به مطالبه‌گری اجتماعی گروه‌ها غیررسمی مانند سمن‌ها شرایط دستیابی به الگوی مدیریتی مورد نظر را تسهیل می‌کند. پژوهش‌های گذشته [۱۱] با تأکید بر چرخه حیات جدید شرکت‌ها، آموزش [۱۰] رهبری [۶] و همچنین توجه به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی [۴]، یافته‌های پژوهش حاضر را در خصوص پیش‌نیازهای مدیریت خوب، پشتیبانی می‌کند.^{۱۶}

تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای شرایط مداخله‌گر: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وجود قوانین دولتی که قابلیت تسری و نظارت بر فعالیت‌های سایر بخش‌های تولیدی و خدماتی را داشته باشد، قدرت و توانایی حمایت و یا ممانعت از راهبردهای مدیریتی در دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده و پیامدهای آن‌ها دارد. بر اساس نظریه‌های مدیریت، اساس پایداری سیستم و فعالیت در راستای اهداف مشخص مستلزم سیستم کنترل (پیش‌نگر، حین عمل و بعد از عمل) و نظارت است. در این راستا، یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشته که: "بسیاری از شرکت‌های همکار ما به علت آگاهی قبلی از زمان حضور نهادهای نظارتی، بازرسی و سرکشی زمان‌بندی‌شده، سعی می‌کنند خیلی از کاستی‌ها و تخلفات احتمالی را به هر طریقی مخفی نگه‌دارند". در این راستا پیشنهاد می‌شود که ارزیابی‌های برنامه‌ریزی نشده در حوزه منابع انسانی، وضعیت مالی و غیرمالی شرکت صورت گیرد تا اجرای راهبردهای صحیح حمایت و پشتیبانی شود. اجرای مدل‌های موفق یکی دیگر از عوامل شناخته‌شده در این بخش است. به‌عنوان نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان علمی می‌گوید "لازم نیست شرکت‌ها برای خرید، استفاده از ماشین‌آلات و متدهای تولیدی هزینه‌تراشی کنند. بلکه اول باید از همتایان خود تجربه بگیرند و الگوبرداری نمایند؛ یعنی آزموده را آزمودن خطاست". مدیریت زمان-هزینه و برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های شرکت در این زمینه، کارساز است.

تحلیل یافته‌ها و پیشنهادهای در راستای شرایط زمینه‌ای: ایجاد ارتباط منطقی بین سبک مدیریت و موقعیت حاکم بر سازمان، پیش‌نیاز مدیریت هدفمند و قابل‌اتکا، در چرخه حیات و رقابت سازمان است. بر اساس یافته‌های پژوهش، انعطاف‌پذیری سازمانی با تأکید بر پویایی فرایندهای سازمانی و ساختارهای کاری پویا (۷ بار تأکید) بستر مناسب برای اجرای راهبردهای مدیریت را فراهم می‌سازد. با توجه به تحلیل داده‌های مصاحبه‌شوندگان و ادبیات نظری پژوهش به‌منظور تقویت قابلیت انعطاف‌پذیری سازمان لازم است که همسویی و وحدت جهت بین مدیریت و مالکیت ایجاد شود، ریسک‌پذیری محاسبه‌شده در اجرای ساختارهای نوین و پایش مستمر فرایندهای کاری، مورد تأکید و توجه مدیران قرار گیرد. استفاده از ظرفیت ارتباط صنعت با دانشگاه و رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع سازمانی از دیگر عوامل شناخته‌شده زمینه‌ای اجرای راهبردهای مدیریت خوب است. دانش، مادامی که در حوزه پژوهش و تحقیقات بنیادی مطرح شود، از چشم‌انداز مبهم و ریسک بالای سرمایه‌گذاری همراه است و هرگاه در قالب صنعت تجلی یابد باعث ثروت و ارزش‌آفرینی می‌شود [۲۴]. بر اساس اظهارات مصاحبه‌شوندگان به‌منظور حرکت به سمت تقویت ارتباط صنعت-دانشگاه و استفاده بهینه از منابع سازمانی بایستی به حرفه‌ای‌گرایی در استخدام مدیران، خرید خدمات علمی از مراکز علمی-آموزشی و استفاده از تیم‌های کاری تخصصی به‌طور ویژه مدنظر قرار گیرد. یافته‌های پژوهش‌های خارجی با تأکید بر عوامل آموزشی [۸]، توجه به دانش مدیران و انسجام فرایندهای سازمان [۴] و برخی از پژوهش‌های داخلی با تأکید بر دانش و ارزش‌آفرینی [۲۴] یافته‌های این بخش را تأیید می‌کند.

تحلیل یافته‌ها و پیشنهادهای در راستای راهبردها: استراتژی مدیریت تغییر سازمانی، توسعه مسئولیت‌پذیری شرکتی مدیران و تدوین منشور اخلاقی مدیران به‌عنوان راهبردهای مناسب شناسایی شده‌اند. در راستای دستیابی به راهبردهای شناسایی‌شده بر اساس ادبیات نظری و دیدگاه مصاحبه‌شوندگان باید ایجاد زمینه آگاه‌سازی مدیران، استفاده از سبک‌های مدیریتی کارمندمحور مانند الگوی مشارکتی و استفاده از مکانیسم نظام پیشنهادات در تدوین سیاست‌های مدیریتی سازمان به‌منظور توسعه احساس مسئولیت‌پذیری شرکتی اداره‌کنندگان شرکت مورد تأکید قرار گیرد. در ادبیات مدیریت گفته می‌شود که تنها چیزی که در سازمان‌ها ثابت است، خود تغییر است. در پژوهش حاضر نیز این مفهوم به‌عنوان یک راهبرد مهم شناخته شده است. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، هماهنگی و سازگاری در بین فعالیت‌های حوزه‌های مختلف (با بیشترین تأکید)، استفاده از ایده‌های خلاق اعضای شرکت، تناسب و

همسویی "ساختار-استراتژی-منابع" در شرکت و پایبندی به سیاست‌های فراسازمانی تحول، موجب مدیریت اثربخش تغییر سازمانی می‌گردد. منشور اخلاقی به‌عنوان ارزش‌های شغلی یک حرفه، دیگر راهبرد شناخته‌شده است. اساس وجود سیاست‌های اخلاقی در سازمان‌های بزرگ، داشتن منشور اخلاقی مکتوب است [۲۶، ۲۵]. تدوین اصول اخلاقی در جهت جو سلامت سازمانی، ایجاد ارتباط مستمر بین مالکیت و مدیریت در شرکت و در نهایت تمایل به توسعه فرهنگ شفاف‌سازی در تمامی ابعاد از جمله زمینه‌های دستیابی به راهبرد منشور اخلاقی استاندارد است. برخی از تحقیقات خارجی از جمله [۳۹، ۳۸، ۳۶] و همچنین پژوهش‌های داخلی [۲۶] با تأکید بر اهمیت اخلاق و مدیریت تغییر با یافته‌های این بخش هم‌سو هستند.

تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای پیامدها: پیامدها در مدل نظریه داده‌بنیاد حاصل تلفیق مقوله‌های قبلی به‌ویژه راهبردها است. در پژوهش حاضر دستیابی به رشد پایدار، مقبولیت اجتماعی شرکت، توسعه عادات اخلاقی مدیران، انسانی شدن محیط کار (تأکید بر رفتار سازمانی مثبت) و افزایش پایبندی به پاسخگویی شرکتی پیامدهای حاصل از همسویی ابعاد مدل مدیریت خوب است. مصاحبه‌شوندگان به مواردی مانند افزایش توان مدیریت بحران، مسئولیت‌پذیری در مقابل محیط‌زیست، توجه ویژه به قابلیت دوست‌توانی در شرکت و در نهایت افزایش سطح پاسخگو بودن شرکت در مقابل خواسته‌های جامعه را به‌عنوان نتایج جزئی‌تر حاصل از توجه به اجرا و پیاده‌سازی الگوی مدیریت خوب اشاره داشتند. پژوهشگران به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم به نتایج حوزه منابع انسانی [۲۹]، توجه به منافع اجتماعی [۲۷]، عملکرد کمی [۲۸] و رشد معنویت [۳۰، ۳۰] به‌عنوان برخی از پیامدها در این خصوص اشاره کرده‌اند.

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل مدیریت خوب و تئوری‌پردازی در این زمینه است؛ با توجه به بررسی پیشینه پژوهش می‌توان گفت که در این زمینه مبانی نظری اندک و مطالعه تجربی انجام نشده است^۷؛ بنابراین از لحاظ نظری سعی بر آن داشت تا بخشی از خلأ موجود در این زمینه را پوشش دهد؛ از طرفی با توجه به اینکه در ادبیات افراد علمی و اجرایی کشور گاهی اوقات دو مفهوم حکمرانی با کارویژه سیاست‌گذاری و مدیریت با کارویژه اجرایی، معادل هم فرض می‌شوند، در این پژوهش سعی شده است قلمرو این مفاهیم مشخص شود و برای حوزه اجرا، با توجه به اینکه یافته‌ها و مفاهیم مستخرج از آن بر اساس دیدگاه مدیران بومی است، ابعاد و پیشنهادهای کاربردی که با بستر بومی همسویی بیشتری دارد، ارائه شود. همچنین پژوهش جاری مفاهیمی را شناسایی کرده است که می‌تواند پایه پژوهش‌های بعدی با



استراتژی‌های دیگر قرار گیرد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدل مفهومی نهایی از طریق روش‌های کیفی دیگر و روش کمی مورد آزمون قرار گیرد. از جمله محدودیت پژوهش، نپا بودن موضوع احتیاط در تعمیم‌یافته‌های آن است؛ زیرا علی‌رغم به‌کارگیری استراتژی‌های مختلف تأمین قابلیت اطمینان (جدول ۳) تعداد محدودی از مدیران، نسبت به جامعه بزرگ مدیران بخش خصوصی شرکت داشته‌اند؛ از این جهت ممکن است جامعه آماری با تعداد بیشتر از مدیران، دیدگاه کامل‌تر و یا متفاوتی از یافته‌های جاری داشته باشد.

۷- پی‌نوشت‌ها

۱. این مقاله بخشی از نتایج مستخرج از طرح پژوهشی (پژوهانه) مصوب دانشگاه پیام نور تحت عنوان " طراحی چارچوب مفهومی مدیریت خوب (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی-بازرگانی استان کرمانشاه)" است.

2. Furun

3. Kanter

4. Druker

5. Good Management

۶. البته قابل‌ذکر است که الگوی "حکمرانی خوب" به‌عنوان پارادایم رایج در بخش دولتی پذیرفته شده است که به گفته دانایی‌فرد (۱۳۹۷) در محافل علمی و اجرایی، دو اصطلاح حکمرانی با کارویژه راهبری و مدیریت با کارویژه اجرا در کنار هم بسیار متداول شده است. مدیریت اشاره به تصمیم‌ها و کارهای اداری روزمره با عملیات سازمان دارد که اهداف هیئت حاکمه (حکمرانی) سازمان در پرتو آن اجرا می‌شود.

7. Whetston

8. Bad Management

9. Omnipotent View to Management

10. Symbolic View to Management

11. Strauss and Corbin

12. Creswell

13. Intelligent Love

14. Authentic Leadership

15. Integrity

۱۶. همچنان که پیش‌تر اشاره گردید، پژوهش‌های قبلی به‌صورت جزئی به موضوع پرداخته‌اند، بنابراین تأیید و همسویی یافته آن‌ها به‌صورت غیرمستقیم و با واسطه عوامل دیگر است.

۱۷. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه حکمرانی خوب و بیشتر با نگاه سیاست‌گذاری و بخش دولتی انجام شده است که با رویکرد پژوهش حاضر تفاوت دارد.

۸- منابع

- [1] J.W.Hathaway, the Power of Ethical Management (Book Review), *Business & Society Review*, (1988), 64- 79.
- [2] T.M.Hout, Are Managers Obsolete? *Harvard Business Review*, (2003)161–168.
- [3] D.Mele, Management ethics: placing ethics at the core of good management (2012), 5-12.
- [4] H.E.Warp, Good General Managers are not Professional, the journal of University of Chicago, 53(2010), 1-21.
- [5] Y.Gergalo Guide to understand what makes you a good manager. *Metropolia University of Applied Sciences, Bachelor of Business Administration, International Business & Logistics* (2019), 10-14.
- [6] M.R.Middleton, A conceptual framework for information management: formation of a discipline. Supervisor: Christiane Bruce, University of New South Wales, Doctor of Philosophy, *Information Technology*, (2006), 78-80.
- [7] N.R.Bloom, K. Brynjolfsson, Lead your way to success with HBR. *Journal of Harvard Business Review*, 19(2017), 1-5.
- [8] B.Schwenker, M.M.Dofel, *On Good Management: The corporate life cycle*, Springer Fachmedien Wiesbaden 2013.
- [9] J.T.Whetstone, the Language of Managerial Excellence: Virtues as Understood and Applied', *Journal of Business Ethics* 44(2019), 343–357.
- [10] R. P. T. Muteswa (2016), Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership an Organization: A Conceptual Study, *European Journal of Business and Management*, 8(2016), 135-140.
- [11] S.Ghoshal, Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practice, *Academy of Management learning & Education*, 4(2005), 75-91.
- [12] T. Laamanen, T.J.A.Lamberg, Explanations of Success and Failure in Management Learning: What Can We Learn from Nokia's Rise and Fall? *Academy of Management Learning & Education*, 15(2016), 2–25.



- [13] S.P.Robbins, M.Coulter, A. Randel, Management, 15 Edition (2018), Hoboken, NJ: Pearson.
- [14] K. Weber, D. Waeger, Organization As Politics: An Open Systems Perspective, Academy of Management Annals, 11(2017), 886–918.
- [15] S.N.Grösser, Complexity Management and System Dynamics Thinking, Springer Cham (2017). https://doi.org/10.17/978-3454382_5.
- [16] E.Ionescu, A. Meruță, R. Dragomiroiu Role of Managers in Management of Change. Procedia Economics and Finance. 16(2014). 10.1016/S2212-5671(14)00804-1.
- [17] J.Barbero, J.Casillas, H.Feldman, Managerial Capabilities and Paths to Growth as Determinants of High-Growth Small and Medium-Sized Enterprises, International Small Business Journal (2011), 671-694.
- [18] G.G.Inan, U.S. Bitici, Understanding organizational capabilities and dynamic in the context of micro enterprises: a research agenda, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 210(2015), 310 – 319.
- [19] X.Wang, Y. Zeng, Organizational Capability Model: Toward Improving Organizational Performance. Journal of Integrated Design and Process Science. 21(2017). 1-20.
- [20] M.E.Brown, L.K. Trevino, Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly 17(2006), 595–616.
- [21] M. Boroujerdi, H. Aghazadeh, M. Nazari, Development of a Conceptual Model of Competitive Cooperation in the Relations of Engineering Services Companies, Management Research in Iran, 25 (2021), 137-161.
- [22] Z.Solgi, H. Vahdati, S.N. Mousavi, A.H. Nazari, Designing a model of excellence in pure human resources; Basis for measuring the degree of purity of human resources, Management Research in Iran, Volume 25(2021), 74-93.
- [23] A.Strauss, J.Carbin, Fundamentals of Qualitative Research (Techniques and Stages of Production of Background Theory), translated by E. Afshar, Nay Publishing

(2016), Iran, Tehran.

- [24] M. Shafiee, H. Jamalipoor, Successful Examples of University-Industry Interaction, *Journal of Industry and University*, Third Year, 7,8 (2010), 65-76.
- [25] S. Webley, *Developing a Code of Business Ethics: A Guide to Best Practice Including the IBE Illustrative Code of Business Ethics*. The Institute of Business Ethics (2003), London, ISBN 095395174.
- [26] H. Zareian, M. Baran Cheshmeh, M.F. Bakhshi, N. Rasekh, Compilation of the Ethical Charter of Physical Education Managers of the Armed Forces, *Journal of Human Resource Management in Sports*, 3 (2017), 201-217.
- [27] Z. László, *The spiritual dimension of business ethics and sustainability management*, Springer, Cham (2015).
- [28] H. Harris, G. Wijesinghe, S.S. McKenzie, (2013). *The heart of the good institution: Virtue ethics as a framework for responsible management* (2013). 10.1007/978-94-007-5473-7.
- [29] S. Christopher, M. Denny, J. Jask, S. Suku, *Managerial Perceptions of Leadership in Sri Lanka: Good Management and Leadership Excellence*, *Sustainability* 12(2020), 1-24.