

تبیین مدل سیاستی حکمرانی در سازمان برنامه و بودجه کشور با تأکید بر رویکرد تکامل توأمان درون سازمانی

چکیده

این پژوهش به بررسی و ارائه مدل حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه و بودجه کشور با تأکید بر تکامل توأمان درون سازمانی به روش داده بنیاد پرداخته است. مسئله اصلی این تحقیق، نبود مدلی جامع برای بهبود حکمرانی سازمانی با توجه به تحولات درون سازمانی است. نمونه این پژوهش شامل کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت دولتی و حکمرانی سازمانی است که قادر به ارائه اطلاعات ارزشمندی در این زمینه بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش نمونه‌گیری نظری و هدفمند استفاده شد و در نهایت، 19 نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند تا مدل به اشباع نظری برسد. نرم‌افزار MAXQDA برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به کار رفت. یافته‌های اصلی پژوهش در قالب یک چارچوب مفهومی و مدل مفهومی ارائه شده است. این مدل شامل عوامل کلیدی مؤثر بر حکمرانی سازمانی با رویکرد تکامل توأمان، از جمله تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی، حمایت مدیران، برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری، آموزش ضمن خدمت، کارگروهی، و سیستم‌های انگیزشی و پاداش می‌باشد. این عوامل به شش دسته اصلی شامل عوامل علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها و پدیده محوری تقسیم شدند. برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار SMART-PLS3 انجام شد که نشان‌دهنده اعتبار مناسب مدل است.

واژگان کلیدی: حکمرانی، تکامل توأمان، سازمان برنامه و بودجه کشور، روش داده بنیاد

1- مقدمه

سازمان‌ها در جهانی پویا و سرشار از تعامل در حال رشد و تکامل می‌باشند که این امر رویکردهای تعاملی در بحث رشد و توسعه را ضروری می‌سازد. در این زمینه یکی از موضوعاتی که در سه دهه گذشته حضور خود را از مباحث زیست‌شناسی به مباحث سازمانی گسترده نموده و توانسته از جایگاهی درخور در زمینه مطالعات حوزه مدیریت و سازمان برخوردار گردد موضوع تکامل توأمان یا هم‌فرگشت^۱ می‌باشد. واژه تکامل توأمان مربوط به ادبیات زیست‌شناسی است که منظور از آن تغییر در ترکیب ژنتیکی یک گونه (یا گروه)، در جواب به یک تغییر ژنتیکی در گونه دیگری (نامرتبط) به هنگام تعامل آنها در محیط است (پپارد و برو، ۲۰۰۳). مک‌کلوی (۱۹۹۷) تکامل توأمان گونه‌ها با محیطشان را در بررسی ارتباط سازمان‌ها با محیط مورد کاربرد قرار داد تا بدین وسیله عمق بیشتری به درک تطابق سازمان‌ها با محیطشان بیفزاید. تصور وی این بود که تکامل یک سازمان مستقل از تکامل همزمان آن با محیطش، قابل درک نخواهد بود. یک نکته قابل توجه در تکامل توأمان در سیستم‌های پیچیده، شکل‌گیری الگوی تعامل از طریق بازخورد مثبت است که حلقه‌های علی تقویت‌کننده دوجانبه خلق می‌نماید. از آنجایی که سیستم به طور دائمی در حال تکامل است (مگر اینکه حلقه شکسته شود)، این الگو به طور مستمر به عنوان قسمتی از فرآیند خود سازماندهی، بازسازی می‌شود (پپارد و برو، ۲۰۰۳). در دهه‌های اخیر، مفهوم تکامل توأمان در خارج از حوزه زیست‌شناسی، مورد کاربرد قرار گرفته است، از جمله: مطالعات توسعه، باستان‌شناسی، زبان‌شناسی، اقتصاد، انسان‌شناسی و (گارنسی و مک‌گلید، ۲۰۰۶). اقبال عمومی به مطالعات هم‌تکاملی در حال افزایش بوده (پورت، ۲۰۰۶). و حتی بسیاری این مفهوم را زمینه ساز یک تغییر اساسی در درک بهتر سازمان‌ها و پیشرفت‌های چشم‌گیر در مطالعات سازمان و مدیریت می‌دانند (لوی و ولبردا، ۲۰۰۳). با ورود مفهوم تکامل توأمان در حوزه مطالعات سازمانی در سال 1997 (مک‌کلوی، ۱۹۹۷) و گسترش روزافزون کاربرد این استعاره زیستی، رویکردها و روش‌های مختلفی در انجام این پژوهش‌ها مورد کاربرد قرار گرفته‌اند. الزاماتی از قبیل تحلیل چند سطحی پدیده مورد نظر (سطح کلان، ۱، میانه ۲ و خرد ۳)، مطالعه تکامل پدیده مورد نظر در طول یک بازه زمانی،

¹ . Coevolution

اکتشاف روابط غیر خطی و بازخوردها، روابط علیّ چند جهته، وابستگی به مسیر، اکتشاف تغییرات دو جانبه سازمان و نهادهای مختلف موجود در محیط سازمان و مواردی از این قبیل در مطالعات هم‌تکاملی به چشم می‌خورد. از این رو تکامل توأمان همراستای با روش‌ها و رویکردهای حکمرانی در سازمان‌ها از جمله کلیدی‌ترین نیازمندی‌ها در حیطه توسعه مطلوب حکمرانی سازمانی می‌باشد. از نهادهایی که می‌تواند نقش مهمی در کیفیت حکمرانی کشورمان داشته باشد، سازمان برنامه و بودجه کشور می‌باشد. با گسترش روزافزون پیچیدگی محیط، دهه‌های اخیر شاهد تلاش فزاینده محققان حوزه سازمان در خصوص درک و مدیریت روابط سازمان با محیط خود بوده است. نظریه تکامل توأمان که در دهه 60 میلادی در علم زیست‌شناسی معرفی گردید، در دو دهه اخیر توجه اندیشمندان سازمانی را برای مواجهه با پدیده‌های پیچیده به خود جلب نموده است (بایرام زاده و سلطان محمدی، 1396). این نظریه به خصوص در شناخت عمیق پویایی‌های سازمان و محیطی که رفته رفته پیچیده‌تر و رقابتی‌تر شده است، مورد استقبال قرار گرفته است. با این حال، جستجوهای پایگاه‌های علمی نشان‌دهنده پراکندگی روش‌شناسی‌های به کار رفته در مطالعات هم‌تکاملی و بنابراین سردرگمی محققان این حوزه در کاربرد نظریه تکامل توأمان در عمل بوده است.

سؤال اساسی که این نوشتار در پی پاسخگویی به آن است، این است که با توجه به مبانی عملی و نظری حکمرانی سازمانی می‌توان الگویی ارائه نمود که به وسیله آن بتوان سازمان در سطوح متفاوت را اداره کرد. از نهادهایی که می‌تواند نقش مهمی در کیفیت حکمرانی کشورمان داشته باشد، سازمان برنامه و بودجه کشور می‌باشد. مدیران این سازمان در قلمرو مأموریت خویش به- منزله نماینده در مؤسسات مالی و اعتباری دولت، مسئولیت اجرای سیاستهای عمومی کشور در ارتباط با وزارتخانه‌ها، مؤسسات و سازمان‌های دولتی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می‌نمایند، نهادهای انقلاب اسلامی، نیروهای انتظامی، شوراها، اسلامی شهر و شهرداری‌ها و مؤسسات عمومی غیردولتی را عهده‌دار خواهند بود. سازمان برنامه و بودجه کشور هم از این قاعده مستثنی نبوده و تلاش می‌کنند تا در مملکت اسلامی از ویژگی‌های حکمرانی خوب بهره‌مند شوند. مسئله اصلی مطالعه حاضر موضوع حکمرانی سازمانی از دریچه و رویکرد تکامل توأمان درون سازمانی می‌باشد. زیرا سیستم یکپارچه سازمان برنامه و بودجه کشور درگیر تعاملات تنگاتنگ درون سیستمی بوده و رشد هر امری بخشی و یا استانی فارغ از رشد سایر بخش‌ها- معنایی نخواهد داشت.

مطالعه حاضر در سازمان برنامه و بودجه کشور به انجام می‌رسد؛ هنگامی که صحبت از این سازمان به میان می‌آید می‌توان به برنامه‌ریزی و نظارت توسعه‌ای و راهبردی نظام اقتصادی و اجتماعی و همچنین تدوین بودجه سالانه کشور و .. اشاره کرد. در یک محیط پویایی تعاملی، رشد و بالندگی سازمان-های برنامه و بودجه کشور در سراسر کشور در تدوین طرح آمایش سرزمینی و مواردی از این قبیل بسیار تاثیر گذار می‌باشد و عملاً بدون توسعه همه جانبه، رشد سیستم و رسیدن به اهداف میسر نخواهد بود. در چنین محیط پویایی طبیعتاً تکامل و توسعه توأمان درون سازمانی هم وجود داشته و سازمان-ها اثرات متقابل پرقدرت و اثربخشی مطلوبی بر تکامل یکدیگر خواهند داشت. لذا بر این اساس با توجه به این که ما در یک کشور مسلمان زندگی می‌کنیم و از منابع دینی بسیاری برای الگو گرفتن و جهت‌گیری سیاسی، اقتصادی و فرهنگی برخورداریم، و همچنین نظر به وضعیت اداری و اقتصادی کشور، لذا بحث مهم حکمرانی سازمانی با توجه به رویکرد تکامل توأمان درون سازمانی ضرورت پیدا می‌کند، با طرح این سؤال تبیین و مدل حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه و بودجه کشور با تاکید بر تکامل توأمان چگونه است؟

براساس خلاء تئوریک مشاهده شده، نیاز به ارائه مدلی نو در حوزه تکامل توأمان سازمانی و حکمرانی سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور و بخصوص سازمان برنامه و بودجه کشور، و بررسی بنیان‌های (عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) این پدیده از منظر تکامل توأمان دیگر جنبه اهمیت پژوهش حاضر را شکل می‌بخشد؛ مبتنی بر بررسی‌های به عمل آمده در میان مطالعات و پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی، پژوهشی که این مهم را پوشش دهد مشاهده نگردید. توضیح آن که با توجه به اهمیت بالای توسعه رویکردها و روش‌های برآمده از حکمرانی در سازمان‌های دولتی و به خصوص سازمان برنامه و بودجه کشور، شناسایی بنیان‌های حکمرانی سازمانی در این سازمان نقش مهمی در توسعه اثربخشی استراتژی‌های این سازمان بازی می‌نماید. در این زمینه به دلیل عدم مشاهده مطالعات در حوزه تکامل توأمان در سطح سازمانی از یک سو و نیز عدم مشاهده مطالعاتی در زمینه

بررسی نقش این پدیده در حیطه مطالعات حکمرانی سازمانی از سوی دیگر، نیاز است تا به لحاظ نظری مسأله حکمرانی سازمانی در محیط سازمان‌های دولتی با رویکرد تکامل توأمان مورد توجه قرار گیرد.

به علاوه نیاز است تا بینش و دانش در زمینه نقش تکامل توأمان در زمینه حکمرانی سازمانی و علل و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر موجود و راهبردهای توسعه حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه و بودجه کشور ارتقاء یابد که این مسأله جنبه ضرورت انجام مطالعه حاضر را بیان می‌دارد. بررسی‌های پژوهشگر منتج به مشاهده مطالعه داخلی و خارجی در حیطه طراحی چنین مدلی در راستای روشنگری فوق، نگردیده است. این امر بدان معناست که دانش در حوزه بنیان‌های مدل حکمرانی سازمانی با رویکرد تأکید بر تکامل توأمان به خصوص در سازمان‌های دولتی نامکشوف بوده و نیاز به توسعه داشته و این توسعه قادر خواهد بود تا مسیر را برای پژوهش‌های آتی این حوزه هموارتر نماید.

در تکمیل توضیحات فوق، مجموعاً نیاز به ارائه ساختاری بومی شده در زمینه چیهستی حکمرانی سازمانی در بخش دولتی (با تمرکز بر سازمان برنامه و بودجه کشور) مبتنی بر رویکرد تکامل توأمان و عوامل اثرگذار و اثرپذیر از این پدیده اهمیت و ضرورت کلی انجام تحقیق را آشکار می‌سازد.

با توجه به خلأهای تئوریک مشاهده شده، این تحقیق به دنبال ارائه مدلی نوین در حوزه تکامل توأمان و حکمرانی سازمانی است که در مطالعات داخلی و بین‌المللی مشابهی مشاهده نشده است. این تحقیق به دلیل عدم وجود مطالعات مشابه و نیز نیاز به توسعه رویکردهای جدید در حکمرانی سازمانی، اهمیت زیادی دارد و می‌تواند به پیشرفت علمی در این حوزه کمک کند. در نهایت، این تحقیق با توجه به وضعیت اداری و اقتصادی کشور و استفاده از منابع دینی برای الگو گرفتن، به دنبال توسعه ساختاری بومی شده در زمینه حکمرانی سازمانی با تمرکز بر سازمان برنامه و بودجه کشور است. این تحقیق به بررسی و شناسایی بنیان‌های مدل حکمرانی سازمانی با رویکرد تکامل توأمان پرداخته و نقش آن را در بهبود اثربخشی استراتژی‌های سازمانی روشن می‌سازد.

2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با توسعه نظام سرمایه‌داری، سازمان‌ها روز به روز قدرتمندتر شده و از نفوذ بیشتری در بازارهای جهانی برخوردار گشته‌اند. در این دنیای رقابتی، سازمان‌ها به طور مداوم در تلاش‌اند تا دانش و شیوه‌های مناسب حکمرانی را در ساختارهای خود پیاده‌سازی کنند. حاکمیت سازمانی، چه در سازمان‌های دولتی و چه در سازمان‌های غیر دولتی، از اهمیت حیاتی برخوردار است؛ زیرا حکمرانی مؤثر می‌تواند بهبود عملکرد سازمان‌ها را به همراه داشته باشد. از این رو، انتظار می‌رود که هر سازمان خط‌مشی و سیاست‌های حکمرانی خاص خود را پیاده‌سازی کرده و از آن‌ها برای دستیابی به اهداف مشخص بهره‌برداری کند.

نظریه‌های حکمرانی سازمانی به مرور زمان توسعه یافته‌اند. نظریه‌های اولیه در این حوزه شامل تئوری عاملیت و تئوری کارگزاری بودند که به دنبال آن‌ها، تئوری‌های خادمیت و نظریه ذینفعان مطرح شدند. به علاوه، تئوری وابستگی به منابع، نظریه سیاسی، نظریه مشروعیت و نظریه قرارداد اجتماعی از دیگر نظریه‌های مهم در این زمینه هستند (بیک‌زاد، ۱۳۹۶). بررسی‌ها نشان می‌دهند که برای توصیف و پیاده‌سازی مؤثر روش‌های حکمرانی، استفاده از ترکیب نظریه‌های مختلف ممکن است کارآمدتر از اتکا به یک نظریه واحد باشد.

تکامل توأمان درون سازمانی به عنوان پدیده‌ای پویا و مشترک میان تصمیمات استراتژیک و تأثیرات محیطی و نهادی تعریف شده است (لوین و ولبردا، ۲۰۰۵؛ مورمان، ۲۰۰۳؛ ولبردا و لوین، ۲۰۰۳؛ چایلد و همکاران، ۲۰۱۳). این نظریه تأکید دارد که سازمان‌ها به طور مداوم در حال تطابق با تغییرات محیطی و داخلی هستند و این تعاملات به رشد و تکامل آن‌ها کمک می‌کند. در جدول زیر، پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوعات حکمرانی سازمانی و تکامل توأمان به تفکیک موضوعات مربوطه ارائه شده است:

جدول 1. پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوعات حکمرانی سازمانی و تکامل توأمان به تفکیک موضوعات

ردیف	پژوهشگران	خلاصه
تکامل توأمان		
1	ژانگ و همکاران (2020)	این پژوهش در زمینه اعتبارسنجی اصول مبتنی بر تکامل توأمان در حیطه همراستایی کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی از طریق مدلسازی عامل مینا(عامل محور²) به انجام رسیده است. هدف از این مطالعه ارائه مفاهیمی نظری و عملی در زمینه بکارگیری مدل‌های عامل محور به منظور بررسی موضوع همراستایی مبتنی بر تکامل توأمان کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان می‌باشد. در این مطالعه مفاهیم فوق برآمده از چند زمینه موضوعی می‌باشند: 1) مسئله یا موضوع همراستایی می‌تواند با استفاده از مدل‌های عامل محور مدلسازی گردد و بدین ترتیب ویژگی‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی به خوبی قابل توصیف خواهد بود؛ 2) اصول مربوط به تکامل توأمان یا هم‌فرگشت کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی، رفتارهای منابع انسانی را مشخص نموده و راهنمایی به منظور توسعه نظم سازمانی می‌باشد؛ 3) توسعه و تجربه مدل‌های عامل محور قادر به ایجاد خطوط راهنمایی به منظور تشریح و تفسیر چگونگی کنترل اثربخش‌تر ایجاد همراستایی‌ها در سازمان مبتنی بر اصول تکامل توأمان می‌باشد. - در این مطالعه بیان شده است که همراستایی میان کسب و کار و سیستم اطلاعاتی در جهان امروز تبدیل به یک سیستم انطباق پذیری پیچیده شده است. - این سیستم پیچیده انطباق پذیری به منظور تفسیر و تشریح مطلوب‌تر با استفاده از یک مدل عامل محور یا عامل بنیان ایجاد گردید. - در این مطالعه از سه اصل تکامل توأمان در مدل فوق استفاده گردید: تبادلات و ارتباطات دوطرفه، به اشتراک گذاری دانش و هوش و زیرکی(قابلیت‌های افراد به منظور احساس و پیش‌بینی آینده‌نگرانه موضوعات غیرقابل پیش‌بینی براساس اطلاعات محیطی موجود).
2	آباتکولا و همکاران (2020)	پژوهشی تحت عنوان آیا سازمانها واقعاً به طور مشترک پیشرفت می‌کنند؟ مسئله ساز تغییر تحول همگام در مطالعات مدیریت و سازمان انجام دادند این مقاله مفهومی در مورد تحقیقات تکاملی در مطالعات مدیریت و سازماندهی، پیشرفته ترین فن آوری را مورد بحث و از برخی جنبه ها قرار می‌دهد. با تجزیه و تحلیل 76 مطالعه مشخصی که از سال 2000 منتشر شده است، ما به سه سوال ساده و قابل توجه می‌پردازیم: چه عواملی همزمان اتفاق می‌افتد؟ چه روابط عللی در نظر گرفته می‌شود؟ فرایندهای نظری چیست؟ انگیزه مشارکت ما دو برابر است: از یک طرف، اواخر قرن شاهد رشد چشمگیر پرسش‌هایی بود که از نظر ارزش، ادعا می‌کردند "با هم تکامل" هستند. اما، از سوی دیگر، تحلیل‌های مشخص درباره اینکه این دیدگاه متا نظری در حال رشد سریع در حال حاضر در کجاست و کجا می‌تواند در آینده حرکت کند، هنوز در مدیریت و سازماندهی وجود ندارد.
3	ماتوس و تودو (2017)	این مطالعه در زمینه تحلیل تکامل توأمان شبکه‌های بین سازمانی و عملکرد سازمانی به انجام رسیده است.

² . Agent-based modeling

		بنا بر آنچه در این مطالعه آورده شده است، سازمان‌ها با یکدیگر و به منظور تبادل مواد و اطلاعات و دانش شبکه‌هایی متعامل ایجاد کرده و این شبکه‌ها خود قادر به شکل دهی و ایجاد تحول در سازمان‌ها می‌باشند. بنا بر ادعای این مطالعه، این فرایندهای پویا و پیچیده و تحلیل آن‌ها چندان مورد توجه پژوهشگران نبوده است. در این زمینه با استفاده از مدل‌های عامل گرا³ و داده‌های گردآوری شده مبتنی بر مطالعه‌ای طولی در زمینه ساختار متغیر شبکه‌های ارتباطی بین شرکتی در صنعت خودروسازی، این پژوهش چگونگی ارزیابی و اعتبارسنجی کمی دو مسأله را تشریح نمود: 1) خرده مکانیسم‌های پویایی که به واسطه آن‌ها سازمان‌ها شبکه‌های خود را شکل می‌بخشند و 2) نقش ساختارهای پویای موجود در شبکه در زمینه عملکردهای سازمانی.
4	آباتکولا (2014)	پژوهشی تحت عنوان تحقیق در تکامل سازمانی انجام دادند این مقاله از طریق تشبیهات با زیست‌شناسی تلاش می‌کند تا مرزهای فعلی این زمینه را ردیابی کند، بنابراین بسیاری از مطالب مروری در چارچوب مفهومی (و روش شناختی) پیشنهادی ساختار یافته است. در پرداختن به این سوال که چه نیروهایی تحول سازمانی را هدایت می‌کنند، مقاله با تمرکز بیشتر بر توسعه رویکردهای دیالکتیکی و توام تکاملی، زمینه‌مبانی را به خود می‌گیرد. این کار با جستجوی آنچه در آینده می‌تواند برای تحقیقات تکاملی (و توسعه همزمان) در زمینه مدیریت استراتژیک باشد، پایان می‌یابد.
5	صفدری رنجبر و همکاران (1397)	پژوهشی تحت عنوان تکامل و هم تکاملی قابلیت‌های فناوری، سیاست‌های دولت و ساختار بازار در نظام نوآوری بخشی: صنعت توربین‌های گازی در ایران انجام دادند این پژوهش با بهره‌گیری از رویکردی کیفی و راهبرد مطالعه موردی به واکاوی تکامل و هم تکاملی در نظام نوآوری بخشی صنعت توربین‌های گازی در ایران پرداخته است. یافته‌ها بیانگر آن است که وجود بازار و تقاضای چشمگیر داخلی در بخش‌های مختلف صنعتی کشورهای در حال توسعه نظیر ایران می‌تواند به عنوان یک فرصت مناسب برای حرکت بنگاه‌ها داخلی به سمت اکتساب قابلیت‌های فناوری محسوب شود مشروط به آنکه سیاست‌گذاران از فرصت ایجادشده نهایت بهره را برده و از طریق طراحی و به اجرا درآوردن سیاست‌های هوشمندانه در زمینه خریدهای دولتی، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های تحقیقاتی، توسعه زیرساخت‌ها و همچنین تسهیل همکاری با شرکت‌های خارجی برای هدایت جریان دانشی به داخل کشور، زمینه مناسب انباشت و تکامل قابلیت‌های فناوری را فراهم آورند.
6	بایرام زاده و همکاران (1396)	تحت عنوان فرا روش پژوهش‌های مبتنی بر نظریه هم تکاملی در مطالعات سازمان و مدیریت (مورد مطالعه: مقالات نشریات نمایه شده در پایگاه ISI از سال 1999 تا 2018) انجام دادند بدین منظور پایگاه‌های علمی مختلف مورد جستجو قرار گرفت و در نهایت تعداد 28 مقاله منتشر شده در نشریات نمایه شده در پایگاه ISI انتخاب گردید و مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد تکامل توامان با دو رویکرد تئوری تکامل و تئوری پیچیدگی انجام شده و تحلیل چند سطحی پدیده مورد نظر، اکتشاف بازخوردها، وابستگی به مسیر، مطالعه انطباق سازمان در یک دوره زمانی در بستر تاریخی و تغییرات سیستم‌های مختلف نهادی از الزامات مورد توجه قرار گرفته در این پژوهش‌ها هستند. تحلیل و نقد روش‌شناسی و پیشنهادهایی مرتبط با مطالعات سازمان نیز ارائه شده است.
حکمرانی و حکمرانی سازمانی		

³ . Actor-oriented models

1	نواز و محمد (2020)	این مطالعه در زمینه ارائه مدل حکمرانی خوب برای مدیریت سلامت در کشور پاکستان به انجام رسیده است. این مطالعه به دنبال ارائه مدل حکمرانی خوب در بیمارستان‌های دولتی در کشور پاکستان می‌باشد. مطالعه به دنبال شناسایی تأثیر پیشایندهای اثرگذار بر حکمرانی خوب بر بروندهای سلامت در بیمارستان‌های دولتی می‌باشد. مبتنی بر رویکردی کیفی مطالعه نشان داد که پیشایندهای کلیدی اثرگذار بر حکمرانی خوب در بیمارستان‌های دولتی شامل مسئولیت‌پذیری، تساوی در برابر قانون، واکنش‌پذیری و شفافیت مالی و عملکردی می‌باشد. به علاوه توسعه رویکردهای حکمرانی خوب با توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمانی بیمارستان‌ها در بخش‌های مختلف خود همراه می‌باشد. به علاوه نتایج نشان داد که دستیابی به سیستم حکمرانی خوب مستلزم همکاری پیوسته میان بخش‌های مختلف بیمارستان، تدوین استراتژی‌های توسعه پایدار و حمایت‌های دولتی در جهت مستحکم سازی بنیان‌های حاکمیتی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی می‌باشد.
2	جمشیدی و همکاران (1399)	پژوهشی تحت عنوان اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی انجام دادند جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (400 نفر) بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب، 230 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد رفتار نوآورانه (اسکات و بروس، 1994)، حکمرانی سازمانی (حاتمله، 2017) و اعتماد سازمانی (پالیز کیوسز، 2010) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به وسیله نرم افزار ایموس نسخه 24 استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد، بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین نقش متغیر تعدیل‌گر اعتماد سازمانی در رابطه بین ابعاد حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه مورد تأیید است. بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی در کنار اقدامات لازم برای بهبود شاخص‌های حکمرانی سازمانی، باید تلاش کنند با ایجاد تغییر در ساختارها، فرایندها، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی‌های خود، اعتماد را در فضای سازمانی تقویت و زمینه اعتماد ذی نفعان به سازمان را فراهم سازند، تا باعث بروز رفتار نوآورانه کارکنان شوند.
3	صادقیان قراقیه (1399)	پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی انجام دادند این پژوهش یک پژوهش کیفی از نوع تحلیل مضمون بوده که طی دوره 1 ساله در سال 1398/97 انجام شده است. جهت گردآوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. این مصاحبه با 16 نفر از خبرگان حوزه توانمندسازی و حکمرانی خوب به صورت هدفمند صورت گرفت. ملاک انتخاب 16 نفر اصل اشباع نظری بوده است. جهت تحلیل یافته‌های مصاحبه از تحلیل مضمون استفاده گردید. طبق یافته‌های به دست آمده، 10 بعد توانمندسازی بر مبنای حکمرانی خوب «مشارکت، حاکمیت قانون و ارزش‌ها، توسعه و آموزش، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، کنترل، سرمایه اجتماعی و ارتباطات، رهبری، هدف روشن و نتیجه‌گرایی و عدالت با مجموع 25 مؤلفه» شناسایی شد. از آنجاکه منابع انسانی شاخصی مناسب در برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر بود، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار بوده و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند.

4	رجبی فرجاد و عزب دفتر (1398)	پژوهشی تحت عنوان تاثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی رفتار سیاسی انجام دادند پژوهش از جهت هدف، از نوع کاربردی و از جنبه گردآوری داده-ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان اداره مالیات شمال تهران به تعداد 276 نفر بوده است که از طریق فرمول کوکران 161 نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه-ای انتخاب شده-اند. ابزار گردآوری داده-ها از طریق پرسشنامه-های استاندارد شده حکمرانی خوب، سلامت سازمانی و رفتار سیاسی بوده است. پس از گردآوری داده-ها، روایی پرسشنامه-ها از طریق روایی محتوایی و سازه ای و پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ برای پرسشنامه- سلامت سازمانی برابر با 0/945، برای پرسشنامه حکمرانی خوب برابر با 0/947، برای پرسشنامه رفتار سیاسی برابر با 0/889 بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری، نرم افزار اسمارت پی. ال. اس نسخه شماره 2 بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد رفتار سیاسی در رابطه بین حکمرانی خوب و سلامت سازمانی نقش میانجی را به خوبی ایفا می-کند و نیز متغیرهای حکمرانی خوب و سلامت سازمانی بر رفتار سیاسی تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد
5	سپهرنیا و همکاران (1398)	پژوهشی تحت عنوان الگوی خلاقانه شفافیت حکمرانی خوب برای سازمان‌های سیاستگذار در ایران انجام دادند روش پژوهش از نظر نوع داده، ترکیبی و به -لحاظ هدف، بنیادی است. گردآوری داده- های- کیفی به -صورت مصاحبه دلفی، با نمونه- گیری هدفمند و جامعه آماری مدیران ارشد، متخصصان و سیاستگذاران (33 تن)، و در بخش -کمی به- صورت پیمایشی، با جامعه مدیران میانی، اجرایی، کارشناسان سازمانی و نمونه -گیری تصادفی طبقه‌ای خوشه‌ای (432 تن)، انجام شد. ابزار تحقیق در بخش -کمی پرسشنامه محقق- ساخته بود که با روایی- محتوایی و ضریب --آلفا بررسی شد. تحلیل داده -ها با آمار توصیفی و استنباطی شامل تحلیل عاملی و معادلات- ساختاری انجام شد. یافته‌ها نشان داد بعد شفافیت در بین سایر ابعاد از اهمیت بالاتری برخوردار بوده و شامل 2 مؤلفه؛ ارزش عینی و ارزش ذهنی، 3 زیر-مؤلفه و 13 شاخص است، عناصر مرتبط با ارزش عینی از توجه بیش‌تری در سازمان‌ها برخوردار بودند.
6	اکبری و همکاران (1398)	پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی سه شاخگی حکمرانی خوب در سازمان‌های چند سطحی انجام دادند پژوهش با چهار سوال پژوهشی از نوع ترکیبی است که در بخش کیفی شناسایی عوامل حکمرانی خوب از طریق بررسی مبانی نظری و پیشینه و انجام تحلیل مضمون با مشارکت 15 متخصص به-منزله اعضای پانل است و در بخش کمی از طریق تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به دنبال مدل سازی ساختاری و تفسیری است که در این بخش تعداد 15 نفر از مدیران ارشد بانک-ها و مؤسسات مالی و اعتباری شهر خرم-آباد مشارکت نمودند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اساسی ترین عوامل مرتبط با تبیین حکمرانی خوب، تدوین خط مشی، شفافیت قوانین، ساختار مدیریت نامتمرکز، ظرفیت-سازی کنترل، حذف مقررات زائد، سنجش کیفیت خدمات، تغییرات بازار، سنجش کیفیت CRM، ارزش محوری، فرهنگ-سازی، جو سازمانی، برابر سازی فرصت-ها، سیستم جبران خدمت، تسهیل HRMS، درونی-سازی، تعهد سازمانی است.

3- روش‌شناسی پژوهش

طبقه‌بندی‌های گوناگونی از انواع روش پژوهش از دیدگاه صاحب‌نظران انجام گرفته است. یکی از این طبقه‌بندی‌ها، طبقه‌بندی بر مبنای هدف و طبقه‌بندی بر اساس روش است. مطالعه حاضر به لحاظ جهت‌گیری پژوهشی مطالعه‌ای بنیادین محسوب می‌گردد. در تحقیقات بنیادین محقق بدون داشتن یک هدف کاربردی خاص، صرفاً برای توسعه دانش به مطالعه در یک حوزه خاص می‌پردازد. این نوع از تحقیقات به دلیل آن که راهگشای سایر مطالعات و بررسی‌هاست، مورد توجه می‌باشند؛ این تحقیقات که گاه تحقیقات مبنایی یا پایه‌ای خوانده می‌شود، در جستجوی کشف حقایق و واقعیات و شناخت پدیده‌ها و اشیاء بوده، مرزهای دانش عمومی بشر را توسعه بخشیده و یا این‌که به تبیین ویژگی‌ها و صفات یک واقعیت می‌پردازند (هنکوک⁴، 2001). پژوهش حاضر که به دنبال ارایه مدلی در حیطه عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و نیز عناصر شکل دهنده به حکمرانی خوب از دریچه تکامل توأمان می‌باشد و این مهم را بر بستر روش گراند تئوری به انجام خواهد رساند. بدین جهت مطالعه حاضر پژوهشی بنیادین محسوب می‌گردد. به علاوه از آنجایی که در این پژوهش داده‌های مدنظر براساس ابزارهای گردآوری داده‌ها همچون مصاحبه فراهم خواهند آمد، این پژوهش در زمره تحقیقات بنیادین تجربی دسته‌بندی می‌گردد.

مطالعه حاضر به لحاظ روش تحلیل داده‌ها مطالعه‌ای آمیخته اکتشافی می‌باشد. در این مطالعه رویکرد تحقیق گراند تئوری مبتنی بر رویکرد پارامتریک مورد استفاده قرار می‌گیرد. به واقع این پژوهش در راستای دستیابی به آگاهی و شناخت در زمینه عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و نیز عناصر تشکیل دهنده حکمرانی سازمانی با رویکرد تکامل توأمان در سازمان برنامه و بودجه از رویکرد تحقیق گراند تئوری استفاده خواهد شد. روش گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد یک روش تحقیق کیفی است که به منظور شناسایی مقوله‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه استفاده می‌گردد. روش اصلی گردآوری داده‌ها در این روش استفاده از انواع مصاحبه بوده و با تحلیل و کدگذاری متن مصاحبه‌ها به ارائه مدل پارادایمی پرداخته می‌شود. به علاوه در این مطالعه و در فاز کمی، مدل به دست آمده در جامعه آماری پژوهش اعتبارسنجی می‌گردد.

مطالعه حاضر به لحاظ راهبرد گردآوری داده‌ها، مطالعه‌ای میدانی می‌باشد. پژوهش‌های میدانی مبتنی بر گردآوری داده‌های مورد نیاز از محیط تحت مطالعه و مبتنی بر واقعیتهای موجود در آن محیط بوده و اتکاء آن به نظریات مرتبط با موضوع مورد بررسی می‌باشد. در روش‌های میدانی داده‌ها، تجربیات و تفاسیر واقعی افراد درگیر در یک موضوع مدنظر قرار می‌گیرد (شاه طهماسبی، 1392، 112). از این رو نحوه گردآوری داده‌ها در این مطالعه به صورت میدانی می‌باشد.

مطالعه حاضر به لحاظ راهبرد کلی پژوهش، پژوهشی موردی محسوب می‌گردد؛ پژوهش موردی عبارت است از مطالعه عمیق روی نمونه‌هایی از یک پدیده در محیط طبیعی آن و از دیدگاه افرادی که در آن پدیده مشارکت دارند. در این روش، پژوهشگر به بررسی یک یا چند سیستم محدود می‌پردازد.

مطالعه حاضر به لحاظ هدف غایی پژوهشی به دنبال توصیف شرایط فعلی حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه و بودجه کشور و تعاملات تکاملی این سازمان با محیط و نیز اکتشاف و فهم نقش تکامل توأمان در درون این سیستم بر توسعه و بهبود حکمرانی سازمانی در این سازمان می‌باشد. از این رو به لحاظ هدف کلی این مطالعه توصیفی-اکتشافی است. فرایند اکتشاف در این مطالعه مبتنی بر نظرات خبرگان می‌باشد. نهایتاً ابزار و شیوه‌های گردآوری داده‌ها در این مطالعه مبتنی بر ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در فاز کیفی و پرسشنامه بسته و محقق ساخته در فاز کمی می‌باشد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و در راستای توسعه مدل حکمرانی سازمانی با رویکرد تکامل توأمان در سازمان برنامه و بودجه از روش گراند تئوری استفاده می‌گردد. این روش به‌منظور تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. به منظور تحلیل داده‌های کمی نیز از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

در این پژوهش در راستای دستیابی به اهداف پژوهشی مطرح شده در فازهای کیفی پژوهش، از نظرات خبرگان حوضه حکمرانی در سازمان برنامه و بودجه استفاده خواهد شد. در این زمینه دو دسته مصاحبه به انجام خواهد رسید؛ دسته نخست شامل مصاحبه

⁴ . Hancock

با صاحب‌نظران تحصیل کرده مدیریت دولتی و حوزه حکمرانی سازمانی و دسته دوم نیز شامل مصاحبه با مدیران ارشد سازمان برنامه و بودجه و دسته سوم شامل مصاحبه با صاحب‌نظران تحصیل کرده تکامل توانان نیز خواهد بود. به علاوه معیارهای خبرگی در این پژوهش شامل ۱- تحصیلات عالی (خصوصاً حوضه مدیریت دولتی)، ۲- تجربه کاری در سازمان برنامه و بودجه، ۳- تجربه مدیریتی بالای ده سال، می‌باشد. افرادی با این خصوصیات جامعه مورد مطالعه را شکل می‌بخشند. در بخش کیفی؛ در این زمینه تلاش خواهد شد تا رسیدن به نقطه اشباع نظری از خبرگان نمونه انتخاب گردد. اشباع نظری نقطه‌ای در تحقیقات کیفی است که نشان دهنده کفایت داده‌های گردآوری شده جهت تحلیل و ارائه گزارش نهایی است. برای دستیابی به نقطه اشباع باید مطالعه میدانی تا زمانی که هیچ گواه و مدرک جدیدی از داده‌ها حاصل نشود ادامه پیدا کند. به عبارت دیگر واری‌های کامل داده‌ها انجام شده باشد

حجم مناسب نمونه در تحقیقات کیفی و کمی متفاوت است و به روش تحقیق بکار رفته بستگی دارد. حجم نمونه برای نظریه داده‌بنیاد 30-40 نفر پیشنهاد شده است (کولین و همکاران، 2007). لذا در این پژوهش ابتدا از طریق مصاحبه‌های انفرادی با خبرگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند، مقوله‌ها و زیر مقوله‌های حکمرانی سازمانی شناسایی گردید. پس از جمع‌آوری اولیه پرسشنامه‌ها داده‌های خام جمع‌آوری شده را کدگذاری کرده و همچنین کدهای مشترک را مفهوم‌بندی کرده و در نهایت تئوری شناسایی شدند و در ادامه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، عامل‌ها یا دسته‌های معرفی شده تأیید یا رد می‌شوند. در این بخش از روش مصاحبه که عام‌ترین روش گردآوری اطلاعات در تحقیقات کیفی می‌باشد استفاده شده است، بدین ترتیب که با استفاده از روش مصاحبه و استفاده از روش گلوله برفی به خبرگان و اساتید متخصص و آشنا با مفهوم حکمرانی سازمانی مراجعه نموده و از آنها سوالاتی پرسیده شد.

در پژوهش حاضر برای سنجش اعتبار ابزار کیفی پژوهش از روش سه سویه نگری (زاویه بندی) استفاده خواهد شد. مبتنی بر این تکنیک، در راستای تضمین روایی مصاحبه‌ها از منابع متنوع کسب داده‌ها استفاده خواهد شد. این امر به منظور جلوگیری از سوگیری‌ها در ارائه داده‌ها و نیز افزایش قابلیت اعتماد مصاحبه‌های گردآوری شده صورت می‌پذیرد (ایمان، 1390). بدین منظور در مطالعه حاضر دو دسته مصاحبه به انجام خواهد رسید؛ دسته نخست شامل مصاحبه با صاحب‌نظران تحصیل کرده مدیریت دولتی و حوزه حکمرانی سازمانی و دسته دوم نیز شامل مصاحبه با مدیران ارشد سازمان برنامه و بودجه می‌باشد. همچنین در این مطالعه برای بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد، از روش بازبینی در زمان کدگذاری و بررسی توسط فرد مطلع دیگر استفاده می‌گردد تا از صحت کدگذاری اطمینان حاصل شود. همچنین از یک فرد دیگر به عنوان مصاحبه‌گر دوم به صورت موازی استفاده خواهد شد و داده‌ها با هم مقایسه خواهند شد. بر اساس این دو راهکار پایایی ابزار استفاده شده در مطالعه کیفی مورد تأیید قرار خواهد گرفت.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته برآمده از مدل بخش کیفی می‌باشد. روش کمی برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۵ انجام شد. تحلیل معادلات ساختاری روشی برای تحلیل همبستگی چندمتغیری است. این روش، مناسب‌ترین روش تحلیل برای بخش کمی در این پژوهش بوده؛ زیرا از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل و آزمون مدل‌های نظری استفاده می‌شود (شوماخر و لوماکس^۶، 2004). نظر به اینکه در مطالعه حاضر لازم بود مدل مفهومی به دست آمده از بخش کیفی، آزمون شود، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، در مرحله کمی ضرورت داشت. برای تحلیل کمی داده‌ها و معادلات ساختاری از نرم‌افزار SPSS 25 و PLS 3.2.7 استفاده شده است.

4- یافته‌های پژوهش

در این بخش به بیان ارتباط بین مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری‌های اولیه) و پایه‌های اساسی تحقیق (حکمرانی سازمانی) پرداخته شده و سعی شده ارتباط جامع، کامل و یکپارچه‌ای بین مقولات مذکور ایجاد شود تا بر اساس این مقولات و طبقات اصلی شکل گرفته، کدگذاری محوری صورت پذیرفته و در نهایت مدل مدنظر در حوزه حکمرانی سازمانی ارائه شود.

^۵. Structural Equation Modeling (SEM)

^۶. Lomax, R. G., & Schumacker

جدول 2. کدگذاری محوری

کدهای اولیه	کدهای محوری
ایجاد فرهنگ حکمرانی سازمانی	گسترش فرهنگ سازمانی مناسب مرتبط با حکمرانی سازمانی
ایجاد حس اعتماد در به اشتراک گذاری دانش حکمرانی سازمانی	
ارزیابی ساختار سازمانی جهت انطباق با فعالیتهای زنجیره	ارزیابی ساختار سازمانی
حذف موانع ارتباطی کارکنان جهت مشارکت فعال در سازمان	
ارزیابی دانش درونی کارکنان در مراحل مختلف کار	لزوم ارزشیابی دوره‌ای
آزمون مهارت و تجربه کارکنان	
ارزشیابی کارکنان پس از آموزشهای مدون	بررسی تواناییهای کارکنان در روند تحقق اهداف
ارزیابی خدمات و فرآیندهای مرتبط با خدمات ارائه شده	
تدوین استراتژی سازمان	تدوین استراتژی و خط‌مشی
بررسی فرصت‌ها و چالش در حکمرانی سازمانی	
تدوین لیستی از نقاط قوت و ضعف استراتژیهای حکمرانی سازمانی	
پیاده‌سازی سیستم گزینش مناسب سرمایه فکری	گزینش نیروی انسانی با تجربه و دارای مهارت
ارزیابی کارکنان سازمان در حکمرانی سازمانی	
بهره‌گیری از افراد مستعد و خلاق در سازمان	
منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان در نظر گرفته شود	
تدوین برنامه‌های آموزشی جامع در راستای حیطه سازمان	برنامه‌ریزی آموزشی سرمایه فکری
توجه به آموزشهای موردنیاز کارکنان و گروههای کاری	
تدوین استراتژی منسجم آموزشی برای کارکنان	توجه به اهمیت برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی
ایجاد کمیته‌های تخصصی آموزشی برای کارکنان	
آموزش رسمی برای رویه‌های حکمرانی سازمانی	برگزارش کارگاههای آموزشی
برگزاری دوره‌های عملی و تئوریک	
ایجاد ماندگاری کارکنان	حفظ نیروی دانشی
انتخاب افراد کلیدی در نقاط حساس خدمات	
جلوگیری از خروج دانش سازمانی بصورت سرمایه فکری	حفظ کارکنان با تجربه سازمان
جلوگیری از خروج دانش در سازمان	
تبیین فرآیندهای دسترسی به تجارب و تخصص کارکنان	راه‌های دسترسی به دانش ضمنی و صریح کارکنان دانشی سازمان
شناسایی و معرفی راه‌های سریع برای دسترسی به دانش فردی	
شناسایی و معرفی راه‌های سریع برای دسترسی به دانش سازمانی	
توسعه دستورالعمل و ضوابط یادگیری کارکنان در سطوح مختلف	تبیین ساختار و ضوابط آموزش و یادگیری کارکنان
تدوین دستورالعمل و آیین‌نامه‌های آموزشی در طول زنجیره	
شفاف‌سازی دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط با آموزش و یادگیری	
ارتباطات آزاد با متخصصان حوزه تأمین خدمات	ارتباطات با متخصصان تأمین خدمات
ایجاد راه‌های ارتباطی مناسب جهت سهولت در برقراری ارتباط	

تعامل با تصمیم‌گیرندگان سازمان	ملاقات با تصمیم‌گیرندگان جهت انتقال بازخوردها
	ارائه راه‌کارهای نوین در جهت توسعه خدمات به مدیران سازمان
حقوق و پاداش متناسب برای کارکنان	ایجاد سیستم حقوق و پاداش جهت انگیزش کارکنان
	استفاده از طرح‌های انگیزشی جهت مشارکت کارکنان
ایجاد انجمن‌های تخصصی	بهره‌مندی از مجموعه خبرگان سازمان برای نظرسنجی
	ایجاد تعامل بین خبرگان و کارکنان
دوره‌های آموزشی تخصصی	ایجاد کارگاه‌های آموزش تخصصی برای کارکنان
	برگزاری سمینار و همایش
آموزش‌های مستمر در حین کار	انتقال مطالب صریح و مهارت‌های بصورت مداوم
	تأکید بر آموزش ضمن خدمت به عنوان طرح بلند مدت در سازمان
ارائه زمان کافی به کارکنان	زمان کافی جهت بررسی یافته‌های جدید در حوزه خدمات
	ایجاد فرصت مناسب برای کارکنان سازمان در جهت پیشرفت
تفویض اختیار به کارکنان	تمرکززدائی و ارائه اختیارات مناسب به سطوح مختلف سازمانی
	تبیین شاخص زمانی مناسب برای کارکنان جهت مشارکت در فرآیندهای حکمرانی سازمانی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول صفحه بعد ارائه شده است.

جدول 3. شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

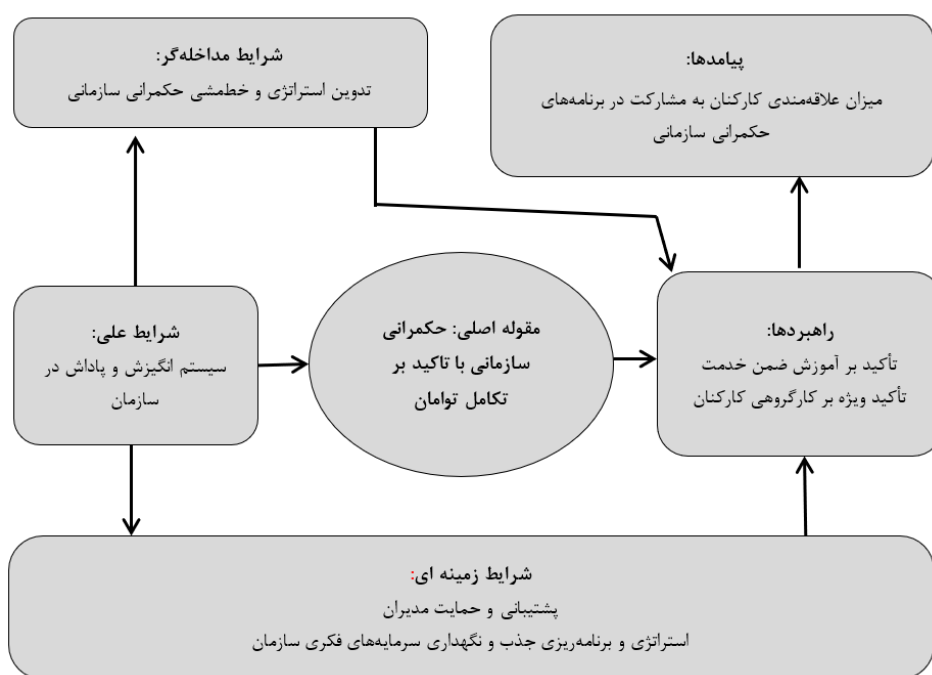
کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
تدوین استراتژی و خط‌مشی بررسی توانایی‌های کارکنان در روند تحقق اهداف	تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی
تعامل با تصمیم‌گیرندگان سازمان ارتباطات با متخصصان تأمین خدمات	تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان
آموزش‌های مستمر در حین کار دوره‌های آموزشی تخصصی برنامه‌ریزی آموزشی سرمایه فکری توجه به اهمیت برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی برگزاری کارگاه‌های آموزشی	تأکید بر آموزش ضمن خدمت
ارائه زمان کافی به کارکنان تفویض اختیار به کارکنان	پشتیبانی و حمایت مدیران
حقوق و پاداش متناسب برای کارکنان گزینش نیروی انسانی با تجربه و دارای مهارت	سیستم انگیزش و پاداش در سازمان
راه‌های دسترسی به دانش ضمنی و صریح کارکنان دانشی سازمان لزوم ارزشیابی دوره‌ای	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی
گسترش فرهنگ سازمانی مناسب مرتبط با حکمرانی سازمانی ارزیابی ساختار سازمانی	تبیین و اشاعه فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سازمان و برنامه‌های حکمرانی سازمانی

حفظ نیروی دانشی حفظ کارکنان با تجربه سازمان	استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان
--	--

و در نهایت مدل کیفی بدست آمده برای این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

جدول 4. مدل کیفی نهایی

مدل‌ها	کدگذاری انتخابی
شرایط مداخله‌گر	تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی
شرایط زمینه‌ای	پشتیبانی و حمایت مدیران
راهبردها	استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان تأکید بر آموزش ضمن خدمت تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان
شرایط علی	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی سیستم انگیزش و پاداش در سازمان
پیامدها	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی



شکل 1. مدل بدست آمده از قسمت کیفی

1-4- روایی محتوایی کدهای بدست آمده از بخش کیفی پژوهش

در این تحقیق به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)⁷ و شاخص روایی محتوا (CVI)⁸ استفاده می‌شود (شولتز⁹ و همکاران، 2013). برای سنجیدن

7. Content Validity Ratio

8. Content Validity Index

9. Shultz

روایی محتوایی دو پرسشنامه بین 15 نفر از خبرگان تقسیم شد. CVR: برای محاسبه، پرسشنامه مخصوص بخش CVR تقسیم شد و خبرگان و مطلعین بر اساس طیف لیکرت 3 تایی "ضروری است"، "مفید ولی غیر ضروری" و "غیر ضروری"؛ به مولفه‌های بدست آمده نمره دادند. همچنین برای محاسبه CVI از روش والتز و باسل¹⁰ یک پرسشنامه چهارتایی: "مربوط نیست"، "نسبتاً مربوط است"، "مربوط است" و "کاملاً مربوط است" توزیع شد که نتایج زیر بدست آمدند:

مقادیر مجاز برای شاخص CVR براساس جدول لاشه¹¹ به نقل از حاجی‌زاده: 0/49

مقادیر مجاز برای شاخص CVI: 0/79

فرمول محاسبه این دو شاخص به صورت زیر است. n_e تعداد متخصصانی هستند که به گزینه "ضروری است" رای داده‌اند و N تعداد کل متخصصان (15) است.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}} \quad (1)$$

$$CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی به آیتم نمره 4 و 4 داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad (2)$$

در جداول 5 و 6 مقادیر محاسبه شده برای شاخص‌های CVR و CVI گزارش شده است.

جدول 5. نتایج مربوط به شاخص CVR

ابعاد	CVR
تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	0/86
پشتیبانی و حمایت مدیران	0/86
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	0/98
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	1
تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان	0/88
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0/73
سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	0/92
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0/73

با توجه به جدول 5 مقادیر شاخص ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) که همگی بالاتر از 0/49 هستند؛ تمامی متغیرها از نسبت روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند و تعاریف عملیاتی با محتوای سؤالات آن‌ها مرتبط هستند.

جدول 6. نتایج مربوط به شاخص CVI

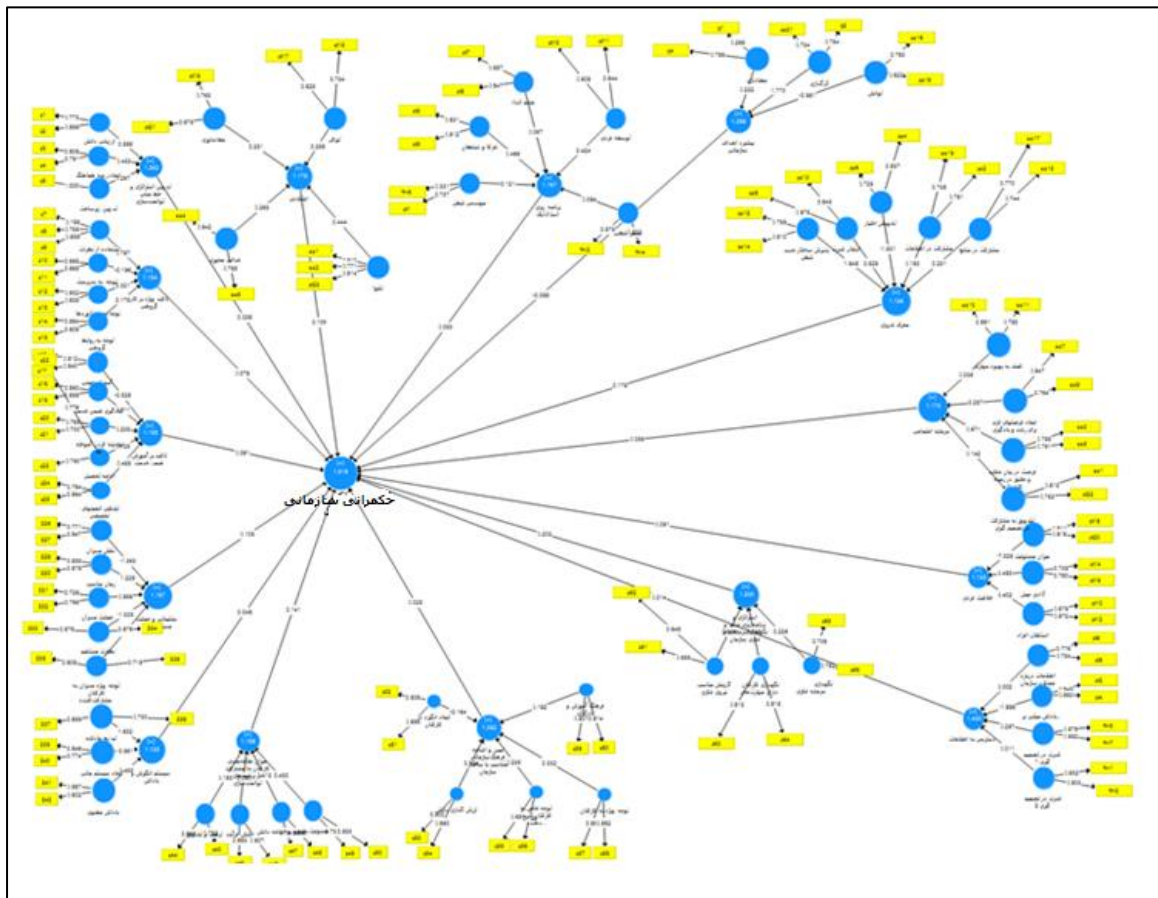
ابعاد	CVI
تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	0/93
پشتیبانی و حمایت مدیران	0/86
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	0/85

¹⁰. Waltz & Bausell

¹¹. Lawshe

0/93	تأکید بر آموزش ضمن خدمت
0/89	تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان
1	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی
0/91	سیستم انگیزش و پاداش در سازمان
0/93	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی

با توجه به جدول 6 مقادیر شاخص روایی محتوایی (CVI) همگی بالاتر از 0/79 هستند؛ تمامی متغیرها از روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند و تمامی متغیرها از ارتباط مناسبی برخوردار هستند. جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری استفاده می‌کنیم. خروجی مدل اندازه‌گیری در شکل 2 نمایش داده شده است.



شکل 2. خروجی مدل اندازه‌گیری

2-4- پایایی مدل اندازه‌گیری

الف) شاخص پایایی ترکیبی (CR)

همبستگی سازه‌ها با همدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این شاخص نسبت به آلفای کرونباخ دقیق‌تر است و لازم است که مقدار آن بیش از 0/7 باشد. شکل و نمودار زیر پایایی ترکیبی مدل را نشان می‌دهند. همچنان که از مقادیر موجود در جدول 7 مشخص است، بیشتر متغیرهای تحقیق از پایایی کافی برخوردارند

جدول 7. معیار پایایی ترکیبی

متغیرهای تحقیق	Composite Reliability
تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	0.713
پشتیبانی و حمایت مدیران	0.732
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	0.869
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	0.713
تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان	0.760
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0.873
	0.798
سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0.984
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	0.910

3-4- روایی واگرا مدل اندازه‌گیری

معیار دوم از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است، جهت بررسی روایی همگرا دو شرط اساسی وجود دارد:

1. شرط اول معیار فورنل لارکر است. محقق برای اثبات این نکته که سازه‌ای به خصوص، دارای واریانس مشترک بالاتری با سنجه‌های خود نسبت به سایر سازه‌های مدل است، باید روایی واگرا برای سازه‌های تحقیق را اثبات کند. به عبارت دیگر، سنجه‌های انتخاب شده برای توضیح این متغیر، تنها آن را توضیح دهند. بدین منظور جذر میانگین واریانس‌های استخراج شده برای هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌گردد.

جدول 8. روایی واگرا مدل اندازه‌گیری

تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	پشتیبانی و حمایت مدیران	استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	تأکید بر آموزش ضمن خدمت	تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	ارزیابی عملکرد	سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی
تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	0.745								
پشتیبانی و حمایت مدیران	0.615	0.760							
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	0.686		0.877						
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	0.999	0.909	0.979	0.744					
تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان	0.583	1.239	0.774	0.859	0.783				
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0.871	0.586	0.628	0.984	0.531	0.880			
سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	0.192	0.153	0.113	0.151	0.131	0.111	0.816		
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0.952	0.806	0.865	1.091	0.765	0.885	0.229	0.685	

با توجه به حجم بودن اطلاعات جدول فورنل فقط قسمتی از جدول به عنوان نمونه درج گردید
 2. شرط دوم اینکه میزان AVE هر مؤلفه نیز باید بزرگتر از 0/4 باشد. AVE به معنای میانگین واریانس‌های استخراجی است. که مطابق با جدول 9 تمام سازه‌های تحقیق در بازه مورد قبول قرار دارند.

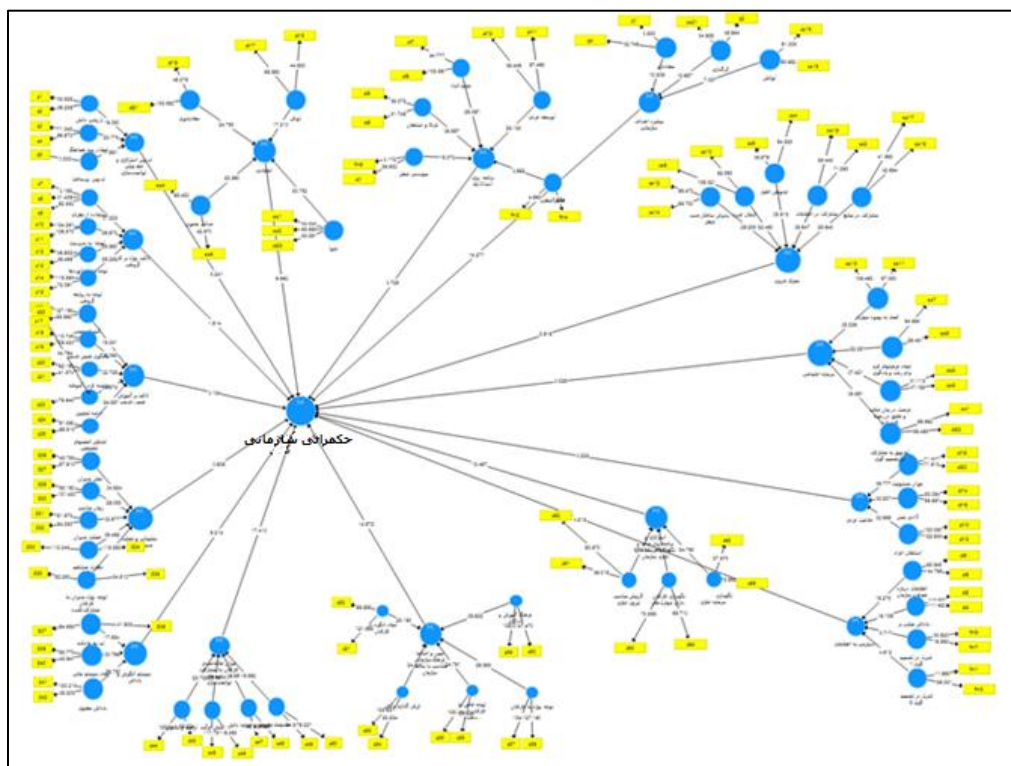
جدول 9. معیار AVE

مؤلفه‌ها	Average Variance Extracted (AVE)
تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	0.555
پشتیبانی و حمایت مدیران	0.577
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	0.769
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	0.553
تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان	0.613
سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	0.665
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0.469

4-4- مدل ساختاری

در بخش ساختاری مقادیر مرتبط با سازه‌های مستقل و وابسته ارائه می‌گردد. خروجی مدل ساختاری در شکل 3 نمایش داده شده است.

در این مرحله با استفاده از مدل ساختاری روابط بین سازه‌ها به لحاظ علی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌ها با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی داری اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت به منظور بررسی معنی داری ضرایب مسیر از روش باز نمونه گیری در حالت 5000 نمونه که در روش حداقل مربعات جزئی توصیه شده استفاده شد. نتایج در جداول بعدی نشان می‌دهد که مدل از اعتبار خوبی برخوردار است.



شکل 3. خروجی مدل ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی آل اس

4-5- معیار R Squares یا R^2

با توجه به اینکه مقدار R^2 یا همان ضریب تعیین، ضریبی است که میزان اثرگذاری متغیر برون‌زا را بر متغیر درون‌زا بررسی می‌کند، بنابراین این مقدار برای متغیرهای برون‌زا صفر است و تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل گزارش می‌گردد. معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را دارد و سه مقدار 0.19، 0.33 و 0.67 به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با جدول زیر، مقدار R^2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است (جدول 10).

جدول 10. معیار ضریب تعیین

	R Square
حکمرانی سازمانی با تاکید بر تکامل توانان	1.019

4-6- معیار Q2

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار **Q2** در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار 0.02، 0.15 و 0.35 را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. مطابق با شکل و جدول زیر، مقدار **Q2** برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول 11. معیار قدرت پیش‌بینی مدل (Q2)

سازه‌های درون‌زای پژوهش	Q ²	سازه‌های درون‌زای پژوهش	Q ²	سازه‌های درون‌زای پژوهش	Q ²
نگهداری سرمایه فکری	0.527	توانش	0.519	تاکید ویژه بر کار گروهی	0.543
آزادی عمل	0.530	توجه به سرپرست	0.506	تبیین و اشاعه فرهنگ‌سازمانی	0.512
آموزش عملی	0.527	توجه به دستاوردها	0.512	متناسب با ساختار سازمان	
اثرگذاری	0.519	توجه به روابط گروهی	0.548	تدوین استراتژی و خط مشی	0.551
ادامه تحصیل	0.491	توجه خاص به کارکنان ارائه دهنده حکمرانی سازمانی	0.524	حکمرانی سازمانی	
ارزش‌گذاری سازمان	0.537	توجه ویژه به کارکنان	0.530	تدوین زیرساخت	0.539
ارزیابی عملکرد	0.510	توجه ویژه مدیران به کارکنان	0.507	ترغیب و تشویق	0.531
استراتژی حکمرانی سازمانی	0.540	مشارکت‌کننده		ترویج و اشاعه دانش	0.519
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	0.538	توزیع عادلانه	0.506	تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری	0.513
استفاده از نظرات	0.513	توسعه فردی	0.523	تشکیل انجمن‌های تخصصی	0.525
استقلال افراد	0.521	حمایت مدیران	0.535	تفویض اختیار	0.509
اطلاعات درباره عملکرد سازمان	0.514	خلاقیت فردی	0.516	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0.513
انتقال قدرت	0.534	دسترسی به اطلاعات	0.510	نظارت مستقیم مدیران	0.533
ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری	0.509	زمان مناسب	0.523	نقش مدیران	0.505
ایجاد انگیزه در کارکنان	0.496	سیستم انگیزش و پاداش	0.523	نهادینه کردن آموخته‌ها	0.509
ایجاد رویه هماهنگ	0.541	عدالت محوری	0.526	نگهداری کارکنان دارای مهارت‌های چشم انداز	0.517
ایجاد سیستم مالی	0.505	فرصت در بیان عقاید و علایق در زمینه کاری لازم	0.524	گزینش مناسب نیروی فکری	0.529
		فرهنگ آموزش و یادگیری	0.527	یادگیری ضمن خدمت	0.536

پیشبرد اهداف سازمانی	0.521	0.544	قدرت در تصمیم گیری 1	0.530	پاداش مبتنی بر حکمرانی سازمانی
تاکید بر آموزش ضمن خدمت	0.534	0.528	کمک به بهبود مهارت	0.508	پاداش معنوی
مشارکت در منابع	0.524	0.527	مسئولیت پذیری	0.527	بایش فرآیند
میزان مسئولیت	0.528	0.537	مسیر شغلی	0.523	برنامه ریزی استراتژیک
		0.552	مشارکت در اطلاعات	0.519	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد

7-4- برازش مدل کلی تحقیق

مدل کلی هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری را شامل می شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. برای این امر تنها یک معیار به نام GOF استفاده می شود؛ که برای محاسبه این روش از رادیکال حاصل ضرب میانگین دو معیار R^2 و شاخص حشو (Communality) استفاده می شود؛ که از مقادیر جدول 11 و 12 برای محاسبه استفاده می شود.

جدول 12. معیار Communality

Com.	سازه های درونزای پژوهش	Com.	سازه های درونزای پژوهش	Com.	سازه های درونزای پژوهش
0.379	معناداری	0.389	ترغیب و تشویق	0.389	نگهداری سرمایه فکری
0.383	مهندسی شغل	0.381	ترویج و اشاعه دانش	0.380	آزادی عمل
0.378	میزان مسئولیت	0.391	تشویق به مشارکت در تصمیم گیری	0.386	آموزش عملی
0.386	میزان علاقه مندی کارکنان به مشارکت در برنامه های حکمرانی سازمانی	0.393	تفویض اختیار	0.377	اثرگذاری
0.394	نظارت مستقیم مدیران	0.379	توجه به سرپرست	0.395	ادامه تحصیل
0.370	نقش مدیران	0.385	توجه به دستاوردها	0.389	ارزش گذاری سازمان
0.383	نهادینه کردن آموخته ها	0.385	توجه به روابط گروهی	0.390	ارزیابی عملکرد
0.390	نگهداری کارکنان دارای مهارت های	0.400	توجه خاص به کارکنان ارائه دهنده حکمرانی سازمانی	0.422	استراتژی حکمرانی سازمانی
0.377	پذیرش ساختار جدید شغل	0.412	توجه ویژه به کارکنان	0.382	استراتژی و برنامه ریزی جذب و نگهداری سرمایه های فکری سازمان
0.405	چشم انداز	0.398	توجه ویژه مدیران به کارکنان مشارکت کننده	0.383	استفاده از نظرات
0.378	گزینش مناسب نیروی فکری	0.376	توزیع عادلانه	0.384	استقلال افراد
0.397	یادگیری ضمن خدمت	0.391	توسعه فردی	0.381	اطلاعات درباره عملکرد سازمان
0.387	قدرت در تصمیم گیری 1	0.405	حمایت مدیران	0.386	انتقال قدرت

کمک به بهبود مهارت	0.421	خلاقیت فردی	0.391	ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری	0.390
محرك غریزی	0.432	دسترسی به اطلاعات	0.391	ایجاد انگیزه در کارکنان	0.372
مسئولیت پذیری	0.404	زمان مناسب	0.401	ایجاد رویه هماهنگ	0.371
مسیر شغلی	0.389	سرمایه اجتماعی	0.380	ایجاد سیستم مالی	0.387
مشارکت در اطلاعات	0.402	سیستم انگیزش و پاداش	0.391	پاداش مبتنی بر حکمرانی سازمانی	0.396
مشارکت در منابع	0.411	عدالت محوری	0.397	پاداش معنوی	0.384
پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد	0.369	فرصت در بیان عقاید و علایق	0.381	پایش فرآیند	0.371
پیشبرد اهداف سازمانی	0.421	فرهنگ آموزش و یادگیری	0.381	برنامه ریزی استراتژیک	0.386
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	0.381	تدوین استراتژی و خط مشی حکمرانی سازمانی	0.369	تبیین و اشاعه فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سازمان	0.386
	0.384	تدوین زیرساخت	0.409	تأکید ویژه بر کار گروهی	

$$GOF = \sqrt{\text{Communality}} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{.752 \times 1.00} = .752$$

با توجه به سه مقدار ملاک 0/01، 0/25 و 0/36 به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن 0/752 برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل است.

5- بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، پس از استخراج مفاهیم و مقولات از کدگذاری‌های صورت پذیرفته در روش آمیخته چارچوبی مفهومی اولیه براساس مدل‌های توسعه داده شده پیشین حکمرانی سازمانی ارایه گردید تا پس از تدوین چارچوب و بررسی همه جانبه آن بتوان از چارچوب تدوین شده به عنوان پایه و اساس در راستای تبیین مدل مفهومی استفاده شود. به همین علت یافته‌های اصلی پژوهش در دو بخش چارچوب مفهومی و مدل مفهومی ارائه شده است.

- **مقوله اصلی:** تأکید پژوهشگران در این بخش به استفاده کارا از مفهوم حکمرانی سازمانی در سازمان‌های توسعه‌ای است و برآنند که بدون به‌کارگیری حکمرانی سازمانی در سازمان‌های توسعه‌ای تحقق بهره‌وری با چالش روبرو می‌گردد، از طرف دیگر پژوهشگران برآنند که کاربرد کیفیت حکمرانی سازمانی، پیشبرد رویه‌های مذکور را تسریع می‌بخشد.
- **شرایط علی:** پژوهشگران توسعه و ارتقاء سازمان‌های توسعه‌ای و صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها را مهم‌ترین دلایل توسعه این چارچوب معرفی می‌نمایند، و در ادامه معتقدند صرفه‌جویی در زمان، و تسریع در ارائه خدمات که باعث گسترش آسایش اجتماعی می‌گردد، نیز از علل و تأثیرات ارائه چارچوب مذکور معرفی می‌نماید.
- **شرایط مداخله‌گر:** پژوهشگران در روند توسعه چارچوب، مکانیزم‌هایی را در قالب شرایط مداخله‌گر معرفی نموده و معتقدند بدون این مکانیزم‌ها پیاده‌سازی چارچوب با چالش‌هایی روبرو خواهد شد. ازجمله مکانیزم‌های ارائه شده توسط پژوهشگران طراحی مکانیزم/اصلاح ساختار سازمانی و طراحی مکانیزم/اصلاح ساختار زنجیره تأمین خدمات می‌باشد. این دو مکانیزم، مهم‌ترین مکانیزم‌های به‌دست آمده از پژوهش جاری می‌باشد. از سویی؛ اضافه می‌نماید در این راستا

مکانیزم‌های متفاوت دیگری نیز وجود دارد که از بیان آن‌ها در قالب چارچوب، صرفه نظر گردیده است. هم چنین تاکید می‌نماید بدون پیاده‌سازی دو مکانیزم بیان شده امکان توسعه چارچوب، میسر نخواهد بود.

- **بستر حاکم:** در این بخش از چارچوب، پژوهشگران الگوهایی را بیان می‌دارند که فرآیند استراتژی کیفیت حکمرانی سازمانی در سازمان‌های توسعه‌ای را تسهیل می‌نماید. الگوها و مکانیزم‌های کشف و خلق دانش و تبیین الگوهای کاربرد کیفیت حکمرانی سازمانی در راستای استفاده دقیق و صحیح از دانش موجود در حافظه سازمانی به منظور افزایش بهره‌وری در سازمان‌های توسعه‌ای بسیارحائز اهمیت است. در این بخش علاوه بر موارد مذکور طراحی مکانیزم‌های تکنولوژیکی، مالی و قانونی نیز مطرح گردیدند و لازمه تحقق اهداف، برقراری ارتباط مؤثر فی‌مابین مؤلفه‌های مذکور بیان شده است.
- **کنش‌ها و تعاملات:** هدف این بخش اصلاح فرآیندهای دانشی متناسب با سازمان‌های توسعه‌ای مورد بحث می‌باشد. پژوهشگران بر این عقیده استوارند که بدون اصلاح کیفیت حکمرانی سازمانی و هم چنین طراحی چرخه حاکمیتی متناسب با فرهنگ و ساختار سازمان، چارچوب تدوین شده بهره‌وری لازم را نخواهند داشت.
- **پیامدها:** در نتیجه اجرای صحیح مراحل قبل نتایج قابل توجه چارچوب ارائه شده عبارت است از: (1) بهبود بهره‌وری سازمانی، (2) بهبود بهره‌وری ارائه خدمات که در ادامه به طور کامل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.
به اعتقاد پژوهشگران و براساس پژوهش‌های صورت پذیرفته، تحقق اهداف سازمان‌های توسعه‌ای، بدون حکمرانی سازمانی قوی در کل زنجیره تأمین خدمات میسر و دست یافتنی نخواهد بود، به عبارت دیگر پژوهشگران معتقدند در صورتی جامعه و دولت به این مهم دست پیدا خواهند نمود، که حکمرانی در سرتاسر زنجیره تأمین از تأمین‌کننده و ارائه دهنده خدمات تا مصرف‌کنندگان نهائی و شهروندان مدیریت شود. در ادامه 6 گام مدل معرفی شده، تشریح خواهد شد.
- **فرهنگ‌سازی در سازمان:** پژوهشگران در مدل ارائه شده فرهنگ‌سازی را پایه و اساس کیفیت حکمرانی سازمانی معرفی می‌نمایند و آن را از خط‌مشی و مقررات و بستر فناوری مهم‌تر و ضروری‌تر می‌دانند و معتقدند تا فرهنگ‌سازی مناسب در طول زنجیره تأمین از سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی گرفته تا مصرف‌کنندگان و شهروندان صورت نپذیرد، امکان ادامه مسیر به هیچ عنوان میسر نخواهد بود. پژوهشگران در جهت تحقق این مهم برگزاری دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف جامعه و هم چنین ایجاد یک سیستم/ارزشی فرهنگی را پیشنهاد می‌دهند.
- **تدوین استانداردها، مقررات و نگارش آیین‌نامه‌ها:** در این گام پژوهشگران تدوین یک چارچوب منسجم از استانداردها، مقررات و آیین‌نامه‌های کاربردی را پیشنهاد می‌دهند، که پس از فرهنگ‌سازی مناسب، ایجاد چارچوب هدایت‌کننده در دستیابی به هدف، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. پژوهشگران در مدل خود تدوین ساختار و رویه‌های سازمانی مرتبط با کیفیت حکمرانی سازمانی، تدوین شاخص‌های ارزیابی فعالیت‌های زنجیره، تدوین اولیه استراتژی‌های حکمرانی سازمانی و در پایان استانداردسازی فرآیندهای حکمرانی سازمانی را جهت تسریع در پیشبرد اهداف معرفی می‌نمایند.
- **تدوین سند راهبردی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی:** در بخش جاری، تأکید به طور خاص بر فرآیندهای حکمرانی سازمانی می‌باشد، لذا در مدل تدوین شده باید برای هریک از گام‌های کیفیت حکمرانی سازمانی و مکانیزم‌های کاربردی، سند راهبردی و خط‌مشی، تدوین و تنظیم گردد تا بتوان در شرایط و موقعیت‌های متفاوت در طول زنجیره تأمین سازمان از آن‌ها بهره برد، به همین منظور تدوین استراتژی در چهار بخش خلق دانش، ثبت دانش، نشر دانش و کاربرد دانش را پیشنهاد می‌نماید. پژوهشگران از این چهار بخش در راستای تدوین چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی خود بهره برده‌اند، که در گام ششم به آن پرداخته شده است.
- **طراحی مکانیزم‌های مالی و غیرمالی تشویقی:** پژوهشگران در گام چهارم مدل خود، استراتژی‌ها و مکانیزم‌های انگیزشی را به طور مجزا بیان می‌نمایند و معتقدند این گام آن‌چنان در میزان مشارکت بخش‌های مختلف زنجیره در فعالیت‌های حکمرانی سازمانی با اهمیت است که باید به صورت گامی مجزا به آن پرداخته شود. راهکارهای پژوهشگران در

این بخش، تشویق جهت تسهیم و انتقال دانش، تشویق جهت خلق ایده و نوآوری دانشی و تشویق جهت کاربرد و استفاده از دانش می‌باشد.

- **طراحی بستر و زیرساخت فناوری و پیاده‌سازی و کاربرد فناوری:** پژوهشگران بر اساس نتایج حاصل از پژوهش جاری اهم فعالیت این بخش را در قالب (1) تأمین تجهیزات سخت‌افزاری، (2) راه‌اندازی حافظه سازمانی جهت ثبت و نگهداشت دانش در سازمان، (3) پیاده‌سازی مدیریت محتوا جهت پایش و کنترل محتواهای تولیدشده در سرتاسر زنجیره تأمین، (4) طبقه‌بندی دانش موجود در حافظه سازمانی جهت استفاده بهینه و کارا و هم‌چنین سهولت در دسترسی به دانش مورد نیاز در کمترین زمان ممکن توسط کارکنان، (5) ایجاد و بهره‌مندی از پرتال‌های سازمانی، (6) بهره‌مندی از آموزش و یادگیری الکترونیکی جهت افزایش دانش را معرفی می‌نمایند.

- **طراحی بهینه فرآیندهای حکمرانی سازمانی:** پژوهشگران در این بخش، چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی تدوین شده در مدل خویش را مناسب جهت پیاده‌سازی در زنجیره تأمین سازمان‌های توسعه‌ای معرفی می‌نمایند، که با توجه به گستردگی مشارکت افراد در حوزه سازمان‌های توسعه‌ای و هم‌چنین متفاوت بودن سطوح دانشی افراد مشارکت‌کننده، مراحل چرخه حکمرانی سازمانی باید شفاف و بدون ابهام تبیین و توسعه یابد، به همین منظور چرخه حکمرانی سازمانی، در 11 مرحله ارائه شده است. (1) هدف‌گذاری سازمان، به اعتقاد پژوهشگران اولین گام برای کیفیت حکمرانی سازمانی در زنجیره تأمین، تعیین هدف سازمان مذکور می‌باشد. این هدف باید به صورت واضح و قابل درک برای کلیه افراد زنجیره بیان گردد. (2) کاوش و شناسایی سازمان دومین گام در چرخه می‌باشد، در این گام لازم است، متناسب با هدف‌گذاری صورت گرفته، شناسایی سازمان انجام پذیرد. (3) خلق و مهار نمودن دانش. پس از کاوش و شناسایی دانش بر اساس هدف، نوبت به مهار نمودن دانش خواهد رسید، به اعتقاد پژوهشگران و بر اساس پژوهش‌های صورت پذیرفته تا زمانی که دانش شناسایی شده، مهار و در اختیار قرار نگیرد، امکان پردازش و بهره‌برداری از آن وجود نخواهد داشت. (4) سازمان‌دهی، گام چهارم از چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی 11 مرحله‌ای پژوهشگران می‌باشد، پژوهشگران برآنند که دانش مهار شده جهت استفاده کارا و بهینه باید سازمان‌دهی گردد تا در صورت نیاز دسترسی به آن به سهولت انجام پذیرد. (5) ترکیب و توسعه سازمان، مرحله پنجم از چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی پیشنهادی می‌باشد. (6) ثبت و ضبط دانش یکی از مهم‌ترین مرحله‌های چرخه جاری کیفیت حکمرانی سازمانی می‌باشد، این مرحله جهت گسترش و تقویت حافظه سازمانی بسیار با اهمیت جلوه می‌نماید. (7) تسهیم و نشر دانش، براساس پژوهش‌های انجام پذیرفته در تحقیقات "Grounded Theory" (نظریه داده بنیاد) که در جداول فصل چهارم نیز بازتاب آن‌ها قابل مشاهده است، تأثیرگذارترین مرحله از مرحله‌های کیفیت حکمرانی سازمانی، نقل و انتقال دانش در طول زنجیره می‌باشد. این مرحله تا حدی مهم و ضروری است که بروز هر چالشی در آن، چرخه را با مشکل اساسی روبرو خواهد نمود، دلیل آن هم کاملاً واضح است، و آن، این‌که بدون نشر دانش در طول زنجیره امکان بهبود بهره‌وری و توسعه میسر نخواهد بود. (8) درک سازمان توسط کلیه حلقه‌های زنجیره، در صورتی که سازمان توسط افراد به درستی درک نشود مرحله بعدی چرخه یعنی کاربرد سازمان دچار مشکل خواهد شد، دانش نشر داده شده نمی‌تواند حداکثر بهره‌وری خود را در زنجیره اعمال نماید. (9) کاربرد سازمان مرحله نهم از چرخه مذکور می‌باشد، جهت افزایش بهره‌وری سازمان و زنجیره تأمین خدمات آن، "کاربرد سازمان"، نقش مهمی را ایفا می‌نماید. کلیه افراد زنجیره تأمین می‌توانند از طریق کاربرد سازمان در فعالیت‌های خویش بهره‌وری خدمات ارائه شده در سازمان‌های توسعه‌ای را تا حد قابل توجهی افزایش دهند. (10) مرحله دهم/ارزیابی عملکرد در سازمان و زنجیره تأمین می‌باشد، عملکرد باید به وسیله شاخص‌های ارزیابی تدوین شده در گام دوم مدل و هم‌چنین براساس هدف‌گذاری صورت پذیرفته در مرحله اول چرخه، مورد ارزیابی قرار گیرد. (11) نگهداشت دانش مرحله آخر از مراحل یازده‌گانه چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی ارائه شده توسط پژوهشگران می‌باشد. در این مرحله، اگر دانش ارزیابی‌شده در مرحله قبل مفید توصیف گردد، به مجموعه دانش پایدار در حافظه سازمانی اضافه خواهد شد، و در صورتی‌که دانش غیرمفید ارزیابی شده باشد، از حافظه

سازمانی و پایگاه دانش زنجیره حذف خواهد شد. پژوهشگران جهت دسته‌بندی دانش ارزیابی شده به دانش مفید و کاربردی و دانش غیرمفید، رویکرد مجموعه عبارات متوالی دانش یا همان MKTPKS را پیشنهاد می‌نمایند. این رویکرد سرعت دسته‌بندی دانش را به مفید و غیرمفید تسریع بخشیده و از صرف هزینه جهت کاربرد نیروی انسانی متخصص در این بخش جلوگیری می‌نماید.

- پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که نیاز است در پژوهش‌های آینده مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و برای برطرف ساختن آن‌ها چاره‌اندیشی لازم صورت گیرد. عدم آشنایی برخی افراد در نمونه اخذ شده با کیفیت حکمرانی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، یکی از محدودیت‌های پژوهش جاری بود که باعث گردید، پژوهشگران پیش از انجام مصاحبه نکاتی اساسی را در اختیار فرد مشارکت‌کننده قرار دهند و ذهن او را با موضوع پژوهش آشنا سازند، که البته این امر باعث می‌گردید نتایج حاصل از مصاحبه قابلیت اعتماد بیشتری پیدا نماید. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش جاری تعیین وقت قبلی و زمان مناسب برای انجام مصاحبه با مدیران و خبرگان سازمان بود، که به دلیل حجم کاری بالای مدیران، معاونان و خبرگان سازمان، زمانی طولانی جهت هماهنگی انجام مصاحبه صرف می‌شد، که از بعد زمان، در روند گام‌های پژوهش بسیار اثرگذار بود. به نقل از رحیم فوکردی "در جمع‌آوری داده‌ها، استفاده از مصاحبه بیش از آنچه پیشنهاد شده، بر مشاهدات مستقیم و مطالعه مستندات ترجیح داده شده است." در این پژوهش نیز امکان مطالعه‌ی تمامی مستندات سازمان و مشاهده رفتار کارکنان و مدیران عالی برای یک دوره زمانی طولانی مدت فراهم نبود. هم‌چنین نتایج حاصل از پژوهش جاری همانند دیگر پژوهش‌های کیفی با اتکا به دیدگاه و نظرات تعداد معدودی از خبرگان سازمان حاصل شده است که این محدودیت می‌تواند تعمیم‌پذیری نظریه را با چالش‌هایی روبرو سازد.
- مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور باید در خصوص جایگاه حکمرانی سازمانی و اهمیت آن در حفظ حقوق کارکنان و ذینفعان سازمان تحت آموزش‌های کافی قرار بگیرند. این امر می‌تواند نتایج تحقیق را در سال‌های آتی بهبود بخشد.
- مدیران و کارکنان باید تلاش کنند تا در محیط‌های کاری اعتماد به وجود آورند زیرا در واقع اعتمادسازی منجر به بهبود و توسعه قابلیت اطمینان سازمان، و در نهایت به ارتقای عملکرد و همراستایی استراتژیک منجر می‌شود. فضایی ایجاد شود که افراد بتوانند مشارکت بیشتری در انجام فعالیت‌های سازمانی داشته باشند و ارتباطات بر مبنای اعتماد دو جانبه شکل بگیرد.

6- فهرست منابع

- بیک زاد، جعفر و زارع دیزج، علی، 1397، بررسی نظریات، الگوها و مدل‌های بهره‌وری، کنگره ملی تحقیقات بنیادین در مدیریت اقتصاد و حسابداری، تهران
- بایرام زاده، سونا، سلطان محمدی، ندا. (1396). فرا روش پژوهش‌های مبتنی بر نظریه هم‌تکاملی در مطالعات سازمان و مدیریت (مورد مطالعه: مقالات نشریات نمایه شده در پایگاه ISI از سال 1999 تا 2018). *تحقیقات نوین مدیریت خاتم*.
- جمشیدی، عزت‌الله، سیدعامری، میرحسن، عباسی، همایون. (1399). اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآوران کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی
- رجبی فرجاد، حاجیه، عزب دفتر، آسیه. (1398). تاثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی رفتار سیاسی چشم‌انداز مدیریت دولتی.
- سپهرنیا، رویا، البرزی، محمود، کرمانشاه، علی، آذر، عادل، سپهرنیا، روزیتا. (1398). الگوی خلاقانه شفافیت حکمرانی خوب برای سازمان‌های سیاستگذار در ایران. *بتکار و خلاقیت در علوم انسانی*.

- سید عامری، میر حسن، عباسی، همایون، جمشیدی، عزت الله. (1398). تبیین اثر ظرفیت جذب، حکمرانی سازمانی و سایش اجتماعی بر رفتار نوآوران کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی.
- صادقیان قراقیه، سعید، رسولی، رضا، طبرسا، غلامعلی، قربانی، علی. (1399). طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی. نشریه پژوهش در نظام های آموزشی 14 (ویژه نامه)، 37-52.
- Abatecola, G., Breslin, D. & Kask, J. (2020). Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 155(8), 119-141.
- Keping, Y. (2019). Governance & good governance: A new framework for political analysis. *Fudan Journal of the Humanities & Social Sciences*, 1(1):1-8.
- Kompella, L. (2020). Socio-Technical Transitions and Organizational Responses: Insights from E-Governance Case Studies. *Journal of Global Information Technology Management*, 23(2), 89-111.
- Lee, W. X., Chen, C. C. S., & French, J. J. (2020). The relationship between liquidity, corporate governance, and firm valuation: Evidence from Russia. *Emerging Markets Review*, 13(4), 465-477.
- Levin, S. A. (1983). Some approaches to the modelling of coevolutionary interactions. *Coevolution*, 21, 21-65.
- Lewin, A. Y. & Volberda, H. W. (2003). The future of organization studies: Beyond the selection-adaptation debate. In *The Oxford handbook of organization theory*.
- Monaco, Y., Lu-Andrews, R., & Fu, L. (2019). Liquidity and corporate governance: evidence from family firms. *Review of Accounting and Finance*, 15(2), 144-173.
- Nawaz, D. & Mohamed, A. M. B. (2020). Good governance model for the healthcare administration: a case study of public hospitals in Pakistan. *International Journal of Management (IJM)*, 11(11).
- Omenugha, K.A., Uzuegbunam, E.C. & Omenugha, O.N. (2014). Good governance & media ownership in Nigeria: Dilemmatic practices, stoic challenges, *Global Media Journal African Edition*, 7(2): 92-115
- Rudra P. P., & Sanyal G.S. (2011). Good Governance and Human Development: Evidence form Indian States. *Journal of Social and Development Sciences*, 1(1): 1-8.
- Starik, M., Rands, G., Marcus, A. A. & Clark, T. S. (1995). Multiple-trait coevolution and environmental gradients in guppies. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 801-811.
- Zhang, M., Chen, H. & Lytinen, K. (2020). Validating the coevolutionary principles of business and IS alignment via agent-based modeling. *European Journal of Information Systems*, 21(3), 1-16.