



Artificial Intelligence in Governance And The Governance of Artificial Intelligence¹



Amirabbas Sadeghian

PhD Student, Public Administration / Public Policy, Allameh Tabataba'i University,
Tehran, Iran.

ORCID: 0009-0002-1136-2173

amr.sadeghian@gmail.com

Received: 21 February 2025 | Revised: 03 March 2024 | Accepted: 04 April 2025

¹ <https://doi.org/10.71815/jnapa.2025.1200094>

The rapid advancement of Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) has significantly impacted public governance, raising critical questions about transparency, regulation, and accountability. This study aims to examine the two dimensions of "AI governance" and "governance of AI", proposing a framework to address the challenges posed by these technologies.

The research methodology follows a meta-synthesis approach, analyzing 31 key studies published between 2015 and 2023. Findings indicate that AI enhances decision-making accuracy, resource allocation efficiency, and transparency in governance. However, it simultaneously introduces challenges related to ethical considerations, regulatory frameworks, and legal issues. In response, this study proposes a three-dimensional AI governance model, encompassing technical, legal, ethical, and public policy aspects.

The results of this study can assist policymakers in developing regulatory frameworks, designing oversight mechanisms, and ensuring the responsible integration of AI into public governance. It is recommended that governments, in addition to investing in AI infrastructure, prioritize algorithmic transparency and enhance the accountability of decision-making institutions.

Keywords: Artificial Intelligence; Machine Learning; Governance; Public Policy; Data Governance

Extended Abstract

Introduction

The increasing integration of Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) in governance has reshaped decision-making processes, public service delivery, and policy implementation. While AI-driven technologies offer significant advantages—such as improved efficiency, enhanced forecasting, and data-driven decision-making—they also pose challenges related to ethical concerns, accountability, and regulatory oversight. The lack of a comprehensive governance framework for AI raises concerns about bias, transparency, and the unintended consequences of automated decision-making in the public sector.

This study aims to explore two key dimensions: the governance of AI and the role of AI in governance. The research problem arises from the need to establish structured mechanisms that ensure AI's responsible and effective integration into public administration while safeguarding ethical and legal considerations. The rapid adoption

of AI in various governance applications has outpaced regulatory developments, leading to gaps in oversight and policy formulation.

Existing literature highlights both the transformative potential and risks associated with AI governance. Studies indicate that AI enhances precision in policymaking, yet concerns over data privacy, fairness, and the interpretability of AI-driven decisions remain unresolved. Previous research has primarily focused on individual aspects of AI in governance, such as predictive analytics or algorithmic bias, without providing a holistic governance model.

Therefore, this study seeks to address this gap by conducting a meta-synthesis of AI governance literature, systematically analyzing key policy challenges and proposing a structured governance framework. The findings will contribute to the theoretical and practical discourse on AI governance, offering recommendations for policymakers to develop regulatory and ethical safeguards while leveraging AI's potential for public benefit.

Theoretical Framework

The governance of Artificial Intelligence (AI) and its application in public administration necessitate a structured approach that integrates technological advancements with ethical, legal, and policy considerations. AI governance can be understood through the interplay of regulatory mechanisms, institutional oversight, and algorithmic accountability (Schneider et al., 2022). Previous studies emphasize that AI-driven decision-making requires transparency, interpretability, and mechanisms for human oversight to mitigate risks such as bias and unintended consequences (Butcher & Beridze, 2019). A well-defined conceptual framework for AI governance should include ethical AI principles, public sector AI applications, and governance models that ensure responsible AI deployment while balancing innovation with regulatory safeguards (Fernández, 2023).

This study adopts a meta-synthesis approach to construct a comprehensive governance framework that aligns AI capabilities with public policy objectives. Drawing on the work of Sepasspour (2023) and Ortega et al. (2020), this framework incorporates three key dimensions: (1) regulatory frameworks and legal compliance to address ethical concerns and data privacy, (2) institutional mechanisms for AI oversight and decision-making transparency, and (3) the integration of AI-driven analytics in governance models to enhance public service efficiency. By analyzing existing literature and case studies, this research aims to refine AI governance strategies and provide policymakers with structured guidelines for responsible AI adoption.

Methodology

This study employs a **meta-synthesis approach**, systematically reviewing existing literature on AI governance and its implementation in public administration. The research follows a structured protocol for data collection, focusing on peer-reviewed articles, policy reports, and case studies from authoritative databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar, covering the years **2015–2023**. The **study population** consists of scholarly research and policy documents, with a **sample** of 31 selected sources based on relevance, citation impact, and methodological rigor.

Data collection was conducted using **systematic keyword searches**, focusing on terms such as *AI governance*, *public policy*, *machine learning in governance*, and *algorithmic decision-making*. **Qualitative content analysis** was applied to identify recurring themes, trends, and governance challenges. To ensure reliability, **Cohen's Kappa coefficient** was used to assess inter-coder agreement in data coding. The findings were synthesized to develop a conceptual governance framework, highlighting regulatory, ethical, and policy-related dimensions of AI implementation in governance. This methodological approach ensures a **comprehensive, structured, and replicable analysis**, contributing to the growing discourse on AI's role in public administration.

Discussion and Results

The findings of this study reveal that the integration of **Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) in governance** significantly enhances decision-making precision, public service efficiency, and resource allocation. AI-driven predictive models improve government responsiveness by anticipating public needs and optimizing service delivery. The analysis indicates that **governments worldwide are increasingly adopting AI technologies**, yet challenges persist in ensuring transparency, accountability, and regulatory compliance. Ethical concerns, particularly related to **algorithmic bias, data privacy, and fairness**, remain key obstacles to AI governance. Furthermore, the study highlights that while AI improves administrative efficiency, **a lack of comprehensive regulatory frameworks can lead to unintended consequences**, such as discriminatory decision-making or reduced human oversight (Schneider et al., 2022; Fernández, 2023).

In discussing these findings, it becomes evident that **a balanced governance approach is necessary**—one that fosters innovation while maintaining ethical safeguards and public trust. Existing governance frameworks often lack adaptability to the rapid advancements in AI, leading to policy gaps that must be addressed through **proactive regulation and interdisciplinary collaboration**. Moreover, successful AI governance requires **strong institutional mechanisms**, ensuring that AI-driven decisions remain interpretable and accountable. The study underscores the need for **governments to invest in AI oversight bodies**, develop standardized ethical guidelines, and promote transparency through algorithmic audits. These measures can help bridge the gap between AI's potential and its responsible implementation in governance.

Conclusion

This study highlights the transformative role of **Artificial Intelligence (AI) in governance**, demonstrating its potential to enhance decision-making, efficiency, and public service delivery. However, challenges such as **ethical concerns, regulatory gaps, and algorithmic transparency** persist. The findings underscore the need for **comprehensive governance frameworks** that balance AI innovation with accountability and public trust. Governments must prioritize **regulatory oversight, ethical AI deployment, and institutional transparency** to ensure responsible AI integration. Future research should focus on developing adaptable governance models that address the evolving nature of AI technologies while safeguarding democratic and ethical principles.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion..

Acknowledgments

The authors sincerely appreciate the support of the **Tehran University Governance Think Tank, Professor. Ali-Asghar Pourezat**, and **Dr. Mahyar Hassani** for their invaluable contributions to this research and the writing of this article.

Ethical approval

This study complies with all ethical research standards.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



هوش مصنوعی در حکمرانی و حکمرانی هوش مصنوعی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۳



امیر عباس صادقیان

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی / خط مشی گذاری عمومی، علامه طباطبائی، تهران، ایران.

ORCID: 0009-0002-1136-2173

amr.sadeghian@gmail.com

چکیده

پیشرفت سریع هوش مصنوعی (AI) و یادگیری ماشین (ML) تأثیر بسزایی بر حکمرانی عمومی داشته و پرسش‌های مهمی درباره شفافیت، تنظیم‌گری و مسئولیت‌پذیری این فناوری‌ها ایجاد کرده است. این پژوهش با هدف بررسی دو بعد "حکمرانی هوش مصنوعی" و "حکمرانی بر هوش مصنوعی"، چارچوبی برای مدیریت چالش‌های ناشی از این فناوری ارائه می‌دهد.

روش تحقیق این مطالعه فراترکیب بوده و ۳۱ پژوهش کلیدی بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ را تحلیل کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش مصنوعی موجب بهبود دقت تصمیم‌گیری، بهینه‌سازی تخصیص منابع و افزایش شفافیت در حکمرانی می‌شود، اما همزمان چالش‌هایی مانند مسائل اخلاقی، نظارتی و حقوقی را به همراه دارد. در پاسخ به این چالش‌ها، این پژوهش یک مدل سه‌بعدی حکمرانی هوش مصنوعی را پیشنهاد می‌کند که شامل ابعاد فنی، حقوقی و اخلاقی و خط-مشی گذاری عمومی است.

نتایج این مطالعه می‌تواند به سیاست‌گذاران در تدوین چارچوب‌های قانونی، طراحی مکانیسم‌های نظارتی و استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی در حکمرانی عمومی کمک کند. پیشنهاد می‌شود که دولت‌ها علاوه بر توسعه زیرساخت‌های AI، روی شفافیت الگوریتمی و ارتقای پاسخگویی نهادهای تصمیم‌گیرنده تمرکز کنند.

کلمات کلیدی: هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، حکمرانی، خط‌مشی گذاری عمومی، حاکمیت داده

¹ <https://doi.org/10.71815/jnapa.2025.1200094>

۱- مقدمه

در سال ۱۹۵۶ میلادی، دانشمندان علوم رایانه از سراسر ایالات متحده آمریکا، در کالج دراتموث در همپشایرنو، گرد هم آمدند تا درباره شاخه جدیدی از دانش رایانه که بعدها ((هوش مصنوعی)) نامیده شد؛ بحث کنند. این همایش تاریخی، در دهه‌های بعد زمینه‌ساز پژوهش دولت و صنعت درباره هوش مصنوعی و حوزه‌های مرتبط با آن شد و پیشرفت‌هایی را در ادراک، استدلال و برنامه‌ریزی خودکار، سیستم‌های شناختی، یادگیری ماشین، ((پردازش زبان طبیعی))^۱ و رباتیک، سبب ساز شدند (Pourazat et al., 2019). علاقه به هوش مصنوعی از اواخر دهه ۱۹۵۰ به دلیل عملکرد ضعیف ((الگوریتم‌ها))^۲ و زیرساخت‌های محاسباتی، مراحل چرخه‌ای انتظار و ناامیدی را پشت سر گذاشته است. با این حال، ظهور زیرساخت‌های محاسباتی مناسب، داده‌های بزرگ* و الگوریتم‌های ((یادگیری عمیق))^۳ علاقه به فناوری هوش مصنوعی را دوباره تقویت کرده و پذیرش آن را در بخش‌های مختلف، تسریع کرده است (Reddy et al, 2020).

هوش مصنوعی (AI) به عنوان یک زمینه ضروری در تحقیق و عمل ظاهر شده است، به طوری که در مورد ایالات متحده آمریکا، پیش‌بینی شده است که سرمایه‌گذاری ۳۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹، به رقم حدودا ۱۰۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۳ رسیده باشد. در حالی که هوش مصنوعی تکنیک‌های زیادی را در بر می‌گیرد، در یک زمینه‌ی خاص، هوش مصنوعی به عنوان سیستم‌هایی شناخته می‌شود که از نمونه‌ها یاد می‌گیرند، یعنی این سیستم‌ها زیرشاخه‌ای از هوش مصنوعی به عنوان ((یادگیری ماشین)) نامیده می‌شوند (Schneider et al, 2022). مساله اصلی این است که کشورها نباید غافل شوند.

یادگیری ماشین، زیر شاخه‌ای از هوش مصنوعی است که بر فعال کردن سیستم‌های محاسباتی برای یادگیری از داده‌های خاص تمرکز دارد. برای باهوش بودن، سیستمی که در یک محیط در حال تغییر است، باید بتواند یاد بگیرد. در چنین حالتی طراحان نیازی به پیش‌بینی تمام موقعیت‌های ممکن نخواهند داشت.

یادگیری ماشینی، یکی از مهمترین اختراعات نوآورانه و مزیت رقابتی در مشاغل امروزی محسوب می‌شود؛ طبق گفته‌ی (Accenture, 2018)، یادگیری ماشینی می‌تواند هزینه‌ها را بین ۲۰ تا ۲۵ درصد در بانکداری، عملیات فناوری اطلاعات، زیر ساخت و نگهداری کاهش دهد و درآمد جدیدی در زمینه محصولات و خدمات ایجاد کند. با توجه به رشد روزافزون فناوری‌های یادگیری ماشینی و سازگاری بیشتر سازمان‌ها با این فناوری، مدیران در تمام سطوح باید تکنیک‌های یادگیری ماشین را بیاموزند تا با استفاده از مجموعه پروژه‌های یادگیری ماشین، بیشترین ارزش را برای سازمان‌های خود ایجاد کنند (Bidehendi & Mahood, 2022).

با توجه به پتانسیل‌های فناوری یادگیری ماشین، فرصت‌های زیادی وجود دارد که می‌تواند به نفع دولت‌ها و بخش‌های عمومی باشد تا از یادگیری ماشین در عرصه‌های مختلف حکمرانی بهره ببرند (Sehatbakhsh et al, 2020).

¹ - Natural Language Processing (NLP)

² - Algorithm

³ - Deep Learning (DL)

مطالعات موجود درباره حکمرانی هوش مصنوعی عمدتاً به ابعاد فناورانه، مقرراتی و اخلاقی پرداخته‌اند، اما مدلی جامع که همزمان چالش‌های سیاست‌گذاری، حقوقی و اجرایی را در کنار هم تحلیل کند، به‌طور نظام‌مند توسعه نیافته است. پژوهش‌های پیشین یا به امکان‌سنجی استفاده از هوش مصنوعی در حکمرانی پرداخته‌اند یا بر چارچوب‌های نظارتی و اخلاقی تمرکز کرده‌اند، درحالی‌که این پژوهش با یکپارچه‌سازی این رویکردها، یک مدل سه‌بعدی حکمرانی هوش مصنوعی را ارائه می‌کند. یافته‌های این پژوهش می‌توانند در سه حوزه اصلی کاربرد داشته باشند:

۱. سیاست‌گذاری عمومی: کمک به تنظیم قوانین و دستورالعمل‌های اجرایی برای بهره‌گیری از AI در فرآیندهای حکومتی.

۲. بهبود کارایی خدمات عمومی: ارائه راهکارهایی برای استفاده از هوش مصنوعی در بهینه‌سازی تصمیم‌گیری‌های دولتی، تخصیص منابع و شفافیت اداری.

۳. مدیریت ریسک و نظارت: پیشنهاد یک چارچوب حکمرانی تطبیق‌پذیر که به نهادهای نظارتی در کنترل و ارزیابی الگوریتم‌های تصمیم‌گیری کمک می‌کند

با توجه به اهمیت موضوع، ایران باید در دو حوزه‌ی به کارگیری هوش مصنوعی در حکمرانی و حکمرانی هوش مصنوعی، به‌طور فعالانه‌ای عمل کند. هدف از این پژوهش، بنا نهادن بحث در دو حوزه‌ی بیان شده است تا بتواند مورد توجه قرار گیرد.

۲- ادبیات تحقیق

حکمرانی هوش مصنوعی به یکی از موضوعات کلیدی در مطالعات سیاست‌گذاری و حقوقی تبدیل شده است. بوچر و بریتزه (Butcher & Beridze, 2019) بر اهمیت حکمرانی مؤثر در مقابله با چالش‌های اخلاقی و تضمین توسعه پایدار فناوری‌های هوش مصنوعی تأکید دارند. آن‌ها فعالیت‌های کنونی در این حوزه را در بخش‌های مختلف بررسی کرده و چارچوب‌های بالقوه‌ای را برای هدایت تلاش‌های آینده پیشنهاد داده‌اند.

بته، جفول و همکاران (Büthe, Djeflal et al., 2022) با برجسته کردن چالش‌های حکمرانی ناشی از هوش مصنوعی استدلال می‌کنند که تمرکز بر کاربردهای این فناوری، به‌جای خود آن، می‌تواند به بهبود حکمرانی و کاهش ریسک‌های مرتبط کمک کند. ماس (Maas, 2021) نیز ابعاد اخلاقی، سیاسی، حقوقی و امنیتی حکمرانی هوش مصنوعی را بررسی کرده و نشان داده است که گستره وسیع کاربردهای این فناوری، از تشخیص چهره تا سلاح‌های خودمختار، حکمرانی آن را پیچیده‌تر می‌کند.

تالبرگ، ارمن و همکاران (Tallberg, Erman et al., 2023) بر ضرورت تدوین یک دستورکار پژوهشی برای درک و شکل‌دهی به معماری نوظهور حکمرانی جهانی هوش مصنوعی تأکید دارند. سپاسپور (Sepasspour, 2023) چالش‌های جهانی حکمرانی هوش مصنوعی را از منظر سرعت، مقیاس و عدم قطعیت توسعه این فناوری، و همچنین فشارهای ژئوپلیتیکی بر نظام‌های چندجانبه بررسی کرده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که هیچ مدل حکمرانی واحدی برای هوش مصنوعی کفایت نمی‌کند و نیاز به چارچوب‌های متنوع و تطبیق‌پذیر احساس می‌شود. علاوه بر این، عبداللا، اورنگا و همکاران

(Abdala, Ortega et al., 2020) بر اهمیت رویکرد چنددیی نفعی در حکمرانی هوش مصنوعی تأکید کرده و نقش همکاری‌های فراملی و استانداردهای جهانی را در کاهش نابرابری‌ها برجسته ساخته‌اند.

در سال 2025، مطالعه‌ای توسط (Johnson et al., 2025) منتشر شد که به بررسی نقش هوش مصنوعی در بهبود شفافیت و پاسخگویی در حکمرانی شهری می‌پردازد. این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین در مدیریت شهری می‌تواند به کاهش انعطاف‌پذیری اداری و افزایش مشارکت شهروندان کمک کند. با این حال، نویسندگان هشدار می‌دهند که عدم وجود قوانین شفاف و سازوکارهای نظارتی می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی و بروز تبعیض الگوریتمی منجر شود.

تحقیقات اخیر بر پیامدهای حقوقی هوش مصنوعی در حکمرانی تمرکز داشته و مدل i-Gov را مورد بررسی قرار داده‌اند (Fernández, 2023). در حوزه حکمرانی شهری، استفاده از هوش مصنوعی پیش‌بینانه برای مدیریت آینده، با نگرانی‌هایی درباره شفافیت و پاسخگویی همراه بوده است (Cugurullo, Xu et al., 2024). همچنین، پژوهش‌های دیگری به بررسی نقش هوش مصنوعی در حکمرانی فناوری اطلاعات و فرآیندهای تصمیم‌گیری دولتی پرداخته‌اند (Hariyanti, Janeswari et al., 2023).

در نهایت، مطالعه‌ای موردی در چین نشان می‌دهد که ادغام هوش مصنوعی در حکمرانی محلی، از طریق یکپارچه‌سازی داده‌ها و نوآوری‌های سیاستی، به ارائه خدمات عمومی کارآمدتر منجر شده است (Li, Fan et al., 2023). نتایج پژوهش‌های ذکر شده، بر لزوم توسعه چارچوب‌های مقرراتی منعطف، یکپارچه‌سازی ملاحظات اخلاقی در هوش مصنوعی، همکاری‌های جهانی، نوآوری در بخش عمومی و مدیریت ریسک‌های مرتبط با این فناوری تأکید دارند.

ارزش یادگیری ماشینی از توانایی آن در یادگیری نحوه تشخیص الگوهای مفید در مجموعه داده‌های عظیم و کنار هم قراردادن اطلاعات به روش‌هایی که پیش‌بینی‌ها یا برآوردهای بسیار دقیقی را به همراه دارد، ناشی می‌شود (Coglianese & Lehr, 2019). اساساً، الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای پیش‌بینی¹ استفاده می‌شوند. در یادگیری ماشینی، محقق نیازی به مشخص کردن شکل عملکردی خاصی از یک مدل ریاضی از قبل ندارد. در عوض، این الگوریتم‌ها به خود داده‌ها اجازه می‌دهند تا نحوه‌ی موجود بودن اطلاعات را تعیین کنند. اهمیت محوری یادگیری ماشینی، این است که چگونه الگوریتم‌ها برای ایجاد پیش‌بینی‌های خود، ((یاد می‌گیرند)). این الگوریتم‌ها پیش‌بینی‌های خود را برای بهینه‌سازی معیارهای مشخص به تدریج اصلاح می‌کنند.

الگوریتم:

یک الگوریتم در یادگیری ماشین، تشخیص الگو و یادگیری را از داده‌ها انجام می‌دهد. برای ساده‌تر شدن موضوع، می‌توان رابطه بین آن‌ها را به شکل زیر نشان داد (Vazan, 2021):

مدل یادگیری ماشین → الگوریتم یادگیری ماشین

¹ - prediction

جدول ۱ - خلاصه الگوریتم‌های یادگیری ماشین، برداشت شده از (Wang & Alexander, 2016)

الگوریتم‌ها	نوع الگوریتم‌ها	مشخصه الگوریتم‌ها	خطمشی* یادگیری	الگوریتم‌های یادگیری	طبقه‌بندی استراتژی*
درخت تصمیم	تشخیصی - تفکیکی	درخت طبقه‌بندی	تخمین حداکثر احتمال تنظیم‌شده	انتخاب ویژگی، تولید، هرس کردن	سیاست IF-THEN بر اساس درختان
ماشین بردار پشتیبانی ^۱ غیرخطی (مبتنی بر libsvm)	تشخیصی - تفکیکی	جداسازی ابر صفحه - ترند هسته	به حداکثر رساندن حاشیه نرم	الگوریتم بهینه‌سازی حداقل متوالی (SMO)	حداکثر طبقه‌بندی نمونه‌های آزمایشی
SVM خطی (مبتنی بر liblinear)	تشخیصی - تفکیکی	جداسازی ابر صفحه	به حداکثر رساندن حاشیه نرم	روش دوگانه متوالی	حداکثر وزن‌دهی نمونه آزمون
گرادینت تقویتی ^۲	تشخیصی - تفکیکی	ترکیب خطی از طبقه‌بندی (بر اساس درخت تصمیم)	به حداقل رساندن افت	الگوریتم نزول گرادینت تصادفی	ترکیب خطی حداکثر ضعف‌های وزن داده‌شده طبقه‌بندی‌کننده
بیز ساده‌ی طبقه‌بندی‌کننده ^۳	مولد	توزیع مشترک ویژگی‌ها و کلاس آن‌ها، فرض مستقل مشروط	حداکثر احتمال، حداکثر احتمال پسین	محاسبات احتمالی	حداکثر احتمال پسین

*اصطلاحاتی همچون خطمشی، استراتژی، سیاست و ابزار، در علم یادگیری ماشین، معنا و کاربرد متفاوتی نسبت به علم خطمشی‌گذاری و حکمرانی دارد.

ارزش الگوریتم‌های یادگیری ماشین معمولاً به الگوریتم‌های سطحی و عمیق گروه‌بندی می‌شوند. الگوریتم‌های سطحی معمولاً به انتخاب ویژگی‌های مرتبط برای آموزش مدل نیاز دارند. کلاس‌های رایج الگوریتم‌های سطحی، رگرسیون خطی، درخت تصمیم و ماشین‌های بردار پشتیبان هستند (Wang et al, 2018; Herm et al, 2022).

مدل:

یک مدل در یادگیری ماشین، خروجی یک الگوریتم یادگیری ماشین است که بر روی داده‌ها اجرا می‌شود. برای نشان دادن بهتر موضوع، می‌توان از رابطه زیر استفاده کنیم:

¹ - Support Vector Machine (SVM)

² - gradient boosting

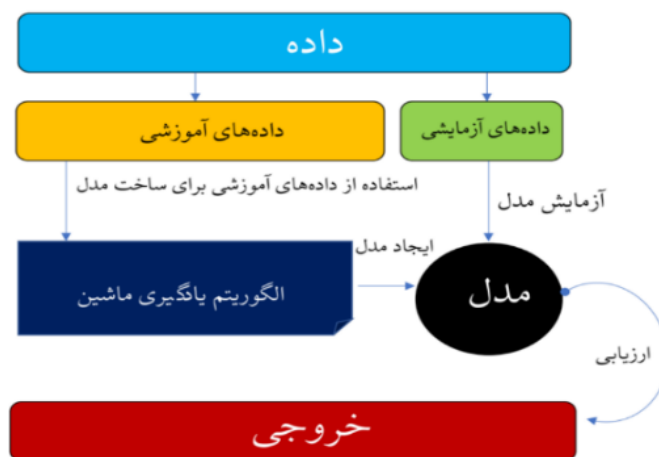
³ - Naive Bayesian classifier

مدل یادگیری ماشین = داده‌های مدل + الگوریتم پیش‌بینی

جدول ۲ - خلاصه‌ای از مدل‌های یادگیری ماشینی، برداشت شده از (Perboli & Arabnezhad, 2021)

خانواده الگوریتم‌ها	خطی	دقیق	آسان به تفسیر	مقیاس پذیر	الگوریتم‌ها
مدل‌های خطی	بله	خیر	بله	بله	رگرسیون خطی و رگرسیون لجستیک
مدل‌های پایه‌ای	احتمالا	خیر	بله	احتمالا	بیز ساده، DT، KNN
مدل‌های گروهی	خیر	بله	بله	بله	RF، AdaBoost، و گرادیان تقویتی
SVM	خیر	بله	خیر	خیر	SVM
یادگیری عمیق	خیر	بله	خیر	بله	MLP
					طبقه‌بندی کننده و MLP واپس‌گرا

در شکل ۱، چارچوب کلی یادگیری ماشین را می‌توان بررسی کرد.



شکل ۱ - چارچوب کلی سازوکار یادگیری ماشین، برداشت شده از (Vazan, 2021)

روش‌های یادگیری ماشین:

۱. یادگیری نظارتی^۱: داده‌ها برچسب‌گذاری می‌شوند و متغیر ورودی و خروجی، وجود دارد.
۲. یادگیری غیر نظارتی^۲: داده‌ها برچسب‌دار نیستند. به عبارت دیگر، سیستم، خروجی مناسب را ندارد و متغیر خروجی وجود ندارد، اما داده‌ها را کاوش کرده و می‌تواند از مجموعه داده‌ها، استنباط‌هایی را برای توصیف ساختارهای پنهان از داده‌های بدون برچسب بدست آورد.

^۱ - Supervised Learning

^۲ - Unsupervised Learning

۳. یادگیری نیمه نظارتی^۱: حد واسطی بین یادگیری نظارتی و غیرنظارتی است.
۴. یادگیری تقویتی^۲: یک عامل سعی می کند یک مساله را با آزمایش و خطا از طریق تعامل با محیطی که پویایی آن برای عامل ناشناخته است، حل کند. یادگیری تقویتی وابسته به فراگیری داده ها نیست و به جای تجزیه و تحلیل داده ها، بر یافتن یک سیاست بهینه متمرکز است (Vazan, 2021).

جدول ۳ - خلاصه ای از روش های یادگیری ماشین و مقایسه ای آن، برداشت شده از (Vazan, 2021)

شخص	یادگیری بانظارت	یادگیری بدون نظارت	یادگیری تقویتی
تعریف	از طریق مجموعه داده ای دارای برچسب، یاد می گیرد.	بدون راهنما از طریق داده های بدون برچسب، آموزش داده می شود.	در تعامل با محیط کار می کند.
نوع داده ها	داده های برچسب دار	داده های بدون برچسب	بدون تعریف داده
نوع مساله	دسته بندی و رگرسیون	قوانین انجمنی و خوشه بندی	مبتنی بر پاداش
ناظر	ناظر اضافی	بدون ناظر	بدون ناظر
هدف	نگاشت داده های ورودی به خروجی های مشخص	کشف الگو	آموختن یک سری اقدامات

بوم (اکوسیستم^۳) یادگیری ماشین:

در بوم یادگیری ماشین (شکل ۲)، چهار نقش اصلی وجود دارد:

۱. شرکت کنندگان^۴: یک یا گروهی از نهادهای دولتی یا خصوصی و یا شهروندان هستند که داده های آموزشی را ارائه می دهند.
۲. دولت، ارائه دهندگان خدمات و مدل^۵: یک پلتفرم، هنگامی که مدل آموزش داده شد، مولفه های آن (به عنوان مثال، وزن ها و ساختار مدل یادگیری ماشین) را نیز نگهداری می کند. علاوه بر این، ارائه دهنده نیز به عنوان یک سرور عمل می کند و یک رابط برای مدل فراهم می کند تا برای پیش بینی استفاده شود.

¹ - Semi-Supervised Learning

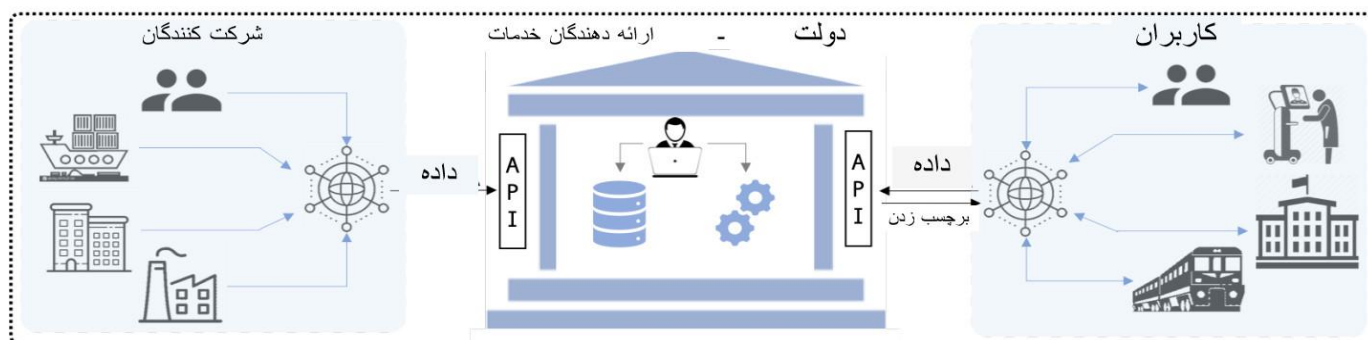
² - Reinforcement Learning

³ - Ecosystem

⁴ - Participants

⁵ - Government, Service provider, Model

۳. توسعه‌دهندگان و کارشناسان حوزه‌ی هوش مصنوعی^۱ : موجودی و نهادی است که با ارائه الگوریتم‌ها و فرآیندهای آموزشی برای آموزش مدل، با سرور تعامل دارد.
۴. کاربران^۲ : شخص یا نهادهایی مانند بیمارستان‌ها، سازمان‌های حمل‌ونقلی یا سیستم آموزشی و غیره است که با مدل آموزش دیده، تعامل دارد و داده‌های خود را با استفاده از مدل یادگیری ماشینی، پردازش می‌کند (Sehatbakhsh et al, 2020).



شکل ۲ - بوم یادگیری ماشین، برداشت شده از (Sehatbakhsh et al, 2020)

امروزه یادگیری ماشینی در اطراف ما وجود دارد و مقامات دولتی^۱ که از اختیارات تصمیم‌گیری گسترده برخوردار هستند، باید پیش‌بینی‌های یادگیری ماشین را به عنوان یک ابزار ارزشمند بپذیرند. یکی از زمینه‌هایی که این ابزارها در آن نفوذ قابل توجهی دارند، در زمینه امنیت ملی و اجرای قانون است (Berman, 2018). اما هنوز سطح بالایی از عدم اطمینان در مورد اینکه چگونه فناوری هوش مصنوعی می‌تواند به طور موثر برای ایجاد ارزش در سازمان‌ها استفاده شود، وجود دارد (Schneider et al, 2022).

فناوری‌های دیجیتال جدید به سرعت در حال تغییر چشم انداز برای ارائه خدمات عمومی^۴ هستند و فرآیندهای تصمیم‌گیری اداری خودکار در حال گسترش است؛ با وجود هوش مصنوعی (از طریق یادگیری ماشین) راه‌های ظریف‌تری برای تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده ارائه می‌شود. (Henman, 2020)، سه شکل مختلف از عملکرد یادگیری ماشین را در تصمیم‌گیری بخش عمومی بیان کرد:

۱. شناسایی الگوها : به دلیل ظرفیت پردازش کلان‌داده، هوش مصنوعی می‌تواند الگوهایی را که از ذهن انسان‌ها دور می‌ماند، شناسایی کند.
۲. دسته‌بندی جمعیت‌ها^۵ : یادگیری ماشینی در زمینه‌ی تقسیم‌بندی و دسته‌بندی جمعیت‌ها، دولت‌ها را قادر می‌سازد تا هدف‌گذاری منابع و خدمات را برای مقابله بهتر با چالش‌های خاص افزایش دهد و باعث کارایی دولت و صرفه جویی در هزینه‌ها شود.

¹ - Developer, AI Expert

² - Users

³ - Government officials

⁴ - Public services

⁵ - Sorting populations

۳. پیش‌بینی: هوش مصنوعی همچنین برای مدل‌سازی پیش‌بینی تقاضا استفاده می‌شود، که این مدیران را قادر می‌سازد منابع را با دقت بیشتری هدایت کنند.

محققان استدلال کرده‌اند که در سال‌های اخیر، فناوری‌ها برخی از مسیرهای مدیریت عمومی جدید^۱ را به حکمرانی دوران دیجیتال تغییر داده‌اند. آن‌ها به روندهایی مانند ادغام مجدد دیجیتالی خدمات، شیوه‌های به اشتراک‌گذاری داده با هدف ایجاد یک سرویس ((یک مرحله‌ای))^۲ و ((تمام‌وکمال))^۳ با حداقل جمع‌آوری اطلاعات مکرر، اشاره می‌کنند و به طور خلاصه در مورد ظهور علاقه به ((فناوری های لمسی صفر))^۴ - که امروزه اغلب به عنوان تصمیم‌گیری خودکار شناخته می‌شود - حرف می‌زنند. این ادغام تحولات فناوری دیجیتال در بخش عمومی باعث شده است که برخی ادعا کنند که تغییر فناوری بر ظرفیت اداری در سازمان‌های عمومی تأثیر می‌گذارد.

به منظور درک اینکه چگونه دولت‌ها به طور فزاینده‌ای توسط الگوریتم‌ها، مدیریت و حکمرانی می‌کنند، باید به دو نوع اصلی سیستم (یعنی خودکاری و تقویتی) که از یادگیری ماشین برای اهداف عملیاتی استفاده می‌کنند، اشاره کرد.

۱. سیستم‌های خودکاری^۵: سیستم‌های اتوماسیون تلاش می‌کنند تا ((کمیت یا کارایی عملیات روزمره بخش عمومی))^۶ را از طریق محاسبات افزایش دهند. در اینجا، یادگیری ماشینی برای فعال کردن اتوماسیون کارهایی استفاده می‌شود که دارای عناصر پیچیده هستند، اما نتیجه‌ای ساده و نسبتاً عینی دارند (Smith et al, 2010).

۲. سیستم‌های تقویت^۷: این دسته دوم از راه‌حل‌های تکنولوژیکی، از این باور ناشی می‌شود که یادگیری ماشین نه تنها به ارزان‌شدن یا تسریع تصمیم‌گیری کمک می‌کند، بلکه می‌تواند آن را بهبود بخشد. ماهیت سیستم‌های تقویت الگوریتمی، ظرفیت تحلیلی^۸ است، که قرار است بهبود یابد؛ به ویژه در زمینه‌ی داده‌های اداری^۹ مرتبط.

استفاده از یادگیری ماشینی در بخش عمومی رو به افزایش است. نهادها در تمام سطوح دولت به طور فزاینده‌ای از سیستم‌های اتوماسیون و تقویت برای افزایش کارایی عملیات بخش عمومی یا حمایت از تصمیم‌گیری عمومی^{۱۰} برای مسائل و برنامه‌های پیچیده استفاده می‌کنند (Veale & Brass, 2019).

¹ - New Public Management

² - One-stop-shop

³ - End-to-end

⁴ - Zero touch technologies

⁵ - Automation systems

⁶ - Quantity or efficiency of routine public sector operations

⁷ - Augmentation systems

⁸ - Analytic capacity

⁹ - Administrative data

¹⁰ - Public decision - making

حکمرانی سه سطحی

به طور کلی می توان در سه سطح به یادگیری ماشین در موضوع حکمرانی، نگریست (Veale & Brass, 2019):

۱. **کلان:** ایجاد حقوق و تعهدات فردی فرابخشی جدید که مستلزم مهارت ها و ظرفیت های اداری جدید به منظور ارزیابی کامل پیامدهای مورد نظر و ناخواسته یادگیری ماشینی بر ارزش های عمومی تثبیت شده دقت، انصاف، شفافیت و برابری است.
۲. **میان:** توسعه روش های پویاتر برای اندازه گیری، نظارت و ارزیابی ورودی ها، پردازش اطلاعات، خروجی ها، نتایج و تأثیرات برنامه های عمومی با استفاده از یادگیری ماشین، که معیارهای عملکرد بخش عمومی، کیفیت و ارزیابی ریسک را به چالش می کشد.
۳. **خرد:** ظهور تنش های جدید بین مشروعیت تصمیم های الگوریتمی مورد استفاده در ارائه خدمات خط مقدم، صلاح دید بوروکرات های سطح خیابان^۱ هنگام به کارگیری، ارزیابی یا نادیده گرفتن تصمیم های خودکار و ((حقوق موضوعه ی داده ها))^۲، زمانی که این فرآیندها برای اطلاع از تخصیص کالاها و خدمات عمومی^۳ و اختیار بوروکرات های سطح خیابان، استفاده می شوند.

حکمرانی الگوریتمی^۴

حاکمیت الگوریتمی می تواند خواسته های قانونی و عمومی^۵ برای شفافیت^۶ را برآورده کند و در عین حال، دقت، کارایی و حتی مشروعیت بالقوه^۷ را در دولت افزایش دهد. به طور خاص، پیشرفت در فناوری یادگیری ماشینی یا هوش مصنوعی (که یادگیری ماشینی زیرمجموعه آن است) آینده ای را به تصویر می کشد که در آن بسیاری از تصمیمات دولتی دیگر توسط افراد گرفته نمی شود، بلکه توسط الگوریتم های پردازش شده توسط کامپیوتر انجام می شود (Coglianese & Lehr, 2019).

حکمرانی الگوریتمی مجموعه ای از کنشگران انسانی و غیر انسانی^۸، اعم از مادی و گفتمانی است. حکمرانی الگوریتمی شامل سه مرحله است (Del Casino Jr et al, 2022):

۱. **تولید داده های دوگانه و کلان داده:** به عنوان مثال، حرکات صورت به داده های آماری تبدیل می شود. در اینجا، داده ها با سلب مالکیت انباشته می شوند، همچنین این مرحله، شامل استخراج، جایگزینی، حمایت یا بازنمایی است.

¹ - Street-level bureaucrats

^۲ - rights of the data subjects: حق اطلاع از جمع آوری و استفاده از داده های شخصی خود. حق دسترسی به داده های شخصی و اطلاعات تکمیلی؛ حق تصحیح داده های شخصی نادرست یا تکمیل آن ها در صورت ناقص بودن و حق پاک کردن (فراموش شدن) در شرایط خاص.

³ - Public goods and services

⁴ - Algorithmic Governance

⁵ - Legal and public demands

⁶ - Transparency

⁷ - Potentially legitimacy

⁸ - Human and non-human actors

۲. تولید خودکار دانش: در این مرحله که با یادگیری ماشین و عینیت مطلق مشخص می‌شود، پایگاه‌داده‌ها به دست می‌آیند و تشکیل می‌شوند.

۳. اقدام بر روی رفتارها: تمایلات و رفتارهای فردی را پیش‌بینی کرده و مورد حمایت واقع یا از آن‌ها جلوگیری و با پروفایل‌ها ارتباط برقرار می‌شود.

امروزه، بیشتر کاربردهای دولتی یادگیری ماشین، تعیین‌کننده اقدامات نهایی نیستند. به عنوان مثال، الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای هدایت افسران پلیس به سمت مناطق با جرم بالا استفاده شده است، اما نه برای تعیین اینکه چه کسی را دستگیر کنند. با پیشرفت تکنیک‌های یادگیری ماشینی و گسترش ((زیرساخت‌های داده‌پشتیبان))^۱، نقش الگوریتم‌ها در دولت احتمالاً گسترش می‌یابد؛ نه تنها می‌توان به زودی از یادگیری ماشینی برای روش‌های تعیین‌کننده‌تر استفاده کرد، بلکه می‌توان این کار را به طور کلی انجام داد تا دو نوع تصمیم متفاوت به دست آورد: قضاوت و مقررات (Coglianese & Lehr, 2019).

۳- روش تحقیق

روش فرا مطالعه، یکی از شیوه‌های نوین برای بررسی، تلفیق و نقد پژوهش‌های پیشین است. این روش، تحلیلی عمیق از تحقیقات انجام شده را ارائه می‌دهد و شامل چهار بخش می‌شود: فرا تحلیل (بررسی کمی محتوا)، فراروش (واکاوی متدولوژی مطالعات اصلی)، فرا نظریه (تحلیل تئوری‌های پژوهش‌های اولیه) و فراترکیب (تحلیل کیفی محتوای اصلی) (Stirling, 2001).

فراترکیب، به عنوان یک روش کیفی، از یافته‌های سایر مطالعات کیفی مرتبط با موضوع تحقیق بهره می‌گیرد. این شیوه برای درک و توصیف مسائل، نکات اصلی و مضامین تکرارشونده در یک جریان پژوهشی به کار می‌رود. فراترکیب، نتایج حاصل از مطالعات کیفی سیستماتیک منتخب با موضوعات مشابه و مشترک را ترکیب کرده و تفسیر می‌کند (Lazazzara & De Gennaro, 2020). در ذیل، گام‌های پژوهش توضیح داده می‌شود.

گام اول، طرح سوال : هر پژوهشی با یک پرسش آغاز می‌گردد. پرسش اصلی این پژوهش این بوده است که نقش یادگیری ماشین در حکمرانی چیست و چه مفاهیم و کاربردی برای آن به کار رفته است؟

گام دوم، مرور ادبیات: برای انجام این پژوهش مسئله‌محور که با نگاه فراترکیب، انجام گرفته است، در گام اول، برای یافتن منابع، ۵۷ پژوهش و مطالعه‌ی انجام‌گرفته حول کلمات کلیدی همچون ((یادگیری ماشین))، ((هوش مصنوعی))، ((یادگیری ماشین و حکمرانی))، ((یادگیری ماشین و خط‌مشی‌گذاری عمومی))، ((یادگیری ماشین و مدیریت دولتی))، در عمده‌ترین پایگاه‌های داده یعنی ((اسکوپوس، گوگل اسکولار، پروکوئست و ساینس‌دایرکت))، جست‌وجو شدند.

گام سوم، انتخاب منابع: در این گام، پژوهش‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند و سعی شد که مرتبط‌ترین، بهترین و جدیدترین آن‌ها گزینش شوند و در نهایت، پژوهشگر به انتخابی از نتایج و موضوعات پرداخته و از آن‌ها در این مقاله، بهره گرفته است. معیارهایی که برای وارد و خارج ساختن مقالات از این پژوهش مد نظر قرار گرفته‌اند، در ذیل آورده می‌شود:

• مقالات و گزارش‌های منتشرشده در نشریات علمی معتبر و پایگاه‌های داده‌ای مانند Scopus، Web of Science، و Google Scholar.

• پژوهش‌هایی که بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ منتشر شده‌اند.

¹ - Back-end data infrastructures

• مطالعاتی که به حکمرانی هوش مصنوعی، سیاست‌گذاری عمومی در حوزه AI، و تنظیم‌گری داده و الگوریتم‌ها پرداخته‌اند.

• مقالاتی که فاقد روش‌شناسی مشخص بوده یا صرفاً مرور کلی بر موضوع انجام داده‌اند.

• مطالعاتی که صرفاً بر ابعاد فنی و مهندسی هوش مصنوعی تمرکز داشته و به ملاحظات حکمرانی توجه نکرده‌اند.

گام چهارم، استخراج و تجزیه و تحلیل اطلاعات: در نهایت، تعداد ۳۱ منبع انتخاب شده، چندین بار به دقت مورد مطالعه قرار گرفتند و بر طبق پرسش اصلی پژوهشی، محتوا و موضوع پژوهش‌ها بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، این پژوهش از تحلیل محتوای کیفی استفاده کرده است. ابتدا، مقالات منتخب بر اساس کدگذاری باز و محوری تحلیل شده‌اند. سپس، مضامین کلیدی شناسایی و به‌صورت طبقه‌بندی‌شده در مدل مفهومی پژوهش گنجانده شده‌اند.

گام پنجم، کنترل پایایی و روایی: برای سنجش پایایی یافته‌ها در این مرحله از ضریب کاپای کوهن استفاده شده است. ضریب کاپا عددی بین که هرچه به ۱+ نزدیک‌تر باشد، بیانگر توافق بیشتر و مستقیم است. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها در این روش، پژوهشگران (پژوهشگر اصلی و مدعو) به کدگذاری مقالات منتخب پرداختند و ضریب کاپا ۰,۶۶ به دست آمد که مقدار قابل قبول و معتبری است. روایی همگرا با مقایسه تطبیقی یافته‌ها با مطالعات پیشین و روایی محتوا توسط بررسی دو خبره در عرصه خط‌مشی‌گذاری مورد بررسی قرار گرفته است.

۴- یافته‌ها

این پژوهش با استفاده از روش فراتحلیل (Meta-Analysis) و ابزار تحلیل محتوای کیفی، مطالعات پیشین در زمینه حکمرانی هوش مصنوعی را بررسی کرده و الگوهای مشترک را استخراج نموده است. تحلیل محتوای کیفی به‌عنوان ابزار اصلی، در سه مرحله اجرا شده است:

کدگذاری باز (Open Coding):

• در این مرحله، متون مقالات منتخب خط به خط بررسی شدند تا مفاهیم کلیدی مربوط به حکمرانی هوش مصنوعی شناسایی شوند.

• برای افزایش دقت، عبارات کلیدی مرتبط با تنظیم‌گری، پاسخگویی، شفافیت، و اجرای AI در سیاست‌گذاری استخراج شد.

کدگذاری محوری (Axial Coding):

• پس از استخراج مفاهیم اولیه، دسته‌بندی و مقایسه مطالعات انجام شد تا مضامین کلیدی مشخص شوند.

• تحلیل‌ها نشان داد که مطالعات پیشین حول سه محور اصلی قابل دسته‌بندی هستند:

ابعاد مقرراتی (قوانین و دستورالعمل‌های کنترل AI)

ابعاد اجرایی (مدیریت و پیاده‌سازی AI در سیاست‌گذاری عمومی)

ابعاد نظارتی و اخلاقی (مکانیسم‌های پاسخگویی و شفافیت در استفاده از AI)

کدگذاری انتخابی (Selective Coding):

در این مرحله، یافته‌های فراتحلیل با یافته‌های تحلیل محتوای کیفی ترکیب شد تا مدل سه‌بعدی حکمرانی AI شکل گیرد.

برای رسیدن به این مهم، ابتدا باید از سازمان شروع کرد، چراکه سر آغاز هر سه محور اصلی می‌باشد.

سازمان‌ها

حکمرانی هوش مصنوعی سازمانی (که یادگیری ماشینی سازمانی زیرمجموعه آن است)، به عنوان سیستمی از قوانین، شیوه‌ها، فرآیندها و ابزارهای فناوری است که برای اطمینان از همسویی استفاده سازمان از فناوری‌های هوش مصنوعی با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمان، استفاده می‌شود. ادبیات گسترده‌تر، این تعریف را پیشنهاد می‌کند و نشان می‌دهد که حکمرانی هوش مصنوعی مستلزم عناصر اجتماعی، اخلاقی، قانونی و فنی است. یکی از محبوب‌ترین مفهومی‌سازی‌های حکمرانی هوش مصنوعی یک مدل لایه‌ای است که تعامل بین جامعه و سیستم‌های هوش مصنوعی (به طور خاص یادگیری ماشینی) را نشان می‌دهد. این مدل شامل سه لایه متقابل است که در آن، لایه فنی نشان‌دهنده شالوده است و به دنبال آن لایه اخلاقی و لایه اجتماعی و قانونی در بالاتر قرار دارد. دامنه لایه فنی^۱ حاکمیتی به سه بخش اصلی تقسیم شده است: داده، مدل و سیستم.

نیازهای حاکمیت یادگیری ماشینی مرتبط با داده ممکن است در مراحل اصلی مدیریت شوند: (۱) کسب داده، (۲) تمیز دادن، (۳) استفاده و استفاده مجدد، (۴) انتشار و (۵) حفظ یا تخریب. داده‌ها، بخشی جدایی‌ناپذیر از سیستم‌های یادگیری ماشین هستند؛ بنابراین، حاکمیت منابع داده برای اطمینان از حکمرانی جامع یادگیری ماشین بسیار مهم است.

حاکمیت یادگیری ماشین مرتبط با مدل، به دلیل داشتن مدل‌های پیچیده که قابلیت توضیح ضعیفی دارند، بی‌اهمیت است. مدل‌ها را می‌توان با آزمایش‌های مختلف آزمایش کرد که از عملکرد مطلوب آن اطمینان حاصل شود. هر چه مدل‌ها قدرتمندتر و مفیدتر باشند، توضیح آن به طور کلی دشوارتر است.

سومین جنبه حاکمیت یادگیری ماشینی، در لایه فنی، مربوط به سیستم می‌شود که گسترده‌ترین و سخت‌ترین دسته است، زیرا شامل کل اکوسیستم فناوری اطلاعات است که مدل‌ها و خطوط داده مرتبط، در آن قرار دارند.

(Laato et al, 2022). سازمان باید انتخاب خود از متغیر نتیجه و تابع هدف^۲ را آشکار و توجیه کند. انتخاب یک تابع هدف و طراحی یک الگوریتم، لزوماً مستلزم ایجاد مبادلاتی است که مستلزم قضاوت سیاست است. سازمان‌ها همچنین باید اعتبارسنجی کنند که الگوریتم مطابق آنچه مدنظر است، عمل می‌کند و به اهداف موجه دست می‌یابد یا خیر (Coglianese & Lehr, 2019).

حاکمیت داده^۳

پلتفرم‌ها و الگوریتم‌ها، حداقل تا حدی، محصولات داده‌ها هستند (به همان اندازه که نتایج طراحی یا سرمایه‌گذاری هستند، حاصل داده‌ها نیز هستند). جریان داده‌های دیجیتالی، آموزش و بازآموزی^۴، الگوریتم‌های یادگیری ماشین را حفظ می‌کند. نشان داده شده است که داده‌های دیجیتال، عامل‌های اجتماعی و حقوقی را تشکیل می‌دهند و آن‌ها را

¹ - technical layer

² - outcome variable and objective function

³ - data governance

⁴ - training and retraining

اصلاح می کنند یا نقش مهمی در اصلاح و تأثیرگذاری آن ها دارند؛ همچنین داده های دیجیتالی، روابط اجتماعی و حقوقی را احیا می کنند، دوباره به نمایش می گذارند و تغییر شکل می دهند (Johns, 2021).
در جدول ۴، چند دسته از داده هایی که در زمینه ی حکمرانی توسط یادگیری ماشین، می توانند به کار برده شوند را، می توان مشاهده کرد.

جدول ۴ - داده های به کار رفته در یادگیری ماشینی در زمینه ی حکمرانی، برداشت شده از (Sghaier, 2022).

نوع داده	تعریف	منبع
رشد اقتصادی (تولید ناخالص داخلی)	تولید ناخالص داخلی به قیمت خریدار، مجموع ارزش افزوده ناخالص همه تولیدکنندگان مقیم در یک اقتصاد به اضافه هرگونه مالیات بر محصول و منهای یارانه هایی است که در ارزش محصولات لحاظ نشده است.	https://donnees.banquemondiale.org/
فساد (CORR)	درک میزان اعمال قدرت عمومی برای منافع خصوصی و همچنین تسخیر دولت توسط نخبگان و منافع خصوصی را نشان می دهد	https://databank.banquemondiale.org/
اثربخشی دولت ^۱	درک کیفیت خدمات عمومی، کیفیت خدمات ملکی و میزان استقلال آن از فشارهای سیاسی، کیفیت تدوین و اجرای سیاست، اعتبار و تعهد دولت به این سیاست ها را در بر می گیرد.	https://databank.banquemondiale.org/
ثبات سیاسی و عدم وجود خشونت / تروریسم ^۲	تصورات احتمال بی ثباتی سیاسی و یا خشونت با انگیزه سیاسی، از جمله تروریسم را اندازه گیری می کند.	https://databank.banquemondiale.org/
کیفیت تنظیم گری ^۳	درک توانایی دولت برای تدوین و اجرای سیاست ها و مقررات صحیح که توسعه بخش خصوصی را قادر می سازد و آن را ارتقا می دهد، به تصویر می کشد.	https://databank.banquemondiale.org/
حکم فرمایی قانون ^۴	درک میزان اعتماد و اطاعت کارگزاران به قوانین اجتماعی و به ویژه کیفیت اجرای قرارداد، حقوق مالکیت، پلیس و دادگاه ها و همچنین احتمال وقوع جرم و خشونت را نشان می دهد.	https://databank.banquemondiale.org/
گوش سپاری و پاسخ گویی ^۵	درک میزان مشارکت شهروندان یک کشور در انتخاب دولت خود و همچنین آزادی بیان و آزادی انجمن و آزادی رسانه ها.	https://databank.banquemondiale.org/

^۱ - Government effectiveness (EG)

^۲ - Political stability and absence of violence / terrorism (SP)

^۳ - Regulatory quality (QR)

^۴ - rule of law (ED)

^۵ - Voice and Accountability (VR)

سازوکارهای حکمرانی^۱

در زمینه‌ی سازوکارهای حکمرانی، بر شش بخش زیر، تاکید می‌شود:

- ۱- تقویت همکاری بین عملکردها ۲- ساختارسازی و رسمی کردن^۲ مدیریت هوش مصنوعی از طریق یک چارچوب
- ۳- تمرکز بر یادگیری ماشین به عنوان یک ((دارایی راهبردی))^۳ ۴- تعریف اینکه چگونه و چه کسی تصمیم می‌گیرد ۵- توسعه مصنوعات پشتیبان^۴ (سیاست، استانداردها و رویه ها) ۶- نظارت

ازمنظر حکمرانی، تعریف یادگیری ماشین درسه حوزه، جذاب و طبیعی است: داده، مدل، و سیستم.

در زمینه‌ی سازوکارهای حاکمیتی، (Schneider et al, 2022)، چارچوب مفهومی (شکل ۳) را ارائه دادند.

- مقدمات و پیش‌زمینه‌ها^۵ : عوامل داخلی یا خارجی‌ای که بر حاکمیت یادگیری ماشین و کاربرد آن در حکمرانی تأثیر می‌گذارد را توصیف می‌کند
- نتایج و پی‌آمدها^۶ : نتایج و پی‌آمدها، حاکمیت یادگیری ماشین را توصیف می‌کنند که می‌توانند مستقیماً یا به طور غیر مستقیم با اهداف یک سازمان مرتبط باشد.
- سازوکارهای ساختاری^۷ : ساختارهای گزارش‌دهی، نهادهای حاکمیتی و مسئولیت‌پذیری. آن‌ها شامل (۱) نقش‌ها و مسئولیت‌ها و (۲) تخصیص اختیارات تصمیم‌گیری^۸ می‌شوند.

¹ - Governance Mechanisms

² - structuring and formalizing

³ - strategic asset

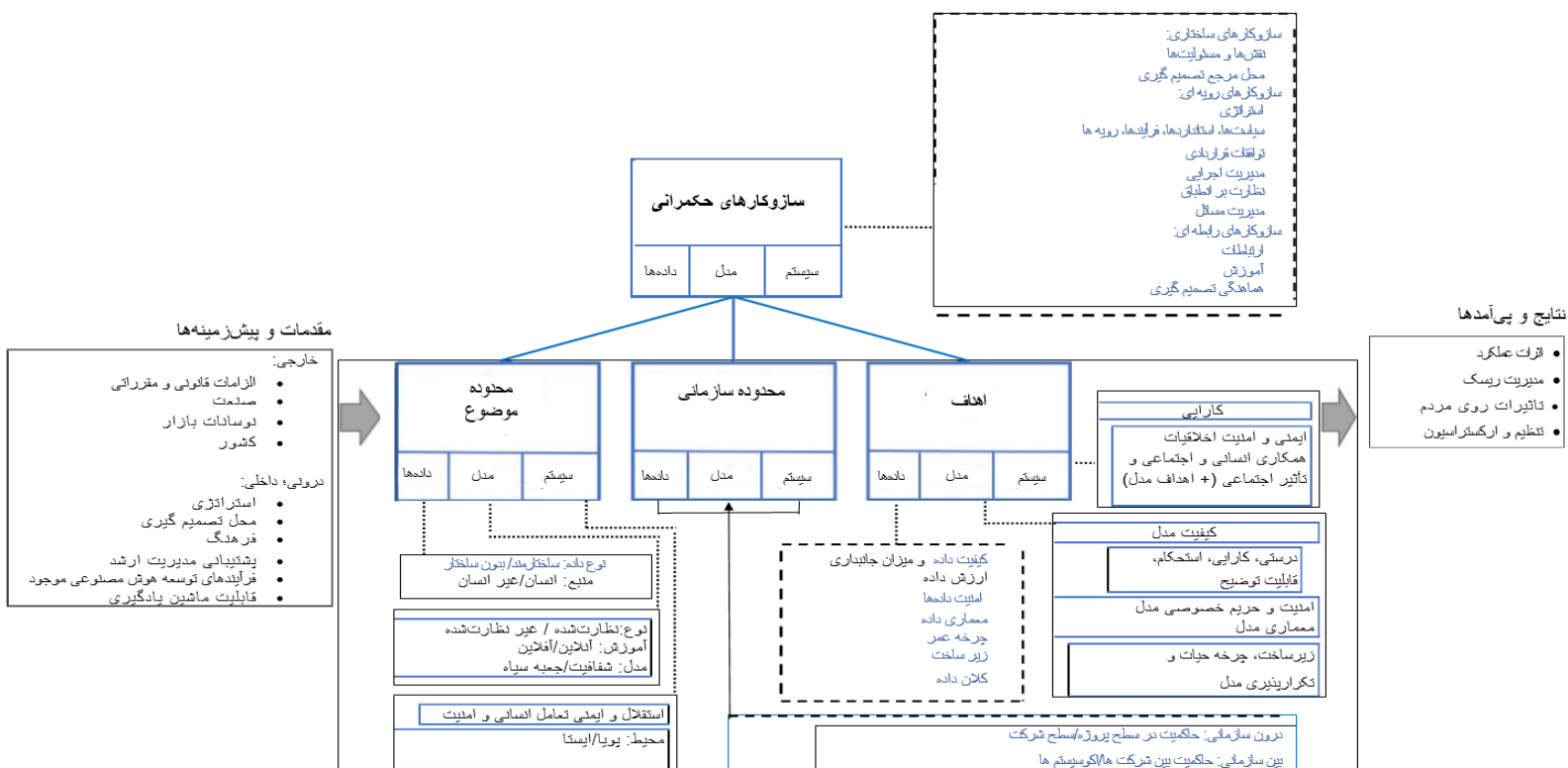
⁴ - supporting artifacts

⁵ - Antecedents

⁶ - Consequences

⁷ - Structural Mechanisms

⁸ - allocation of decision-making authority



شکل ۳ - چارچوب مفهومی حکمرانی یادگیری ماشین، برداشت شده از (Schneider et al, 2022)

- سازوکارهای رویه‌ای^۱: هدف سازوکارهای رویه‌ای این است که تضمین کنند سیستم‌های هوش مصنوعی و مدل‌های یادگیری ماشینی به درستی و کارآمد عمل می‌کنند، به طور ایمن نگهداری می‌شوند و عملکرد آن‌ها مطابق قانون است و الزامات و سیاست‌های داخلی سازمان‌ها و شرکت‌ها در مورد توضیح پذیری، انصاف، مسئولیت‌پذیری، امنیت و ایمنی رعایت می‌شود و تحقق می‌یابد.
- سازوکارهای رابطه‌ای^۲: سازوکارهای حاکمیت رابطه‌ای، همکاری بین ذینفعان را تسهیل می‌کند. آن‌ها شامل (۱) ارتباطات، (۲) آموزش و (۳) هماهنگی تصمیم‌گیری^۳ می‌شوند و همچنین نیاز به برقراری ارتباط در یک تیم بین‌رشته‌ای یادگیری ماشینی و استفاده از یک پلت فرم توسعه مشترک را پیشنهاد می‌کند.
- محدوده موضوع^۴: این بعد مربوط به آن چیزی است که بر آن حکومت می‌شود، یعنی مصنوعات فناوری اطلاعات (مدل‌ها و سیستم‌ها) و محتوا (داده) را پوشش می‌دهد.
- محدوده (دامنه) سازمانی^۵: دامنه سازمانی وسعت حاکمیت را بر حسب نهادها تعریف می‌کند. محدوده درون سازمانی به حاکمیت در یک سازمان واحد اشاره دارد، در حالی که حوزه بین سازمانی، به حاکمیت بین چندین سازمان اشاره دارد. حکمرانی یادگیری ماشینی در داخل دامنه سازمانی، به کیفیت و یکپارچگی داده‌ها، مدل‌ها و سیستم‌ها مربوط می‌شود و در دامنه بین سازمانی، به خواسته‌های چندگانه.
- اهداف^۶: برنامه‌های حکومت را در یک یا چند حوزه، همانطور که در شکل خلاصه شده است، مورد توجه قرار می‌دهد.

¹ - Procedural Mechanisms

² - Relational Mechanisms

³ - coordination of decision making

⁴ - Subject Scope

⁵ - Organizational Scope

⁶ - Targets

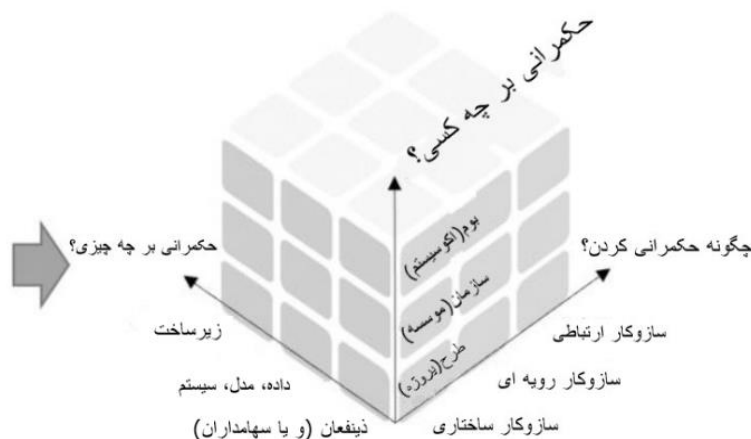
مکعب حکمرانی هوش مصنوعی

(Schneider et al, 2022)، در نتیجه گیری خود، مکعب حکمرانی هوش مصنوعی (و به تبع آن، یادگیری

ماشینی) را ارائه دادند.

مقدمت و پیش زمینه ها

- خارجی:
- الزامات قانونی و مقرراتی
 - صنعت
 - نوسانات بازار
 - کشور
- درونی:
- استراتژی
 - محل تصمیم گیری
 - فرهنگ
 - پشتیبانی مدیریت ارشد
 - فرایندهای توسعه هوش مصنوعی موجود
 - قابلیت ماشین یادگیری



نتایج و پی آمدها

- ثروت عملکرد
- مدیریت ریسک
- تأثیرات روی مردم
- تنظیم و ارکستراسیون

شکل ۴ - مکعب حکمرانی هوش مصنوعی (و زیرمجموعه های آن، یادگیری ماشینی)، برگرفته از (Schneider et al, 2022)

۱. حکمرانی بر چه کسی؟^۱ این بعد دامنه یا گستردگی حاکمیت را نشان می دهد و تقریباً با واحد تحلیل مطابقت دارد.
۲. حکمرانی بر چه چیزی؟^۲ بعد دوم به آنچه بر آن حاکم است، مربوط می شود، یعنی مصنوعات مانند سخت افزار و نرم افزار، محتوای آن مصنوعات (مانند داده ها و اطلاعات)، یا سهامداران و ذینفعان درگیر در تولید و مصرف آنها است.
۳. چگونه حکمرانی کردن؟^۳ بعد سوم نشان دهنده سازوکارهای مورد استفاده برای حکومت است. این موضوعات می تواند تخصیص حقوق تصمیم گیری، سازوکارهای کنترل رسمی و غیررسمی را شامل شود (Tiwana et al, 2013).

زیرساخت و ساخت و ملزومات

برای اینکه الگوریتم های یادگیری ماشینی کار کنند، به داده های قابل دسترسی و قابل تجزیه و تحلیل بستگی دارند. در این راستا، بسیاری از سازمان ها، اهمیت به اصطلاح کلان داده ها یا حجم زیادی از اطلاعات را به روش هایی درک می کنند (Coglianese & Lehr, 2016).

تصمیم گیری منطقی در مورد پذیرش سیستم یادگیری ماشینی هم به تخصص موضوعی عمیق نیاز دارد، هم به زمینه ای کلیدی برای تفویض اختیار برای اجرا و اجرای قوانین به سازمان ها و فرآیندهایی که تضمین می کند که سیاست های

¹ - Who is governed?

² - What is governed?

³ - How is it governed?

تعبیه شده در طراحی سیستم برای کارکنان سازمان و همچنین برای عموم و شاخه های سیاسی برجسته هستند.
(Mulligan & Bamberger, 2019).

از دو ابزار حیاتی برای ایجاد رویه و تقویت مشارکت عمومی^۱، نظارت سیاسی^۲ و مشارکت آگاهانه سازمان، هم در طراحی و هم در استقرار سیستم استفاده می شود (Mulligan & Bamberger, 2019):

۱. **نهادی:** تلاش برای ایجاد مراکز تخصصی یا دانش فنی مشترک باید آغاز شود که الگویی برای رویکرد سیستمی تر به جهت استفاده از فناوری در فعالیتهای دولتی، ارائه دهد. ایجاد تخصص مورد نیاز برای پشتیبانی از ارائه اطلاعات دیجیتال (به عنوان مثال، داده یا محتوا) و خدمات تراکنش (مانند فرمهای آنلاین و برنامه های کاربردی مزایا) در انواع پلتفرمها، دستگاهها و سازوکارهای تحویل (مانند وبسایتها، برنامه های کاربردی تلفن همراه و شبکه های اجتماعی و رسانه ها)
۲. **فنی:** تنها زمانی باید از فناوری برای حکمرانی استفاده کرد که یک سازمان به تخصص فنی مرتبط و توانایی در نظر گرفتن دامنه وسیعی از ارزش های عمومی که ممکن است در استفاده از فناوری برای تنظیم دخیل باشد، دسترسی داشته باشد.

مزایا و چالش ها (معایب و محدودیت ها)

جدول ۵، فواید و مزایای پذیرش یادگیری ماشین را که در موضوعات خاص مربوط به خدمات دولتی، تجزیه و تحلیل شده است، خلاصه می کند.

جدول ۵ - مزایای بلقوهای یادگیری ماشین در حوزه های خدمات عمومی و حکمرانی،

برداشت شده از (Alexopoulos et al, 2019)

موضوع	جزئیات
بهره وری ^۳	یادگیری ماشین نه تنها تجزیه و تحلیل داده های بزرگ دولتی را خودکار می کند، بلکه می تواند پاسخ های مبتنی بر داده ها را به سوالات آزاردهنده ارائه دهد و حتی می تواند به ایجاد نظریه های جدید کمک کند.
دقت	نتایج سیستم های یادگیری ماشین، صرف نظر از تکنیک های مورد استفاده، دقیق تر هستند.
کارایی و روند ساده سازی ^۴	یادگیری ماشین روشی ساده تر و سریع تر برای طبقه بندی خودکار برای تجزیه و تحلیل داده ها در مقایسه با فرآیند دستی است که با کاهش هزینه و پیچیدگی فرآیندهای جایگزین، زمان و تلاش قابل توجهی را صرفه جویی می کند
انعطاف پذیری ^۵	تلاش های یادگیری ماشین عمدتاً به حوزه های مختلف به ویژه به کاربردهای تأثیرگذارتر در جامعه مانند مراقبت های بهداشتی، بحران انرژی، آموزش، امنیت غذایی، صید بیش از حد، آلودگی محیط زیست، بحران مهاجرت، شهرنشینی و امنیت آب اختصاص دارد.
چند بعدی بودن ^۶	داده های چند بعدی و چندگانه را می توان از طریق یادگیری ماشین در محیط های پویا یا حتی در محیط های نامشخص مدیریت کرد.

¹ - Public participation

² - Political oversight

³ - Efficiency

⁴ - Performance & Process Simplification

⁵ - Flexibility

⁶ - Multi dimensional

موضوع	جزئیات
آمیخته و همیار بنیان یادگیری مبتکرانه ^۱	روش‌های جدید یادگیری ماشین می‌توانند به طور مشترک با انسان در تجزیه و تحلیل مجموعه داده‌های پیچیده کار کنند. ماشین‌ها می‌توانند اطلاعات را از داده‌های انبوه استخراج کنند در حالی که انسان‌ها می‌توانند فرضیه‌های جدیدی را پیشنهاد کنند و بر اساس اطلاعات استخراج شده از ماشین‌ها توضیحاتی را تولید کنند.
استفاده از داده‌ها	یک سیستم یادگیری ماشین می‌تواند در مورد استفاده و بهره برداری از داده‌ها سودمند باشد
بهبود مداوم	سیستم‌های یادگیری ماشین با استفاده از داده‌های تاریخی، قابلیت ((خودبهبودی)) مستمر را دارند.
مقیاس‌پذیری	تکنیک‌هایی وجود دارد که می‌توان از آن‌ها، در مدل‌های یادگیری ماشین دوباره نیز استفاده کرد.

جدول ۶، چالش‌های استفاده از یادگیری ماشین در خدمات دولتی را به طور خلاصه بیان می‌دارد.

جدول ۶ – چالش‌های بلقوهی یادگیری ماشین در حوزهی خدمات عمومی و حکمرانی، برداشت شده از (Alexopoulos et al, 2019)

موضوع	جزئیات
مسائل مربوط به حریم خصوصی و اخلاقی	در بسیاری از موارد (به عنوان مثال مراقبت‌های بهداشتی) جمع‌آوری داده‌های شخصی، مالکیت داده‌های شخصی و مزایای پردازش آن‌ها منجر به مسائل مربوط به حریم خصوصی و اخلاقی می‌شود.
ترکیبی از تکنیک‌های مختلف ML	در بسیاری از موارد، بر اساس اینکه چه اقدامی باید انجام شود و چه زمانی باید انجام شود، تکنیک‌های مختلف یادگیری ماشین برای استخراج نتایج بهتر مورد نیاز است، بنابراین در بسیاری از موارد ممکن است زمان قابل توجهی برای انتخاب، مورد نیاز باشد.
مسائل حقوقی (GDPR)	به جمع‌آوری و پردازش داده‌ها از جامعه بستگی دارد. این داده‌ها، در بسیاری از موارد، به صراحت حساس هستند (به عنوان مثال، منشاء نژادی، مذهبی، داده‌های بهداشتی، منشاء قومی).
کیفیت و کمیت داده‌ها	فقدان داده (داده‌های جغرافیایی) یا حتی داده‌های قابل دسترسی ممکن است یک مشکل باشد و در موارد پیش‌بینی، موانعی وجود دارد که باعث کاهش کیفیت و کمیت سیستم یادگیری ماشین می‌شود.
داده‌های بدون ساختار	اگر زبان‌های منطقه‌ای مختلف را در نظر بگیریم، داده‌های بدون ساختار یک چالش بزرگ در استفاده از یادگیری ماشین هستند.
تفسیر نتایج ^۲	چالشی برای تعیین اثربخشی الگوریتم‌های یادگیری ماشین است. تفسیر ممکن است مناسب نباشد و تابع عامل انسانی باشد.
سر بار اطلاعات ^۳	قدرت محاسباتی در ترکیب با داده‌های بزرگ، بازده کمتری دارد زیرا فرآیندهای یادگیری ماشین باید قادر به حذف و نادیده گرفتن داده‌ها برای حفظ زمان باشند، چون زمان محاسبات باید محدود و معقول باشند.
ناهمگونی داده‌ها ^۴	ناهمگونی داده‌ها (مانند سبک‌های نوشتاری یا واژگان مختلف) یک چالش برای یادگیری ماشین است زیرا می‌تواند منجر به نتایج اشتباه شود.

کاربردها و مصداق‌ها

^۱ - Team – Based & Mixed Initiative Learning

^۲ - Interpretation of results

^۳ - Information Overload

^۴ - Heterogeneity of Data

الف) کاربردها

۱. باتوجه به اینکه پارادایم غالب یادگیری ماشینی مبتنی بر بهینه‌سازی است، استفاده از آن در تصمیم‌گیری‌های خط‌مشی به بحثی اساسی در مورد رفاه اجتماعی مرتبط می‌شود. استفاده از سیستم‌های یادگیری ماشینی در زمینه‌های سیاسی، استفاده از بهینه‌سازی را گسترش می‌دهد. (Coyle & Weller, 2020).

۲. ترکیبی از تکنیک‌های یادگیری ماشینی تحت نظارت و بدون نظارت برای تجزیه و تحلیل موثر حجم زیادی از داده‌های مرتبط با جرم و جنایت پیشنهاد شده است. این ترکیب شامل سه مرحله است: کاهش ابعاد^۱، خوشه‌بندی و طبقه‌بندی (Wang & Alexander, 2016).

۳. محققان نشان داده‌اند که الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند به پیش‌بینی گرایش مشروطه‌ها و آزادشدگان به ارتکاب جرایم خشونت‌آمیز، تخمین تراکم جمعیت افراد بی‌خانمان در شهرها و پیش‌بینی ماندگاری دانشجویان در دانشگاه‌ها کمک کنند (Coglianese & Lehr, 2016).

۴. به طور خاص یادگیری ماشین در بخش عمومی می‌تواند چنین کاربرد و نتایجی داشته باشد: الف) برآورد و پیش‌بینی اثرات اقتصادی تغییرات سیاست مالیاتی^۲؛ ب) بهبود برنامه‌های ملی^۳ (مانند رفاه اجتماعی و بیمه سلامت ملی، برای کاهش فقر و بهبود کیفیت آموزش)؛ پ) ارزیابی تهدیدات بالقوه^۴ (حملات تروریستی در نتیجه دسترسی به داده‌های گردشگران و مهاجرت و تجزیه و تحلیل داده‌های جرم و جنایت برای بهبود امنیت عمومی)؛ ت) درک شاخص‌های اجتماعی و اقتصادی^۵ که می‌تواند با تمرکز مجدد بر مناطق کمبود و تخصیص منابع لازم برای جلوگیری از اتلاف و افزایش کارایی به نفع مردم باشد؛ ث) افزایش اقدامات پیشگیرانه‌ی دولت^۶ در زمینه‌های مختلف (مثلاً در مدیریت ملی بلایای طبیعی و کمک موثر)؛ ج) ساخت شهرهای هوشمند با بهینه‌سازی حمل‌ونقل (مثلاً بلیط‌های عوارض بزرگراه را می‌توان برای تعیین نیاز مسیرهای بزرگراه جدیدتر تجزیه و تحلیل کرد)؛ چ) جلوگیری و کاهش همه‌اشکال فساد خدمات عمومی^۷ (Agbozo & Spassov, 2018).

۵. با کاربست هوش مصنوعی (و یادگیری ماشین به عنوان زیرمجموعه‌ی آن) می‌توان در جهت شناسایی مسائل عمومی و الویت‌بندی آن‌ها در هنگام تدوین خط‌مشی، کارآمدی سیستم خط‌مشی‌گذاری را افزایش داد. کاربست هوش مصنوعی در تصمیم‌های پیچیده، انتخاب بهترین بدیل‌ها را با کمترین هزینه‌ها، تسهیل، تسریع و امکان پذیر می‌سازد (Pourazat et al., 2019).

¹ - Dimensionality reduction

² - Tax policy

³ - National programs

⁴ - Potential threats

⁵ - Social and economic indicators

⁶ - Government proactivity

⁷ - Public service corruption

۶. اقتصاد رفتاری^۱ طرز تفکر ما را در مورد مشارکت کنندگان بازار تغییر داد و با معرفی مفهوم معماری انتخاب^۲، خطمشی گذاری را متحول کرد. یادگیری ماشین، می تواند به اقتصاد رفتاری برای حمایت و تقویت تصمیم گیری و اطلاع رسانی تصمیمات خطمشی با طراحی مداخلات شخصی، بهره برساند و به خصوص انتخاب یک زیرجمعیت^۳ را آسان تر کند (Hrnjic & Tomczak, 2019).

۷. (Ruz et al, 2013)، از یادگیری ماشین برای خطمشی گذاری در جهت توسعه پهنای باند و خدمات اینترنتی در شیلی استفاده کردند و از طریق خوشه بندی، متناسب با سطح درآمد خانوار و فواصل جغرافیایی، این کار را به انجام رساندند.

۸. (Sghaier, 2022)، از یادگیری ماشینی برای پیش بینی رشد اقتصادی در منطقه ی ((غرب آسیا و شمال آفریقا)) بهره برد.

۹. تجزیه و تحلیل احساسات^۵ یک کاربرد NLP است که با داده ها برای بررسی احساسات یا عقایدی که می تواند مثبت یا منفی باشد سروکار دارد. به عنوان یک تصمیم گیرنده، تخلیه احساسات نه تنها نگرش های مصرف کننده را جلب می کند، بلکه به رعایت رفتار اجتماعی، سیاست و خطمشی گذاری نیز کمک می کند؛ که این کار توسط یادگیری ماشین قابل انجام است (Tabassum & Khan, 2019).

۱۰. پژوهشگران تایید کردند که از داده های پیشین و به وسیله یادگیری ماشین، می توان برای کشف دانش به جهت بهبود فرآیند مدیریت تعارض استفاده کرد (Bidehendi & Mahood, 2022).

۱. (Arena-catania et al, 2021)، به بررسی پلتفرم کنسول^۶ که برای مشارکت عمومی طراحی شده و توسط یادگیری ماشین، کار می کند، پرداختند و کارایی های پلتفرم Consul را عنوان کردند: الف) دسته بندی پیشنهادهای^۷ برای آسان تر کردن جمع آوری و توسعه آنها؛ ب) پیشنهادات مربوطه را برای تک تک کاربران و شهروندان پیشنهاد می کند تا از آنها حمایت کنند؛ ج) شهروندان را گروه بندی می کند تا بتوانند راحت تر با افراد دارای علایق مشابه تعامل داشته باشند و د) نظرات و پیشنهادات را خلاصه می کند تا درک نظرات مردم در مورد محاسن یا معایب طرح ها آسان تر شود.

ب) مصداق ها

مشخص شده است که تعداد سازمان های بخش دولتی که در اجرای راه حل های یادگیری ماشین مشارکت دارند به طور مداوم در حال افزایش است. ۷ طرح دولتی در جدول ۷ آورده شده است.

¹ - Behavioral economics

² - Choice architecture

³ - Sub-population

⁴ - MENA region

⁵ - Sentiment analysis

⁶ - Consul platform

⁷ - Proposals

جدول ۷ - طرح های یادگیری ماشین ، به کار رفته در دولت‌ها، برداشت شده از (Alexopoulos et al, 2019)

عنوان طرح	سطح آمادگی فناوری ^۱	حوزه ی کاربرد	کشورهای بهره گیرنده	حوزه ی کارکرد
جامعه اتحادیه اروپا	پایلوت	انرژی، کارآفرینی و نوآوری، آینده اروپا	اتحادیه اروپا	ترکیبی از تعاملات رسانه‌های اجتماعی، مشارکت‌کنندگان واجد شرایط، مدیریت اسناد، تجزیه و تحلیل بصری برای ارائه گزینه‌های خط‌مشی بهتر به تصمیم‌گیرندگان.
تدوین و اعتبارسنجی خط‌مشی از طریق جمع‌سپاری غیر تعدیل‌شده ^۲ (NOMAD)	پایلوت	انرژی، سلامت، شفافیت	یونان، اتریش، بریتانیا	معرفی ابعاد جدید به تجربه خط‌مشی‌گذاری با ارائه راه‌حل‌های کاملاً خودکار به تصمیم‌گیرندگان برای جستجوی محتوا، انتخاب، طبقه‌بندی و تجسم که به صورت مشارکتی در عرصه خط‌مشی‌گذاری کار می‌کند.
MANYLAWS: متن کاوی ^۳ قانونی در سراسر اتحادیه اروپا با استفاده از زیرساخت‌های پردازش کلان‌داده	پایلوت	قانون‌گذاری	یونان، اتریش	دسترسی یکپارچه و فراگیر به اطلاعات حقوقی در سراسر اتحادیه اروپا و بهبود کارایی تصمیم‌گیری در رویه‌های قانونی اجرا شده توسط سازمان‌های دولتی، ارائه خدمات پیشرفته برای شهروندان، مشاغل و ادارات
SIMPATICO: ساده‌سازی تعامل با مدیریت دولتی از طریق فناوری اطلاعات برای شهروندان و شرکت‌ها	پایلوت	جامعه (خدمات)	ایتالیا، بریتانیا، اسپانیا	رویکرد ((یادگیری از طریق انجام)) در این طرح، از اطلاعات استفاده می‌کند و آن را با پروفایل‌های کاربر تطبیق می‌دهد تا به طور مداوم تعاملات با خدمات عمومی را تطبیق داده و بهبود بخشد.
STREAMLINE	پایلوت	علوم اجتماعی و علوم انسانی، جامعه	آلمان، مجارستان	نیازهای رقابتی کسب و کارهای رسانه آنلاین اروپایی (EOMB) را با ارائه تجزیه و تحلیل واکنشی سریع مناسب برای حل طیف وسیعی از مشکلات، از جمله رسیدگی به حفظ مشتری، توصیه شخصی، و خدمات هدفمندتر، برطرف می‌کند
کلان داده اروپا - توانمندسازی جوامع با فناوری های داده (اطلاعات بزرگ اروپا)	پیاده‌سازی در مقیاس کلان	بهداشت، غذا و کشاورزی، انرژی، حمل و نقل، اقلیم، علوم اجتماعی، امنیت	یونان، ایتالیا، نروژ، اسپانیا	هدف BDE ایجاد یک شبکه سهامداران گسترده در جوامع مربوطه از سراسر حوزه های مختلف SC است. کل فرآیند استفاده از داده‌ها را در هر یک، از جمع‌آوری، پردازش، ذخیره سازی و تجسم داده تا توسعه خدمات داده را پوشش می‌دهد.

¹ - Technology readiness level

² - unmoderated crowdsourcin

³ - Text Mining

۵- بحث و نتیجه گیری

در سال ۱۹۶۷ میلادی، جان کالکین^۱، با تفسیر یکی از پنج اصل مارشال مک لوهان^۲، این خط معروف را ارائه کرد: ((ما ابزارهای خود را شکل می دهیم و پس از آن، آن ها ما را شکل می دهند.)) ترس از کنار گذاشتن تصمیمات مهم خط مشی برای کنترل ابزارها، به جای استفاده مستقل از آن ها در خدمت منافع عمومی^۳، در مرکز نگرانی های فعلی با پذیرش سیستم های یادگیری ماشینی توسط دولت قرار دارد (Mulligan & Bamberger, 2019).

اگر برنامه های یادگیری ماشینی به خوبی طراحی و مدیریت شوند، اتکای دولت به آن ها باید بتواند در برابر چالش های قانونی بر اساس اصول استدلال مقاومت کند. این واقعیت که استفاده از چنین الگوریتم هایی می تواند خواسته های قانونی برای شفافیت را برآورده کند، به این معنا نیست که الگوریتم ها باید فوراً در هر حوزه اداری خاص مستقر شوند. اما این بدان معناست که محققان، سیاست گذاران و عموم مردم باید پذیرای استفاده از الگوریتم های یادگیری ماشینی باشند تا بتوانند مدیریت دولتی را بهبود بخشند (Coglianese & Lehr, 2019).

یکی از محبوب ترین مفهوم سازی های حکمرانی هوش مصنوعی یک مدل لایه ای است که تعامل بین جامعه و سیستم های هوش مصنوعی (به طور خاص یادگیری ماشینی) را نشان می دهد. این مدل شامل سه لایه متقابل است که در آن، لایه فنی نشان دهنده شالوده است و به دنبال آن لایه اخلاقی و لایه اجتماعی و قانونی در بالاتر قرار دارد. دامنه لایه فنی^۴ حاکمیتی به سه بخش اصلی تقسیم شده است: داده، مدل و سیستم.

مدل حکمرانی سه بعدی هوش مصنوعی

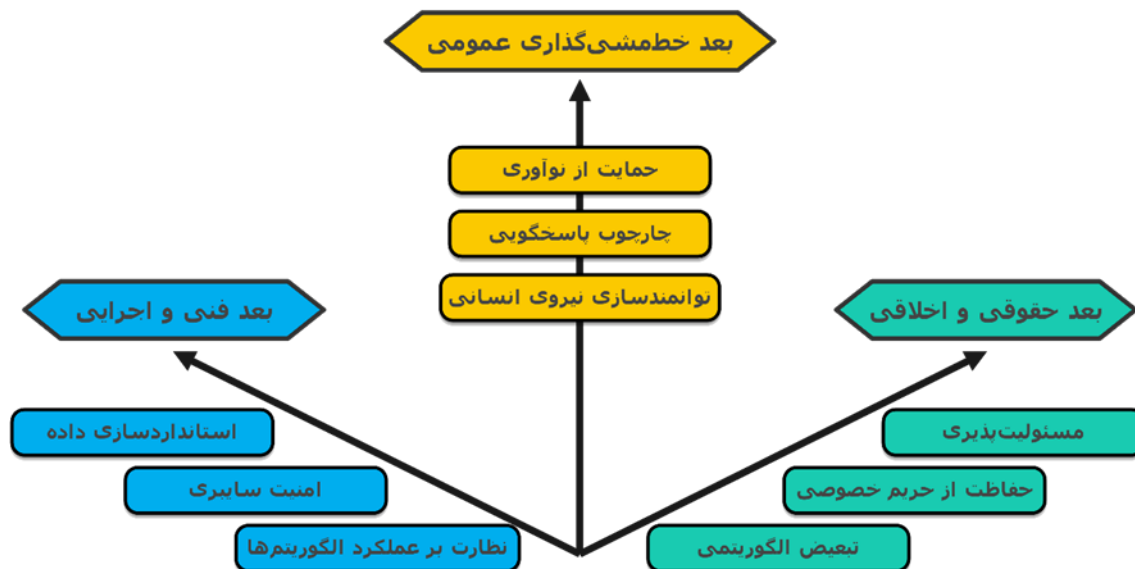
در پایان، بر اساس یافته های پژوهش و دانش و شهود پژوهشگر، مدل مذکور برای حکمرانی در عرصه هوش مصنوعی، ارائه می گردد:

¹ - John Culkin

² - Marshal McLuhan

³ - Public interest

⁴ - technical layer



شکل ۵- مدل حکمرانی سه‌بعدی هوش مصنوعی؛ بر اساس یافته‌های پژوهش

ابتدا تعریفی کلی از هر بعد و سپس به تفصیل هر یک از موارد مطرح‌شده در هر بعد توضیح داده می‌شود.

۱- بعد فنی:

تعریف کلی: بعد فنی به جنبه‌های تکنولوژیکی و زیرساختی حکمرانی هوش مصنوعی اشاره دارد که شامل استانداردسازی داده‌ها، حفظ امنیت سیستم‌ها، و نظارت بر عملکرد مدل‌ها می‌شود.

• **تدوین استانداردهای داده:** استانداردهای داده تعیین می‌کنند که داده‌ها به چه صورت جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و پردازش شوند تا کیفیت و قابلیت استفاده آن‌ها برای آموزش مدل‌های هوش مصنوعی تضمین شود. این استانداردها همچنین برای تعاملات بین سیستم‌های مختلف هوش مصنوعی ضروری هستند تا داده‌ها به‌طور یکپارچه و بدون تداخل مورد استفاده قرار گیرند.

• **امنیت سایبری:** با توجه به حجم زیاد داده‌ها و پیچیدگی الگوریتم‌های هوش مصنوعی، سیستم‌ها و داده‌ها در معرض تهدیدات سایبری قرار دارند. بنابراین، حفاظت از این داده‌ها و اطمینان از اینکه سیستم‌های هوش مصنوعی در برابر حملات و دسترسی‌های غیرمجاز مقاوم هستند، از اهمیت بالایی برخوردار است.

• **نظارت بر عملکرد الگوریتم‌های یادگیری ماشین:** پس از طراحی و پیاده‌سازی الگوریتم‌های یادگیری ماشین، نظارت مداوم بر عملکرد آن‌ها ضروری است تا اطمینان حاصل شود که مدل‌ها به‌درستی عمل می‌کنند و تصمیمات نادرست یا ناعادلانه نمی‌گیرند. این نظارت می‌تواند شامل ارزیابی‌های مستمر و اصلاحات لازم بر اساس داده‌های جدید باشد.

۲- بعد حقوقی و اخلاقی:

تعریف کلی: بعد حقوقی و اخلاقی به جنبه‌های قانونی و اصول اخلاقی مربوط به هوش مصنوعی اشاره دارد که به تدوین قوانین، حفاظت از حقوق افراد و جلوگیری از سوءاستفاده از این فناوری‌ها می‌پردازد.

- **تدوین قوانین شفاف برای مسئولیت‌پذیری:** در این بعد، هدف این است که قوانینی تدوین شود که مشخص کند در صورت بروز اشتباه یا خسارت ناشی از استفاده از هوش مصنوعی، مسئولیت آن بر عهده کدام افراد یا نهادها خواهد بود. این قوانین باید به‌وضوح مشخص کنند که چه کسی مسئول است و چگونه باید پاسخگو باشد.
 - **حفاظت از حریم خصوصی:** یکی از نگرانی‌های عمده در استفاده از هوش مصنوعی، حفاظت از داده‌های شخصی و حریم خصوصی افراد است. در این بعد، باید قوانین و مقرراتی برای مدیریت داده‌های حساس افراد وضع شود تا از سوءاستفاده از این داده‌ها جلوگیری شود و حقوق حریم خصوصی حفظ گردد.
 - **جلوگیری از تبعیض الگوریتمی:** الگوریتم‌های هوش مصنوعی ممکن است به‌دلیل داده‌های ناعادلانه یا پیش‌فرض‌های مغرضانه، تصمیمات تبعیض‌آمیزی بگیرند. این بعد به تدوین قواعدی می‌پردازد که تضمین کند الگوریتم‌ها به‌طور عادلانه و بی‌طرفانه عمل کنند و از بروز تبعیض در فرآیندهای تصمیم‌گیری جلوگیری شود.
- ۳- **بعد خط‌مشی‌گذاری عمومی:**

- تعریف کلی:** بعد سیاست‌گذاری عمومی به نحوه طراحی و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های عمومی برای بهره‌برداری مؤثر از هوش مصنوعی و مدیریت آن در سطح جامعه اشاره دارد.
- **حمایت از نوآوری:** این بخش بر اهمیت حمایت از توسعه و استفاده از فناوری‌های نوآورانه تأکید دارد. سیاست‌های عمومی باید به گونه‌ای طراحی شوند که از تحقیق و توسعه در حوزه هوش مصنوعی حمایت کنند و فرصت‌هایی را برای نوآوری ایجاد کنند تا به پیشرفت فناوری در سطح جهانی کمک کنند.
 - **ایجاد چارچوب پاسخگویی:** ایجاد یک چارچوب قانونی و اجرایی برای مسئولیت‌پذیری در استفاده از هوش مصنوعی و نظارت بر عملکرد این فناوری‌ها در سطح عمومی از دیگر ارکان این بعد است. این چارچوب باید روشن کند که چگونه افراد، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید در برابر اثرات هوش مصنوعی پاسخگو باشند.
 - **توانمندسازی نیروی انسانی:** با توجه به گسترش استفاده از هوش مصنوعی در همه بخش‌ها، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی در مواجهه با این فناوری اهمیت زیادی دارد. سیاست‌های عمومی باید بر آموزش و ارتقای مهارت‌های نیروی کار تأکید کنند تا افراد به‌طور مؤثر از فناوری‌های هوش مصنوعی استفاده کنند و در عین حال قادر به مدیریت چالش‌های ناشی از آن باشند.
- این سه بعد به‌طور مشترک حکمرانی هوش مصنوعی را از ابعاد فنی، حقوقی، اخلاقی و اجتماعی پوشش می‌دهند و برای استفاده بهینه و ایمن از این فناوری نیاز به همکاری و هماهنگی بین این جنبه‌ها دارد.

مقایسه با پژوهش‌های پیشین

- برخلاف پژوهش Mulligan & Bamberger (2019) که تنها بر ابعاد حقوقی تأکید دارد، این مطالعه همزمان ابعاد اخلاقی، اجتماعی و سیاستی را نیز بررسی کرده است.
- مطالعه Coglianese & Lehr (2019) نشان داد که یادگیری ماشین می‌تواند دقت تصمیمات حکمرانی را افزایش دهد، اما این پژوهش فراتر رفته و نشان داده که وابستگی بیش‌ازحد به AI می‌تواند نظارت انسانی را تضعیف کند.

پیشنهادهای مدیریتی

- حکومت‌ها باید هوش مصنوعی را به‌عنوان یک مزیت رقابتی در نظر بگیرند و برای تدوین چارچوب‌های تنظیم‌گری آن پیشگام شوند.

- سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، استانداردهای داده و سیستم‌های نظارتی برای بهره‌برداری بهینه از AI ضروری است.
- ادغام AI در سیاست‌گذاری عمومی می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری شود، اما نیازمند نظارت دقیق و تدوین قوانین شفاف است.
- باوجود مزایای AI، چالش‌های مربوط به سوگیری الگوریتمی، شفافیت و امنیت داده‌ها نباید نادیده گرفته شود.

پیشنهادهای پژوهشی:

- آزمون مدل حکمرانی AI در بسترهای اجرایی واقعی و تحلیل تجربی میزان تأثیر آن بر سیاست‌گذاری عمومی.
- بررسی واکنش‌های عمومی و سطح اعتماد مردم به تصمیمات مبتنی بر هوش مصنوعی در حکمرانی.
- توسعه شاخص‌های کمی برای ارزیابی عملکرد مدل پیشنهادی در شرایط مختلف سیاسی و اقتصادی.

محدودیت‌های پژوهش:

- باوجود ارائه یک چارچوب جامع، این تحقیق با چندین محدودیت مواجه است. نخست، روش فراترکیب به‌طور ذاتی محدود به یافته‌های موجود در مطالعات منتخب است و ممکن است برخی تجربیات عملی را نادیده بگذارد. دوم، کمبود داده‌های تجربی برای آزمون مدل پیشنهادی، امکان ارزیابی عملیاتی آن را کاهش می‌دهد.

تشکر و قدردانی (اظهاریه)

از حمایت‌های اندیشکده حکمرانی دانشگاه تهران، پروفسور علی‌اصغر پورعزت و همچنین دکتر مهیار حسنی در جهت انجام این پژوهش و نگارش این مقاله، بسیار صمیمانه سپاس‌گزاری می‌شود.

منابع و مأخذ

Abdala, V., Ortega, F., et al. (2020). The role of multi-stakeholder approaches in AI governance: Reducing inequalities through global standards. *AI & Society*, 35, 927-938. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00952-w>

Agbozo, E., & Spassov, K. (2018). Establishing efficient governance through data-driven e-government. In *Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 662-664). <https://doi.org/10.1145/3209415.3209513>

Alexopoulos, C., Lachana, Z., Androutsopoulou, A., Diamantopoulou, V., Charalabidis, Y., & Loutsaris, M. A. (2019). How machine learning is changing e-government. In *Proceedings of the 12th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 354-363). <https://doi.org/10.1145/3326365.3326412>

Arana-Catania, M., Van Lier, F.-A., Procter, R., Tkachenko, N., He, Y., Zubiaga, A., & Liakata, M. (2021). Citizen participation and machine learning for a better democracy. *Digital Government: Research and Practice*, 2(3), 1-22. <https://doi.org/10.1145/3452118>



Berman, E. (2018). A government of laws and not of machines. Boston University Law Review, 98, 1277

Bidhendi, A., & Mahoud, M. (2022). Application of new technologies such as machine learning in project management. Bi-Monthly Journal of Management, 32(216), 153. [in Persian]

Butcher, J., & Beridze, I. (2019). What is the state of artificial intelligence governance globally? The RUSI Journal, 164(5-6), 88-96.
<https://doi.org/10.1080/03071847.2019.1694260>

Büthe, T., Djeflal, C., Lütge, C., Maasen, S., & von Ingersleben-Seip, N. (2022). The governance of artificial intelligence. Journal of European Public Policy, 29(11), 1751-1752.
<https://doi.org/10.1080/13501763.2022.2077131>

Coglianese, C., & Lehr, D. (2016). Regulating by robot: Administrative decision making in the machine-learning era. Georgetown Law Journal, 105, 1147.

Coglianese, C., & Lehr, D. (2019). Transparency and algorithmic governance. Administrative Law Review, 71, 1.

Coyle, D., & Weller, A. (2020). "Explaining" machine learning reveals policy challenges. Science, 368(6498), 1433-1434. <https://doi.org/10.1126/science.aba9647>

Cugurullo, F., Xu, Y., & others. (2024). Predictive AI in urban governance: Balancing innovation with transparency and accountability. Urban Studies, 61(3), 567-583.
<https://doi.org/10.1177/00420980231183654>

Del Casino Jr, V. J., House- Peters, L., Crampton, J. W., & Gerhardt, H. (2022). The social life of robots: The politics of algorithms, governance, and sovereignty. In Machine Learning and the City: Applications in Architecture and Urban Design (pp. 603-613).
<https://doi.org/10.1002/9781119815075.ch43>

Desouza, K. C. (2018). Delivering artificial intelligence in government: Challenges and opportunities. Public Administration Review, 78(5), 647-651.
<https://doi.org/10.1111/puar.12979>

Fernández, A. (2023). Legal implications of artificial intelligence in governance: Proposing the i-Gov model. Journal of Information Technology & Politics, 20(2), 123-140.
<https://doi.org/10.1080/19331681.2022.2087836>

Hariyanti, D., Janeswari, M., & others. (2023). Artificial intelligence in IT governance and public decision-making processes. Journal of Public Administration and Policy Research, 15(1), 45-58. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2023.0514>

Henman, P. (2020). Improving public services using artificial intelligence: Possibilities, pitfalls, governance. Asia Pacific Journal of Public Administration, 42(4), 209-221.
<https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1816188>



Herm, L.-V., Heinrich, K., Wanner, J., & Janiesch, C. (2022). Stop ordering machine learning algorithms by their explainability! A user-centered investigation of performance and explainability. *International Journal of Information Management*, 102538. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102538>

Hrnjic, E., & Tomczak, N. (2019). Machine learning and behavioral economics for personalized choice architecture. *arXiv preprint arXiv:1907.02100*.

Johns, F. (2021). Governance by data. *Annual Review of Law and Social Science*, 17, 53-71. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-120220-074157>

Johnson, A., Smith, B., & Lee, C. (2025). *Enhancing transparency and accountability in urban governance through artificial intelligence*. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 15(3), 45-62. <https://doi.org/xxxx.xxxx/jpapr.2025.003>

Laato, S., Birkstedt, T., Mäntymäki, M., Minkinen, M., & Mikkonen, T. (2022). AI governance in the system development life cycle: Insights on responsible machine learning engineering. In *Proceedings of the 1st International Conference on AI Engineering: Software Engineering for AI* (pp. 113-123). <https://doi.org/10.1145/3522664.3528622>

Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>

Li, X., Fan, Y., & others. (2023). Integrating AI into local governance in China: Data consolidation and policy innovation for efficient public services. *Public Management Review*, 25(4), 601-620. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2063833>

Maas, M. M. (2021). Artificial intelligence governance and the need for international cooperation. *International Studies Review*, 23(3), 876-902. <https://doi.org/10.1093/isr/viaa064>

Mulligan, D. K., & Bamberger, K. A. (2019). Procurement as policy: Administrative process for machine learning. *Berkeley Technology Law Journal*, 34, 773. <https://doi.org/10.15779/Z38TX35853>

Perboli, G., & Arabnezhad, E. (2021). A machine learning-based DSS for mid and long-term company crisis prediction. *Expert Systems with Applications*, 174, 114758. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.114758>

Pourezat, A. A., Rafiei, S., Momenzadeh, P., & Koklan, N. (2019). Return of rationality; Application of artificial intelligence in governance and public policy-making. *Administrative Studies and Research*, 3, 8-18. [in Persian]

Reddy, S., Allan, S., Coghlan, S., & Cooper, P. (2020). A governance model for the application of AI in health care. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(3), 491-497. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocz192>



Rodolfa, K. T., Lamba, H., & Ghani, R. (2021). Empirical observation of negligible fairness-accuracy trade-offs in machine learning for public policy. *Nature Machine Intelligence*, 3(10), 896-904. <https://doi.org/10.1038/s42256-021-00396-x>

Ruz, G. A., Varas, S., & Villena, M. (2013). Policy making for broadband adoption and usage in Chile through machine learning. *Expert Systems with Applications*, 40(17), 6728-6734. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.06.019>

Schneider, J., Abraham, R., Meske, C., & Vom Brocke, J. (2022). Artificial intelligence governance for businesses. *Information Systems Management*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2025215>

Sehatbakhsh, N., Daw, E., Savas, O., Hassanzadeh, A., & McCulloh, I. (2020). Security and privacy considerations for machine learning models deployed in the government and public sector (white paper). arXiv preprint arXiv:2010.05809.

Sepasspour, A. (2023). Global AI governance challenges: Speed, scale, and geopolitical pressures. *Technology in Society*, 72, 102145. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102145>

Sghaier, A. (2022). Machine learning-based modelling of economic growth and quality of governance: The MENA region.

Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>

Tabassum, N., & Khan, M. I. (2019). Design an empirical framework for sentiment analysis from Bangla text using machine learning. In 2019 International Conference on Electrical, Computer and Communication Engineering (ECCE) (pp. 1-5). <https://doi.org/10.1109/ECACE.2019.8679141>

Tallberg, J., Erman, E., & others. (2023). The emerging global governance of artificial intelligence: Exploring the research agenda. *Global Policy*, 14(1), 5-17. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13179>

Tiwana, A., Konsynski, B., & Venkatraman, N. (2013). Information technology and organizational governance: The IT governance cube. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 7-12. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222300301>

Vazan, M. (2021). Machine learning and data science: Foundations, concepts, algorithms and tools. Miad Andisheh. [in Persian]

Veale, M., & Brass, I. (2019). Administration by algorithm? Public management meets public sector machine learning. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3337859>

Wang, L., & Alexander, C. A. (2016). Machine learning in big data. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 1(2), 52-61. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2016.1.2-006>



فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of
New Approaches in Public Administration



JNAPA



Sustainable Entrepreneurship and Public Management:

A Systematic Review of Challenges and Supporting Policies ¹



Alireza kalantari

PhD Student, Department of Government Management, South Tehran Branch, Tehran, Iran.



Heidar toorani

Professor of Management, Institute of Education and training Studies, Tehran, Iran.



Somaye ghajari

Asistant Professor, Department of Government Management, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

Received: 11 November 2024 | Revised: 20 December 2024 | Accepted: 25 December 2024

Abstract: One of the driving factors of economic and social development in the process of community development is entrepreneurship. On the other hand, the necessity of sustainability of entrepreneurship is as important as the category of entrepreneurship itself. So that these days, issues such as environmental degradation, the wealth gap, and unequal access to opportunities and resources are increasing. These concerns have increased the need for sustainable entrepreneurship. Accordingly, the purpose of this research is to examine studies on the challenges and support policies of sustainable entrepreneurship. Which, according to the existing literature in this field, have received more attention than other factors. The present study is descriptive, it was practical in terms of purpose and was conducted as a systematic review based on the method. An analysis of theoretical literature in the SCOPUS database was conducted on the keywords of sustainability and sustainable entrepreneurship between the beginning of 2010 and the end of 2023 and based on that, 81 scientific studies were used for the final review. The research finding indicate that the correlation between social, economic and environmental aspects in sustainability are recognized as the main factors and in general, entrepreneurial activity is related to the concept of sustainable business models, which is also intertwined with the concepts of corporate social responsibility, sustainable entrepreneurship, and management practices in sustainable entrepreneurship. finally, the process of sustainable entrepreneurship has challenges because the current public policies and traditional are in favor of traditional entrepreneurship And it makes it difficult for sustainable entrepreneurship to penetrate certain sectors. Also, the desired level of sustainability in entrepreneurship requires cooperation between all stakeholders, including the government and the move towards service-oriented business models has helped to grow sustainable entrepreneurship. However, the need for sustainable entrepreneurship is felt to initiate institutional changes due to current unsustainable systems.

Keywords: Entrepreneurship; Sustainable Entrepreneurship; Challenges of Sustainable Entrepreneurship; Sustainable Business Models.

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1197438>

Sustainable Entrepreneurship and Public Management: A Systematic Review of Challenges and Supporting Policies

Extended Abstract

Introduction

The importance of entrepreneurship is in addressing social, environmental issues, and economic barriers to achieving sustainable development goals. Entrepreneurship plays a fundamental role in sustainable development by creating jobs in small and medium-sized enterprises, reducing the impact on natural resources, contributing to inclusive economic growth and innovation, improving social conditions, and coping with economic and environmental shocks such as uncertainty in food and energy production, and coping with the current financial crises. Meanwhile, sustainable entrepreneurship is the last solution for self-employment in the face of the aforementioned crises (Horisch, & Johnson, 2021).

Therefore, sustainable entrepreneurship policies must be implemented coherently. And in this context, attention should be paid to the results of sustainability and its benefits for entrepreneurs. As a result, sustainable entrepreneurship is central to solving challenges by providing proactive and risk-taking solutions (Rosário & Raimundo, 2024). The main goal of sustainable development is that natural resources are scarce and ensuring human security must be considered in this context. Therefore, considering these issues, individuals should use resources in a way that does not destroy the opportunities of future generations. Therefore, in order to reduce this problem, entrepreneurs are looking for innovations that produce sustainable goods and services. In this regard, sustainable entrepreneurship was proposed in order to protect the environment; Therefore, in order to progress in this area, sustainable entrepreneurship was introduced, which is capable of development, improvement, and sustainability, considering limited environmental resources (Schaltegger & Wagner, 2011). On the other hand, despite the increasing interest in sustainable entrepreneurship topics, the lack of attention to the challenges and supportive policies in sustainable entrepreneurship has often been criticized (Rosário et al., 2022). Therefore, although theoretical literature has emphasized the requirements of sustainable entrepreneurship, attention to the challenges and supportive policies to improve sustainable entrepreneurship has not been given much attention. In this context, by examining domestic research, it was found that despite the importance of the issue of sustainable entrepreneurship, no research has systematically analyzed the studies conducted in the field of challenges and support policies for sustainable entrepreneurship. Therefore, conducting the present study is important and seems necessary and essential. Accordingly, the aim of this study is to systematically review studies conducted in the field of challenges and support policies for sustainable entrepreneurship.

Theoretical Framework

Despite economic development worldwide, economic, social, and environmental threats have increased. The depletion of natural resources and its consequences, the consequences of environmental degradation, including the lack of sufficient freshwater and the loss of biodiversity, have become critical problems (Greco & Jong, 2017). Furthermore, climate change threatens the survival and stability of modern societies, causing world hunger to increase and more people to live in poverty. The wealth gap is widening, and gender inequality and unequal access to opportunities and resources persist (Ploum et al., 2018). Moving towards a sustainable economy is crucial to overcoming recent disasters and events such as the Covid-19 pandemic, climate change, and the geopolitical crisis in Eastern Europe (the Russia-Ukraine conflict) (Moore & Hawarden, 2020). Due to these issues, the need for sustainable entrepreneurship has increased.

While traditional entrepreneurship drives economic development, sustainable entrepreneurship focuses on aligning social, economic, and environmental goals (Belz & Binder, 2017). Sustainable entrepreneurship can be defined as a business approach in which businesses engage in sustainable activities. It also defined

business practices to achieve efficiency and competitiveness by balancing the environmental, commercial and social impacts of their activities. In fact, sustainable entrepreneurship involves discovering, creating, and exploiting entrepreneurial opportunities that bring sustainable social and environmental benefits to communities (Cohen., 2018 & Muñoz). Sustainable entrepreneurship eliminates traditional business practices, systems, and processes and replaces them with socially and environmentally superior products and services (Vallaster et al., 2019).

Methodology

The scientology method began with a literature search in the Scopus indexing database, the most important scientific article database platform for the period 2010 to 2023. The keyword "sustainability" was used to identify potential sources in the initial search phase, and due to the need to narrow down the references, 287,114 relevant documents were identified. In the next step, 329 documents were identified for the keyword "sustainable entrepreneurship". Further, by applying the entry criteria to the subject area including business, management, and accounting until the end of 2023, 81 documents remained in the final report. In the present study, the Prisma checklist was used to assess the quality of the selected sources. For this purpose, after defining the desired principles, sources were searched for to collect data. Then, using the Prisma checklist, the desired criteria were extracted from the reviewed articles.

Discussion and Results

Research findings indicate that the correlation between social, economic, and environmental aspects of sustainability are recognized as key factors in sustainable entrepreneurship. And in general, entrepreneurial activity is related to the concept of sustainable business models, which is also intertwined with the concepts of corporate social responsibility, sustainable entrepreneurship, and management practices in sustainable entrepreneurship. Finally, the sustainable entrepreneurship process has challenges because current public management policies and traditions favor traditional entrepreneurship and make it difficult for sustainable entrepreneurship to penetrate certain sectors.

Conclusion

The desired level of sustainability in entrepreneurship requires collaboration between all stakeholders, including the government, and the move towards service-oriented business models has contributed to the growth of sustainable entrepreneurship. However, the need for sustainable entrepreneurship is felt to initiate institutional changes due to current unsustainable systems.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

All ethical considerations have been met.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



کارآفرینی پایدار و مدیریت دولتی: مرور نظام مند بر چالش ها و سیاست های حمایتی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳ / ۰۲/۲۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۵



علیرضا کلانتری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۷-۷۲۶۷-۵۵۳۲

Alireza.kalantari1354@gmail.com



حیدر تورانی

استاد مدیریت، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران

ORCID: 0125۰۰۰۰-۰۰۰۲-۷۲۷۲-

Heidar_toorani@yahoo.com



سمیه قجری

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۲-۳۹۵۷-۶۶۸۶

Somayeghajari@gmail.co

چکیده

یکی از عوامل محرکه موتور توسعه اقتصادی و اجتماعی در فرآیند توسعه جوامع، کارآفرینی است. از سوی دیگر، ضرورت پایداری کارآفرینی به اندازه خود مقوله کارآفرینی اهمیت دارد. به گونه ای که امروزه مسائلی مانند تخریب محیط زیست، شکاف ثروت و دسترسی نابرابر به فرصت ها و منابع در حال افزایش است و این مسائل، نیاز به کارآفرینی پایدار را افزایش داده است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی مطالعات در زمینه چالش ها و سیاست های حمایتی کارآفرینی پایدار است که با توجه به ادبیات موجود در این زمینه، بیشتر از سایر عوامل مورد توجه قرار گرفته اند. مطالعه حاضر از نوع توصیفی می باشد، به لحاظ هدف کاربردی بوده و بر اساس روش، به صورت مرور نظام مند انجام گردید. تجزیه و تحلیل ادبیات نظری در پایگاه داده ای SCOPUS پیرامون کلمات کلیدی پایداری و کارآفرینی پایدار در بازه زمانی از ابتدای سال ۲۰۱۰ تا پایان سال ۲۰۲۳، انجام گرفت و بر اساس آن، ۸۱ مطالعه علمی جهت بررسی نهایی مورد استفاده قرار گرفت. یافته های پژوهش حاکی از آن است که همبستگی بین جنبه های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی در پایداری به عنوان

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1197438>

عوامل اصلی در کارآفرینی پایدار شناخته می شوند و به طور کلی فعالیت کارآفرینی با مفهوم مدل های کسب و کار پایدار مرتبط است که این مفهوم نیز با مفاهیم مسئولیت اجتماعی شرکتی، کارآفرینی پایدار و شیوه های مدیریتی در کارآفرینی پایدار درهم تنیده است. در نهایت اینکه فرآیند کارآفرینی پایدار دارای چالش هایی می باشد زیرا سیاست ها و سنت های مدیریت عمومی فعلی به نفع کارآفرینی سنتی است و نفوذ کارآفرینی پایدار به بخش های خاص را دشوار می سازد. همچنین سطح مطلوب پایداری در کارآفرینی نیازمند همکاری بین همه ذینفعان از جمله دولت می باشد و حرکت به سمت مدل های کسب و کار خدمات محور به رشد کارآفرینی پایدار کمک کرده است. با این وجود، نیاز به کارآفرینی پایدار برای آغاز تغییرات نهادی به دلیل سیستم های ناپایدار کنونی احساس می شود.

کلمات کلیدی: کارآفرینی، کارآفرینی پایدار، چالش های کارآفرینی پایدار، مدل های کسب و کار پایدار.

۱- مقدمه

در دو دهه اخیر تحقیقات زیادی در زمینه کارآفرینی پایدار در بخش فردی و همچنین سازمانی انجام یافته است. این مفهوم در زمینه های مختلف و در اقتصادهای در حال توسعه تا توسعه یافته در حال بررسی می باشد. مفهوم کارآفرینی پایدار یک ایده انتزاعی برای یک نیاز مبرم و عملی است. محرک های مهم مختلفی در این تحول از جمله تغییرات آب و هوایی، امنیت انسانی، کمبود منابع، تخریب محیط زیست و بی ثباتی اقتصادی وجود داشته است (Amatucci et al, 2015). علیرغم توسعه اقتصادی در سراسر جهان، تهدیدات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی افزایش یافته است. کاهش منابع طبیعی و عوارض آن، پیامدهای تخریب محیط زیست از جمله کمبود آب شیرین کافی و از دست دادن تنوع زیستی به مشکلات بحرانی تبدیل شده اند (Greco & Jong, 2017). علاوه بر این، تغییرات آب و هوایی و ثبات جوامع مدرن را تهدید می کند و موجب می شود گرسنگی در جهان افزایش یافته و جمعیت بیشتری در فقر زندگی کنند. شکاف ثروت در حال افزایش است و نابرابری جنسیتی و دسترسی نابرابر به فرصت ها و منابع همچنان ادامه دارد (Ploum et al., 2018). با توجه به این موضوعات نیاز به کارآفرینی پایدار افزایش یافته است. حرکت به سمت یک اقتصاد پایدار برای گذر از فجایع و رویدادهای اخیر مانند همه گیری کووید-۱۹، تغییرات آب و هوایی و بحران ژئوپلیتیکی در اروپای شرقی (نبرد روسیه و اوکراین) بسیار مهم است (Moore & Hawarden., 2020). اهمیت کارآفرینی برای پرداختن به مسائل اجتماعی، محیطی و موانع اقتصادی در راستای دستیابی به اهداف توسعه پایدار می باشد. کارآفرینی با ایجاد مشاغل در شرکت های کوچک و متوسط، دست اندازی کمتر به منابع طبیعی، کمک به رشد اقتصادی فراگیر و نوآوری، بهبود شرایط اجتماعی و مقابله با شوک های اقتصادی زیست محیطی مانند عدم قطعیت در تولید مواد غذایی، انرژی و مقابله با بحران های مالی فعلی نقش اساسی در توسعه پایدار ایفا می کند. ضمن اینکه کارآفرینی پایدار آخرین راه حل برای خود اشتغالی در مواجهه با بحران های ذکر شده است (Johnson & Horisch., 2021). بنابراین سیاست های کارآفرینی پایدار باید به طور منسجم اجرا شوند و در این زمینه به نتایج پایداری و مزایای آن برای کارآفرینان توجه گردد. در نتیجه، کارآفرینی پایدار برای حل چالش ها از طریق ارائه راه حل های پیشگیرانه و ریسک پذیر در محوریت قرار می گیرد (Rosário & Raimundo., 2024). به طور کلی، بحث اصلی توسعه پایدار این است که منابع طبیعی اندک است و تامین رفاه انسانی باید در قالب این مساله در نظر گرفته شود. بنابراین با توجه به این مسائل افراد باید به گونه ای از منابع استفاده کنند که فرصت های نسل آتی را تخریب نکنند، لذا به منظور کاهش این مشکل کارآفرینان به دنبال نوآوری هایی هستند که کالاها و خدمات پایداری را تولید کنند. در این راستا به منظور حفاظت از محیط زیست، کارآفرینی پایدار مطرح شد؛ به عبارت دیگر، به منظور پیشرفت در این حوزه، کارآفرینی

پایدار معرفی شد که با در نظر گرفتن منابع محیطی محدود قادر به توسعه، بهبود و پایداری است ([Schaltegger & Wagner., 2011](#)). از سویی دیگر، علی رغم افزایش علاقه به مباحث کارآفرینی پایدار، عدم توجه به چالش ها و سیاست های حمایتی در کارآفرینی پایدار اغلب مورد انتقاد قرار گرفته است ([Rosário et al., 2022](#)). بنابراین، اگر چه ادبیات نظری بر الزامات کارآفرینی پایدار تأکید کرده است اما توجه به چالش ها و سیاست های حمایتی در راستای بهبود کارآفرینی پایدار چندان مورد توجه قرار نگرفته است. در این زمینه، با بررسی پژوهش های داخلی مشخص گردید که علی رغم اهمیت موضوع کارآفرینی پایدار، اما هیچ پژوهشی به صورت نظام مند و سیستماتیک به تحلیل مطالعات انجام شده در زمینه چالش ها و سیاست های حمایتی کارآفرینی پایدار نپرداخته است لذا انجام پژوهش حاضر دارای اهمیت بوده و لازم و ضروری به نظر می رسد؛ بر این اساس هدف مطالعه حاضر بررسی نظام مند مطالعات انجام شده در زمینه کارآفرینی پایدار، از جمله تعاریف، مفاهیم مختلف و کاربردهای آن در فعالیتهای تجاری، اهداف پیش برنده و همچنین چالش های کارآفرینی پایدار است.

۲- ادبیات تحقیق

کارآفرینی: کارآفرینی فرآیند راه اندازی یک کسب و کار برای ایجاد و استخراج ارزش است ([Bischoff & Volkman., 2018](#)). کارآفرینی را به عنوان تلاش برای درک چگونگی شناسایی، ایجاد و بهره برداری از فرصت ها برای توسعه کالاها و خدمات فعلی و آینده توصیف می کنند. به اعتقاد ([Cohen & Win, 2007](#)) در درک فرصت های کارآفرینی سه دیدگاه متمایز وجود دارد که عبارت اند از شناخت فرصت، کشف فرصت و ایجاد فرصت. شناخت و تشخیص فرصت شامل ادراک کارآفرینان از پتانسیل موجود برای توزیع مجدد منابع برای بهبود زندگی برخی از افراد بدون بدتر کردن زندگی برای برخی دیگر از افراد است ([Sørensen et al., 2021](#)). کشف فرصت زمانی اتفاق می افتد که کارآفرین به اطلاعات واقعی و کافی مربوط به ارزش واقعی منابع و ارزش حاصل از ترکیب آنها دسترسی داشته باشد. ایجاد فرصت بیشتر بیانگر این است که کارآفرینان به دنبال حداکثر کردن مطلوبیت حاصل از عملکرد ذینفعان متعدد و این که فرصت ها را فقط می توان به طور واقعی شناسایی کرد، می باشد. در زمینه پایداری، کارآفرینی را می توان به عنوان فرآیند کشف، ایجاد و بهره برداری از فرصت ها برای تولید کالا و خدمات با در نظر گرفتن پیامدهای بالقوه محیطی، اجتماعی، اقتصادی و روانی تعریف نمود ([Rosário et al., 2022](#)).

کارآفرینی پایدار: کارآفرینی پایدار مستلزم دستیابی بنگاه به رقابت پذیری مطلوب و سودآور با تبدیل شدن به بخشی از جامعه، محیط زیست و فعالیت های اقتصادی است. ([Atig & Karatas-Ozkan, 2013](#)). کارآفرینی پایدار را به عنوان رویه غوطه وری پایدار در استراتژی عملیاتی سازمان با اتخاذ یک فرصت کارآفرینانه تعریف می نمایند. در این رویکرد، کارآفرین، نوآوری و ریسک پذیری را برای ایجاد ارزش مشترک در آغوش می گیرد. ([Bischoff & Volkman., 2018](#)). کارآفرینی پایدار را به عنوان سرمایه گذاری در کسب و کار با هدف پایداری و همسویی با اهداف اکولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی تعریف نمودند. با بررسی تعاریف کارآفرینی پایدار مشخص است که این مفهوم بیانگر درک ارتباط متقابل بین پایداری محیطی، اقتصادی و اجتماعی است.

کارآفرینی پایدار را می توان به عنوان رویکرد تجاری که در آن کسب و کارها به فعالیت های پایدار می پردازند و همچنین شیوه های کسب و کار برای دستیابی به کارایی و رقابت با متعادل کردن اثرات فعالیت های زیست محیطی، تجاری و اجتماعی آنها، تعریف نمود. در واقع کارآفرینی پایدار شامل کشف، ایجاد و بهره برداری از فرصت های کارآفرینی که منافع

اجتماعی و زیست محیطی پایدار را برای جوامع به همراه دارد، می باشد (Muñoz & Cohen., 2018). کارآفرینی پایدار، شیوه ها، سیستم ها و فرآیندهای تجاری سنتی را حذف و آنها را با محصولات و خدمات برتر اجتماعی و زیست محیطی جایگزین می کند (Vallaster et al., 2019). در این موارد، ساختارهای متعارف بازار، تکنیک های تولید، محصولات و مصرف الگوهای مرتبط با ناپایداری به نفع الگوهای پایدارتر حذف می شوند. با توجه به نقش مهم کسب و کارها در جامعه و تأثیرات عملکرد آنها، کارآفرینی نقش مهمی در گذار به سوی آینده ای پایدارتر ایفا می کند. کارآفرینی پایدار با فعالیت های اقتصادی و غیراقتصادی همراه است که موجب ایجاد مشاغل و محصولات و خدمات پیشرفته مورد نیاز جوامع جهانی میگردد (Shepherd & Patzelt, 2011).

در حالی که کارآفرینی سنتی موجب توسعه اقتصادی می گردد کارآفرینی پایدار بر همسویی اهداف اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی تمرکز دارد (Belz & Binder, 2017). در این زمینه، (Rodgers, 2010) دریافت که نوع جدیدی از کارآفرینان اقتصادی وجود دارد که وی آنها را کارآفرینان اکولوژیک تعریف می نماید که به اعتقاد وی آنها شامل سازمان ها و افرادی هستند که به ارائه ایده ها و نوآوری های سازگار با محیط زیست از طریق استراتژی های بازاری یا غیر بازاری می پردازند. توسعه پایدار و آینده به چنین کارآفرینان و تأثیری که آنها بر سرمایه گذاران و عموم مردم برای اتخاذ شیوه های پایدار دارند، بستگی دارد.

در جدول شماره ۱، خلاصه ای از تعاریف کارآفرینی پایدار ارائه شده است.

جدول (۱) خلاصه ای از تعاریف کارآفرینی پایدار

ردیف	تعاریف	پژوهشگران	سال
۱	کارآفرینی پایدار عبارت است از تعهد اخلاقی مستمر کسب و کارها به توسعه اقتصادی در راستای بهبود کیفیت زندگی نیروی کار، خانواده آنها، جوامع محلی، جامعه و جهان و نسل های آینده.	Vereck&Crals	۲۰۰۴
۲	کارآفرینی پایدار شامل بررسی چگونگی کسب فرصت ها برای به وجود آوردن کالاها و خدمات با توجه به پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی آنها می باشد.	Winn&Cohen	۲۰۰۷
۳	کارآفرینی پایدار فرآیند کشف، ارزیابی و بهره برداری از فرصت های اقتصادی موجود در بازار با توجه به عواملی همانند عوامل زیست محیطی است.	McMullen &Dean	۲۰۰۷
۴	کارآفرینی پایدار فرآیند غایت شناختی است که هدف آن دستیابی به توسعه پایدار با کشف، ارزیابی و بهره برداری از فرصت ها و ایجاد ارزش در زمینه رونق اقتصادی، انسجام	Katsikis &Kyrgidou	۲۰۰۷

ردیف	تعاریف	پژوهشگران	سال
	اجتماعی و حفاظت از محیط زیست است.		
۵	کارآفرینی مبتنی بر پایداری، آن دسته از کارآفرینان را توصیف می کند که فعالیتهایی با هدف دستیابی به توسعه پایدار، بهبود کیفیت وضعیت محیطی و بهزیستی اجتماعی را طراحی می نمایند.	Parrish & Foxon	۲۰۰۹
۶	یک کارآفرین پایدار فردی است که به طور کلی اهداف کارآفرینی اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را با هدف تولید ثروت به شکل پایدار با هم ادغام می نماید.	Tilley & Young	۲۰۰۹
۷	کارآفرینی پایدار فرآیند ایجاد ارزش آفرینی میان سیستم اجتماعی و اکولوژیکی با هدف توسعه پایدار است.	O'Neill et al	۲۰۰۹
۸	کارآفرینی پایدار شامل کشف و بهره برداری از فرصت های اقتصادی با توجه به بخش زیست محیطی و اجتماعی می باشد.	Hockerts & Wüstenhagen	۲۰۱۰
۹	کارآفرینی پایدار عبارت است از کشف، ایجاد، ارزیابی و بهره برداری از فرصت ها برای ایجاد کالاها و خدمات مطابق با اهداف توسعه پایدار.	Pacheco et al	۲۰۱۰
۱۰	کارآفرینی پایدار شامل کشف، ایجاد و بهره برداری از فرصت ها برای ایجاد کالاها و خدمات آتی است که محیط طبیعی و یا جمعی را حفظ کرده و برای دیگران سودمند است.	Patzel & Shepherd	۲۰۱۰
۱۱	کارآفرینی پایدار بر حفظ طبیعت، حمایت از زندگی و جستجو برای استفاده از فرصتهایی برای تولید محصولات، فرآوردها و خدمات که منافع اقتصادی و غیر اقتصادی آن برای افراد، اقتصاد و جامع مفید باشد، تأکید می کند.	Patzel & Shepherd	۲۰۱۰
۱۲	کارآفرینی پایدار راهی برای ایجاد مزیت رقابتی با شناسایی فرصت های تجاری جدیدی که منجر به محصولات جدید و پایدار، روش های تولید، یا روش سازماندهی فرآوردهای کسب و کار در یک مسیر پایدار شود، می باشد.	Lans et al	۲۰۱۴

ردیف	تعاریف	پژوهشگران	سال
۱۳	کارآفرینی پایدار عبارت است از شناخت، توسعه و بهره برداری از فرصت ها توسط افراد برای به وجود آوردن کالاهای و خدمات با دستاوردهای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی.	Belz & Binder	۲۰۱۷

پایداری: پایداری در تمام ابعاد کارهای روزمره انسانی و سازمانی به یک موضوع مهم تبدیل شده است. مفهوم پایداری شامل ادغام اهداف اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی است. در فعالیتهای تجاری، پایداری به معنای یافتن راه حل و تصمیم گیری مبتنی بر روابط بین سود، کره زمین و مردم است. مدل های کسب و کار پایدار صرفاً مبتنی بر امور مالی ساده از جمله سود نبوده بلکه در کنار آن ارزشها و اهداف زیست محیطی و اجتماعی را نیز شامل می شوند (Rosário & Raimundo, 2024).

پایداری اقتصادی با بهره وری منابع برای رسیدن به سودآوری در بلند مدت مرتبط است. پایداری محیطی دلالت بر این دارد که منابع طبیعی باید با نرخ پایدار مدیریت شوند. به عنوان مثال، صرفه جویی در مصرف مواد، کاهش مصرف انرژی و افزایش بازیافت زباله. زیرا این مواد کمیاب و به طور کلی غیرقابل تجدید هستند. در نهایت اینکه، پایداری می تواند دربرگیرنده مضمون اجتماعی شامل سرمایه اجتماعی، توسعه جامعه، بهبود شرایط زندگی و مسئولیت اجتماعی باشد (Eizenberg & Jabareen, 2017).

از منظری وسیع تر، پایداری را می توان به عنوان ظرفیت چیزی تعریف کرد که خود را برای مدتی حفظ کند. در کسب و کار، پایداری توسط عوامل مختلف مانند منابع اجتماعی، فیزیکی، و طبیعی و تغییرات آب و هوایی تعیین می شود. این عوامل بر وضعیت فعلی و آینده اقتصادی، زیست محیطی و ثبات اجتماعی تأثیرگذارند. کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه، پایداری را به عنوان قابلیت «برآوردن نیازهای حال بدون دست اندازی بر توانایی نسل های آینده در برآوردن نیازهای خود» تعریف نموده است. در این مورد، پایداری شامل ایجاد تعادل بین تاب آوری محیطی، سلامت اقتصادی و اجتماعی با فرصت های بلند مدت برای رشد و توسعه برابر است (Rosário et al., 2022).

دستیابی به پایداری شامل تعامل بین فعالیت ها در بازارها، دولت ها و شرکتهاست. به عنوان مثال، نقش دولت در پایداری محیط زیست با ارائه چارچوب های نظارتی و استانداردهای زیست محیطی بسیار مهم می باشد. این مفاد به حفظ کیفیت زندگی و ورودی های مولد در یک محیط تجاری کمک می کند و منجر به نوآوری هایی می شود که باعث ارتقای رقابت، ایجاد ارزش و کاهش هزینه های تولید می گردد. به عنوان مثال، مقررات زیست محیطی بر تصمیمات شرکت در استفاده از انرژی، مواد خام و دفع زباله اثر می گذارد و در نتیجه شرایط زیست محیطی را بهبود می بخشد (Klewitz, 2017).

با این حال، موفقیت این سیاست ها و مقررات زیست محیطی به حمایت از محیط اقتصادی بستگی دارد (Adomko & Amankwah-Amoh, 2021). به عنوان مثال، مدل بازار غالب بر ایجاد سود کوتاه مدت بدون در نظر گرفتن مشکلات بلند مدت ناشی از آن بر محیط زیست و سیستم های گسترده تر تمرکز دارد (Bischoff & Volkman, 2018).

بنابراین، علی رغم تلاش های دولت برای توسعه پایداری از طریق مقررات، شرکت ها باید مایل به تغییر مدل های عملیاتی و پذیرفتن مدل های تجاری پایدارتر باشند. تحت مدل بازار غالب فعلی (مدل سود محور)، اکوسیستم ها نمی توانند به دلیل عدم توجه به رابطه بین شیوه های تجارت و محیط زیست حمایت شوند (Amatucci et al, 2013). در این زمینه می توان سهم بازار رقابتی در بازارهای حساس به محیط زیست را از طریق ارائه محصولات سبز افزایش داد.

توسعه پایدار: توسعه پایدار بیانگر رابطه بین فعالیت های انسانی و محیط زیست است و ابزارهای مختلف حفظ توسعه را در طول زمان مشخص می نماید (Sachs, 2015). توسعه پایدار را به عنوان نرخ رشد بهینه تعریف می نمایند که بر اساس آن نرخ رشد قابل قبول درآمد های واقعی سرانه بدون فرسودگی محیط طبیعی بدست می آید.

هدف اولیه توسعه پایدار ترویج صلح و رفاه و حفاظت از محیط زیست و پایان دادن به فقر است. در این مورد، سیاست عملی مداخلات اتخاذ شده باید ملاحظات مختلفی را شامل شود، مانند اینکه چه کسی هزینه ها را متحمل می شود و زیان در فعالیت های متعدد و منافع و ارزش های آنها در هر یک از اولویت بندیهای تصمیم مورد توجه قرار گیرد (Bank Kanda, 2016).

از نظر لغوی، توسعه پایدار حاکی از آن است که توسعه کنونی نباید به ضرر نسل های آینده باشد. بنابراین، سرمایه گذاران جمعیت عمومی باید ارزیابی کنند که چگونه الگوهای تولید و مصرف آنها بر نسل های آینده تأثیرگذار است. محققان چارچوب های مختلفی را برای پرداختن به پیچیدگی تعریف توسعه پایدار پیشنهاد کرده اند. این چارچوبها از سه بعد پایداری تشکیل شده اند که شامل بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی می باشند (Cheng & Adejumo, 2021).

بعد اقتصادی توسعه پایدار: جنبه اقتصادی توسعه پایدار نشان دهنده تأثیر فعالیت های تجاری در سیستم اقتصادی می باشد. در واقع بعد اقتصادی به ارزیابی توانایی اقتصاد برای تکامل و ادامه حیات به عنوان یک زیرسیستم پایدار در میان تغییرات و چالش های جهانی در راستای حمایت از نسل های آتی می پردازد (Franco & Rodrigues, 2021). این جنبه تضمین می کند که نرخ رشد اقتصادی با نیازهای فعلی و آتی جمعیت مطابقت داشته باشد. در این بعد، عوامل مختلفی برای اندازه گیری رشد اقتصادی مانند رشد اشتغال، درآمد شخصی، توزیع اشتغال، اندازه شرکت و در آمد بخش ها مورد توجه قرار می گیرد (Fisher et al., 2020).

بعد اجتماعی توسعه پایدار: این بعد شامل شناسایی و مدیریت اثرات مثبت و منفی کسب و کارها و فعالیتهای تجاری بر مردم است. موفقیت طرح های توسعه پایدار به شدت به روابط شرکت و تعامل با کارکنان، شرکاء زنجیره تأمین، مشتریان و جوامع محلی وابسته است. به گفته (Barnardo et al., 2021)، جنبه اجتماعی شامل درگیر شدن در شیوه های تجاری سودمند و منصفانه است که ارزشی برای جامعه به ارمغان می آورد. پذیرش مسئولیت های اجتماعی می تواند منجر به دستاوردهای بلندمدت و پایدار گردد.

بعد زیست محیطی توسعه پایدار: فعالیت های تجاری به طور مستقیم با افزایش مسائل اکولوژیکی مانند تخریب محیط زیست و تغییرات آب و هوایی مرتبط است. بعد محیط زیست شامل درگیر شدن در فعالیت های تجاری است که آینده دسترسی نسل ها به منابع زیست محیطی را به خطر می اندازد (Dickel, 2017). این بعد شامل مسئولیت پذیری حفاظت از اکوسیستم های جهانی و حفظ منابع طبیعی برای بهبود وضعیت فعلی و سلامت و ثروت جمعیت آینده است. به عنوان مثال، کسب و کارها باید استراتژی هایی برای کاهش انتشار گازهای گلخانه ای، اطمینان استفاده کارآمد از منابع انرژی و کاهش مسائل اکولوژیکی داشته باشند (Soleymani et al., 2021). پیروی از مقررات زیست محیطی و توسعه اهداف زیست محیطی می تواند به همسو کردن سود شرکتها و بهبود شرایط اکوسیستمها کمک نماید.

۳- روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر تحلیل عمیق آثار موجود در زمینه کارآفرینی پایدار، تعاریف، مفاهیم مختلف و کاربردهای آن در فعالیتهای تجاری و در نهایت بررسی چالش ها و سیاست های حمایتی است. با توجه به پروتکل بررسی ادبیات، یک رویکرد روش شناختی گام به گام برای اطمینان از اینکه داده های جمع آوری و تحلیل شده، دقیق، قابل اعتماد و در عمل قابل اجرا هستند به کار گرفته شد. از این نظر، بررسی ادبیات موجود شامل غربالگری و انتخاب منابع اطلاعاتی برای اطمینان از اعتبار و صحت داده های تفسیر شده و ارائه شده می باشد که به سه مرحله و شش گام تقسیم بندی می شود (جدول شماره ۲).

جدول (۲) فرآیند سیستماتیک بررسی ادبیات پژوهش

مرحله	گام	توصیف
اکتشاف	اول	تدوین مسئله تحقیق
	دوم	جستجوی ادبیات نظری مناسب
	سوم	ارزیابی انتقادی پژوهش های انتخاب شده
	چهارم	ترکیب منابع مختلف
تفسیر	پنجم	تحلیل یافته ها
نتایج	ششم	ارائه گزارش نهایی

رویکرد روش شناسی با جستجوی ادبیات در پایگاه نمایه سازی اسکوپوس که مهمترین پلتفرم پایگاه آنلاین مقالات علمی است برای بازه زمانی ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۳ آغاز شد. کلمه کلیدی «پایداری» برای شناسایی منابع بالقوه در مرحله اولیه جستجو استفاده شد و با توجه به نیاز به محدود کردن مراجع، ۲۸۷۱۱۴ سند مرتبط شناسایی گردید. در مرحله بعد برای کلمه کلیدی «کارآفرینی پایدار»، ۳۲۹ سند شناسایی گردید. در ادامه با اعمال معیارهای ورود به حوزه موضوعی شامل

کسب و کار، مدیریت و حسابداری تا پایان سال ۲۰۲۳، در نهایت در گزارش نهایی ۸۱ سند باقی ماند. در جدول شماره ۳ روش شناسی غربالگری در راستای دستیابی به منابع نهایی ارائه شده است.

جدول (۳) روش شناسی غربالگری پژوهش

تعداد اسناد	غربالگری	پایگاه اطلاعاتی: SCOPUS
۲۸۷۱۱۴	کلمه کلیدی: پایداری	ابرجستجوگر
۳۲۹	کلمات کلیدی: پایداری، کارآفرینی پایدار	
۸۱	کلمه کلیدی دقیق: کارآفرینی پایدار	معیارهای ورود
	کسب و کار، مدیریت و حسابداری	حوزه موضوعی

ارزیابی کیفیت و اعتبارسنجی مقالات انتخاب شده

در پژوهش حاضر برای ارزیابی کیفیت منابع انتخاب شده از چک لیست پریزما استفاده گردید. بدین منظور، پس از تعریف اصول مورد نظر، برای جمع آوری داده ها به جستجوی منابع پرداخته شد و سپس با استفاده از چک لیست پریزما، معیارهای مورد نظر از میان مقاله های مورد بررسی استخراج شدند. برای نمونه گیری از این چک لیست استفاده گردید که این روش شامل مراحل شناسایی، غربالگری، شایستگی و شامل شدن می باشد. در مرحله شناسایی، مقالات توسط استراتژی جستجو بازایی و ذخیره شدند. در این مرحله با توجه به جدول شماره ۳، تعداد ۲۸۷۱۱۴ مقاله در پایگاه اسکوپوس شناسایی شدند. در مرحله غربالگری با افزودن کلید واژه کارآفرینی پایدار، مقالات تکراری بین پایگاه ها حذف شدند؛ همچنین با مطالعه عنوان و چکیده، میزان ربط مقالات با اهداف پژوهش حاضر بررسی گردید و مقالات نامرتبط حذف و تعداد مقالات به ۳۲۹ مقاله رسید. سپس متن کامل مقالات باقیمانده تهیه و در مرحله شایستگی، کیفیت آنها بر اساس چک لیست پریزما مورد بررسی و امتیازدهی قرار گرفت. این چک لیست شامل ۲۷ آیتم است که هر آیتم دارای سه گزینه (قابل اجرا نیست، گزارش نشده و گزارش شده) می باشد که در آنها چگونگی نگارش عنوان، چکیده، روش ها، اهداف، نتایج، بحث و تحلیل ها و غیره مورد سؤال قرار گرفته است. به طور کلی مقالاتی که به بیش از ۸۰ درصد عناوین این چک لیست اشاره کرده بودند به عنوان مقالات نهایی با کیفیت بالاتر در راستای تحلیل انتخاب شدند که بر این اساس، در نهایت پس از اعمال این معیارها، ۸۱ مقاله برای ارزیابی نهایی مورد استفاده قرار گرفتند.

۴- یافته ها

با مرور سیستماتیک پژوهش های انجام یافته در حوزه کارآفرینی پایدار، می توان حوزه موضوعات مورد بررسی این مطالعات با توجه به چالش ها و سیاست های حمایتی را در حیطه های مختلفی مورد بررسی قرار داد، که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول (۴) حیطه های موضوعی بررسی کارآفرینی پایدار

ردیف	حیطه موضوعی	برخی از پژوهشگران
۱	مدل های کسب و کار پایدار	(Scott., 2012), (Davies & Chambers., 2018), (Dhahri et al., 2021), (Dickel, 2018), (Eller et al., 2020), (Evans et al., 2017), (Johnsen, 2021), (Schaltegger et al, 2016) .
۲	مسئولیت اجتماعی شرکت و کارآفرینی پایدار	(Haldar, 2019), (Gast et al., 2017), (Schaefer et al., 2015), (Atiq & Karatas-Ozkan, 2013)
۳	کارآفرینی، توسعه پایدار و کارآفرینی پایدار	(Rosario & Raimundo 2024). (Rosário et al, 2022), (Cohen & Winn, 2007).
۴	شیوه های مدیریتی در کارآفرینی پایدار	(Fietz & Günther, 2021), (Lüdeke-Freund, 2020), (Rae, 2017), (Rosario & Raimundo 2024).
۵	انواع فرهنگ سازمانی و ارتباط آنها با کارآفرینی پایدار	(Poldner et al, 2017), (Mefi & Asoba, 2020), (Ploum et al, 2018), (Parra, 2013), (Pertuz et al, 2021), (Pankov et al, 2021).
۶	اهداف پیش برنده در کارآفرینی پایدار	(Paliwal et al, 2019), (Vuorioet al, 2018), (Pabst et al, 2021), (Obrecht et al, 2018).
۷	چالش های کارآفرینی پایدار	(Niemann et al, 2020), (Böckel et al, 2021), (Nave& Franco, 2019).

مدل های کسب و کار پایدار

مدل کسب و کار نشان دهنده تعامل بین عناصر و جریان ارزش در درون یک سازمان است. یک مدل کسب و کار بیانگر استراتژی اصلی سازمان برای اطمینان از سودآوری با تعریف واضح محصولات و خدمات، بازارهای هدف و هزینه های پیش بینی شده می باشد (Scott, 2012).

عناصر ارزش اولیه شامل ارزش پیشنهادی، ایجاد ارزش، تحویل و جذب ارزش می باشند. به گفته (Davies & Chambers, 2018)، ارزش پیشنهادی مربوط به سیستم خدمات محصول یک شرکت، مشتریان هدف و روابط فعلی است. ایجاد و تحویل ارزش با شیوه های حیاتی کسب و کار، به دست آوردن منابع، مدیریت کانال ها، شرکاء و استفاده از فن آوری

ها همراه است ([Dhahri et al., 2021](#)). جذب ارزش به ساختارهای هزینه و جریان درآمد اشاره دارد. در مدل های کسب و کار پایدار، کارآفرینان اقتصادی به طور همزمان بر تولید، ارائه و به دست آوردن ارزش های زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی اشاره دارند. تغییر عمده ای که توسط کارآفرینی پایدار ایجاد شده است، گذار به سمت مدل های کسب و کار خدمات محور می باشد که شامل ایجاد ارزش اقتصادی در کنار ایجاد ارزش برای جامعه است. در واقع، مدل های کسب و کار پایدار مستلزم آن است که کارآفرینان از ارزش اقتصادی فراتر رفته و به ادغام ارزش زیست محیطی و اجتماعی برای دستیابی به ارزش جامع تر بپردازند ([Dickel, 2018](#)). این جنبه، کارآفرینی پایدار را از کارآفرینی اجتماعی و محیطی متمایز می کند. به عنوان مثال، کارآفرینی اجتماعی به ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی می پردازد در حالی که کارآفرینی زیست محیطی به ایجاد ارزش اقتصادی در حین حل مسائل زیست محیطی می پردازد ([Eller et al., 2020](#)). بر عکس کارآفرینی پایدار، با ادغام تمام این جنبه ها و تشویق کارآفرینان به تولید اقتصادی، اجتماعی و ارزش زیست محیطی به طور همزمان همراه است. در این صورت، جامعه از فعالیت های تجاری منتفع می شود، شرکت ها سود مالی را به حداکثر می رسانند و مشکلات زیست محیطی کاهش می یابد.

در استراتژی های مختلف کسب و کار در کارآفرینی پایدار از عواملی مانند سرپرستی، فناوری پاک، پیشگیری از آلودگی و چشم انداز پایداری استفاده می شود. این استراتژی ها توسط عوامل متعددی مانند کاهش فقر، تسهیل توزیع عادلانه منابع، افزایش شفافیت و کاهش ضایعات هدایت می شوند ([Evans et al., 2017](#)). این عوامل و استراتژیها موجب توسعه مدل های کسب و کار شده تا به جای اولویت دادن به انتظارات سهام داران، منافع همه ذینفعان را تأمین نمایند ([Contreras& Rodrigues, 2015](#)).

به اعتقاد ([Johnsen, 2021](#))، هدف مدل های کسب و کار پایدار ایجاد ارزش برتر برای مشتری با مشارکت در توسعه پایدار برای جامعه و سازمان است بنابراین در کارآفرینی پایدار رضایت بیشتری وجود دارد.

تحقیقات نشان داده است که مدل های کسب و کار پایدار لزوماً از طریق فناوریها یا محصولات و خدمات سبز بدست نمی آیند. به عنوان مثال، ([Evans et al., 2017](#)) نشان دادند که آنها را می توان با نوآوری در مدل کسب و کار به دست آورد. در این زمینه، کارآفرینان، به مفهوم سازی مدل های کسب و کار بر اساس روابط و مبادلات با ذینفعان می پردازند. در محیط کسب و کار فعلی، مصرف کنندگان قدرت تأثیرگذاری بر عملیات تجاری را با به اشتراک گذاشتن نظرات و بازخورد خود از طریق کانال های متعدد از جمله رسانه های اجتماعی دارند ([Evans et al., 2017](#)). اینترنت ارتباطات دو طرفه را تسهیل می کند و موقعیت مشتریان را از مصرف کنندگان منفعل گرفته تا مشارکت کنندگان فعال تغییر می دهد ([Schaltegger et al., 2016](#)). در نتیجه، شرکت ها به طور مداوم داده های بدست آمده از مشتریان و سایر ذینفعان را در مدل های کسب و کار خود برای برآورده کردن انتظارات و خواسته های مشتریان استفاده میکنند. در نتیجه، بر اساس کارآفرینی پایدار، مشتریان در ایجاد ارزش و فرآیندهای کسب و کار درگیر بوده و فرآیند ارتباط با مشتری سازمانی نیز تقویت می شود.

مسئولیت اجتماعی شرکت و کارآفرینی پایدار

در دو دهه گذشته، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی به دلیل اثرات زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی گسترده مرتبط با مشاغل مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. به طور سنتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی از نظریه

ذینفعان به عنوان چشم اندازی که در آن شرکت ها رفتارهای مسئولیت پذیر از نظر زیست محیطی یا اجتماعی را در پاسخ به خواسته های ذینفعان انجام می دهند، تفسیر می شود (Halder, 2019). این تئوری نشان می دهد که کارآفرینان و مدیران سازمانی به فشارهای ذینفعان برای هدایت شیوه ها و فعالیت های شرکت واکنش نشان می دهند. با این وجود، در سالهای اخیر مسئولیت اجتماعی شرکتی در حال تبدیل شدن به یک رویکرد فعالتر است، جایی که شرکتها رقابت خود را برای ایجاد ارزش برای خود و جامعه افزایش می دهند. در این زمینه، رفتار کارآفرینی در سراسر سازمان از بالا به پایین گسترش می یابد (Schaltegger et al., 2016). اتخاذ یک موضع پیشگیرانه که به شرکت ها اجازه می دهد تا محیط رقابتی خود را برای انجام سرمایه گذاری مناسب، تجزیه و تحلیل کنند (Gast et al., 2017). به عنوان مثال، تقاضا برای محصولات سبز باید شرکتها را به نوآوری، ریسک و بازاریابی این محصولات ترغیب کند قبل از اینکه رقبای خود این فرصت را کشف کنند و مزیت رقابتی ایجاد نمایند (Simon & Etti., 2019).

از نقطه نظر کارآفرینی پایدار، مسئولیت اجتماعی شرکتی نیازمند حفظ شرکتها با تمرکز استراتژیک و کارآفرینانه بر مسئولیت اجتماعی خود با اتخاذ رویکرد پیشگیرانه به جای رویکرد واکنشی است (Schaefer et al., 2015). بنابراین، در مسئولیت اجتماعی شرکتی زمینه پایداری به عنوان مکانیزمی برای پرداختن به مسائل اجتماعی، اقتصادی و تقاضاهای محیطی برای بهبود عملکرد مالی سازمان و رفاه و سلامتی جامعه در نظر گرفته شده است.

اتخاذ مسئولیت اجتماعی شرکتی در کارآفرینی پایدار می تواند با مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک مرتبط باشد. به گفته (Atiq & Karatas-Ozkan, 2013)، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک لزوم پاسخگویی کسب و کارها به مشکلات اجتماعی از طریق برنامه ها، سیاست ها و فرآیندهایی در راستای ایجاد موقعیت های برد-برد سودمند برای شرکتها و جامعه را امکان پذیر می سازد.

با این حال، استدلال می شود که موفقیت ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک بر اساس توانایی های شرکت ها برای همسویی آنها با فعالیت ها و مأموریت های اصلی تجاری است. با انجام این امر، مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک، عاملی اساسی برای اهداف شرکت محسوب می شود. یکی از مشکلات عمده تضعیف تلاش های پایداری این است که بیشتر سازمان ها هنوز پایداری را در استراتژی های اصلی و مدل های کسب و کار خود دخیل نکرده اند (Gopinath & Mitra, 2017). بنابراین، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک این چالش را با تشویق کارآفرینان پایدار به پذیرش و ادغام مسئولیت اجتماعی در استراتژی ها و شیوه های کسب و کارهای اصلی حل می نماید.

زمانی که مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک برای مأموریت سازمان یک اصل باشد؛ مدیریت و کارکنان در دستیابی به اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت با انجام پروژه های مرتبط به صورت داوطلبانه و مشهود فعال خواهند بود. چنین تعهدی می تواند تمایل و نگرش نسبت به پایداری که منجر به کارآفرینی پایدار و توسعه شود، را افزایش دهد (Salome et al., 2013).

در بیشتر موارد، شرکت ها ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکت را در راستای پاسخگویی به انتظارات ذینفعان خود اتخاذ می کنند. تحت مسئولیت اجتماعی استراتژیک شرکتها، برنامه های مسئولیت اجتماعی و خط مشی ها با مأموریت و استراتژی اصلی شرکت همسو می شوند. یعنی به طور همزمان به سودآوری سازمانی، حفاظت از محیط زیست و سلامت اجتماعی توجه می شود (Johnsen et al., 2018).

هدف شرکت به جای دفاع از خود در برابر فشارهای خارجی، دستیابی به اهداف پایداری خاص با گنجاندن آن اهداف در شیوه های تجاری و استراتژی ها است. این رویکرد پیشگیرانه با ترویج هر سه ارکان پایداری یعنی ارکان زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی، موقعیت برد- برد را ایجاد می نماید.

مسئولیت اجتماعی استراتژیک شرکتی در کارآفرینی پایدار شامل سرمایه گذاری در جنبه های اجتماعی ویژگی های رقابتی کسب و کار و تبدیل زنجیره ارزش برای ایجاد محصولات نوآوری است که به طور همزمان به نفع شرکت و جامعه باشد. (Atiq & Karatas-Ozkan., 2013). از این استدلال که فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت باید به فعالیتهای زنجیره ارزش مرتبط باشد، حمایت نمودند. برای دستیابی به پایداری و بهینه سازی مزایای مرتبط با آن، شرکت ها نیاز دارند تا به نگرانی های زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی در کل زنجیره تأمین رسیدگی نمایند (Klapper et al., 2021). زنجیره تأمین پایدار، متمرکز بر شیوه های اجتماعی و زیست محیطی مسئولانه ای است که از کره زمین و مردم حفاظت نماید و به رشد کسب و کار منجر شود (Raposo et al., 2020). با اتخاذ چنین رویکرد جامعی، شرکت ها می توانند موجب کاهش زباله ها در محیط زیست، بهبود شرایط کار، حذف استثمار کارکنان، افزایش سلامتی و ایمنی همه ذینفعان شوند (Abdelnaeim et al, 2021). همچنین این فعالیتهای می تواند موجب بهبود وضعیت رقابتی شرکت، وجهه و شهرت، جذب کارکنان واجد شرایط و مشتریان وفادار شوند.

علیرغم علاقه فزاینده در دهه گذشته به کارآفرینی پایدار، هیچ اجماعی در زمینه تعریف کارآفرینی پایدار وجود ندارد (Halberstadt et al., 2019). انجام تحقیقات مختلف موجب ایجاد پیوند بین مفهوم توسعه پایدار و کارآفرینی تحت عنوان کارآفرینی زیست محیطی یا کارآفرینی اجتماعی شده است. با این وجود، کارآفرینی پایدار به عنوان شکل خاصی از کارآفرینی می تواند به دلیل لحاظ نمودن همزمان انگیزه و اهداف پایدار و همچنین اهداف تجاری، متمایز از کارآفرینی زیست محیطی یا اجتماعی باشند (Schaltegger & Wagner, 2011). در حالی که مفهوم کارآفرینی متعارف، بر خلق ارزش اقتصادی تمرکز دارد (Diepolder et al., 2021). مرور سیستماتیک ادبیات در زمینه کارآفرینی پایدار توسط (Greco & de Jong, 2017) و (Binder & Belz, 2015)، نشان دادند که کارآفرینی پایدار به عنوان فرآیند کشف یا ایجاد و بهره برداری از فرصت های تجاری برای توسعه و اجرای موفقیت آمیز نوآوری کالاها و خدمات با ارزش اکولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی در بازار تعریف شود (Pacheco, 2010) که این موضوع در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول (۵) اهداف انواع کارآفرینی (منبع: Diepolder et al., 2021).

کارآفرینی سنتی	کارآفرینی اجتماعی یا زیست محیطی	کارآفرینی پایدار
ارزش اقتصادی	ارزش اقتصادی و اجتماعی یا زیست محیطی	ارزش اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی

اعتقاد بر این است که کارآفرینی پایدار یک ابزار امیدوارکننده برای رسیدگی به از دست رفتن تنوع زیستی مانند کاهش منابع طبیعی و همچنین مشکلات اجتماعی مانند فقر و گرسنگی است (Diepolder et al., 2021).

کارآفرینی، توسعه پایدار و کارآفرینی پایدار

اگرچه شناخت فرصت از ویژگیهای اساسی کارآفرینی است، اما کارآفرینی اغلب پدیده ای ناپایدار است. با توجه به این مسأله که ظرفیت و نیت در کارآفرینی، ایجاد فرصتهای جدیدی است که در آن فرصتها اهداف زیست محیطی و اجتماعی، سودآوری و در نتیجه کسب و کار پایدار در نظر گرفته می شود، توسعه پایدار می تواند مشارکت جهانی را برای تداوم پویایی، رشد اقتصادی، عدالت اجتماعی و حفظ ظرفیتهای زیست محیطی نه تنها برای حال که برای نسل های آتی فراهم کند که این امر نشان دهنده نوعی نگرش جامع نگر و تعهد برای بهبود آینده مشترک انسانی است. به طور کلی، بحث اصلی توسعه پایدار این است که منابع طبیعی اندک است و تامین رفاه انسانی باید در قالب این مسأله در نظر گرفته شود. بنابراین با توجه به این مسائل افراد باید به گونه ای از منابع استفاده کنند که فرصتهای نسل آتی را تخریب نکنند، لذا به منظور کاهش این مشکل، کارآفرینان به دنبال نوآوری هایی هستند که کانالها و خدمات پایداری را تولید کنند. در این راستا به منظور حفاظت از محیط زیست، کارآفرینی پایدار مطرح شد که با در نظر گرفتن منابع محیطی محدود قادر به توسعه، بهبود و پایداری است ([Wagner & Schaltegger, 2011](#)). اصطلاح کارآفرینی پایدار یک مفهوم در پیوند توسعه پایدار به کارآفرینی است. کارآفرینی پایدار به عنوان یک اصطلاح جمعی برای کارآفرینی محیط زیست، کارآفرینی سبز و کارآفرینی اجتماعی در نظر گرفته می شود. البته باید یادآور شد که در بررسی کارآفرینی پایدار بیشتر مطالعات روی کارآفرینی زیست محیطی متمرکز هستند که قابل توجه است ([Cohen & Winn, 2007](#)).

شیوه های مدیریتی در کارآفرینی پایدار

برای تولید کالاها و خدمات پایدار نیاز به رهبری سازمانی، مدیریت منابع و ادغام منابع و قابلیت ها می باشد. مسئولیت های مرتبط با پایداری باید در تمام سطوح درون سازمان توزیع شود تا از کارایی و موفقیت ابتکارات اجرا شده اطمینان حاصل شود ([Leendertse et al, 2021](#)). در این زمینه رهبری عالی باید اطمینان حاصل کند که سطوح ارشد و میانی مدیران به پشتیبانی و راهنمایی برای تصمیم گیری و مبادله دسترسی دارند ([Ramos & Vidal, 2021](#)).

حمایت رهبران باعث کاهش تعارضات احتمالی می شود که ممکن است به دلیل تفاوت در علایق و رویکردها رخ دهد. در صورت وجود رهبران حامی، کارکنان و مدیران بخشها، مایل به نوآوری محصولات و خدمات و به اشتراک گذاری ایده های نوآورانه خواهند بود. بنابراین موفقیت در کارآفرینی پایدار به طور قابل توجهی به حمایت رهبری بستگی دارد.

رهبران و مدیران، مسئول ایجاد فرهنگ سازمانی هستند که از کارآفرینی پایدار حمایت می کند. فرهنگ سازمانی به هنجارها، باورها، ارزش ها و هنجارهای مشترکی اشاره دارد که بر عملیات روزانه کارکنان و مدیریت تأثیر می گذارند ([Fietz & Günther, 2021](#)). از شیوه های مدیریتی، مانند تقویت ارزش های زیست محیطی و باورها، می تواند یک فرهنگ سازمانی ایجاد کند که پایداری را در اولویت قرار دهد ([Lüdeke-Freund, 2020](#)).

رهبران و مدیران می توانند چشم اندازی از زیردستان خود ایجاد کرده و با آنها ارتباط برقرار کنند تا از این طریق بتوانند اصول پایداری را در راستای اثرگذاری بر ادراک و نگرش کارکنان نسبت به کارآفرینی پایدار ترویج کنند ([Sullivan, 2018](#)). به عنوان مثال، آنها می توانند به کارکنان آموزش و دستورالعمل هایی برای دستیابی به پایداری شرکت برای درک و پذیرش تغییرات ارائه دهند ([Rae, 2017](#)).

با توجه به پیچیدگی ها و ابهام مفهوم پایداری، اکثر مردم در ادغام جنبه های اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی در فرآیندها و استراتژیهای تجاری خود مردد هستند. بنابراین برنامه های آموزش می تواند این مشکل را از طریق ارائه اطلاعات کافی در مورد پایداری، مسائل مرتبط و پیامدهای آن کاهش دهد. در نتیجه، دانش و مهارت های بدست آمده به کارکنان کمک می کند تا نیاز به تغییر و نوآوری برای بهبود عملکرد و سودآوری کسب و کار در حین ترویج سلامت محیطی و اجتماعی را درک نمایند (Rosario & Raimundo 2024).

انواع فرهنگ سازمانی و ارتباط آنها با کارآفرینی پایدار

فقدان یک جنبه از پایداری شرکت و موارد متفاوت شیوه های فرهنگی در درون سازمان ها منجر به اتخاذ انواع متعدد فرهنگ ها شده است. فرهنگ سازمانی برای هر شرکتی به دلیل اشتراکات متفاوت باورها و ارزش ها، رویکردهای رهبری و شیوه های تجاری، منحصر به فرد است. با این وجود، (Fietz & Günther, 2021)، چهار نوع فرهنگ را شناسایی نمودن که پایداری شرکت را امکان پذیر می سازد که عبارت اند از فرهنگ ادھوکراسی، فرهنگ بوروکراسی، فرهنگ قبیلہ ای و فرهنگ بازار. این فرهنگ های سازمانی به علت تفاوت در ارزشها، هنجارها، فلسفه های سازمانی، سبک های مدیریتی و استراتژی ها، رویکردهای متفاوتی به پایداری دارند (Poldner et al, 2017). اگر چه امکان ترکیب این فرهنگ ها وجود دارد، اما در هر شرکت یک فرهنگ غالب تر است هر چند ممکن است در کنار فرهنگ غالب، ویژگی هایی از سایر فرهنگ ها نیز موجود باشد. در ادامه به تشریح ارتباط هر کدام از این فرهنگها با پایداری خواهیم پرداخت:

فرهنگ ادھوکراسی و کارآفرینی پایدار: بر اساس این فرهنگ ها به دنبال دستیابی به پایداری شرکتی با تمرکز بر آزمایش، نوآوری و ریسک پذیری هستند. ادھوکراسی مبتنی بر فرهنگ مشارکت است بدین صورت که در آن کارکنان برای تصمیم گیری و حل مشکلات با یکدیگر همکاری می کنند و از استراتژی یکپارچه و جامع پایدار برای بهبود تغییر و یادگیری سازمانی استفاده می نمایند (Fietz & Günther, 2021). از آنجایی که مدیران و کارکنان مسئولیت مشترکی در دستیابی به اهداف مورد نظر سازمانی برای بهبود عملکرد شرکت و مزیت رقابتی دارند بنابراین نیاز است تا آنها اهمیت دستیابی به پایداری را درک کنند (Mefi & Asoba, 2020). فرهنگ های ادھوکراسی به احتمال زیاد به پایداری شرکتها کمک می نماید زیرا به موجب این فرهنگ بر فرآیندهای انعطاف پذیر، محیط های کاری نوآورانه، شکستن هنجارهای موجود و ارائه برنامه های پیشگام تأکید می شود.

فرهنگ بوروکراسی و کارآفرینی پایدار: تمرکز در فرهنگ های بوروکراسی بر کارایی است. مثلاً "شرکت هایی که از این فرهنگ سازمانی استفاده می کنند می توانند با کاهش ضایعات و مواد اضافی که تلاش های کارایی را تضعیف می کند، به پایداری سازمانی دست یابند. علاوه بر این، آنها ممکن است فرآیندهای تولید، محصولات و خدمات را برای کاهش هزینه ها ساده کنند. (Fietz & Günther, 2021). بیان می کند که فرهنگ های بوروکراسی کارآمد محور هستند که در آن تمام وظایف و مسئولیت ها در سطوح سازمانی تعریف و تفویض شده اند. با این حال، مزیت رقابتی ناشی از این نوع فرهنگ ممکن است محدود باشد. به عنوان مثال، تمرکز بر کارایی و انطباق با فرآیندها و سیستم های موجود ممکن است نوآوری و خلاقیت کارکنان را محدود کند (Ploum et al, 2018). در نتیجه، احتمال پیشرفت برای شرکتهایی که از این نوع فرهنگ استفاده می کنند نسبت به استفاده کنندگان از فرهنگ ادھوکراسی آهسته تر است.

فرهنگ قبیله ای و کارآفرینی پایدار: فرهنگ قبیله ای بر ایجاد یک محیط سازمانی خانواده محور مانند تمرکز بر اشتراک اهداف، مقاصد و اجماع تأکید دارد. در بین چهار فرهنگ ذکر شده، این نوع فرهنگ کمتر رقابتی بوده و ممکن است بر توسعه پایداری ابتکارات یا برنامه ها تأثیرگذار باشد. در این نوع فرهنگ، برای ایجاد پایداری از ظرفیت های تعاملات اجتماعی و روابط بین فردی استفاده می گردد (Fietz & Günther, 2021). مانع اولیه در این نوع فرهنگ، اجماع بر منحصر به فرد بودن ایده ارزشی می باشد. مثلاً "یک کارمند می تواند یک ایده نوآورانه برای ارتقای پایداری ارائه دهد. با این حال، شکست در جذب سایر کارکنان برای حمایت از این ایده، اجرای آن را محدود می نماید. در نتیجه، گروه فکری می تواند مانع نوآوری شود و منجر به موفقیت های کند پایداری گردد (Rosario & Raimundo, 2024).

فرهنگ های بازار و کارآفرینی پایدار: فرهنگ سازمانی بازار بر رقابت بین سازمان و رقبای آن در صنعت و در میان کارکنان تأکید دارد. به موجب این نوع فرهنگ، استراتژی پایدار شرکتی مورد قبول است که خروجی ها را به حداکثر و ورودی ها را به حداقل برساند. در واقع این یک رویکرد سرمایه داری است که کارکنان را تشویق به ایجاد اهداف و ارائه تلاش برای رسیدن به آنها می کند (Parra, 2013). در این صورت، کارکنان ممکن است با توجه به ارزیابی و نظارت دقیق بر عملکردشان، تنبیه یا تشویق شوند. مدیریت به عملکرد فردی برای موفقیت سازمانی مربوط است. اگر چه این نوع فرهنگ منجر به سود بیشتر و گسترش سهم بازار می شود، اما اهداف کوتاه مدت را بر اهداف بلندمدت ترجیح می دهند (Pertuz et al, 2021). زیرا از آنجایی که بر اساس عملکرد فردی به کارکنان پاداش اعطا می شود، بنابراین آنها ممکن است اهداف کوتاه مدت و دست یافتنی را انتخاب کنند. با این حال، پایداری یک هدف بلندمدت است که شامل در نظر گرفتن عملکرد فعلی و آینده سازمان و تأثیر آن بر نسل های فعلی و آتی است (Pankov et al, 2021). به عنوان مثال، پیگیری کاهش هزینه می تواند به ضرر عوامل محرک پایداری مانند کاهش فقر و بهبود شرایط کار باشد.

اهداف پیش برنده در کارآفرینی پایدار

اهداف پیش برنده، ارزش های مختلفی دارند که بیانگر نیت کارآفرینان هستند. ارزش های شخصی محرک های حیاتی هستند که اولویت ها و رفتارهای فرد را در فرصت های کارآفرینی تعیین می کنند (Paliwal et al, 2019). هنگام تأسیس یک شرکت، ابتدا کارآفرین باید تحت یک فرآیند داخلی قرار گیرد که منجر به سرمایه گذاری در یک صنعت خاص می شود. محققان معتقدند که اگرچه شروع کسب و کار با یک تصمیم فردی آغاز می شود ولی در اغلب تحقیقات نادیده گرفته می شود. در زمینه کارآفرینی پایدار نیز، کارآفرین باید ارزشها و باورهای شخصی مختلف را همراستا با اهداف و احساس مسئولیت اخلاقی در نظر بگیرند (Karimi & Makreet, 2020). علاوه بر این، آنها ممکن است اولویت هایی مانند منافع شخصی، مشارکت در جامعه، اشتغال، انتخاب ها، اعتبار، قدرت و موقعیت را مد نظر داشته باشند (Vuorioet al, 2018).

در بیشتر موارد، عوامل توسط شخصیت فرد هدایت می شوند. به عنوان مثال، فرد دلسوز به دلیل نگرانی از رنج یا مصیبت دیگران با احتمال بیشتری ممکن است به فعالیتهای کارآفرینی پایدار اقدام نماید. بر عکس برای یک شخص حریص، منافع پولی در اولویت قرار دارد بنابراین این شخص به احتمال زیاد به کارآفرینی متعارف که سود محور است، اقدام می نماید.

نقش ارزش های شخصی در پیشبرد نیت کارآفرینی را می توان با استفاده از مفاهیم نظریه شوارتز در کارآفرینی تبیین نمود. بر اساس این نظریه، افراد در مواجهه با شرایط مشابه تصمیمات متفاوتی می گیرند و اقدامات مختلفی را به دلیل اولویت های ارزشی متفاوت انجام می دهند (Karimi & Makreet, 2020). به عنوان مثال، افرادی که خود هدایتی را ترجیح می دهند به احتمال زیاد یک کسب و کار را انتخاب می کنند که به آنها استقلال و کنترل بیشتری می دهد.

همچنین گشودگی به تغییر به طور بالقوه یک ارزش شخصی در میان کارآفرینان پایدار است، زیرا امکان تفکر و اقدام مستقل را فراهم می کند. پایداری مفهومی است که به طور مداوم بر اساس نیازهای مردم در حال تحول است. با جهانی شدن و مهاجرت، تغییرات جمعیتی و نیازهای مردم، تنوع بیشتری پیدا می کنند (Pabst et al, 2021). بنابراین، آماده بودن برای پذیرش تغییر، امری حیاتی در کارآفرینی پایدار برای کمک به سرمایه گذاران می باشند تا از این طریق بتوانند خود را با نیازها و انتظارات در حال تغییر جوامع مطابقت دهند.

نگرش مثبت نسبت به پایداری و کارآفرینی، محرک کلیدی برای کارآفرینی پایدار می باشد. نگرش، رویکرد تجاری را هنگام ورود به یک کسب و کار تعیین می کند.

عوامل مختلفی مانند مطلوبیت سرمایه گذاری تجاری پایدار، نوآوری، نیاز به دستاوردها، کنترل شخصی و عزت نفس می توانند بر نگرش فرد تأثیرگذار باشند (Muñoz & Cohen, 2018). بنابراین باید بین اهداف شخصی و نتایج پیش بینی شده بخش پایداری مورد نظر همبستگی وجود داشته باشد. دانش و مهارت می توانند درک کارآفرین از سرمایه گذاری های پایدار را بیشتر تقویت نماید (Obrecht et al, 2018). در نتیجه، عوامل متعددی بر نگرش فرد نسبت به کارآفرینی پایدار و تمایل به ریسک در امور مالی و نوآوری در محصولات و خدمات دخالت دارد.

چالش های کارآفرینی پایدار

ریسک های درک شده، موانع اصلی در دستیابی به پایداری هستند. کارآفرینان در حالی که اغلب با معضلات اخلاقی مرتبط با منافع اقتصادی روبرو هستند باید به منافع اجتماعی و زیست محیطی نیز توجه نمایند. در این زمینه، آنها در تلاش برای ایجاد تعادل بین تأمین منافع شخصی و تأمین نیازهای دیگران هستند. در کنار این، کارآفرینان پایدار اغلب از فرصت های ناشی از نادیده گرفتن عوامل محیط زیست و اجتماعی و نگرانی هایی که پرداختن به آنها پیچیده تر از کارآفرینی متعارف است، استفاده می نمایند (Niemann et al, 2020).

مدل های کسب و کار سود محور یا بازار محور مبتنی بر کارآفرینی سنتی اغلب مسائل اجتماعی و محیطی را نادیده می گیرند چرا که پرداختن به این مسائل می تواند موجب کاهش سود شرکتها شود (Böckel et al, 2021). با توجه به اینکه پایداری هنوز در حال تحول است، شرکتها به ویژه شرکت های کوچک و متوسط در دسترسی به فناوری های پیشرفته و منابع با محدودیت مواجه اند. سیستم ها و محصولات سنتی مانع بزرگی برای تحقق مزایای کارآفرینی پایدار هستند. کارآفرینان اقتصادی ملزم به ایجاد تغییرات نهادی در قوانین و مقررات، سیاستها و هنجارها هستند (Abdelkafi & Hansen, 2018). به عنوان مثال، در اکثر کشورها، به منابع انرژی تجدید ناپذیر، یارانه تعلق می گیرند و به گونه ای قیمت گذاری می شوند که کار را برای عرضه انرژی های تجدید پذیر سخت می کنند (Nave & Franco, 2019). زیرساخت های ناکافی و تغییرات قیمت، تلاش ها برای محبوبیت انرژی سبز را تضعیف می کند؛ به طور مشابه، سیاست ها و سنت های عمومی فعلی

به نفع کارآفرینی سنتی است و نفوذ کارآفرینی پایدار به بخش‌های خاص را دشوار می‌سازد. از جمله چالش دیگر کارآفرینی پایدار می‌توان به سرمایه مالی اشاره نمود. این چالش نشان دهنده این است که سرمایه مالی می‌تواند منبع بسیاری از فعالیت‌هایی باشد که به محیط کارآفرینی پایدار کمک می‌کنند. کارآفرینان بذر پیشرفت جامعه هستند ولی آنها به منابع مالی و اقتصادی نیاز دارند. منابع مالی منبع اساسی هم برای استارت آپ‌ها و هم برای شرکت‌هایی با استراتژی رشد هستند بنابراین دسترسی به این نوع منابع برای کارآفرینان پایدار ضروری است (Mendes et al., 2022). چالش سرمایه انسانی از جمله دیگر چالش‌های کارآفرینی پایدار محسوب می‌شود. زیرا دسترسی کمتر به سرمایه انسانی تحصیل کرده و آموزش دیده می‌تواند مانعی برای توسعه کسب و کارها یا زیرساخت‌های سازمانی، روندها یا سیستم‌های دخیل در توسعه شرکتها در مراحل اولیه باشد بر این اساس توسعه سرمایه انسانی به عنوان یکی از پیش نیازهای کارآفرینی پایدار مطرح شده است (Grigore & Dragan., 2020). در نهایت اینکه ایجاد و ترویج ارزش‌ها و رفتارهای کارآفرینانه پایدار که فرهنگ کارآفرینی نامیده می‌شود باید یکی از مؤلفه‌های کلیدی توسعه کارآفرینی پایدار باشد و از طریق سیاستها و برنامه‌های ترویجی در تمامی سطوح و ساختارهای اجتماعی دنبال شود. در این زمینه باید توجه داشت که سازماندهی فرصت‌های پنهان، توجه به نوآوری و خلاقیت و حمایت رسانه‌ای از کارآفرینی پایدار می‌تواند نقش مهمی ایفا کند (Aliabadi et al., 2022).

۵- بحث و نتیجه‌گیری

به طور خلاصه، کارآفرینی پایدار در راستای دستیابی به پایداری و پذیرش شیوه‌های کسب و کار پایدار برای محافظت از مردم، کره زمین و دستیابی به سود مورد استفاده قرار می‌گیرد. کاهش منابع طبیعی، کمبود آب، خشکسالی و از دست رفتن تنوع زیستی به مسائل حیاتی تبدیل شده است که حل آن نیازمند راه‌حل‌های کارآفرینانه است. کارآفرینی پایدار قصد دارد با اجرای راهبردهایی این مشکلات را حل نماید و راه‌حل‌هایی برای نسل‌های فعلی و آینده جهت پاسخگویی به نیازها و مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی ارائه دهد. طبق گزارش کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه^۱ (WECD)، رفع نیازهای فعلی نباید موجب ایجاد خطر برای نسل‌های آینده شود. بنابراین، کارآفرینی پایدار در راستای ایجاد رشد بلند مدت و فرصت‌های توسعه، ایجاد تعادل برای سلامتی اقتصادی، تاب‌آوری محیطی و برابری اجتماعی را در اولویت قرار می‌دهد. کارآفرینی نیاز به ارتباط بین حضور فرصت‌ها و حضور افرادی که این فرصت‌ها را کشف و بهره‌برداری می‌کنند، دارد. این بدان معنی است که کارآفرینی فراتر از اقدام ایجاد یک کسب و کار جدید است و در این مسیر، با چالش‌هایی همراه است که می‌تواند با تعهد واقعی دولت، مؤسسات آموزشی و سایر سازمان‌ها بهبود یابد.

با این حال، تحقیقات حاکی از آن است که دستیابی به سطوح مطلوب پایداری نیازمند همکاری بین بازارها، دولت‌ها و شرکت‌ها می‌باشد. دولت باید سیاست‌ها و استانداردهایی را ایجاد و اجرا نماید که رویه‌های تجاری و کسب و کار را برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، حفظ منابع طبیعی و حفاظت از محیط زیست تنظیم می‌نماید. همچنین شرکتها باید با توجه به این مقررات، اهداف پایداری را در استراتژیهای اصلی و مدل‌های کسب و کار خود ادغام نمایند. در بازارها، از جمله مشتریان می‌توانند با مطالبه مسئولیت‌پذیری اجتماعی از شرکتها، به پایداری کمک نمایند. که این یافته‌ها مطابق با

¹ . World Commission on Environment and Development (WECD)

نتایج پژوهش های (Leendertse et al., (Schaltegger & Wagner, 2011), (Dickel, 2018), (Dhahri et al., 2021), (2021), (Lüdeke-Freund, 2020), (Pabst et al, 2021), (Obrecht et al, 2018), (Pankov et al, 2021)، می باشد.

به طور کلی دولت ها نقش هدایتگری کارآفرینی پایدار را برعهده دارند و در ساخت و حفظ کارآمد کارآفرینی پایدار نقش حیاتی ایفا می کنند. دولت و رهبری از ابعاد سیاست های کارآفرینی پایدار است که نه تنها از فعالیت های کارآفرینی حمایت می نمایند، بلکه قوانین و مقرراتی نیز برای اداره آن ارائه می نمایند به گونه ای که در پژوهش های مختلف بر سیاست گذاری صحیح کارآفرینی توسط دولت به عنوان یک پیش نیاز جهت شکل گیری و توسعه کارآفرینی پایدار تأکید شده است (Liguori et al., 2019).

همچنین، برای اطلاع از درک فرآیند کارآفرینی پایدار، نیاز به درک زمینه اقتصادی، نهادی، صنعتی و ویژگی های بازار و تعبیه فضایی آنها در سطح محلی، منطقه ای، ملی و مقیاس های فرا ملی است (Rosario & Raimundo, 2024).

بر این اساس، سیاست گذاران دولتی و سایر بازیگران کلیدی در صنعت مانند اتحادیه ها و انجمن ها، باید چشم انداز فعلی را بشناسند و اصلاحات بعدی را انجام داده و در این فرآیند بازیگران دولتی و خصوصی را به عنوان مثال برای تأمین مالی در راستای ایجاد منافع و ارزشهای متمایز و تأمین هزینه ها مشارکت دهند. قابل توجه است که گذار به سمت مدل های کسب و کار خدمات محور به طور قالب توجهی به رشد کارآفرینی پایدار کمک کرده است. این مدلها، با مشارکت همه ذینفعان در طول فرآیند تولید از جمله زنجیره تأمین، مشتریان و کارکنان، ایجاد ارزش مشترک را توسعه می دهند. برخلاف کارآفرینی سنتی که در آن اولویت صرفاً با سهامداران است، کارآفرینی پایدار به رفع نیازهای همه ذینفعان توجه ویژه دارد. با این وجود، علیرغم مزایای به دست آمده یا وعده داده شده توسط مدل های کارآفرینی پایدار، چالش ها و ریسک های مختلف، مانع از حداکثر بهره برداری از فرصتهای کارآفرینی پایدار شده است.

- پیشنهادهای اجرایی پژوهش

با توجه به نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر، می توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:
با توجه به اهمیت موضوع کارآفرینی پایدار در زمینه های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، پیشنهاد می گردد که دانشگاه ها و سازمانهای اجرایی دولتی با حمایت از پژوهش ها و مطالعات علمی در حوزه کارآفرینی پایدار، زمینه رشد علمی در این حوزه را در ایران ایجاد نمایند.
به سیاست گذاران مدیریت در سطح کشور پیشنهاد می گردد که جهت بهبود وضعیت کارآفرینی پایدار نسبت به بهبود و اصلاح زیرساختها، سیستم های حمایتی، سیاستی، فرهنگی و اجتماعی کشور اقدام نمایند.

- پیشنهادات برای پژوهش های آتی

با توجه به موضوع، جامعه و روش پژوهش حاضر، می توان پیشنهاداتی را برای پژوهش های آتی ارائه نمود:
با عنایت به اینکه در این پژوهش به تولیدات علمی حوزه کارآفرینی پایدار در پایگاه اسکوپوس، پرداخته شده است، پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی وضعیت تولیدات علمی کارآفرینی پایدار در سایر پایگاه های معتبر داخلی و خارجی مورد مطالعه قرار گیرد.
پیشنهاد می گردد پژوهش های آتی به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی پایدار در حوزه هایی که تاکنون به آنها پرداخته نشده یا کمتر مورد توجه قرار گرفته اند و کشف روابط میان آنها در قالب یک نظریه جدید هدایت شوند.



به محققان پیشنهاد می گردد تا به ارائه مدلی جهت رفع موانع کارآفرینی پایدار بر اساس سیاست گذاری های بخش مدیریت دولتی بپردازند.
در نهایت برای بهبود تولیدات علمی در زمینه کارآفرینی پایدار پیشنهاد می گردد که در پژوهش های آتی، از رویکرد آمیخته (کیفی- کمی) استفاده گردد.

References

- Abdelkafi, N.; Hansen, E.G.(2018). Ecopreneurs' creation of user business models for green tech: An exploratory study in e-mobility. *Int. J. Entrep. Ventur.*, 10, 32–55. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.090978>.
- Abdelnaeim, S.M.; El-Bassiouny, N.M.; Paul, P., (2021). Up-fuse transforming plastic waste into innovative products: The case study of a sustainable Egyptian start-up. *Emerald Emerg. Mark. Case Stud*, 11, 1–13. DOI:10.1108/EEMCS-04-2020-0131.
- Adomako, S.; Amankwah-Amoah, J.; Danso, A.; Dankwah, G.O., (2021). Chief executive officers' sustainability orientation and firm environmental performance: Networking and resource contingencies. *Bus. Strategy Environ.*, 30, 2184–2193. <http://doi.org/10.1002/bse.2742>.
- Aliabadi, V., Ataei, P., and Gholamrezai, S. (2022). Identification of the relationships among the indicators of sustainable entrepreneurial ecosystems in agricultural startups. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7: 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100245>, (In Persian).
- Amatucci, F.M.; Pizarro, N.; Friedlander, J.(2013). Sustainability: A paradigmatic shift in entrepreneurship education. *N. Engl. J. Entrep.*, 16, 7–18. <https://doi.org/10.1108/NEJE-16-01-2013-B001>.
- Atiq, M.; Karatas-Ozkan, M.(2013)., Sustainable corporate entrepreneurship from a strategic corporate social responsibility perspective. *Int. J. Entrep. Innov*, 14, 5–14. <http://doi.org/10.5367/ije.2013.0102>.
- Barnardo, C.; Reyneke, M.; Ferreira, C.; Robertson, J.(2021). Grow Box: The reality of growth challenges for a social entrepreneur in cape town. *Emerald Emerg. Mark. Case Stud.*, 11, 1–23. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2020-0060>.
- Bank, N.; Kanda, W., (2016). Tenant recruitment and support processes in sustainability-profiled business incubators. *Ind. High. Educ*, 30, 267–277. <http://doi.org/10.1177/0950422216659567>.
- Belz, F.M.; Binder, J.K., (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Bus. Strategy Environ*, 26, 1–178. <http://doi.org/10.1002/bse.1887>.
- Binder, J.K.; Belz, F.-M., (2015). Sustainable Entrepreneurship: What It Is. In *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research*; Kyrö, P., Ed.; Research Handbooks in Business and Management; Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA; pp. 30–70. ISBN 978-1-78347-994-8. DOI:10.4337/9781849808248.00010.
- Bischoff, K.; Volkmann, C.K., (2018). Stakeholder support for sustainable entrepreneurship-a framework of sustainable entrepreneurial ecosystems. *Int. J. Entrep. Ventur*, 10, 172–201. <http://doi.org/10.1504/IJEV.2018.092714>.
- Böckel, A.; Hörisch, J.; Tenner, I., (2021). A systematic literature review of crowdfunding and sustainability: Highlighting what really matters. *Manag. Rev. Q*, 71, 433–453.
- Cheng, W.; Adejumo, O.O., (2021). Entrepreneurship channels and sustainable development: Directions for the asian economy. *J. Bus. Econ. Manag*, 22, 799–822. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11010021>.
- Cohen, B., and Winn, M.I., (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1):29-49. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>.
- Contreras, O.E.; Rodríguez, L.T., (2015). A case on a case: Embedding sustainable entrepreneurship into a managerial-skills course. In *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE)*, Genoa, Italy, 17–18 September; pp. 139–146. DOI:10.13140/RG.2.1.4812.6808.
- Davies, I.A.; Chambers, L., (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *J. Clean. Prod*, 177, 378–386. DOI:10.1016/j.jclepro.2017.12.196.



Dhahri, S.; Slimani, S.; Omri., (2021). A. Behavioral entrepreneurship for achieving the sustainable development goals. Technol. Forecast. Soc. Chang, 165, 120561. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120561>.

Dickel, P. (2018). Exploring the role of entrepreneurial orientation in clean technology ventures. Int. J. Entrep. Ventur, 10, 56–82. <http://doi.org/10.1504/IJEV.2018.090980>.

Dickel, P., (2017). The impact of protectability and proactiveness on the environmental performance of new ventures. Corp. Gov. Int. J. Bus. Soc, 17, 117–133. <http://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0055>.

Diepolder, C.S.; Weitzel, H.; Huwer, J., (2021). Competence Frameworks of Sustainable Entrepreneurship: A Systematic Review. Sustainability, 13, 13734.

Eizenberg, Efrat, and Yosef Jabareen., (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. Sustainability 9: 68.

Eller, F.J.; Gielnik, M.M.; Wimmer, H.; Thölke, C.; Holzapfel, S.; Tegtmeier, S.; Halberstadt, J., (2020). Identifying business opportunities for sustainable development: Longitudinal and experimental evidence contributing to the field of sustainable entrepreneurship. Bus. Strategy Environ, 29, 1387–1403. <http://doi.org/10.1002/bse.2439>.

Evans, S.; Vladimirova, D.; Holgado, M.; Van Fossen, K.; Yang, M.; Silva, E.A.; Barlow, C.Y., (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. Bus. Strategy Environ, 26, 597–608. <http://doi.org/10.1002/bse.1939>.

Fietz, B.; Günther, E. (2021). Changing Organizational Culture to Establish Sustainability. Control. Manag. Rev. 65, 32–40.

Fischer, D.; Brettel, M.; Mauer, R., (2020). The three dimensions of sustainability: A delicate balancing act for entrepreneurs made more complex by stakeholder expectations. J. Bus. Ethics, 163, 87–106. DOI: 10.1007/s10551-018-4012-1.

Franco, M.; Rodrigues, M. (2021). Sustainable practices in SMEs: Reducing the ecological footprint. J. Bus. Strategy, 42, 137–142. <http://doi.org/10.1108/JBS-07-2019-0136>.

Gast, J.; Gundolf, K.; Cesinger, B., (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. J. Clean. Prod, 147, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065>.

Gopinath, N.; Mitra, J., (2017). Entrepreneurship and well-being: Towards developing a novel conceptual framework for entrepreneurial sustainability in organisations. J. Entrep. Innov. Emerg. Econ, 3, 62–70. DOI: 10.1177/2393957516684464.

Gray, B.J.; Duncan, S.; Kirkwood, J.; Walton, S., (2014). Encouraging sustainable entrepreneurship in climate-threatened communities: A Samoan case study. Entrep. Reg. Dev, 26, 401–430. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.922622>.

Greco, A.; de Jong, G., (2017). Sustainable Entrepreneurship: Definitions, Themes and Research Gaps; Working Paper Series; University of Groningen: Groningen, The Netherland DOI:10.13140/RG.2.2.16751.12968.

Grigore, A. M., Dragan, I. M. (2020). Towards sustainable entrepreneurial ecosystems in a transitional economy: an analysis of Two romanian city-regions through the lens of entrepreneurs. Sustainability, 12(15): 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12156061>.

Halberstadt, J.; Schank, C.; Euler, M.; Harms, R., (2019). Learning Sustainability Entrepreneurship by Doing: Providing a Lecturer- Oriented Service Learning Framework. Sustainability, 11, 1217. <https://doi.org/10.3390/su11051217>.

Haldar, S., (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag, 26, 1157–1170. DOI:10.1002/csr.1763.

Johnsen, C.G., (2021). Tactics of sustainable entrepreneurship: Ways of operating in the contested terrain of green architecture. J. Manag. Inq, 14. DOI:10.1177/10564926211067153.

Johnsen, C.G.; Olaison, L.; Sørensen, B.M., (2018). Put your style at stake: A new use of sustainable entrepreneurship. Organ. Stud, 39, 397–415.



Johnson, M.P.; Horisch, J., (2021). Reinforcing or counterproductive behaviors for sustainable entrepreneurship? The influence of causation and effectuation on sustainability orientation. *Bus. Strat. Environ*, 31, 908–920. <https://doi.org/10.1002/bse.2925>.

Karimi, S.; Makreet, A.S., (2020). The Role of Personal Values in Forming Students' Entrepreneurial Intentions in Developing Countries. *Front. Psychol*, 11, 3004.

Klapper, R.G.; Upham, P.; Blundel, R.K., (2021). Insider perspectives on growth: Implications for a nondichotomous understanding of 'sustainable' and conventional entrepreneurship. *Bus. Strategy Environ*, 30, 1481–1496. <http://doi.org/10.1002/bse.2710>.

Klewitz, J. Grazing., (2017). exploring and networking for sustainability-oriented innovations in learning-action networks: An SME perspective. *Innov. Eur. J. Soc. Sci. Res*, 30, 476–503. <http://doi.org/10.1080/13511610.2015.1070090>.

Leendertse, J.; van Rijnsoever, F.J.; Eveleens, C.P. The sustainable start-up paradox: Predicting the business and climate performance. <https://doi.org/10.1002/bse.2667>. of start-ups. *Bus. Strategy Environ*. **2021**, 30, 1019–1036.

Liguori, E., Bendickson, J., Solomon, S., and McDowell, W. C. (2019). Development of a multi-dimensional measure for assessing entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(1-2): 7-21. DOI:10.1080/08985626.2018.1537144.

Lüdeke-Freund, F., (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Bus. Strat. Environ*, 29, 665–681. DOI: 10.1002/bse.2396.

Meek, W.R.; Sullivan, D.M., (2018). The influence of gender, self-identity and organizational tenure on environmental sustainability orientation. *J. Dev. Entrep*, 23, 18500188. <http://doi.org/10.1142/S1084946718500188>.

Mefi, N.P.; Asoba, S.N., (2020). Social entrepreneurship and the sustainability of small businesses at a South African township. *Acad. Entrep. J*, 26, 1–14.

Mendes, J. A. J., Bueno, L. O., Oliveira, A. Y., and Gerolamo, M. C. 2022. Agriculture startups (agtechs): a bibliometric study. *International Journal of Professional Business Review*, 7(1): 1-18. DOI:10.26668/businessreview/2022.v7i2.312.

Moore, A.F.; Hawarden, V., (2020). Discovery Digital Health strategy: COVID-19 accelerates online health care in South Africa. *Emerald Emerg. Mark. Case Stud*, 10, 1–18. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2020-0197>.

Muñoz, P.; Cohen, B., (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Bus. Strategy Environ*, 27, 300–322. <http://doi.org/10.1002/bse.2000>.

Nave, A.; Franco, M., (2019). University-firm cooperation as a way to promote sustainability practices: A sustainable entrepreneurship perspective. *J. Clean. Prod*, 230, 1188–1196. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.195>.

Niemann, C.C.; Dickel, P.; Eckardt, G., (2020). The interplay of corporate entrepreneurship, environmental orientation, and performance in clean-tech firms—A double-edged sword. *Bus. Strategy Environ*, 29, 180–196. <https://doi.org/10.1002/bse.2357>.

Obrecht, J., (2018). Sustainable entrepreneurship education: A challenging new field for research integrating sustainability ethics. In *Entrepreneurship Education: Opportunities, Challenges and Future Directions*; Nova Science Publisher: Hauppauge, NY, USA; pp. 67–102.

Pabst, S.; Wayand, M.; Mohnen, A., (2021). Coordinating contributions in crowdfunding for sustainable entrepreneurship. *J. Clean. Prod*, 319, 128677. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128677>.

Pacheco, D.F.; Dean, T.J.; Payne, D.S., (2010). Escaping the Green Prison: Entrepreneurship and the Creation of Opportunities for Sustainable Development. *J. Bus. Ventur*, 25, 464–480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.006>.

Paliwal, S.; Niyogi, S.; Chaturvedi, S., (2019). Social enterprises: Agents of development (a study on how social enterprises are making an impact in the society and acting as vehicles of sustainability in india). *Int. J. Sci. Technol. Res*, 8, 2694–2701.



Pankov, S.; Schneckenberg, D.; Velamuri, V.K., (2021). Advocating sustainability in entrepreneurial ecosystems: Micro-level practices of sharing ventures. *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 166, 120654. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120654.

Parra, S. (2013)., Exploring the incorporation of values for sustainable entrepreneurship teaching/learning. *J. Technol. Manag. Innov*, 8, 11–20. DOI:10.4067/S0718-27242013000100002.

Pertuz, V.; Miranda, L.F.; Sánchez Buitrago, J.O. (2021)., Towards a conceptual understanding of green entrepreneurship. *Revista Venezolana Gerenci*, 26, 745–761.

Ploum, L.; Blok, V.; Lans, T.; Omta, O., (2018). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organ. Environ*, 31, 113–132. <http://doi.org/10.1177/1086026617697039>.

Poldner, K.; Dentoni, D.; Ivanova, O., (2017). Aesthetic mediation of creativity, sustainability and the organization. *J. Clean. Prod*, 140, 1936–1947.

Rae, D. (2017). Developing entrepreneurial leadership: The challenge for sustainable organisations. *Int. J. Work Innov*, 2, 76–100. DOI:10.1504/IJWI.2017.080725.

Ramos, J.; Vidal, A. Understanding sustainable entrepreneurship in the fourth sector through integrated balances: The case of Uruguay. *Entrepreneurship in the Fourth Sector*; Springer: Cham, Switzerland, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68390-0_14.

Raposo, M.; Fernandes, C.I.; Veiga, P.M., (2020). National systems of entrepreneurship: Goals of sustainability. *J. Entrep. Public Policy*, 9, 345–364. <http://doi.org/10.1108/JEPP-04-2020-0018>.

Rodgers, C., (2010). Sustainable entrepreneurship in SMEs: A case study analysis. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag*, 17, 125–132.

Rogers, P.P.; Jalal, K.F.; Boyd, J.A., (2013). *An Introduction to Sustainable Development*, 4th ed.; Routledge: London, UK.

Rosário, A.T.; Raimundo, R.J.; Cruz, S.P., (2022). Sustainable Entrepreneurship: A Literature Review. *Sustainability*, 14, 5556.

Rosario, A.T.; Raimundo, R., (2024). Sustainable Entrepreneurship Education: A Systematic Bibliometric Literature Review. *Sustainability*, 16, 784. [http://doi.org/10.6688/JISE.202109_37\(5\).0006](http://doi.org/10.6688/JISE.202109_37(5).0006). <https://doi.org/10.3390/su14095556>.

Sachs, J.D., (2015). *The Age of Sustainable Development*; Columbia University Press: New York, NY, USA.

Salome, L.R.; van Bottenburg, M.; van den Heuvel, M., (2013). ‘We are as green as possible’: Environmental responsibility in commercial artificial settings for lifestyle sports. *Leis. Stud*, 32, 173–190. <https://doi.org/10.1080/02614367.2011.645247>.

Schaefer, K.; Corner, P.D.; Kearins, K., (2015). Social, environmental and sustainable entrepreneurship research: What is needed for sustainability-as-flourishing? *Organ. Environ*, 28, 394–413. DOI:10.1177/1086026615621111.

Schaltegger, S., and Wagner, M., (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20: 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>.

Schaltegger, S.; Hansen, E.G.; Lüdeke-Freund, F., (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organ. Environ*, 29, 3–10. <http://doi.org/10.1002/bse.682>. DOI:10.1177/1086026615599806.

Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F.; Hansen, E.G., (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organ. Environ*, 29, 264–289. DOI:10.1177/1086026616633272.

Schaltegger, S.; Wagner, M., (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Bus. Strategy Environ*, 20, 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>.

Scott, J.M.; Thompson, J., (2012). Making ecopreneurs: Developing sustainable entrepreneurship (2nd ed.). *Int. J. Entrep. Behav. Res*, 18, 383–386. DOI:10.1108/13552551211228052.



Shepherd, D.A.; Patzelt, H., (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrep. Theory Pract*, 35, 137–163. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>.

Simon, J.; Ettl, K. (2019). Entrepreneurs’ views on corporate social responsibility communication in SMEs-insights from Germany. *Int. J. Entrep. Innov. Manag*, 23, 425–445.

Soleymani, A.; Yaghoubi Farani, A.; Karimi, S.; Azadi, H.; Nadiri, H.; Scheffran, J., (2021). Identifying sustainable rural entrepreneurship indicators in the Iranian context. *J. Clean. Prod*, 290, 125186. DOI:10.1016/j.jclepro.2020.125186, (In Persian).

Sørensen, F.; Grindsted, T.S., (2021). Sustainability approaches and nature tourism development. *Ann. Tour. Res*, 91, 103307. DOI:10.1016/j.annals.2021.103307.

Swanson, K.K.; DeVereaux, C., (2017). A theoretical framework for sustaining culture: Culturally sustainable entrepreneurship. *Ann. Tour. Res*, 62, 78–88. DOI:10.1016/j.annals.2016.12.003.

Vallaster, C.; Kraus, S.; Kailer, N.; Baldwin, B., (2019). Responsible entrepreneurship: Outlining the contingencies. *Int. J. Entrep. Behav. Res*, 25, 538–553. <http://dx.doi.org/10.1108/ijebr-04-2018-0206>.

Vuorio, A.M.; Puumalainen, K.; Fellnhofer, K., (2018). Drivers of entrepreneurial intentions in sustainable entrepreneurship. *Int. J. Entrep. Behav. Res.*, 24, 359–381. DOI:10.1108/IJEBr-03-2016-0097.



Providing a Model of Competencies of Knowledge-Oriented Employees in Improving the Knowledge Management of Government Agencies¹



Sepehr Kheybari

Master of knowledge management, Department of Management, Islamic Azad University (Central Branch), Tehran, Iran



Seyyed Zabihollah Hashemi

(Corresponding Author) Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University (Central Branch), Tehran, Iran

Received: 2025 April 9 | Revised: 2025 April 28 | Accepted: 2025 May 2

Abstract

This paper, derived from a research project, aims to propose a competency model for knowledge workers to enhance knowledge management in governmental organizations. Conducted as an applied study using a descriptive-survey method, the statistical population comprised managers, unit heads, and senior experts from a governmental organization in the IT sector in Tehran province, with a sample of 156 participants selected through purposive cluster sampling. Data were initially gathered through library studies and subsequently through a researcher-designed questionnaire with 36 Likert-scale items. The questionnaire's validity was confirmed by a panel of knowledge management experts and professors, and its reliability was verified with a Cronbach's alpha of 0.91. Data analysis was performed using partial least squares (PLS) in SPSS and SmartPLS software. The results confirmed all research hypotheses, indicating a significant positive relationship between knowledge, skills, abilities, and personality with knowledge workers' competency. The innovation of this study lies in developing a localized model tailored to Iranian governmental organizations, demonstrating the substantial impact of each variable on knowledge workers' competency and, consequently, on improving knowledge management. This model serves as a valuable guide for human resource development and enhancing organizational productivity in the public sector. However, limitations such as the focus on a single organization highlight the need for further research to generalize the findings.

Keywords: Knowledge Workers; Competencies of Knowledge Workers; Organizational Knowledge Management; Governmental Organizations.

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1203552>

Extended Abstract

Providing a Model of Competencies of Knowledge-Oriented Employees in Improving the Knowledge Management of Government Agencies

Introduction

In today's dynamic and competitive global business environment, information and knowledge serve as key drivers of organizational success, providing a competitive edge to entities that adapt to evolving knowledge boundaries ([Rajabpour & Soheili Nik, 2021](#)). Knowledge and human resources are increasingly recognized as critical factors for achieving competitive advantage in complex settings ([González-Masip, 2023](#)). Governmental organizations, facing rapid environmental changes and heightened competition, must leverage modern knowledge management tools to enhance knowledge flow and reproduction, ensuring sustained performance and survival ([Rezaian, Nezafati, & Bagheri, 2018](#)). The primary challenge for successful organizations lies in creating and retaining strategic knowledge to differentiate themselves from competitors ([Petrov & Samosudova, 2020](#)). Effective knowledge management implementation requires an efficient information system, often referred to as a human resource alignment system in management literature ([Yastreba, 2022](#)). This technology-driven platform enables organizations to share existing and new knowledge among employees at reduced costs through virtual activities ([Dăniloia & Turturean, 2024](#)). In governmental organizations, where human capital is the cornerstone of success, managing human resources effectively is vital for knowledge management. Within this context, individuals with superior competencies in acquiring, integrating, and applying knowledge—termed “knowledge workers”—play a pivotal role. Despite their significance, there remains a gap in understanding the optimal competency model for knowledge workers to enhance organizational knowledge management in the public sector. This study addresses the research problem of identifying these competencies, given their necessity for improving organizational efficiency and adaptability. Therefore, the objective of this research is to propose a competency model for knowledge workers that strengthens knowledge management in governmental organizations, contributing to both theoretical insights and practical applications in public administration.

Case Study

The case study of this research centers on a governmental organization operating in the field of information technology within Tehran Province. This entity plays a pivotal role in enhancing public services and advancing knowledge management through the provision of digital services and the development of IT infrastructure. Due to the knowledge-intensive nature of its operations, assessing the competencies of its employees and their influence on knowledge management is of paramount importance. This study seeks to evaluate the factors affecting employee competencies and to offer actionable recommendations for improving knowledge management practices within the organization. The choice of governmental organizations as the focus of this research is grounded in their essential role in the management, development, and dissemination of knowledge at a national level, coupled with an urgent need to strengthen the competencies of knowledge workers to boost organizational efficiency and elevate the quality of

public services. Moreover, the distinct structural, procedural, and cultural characteristics that set governmental organizations apart from the private sector underscore the importance of exploring the competency dimensions of knowledge workers in this specific context. Such an examination can yield critical insights for crafting more effective human resource management policies in the public sector.

Theoretical Framework

Knowledge workers are individuals who engage in activities such as planning, research, analysis, organization, storage, distribution, marketing, transfer, and trade of information, as well as the creation of knowledge. They utilize their intellect to transform ideas and concepts into products, services, or processes ([Yen et al., 2024](#)). Knowledge workers, or knowledge-based employees, are rapidly becoming a significant segment of the workforce in all developing countries ([Mohammed et al., 2020](#)). This is because, ultimately, it is the intellectual capital of knowledge workers that drives creativity and innovation in organizational outputs ([Dong et al., 2024](#)). The characteristics and self-perception of knowledge workers play a crucial role in defining organizational commitment and shaping human resource management practices aimed at attracting and retaining them. Since knowledge workers often operate in teams facing task-related challenges and consider the long-term success of the organization in the information age to be more critical than the establishment of core competencies, new human resource management systems and skills are essential for recruiting and managing these employees ([Zhou et al., 2024](#)).

Methodology

This research adopts a deductive approach and is applied and quantitative in nature. The study was conducted within the timeframe of the year 2025. A descriptive-survey method was employed to explore the research objectives. The literature review was carried out through library research, encompassing both Persian and international sources, including books, articles, and specialized journals. Additionally, relevant documents from governmental organizations were examined to provide contextual depth to the study.

For primary data collection, a structured questionnaire was utilized. The validity of the questionnaire was established through expert evaluation by a panel of academics and professionals in knowledge management and human resources. Its reliability was confirmed with a Cronbach's alpha coefficient of 0.94, indicating a high level of internal consistency. The statistical population comprised managers, unit heads, and senior experts from governmental organizations in Tehran's IT sector. A sample of 156 individuals was selected using purposive cluster sampling, ensuring that participants possessed relevant experience and knowledge. The sample size was determined to be adequate, achieving a statistical power above 0.8 and a significance level close to zero, thus ensuring robust analytical outcomes. Data analysis was conducted using SPSS version 27 for descriptive statistics and SmartPLS version 3 for structural equation modeling. A significance level of $\alpha=0.01$ was applied to test the hypotheses.

Ethical considerations were strictly observed throughout the study. Informed consent was obtained verbally from all participants prior to their involvement. In cases where verbal consent was provided, the process of responding to the questionnaire was carefully conducted and subsequently confirmed to ensure participant agreement. This procedure adhered to established

ethical principles and research ethics guidelines, safeguarding participant rights and confidentiality.

Discussion and Results

The study examined the competencies of knowledge workers in governmental organizations, focusing on four key components: knowledge, skills, abilities, and personality. Using SPSS for descriptive statistics, the demographic analysis revealed that the majority of respondents were aged between 35 and 50 years, with diverse levels of education and work experience. Hypothesis testing was conducted using the Kolmogorov-Smirnov test for normality and structural equation modeling (SEM) with SmartPLS. The results confirmed that all four components significantly influence knowledge worker competencies, with knowledge and skills demonstrating the strongest impact. Findings indicate that knowledge enhances expertise, skills improve professional efficiency, abilities strengthen problem-solving and decision-making, and personality traits foster effective communication and teamwork. Statistical tests validated the meaningful relationships between these factors and overall competency levels. To improve knowledge management in governmental organizations, it is essential to develop training programs that enhance technical knowledge, professional skills, cognitive abilities, and personal attributes. Strengthening these competencies will lead to enhanced organizational efficiency, better decision-making, and improved performance in the public sector.

Conclusion

In line with the findings of this study, the four components of knowledge, skills, abilities, and personality play a significant role in shaping the competencies of knowledge workers. This finding aligns with the results of [Rajabpour & Soheili Nik, 2021](#), who demonstrated that specialized knowledge and practical skills are two fundamental pillars of effective performance in knowledge-based organizations. Furthermore, the results of the present study corroborate the findings of [Mohammed et al., 2020](#), who emphasized the impact of individual traits such as self-confidence, responsibility, and communication skills on enhancing human resource interactions and productivity. Similarly, [González-Masip, 2023](#) highlighted that combined individual competencies play a crucial role in the success of employees in digital governmental environments. Additionally, [Dong et al., 2024](#) showed that knowledge workers, through their intellectual capital, enhance creativity and innovation in organizational outputs, which is consistent with this study's findings regarding the role of knowledge and skills. Moreover, [Venketsamy & Lew, 2022](#) pointed out the importance of intrinsic and extrinsic motivations in the innovative behavior of knowledge workers, which aligns with the results of this study concerning the influence of personality and abilities. Furthermore, [Zhang-Zhang & Varma, 2022](#) emphasized the significance of strategic people management in dynamic and complex environments, demonstrating that the competencies of knowledge workers can serve as a competitive advantage in such contexts, which is in line with this study's findings on the comprehensive role of competency components. Additionally, [Yen et al., 2024](#) stated that knowledge workers

play a fundamental role in digital transformation by converting ideas into products and services, which corresponds with the impact of knowledge and skills on improving knowledge management in governmental organizations as found in this research. Lastly, [Zhou et al., 2024](#) highlighted the role of knowledge leadership in fostering innovative behavior among knowledge workers, showing that abilities and personality traits can be enhanced through organizational support, which also matches the findings of the present study regarding the influence of abilities and personality on the competencies of knowledge workers.

The findings underscore the critical importance of all four components-knowledge, skills, abilities, and personality-in enhancing the competencies of knowledge workers. To improve knowledge management in governmental organizations, it is imperative to strengthen each of these elements simultaneously. Organizations should prioritize training programs that enhance technical knowledge, develop practical skills, bolster problem-solving abilities, and foster positive personality traits. Strengthening these competencies will lead to enhanced efficiency, more effective decision-making, and superior organizational performance in the public sector.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Ethical approval was not required for this study as it did not involve any medical intervention or sensitive personal data. However, all ethical principles, including informed consent and confidentiality, were strictly followed.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



ارائه الگوی شایستگی‌های دانشکاران در بهبود مدیریت دانش سازمان‌های دولتی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۲



سپهر خیبری

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دانش، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

آدرس ایمیل: sepehr.kheybari@gmail.com



سید ذبیح‌الله هاشمی

استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

آدرس ایمیل: zab.Hashemi@iauctb.ac.ir

چکیده

نوشتار حاضر، ماحصل یک طرح پژوهشی است که باهدف ارائه الگوی شایستگی دانشکاران برای بهبود مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نگارش شده است. این پژوهش از نوع کاربردی بوده و با روش توصیفی - پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری شامل مدیران، مسئولین واحدها و کارشناسان ارشد یکی از سازمان‌های دولتی فعال در حوزه فناوری اطلاعات در استان تهران است که نمونه‌ای متشکل از ۱۵۶ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای جمع‌آوری و سپس با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته پنج‌گزینه‌ای مبتنی بر مقیاس لیکرت با ۳۶ گویه گردآوری گردید. روایی پرسشنامه توسط پانلی از اساتید و کارشناسان مدیریت دانش تأیید و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ (۰,۹۱) محاسبه شد. تحلیل داده‌ها با روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام گرفت. نتایج نشان داد که تمامی فرضیات پژوهش تأییدشده و رابطه مثبت و معناداری میان دانش، مهارت، توانایی و شخصیت با شایستگی دانشکاران وجود دارد. نوآوری این پژوهش در ارائه مدلی بومی‌سازی شده برای سازمان‌های دولتی ایران است که تأثیر قابل توجه هر یک از این متغیرها را بر شایستگی دانشکاران و در نتیجه بهبود مدیریت دانش تأیید می‌کند. این مدل می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی در بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، محدودیت‌هایی نظیر تمرکز بر یک سازمان خاص، لزوم تعمیم نتایج به سایر بخش‌ها را نیازمند تحقیقات بیشتر می‌سازد.

کلمات کلیدی: شایستگی‌های دانشکاران، مدیریت دانش سازمانی، سازمان‌های دولتی.

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1203552>

۱- مقدمه

امروزه اطلاعات و دانش نقش پیش‌برنده و مزیت آفرین برای سازمان‌ها داشته، به‌طوری‌که جهان امروز، شانس موفقیت را برای سازمان‌هایی قائل است که بتوانند خود را پیوسته با تغییرات مرزهای دانشی محیط پیرامون خود وفق دهند ([Rajabpour & Soheili Nik, 2021](#)). دانش و منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان عوامل کلیدی مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار جهانی، پویا و پیچیده امروزی در نظر گرفته می‌شوند ([González-Masip, 2023](#)). باتوجه به سرعت بالای رقابت در فضای کسب‌وکار سازمان‌ها و دگرگونی‌های محیطی و اثر آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها و توانایی سازمان‌ها در حفظ موجودیت و بقای خود و همچنین افزایش چرخه تولید و بازتولید دانش در سازمان‌ها، نیاز است تا از ابزارهای نوین مدیریت دانش در راستای افزایش جریان دانش در بدنه سازمان و افزایش بازتولید دانش استفاده نمایند ([Rezaian, Nezafati and Bagheri, 2018](#)). دغدغه اصلی سازمان‌های موفق، خلق و حفظ دانش‌های راهبردی است که می‌تواند آن‌ها را از رقبا متمایز سازد ([Petrov & Samosudova, 2020](#)). در نتیجه برای آنکه برنامه مدیریت دانش به‌خوبی در سازمان پیاده‌سازی شود، سازمان نیازمند یک سیستم اطلاعاتی کارآمد است که در ادبیات مدیریت تحت عنوان سیستم همسوسازی منابع انسانی شناخته می‌شود ([Yastreb, 2022](#)). سیستم همسوسازی منابع انسانی از جمله رویکردهایی است که پایه و اساس آن را فناوری اطلاعات شکل می‌دهد. درواقع این سیستم یک پلتفرم مبتنی بر فناوری اطلاعات است که این قابلیت را به سازمان می‌بخشد که با هزینه‌های کمتر و بر مبنای فعالیت‌های مجازی، دانش و اطلاعات موجود و حتی جدید را در میان کارکنان سازمان تسهیم شود ([Dăniloiaia & Turtorean, 2024](#)). از طرفی مدیریت صحیح منابع انسانی یکی از عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی محسوب می‌گردد ([2Venketsamy & Lew, 202](#))؛ لذا سرمایه اصلی این سازمان‌ها، کارکنان آن است. از این‌رو افرادی که شایستگی کسب دانش در سازمان را بیشتر از سایر افراد دارند و می‌توانند دانش را جمع‌آوری، ترکیب و به کار ببرند؛ از آنان با عنوان «دانشکاران» یاد می‌شود. دلیل انتخاب سازمان‌های دولتی به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش، نقش کلیدی این سازمان‌ها در مدیریت، توسعه و انتقال دانش در سطح کلان ملی، و نیاز آن‌ها به ارتقاء شایستگی‌های دانشکاران در راستای بهبود بهره‌وری و کیفیت خدمات عمومی است. با توجه به الزامات ساختاری، فرآیندی و فرهنگی موجود در سازمان‌های دولتی، که متفاوت از بخش خصوصی است، بررسی مؤلفه‌های شایستگی دانشکاران در این فضا اهمیت ویژه‌ای داشته و می‌تواند به سیاست‌گذاری‌های مؤثرتر در مدیریت منابع انسانی دولتی منجر شود. با بررسی مطالعات پیشین مشخص می‌شود که اغلب پژوهش‌ها تنها به ابعاد خاصی از شایستگی‌های فردی دانشکاران، مانند دانش یا مهارت، به‌صورت جداگانه پرداخته‌اند و الگوی جامعی که به‌طور هم‌زمان مؤلفه‌های کلیدی شایستگی دانشکاران را در قالبی ساختاریافته و بومی برای کارکنان سازمان‌های دولتی ارائه دهد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، تمرکز بیشتر تحقیقات گذشته بر شرکت‌های خصوصی یا سازمان‌های دانش‌بنیان بوده و خلأ قابل‌توجهی در زمینه طراحی مدل شایستگی برای کارکنان سازمان‌های دولتی در بافت فرهنگی و اجرایی ایران، به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات، مشاهده می‌شود. این تحقیق باهدف پر کردن این خلأ، مدلی یکپارچه و مبتنی بر داده‌های میدانی ارائه می‌دهد که می‌تواند به‌عنوان ابزار تصمیم‌سازی در برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌های دولتی مورداستفاده قرار گیرد. نوآوری این پژوهش در ارائه یک الگوی مفهومی و آزموده شده از شایستگی‌های دانشکاران است که هم‌زمان به جنبه‌های فردی و سازمانی توجه دارد و از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط علی میان متغیرهای کلیدی را به‌صورت علمی تبیین می‌کند؛ لذا سؤال اصلی این پژوهش این است که الگوی مطلوب شایستگی دانشکاران در بهبود مدیریت دانش سازمان‌های دولتی چیست؟

۲- ادبیات تحقیق

مدیریت دانش

قرن بیست و یکم معمولاً به عنوان عصر شناخته می شود که با گسترش دانش و داده های اطلاعاتی مشخص می شود. این تغییر دگرگون کننده در مدیریت دانش، سازمان ها را ملزم به گذراندن فرایند بازآفرینی خود در پی برتری رقابتی کرد. نوآوری ها در چارچوب های مدیریت استراتژیک مزایایی برای نهادهای سازمانی به همراه داشته است. در این چارچوب، مدیریت دانش به عنوان مجموعه ای از فرایندهای طراحی شده برای تنظیم تولید، حفظ، توزیع و استفاده از دانش باهدف افزایش کارایی سازمانی تعریف می شود ([Bastos dos Santos et al., 2024](#)). مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته علمی است که به طور ساختارمند دانایی و دانش را ثبت و در سازمان به اشتراک می گذارد. مدیریت دانش به فرایندی گفته می شود که سازمان از روش های مختلف جهت جمع آوری، ثبت، طبقه بندی، به اشتراک گذاری و ارزیابی دانش به استفاده می کند تا کارکنان به راحتی بتوانند به آن ها دسترسی داشته باشند و از آن جهت بهبود عملکرد و بهبود مستمر بهره مند شوند ([Dalkir, 2024](#)). مدیریت دانش فنی است که به سازمان ها برای حفظ دارایی ارزشمند خود کمک می کند. سازمان و شرکت ها بر پایه دانشی که برای تولید محصول یا خدمات دارند، استوار ماندند ([Sadat, 2021](#)). این دانش در اختیار کارکنان، در فرایندها و در فن های تولید نهفته هستند و سازمان ها برای بقا و پیشرفت نیاز دارند تا از این دانش محافظت کند و آن را بادانش های روز جهان به روزرسانی کند ([Quang & Tuamsuk, 2024](#)). درواقع مدیریت دانش استفاده از تمام دانش تخصصی سازمان، راهی در جهت به حداکثر رساندن پتانسیل سازمان و افزایش کارایی است. با یک ساختار مدیریتی درست می توان دانش های نهفته و پراکنده را یافت، ثبت کرد و با اشتراک گذاری از آن استفاده کرد.

ویژگی های دانشکاران

محور توسعه سازمانی، مبتنی بر نیروی انسانی متخصص است که از مهم ترین اجزای تشکیل دهنده مدیریت دانش نیز محسوب می گردد. درواقع، منابع انسانی و مدیریت آن یکی از عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در یک سازمان دانش محور محسوب می گردد. ([Hoseini and et al., 2021](#)) پیتر دراگر (۱۹۵۹)، واژه کارکنان دانش محور^۱ [دانشکاران] را برای اولین بار به کار گرفت و به طور مستمر درباره آن صحبت می کرد. او می خواست افرادی را توصیف نماید که می خواهند از طریق پردازش اطلاعات موجود، اطلاعات جدیدی تولید نمایند که بتوانند به وسیله آن، مسائل را تعریف و حل نمایند و ارزش جدیدی ایجاد کنند. ([Bu et al., 2022](#)) دانشکاران با اطلاعات و دانش سروکار دارند و با تولید، توسعه و به کارگیری آن سعی دارند در سازمان، نوآوری ایجاد نمایند و به تحولات محیطی پاسخ مناسب بدهند. ([Ahmadzadeh et al., 2022](#)) آن ها می توانند با کمک دانش، مسائل سازمانی را حل نمایند، در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمایند و هوش خود را برای تبدیل ایده به محصول، خدمت یا فرایند به کار گیرند. ([Khadir et al., 2024](#)) دانشکار شخصی است که فعالیت های برنامه ریزی، پژوهش، تجزیه و تحلیل، سامان دهی، ذخیره سازی، توزیع، بازاریابی، انتقال و تجارت اطلاعات و تولید دانش را انجام می دهد. دانشکاران از مغز خود برای انتقال نظرات و ایده به محصولات، خدمات و فرایند استفاده می کنند. ([Muzam, 2022](#)) درواقع دانشکار کسی است که فعالیت های برنامه ریزی، پژوهش، تجزیه و تحلیل، سازمان دهی، ذخیره سازی، توزیع، بازاریابی، انتقال و تجارت اطلاعات و خلق دانش را انجام می دهند و از مغز خود برای انتقال نظرات و ایده ها به محصولات، خدمات یا فرایندها استفاده می کنند. ([Yen et al., 2024](#)) دانشکاران یا کارکنان دانشی، به سرعت در حال تبدیل شدن به گروهی بزرگ در نیروی کار تمامی کشورهای در حال توسعه اند ([Mohammed et al., 2020](#)). زیرا در نهایت در سازمان، سرمایه دانشی دانشکاران است که منجر به خلاقیت و نوآوری در تولیدات سازمانی می شود. ([Dong et al., 2024](#)) ویژگی ها و درک دانشکاران از خودشان در

¹ Knowledge-oriented employees

تعریف تعهد سازمانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای جذب و نگهداشت آن‌ها حائز اهمیت است (Kintu, 2025). از آنجاکه دانشوران اغلب در گروه‌های کاری که دارای مسائل و مشکلاتی در تقابل با وظایف هستند، کار می‌کنند و برای آن‌ها موفقیت‌های بلندمدت سازمان در عصر اطلاعات از استقرار شایستگی‌های محوری در سازمان بحرانی‌تر است، لذا سامانه‌ها و مهارت‌های جدید مدیریت منابع انسانی برای استخدام این کارکنان موردنیاز است (Zhou et al., 2024). کاردانشی دارای ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی، ناملموس بودن ورودی و خروجی‌ها، غیرخطی بودن و غیر روتین بودن است. همچنین، ویژگی‌های موردنیاز دانشکاران نظیر داشتن توانایی ذهنی، خلاقیت، قدرت تحلیل، تحصیلات بالا، توان برنامه ریزی، حل مسئله و تصمیم‌گیری و نیز ویژگی‌های لازم بر اساس وظایف و مسئولیت‌ها نظیر کسب، خلق، تحلیل و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موردتوجه قرار می‌گیرد. داشتن مهارت، دانش و شایستگی‌های لازم برای ایجاد شایستگی‌های سازمانی منحصربه‌فرد حیاتی است. ایجاد این شایستگی‌ها در یک محیط پویا بسیار چالش‌برانگیز است (Salehnezhad et al., 2024). عمده‌ترین ویژگی‌های دانشکاران عبارت‌اند از: (Sokol & Figurska, 2021; Zhang-Zhang & Varma, 2022; Zhou et al., 2024; Khadir et al., 2024; ...)

جدول (۱) - ویژگی‌های دانشکاران (جمع‌بندی پژوهشگران)

ویژگی‌های دانشکاران
۱- در انجام فعالیت‌های شغلی از دانش و تجربیات خود استفاده می‌کنند.
۲- شغل و ماهیت آن، اولویت اصلی دانشکاران است.
۳- عامل انگیزش آن‌ها کسب موفقیت در شغلشان است.
۴- شخصیت و باورهای محکمی دارند.
۵- به کار گروهی علاقه‌مندند.
۶- افرادی خودانگیخته، فعال، یادگیرنده و یاد دهنده‌اند.
۷- برای محیط کاری خود اهمیت زیادی قائل‌اند.
۸- افرادی پرسشگر هستند و برای رسیدن به پاسخ‌ها تلاش می‌کنند.
۹- از اشتباهات خود درس می‌گیرند.
۱۰- مستندسازی دانش و تجارب خود را بخشی از وظیفه شغلی خود می‌دانند.
۱۱- دانش خود را از دیگران دریغ نمی‌کنند.
۱۲- نسبت به کار خود تعهد بالایی دارند.
۱۳- تمایل دارند در فرایندهای تصمیم‌گیری شرکت داده شوند.
۱۴- به فرایندهای سازمانی منعطف، کار تیمی و فعالیت‌های مدیریتی عقیده دارند.
۱۵- صاحب ابزار کار خود هستند و می‌توانند آن‌ها را با خود به سازمان دیگر ببرند.
۱۶- به مدیریت خرد و جزئیات فرایند کارهایشان علاقه ندارند.
۱۷- در اغلب موارد دلیل خوبی برای کارهایشان دارند.
۱۸- نسبت به افراد بالادست خود در مورد کارشان بیشتر می‌دانند.
۱۹- بیشتر به حرفه خود متعهد هستند تا به سازمان خود.
۲۰- بر ارتباطات تکیه دارند و شبکه ارتباطی خود را حفظ می‌کنند.
۲۱- سواد کار با رایانه را داشته و در استفاده از فناوری اطلاعات خبره هستند.
۲۲- از محیط‌های دوستانه لذت می‌برند.
۲۳- معمولاً در مکان‌هایی با سطوح بالاتر استاندارد زندگی، اقامت دارند.
۲۴- تمایل دارند با سایر افراد نخبه همکاری کنند تا بیشتر یاد بگیرند.
۲۵- به محیطی برای توسعه دانششان نیاز دارند.
۲۶- به‌عنوان یک متخصص، حوزه مسئولیت وسیع‌تر و آزادی بیشتری برای انتخاب‌هایشان را می‌خواهند.

ویژگی‌های دانشکاران

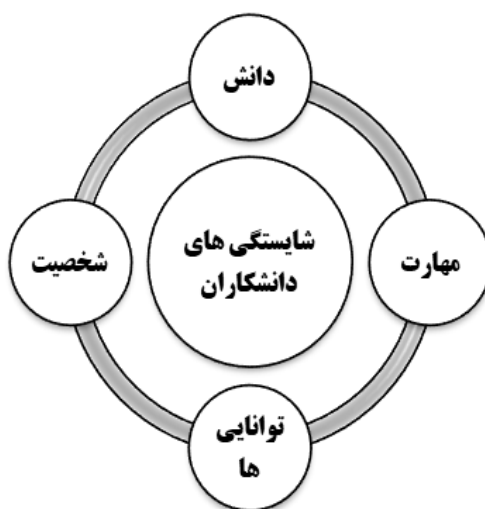
۲۷- تمایل دارند با سایر افراد نخبه همکاری کنند تا بیشتر یاد بگیرند.
۲۸- تمایل دارند در فرایندهای تصمیم‌گیری شرکت داده شوند.
۲۹- به فرایندهای سازمانی منعطف، کار تیمی و مدل دموکراتیک کار و مدیریت عقیده دارند.
۳۰- زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات قوی می‌خواهند.
۳۱- خود برانگیخته‌اند و دوست ندارند که به آن‌ها گفته شود چه کاری انجام دهند.
۳۲- راهی برای فهمیدن اینکه دانشکاران به چه می‌اندیشند نیست و نمی‌توان گفت که در یک لحظه چه کاری می‌کنند.
۳۳- صاحب ابزار تولید هستند (مغزهای بادانش) که نمی‌تواند توسط کارفرما تصاحب شود.
۳۴- دانشکاران صاحب بیشتر دارایی‌های نامحسوس شرکت‌ها هستند.
۳۵- در مقابل کنترل نزدیک و دستور گرفتن مقاومت می‌کنند، باید انعطاف و آزادی عمل بیشتری داشته باشند
۳۶- مستقل و متوقع هستند، و در بالا رفتن از نردبان مدیریت مردد هستند.
۳۷- عنوان‌های متخصص/خبره را بیشتر ترجیح می‌دهند.
۳۸- برای دانش خود ارزش قائل‌اند (دانش منبع قدرت آن‌هاست) و به راحتی آن را تسهیم نمی‌کنند.
۳۹- بیشتر مستقل هستند، نرخ خروج بالاتری دارند.

مفهوم شایستگی

شایستگی شامل ترکیبی از ویژگی‌ها و مهارت‌های قابل مشاهده است که افراد را قادر می‌سازد تا اثربخشی یا خروجی یک کار خاص را افزایش دهند. شایستگی شامل ترکیبی از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، برخوردهای دست‌اول و رفتارهایی است که به اجرای موفقیت‌آمیز در تعهدات فرد منجر می‌شود. شایستگی به‌عنوان یک عامل محوری در تعیین ظرفیت فرد برای برتری در مسئولیت‌های حرفه‌ای خود عمل می‌کند و ترکیب عناصر مختلف ضروری برای عملکرد مطلوب شغلی را نشان می‌دهد (Le Deist & Winterton, 2005). شایستگی، یک ساختار چندوجهی، قابل اندازه‌گیری است و پتانسیل افزایش از طریق برنامه‌های آموزشی ساختاریافته دارد. برخی از محققان «شایستگی» را به‌عنوان ترکیبی از درک کاربردی و دانشگاهی، در کنار توانایی‌های شناختی، رفتار و اصول اخلاقی مورد استفاده برای افزایش بهره‌وری درک می‌کنند. این یا به‌عنوان شرط داشتن مهارت کافی یا به‌عنوان توانایی انجام مؤثر یک عملکرد تعیین‌شده در نظر گرفته می‌شود (Hager & Gonczi, 1996).

تعیین ابعاد شایستگی‌های دانشکاران

طبق تعریف مک‌دافی (۱۹۹۵) شایستگی به واژه‌ای تبدیل شده است که عموماً هر دو مفهوم شایستگی رفتاری و شایستگی شغلی را در برمی‌گیرد (Hermoso & Brobo, 2023). شایستگی رفتاری یک مفهوم مرتبط با فرد است که به ابعاد رفتاری مؤثر در عملکرد شایسته اشاره دارد. درحالی‌که شایستگی شغلی یک مفهوم مرتبط با کار است که بر حوزه‌های کاری که فرد در آن‌ها شایسته است، تمرکز دارد (Rao et al., 2019). دانشکاران، کسانی هستند که انتظارات عملکردی خود را تأمین می‌کنند. آن‌ها می‌توانند از دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و شخصیت خود برای تحقق اهداف و استانداردهای مشخص‌شده برای نقش‌هایشان استفاده کنند. (Rijani & Vaishnavi, 2023; Jan & Khan, 2023; Tariq Aal & Rüller, 2025; et al., 2024).



تصویر شماره (۱): ابعاد شایستگی های دانشکاران

۳- پیشینه تحقیق

تحقیقات نظری و عملی متعددی در مورد استراتژی‌ها، دسته‌بندی و چارچوب‌های مرتبط با ارزیابی شایستگی دانشکاران انجام شده است. این تلاش‌های علمی به طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌های نظری و کاربردهای تجربی پرداخته‌اند و بخش قابل توجهی از این تلاش‌ها در بخش ادبیات دانشگاهی ذکر شده است. جدول (۲) به‌طور خلاصه مروری مختصر از مطالعات موردی انجام شده توسط محققان در سال‌های اخیر را پوشش می‌دهد:

جدول (۲) - پیشینه مرتبط با پژوهش

ردیف	منبع (سال)	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج پژوهش
۱	Kintu, (2025)	نظریه‌پردازی بهره‌وری دانشکاران: استفاده از یک رویکرد چند نظری	پنل خبرگان	دانشکارانی که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و متقابلاً از یکدیگر حمایت می‌کنند، تمایل دارند تا دانش و بهترین شیوه‌ها را به اشتراک بگذارند که استفاده مقرون به صرفه از منابع را ارتقا می‌دهد.
۲	Dong et al., (2024)	وقتی دانشکاران باهوش مصنوعی ملاقات می‌کنند	توصیفی - پیمایشی	نتایج ویژگی‌های شخصیتی دانشکاران در پذیرش هوش مصنوعی می‌تواند را شناسایی کرده است. همچنین نشان داد که توانایی یادگیری فردی دانشکاران در پیشبرد اهداف مؤثر است.
۳	Afrazeh & Alimoradi (2023)	تفسیر تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در آموزش عالی چین: نقش واسطه‌ای بهره‌وری دانشکاران	معادلات ساختاری - حداقل مربعات جزئی (PLS)	این مطالعه تسریع فرایندهای مدیریت دانش (ایجاد، اکتساب، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری، استفاده) و نقش واسطه دانشکاران در رابطه بین فرایندها و دانشکاران را غنی می‌کند.
۴	Muzam (2022)	چالش‌های اقتصاد مدرن در مورد شایستگی‌های دانشکاران	پنل خبرگان	نتایج نشان می‌دهد که تفکر انتقادی، مهارت‌های عاطفی بین‌فردی، مهارت‌های بازرسی و نظارت و مهارت‌های دیجیتال پایه، شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز هستند.
۵	Venketsa my & Lew (2022)	هم‌افزایی پاداش درونی و بیرونی برای رفتار کاری نوآورانه در میان دانشکاران افریقای جنوبی	رگرسیون چندگانه و سلسله‌مراتبی	نتایج رابطه مثبت بین انگیزه درونی و رفتار کاری نوآورانه را تأیید کرد و بین حمایت سازمانی از نوآوری و پاداش‌های بیرونی اطلاعاتی و رفتار کاری نوآورانه رابطه مثبت یافت.
۶	Atashi and Rastegar (2019)	رهبری دانشکاران در سازمان‌های دانش‌بنیان نقش ویژگی‌های کاری بر عملکرد کاری	آزمون‌های آماری همبستگی و تحلیل مسیر	رهبران دانش در طراحی شغل در سازمان‌های دانش‌بنیان برای بهره‌وری در عملکرد شغل در ویژگی‌های وظیفه‌ای و دانشی بازنگری داشته باشند و برای دریافت عملکرد زمینه‌ای بهتر ویژگی‌های اجتماعی شغل را مدنظر قرار دهند.
۷	Jan & Khan (2023)	بررسی تأثیر آزمایش‌ها بر بهره‌وری دانشکاران در صنعت نرم‌افزار پاکستان	حداقل مربعات جزئی (PLS)	عواملی مانند آموزش در محل کار، محل کار، انگیزه، آموزش، تجربه کاری و رفاه تأثیر مثبتی بر بهره‌وری دانشکاران دارند.

ردیف	منبع (سال)	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج پژوهش
۸	Nisula and et al. (2022)	دیدگاه روان‌شناختی در توانمندسازی اجتماعی - فنی خلاقیت دیجیتال دانشکاران	حداقل مربعات جزئی (PLS)	این مطالعه نشان داد که حمایت سازمانی درک شده به‌طور مثبت با خلاقیت دیجیتال در دانشکاران مرتبط است.
۹	Karimi & Nikkhah-Farkhani (2022)	ارزیابی عملکرد دانشکاران با استفاده از روش ارزیابی نسبت افزایشی	روش ارزیابی نسبت افزایشی	مطالعه حاضر لزوم تجدیدنظر در مدل روش ارزیابی نسبت افزایشی برای ارتقای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دانش‌بنیان را برجسته کرد.
۱۰	Zeng (2023)	تأثیر رضایت از حقوق دانشکاران بر عملکرد شغلی آنان	مدل شبکه عصبی کانولوشنی (CNN)	دانشکاران متخصصانی هستند که بر نوآوری و حل مسئله از طریق استفاده از دانش متمرکز هستند. آن‌ها نیاز به یک محیط کاری مناسب برای افزایش خلاقیت و کمک به موفقیت سازمانی دارند.
۱۱	Amoah & Marimon (2021)	مدیران پروژه به‌عنوان دانش کار: شایستگی برای مدیریت پروژه مؤثر در کشورهای در حال توسعه	توصیفی - پیمایشی	یافته‌ها از مهارت‌ها و شایستگی‌های «ترم» و «سخت» ترکیب‌های منحصربه‌فرد ارائه می‌دهد و به این کشورها کمک می‌کند تا از منابع کمیاب خود استفاده کارآمدتری داشته باشند.
۱۲	Hoseini and et al. (2021)	بررسی تأثیر اشتراک دانش بر جدایی دانشکاران و خطرپذیری سازمانی در سازمان‌های دانش‌محور	توصیفی - کاربردی	تأثیرات منفی فرایند اشتراک دانش بر میزان جدایی دانشکاران از سازمان مورد مطالعه ماهیتی حقیقی داشته و می‌تواند نقش تأثیرگذاری در جدایی ایشان از سازمان داشته باشد.

مروری بر مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اغلب پژوهش‌ها به‌صورت مجزا به برخی ابعاد شایستگی دانشکاران مانند مهارت، انگیزش یا عوامل سازمانی پرداخته‌اند و بیشتر آن‌ها در حوزه شرکت‌های خصوصی یا دانش‌بنیان متمرکز بوده‌اند، درحالی‌که پژوهش حاضر با رویکردی جامع و بومی، برای نخستین‌بار به طراحی و اعتبارسنجی الگویی ساختاریافته شامل چهار مؤلفه دانش، مهارت، توانایی و شخصیت در بافت سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است؛ تفاوت اصلی این تحقیق در ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر داده‌های میدانی و آزمون شده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است که امکان تحلیل هم‌زمان روابط میان ابعاد مختلف شایستگی دانشکاران و تأثیر آن‌ها بر مدیریت دانش را فراهم می‌سازد.

۴- روش تحقیق

رویکرد این پژوهش قیاسی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت کمی است. بازه زمانی انجام پژوهش سال ۱۴۰۳ بوده است. نوع پژوهش کاربردی و روش اجرای آن توصیفی-پیمایشی است. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره مبانی نظری و به‌منظور تهیه و تدوین ادبیات موضوع، از روش کتابخانه‌ای و بررسی کتب فارسی و لاتین مرتبط با موضوع و مقالات و نشریات تخصصی مدیریت دانش استفاده شد. همچنین مقالات خارجی و داخلی مستخرج از سایت‌های تخصصی مربوط به موضوع مورد بهره‌برداری واقع شد؛ به‌علاوه از اسناد و مدارک موجود در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه نیز استفاده شده است.

در رویکرد میدانی، از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. روایی ابزار پژوهش از دو منظر موردبررسی قرار گرفت. ابتدا برای سنجش روایی محتوایی، پرسشنامه توسط یک پانل تخصصی شامل ۸ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه مدیریت دانش و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار گرفت. در این مرحله، اصلاحات لازم بر اساس نظرات کارشناسان در نحوه بیان گویه‌ها، شفافیت مفاهیم و پوشش ابعاد نظری مدل اعمال شد. در گام بعدی، برای بررسی روایی همگرا، از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) در نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. مقادیر AVE برای تمام متغیرهای مکنون (دانش، مهارت، توانایی، شخصیت) بیشتر از مقدار استاندارد ۰.۵ بوده است که نشان‌دهنده روایی همگرا مطلوب ابزار است. همچنین، ضرایب بارهای عاملی برای همه گویه‌ها بالاتر از ۰.۶ و آماره‌های T آن‌ها بالاتر از ۱.۹۶ به‌دست‌آمده که اعتبار سازه‌ای پرسشنامه را تأیید می‌کند. بر این اساس، روایی سازه‌ای ابزار اندازه‌گیری نیز مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی آن نیز از طریق انجام آزمون آلفای کرونباخ (۰.۹۴) محاسبه شده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران، مسئولین واحدها و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی فعال در حوزه فناوری اطلاعات در استان تهران بوده که نمونه‌ای معادل ۱۵۶ نفر جهت مطالعه انتخاب شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری خوشه‌ای هدفمند بوده است و افرادی انتخاب شدند که دارای سوابق، تجارب و دانش لازم در حوزه‌های مختلف عملکردی و دانشی سازمان را داشته باشند. کفایت حجم نمونه بر اساس توان آماری بالاتر از ۰.۸ سطح معنی‌داری نزدیک به صفر در تجزیه و تحلیل سؤالات مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS.27 و SmartPLS.3 استفاده شده است. ضمناً برای بررسی کلیه سؤالات، سطح معنی‌داری ($\alpha=0.01$) در نظر گرفته شد.

۵- یافته‌ها

در بخش آمار توصیفی، نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از توصیف جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، ۵۴.۴ درصد از جامعه نمونه مرد و ۴۵.۶ درصد زن بودند. از منظر سن ۱۳.۵ درصد بین ۲۰ تا ۳۵ سال، ۶۷.۲ درصد بین ۳۵ تا ۵۰ سال و ۱۹.۳ درصد نیز ۵۰ سال یا بالاتر سن داشته‌اند. از نظر تحصیلات نیز ۵۲.۱ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۴۷.۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده و از لحاظ سابقه کاری نیز فراوانی توزیع شامل ۱۳.۵ درصد یک تا پنج سال، ۵۲.۱ درصد بین پنج تا ده سال و ۳۴.۴ درصد نیز بیش از ده سال دارای سابقه کاری بوده است. پس از بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان؛ ابتدا داده‌های مربوط به هر فرضیه با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف^۱ برای بررسی نرمال بودن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سپس باتوجه به نتیجه آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون آماری مناسب استفاده گردید. همچنین جهت بررسی و تأیید مدل مفهومی پژوهش و به دنبال آن آزمون فرضیات پژوهش از فن معادلات ساختاری (SME) با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. جداول ۳ نتایج را به‌طور خلاصه ارائه نموده است:

¹ Kolmogorov - Smirnov

جدول (۳) ساختار پرسشنامه و بررسی روایی آن

ابعاد پرسشنامه	تعداد گویه	روایی صوری	روایی محتوایی	روایی سازه‌ای (آماری)
دانش	۷	بررسی اولیه پرسشنامه توسط ۵	ارزیابی و تأیید محتوای ساختاری در نرم‌افزار SmartPLS انجام شده	با استفاده از مدل‌سازی معادلات
مهارت	۵	متخصص در حوزه مدیریت	پرسشنامه توسط پانلی متشکل از ۸ نفر از اساتید و خبرگان	بارهای عاملی کلیه گویه‌ها بالاتر از ۰.۶
توانایی	۶	وضوح، زبان و ترتیب سؤالات؛	حوزه مدیریت دانش و منابع	آماره T بزرگ‌تر از ۱.۹۶ برای
شخصیت	۶	بازبینی و اصلاح بر اساس بازخوردهای دریافتی	انسانی؛ بررسی پوشش مفهومی تمامی مسیرها	کامل مؤلفه‌ها و تناسب گویه‌ها - مقدار AVE برای همه متغیرها بالاتر از ۰.۵ (دانش: ۰.۶۱۷، مهارت: ۰.۶۱۹، توانایی: ۰.۶۵۷، شخصیت: ۰.۶۵۱)

جدول (۴) تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق

تعداد	دانش	مهارت	توانایی	شخصیت
۱۵۶	۱۵۶	۱۵۶	۱۵۶	۱۵۶
میانگین	۵.۶۳۴۶	۳.۷۳۷۲	۴.۳۶۵۴	۲.۲۳۷۲
میان	۳.۰۰۰۰	۲.۰۰۰۰	۲.۰۰۰۰	۱.۰۰۰۰
مد	۳.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۰۰
انحراف استاندارد	۴.۹۲۱۴۳	۳.۵۷۰۶۹	۴.۴۳۱۶۸	۲.۳۴۴۸۳
چولگی	۰.۵۸۹	۰.۵۸۶	۰.۶۷۴	۰.۶۱۱
کشیدگی	-۱.۲۸۶	-۱.۲۶۷	-۱.۲۲۱	-۱.۲۹۵

جدول (۵) آزمون نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی

آماره آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه
دانش	۰.۲۳۳	نرمال نیست
مهارت	۰.۲۲۵	نرمال نیست
توانایی	۰.۲۵۵	نرمال نیست
شخصیت	۰.۲۵۹	نرمال نیست

باتوجه به مقادیر جدول فوق که سطح معناداری آزمون برای تمامی متغیرها کمتر از میزان ۰.۰۵ است، می‌توان بیان کرد که فرضیه H_0 رد شده و لذا توزیع متغیرها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند. لذا برای بررسی روابط متغیرهای پژوهش و بررسی فرضیات از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود.

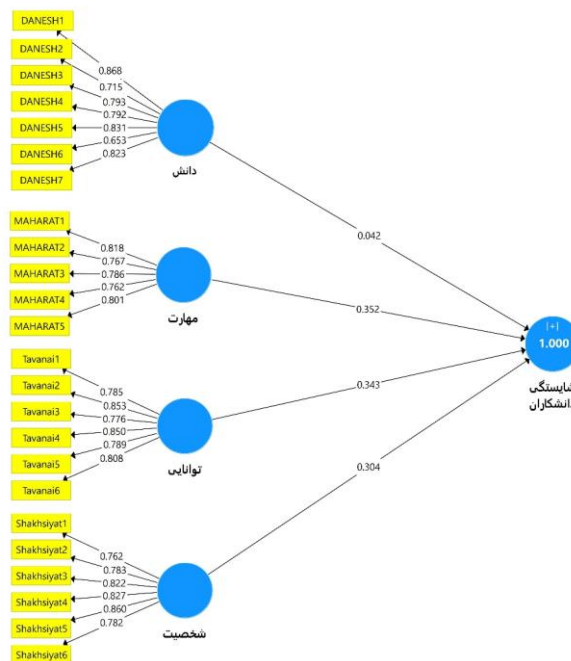
جدول (۶) همبستگی میان متغیرهای پژوهش

دانش	مهارت	توانایی	شخصیت
دانش	۰.۶۹۹	۰.۷۳۵	۰.۷۵۲
مهارت	۱.۰۰۰	۰.۶۴۴	۰.۷۳۹
توانایی	۰.۶۴۴	۱.۰۰۰	۰.۶۹۲
شخصیت	۰.۷۳۹	۰.۶۹۲	۱.۰۰۰

نتایج حاصل از همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای اصلی پژوهش در جدول ۵ آورده شده است. همان طور که از جدول مشخص است (کلیه اعداد بین صفر تا یک می باشند) سطح معنی داری ضرایب همبستگی کمتر از ۵ درصد می باشد. در نتیجه فرضیه صفر رد شده و فرضیه مقابل تأیید می شود و نشان می دهد بین کلیه متغیرهای پژوهش، همبستگی معنادار وجود دارد. به منظور بررسی میزان تأثیر مؤلفه های شناسایی شده از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای استفاده از نتایج به دست آمده از چارچوب نظری مؤلفه های شایستگی دانشکاران در قالب ۲۴ گویه و ۴ متغیر مکنون مورد تحلیل قرار گرفته است. لذا برای برازش باید سه مدل اندازه گیری، ساختاری و کلی را اندازه گیری کنیم.

الف- برازش مدل های اندازه گیری

در این پژوهش، با استفاده از نتایج به دست آمده از چارچوب نظری، از پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۲۴ گویه استفاده گردیده است. اعتبار سنجی مدل پژوهش در شکل زیر گزارش شده است. مقدار ملاک برای ضرایب بارهای عاملی ۰.۶ است که مطابق نتیجه آزمون مدل اندازه گیری، کلیه گویه ها تأیید شدند.



تصویر شماره (۲): مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر

بر اساس تصویر شماره (۲)، متغیر مکنون شایستگی دانشکاران متشکل از چهار متغیر مکنون شامل دانش، مهارت، توانایی و شخصیت است. متغیر دانش با ۷ متغیر آشکار، متغیر مهارت با ۵ متغیر آشکار، متغیر توانایی با ۶ متغیر آشکار و متغیر شخصیت با ۶ متغیر آشکار مورد سنجش قرار گرفته است. باتوجه به اینکه معیار مناسب برای پایایی آلفای کرونباخ و پایایی

ترکیبی، اعداد بالای ۰,۷ و برای پایایی اشتراکی، اعداد بزرگتر از ۰,۵ در نظر گرفته می‌شود، نتایج به‌دست‌آمده برای متغیرهای مکنون مطابق جدول (۶) نشان می‌دهد که سازگاری درونی در حد مطلوب قرار دارد. بنابراین، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

جدول (۷) پایایی کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی

پایایی اشتراکی	پایایی ترکیبی	پایایی کرونباخ	
۰,۹۱۸	۰,۹۰۳	۰,۸۹۵	دانش
۰,۸۹۰	۰,۸۴۷	۰,۸۴۶	مهارت
۰,۹۲۰	۰,۸۹۶	۰,۸۹۵	توانایی
۰,۹۱۸	۰,۸۹۴	۰,۸۹۲	شخصیت

ضرایب و بارهای عاملی در جدول ۷ گزارش شده است. مقادیر T-value از قدر مطلق ۱,۹۶ بزرگتر و بارهای عاملی نیز بیش از ۰,۶ هستند؛ روایی همگرا نیز با احتمال ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۸) ضرایب بارهای عاملی بعد از برازش

سؤال	آماره T	مقدار P	سؤال	آماره T	مقدار P
Q1	۶۳۵,۵۵	۰,۰۰۰	Q13	۶۳۸,۱۵	۰,۰۰۰
Q2	۵۶۵,۱۳	۰,۰۰۰	Q14	۶۶۴,۱۷	۰,۰۰۰
Q3	۳۰۱,۲۰	۰,۰۰۰	Q15	۵۵۲,۲۱	۰,۰۰۰
Q4	۵۹۲,۱۹	۰,۰۰۰	Q16	۳۶۴,۲۲	۰,۰۰۰
Q5	۴۵۸,۲۴	۰,۰۰۰	Q17	۵۵۷,۲۸	۰,۰۰۰
Q6	۱۳۱,۱۱	۰,۰۰۰	Q18	۵۶۴,۱۸	۰,۰۰۰
Q7	۸۵۰,۲۱	۰,۰۰۰	Q19	۵۱۷,۱۷	۰,۰۰۰
Q8	۸۴۳,۲۱	۰,۰۰۰	Q20	۵۶۴,۲۷	۰,۰۰۰
Q9	۰۷۴,۱۷	۰,۰۰۰	Q21	۷۸۱,۱۷	۰,۰۰۰
Q10	۵۵۸,۱۸	۰,۰۰۰	Q22	۳۵۹,۲۵	۰,۰۰۰
Q11	۲۹۲,۱۶	۰,۰۰۰	Q23	۵۸۱,۱۸	۰,۰۰۰
Q12	۴۰۰,۱۹	۰,۰۰۰	Q24	۸۷۴,۲۰	۰,۰۰۰

برای سنجش روایی همگرا از شاخص AVE استفاده شده است. بدین‌صورت که اگر میزان میانگین واریانس استخراج‌شده بیش از مقدار استاندارد ۰,۵ به دست آید، مناسب تشخیص داده می‌شود. فرنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) نیز این مقدار را بیش از ۰,۵ پیشنهاد می‌نمایند. این بدین معناست که بیش از نصف واریانس مدل، به علت شاخص‌هایش است. جدول (۸) نشان می‌دهد که مقادیر بدست آمده برای تمامی عوامل دارای میانگین بالای ۰,۵ هستند. بنابراین روایی همگرا داده‌ها نیز مورد تأیید تشخیص داده می‌شود.

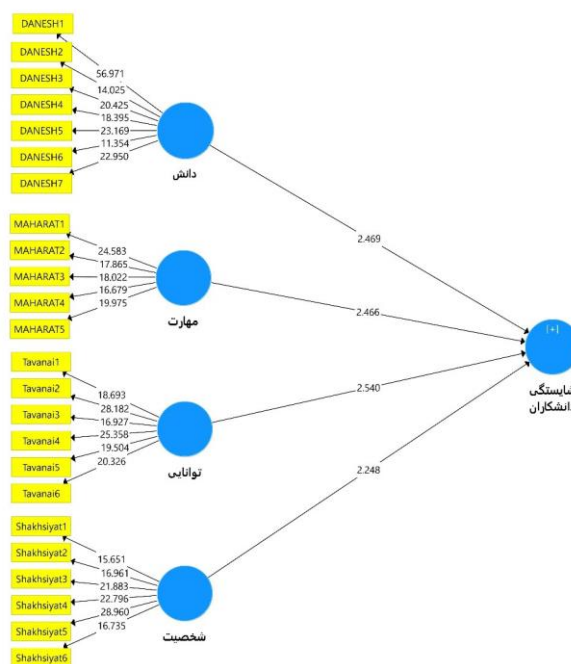
¹ Fornell-Larcker

جدول (۹) مقادیر AVE متغیرهای مکنون

رَدیف	عامل	AVE
۱	دانش	۰.۶۱۷
۲	مهارت	۰.۶۱۹
۳	توانایی	۰.۶۵۷
۴	شخصیت	۰.۶۵۱

ب - برازش مدل ساختاری

برای تعمیم نتایج در این روش از محاسبات T استفاده شده است. از آنجایی که سطح اطمینان ۹۵ درصد است؛ بنابراین اگر مقادیر رابطه دو متغیر مکنون، بین $+1.96$ و -1.96 باشد، رابطه دو متغیر قابل قبول نیست. تصویر شماره (۳) نشان می‌دهد مقدار T، در تمام عوامل بالاتر از $+1.96$ و -1.96 بوده است که نشان‌دهنده قابل قبول بودن و درست بودن رابطه میان متغیرهای مکنون است که البته این موضوع از طریق P-value نیز ثابت می‌شود.



تصویر شماره (۳): مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب (آزمون T)

جدول ۹ ارتباط بین متغیرهای مکنون را نشان می‌دهد:

جدول (۱۰) ارتباط بین متغیرهای مکنون

نتیجه	مقادیر P	انحراف استاندارد (STDEV)	T Statistic	
تأیید	۰.۰۱۸	۰.۰۵۷	۲.۴۶۹	دانش < شایستگی دانشکاران
تأیید	۰.۰۱۶	۰.۱۴۶	۲.۴۶۶	مهارت < شایستگی دانشکاران
تأیید	۰.۰۱۳	۰.۱۳۵	۲.۵۴۸	توانایی < شایستگی دانشکاران
تأیید	۰.۰۲۷	۰.۱۳۵	۲.۲۴۸	شخصیت < شایستگی دانشکاران

پ- برازش مدل کلی

مهم‌ترین شاخص برازش مدل در فن حداقل مربعات جزئی، شاخص نیکویی برازش (GOF) است. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R^2 و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل‌محاسبه است. لذا برای برازش مدل کلی از این معیار استفاده می‌شود. بر اساس پژوهش (Tenenhaus et al., 2005)، مقدار GOF به سه دسته ضعیف (۰,۰۱)، متوسط (۰,۲۵) و قوی (۰,۳۶) تقسیم‌بندی می‌شوند (Habibi & Kolahi, 2021). در این پژوهش، مقدار GOF محاسبه‌شده نشان‌دهنده برازش قوی مدل است که حاکی از اعتبار و قابلیت اطمینان مدل ارائه‌شده است.

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.546 \times R^2} = 0.546$$

یکی دیگر از شاخص‌های برازش مدل، شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده^۱ است. مقدار مناسب برای این شاخص کمتر از ۰,۱ قلمداد می‌شود. در این مدل مقدار میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده، عدد ۰,۹۵۹ به دست آمده است که نشان‌دهنده مناسب بودن این شاخص قلمداد می‌گردد. برای درستی مدل که تنها برای متغیر وابسته صورت می‌گیرد، یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها، شاخص خطای جذر میانگین مربعات^۲ است. این شاخص بیانگر تفاوت مدل ساخته‌شده و داده‌های تجربی را بیان می‌کند. اگر این مقدار بیش از ۰,۰۸ باشد، برازش قابل‌قبول است که در این مدل، این مقدار ۰,۱۲۹ به دست آمده است که نشان برازش خیلی قوی است.

تحلیل مدل

باتوجه به نتایج جدول و مدل روابط بین مؤلفه‌ها، می‌توان به تحلیل شایستگی‌های دانشکاران در بهبود مدیریت دانش سازمان‌های دولتی پرداخت. در این مدل، شایستگی‌های دانشکاران به چهار مؤلفه اصلی تقسیم‌شده‌اند: دانش، مهارت، توانایی‌ها و شخصیت. هر یک از این مؤلفه‌ها بر شایستگی کلی دانشکاران تأثیرگذارند. نتایج آزمون T و مقادیر P برای روابط مختلف نشان می‌دهد که تمامی روابط بین مؤلفه‌ها و شایستگی دانشکاران معنادار هستند. به‌طور خاص، رابطه دانش با شایستگی دانشکاران با مقدار T برابر با ۲,۴۶۹ و مقدار P برابر با ۰,۰۱۸ تأیید شده است. این نتیجه نشان‌دهنده این است که دانش نقش مهمی در ارتقاء شایستگی‌های دانشکاران دارد و بهبود دانش تخصصی می‌تواند به افزایش شایستگی‌ها و عملکرد مؤثرتر در سازمان‌های دولتی کمک کند. همچنین، رابطه مهارت با شایستگی دانشکاران با مقدار T برابر با ۲,۴۶۶ و مقدار P برابر با ۰,۰۱۶ تأیید شده است. این نتیجه نشان می‌دهد که مهارت‌های فردی و حرفه‌ای نیز به‌طور قابل‌توجهی بر شایستگی‌های دانشکاران تأثیر دارند و تقویت مهارت‌ها می‌تواند به بهبود فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کمک کند. رابطه توانایی‌ها با شایستگی دانشکاران نیز تأیید شده است، با مقدار T برابر با ۲,۵۴۸ و مقدار P برابر با ۰,۰۱۳. این نشان‌دهنده این است که توانایی‌های فردی، از جمله توانایی در حل مسائل پیچیده و مدیریت چالش‌ها، نقش مهمی در تقویت شایستگی‌ها دارد و می‌تواند در بهبود مدیریت دانش در سازمان‌ها مؤثر باشد. همچنین رابطه شخصیت با شایستگی دانشکاران با مقدار T برابر با ۲,۲۴۸ و مقدار P برابر با ۰,۰۲۷ تأیید شده است. این نتیجه نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی همچون مسئولیت‌پذیری و توانایی ارتباط مؤثر با دیگران می‌توانند تأثیر قابل‌توجهی بر شایستگی‌های دانشکاران داشته باشند. در مجموع، این نتایج نشان‌دهنده اهمیت تمامی مؤلفه‌ها (دانش، مهارت، توانایی‌ها و شخصیت) در بهبود شایستگی‌های دانشکاران است. برای ارتقاء مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، تقویت هر یک از این مؤلفه‌ها به‌طور هم‌زمان ضروری است.

¹ SRMR

² rms

۵- بحث و نتیجه‌گیری

مطابق با نتایج این پژوهش، چهار مؤلفه دانش، مهارت، توانایی و شخصیت نقش مهمی در شکل‌گیری شایستگی‌های دانشکاران دارند. این یافته با نتایج پژوهش [Rajabpour & Soheili Nik, 2021](#) هم‌راستا است که نشان دادند دانش تخصصی و مهارت‌های کاربردی دو رکن اصلی عملکرد مؤثر در سازمان‌های دانشی هستند. همچنین، نتایج تحقیق حاضر مؤید یافته‌های [Mohammed et al., 2020](#) است که بر تأثیر ویژگی‌های فردی از جمله اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی در بهبود تعاملات و بهره‌وری منابع انسانی تأکید کرده‌اند. در همین راستا، [González-Masip, 2023](#) نشان داد که شایستگی‌های ترکیبی فردی نقش مهمی در موفقیت کارکنان در محیط‌های دولتی دیجیتال دارند. علاوه بر این، [Dong et al., 2024](#) نشان دادند که دانشکاران از طریق سرمایه فکری خود، خلاقیت و نوآوری را در خروجی‌های سازمانی تقویت می‌کنند، که با یافته‌های این پژوهش در مورد نقش دانش و مهارت هم‌راستا است. همچنین، [2Venketsamy & Lew, 202](#) به اهمیت انگیزه‌های درونی و بیرونی در رفتار نوآورانه دانشکاران اشاره کرده‌اند، که با نتایج این مطالعه در زمینه تأثیر شخصیت و توانمندی‌ها همخوانی دارد. علاوه بر این، [Zhang-Zhang & Varma, 2022](#) بر اهمیت مدیریت استراتژیک افراد در محیط‌های پویا و پیچیده تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که شایستگی‌های دانشکاران در چنین شرایطی می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی عمل کند، که با یافته‌های این پژوهش در مورد نقش جامع مؤلفه‌های شایستگی هم‌راستا است. همچنین، [Yen et al., 2024](#) بیان کردند که دانشکاران با تبدیل ایده‌ها به محصولات و خدمات، نقش اساسی در تحول دیجیتال سازمان‌ها دارند، که این موضوع با تأثیر دانش و مهارت در بهبود مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی همخوانی دارد. همچنین [Zhou et al., 2024](#) به نقش رهبری دانش در تقویت رفتار نوآورانه دانشکاران اشاره کرده‌اند و نشان داده‌اند که توانمندی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند از طریق حمایت سازمانی تقویت شوند، که این نیز با نتایج پژوهش حاضر در زمینه تأثیر توانمندی و شخصیت بر شایستگی دانشکاران مطابقت دارد.

با توجه به مقایسه نتایج این تحقیق با مطالعات پیشین، می‌توان گفت که پژوهش حاضر با طراحی و اعتبارسنجی یک الگوی مفهومی چهار مؤلفه‌ای شامل دانش، مهارت، توانایی و شخصیت، نوآوری قابل‌توجهی در حوزه شایستگی‌های دانشکاران ارائه کرده است. برخلاف اغلب تحقیقات گذشته که تنها به یکی از این ابعاد پرداخته‌اند یا فاقد یکپارچگی نظری و تجربی در سنجش شایستگی‌ها بوده‌اند، این پژوهش توانسته است با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، همبستگی و اثرگذاری هم‌زمان این مؤلفه‌ها بر ارتقای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی را به‌صورت تجربی اثبات کند. نوآوری این مطالعه در ایجاد پیوند میان رویکردهای منابع انسانی و مدیریت دانش از طریق تعریف دقیق شایستگی‌های دانشکاران، به‌گسترش مرزهای نظری و کاربردی این حوزه کمک می‌کند و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای توسعه ابزارهای ارزیابی، آموزش و طراحی سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر داده در بخش دولتی مورداستفاده قرار گیرد.

همان‌گونه که بیان شد، در سازمان‌ها دانش‌محور، یکی از بزرگ‌ترین چالش مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی آن‌ها است. اداره آن‌ها، بر چگونگی مشارکتشان در فعالیت‌های دانشی و ماندگاری ایشان در سازمان تأثیر بسزایی دارد. با توجه به نتایج حاصل‌شده در این مطالعه، پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که مؤلفه‌های دانش، مهارت، توانایی‌ها و شخصیت بر شایستگی‌های دانشکاران است. به‌ویژه، یافته‌ها حاکی از آن است که هر یک از این مؤلفه‌ها به‌طور مستقل و هم‌زمان بر توانمندی‌های فردی و عملکرد شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار بوده و می‌توانند در بهبود فرایندهای مدیریت دانش و ارتقای کارایی این سازمان‌ها نقش مؤثری ایفا کنند. به‌طور خاص، نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های دانش و مهارت بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های دانشکاران دارند، به‌طوری‌که تقویت این مؤلفه‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند.

این تحقیق همچنین نشان داد که توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی نیز نقشی قابل توجه در تقویت شایستگی‌های دانشکاران دارند. توانایی‌ها، به‌ویژه در مواجهه با چالش‌ها و مدیریت مسائل پیچیده، می‌توانند فرایندهای تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان‌ها را تسهیل کنند. از سوی دیگر، ویژگی‌های شخصیتی مانند مسئولیت‌پذیری، اعتمادبه‌نفس و توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، به‌طور معناداری بر ارتقای تعاملات تیمی و همکاری‌های بین دستگاهی تأثیر می‌گذارند. نتایج این تحقیق همچنین تأکید دارد بر اهمیت بهبود و تقویت این مؤلفه‌ها در طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی.

باتوجه به این که داده‌های به‌دست آمده، نشان‌دهنده همبستگی معنادار میان مؤلفه‌های مختلف شایستگی و عملکرد کارکنان هستند، سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی می‌توانند بر اساس این یافته‌ها، استراتژی‌های بهبود شایستگی‌های کارکنان خود را تدوین کرده و به ارتقای کارایی و بهره‌وری سازمان‌های دولتی کمک کنند. درمجموع، نتایج این تحقیق بر اهمیت شایستگی‌های دانشکاران در بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی تأکید می‌کند و پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای با تمرکز بر تقویت دانش، مهارت، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی طراحی و اجرا شوند تا به بهبود فرایندهای مدیریتی و نوآوری در سازمان‌های دولتی منجر گردد.

این پژوهش نیز همانند سایر تحقیقات میدانی دارای محدودیت‌هایی بوده است که در تفسیر و تعمیم نتایج آن باید مدنظر قرار گیرد. نخست، جامعه آماری تحقیق به سازمان‌های دولتی محدود بوده و لذا تعمیم‌پذیری نتایج به سایر حوزه‌های عمومی و خصوصی با احتیاط باید صورت گیرد. دوم، گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های خود اظهاری انجام شده است که احتمال وجود سوگیری در پاسخ‌ها را به همراه دارد. سوم، تمرکز تحقیق بر شایستگی‌های فردی دانشکاران بوده و سایر عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار و فناوری در مدل لحاظ نشده‌اند. به‌طور خاص و باتوجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادها زیر به سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات، جهت بهبود شایستگی دانشکاران و مدیریت دانش ارائه می‌شود:

- **تقویت دانش کارکنان:** باتوجه به نتایج فرضیه اول که نشان داد دانش تأثیر مثبت و معناداری بر شایستگی دانشکاران دارد (با مقدار T برابر با ۲,۴۶۹ و مقدار P برابر با ۰,۰۱۸)، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای ارتقای دانش کارکنان برگزار کنند. این برنامه‌ها باید بر اساس نیازهای شناسایی شده در تحقیق و با تمرکز بر دانش فنی و مدیریتی طراحی شوند.
- **افزایش مهارت‌های فنی و عملی:** نتایج فرضیه دوم نشان داد که مهارت‌ها تأثیر قابل توجهی بر شایستگی دانشکاران دارند (با مقدار T برابر با ۲,۴۶۶ و مقدار P برابر با ۰,۰۱۶). بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی دوره‌های آموزشی کاربردی و فرصت‌های توسعه شغلی را برای کارکنان فراهم کنند. این دوره‌ها باید بر مهارت‌های عملی و فنی موردنیاز در حوزه‌های خاص فناوری اطلاعات و مدیریت دانش متمرکز باشند.
- **تقویت توانایی‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری:** باتوجه به نتایج فرضیه سوم که نشان داد توانایی‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر شایستگی دانشکاران دارند (با مقدار T برابر با ۲,۵۴۸ و مقدار P برابر با ۰,۰۱۳)، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها دوره‌های آموزشی در زمینه تفکر انتقادی و تحلیل مسائل پیچیده برگزار کنند. این دوره‌ها می‌توانند از طریق تمرین‌های شبیه‌سازی و پروژه‌های واقعی به بهبود توانایی‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری کارکنان کمک کنند.
- **توسعه ویژگی‌های شخصیتی مثبت:** نتایج فرضیه چهارم نشان داد که شخصیت تأثیر مثبت و معناداری بر شایستگی دانشکاران دارد (با مقدار T برابر با ۲,۲۴۸ و مقدار P برابر با ۰,۰۲۷). بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌هایی

برای توسعه ویژگی‌های شخصیتی مثبت مانند مسئولیت‌پذیری، اخلاق کاری و توانایی ارتباط مؤثر با دیگران طراحی کنند. این برنامه‌ها می‌توانند از طریق کارگاه‌های آموزشی و فعالیت‌های تیمی اجرا شوند.

- **ایجاد سیستم‌های ارزیابی و پاداش:** باتوجه به نتایج کلی تحقیق که نشان داد هر چهار مؤلفه (دانش، مهارت، توانایی و شخصیت) تأثیر معناداری بر شایستگی دانشکاران دارند، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان را بر اساس این چهار مؤلفه طراحی کنند. همچنین، پاداش‌هایی برای کارکنانی که در این زمینه‌ها پیشرفت داشته‌اند، در نظر گرفته شود.

- **ایجاد فرصت‌های رشد شغلی:** باتوجه به نتایج تحقیق که نشان داد تقویت شایستگی‌های دانشکاران می‌تواند به بهبود مدیریت دانش و عملکرد سازمانی کمک کند، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها فرصت‌های رشد شغلی و ارتقا برای کارکنان خود فراهم کنند. این فرصت‌ها می‌توانند از طریق تعریف مسیرهای شغلی واضح و پشتیبانی از کارمندان در راستای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های جدید ایجاد شوند.

پژوهش حاضر با ارائه الگویی چهار مؤلفه‌ای از شایستگی‌های دانشکاران، به‌ویژه در زمینه سازمان‌های دولتی ایران، به توسعه دانش نظری و کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش کمک کرده است. این تحقیق با تلفیق مؤلفه‌های فردی و سازمانی در یک مدل ساختاریافته، شکاف موجود در ادبیات قبلی را پوشش داده و ابزار جدیدی برای تحلیل و ارتقای شایستگی کارکنان در محیط‌های دانش‌بنیان دولتی فراهم ساخته است. یافته‌های تحقیق، راهنمایی ارزشمند برای سیاست‌گذاران و مدیران در طراحی برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر داده‌های تجربی محسوب می‌شود. بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای کارکنان را با تمرکز بر تقویت مؤلفه‌های چهارگانه شایستگی یعنی دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های شخصیتی طراحی و اجرا نمایند. همچنین می‌توان از الگوی ارائه‌شده به‌عنوان ابزار ارزیابی در فرایند جذب، ارتقا و ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده کرد. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

- الگوی شایستگی ارائه‌شده در سایر حوزه‌های سازمانی (مانند شرکت‌های خصوصی، استارت‌آپ‌ها یا نهادهای غیردولتی) نیز آزمون و اعتبارسنجی شود.
- نقش متغیرهای میانجی و تعدیل گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری یا ساختار سازمانی در رابطه میان شایستگی‌ها و عملکرد سازمانی بررسی گردد.
- از روش‌های ترکیبی (کیفی - کمی) برای غنای بیشتر مدل استفاده شود و داده‌های کیفی نیز در تحلیل‌های بعدی به کار گرفته شوند.

References

- Aal, K. "Kosta," & Rüller, S. (2025). From Personal Knowledge Management to the Second Brain to the Personal AI Companion. *The 2025 ACM International Conference on Supporting Group Work*, 90–93. <https://doi.org/10.1145/3688828.3699647>.
- Afrazeh, A., & Alimoradi, M. (2023). A Consolidated Method for Measuring Knowledge Worker Efficiency Based on Shannon Human Potential Model and Data Envelopment Analysis Method (With a Case Study). *JAMLU*, 20(1), 117–137. <https://doi.org/10.61186/jamlu.20.1.117>.
- Ahmadzadeh, S., Safari, A., & Teimouri, H. (2022). Collective stupidity: influences on decision-making in knowledge-based companies. *Management Decision*, 60(5), 1257–1295. <https://doi.org/10.1108/md-10-2020-1380>. [In Persian].
- Amoah, A., & Marimon, F. (2021). Project Managers as Knowledge Workers: Competencies for Effective Project Management in Developing Countries. *Administrative Sciences*, 11(4), 131. <https://doi.org/10.3390/admsci11040131>.
- Atashi, Ali, Rastegar, Abbasali, and Damghanian, Hossein. (2019). The Leadership Model of Scholars in Iranian Knowledge-Based Organizations: A Grounded Theory Approach. *Majles va Rhadarf*, 26(97), 251-287. SID. <https://sid.ir/paper/224946/fa> [In Persian].
- Bastos dos Santos, S., Antunes, A. M. de S., & Lima de Magalhães, J. (2024). Information Science and Knowledge Management Maturity. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Sixth Edition, 1–20. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7366-5.ch021>
- Bu, C., Zhang, J., Yu, X., Wu, L., & Wu, X. (2022). Which Companies are Likely to Invest: Knowledge-graph-based Recommendation for Investment Promotion. *2022 IEEE International Conference on Data Mining (ICDM)*, 11–20. <https://doi.org/10.1109/icdm54844.2022.00011>.
- Dalkir, K. (2024). Handbook of Inclusive Knowledge Management. *Auerbach Publications*. <https://doi.org/10.1201/9781003407966>.
- Dăniloiaia, D., & Turturean, E. (2024). Knowledge Workers and the Rise of Artificial Intelligence: Navigating New Challenges. *SEA - Practical Application of Science*. <https://doi.org/10.70147/s35111121>.
- Dong, X., Tian, Y., He, M., & Wang, T. (2024). When knowledge workers meet AI? The double-edged sword effects of AI adoption on innovative work behavior. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2024-0222>.
- González-Masip, J. J. (2023). Mapping Knowledge Management for Sustainability and Information Technology. *Cases on Enhancing Business Sustainability Through Knowledge Management Systems*, 1–31. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5859-4.ch001>.
- Habibi, Arash; Kolahi, Bahareh. (2021). Structural Equation Modeling and Factor Analysis. Tehran: *Jahad Daneshgahi*, Second Edition. [In Persian].
- Hager, P., & Gonczi, A. (1996). What is competence? *Medical Teacher*, 18(1), 15–18. <https://doi.org/10.3109/01421599609040255>.

Hermoso, J. R., & Brobo, M. A. (2023). Influence of Teaching Competencies to Performance: Basis for Professional Development. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 44(4), 33–46. <https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v44i4969>.

Hoseini, S., Jafari, M., Akhavan, P., & Darabian, F. (2021). The Study of Knowledge-Sharing Effects on the Separation of Knowledge Employees and Related Risks in Knowledge-Based Organizations (Case Study: An IT Knowledge-Based Organization). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(3), 1-22. <https://doi.org/10.47176/smok.2021.1329> [In Persian].

Jan, S. & Khan, M. (2023). Exploring the Impact of Experiments on Knowledge Workers' Productivity in the Pakistani Software Industry. *International Journal of Politics & Social Sciences Review (IJSSR)*, 2(I), 29–39. [https://doi.org/10.36902/ijpsr-vol.2-iss.i-2023\(29-39\)](https://doi.org/10.36902/ijpsr-vol.2-iss.i-2023(29-39)).

Karimi, H., & Nikkhah-Farkhani, Z. (2022). Performance Appraisal of Knowledge Workers Using Augmented Additive Ratio Assessment (A-ARAS) Method: A Case Study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2285–2295. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.3009134>.

Khadir, Y., De Weerd, H., & Peters, P. (2024). Shaping the Knowledge Worker Through a T-shaped Skills Profile Framework. *European Conference on Knowledge Management*. <https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2461>.

Kintu, G. J. (2025). Theorizing knowledge worker productivity: utilizing a multi-theoretical approach. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-09-2024-0127>.

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.

Mohammed, K. N., Alnoori, A. A. H., & Jasim, A. I. (2020). Developing the Knowledge Workers Model for Core Competencies Management in Iraqi Higher Education Institutions. *Journal of Reviews on Global Economics*, 9, 181–190. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2020.09.17>.

Muzam, J. (2022). The Challenges of Modern Economy on the Competencies of Knowledge Workers. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 1635–1671. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00979-y>.

Nisula, A.-M., Heinänen, S., Kianto, A., Toth, I., & Blomqvist, K. (2022). A psychological perspective on the sociotechnical enablers of knowledge worker digital creativity. *Digital Creativity*, 33(4), 314–328. <https://doi.org/10.1080/14626268.2022.2141261>.

Petrov, I., Larinina, T., & Samosudova, N. (2020). Applying implicit knowledge for enterprise architectural transformation. *E3S Web of Conferences*, 217, 07012. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021707012>.

Quang, L. N., & Tuamsuk, K. (2024). Knowledge Management Approach in the Non-Profit Sector. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Sixth Edition, 1–21. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7366-5.ch006>.

Rajabpour, Ebrahim and Soheilnik, Mahnoush. (2017). The impact of knowledge management on organizational performance: Emphasis on the mediating role of strategic human resource management (Case study: Oil Industry Research Institute). *Quarterly Journal of Standard and Quality Management*, 11(2), 32-60. <https://doi.org/10.22034/jsqm.2021.252940.1253> [In Persian].

Rajini g., vaishnavi s. (2023). Determinants of competencies on performance outcomes: analyzing institutes listed in the directory of research & development, india. *Russian law journal*, 11(5s). <https://doi.org/10.52783/rj.v11i5s.961>.

Rao, m., prasad, k., & vaidya, r. (2019). Employee competencies as the predictors of the performance management system: an empirical study in it enabled service companies around hyderabad. *International journal of management*, 10(6). <https://doi.org/10.34218/ijm.10.6.2019.004>.

Rezaian, Ali, Nezafati, Navid, and Bagheri, Roohollah. (2018). Formation of knowledge network in knowledge-based companies. *Business Management Explorations*, 10(20), 187-213. SID. <https://sid.ir/paper/408228/fa> [In Persian].

Sadat, A. (2021). Knowledge Management To Improve Local Government Services. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(3), 582–591. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i3.227>.

Salehnezhad, A., Shadmanfar, M. H., & Zolfaghari, Y. (2024). Presenting a model of key competencies and specialized skills of knowledge workers in the knowledge-based era using content analysis. *Strategic Management of Organizational Knowledge*. 7(4), 35-61. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1810>.

Sokół, A., & Figurska, I. (2021). The Importance of Creative Knowledge Workers in Creative Organization. *Energies*, 14(20), 6751. <https://doi.org/10.3390/en14206751>.

Tariq, A., Sumbal, M. S. U. K., Dabic, M., Raziq, M. M., & Torkkeli, M. (2024). Interlinking networking capabilities, knowledge worker productivity, and digital innovation: a critical nexus for sustainable performance in small and medium enterprises. *Journal of Knowl-edge Management*, 28(11), 179–198. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2023-0788>.

Tenenhaus, M., & Vinzi, V. E. (2005). PLS regression, PLS path modeling and generalized Procrustean analysis: a combined approach for multiblock analysis. *Journal of Chemometrics*, 19(3), 145–153. Portico. <https://doi.org/10.1002/cem.917>.

Venketsamy, A., & Lew, C. (2022). Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers. *Personnel Review*, 53(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2021-0108>.



Veshkaei Nejad, S. S., Doustar, M., Malekakhlagh, E., & Yakideh, K. (2024). Design a knowledge-based governance model in executive organizations. Strategic Management of Organizational Knowledge. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1709> [In Persian].

Yastreb, N. A. (2022). How knowledge becomes a technical object: epistemic practices in information technology. *Semiotic Studies*, 2(1), 10–15. <https://doi.org/10.18287/2782-2966-2022-2-1-10-15>.

Yen, Y., Zhang, C., & Yen, W. (2024). Retaining knowledge workers for effective digital transformation. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i1.2602>.

Zeng, L. (2023). The Influence of Knowledge Worker Salary Satisfaction on Employee Job Performance. *Journal of Organizational and End User Computing*, 35(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/joeuc.323426>.

Zhang-Zhang, Y., Rohlfer, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144, 587–598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.069>.

Zhou, J., Yin, L., & Zhu, S. (2024). Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Innovation Behaviour of Knowledge Worker: The Role of Failure Learning And Fear of Failure. *International Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1142/s1363919623500470>.



Developing a Model for Monitoring the Effectiveness of Public Policies in the Banking System in the Digital Age¹



Amir Vafaei

PhD Student, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.



Karamollah Daneshfard

Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. (Corresponding Author)



Morteza Mousakhani

Professor, Department of Executive Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

Received: 2025 April 16 | Revised: 2025 June 19 | Accepted: 2025 June 9

Abstract: Monitoring the effectiveness of public policies in the banking system in the digital age is one of the most critical requirements for enhancing quality, ensuring accurate implementation, and achieving continuous policy improvement. This research aims to develop a model for monitoring the effectiveness of public policies in the banking system in the digital age. In terms of purpose, this research is applied and developmental, and regarding data type, it is an exploratory mixed-methods study. A sequential exploratory mixed-methods approach was adopted to achieve the research objectives. In the qualitative phase, thematic analysis was used to identify the model's dimensions, components, and indicators through semi-structured interviews with 15 academic and executive experts in the banking system. As a result, four dimensions, eight components, and thirty-three indicators were identified. Structural equation modeling (SEM) was employed in the quantitative phase to validate the model. A questionnaire based on the factors identified in the qualitative phase was designed and distributed among 120 digital banking experts at Karafarin Bank to assess the relationships between indicators and categories. The quantitative data were analyzed using SmartPLS version 3. The findings from both qualitative and quantitative phases revealed that monitoring the effectiveness of public policies in the banking system in the digital age includes supervision over the technology and innovation domain, functional domain, market and customer domain, and the economic and social impacts of policies. Quantitative analyses also confirmed the significance of the relationships between the indicators and components. The results of this research can help monitor the effectiveness of public policies in the banking system in the digital age within governmental organizations.

Keywords: Public Policy-Making, Effectiveness of Public Policy, Digital Age

Extended Abstract

¹ <https://doi.org/10.71815/2025/JNAPA.1204102.XML>

Developing a Model for Monitoring the Effectiveness of Public Policies in the Banking System in the Digital Age

Introduction

In today's interconnected world, the integration of digital technologies has become essential for enhancing the performance of public sector institutions, including the banking system, which must adapt to ongoing global transformations to maintain public trust through quality service delivery ([Sari et al., 2023](#); [Dunng et al., 2021](#)). Digital transformation has disrupted traditional business ecosystems, creating new digital environments that influence strategic policymaking and call for adjustments in organizational practices ([Türkmen & Soyer, 2020](#)). Despite its growing importance, current academic literature lacks a comprehensive model for monitoring the effectiveness of public banking policies in the digital era. Most studies are fragmented, with limited empirical evidence, and the private sector has outpaced the public sector in adopting digital innovations. This research addresses that gap by proposing a structured model based on expert input and a systematic literature review to improve policy oversight, implementation, and long-term effectiveness in the banking sector.

Case Study

At this stage of the study, in line with the primary objective of developing a model for monitoring the effectiveness of public banking policies in the digital era, a qualitative approach based on thematic analysis was employed. Data collection and analysis followed an inductive, bottom-up process. The participants were experts familiar with the research subject and its practical context, including university professors specializing in public administration and digital banking, as well as executive managers from Bank Karafarin. The sample size was determined based on theoretical saturation, which was achieved with 15 participants. A purposive and judgmental sampling method was used to ensure relevance and depth. The primary research tool in the qualitative phase was an exploratory interview guided by a framework of open-ended questions and supported by relevant background information.

Theoretical Framework

This study aims to monitor the effectiveness of public policies in the banking system during the digital era and the essential requirements for enhancing quality, ensuring accurate implementation, and promoting continuous improvement of policies. The research specifically seeks to develop a comprehensive model for monitoring the effectiveness of public banking policies in the context of digital transformation. In terms of purpose, the study is applied and developmental. Regarding methodology, it follows an exploratory mixed-methods design. A sequential exploratory mixed-methods approach was adopted to achieve the research objectives, combining qualitative and quantitative phases in a structured and integrated manner.

Methodology

This applied; the cross-sectional and field-based study followed a sequential exploratory mixed-methods design (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, thematic analysis with an inductive approach was used to develop a model for monitoring the effectiveness of public banking policies in the digital era. Participants included university professors in public administration and digital banking, and executive managers from Bank Karafarin, selected through purposive and judgmental sampling. Theoretical saturation was reached after 15 semi-structured interviews. Techniques such as triangulation, expert validation, and inter-coder reliability (Cohen's Kappa = 0.74) were used to ensure trustworthiness. Thematic coding was conducted in three steps: initial, focused, and axial. In the quantitative phase, a Likert-scale questionnaire was developed based on qualitative findings and distributed to 120 digital banking experts selected via snowball sampling. Two experts confirmed content validity and verified reliability with a Cronbach's alpha of 0.852. Data analysis was performed using structural equation modeling and confirmatory factor analysis in SmartPLS 3.

Discussion and Results

The qualitative findings of the study, based on thematic analysis, led to the development of a comprehensive model for monitoring the effectiveness of public banking policies in the digital era. Through a three-stage coding process—initial, focused, and axial—33 primary codes were extracted from expert interviews. These codes were categorized into four major domains: monitoring of banking technology and innovation (7 codes), organizational performance (10 codes), market and customer-related aspects (8 codes), and the socio-economic impacts of public policies (8 codes). The insights provided by participants highlighted various key indicators, such as digital service adoption rates, net interest margins in digital banking, operational cost reductions through technology, and the bank's commitment to digital expansion.

In the quantitative phase, structural equation modeling and confirmatory factor analysis confirmed the significance and strength of the proposed model. All four domains showed strong standardized coefficients: technology and innovation (0.823), organizational performance (0.914), market and customer aspects (0.894), and socio-economic impacts (0.861), with all corresponding significance values well above the critical threshold. These results indicate that the identified categories are highly correlated with the effectiveness of public banking policy monitoring in the digital age. Additionally, all 33 specific indicators were statistically validated. The reliability analysis further supported these findings, with Cronbach's alpha values exceeding 0.70 for all variables, confirming the internal consistency and stability of the questionnaire. The findings demonstrate that the proposed model is a valid and reliable tool for evaluating public policy effectiveness in digital banking transformation.

Conclusion

This research aimed to design a comprehensive model for monitoring the effectiveness of public policies in the banking sector within the context of digital transformation. The model was developed using expert interviews, thematic analysis, and quantitative validation through structural equation modeling. It has four main dimensions: technology and innovation, organizational performance, market and customer engagement, and socio-economic impacts, with 33 validated indicators. The findings provide a structured and practical framework that can



guide policymakers, banking managers, and regulators in assessing, improving, and sustaining the effectiveness of public policies in the digital age.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

No conflicts of interest are declared by the authors.



1 تدوین الگوی نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۹



امیر وفائی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7484-5375>

Amirvafaei9589@gmail.com



کرم اله دانش فرد

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0344-9279>

daneshfard@srbiau.ac.ir



مرتضی موسی خانی

استاد، گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4361-1349>

mousakhani@srbiau.ac.ir

چکیده

هدف از تحقیق حاضر نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال، از مهم‌ترین الزامات ارتقای کیفیت، اجرای دقیق و بهبود مستمر خطمشی‌ها است. این پژوهش باهدف تدوین الگوی نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال انجام شده است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از لحاظ نوع داده‌ها آمیخته اکتشافی است که برای نیل به اهداف آن، از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی استفاده شد. در مرحله کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی نظام بانکی، احصاء شد، لذا در این مرحله چهار بعد، هشت مؤلفه و سی‌وسه شاخص به دست آمد. در مرحله کمی، برای اعتبارسنجی الگو، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد، بدین‌صورت که پرسشنامه‌ای بر اساس عوامل احصاء شده در مرحله کیفی، طراحی و در بین ۱۲۰ نفر از کارشناسان بانکداری دیجیتال بانک کارآفرین، توزیع شد تا روابط بین شاخص‌ها و مقوله‌ها ارزیابی شود. داده‌های مرحله کمی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های حاصل از دو مرحله کیفی و کمی نشان داد که نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال شامل نظارت بر حوزه فناوری و نوآوری، نظارت بر حوزه عملکردی، نظارت بر حوزه بازار و مشتری و نظارت بر تأثیرات اقتصادی و اجتماعی خطمشی است. تحلیل‌های کمی نیز معنی‌داری ارتباط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های موردنظر را تأیید کردند. نتایج این پژوهش می‌تواند برای نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال در سازمان‌های دولتی مفید باشد.

کلمات کلیدی: خطمشی‌گذاری عمومی، اثربخشی خطمشی عمومی و عصر دیجیتال

¹ <https://doi.org/10.71815/2025/JNAPA.1204102.XML>

۱- مقدمه

امروزه به واسطه جهانی شدن و وابستگی های متقابل بین دولت ها و سازمان ها، استفاده از فناوری برای بهبود اساسی عملکرد سازمان های دولتی به یک موضوع مهم و حیاتی در سراسر جهان تبدیل شده است. (Sari et al, 2023). نظام بانکی نیز از این تحولاتی که در جهان شاهد آن به وجود آمده است مستثنا نیست و باید تلاش نماید تا با موفقیت این فرآیند تحول را پیش ببرد تا بتواند اعتماد شهروندان را از طریق ارائه خدمات باکیفیت مناسب ارتقا بدهد (Dunng et al, 2021). تحول دیجیتال^۱ یکی از مهم ترین تحولات در حوزه های مدیریت، تجارت، سامانه های اطلاعاتی، فناوری اطلاعات، بانکداری، بازاریابی و غیره است که متعاقب افزایش تحولات فناوری اطلاعات و ارتباطات در عصر دیجیتال، اثرات قابل توجه و متفاوتی بر سازمان ها گذاشته و با ایجاد تغییرات در اکوسیستم های کسب و کار سنتی، محیط های کسب و کار جدیدی به نام «اکوسیستم های کسب و کار دیجیتال» ایجاد نموده است. تغییرات در اکوسیستم های کسب و کار و بانکداری نیز بر خط مشی ها و تصمیمات استراتژیک سازمان ها در قبال محیط داخلی و خارجی و پایش و نظارت آن ها تأثیر می گذارد و تعداد فزاینده ای از سؤالات را نیز در مورد تغییراتی که سازمان ها بایستی در استراتژی ها و شیوه های مدیریتی خود برای پاسخگویی به آن ها اعمال کنند، به وجود آورده است. (Kitsios et al, 2021, Türkmen & Soyer, 2020).

تحول دیجیتال یکی از چالش های فراگیر بانک ها است. در این فرایند بانک ها با رویدادهایی مواجه اند که مستلزم منطبق نمودن تمامی فرآیندهای خود با محیط پیرامونی هستند. به طور کلی تحول دیجیتال و نظارت خط مشی های آن در بخش بانکداری در ادبیات دانشگاهی کنونی به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است (Diener & Špaček, 2021). پژوهش هایی که به طور خاص به موضوع خط مشی گذاری عمومی در عصر تحول دیجیتال پرداخته اند، انگشت شمارند و شواهد تجربی محدودی در مورد روشی که مدیریت دولتی تحول دیجیتال را در عملکردهای روزمره خود اعمال نموده، پروژه های تحول دیجیتال را انجام دهد و به نتایج مورد انتظار دست یابد، وجود دارد (Aleshkovski et al, 2020). این مطالعات عمدتاً بخشی و پراکنده بوده و فاقد دیدگاهی یکپارچه می باشند. علاوه بر این در حوزه تحول دیجیتال، بخش خصوصی از بخش دولتی پیشی گرفته و سازمان های تجاری توجه بیشتری به این مفهوم از خود نشان داده اند. بنابراین در پژوهش حاضر تلاش شد تا با پیروی از رویکرد آمیخته و با بهره گیری از روش های مرور نظام مند ادبیات و اخذ نظرات خبرگان، در قالب طرحی اکتشافی، تصویری روشن و جامع از «الگوی نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال» ارائه گردد.

فقدان الگوی نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال، یکی از چالش ها و خلأهای تحقیقاتی است که مؤید اهمیت انجام این تحقیق است. همچنین اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بُعد نظری، علیرغم وجود ادبیات گسترده در خصوص خط مشی گذاری عمومی و انجام مطالعات متعددی که به تبیین خط مشی های عمومی حوزه های مختلف پرداخته اند، شناخت موجود در خصوص نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی در نظام بانکی متناسب با الزامات عصر تحول دیجیتال از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده های تجربی بیشتری است. از نقطه نظر کاربردی نیز، این پژوهش می تواند با تبیین بیشتر موضوع، نقش مؤثری در بهبود عملکرد خط مشی های نظام بانکی کشور و برنامه های توسعه داشته باشد. بنابراین افزایش شناخت موجود در این زمینه می تواند به ایجاد و توسعه فرایند خط مشی گذاری عمومی کمک نماید و زمینه مناسبی برای تقویت فرایندهای نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال در نظام بانکی ایجاد نماید. بنابراین پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: الگوی نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال چگونه است؟

۲- ادبیات تحقیق

مبانی نظری

تحول دیجیتال^۱ فرآیندی است که طی آن سازمان‌ها در فرآیندهای ارزش‌آفرینی خود برای پاسخ به تغییرات محیطی از طریق استفاده از فناوری‌های دیجیتال، تغییر ایجاد می‌کنند این تحول توسط فناوری‌های نوظهور شامل رسانه‌های اجتماعی، تحرک، اینترنت اشیا، امنیت سایبری، کلان داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها، رایانش ابری، خودکارسازی فرآیند رباتیک، هوش مصنوعی (یعنی یادگیری ماشین)، بلاک چین و غیره هدایت می‌شود (Tang, 2021). تحول دیجیتال سازمانی به معنای ساخت سازمانی در تراز عصر دیجیتال است. به بیان دیگر تحول دیجیتال سازمانی یعنی ایجاد قابلیت‌های سازمانی جدید که بتواند موفقیت سازمان را در عصر دیجیتال تضمین نماید (Bellantuono, 2021). نظام بانکی نیز از این قاعده مستثنا نیست. به این صورت که سه مرحله متوالی از فرایند تحول دیجیتال در نظام بانکی وجود دارد: مرحله اول شامل توسعه کانال‌ها و محصولات جدید است، مرحله دوم به معنای تطبیق زیرساخت‌های فناوری است و سومین مرحله شامل تغییرات سازمانی عمیق برای موقعیت‌یابی استراتژیک در محیط دیجیتال است. مؤسساتی که زودتر این روند را آغاز کرده‌اند، برای ارضای خواسته‌های جدید مشتریان و رقابت‌پذیری در مقایسه با ارائه‌دهندگان خدمات مالی دیجیتال جدید، در موقعیت بهتری قرار دارند (Tsindeliani et al, 2022, Cuesta et al, 2015). بنابراین نظارت خط‌مشی‌های عمومی در صنایع مختلف از جمله نظام بانکی، در شرایط دیجیتال کنونی به یک دغدغه مهم و مستمر برای بسیاری از کشورها تبدیل شده است (Zhang et al, 2023). که در این تحقیق به آن پرداخته شده است.

دولت‌ها از طریق خط‌مشی‌های عمومی تلاش دارند تا ضمن افزایش دامنه و گستره مرزهای پاسخ‌گویی، با نظارت و پایش و ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی، شفافیت در خط‌مشی را برای ارزیابان رونمایی کنند (Mergoni & De Witte, 2022). نظارت خط‌مشی‌های عمومی در هریک از حوزه‌های فعالیت دولت، علاوه بر بهبود خط‌مشی‌های عمومی، منجر به یادگیرندگی آن‌ها نیز می‌گردد. این فعالیت دربرگیرنده محتوای خط‌مشی، نحوه اجرای خط‌مشی و آثار و پیامدهای خط‌مشی است. به عبارت دیگر نظارت خط‌مشی‌های عمومی، تمامی مراحل خط‌مشی‌گذاری عمومی را از ابتدا تا پایان پوشش می‌دهد (Kurnia & Widhiasthini, 2021). پایش و ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی مشتمل بر (الف) توصیف اثراتی است که در نتیجه اجرای خط‌مشی روی می‌دهد و بر (ب) تعیین معیارها و استانداردهای موفقیت خط‌مشی عمومی تأکید دارد (Sartika, 2011). این فعالیت، مرحله بعد از اجرای خط‌مشی است که شامل مقایسه اهداف پیش‌بینی‌شده برای خط‌مشی و نتایج حاصل از آن است که به وسیله مراجع دولتی یا غیردولتی صورت می‌گیرد که اولاً به عنوان یک فعالیت و وظیفه سازمان‌های عمومی مطرح است و دوم اینکه به عنوان یک تلاش جدی برای قضاوت در مورد اعتبار و ماهیت برنامه‌ها و خط‌مشی‌های مشخص تلقی می‌شود و در صورتی که به درستی انجام گیرد به بهبود خط‌مشی‌های عمومی به طور پویا کمک کرده و فرآیند خط‌مشی‌گذاری را دائماً اصلاح می‌کند (Daneshfard, 2018).

در رویکرد تکاملی خط‌مشی عمومی، مراحل نظارت خط‌مشی‌های عمومی، به عنوان مراحل انتهایی چرخه خط‌مشی و عامل اتصال هر چرخه به چرخه بعدی است، در این رویکرد بر یادگیری سازمانی تأکید نموده است. این رویکرد، از طریق مکانیزم ارزیابی، به بررسی و سنجش تأثیرات خط‌مشی‌ها و برنامه‌های عمومی در جامعه پرداخته و از نتایج آن به عنوان تجربیات گذشته جهت اصلاح انحرافات کشف شده یا تغییر و خاتمه خط‌مشی، استفاده می‌شود (Wicaksana et al, 2022). در تشریح الگوی یادگیری سازمانی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری، بین صاحب‌نظران، اختلاف نظر وجود دارد. پیتروال، یادگیری را عاملی درون‌زا در خط‌مشی‌گذاری قلمداد می‌کند. آن را جزئی ضروری از فرآیند خط‌مشی‌گذاری می‌داند که توسط هیئت حاکم و به صورت رسمی صورت می‌پذیرد. این الگو آگاهانه بوده و از طریق مراحل پایانی چرخه خط‌مشی یعنی ارزیابی و

¹ . Digital transformation

اصلاح و تغییر خطمشی صورت می‌پذیرد. نظر دوم که هکلو از حامیان آن است بر این است که تغییرات محیطی سبب ایجاد اصلاح و تغییر در خطمشی‌ها می‌شود و بنابراین، تغییر خطمشی‌ها واکنشی است که دولت‌ها در برابر تغییرات محیطی از خود بروز می‌دهند. یادگیری به‌عنوان عاملی برون‌زا تلقی شده که تغییرات خطمشی را بر دولت‌ها تحمیل می‌نماید. پیتز هال، این نوع یادگیری را که بیشتر تأثیرات گسترده و کلی بر خطمشی‌ها بر جای می‌گذارد و اهداف آنان را تغییر می‌دهد به‌عنوان یادگیری اجتماعی^۱ قلمداد می‌کند. درحالی‌که تغییرات ناشی از یادگیری نوع اول، بیشتر متوجه ابزار خطمشی و زیر نظام‌های فرعی آن است. در هر صورت، یادگیرنده بودن خطمشی‌گذاری از هر نوعی که باشد، سبب می‌شود خطمشی‌گذاران از ایده‌های جدید استقبال کنند، از تجارب خود و گذشتگان درس بگیرند و ارزش شکست را بدانند. این شرایط به آن‌ها کمک می‌نماید قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود تقویت نموده و شیوه‌های انجام کار را هدایت نمایند. دولت‌ها با تقویت یادگیری خطمشی‌ها، قابلیت‌های خود را در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول ارتقا می‌دهند دیدگاه‌های جدیدی نسبت به اداره عمومی پیدا خواهند کرد (Kalhorian & Khastar, 2019,93)

پیشینه تحقیق

خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده در ارتباط با موضوع پژوهش در ادامه آمده است.

Azami et al, 2025 در پژوهشی با عنوان ارائه چارچوب ارزیابی تأثیرات تنظیم‌گری در تدوین خطمشی‌های فرهنگی که با روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام‌شده است ۴ تم اصلی شامل اقدامات آماده‌سازی فضای استفاده از ارزیابی تأثیرات تنظیم‌گری از جمله ایجاد شبکه مدیریت دانش، مراحل و اجزای اجرای ارزیابی تأثیرات تنظیم‌گری همچون تشخیص، شناخت و تعریف مسئله؛ تعیین مخاطب، انتخاب مجری، بررسی وضعیت موجود، ترسیم وضعیت مطلوب، بررسی ابعاد و تأثیرات تصمیمات، اجرا و توصیه‌های قبل از آن و درنهایت نظارت و ارزیابی؛ نتایج استقرار ارزیابی تأثیرات تنظیم‌گری برای سازمان، جامعه مخاطبین و آموزش عالی و درنهایت تم اصلی نهادینه‌کردن آن شامل عوامل درونی و بیرونی در راستای ارائه این چارچوب با کمک فن تعقیب علی فرایند در تدوین خطمشی‌های فرهنگی شناسایی نموده‌اند.

Dehbalaei et al, 2023 با عنوان عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم که به روش کیفی انجام‌شده است اهداف و استانداردهای خطمشی، منابع و ابزارهای خطمشی، مجریان خطمشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خطمشی در فرایند ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری برنامه ششم توسعه کشور حائز اهمیت ویژه تعیین شده‌اند.

Kia et al, 2022 در پژوهشی با عنوان تأثیر معیارها و سنج‌های ارزیابی خطمشی مالیات بر ارزش‌افزوده بر توسعه صنعت که به روش آمیخته و کاربردی انجام دادند، معیارهای ارزیابی خطمشی مالیات بر ارزش‌افزوده بر توسعه صنعت را شامل قانونمندی، هدف‌سنجی، ارزیابی فرایند و ارزیابی آثار تعیین نمودند.

Godarzi et al, 2021 با عنوان پایش عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی‌گذاری بانکداری جامع با رویکرد دلفی فازی نشان داد که یکپارچه کردن مراکز تصمیم‌گیری و جلوگیری از چندمرکزی، به‌روز کردن سیاست‌ها، تعیین سطح همکاری با کسب‌وکارها، توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خطمشی‌گذاران، در نظر داشتن قوانین پولی و بانکی و توجه به مزیت‌ها و توانمندی‌های بانک از مهم‌ترین عوامل در ارزیابی خطمشی‌گذاری بانکداری جامع است.

Hoseinpor et al, 2018 در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی نظارت بر خطمشی‌های عمومی مصوب مجلس شورای اسلامی با تأکید بر حوزه امور اقتصادی که به روش آمیخته انجام شد نشان داد که توجه به راهبردهای اصلی نظام مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام زیر نظر مقام معظم رهبری، توجه به تطبیق خطمشی‌های عمومی مصوب مجلس شورای

¹ - Social learning

اسلامی در حوزه امور اقتصادی با برنامه‌های توسعه جمهوری اسلامی ایران ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. همچنین ایجاد هماهنگی و وحدت میان نظرها و سیاست‌های دولت و نمایندگان مجلس شورای اسلامی با حفظ استقلال هریک، باید در دسته عناصر اصلی نظام نظارت بر حسن اجرای خط‌مشی‌های عمومی مصوب مجلس شورای اسلامی باشند.

Hajatpor et al, 2018 در مطالعه‌ای توصیفی-پیمایشی به ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی) پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که شاخص‌های ارزیابی خط‌مشی (معیار سیاسی، معیار اداری مشارکت و معیار قضایی) می‌باشند. که به جزء رویکرد قضایی در شاخص شکل‌گیری شبکه در حکمرانی شبکه‌ای، بقیه مورد تأیید بودند و می‌توانند به عنوان معیاری مناسب به منظور اندازه‌گیری شاخص‌های حکمرانی شبکه‌ای تعریف شده و برای ارزیابی خط‌مشی‌های سازمان تأمین اجتماعی معرفی شوند. علاوه بر این مطالعه کیفی Reynilda & Renal, 2025 با عنوان ارزیابی خط‌مشی عمومی برای حفظ انضباط مالی بخش عمومی در تایلند، شفافیت مالی در تایلند را در سه بعد ارزیابی کرده است: استانداردهای گزارش‌دهی مالی، پیش‌بینی و بودجه‌بندی مالی و تحلیل و مدیریت ریسک‌های مالی. با وجود اهمیت شفافیت مالی به عنوان پیش‌بینی‌کننده اعتبار و عملکرد مالی کشور، نظارت مؤثر و اجرای استانداردها نیز ضروری است. پیشنهادهایی برای ارتقای شفافیت مالی نیز مورد بحث قرار گرفته‌اند.

Chy & Buadi, 2024 در مطالعه‌ای کیفی با عنوان نقش یادگیری ماشینی در سیاست‌گذاری و ارزیابی نشان دادند که با استفاده از یادگیری ماشین ارزیابی خط‌مشی‌ها، دولت‌ها می‌توانند روندها را پیش‌بینی کنند، تخصیص منابع را بهینه کنند و مداخلات را برای رفع نیازهای خاص بخش‌هایی مانند بهداشت، آموزش، مالی و مدیریت محیط‌زیست تنظیم کنند. علاوه بر این، یادگیری ماشین از ارزیابی مستمر خط‌مشی‌ها پشتیبانی می‌کند و امکان نظارت لحظه‌ای و تنظیم سیاست‌ها بر اساس داده‌های به‌روز را فراهم می‌آورد.

Zhang et al, 2023 در پژوهشی با عنوان چارچوبی جدید برای ارزیابی و بهینه‌سازی خط‌مشی‌های تحول دیجیتال در صنعت ساخت‌وساز چین با مرور نظام‌مند متون دریافتند که ارزیابی انجام‌شده از خط‌مشی‌های تحول دیجیتال بر اساس نظریه ابزار خط‌مشی، نشان داد که: موضوعات خط‌مشی بیشتر مشتمل بر یکپارچه‌سازی ساختمان‌های پیش‌ساخته، ساخت سیستم فناوری دیجیتال، تحول و ارتقاء شرکت‌ها و ساخت پلت فرم‌های هوشمند است و تا حدی هم مبتنی بر تقاضا است. از نظر ارزیابی خط‌مشی، از ۲۵ خط‌مشی مورد تحلیل، ۴ خط‌مشی عالی، ۱۳ خط‌مشی خوب، ۵ خط‌مشی متوسط و ۳ خط‌مشی نمره قبولی کسب نمودند. میانگین نمره خط‌مشی‌ها خوب بود که نشان می‌دهد تدوین متن خط‌مشی درست و صحیح و معقول انجام‌شده است. مشکل برخی از خط‌مشی‌های موجود ناشی از کوتاه بودن خط‌مشی، نامشخص بودن نیازهای سیاسی و وجود مشوق‌های فردی در آن‌ها بود. علاوه بر این Wicaksana et al, 2022 در پژوهشی کیفی اکتشافی با عنوان ارزیابی خط‌مشی تأمین بودجه روستایی برای غلبه بر تأثیر همه‌گیری COVID-19 نشان دادند که مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی خط‌مشی عمومی شامل اثربخشی، کارایی، کفایت، برابری و پاسخ‌گویی می‌باشند. در مطالعه Gilardi, 2022 با عنوان فناوری دیجیتال، خط‌مشی و خط‌مشی‌گذاری ضمن مرور ادبیات ارزیابی خط‌مشی‌گذاری دریافتند که فناوری دیجیتال بر دموکراسی‌های لیبرال با تمرکز بر سه جنبه‌کلیدی سیاست دموکراتیک شامل ارتباطات سیاسی، مشارکت سیاسی و سیاست‌گذاری تأثیر گذاشته است. فناوری دیجیتال در کل فرآیند خط‌مشی‌نفوذ می‌کند و بر جریان اطلاعات در میان شهروندان و بازیگران خط‌مشی، ارتباط بین توده‌های عمومی و نخبگان سیاسی و توسعه پاسخ‌های سیاسی به مشکلات اجتماعی تأثیر می‌گذارد. مطالعه Supriyanto et al, 2021 با عنوان مطالعه ادبیات در مورد استفاده از داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی در سیاست‌گذاری در اندونزی نشان داد که پویایی در اجرای خدمات عمومی با توجه به اینکه این یک خواسته جامعه است، نیازمند تصمیم‌گیری مناسب و سریع است. بنابراین، کلان داده و هوش مصنوعی می‌توانند به خط‌مشی‌گذاران کمک کنند تا بهترین خط‌مشی‌ها را تدوین، اجرا و ارزیابی نمایند.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف «کاربردی»، از نظر زمان «مقطعی»، از نظر مکان اجرا «میدانی» و از نظر نحوه گردآوری داده-ها، آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی- کمی) بود که مراحل انجام آن به شرح ذیل است:

مرحله کیفی:

در این مرحله، با توجه هدف اصلی پژوهش مبنی بر تدوین الگوی نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال، از رویکرد کیفی از نوع تحلیل مضمون استفاده شد. استخراج و تحلیل داده‌ها طبق رویکرد استقرایی (جزء به کل) انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل صاحب‌نظران آگاه به موضوع و قلمرو اجرایی پژوهش بود. صاحب‌نظران شامل اساتید دانشگاهی (مدیریت دولتی و بانکداری دیجیتال) و مدیران اجرایی بانک کارآفرین بودند. برآورد حجم نمونه بر اساس رسیدن مفاهیم استخراجی به اشباع نظری (با ۱۵ نفر) انجام شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و قضاوتی بود. ابزار پژوهش در بخش کیفی شامل مصاحبه اکتشافی از طریق یک چارچوب سؤالات باز پاسخ به همراه پیوست اطلاعات مرتبط بود. بدین صورت که پرسش اصلی پیرامون شاخص‌های الگوی نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال مطرح شد و متناسب با پاسخ آن‌ها، سؤال‌های جزئی‌تری طرح شد. در مصاحبه، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری‌که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، مدل به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به مدل داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. از آنجایی که مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهش‌گر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد؛ کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهش‌گر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۵ مصاحبه در طی دوره شش‌ماهه، تحلیل داده‌ها نشان داد که داده جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نشد؛ زیرا درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول (۱) نشان داده شده است.

برای احصاء نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که به شیوه قیاسی اجرا شد. در به‌منظور افزایش روایی یافته‌ها از روش‌های زیر استفاده شد: ۱- استفاده از منابع مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها. ۲- بررسی داده‌ها توسط یک دستیار ۳- مشارکت یک متخصص آشنا (دکتری مدیریت دولتی و بانکداری دیجیتال) به روش و موضوع پژوهش ۴- شناسایی جهت‌گیری‌ها از طریق پرسش سؤال‌های مکرر در حین تحلیل داده‌ها. روایی پژوهش از طریق انتخاب شایسته نمونه، کنترل روایی درونی حین انجام مصاحبه، توافق بین مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره مدیریت دولتی) و محاسبه ضریب کاپا کنترل و تأیید گردید.

$$\frac{0.74}{1} = (\text{میزان توافق مورد انتظار} - 1) / (\text{میزان توافق مورد انتظار} - \text{ضریب کاپا})$$

جهت تحلیل مفاهیم مستخرج از سه مرحله کدگذاری و دسته‌بندی استفاده گردید: کدگذاری اولیه (استخراج مضامین پایه)، کدگذاری متمرکز (استخراج مضامین سازمان‌دهنده)، کدگذاری محوری (استخراج مضامین فراگیر). هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، کار کدگذاری آن‌ها (طبقه‌بندی تفکیک یا ادغام؛ مقایسه تفاوت‌ها و تشابهات و سایر) طی سه مرحله نیز انجام می‌گردید.

جدول (۱) ویژگی‌های افراد شرکت‌کننده در پژوهش

شماره شرکت‌کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت	شماره شرکت‌کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت
۱	مدیر	مرد	۹	هیئت علمی	زن
۲	مدیر	زن	۱۰	هیئت علمی	مرد
۳	مدیر	مرد	۱۱	مدیر	مرد
۴	مدیر	مرد	۱۲	مدیر	مرد
۵	مدیر	مرد	۱۳	هیئت علمی	مرد
۶	مدیر	مرد	۱۴	هیئت علمی	مرد
۷	هیئت علمی	زن	۱۵	مدیر	زن
۸	مدیر	زن			

مرحله کمی:

در این مرحله، در راستای اعتبارسنجی الگوی استخراج‌شده در مرحله کیفی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر این اساس ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای بود که مبتنی بر عوامل احصاء شده در مرحله کیفی و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده بود. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش، شامل ۱۲۰ نفر از کارشناسان بانکداری دیجیتال بانک کارآفرین بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده موردبررسی، از تمایل لازم برای مشارکت در پژوهش نیز برخوردار بودند. از این‌رو، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب شدند. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد، بدین‌صورت که سؤال‌های پرسشنامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه مدیریت دولتی و بانکداری دیجیتال قرار گرفت و آن‌ها به تأیید سؤال‌ها پرداختند. همچنین، پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۵۲ محاسبه گردید که مقداری مناسب است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این مرحله از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) با نرم‌افزار SmartPls نسخه ۳ استفاده شد. قبل از انجام محاسبات روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، کفایت حجم نمونه با بهره‌گیری از شاخص KMO و آزمون بارتلت و همچنین، نرمال بودن داده‌ها با آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف بررسی شد که نتایج نشان داد که حجم نمونه کافی است و داده‌ها برای انجام محاسبات مدل‌سازی معادلات ساختاری مناسب است.

۴- یافته‌ها

یافته‌های مرحله کیفی

یافته‌های بخش کیفی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش (الگوی نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال چگونه است؟) از طریق تحلیل مضمون به دست آمد. برای طراحی الگوی پژوهش با روش تحلیل مضمون، ضمن آماده‌سازی داده‌ها، سه مرحله کدگذاری اولیه (استخراج مضامین پایه)، کدگذاری متمرکز (استخراج مضامین سازمان‌دهنده)، کدگذاری محوری (استخراج مضامین فراگیر) انجام شود. در این تحقیق پس از طراحی سؤالات، نسبت به انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان اقدام شد. مطالب بیان‌شده در مصاحبه‌ها مبنای انجام مراحل کدگذاری و نیز طراحی الگو قرار گرفت. متن مصاحبه‌ها توسط محقق به دقت بررسی شد و از محتوای آن‌ها یادداشت‌برداری انجام شد. مثلاً، در پاسخ به این سؤال که: مهم‌ترین شاخص‌های الگوی نظارت بر اثربخشی خطمشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال کدام‌اند؟ یکی از خبرگان این‌طور بیان کرد که: «سرخ پذیرش خدمات دیجیتال توسط مشتریان می‌تواند به‌عنوان یکی از روش‌های اندازه‌گیری و نظارت بر اثربخشی خطمشی بانکداری در عصر دیجیتال مفید باشد».

خبره دیگری پاسخ خود را این‌طور بیان کرد که: «حاشیه سود خالص بانکداری دیجیتال (تفاوت بین درآمد حاصل از سود و پرداختی نسبت به کل دارایی‌ها) و تعهد بانک به گسترش خدمات دیجیتال با ماهیت فعالیت بانک‌ها همخوانی دارد». یکی دیگر از خبرگان این‌گونه پاسخ داد که: «بانک‌ها به دنبال کاهش هزینه‌های عملیاتی خود متعاقب استفاده از فناوری‌های دیجیتال هستند».

پس از استخراج محتوای مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج شد. کدگذاری اولیه به دنبال آن است که داده‌ها و پدیده‌ها را در قالب مفاهیم عرضه نماید. عبارات یا گزاره‌ها (کلمات منفرد یا مجموعه‌ای کوچک از چند کلمه) بر اساس واحدهای معنایی دسته‌بندی می‌شوند تا مفاهیم (کدها) به آن الصاق شوند. گاه بر اساس کدگذاری اولیه، ده‌ها کد به دست می‌آید. سپس، کدگذاری متمرکز انجام شد. با کدگذاری متمرکز است که روابط و نسبت‌های میان مقوله‌ها باز می‌شوند. زمانی که یک مقوله شناسایی شد، محقق به داده‌ها برمی‌گردد تا مقوله‌هایی را اطراف آن شناسایی کند. درحالی‌که کدگذاری اولیه، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌کند. نتایج کدگذاری در مرحله کیفی پژوهش نشان داد که از مجموع ۳۳ کد استخراج‌شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۷ کد به نظارت بر حوزه فناوری و نوآوری بانک، ۱۰ کد به نظارت بر حوزه عملکرد سازمانی بانک، ۸ کد به نظارت بر حوزه بازار و مشتریان بانک و ۸ کد نیز به بعد نظارت بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی خطمشی اختصاص داشت. در جدول (۲) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراجی نشان داده‌شده است.

جدول (۲) مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر الگوی تحقیق

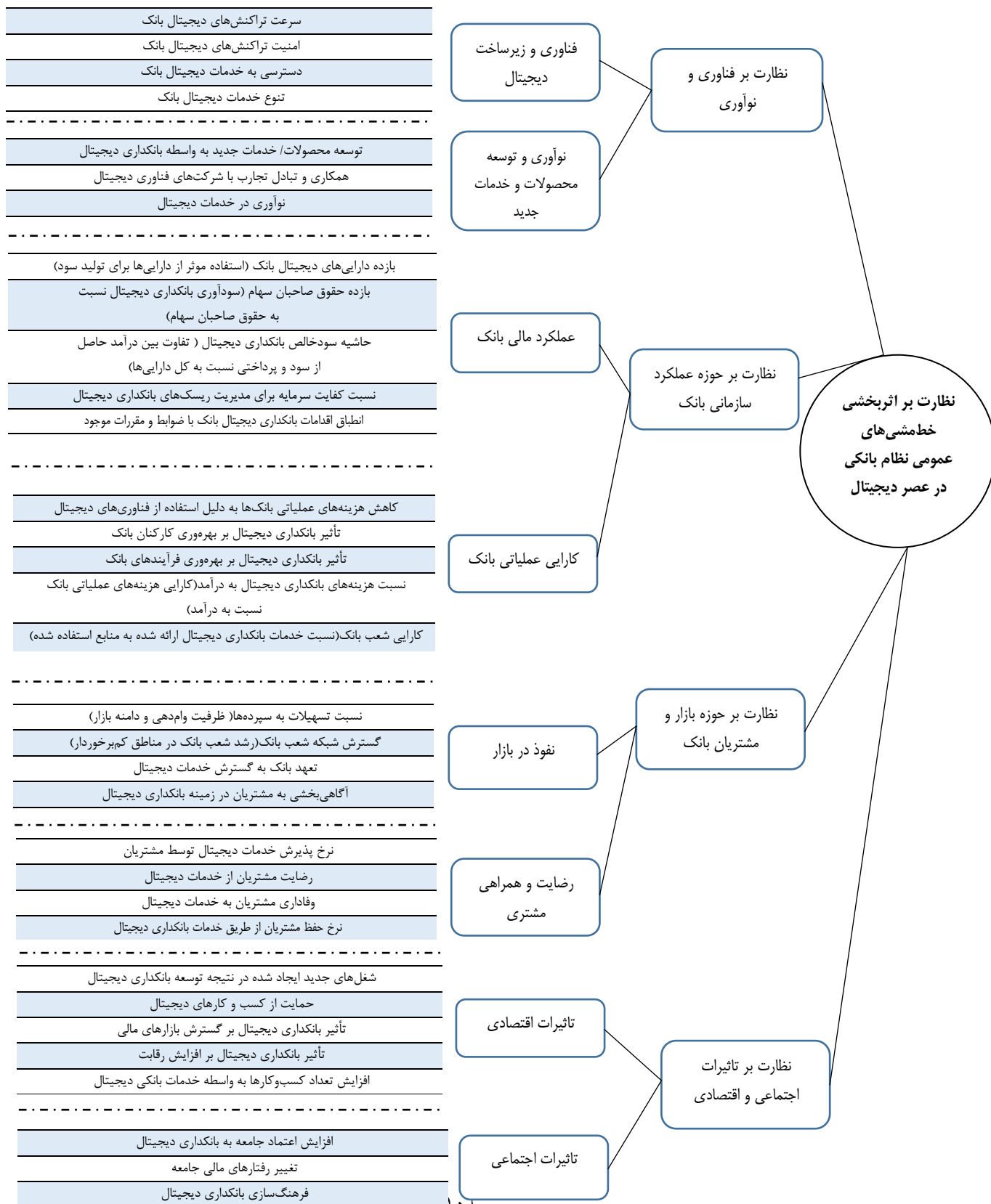
مضامین پایه	مضامین سازمان-دهنده	مضامین فراگیر
سرعت تراکنش های دیجیتال بانک	فناوری و زیرساخت دیجیتال	نظارت بر حوزه فناوری و نوآوری
امنیت تراکنش های دیجیتال بانک		
دسترسی به خدمات دیجیتال بانک		
تنوع خدمات دیجیتال بانک		
توسعه محصولات/ خدمات جدید به واسطه بانکداری دیجیتال	نوآوری و توسعه محصولات/خدمات جدید	
همکاری و تبادل تجارب با شرکت های فناوری دیجیتال		
نوآوری در خدمات دیجیتال		
بازده دارایی های دیجیتال بانک (استفاده مؤثر از دارایی ها برای تولید سود)	عملکرد مالی بانک	نظارت بر حوزه عملکرد سازمانی بانک
بازده حقوق صاحبان سهام (سودآوری بانکداری دیجیتال نسبت به حقوق صاحبان سهام)		
حاشیه سود خالص بانکداری دیجیتال (تفاوت بین درآمد حاصل از سود و سود پرداختی را نسبت به کل دارایی ها)		
نسبت کفایت سرمایه برای مدیریت ریسک های بانکداری دیجیتال		
انطباق اقدامات بانکداری دیجیتال بانک با ضوابط و مقررات موجود		
کاهش هزینه های عملیاتی بانک ها به دلیل استفاده از فناوری های دیجیتال	کارایی عملیاتی بانک	
تأثیر بانکداری دیجیتال بر بهره وری کارکنان بانک		
تأثیر بانکداری دیجیتال بر بهره وری فرآیندهای بانک		
نسبت هزینه های بانکداری دیجیتال به درآمد (کارایی مدیریت هزینه های عملیاتی بانک نسبت به درآمد)		
کارایی شعب بانک (نسبت خدمات بانکداری دیجیتال ارائه شده به منابع استفاده شده)		
نسبت تسهیلات به سپرده ها (ظرفیت وام دهی و دامنه بازار)	نفوذ در بازار	نظارت بر حوزه بازار و مشتری
گسترش شبکه شعب بانک (رشد شعب بانک در مناطق کم برخوردار)		

جدول (۲) مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر الگوی تحقیق

مضامین پایه	مضامین سازمان - دهنده	مضامین فراگیر
تعهد بانک به گسترش خدمات دیجیتال	رضایت و همراهی مشتری	
آگاهی بخشی به مشتریان در زمینه بانکداری دیجیتال		
نرخ پذیرش خدمات دیجیتال توسط مشتریان		
رضایت مشتریان از خدمات دیجیتال		
وفاداری مشتریان به خدمات دیجیتال		
نرخ حفظ مشتریان از طریق خدمات بانکداری دیجیتال		
شغل های جدید ایجاد شده در نتیجه توسعه بانکداری دیجیتال	تأثیرات اقتصادی	نظارت بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی خط مشی
حمایت از کسب و کارهای دیجیتال		
تأثیر بانکداری دیجیتال بر گسترش بازارهای مالی		
تأثیر بانکداری دیجیتال بر افزایش رقابت		
افزایش تعداد کسب و کارها به واسطه خدمات بانکی دیجیتال		
افزایش اعتماد جامعه به بانکداری دیجیتال	تأثیرات اجتماعی	
تغییر رفتارهای مالی جامعه		
فرهنگ سازی بانکداری دیجیتال		

با توجه به نتایج بخش کیفی، الگوی پژوهش با ۳۳ شاخص، ۸ مؤلفه و ۴ بعد طراحی شد که در نمودار (۱) نشان داده شده است. شرح الگوی نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال به صورت روایت گونه و بر مبنای تحلیل مضمون بدین صورت است: الگوی نظارت بر خط مشی های عمومی بانکداری دیجیتال چارچوبی نظام مند برای نظارت و ارزیابی اثربخشی سیاست های بانکداری دیجیتال در چهار حوزه کلیدی ارائه می دهد: نظارت بر حوزه فناوری و نوآوری (شامل شاخص های امنیت، سرعت تراکنش ها و توسعه خدمات جدید)، نظارت بر عملکرد سازمانی بانک (مانند سودآوری، کارایی عملیاتی و انطباق با مقررات)، نظارت بر حوزه بازار و مشتری (شامل نفوذ در بازار و رضایت مشتریان) و نظارت بر تأثیرات اجتماعی-اقتصادی خط مشی (از جمله اشتغال زایی، شمول مالی و تغییر رفتارهای اقتصادی). این الگو با ترکیب شاخص های کمی و کیفی، به سیاست گذاران امکان می دهد تا با نظارت مستمر، اصلاح به موقع خط مشی ها و تقویت زیرساخت ها، بهره وری، امنیت و عدالت دسترسی به خدمات مالی دیجیتال را تضمین کنند.

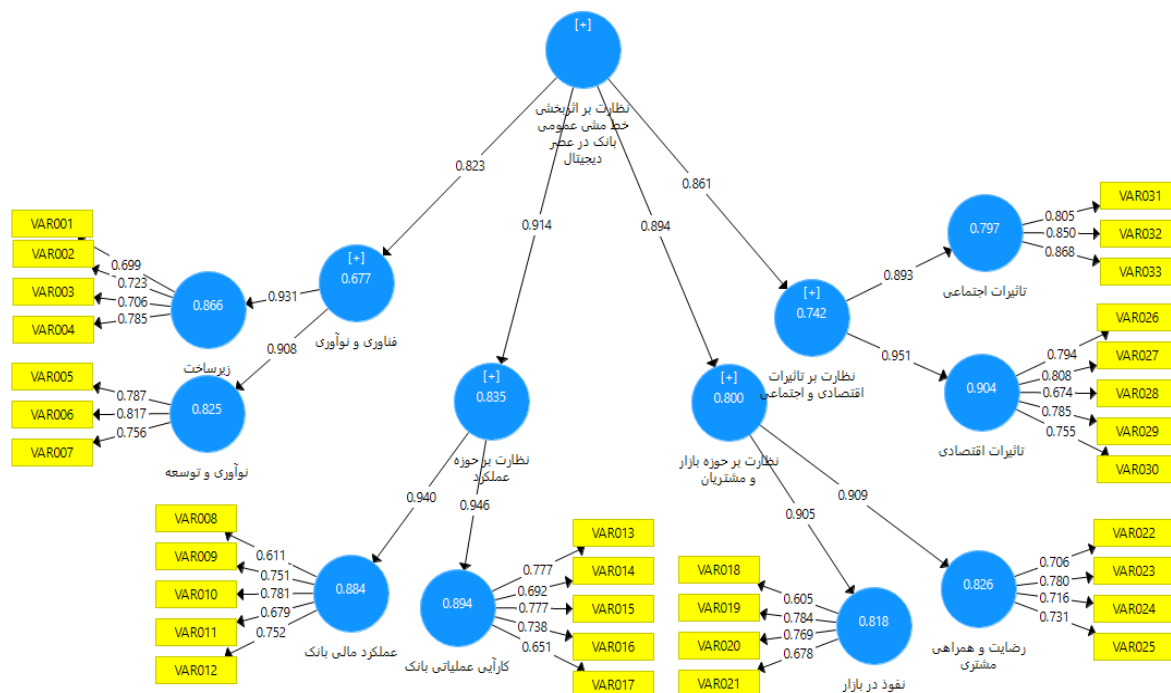
نمودار (۱) الگوی نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال



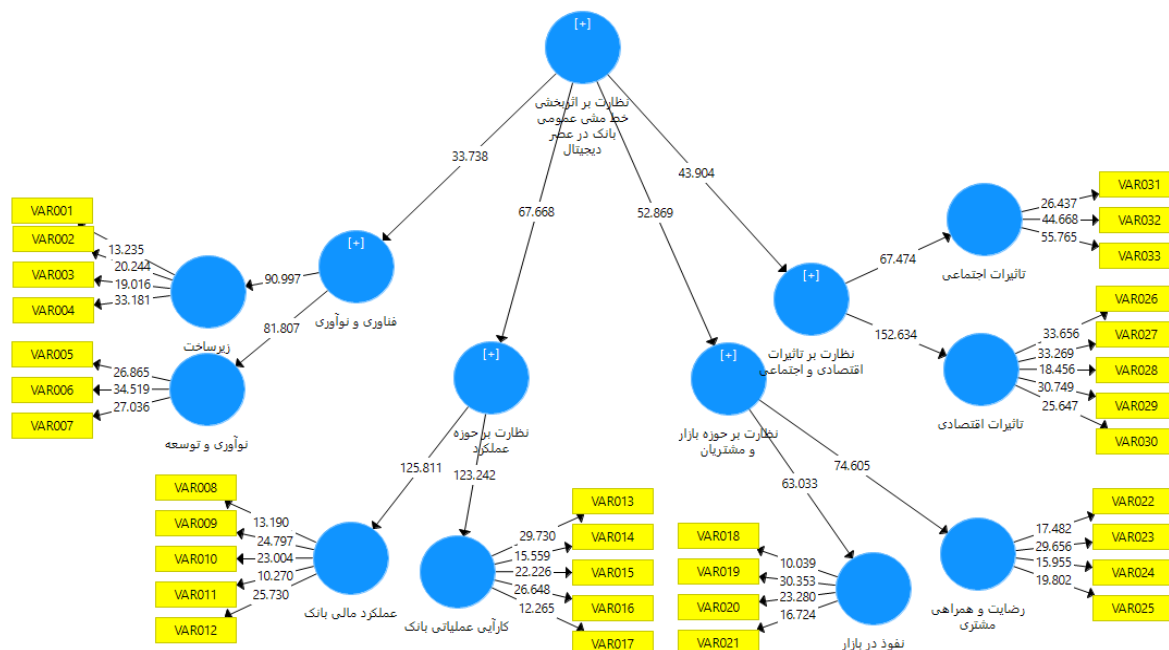
یافته‌های مرحله کمی

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای اعتبارسنجی الگوی نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار SmartPls به دست آمد که خروجی آن در نمودارهای ۲ و ۳ نشان داده شده است.

نمودار (۲) خروجی نرم‌افزار در حالت تخمین استاندارد



نمودار (۳) خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب معناداری



بررسی خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی داری نشان داد که نظارت بر حوزه فناوری و نوآوری با ضریب استاندارد ۰/۸۲۳ و عدد معناداری ۳۳/۷۳۸، نظارت بر حوزه عملکرد با ضریب استاندارد ۰/۹۱۴ و عدد معناداری ۶۷/۶۶۸، نظارت بر حوزه بازار و مشتریان با ضریب استاندارد ۰/۸۹۴ و عدد معناداری ۵۲/۸۶۹ و نظارت بر تأثیرات اقتصادی و اجتماعی با ضریب استاندارد ۰/۸۶۱ و عدد معناداری ۴۳/۹۰۴ تأیید شدند و این ضرایب نشان می دهد که مقوله های شناسایی شده همبستگی بالایی با نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی بانک در عصر دیجیتال دارند و به خوبی توانسته اند تغییرات آن را تبیین نمایند. همچنین تمامی ضرایب به دست آمده معنادارند. زیرا مقدار آن ها از عدد ۱،۹۶ بزرگ تر و از عدد ۱،۹۶- کوچک تر است. بر اساس نتایج این تحلیل، همه شاخص های به دست آمده نیز، تأیید شدند. بر اساس نتایج این تحلیل، همه ۳۳ شاخص به دست آمده نیز، تأیید شدند. در جدول (۳) شاخص ها و مقادیر مربوط به الگوی نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی بانک در عصر دیجیتال نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیان گر پایایی پرسشنامه است.

جدول (۳) شاخص ها و مقادیر الگوی نظارت بر اثربخشی خط مشی های عمومی بانک در عصر دیجیتال

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R^2)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
نظارت بر نوآوری و فناوری	۰/۵۳	۰/۱	۰/۶۸	۰/۸۴	۰/۵۳
نظارت بر عملکرد سازمانی	۰/۵۴	۰/۳	۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۵۴
نظارت بر بازار و مشتریان	۰/۵۱	۰/۰	۰/۸۰	۰/۷۶	۰/۵۱
نظارت بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی	۰/۵۲	۰/۸	۰/۷۴	۰/۸۱	۰/۵۲

بررسی شاخص پایایی ترکیبی مدل اندازه گیری نشان داد مقادیر هر سازه بالای ۰/۷ است که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود که نشان دهنده قابلیت تعمیم پذیری مدل در یک نمونه دیگر از همان جامعه است. معیار ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول (۴) متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۷۶ بود که بزرگ تر از مقدار ۰،۳۳ بوده و مؤید برازش مناسب مدل است.

جدول (۴) میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرها

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
نظارت بر نوآوری و فناوری	۰/۵۳	۰/۶۸
نظارت بر عملکرد سازمانی	۰/۵۴	۰/۸۳
نظارت بر بازار و مشتریان	۰/۵۱	۰/۸۰
نظارت بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی	۰/۵۲	۰/۷۴
میانگین	۰/۵۳	۰/۷۶
GOF	۰/۶۳	$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

برازش کلی مدل نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{فرمول (۱)} \quad \sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

میانگین Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و $Ave\ R^2$ سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به مقادیر جدول (۴) و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۳، نشان از برازش بسیار مناسب نتایج تحقیق است.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، تدوین الگوی نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال بود. عدم وجود الگویی جهت بهره‌مندی از آن در تدوین الگوی نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال، محقق را بر آن داشت تا به ارائه الگویی در این زمینه بپردازد. از آنجایی که عصر دیجیتال و تحولات ناشی از آن، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف خط‌مشی‌های عمومی حوزه بانکداری و توسعه و پیشرفت آن‌ها دارند؛ لذا در این مسیر تدوین الگویی برای نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال ضروری به نظر می‌رسید و این موضوع نقش و سهم پژوهش حاضر در تدوین الگوی نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال را آشکار می‌سازد. بر این اساس در گام اول پژوهش مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی احصا شد. در گام دوم از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جهت اخذ نظرات خبرگان و فن تحلیل مضمون (تم) جهت تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد و الگوی نهایی تحقیق احصا گردید. نتایج به‌دست‌آمده می‌تواند بینش مفیدی را در اختیار مدیران نظام بانکی به‌منظور شناخت شاخص‌های نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال قرار دهد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش الگوی نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال شامل چهار بعد نظارت بر حوزه فناوری و نوآوری (با دو مؤلفه فناوری و زیرساخت دیجیتال نوآوری و توسعه محصولات/خدمات جدید)، حوزه عملکرد سازمانی بانک (با دو مؤلفه عملکرد مالی بانک و کارایی عملیاتی بانک)، حوزه بازار و مشتری (با دو مؤلفه نفوذ در بازار و رضایت و همراهی مشتری) و تأثیرات اجتماعی و اقتصادی خط‌مشی‌های عمومی (با دو مؤلفه تأثیرات اقتصادی و تأثیرات اجتماعی) است. این یافته‌های با نتایج پژوهش [Kia et al, 2022](#)، [Dehbalaei et al, 2023](#)، [Azami et al, 2025](#).

[Chy & Reynilda & Renal, 2025](#), [Hajatpour et al, 2017](#), [Hoseinpor et al, 2018](#), [Goudarzi et al, 2021](#), [Supriyanto et al, 2021](#), [Gilardi, 2022](#), [Wicaksana et al, 2022](#), [Zhang et al, 2023](#), [Buadi, 2024](#) همخوانی دارد.

طبق نتایج پژوهش، اولین بعد الگو، بعد نظارت بر حوزه فناوری و نوآوری است که شامل دو مؤلفه فناوری و زیرساخت دیجیتال نوآوری و توسعه محصولات/خدمات جدید است. در مورد فناوری و زیرساخت دیجیتال، شاخص‌هایی مانند سرعت تراکنش‌های دیجیتال، امنیت آن‌ها، دسترسی به خدمات دیجیتال و تنوع این خدمات نقش اساسی در سنجش عملکرد بانک‌ها دارند؛ این شاخص‌ها به ارزیابی کیفیت فناوری‌های موجود و توانایی بانک در ارائه خدمات کارآمد و ایمن کمک می‌کنند. از سوی دیگر، برای سنجش نوآوری و توسعه محصولات/خدمات جدید، رصد شاخص‌هایی مانند میزان توسعه خدمات جدید از طریق بانکداری دیجیتال، همکاری با شرکت‌های فناوری و نوآوری در طراحی خدمات ضروری است؛ این شاخص‌ها به بانک‌ها کمک می‌کنند تا نه تنها نیازهای فعلی مشتریان را برآورده کنند، بلکه با ایجاد ارزش افزوده و پاسخگویی به چالش‌های نوظهور، پیش‌تاز بازار باشند. بنابراین، این دو مؤلفه به‌طور هماهنگ به بهبود فناوری و نوآوری در بانکداری دیجیتال کمک می‌کنند و زمینه را برای ارتقای تجربه مشتریان و رقابت‌پذیری بانک‌ها فراهم می‌سازند.

دومین بعد الگو، نظارت بر حوزه عملکرد سازمانی بانک با دو مؤلفه عملکرد مالی بانک و کارایی عملیاتی بانک است. برای رصد عملکرد مالی بانک می‌توان از شاخص‌هایی همچون بازده دارایی‌های دیجیتال بانک (استفاده مؤثر از دارایی‌ها برای تولید سود)، بازده حقوق صاحبان سهام (سودآوری بانکداری دیجیتال نسبت به حقوق صاحبان سهام)، حاشیه سود خالص بانکداری دیجیتال (تفاوت بین درآمد حاصل از سود و سود پرداختی نسبت به کل دارایی‌ها)، نسبت کفایت سرمایه برای مدیریت ریسک‌های بانکداری دیجیتال و انطباق اقدامات بانکداری دیجیتال بانک با ضوابط و مقررات موجود بهره گرفت. در مقابل نظارت بر کارایی عملیاتی بانک از طریق شاخص‌های کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها به دلیل استفاده از فناوری‌های دیجیتال، تأثیر بانکداری دیجیتال بر بهره‌وری کارکنان بانک، تأثیر بانکداری دیجیتال بر بهره‌وری فرآیندهای بانک، نسبت هزینه‌های بانکداری دیجیتال به درآمد (کارایی مدیریت هزینه‌های عملیاتی بانک نسبت به درآمد) و کارایی شعب بانک (نسبت خدمات بانکداری دیجیتال ارائه‌شده به منابع استفاده‌شده) قابل حصول است.

سومین بعد الگو، نظارت بر حوزه بازار و مشتریان با دو مؤلفه نفوذ در بازار و رضایت و همراهی مشتری است. در این راستا شاخص‌های نسبت تسهیلات به سپرده‌ها (ظرفیت وام‌دهی و دامنه بازار)، گسترش شبکه شعب بانک (رشد شعب بانک در مناطق کم برخوردار)، تعهد بانک به گسترش خدمات دیجیتال و آگاهی‌بخشی به مشتریان در زمینه بانکداری دیجیتال می‌توانند به بانک کمک کنند تا میزان نفوذ در بازار را اندازه‌گیری کنند. در مقابل، نظارت بر رضایت و همراهی مشتری از طریق شاخص‌های نرخ پذیرش خدمات دیجیتال توسط مشتریان، رضایت مشتریان از خدمات دیجیتال، وفاداری مشتریان به خدمات دیجیتال و نرخ حفظ مشتریان از طریق خدمات بانکداری دیجیتال می‌تواند زمینه را برای بهبود مستمر حوزه نظارت بر حوزه بازار و مشتریان فراهم کند.

بر اساس نتایج پژوهش، چهارمین بعد الگو، تأثیرات اجتماعی و اقتصادی خط‌مشی‌های عمومی با دو مؤلفه تأثیرات اقتصادی و تأثیرات اجتماعی است. برای سنجش تأثیرات اقتصادی خط‌مشی عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال، شاخص‌ها و معیارهای متنوعی باید موردبررسی قرار گیرند که استفاده از شاخص‌هایی همچون شغل‌های جدید ایجادشده در نتیجه توسعه بانکداری دیجیتال، حمایت از کسب‌وکارهای دیجیتال، تأثیر بانکداری دیجیتال بر گسترش بازارهای مالی، تأثیر بانکداری دیجیتال بر افزایش رقابت و افزایش تعداد کسب‌وکارها به‌واسطه خدمات بانکی دیجیتال برای شناخت اقتصادی خط‌مشی‌های عمومی و شاخص‌های افزایش اعتماد جامعه به بانکداری دیجیتال، تغییر رفتارهای مالی جامعه، فرهنگ‌سازی بانکداری دیجیتال برای بررسی تأثیرات اجتماعی آن‌ها و ایجاد زمینه‌های بهبود در شرایط مفید خواهد بود.

درمجموع، یافته‌های این پژوهش با ارائه یک الگوی چهاربعدی، تصویری جامع و منسجم از نحوه نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال ترسیم می‌کند. این الگو با در نظر گرفتن ابعاد فناوری و نوآوری، عملکرد سازمانی، بازار و مشتری و نیز تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، امکان ارزیابی چندلایه و دقیق‌تری از میزان تحقق اهداف خط‌مشی‌های عمومی را فراهم می‌سازد. استفاده از این الگو می‌تواند به تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران بانکی کمک کند تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف موجود، اصلاحات لازم را در مسیر طراحی و اجرای سیاست‌های دیجیتال اعمال نمایند و از این طریق، زمینه‌ساز ارتقای اثربخشی نظام بانکی کشور در فضای رقابتی و پویای عصر دیجیتال شوند.

دستاوردهای این پژوهش از آن جهت نوین و متمایز هستند که برای نخستین بار الگویی جامع، بومی‌سازی شده و چندبعدی برای نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال ارائه می‌دهد. برخلاف پژوهش‌های پیشین که عمدتاً رویکردی کلی، نظری یا محدود به یک بعد خاص (نظیر عملکرد مالی یا فناوری) داشته‌اند، این تحقیق با تلفیق چهار بعد کلیدی شامل فناوری و نوآوری، عملکرد سازمانی، بازار و مشتری و تأثیرات اجتماعی-اقتصادی، به طراحی الگویی دقیق با شاخص‌های عملیاتی و قابل‌سنجش پرداخته است. بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل مضمون، مشارکت خبرگان بانکی و توجه به پیامدهای اجتماعی خط‌مشی‌ها، از دیگر ویژگی‌های بدیع این پژوهش است که آن را به ابزاری کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران در نظام بانکی تبدیل می‌کند.

بر اساس چهار بعد اصلی الگوی نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی نظام بانکی در عصر دیجیتال، پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌شود:

بعد نظارت بر فناوری و نوآوری بانک:

- به‌روزرسانی مستمر زیرساخت‌های دیجیتال از طریق سرمایه‌گذاری در تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای افزایش سرعت و امنیت تراکنش‌ها.

- توسعه خدمات بانکی دیجیتال نوآورانه از طریق ایجاد گروه‌های مشترک با شرکت‌های فین‌تک برای طراحی خدمات مالی جدید بر بستر هوش مصنوعی و بلاک‌چین.

- پایش و ارزیابی کیفیت خدمات دیجیتال از طریق طراحی داشبوردهای مدیریتی برای رصد شاخص‌هایی مانند نرخ خطا در تراکنش‌ها، رضایت کاربران از اپلیکیشن‌های بانکی و میانگین زمان پاسخ‌گویی به درخواست‌های دیجیتال.

بعد نظارت بر عملکرد سازمانی بانک:

- تحلیل مستمر بازده مالی ابزارهای دیجیتال از طریق به‌کارگیری مدل‌های تحلیلی جهت سنجش سودآوری پروژه‌های دیجیتال و بازده سرمایه‌گذاری در بانکداری الکترونیک.

- کاهش هزینه‌های عملیاتی از طریق خودکارسازی از طریق استفاده از خودکارسازی رباتیک فرآیندها برای جایگزینی وظایف تکراری و کاهش هزینه‌های نیروی انسانی.

- پایش بهره‌وری کارکنان و فرآیندها از طریق ارزیابی تأثیر ابزارهای دیجیتال بر بهره‌وری کارکنان با استفاده از شاخص‌هایی مانند زمان انجام عملیات، تعداد خطاهای انسانی و نرخ تکمیل به‌موقع.

بعد نظارت بر حوزه مشتریان و بازار بانک:

- افزایش دسترسی خدمات دیجیتال در مناطق محروم از طریق طراحی اپلیکیشن‌های سبک و قابل‌استفاده در مناطق کم‌برخوردار با اینترنت ضعیف و افتتاح شعب دیجیتال کوچک.

- برنامه‌های آموزشی برای مشتریان از طریق اجرای کمپین‌های اطلاع‌رسانی و آموزشی برای ارتقای سواد دیجیتال مشتریان و افزایش پذیرش خدمات الکترونیکی.
- رصد دقیق رضایت مشتریان از طریق استفاده از ابزارهای نظرسنجی هوشمند و تحلیل داده‌های بازخوردی برای بهینه‌سازی تجربه کاربری و افزایش نرخ حفظ مشتری.
- بعد نظارت بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی بانک:
- ایجاد فرصت‌های شغلی نوین از طریق حمایت از استارت‌آپ‌های حوزه فین‌تک از طریق تسهیلات ویژه و مراکز رشد درون‌بانکی.
- سنجش مستمر اثرات اجتماعی بانکداری دیجیتال از طریق انجام مطالعات اجتماعی برای ارزیابی تغییرات رفتاری مشتریان و تأثیر بر اعتماد عمومی به نظام بانکی.
- فرهنگ‌سازی عمومی در زمینه بانکداری دیجیتال از طریق تولید محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و برنامه‌های تلویزیونی/اینترنتی برای ترویج فرهنگ استفاده امن و مؤثر از خدمات دیجیتال.

ازجمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری تحقیق به خبرگان حوزه بانکداری و خط‌مشی‌گذاری عمومی اشاره کرد که ممکن است دیدگاه‌های ارائه‌شده را به طیف خاصی از تخصص‌ها محدود کرده باشد. همچنین، به دلیل استفاده از روش کیفی و تحلیل مضمون، امکان تعمیم کامل نتایج به تمامی بانک‌ها و ساختارهای بانکی کشور وجود ندارد. علاوه بر این، تغییرات سریع فناوری در عصر دیجیتال ممکن است باعث شود برخی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در گذر زمان نیاز به بازنگری داشته باشند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، الگوی ارائه‌شده در سایر حوزه‌های خدمات عمومی در عصر دیجیتال نظیر بیمه، آموزش و بهداشت نیز مورد آزمون قرار گیرد. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان الگوهای نظارت در نظام‌های بانکی کشورهای مختلف، می‌تواند به ارتقاء و بومی‌سازی بهتر الگو کمک کند. به کارگیری روش‌های کمی برای سنجش روابط بین ابعاد الگو، بررسی اثر فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین در بهبود سازوکارهای نظارتی و تحلیل موانع اجرایی پیاده‌سازی الگو در نظام بانکی ایران، از دیگر موضوعات قابل توجه در پژوهش‌های آتی هستند.

References

- Aleshkovski, I., Bondarenko, V., & Ilyin, I. (2020). Global values, digital transformation and development strategy for global society: Conceptual framework. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 14(2-4), 120-134. <http://dx.doi.org/10.1504/IJFIP.2020.111243>
- Azami, A; Moghimi, S. M; Nargesian, A. (2025). Representing a Framework for Regulatory Impact Assessment of the Formulation of Cultural Policies. *Iranian Journal of Public Policy*, 11 (1), 25-40. DOI: <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2025.101188>[In Persian]
- Bellantuono, N., Nuzzi, A., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2021). Digital transformation models for the I4. 0 transition: Lessons from the change management literature. *Sustainability*, 13(23), 12941. <https://doi.org/10.3390/su132312941>
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2023). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and

predictive study. *Review of Managerial Science*, 1-35.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Chy, M. K. H., & Buadi, O. N. (2024). Role of machine learning in policy making and evaluation. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 0 [10.38124/ijisrt/IJISRT24OCT687]. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJISRT24OCT687>

Coelho, T. R., Pozzebon, M., & Cunha, M. A. (2022). Citizens influencing public policy- making: Resourcing as source of relational power in e- participation platforms. *Information Systems Journal*, 32(2), 344-376. <https://doi.org/10.1111/isj.12359>

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. *BBVA research*, 1, 1-10.

da Rosa, I., & de Almeida, J. (2018). Digital transformation in the public sector: Electronic procurement in Portugal. In *Digital multimedia: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 497-518). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3822-6.ch025>

Daneshfard; K. (2018). The Public Policy Making Process, Tehran, *Saffar Publications*. [In Persian]

Dehbalaei M, Memarzadeh Tehran G, Danesahfard K. Key Factors in Evaluating the Implementation of the Sustainable Urban Development Policy in the Framework of the Sixth Plan. *GeoRes* 2023; 38 (2) :161-170. <https://doi.org/10.58209/geores.38.2.161> [In Persian]

Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032. <https://doi.org/10.3390/su13042032>

Dung, N. T., & Tri, N. M. (2021). Digital transformation meets national development requirements. *Linguistics and Culture Review*, 5(S2), 892-905. <https://dx.doi.org/10.21744/lingcure.v5nS2.1536>

Florek-Paszkowska, A., Ujwary-Gil, A., & Godlewska-Dzioboń, B. (2021). Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times. <https://dx.doi.org/10.7341/20211741>

Gilardi, F. (2022). Digital Technology, Politics, and Policy-Making. *Elements in Public Policy*. <https://doi.org/10.1017/9781108887304>

Godarzi; F. Hamidi; K. Eslambolchi; A. (2021). Monitoring Key Success Factors in Comprehensive Banking Policy -Making: A Fuzzy Delphi Method (Case Study: Refah Bank). *Iranian Public Administration Studies*, 4(1):145-168. <https://doi.org/10.22034/jipas.2021.289435.1188> [In Persian]

Grime, M. M., & Wright, G. (2016). Delphi method. *Wiley statsref: Statistics reference online*, 1, 16. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07879>

Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5, 21-36. <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-03>

Hajatpour, S., Daneshfard, K., Amirnezhad, G., Taban, M. (2018). Presenting a model for evaluating public policies (after implementation) with a network governance approach (case study: Social Security Organization). *Quarterly Journal of Public Policy in Management* 8(4(28th issue, winter 2017):13-25. [In Persian]

Hoseinpor; D. Sharifzadeh; F. Nouri; R. Karimian; O. (2018). Developing a Framework to Monitor the General Policies Adopted by the Iranian Parliament. *Journal of Parliament and Strategy*, 25(94), 369-392. [In Persian]

Kalhorian, Reza. Khastar, Hamzeh. (2019). Decision-making and policy-making in the public sector, Tehran, *Sanjesh and Knowledge Publishing*. [In Persian]

Kia; Behzad. Jafari Samimi; A. Farhadi mahali; A. Tabari; M. (2023). Investigating the Impact of Criteria and Measures for Evaluating VAT Policy on Industry Development. *Iranian Monthly Journal of Political Sociology*, 5(11): 566-579. <https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.329773.3114>[In Persian]

Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>

Kurnia, UE, & Widhiasthini, NW (2021). Evaluation of the Cash Labor Intensive Policy on Village Fund Management in Empowering Village Communities In the 2015-2019 National Medium-Term Development Plan document 5, 148–161. <http://dx.doi.org/10.35308/jpp.v8i3.5368>

Małkowska, A., Urbaniec, M., & Kosała, M. (2021). The impact of digital transformation on European countries: Insights from a comparative analysis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(2), 325-355. <http://dx.doi.org/10.24136/eq.2021.012>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Mergoni, A., & De Witte, K. (2022). Policy evaluation and efficiency: a systematic literature review. *International transactions in operational research*, 29(3), 1337-1359. <https://doi.org/10.1111/itor.13012>

Peng, Y., & Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance?—From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100198. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>

Reynilda, R., & Renal, M. (2025). Evaluation of Public Sector Financial Management and Costing System in Improving Performance Effectiveness. *Economics and Digital Business Review*, 6(1), 1015-1033. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v6i1.2236>

Sari, D. P., Karmawan, K., & Julia, J. (2023). The Effect Of Policy, Government Performance, And Information Technology On The Quality Of Financial Statements Of The Provincial Government Of Bangka Belitung Islands. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(8), 1200-1213. <https://dx.doi.org/10.59141/jist.v4i8.655>

Sartika, I. (2011). Evaluation of Fishermen Empowerment Policy. *JIANA (Journal of State Administration)*, 11(2), 111–124. <https://doi.org/10.35308/jpp.v8i3.5368>

Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>

Supriyanto, E. E., Warsono, H., & Herawati, A. R. (2021). Literature Study on the Use of Big Data and Artificial Intelligence in Policy Making in Indonesia. *Administratio*, 12(2), 139-153. <http://dx.doi.org/10.23960/administratio.v12i2.235>

Tang, D. (2021). What is digital transformation? *The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, 64(1), 9-13. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1847813>

Tsindeliani, I. A., Proshunin, M. M., Sadovskaya, T. D., Popkova, Z. G., Davydova, M. A., & Babayan, O. A. (2022). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 165-180. <https://doi.org/10.1108/JMLC-02-2021-0011>



Türkmen, E.; Soyer, A. The Effects of Digital Transformation on Organizations. In Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems: Advances in E-Business Research; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2020; pp. 259–288.
<http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-1125-1.ch011>

Wicaksana, H. D., Setiyono, B., & Martini, R. (2022). Evaluation of the Policy for Providing BLT Village Funds for Overcoming the Impact of the COVID-19 Pandemic in Tirto District, Pekalongan Regency. Jurnal Public Policy, 8(3), 117-123.
<http://dx.doi.org/10.35308/jpp.v8i3.5368>

Zhang, J., Chen, M., Ballesteros-Pérez, P., Ke, Y., Gong, Z., & Ni, Q. (2023). A new framework to evaluate and optimize digital transformation policies in the construction industry: A China case study. *Journal of Building Engineering*, 70, 106388.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jobe.2023.106388>



Explaining the Relationship between Ethical Leadership and Innovation in Urban Management with the Mediating Role of Cognitive Flexibility: A Survey Study in Mashhad Municipality¹

ID

Mohammad Barzegar

Industrial Management, Department of Industrial Engineering and Management, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

ORCHID: 0009-0005-0636-0271

mohammadbarzzegar@gmail.com

ID

Mahdi Jahani

Industrial Management, Department of Industrial Engineering and Management, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

ORCHID: 0009-0007-7790-818X

Jhanymhdy70@gmail.com

ID

Vafa Arjmandinejad

Assistant Professor, Department of Management, Hekmat Razavi Institute of Higher Education, Mashhad, Iran.

ORCHID:0009-0006-5665-2392

vafaarjmandi@gmail.com

Received: 2025 April 18 | Revised: 2025 May 29 | Accepted: 2025 June 10

Abstract: This study aims to explain the relationship between ethical leadership and innovation in urban management, with the mediating role of cognitive flexibility in the context of Mashhad Municipality. The research employed a survey method using a standard questionnaire and simple random sampling with a sample size of 108 participants. The analysis results revealed that ethical leadership has a positive and significant effect on both innovation in urban management and cognitive flexibility. Additionally, cognitive flexibility significantly influences innovation in urban management. The correlation coefficients between ethical leadership and innovation in urban management (0.72), ethical leadership and cognitive flexibility (0.68), and cognitive flexibility and innovation in urban management (0.55) indicate strong relationships. Model fit indices such as the Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), and Chi-square to degrees of freedom ratio showed a good fit of the research model. All research hypotheses were confirmed, supporting the validity of the findings. One of the limitations of this study is its exclusive focus on Mashhad Municipality and the use of self-reported questionnaires, which may affect the accuracy and generalizability of the results. The study recommends that urban managers strengthen this type of leadership to enhance innovative processes in urban organizations.

Keywords: Ethical leadership, innovation, cognitive flexibility, urban management, Mashhad Municipality

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1291204341>



Extended Abstract

Introduction

Ethical leadership, as one of the most important aspects of organizational leadership in the contemporary world, particularly in management and urban settings, has garnered significant attention. This type of leadership, which emphasizes ethical principles, transparency, justice, and accountability, can profoundly impact organizational culture and overall performance. In many urban organizations facing complex challenges such as the need to respond to rapid changes and interact with various stakeholder groups, ethical leadership plays a crucial role in fostering innovation and improving efficiency. Furthermore, in today's complex and dynamic world, cognitive flexibility is emerging as a mediating factor in the innovation process. This trait enables individuals and organizations to effectively adapt to environmental changes and provide innovative solutions to various problems. Given that ethical leadership in urban management can significantly influence the innovation process, this research aims to examine the relationship between ethical leadership and innovation in urban management, with a focus on the mediating role of cognitive flexibility. By focusing on the Municipality of Mashhad and utilizing real data from urban management organizations, this study seeks to provide a comprehensive and practical model for analyzing these relationships. In this regard, the present research can serve as a scientific reference for policymakers and urban managers, helping them design more effective strategies to improve innovation and efficiency in urban organizations.

Case Study

This research specifically focuses on the Municipality of Mashhad as a case study of urban management organizations in Iran. The Municipality of Mashhad faces numerous challenges, including urban services management, interaction with citizens, and the need for innovation in service delivery. In this context, examining the impact of ethical leadership on innovation and the mediating role of cognitive flexibility within this organization can provide valuable insights for policymakers and urban managers. As one of the largest and most populous municipalities in the country, the Municipality of Mashhad serves as a suitable example for analyzing ethical leadership behaviors and implementing managerial innovations. The data collected from this organization specifically offer innovative solutions and strategies to improve organizational performance and enhance citizen satisfaction, which could serve as a model for other municipalities in Iran and even other countries.

Theoretical Framework

The theoretical framework of this study is grounded in the integration of key concepts from ethical leadership, cognitive flexibility, and innovation in urban management. Ethical leadership is conceptualized as leadership that is rooted in values such as transparency, justice, and accountability, which profoundly influence organizational culture and performance ([Avolio & Gardner, 2005](#)). In the context of urban management, ethical leadership is particularly crucial for fostering a conducive environment for innovation and responsiveness to the needs of citizens and stakeholders. Cognitive flexibility, defined as the ability to adapt one's thinking and behavior to changing environmental demands ([Martin, 2014](#)), is introduced as a mediating factor between ethical leadership and innovation. Cognitive flexibility enables organizations to not only react to changes but also proactively engage in innovative practices that address complex urban challenges.

By integrating these two concepts, the framework posits that ethical leadership enhances cognitive flexibility, which, in turn, promotes innovation in urban management practices. The combination of these theories provides a comprehensive lens for understanding how leadership behaviors influence organizational innovation, especially in the complex and dynamic context of urban settings.

Methodology

The methodology of this research adopts a quantitative approach, utilizing a survey design to collect data from employees and managers within the Municipality of Mashhad. A structured questionnaire was developed based on the key constructs of ethical leadership, cognitive flexibility, and innovation in urban management. The data collection process involved administering the questionnaire to a sample of 108 respondents, selected through a stratified random sampling technique to ensure representation across different levels of the organization. The respondents were asked to evaluate their perceptions of ethical leadership behaviors, their ability to adapt to changes (cognitive flexibility), and the extent to which innovation was encouraged within the organization. To analyze the data, structural equation modeling (SEM) was employed, which allowed for the testing of both the direct and indirect relationships between the constructs. The model was evaluated for fit using several indices, including RMSEA, CFI, and TLI. The reliability and validity of the measurement scales were assessed through Cronbach's alpha and confirmatory factor analysis (CFA), ensuring the robustness of the findings. The data analysis aimed to explore the mediating role of cognitive flexibility in the relationship between ethical leadership and innovation, providing insights into how leadership behaviors can foster innovative practices in urban management.

Discussion and Results

This study confirms that ethical leadership plays a crucial role in fostering innovation within urban management, with cognitive flexibility acting as a key mediator. Leaders who demonstrate ethical behaviors create an environment conducive to innovation, where employees are more adaptable and open to new solutions. This highlights the importance of developing ethical leadership practices to drive organizational change and innovation in the public sector. In conclusion, the findings suggest that strengthening ethical leadership and cognitive flexibility in urban management organizations, such as the Municipality of Mashhad, can significantly improve organizational performance and citizen satisfaction. These insights offer valuable implications for policymakers and urban managers aiming to address the dynamic challenges of urban governance effectively.

Conclusion

This study highlights the critical role of ethical leadership in fostering innovation within urban management, specifically within the Municipality of Mashhad. By demonstrating that ethical leadership enhances cognitive flexibility, which in turn drives innovation, the research provides valuable insights for urban managers and policymakers. Strengthening ethical leadership and cognitive flexibility can lead to improved organizational performance and citizen satisfaction, offering a strategic framework for addressing urban challenges effectively.



تبیین ارتباط رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری با نقش میانجی

¹انعطاف‌پذیری شناختی: یک مطالعه پیمایشی در شهرداری مشهد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰



محمدبرزگر

مدیریت صنعتی، گروه مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

ORCID: ۰۲۷۱-۰۶۳۶-۰۰۰۵-۰۰۰۹

mohammadbarzzzegar@gmail.com



مهدی جهانی

مدیریت صنعتی، گروه مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران (نویسنده مسئول)

ORCID: ۸۱۸-۷۷۹۰-۰۰۰۷-۰۰۰۹X

Jhanymhdy70@gmail.com



وفا ارجمندی نژاد

استادیار، گروه و مدیریت، موسسه آموزش عالی حکمت رضوی، مشهد، ایران

ORCID: ۲۳۹۲-۵۶۶۵-۰۰۰۶-۰۰۰۹

vafaarjmandi@gmail.com

چکیده

این پژوهش به تبیین ارتباط رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری با نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در شهرداری مشهد پرداخته است. روش تحقیق به‌صورت پیمایشی با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد و نمونه‌گیری تصادفی ساده با حجم نمونه ۱۰۸ نفر انجام شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که رهبری اخلاق‌مداری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری و انعطاف‌پذیری شناختی دارد. همچنین، انعطاف‌پذیری شناختی به‌طور معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری تأثیرگذار است. مقادیر همبستگی برای روابط رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری (۰,۷۲)، رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی (۰,۶۸)، و انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری (۰,۵۵) نشان‌دهنده همبستگی‌های قوی است. شاخص‌های برازش مقایسه‌ای، تاکر - لوئیس، خطای مربع میانگین تقریب و نسبت کای - مربع به درجه آزادی نشان‌دهنده برازش خوب مدل تحقیق بودند. تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید شدند، که گواهی بر اعتبار نتایج است. ازجمله محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز صرف بر شهرداری مشهد و استفاده از

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1291204341>

پرسشنامه‌های خود اظهاری است که می‌تواند دقت و تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. این پژوهش به مدیران شهری توصیه می‌کند تا با تقویت این نوع رهبری، فرآیندهای نوآورانه را در سازمان‌های شهری ارتقا دهند.

کلمات کلیدی: رهبری اخلاق مدار، نوآوری، انعطاف‌پذیری شناختی، مدیریت شهری، شهرداری مشهد

۱- مقدمه

مدیریت شهری به‌عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی در اداره جوامع مدرن با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه است؛ از جمله رشد سریع شهرنشینی، نیاز به نوآوری در خدمات، و تأمین رضایت شهروندان در یک محیط رقابتی و پویا. رهبری اخلاق‌مداری با ایجاد فرهنگ اعتماد، عدالت، و تعاملات سازنده، می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در ارتقای نوآوری در مدیریت شهری ایفای نقش کند (Brown et al, 2005). رهبری اخلاق‌مداری نه تنها به تقویت اعتماد میان کارکنان و رهبران کمک می‌کند، بلکه با تأمین محیطی شفاف و انگیزشی، نوآوری را در سازمان‌ها تسریع می‌کند. بر اساس مطالعاتی مانند (Wen et al, 2021)، رهبران اخلاق‌مداری از طریق ارتقای حس عزت‌نفس سازمانی در کارکنان، آن‌ها را ترغیب می‌کنند که به خلق ایده‌های جدید و عملیاتی کردن آن‌ها بپردازند. همچنین، این رهبران به‌طور غیرمستقیم از طریق بهبود فرهنگ سازمانی بر نوآوری تأثیر می‌گذارند (Iqbal et al, 2018). در کنار رهبری اخلاق‌مداری، یکی دیگر از مفاهیم اساسی که در ادبیات مدیریت به آن پرداخته شده است، انعطاف‌پذیری شناختی است. این متغیر به توانایی افراد در تغییر نگرش‌ها، یافتن راه‌حل‌های متنوع و تطبیق با شرایط اشاره دارد. در مدیریت شهری، انعطاف‌پذیری شناختی به کارکنان و مدیران این امکان را می‌دهد که با پیچیدگی‌ها و چالش‌های مختلف مواجه شوند و از آن‌ها فرصت‌هایی برای نوآوری خلق کنند. طبق مطالعات (Yang & Liu, 2022)، انعطاف‌پذیری شناختی نقش میانجی حیاتی در رابطه بین سبک رهبری و عملکرد نوآورانه دارد. نوآوری در مدیریت شهری به معنای استفاده از روش‌ها، فناوری‌ها، و فرایندهای نوین برای بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت شهروندان است. این مفهوم در دنیای امروز که شهرها با مشکلات متعددی نظیر آلودگی، ترافیک، و محدودیت منابع مواجه هستند، به یکی از ارکان حیاتی مدیریت تبدیل شده است. بر اساس تحقیق (Liu et al, 2020)، نوآوری در مدیریت شهری مستلزم ایجاد محیطی حمایتی و پرورش انعطاف‌پذیری در کارکنان است، که این امر به‌واسطه رهبری اخلاق‌مداری تسهیل می‌شود (Mohammadi et al, 2018).

با توجه به مطالب گفته‌شده، نوآوری این تحقیق در ترکیب دو حوزه مهم رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری است که تاکنون کمتر در قالب یک مطالعه پیمایشی در سازمان‌های شهری به‌ویژه شهرداری‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. از سوی دیگر، نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک عامل کلیدی در فرآیند نوآوری، کمتر در تحقیقات مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش برای نخستین بار در زمینه مدیریت شهری، تلاش می‌کند تا این روابط پیچیده را در بستر شهرداری مشهد بررسی کند و نشان دهد که چگونه رهبری اخلاق‌مداری می‌تواند به‌طور غیرمستقیم از طریق تقویت انعطاف‌پذیری شناختی، نوآوری در مدیریت شهری را تسهیل کند. این دیدگاه تازه، با افزودن ابعاد میانجی به مدل‌های پیشین، به درک بهتر و عمیق‌تری از روابط بین این متغیرها می‌پردازد و می‌تواند برای پژوهشگران و مدیران شهری در راستای بهبود فرآیندهای نوآورانه و توسعه مدیریت شهری مفید واقع شود.

هدف اصلی این تحقیق، تبیین ارتباط رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری با در نظر گرفتن نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در شهرداری مشهد است. در همین راستا، تحقیق حاضر به دنبال آن است تا با تحلیل دقیق رابطه بین این متغیرها، ابعاد مختلف اثرگذاری رهبری اخلاق‌مداری را بر عملکرد نوآورانه در فضای مدیریت شهری روشن سازد. در چارچوب اهداف فرعی، ابتدا به تبیین ارتباط مستقیم رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری پرداخته می‌شود تا مشخص گردد آیا رهبری مبتنی بر اصول اخلاقی می‌تواند به‌طور مستقیم خلاقیت و نوآوری را در تصمیم‌گیری‌ها، فرآیندها و سیاست‌های شهری ارتقاء دهد یا خیر. سپس نقش رهبری اخلاق‌مداری در شکل‌گیری و تقویت انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان شهرداری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، چراکه این ویژگی می‌تواند توانایی افراد را در تطبیق با شرایط متغیر، تفکر خلاق و ارائه راه‌حل‌های نو افزایش دهد. همچنین بررسی می‌شود که آیا انعطاف‌پذیری شناختی به‌صورت مستقیم بر نوآوری در مدیریت شهری تأثیرگذار است یا نه. نهایتاً، نقش میانجی‌گری این متغیر در رابطه بین رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری بررسی خواهد شد تا مشخص شود آیا انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند مسیر انتقال تأثیر رهبری اخلاقی به نوآوری را هموارتر سازد. در بعد کاربردی، این تحقیق در پی ارائه راهکارهای مدیریتی اثربخش برای ارتقاء سطح رهبری اخلاق‌مداری و تقویت انعطاف‌پذیری شناختی در میان کارکنان شهرداری است، تا از این طریق زمینه برای بهبود و ارتقاء نوآوری در حوزه مدیریت شهری فراهم شود.

۲- ادبیات تحقیق

رهبری اخلاق‌مداری به‌عنوان سبکی نوین در حوزه رفتار سازمانی، تأثیر بسزایی بر شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه در کارکنان دارد. این سبک رهبری با تأکید بر ارزش‌هایی مانند عدالت، صداقت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری، می‌تواند با ایجاد فضای اعتماد و حمایت روانی، زمینه‌ساز بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها شود. در ادامه، مفاهیم اصلی این تحقیق به‌صورت دقیق تشریح شده است.

۲-۱- رهبری اخلاق‌مدار

رهبری اخلاق‌مداری یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدیریت نوین است که تأثیر عمیقی بر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی، از جمله نوآوری و خلاقیت، دارد. در عصر حاضر، با توجه به چالش‌های پیچیده و نیاز به تحول در سازمان‌های مدیریت شهری، تبیین ارتباط این نوع رهبری بر نوآوری، به‌ویژه با در نظر گرفتن انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان متغیر میانجی، از اهمیت بالایی برخوردار است. مطالعات نشان می‌دهند که رهبران اخلاق‌مداری، از طریق ایجاد محیط کاری مبتنی بر ارزش‌ها، شفافیت و اعتماد، به بهبود فرهنگ سازمانی کمک می‌کنند ([Biemann et al, 2015](#)). این نوع رهبری می‌تواند در سازمان‌های مدیریت شهری که نیازمند تعامل با ذی‌نفعان مختلف و پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی هستند، به‌طور ویژه مؤثر باشد. رهبران اخلاق‌مداری، با ترویج رفتارهای اخلاقی و تقویت حس مسئولیت‌پذیری، زمینه را برای تقویت نوآوری و خلاقیت در سازمان فراهم می‌کنند ([Eisenbeiss, 2012](#)). همچنین نوآوری، به‌ویژه در مدیریت شهری، یکی از الزامات اساسی برای بهبود کیفیت خدمات و ارتقای رضایت شهروندان است. نوآوری به‌عنوان یک رویکرد ضروری در مدیریت شهری شناخته می‌شود ([Wen et al, 2021](#)) سازمان‌های مدیریت شهری با چالش‌هایی همچون افزایش جمعیت، نیاز به خدمات کارآمدتر و رقابت برای دستیابی به توسعه پایدار مواجه‌اند. بر این اساس، رهبران سازمان‌ها باید با ایجاد شرایط لازم برای خلاقیت و بهره‌گیری از نوآوری، به این نیازها پاسخ دهند ([Rego et al, 2013](#)).

۲-۲- انعطاف‌پذیری شناختی

انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی افراد و سازمان‌ها در تغییر دیدگاه‌ها و پذیرش ایده‌های جدید است که نقشی کلیدی در تسهیل فرآیند نوآوری ایفا می‌کند. در سازمان‌های پیچیده‌ای مانند شهرداری‌ها، انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند به

سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید کمک کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این متغیر می‌تواند نقش میانجی‌گر در رابطه بین رهبری و نوآوری داشته باشد و فرآیند تأثیرگذاری را تسریع کند (Zacher & Rossing, 2015).

۲-۳- ارتباط رهبری اخلاق مدار و انعطاف‌پذیری شناختی با مدیریت شهری

با توجه به مطالب گفته‌شده، رهبری اخلاقی در مدیریت شهری نه تنها موجب تقویت اعتماد عمومی می‌شود، بلکه به‌طور مستقیم در پیشبرد برنامه‌های نوآورانه و توسعه پایدار شهری نقش‌آفرین است (Zhu et al, 2004). اگرچه تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر عملکرد سازمانی به‌طور گسترده بررسی‌شده است، پژوهش‌هایی که به‌طور خاص به نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در این رابطه پرداخته باشند، به‌ویژه در حوزه مدیریت شهری ایران، محدود هستند. این تحقیق با تمرکز بر شهرداری مشهد و بررسی تجربیات واقعی در این زمینه، قصد دارد شکاف علمی موجود را پر کرده و مدل جامعی برای تحلیل این روابط ارائه دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران شهری کمک کند تا راهبردهای مؤثرتری برای توسعه نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی طراحی کنند. لذا تقویت رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی در سازمان، علاوه بر ارتقای نوآوری، می‌تواند به افزایش رضایت شهروندان و بهبود کارایی خدمات منجر شود (Avolio et al, 2004). این موضوع برای سازمان‌هایی مانند شهرداری مشهد که با چالش‌های متعدد مدیریتی و اجرایی روبه‌رو هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این پژوهش از سه منظر نظری، عملی و سیاست‌گذاری دارای اهمیت است:

- از منظر نظری، شکاف پژوهشی موجود در رابطه بین رهبری اخلاق‌مداری، انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری را پر می‌کند.
- از منظر عملی، راهکارهایی کاربردی برای بهبود مدیریت شهری ارائه می‌دهد.
- از منظر سیاست‌گذاری، به مدیران شهری کمک می‌کند تا استراتژی‌های بهتری برای بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی طراحی کنند.

نوآوری اصلی این پژوهش در بررسی نقش میانجی «انعطاف‌پذیری شناختی» نهفته است؛ متغیری که اغلب در روان‌شناسی بررسی‌شده اما در مدل‌های رهبری سازمانی، به‌ویژه در فضای خدمات شهری، کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. این پژوهش با تلفیق دیدگاه‌های روان‌شناختی و مدیریتی، می‌کوشد خلأ موجود در مدل‌های صرفاً ساختاری یا فرهنگی را پوشش دهد و به تبیین عمیق‌تر از سازوکار تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری برسد.

پیشینه تحقیق

نوآوری در مدیریت شهری و شیوه‌های جدید ارائه خدمات از جمله ضرورت‌های عصر حاضر برای سازمان‌های دولتی به شمار می‌رود. در شرایطی که شهرها به‌سرعت در حال توسعه هستند و نیازهای شهروندان پیچیده‌تر می‌شود، مدیریت شهری نیازمند اتخاذ شیوه‌های رهبری و مدیریتی مؤثر و اخلاق‌محور است. رهبری اخلاق‌مداری به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد اعتماد، مسئولیت‌پذیری و همدلی در سازمان‌ها شود و در نتیجه، مسیر نوآوری را هموار کند. در این میان، انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک ویژگی روان‌شناختی و رفتاری می‌تواند نقش کلیدی در ارتباط بین رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری ایفا کند. به عبارتی، انعطاف‌پذیری شناختی به کارکنان کمک می‌کند تا با دیدگاه‌های متنوع‌تر به مسائل نگاه کنند و بتوانند پاسخ‌های خلاقانه به چالش‌های مدیریت شهری ارائه دهند.

[Zhang & Wang \(2025\)](#) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاق‌مداری، یادگیری سازمانی و عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی در شرکت‌های کوچک و متوسط» هدف داشتند تا نقش رهبری اخلاق‌مداری را در ارتقاء عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کنند. این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی، از طریق بهبود یادگیری سازمانی و ایجاد محیطی مبتنی بر اخلاق و مشارکت، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقاء پایداری و نوآوری در این شرکت‌ها شود.

[Abuzaid et al \(2024\)](#) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر رفتارهای نوآورانه شغلی: نقش‌های میانجی توانمندسازی روان‌شناختی، طراحی شغلی و شخصیت پیش‌فعال»، هدف اصلی تحقیق بررسی این موضوع بود که چگونه رهبری اخلاق‌مداری می‌تواند از طریق سه متغیر میانجی، شامل توانمندسازی روان‌شناختی، طراحی شغلی و شخصیت پیش‌فعال، بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر بگذارد. یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی حمایت‌گر و اخلاق‌محور، به تقویت باورهای فردی و درونی کارکنان در زمینه نوآوری کمک می‌کند و به‌طور غیرمستقیم موجب افزایش نوآوری در سطح سازمانی می‌شود.

[Abedi et al \(2024\)](#) در پژوهشی با عنوان «اثر رهبری اخلاق‌مدار بر ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی: نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی» باهدف بررسی نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی انجام گرفت. نتایج نشان داد که اثر رهبری خدمتگزار بر ماهیت نوآوری هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی مثبت و معنادار است اما نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی در مدل معنادار گزارش نشد.

[Rasheed et al \(2023\)](#) در پژوهشی با عنوان «برای نوآور بودن خیلی بی‌حوصله هستید؟ رهبری اخلاق‌مدار و رفتار نوآورانه خدمات کارکنان: یک مدل مسیر دوگانه» باهدف بررسی ارتباط رهبری اخلاق‌مدار با رفتار نوآورانه خدمات کارکنان از طریق یک مدل میانجی تعدیل‌شده به این نتایج دست یافتند که مالکیت روان‌شناختی کارگران و خودکارآمدی خلاق میانجی ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار نوآورانه خدمات کارکنان است. علاوه بر این، درک رهبری به‌عنوان یک شرط مرزی مهم برای ارتباط بین خودکارآمدی خلاق و رفتار نوآوری خدمات عمل می‌کند.

[Liu et al \(2023\)](#) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاق‌مدار چگونه رفتارهای نوآورانه کارکنان را پرورش می‌دهد: نقش‌های میانجی ایمنی روان‌شناختی و درگیری شغلی» انجام شد، هدف اصلی بررسی مکانیسم‌های روان‌شناختی تأثیرگذار بر رابطه بین رهبری اخلاق‌مداری و رفتار نوآورانه بود. نتایج نشان داد که ایمنی روان‌شناختی و درگیری شغلی نقش کلیدی در تسهیل تأثیر رهبری اخلاقی بر نوآوری ایفا می‌کنند.

[Khaleghi et al \(2020\)](#) در پژوهشی با عنوان «تبیین ارتباط معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری اخلاق‌مدار (مورد مطالعه: اداره ورزش و جوانان استان ایلام)» باهدف مطالعه و تبیین ارتباط معنویت سازمانی بر بهبود عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری اخلاق‌مدار در میان کارکنان اداره ورزش و جوانان استان ایلام، به این نتیجه رسیده‌اند که معنویت سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شغلی دارد، این در حالی است که رهبری اخلاق‌مدار در رابطه فوق نقش میانجی دارد.

[Ghanbari & Abdolmaleki \(2019\)](#) در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری اخلاق مدار در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری» به دنبال بررسی نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری در کارشناسان و مدیران دانشگاه بوعلی‌سینا بودند. نتایج نشان دادند رهبری اخلاقی اثر مستقیم مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی، تعلق خاطر کاری اثر مستقیم مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی، رهبری اخلاقی اثر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر تعلق خاطر کاری و رهبری اخلاقی با ضریب مسیر غیرمستقیم به واسطه تعلق خاطر کاری اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی دارند. رهبری اخلاقی به واسطه تعلق خاطر کاری قادر به تبیین ۴۷٪ واریانس وفاداری سازمانی است.

[Gu et al \(2015\)](#) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری: مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده امنیت روانی و انعطاف‌پذیری شناختی» به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری اخلاق‌مداری از طریق افزایش احساس امنیت روانی و انعطاف‌پذیری شناختی در کارکنان، به‌طور غیرمستقیم بر نوآوری تأثیر مثبت دارد.

مرور پیشینه‌های موجود نشان می‌دهد که رهبری اخلاق‌مداری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های حیاتی در مدیریت نوین، تأثیر مستقیمی بر ارتقای نوآوری در سازمان‌ها دارد. پژوهش‌های متعددی این نوع رهبری را عامل مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء فرهنگ اخلاقی و تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری خلاق معرفی کرده‌اند. همچنین، انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شناختی کلیدی، توانمندی سازمان‌ها را در مواجهه با تغییرات محیطی و پذیرش دیدگاه‌های نو افزایش داده و نقش تسهیلگر در شکل‌گیری نوآوری ایفا می‌کند. با این حال، علی‌رغم توجه محققان به تأثیرات مستقیم این متغیرها، پژوهش‌های معدودی به تبیین روابط میانجی‌گری میان آن‌ها به‌ویژه در بستر مدیریت شهری پرداخته‌اند. خلأ مطالعاتی موجود در این حوزه، به‌ویژه در زمینه بررسی هم‌زمان تأثیر رهبری اخلاق‌مداری و نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی بر نوآوری در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها، ضرورت انجام تحقیق حاضر را دوچندان می‌سازد. این مطالعه با تمرکز بر شهرداری مشهد، تلاش دارد با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهش‌های پیشین و ارائه چارچوبی ترکیبی، بینش دقیق‌تری از سازوکارهای اثرگذار بر نوآوری در مدیریت شهری ارائه نماید.

۳- روش تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی است زیرا هدف اصلی آن کاربردی و عملیاتی در زمینه بهبود فرایندهای مدیریت شهری است. مدیریت شهری با نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان در شهرداری‌ها است، روش پژوهش به‌صورت توصیفی - پیمایشی انتخاب‌شده است. در این تحقیق، داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند و سپس با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی تحلیل خواهند شد. رویکرد کمی به پژوهش اجازه می‌دهد که روابط میان متغیرهای مختلف و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها را به‌طور دقیق‌تری موردبررسی قرار دهد. همچنین این تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده خواهد کرد تا تأثیر متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته بررسی شود.

جامعه آماری این تحقیق ۱۵۰ نفر شامل کارکنان و مدیران شهرداری مشهد است که در حوزه‌های مختلف مدیریت شهری فعالیت دارند. این گروه به دلیل نقش مهم آن‌ها در مدیریت شهری و تعامل مستقیمشان با فرایندهای شهری، برای مطالعه انتخاب‌شده‌اند. با توجه به فرمول کوکران محاسبه‌شده است که بر اساس آن تعداد ۱۰۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب‌شده‌اند. این حجم نمونه برای برآورده کردن دقت و صحت مطلوب در نتایج مناسب است. برای انتخاب نمونه نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده می‌شود. در این روش، تمامی اعضای جامعه آماری به‌طور برابر شانس انتخاب

خواهند داشت. این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا نمونه‌ای نماینده از جامعه مورد مطالعه به دست آورد و نتایج قابل تعمیم‌تری ارائه دهد.

پرسشنامه‌ها برای سنجش سه متغیر اصلی تحقیق طراحی شده‌اند: رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری. در این تحقیق از سه پرسشنامه استاندارد زیر استفاده شده است که همه سؤالات این سه پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از «کاملاً مخالفم» (۱) تا «کاملاً موافقم» (۵) طراحی شده‌اند.

- برای سنجش رهبری اخلاق‌مداری از پرسشنامه [Brown et al \(2005\)](#) شامل ۱۰ سؤال استفاده شد.
- انعطاف‌پذیری شناختی با استفاده از مقیاس [Martin & Rubin \(2005\)](#) شامل ۱۲ سؤال ارزیابی شد.
- نوآوری در مدیریت شهری نیز با پرسشنامه‌ای برگرفته از [Wen et al \(2021\)](#) با ۸ گویه سنجیده شد.

همه سؤالات بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از «کاملاً مخالفم» (۱) تا «کاملاً موافقم» (۵) طراحی شدند.

پس از گردآوری داده‌ها، مراحل مختلف تحلیل داده‌ها به شرح زیر انجام خواهد شد:

• آمار توصیفی

در ابتدا از آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و همچنین بررسی وضعیت کلی متغیرهای تحقیق استفاده می‌شود. این مرحله شامل محاسبه میانگین‌ها، انحراف معیارها، درصدها و فراوانی‌ها است.

• آمار استنباطی

پس‌از آن، از آمار استنباطی برای آزمون فرضیات و بررسی روابط میان متغیرها استفاده می‌شود.

- برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود که به تحلیل روابط پیچیده میان متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته کمک می‌کند. این مدل‌سازی به ما امکان می‌دهد که اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی بر نوآوری در مدیریت شهری را بررسی کنیم.
- از روش بوت‌استرپینگ نیز برای بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی استفاده می‌شود. این روش کمک می‌کند که تأثیرات میانجی به‌طور دقیق‌تری مورد بررسی قرار گیرند.

برای ارزیابی روایی ابزارهای تحقیق از روش‌های مختلف استفاده شده است. روایی محتوایی از طریق نظر پنج‌تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه و خبرگان حوزه مدیریت شهری بهره گرفته شده است و اصلاحات لازم بر اساس پیشنهادهای ایشان اعمال گردیده است. همچنین برای روایی محتوایی از طریق تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است. برای ارزیابی روایی سازه از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. در نهایت برای سنجش پایایی ابزارهای تحقیق از روش آلفای کرون باخ استفاده شده است. طبق نتایج این محاسبه، میزان پایایی ابزارهای تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

برای کنترل داده‌های گم‌شده یا ناقص، ابتدا پرسشنامه‌های ناقص (با بیش از ۲۰٪ آیتم‌های بی‌پاسخ) حذف شدند. سایر موارد با روش میانگین‌گیری درون‌مقیاسی تکمیل گردید. در نهایت از ۱۱۵ پرسشنامه توزیع‌شده، ۱۰۸ مورد قابل استفاده تشخیص داده شد.

جدول (۱) چارچوب کلی روش‌شناسی تحقیق

بخش	توضیحات
نوع پژوهش	کاربردی با رویکرد توصیفی-پیمایشی
جامعه آماری	کارکنان و مدیران شهرداری مشهد
روش نمونه‌گیری	تصادفی ساده
حجم نمونه	۱۰۸ نفر بر اساس فرمول کوکران
ابزار گردآوری داده‌ها	پرسشنامه‌های استاندارد برای رهبری اخلاق‌مداری، انعطاف‌پذیری شناختی، و نوآوری در مدیریت شهری
روایی و پایایی	تأیید روایی از طریق نظر خبرگان و پایایی با استفاده از آلفای کرون باخ
روش تحلیل داده‌ها	آمار توصیفی (ویژگی‌های نمونه) و آمار استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل نقش میانجی)

۴- یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای استاندارد که برای جمع‌آوری اطلاعات درباره تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری و نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی طراحی شده بود، گردآوری شد. تحلیل‌های آماری این داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای تحلیل‌های توصیفی و AMOS برای مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) انجام گردید.

قبل از پرداختن به تحلیل‌های اصلی، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بررسی می‌شود. جدول ۲ نشان‌دهنده توزیع جمعیت‌شناختی نمونه است.

جدول (۲) توزیع جمعیت‌شناختی نمونه

ویژگی جمعیت‌شناختی	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۷۵	۶۹٫۴٪
زن	۳۳	۳۰٫۶٪
تحصیلات		
دیپلم	۵	۴٫۶٪
کارشناسی	۵۸	۵۳٫۷٪
کارشناسی ارشد	۳۵	۳۲٫۴٪
دکتری	۱۰	۹٫۳٪
سن		

ویژگی جمعیت شناختی	تعداد	درصد
کمتر از ۳۰ سال	۲۵	۲۳,۱
بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۵۳	۴۹,۱
بیشتر از ۴۰ سال	۳۰	۲۷,۸

با توجه به نتایج جدول ۲، می توان مشاهده کرد که اکثریت پاسخ دهندگان مرد هستند و بیشتر آن ها دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر هستند.

برای درک بهتر از داده های اصلی، ابتدا تحلیل های توصیفی از متغیرهای اصلی تحقیق ارائه شده است. این تحلیل ها شامل میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین مقادیر برای هر یک از متغیرهای تحقیق است (جدول ۳).

جدول (۳) تحلیل توصیفی متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
رهبری اخلاق مداری	۴,۱۵	۰,۸۵	۲	۵
نوآوری در مدیریت شهری	۳,۹۲	۰,۷۸	۲	۵
انعطاف پذیری شناختی	۴,۰۵	۰,۸۰	۲	۵

همان طور که از جدول ۳ مشخص است، بیشترین میانگین ها در مورد متغیرهای رهبری اخلاق مداری و انعطاف پذیری شناختی گزارش شده است، که نشان دهنده اهمیت بالای این متغیرها در دیدگاه های کارکنان شهرداری است.

برای بررسی روابط بین متغیرهای مختلف، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. آزمون همبستگی برای بررسی رابطه بین دو یا چند متغیر استفاده می شود و معمولاً از ضریب همبستگی پیرسون (r) برای اندازه گیری آن استفاده می شود. مقدار این ضریب بین ۱- (رابطه منفی کامل) و ۱+ (رابطه مثبت کامل) قرار دارد، و مقدار ۰ نشان دهنده عدم وجود همبستگی است. نتایج همبستگی به شرح زیر است:

-رهبری اخلاق مداری و نوآوری در مدیریت شهری:

$$r = p(0.72) < 0.01$$

-رهبری اخلاق مداری و انعطاف پذیری شناختی:

$$r = p(0.68) < 0.01$$

-انعطاف پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری:

$$r = p(0.55) < 0.01$$

این نتایج نشان می‌دهد که همبستگی‌های مثبت و معناداری میان تمامی متغیرها وجود دارد. بالاترین همبستگی بین رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری مشاهده می‌شود که نشان‌دهنده این است که هر چه رهبری اخلاق‌مداری قوی‌تر باشد، نوآوری در مدیریت شهری نیز بیشتر خواهد بود.

برای بررسی روابط پیچیده بین متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیات، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. این مدل‌سازی شامل بررسی روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها می‌شود.

نتایج تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌صورت زیر است:

- شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI^1): این شاخص میزان برازش مدل را با مدل صفر (مدلی که هیچ‌گونه رابطه‌ای بین متغیرها وجود ندارد) مقایسه می‌کند. مقدار نزدیک به ۱ نشان‌دهنده برازش خوب مدل است؛ که مقدار آن در این تحقیق ۰,۹۶ است.
- شاخص تاکر-لوئیس (TLI^2): این شاخص نیز مشابه CFI است، اما نسبت به پیچیدگی مدل حساس‌تر است. مقدار نزدیک به ۱ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است؛ که مقدار آن در این تحقیق ۰,۹۴ است.
- خطای مربع میانگین تقریب ($RMSEA^3$): این شاخص میزان خطای تقریب مدل را اندازه‌گیری می‌کند. مقدار کمتر از ۰,۰۵ نشان‌دهنده برازش خوب مدل و مقدار بین ۰,۰۵ تا ۰,۰۸ نشان‌دهنده برازش قابل‌قبول است. در این تحقیق مقدار آن ۰,۰۴۵ است.
- نسبت کای - مربع به درجه آزادی (χ^2/df): برای ارزیابی برازش مدل در تحلیل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. مقدار مناسب این شاخص معمولاً کمتر از ۳ است، که نشان‌دهنده برازش خوب مدل است. مقدار بین ۳ تا ۵ نیز قابل‌قبول است؛ که مقدار آن در این تحقیق ۰,۹۶ است.

جدول (۴) شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار
CFI	۰,۹۶
TLI	۰,۹۴
RMSEA	۰,۰۴۵
χ^2/df	۰,۹۶

طبق جدول ۴ تمامی شاخص‌های برازش مدل نشان‌دهنده برازش خوب مدل با داده‌ها هستند.

¹ Comparative Fit Index

² Tucker-Lewis Index

³ Root Mean Square Error of Approximation

نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که روابط میان متغیرها به شرح زیر است:

- رهبری اخلاق‌مداری → نوآوری در مدیریت شهری:

$$B = p(0.45) < 0.01$$

- رهبری اخلاق‌مداری → انعطاف‌پذیری شناختی:

$$B = p(0.50) < 0.01$$

- انعطاف‌پذیری شناختی → نوآوری در مدیریت شهری:

$$B = p(0.35) < 0.05$$

این نتایج نشان می‌دهد که رهبری اخلاق‌مداری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری و انعطاف‌پذیری شناختی دارد. همچنین، انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک میانجی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری دارد.

جدول (۵) ضرایب مسیر

مسیر	ضریب مسیر	سطح معناداری
رهبری اخلاق‌مداری → نوآوری در مدیریت شهری	۰,۴۵	$p < ۰,۰۱$
رهبری اخلاق‌مداری → انعطاف‌پذیری شناختی	۰,۵۰	$p < ۰,۰۱$
انعطاف‌پذیری شناختی → نوآوری در مدیریت شهری	۰,۳۵	$p < ۰,۰۵$

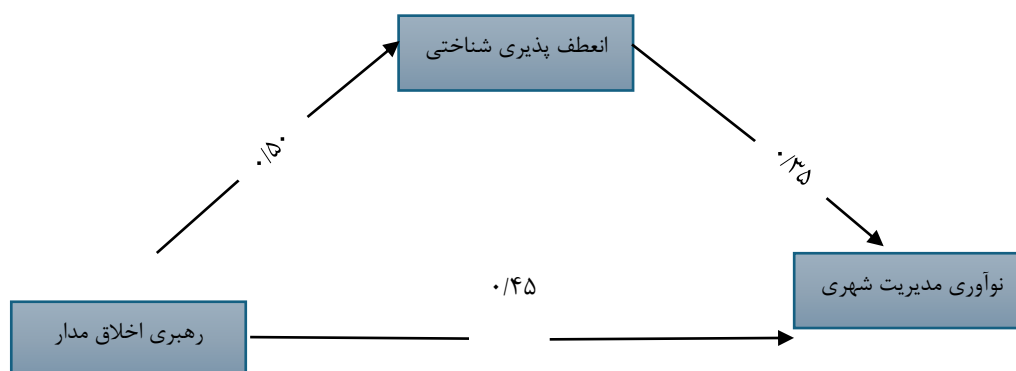
در تحلیل عاملی تأییدی، بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰,۶ بودند و از لحاظ آماری معنادار ($p < ۰,۰۰۱$) بودند. در تحلیل مسیر، مقادیر t برای مسیرها به ترتیب زیر به دست آمد:

- رهبری اخلاق‌مداری → نوآوری در مدیریت شهری: $t = ۴,۱۲$

- رهبری اخلاق‌مداری → انعطاف‌پذیری شناختی: $t = ۵,۰۱$

- انعطاف‌پذیری شناختی → نوآوری در مدیریت شهری: $t = ۳,۴۸$

برای آزمون نقش میانجی، از روش بوت استرپینگ با ۵۰۰۰ نمونه استفاده شد. نتایج نشان داد اثر غیرمستقیم رهبری اخلاق مداری بر نوآوری در مدیریت شهری از طریق انعطاف پذیری شناختی معنادار است ($\beta=0.175, p<0.01$).



شکل (۱) نمودار روابط بین متغیرهای مختلف مدل SEM

بر اساس مدل سازی معادلات ساختاری، تمامی فرضیات تحقیق تأیید شده اند. این فرضیات شامل:

- فرضیه اول: رهبری اخلاق مداری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری دارد. (تأیید)
- فرضیه دوم: رهبری اخلاق مداری تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف پذیری شناختی دارد. (تأیید)
- فرضیه سوم: انعطاف پذیری شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری دارد. (تأیید)

افزون بر اثرات مستقیم، مقدار اثر غیرمستقیم رهبری اخلاق مداری بر نوآوری در مدیریت شهری از طریق انعطاف پذیری شناختی معادل ۰,۱۷۵ محاسبه گردید. با احتساب این مقدار، اثر کل رهبری اخلاق مداری بر نوآوری برابر با ۰,۶۲۵ به دست آمد. این نتایج بیانگر آن است که بخش معناداری از تأثیر رهبری اخلاق مداری به واسطه تقویت ظرفیت های شناختی کارکنان اعمال می شود و صرفاً محدود به اثر مستقیم نیست.

با توجه به نتایج به دست آمده، می توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاق مداری به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق انعطاف پذیری شناختی می تواند نوآوری در مدیریت شهری را افزایش دهد. این نتایج بر اهمیت توجه به سبک های رهبری اخلاقی در سازمان های دولتی، به ویژه در شهرداری ها، تأکید می کند.

۵- بحث و نتیجه گیری

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که رهبری اخلاق مداری با ضریب مسیر ۰,۵۰ تأثیر مثبتی بر انعطاف پذیری شناختی کارکنان دارد. این یافته نشان دهنده این است که رهبران اخلاق مداری با ایجاد محیطی سالم، اعتماد متقابل و شفافیت در تصمیم گیری، توانایی کارکنان را برای تطبیق با تغییرات و حل مسائل پیچیده افزایش می دهند. مطالعات مشابه نیز این رابطه را تأیید کرده اند؛ به عنوان مثال، تحقیق [Brown & Trevino \(2006\)](#) نشان داده است که رهبری اخلاق مداری باعث افزایش روحیه یادگیری و انعطاف پذیری شناختی می شود. همچنین یافته ها نشان داد که انعطاف پذیری شناختی با ضریب مسیر ۰,۳۵ تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری دارد. این نشان می دهد که کارکنانی که توانایی تفکر انعطاف پذیرتری دارند، بهتر می توانند ایده های نوآورانه ارائه دهند و چالش های شهری را به روش های خلاقانه مدیریت

کنند. مطالعه [\(2018\) Doss et al](#) و همچنین [\(2018\) Kollegen & Smith](#) نیز این یافته را تأیید کرده و بیان کرده است که انعطاف پذیری شناختی نقش کلیدی در پذیرش تغییرات فناوری و نوآوری های سازمانی ایفا می کند. مهم ترین یافته پژوهش حاضر، نقش میانجی انعطاف پذیری شناختی در رابطه بین رهبری اخلاق مداری و نوآوری در مدیریت شهری است. این نقش میانجی نشان می دهد که تأثیر رهبری اخلاق مداری بر نوآوری، تنها مستقیم نبوده و بخش عمده ای از این تأثیر از طریق ارتقای انعطاف پذیری شناختی کارکنان اتفاق می افتد. ضریب کل اثر غیرمستقیم برابر با ۰,۱۷۵ محاسبه شد که نشان دهنده اهمیت بالای این متغیر میانجی در مدل پژوهش است. این یافته ها با پژوهش های [\(2021\) Wen et al](#) و [\(2015\) Gu et al](#) هم راستا است که به نقش میانجی گری ظرفیت های شناختی در رابطه میان رهبری و نوآوری اشاره کرده اند. باین حال، ضریب بالای همبستگی میان رهبری اخلاق مداری و نوآوری (۰,۷۲) در این پژوهش نسبت به برخی پژوهش ها بالاتر است که ممکن است ناشی از ویژگی های خاص بافت سازمانی شهرداری مشهد باشد؛ نظیر ساختار سلسله مراتبی، تمرکز بر پاسخگویی به ذی نفعان و حساسیت سیاسی نسبت به نوآوری های خدماتی.

به طور کلی این تحقیق که به تبیین ارتباط رهبری اخلاق مداری بر نوآوری در مدیریت شهری با نقش میانجی انعطاف پذیری شناختی در شهرداری مشهد پرداخته، نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار این متغیرها بر یکدیگر است. مقادیر همبستگی به ترتیب برای روابط رهبری اخلاق مداری و نوآوری در مدیریت شهری (۰,۷۲)، رهبری اخلاق مداری و انعطاف پذیری شناختی (۰,۶۸)، و انعطاف پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری (۰,۵۵) بیانگر همبستگی های قوی و مثبت بین این متغیرها است. این نتایج تأکید می کنند که رهبری اخلاق مداری می تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق افزایش انعطاف پذیری شناختی، بر نوآوری در مدیریت شهری تأثیرگذار باشد. شاخص های مناسب شاخص برازش مقایسه ای، تاکر - لوئیس، خطای مربع میانگین تقریب و نسبت کای - مربع به درجه آزادی نشان دهنده برازش خوب مدل تحقیق و حمایت از فرضیات مطرح شده هستند. تمامی فرضیه های تحقیق با موفقیت تأیید شده اند، که گواهی بر اعتبار و اصالت نتایج به دست آمده است. این تحقیق تأکید می کند که انعطاف پذیری شناختی به عنوان یک عامل میانجی می تواند نقش مهمی در بهبود نوآوری در مدیریت شهری ایفا کند. همچنین تحقیق حاضر با تلفیق سه مؤلفه کلیدی یعنی رهبری اخلاق مداری، انعطاف پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری، چارچوبی نوین و کاربردی ارائه داده است که پیش تر در پژوهش های داخلی به ویژه در بستر شهرداری ها کمتر مورد توجه قرار گرفته بود. نوآوری اصلی این مطالعه در تبیین نقش میانجی انعطاف پذیری شناختی در رابطه میان رهبری اخلاق مداری و نوآوری نهفته است؛ به طوری که یافته ها نشان می دهد رهبری اخلاق مداری نه تنها به صورت مستقیم، بلکه از طریق ارتقاء ظرفیت شناختی کارکنان، می تواند زمینه ساز بهبود نوآوری در مدیریت شهری شود. این رویکرد میان رشته ای و مبتنی بر ادغام مفاهیم رفتاری و مدیریتی، افق های تازه ای را برای طراحی سیاست های منابع انسانی، ارتقای سبک رهبری و توسعه ظرفیت های ذهنی کارکنان در سازمان های عمومی فراهم می سازد. از این منظر، پژوهش حاضر گامی مؤثر در غنی سازی ادبیات نظری و نیز پاسخ گویی به نیازهای عملی مدیریت نوین شهری به شمار می رود.

از جمله راهکارهای عملی برای ارتقای ظرفیت شناختی کارکنان می توان به طراحی و اجرای برنامه های آموزشی ساختارمند در حوزه هایی چون تفکر طراحی، مهارت های حل مسئله در شرایط ابهام، یادگیری مبتنی بر سناریو، و آموزش تحمل ابهام اشاره کرد. همچنین، برگزاری دوره هایی با تمرکز بر تقویت انعطاف پذیری شناختی، ایجاد فرصت های چرخش شغلی و تعامل بین بخشی می تواند به تقویت توانمندی های شناختی کارکنان کمک کند. همچنین توصیه می شود رویکردهای مشارکتی و بین بخشی در تصمیم گیری های شهری تقویت شود تا از طریق بهره گیری از دیدگاه های متنوع و

ایجاد تعامل میان مدیران و کارکنان، بستر لازم برای نوآوری پایدار فراهم آید؛ امری که تنها در سایه رهبری اخلاق محور و محیطی مبتنی بر اعتماد و شفافیت محقق خواهد شد. درنهایت، استقرار نظام مدیریت ایده با رویکرد اخلاق محور و تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای ویژه مدیریت شهری نیز ازجمله اقدامات مکملی است که می‌تواند با ایجاد چارچوب‌های رفتاری مشخص، موجب تسهیل فرآیند نوآوری و ارتقای انسجام سازمانی گردد. این اقدامات، در کنار بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر نوآوری و اخلاق سازمانی، زمینه تحقق رهبری اخلاق محور و نوآوری پایدار را فراهم می‌آورد.

با توجه به محدوده زمانی و مکانی پژوهش، یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این مطالعه، تمرکز آن بر شهرداری مشهد به‌عنوان جامعه آماری است که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر نهادهای شهری در کشور را محدود سازد. همچنین، استفاده از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه، اگرچه امکان تحلیل کمی روابط میان متغیرها را فراهم می‌کند، اما ممکن است عمق درک کیفی از پدیده‌های پیچیده‌ای همچون رهبری اخلاق مداری و انعطاف‌پذیری شناختی را کاهش دهد. از سوی دیگر، متغیرهای فردی و زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، ساختار اداری و سبک‌های مدیریتی که می‌توانند بر روابط میان متغیرهای پژوهش اثرگذار باشند، در این تحقیق به‌طور مستقیم موردبررسی قرار نگرفته‌اند. از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر، عدم در نظر گرفتن برخی متغیرهای اثرگذار مانند هوش فرهنگی، سبک‌های یادگیری سازمانی، و اعتماد سازمانی در مدل مفهومی است. این متغیرها طبق شواهد پژوهشی می‌توانند در درک کامل‌تر سازوکار تأثیر رهبری اخلاق مداری بر نوآوری، نقش مهمی ایفا کنند. فقدان این مؤلفه‌ها ممکن است موجب شود بخشی از واریانس متغیر وابسته (نوآوری در مدیریت شهری) توسط عوامل بیرونی توضیح داده نشده باقی بماند. ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده این متغیرها وارد مدل شوند تا تحلیل کامل‌تری از پویایی‌های رفتاری و سازمانی حاصل گردد. همچنین، لازم به ذکر است که برخی عوامل مهم مانند هوش فرهنگی، سبک‌های یادگیری سازمانی، و اعتماد سازمانی در مدل مفهومی لحاظ نشده‌اند. این امر می‌تواند بر قدرت تبیین مدل اثر گذاشته و موجب محدودیت در تحلیل جامع رابطه رهبری و نوآوری گردد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر و همچنین محدودیت‌های موجود، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، از روش‌های ترکیبی (mixed-methods) بهره گرفته شود تا عمق درک پدیده‌هایی همچون رهبری اخلاقی و نوآوری افزایش یابد. استفاده از تحلیل مضمون در مصاحبه‌های کیفی می‌تواند به کشف زمینه‌های فرهنگی، سازمانی و حتی شخصیتی مؤثر بر این رابطه کمک کند. همچنین به‌کارگیری متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک‌های انگیزشی، و ویژگی‌های دموگرافیک مدیران (سن، جنسیت، تجربه کاری) می‌تواند ابعاد جدیدی به مدل بیفزاید. به‌علاوه پیشنهاد می‌شود این مدل در سایر سازمان‌های عمومی غیر شهرداری (مانند آموزش و پرورش یا سازمان‌های خدماتی دیگر) نیز آزمون گردد تا امکان تعمیم یافته‌ها سنجیده شود.

References

- Abedi, S., Behnam, M., & Kashaf, S. M. (2024). The effect of servant leadership on the nature of innovation through organizational learning in non-profit sports organizations: The moderating role of organizational capacity. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 11(3), 85–99. <https://doi.org/10.30473/fmss.2024.70320.2582> . (in persian)
- Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S.-a. M., & Alateeq, M. M. (2024). The Effect of Ethical Leadership on Innovative Work Behaviors: A Mediating–Moderating Model of



- Psychological Empowerment, Job Crafting, Proactive Personality, and Person-Organization Fit. Administrative Sciences, 14(9), 191. <https://doi.org/10.3390/admsci14090191>
- Iqbal, Z., Abid, G., Contreras, F., & Zafar, R. (2018). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual and collective efficacy. European Journal of Work and Organizational Psychology, 27(5), 574-587. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030068>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, 15(6), 801-823. [doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Leadership and organizational innovation: The moderating role of leader and follower behaviors. The Leadership Quarterly, 26(5), 740-756. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Doss, H., Swanson, J., & McConnell, D. (2018). Cognitive flexibility and organizational innovation: An analysis. Journal of Organizational Behavior, 39(4), 521-537. <https://doi.org/10.4324/9781003088806>
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. The Leadership Quarterly, 23(5), 791-808. [doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001)
- Ghanbari, S., & Abdolmaleki, J. (2019). The role of ethical leadership in organizational loyalty with the mediating role of work engagement. Strategic Research on Social Problems, 8(4), 17-36. <https://doi.org/10.22108/srsp.2020.121122.1494> . (in persian)
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Ethical leadership and innovation: A moderated mediation model of psychological safety and cognitive flexibility. Journal of Business Ethics, 130(2), 493-504. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Khaleghi, A., Fath-Aabadi, H., Dehghan, A., & Salsajeh, N. (2020). Ethical leadership and its impact on innovation in urban management. Transformational Management Research Journal, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.64682> . (in Persian)
- Liu, H., Chang, J., & Hou, L. (2020). Cognitive Flexibility and Innovative Performance: A Moderated Mediation Model. Journal of Management Development, 39(5), 643-661. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.904984>
- Liu, x., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees: The Mediating Roles of Psychological Safety and Job Engagement. Sustainability, 15(4), 3452. <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Mohammadi, S., Bastami, H. T., Mofatahi, H., Rezaei, Z., & Ahmadi, M. (2018). Investigating the impact of organizational spirituality on job performance with the mediating role of



- ethical leadership (Case study: General Department of Sports and Youth of Ilam Province). *Studies in Organizational Behavior in Sports Management*, 5(3), 31-41. [doi:10.30473/fmss.2018.5121](https://doi.org/10.30473/fmss.2018.5121). (in persian)
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623–626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>
- Martin, L. L. (2014). Cognitive flexibility and creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 121-129. <https://doi.org/10.1002/jocb.49>
- Rasheed, M. I., Hameed, Z., Kaur, P. & Dhir, A. (2023). Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and employee service innovation behavior: A dual-path model moderated by sleep quality. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267231163040>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2013). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 66(10), 2066-2075. [doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.014](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.014)
- Smith, A. M., & Kollegen, J. (2018). Cognitive flexibility and innovation in organizational settings. *Journal of Business Research*, 85, 175-188. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1530152>
- Wang, Z., Xu, H., & Liu, J. (2019). The impact of ethical leadership on innovation: The role of knowledge sharing and self-efficacy. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 729-742. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-12-3805-5>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Role of Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management. *Sustainability*, 13(3), 1359. <https://doi.org/10.3390/su13031359>
- Yang, L., & Liu, H. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employees' Green Innovation Behavior: A Mediating-Moderating Model. *Frontiers in Psychology*, 13, 951861. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0778>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 860-884. [doi:10.1002/job.2015](https://doi.org/10.1002/job.2015)
- Zhang, Y., & Wang, L. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance in SMEs. *Journal of Business Research*, 158*, 113456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.113456>
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). Ethical leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Quarterly*, 15(1), 67-81. <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>



Distinctionology the narrative of the Iranian government's policies in the stage of facing Corona crisis based on the narrative analysis the policy.¹



Seyed Ali Hosseini Asl

PhD student of Public Administration, Department of Public Administration, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.



Mehraban Hadi Peykani

Assistant Professor, Department of Public Administration, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
(Corresponding Author).



Mohammad Reza Yazdani zazerani

Assistant Professor, Department of Political Science, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 2025 June 8 | Revised: 2025 July 28 | Accepted: 2025 August 1

Abstract:

Context and objective: The coronavirus pandemic was the world's biggest challenge and crisis in 2020. This pandemic caused severe social and economic disruptions globally and in Iran, leading to significant economic and social impacts. These disruptions forced policymakers to narrative different policy stories. The purpose the research is to Distinctionology the narrative of the Iranian government's policies in the stage of facing Corona crisis based on the narrative analysis the policy.

Method: The research, from methodological perspective, is a qualitative narrative analysis and its purpose analytical-descriptive and strategy are thematic analysis. For data analysis, the text of the government policies narrative documents was extracted and recorded in Excel software, and coded using the thematic analysis method at three levels: initial codes, main themes, and sub-themes. Then, the components the narrative of the policies the stage of facing Corona crisis are specified.

Findings: By analyzing the thematic of the data and the narrative label, the distinct narrative of the policies the corona crisis facing stage includes (1-Preventive policy and collective safety, policy change. 2-Quarantine policy, necessity of reducing activities and policy change. 3-Social distancing policy, necessity of continuing limited activities and policy Correction. 4-Conflict of interest policy profiteers, losers and winners of the corona crisis. 5-Anti-sanction policy, diplomacy health and media. 6-Production and knowledge-based economy policy) were identify and the components of the policy narratives distinct and each narrative led to different suggestions and uses.

Conclusion: Government policies in the situation coronavirus crisis can be well explained within the framework of policy narrative and narrative components can be extracted from them. This research, by determining the structural and content dimensions of the narrative policies framework, presents a new conceptual framework that can more comprehensively describe and analyze policy narratives. The research results clearly demonstrate the impact of narratives on the policymaking process.

Keywords: Corona pandemic, thematic analysis, policy narrative analysis, public policy.

¹ <https://doi.org/10.71815/jnapa.2025.3181209331>

Extended Abstract

Distinctionology the narrative of the Iranian government's policies in the stage of facing Corona crisis based on the narrative analysis the policy.

Introduction

Public policy is what the government chooses to do or not to do (Dye, 2013:3). The Narrative Policy Framework (NPF) is a fundamental tool in understanding how policy narratives influence public policy processes. The analysis shows a continuous focus on core theoretical components, indicating the framework's robustness (Kuenzler et al, 2025).

The Covid-19 disease was the most widespread in the 21st century, to the extent that the World Health Organization considered it a threat to the entire world. The existence of this disease in Iran was officially confirmed on February 18, 2020. In this context, governments, recognizing the importance of the issue, called various policymaking institutions to the decision-making arena. The pressure of public opinion and the multidimensional effects of this phenomenon created the grounds for the formation of various narratives to overcome this crisis (Jaworsky & Qiaoan, 2021). This research proposes a new framework for analyzing policy narratives and analyzes the policies of the Iranian government in the stage of facing the Covid-19 disease using it and examines it as a research problem and necessity and through the aggregation and integration the conducted studies and the narrative documents of government policy, they identified the distinct narratives of Iran's government policy in during crisis stage and specified their structure and content. The general question of the research is: What policy narrative has the policy-maker created and presented to confront the Covid-19 pandemic in Iran, and what is its impact on the policy-making process? The present study attempts to understand the theoretical and practical dimensions of its mission in understanding the effectiveness of government policies, especially in the stage of effective prevention and control of the Corona pandemic, and to explain the extent of its impact in practice on the output of policy-making based on the policy narrative analysis as a problem and importance of the research. The purpose of the research is to identify the distinctive policy narratives of the stage of facing the Corona pandemic, in which the government communicates its policies.

Case Study

This research, as a case study, identifies distinct policy narratives from the stage of confronting the coronavirus pandemic.

Theoretical Framework

To facing at the national or global level, there has been limited research on identifying of political narratives distinct during the Corona crisis. but, the narrative framework of policy consists of two shape and content dimensions. The shape (structure) of the narrative consists of the components of context, character, Plot (events trend), and ethics. The context is the setting in which the policy issue arises. Characters are the actors who play a role in the narrative of policy (Jones et al, 2023). Plot (events trend) is a map of actions that determines the relationships between characters and the context. Ethics also addresses the professional ethical aspects of the proposed policy strategies in the context. The Content dimension of policy narration encompasses the system of beliefs and narrative strategies. The belief system is a collection of values and beliefs that determines the orientation of individuals, groups, coalitions, and societies. Policy strategies also indicate the ways that shape the policy narrative (Shanahan et al, 2018).

This is while the study by (Roedyati et al, 2022) titled “Response to Covid-19: Presidents Rouhani and Raisi’s Narrative on Politics in Iran” through the media; Using discourse analysis, this study attempts to discover the content of the narrative and examine what discourse (narrative) the Iranian government wants to convey to the people. In another study (Askari et al, 2021) conducted a thematic analysis of mental health dimensions affected by the coronavirus pandemic, which showed that the covid-19 pandemic has endangered the mental and physical health of individuals and communities in all countries worldwide. The findings from the interviews were extracted categorized into 7 main themes and 27 sub-themes. and also (Gupta et al, 2021) in a national survey, by examining the construction of a nuclear power plant in India, identified the narrative characters (villain, hero, and victim) and the winning and losing strategies of narratives in public support for nuclear energy in India.

Methodology

This research, from a methodological perspective of qualitative narrative analysis, has an applied orientation, an analytical-descriptive objective, and a case study strategy. This research follows an inductive process and classifies the nature of themes in the text based on the hierarchical theme classification method (King et al, 2004). Data and information for the research were obtained from two different sources from the outbreak of covid-19 until June 2023. Initially, approximately 185 documents from the decisions of the two selected sources were summarized into 42 narratives based on the stage of confronting covid-19, and 421 initial conceptual codes were identified and recorded in tables in Excel software. For the analysis of the research data, the themes of government policy narratives were analyzed, and main and sub-themes were identified. Also narrative label was assigned to similar sets of sub-themes, resulting in the identification of 6 narrative distinct.

Discussion and Results

The role of governance and government in epidemic control is to reduce its health, economic, and social costs. However, a policy narrative framework can extract executive applications for policymakers. This research has attempted to cover the theoretical void between the structural and content domains of policy narratives by presenting a new framework for policy narrative, and to examine and analyze the narratives of the Iranian government in confronting the coronavirus with an integrated perspective.

Based on research findings, By analyzing the thematic of the data and the narrative label, the distinct narrative of the policies the corona crisis facing stage includes (1-Preventive policy and collective safety, policy change. 2-Quarantine policy, necessity of reducing activities and policy change. 3-Social distancing policy, necessity of continuing limited activities and policy Correction. 4-Conflict of interest policy profiteers, losers and winners of the corona crisis. 5-Anti-sanction policy, diplomacy health and media. 6-Production and knowledge-based economy policy) were identify and the components of the policy narratives distinct and each narrative led to different suggestions and uses.

Conclusion

This research, by presenting a new and valid method, adds to the scientific literature in the field of policymaking and decision-making, helping researchers and decision-makers to prepare the ground for confronting current and future crises for statesmen and governments in Iran and the world by adopting appropriate decisions. In particular, it can be used as a reliable source for planning and policymaking in the field of crisis management. This research analyzes the impact of Distinctionology the narrative of Iranian government policies during the Covid-19 crisis on the policymaking process, and effectively explains the government's decisions during the pandemic crisis within a policy narrative framework, extracting narrative components from them, and

enabling subsequent researchers to conduct a more powerful analysis of policy narratives. Finally, by focusing on narrative coherence, this policy narrative analysis is useful for initiatives by governmental and non-governmental organizations seeking a more coherent framework for their messages.

Contribution of authors

This article is based on the first author's doctoral thesis on the topic the narrative analysis of the policies Confronting with the Corona pandemic in Iran based on the framework of narrative policy analysis, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan).

Ethical approval

[All ethical considerations have been met.](#)

Conflict of interest

[No conflicts of interest are declared by the authors.](#)



تمایز شناسی روایت خطمشی‌های دولت ایران در مرحله مواجهه با بحران کرونا بر اساس تحلیل روایی خطمشی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۰

ID

سید علی حسینی اصل

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

<https://orcid.org/0009-0000-2966-0369>

s.hosseiniasl@iau.ac.ir

ID

مهریان هادی پیکانی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

<https://orcid.org/0000-0001-6092-3024>

peykani@iau.ac.ir

ID

محمدرضا یزدانی زازرانی

استادیار گروه علوم سیاسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

<https://orcid.org/0000-0002-7153-2405>

Yazdani.mrz@iau.ac.ir

چکیده

زمینه و هدف: همه‌گیری ویروس کرونا بزرگ‌ترین چالش و بحران جهان در سال ۲۰۲۰ بود. این همه‌گیری باعث اختلالات شدید اجتماعی و اقتصادی در جهان و ایران شده که اثرات اقتصادی و اجتماعی زیادی نیز در پی داشته است. این اختلالات، خطمشی‌گذار را وادار کرد تا داستان‌های خطمشی متفاوتی را روایت کند. هدف پژوهش تمایز شناسی روایت خطمشی‌های دولت ایران در مرحله مواجهه با بحران کرونا بر اساس تحلیل روایی خطمشی است.

روش: پژوهش از منظر روش‌شناسی تحلیل کیفی روایت و هدف تحلیلی-توصیفی و استراتژی آن تحلیل مضمون است. برای تحلیل داده‌ها، متن مجموعه مستندات روایت خطمشی‌های دولت استخراج و در نرم‌افزار اکسل ثبت و با استفاده از روش تحلیل مضمون در سه سطح کدهای اولیه، مضمون اصلی و فرعی کدگذاری شدند و سپس اجزای روایت خطمشی‌های مرحله مواجهه با بحران کرونا مشخص شدند.

یافته‌ها: با تحلیل مضمون داده‌ها و برچسب روایتی، روایت متمایز خطمشی‌های مرحله مواجهه با بحران کرونا شامل (۱- خط مشی پیشگیرانه و ایمنی جمعی، تغییر خطمشی. ۲- خطمشی قرنطینه، ضرورت کاهش فعالیت‌ها و تغییر خطمشی. ۳- خطمشی فاصله‌گذاری اجتماعی، ضرورت تداوم فعالیت‌های محدود و اصلاح خطمشی. ۴- خطمشی تعارض منافع کاسبان،

^۱ <https://doi.org/10.71815/jnapa.2025.3181209331>

بازنده و برنده بحران کرونا. ۵- خطمشی ضد تحریمی، دیپلماسی سلامت و رسانه‌ای. ۶- خطمشی تولید و اقتصاد دانش بنیان) شناسایی و مؤلفه‌های روایت خطمشی‌ها متمایز و هر روایتی به پیشنهادها و استفاده متفاوتی منتج شده است.

نتیجه‌گیری: خطمشی‌های دولت در موقعیت بحران ویروس کرونا را می‌توان به‌خوبی در چارچوب روایت خطمشی تبیین کرد و مؤلفه‌های روایتی را از آن‌ها استخراج نمود. این پژوهش با تعیین ابعاد ساختاری و محتوایی روایت خطمشی‌ها، چارچوب مفهومی جدیدی را ارائه کرده که می‌تواند روایت خطمشی‌ها را به شکل جامع‌تری توصیف و تحلیل کند. نتایج پژوهش تأثیر روایت‌ها در فرایند سیاست‌گذاری را به‌خوبی مشخص کرده است.

کلمات کلیدی: پاندمی کرونا، تحلیل مضمون، تحلیل روایی خطمشی، خطمشی عمومی.

۱- مقدمه

خطمشی عمومی عبارت است از آنچه حکومت انتخاب می‌کند که انجام دهد یا انجام ندهد (Dye, 2013:3). چارچوب سیاست روایی (NPF)^۱ در درک چگونگی تأثیر روایت‌های سیاست بر فرایندهای خطمشی عمومی، ابزاری اساسی است. تحلیل نشان‌دهنده تمرکز مداوم بر مؤلفه‌های نظری اصلی است که استحکام چارچوب را نشان می‌دهد. یافته‌های ما نشان‌دهنده تحلیل‌های عمیق‌تر از مؤلفه‌های روایی خاص؛ مانند شخصیت‌های روایی برای کسب بینش‌های عمیق‌تر در مورد تأثیرات آن‌ها بر فرایندهای سیاست است که آیا و چگونه متخصصان از تحقیقات (NPF) برای اطلاع‌رسانی استراتژی‌های ارتباطی خود استفاده می‌کنند (Kuenzler et al, 2025). اما استفاده از روایت‌ها در ایران، در خصوص نحوه مدیریت و کاهش زبان‌های ناشی از ویروس کرونا به‌اندازه‌ای گسترده و متعارض بود که برخی صاحب‌نظران این روایت‌ها را به رقابت سنتی میان دو گروه مدرن و محافظه‌کار تشبیه کردند و آن را مسبب سوء مدیریت در بسیج منابع برای حل بحران دانستند (Azizi, 2020).

بیماری کووید-۱۹ گسترده‌ترین همه‌گیری قرن ۲۱ بود که بخش زیادی از جهان و ایران را درگیر کرد، به‌گونه‌ای که سازمان بهداشت جهانی آن را تهدیدی برای تمام جهان شمرد. وجود این بیماری در ایران نیز در تاریخ ۲۹ بهمن سال ۱۳۹۸ به‌صورت رسمی تأیید شد. تهدید گسترده ناشی از این همه‌گیری برای سلامت افراد و آثار آن بر حوزه‌های مختلف، زندگی شهروندان را دگرگون ساخت و بحرانی چندجانبه در حوزه‌های سلامتی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در سطح جهان ایجاد کرد. در این میان، دولت‌ها با درک سریع اهمیت موضوع، نهادهای مختلف خطمشی‌گذاری را به میدان تصمیم‌گیری دعوت کردند. فشار افکار عمومی و آثار چندبعدی این پدیده، زمینه شکل‌گیری روایت‌های مختلف برای غلبه بر این بحران را فراهم آورد و نزاعی روایتی^۲ در سطح جهان ایجاد کرد (Jaworsky & Qiaoan, 2021). نخستین قدمی برای مقابله با بحران کرونا نوع‌شناسی مسئله است که آیا این مسئله در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی زندگی نیز اثر می‌گذارد؟ لذا تعدد و اثربخشی روایت‌ها در شرایط بحران همه‌گیری پژوهشگران را بر آن داشت تا این خطمشی‌ها را بر اساس تحلیل روایی خطمشی بررسی کنند. این پژوهش، چارچوب جدیدی برای تحلیل روایت‌های خطمشی پیشنهاد داده و خطمشی‌های دولت ایران در مرحله مواجهه با بیماری کووید-۱۹ را با استفاده از آن تحلیل و به‌عنوان یک مسئله و ضرورت پژوهش بررسی کرده است. از مطالب ذکرشده می‌توان نتیجه گرفت که مسئله تمایز شناسی روایت خطمشی‌های مرحله مواجهه با بحران کرونا یکی از مسائل مهم در ادبیات خطمشی‌گذاری است و از این نظر انجام پژوهش ضروری است. این چارچوب جدید، خلأ مطالعاتی موجود را پر و تفاوت نگاه ساختاری و محتوایی در روایت خطمشی‌ها را از بین برده است. درحالی‌که تحقیقات اندکی در زمینه مواجهه با بحران همه‌گیر کرونا در سطح کشور انجام‌شده، کمتر تحقیق کاملی به تمایز شناسی روایت خطمشی‌های مرحله مواجهه با بحران کرونا پرداخته است، لذا این پژوهش از طریق تجمیع و یکپارچه‌سازی مطالعات انجام‌شده و مستندات روایت خطمشی دولت، روایت‌های متمایز خطمشی دولت ایران در مرحله بحران را شناسایی و ساختار و محتوای آن‌ها را مشخص کردند.

¹ Narrative Policy Framework.

² Narrative Battle.

باتوجه به تحقیقات می‌توان گفت که موضوع پژوهش جدید و بدیع است و می‌تواند به غنای بیشتر ادبیات مرتبط با تمایز شناسی روایت خطمشی‌های مرحله مواجهه با بحران کرونا کمک کند. در نتیجه از این دیدگاه، پژوهش حاضر هم مهم و هم ضروری به نظر می‌رسد که این خلأ مطالعاتی نشان‌دهنده نیاز به پژوهش‌های بیشتر در این حوزه است. بر اساس آنچه در این سه سال گذشته، سؤال کلی پژوهش این است که خطمشی‌گذار، برای مواجهه با همه‌گیری کووید-۱۹ در ایران چه روایت سیاستی را ساخته و ارائه کرده و تأثیر آن بر فرایند خطمشی‌گذاری چیست؟ پژوهش حاضر تلاش دارد در درک ابعاد نظری و عملی رسالت خود را در میزان اثرگذاری خطمشی‌های دولت بخصوص در مرحله پیش‌گیری و کنترل مؤثر پاندمی کرونا به انجام رساند و میزان تأثیرگذاری آن در عمل بر خروجی سیاست‌گذاری بر اساس تحلیل روایی خطمشی را به‌عنوان مشکل و اهمیت پژوهش نیز تشریح کند. هدف پژوهش شناسایی روایت‌های متمایز خطمشی مرحله مواجهه با پاندمی کرونا است که دولت در آن بستر، خطمشی‌های خود را ابلاغ می‌کند.

۲- ادبیات پژوهش

بحران واقعی‌اجتناب‌ناپذیر در زندگی اجتماعی است. مراحل سه‌گانه برای بحران بر پایه “زمان وقوع”^۱ است که هر مرحله خود ویژگی‌های خاصی دارد که شکل‌گیری، گستردگی و عمق آن مؤثر است: مرحله قبل از بحران: پیش‌بینی، پیش‌گیری، آمادگی. مرحله حین بحران: امداد و نجات، عملیات ویژه، مهارسازی. مرحله پس از بحران: بازیابی، بازسازی، یادگیری (Maliki & Zaydon, 2020). گسترش ویروس کرونا یک بحران جهانی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تجاری ایجاد کرده است. بحران ویروس کرونا می‌تواند به‌عنوان دوره تسریع انتشار فناوری‌های دیجیتال و ابتکارات سطح خرد و اشکال برقراری ارتباط و زنجیره‌های عرضه و برون‌سپاری جهانی شناخته شود. بسیاری از کشورها اقدامات بهداشتی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را باهدف به حداقل رساندن انتشار ویروس کرونا و بهبود بحران انجام داده‌اند. در بعد اجتماعی شهروندان تقریباً در تمام بخش‌های زندگی روزمره خود مداخلات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی دولت‌های خود را تجربه کرده‌اند (karabag, 2020).

چارچوب روایتی خطمشی، از دو بعد شکل و محتوا تشکیل شده است. شکل (ساختار) روایت؛ دارای مؤلفه‌های زمینه، شخصیت، روند وقایع (پی‌رنگ) و اخلاقیات است. زمینه بستری است که مسئله خطمشی در آن پدید می‌آید. شخصیت‌ها، بازیگرانی هستند که در روایت خطمشی نقش‌آفرینی می‌کنند (Jones et al, 2023). پی‌رنگ (روند وقایع)، نقشه اقداماتی است که روابط بین شخصیت‌ها و زمینه را تعیین می‌کند. اخلاقیات نیز به جنبه‌های اخلاق حرفه‌ای راهکارهای پیشنهادی خطمشی در پی‌رنگ می‌پردازد. بعد محتوایی روایت خطمشی، نظام باورها و راهبردهای روایتگری را در برمی‌گیرد. نظام باورها، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات است که جهت‌گیری اشخاص، گروه‌ها، ائتلاف‌ها و جوامع را مشخص می‌کند. راهبردهای خطمشی نیز، بیانگر شیوه‌هایی است که روایتگر خطمشی را شکل می‌دهد و راهبردهای اساسی خطمشی را محدودۀ تعارض، سازوکارهای علی و انتقال فرشته - شیطان^۲ دانسته‌اند (Shanahan et al, 2018).

در نظرسنجی ملی، پویایی حمایت عمومی از انرژی هسته‌ای در هند با بررسی احداث یک کارخانه هسته‌ای در هندوستان راهبردهای برنده و بازنده روایت‌ها را مطرح شد (Gupta et al, 2021) و پژوهش دیگری در بررسی از مقررات سیگارهای الکترونیکی راهبرد فرصت - تهدید^۳ را مطرح کرد (O'Leary et al, 2017).

وزارت امور خارجه ایران با بهره‌گیری از ظرفیت دیپلماسی دوجانبه و چندجانبه تأمین امنیت انسانی کشور را از طریق مدیریت روابط دوجانبه در مرحله شیوع ویروس کرونا در چین و تسهیل روابط اقتصادی باهدف تأمین نیازمندی‌های اساسی پزشکی-کالایی کشور نقش مؤثری در مدیریت و مقابله با شیوع کرونا در ایران ایفا نموده است. از زمان جنگ جهانی دوم

¹ Occurrence time.

² Angel-devil.

³ Opportunity -Threat.

دیپلماسی بهداشتی جهانی به بخشی حیاتی از سیاست خارجی دولت‌ها بدل شد و برای مقابله با کرونا از ظرفیت دیپلماسی رسانه‌ای بهره گرفتند (Farazi, 2020).

- خط‌مشی‌های کلی مواجهه با پاندمی کرونا:

۱- ایمنی جمعی^۱ (ایمنی گله‌ای)؛ تصمیم اولیه دولت در هفته اول شیوع کرونا، سیاست عدم‌مداخله بوده و رفتار دولت با این ویروس همچون ویروس‌های رایج، اما با کشندگی پایین بوده است. ارزیابی؛ این راه‌حل بیشتر از چند روز دوام نیاورد و با بررسی میزان مراجعات به مراکز درمانی و آمار فوتی‌ها، دولت متوجه بحرانی بودن اوضاع و پیچیدگی مسئله شد و تصمیم گرفت سیاستش را تغییر دهد (Haji Abbasi, 2020).

۲- قرنطینه^۲؛ با پذیرش شکست سیاست ایمنی جمعی، دولت توانست با درگیر کردن اقشار گوناگون مردم از طریق رسانه‌ها و افزایش آگاهی عمومی و با تعطیلی‌های گسترده ادارات و ترویج سیاست خانه‌نشینی خودخواسته، به سرعت انتشار ویروس را کنترل کند. ارزیابی؛ جلوگیری از شیوع ویروس موفقیت‌آمیز بود و توانست آگاهی عمومی را افزایش دهد و با کاهش میزان مبتلایان از فشار وارده بر نظام درمانی بکاهد (Afrashte et al, 2020).

۳- فاصله‌گذاری هوشمند^۳؛ فاصله‌گذاری اجتماعی یکی از بهترین راه‌های پیشگیری از کرونا است. اقدامات آن شامل رویکردهایی است که باهدف کاهش حداکثری تماس نزدیک افراد جامعه با یکدیگر انجام می‌شود. ارزیابی؛ می‌توان فاصله‌گذاری هوشمند را بهترین سیاست کلان در مقابله با ویروس کرونا دانست که بیشتر کشورها نیز به این سیاست روی آورده‌اند (Haji Abbasi, 2020).

پیشینه پژوهش

Vernaceri & Alhaiye (2022) در پژوهش روش تحلیل روایت یا روایت‌پژوهی؛ روایت‌ها به افراد کمک می‌کند تا تجربیاتشان به صحنه‌هایی معنادار از یک داستان تبدیل شوند. این امر، مستلزم استفاده از روش‌های استدلال فرهنگی و ارائه محتوا است. تحلیل روایی به‌عنوان یک روش کیفی برای پیشبرد تحقیقات اجتماعی، به‌طور فزاینده‌ای مورد استفاده محققان علوم اجتماعی و سایر حوزه‌ها قرار گرفته است.

Askari et al (2021) در پژوهش تحلیل مضامین ابعاد سلامت روان متأثر از همه‌گیری ویروس کرونا؛ این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش‌شناسی کیفی از نوع پدیدارشناسی بود. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها در ۷ مضمون اصلی و ۲۷ مضمون فرعی استخراج و طبقه‌بندی شد.

Malandrino (2025) در پژوهش وقتی روایت‌ها شکست می‌خورند (چرا): توضیح اثربخشی روایت‌های سیاست در بحران؛ همه‌گیری کووید-۱۹ سیاست‌گذاران را با عدم قطعیت فوق‌العاده و فشار برای اتخاذ و توجیه تصمیمات فوری مواجه کرد. روایت‌های سیاست نقش کلیدی در شکل‌دهی به نحوه چارچوب‌بندی عمومی مشکلات و راه‌حل‌ها ایفا کردند. این مطالعه با استفاده از چارچوب سیاست روایی (NPF) اظهارات عمومی بازیگران کلیدی دولتی را تحلیل می‌کند و استراتژی‌های روایی آن‌ها را با تصمیمات نهایی اجرا شده مقایسه می‌کند. تحلیل نشان می‌دهد که در زمان بحران (کرونا)، اثربخشی روایت کمتر به جذابیت بلاغی و بیشتر به همسویی با مسیر بحران و سازگاری با توصیه‌های علمی و اعتبار راوی بستگی دارد تا موفقیت و شکست روایت را در سیاست‌گذاری بحران کرونا بهتر توضیح دهد.

Khotami et al (2023) در پژوهش تدوین سیاست برای مدیریت کووید-۱۹ از منظر چارچوب روایت سیاست؛ بایان اینکه کووید-۱۹ بر جامعه و دولت تأثیر گذاشته است و دولت سیاست مختلفی را برای مقابله با شیوع کووید-۱۹ انجام داده است،

¹ Herd Immunity.

² Quarantine.

³ Intelligent spacing.

هدف توسعه یک چارچوب روایت سیاست است که در حمایت از رسانه‌ها و همچنین ایجاد نفوذ در فرایند تصمیم‌گیری/سیاست‌گذاری عمل می‌کند. چارچوب روایت سیاست (NPF) که از طریق آن موضوعات در بحث‌های مهم دولتی گنجانده می‌شوند تا سیاست‌هایی برای مقابله با کووید-۱۹ تدوین شود.

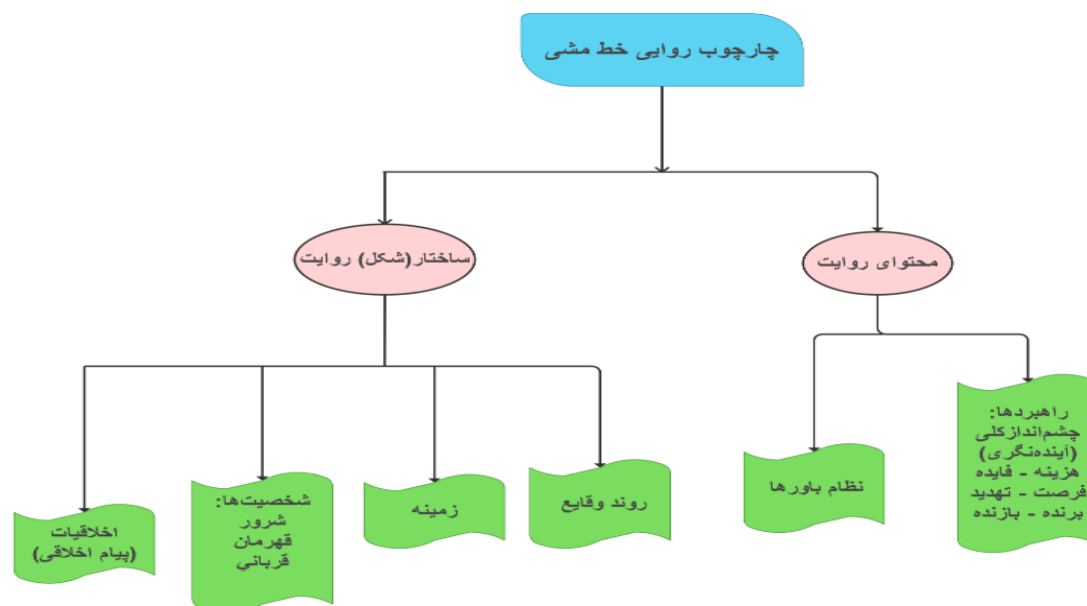
Roedyati et al (2022) در پژوهش واکنش به کووید-۱۹: روایت رئیس‌جمهور روحانی و رئیسی از سیاست در ایران از طریق رسانه‌ها؛ پژوهش با استفاده از روش تحلیل گفتمان به بررسی محتوای روایت این دو دولت می‌پردازد که دولت ایران چه گفتمانی (روایت) را می‌خواهد به مردم منتقل کند. تلاش دولت برای کنترل کووید-۱۹ و افزایش واکسیناسیون برای همه شهروندان ایرانی با مدیریت واکسن است و دیدگاه ایرانیان را نسبت به روایت دو دولت در مورد کنترل کووید-۱۹ و تجویز واکسن ارائه می‌دهند.

Mintrom & O'Connor (2020) در پژوهش اهمیت روایت سیاست: پاسخ‌های مؤثر دولت به کووید-۱۹؛ شیوع کووید-۱۹ و تنوع واکنش‌های دولت، فضایی را برای یادگیری سیاست‌گذاری باز می‌کند. با پیروی از رویکرد چارچوب سیاست‌گذاری روایی، باور دارد که روایت نقش کلیدی در اثربخشی نسبی پاسخ‌ها به کووید-۱۹ داشته است. روایت‌ها حاوی پیامی منسجم و فراگیر در مورد چگونگی و چرایی اجرای یک سیاست هستند و روایتی که با اجرای سیاست همراه است باید به‌طور دقیق تصمیم‌گیری را توضیح دهد؟ درحالی‌که عناصر اخلاقی روایت باید در هدف و تأثیر سیاست‌ها منعکس شود.

Ertas & McKnight (2020) در پژوهش رویکرد چارچوب سیاست روایی (NPF)؛ دستورالعمل‌هایی را برای مطالعه سامانمند عناصر روایی و استراتژی‌هایی که بازیگران سیاسی برای تأثیرگذاری بر مناظرات سیاسی استفاده می‌کنند ارائه دادند یا می‌توان مؤلفه‌های ساختاری داستان‌های سیاسی را در این روایت‌ها شناسایی کرد؟ در تحلیل مقالات در مورد سیاست مدارس چارتر، مؤلفه‌های روایت‌ها به زمینه، شخصیت‌ها (قهرمانان، شرورها، قربانیان)، طرح داستان و اخلاق تقسیم شدند.

Gupta et al (2016) در پژوهش استفاده از چارچوب سیاست روایی برای مطالعه پیام‌های توییتر در مورد سیاست انرژی هسته‌ای در ایالات متحده؛ در این پژوهش گروه مخالف توسعه سیاست‌های هسته‌ای در ۸۰٪ روایت‌های خود از شخصیت ظالم برای انرژی هسته‌ای استفاده کرده و در پیام‌های این گروه تنها ۲۷٪ دارای قهرمان بود. گروه موافق تنها ۱۲٪ پیام‌هایش دارای شخصیت ظالم و در ۸۸٪ پیام‌های خود انرژی هسته‌ای دارای شخصیت قهرمان بوده است. پژوهش راهبرد شیطان‌سازی-فرشته‌پنداری روایت‌ها را واکاوی کرده است.

همان‌طور که در تحقیقات پیشین ملاحظه می‌کنید همه روایت‌ها ضرورتاً تمامی مؤلفه‌های ساختاری یا محتوایی مذکور را ندارند؛ زیرا تنها یک روایت با ساختار کامل تمامی این مؤلفه‌ها را در برمی‌گیرد. چارچوب سیاست روایت (NPF) به‌عنوان ابزاری ارزشمند برای تحلیل روایت‌ها و باورهای ذی‌نفعان در سیاست‌گذاری مهم است (Crow & Lawlor, 2016). باتوجه‌به اینکه تحقیقات پیشین به یکی از دو بعد ساختاری یا محتوایی توجه کرده‌اند. در پژوهش حاضر برای رفع خلأ موجود در پیشینه تحقیق و ایجاد ارتباط نظام‌مند برای تحلیل یکپارچه روایت دودسته مؤلفه در چارچوب مفهومی تفکیک‌شده که این کار بر غنای چارچوب روایتی خط‌مشی افزوده است. مدل پیشنهادی که تحلیل کامل روایت خط‌مشی‌های را ساختارمند کرده است، نوآوری پژوهش حاضر به شمار می‌رود؟ باتوجه‌به تعدد مضامین روایت‌های شبکه مضامین، الگویی مفهومی طرح کلی بر اساس نتایج مستندات و نظر نویسندگان شناسایی شده است و در مدل مفهومی در شکل زیر مشاهده و همه اعضای گروه آن را تأیید کردند.



مدل (۱) شناسایی اجزای روایت خط‌مشی‌های دولت ایران در مرحله مواجهه با بحران کرونا

۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر روش تحلیل کیفی روایت^۱، دارای جهت‌گیری کاربردی و هدف تحلیلی-توصیفی^۲ و راهبرد در زمره پژوهش موردی کاوی است. چارچوب روایتی خط‌مشی کاملاً متناسب با روش‌های کیفی است (Gray & Jones, 2016). در این راستا برای تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل مضمون^۳ استفاده‌شده که تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون بر فرایند کدگذاری مبتنی است. مضمون بیانگر مفهوم الگوی موجود در داده‌ها و مرتبط با پرسش‌های پژوهش است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است (Ebrahimi & Eynali, 2019). این پژوهش طی فرایند استقرایی و طبقه‌بندی ماهیت مضمون در متن بر اساس شیوه (King et al, 2004) طبقه‌بندی سلسله‌مراتب مضمون است. داده‌ها و اطلاعات مندرج در این پژوهش از دو منبع مختلف از زمان شیوع کرونا تا خرداد ۱۴۰۲ به‌دست‌آمده که منبع نخست، مصوبات و دستورالعمل‌هایی بود که به‌طور عمده توسط دولت، ستاد ملی مبارزه با کرونا تصویب ابلاغ شد. منبع دوم، دربرگیرنده تصمیمات خط‌مشی متبلور در سخنان مقامات کشور، مشتمل بر حاکمیت، رئیس قوه مقننه، رئیس قوه قضائیه و رسانه‌ها و روزنامه‌ها و مقالات بود. ابتدا حدود ۱۸۵ مستند از تصمیمات دو منبع انتخاب و سپس خط‌مشی‌های مشابه و چند دستوری را جدا و ۴۲ روایت خلاصه‌شده بر اساس مرحله مواجهه با کرونا استخراج و تعداد ۴۲۱ کد مفهومی اولیه شناسایی و در جداولی مجزا در نرم‌افزار اکسل ثبت گردید. برای تحلیل داده‌های پژوهش در مرحله نخست، به تحلیل مضمون روایت خط‌مشی‌های دولت پرداخته و با جست‌وجوی مضامین و تحلیل مستندات در این مرحله به شناسایی مضامین اصلی و فرعی انجامید. در مرحله دوم، به مجموعه مضمون‌های فرعی مشابه، یک برچسب روایتی اختصاص دادند که خروجی آن احصای (۶) روایت متمایز بود که مطابق مدل پیشنهادی مؤلفه‌های ساختار و محتوای آن‌ها مشخص شدند. لازم به یادآوری است که باتوجه‌به اینکه ماهیت پژوهش نیازمند واکاوی دقیق مستندات بود روند کدگذاری و تحلیل مستندات، به‌صورت دستی در نرم‌افزار Excel و Maxqda انجام گرفت.

¹ Qualitative narrative analysis.

² Analytical-descriptive.

³ Thematic Analysis.

باتوجه به تنوع روش‌های به‌کاررفته در تحلیل مضمون و تنوع دیدگاه صاحب‌نظران طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای مضامین وجود دارد. از میان آن‌ها (King & Horrocks, 2010) انواع مضمون را بر اساس ماهیت مضمون در متن و (King et al, 2004) انواع مضمون را بر اساس سلسله‌مراتب مضمون در قالب مضامین طبقه‌بندی نموده‌اند.

جدول (۱) طبقه‌بندی انواع مضامین از دیدگاه صاحب‌نظران

مبنای طبقه‌بندی	انواع مضمون	شرح مضمون	پژوهشگر
ماهیت مضمون در متن	توصیفی تفسیری رابطه‌ای	آنچه در متن آمده، همان‌گونه توصیف می‌کند. آنچه در متن آمده، تعبیر و تفسیر می‌کند. نشان‌دهنده نوع رابطه در متن است.	King & Horrocks (2010)
سلسله‌مراتب مضمون در قالب مضامین	اصلی فرعی	در سطوح بالاتر سلسله‌مراتب مضامین قرار می‌گیرد. در سطوح پایین‌تر سلسله‌مراتب مضامین قرار می‌گیرد.	King (2004) Rayan & barnard (2004)

روایی و پایایی: ارزیابی روایی و پایایی در تحقیقات کیفی، بیشتر در تحقیقات علوم اجتماعی و پس‌آزان در حوزه سلامت و مراقبت بهداشتی موردتوجه قرار گرفته است و مفهوم پایایی در تحقیقات کیفی، بر دستیابی به نتایج یکسان و مکرر متمرکز نیست، بلکه بیشتر بر روی دستیابی به شباهت در نتایج متمرکز است (Abbasi et al, 2024). در تحقیقات کیفی نیز می‌توان گفت که روایی نه‌تنها به چگونگی طرح پرسش‌ها و جمع‌آوری داده‌ها توسط محققان مربوط می‌شود، بلکه به نحوه تفسیر و تحلیل این داده‌ها نیز مرتبط است (Humphreys et al, 2021). نئوندورف برای سنجش پایایی نیز روش‌ها متفاوت است که از آن جمله می‌توان توافق درصدی، روش هولستی، آلفای کریپندورف، کاپای کوهن و پای اسکات را معرفی کرد. در این روش‌ها کدگذاری‌ها را می‌توان به دو صورت تکرار کرد یا کدگذاری توسط خود پژوهشگر و بافاصله زمانی معنادار انجام می‌شود و یا اینکه از فرد متخصص دیگری خواسته می‌شود که کدگذاری را انجام دهد (Hasangholipour et al, 2017). در این پژوهش به‌منظور حفظ پایایی آن نخست تلاش شد تا اجماع ایجاد گردد و دوم مستندات روایت‌ها با موضوع ارتباط کامل داشتند و سوم در هر مرحله بازخورد به نویسندگان در پژوهش ارائه می‌گردد. علاوه بر این جهت اعتماد به کدگذاری‌های انجام‌شده برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین روایت‌های انتخابی، تعداد (۶) روایت متمایز خط‌مشی از مرحله مواجهه با بحران کرونا انتخاب‌شده و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک‌فاصله زمانی یک‌ماهه توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند که برابر ۸۴ درصد است و چون پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود. برای سنجش اعتبار این روایت‌ها، یکی از نویسندگان که در جریان فرایند برچسب‌گذاری روایتی مضمون‌های فرعی حضور نداشت، تک‌تک خط‌مشی‌ها را به لحاظ روایتی بررسی و آن‌ها را در دسته‌بندی روایت‌های متمایز کلی قرارداد.

۴- یافته‌های پژوهش

از آنجاکه تحقیقات اندکی در حوزه تمایز شناسایی روایت خط‌مشی‌های دولت ایران در مرحله مواجهه با بحران کرونا پرداخته‌اند، پژوهش حاضر باتوجه به مستندات و منابع موجود و مرتبط با ویروس کرونا به شناسایی روایت خط‌مشی متمایز پرداخته و در قالب کدهای اولیه، مفاهیم و مؤلفه‌ها، عملیات شناسایی و طبقه‌بندی تکمیل‌شده است. برای تحلیل داده‌های پژوهش، ابتدا، پژوهشگر به تحلیل مضمون روایت‌های دولت اقدام می‌کند. این مرحله با ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی مضمون‌ها، بازبینی و پالایش آن‌ها، نام‌گذاری مضمون‌های اصلی و فرعی صورت گرفته است (Khoobroo et al, 2020). در این مرحله تحلیل مستندات، ۲۹ مضمون اصلی و ۱۵۸ مضمون فرعی را شناسایی شد. سپس پژوهشگران به مجموعه مضمون‌های فرعی مشابه، یک برچسب روایتی اختصاص دادند که خروجی این مرحله احصای (۶) برچسب روایت خط‌مشی متمایز کلی است که جداول مضامین آن‌ها مطابق چارچوب پیشنهادی مدل مرحله مواجهه با بحران کووید-۱۹ ارائه و مؤلفه‌های ساختاری و محتوای روایت‌ها مشخص شدند.

— جداول مضامین روایت خط‌مشی‌های مرحله مواجهه با بحران کرونا

جدول (۲) مضامین روایت خط‌مشی پیشگیرانه و ایمنی جمعی (ایمنی گله‌ای) تغییر خط‌مشی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
سیاست حاکمیت در قبال شیوع اپیدمی	تشکیل ستاد ملی مبارزه با کرونا	۱۲
	مرجعیت تصمیمات ستاد ملی مبارزه با کرونا	۲۰
	تجدیدنظر در سیاست خارجه	۸
	تنش‌زدایی با دیپلماسی	۷
	عدم پاسخگویی متناسب به وضعیت کرونا	۱۲
ضعف مدیریت بحران	دقت و اقتدار در تصمیم‌گیری	۵
	عملکرد نامطلوب دولت	۱۰
	سیاست ایمنی جمعی	۵
	داوطلبانه ماندن در خانه	۸
	قدیمی بودن روش قرنطینه	۳
مدیریت انفعالی بحران	عدم اجماع بر سر بحران بودگی	۵
	فشار سیاسی به دولت در اعلام همه‌گیری	۴
	انفعالی عمل کردن	۵
	کوچک‌نمایی بحران	۶
	شکست سیاست ایمنی جمعی	۱۰
پیشگیری راه اصلی مقابله	پیشگیری تنها راه مقابله	۱۲
	توجه به گروه‌های آسیب‌پذیر	۲۰
	ماسک‌زدن و خودمراقبتی	۳۰
	حفاظت از کادر درمان	۲۵
	ایمنی جمعی (ایمنی گله‌ای)	۵
الگوی مقابله روحانی و تناقض‌ها	مخالفت (WHO) با الگوی	۴
	عدم قرنطینه	۴
	عدم رعایت دقیق دستورالعمل‌ها	۶
	ایمنی جمعی (ایمنی گله‌ای)	۵
	اپیدمی کنترل‌شده (تدریجی)	۲
استراتژی ممکن برای همه‌گیری	اتخاذ سیاست تهاجمی	۳
	تبعات اقتصادی و راهبرد سرایت کنترل	۲
	تعادل بین معیشت و رعایت فاصله‌گذاری	۳
	ضوابط بهداشتی و پیشگیری	۷
	تأثیر پیشگیری بر وضعیت اشتغال	۵
رفتارهای پیشگیرانه مردم	تأثیر پیشگیری بر وضعیت تأهل	۴
	تأثیر پیشگیری بر وضعیت درآمدی	۷
	تأثیر پیشگیری بر امنیت شغلی	۶
	زمینه و عوامل مؤثر بر رفتارها	۳

ساختار روایت: در این روایت با اعلام شیوع «ویروس کرونا» دولت با شکل‌گیری ستاد ملی مبارزه با کرونا، آمادگی حداقلی از قبل حوزه بهداشت و مدیریت بحران، ضمن بیان واقعیت وجود کرونا و مرجعیت قرار دادن تصمیمات ستاد ملی با اقدامات پیشگیرانه و اتخاذ سیاست ایمنی جمعی می‌بایست پیامدهای همه‌گیری ناشی از ویروس کرونا را کاهش دهد و مانع از

همه‌گیری و موجب ابتلای کمتر افراد و محافظت از مردم شود (روند وقایع). این روایت، در زمینه‌ای تحقق یافت که رئیس‌جمهور و حریرچی بایان اینکه قرنطینه قدیمی شده و عدم اجماع بر سر بحران بودگی، عدم اقدامات مدیریت درست بیماری کرونا در چین، عدم اطلاع‌رسانی و شفافیت وجود کرونا و اتخاذ اقدامات پیشگیرانه و سیاست ایمنی جمعی در کشور نتوانست تا حدی از سرعت شیوع بیماری بکاهد. این روایت ویروس کرونا چینی و سیاست دولت را شخصیت شرور تصور می‌کند و کادر درمان و بسیج مردمی و رسانه را قهرمان توصیف که مانع شیوع کرونا و درمان مبتلایان می‌شوند و مردم ایران و کادر درمان را مظلوم تصور می‌کند. پیام اخلاقی؛ نبود اقدامات بهداشتی و تدابیر پیشگیرانه ستاد ملی مبارزه با کرونا، ضعف در اطلاع‌رسانی در مورد مناطق آلوده و ماهیت ویروس کرونا و اتخاذ سیاست ایمنی جمعی به‌جای قرنطینه، جهت جلوگیری از همه‌گیری عمومی کرونا توسط دولت هست.

محتوای روایت: راهبرد روایت؛ با استفاده از راهبرد انتقال فرشته - شیطان، کوشیده است داستانی را روایت کند که در آن دولت می‌توانست با هزینه‌های بیشتری و سیاست‌های کارآمدتر از همه‌گیری و تشدید مبتلایان و زیان وارد شده به شهروندان و کادر درمان جلوگیری کند.

نظام باورها: روایت بر این باوره که قدیمی بودن روش قرنطینه بهانه‌ای برای عدم قرنطینه و کوچک‌نمایی بحران و سیاست ایمنی جمعی همراه با رعایت ضوابط بهداشتی و پیشگیری مورد تأکید دولت بود، اما از نظر (WHO) سیاست ایمنی جمعی غیراخلاقی و عامل همه‌گیری کرونا در ایران شد.

جدول (۳) مضامین روایت خط‌مشی قرنطینه ضرورت کاهش فعالیت‌ها و تغییر خط‌مشی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
چرخه دوم سیاست‌گذاری	قرنطینه کردن	۲۰
	شکست سیاست ایمنی جمعی	۸
	قرنطینه سطح سه علیه کرونا	۴
	قرنطینه و تعطیلی حداکثری	۵
	ایمنی جمعی تدریجی	۴
	سیاست تهاجمی علیه ویروس	۳
محدودسازی باهدف کنترل بیماری	محدودسازی فعالیت‌ها عمومی	۳۰
	محدودسازی چرخه حمل‌ونقل	۲۵
	محدودسازی کسب‌وکارها	۲۰
	محدودسازی فعالیت آموزشی	۱۵
	اطلاع‌رسانی محدودیت‌ها	۳۰
	محدودسازی ساعات کاری	۱۰
غریبالگری و درمان	غریبالگری با پرونده الکترونیک	۸
	غریبالگری عمومی	۱۵
	غریبالگری با آزمایش	۲۰
	غریبالگری از راه دور	۱۰
	طرح ملی بسیج غریبالگری	۱۲
	سرکوب قاطع (قرنطینه نظامی)	۵
تصمیم‌گیری حاکمیت (دولت)	سیاست قرنطینه و تعطیلی حداکثری	۱۵
	آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی	۲۰
	توازن در تصمیم‌گیری	۱۰
	دیپلماسی رسانه‌ای	۸
	تأمین هزینه دارو و تجهیزات	۲۰
	حمایت جامع آسیب‌پذیر و کم‌برخوردار	۱۵

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
سیاست‌های حمایتی	پرداخت یارانه به خانوارهای فقیر	۱۰
	حمایت از فعالیت جهادی و داوطلبانه	۱۲
	حمایت از کسب و کارها	۱۵
	حمایت از هزینه درمان	۸
	حمایت از کادر درمان	۲۰
چالش‌های اجتماعی و اقتصادی بحران	تشدید بیکاری و افزایش تورم	۱۲
	کاهش درآمدهای دولت و کسری بودجه	۱۵
	تشدید بحران صندوق‌های بازنشستگی و فقر	۵
	عدم هماهنگی سیاست‌گذاران مدیریت بحران	۸
	اختلافات خانوادگی، اضطراب و افسردگی و بحران سوگواری	۱۲
	ضعف امور دبیرخانه‌ای ستاد ملی	۵

ساختار روایت: در این روایت دولت با شکست سیاست ایمنی جمعی با قرنطینه و افزایش محدودیت‌ها و کمک‌های معیشتی باید پیامدهای همه‌گیری ناشی از ویروس کرونا را کاهش دهد و موجب ابتلای کمتر افراد و محافظت از کادر درمان شود (روند وقایع). این روایت، در زمینه‌ای تحقق یافت که اعمال محدودیت‌هایی نظیر قرنطینه در ایران بنا به اتخاذ سیاست‌های سخت‌گیرانه در برخی از کشورها توانست تا حدی از سرعت شیوع بیماری بکاهد. این روایت ویروس کرونا را شخصیت ضروری تصور می‌کند و دولت، بسیج و بخش درمانی را تا حدی همانند قهرمانی توصیف که با اقدامات خود مانع آسیب‌رسانی می‌شود و مردم ایران، کادر درمان و کسب و کارها را مظلوم تصور می‌کند. پیام اخلاقی؛ اتخاذ سیاست قرنطینه و قطع زنجیره انتقال و اطلاع‌رسانی محدودیت‌ها و بیان واقعیت در مورد مناطق آلوده با توجه به شکست سیاست ایمنی جمعی و غربالگری با تعطیلی حداکثری عمومی جهت جلوگیری از همه‌گیری عمومی کرونا توسط دولت است.

محتوای روایت: راهبرد روایت: با استفاده از راهبرد هزینه - فایده، کوشیده است داستانی را روایت کند که در آن دولت تاحد امکان هزینه‌های بیشتری را بر دوش بکشد و ضرر وارد شده به شهروندان را کاهش دهد و با تصویرسازی از بازتوزیع منافع و هزینه‌های هر تصمیم، خط‌مشی‌گذاری دستیابی به وضعیت مطلوب را وضع کنند.

نظام باورها: روایت بر این باوره که دولت با اتخاذ سیاست قرنطینه و غربالگری عمومی همراه با آموزش و اطلاع‌رسانی و توازن در تصمیم‌گیری با تأمین هزینه دارو و تجهیزات و حمایت از خانوارها و کسب و کارها تا حدودی عامل کنترل همه‌گیری کرونا در ایران شد. در نتیجه مشکلات اقتصادی کشور دوگانه انتخاب میان نان و جان مردم است.

جدول (۴) مضامین روایت خط‌مشی فاصله‌گذاری اجتماعی ضرورت تداوم فعالیت‌های محدود و اصلاح خط‌مشی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
تداوم فعالیت‌ها (با رعایت پروتکل‌های بهداشتی)	پرهیز از قرنطینه و اعمال محدودیت	۸
	تدوین و تجویز پروتکل‌ها	۱۵
	برقراری چرخه حمل و نقل مسافر	۲۰
	تداوم فعالیت‌های عمومی محدود	۳۰
فاصله‌گذاری اجتماعی تا فاصله‌گذاری هوشمند	تغییر سیاست‌ها و اصلاح رویکرد	۵
	کاهش تماس بین افراد دارای عفونت و سالم	۳۰
	محدودیت ارتباطات و حفظ فاصله از دیگران	۱۵
	اعتراض اقشار آسیب‌پذیر به سیاست قرنطینه	۱۲
	وجود جریان زندگی، فعالیت اقتصادی و حفظ سلامتی	۵
	بهترین سیاست تا تولید واکسن	۱۲
	تقاضای عمومی رفع تحریم‌ها	۱۵
	تسهیل صادرات	۱۰

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
سیاست خارجی	دیپلماسی بخش خصوصی علیه تحریم	۵
	دیپلماسی فعال در واردات واکسن	۲۰
تصمیم‌گیری حاکمیت (دولت)	مرجعیت تصمیم تجمعات با ستاد ملی کرونا	۱۵
	آموزش و اطلاع‌رسانی پروتکل‌های بهداشتی	۲۵
	توازن در تصمیم‌گیری	۱۰
	قرنطینه در سطح فردی	۵
	ضوابط بهداشتی و پیشگیری تنها راه مقابله	۳۰
	دیپلماسی رسانه‌ای بر وجه ضد بشری تحریم‌ها	۵
	افزایش نیاز به خدمات حمایتی	۸
چالش‌های فاصله‌گذاری اجتماعی (هوشمند)	کاهش درآمد دولت و افزایش تورم	۱۰
	آسیب به سنن و رسوم ملی و محلی	۵
	افزایش شدید آمار ابتلا و فوتی‌ها	۴
	ادامه فعالیت‌ها برای کاهش فشار معیشتی	۱۰

ساختار روایت: در این روایت شرایط نامناسب اقتصادی کشور و آسیب‌پذیری آن، ایجاد محدودیت‌های شدید را ناممکن تصور می‌کند و دولت درصدد آمیختگی جاری بودن زندگی و فعالیت اقتصادی و حفظ سلامتی باوجود ویروس کرونا بود و لزوم فعالیت اقتصادی توأم با حفظ پروتکل‌های بهداشتی را ضروری می‌داند (روند وقایع). این روایت در زمینه‌ای تحقق یافت که با برقراری مجدد تحریم‌ها و محدودیت‌های اعمال‌شده بر صادرات نفت، رکود اقتصادی کشور شدت پیدا کرده و مطابق پیش‌بینی بانک جهانی، همراه شدن تأثیرهای منفی رشد اقتصادی و تورم شدید با بحران کووید-۱۹ در سال ۱۳۹۹ فشار مضاعفی را بر شرایط معیشتی خانوارهای ایرانی وارد کرد (World Bank, 2020). این روایت ویروس کرونا را شخصیت شرور و مردم ایران را قربانی تصور می‌کند، اما تا حدود زیادی به جای دولت، تولیدکننده‌ها و صاحبان کسب‌وکار را قهرمان می‌داند. پیام اخلاقی؛ کاهش درآمد دولت و افزایش تورم با تدوین پروتکل‌های بهداشتی و رعایت آن‌ها توسط مردم نیاز به تعطیلی و قرنطینه را کمتر در نتیجه نیاز به بازگشایی سریع‌تر کسب‌وکارها و اماکن عمومی بود که با توازن در تصمیم‌گیری جهت تسهیل صادرات و تلاش دولت در توسعه بازارهای جدید برای کسب‌وکارهای ایرانی همراه بود.

محتوای روایت: راهبرد روایت، راهبرد هزینه - فایده است که راهکار غلبه بر وضعیت موجود را از طریق بازتوزیع منافع به سمت تولیدکننده‌ها و صاحبان کسب‌وکار می‌داند و تسهیل صادرات که با تلاش دولت در توسعه بازارهای جدید برای کسب‌وکارهای ایرانی ایجاد شد.

نظام باورها: در این روایت دولت باورش همان تداوم فعالیت‌ها با رعایت پروتکل‌های بهداشتی و محدودیت ارتباطات و حفظ فاصله از دیگران است که خواهان آمیختگی جاری بودن زندگی و فعالیت اقتصادی و حفظ سلامتی بر اساس توازن در تصمیم‌گیری است.

جدول (۵) مضامین روایت خط‌مشی تعارض منافع کاسبان، بازنده و برنده بحران کرونا

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
تعارض منافع در حوزه سلامت	سود مالی یا سوگند کمک به بیماران	۳
	سیاست دارودرمانی به جای واکسن	۷
	دست‌های پشت پرده ورود و نسخه «مرمدسیور»	۱۰
	تأیید واکسن و داروی خاص ضد کرونا	۵
	هزینه داروی کرونا چند برابر واردات واکسن	۴
	تعارض منافع با واکسیناسیون عمومی	۳
	آلوده شدن سلامت مردم به سیاست	۴
	کرونا ابزاری ثروت بادآورده	۷

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
کاسبان بحران کووید-۱۹	انبار کردن ماسک و مواد ضدعفونی	۱۲
	طراحان بازی فشار حداکثری	۸
	رسانه معاند و همکاران داخلی	۱۵
	تحریمها و مافیای تجهیزات پزشکی	۲۰
	تضاد منافع صاحب قدرت با واکسینه عمومی	۳
۱. بزرگان و ۲. بازندگان کرونا	۱. کسب و کار سلامت و دارو و مواد غذایی	۴
	۱. کسب و کار نمره در آموزش مجازی مدارس	۵
	۱. خدمات آنلاین و تجارت الکترونیک	۸
	۱. تولیدکنندگان واکسن	۷
	۱. طبقه رانتیر از درآمد انحصاری	۳
	۲. محرومان ناکارآمدی سیستم آموزش مجازی	۱۲
	۲. کسب و کار و مشاغل غیردائمی	۴
	۲. باشگاه و مجتمع های ورزشی و تفریحی	۱۰
	۲. حمل و نقل برون شهری	۱۵
	۲. ناکارآمدی دولت و مردم قربانی	۵
	اخلاق ایثارگرانه، نه تلاش برای کسب ثروت	۳
	نظارت ستاد ملی مبارزه با کرونا بر ذی نفعان	۸
تصمیم گیری حاکمیت (دولت) در تعارض منافع	بی تأثیری درمان «فاوپیرویر» و «رمدسویر»	۷
	استفاده از واکسن به جای دارودرمانی	۱۲
	رسیدگی فوری به پرونده احتکار کنندگان	۳

ساختار روایت: در این روایت (بازنده) نیاز مردم و کادر درمان به دارو و تجهیزات در شرایط نامناسب اقتصادی کشور ناشی از تحریمها و آسیب پذیری آن در شرایط بحران کرونا و عدم نظارت درست ستاد ملی مبارزه با کرونا بر ذی نفعان، زمینه کاسبی محتکرین اقلام بهداشتی و دارو (برنده) را در این شرایط بحرانی فراهم کردند (روند وقایع). این روایت، در زمینه ای تحقق یافت که باتوجه به تحریمها و مافیای تجهیزات پزشکی و دارو در شرایط نیاز شدید کمک به بیماران با آلوده شدن سلامت مردم به سیاست توسط طراحان بازی فشار حداکثری علیه ایران و فعالین رسانه ای معاند و همکاران داخلی شان شرایط سوءاستفاده از بحران کرونا را فراهم کرد. این روایت طراحان بازی فشار حداکثری و محتکرین اقلام بهداشتی و دارو را شخصیت شرور و مردم ایران و کادر درمان را قربانی تصور می کند. اما تا حدود زیادی به جای دولت، تولیدکننده تجهیزات پزشکی و دارویی داخلی و قوه قضاییه را قهرمان می داند. پیام اخلاقی: آلوده شدن سلامت مردم به سیاست نقطه ضعف دولت و وزارت بهداشت و مهم تر از آن عدم نظارت درست ستاد فرماندهی مبارزه با کرونا بر کاسبان کرونا و محتکرین اقلام بهداشتی در شرایط حساس بحران پاندمی کرونا دارای برندگانی در این شرایط در ایران است.

محتوای روایت: راهبرد روایت: راهبرد فرصت-تهدید و محدوده تعارض؛ به توزیع منافع و هزینه های خطمشی پیشنهادی بین شخصیتها اشاره می کند که کاسبان پاندمی کرونا فرصت مناسبی برای سودجویی و مال اندوزی داشتند و در مقابل کمبود اقلام بهداشتی و دارو تهدیدی جدی برای کادر درمان و مردم بود.

نظام باورها: این روایت بر این باوره که بحران کرونا بازندگان و برندگانی دارد؟ تعارض منافع و مافیای دارو با هزینه های میلیاردی برای واردات داروها که مستندات جهانی درباره بی اثر بودن آنها وجود دارد؛ لذا مردم خواهان نظارتی جدی وزارت بهداشت و ستاد فرماندهی مبارزه با کرونا بر ذی نفعان پاندمی کرونا و رسیدگی فوری به پرونده های احتکار اقلام بهداشتی توسط قوه قضاییه هستند.

جدول (۶) مضامین روایت خط‌مشی ضد تحریمی و دیپلماسی سلامت و رسانه‌ای

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
تحریم‌های ظالمانه و انتخاب ایران	دیپلماسی رسانه‌ای	۴
	تحریم ضد بشری، تروریسم پزشکی (آمریکا)	۵
	تقویت روابط بین‌المللی	۸
	دیپلماسی سلامت جهانی	۵
	درخواست معافیت‌های تحریمی	۷
تصمیمات ضد تحریمی حاکمیت (دولت)	دیپلماسی فعال در واردات واکسن	۱۲
	تاکید بر صادراتی غیرنفتی	۱۴
	تاکید بر اقتصاد دانش‌بنیان	۱۰
	تولید تجهیزات و واکسن	۱۵
	درخواست کمک با مداخله (WHO)	۳
	بازی سیاسی تحریم و عدم ورود (WHO)	۴
	جلب حمایت نهادهای بین‌المللی	۱۲
سیاست خارجی	مقابله با تحریم‌های نفتی	۱۰
	تسهیل صادرات	۵
	آمادگی همکاری و انتقال تجربیات	۳
	تأمین اقلام درمانی با دیپلماسی رفع تحریم	۲۰

ساختار روایت: تحریم‌های آمریکا مبارزه با کرونا را در ایران دشوار کرده است و ایران ضمن استفاده از دیپلماسی سلامت برای کاهش و مدیریت تنش با آمریکا با استفاده از دیپلماسی رسانه‌ای از نهادهای بین‌المللی و دیگر کشورها انتظار دارد که در دوره شیوع همه‌گیری وارد بازی سیاسی تحریم نشود (روند وقایع). روایت در زمینه‌ای تحقق یافت که با خروج آمریکا از برجام و برقراری مجدد تحریم‌ها و عدم ممانعت از ارسال دارو و واکسن به ایران موانع زیادی پیشروی بخش سلامت کشور در دوران بیماری کرونا قرار داد. این روایت آمریکا و ویروس کرونا را به عنوان شخصیت شرور قلمداد می‌کند و قربانی را ملت ایران می‌داند و توجه نهادهای بین‌المللی و سایر کشورها برای شکست حصر اقتصادی کشور، آن‌ها را قهرمان می‌داند. پیام اخلاقی؛ تحریم‌های آمریکا مانعی در مبارزه با بیماری کرونا و کشور را در واردات دارو و تجهیزات پزشکی دچار مشکل کرده؟ بنابراین سیاست خارجی ضمن تقویت همکاری‌های بین‌المللی و استفاده از امکانات مالی و تجهیزاتی آن‌ها، تلاش‌هایی را در جهت بی‌اثر ساختن برخی تحریم‌ها و دیپلماسی فعال در واردات واکسن انجام دهد.

محتوای روایت: راهبرد روایت: راهبرد چشم‌انداز کلی است، زیرا تلاش می‌کند تا همه‌گیری را به حرکت کلی نظام سیاسی کشور در سیاست خارجه فعال پیوند زند.

نظام باورها: روایت بر این باوره که دولت ضمن اتخاذ سیاست ضد تحریمی و دیپلماسی سلامت برای استفاده از امکانات مالی و تجهیزاتی سازمان‌های بین‌المللی در بی‌اثر ساختن برخی تحریم‌هاست و برای تأمین اقلام درمانی و تولید تجهیزات پزشکی و واکسن تلاش می‌کند.

جدول (۷) مضامین روایت خط‌مشی تولید و اقتصاد دانش‌بنیان

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
حوزه دولت الکترونیک	توسعه دولت الکترونیک	۱۰
	خدمات مجازی به مردم	۱۲
	تقویت آموزش مجازی	۱۰
	خدمات نوآورانه جدید	۵
تحقیق و اقتصاد دانش‌بنیان	تحقیق و توسعه	۷
	جبران کسری اقتصاد نفتی	۵
	اشتغال‌زایی	۳

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی
حمایت دولت از دانش بنیان‌ها	گلبول سفید اقتصاد در بحران کرونا	۲
	کاهش هزینه اقلام دارویی تحریم	۸
	کاهش هزینه تجهیزات تحریمی	۹
	حمایت از تأسیس و تقویت این شرکت	۷
	حمایت بازار و دولت از تولیدات دانش بنیان	۵
	حمایت از دانش بنیان داخلی	۹
	حمایت از نقش آفرین در عرصه صادرات	۴
	حمایت از اقلام تحریمی و بار اولی دانش بنیان	۳
	تولید دارویی تحریمی و تجهیز مراکز درمانی	۸
	تولید نرم افزارهای آموزشی	۱۰
تولیدات و تقویت نظام درمان	تولید نرم افزارهای اطلاع رسانی	۱۲
	تولید اقلام دارویی و تجهیزات	۱۵
	تولید واکسن	۴

ساختار روایت: شبکه نوآوری و دانشگاهی ایران قادر است با تولید تجهیزات و داروهای مورد نیاز و نیز انجام پژوهش‌ها و آزمایش‌های لازم برای شناسایی دارو و واکسن مبارزه با شیوع همه‌گیری را تسریع بخشد (روند وقایع). روایت در زمینه‌ای تحقق یافت که ایران در تجاری سازی دانش و ایجاد استارت‌آپ‌ها در حوزه‌های فناورانه رشد زیادی را تجربه کرده و تحقق تولید و اقتصاد دانش بنیان مأموریت اساسی دولت ایران در سالیان اخیر خواهد بود. این روایت ویروس کرونا را شخصیت شرور و مردم ایران و کادر درمان را قربانی تصور می‌کند. اما کسب و کارهای نوظهور و فناور را قهرمان می‌داند. پیام اخلاقی؛ کسب و کارهای نوظهور (دانش بنیان) در ایام همه‌گیری کرونا و تحریم دارویی ایران در راستای تولید تجهیزات و اقلام دارویی، حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، نرم افزارهای رایانه‌ای و در حوزه دولت الکترونیک، بالأخص در زمینه تولید واکسن کرونا ایران را جز ده کشور برتر قرارداد.

محتوای روایت: راهبرد روایت: راهبرد فرصت - تهدید است به گونه‌ای که بیش از تأکید بر تهدیدهای ویروس کرونا برای جامعه ایرانی، بر فرصت‌هایی که برای کسب و کارهای نوظهور فراهم آورده است، تأکید دارد.

نظام باورها: دولت باورش تقویت شرکت‌های دانش بنیان در راستای تولید تجهیزات و اقلام دارویی و حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم افزارهای رایانه‌ای و همچنین در حوزه دولت الکترونیک است و از تولیدات شرکت‌های دانش بنیان داخلی تأمین کننده نیاز کشور در شرایط کرونا باید حمایت شود.

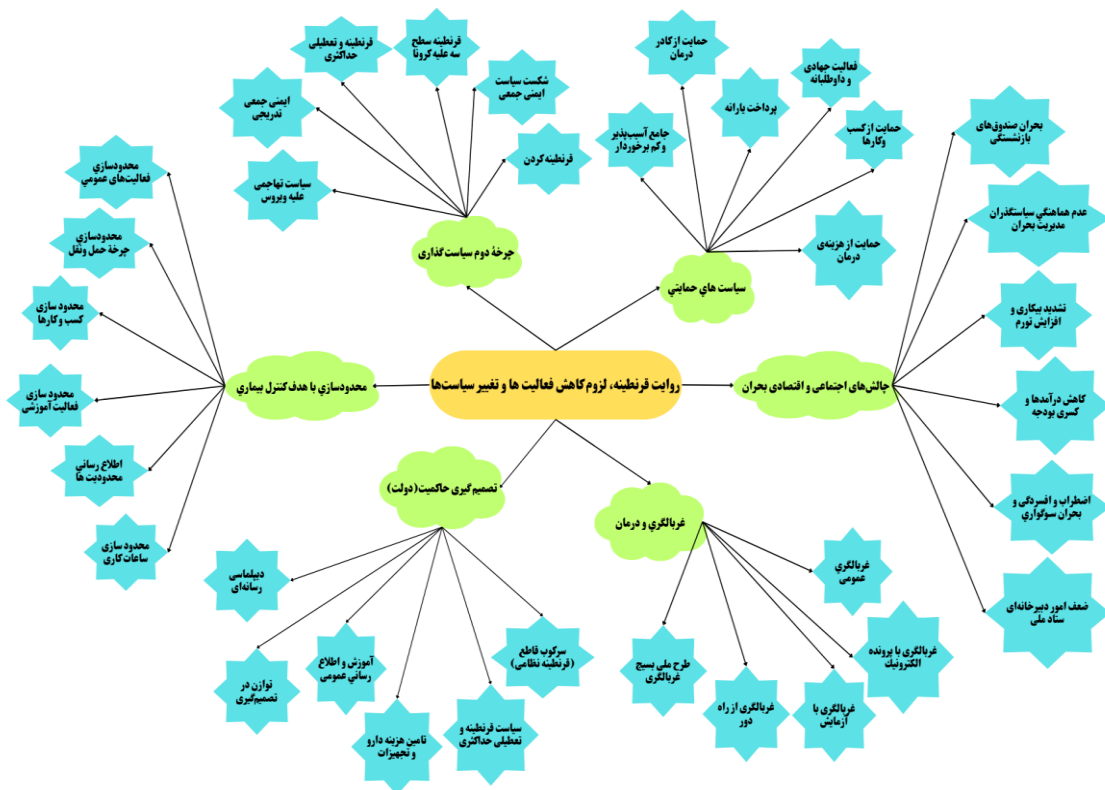
ظهور شبکه مضامین

آتراید استرلینگ، شبکه مضامین نیز روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آن را توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین اصلی (اصول حاکم بر متن) و فرعی (نکات کلیدی) روایت خط مشی را نظام مند و روابط میان آن‌ها را نشان می‌دهد (Abedi et al, 2011). جهت ایجاد شبکه مضامین از روش سلسه مراتب مضامین (King et al, 2004) استفاده شده است که رنگ زرد روایت خط مشی متمایز و رنگ سبز مضمون اصلی و آبی مضمون فرعی است و برای رسم شبکه مضامین از نرم افزار Canva استفاده شده است.

- شبکه مضامین روایت خط‌مشی‌های مرحله مواجهه با بحران کرونا (حین بحران)



شکل (۱) شبکه مضامین روایت پیشگیرانه و ایمنی جمعی (ایمنی گله‌ای) (نویسنده)



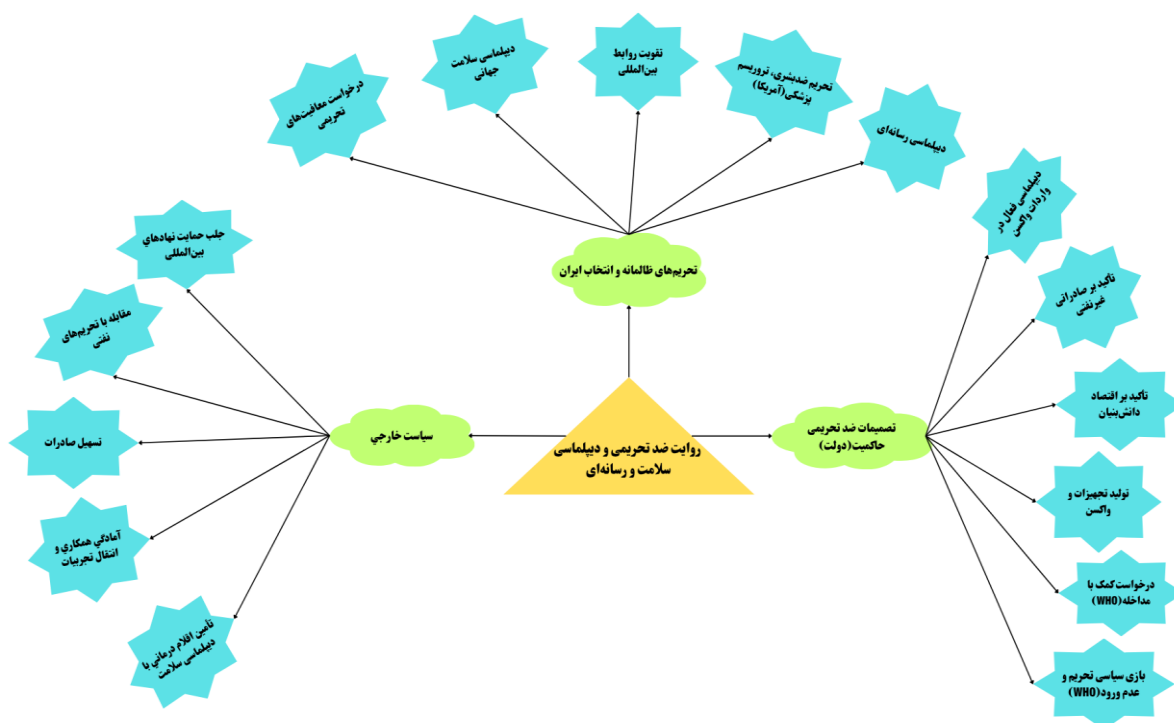
شکل (۲) شبکه مضامین روایت قرنطینه ضرورت کاهش فعالیت‌ها و تغییر خط‌مشی (نویسنده)



شکل (۳) شبکه مضامین روایت فاصله گذاری اجتماعی ضرورت تداوم فعالیت های محدود و اصلاح خط مشی (نویسنده)



شکل (۴) شبکه مضامین روایت تعارض منافع کاسبان، بازنده و برنده بحران کرونا (نویسنده)



شکل (۵) شبکه مضامین روایت ضد تحریمی و دیپلماسی سلامت و رسانه‌ای (نویسنده)



شکل (۶) شبکه مضامین روایت تولید و اقتصاد دانش بنیان (نویسنده)

۵- بحث و نتیجه گیری

شیوع بیماری کووید-۱۹ دنیا را با یک بحران کم سابقه مواجه کرد، ویژگی های منحصر به فرد ویروس کرونا، دولت ها را غافلگیر و از کنترل بحران ناتوان ساخت؛ در نتیجه کم و بیش هیچ یک از دولت ها عملکرد مطلوبی در زمینه مهار بحران نداشتند. شیوع و رشد ناگهانی همه گیری بیماری ناشی از ویروس کرونا در ایران و تأثیرهای عمیق آن بر سلامت و وضعیت اقتصادی شهروندان، دولت را با بحرانی چندساخته مواجه ساخت و آن را ناگزیر کرد تا نهادهای مختلف خط مشی گذار را به میدان دعوت کند. نقش حاکمیت و دولت در کنترل اپیدمی، کاهش هزینه های آن در ابعاد سلامتی، اقتصادی و اجتماعی آن است. چارچوب روایتی خط مشی، قادر است که کاربست های اجرایی برای خط مشی گذار را استخراج کند و خط مشی گذار باتکیه بر این چارچوب می تواند خط مشی های خود را در قالب وفاق برانگیز و باورپذیر به مخاطبان ارائه دهد. این پژوهش کوشیده است با ارائه چارچوبی جدید برای روایت خط مشی، خلأ نظری بین دو حوزه ساختاری و محتوایی روایت های خط مشی را پوشش دهد و روایت های متمایز دولت ایران در مواجهه با ویروس کرونا را با نگاهی یکپارچه بررسی و تحلیل کند. پژوهشگران بر اساس یافته های پژوهش با بررسی خط مشی های برآمده از نظام تصمیم گیری کشور به (۶) روایت متمایز کلی دست یافتند که هر یک از آن ها خط مشی های متفاوتی را صورت بندی کرده که شامل:

۱- روایت خط مشی پیشگیرانه و ایمنی جمعی، تغییر خط مشی؛ دولت ایران با مرجعیت تصمیمات ستاد ملی مبارزه با کرونا و اقدامات پیشگیرانه و ایمنی جمعی کوشید روند رشد همه گیری ناشی از ویروس کرونا را کاهش دهد و در اسفند سال ۱۳۹۸ نماز جمعه و مراکز مذهبی در نقاط آلوده تعطیل شد و ورودی و خروجی شهرها تحت کنترل قرار گرفت. در فروردین ۱۳۹۹ با ایجاد برخوردهای سخت گیرانه تر، دولت ایران با تغییر سیاست ایمنی جمعی، پیشگیری و ماسک زدن و خود مراقبتی را راه اصلی مقابله دانست و محدودیت هایی را برای سفرها وضع کرد، اما نتوانست شیوع کرونا را کنترل کند در نتیجه این روایت برای مدیریت بحران ها مشابه در آینده مناسب نیست و خط مشی گذار باید سیاستی مانند قرنطینه را انتخاب و نیازمند بسیج تمام امکانات در کشور است.

۲- روایت خط مشی قرنطینه، ضرورت کاهش فعالیت ها و تغییر خط مشی؛ دولت ایران با طرح سیاست قرنطینه و تعطیلی حداکثری بسیاری از اصناف را تعطیل و محدودیت هایی را برای سفرها وضع کرد و سیاست هایی مانند افزایش محدودیت در فعالیت های کسب و کار، تعطیلی مراکز عمومی و افزایش کمک های معیشتی را انتخاب و این اقدامات را مبنی کاهش شیوع بیماری و کاهش آمار تلفات انسانی تصور می کند. این روایت، خط مشی گذار را در نقش خدمت رسان و شهروندان را در نقش خدمت گیرنده قرار می دهد و خواهان نقش موثر تر خط مشی گذار و نهادهای دولتی در مبارزه با بحران کرونا است. این روایت برای مدیریت بحران ها مشابه در آینده مناسب است به شرطی که وضعیت اقتصادی کشور خوب و مدیریت مشارکتی باشد.

۳- روایت خط مشی فاصله گذاری اجتماعی ضرورت تداوم فعالیت ها محدود و اصلاح خط مشی؛ این روایت با توجه به شرایط نامناسب اقتصادی کشور و آسیب پذیری آن، ایجاد محدودیت های شدید را ناممکن تصور می کند و دولت درصدد آمیختگی جاری بودن زندگی و فعالیت اقتصادی و حفظ سلامتی با وجود ویروس کرونا بود و لزوم فعالیت اقتصادی توأم با حفظ پروتکل های بهداشتی را ضروری می داند که عمده تاً تبیین کننده تمایل خط مشی گذار به حفظ فعالیت های روزمره است. این روایت، خط مشی گذار را در وضعیت تسهیلگر و شهروندان را در وضعیت پیشران فعالیت کسب و کاری به حساب می آورد و اقدامات خط مشی گذار و نهادهای اجرایی را به تهیه پروتکل های بهداشتی و تعهد به اجرای صحیح آن ها منحصر می داند. در نتیجه تا حدود زیادی به جای دولت تولیدکننده و صاحبان کسب و کار قهرمان می داند زیرا به شرط فرهنگ سازی و رعایت عموم مردم و حمایت خط مشی گذار از کسب و کارهای کوچک در شرایط بحرانی برای مدیریت بحران ها مشابه در آینده بسیار مناسب است.

۴- روایت خط مشی تعارض منافع کاسبان، بازنده و برنده بحران کرونا؛ هیچ کابوسی بدتر از این نیست که سلامت مردم به سیاست آلوده شود. واردات داروهای مشابه تولید داخلی با قیمت ۵ تا ۱۰ برابر مافیای دارو و امضاهای طلایی موضوعی است که

سعید نمکی، وزیر بهداشت دولت دوازدهم از همان ابتدای کار بر آن تأکید کرد. کارشناسان از تعارض منافع و سیاست‌گذاری اقتصادی در ایران می‌گویند و واکسیناسیون سریع و عمومی را در تضاد با منافع برخی گروه‌های صاحب قدرت در کشور می‌داند و کاسبان کرونا همان محترکین اقلام بهداشتی در شرایط حساس هستند، همه این افراد به نوعی در مرگ و آسیب به هموطنان مبتلا به کرونا دخیل هستند. نتایج این روایت برای مدیریت هر بحرانی در هر شرایطی نیاز است؛ لذا مردم خواهان نظارت جدی خطمشگذاران نظارتی و مهم‌تر از آن ستاد مدیریت بحران بر ذینفعان از شرایط بحرانی و رسیدگی فوری به پرونده های احتکار کنندگان اقلام بهداشتی و دارویی و هر گونه اختلال در توزیع کالا و خدمات توسط قوه قضاییه در بحران های آینده هستند. مانند شرایط ۱۲ روزه جنگ ۱۴۰۴ و بعد از آن در کشور.

۵- روایت خطمشی ضد تحریمی و دیپلماسی سلامت و رسانه‌ای؛ دکتر روحانی تحریم‌ها و جنگ اقتصادی علیه ملت ایران از سوی آمریکا آغاز و همچنان ادامه دارد و در مسیر تهیه و تامین واکسن خارجی مشکلات بسیار جدی وجود دارد و امروز این اقدام ضد بشری جان و سلامت مردم را نشانه گرفته است. این روایت جهت حرکت نظام سیاسی ایران در سیاست خارجی می‌داند که مخالف با تحریم‌های آمریکاست. بنابراین سیاست خارجی ضمن تقویت همکاری‌های بین‌المللی و استفاده از امکانات مالی و تجهیزاتی آن‌ها، تلاش‌هایی را در جهت بی‌اثر ساختن برخی تحریم‌ها و مقابله با آن و دیپلماسی فعال در واردات واکسن انجام می‌دهد. نتایج این روایت برای مدیریت هر بحرانی در هر شرایطی نیاز است زیرا این روایت خطمشی‌گذار را در مرتبه مذاکره کننده اخلاقی و شهروندان را در مرتبه افراد ستمکش و رفع تحریم‌ها و پی‌اثر ساختن آن را قهرمان می‌داند و برای سیاستگذاران وزارت خارجه هیچ چیز به اندازه کاهش تنش‌های سیاسی و توسعه روابط بین دولتها در تصمیم سازی اهمیت نخواهد داشت.

۶- روایت خطمشی تولید و اقتصاد دانش بنیان؛ از همان ابتدای ورود بیماری کووید-۱۹ به کشور، شرکت‌های دانش‌بنیان و فناوری ایرانی به ستاد ملی مبارزه با کرونا دست یاری داده و با همیاری و اتکا به دانش بومی، امکان گذر از این بحران را فراهم ساختند. این روایت رفع مشکلات اعم از مقابله با همه گیری و وضعیت اقتصادی را در گرو توانمندشدن و رشد شبکه فناوری و نوآوری کشور می‌داند که در سالیان اخیر رشد معناداری داشته است. این روایت، مانند روایت (۴) خطمشی‌گذار را در موقعیت تسهیلگر می‌داند اما همه مردم را مخاطب قرار نمی‌دهد. این روایت کسب و کارهای نوظهور و زیست بوم فناوری را مبنی خروج از بحران های مشابه در آینده می‌داند و خطمشی‌گذار باید با تمام وجود از توسعه دانش بنیان‌ها و تولیدات آن‌ها حمایت کند. بامطالعه و بررسی تحقیقات انجام‌شده در حوزه تمایز شناسی روایت خطمشی‌ها، مشخص شد که اگر چه تحقیقات در زمینه مدیریت مواجهه با بحران کرونا انجام‌شده است، اما در مورد شناسایی روایت متمایز خطمشی‌های دولت ایران در مرحله مواجهه با بحران کرونا پژوهشی انجام نشده و مطالعه میدانی و تجربی که درک کافی از این موضوع ارائه دهد وجود نداشته است. این پژوهش با تحقیقات (Kuenzler et al, 2025) در پژوهش چارچوب سیاست‌روایی؛ در درک چگونگی تأثیر روایت‌های سیاست بر فرایندهای سیاست عمومی و بیان شخصیت‌های روایت و (Gupta et al, 2021) در نظرسنجی ملی، پویایی حمایت عمومی از انرژی هسته‌ای در هند با بررسی احداث یک کارخانه هسته‌ای، که مؤلفه شخصیت‌ها و راهبرد برنده و بازنده روایت‌ها را مطرح کردند و (Askari et al, 2021) در پژوهش تحلیل مضامین ابعاد سلامت روان متأثر از همه‌گیری ویروس کرونا؛ که مضامین اصلی و فرعی روایت را مشخص نمودند و (Roedyati et al, 2022) در پژوهش واکنش به کووید-۱۹: روایت رئیس جمهور روحانی و رئیسی از سیاست در ایران؛ سعی دارند با استفاده از روش تحلیل گفتمان به بررسی محتوای روایت این دو دولت بپردازد و همچنین (Ertas & McKnight, 2020) در پژوهش رویکرد چارچوب سیاست‌روایی: مؤلفه‌های ساختاری؛ زمینه، شخصیت‌ها، طرح داستان و اخلاقیات داستان‌های سیاسی را در این روایت‌ها شناسایی کردند، همخوانی دارد زیرا یافته‌های آن‌ها با نتایج پژوهش مطابقت دارد. این پژوهش با ارائه روشی جدید و معتبر، به ادبیات علمی در حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی افزوده و به پژوهشگران و تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا با اتخاذ تصمیمات مناسب، زمینه مواجهه با بحران حال و آینده را برای دولتمردان و حاکمیت ایران و جهان فراهم کنند. به‌ویژه، می‌تواند به‌عنوان منبع معتبر

برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در حوزه مدیریت بحران‌ها مورداستفاده باشد. این پژوهش با تمایز شناسی روایت خطمشی‌های دولت ایران در مرحله مواجهه با بحران کرونا، چگونگی تأثیر آن بر فرایند سیاست‌گذاری را تحلیل کرده و تصمیم‌های دولت در موقعیت بحران همه‌گیری ویروس کرونا را به‌خوبی در چارچوب روایتی خطمشی تبیین نموده و مؤلفه‌های روایتی را از آن‌ها استخراج نمودند و برای پژوهشگران بعدی تحلیل قدرتمندتری از روایت‌های خطمشی را میسر می‌سازد. در نهایت، با تمرکز بر انسجام روایت، این تحلیل روایی خط مشی برای ابتکارات نهادهای دولتی و غیردولتی که به دنبال چارچوب منسجم‌تر برای پیام‌های خود هستند، مفید است. پیشنهادها کاربردی پژوهش به خطمشی‌گذاران برای تحلیل روایت‌پردازی آینده: ضرورت تغییر روش حکمرانی، رویکرد سیاستی و اقدامات و ابزارهای سیاستی برای مدیریت بحران حال و آینده با درس‌گیری از تحلیل روایت کرونا و بهره‌گیری از فرصت‌های مواجهه با بحران (راهبرد فرصت - تهدید) و بعد از بحران باید یافته‌های حین بحران و تجربه‌های ناشی از شکست و موفقیت و نقصان و کمال در عملکرد روایت دوران بحران مستندسازی و مورد تحلیل قرار گرفته و از نتایج این یافته‌ها برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری آینده استفاده شود (یادگیری خطمشی). محدودیت‌های پژوهش: شامل؛ منابع محدود مورد مطالعه، زمان بر بودن جمع‌آوری مستندات و انجام تحلیل داده‌های کیفی، احتمال تحت‌تأثیر بودن تفسیر پژوهشگر در بخش کیفی و عدم بررسی تأثیرهای این روایت‌ها بر افکار عمومی دانست. پژوهشگران در آینده از منابع معتبر و مرتبط با موضوع استفاده و زمان کافی برای تحقیق داشته باشند و می‌توانند وضعیت روایت‌های خطمشی رسانه‌ای و آثار هریک از مؤلفه‌ها را بر افکار عمومی را بررسی و در پژوهش‌های آینده مؤلفه‌های ساختاری و محتوایی روایت خطمشی‌های دولت در حین فرایند خطمشی‌گذاری شناسایی شود و تأثیر آن‌ها بر چرخه فرایند سیاست‌گذاری در ایران و جهان در مواجهه با بحران‌ها و موضوعات همه‌گیری سلامت مردم در تحقیقات بعدی مدنظر قرار دهند و پیش از ابلاغ خطمشی عمومی بررسی شود.

References

- Abbasi, A. Mohammadi, L. & Mohammadi, K. (2024). Validity and reliability in qualitative research: A systematic review. *Journal of Information Processing and Management*, 40(2). <https://doi.org/10.22034/jipm.2024.717062>. [in Persian].
- Afrashte, S. Alimohammadi, Y. & Sepandi, M. (2022). The role of isolation, quarantine and social distancing in controlling the COVID-19 epidemic. *Military Medicine*, 22(2). <https://doi.org/10.30491/JMM.22.2.210>. [in Persian].
- Askari, M. Choobdari, A. & Borjali, A. (2021). Content analysis of mental health dimensions affected by the coronavirus pandemic: A qualitative study. *Clinical Psychology*, Online First. [in Persian]. <https://doi.org/10.22075/jcp.2020.21008.1928>.
- Azizi, H. (2020). The corona crisis could trigger a change in Iran's foreign policy. <https://www.ips-journal.eu/regions/middle-east-north-africa/the-corona-crisis-could-trigger-a-change-in-irans-foreign-policy-4298/>
- Abedi Jafari, H. Taslimi, M. Faghihi, A. & Sheikhzadeh, M. (2011). Theme and theme network analysis: A simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic-Management Thought (Management-Thought)*, 5(2). <https://doi.org/10.30497/smt.2011.163>. [in Persian].
- Crow, D. A. & Lawlor, A. (2016). Media in the Policy Process: Using Framing and Narratives to Understand Policy Influences. *Review of Policy Research*, 33(5), 472–491. <https://doi.org/10.1111/ropr.12187>.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. Boston: Prentice Hall. Edition: 14, illustrated.
- Ertas, N. & McKnight, A. N. (2020). A Narrative Policy Framework Analysis of Charter School Editorials in Local Media. *Critical Questions in Education* 11:1 Winter 2020. PP:1-20.
- Ebrahimi, S. A. & Ainali, M. (2019). fournissent un cadre pour expliquer la conquête des politiques publiques en utilisant la méthode d'analyse thématique et de modélisation structurelle-interprétation de l'administration publique, 11(3), 403-430. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.277891.2513>. [in Persian].
- Farazi, M. (2021). Functions of bilateral and multilateral diplomacy in combating the spread and management of the coronavirus; Studying the role and performance of the Ministry of Foreign Affairs of the Islamic Republic of Iran: *Quarterly Journal of International Organizations*, Summer 1400, No. 11, pp. 191-223. [In Persian].
- Gupta, K. Ripberger, J. T. Fox, A. S. Jenkins-Smith, H. C. & Silva, C. L. (2021). The future of nuclear energy in India: Evidence from a nationwide survey. *Energy Policy*, 156, 112388. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112388>.
- Gupta, K. Ripberger, J. & Wehde, W. (2016). Advocacy Group Messaging on Social Media: Using the Narrative Policy Framework to Study Twitter Messages about Nuclear Energy Policy in the United States. *Policy Studies Journal*, 46(1), 119–136. <https://doi.org/10.1111/psj.12176>.
- Gray, G. & Jones, M. D. (2016). A qualitative narrative policy framework? Examining the policy narratives of US campaign finance regulatory reform. *Public Policy and Administration*, 31(3), 193–220. <https://doi.org/10.1177/0952076715623356>.
- Humphreys, L. Lewis, N. A. Jr, Sender, K. & Won, A. S. (2021). Integrating Qualitative Methods and Open Science: Five Principles for More Trustworthy Research. *Journal of Communication*. <https://doi.org/10.1093/joc/jqab026>.
- Haji Abbasi, H. (2019). Introducción del Design Thinking en la formulación de políticas: Las políticas de Irán frente al coronavirus. *Política de Ciencia y Tecnología*, 10(2(31)), 75-90. SID. <https://sid.ir/paper/361444/fa>. [in Persian].
- Hasanqalipour, H. Amiri, M. & Pourezzat, A. A. (2017). Development of a policy evaluation model to maintain the effectiveness of faculty members in higher education. *Scientific public administration*, 9(3). [in Persian]. <https://doi.org/10.22059/jipa.2018.247098.2140>.

- Jaworsky, B. N. & Qiaoan, R. (2021). The politics of blaming: The narrative battle between China and the US over covid-19. *Journal of Chinese Political Science*, 26, 295–315. doi:10.1007/s11366-020-09690-8.
- Jones, M. D., Smith-Walter, A., McBeth, M. K., & Shanahan, E. A. (2023). The Narrative Policy Framework. In *Theories Of The Policy Process* (pp. 161–195). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003308201-7>.
- Kuenzler, J. Stauffer, B. Schlauffer, C. Song, G. Smith-Walter, A. & Jones, M. D. (2025). A systematic review of the Narrative Policy Framework: a future research agenda. *Policy & Politics*, 53(1), 129–151. <https://doi.org/10.1332/03055736y2024d0000000046>.
- Khotami, K. Gesmi, I. Yogia, M. A. Amri, P. & Sasmi, D. T. (2023). Policy Development for handling COVID-19 from the Perspective of a Policy Narrative Framework. *Jurnal Public Policy*, 9(2), 136. <https://doi.org/10.35308/jpp.v9i2.6858>.
- Khoobroo, M.T, Alvani, S. M. Jandaghi, G. R. & Rahmati, M. H. (2020). Dual use defense industry policies typology. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(4), 21-148. [in Persian]. <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96624>.
- Karabag, S. F. (2020). An Unprecedented Global Crisis! The Global, Regional, National, Political, Economic and Commercial Impact of the Coronavirus Pandemic. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10262.98882>.
- King, N. & Horrocks, C. (2010), Interviews in qualitative research, London: Sage Kugihara, N. (1999). Gender and social loafing in japan. *The Journal of Social Psychology*, 139(4), 516-526.
- King, N. (2004). and Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2003). Using Templates in the Thematic Analysis of Text. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 256–270). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n21>.
- Malandrino, A. (2025). When narratives fail (and why): explaining policy narrative effectiveness in crisis. *Italian Political Science Review/Rivista Italiana Di Scienza Politica*, 1–17. <https://doi.org/10.1017/ipo.2025.12>.
- Mintrom, M. & O'Connor, R. (2020). The importance of policy narrative: effective government responses to Covid-19. *Policy Design and Practice*, 3(3), 205–227. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1813358>.
- Maliki, M. & zaydon, H. (2020). the role of media in crisis management, *News Science Quarterly*, year eight, No. 32, 10, February, 2020. P:73-90. <https://ensani.ir/fa/article/438403>. [in Persian].
- O'Leary, R. Borland, R. Stockwell, T. & MacDonald, M. (2017). Claims in vapour device (e-cigarette) regulation: a narrative policy framework analysis. *International Journal of Drug Policy*, 44, 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2017.03.004>.
- Roedyati, J. Boer, R. F. & Azqiya, N.V. (2022). Covid 19 Response: President Rouhani And President Raisi's Policy Narrative In Iran Through The Media. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(4). <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i04.329>.
- Shanahan, E. A. Jones, M. D. Mcbeth, M. K. & Radaelli, C. M. (2018). The Narrative Policy Framework. In *Theories of the Policy Process* (pp. 173–213). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494284-6>.
- Vernaceri, A. & Alhaiye, H. (2022). Méthode d'analyse narrative ou de recherche narrative . *Promouvoir la science*, 13 (2). <https://doi.org/10.22034/popsoci.2022.322593.1151>. [in Persian].
- World Bank Group. (2020). Iran Ecomonomic Monitor Mitigation and Adaptation to Sanctions and the Pandemic, Washington: World Bank Group. <https://hdl.handle.net/10986/34045>.