

تبیین مدل سیاستی حکمرانی در سازمان برنامه‌بودجه کشور با تأکید بر رویکرد تکامل توأمان درون سازمانی

فاطمه قربانپور^۱

وحید آرائی^۲

مهدی عبدالحمید^۳

صفحات ۱۱۷ تا ۱۵۲

دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۴

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در این پژوهش محقق به ارائه و تبیین مدل حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه‌بودجه کشور با تأکید بر تکامل توأمان درون سازمانی به روش داده‌بنیاد پرداخت. بر این اساس نمونه این پژوهش، آن دسته از کارشناسان و خبرگان مطلع حوزه مدیریت دولتی و حکمرانی سازمانی تشکیل شده است که می‌توانستند اطلاعات بالارزشی را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند. نمونه نظری مورد مصاحبه بر اساس روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از روش هدفمند، ابتدا تعداد ۶ نفر به عنوان نمونه هدفمند اولیه پژوهش و در نهایت از ۱۹ نفر مصاحبه شد تا این که مدل به اشباع تئوریک رسید. نرم‌افزار مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها MAXQDA می‌باشد. یافته‌های اصلی پژوهش در دو بخش چارچوب مفهومی و مدل مفهومی ارائه شده است. در این مدل مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حکمرانی سازمانی با رویکرد تکامل توأمان، شامل تدوین استراتژی و خطمشی حکمرانی سازمانی، پشتیبانی و حمایت مدیران، استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان، تأکید بر آموزش ضمن خدمت، تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان، میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی، سیستم انگیزش و پاداش در سازمان، میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی بود که در شش دسته عوامل علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها و پدیده محوری قرار گرفتند. در نهایت، برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار SMART-PLS3 انجام گرفت که نتیجه حاکی از مناسب بودن اعتبار مدل بود.

واژگان کلیدی: حکمرانی، تکامل توأمان، سازمان برنامه‌بودجه کشور، روش داده‌بنیاد.

۱. گروه مدیریت دولتی و خطمشی گذاری، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛

f.ghorbanpour1991@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی و خطمشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)

vah.araei@iauctb.ac.ir

۳. استادیار، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، ایران، تهران؛ mahdi.abdolhamid@gmail.com

۱- بیان مسأله

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

^۱- Coevolution

هم‌راستای با روش‌ها و رویکردهای حکمرانی در سازمان‌ها از جمله کلیدی‌ترین نیازمندی‌ها در حیطه توسعه مطلوب حکمرانی سازمانی می‌باشد.

با گسترش روزافزون پیچیدگی محیط، دهه‌های اخیر شاهد تلاش فزاینده محققان حوزه سازمان در خصوص درک و مدیریت روابط سازمان با محیط خود بوده است. نظریه تکامل توأمان که در دهه ۶۰ میلادی در علم زیست‌شناسی معرفی گردید، در دو دهه اخیر توجه اندیشمندان سازمانی را برای مواجهه با پدیده‌های پیچیده به خود جلب نموده است (بایرام زاده و سلطان محمدی، ۱۳۹۶). این نظریه به خصوص در شناخت عمیق پویایی‌های سازمان و محیطی که رفته‌رفته پیچیده‌تر و رقابتی‌تر شده است، مورد استقبال قرار گرفته است. با این حال، جستجوهای پایگاه‌های علمی نشان‌دهنده پراکندگی روش‌شناسی‌های به کاررفته در مطالعات هم-تکاملی و بنابراین سردرگمی محققان این حوزه در کاربرد نظریه تکامل توأمان در عمل بوده است.

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

مطالعه حاضر در سازمان برنامه و بودجه کشور به انجام می‌رسد. هنگامی که صحبت از این سازمان به میان می‌آید می‌توان به برنامه‌ریزی و نظارت توسعه‌ای و راهبردی نظام اقتصادی و اجتماعی و همچنین تدوین بودجه سالانه کشور و ... اشاره کرد. در یک محیط پویایی تعاملی، رشد و بالندگی سازمان‌های برنامه و بودجه کشور در سراسر کشور در تدوین طرح آمایش

سرزمینی و مواردی از این قبیل بسیار تأثیرگذار می‌باشد و عملاً بدون توسعه همه‌جانبه، رشد سیستم و رسیدن به اهداف میسر نخواهد بود. در چنین محیط پویایی طبیعتاً تکامل و توسعه توأمان درون‌سازمانی هم وجود داشته و سازمان‌ها اثرات متقابل پر قدرت و اثربخشی مطلوبی بر تکامل یکدیگر خواهند داشت؛ بر این اساس، با توجه به این که ما در یک کشور مسلمان زندگی می‌کنیم و از منابع دینی بسیاری برای الگو گرفتن و جهت‌گیری سیاسی، اقتصادی و فرهنگی برخورداریم و همچنین نظر به وضعیت اداری و اقتصادی کشور، لذا بحث مهم حکمرانی سازمانی با توجه به رویکرد تکامل توأمان درون‌سازمانی ضرورت پیدا می‌کند، با طرح این سؤال تبیین و مدل حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه‌وبودجه کشور با تأکید بر تکامل توأمان چگونه است؟

بر اساس خلأ تئوریک مشاهده‌شده، نیاز به ارائه مدلی نو در حوزه تکامل توأمان سازمانی و حکمرانی سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور و به خصوص سازمان برنامه‌وبودجه کشور و بررسی بنیان‌های (عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) این پدیده از منظر تکامل توأمان دیگر جنبه اهمیت پژوهش حاضر را شکل می‌بخشد؛ مبتنی بر بررسی‌های به‌عمل‌آمده در میان مطالعات و پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی، پژوهشی که این مهم را پوشش دهد مشاهده نگردید. توضیح آن که با توجه به اهمیت بالای توسعه رویکردها و روش‌های برآمده از حکمرانی در سازمان‌های دولتی و به خصوص سازمان برنامه‌وبودجه کشور، شناسایی بنیان‌های حکمرانی سازمانی در این سازمان نقش مهمی در توسعه اثربخشی استراتژی‌های این سازمان بازی می‌نماید. در این زمینه به دلیل عدم مشاهده مطالعاتی در زمینه بررسی نقش این پدیده در حیطه مطالعات حکمرانی سازمانی از سوی دیگر، نیاز است تا به لحاظ نظری مسئله حکمرانی سازمانی در محیط سازمان‌های دولتی با رویکرد تکامل توأمان مورد توجه قرار گیرد.

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

آتی این حوزه هموارتر نماید.

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

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با توسعه نظام سرمایه داری، شرکت ها روز به روز قوی تر شده و از قدرت بیشتری برخوردار گشته اند. در دنیای رقابتی امروز سازمان ها همواره در تلاش اند تا دانش حکمرانی بسیار مناسبی را در سازمان های خود ایجاد نمایند. در واقع وجود حاکمیت سازمانی در سازمان های دولتی و غیر دولتی بسیار حیاتی است، زیرا حکمرانی خوب می تواند در هر چه بهتر شدن عملکرد آن ها تأثیرگذار باشد. انتظار می رود که هر یک از سازمان ها نسبت به اجرای یک خط مشی و سیاست حکمرانی اقدام نموده و از آن به منظور دستیابی به یک هدف مشخص استفاده نمایند. نظریه های اخیر پیرامون حکمرانی سازمانی با تئوری عاملیت و کارگزاری آغاز شده و پس از آن به تئوری خادمیت و نظریه ذینفعان گسترش یافته است. علاوه بر این، تئوری وابستگی به منابع، نظریه سیاسی، نظریه مشروعیت و نظریه قرارداد اجتماعی از دیگر نظریه های این مقوله به شمار می روند. تصور می شود که برای توصیف و پیاده سازی یک شیوه و روش حکمرانی مؤثر و فعالیت مدیریتی کارآمد، شکل ترکیبی از نظریه های مختلف بهتر از فرضیه حکمرانی سازمانی بر اساس یک نظریه واحد عمل نماید (بیک زاد، ۱۳۹۶).

تکامل توأمان درون سازمانی به عنوان پیامد پویا و مشترک میان تصمیمات استراتژیک و تأثیرات محیطی و نهادی تعریف شده است (لوین و ولبردا، ۲۰۰۵؛ مورمان، ۲۰۰۳؛ ولبردا و لوین، ۲۰۰۳؛ چایلد و همکاران، ۲۰۱۳).

در جدول زیر به تفکیک موضوعات حکمرانی سازمانی و تکامل توأمان پژوهش های داخلی و خارجی ذکر شده است.

جدول شماره ۱- پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگران	خلاصه
تکامل توأمان		
	ژانگ و	این پژوهش در زمینه اعتبارسنجی اصول مبتنی بر تکامل توأمان در حیطه هم راستایی

کسب‌وکار و سیستم‌های اطلاعاتی از طریق مدل‌سازی عامل مبنا (عامل محور)^۱ به انجام رسیده است. هدف از این مطالعه ارائه مفاهیمی نظری و عملی در زمینه به‌کارگیری مدل‌های عامل محور به‌منظور بررسی موضوع هم‌راستایی مبتنی بر تکامل توأمان کسب‌وکار و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان می‌باشد. در این مطالعه مفاهیم فوق برآمده از چند زمینه موضوعی می‌باشند: (۱) مسئله یا موضوع هم‌راستایی می‌تواند با استفاده از مدل‌های عامل محور مدل‌سازی گردد و بدین ترتیب ویژگی‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی به خوبی قابل توصیف خواهد بود؛ (۲) اصول مربوط به تکامل توأمان یا هم‌فرگشت کسب‌وکار و سیستم‌های اطلاعاتی، رفتارهای منابع انسانی را مشخص نموده و راهنمایی به منظور توسعه نظم سازمانی می‌باشد؛ (۳) توسعه و تجربه مدل‌های عامل محور قادر به ایجاد خطوط راهنمایی به‌منظور تشریح و تفسیر چگونگی کنترل اثربخش‌تر ایجاد هم‌راستایی‌ها در سازمان مبتنی بر اصول تکامل توأمان می‌باشد. - در این مطالعه بیان شده است که هم‌راستایی میان کسب‌وکار و سیستم اطلاعاتی در جهان امروز تبدیل به یک سیستم انطباق‌پذیری پیچیده شده است. - این سیستم پیچیده انطباق‌پذیری به منظور تفسیر و تشریح مطلوب‌تر با استفاده از یک مدل عامل محور یا عامل بنیان ایجاد گردید. - در این مطالعه از سه اصل تکامل توأمان در مدل فوق استفاده گردید: تبادلات و ارتباطات دوطرفه، به اشتراک‌گذاری دانش و هوش و زیرکی (قابلیت‌های افراد به‌منظور احساس و پیش‌بینی آینده‌نگرانه موضوعات غیرقابل پیش‌بینی بر اساس اطلاعات محیطی موجود).	همکاران (۲۰۲۰)
پژوهشی تحت عنوان آیا سازمان‌ها واقعاً به طور مشترک پیشرفت می‌کنند؟ مسئله‌ساز تغییر تحول همگام در مطالعات مدیریت و سازمان انجام دادند این مقاله مفهومی در مورد تحقیقات تکاملی در مطالعات مدیریت و سازمان‌دهی، پیشرفته‌ترین فن‌آوری را مورد بحث و از برخی جنبه‌ها قرار می‌دهد. با تجزیه و تحلیل ۷۶ مطالعه مشخصی که از سال ۲۰۰۰ منتشر شده است، ما به سه سوال ساده و قابل توجه می‌پردازیم: چه عواملی هم‌زمان اتفاق می‌افتد؟ چه روابط علی در نظر گرفته می‌شود؟ فرایندهای نظری چیست؟ انگیزه مشارکت ما دو برابر است: از یک طرف، اواخر قرن شاهد رشد چشمگیر پرسش‌هایی بود که از نظر ارزش، ادعا می‌کردند "با هم تکامل" هستند؛ اما، از سوی	آباتکولا و همکاران (۲۰۲۰)

^۱- Agent-based modeling

		دیگر، تحلیل‌های مشخص درباره اینکه این دیدگاه متا نظری در حال رشد سریع در حال حاضر در کجاست و کجا می‌تواند در آینده حرکت کند، هنوز در مدیریت و سازمان‌دهی وجود ندارد.
	ماتوس و تودو (۲۰۱۷)	این مطالعه در زمینه تحلیل تکامل توأمان شبکه‌های بین سازمانی و عملکرد سازمانی به انجام رسیده است. بنا بر آنچه در این مطالعه آورده شده است، سازمان‌ها با یکدیگر و به منظور تبادل مواد و اطلاعات و دانش شبکه‌هایی متعامل ایجاد کرده و این شبکه‌ها خود قادر به شکل‌دهی و ایجاد تحول در سازمان‌ها می‌باشند. بنا بر ادعای این مطالعه، این فرایندهای پویا و پیچیده و تحلیل آن‌ها چندان مورد توجه پژوهشگران نبوده است. در این زمینه با استفاده از مدل‌های عامل گرا^۱ و داده‌های گردآوری شده مبتنی بر مطالعه‌ای طولی در زمینه ساختار متغیر شبکه‌های ارتباطی بین شرکتی در صنعت خودروسازی، این پژوهش چگونگی ارزیابی و اعتبارسنجی کمی دو مسئله را تشریح نمود: ۱) خرده مکانیسم‌های پویایی که به واسطه آن‌ها سازمان‌ها شبکه‌های خود را شکل می‌بخشند و ۲) نقش ساختارهای پویای موجود در شبکه در زمینه عملکردهای سازمانی.
	آباتکولا (۲۰۱۴)	پژوهشی تحت عنوان تحقیق در تکامل سازمانی انجام دادند این مقاله از طریق تشبیهات با زیست‌شناسی تلاش می‌کند تا مرزهای فعلی این زمینه را ردیابی کند، بنابراین بسیاری از مطالب مروری در چارچوب مفهومی (و روش‌شناختی) پیشنهادی ساختار یافته است. در پرداختن به این سوال که چه نیروهایی تحول سازمانی را هدایت می‌کنند، مقاله با تمرکز بیشتر بر توسعه رویکردهای دیالکتیکی و توأم تکاملی، زمینه میانی را به خود می‌گیرد. این کار با جستجوی آنچه در آینده می‌تواند برای تحقیقات تکاملی (و توسعه هم‌زمان) در زمینه مدیریت استراتژیک باشد، پایان می‌یابد.
	صفدری رنجبر و همکاران (۱۳۹۷)	پژوهشی تحت عنوان تکامل و هم تکاملی قابلیت‌های فناورانه، سیاست‌های دولت و ساختار بازار در نظام نوآوری بخشی: صنعت توربین‌های گازی در ایران انجام دادند این پژوهش با بهره‌گیری از رویکردی کیفی و راهبرد مطالعه موردی به واکاوی تکامل و هم تکاملی در نظام نوآوری بخشی صنعت توربین‌های گازی در ایران پرداخته است. یافته‌ها بیانگر آن است که وجود بازار و تقاضای چشمگیر داخلی در بخش‌های مختلف صنعتی کشورهای در حال توسعه نظیر ایران می‌تواند به عنوان یک فرصت مناسب برای حرکت بنگاه‌ها داخلی به سمت اکتساب قابلیت‌های فناورانه محسوب شود مشروط به

^۱- Actor-oriented models

آنکه سیاست‌گذاران از فرصت ایجادشده نهایت بهره را برده و از طریق طراحی و به اجرا درآوردن سیاست‌های هوشمندانه در زمینه خریدهای دولتی، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های تحقیقاتی، توسعه زیرساخت‌ها و همچنین تسهیل همکاری با شرکت‌های خارجی برای هدایت جریان دانشی به داخل کشور، زمینه مناسب انباشت و تکامل قابلیت‌های فناورانه را فراهم آورند.		
تحت عنوان فرا روش پژوهش‌های مبتنی بر نظریه هم تکاملی در مطالعات سازمان و از سال ۱۹۹۹ تا ISI مدیریت (مورد مطالعه: مقالات نشریات نمایه شده در پایگاه ۲۰۱۸) انجام دادند بدین منظور پایگاه‌های علمی مختلف مورد جستجو قرار گرفت و انتخاب ISI در نهایت تعداد ۲۸ مقاله منتشر شده در نشریات نمایه شده در پایگاه گردید و مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد تکامل توأمان با دو رویکرد تئوری تکامل و تئوری پیچیدگی انجام شده و تحلیل چند سطحی پدیده مورد نظر، اکتشاف بازخوردها، وابستگی به مسیر، مطالعه انطباق سازمان در یک دوره زمانی در بستر تاریخی و تغییرات سیستم‌های مختلف نهادی از الزامات مورد توجه قرار گرفته در این پژوهش‌ها هستند. تحلیل و نقد روش‌شناسی و پیشنهادهایی مرتبط با مطالعات سازمان نیز ارائه شده است.	بایرام زاده و همکاران (۱۳۹۶)	
حکمرانی و حکمرانی سازمانی		
این مطالعه در زمینه ارائه مدل حکمرانی خوب برای مدیریت سلامت در کشور پاکستان به انجام رسیده است. این مطالعه به دنبال ارائه مدل حکمرانی خوب در بیمارستان‌های دولتی در کشور پاکستان می‌باشد. مطالعه به دنبال شناسایی تأثیر پیشنهادی‌های اثرگذار بر حکمرانی خوب بر برون‌دادهای سلامت در بیمارستان‌های دولتی می‌باشد. مبتنی بر رویکردی کیفی مطالعه نشان داد که پیشنهادی‌های کلیدی اثرگذار بر حکمرانی خوب در بیمارستان‌های دولتی شامل مسئولیت‌پذیری، تساوی در برابر قانون، واکنش‌پذیری و شفافیت مالی و عملکردی می‌باشد. به‌علاوه توسعه رویکردهای حکمرانی خوب با توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمانی بیمارستان‌ها در بخش‌های مختلف خود همراه می‌باشد. به‌علاوه نتایج نشان داد که دستیابی به سیستم حکمرانی خوب مستلزم همکاری پیوسته میان بخش‌های مختلف بیمارستان، تدوین استراتژی‌های توسعه پایدار و حمایت‌های دولتی در جهت مستحکم سازی بنیان‌های حاکمیتی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی می‌باشد.	نواز و محمد (۲۰۲۰)	

	جمشیدی و همکاران (۱۳۹۹)	پژوهشی تحت عنوان اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی انجام دادند جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (۴۰۰ نفر) بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌ای متناسب، ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد رفتار نوآورانه (اسکات و بروس، ۱۹۹۴)، حکمرانی سازمانی (حاتمه، ۲۰۱۷) و اعتماد سازمانی (پالیسز کیوسز، ۲۰۱۰) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به وسیله نرم‌افزار ایموس نسخه ۲۴ استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد، بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین نقش متغیر تعدیل گر اعتماد سازمانی در رابطه بین ابعاد حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه مورد تأیید است؛ بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی در کنار اقدامات لازم برای بهبود شاخص‌های حکمرانی سازمانی، باید تلاش کنند با ایجاد تغییر در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی‌های خود، اعتماد را در فضای سازمانی تقویت و زمینه اعتماد ذی‌نفعان به سازمان را فراهم سازند تا باعث بروز رفتار نوآورانه کارکنان شوند.
	صادقیان قراقیه (۱۳۹۹)	پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی انجام دادند این پژوهش یک پژوهش کیفی از نوع تحلیل مضمون بوده که طی دوره ۱ ساله در سال ۱۳۹۸/۹۷ انجام شده است. جهت گردآوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. این مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان حوزه توانمندسازی و حکمرانی خوب به صورت هدفمند صورت گرفت. ملاک انتخاب ۱۶ نفر اصل اشباع نظری بوده است. جهت تحلیل یافته‌های مصاحبه از تحلیل مضمون استفاده گردید. طبق یافته‌های به دست آمده، ۱۰ بعد توانمندسازی بر مبنای حکمرانی خوب «مشارکت، حاکمیت قانون و ارزش‌ها، توسعه و آموزش، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، کنترل، سرمایه اجتماعی و ارتباطات، رهبری، هدف روشن و نتیجه‌گرایی و عدالت با مجموع ۲۵ مؤلفه» شناسایی شد. از آنجاکه منابع انسانی شاخصی مناسب در برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر بود، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار بوده و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند.
	رجبی فرجاد و عزب دفتر	پژوهشی تحت عنوان تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی رفتار سیاسی انجام دادند پژوهش از جهت هدف، از نوع کاربردی و از جنبه گردآوری

	(۱۳۹۸)	داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان اداره مالیات شمال تهران به تعداد ۲۷۶ نفر بوده است که از طریق فرمول کوکران ۱۶۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد شده حکمرانی خوب، سلامت سازمانی و رفتار سیاسی بوده است. پس از گردآوری داده‌ها، روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوایی و سازه‌ای و پایایی آن‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای پرسشنامه- سلامت سازمانی برابر با ۰/۹۴۵، برای پرسشنامه حکمرانی خوب برابر با ۰/۹۴۷، برای پرسشنامه رفتار سیاسی برابر با ۰/۸۸۹ بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس نسخه شماره ۲ بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد رفتار سیاسی در رابطه بین حکمرانی خوب و سلامت سازمانی نقش میانجی را به خوبی ایفا می‌کند و نیز متغیرهای حکمرانی خوب و سلامت سازمانی بر رفتار سیاسی تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد
سپهرنیا و همکاران (۱۳۹۸)		پژوهشی تحت عنوان الگوی خلاقانه شفافیت حکمرانی خوب برای سازمان‌های سیاست‌گذار در ایران انجام دادند روش پژوهش از نظر نوع داده، ترکیبی و به -لحاظ هدف، بنیادی است. گردآوری داده‌های - کیفی به صورت مصاحبه دلفی، با نمونه‌گیری هدفمند و جامعه آماری مدیران ارشد، متخصصان و سیاست‌گذاران (۳۳ تن) و در بخش - کمی به صورت پیمایشی، با جامعه مدیران میانی، اجرایی، کارشناسان سازمانی و نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای خوشه‌ای (۴۳۲ تن)، انجام شد. ابزار تحقیق در بخش - کمی پرسشنامه محقق - ساخته بود که با روایی - محتوایی و ضریب - آلفا بررسی شد. تحلیل داده‌ها با آمار توصیفی و استنباطی شامل تحلیل عاملی و معادلات - ساختاری انجام شد. یافته‌ها نشان داد بعد شفافیت در بین سایر ابعاد از اهمیت بالاتری برخوردار بوده و شامل ۲ مؤلفه؛ ارزش عینی و ارزش ذهنی، ۳ زیر مؤلفه و ۱۳ شاخص است، عناصر مرتبط با ارزش عینی از توجه بیش‌تری در سازمان‌ها برخوردار بودند.
اکبری و همکاران (۱۳۹۸)		پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی سه‌شاخگی حکمرانی خوب در سازمان‌های چند سطحی انجام دادند پژوهش با چهار سوال پژوهشی از نوع ترکیبی است که در بخش کیفی شناسایی عوامل حکمرانی خوب از طریق بررسی مبانی نظری و پیشینه و انجام تحلیل مضمون با مشارکت ۱۵ متخصص به منزله اعضای پانل است و در بخش کمی از طریق تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به دنبال مدل‌سازی ساختاری و تفسیری

است که در این بخش تعداد ۱۵ نفر از مدیران ارشد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری شهر خرم‌آباد مشارکت نمودند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اساسی‌ترین عوامل مرتبط با تبیین حکمرانی خوب، تدوین خط‌مشی، شفافیت قوانین، ساختار مدیریت نامتمرکز، ظرفیت‌سازی کنترل، حذف مقررات زائد، سنجش کیفیت خدمات، تغییرات بازار، سنجش کیفیت CRM، ارزش محوری، فرهنگ‌سازی، جو سازمانی، برابری فرصت‌ها، سیستم جبران خدمت، تسهیل HRMS، درونی‌سازی، تعهد سازمانی است.		
--	--	--

۳- روش‌شناسی پژوهش

طبقه‌بندی‌های گوناگونی از انواع روش پژوهش از دیدگاه صاحب‌نظران انجام گرفته است. یکی از این طبقه‌بندی‌ها، طبقه‌بندی بر مبنای هدف و طبقه‌بندی بر اساس روش است. مطالعه حاضر به لحاظ جهت‌گیری پژوهشی مطالعه‌ای بنیادین محسوب می‌گردد. در تحقیقات بنیادین محقق بدون داشتن یک هدف کاربردی خاص، صرفاً برای توسعه دانش به مطالعه در یک حوزه خاص می‌پردازد. این نوع از تحقیقات به دلیل آن که راهگشای سایر مطالعات و بررسی‌هاست، مورد توجه می‌باشند؛ این تحقیقات که گاه تحقیقات مبنایی یا پایه‌ای خوانده می‌شود، در جستجوی کشف حقایق و واقعیت‌ها و شناخت پدیده‌ها و اشیاء بوده، مرزهای دانش عمومی بشر را توسعه بخشیده و یا این که به تبیین ویژگی‌ها و صفات یک واقعیت می‌پردازند (هنکوک^۱، ۲۰۰۱). پژوهش حاضر که به دنبال ارائه مدلی در حیطه عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و نیز عناصر شکل‌دهنده به حکمرانی خوب از دریچه تکامل توأمان می‌باشد و این مهم را بر بستر روش گراند تئوری به انجام خواهد رساند. بدین جهت مطالعه حاضر پژوهشی بنیادین محسوب می‌گردد. به‌علاوه از آنجایی که در این پژوهش داده‌های مدنظر بر اساس ابزارهای گردآوری داده‌ها همچون مصاحبه فراهم خواهند آمد، این پژوهش در زمره تحقیقات بنیادین تجربی دسته‌بندی می‌گردد.

مطالعه حاضر به لحاظ روش تحلیل داده‌ها مطالعه‌ای آمیخته اکتشافی می‌باشد. در این مطالعه رویکرد تحقیق گراند تئوری مبتنی بر رویکرد پارامتریک مورد استفاده قرار می‌گیرد. به واقع این پژوهش در راستای دستیابی به آگاهی و شناخت در زمینه عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و نیز عناصر تشکیل‌دهنده حکمرانی سازمانی با رویکرد تکامل توأمان در سازمان برنامه‌بودجه از رویکرد تحقیق گراند تئوری استفاده خواهد شد. روش

^۱- Hancock

گراندد تئوری یا نظریه داده‌بنیاد یک روش تحقیق کیفی است که به منظور شناسایی مقوله‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه استفاده می‌گردد. روش اصلی گردآوری داده‌ها در این روش استفاده از انواع مصاحبه بوده و با تحلیل و کدگذاری متن مصاحبه‌ها به ارائه مدل پارادایمی پرداخته می‌شود. به‌علاوه، در این مطالعه و در فاز کمی، مدل به‌دست‌آمده در جامعه آماری پژوهش اعتبارسنجی می‌گردد.

این پژوهش به لحاظ راهبرد گردآوری داده‌ها، مطالعه‌ای میدانی می‌باشد. پژوهش‌های میدانی مبتنی بر گردآوری داده‌های مورد نیاز از محیط تحت مطالعه و مبتنی بر واقعیت‌های موجود در آن محیط بوده و اتکای آن به نظریات مرتبط با موضوع مورد بررسی می‌باشد. در روش‌های میدانی داده‌ها، تجربیات و تفاسیر واقعی افراد درگیر در یک موضوع مدنظر قرار می‌گیرد (شاه‌طهماسبی، ۱۳۹۲: ۱۱۲). از این رو نحوه گردآوری داده‌ها در این مطالعه به صورت میدانی می‌باشد.

مطالعه حاضر به لحاظ راهبرد کلی پژوهش، پژوهشی موردی محسوب می‌گردد. پژوهش موردی عبارت است از مطالعه عمیق روی نمونه‌هایی از یک پدیده در محیط طبیعی آن و از دیدگاه افرادی که در آن پدیده مشارکت دارند. در این روش، پژوهشگر به بررسی یک یا چند سیستم محدود می‌پردازد. همچنین، پژوهش به لحاظ هدف غایی پژوهشی به دنبال توصیف شرایط فعلی حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه‌وبودجه کشور و تعاملات تکاملی این سازمان با محیط و نیز اکتشاف و فهم نقش تکامل توأمان در درون این سیستم بر توسعه و بهبود حکمرانی سازمانی در این سازمان می‌باشد. از این رو به لحاظ هدف کلی این مطالعه توصیفی-اکتشافی است. فرایند اکتشاف در این مطالعه مبتنی بر نظرات خبرگان می‌باشد. نهایتاً ابزار و شیوه‌های گردآوری داده‌ها در این مطالعه مبتنی بر ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در فاز کیفی و پرسشنامه بسته و محقق ساخته در فاز کمی می‌باشد.

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

در این پژوهش در راستای دستیابی به اهداف پژوهشی مطرح شده در فازهای کیفی پژوهش، از نظرات خبرگان حوضه حکمرانی در سازمان برنامه‌وبودجه استفاده خواهد شد. در

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

حجم مناسب نمونه در تحقیقات کیفی و کمی متفاوت است و به روش تحقیق بکار رفته بستگی دارد. حجم نمونه برای نظریه داده بنیاد ۴۰-۳۰ نفر پیشنهاد شده است (کولین و همکاران، ۲۰۰۷). لذا در این پژوهش ابتدا از طریق مصاحبه های انفرادی با خبرگان از روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شده اند، مقوله ها و زیر مقوله های حکمرانی سازمانی شناسایی گردید.

پس از جمع آوری اولیه پرسشنامه ها داده های خام جمع آوری شده را کدگذاری کرده و همچنین کدهای مشترک را مفهوم بندی کرده و در نهایت تئوری شناسایی شدند و در ادامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، عامل ها یا دسته های معرفی شده تأیید یا رد می شوند. در این بخش از روش مصاحبه که عام ترین روش گردآوری اطلاعات در تحقیقات کیفی می باشد استفاده شده است، بدین ترتیب که با استفاده از روش مصاحبه و استفاده از روش گلوله برفی به خبرگان و اساتید متخصص و آشنا با مفهوم حکمرانی سازمانی مراجعه نموده و از آن ها سوالاتی پرسیده شد.

در پژوهش حاضر برای سنجش اعتبار ابزار کیفی پژوهش از روش سه سویه نگری (زاویه بندی) استفاده خواهد شد. مبتنی بر این تکنیک، در راستای تضمین روایی مصاحبه ها از منابع متنوع کسب داده ها استفاده خواهد شد. این امر به منظور جلوگیری از سوگیری ها در ارائه داده ها و نیز افزایش قابلیت اعتماد مصاحبه های گردآوری شده صورت می پذیرد (ایمان، ۱۳۹۰). بدین منظور در مطالعه حاضر دو دسته مصاحبه به انجام خواهد رسید؛ دسته نخست شامل مصاحبه

با صاحب‌نظران تحصیل کرده مدیریت دولتی و حوزه حکمرانی سازمانی و دسته دوم نیز شامل مصاحبه با مدیران ارشد سازمان برنامه و بودجه می‌باشد.

همچنین در این مطالعه برای بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد، از روش بازبینی در زمان کدگذاری و بررسی توسط فرد مطلع دیگر استفاده می‌گردد تا از صحت کدگذاری اطمینان حاصل شود. همچنین از یک فرد دیگر به عنوان مصاحبه‌گر دوم به صورت موازی استفاده خواهد شد و داده‌ها با هم مقایسه خواهند شد. براساس این دو راهکار پایایی ابزار استفاده شده در مطالعه کیفی مورد تأیید قرار خواهد گرفت.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته برآمده از مدل بخش کیفی می‌باشد.

روش کمی برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ انجام شد. تحلیل معادلات ساختاری روشی برای تحلیل همبستگی چندمتغیری است. این روش، مناسب‌ترین روش تحلیل برای بخش کمی در این پژوهش بوده؛ زیرا از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل و آزمون مدل‌های نظری استفاده می‌شود (شوماخر و لوماکس^۲، ۲۰۰۴). نظر به اینکه در مطالعه حاضر لازم بود مدل مفهومی به دست آمده از بخش کیفی، آزمون شود، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، در مرحله کمی ضرورت داشت. برای تحلیل کمی داده‌ها و معادلات ساختاری از نرم‌افزار SPSS 25 و PLS 3.2.7 استفاده شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

محقق در این بخش به بیان ارتباط بین مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری‌های اولیه) و پایه‌های اساسی تحقیق (حکمرانی سازمانی) می‌پردازد و سعی دارد ارتباط جامع، کامل و یکپارچه‌ای بین مقولات مذکور ایجاد نماید تا براساس این مقولات و طبقات اصلی شکل گرفته به تدوین کدگذاری محوری پرداخته و در نهایت مدل مدنظر خویش را در حوزه حکمرانی سازمانی ارائه نماید.

جدول شماره ۲- کدگذاری محوری

کدهای اولیه	کدهای محوری
ایجاد فرهنگ حکمرانی سازمانی	گسترش فرهنگ سازمانی مناسب مرتبط با حکمرانی سازمانی
ایجاد حس اعتماد در به اشتراک گذاری دانش حکمرانی	

^۱- Structural Equation Modeling (SEM)

^۲- Lomax, R. G., & Schumacker

	سازمانی
ارزیابی ساختار سازمانی	ارزیابی ساختار سازمانی جهت انطباق با فعالیت‌های زنجیره
	حذف موانع ارتباطی کارکنان جهت مشارکت فعال در سازمان
لزوم ارزشیابی دوره‌ای	ارزیابی دانش درونی کارکنان در مراحل مختلف کار
	آزمون مهارت و تجربه کارکنان
بررسی توانایی‌های کارکنان در روند تحقق اهداف	ارزشیابی کارکنان پس از آموزش‌های مدون
	ارزیابی خدمات و فرآیندهای مرتبط با خدمات ارائه شده
تدوین استراتژی و خط‌مشی	تدوین استراتژی سازمان
	بررسی فرصت‌ها و چالش در حکمرانی سازمانی
	تدوین لیستی از نقاط قوت و ضعف استراتژی‌های حکمرانی
	سازمانی
گزینش نیروی انسانی با تجربه و دارای مهارت	پیاپی سازی سیستم گزینش مناسب سرمایه فکری
	ارزیابی کارکنان سازمان در حکمرانی سازمانی
	بهره‌گیری از افراد مستعد و خلاق در سازمان
	منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان در نظر گرفته شود
برنامه‌ریزی آموزشی سرمایه فکری	تدوین برنامه‌های آموزشی جامع در راستای حیطه سازمان
	توجه به آموزش‌های مورد نیاز کارکنان و گروه‌های کاری
توجه به اهمیت برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی	تدوین استراتژی منسجم آموزشی برای کارکنان
	ایجاد کمیته‌های تخصصی آموزشی برای کارکنان
برگزارش کارگاه‌های آموزشی	آموزش رسمی برای رویه‌های حکمرانی سازمانی
	برگزاری دوره‌های عملی و تئوریک
حفظ نیروی دانشی	ایجاد ماندگاری کارکنان
	انتخاب افراد کلیدی در نقاط حساس خدمات
حفظ کارکنان با تجربه سازمان	جلوگیری از خروج دانش سازمانی به صورت سرمایه فکری
	جلوگیری از خروج دانش در سازمان
راه‌های دسترسی به دانش ضمنی و صریح کارکنان دانشی سازمان	تبیین فرآیندهای دسترسی به تجارب و تخصص کارکنان
	شناسایی و معرفی راه‌های سریع برای دسترسی به دانش فردی

	شناسایی و معرفی راه‌های سریع برای دسترسی به دانش سازمانی
تبیین ساختار و ضوابط آموزش و یادگیری کارکنان	توسعه دستورالعمل و ضوابط یادگیری کارکنان در سطوح مختلف
	تدوین دستورالعمل و آیین‌نامه‌های آموزشی در طول زنجیره
	شفاف‌سازی دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط با آموزش و یادگیری
ارتباطات با متخصصان تأمین خدمات	ارتباطات آزاد با متخصصان حوزه تأمین خدمات
	ایجاد راه‌های ارتباطی مناسب جهت سهولت در برقراری ارتباط
تعامل با تصمیم‌گیرندگان سازمان	ملاقات با تصمیم‌گیرندگان جهت انتقال بازخوردها
	ارائه راه‌کارهای نوین در جهت توسعه خدمات به مدیران سازمان
حقوق و پاداش متناسب برای کارکنان	ایجاد سیستم حقوق و پاداش جهت انگیزش کارکنان
	استفاده از طرح‌های انگیزشی جهت مشارکت کارکنان
ایجاد انجمن‌های تخصصی	بهره‌مندی از مجموعه خبرگان سازمان برای نظرسنجی
	ایجاد تعامل بین خبرگان و کارکنان
دوره‌های آموزشی تخصصی	ایجاد کارگاه‌های آموزش تخصصی برای کارکنان
	برگزاری سمینار و همایش
آموزش‌های مستمر در حین کار	انتقال مطالب صریح و مهارت‌های به‌صورت مداوم
	تأکید بر آموزش ضمن خدمت به عنوان طرح بلندمدت در سازمان
ارائه زمان کافی به کارکنان	زمان کافی جهت بررسی یافته‌های جدید در حوزه خدمات
	ایجاد فرصت مناسب برای کارکنان سازمان در جهت پیشرفت
تفویض اختیار به کارکنان	تمرکززدایی و ارائه اختیارات مناسب به سطوح مختلف سازمانی
	تبیین شاخص زمانی مناسب برای کارکنان جهت مشارکت در فرآیندهای حکمرانی سازمانی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳- شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

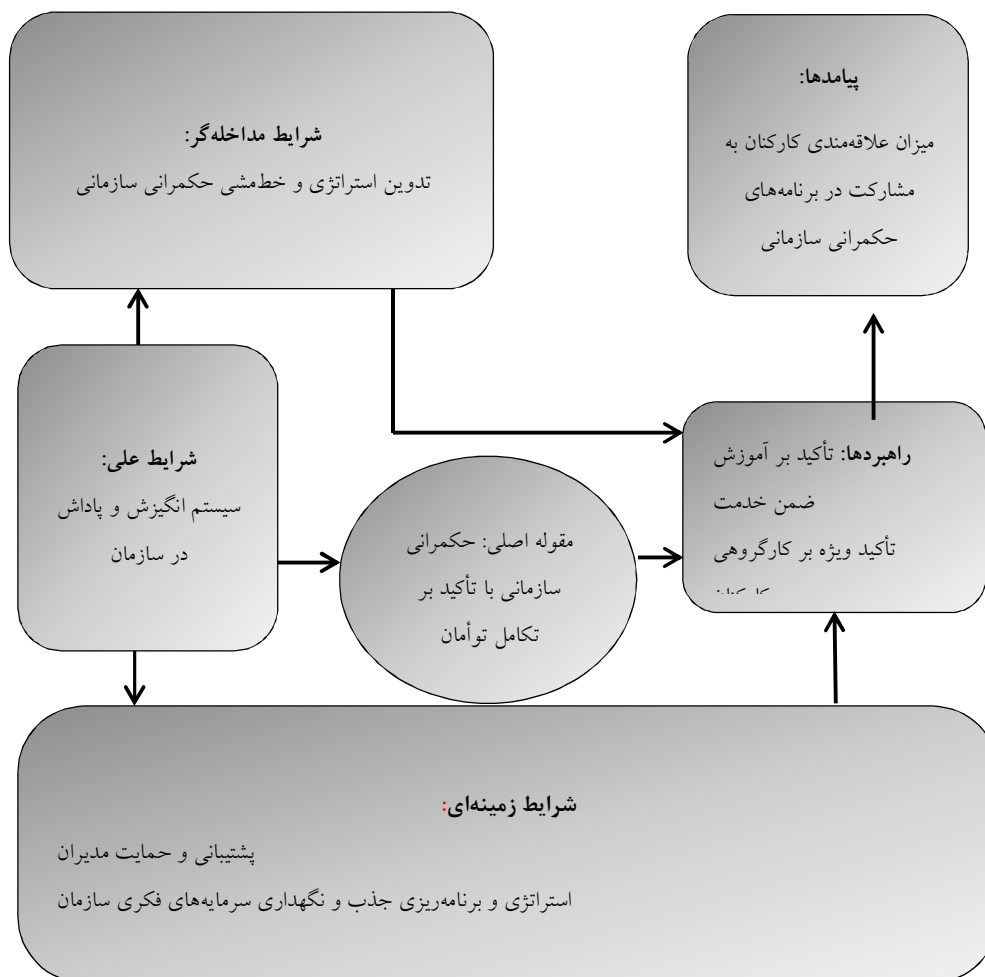
کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
تدوین استراتژی و خط‌مشی بررسی توانایی‌های کارکنان در روند تحقق اهداف	تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی
تعامل با تصمیم‌گیرندگان سازمان ارتباطات با متخصصان تأمین خدمات	تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان
آموزش‌های مستمر در حین کار دوره‌های آموزشی تخصصی برنامه‌ریزی آموزشی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

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

جدول شماره ۴- شرایط و پیامدهای مؤثر بر کدگذاری

شرایط	کدگذاری انتخابی
شرایط مداخله‌گر	تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی
شرایط زمینه‌ای	پشتیبانی و حمایت مدیران استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان
راهبردها	تأکید بر آموزش ضمن خدمت

تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان	
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	شرایط علی
سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	پیامدها



۴-۱. روایی محتوایی کدهای به دست آمده از بخش کیفی پژوهش

در این تحقیق به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)^۱ و شاخص روایی محتوا (CVI)^۲ استفاده می شود (شولتز^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی دو پرسشنامه بین ۱۵ نفر از خبرگان تقسیم شد. CVR: برای محاسبه، پرسشنامه مخصوص بخش CVR تقسیم شد و خبرگان و مطلعین بر اساس طیف لیکرت ۳ تایی "ضروری است"، "مفید ولی غیر ضروری" و "غیر ضروری"؛ به مؤلفه های به دست آمده نمره دادند. همچنین برای محاسبه CVI از روش والتز و باسل^۴ یک پرسشنامه ۴ تایی: "مربوط نیست"، "نسبتاً مربوط است"، "مربوط است" و "کاملاً مربوط است" توزیع شد که نتایج زیر به دست آمدند:

مقادیر مجاز برای شاخص CVR بر اساس جدول لاشه^۵ به نقل از حاجی زاده: ۰/۴۹
مقادیر مجاز برای شاخص CVI: ۰/۷۹

فرمول محاسبه این دو شاخص به صورت زیر است. n_e تعداد متخصصانی هستند که به گزینه "ضروری است" رأی داده اند و N تعداد کل متخصصان (۱۵) است.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}} \quad CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

شکل ۳- فرمول محاسبه CVR و CVI (منبع: حاجی زاده، ۱۳۹۰)

در جداول (۳ و ۴)، مقادیر محاسبه شده برای شاخص های CVR و CVI گزارش شده است.

جدول شماره ۵- نتایج مربوط به شاخص CVR

CVR	ابعاد
۰/۸۶	تدوین استراتژی و خط مشی حکمرانی سازمانی
۰/۸۶	پشتیبانی و حمایت مدیران
۰/۹۸	استراتژی و برنامه ریزی جذب و نگهداری سرمایه های فکری سازمان

^۱- Content Validity Ratio

^۲- Content Validity Index

^۳- Shultz

^۴- Waltz & Bausell

^۵- Lawshe

۱	تأکید بر آموزش ضمن خدمت
۰/۸۸	تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان
۰/۷۳	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی
۰/۹۲	سیستم انگیزش و پاداش در سازمان
۰/۷۳	میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی

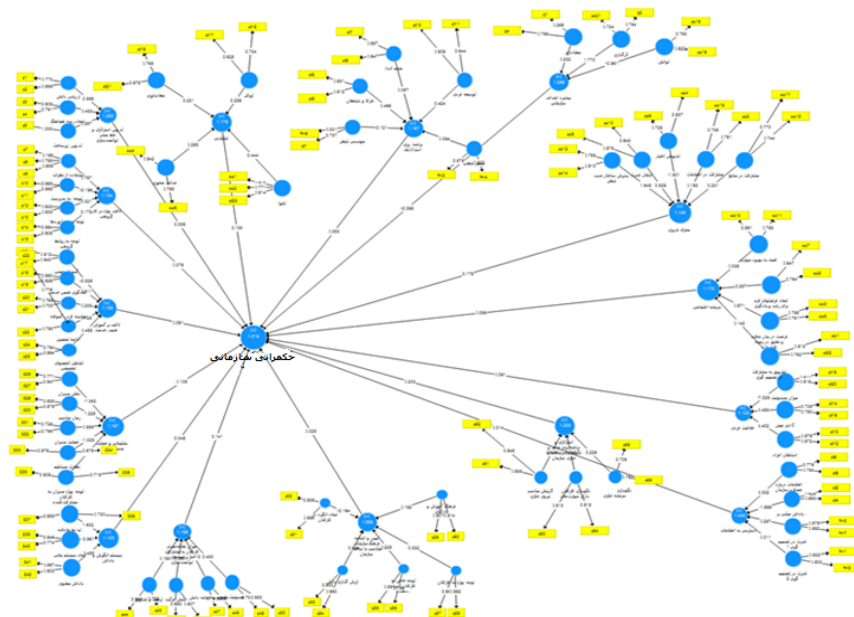
با توجه به جدول (۵) مقادیر شاخص ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) که همگی بالاتر از ۰/۴۹ هستند؛ تمامی متغیرها از نسبت روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند و تعاریف عملیاتی با محتوای سوالات آنها مرتبط هستند.

جدول شماره ۶- جدول مربوط به شاخص CVI

ابعاد	CVI
تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	۰/۹۳
پشتیبانی و حمایت مدیران	۰/۸۶
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	۰/۸۵
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	۰/۹۳
تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان	۰/۸۹
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	۱
سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	۰/۹۱
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	۰/۹۳

با توجه به جدول (۶) مقادیر شاخص روایی محتوایی (CVI) همگی بالاتر از ۰/۷۹ هستند؛ تمامی متغیرها از روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند و تمامی متغیرها از ارتباط مناسبی برخوردار هستند.

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری استفاده می‌کنیم. خروجی مدل اندازه‌گیری در نمودار ۲ نمایش داده شده است.



نمودار شماره ۲- خروجی مدل اندازه‌گیری

۲-۴. پایایی مدل اندازه‌گیری

(الف) شاخص پایایی ترکیبی (CR)

همبستگی سازه‌ها با همدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این شاخص نسبت به آلفای کرونباخ دقیق‌تر است و لازم است که مقدار آن بیش از ۰/۷ باشد. شکل و نمودار زیر پایایی ترکیبی مدل را نشان می‌دهند. همچنان که از مقادیر موجود در جدول ۷ مشخص است، بیشتر متغیرهای تحقیق از پایایی کافی برخوردارند

جدول شماره ۷- معیار پایایی ترکیبی

	Composite Reliability
تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	۰,۷۱۳
پشتیبانی و حمایت مدیران	۰,۷۳۲
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	۰,۸۶۹
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	۰,۷۱۳
تأکید ویژه بر کارگروهی کارکنان	۰,۷۶۰

میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	۰,۸۷۳
سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	۰,۷۹۸
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	۰,۹۸۴
استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان	۰,۹۱۰

۳-۴. روایی و اگر مدل اندازه‌گیری

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

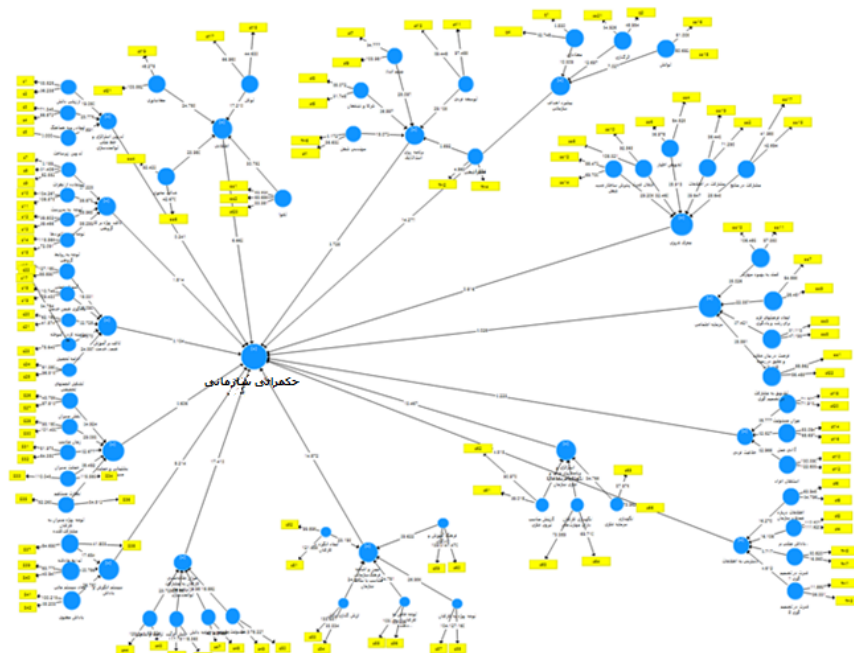
۱- شرط اول معیار فورنل لارکر است. محقق برای اثبات این نکته که سازه‌ای به خصوص، دارای واریانس مشترک بالاتری با سنجه‌های خود نسبت به سایر سازه‌های مدل است، باید روایی و اگر برای سازه‌های تحقیق را اثبات کند. به عبارت دیگر، سنجه‌های انتخاب شده برای توضیح این متغیر، تنها آن را توضیح دهند. بدین منظور جذر میانگین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

۲- شرط دوم اینکه میزان AVE هر مؤلفه نیز باید بزرگ‌تر از ۰/۴ باشد. AVE به معنای میانگین واریانس‌های استخراجی است؛ که مطابق با جدول ۴-۱۱ تمام سازه‌های تحقیق در بازه مورد قبول قرار دارند.

جدول شماره ۹- معیار AVE

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

در بخش ساختاری مقادیر مرتبط با سازه‌های مستقل و وابسته ارائه می‌گردد. خروجی مدل ساختاری در نمودار ۹ نمایش داده شده است.



در این مرحله با استفاده از مدل ساختاری روابط بین سازه‌ها به لحاظ علی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌ها با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی‌داری اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت به منظور بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر از روش باز نمونه‌گیری در حالت ۵۰۰۰ نمونه که در روش حداقل مربعات جزئی توصیه شده استفاده شد. نتایج در جداول بعدی نشان می‌دهد که مدل از اعتبار خوبی برخوردار است.

با توجه به اینکه مقدار R^2 یا همان ضریب تعیین، ضریبی است که میزان اثرگذاری متغیر برون‌زا را بر متغیر درون‌زا بررسی می‌کند، بنابراین این مقدار برای متغیرهای برون‌زا صفر است و تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل گزارش می‌گردد. معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر

برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را دارد و سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با جدول زیر، مقدار R^2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است (جدول، ۴-۱۵).

جدول شماره ۱۰- معیار ضریب تعیین

R Square	
1.019	حکمرانی سازمانی با تأکید بر تکامل توانان

Q2 معیار

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار Q2 در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. مطابق با شکل و جدول زیر، مقدار Q2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول شماره ۱۱- معیار قدرت پیش‌بینی مدل (Q2)

Q ²	
0.527	نگهداری سرمایه فکری
0.530	آزادی عمل
0.527	آموزش عملی
0.519	اثرگذاری
0.491	ادامه تحصیل
0.537	ارزش‌گذاری سازمان
0.510	ارزیابی عملکرد
0.540	استراتژی حکمرانی سازمانی
0.538	استراتژی و برنامه‌ریزی جذب و نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان
0.513	استفاده از نظرات
0.521	استقلال افراد
0.514	اطلاعات درباره عملکرد سازمان
0.534	انتقال قدرت
0.509	ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری
0.496	ایجاد انگیزه در کارکنان
0.541	ایجاد رویه هماهنگ

ایجاد سیستم مالی	0.505
پاداش مبتنی بر حکمرانی سازمانی	0.530
پاداش معنوی	0.508
پایش فرآیند	0.527
برنامه‌ریزی استراتژیک	0.523
پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد	0.519
پیشبرد اهداف سازمانی	0.521
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	0.534
تأکید ویژه بر کار گروهی	0.543
تبیین و اشاعه فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سازمان	0.512
تدوین استراتژی و خط‌مشی حکمرانی سازمانی	0.551
تدوین زیرساخت	0.539
ترغیب و تشویق	0.531
ترویج و اشاعه دانش	0.519
تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری	0.513
تشکیل انجمن‌های تخصصی	0.525
تفویض اختیار	0.509
توانش	0.519
توجه به سرپرست	0.506
توجه به دستاوردها	0.512
توجه به روابط گروهی	0.548
توجه خاص به کارکنان ارائه‌دهنده حکمرانی سازمانی	0.524
توجه ویژه به کارکنان	0.530
توجه ویژه مدیران به کارکنان مشارکت‌کننده	0.507
توزیع عادلانه	0.506
توسعه فردی	0.523
حمایت مدیران	0.535
خلاقیت فردی	0.516
دسترسی به اطلاعات	0.510
زمان مناسب	0.523
سیستم انگیزش و پاداش	0.523

عدالت محوری	0.526
فرصت در بیان عقاید و علایق در زمینه کاری لازم	0.524
فرهنگ آموزش و یادگیری	0.527
قدرت در تصمیم‌گیری ۱	0.544
کمک به بهبود مهارت	0.528
مسئولیت‌پذیری	0.527
مسیر شغلی	0.537
مشارکت در اطلاعات	0.552
مشارکت در منابع	0.524
میزان مسئولیت	0.528
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0.513
نظارت مستقیم مدیران	0.533
نقش مدیران	0.505
نهادینه کردن آموخته‌ها	0.509
نگهداری کارکنان دارای مهارت‌های	0.517
چشم‌انداز	0.518
گزینش مناسب نیروی فکری	0.529
یادگیری ضمن خدمت	0.536

برازش مدل کلی تحقیق

مدل کلی هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را شامل می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای این امر تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود؛ که برای محاسبه این روش از رادیکال حاصل ضرب میانگین دو معیار R^2 و شاخص حشو (**Communality**) استفاده می‌شود؛ که از مقادیر جدول ۱۲ و ۱۳ برای محاسبه استفاده می‌شود.

جدول شماره ۱۲- معیار Communality

	Communality
نگهداری سرمایه فکری	0.389
آزادی عمل	0.380
آموزش عملی	0.386

اثرگذاری	0.377
ادامه تحصیل	0.395
ارزش گذاری سازمان	0.389
ارزیابی عملکرد	0.390
استراتژی حکمرانی سازمانی	0.422
استراتژی و برنامه ریزی جذب و نگهداری سرمایه های فکری سازمان	0.382
استفاده از نظرات	0.383
استقلال افراد	0.384
اطلاعات درباره عملکرد سازمان	0.381
انتقال قدرت	0.386
ایجاد فرصت های لازم برای رشد و یادگیری	0.391
ایجاد انگیزه در کارکنان	0.391
ایجاد رویه هماهنگ	0.401
ایجاد سیستم مالی	0.380
پاداش مبتنی بر حکمرانی سازمانی	0.391
پاداش معنوی	0.397
پایش فرآیند	0.381
برنامه ریزی استراتژیک	0.381
پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد	0.371
پیشبرد اهداف سازمانی	0.386
تأکید بر آموزش ضمن خدمت	0.386
تأکید ویژه بر کار گروهی	0.409
تبیین و اشاعه فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سازمان	0.369
تدوین استراتژی و خط مشی حکمرانی سازمانی	0.381
تدوین زیرساخت	0.384
ترغیب و تشویق	0.389
ترویج و اشاعه دانش	0.381

تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری	0.391
تفویض اختیار	0.393
توجه به سرپرست	0.379
توجه به دستاوردها	0.385
توجه به روابط گروهی	0.385
توجه خاص به کارکنان ارائه‌دهنده حکمرانی سازمانی	0.400
توجه ویژه به کارکنان	0.412
توجه ویژه مدیران به کارکنان مشارکت‌کننده	0.398
توزیع عادلانه	0.376
توسعه فردی	0.391
حمایت مدیران	0.405
خلاقیت فردی	0.421
دسترسی به اطلاعات	0.432
زمان مناسب	0.404
سرمایه اجتماعی	0.389
سیستم انگیزش و پاداش	0.402
عدالت محوری	0.411
فرصت در بیان عقاید و علایق در زمینه کاری لازم	0.369
فرهنگ آموزش و یادگیری	0.421
قدرت در تصمیم‌گیری ۱	0.387
کمک به بهبود مهارت	0.390
محرک غریزی	0.372
مسئولیت‌پذیری	0.371
مسیر شغلی	0.387
مشارکت در اطلاعات	0.396
مشارکت در منابع	0.384
معناداری	0.379

مهندسی شغل	0.383
میزان مسئولیت	0.378
میزان علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در برنامه‌های حکمرانی سازمانی	0.386
نظارت مستقیم مدیران	0.394
نقش مدیران	0.370
نهادینه کردن آموخته‌ها	0.383
نگهداری کارکنان دارای مهارت‌های	0.390
پذیرش ساختار جدید شغل	0.377
چشم‌انداز	0.405
گزینش مناسب نیروی فکری	0.378
یادگیری ضمن خدمت	0.397

$$GOF = \sqrt{Communalities} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{.752 \times 1.00} = .72$$

با توجه به سه مقدار ملاک ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۷۵۲ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل است.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش جاری پس از استخراج مفاهیم و مقولات از کدگذاری‌های صورت پذیرفته در روش آمیخته مبادرت به ارائه چارچوبی مفهومی بر اساس مدل‌های توسعه داده شده حکمرانی سازمانی، توسط محققان قبلی گردید تا پس از تدوین چارچوب و بررسی همه‌جانبه آن بتوان از چارچوب تدوین شده به عنوان پایه و اساس در راستای تبیین مدل مفهومی استفاده شود. به همین علت یافته‌های اصلی پژوهش در دو بخش چارچوب مفهومی و مدل مفهومی ارائه شده است. **مقوله اصلی:** تأکید محقق در این بخش به استفاده کارا از مفهوم حکمرانی سازمانی در سازمان‌های توسعه‌ای می‌باشد و عقیده دارد بدون به کارگیری حکمرانی سازمانی در سازمان‌های توسعه‌ای تحقق بهره‌وری با چالش روبه‌رو می‌گردد، از طرف دیگر محقق معتقد است؛ کاربرد کیفیت حکمرانی سازمانی، پیشبرد رویه‌های مذکور را تسریع می‌بخشد.

شرایط علی: محقق توسعه و ارتقاء سازمان‌های توسعه‌ای و صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها را مهم‌ترین دلایل توسعه این چارچوب معرفی می‌نماید و در ادامه بیان می‌دارد صرفه‌جویی در

زمان، تسریع در ارائه خدمات که باعث گسترش آسایش اجتماعی می‌گردد، نیز از علل و تأثیرات ارائه چارچوب مذکور معرفی می‌نماید.

شرایط مداخله‌گر: محقق در روند توسعه چارچوب، مکانیزم‌هایی را در قالب شرایط مداخله‌گر معرفی نموده و معتقد است بدون این مکانیزم‌ها پیاده‌سازی چارچوب با چالش‌هایی روبرو خواهد شد. از جمله مکانیزم‌های ارائه شده توسط محقق طراحی مکانیزم اصلاح ساختار سازمانی و طراحی مکانیزم اصلاح ساختار زنجیره تأمین خدمات می‌باشد. این دو مکانیزم، مهم‌ترین مکانیزم‌های به دست آمده از پژوهش جاری می‌باشد. از سویی؛ اضافه می‌نماید در این راستا مکانیزم‌های متفاوت دیگری نیز وجود دارد که از بیان آن‌ها در قالب چارچوب، صرفه نظر گردیده است. هم‌چنین تأکید می‌نماید بدون پیاده‌سازی دو مکانیزم بیان شده امکان توسعه چارچوب، میسر نخواهد بود.

بستر حاکم: در این بخش از چارچوب، محقق الگوهایی را بیان می‌دارد که فرآیند استراتژی کیفیت حکمرانی سازمانی در سازمان‌های توسعه‌ای را تسهیل می‌نماید. الگوها و مکانیزم‌های کشف و خلق دانش و تبیین الگوهای کاربرد کیفیت حکمرانی سازمانی در راستای استفاده دقیق و صحیح از دانش موجود در حافظه سازمانی به منظور افزایش بهره‌وری در سازمان‌های توسعه‌ای بسیار حائز اهمیت است. در این بخش علاوه بر موارد مذکور طراحی مکانیزم‌های تکنولوژیکی، مالی و قانونی نیز مطرح گردیدند و لازمه تحقق اهداف، برقراری ارتباط مؤثر فی‌مابین مؤلفه‌های مذکور بیان شده است.

کنش‌ها و تعاملات: هدف این بخش اصلاح فرآیندهای دانشی متناسب با سازمان‌های توسعه‌ای مورد بحث می‌باشد. محقق بر این عقیده استوار است که بدون اصلاح کیفیت حکمرانی سازمانی و هم‌چنین طراحی چرخه حاکمیتی متناسب با فرهنگ و ساختار سازمان، چارچوب تدوین شده بهره‌وری لازم را نخواهد داشت.

پیامدها: در نتیجه اجرای صحیح مراحل قبل نتایج قابل توجه چارچوب ارائه شده عبارت است از: (۱) بهبود بهره‌وری سازمانی، (۲) بهبود بهره‌وری ارائه خدمات که در ادامه به طور کامل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

به اعتقاد محقق و بر اساس پژوهش‌های صورت پذیرفته، تحقق اهداف سازمان‌های توسعه‌ای، بدون حکمرانی سازمانی قوی در کل زنجیره تأمین خدمات میسر و دست‌یافتنی نخواهد بود، به عبارت دیگر محقق معتقد است در صورتی جامعه و دولت به این مهم دست پیدا خواهند نمود که حکمرانی در سرتاسر زنجیره تأمین از تأمین‌کننده و ارائه‌دهنده خدمات تا

مصرف کنندگان نهائی و شهروندان مدیریت شود. در ادامه به تشریح کامل ۶ گام مدل معرفی شده توسط محقق خواهیم پرداخت.

فرهنگ سازی در سازمان: محقق در مدل ارائه شده فرهنگ سازی را پایه و اساس کیفیت حکمرانی سازمانی معرفی می نماید و آن را از خط مشی و مقررات و بستر فناوری مهم تر و ضروری تر معرفی می نماید و معتقد است تا فرهنگ سازی مناسب در طول زنجیره تأمین از سازمان ها و ارگان های دولتی گرفته تا مصرف کنندگان و شهروندان صورت نپذیرد، امکان ادامه مسیر به هیچ عنوان میسر نخواهد بود. محقق در جهت تحقق این مهم برگزاری دوره های آموزشی در سطوح مختلف جامعه و هم چنین ایجاد یک سیستم ارزشی فرهنگی را پیشنهاد می دهد.

تدوین استانداردها، مقررات و نگارش آیین نامه ها: در این گام محقق تدوین یک چارچوب منسجم از استانداردها، مقررات و آیین نامه های کاربردی را پیشنهاد می دهد که پس از فرهنگ سازی مناسب، ایجاد چارچوب هدایت کننده در دستیابی به هدف، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. محقق در مدل خود تدوین ساختار و رویه های سازمانی مرتبط با کیفیت حکمرانی سازمانی، تدوین شاخص های ارزیابی فعالیت های زنجیره، تدوین اولیه استراتژی های حکمرانی سازمانی و در پایان استاندارد سازی فرآیندهای حکمرانی سازمانی را جهت تسریع در پیشبرد اهداف معرفی می نماید.

تدوین سند راهبردی و خط مشی حکمرانی سازمانی: در بخش جاری، تأکید به طور خاص بر فرآیندهای حکمرانی سازمانی می باشد، لذا در مدل تدوین شده باید برای هر یک از گام های کیفیت حکمرانی سازمانی و مکانیزم های کاربردی، سند راهبردی و خط مشی، تدوین و تنظیم گردد تا بتوان در شرایط و موقعیت های متفاوت در طول زنجیره تأمین سازمان از آن ها بهره برد، به همین منظور تدوین استراتژی در چهار بخش خلق دانش، ثبت دانش، نشر دانش و کاربرد دانش را پیشنهاد می نماید. محقق از این چهار بخش در راستای تدوین چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی خود بهره برده است که در گام ششم به آن پرداخته شده است.

طراحی مکانیزم های مالی و غیر مالی تشویقی: محقق در گام چهارم مدل خود، استراتژی ها و مکانیزم های انگیزشی را به طور مجزا بیان می نماید و معتقد است این گام آن چنان در میزان مشارکت بخش های مختلف زنجیره در فعالیت های حکمرانی سازمانی با اهمیت است که باید به صورت گامی مجزا به آن پرداخته شود. راه کارهای محقق در این بخش، تشویق جهت تسهیم و انتقال دانش، تشویق جهت خلق ایده و نوآوری دانشی و تشویق جهت کاربرد و استفاده از دانش می باشد.

طراحی بستر و زیرساخت فناوری و پیاده‌سازی و کاربرد فناوری: محقق بر

اساس نتایج حاصل از پژوهش جاری اهم فعالیت این بخش را در قالب (۱) تأمین تجهیزات سخت‌افزاری، (۲) راه‌اندازی حافظه سازمانی جهت ثبت و نگهداشت دانش در سازمان، (۳) پیاده‌سازی مدیریت محتوا جهت پایش و کنترل محتواهای تولیدشده در سرتاسر زنجیره تأمین، (۴) طبقه‌بندی دانش موجود در حافظه سازمانی جهت استفاده بهینه و کارا و هم‌چنین سهولت در دسترسی به دانش مورد نیاز در کمترین زمان ممکن توسط کارکنان، (۵) ایجاد و بهره‌مندی از پرتال‌های سازمانی، (۶) بهره‌مندی از آموزش و یادگیری الکترونیکی جهت افزایش دانش را معرفی می‌نماید.

طراحی بهینه فرآیندهای حکمرانی سازمانی: محقق در این بخش، چرخه کیفیت

حکمرانی سازمانی تدوین‌شده در مدل خویش را مناسب جهت پیاده‌سازی در زنجیره تأمین سازمان‌های توسعه‌ای معرفی می‌نماید که با توجه به گستردگی مشارکت افراد در حوزه سازمان‌های توسعه‌ای و هم‌چنین متفاوت بودن سطوح دانشی افراد مشارکت‌کننده، مراحل چرخه حکمرانی سازمانی باید شفاف و بدون ابهام تبیین و توسعه یابد، به همین منظور چرخه حکمرانی سازمانی، در ۱۱ مرحله ارائه شده است. (۱) هدف‌گذاری سازمان، به اعتقاد محقق اولین گام برای کیفیت حکمرانی سازمانی در زنجیره تأمین، تعیین هدف سازمان مذکور می‌باشد. این هدف باید به صورت واضح و قابل درک برای کلیه افراد زنجیره بیان گردد. (۲) کاوش و شناسایی سازمان دومین گام در چرخه می‌باشد، در این گام لازم است، متناسب با هدف‌گذاری صورت گرفته، شناسایی سازمان انجام پذیرد. (۳) خلق و مهار نمودن دانش. پس از کاوش و شناسایی دانش بر اساس هدف، نوبت به مهار نمودن دانش خواهد رسید، به اعتقاد محقق و بر اساس پژوهش‌های صورت پذیرفته تا زمانی که دانش شناسایی‌شده، مهار و در اختیار قرار نگیرد، امکان پردازش و بهره‌برداری از آن وجود نخواهد داشت. (۴) سازمان‌دهی، گام چهارم از چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی ۱۱ مرحله‌ای محقق می‌باشد، محقق بیان می‌دارد دانش مهار شده جهت استفاده کارا و بهینه باید سازمان‌دهی گردد تا در صورت نیاز دسترسی به آن به سهولت انجام پذیرد. (۵) ترکیب و توسعه سازمان، مرحله پنجم از چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی پیشنهادی می‌باشد. (۶) ثبت و ضبط دانش یکی از مهم‌ترین مرحله‌های چرخه جاری کیفیت حکمرانی سازمانی می‌باشد، این مرحله جهت گسترش و تقویت حافظه سازمانی بسیار با اهمیت جلوه می‌نماید. (۷) تسهیم و نشر دانش، بر اساس پژوهش‌های انجام پذیرفته در تحقیقات "Grounded Theory" (نظریه داده‌بنیاد) که در جداول فصل چهارم نیز بازتاب آن‌ها قابل مشاهده است،

تأثیرگذارترین مرحله از مرحله‌های کیفیت حکمرانی سازمانی، *نقل و انتقال دانش* در طول زنجیره می‌باشد. این مرحله تا حدی مهم و ضروری است که بروز هر چالشی در آن، چرخه را با مشکل اساسی روبرو خواهد نمود، دلیل آن هم کاملاً واضح است و آن، این که بدون نشر دانش در طول زنجیره امکان بهبود بهره‌وری و توسعه میسر نخواهد بود. (۸) درک سازمان توسط کلیه حلقه‌های زنجیره، در صورتی که سازمان توسط افراد به‌درستی درک نشود مرحله بعدی چرخه یعنی کاربرد سازمان دچار مشکل خواهد شد، دانش نشر داده شده نمی‌تواند حداکثر بهره‌وری خود را در زنجیره اعمال نماید. (۹) کاربرد سازمان مرحله نهم از چرخه مذکور می‌باشد، جهت افزایش بهره‌وری سازمان و زنجیره تأمین خدمات آن، "کاربرد سازمان"، نقش مهمی را ایفا می‌نماید. کلیه افراد زنجیره تأمین می‌توانند از طریق کاربرد سازمان در فعالیت‌های خویش بهره‌وری خدمات ارائه شده در سازمان‌های توسعه‌ای را تا حد قابل توجهی افزایش دهند. (۱۰) مرحله دهم *ارزیابی عملکرد* در سازمان و زنجیره تأمین می‌باشد، عملکرد باید به‌وسیله شاخص‌های ارزیابی تدوین شده در گام دوم مدل و هم‌چنین بر اساس هدف‌گذاری صورت پذیرفته در مرحله اول چرخه، مورد ارزیابی قرار گیرد. (۱۱) *نگهداشت دانش* مرحله آخر از مراحل یازده گانه چرخه کیفیت حکمرانی سازمانی ارائه شده توسط محقق می‌باشد. در این مرحله، اگر دانش ارزیابی شده در مرحله قبل مفید توصیف گردد، به مجموعه دانش پایدار در حافظه سازمانی اضافه خواهد شد و در صورتی که دانش غیرمفید ارزیابی شده باشد، از حافظه سازمانی و پایگاه دانش زنجیره حذف خواهد شد. محقق جهت دسته‌بندی دانش ارزیابی شده به دانش مفید و کاربردی و دانش غیرمفید، رویکرد مجموعه عبارات متوالی دانش یا همان MKTPKS را پیشنهاد می‌نماید. این رویکرد سرعت دسته‌بندی دانش را به مفید و غیرمفید تسریع بخشیده و از صرف هزینه جهت کاربرد نیروی انسانی متخصص در این بخش جلوگیری می‌نماید.

پژوهش جاری با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که نیاز است در پژوهش‌های آینده مورد توجه محققان قرار گرفته و برای برطرف ساختن آن‌ها چاره‌اندیشی لازم صورت گیرد. عدم آشنایی برخی افراد در نمونه اخذ شده با کیفیت حکمرانی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، یکی از محدودیت‌های پژوهش جاری بود که باعث گردید، محقق پیش از انجام مصاحبه نکاتی اساسی را در اختیار فرد مشارکت‌کننده قرار دهد و ذهن او را با موضوع پژوهش آشنا سازد که البته این امر باعث می‌گردد نتایج حاصل از مصاحبه قابلیت اعتماد بیشتری پیدا نماید. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش جاری تعیین وقت قبلی و زمان مناسب برای انجام مصاحبه با مدیران و خبرگان سازمان بود که به دلیل حجم کاری بالای مدیران، معاونان و خبرگان سازمان، محقق

می‌بایست مدت زمان طولانی را در انتظار انجام مصاحبه صرف می‌کرد که از بعد زمان، در روند گام‌های پژوهش بسیار اثرگذار بود. به نقل از رحیم فوکردی "در جمع‌آوری داده‌ها، استفاده از مصاحبه بیش از آنچه پیشنهاد شده، بر مشاهدات مستقیم و مطالعه مستندات ترجیح داده شده است." در این پژوهش امکان مطالعه‌ی تمامی مستندات سازمان و مشاهده رفتار کارکنان و مدیران عالی برای یک دوره زمانی طولانی مدت فراهم نبود و پژوهش جاری نیز از این امر مستثنا نبود. هم‌چنین نتایج حاصل از پژوهش جاری همانند دیگر پژوهش‌های کیفی با اتکا به دیدگاه و نظرات تعداد معدودی از خبرگان سازمان حاصل شده است که این محدودیت می‌تواند تعمیم‌پذیری نظریه را با چالش‌هایی روبرو سازد.

مدیران سازمان برنامه‌بودجه کشور باید در خصوص جایگاه حکمرانی سازمانی و اهمیت آن در حفظ حقوق کارکنان و ذینفعان سازمان تحت آموزش‌های کافی قرار بگیرند. این امر می‌تواند نتایج تحقیق را در سال‌های آتی بهبود بخشد.

مدیران و کارکنان باید تلاش کنند تا در محیط‌های کاری اعتماد به وجود آورند زیرا در واقع اعتمادسازی منجر به بهبود و توسعه قابلیت اطمینان سازمان و در نهایت به ارتقای عملکرد و هم‌راستایی استراتژیک منجر می‌شود. فضایی ایجاد شود که افراد بتوانند مشارکت بیشتری در انجام فعالیت‌های سازمانی داشته باشند و ارتباطات بر مبنای اعتماد دوجانبه شکل بگیرد.

منابع

- بیک زاد، جعفر؛ زارع دیزج، علی (۱۳۹۷). بررسی نظریات، الگوها و مدل‌های بهره‌وری، تهران: کنگره ملی تحقیقات بنیادین در مدیریت اقتصاد و حسابداری.
- بایرام زاده، سونا؛ سلطان محمدی، ندا (۱۳۹۶). فرا روش پژوهش‌های مبتنی بر نظریه هم تکاملی در مطالعات سازمان و مدیریت (مورد مطالعه: مقالات نشریات نمایه شده در پایگاه ISI از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۸)، تحقیقات نوین مدیریت خاتم.
- جمشیدی، عزت‌الله؛ سیدعامری، میرحسن؛ عباسی، همایون (۱۳۹۹). اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره نهم، شماره ۲: ۴۰-۲۳.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ عزب دفتر، آسیه (۱۳۹۸). تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی رفتار سیاسی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره دهم، شماره ۱: ۱۷۰-۱۴۱.
- سپهرنیا، رویا؛ البرزی، محمود؛ کرمانشاه، علی؛ آذر، عادل؛ سپهرنیا، روزیتا (۱۳۹۸). الگوی خلاقانه شفافیت حکمرانی خوب برای سازمان‌های سیاست‌گذار در ایران، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره نهم، شماره ۲: ۱۰۲-۷۷.
- سید عامری، میرحسن؛ عباسی، همایون؛ جمشیدی، عزت‌الله (۱۳۹۸). تبیین اثر ظرفیت جذب، حکمرانی سازمانی و سایش اجتماعی بر رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره نهم، شماره ۱۷: ۱۷-۱.
- صادقیان قراقیه، سعید؛ رسولی، رضا؛ طبرسا، غلامعلی؛ قربانی، علی (۱۳۹۹). طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی، نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره چهاردهم (ویژه‌نامه): ۵۲-۳۷.
- Abatecola, G., Breslin, D. & Kask, J. (2020). Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 155(8), 119-141.
- Keping, Y. (2019). Governance & good governance: A new framework for political analysis. *Fudan Journal of the Humanities & Social Sciences*, 1(1):1-8.
- Kompella, L. (2020). Socio-Technical Transitions and Organizational Responses: Insights from E-Governance Case Studies. *Journal of Global Information Technology Management*, 23(2), 89-111.
- Lee, W. X., Chen, C. C. S., & French, J. J. (2020). The relationship between liquidity, corporate governance, and firm valuation: Evidence from Russia. *Emerging Markets Review*, 13(4), 465-477.
- Levin, S. A. (1983). Some approaches to the modelling of coevolutionary

interactions. *Coevolution*, 21, 21-65.

-Lewin, A. Y. & Volberda, H. W. (2003). The future of organization studies: Beyond the selection–adaptation debate. In *The Oxford handbook of organization theory*.

-Monaco, Y., Lu-Andrews, R., & Fu, L. (2019). Liquidity and corporate governance: evidence from family firms. *Review of Accounting and Finance*, 15(2), 144-173.

-Nawaz, D. & Mohamed, A. M. B. (2020). Good governance model for the healthcare administration: a case study of public hospitals in Pakistan. *International Journal of Management (IJM)*, 11(11).

-Omenugha, K.A., Uzuegbunam, E.C. & Omenugha, O.N. (2014). Good governance & media ownership in Nigeria: Dilemmatic practices, stoic challenges, *Global Media Journal African Edition*, 7(2): 92-115.

-Rudra P. P., & Sanyal G.S. (2011). Good Governance and Human Development: Evidence from Indian States. *Journal of Social and Development Sciences*, 1(1): 1-8.

-Starik, M., Rands, G., Marcus, A. A. & Clark, T. S. (1995). Multiple-trait coevolution and environmental gradients in guppies. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 801-811.

-Zhang, M., Chen, H. & Lytinen, K. (2020). Validating the coevolutionary principles of business and IS alignment via agent-based modeling. *European Journal of Information Systems*, 21(3), 1-16.