

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راهنمای تدوین مقاله

از مؤلفان گرامی تقاضا می‌شود برای جلوگیری از تأخیر در داوری و انتشار به موقع فصلنامه، هنگام ارسال مقاله به نکات زیر توجه فرمایید:

- ۱- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله می‌باشد.
- ۲- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجله‌ها ارسال نشده باشد.
- ۳- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. مقاله به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی است.
- ۴- مقاله باید مشتمل بر چکیده فارسی و انگلیسی (۲۰۰-۲۵۰ کلمه، معادل حداکثر ۱۵ سطر)، کلید واژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه‌گیری، فهرست منابع و مأخذ باشد.
- ۵- مقاله تحقیقی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد. مقاله‌های مروری (Review Article) از نویسندگان مجرب و صاحب مقاله‌های پژوهشی در زمینه مورد بحث، به شرطی پذیرفته می‌شود که منابع معتناهی مستند پژوهش قرار گرفته باشد.
- ۶- مقاله فقط از طریق سامانه الکترونیکی مجله ارسال شود. کاربران با ثبت نام در سامانه الکترونیکی فصلنامه، با کد کاربری می‌توانند مقاله را ارسال فرمایند.
- ۷- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عناوین، زیرنویس، متن و ...) از نوع (B Lotus) فونت ۱۲ با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت ۱۰ با فاصله ۱/۵ باشد. حاشیه‌های راست و چپ ۴/۵ و بالا و پایین ۵/۶ سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- ۸- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

فایل اول (مشخصات مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)
- رتبه علمی و نام مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای تأمین شده باشد باید نام مؤسسه در صفحه اول درج شود.
- مقاله‌های برگرفته از رساله یا پایان‌نامه دانشجویان با نام استاد راهنما، دانشجو و مشاوران به صورت توأم و با مسئولیت استاد راهنما منتشر می‌شود.

فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی
- چکیده فارسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه‌های فارسی (حداکثر پنج واژه)
- عنوان کامل مقاله انگلیسی

- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)

- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)

چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.

عنوان های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره گذاری شود.

- شکل های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی

مقاله درجای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با dpi300 باشد.

- منابع در متن مقاله، داخل کروش شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع

برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:

نحوه ارجاع به مقاله: [۱].

نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].

نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [۱، ج ۲، ص ۲۰].

- معادل های انگلیسی در هر صفحه با شماره گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.

- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله به شرح زیر است:

الف - نشریه:

نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.

ب - کتاب:

نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.

لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت

عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.

۹- حداکثر حجم مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.

۱۰- مسئولیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.

۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.

۱۲- مقاله ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد

شد.

۱۳- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از باز گرداندن مقاله های دریافتی معذور

است.

۱۴- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می شود.

۱۵- اصل مقاله ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه

مسئولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

وب سایت: www.ormr.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دوره ۱۵، شماره ۱، بهار ۱۴۰۴ شاپا: ۶۹۷۷-۲۲۲۸

- سخن سردبیر: قانون اساسی و فرایند کشورداری ۱
- واکاوی راهبردهای مواجهه با پدیده کم‌کاری در سازمان‌های دولتی ایران ۵۶
- امید اردلان، حسن دانائی‌فرد، علی‌اصغر شالبافان، سیدمحمدتقی میردامادنجنف‌آبادی
- طراحی شاخص ترکیبی سنجش بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد رویکرد تحلیل پوششی داده‌های فازی ۹۴
- کریم بیات، محمدرضا امینی، محمود دهقان‌نیری
- شناسایی ابعاد و مولفه‌های معماری شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ۱۱۹
- پوران رئیسی، مهدی مرتضوی، میرعلی سیدنقوی
- بررسی پیامدهای اقتصادی انواع ظرفیت‌های راکد (مازاد) سازمانی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس ۱۴۵
- غلامرضا سلیمانی امیری، مهناز بیضایی‌نژاد
- تبیین پدیده دیات سازمانی: رویکرد کیفی ۱۷۳
- آزاده شاه‌بیگی، محمد محمدی، نورمحمد یعقوبی، حسین حکیم‌پور
- برگه اشتراک ۲۰۳
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۲۰۵

قانون اساسی و فرایند کشورداری

حسن دانائی فرد^{۱*}

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

چکیده

قانون اساسی به عنوان چارچوب بنیادین کشورداری، انواعی از اصول، ساختارها و فرآیندهای کشورداری را ترسیم می‌کند که می‌تواند نقشه راهی برای اداره کشور باشد زیرا این سند نه تنها یک متن حقوقی، بلکه بیانیه‌ای است فلسفی که ذیل ارزش‌های ملی مسیر تحقق اهداف عالیه ملت را به نمایش می‌گذارد. قانون اساسی با تعریف نقش قوای سه‌گانه، نهادها و سازمان‌های اصلی اداره کشور، مجاری توزیع قدرت و تضمین حقوق شهروندی، مبانی مشروعیت، مقبولیت و پاسخ‌گویی حکومت و دولت را نشان می‌دهد. از طرف دیگر، با انعطاف‌پذیری و اصلاح‌پذیری، امکان تطابق با تغییرات اجتماعی و بین‌المللی را فراهم می‌آورد. در ایران، قانون اساسی ترکیبی از اسلامیت و جمهوریت است که با تأکید بر عدالت، استقلال و کرامت انسانی، مدلی منحصربه‌فرد از کشورداری را شکل می‌دهد. این چارچوب، پایه‌ای برای کشورداری اثربخش و ارزش‌محور است که قرار است منافع و مصالح عمومی را در اولویت قرار دهد. هدف غایی این نوشته تحلیل اثرگذاری این قانون بنیادین بر عناصر شکل‌دهنده چارچوب فرایند کشورداری است.

کلمات کلیدی: قانون اساسی، کشورداری، حکومت، دولت، مصالح عمومی.



۱- مقدمه

قانون اساسی هر کشور نقشه‌ای است بنیادین برای هدایت فرایند کشورداری زیرا اصول، ساختارها و فرآیندهایی را ترسیم می‌کند که راهنمای راه حکمرانی ملی، اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، قانون اساسی به عنوان بن‌سازه‌ای ملی فراتر از صرف یک سند حقوقی، چارچوبی است پویا که نحوه عمل یک حکومت و دولت آن را ترسیم و هم‌زمان تضمین می‌کند که این نحوه عمل در راستای رفاه مادی و معنوی مردمان آن کشور خواهد بود. از این رو گفته می‌شود، قانون اساسی با تعیین نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ارزش‌های مورد اعتناء در فرایند اداره کشور، معماری کشورداری را طراحی می‌کند؛ معماری‌ای که چگونگی اعمال قدرت، نحوه اجرای خط‌مشی‌های عمومی و تعامل اداره امور عمومی با بخش خصوصی، تعاونی و غیرانتفاعی به نمایش می‌گذارد. به سخن دیگر، قانون اساسی قراردادی است اجتماعی که ذیل آن حکومت، دولت و ملت در مسیر تحقق اهداف جمعی خود به هم پیوند می‌خورند. به گفته نیوبولد^۱، این سند بنیادین، ارزش‌های ملی هر کشور را به نمایش گذاشته و اسباب پاسخ‌گویی، مشروعیت و مقبولیت حکومت و دولت آن در فرآیندهای حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی در کشور اقامه می‌کند. ارزش‌هایی که برای فرایند کشورداری (دانایی‌فرد ۱۳۹۹) یعنی هنر، حکمت و علم جهت‌دهی به حکمرانی، مدیریت و اجرای خط‌مشی‌های عمومی برای تحقق اهداف ملی رکن رکن محسوب شده و به مثابه چسب این فرایند عمل می‌کند و بدون آنها نمایش چنین فرایندی میسر نخواهد بود. در واقع قانون اساسی نه تنها نقش نهادهای سیاسی را در فرایند کشورداری مشخص می‌کند، بلکه سبک حکمرانی اداره کشور را (برای مثال متمرکز یا غیرمتمرکز، مشارکتی یا سلسله‌مراتبی) نیز تعیین می‌کند. به گفته برتلی و لین^۲ استقرار سازکارهای پاسخ‌گویی در قوانین اساسی اطمینان ایجاد که حکمرانی، مدیریت و عملیات هر کشور در راستای منافع عمومی است و گرایش به اقتدارگرایی، استبداد و تک‌خواهی را بر نمی‌تاباند.

1. Newbold, 2010
2. Bertelli and Lynn, 2006



فراتر از حکمرانی، قانون اساسی، محتوای اداره امور عمومی هر کشور را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، زیرا چارچوب حقوقی، اخلاقی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی لازم برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی در عمل وضع می‌کند. به عبارت دیگر، قانون اساسی ساختارهای اداری کشور را مشخص، نقش‌ها را شفاف‌سازی، و سازکارهای پاسخ‌گویی و کارآمدی را برپا می‌دارد.^۱ نکته مهم آنکه، قانون اساسی در مورد نحوه اجرای خط‌مشی‌های عمومی کشور (سطح عملیاتی کشورداری) نیز به صراحت یا به‌طور ضمنی (برای مثال حضور دولت، بخش خصوصی در اقتصاد ایران را ببینید) اظهار نظر می‌کند. از این‌رو در بسیاری از کشورها به اتکاء سبک کشورداری خود در عصر کوچک‌سازی دولت‌ها، اغلب اجرای خط‌مشی عمومی را به بازیگران غیرحکومتی (برای مثال بخش خصوصی، تعاونی و غیرانتفاعی) واگذار کرده‌اند تا انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی حکومت افزایش پیدا کند، در نتیجه انواعی از سنت‌های اداری^۲، نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی (دانایی‌فرد ۱۴۰۳) و یا نظریه‌های اداره امور عمومی (دانگ ۱۴۰۰) در جهان مطرح شده است.

از طرف دیگر، قوانین اساسی بازتاب‌دهنده فلسفه سیاسی کشورها نیز هستند؛ فلسفه‌ای که زیربنای اصول کشورداری است. فلسفه سیاسی یک حکومت، اساس نظری و توجیه اخلاقی ساختار، اهداف و مشروعیت هر حکومت است. این فلسفه تعیین می‌کند که چرا حکومت حق حکمرانی دارد، چه ارزش‌هایی را باید ترویج کند (عدالت، آزادی، امنیت یا فضیلت)، و رابطه‌ی آن با مردم چگونه است. برخی حکومت‌ها بر دین استوارند، برخی‌ها بر طبل عقلانیت سکولار یا قرارداد اجتماعی ابتناء دارند. برای مثال لیبرال-دموکراسی‌ها بر حقوق فردی تأکید دارند، درحالی که مارکسیسم به عدالت طبقاتی می‌اندیشد اما فلسفه سیاسی اسلام ترکیبی از حاکمیت الهی، عدالت، مردمسالاری دینی و مسئولیت‌پذیری حکومت است. چه این فلسفه ریشه در لیبرالیسم داشته باشد یا سوسیالیسم یا دیگر ایدئولوژی‌ها نظیر حکومت اسلامی در ایران، تأثیر مستقیمی بر نحوه عمل کشورداری دارد. به گفته کربی^۳ فلسفه سیاسی راهنمای حکمرانی خوب است و تعادلی میان آزادی‌های فردی و رفاه جمعی برقرار می‌سازد. افزون بر این، قوانین اساسی کشورها ارزش‌های بنیادین ملی نظیر عدالت، برابری، آزادی، خداآواری،

1. Sommermann, 2021

2. Peters, 2021

3. Kirby, 2021



دین‌سالاری و ... را نیز انعکاس می‌دهند؛ ارزش‌هایی که به‌عنوان قطب‌نمای اخلاقی برای کشورداری عمل می‌کنند. به باور مانسر-اگلی^۱ این ارزش‌ها مشروعیت و مقبولیت کشورداری را تقویت می‌کنند، زیرا اقدامات حکومت را با انتظارات جامعه همسو می‌سازند. از طرف دیگر قوانین اساسی نسبت به محیط‌های ملی و بین‌المللی نیز موضعی صریح یا ضمنی دارند و فرایند کشورداری را با بافت فرهنگی، اقتصادی و جهانی تطبیق می‌دهند.

در جمهوری اسلامی ایران، قانون اساسی که در سال ۱۳۵۸ تصویب و در سال ۱۳۶۸ اصلاح شد، به‌عنوان ترکیبی منحصربه‌فرد از فقه اسلامی و آرمان‌های جمهوری‌خواهی، تجلی روح انقلابی انقلاب اسلامی ۱۳۵۸ است. این سند نه تنها چارچوب حقوقی نظام سیاسی و اداری ایران را پایه‌ریزی می‌کند، بلکه فلسفه سیاسی متمایز آن را نیز بازتاب می‌دهد و تلاش دارد تا حاکمیت الهی را با اراده مردمی از طریق تلفیق اصل ولایت فقیه و نهادهای دموکراتیک هماهنگ سازد. قانون اساسی با تعیین نقش نهادهای کلیدی مانند رهبر کشور، مجلس شورای اسلامی، ریاست‌جمهوری و نهادهای نظارتی مانند شورای نگهبان، چارچوبی پویا ارائه می‌دهد که پیچیدگی‌های تعهدات ایدئولوژیک و نیازهای عملی حکومتی را اداره امور می‌کند. این سند پایه حقوقی نهادهای دولتی را تعیین کرده و نقش‌ها، مسئولیت‌ها و روابط متقابل آنها را برای تضمین پاسخ‌گویی و مشروعیت تعریف می‌کند. ارزش‌های بنیادین مانند عدالت، کرامت انسانی و استقلال را نهادهای می‌سازد که راهنمای اداره امور عمومی و تدوین خط‌مشی‌ها هستند.

این نوشته با توسل به چارچوب تحلیل کشورداری (دانایی فرد ۱۳۹۹)، به بررسی رابطه پیچیده میان قانون اساسی و کشورداری اثربخش می‌پردازد؛ چارچوبی که بر تعامل سه‌گانه حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی عمومی تأکید دارد. در پرتو این چارچوب، بررسی می‌کنیم که چگونه قانون اساسی ارزش‌های ملی را در خود جای می‌دهد، فلسفه سیاسی نهفته در آن را انعکاس می‌دهد، و موضع خود نسبت به تعامل کشور با شرایط ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد تا کشورداری اثربخش و پاسخ‌گو را اقامه کند.

1. Manser-Egli, 2023



۲- فهم حکومت، دولت، مردم و قانون اساسی

حکومت، دولت و مردم، سه‌گانه‌ی اصلی چارچوب قانونی-سیاسی، اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی یک کشور را تشکیل می‌دهند که از طریق قانون اساسی به‌عنوان یک قرارداد اجتماعی به هم پیوند می‌خورند. قانون اساسی با تنسيق روابط میان حکومت، دولت و مردم، نقشه راهی برای کشورداری ترسیم می‌کند که در آن قدرت و مسئولیت برای دستیابی به آرمان‌های ملی به توازن می‌رسند.^۱ براین‌اساس، حکومت، به‌عنوان هستاری جمعی، تجسم حاکمیت و هویت ملی است. نوعی ساختار پایدار کشوری است که ماهیتی پایدارتر از دولت‌ها دارد زیرا نسبت به دولت‌ها استمرار بیشتری داشته و هدف غایی بالاتری دنبال می‌کند. قانون اساسی حدود حکومت را تعریف کرده، اختیارات و محدودیت‌های آن را مشخص می‌سازد و ارزش‌هایی مانند کرامت انسانی را سرلوحه کارهای آن قرار می‌دهد.^۲ به‌طور کلی حکومت (State) و دولت (Government) دو رکن اساسی در تحلیل سیاسی هستند که اگرچه مرتبطند، اما از حیث مفهومی و کاررویه‌ای تفاوت‌های بنیادینی دارند. حکومت به موجودیت سیاسی پایدار و دائم یک کشور اشاره دارد که شامل چهار عنصر اساسی قلمرو (سرزمین)، جمعیت، حاکمیت و نهادهای سیاسی می‌شود.^۳ این نهادها شامل قانون اساسی، نظام قضایی، ارتش و ساختارهای حاکمیتی است که تغییرناپذیر یا کم‌تغییرند. برای مثال، پادشاهی بریتانیا به‌عنوان یک حکومت، طی قرن‌ها پابرجا مانده، حال‌آنکه ده‌ها دولت (مانند دولت تاجر یا بلر) در این چارچوب آمده‌اند و رفته‌اند. در مقابل، دولت به نهادهای اجرایی موقت و کارگزاران سیاسی (در اینجا منظور صرف قوه مجریه نیست بلکه اشار به سه قوه دارد که در بازه زمانی خاصی اداره یک کشور را بر عهده می‌گیرند و به دولت آن حکومت اشتها دارند) اشاره دارد که در چارچوب حکومت، امور جاری کشور را مدیریت می‌کنند.^۴ دولت‌ها بر اساس سازکارهایی مانند انتخابات (در دموکراسی‌ها) یا انتصاب (در نظام‌های غیردموکراتیک) تغییر می‌کنند، اما ساختار حکومت ثابت می‌ماند. برای نمونه، در جمهوری اسلامی ایران، دولت‌ها از دولت موسوی تا دولت رئیسی، در چارچوب حکومت مبتنی بر ولایت فقیه عمل کرده‌اند. به بیان

1. Rohr, 2002

2. Barak, 2015

3. Gellner, 1983

4. Hindess, 2000



ساده، حکومت مانند بدنه یک کشتی است که ساختار و هویت آن ثابت است، درحالی‌که دولت مانند کاپیتان و خدمه کشتی است که مسیر و نحوه اداره آن را تعیین می‌کنند. براین اساس، دولت، بازوی اجرایی حکومت است که مأموریت‌های قانون اساسی را به خط‌مشی‌های عمومی و برنامه‌های عملی تبدیل می‌کند. همان‌طور که برتلی و لین^۱ متذکر می‌شود، قوانین اساسی با ایجاد سازکارهایی مانند تفکیک قوا و کنترل و توازن، از سوءاستفاده از قدرت جلوگیری می‌کنند و تضمین می‌کنند که اقدامات دولت با اصول دموکراتیک و در ایران با اصول اسلامی هم‌راستا باشد. همچنین، قانون اساسی سبک حکمرانی کشور را از طریق تعریف نقش‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری نهادی تعیین می‌کند^۲. این ساختار دولت را قادر می‌سازد، کشورداری را به‌گونه‌ای عملیاتی کند که اقدامات دولت و نظام اداری با اهداف کلان حکومت هم‌راستا باشند.

مردم، قلب این سه‌گانه‌اند؛ و در دموکراسی‌های متداول، هم منبع مشروعیت و هم بهره‌مند نهایی از فرایند کشورداری محسوب می‌شوند. قانون اساسی با تضمین حقوق شهروندی و ایجاد سازکارهایی برای مشارکت عمومی (نظیر انتخابات و همه‌پرسی) به مردم قدرت می‌بخشد. به گفته روهر^۳ کارکنان دولت و مدیران دولتی در چارچوب قانون اساسی برای خدمت به مردم فعالیت می‌کنند و از این طریق حکمرانی و مدیریت بخش دولتی را پاسخ‌گو و دموکراتیک می‌سازند. ازسوی دیگر قانون اساسی حس هویت مشترک میان مردم را تقویت می‌کند و ارزش‌هایی همچون عدالت و برابری را نهادینه می‌سازد که با انتظارات اجتماعی هم‌راستا هستند^۴. این هم‌راستایی تضمین می‌کند که کشورداری بر رفاه مادی و معنوی مردم تمرکز داشته باشد، همان‌گونه که در اهداف قانون اساسی آمده است.

در بستر ایران، قانون اساسی جمهوری اسلامی، که در سال ۱۳۵۸ تصویب و در سال ۱۳۶۸ اصلاح شد، ترکیبی منحصربه‌فرد از اصول اسلامی و آرمان‌های جمهوری خواهانه را نشان می‌دهد که مفاهیم دوگانه اسلامیت و جمهوریت را در بر می‌گیرد (دبیرنیا، ۱۳۹۷). این قانون اساسی که پس از انقلاب اسلامی ۱۳۵۸ تدوین شد، برای نهادینه‌سازی آرمان‌های انقلابی

1. Bertelli and Lynn, 2006

2. Bevir et al., 2003

3. Rohr, 2002

4. Coughlin, 1969



عدالت، استقلال و حکمرانی اسلامی طراحی شده بود، درحالی که سازکارهایی برای مشارکت عمومی نیز در نظر گرفته بود. این سند نوع حکومت ایران را اسلامی اعلام کرده که ذیل آن دولت‌های مختلف با دکترین‌های مختلف، فلسفه اصلی نظام سیاسی ایران را محقق می‌سازند. این نظام سیاسی، اصل ولایت فقیه را با نهادهای دموکراتیک مانند مجلس شورای اسلامی و ریاست‌جمهوری تلفیق می‌کند و مدلی حکومتی ایجاد می‌کند که حاکمیت الهی را با اراده مردم هماهنگ می‌سازد (عباسی و شیدایی، ۱۴۰۲). این ساختار ترکیبی، چارچوب قانون اساسی ایران را از دموکراسی‌های لیبرال غربی و نظام‌های صرفاً دموکراتیک متمایز می‌کند و رویکردی متمایز به کشورداری ارائه می‌دهد که هویت ایدئولوژیک و فرهنگی ملت را بازتاب می‌دهد (جهانی‌نسب و پولادی، ۱۳۹۸). به عبارت دیگر، قانون اساسی ایران به عنوان چارچوب بنیادی فرایند کشورداری کشور عمل می‌کند و نقش نهادهای کلیدی مانند رهبر انقلاب (فصل هشتم: اصول ۱۱۲-۱۰۷)، مجلس (فصل ۶: اصول ۹۹-۶۲)، ریاست‌جمهوری (۱۵۱-۱۱۳)، قوه قضاییه (۱۷۵-۱۵۶)، شورای نگهبان (۹۹-۹۱) و مجمع تشخیص مصلحت نظام (اصول ۱۱۰ و ۱۱۲) را تعریف می‌کند. این سند فرایندهای تصمیم‌گیری، اجرای خط‌مشی‌ها و اداره امور عمومی را مشخص کرده و ارزش‌هایی مانند عدالت، کرامت انسانی و خودکفایی را نهادینه می‌سازد (اکبر عروتنی موفق، ۱۳۹۶). اصل ولایت فقیه، که در اصل ۵ بیان شده، رهبر انقلاب را به عنوان مرجع نهایی اقتدار تعیین می‌کند که مسئول هدایت خط‌مشی‌های ملی و اطمینان از هم‌راستایی آن‌ها با اصول اسلامی است (بهنیافر، ۱۳۸۷). در عین حال، اصول ۶ و ۷ بر نقش حاکمیت مردمی از طریق انتخابات و شوراهای محلی تأکید دارند که بُعد جمهوریت نظام را نشان می‌دهد (دبیرنیا و بیدار، ۱۳۹۸). این دوگانگی ساختاری پیچیده برای حکمرانی ایجاد می‌کند که تعهدات ایدئولوژیک را با نیازهای عملی حکومتی هماهنگ می‌سازد.

قانون اساسی همچنین اداره امور عمومی ایران را با تعریف مسئولیت‌های قوه مجریه، به رهبری رئیس‌جمهور، در اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌ها شکل می‌دهد (پروین و نورایی، ۱۴۰۰). این سند ارائه خدمات عمومی مانند آموزش، بهداشت و رفاه را الزامی می‌کند و بر دسترسی عادلانه و عدالت اجتماعی تأکید دارد (رضایی‌زاده و کاظمی، ۱۳۹۱). نظام اداری، هرچند متمرکز است، از طریق شوراهای اسلامی (شوراها) عناصری از تمرکززدایی را در بر می‌گیرد که هدف آن تقویت حکمرانی محلی و مشارکت عمومی است (بوچانی و



دیگران، ۱۳۹۶). علاوه بر این، قانون اساسی اجرای عملیاتی خط‌مشی‌ها را ترسیم می‌کند و همکاری بین دولت، بخش خصوصی، تعاونی‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی را تشویق می‌کند، همان‌طور که در ماده ۴۴ آمده، که اقتصاد ترکیبی را برای دستیابی به کارایی اقتصادی و عدالت اجتماعی ترویج می‌دهد (عقبایی جزنی و دیگران، ۱۳۹۸).

فراتر از نقش‌های ساختاری و کارکردی، قانون اساسی ارزش‌های ملی و فلسفه سیاسی ایران را بازتاب می‌دهد. این سند بر اصولی مانند کرامت انسانی، عدالت و استقلال، که ریشه در تعالیم اسلامی و روح انقلابی ۱۳۵۸ دارند، تأکید دارد (حبیب‌نژاد و نقوی، ۱۴۰۰). این ارزش‌ها حکمرانی و اداره امور عمومی را هدایت می‌کنند و اطمینان می‌دهند که خط‌مشی‌ها با هدف ارتقای رفاه مادی و معنوی شهروندان هم‌راستا باشند (رحمت‌الهی و دیگران، ۱۴۰۲). قانون اساسی همچنین به محیط‌های ملی و بین‌المللی که حکمرانی را شکل می‌دهند، توجه دارد و بر خودکفایی و مقاومت در برابر سلطه خارجی تأکید می‌کند، همان‌طور که در اصول ۱۵۲ و ۱۵۳ بیان شده است (جهانبخش، ۱۴۰۲). این امر موضع ژئوپلیتیک ایران و تعهد آن به حفظ حاکمیت در زمینه‌ای چالش‌برانگیز بین‌المللی را نشان می‌دهد.

با توصیف، قانون اساسی به عنوان یک قرارداد اجتماعی، عناصر سه‌گانه کلیدی اداره کشور را (حکومت، دولت و مردم) به هم پیوند داده و چارچوبی قانونی و اخلاقی برای تعامل میان آن‌ها فراهم می‌کند. همان‌طور که گفته شد این سند، توزیع قدرت را مشخص کرده، نقش نهادهای حکومتی را شفاف می‌سازد و از حقوق شهروندان حفاظت می‌کند تا کشورداری مشروع، اثربخش و پایدار باقی بماند^۱. بنابراین، قانون اساسی از طریق نظم و نسق دادن به این روابط، اطمینان می‌دهد که فرایند کشورداری با آرمان‌های ملی هم‌خوانی داشته و در نتیجه نظامی منسجم، پاسخ‌گو و کارآمد از کشورداری را تمهید می‌کند. با این حال، زمانی که چارچوب‌های قانون اساسی مبهم بوده یا قادر به تطبیق با تغییرات اجتماعی نباشند، چالش‌هایی به وجود می‌آید. برای مثال، قانون اساسی نیجریه در سال ۱۹۹۹ به دلیل وجود خلأهایی که پاسخ‌گویی در اداره کشور را تضعیف می‌کرد، مورد انتقاد قرار گرفت^۲. اکنون باید پرسید ماهیت و محتوای قانون اساسی چیست؟

1. Newbold & Rosenbloom, 2016
2. Chioke et al., 2022



۳- درک قانون اساسی: ماهیت و محتوا

قانون اساسی یک سند حقوقی مهم در هر کشور است که اصول اساسی و قواعد حاکمیت را تعیین می‌کند. این سند به عنوان چارچوب کلی برای ساختار دولت، حقوق شهروندان و نحوه عملکرد قوای مختلف (مجریه، مقننه، قضائیه) عمل می‌کند. به عبارت دیگر، قانون اساسی به عنوان پایه و اساس حاکمیت، روابط بین دولت و ملت، و حقوق و وظایف شهروندان را مشخص می‌کند. در نتیجه، قانون اساسی قانون تعیین‌کننده نظام حاکم است، قانونی که مشخص می‌کند قدرت در کجا متمرکز است، روابط این قدرت حاکم با آزادی‌ها و حقوق افراد ملت چگونه است و این قوای حاکمه اعم از قوه مجریه، قوه مقننه و قوه قضائیه چه اقتدارات و مسئولیت‌هایی در برابر ملت دارند. براین اساس، قانون اساسی ابزاری چندوجهی است که هم یک سندی حقوقی محسوب می‌شود و هم به عنوان بیانیه‌ای فلسفی عمل می‌کند و ارزش‌های یک ملت، ساختارهای کشورداری را ترسیم می‌کند. همان‌طور که اشاره شد این سند، شالوده اداره کشور را بر پا می‌دارد که نحوه توزیع قدرت، نقش‌های نهادی و حقوق شهروندان را مشخص کرده و در عین حال، چارچوبی اخلاقی و عملیاتی برای اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی فراهم می‌آورد. قانون اساسی نه صرفاً مجموعه‌ای ایستا از قواعد، بلکه ابزاری پویا است که آرمان‌های جامعه را بازتاب می‌دهد، سازکارهای پاسخ‌گویی را در خود جای می‌دهد و از طریق اصلاح‌پذیری، با نیازهای در حال تغییر سازگار می‌شود. به استدلال برتلی و لین^۱ قانون اساسی با تعبیه سازکارهای پاسخ‌گویی، سبک و سیاق اداره کشور را شکل داده و آن را با اصول دموکراتیک همسو می‌کند. این بخش به ماهیت دوگانه قانون اساسی، محتوای اصلی آن و نقش آن در هدایت کشورداری می‌پردازد و با بهره‌گیری از دیدگاه‌های پژوهشی، نشان می‌دهد چگونه قانون اساسی اداره اثربخش، مشروع و مبتنی بر ارزش‌های هر کشور را تقویت می‌کند.

ماهیت دوگانه قانون اساسی: در بنیادی‌ترین سطح، قانون اساسی سندی حقوقی است که چارچوب اداره یک کشور را تعریف می‌کند. این سند ساختار حکومت را مشخص کرده و نقش‌ها و اختیارات نهادهایی همچون قوه مجریه، مقننه و قضائیه را تعیین می‌نماید. در واقع

1. Bertelli and Lynn (2006)



این چارچوب حقوقی تضمین می‌کند که قدرت در چارچوب‌هایی معین اعمال شود، از حکمرانی خودسرانه احتراز شود و پاسخ‌گویی سنت غالب حکومت و دولت شود. به گفته نیوبولد و روزنبلوم^۱، تزریق منویات قانون اساسی به درون اداره جامعه ارزش‌های ملی هر کشور را یکپارچه ساخته و حکمرانی و مدیریت بخش دولتی را در خدمت منافع عمومی قرار می‌دهد. فراتر از نقش حقوقی، قانون اساسی بیانیه‌ای فلسفی است که ارزش‌ها، هویت و فلسفه سیاسی یک ملت را منعکس می‌سازد. این سند اصولی مانند عدالت، برابری و کرامت انسانی را به‌عنوان راهنمای کشورداری بیان می‌کند.^۲ این ارزش‌ها نقش قطب‌نمای حرکت فرایند کشورداری به سمت و سوی اهداف ملی دارند و تضمین می‌کنند که حکمرانی با آرمان‌های اجتماعی هماهنگ باشد. به باور کوفلین^۳ ارزش‌های قانون اساسی، بنیان هنجاری خط‌مشی‌گذاری عمومی به‌عنوان سازوکار اعمال حکمرانی ملی را شکل می‌دهند. برای مثال، قانون‌های اساسی مبتنی بر فلسفه لیبرال-دموکراتیک بر حقوق فردی و مشارکت شهروندان تأکید دارند^۴، درحالی‌که در الگوهای حکمرانی اسلامی، ارزش‌هایی مانند نیکوکاری و رفاه عمومی در مرکز توجه قرار می‌گیرند.^۵ این بعد فلسفی، قانون اساسی را از یک سند فنی صرف به بیانیه‌ای از چشم‌انداز جمعی یک ملت تبدیل می‌کند.

محتوای اصلی قانون اساسی: محتوای قانون اساسی معمولاً شامل فصول، اصول و بندهای مهمی است که ساختار اداره کلان، اداره امور عمومی کشور را ترسیم کرده و کشورداری را در مسیری مطابق با خواست حاکمان یا ملت‌ها هدایت می‌کند. نخست این که، قانون اساسی نحوه توزیع قدرت میان نهادها را مشخص می‌سازد تا توازن لازم برای جلوگیری از سلطه یک نهاد بر دیگران برقرار شود. اصل تفکیک قوا که در بسیاری از قوانین اساسی دموکراتیک به‌کار رفته، نقش‌های متمایزی به قوه‌های مجریه، مقننه و قضائیه اختصاص داده و پاسخ‌گویی و کارآمدی را تقویت می‌کند.^۶ این ساختار برای کشورداری حیاتی است، چراکه تضمین می‌کند حکمرانی و مدیریت دولت به نیازهای مردم پاسخ‌گو و در عین حال باثبات باقی بماند. دوم این که،

1. Newbold and Rosenbloom, 2016

2. Barak, 2015

3. Coughlin, 1969

4. Hampton, 2018

5. Khan, 2019

6. Bertelli & Lynn, 2006



قانون اساسی نقش‌های نهادی را تعریف می‌کند و مسئولیت‌های نهادهای دولتی و تعامل آن‌ها با شهروندان را روشن می‌سازد. برای مثال، اختیارات قوه مجریه برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی (فصل نهم قانون اساسی ایران)، وظایف قوه مقننه برای وضع قوانین (فصل ششم قانون اساسی ایران) و وظیفه قوه قضائیه برای تفسیر آن‌ها در قانون اساسی (فصل یازدهم قانون اساسی ایران) تعیین می‌شود. به گفته روهر^۱، این نقش‌ها برای کارکنان دولت که در چارچوب قانون اساسی فعالیت می‌کنند، حیاتی هستند تا اصول حکمرانی را به عمل تبدیل کنند. همچنین، قانون‌های اساسی سازکارهای اداره امور امور عمومی مانند ساختارهای بوروکراتیک و فرایندهای پاسخ‌گویی را تعیین می‌کنند تا تضمین شود که کارگزاران حکومتی در راستای ارزش‌های ملی عمل می‌کنند. سوم آنکه، قانون اساسی حقوق شهروندی را تثبیت می‌کند و با حفاظت از آزادی‌های فردی و تأمین رفتار برابر، پایه‌ای برای جامعه‌ای عادلانه فراهم می‌سازد. این حقوق (از آزادی بیان گرفته تا برابری در برابر قانون) راهنمای اجرای خط‌مشی عمومی هستند^۲. حفاظت از این حقوق تضمین می‌کند که کشورداری بر رفاه مردم متمرکز بوده و با اهداف اجتماعی هماهنگ باشد. نهایتاً، قانون اساسی معمولاً سازکارهایی برای کنترل و نظارت در خود تعبیه کرده است تا از سوءاستفاده از قدرت جلوگیری کند. این سازکارها، مانند نظارت قضایی یا نظارت پارلمانی، شفافیت و پاسخ‌گویی را تضمین می‌کنند^۳. به گفته درسل^۴، این تمهیدات، قانون اساسی را به ابزاری پویا تبدیل می‌کند که با مشخص‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها، حکمرانی را تقویت می‌کند.

با توجه به ماهیت و محتوای قانون اساسی، اصلاح این قانون نوعی چالش اساسی برای حفظ کارآمدی آن در هدایت کشورداری محسوب می‌شود. با تحول جوامع، قانون‌های اساسی باید برای پاسخ‌گویی به چالش‌های جدید مانند تحولات فناورانه، تغییرات اقتصادی یا جنبش‌های اجتماعی بازنگری شوند. به استدلال درسل^۵ اصلاح قانون اساسی با روشن ساختن نقش‌های نهادی و تقویت پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان، حکمرانی را بهبود می‌بخشد. برای نمونه، اصلاحات در آفریقای جنوبی پس از آپارتاید، ارزش‌های آشتی و عدالت را نهادینه

1. Rohr (2002)
2. Barak, 2015
3. Craig & Gilmour, 1992
4. Dressel, 2005
5. Dressel, 2005



کرده و اداره امور عمومی را در راستای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته شکل داده‌اند.^۱ بنابراین یک قانون اساسی خوب با هم‌راستا ساختن ساختارهای نهادی با نیازهای معاصر، حکمرانی پاک و کارآمد را تسهیل می‌کند. این اصلاحات در قانون اساسی همچنین تضمین می‌کند که قانون‌های اساسی با ارزش‌های ملی و هنجارهای بین‌المللی همسو باقی می‌ماند این قابلیت تطبیق برای کشورداری ضروری است، زیرا به حکمرانی اجازه می‌دهد هم به محیط داخلی و هم بین‌المللی واکنش نشان دهد. قانون اساسی ایران نیز در این چند دهه اصلاحاتی به‌خود دیده است.

بنابراین، قانون اساسی عالی‌ترین سند حقوقی یک کشور، تعیین کننده نظام حاکم و راهنمایی تنظیم قوانین دیگر است. هیچ قانونی نباید با قانون اساسی مغایرت داشته باشد. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در ۲۴ آبان ۱۳۵۸، توسط مجلس خبرگان قانون اساسی در ۱۷۵ اصل تدوین شد و در تاریخ ۱۱ و ۱۲ آذر ۱۳۵۸ در یک همه‌پرسی با ۵/۹۹ درصد آراء، تصویب شد. ده سال بعد، در سال ۱۳۶۸ پس از حکم امام خمینی (ره) به رئیس‌جمهور وقت (آیت‌الله خامنه‌ای)، تغییراتی در قانون اساسی، ایجاد شد و بازنگری قانون اساسی در تاریخ ۶ مرداد ۱۳۶۸، متعاقب همه‌پرسی بازنگری قانون اساسی با رأی مثبت ۵/۹۷ درصد از شرکت‌کنندگان در ۱۷۷ اصل، به تصویب نهایی رسید.

فصل اول (اصول کلی) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مشتمل بر ۱۴ اصل، بن‌سازه‌های زیربنایی حکومت ایران را ترسیم می‌کند. بر اساس اصل اول قانون اساسی ایران: «حکومت ایران جمهوری اسلامی است که ملت ایران، بر اساس اعتقاد دیرینه‌اش به حکومت حق و عدل قرآن، در پی انقلاب اسلامی پیروزمند خود به رهبری مرجع عالی‌قدر تقلید حضرت آیت‌الله العظمی امام‌خمینی، در همه‌پرسی دهم و یازدهم فروردین‌ماه یکهزار و سیصد و پنجاه و هشت هجری شمسی برابر با اول و دوم جمادی‌الاولی سال یکهزار و سیصد و نود و نه هجری قمری با اکثریت ۹۸/۲٪ کلیه کسانی که حق رأی داشتند، به آن رأی مثبت داد». براین‌اساس، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، که در سال ۱۳۵۸ تصویب و در سال ۱۳۶۸ اصلاح شد، سندی ترکیبی است که به‌طور منحصربه‌فردی فقه اسلامی را با حکمرانی



جمهوری خواهانه تلفیق می‌کند و آرمان‌های انقلابی انقلاب اسلامی ۱۳۵۸ را منعکس می‌کند. این سند شامل ۱۴ فصل و ۱۷۷ اصل (ماده) است که اصول بنیادین، حقوق ملت، ساختار حکمرانی و مسئولیت‌های نهادهای دولتی را پوشش می‌دهد (جهانی‌نسب و پولادی، ۱۳۹۸). این قانون اساسی ریشه در فلسفه ولایت فقیه دارد که اقتدار نهایی را به رهبر انقلاب به‌عنوان نگهبان ارزش‌های اسلامی و منافع ملی واگذار می‌کند (بهنیا، ۱۳۸۷). این اصل، که در اصل ۵ آمده، رهبر انقلاب را به‌عنوان شخصیت محوری در حکمرانی ایران تعیین می‌کند که بر تصمیم‌گیری‌های کلان سیاسی نظارت دارد و هم‌راستایی آن‌ها با اصول اسلامی را تضمین می‌کند.

هم‌زمان، قانون اساسی ایران، نهادهای دموکراتیک را برای بازتاب اصل حاکمیت مردمی، که در مفهوم جمهوریت تجسم یافته، در بر می‌گیرد. مجلس شورای اسلامی، ریاست‌جمهوری و شوراهای محلی (فصل هفتم: اصول ۱۰۶-۱۰۰) برای تسهیل مشارکت و نمایندگی عمومی تأسیس شده‌اند (دبیرنیا و بیدار، ۱۳۹۸). مجلس مسئول قانون‌گذاری است، رئیس‌جمهور قوه مجریه را هدایت می‌کند و شوراهای محلی حکمرانی غیرمتمرکز را تقویت می‌کنند و تعادلی بین نظارت ایدئولوژیک و فرایندهای دموکراتیک ایجاد می‌کنند (بوچانی و دیگران، ۱۳۹۶). شورای نگهبان، که تحت اصل ۹۱ تأسیس شده، نقش کلیدی در اطمینان از انطباق قوانین با شریعت اسلامی و اصول قانون اساسی ایفا می‌کند، درحالی‌که مجمع تشخیص مصلحت نظام اختلافات بین مجلس و شورای نگهبان را حل می‌کند (ناظمی دیلمی و میر حسینی، ۱۴۰۲).

از طرف دیگر، قانون اساسی بر اهداف ملی مانند عدالت اجتماعی، کرامت انسانی و رفاه مادی و معنوی شهروندان تأکید دارد که در اصول ۲ و ۳ آمده است (عروتنی موفق، ۱۳۹۶). این سند دولت را به ریشه‌کن کردن فقر، تضمین دسترسی عادلانه به منابع و ترویج خودکفایی اقتصادی ملزم می‌کند که بازتاب‌دهنده روح انقلابی ۱۳۵۸ است (رحمانی و حمیدی، ۱۴۰۲). همچنین سازکارهایی برای نظارت و پاسخ‌گویی، مانند نقش نظارتی شورای نگهبان و مسئولیت رئیس‌جمهور در اجرای قانون اساسی، در نظر گرفته شده است (تقی‌زاده و تقی‌زاده چاری، ۱۴۰۱). همین‌طور این قانون، سازمان‌دهی اقتصادی را ترسیم می‌کند و از طریق اصل ۴۴، اقتصاد ترکیبی را ترویج می‌دهد که همکاری بین دولت، بخش خصوصی و تعاونی‌ها را برای دستیابی به کارایی و عدالت تشویق می‌کند (عقبایی جزنی و دیگران، ۲۰۱۸).



در ایران نیز قانون اساسی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا حکمرانی اسلامی را با اداره مدرن هماهنگ می‌کند و چالش منحصربه‌فرد حفظ انسجام ایدئولوژیک را در کنار پاسخ‌گویی به مطالبات اجتماعی اداره امور می‌کند (رحمت‌الهی و دیگران، ۱۴۰۲). تلفیق ولایت فقیه با نهادهای دموکراتیک، مدلی حکومتی ایجاد می‌کند که حاکمیت الهی را با اراده مردمی متعادل می‌سازد، ویژگی متمایزی از نظام سیاسی ایران (عباسی و شیدایی، ۱۴۰۲). قانون اساسی نظام اداری را با تعریف نقش نهادهای عمومی مانند قوه مجریه و مقننه شکل می‌دهد و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را هدایت می‌کند (موسی‌زاده، ۱۳۹۷). همچنین ارزش‌هایی مانند عدالت، کرامت و استقلال را که برای هویت ملی و اولویت‌های حکومتی ایران محوری هستند، نهادینه می‌کند (حبیب‌نژاد و نقوی، ۱۴۰۰). قانون اساسی با ارائه چارچوبی برای حکمرانی، اداره امور و پاسخ‌گویی، اطمینان می‌دهد که نظام سیاسی ایران ریشه در آرمان‌های انقلابی خود داشته باشد و در عین حال با چالش‌های معاصر سازگار شود. چگونه فرایند کشورداری از قانون اساسی تبعیت می‌کند؟

۴- فرایند کشورداری: حکمرانی، اداره امور عمومی، و اجرای

خط‌مشی‌های عمومی

کشورداری (دانایی‌فرد ۱۳۹۹) تعامل پیچیده و هماهنگ میان حکمرانی، اداره امور عمومی، و اجرای خط‌مشی‌های عمومی است که به‌صورت یکپارچه در راستای تحقق اهداف یک کشور عمل می‌کنند. این فرایند سه‌گانه، که بر مبنای چارچوب قانون اساسی استوار است، تضمین می‌کند که چشم‌انداز راهبردی حکومت به نتایجی عملیاتی و ملموس برای منافع عمومی تبدیل شود. حکمرانی جهت‌گیری راهبردی را تعیین می‌کند، اداره امور عمومی حکمرانی اجرای خط‌مشی‌های عمومی را به اجرا درمی‌آورد، و بخش عملیاتی اجرای خط‌مشی‌های عمومی اغلب با همکاری بخش خصوصی، تعاونی و غیرانتفاعی انجام می‌شود. قانون اساسی بنیان حقوقی و فلسفی این فرایندها را فراهم می‌آورد، نقش‌های نهادی را تعریف می‌کند، سازکارهای پاسخ‌گویی را تعبیه می‌کند، و تضمین می‌کند که عملکردها با ارزش‌های ملی



هم‌راستا باشند^۱. کشورداری اثربخش مستلزم وجود قانونی اساسی است که میان اقتدار و انعطاف‌پذیری تعادل ایجاد کرده و امکان حکمرانی انطباق‌پذیر را فراهم آورد^۲. این بخش به بررسی تعامل این عناصر در چارچوب قانون اساسی می‌پردازد و با تکیه بر دیدگاه‌های علمی، نقش آن‌ها را در ارتقاء کشورداری مشروع، کارآمد و پاسخ‌گو روشن می‌سازد.

حکمرانی: تعیین جهت‌گیری راهبردی کشور: حکمرانی، به‌عنوان نخستین ستون کشورداری، نظام‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور را در پرتو خط‌مشی‌گذاری، تنظیم‌گری، استانداردهای ملی و چارچوب‌های پاسخ‌گویی هدایت راهبردی و نظارت می‌کند. این ظرف فرآیندهایی را در بر می‌گیرد که از طریق آن‌ها تصمیم‌گیری‌های ملی اتخاذ می‌شوند، اولویت‌ها تعیین می‌گردند، و منابع کلان ملی در قالب برنامه‌های توسعه به‌منظور تحقق اهداف ملی تخصیص می‌یابند. قانون اساسی به‌مثابه زیربنای حکمرانی عمل کرده، نقش‌ها و اختیارات نهادهایی چون قوه مجریه، مقننه و قضاییه را مشخص می‌سازد و سازکارهایی مانند تفکیک قوا و کنترل و توازن را برای تضمین پاسخ‌گویی برقرار می‌کند^۳. به گفته بیور و همکاران^۴، حکمرانی امری ایستا نیست، بلکه از طریق سنت‌ها و رویه‌ها تحول می‌یابد و از این‌رو، قانون اساسی باید انعطاف لازم برای سازگاری با تحولات را در عین حفظ ثبات فراهم آورد. حکمرانی اثربخش در چارچوب قانون اساسی مستلزم شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌های نهادی است. قانون اساسی نحوه تصمیم‌گیری، صاحبان اختیار و چگونگی توزیع قدرت را مشخص می‌کند و به این ترتیب، حکمرانی را با اصول دموکراتیک و ارزش‌های ملی هم‌راستا می‌سازد^۵.

اداره امور عمومی: عملیاتی‌سازی الزامات قانون اساسی و حکمرانی اجرای

خط‌مشی‌های عمومی: اداره امور عمومی، به‌عنوان دومین ستون کشورداری، وظیفه ترجمه اولویت‌های حکمرانی و الزامات قانون اساسی به خط‌مشی‌های عمومی و برنامه‌های اجرایی را بر عهده دارد. این حوزه به‌منزله بازوی عملیاتی حکومت است که مسئول مدیریت منابع، ارائه

1. Craig & Gilmour, 1992

2. Bevir et al., 2003

3. Craig & Gilmour, 1992

4. Bevir et al., 2003

5. Newbold & Rosenbloom, 2016



خدمات و اجرای قوانین می‌باشد. به باور هنری^۱، اداره امور عمومی پل ارتباطی میان اصول قانون اساسی و نتایج عملی است و تعهد حکومت به رفاه عمومی را به اجرا درمی‌آورد. قانون اساسی ساختارهای اداری، نقش‌ها و سازکارهای پاسخ‌گویی را تعریف می‌کند و تضمین می‌کند که دیوان‌سالاران در چارچوب‌های حقوقی و اخلاقی فعالیت کنند.^۲ چارچوب قانون اساسی همچنین سبک و گستره اداره امور عمومی را شکل می‌دهد. در نظام‌های دموکراتیک، قانون اساسی بر ارزش‌هایی چون پاسخ‌گویی و مشارکت عمومی تأکید می‌ورزد که بر شیوه‌های اداری اثرگذار است و آن‌ها را به سمت گسترش حضور حداکثری مردم و پاسخ‌گویی سوق می‌دهد.^۳ به علاوه، قانون‌های اساسی اغلب برخی وظایف اجرایی را به بازیگران غیرحکومتی مانند سازمان‌های خصوصی یا غیرانتفاعی واگذار می‌کنند تا اثربخشی را افزایش دهند. این انعطاف‌پذیری قانون اساسی، اداره امور عمومی را قادر می‌سازد تا با چالش‌های پیچیده اجتماعی سازگار شده و درعین حال پاسخ‌گو باقی بماند.

اجرای خط‌مشی‌های عمومی: همکاری و تحقق تصمیم‌های اداره امور عمومی: اجرای

خط‌مشی‌های عمومی، به عنوان سومین ستون کشورداری، به معنای پیاده‌سازی تصمیم‌های حکمرانی و برنامه‌های اداری است که اغلب با همکاری بخش خصوصی، تعاونی و غیرانتفاعی انجام می‌شود. قانون اساسی چارچوب حقوقی این فرآیند را مشخص می‌کند، نقش بازیگران حکومتی و غیرحکومتی را تعریف کرده و اطمینان می‌دهد که اقدامات با اهداف ملی هم‌راستا باشند.^۴ بر اساس چارچوب کشورداری (۱۳۹۹) کشورداری اثربخش نیازمند هماهنگی بی‌وقفه میان حکمرانی، اداره امور عمومی و اجراست تا نتایج مطلوب حاصل شود. قانون‌های اساسی با واگذاری اختیارات به بازیگران مختلف، زمینه اجرای انعطاف‌پذیر و کارآمد خط‌مشی‌های عمومی را فراهم می‌کنند.^۵ واگذاری امور به بازیگران غیرحکومتی ویژگی شاخص اجرای خط‌مشی‌های عمومی مدرن است، چراکه موجب افزایش پاسخ‌گویی و بهره‌گیری از تخصص‌های خاص می‌شود. با این حال، اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی مستلزم شفافیت قانون اساسی است تا از بروز پراکندگی یا خلأهای پاسخ‌گویی جلوگیری شود. عقبایی جزئی و

1. Henry (2015)

2. Sommermann, 2021

3. Newbold, 2010

4. Craig & Gilmour, 1992

5. Kettl, 2015



همکاران (۱۳۹۷) استدلال می‌کنند که قانون‌های اساسی باید دستورالعمل‌های روشنی برای واگذاری و نظارت ارائه دهند تا اطمینان حاصل شود که بازیگران غیرحکومتی با اهداف ملی هم‌راستا باقی می‌مانند. یک قانون اساسی طراحی‌شده به‌صورت صحیح، با تعبیه سازکارهای پاسخ‌گویی مانند ارزیابی عملکرد و چارچوب‌های نظارتی، این مشکلات را کاهش می‌دهد و تضمین می‌کند که اجرای خط‌مشی‌های عمومی بازتابی از اولویت‌های حکومت باشد^۱.

در مجموع، فرآیند کشورداری، حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را برای تحقق اهداف ملی در هم می‌آمیزد. قانون اساسی، چارچوب حقوقی و فلسفی این فرآیند را فراهم می‌آورد، نقش‌های نهادی را تعریف می‌کند، سازکارهای پاسخ‌گویی را نهادینه می‌سازد و تضمین می‌کند که کلیه اقدامات با ارزش‌های ملی هم‌راستا باشند. حکمرانی جهت‌گیری راهبردی را مشخص می‌کند، اداره امور عمومی اجرای خط‌مشی‌های عمومی را راهبری می‌کند، و اجرای خط‌مشی‌های عمومی از طریق همکاری با بازیگران غیرحکومتی اثربخشی را افزایش می‌دهد. یک قانون اساسی کارآمد، توازن میان اقتدار و انعطاف را برقرار کرده و کشورداری سازگار و پاسخ‌گو را ممکن می‌سازد. با ایجاد هماهنگی و شفافیت، قانون اساسی تضمین می‌کند که کشورداری در خدمت منافع عمومی قرار گیرد و حکمرانی را با آرمان‌های ملت هم‌سو سازد. در فرایند کشورداری، قانون اساسی، فرایند کشورداری (مشمول بر حکمرانی، مدیریت و اجرای خط‌مشی‌ها در عمل)، را به سمت و سوی اهداف ملی هدایت می‌کند اما مأخذ این هدایت‌گری، ارزش‌های ملی بودند و این فرایند درون، محیط ملی و بین‌المللی عمل می‌کرد. در ادامه رابطه قانون اساسی با این عناصر واکاوی خواهد شد.

۱- قانون اساسی و فلسفه سیاسی

قانون اساسی صرفاً یک نقشه حقوقی نیست، بلکه تجلی عمیق فلسفه سیاسی یک ملت است که اصول تعامل دولت و مردم را تعریف کرده و رهنمودهایی برای کشورداری فراهم می‌آورد. به‌عبارت دیگر قانون اساسی که ممکن است در ایدئولوژی‌هایی همچون لیبرالیسم، سوسیالیسم یا اصول اسلامی ریشه داشته باشد، نحوه اعمال، مشروعیت‌بخشی و توازن قدرت را برای تحقق اهداف اجتماعی تعیین می‌کند.

1. MacDonnell, 2013



فلسفه سیاسی، روح قانون اساسی: فلسفه سیاسی چارچوبی فکری و اخلاقی برای قانون اساسی فراهم می‌کند که به پرسش‌های بنیادی درباره قدرت، عدالت و نقش حکومت در جامعه پاسخ می‌دهد. این فلسفه اصول هنجاری مشروعیت‌بخش به فرایند اداره کشور را تعیین می‌کند تا اطمینان حاصل شود که قدرت در خدمت خیر عمومی است. لارمور^۱ معتقد است که فلسفه سیاسی در پی آشتی میان آزادی‌های فردی و نیازهای جمعی است، توازنی که قانون‌های اساسی از طریق معماری خود آن را تثبیت می‌کنند. این بنیادهای فلسفی، اصول کشورداری را شکل می‌دهند و بر ساختار و شیوه حکمرانی تأثیرگذارند. ازسوی دیگر، جهت‌گیری فلسفی قانون اساسی سبک حکمرانی را چه مشارکتی، متمرکز یا جامعه‌محور تعیین می‌کند. برای مثال، قانون اساسی جمهوری خواهانه بر فضیلت مدنی و تصمیم‌گیری جمعی تأکید دارد، چنان‌که در نظام کنترل و توازن قانون اساسی آمریکا دیده می‌شود.^۲ در مقابل، قانون‌های اساسی سوسیالیستی ممکن است بر برابری اقتصادی تمرکز کنند و کشورداری را به سمت بازتوزیع منابع و رفاه اجتماعی هدایت نمایند.^۳ با درون‌سازی این ایدئولوژی‌ها، قانون‌های اساسی چارچوبی منسجم برای کشورداری فراهم می‌کنند تا حکمرانی با باورها و آرمان‌های بنیادی ملت همسو شود.^۴

درونی‌سازی ارزش‌های ملی در حکمرانی: قانون اساسی فلسفه سیاسی را به ارزش‌های ملی تبدیل می‌کند که راهنمای کشورداری هستند. ارزش‌هایی چون عدالت، برابری و کرامت انسانی همچون لنگرهای اخلاقی عمل می‌کنند تا حکمرانی در جهت منافع عمومی حرکت کند. به اعتقاد کربی^۵ این ارزش‌ها برای حکمرانی خوب ضروری‌اند و اعتماد و مشروعیت را تقویت می‌کنند. برای مثال، قانون اساسی کشورهایی چون مالزی یا پاکستان ممکن است ارزش‌های اسلامی را در خود بگنجانند و کشورداری را با هنجارهای فرهنگی و دینی هماهنگ کنند. در دموکراسی‌های غربی، قانون‌های اساسی غالباً بازتاب‌دهنده ارزش‌های لیبرال هستند و بر پاسخ‌گویی دموکراتیک و آزادی‌های فردی تمرکز دارند. همپتون^۶ اشاره می‌کند که این

1. Larmore, 2013
 2. Spicer, 1995
 3. Waldo, 2017
 4. Kirby, 2021
 5. Kirby, 2021
 6. Hampton (2018)



ارزش‌ها حکمرانی را به گونه‌ای شکل می‌دهند که به نیازهای شهروندان پاسخ دهد و حقوق آن‌ها را حفظ کند. با تثبیت چنین ارزش‌هایی، قانون‌های اساسی کشورداری را به پلی میان آرمان‌های فلسفی و واقعیت‌های عملی تبدیل می‌کنند.

هدایت کشورداری از طریق سازکارهای قانون اساسی: فلسفه سیاسی درون قانون اساسی، کشورداری را از طریق تعریف سازکارها و اصول حکمرانی هدایت می‌کند. برای مثال، قانون‌های اساسی لیبرال نهادهایی مانند قوه قضاییه مستقل و مجالس منتخب را برای حفاظت از آزادی‌های فردی و تضمین پاسخ‌گویی ایجاد می‌کنند.^۱ این سازکارها کشورداری را به سمت حکمرانی شفاف و مشارکتی هدایت می‌کنند، چنان‌که در اصل تفکیک قوا در قانون اساسی ایالات متحده دیده می‌شود.^۲ در مقابل، قانون‌های اساسی مبتنی بر فلسفه‌های جامعه‌محور ممکن است بر رفاه جمعی تأکید کنند و کشورداری را به سمت انسجام اجتماعی و توسعه عادلانه هدایت نمایند.^۳ براین اساس، سازکارهای پاسخ‌گویی، مانند نظارت قضایی یا مشارکت عمومی، بازتاب‌دهنده مبانی فلسفی قانون اساسی هستند. کربی^۴ معتقد است که این سازکارها برای اطمینان از هم‌راستایی کشورداری با عدالت و رفاه عمومی حیاتی‌اند. برای نمونه، قانون‌های اساسی دموکراتیک معمولاً سازکارهایی برای مشارکت شهروندان پیش‌بینی می‌کنند تا حکمرانی بازتاب‌دهنده خواست مردم باشد.^۵ در نظام‌های اسلامی، پاسخ‌گویی ممکن است به استانداردهای اخلاقی و دینی وابسته باشد و رهبران را به رفتار خیرخواهانه و درستکارانه هدایت کند.^۶ این سازکارها مشروعیت و پاسخ‌گویی کشورداری را تضمین می‌کنند.

روی آوردن به چالش‌ها در فلسفه قانون اساسی: قانون‌های اساسی باید با چالش‌ها مواجه شوند تا بنیادهای فلسفی خود را به‌روز و مرتبط نگه دارند. فلسفه‌های خشک یا قدیمی می‌توانند مانع کشورداری اثربخش شوند. از این‌رو اصلاح قانون اساسی، چنان‌که درس^۷ بیان می‌کند، برای به‌روزرسانی اصول فلسفی و پاسخ به چالش‌های نوظهور، مانند جهانی‌شدن یا تغییرات فناورانه، ضروری است. این انعطاف‌پذیری به کشورداری امکان می‌دهد تا در عین

1. Spicer, 1995
2. Newbold & Rosenbloom, 2016
3. Rachmad, 2008
4. Kirby 2021
5. Hampton, 2018
6. Khan, 2019
7. Dressel (2005)



پایبندی به ارزش‌های بنیادی، تکامل یابد. توازن میان ارزش‌های متعارض فلسفی، مانند آزادی فردی و رفاه جمعی، چالشی دیگر است. به باور لارمور^۱ فلسفه سیاسی همواره با این تنش‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کند و قانون‌های اساسی باید آن‌ها را حل کنند تا راهنمایی اثربخشی برای کشورداری باشند.

فلسفه سیاسی حکومت اسلامی به مجموعه‌ای از نظریه‌ها، مفاهیم و اصول اخلاقی، حقوقی و اجتماعی گفته می‌شود که رابطه حکومت و اداره جامعه اسلامی را تنظیم می‌کند و بر آموزه‌های دینی و فقه اسلامی، استوار است. به عبارت دیگر این فلسفه، بر مبانی دینی و شرعی تکیه دارد و تلاش می‌کند تا با توجه به اصول اسلام، نظام سیاسی و اجتماعی مناسبی را برای جامعه اسلامی ارائه دهد. مبانی فلسفه سیاسی حکومت اسلامی قرآن و سنت دو ماخذ اصلی اسلام، مبانی اصلی فلسفه سیاسی اسلامی را تشکیل می‌دهند. قرآن، قوانین و اصول کلی حکومت، عدالت، اخلاق و روابط اجتماعی را بیان می‌کند، درحالی‌که سنت پیامبر (ص) و سخنان و اعمال ایشان، راهنمایی‌های عملی برای تفسیر و تطبیق این اصول در زندگی روزمره ارائه می‌دهد. همین‌طور فقه اسلامی به عنوان علم حقوق و احکام شرعی، در تشریح و تطبیق اصول کلی قرآن و سنت در زمینه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، نقش اساسی ایفا می‌کند. از طرف دیگر، فلسفه سیاسی اسلامی تلاش می‌کند تا بین وحی (قوانین الهی) و عقل (فلسفه و منطق) هماهنگی ایجاد کند و با استفاده از عقل و اجتهاد، به تفسیر و تطبیق اصول اسلامی در شرایط مختلف بپردازد.

اصول مهم فلسفه سیاسی حکومت اسلامی عبارت است از **توحید و وحدت یعنی:** ایمان به خدای یکتا، و وحدت او، مبنای اصلی حکومت اسلامی را تشکیل می‌دهد و در همه ابعاد زندگی اجتماعی و سیاسی، تأثیر می‌گذارد؛ **عدالت:** عدالت، یکی از مهمترین اصول حکومت اسلامی است و حکومت اسلامی وظیفه دارد تا در همه ابعاد زندگی، عدالت را برقرار کند؛ **شورا:** مشورت و مشارکت مردم در امور حکومت، به عنوان یک اصل مهم در اسلام، در فلسفه سیاسی اسلامی نیز مورد تأکید قرار دارد؛ **اخلاق و فضیلت:** اخلاق و فضیلت، در حکومت اسلامی بسیار اهمیت دارند و حکومت اسلامی باید تلاش کند تا اخلاق نیکو را در جامعه

1. Larmore, 2013



گسترش دهد و در نهایت حقوق و وظایف: فلسفه سیاسی اسلامی، حقوق و وظایف شهروندان و حکومت را مشخص می‌کند و تلاش می‌کند تا تعادل بین آن‌ها برقرار کند. بی‌تردید فلسفه سیاسی حکومت اسلامی، برای جامعه اسلامی بسیار مهم است، زیرا راهنمایی‌های مهمی برای حکومت ارائه می‌دهد و کمک می‌کند تا حکومت بتواند به‌طور عادلانه و منصفانه عمل کند؛ به ایجاد وحدت و انسجام در جامعه کمک می‌کند و باعث می‌شود که مردم با هم در کنار هم زندگی کنند؛ به توسعه اخلاق و فضیلت در جامعه کمک می‌کند و باعث می‌شود که مردم به اخلاق نیکو عمل کنند و در نهایت به تضمین حقوق شهروندان کمک می‌کند و باعث می‌شود که مردم در امنیت و آرامش زندگی کنند. (بینید: دارابکلایی، ۱۳۸۸، نوروزی، ۱۳۸۸، واعظی، ۱۳۹۵) به‌طور کلی، فلسفه سیاسی حکومت اسلامی، یک سیستم پیچیده و متنوع است که در طول تاریخ، با توجه به شرایط و تحولات مختلف، به تکامل و توسعه خود ادامه داده است.

خلاصه آنکه قانون اساسی تجسمی از فلسفه سیاسی یک ملت است که اصول و شیوه‌های کشورداری را شکل می‌دهد. این قانون با هر فلسفه سیاسی، نحوه اعمال و مشروعیت‌بخشی قدرت را تعیین می‌کند و با ارزش‌هایی مانند عدالت و رفاه عمومی همسو است. از طریق نهادسازی و اصول فلسفی، قانون اساسی کشورداری را در راستای اهداف اجتماعی هدایت می‌کند. علیرغم چالش‌هایی همچون تنش‌های فلسفی یا جمود مفهومی، معماری تطبیقی و اصلاحات قانونی تضمین می‌کنند که کشورداری همچنان اثربخش باقی بماند. در بستر جهانی، قانون‌های اساسی با هنجارهای بین‌المللی هماهنگ می‌شوند تا کارآمدی کشورداری را افزایش دهند. در نهایت، فلسفه سیاسی درون قانون اساسی همچون چراغی راهنمای کشورداری است که حکمرانی را با آرمان‌های ملت هماهنگ کرده و در خدمت خیر عمومی قرار می‌دهد. جلوات و منویات قانون اساسی و در نتیجه فلسفه سیاسی بایستی خود را در فرایند کشورداری (حکمرانی، مدیریت و اجرای خط‌مشی‌های عمومی در عمل) نشان دهد. بخش بعدی به این مهم می‌پردازد.

۲- قانون اساسی و حکمرانی ملی

خط‌مشی عمومی‌گذاری، مقررات، استانداردها و الگوهای پاسخ‌گویی حکمرانی ملی که کارویژه‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی، تنظیم‌گری، استانداردها و تدوین چارچوب‌های پاسخ‌گویی بر عهده دارد، اساساً بر پایه قانون اساسی یک کشور بنا نهاده شده است؛ قانونی که به‌عنوان سنگ‌بنای سازماندهی نهادهای حکومتی، توزیع قدرت و هدایت فرآیندهای تصمیم‌گیری عمل می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، قانون اساسی با تعیین نقش‌های نهادی، تعبیه سازکارهای پاسخ‌گویی و تعیین استانداردهای حکمرانی، اطمینان حاصل می‌کند که کشورداری با اصول دموکراتیک و آرمان‌های جامعه هم‌راستا باشد. برتلی و لین^۱ تأکید دارند که قانون اساسی چارچوب حقوقی حکمرانی را از طریق سازکارهایی مانند تفکیک قوا فراهم می‌آورد تا از استبداد جلوگیری کرده و پاسخ‌گویی را ترویج دهد. به گفته نیوبولد و روزنبلوم^۲، رویکردی مبتنی بر قانون اساسی مشروعیت را از طریق اطمینان از بازتاب ارزش‌های دموکراتیک در اقدامات حکومت تقویت می‌کند. حکمرانی اثربخش مستلزم قانونی اساسی است که تعادلی میان ثبات و انعطاف‌پذیری برقرار سازد تا نیازهای در حال تحول جامعه را پاسخ دهد.^۳ این بخش بررسی می‌کند که چگونه قانون اساسی از طریق خط‌مشی عمومی‌گذاری، تنظیم‌گری، استانداردها و تمهید چارچوب‌های پاسخ‌گویی، حکمرانی ملی را شکل داده و کشورداری مشروع و نیرومندی را تضمین می‌کند.

منویات قانون اساسی در خط‌مشی عمومی‌گذاری: خط‌مشی عمومی‌گذاری یکی از ارکان اصلی حکمرانی ملی است که از طریق آن حکومت‌ها اولویت‌ها را تعیین، منابع را تخصیص و چالش‌های اجتماعی را مدیریت می‌کنند (دانایی‌فرد ۱۴۰۲). قانون اساسی چارچوب این فرآیند را با تعریف نقش‌ها و اختیارات نهادهای دخیل در تدوین خط‌مشی عمومی، مانند قوه مقننه، مجریه و قضائیه، فراهم می‌کند. برای مثال، قانون اساسی ایالات متحده اختیارات قانون‌گذاری را به کنگره، پیشنهاد و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را به رئیس‌جمهور، و نظارت بر قانون‌مندی خط‌مشی‌های عمومی را به قوه قضائیه محول کرده است.^۴ این تفکیک، موجب

1. Bertelli and Lynn, 2006

2. Newbold and Rosenbloom, 2016

3. Dressel, 2005

4. Spicer, 1995



نظم، شفافیت و هم‌راستایی خط‌مشی عمومی‌گذاری با اهداف ملی می‌شود. قوانین اساسی همچنین سازکارهایی برای مشارکت عمومی در فرآیند خط‌مشی عمومی‌گذاری تعریف می‌کنند؛ مانند مشورت‌های مردمی یا همه‌پرسی که بازتاب ارزش‌های دموکراتیک‌اند. نیوبولد و روزنبلوم^۱ خاطر نشان می‌کنند که رویکرد مبتنی بر قانون اساسی، مشروعیت خط‌مشی عمومی‌گذاری را از طریق نمایندگی و پاسخ‌گویی عمومی تضمین می‌کند.

تنظیم‌گری و استانداردها در حکمرانی قانون‌مند: مقررات و استانداردها بخش مهمی از ابزارهای اعمال حکمرانی ملی‌اند که اجرای منسجم و عادلانه خط‌مشی‌های عمومی را تضمین می‌کنند (دانایی فرد ۱۴۰۳). قانون اساسی چارچوب حقوقی اختیارات تنظیم‌گری را تعیین کرده و مشخص می‌کند کدام نهادها می‌توانند مقررات را تدوین، اجرا و نظارت کنند. معمولاً این اختیارات به نهادهای اجرایی داده می‌شود، اما در عین حال، آن‌ها تحت نظارت قوه مقننه و بازبینی قضایی قرار دارند که موجب پاسخگویی می‌شود.^۲ این ساختار، حکمرانی را اثربخش و شفاف کرده و مقررات را با اصول عدالت و انصاف هم‌راستا می‌سازد. استانداردهای مندرج در قانون اساسی، جهت‌گیری مقررات را نیز مشخص می‌کنند؛ اصولی مانند کرامت انسانی و برابری را در نظر می‌گیرند.^۳ برای نمونه، قانون اساسی آلمان (قانون پایه) استانداردهایی برای اقدام اداری تعیین کرده است که از رفاه اجتماعی حمایت و حقوق شهروندان را حفظ کند.^۴ به همین ترتیب، قانون اساسی آفریقای جنوبی شفافیت و انصاف را در فرآیندهای تنظیم‌گری الزامی می‌داند.^۵ با این استانداردها، مقررات همسو با ارزش‌های ملی بوده و موجب انسجام حکمرانی می‌شوند. قانون اساسی با تعریف استانداردها و سازکارهای نظارتی، یکپارچگی تنظیم‌گری را تضمین می‌کند. همچنین، قوانین اساسی معمولاً استانداردهای بین‌المللی مانند حقوق بشر یا حفاظت از محیط زیست را در خود جای می‌دهند تا حکمرانی ملی با هنجارهای جهانی همسو باشد.

چارچوب‌های پاسخ‌گویی و قانون اساسی: پاسخ‌گویی یکی از ارکان بنیادین حکمرانی اثربخش است و قانون اساسی سازکارهایی را برای شفافیت، مشروعیت و پاسخ‌دهی حکومت

1. Newbold and Rosenbloom, 2016

2. Bertelli & Lynn, 2006

3. Barak, 2015

4. Sommermann, 2021

5. Pillay, 2016



در نظر می‌گیرد (فقیهی و دانایی‌فرد ۱۳۹۰). ابزارهایی مانند تفکیک قوا، کنترل و تعادل، و نظارت قضایی برای جلوگیری از استبداد و ترویج پاسخ‌گویی تعبیه می‌شوند.^۱ برای نمونه، نظام کنترلی قانون اساسی ایالات متحده، از تمرکز قدرت در یک قوه جلوگیری کرده و پاسخ‌گویی متقابل را تضمین می‌کند.^۲ پاسخ‌گویی از طریق مشارکت شهروندان نیز تضمین می‌شود؛ از جمله انتخابات یا نهادهای نظارتی عمومی که اطمینان می‌دهند حکومت بازتاب اراده مردم است.^۳ برای مثال، قانون اساسی هند ساختارهای حکمرانی محلی را برای تقویت پاسخ‌گویی در سطح محلی مقرر کرده است.^۴ قانون اساسی نیرومند با طراحی الگوهای روشن پاسخ‌گویی، مانند حسابرسی‌های مستقل، دفاتر بازرسی یا نظارت پارلمانی، شفافیت در کشورداری را تضمین می‌کند.

نکته آخر این که، قانون اساسی نقش کلیدی در حکمرانی ملی دارد. با تعیین نقش نهادها و تعبیه سازکارهایی مانند تفکیک قوا، مانع از استبداد شده و پاسخ‌گویی را ارتقا می‌دهد. همچنین با هم‌راستاسازی حکمرانی با اصول دموکراتیک و آرمان‌های جامعه، مشروعیت کشورداری را تضمین می‌کند. هرچند چالش‌هایی مانند خلأهای قانونی می‌توانند مانع حکمرانی شوند، اصلاحات می‌توانند انعطاف‌پذیری و تطبیق با هنجارهای جهانی را فراهم سازند. قانون اساسی با ارائه چارچوبی نیرومند برای خط‌مشی عمومی‌گذاری، تنظیم‌گری و پاسخ‌گویی، کشورداری را در خدمت منافع عمومی قرار داده و حکمرانی‌ای شفاف، عادلانه و پاسخ‌گو را تضمین می‌کند.

مرکز ثقل نظام حکمرانی ایران در نهاد ولایت فقیه نهفته است که به رهبر انقلاب اقتدار گسترده‌ای بر تصمیم‌گیری‌های کلان سیاسی و نهادهای دولتی اعطا می‌کند (جهانی‌نسب و پولادی، ۱۳۹۸). این مهم که در اصول ۵ و ۱۱۰ قانون اساسی آمده، رهبر انقلاب را به‌عنوان داور نهایی خط‌مشی‌های ملی، مسئول تعیین خط‌مشی‌های کلی، نظارت بر اجرای قانون اساسی و حل اختلافات بین قوای دولتی تعیین می‌کند (رجایی و دیگران، ۱۳۹۸). این مدل سلسله‌مراتبی انسجام ایدئولوژیک را تضمین می‌کند، درحالی‌که امکان فعالیت نهادهای

1. Bertelli & Lynn, 2006

2. Spicer, 1995

3. Newbold & Rosenbloom, 2016

4. Dressel, 2005



دموکراتیک مانند مجلس شورای اسلامی و ریاست‌جمهوری را فراهم می‌آورد که اصل جمهوریت را منعکس می‌کند (اشتریان، ۱۴۰۲). فرایند حکمرانی همچنین توسط شورای نگهبان، نهادی قانون اساسی که وظیفه دارد اطمینان دهد قوانین با شریعت اسلامی و اصول قانون اساسی هم‌راستا باشند (اصل ۹۱)، شکل می‌گیرد (ناظمی دیلمی و میر حسینی، ۱۴۰۲). شورای نگهبان که شامل دوازده عضو، از جمله شش فقیه منصوب رهبر انقلاب و شش حقوق‌دان منتخب مجلس است، نقش محوری در حفظ تمامیت ایدئولوژیک نظام ایفا می‌کند. علاوه بر این، مجمع تشخیص مصلحت نظام، که تحت اصل ۱۱۲ تأسیس شده، اختلافات بین مجلس و شورای نگهبان را حل می‌کند و تعادل سیستمی و پیشرفت قانون‌گذاری را تسهیل می‌کند (عباسی و شیدایی، ۱۴۰۲). شورای عالی امنیت ملی و شورای عالی انقلاب فرهنگی نیز با هماهنگی خط‌مشی‌ها در حوزه‌های راهبردی به حکمرانی کمک می‌کنند (جهانی‌نسب و پولادی، ۱۳۹۸).

این تعامل پیچیده نهادها، مدلی حکومتی ایجاد می‌کند که نظارت ایدئولوژیک را با سازکارهای مشارکتی تلفیق می‌کند. درحالی‌که رهبر انقلاب جهت‌گیری راهبردی را ارائه می‌دهد، نهادهای دموکراتیک مانند مجلس و ریاست‌جمهوری امکان مشارکت و نمایندگی عمومی را فراهم می‌کنند (دبیرنیا و بیدار، ۱۳۹۸). باین حال، ساختار سلسله‌مراتبی با ولایت فقیه در رأس آن، حکمرانی ایران را از نظام‌های صرفاً دموکراتیک متمایز می‌کند و ترکیبی منحصر به فرد از عناصر تئوکراتیک و جمهوری‌خواهانه را نشان می‌دهد (اشتریان، ۱۴۰۲). این ساختار تضمین می‌کند که حکمرانی با ارزش‌های اسلامی هم‌راستا بماند و در عین حال به نیازهای عملی اداره کشور پاسخ دهد.

۳- قانون اساسی و اداره امور عمومی

اداره امور عمومی به‌عنوان ستون فقرات اجرایی کشورداری عمل می‌کند و با استفاده از کارویژه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل، دستورات قانون اساسی را به حکمرانی عملی خط‌مشی‌های عمومی و مقررات عمومی تبدیل می‌کند. قانون اساسی چارچوب قانونی و اخلاقی این فرآیندها را فراهم کرده و ساختارهای اداری، نقش‌ها و سازکارهای پاسخ‌گویی را



تعریف می‌کند تا خدمات عمومی به شکل کارآمد و عادلانه ارائه شوند.^۱ همان‌طور که روهر^۲ تأکید می‌کند، کارکنان دولت در محدوده قانون اساسی فعالیت می‌کنند و باید بین کارآمدی بوروکراتیک و ارزش‌های دموکراتیک برای خدمت به منافع عمومی تعادل برقرار کنند. قانون اساسی همچنین با واگذاری وظایف به بازیگران غیرحکومتی مانند بخش خصوصی و نهادهای غیرانتفاعی، انعطاف‌پذیری اداری را افزایش می‌دهد.^۳ یک قانون اساسی طراحی شده به خوبی با شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و تقویت پاسخ‌گویی، اداره امور عمومی را بهبود می‌بخشد و امکان حکمرانی اثربخش بر خط‌مشی‌های عمومی و مقررات عمومی را فراهم می‌آورد.^۴ این بخش به بررسی چگونگی تأثیرگذاری قانون اساسی بر اداره امور عمومی از طریق این چهار کارکرد اصلی می‌پردازد تا نشان دهد کشورداری چگونه می‌تواند اهداف ملی را محقق کند.

برنامه‌ریزی: ترجمه اهداف قانون اساسی به عمل: برنامه‌ریزی در اداره امور عمومی اشعار به تعیین اهداف و طراحی راهبردهایی برای تحقق دستورات قانون اساسی، یعنی خط‌مشی‌های عمومی است. قانون اساسی اهداف ملی مانند عدالت اجتماعی، رفاه اقتصادی و کرامت انسانی را مشخص می‌کند که راهنمای برنامه‌ریزی اداری هستند.^۵ قانون اساسی با تعریف نقش‌های اداری و تعیین اولویت‌ها، چارچوب این فرآیند را مشخص کرده و تضمین می‌کند که برنامه‌ریزی با ارزش‌های ملی هماهنگ باشد. برنامه‌ریزی اثربخش مستلزم آن است که قانون اساسی دستورالعمل‌های روشنی برای تخصیص منابع و تعیین اولویت‌های خط‌مشی عمومی ارائه دهد. به گفته هنری^۶، اداره امور عمومی، اهداف قانون اساسی را به طرح‌هایی عملی مانند برنامه‌های کاهش فقر یا اصلاحات بهداشتی تبدیل می‌کند. برای نمونه، قانون اساسی آلمان بر رفاه اجتماعی تأکید دارد و این امر برنامه‌ریزی اداری را به سمت خدمات عمومی عادلانه هدایت می‌کند.^۷ با این حال، ابهام‌های قانونی می‌توانند مانع برنامه‌ریزی شوند؛ چنان‌که در برخی کشورها مشاهده می‌شود که به واسطه نبود وضوح در قانون اساسی، خط‌مشی‌های عمومی

1. Sommermann, 2021
 2. Rohr, 2002
 3. Kettl, 2015
 4. Newbold, 2015
 5. Barak, 2015
 6. Henry, 2015
 7. Sommermann, 2021



ناسازگار و ناکارآمدی ایجاد شده است.^۱ بنابراین، یک قانون اساسی قوی با درج اهداف روشن و سازکارهای پاسخ‌گویی، این چالش‌ها را کاهش داده و اطمینان حاصل می‌کند که برنامه‌ریزی منطبق بر اولویت‌های ملی و در خدمت خیر عمومی باشد.

سازماندهی: ساختاردهی نظام اداری: سازماندهی به ایجاد ساختارهای اداری برای اجرای اثربخش دستورات قانون اساسی اشاره دارد. قانون اساسی چارچوب سازمانی اداره امور عمومی را تعریف می‌کند، نهادها، سلسله‌مراتب‌ها و نقش‌ها را مشخص می‌سازد تا حکمرانی کارآمد تضمین شود. برای مثال، قانون اساسی ایالات متحده ساختار قوه مجریه را تعریف کرده و زمینه اجرای سازمان‌یافته خط‌مشی‌های عمومی از طریق سازمان‌های فدرال را فراهم می‌آورد.^۲ قانون اساسی همچنین با مجاز دانستن واگذاری وظایف به بازیگران غیرحکومتی مانند شرکت‌های خصوصی یا نهادهای غیرانتفاعی، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد. کتل^۳ تأکید می‌کند که این رویکرد شبکه‌ای بازتابی از روندهای جدید حکمرانی است که در آن اداره امور عمومی با شرکای بیرونی برای ارائه خدمات همکاری می‌کند. برای مثال، قانون اساسی ممکن است مشارکت‌های حکومتی-خصوصی را برای توسعه زیرساخت‌ها مجاز بشمارد و به این ترتیب فرآیندهای سازمانی را تسهیل کند.^۴ قانون اساسی مناسب با روشن ساختن نقش‌ها و تقویت هماهنگی، سازماندهی را تضمین کرده و امکان تحقق اهداف خط‌مشی عمومی را فراهم می‌کند.

رهبری: هدایت اداره امور عمومی بر اساس ارزش‌های قانون اساسی: رهبری در اداره امور عمومی به هدایت کارمندان دولت برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی بر اساس اصول قانون اساسی است. به گفته روهر^۵، کارکنان دولت باید در چهارچوب قانون اساسی عمل کرده و بین کارآمدی بوروکراتیک و ارزش‌هایی مانند پاسخ‌گویی و عدالت تعادل برقرار کنند. قانون اساسی چارچوب اخلاقی رهبری را فراهم کرده و ارزش‌هایی را در ساختار تصمیم‌گیری اداری نهادینه می‌سازد. رهبری اثربخش مستلزم وجود سازکارهای پاسخ‌گویی مشخص، مانند انتصابات مبتنی بر شایستگی و ارزیابی عملکرد است تا از مدیریت توانمند و اخلاقی اطمینان

1. Chioke et al., 2022
2. Bertelli & Lynn, 2006
3. Kettl, 2015
4. Frederickson, 2007
5. Rohr, 2002



حاصل شود. به گفته زومرمن^۱ چارچوب قانون اساسی آلمان رهبری حرفه‌ای در اداره امور عمومی را الزامی می‌سازد و به این ترتیب اعتماد عمومی و کارآمدی را افزایش می‌دهد. بنابراین، قانون اساسی با ترویج رهبری اخلاقی، مدیریت حکومتی را به رکن اصلی کشورداری اثربخش تبدیل می‌سازد.

کنترل: تضمین پاسخ‌گویی و رعایت الزامات: کنترل به پایش و ارزشیابی اقدامات اداری برای اطمینان از انطباق با دستورات قانون اساسی و اهداف ملی اشاره دارد. قانون اساسی سازکارهای پاسخ‌گویی مانند حسابرسی‌ها، دادستان‌های عمومی و نظارت قضایی را برای تضمین رعایت استانداردهای قانونی و اخلاقی تعیین می‌کند.^۲ برای مثال، نظام «کنترل و توازن» در قانون اساسی ایالات متحده امکان نظارت قضایی بر اقدامات اداری را فراهم کرده و انطباق با اصول قانون اساسی را تضمین می‌کند.^۳ کنترل اثربخش مستلزم آن است که قانون اساسی استانداردهای روشنی برای عملکرد و پاسخ‌گویی فراهم کند. نیوبولد^۴ معتقد است که رویکرد مبتنی بر قانون اساسی تضمین می‌کند که اقدامات اداری با ارزش‌های دموکراتیک هماهنگ باقی بمانند. برای نمونه، قانون اساسی هند ساختارهای محلی مانند «پانچایت‌ها» را الزامی کرده است تا اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سطح محلی پایش شود و پاسخ‌گویی افزایش یابد.^۵

نظام اداری ایران، همان‌طور که در قانون اساسی تعریف شده، عمدتاً متمرکز است اما از طریق شوراهای محلی، که در اصل ۷ آمده، عناصری از تمرکززدایی را در بر می‌گیرد (تقی‌زاده، ۱۴۰۱). این شوراهای اسلامی (شوراها) برای تقویت مشارکت عمومی و کارایی اداری در سطح محلی طراحی شده‌اند و به جوامع اجازه می‌دهند نیازهای منطقه‌ای را در چارچوب خط‌مشی‌های ملی برآورده کنند (بوچانی و دیگران، ۱۳۹۶). قوه مجریه، به رهبری رئیس‌جمهور، مسئول اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌ها است که در اصول ۱۱۳ و ۱۳۴ مشخص شده است (پروین و نورایی، ۱۴۰۰). رئیس‌جمهور، به‌عنوان رئیس قوه مجریه، بر وزارتخانه‌ها نظارت دارد و برنامه‌های اداری را برای دستیابی به اهداف قانون اساسی هماهنگ می‌کند.

1. Sommermann, 2021
2. Craig & Gilmour, 1992
3. Spicer, 1995
4. Newbold, 2015
5. Dressel, 2005



اداره امور عمومی در ایران با اصول پاسخ‌گویی، کارایی و پایداری به ارزش‌های اسلامی هدایت می‌شود که در قانون اساسی تأکید شده است (موسی‌زاده، ۱۳۹۷). اصول ۲۹ و ۳۱ دولت را موظف می‌کنند خدماتی مانند بهداشت، آموزش و مسکن را ارائه دهد و دسترسی عادلانه برای همه شهروندان را تضمین کند (رضایی‌زاده و کاظمی، ۱۳۹۱). نظام اداری برای تبدیل اهداف قانون اساسی به خط‌مشی‌های اجرایی طراحی شده است و وزارتخانه‌ها و سازمان‌های عمومی وظیفه ارائه خدمات و رفع چالش‌های اجتماعی-اقتصادی را بر عهده دارند. برای مثال، وزارت بهداشت و آموزش پزشکی خط‌مشی‌هایی را برای تضمین دسترسی همگانی به خدمات بهداشتی اجرا می‌کند، درحالی‌که وزارت آموزش و پرورش بر گسترش فرصت‌های آموزشی تمرکز دارد (ابراهیمی و رستمی، ۱۳۹۷).

با وجود این الزامات قانون اساسی، نظام اداری ایران با چالش‌هایی مانند ناکارآمدی‌های بوروکراتیک، هم‌پوشانی نقش‌های نهادی و محدودیت‌های منابع مواجه است (استوارسنگری، ۱۴۰۲). ماهیت متمرکز اداره می‌تواند به تأخیر در تصمیم‌گیری و اجرا منجر شود، درحالی‌که دخالت چندین نهاد نظارتی، مانند شورای نگهبان و دفتر رهبر انقلاب، می‌تواند چالش‌های هماهنگی ایجاد کند (اشتریان، ۱۴۰۲). فراخوان‌ها برای اصلاحات اداری بر نیاز به تمرکززدایی بیشتر، بهبود سازوکارهای پاسخگویی و تقویت ظرفیت‌سازی برای هم‌راستایی اداره امور عمومی با اهداف قانون اساسی تأکید دارند (موسی‌زاده، ۱۳۹۷).

در آخر این که، قانون اساسی با فراهم ساختن چارچوبی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل، شکل‌دهنده اداره امور عمومی در حکمرانی خط‌مشی‌های عمومی و مقررات عمومی است. قانون اساسی ساختارهای اداری را تعریف کرده، سازکارهای پاسخ‌گویی را نهادینه می‌کند و کارکنان دولت را برای توازن بین کارآمدی و ارزش‌های دموکراتیک هدایت می‌کند. نمونه‌هایی مانند آفریقای جنوبی نشان می‌دهند که چگونه ارزش‌های قانون اساسی مانند شفافیت و عدالت، اداره امور عمومی را به‌سوی حکمرانی فراگیر سوق می‌دهند. با واگذاری وظایف به بازیگران غیرحکومتی و پذیرش هنجارهای جهانی، قانون اساسی بر انعطاف‌پذیری و ارتباط‌پذیری اداره امور عمومی می‌افزاید. علی‌رغم چالش‌هایی مانند ابهام‌های قانونی در برخی کشورها، یک قانون اساسی مطلوب اداره امور عمومی را تقویت کرده و تضمین می‌کند که کشورداری به‌خوبی در خدمت اهداف ملی و خیر عمومی قرار گیرد.



۴- قانون اساسی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی

اجرای خط‌مشی عمومی یکی از اجزای حیاتی کشورداری است که به‌عنوان سازکاری عمل می‌کند تا وظایف مندرج در قانون اساسی و اهداف حکمرانی به نتایج ملموس تبدیل شوند. با هدایت چارچوب‌های قانون اساسی، اجرای خط‌مشی عمومی شامل تلاش‌های هماهنگ بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی به‌شکل کارآمد و فراگیر است.^۱ همان‌طور که عقابایی جزنی و همکاران (۱۳۹۷) تأکید دارند، اجرای اثربخش نیازمند دستورالعمل‌های روشن قانون اساسی است تا اطمینان حاصل شود که اقدامات با اهداف ملی مانند رفاه اقتصادی، عدالت اجتماعی و کرامت انسانی هماهنگ است. قانون‌های اساسی غالباً سازکارهایی مانند مشارکت‌های عمومی- خصوصی را برای افزایش کارایی خدمات و پاسخ‌گویی تعیین می‌کنند.^۲ یک قانون اساسی محکم این مسائل را با تعریف نقش‌ها، فرآیندها و سازکارهای پاسخ‌گویی کاهش می‌دهد و تضمین می‌کند که اجرای خط‌مشی‌های عمومی منعکس‌کننده ارزش‌ها و اهداف ملی باشد.^۳ این بخش به بررسی چگونگی تأثیرگذاری قوانین اساسی بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی می‌پردازد و حکمرانی اثربخش و مشروع را تقویت می‌کند.

چارچوب‌های قانونی برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی: قوانین اساسی بنیان حقوقی و اخلاقی اجرای خط‌مشی‌های عمومی را فراهم می‌کنند و نقش‌ها و مسئولیت‌های بازیگران حکومتی و غیرحکومتی در اجرای اهداف حکومتی را مشخص می‌کنند. این قوانین چارچوب نهادی اجرا را تعریف کرده و تعیین می‌کنند که کدام نهادها- دستگاه‌های حکومتی، سازمان‌های خصوصی یا گروه‌های غیرانتفاعی- مسئول ارائه خط‌مشی‌های عمومی هستند. برای مثال، قانون اساسی ایالات متحده اختیار اجرای خط‌مشی‌های عمومی فدرال را به قوه مجریه می‌دهد و در عین حال امکان واگذاری مسئولیت به حکومت‌های ایالتی یا نهادهای خصوصی را برای افزایش کارایی فراهم می‌آورد.^۴ این رویکرد ساختاری اطمینان می‌دهد که

1. Frederickson, 2007

2. Kettl, 2015

3. MacDonnell, 2013

4. Spicer, 1995



اجرای خط‌مشی‌های عمومی با وظایف قانون اساسی و اولویت‌های ملی هماهنگ باشد.^۱ قوانین اساسی همچنین ارزش‌هایی مانند عدالت، شفافیت و پاسخ‌گویی را در خود جای داده‌اند که اجرای خط‌مشی‌های عمومی را به نفع منافع عمومی هدایت می‌کنند. باراک^۲ اشاره می‌کند که ارزش‌های قانون اساسی مانند کرامت انسانی اجرای خط‌مشی‌های عمومی را از طریق اولویت دادن به رفاه شهروندان شکل می‌دهد.

واگذاری به بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی: یکی از ویژگی‌های بارز اجرای خط‌مشی‌های عمومی مدرن، واگذاری مسئولیت‌ها به بخش‌های حکومتی، خصوصی و غیرانتفاعی است که در چارچوب‌های قانونی اساسی تعیین شده‌اند. این واگذاری کارایی را افزایش داده، تخصص‌های ویژه را به کار می‌گیرد و فراگیری را ترویج می‌دهد.^۳ قوانین اساسی اغلب مشارکت‌های عمومی-خصوصی یا همکاری با سازمان‌های غیرانتفاعی را برای ارائه خدماتی مانند بهداشت، آموزش یا زیرساخت‌ها مجاز می‌دانند. کتل^۴ تأکید می‌کند که این مدل حکمرانی شبکه‌ای بازتابی از تحولات مدیریت عمومی است که قوانین اساسی انعطاف‌پذیری را با اجازه دادن به بازیگران غیرحکومتی در فرآیند اجرا ممکن می‌سازند. برای مثال، قانون اساسی ایالات متحده اجازه می‌دهد که نهادهای فدرال قراردادهایی با شرکت‌های خصوصی برای ارائه خدمات ببندند و این امر کارایی در حوزه‌هایی مانند حمل‌ونقل یا دفاع را افزایش می‌دهد.^۵ عقابایی جزنی و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند قوانین اساسی باید سازکارهای نظارتی مانند نهادهای مقرراتی یا ارزیابی عملکرد را برای اطمینان از همسویی بازیگران غیرحکومتی با اهداف ملی ایجاد کنند.

تضمین هماهنگی با اهداف ملی: اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی وابسته به دستورالعمل‌های قانون اساسی است که اقدامات را با اهداف ملی مانند رفاه اقتصادی، عدالت اجتماعی و کرامت انسانی هماهنگ می‌کند.^۶ قوانین اساسی این اهداف را بیان کرده و نقشه راهی برای اجرا فراهم می‌آورند. به عنوان مثال، قانون اساسی آلمان بر رفاه اجتماعی تأکید دارد

1. MacDonnell, 2013
2. Barak, 2015
3. Frederickson, 2007
4. Kettl (2015
5. Bertelli & Lynn, 2006
6. MacDonnell, 2013



و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را به سمت ارائه خدمات عادلانه هدایت می‌کند.^۱ همچنین قانون اساسی هند عدالت اجتماعی و اقتصادی را در اولویت قرار می‌دهد و تلاش‌های اجرایی را به سمت حمایت از جوامع محروم از طریق برنامه‌هایی مانند توسعه روستایی هدایت می‌کند.^۲ وضوح قانونی برای جلوگیری از ناهماهنگی حیاتی است. عقبایی جزئی و همکاران (۱۳۹۷) تأکید دارند که مواد مبهم یا متناقض می‌توانند اجرای ناسازگار ایجاد کنند و اهداف ملی را تضعیف نمایند.

پاسخ‌گویی و نظارت در اجرا: پاسخ‌گویی یکی از ارکان اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی است و قوانین اساسی سازکارهایی را برای تضمین تطابق اجرا با معیارهای قانونی و اخلاقی ایجاد می‌کنند. این سازکارها عبارت است از نظارت قضایی، بازبینی قانون‌گذاری و نهادهای مستقل مانند دادستان‌ها یا حسابرسان.^۳ به‌عنوان نمونه، قانون اساسی ایالات متحده امکان نظارت قضایی بر اقدامات اجرایی را فراهم می‌آورد و تضمین می‌کند که اجرا با اصول قانون اساسی هماهنگ باشد.^۴ قوانین اساسی همچنین پاسخ‌گویی را از طریق مشارکت شهروندان، مانند مشورت‌های عمومی یا ساختارهای حکمرانی محلی، تقویت می‌کنند و اطمینان می‌دهند که اجرا منعکس‌کننده نیازهای جامعه باشد.^۵ برای نمونه، قانون اساسی هند از پانچایت‌ها (شوراهای محلی) می‌خواهد که نظارت بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی محلی را به عهده بگیرند و پاسخ‌گویی در سطح خرد را افزایش دهند.^۶

به‌طور کلی، قوانین اساسی نقش محوری در اجرای خط‌مشی‌های عمومی دارند و چارچوبی حقوقی و نهادی برای هماهنگی با اهداف ملی، واگذاری مسئولیت‌ها، تضمین پاسخ‌گویی و ارتقای حکمرانی اثربخش فراهم می‌کنند. اجرای موفق خط‌مشی‌های عمومی نیازمند قوانین اساسی محکم است که نقش‌ها و فرآیندها را به وضوح تعریف کنند و نهادهای نظارتی کارآمدی ایجاد کنند. در غیر این صورت، ابهامات قانونی می‌تواند منجر به ناهماهنگی،

1. Sommermann, 2021
 2. Dressel, 2005
 3. Craig & Gilmour, 1992
 4. Spicer, 1995
 5. Newbold & Rosenbloom, 2016
 6. Dressel, 2005



سوءمدیریت و ناکامی در تحقق اهداف حکومتی شود. اصلاحات قانون اساسی برای بهبود این شرایط ضروری است و می‌تواند به اجرای بهتر و پاسخ‌گوتر خط‌مشی‌های عمومی منجر شود. اجرای عملیاتی در ایران شامل اجرای خط‌مشی‌های عمومی توسط مجموعه‌ای از بازیگران، از جمله دولت، بخش خصوصی، تعاونی‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی است. قانون اساسی، به‌ویژه اصل ۴۴، اقتصاد ترکیبی را ترویج می‌دهد که در آن بخش‌های دولتی، تعاونی و خصوصی برای دستیابی به کارایی اقتصادی و عدالت اجتماعی همزیستی دارند (عقبایی جزنی و دیگران، ۱۳۹۷). دولت کنترل بخش‌های راهبردی مانند انرژی، ارتباطات و زیرساخت‌ها را حفظ می‌کند، درحالی‌که مشارکت بخش خصوصی و تعاونی‌ها را در سایر حوزه‌ها برای تقویت نوآوری و کاهش بار بوروکراتیک تشویق می‌کند (ساردویی نسب، ۱۳۸۸).

قوه مجریه، به رهبری رئیس‌جمهور و شورای وزیران، نقش محوری در اجرای خط‌مشی‌ها ایفا می‌کند که در اصول ۶۰ و ۱۳۴ مشخص شده است (تقی‌زاده و تقی‌زاده چاری، ۱۴۰۱). رئیس‌جمهور اجرای خط‌مشی‌ها را از طریق وزارتخانه‌ها و سازمان‌های عمومی نظارت می‌کند و هم‌راستایی با اهداف قانون اساسی را تضمین می‌کند. برای مثال، خط‌مشی‌های اقتصادی برای کاهش فقر از طریق یارانه‌های هدفمند و برنامه‌های توسعه‌ای که توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی اداره امور می‌شوند، اجرا می‌شوند (ابراهیمی و رستمی، ۱۳۹۷). قانون اساسی همچنین امکان واگذاری به شوراهای محلی و نهادهای غیردولتی را برای افزایش اثربخشی و پاسخ‌گویی خط‌مشی‌ها فراهم می‌کند (بوچانی و دیگران، ۱۳۹۷).

باین‌حال، دخالت چندین بازیگر در اجرای عملیاتی نیازمند سازکارهای هماهنگی قوی برای جلوگیری از تفرقه و اطمینان از انسجام است (دانایی فرد، ۱۳۹۹). چالش‌هایی مانند هم‌پوشانی مسئولیت‌ها، ظرفیت محدود بخش خصوصی و تحریم‌های اقتصادی می‌توانند اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها را مختل کنند (نظم‌فر و دیگران، ۱۳۹۹). تأکید قانون اساسی بر اقتصاد ترکیبی چارچوبی برای همکاری فراهم می‌کند، اما اجرای عملی اغلب نیازمند رفع ناکارآمدی‌های سیستمی و تقویت مشارکت‌های عمومی - خصوصی است (عقبایی جزنی و دیگران، ۱۳۹۷). بی‌تردید این فرایند کشورداری معطوف به اهدافی است که در بخش بعد به آن پرداخته می‌شود.



۵- قانون اساسی و اهداف ملی

قوانین اساسی به‌عنوان سنگ بنای آرمان‌های یک ملت عمل می‌کنند و اهداف نهایی را بیان می‌کنند که هدایت‌گر کشورداری به‌سوی بهبود رفاه مادی و معنوی شهروندان است. این اهداف که معمولاً حول محور رفاه اقتصادی، عدالت اجتماعی و کرامت انسانی قرار دارند، نقشه راهی برای حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی فراهم می‌کنند.^۱ همان‌طور که مک‌دانل^۲ مطرح می‌کند، قوانین اساسی چارچوبی را ایجاد می‌کنند که رفاه عمومی را اولویت می‌دهد و اطمینان می‌دهد که کشورداری بر نتایج قابل اندازه‌گیری مانند کاهش فقر و توزیع عادلانه منابع تمرکز دارد.

نقش اصلی قانون اساسی در تعریف اهداف ملی، تبدیل چشم‌انداز یک ملت به اهداف قابل اجرا است. این اهداف معمولاً رفاه مادی مانند توسعه اقتصادی و دسترسی به منابع و همچنین رفاه معنوی مانند حفظ فرهنگ و کرامت انسانی را دربر می‌گیرند.^۳ به‌عنوان نمونه، بسیاری از قوانین اساسی شامل حقوق اجتماعی-اقتصادی مانند بهداشت، آموزش و مسکن هستند که خط‌مشی‌های عمومی را به سمت بهبود کیفیت زندگی هدایت می‌کنند.^۴ قوانین اساسی همچنین چارچوب حقوقی و فلسفی دستیابی به این اهداف را فراهم می‌آورند. با گنجاندن اصولی مانند برابری، عدالت و کرامت انسانی، راهنمای هنجاری برای کشورداری ایجاد می‌کنند.^۵ برای مثال، قانون اساسی هند اهدافی مانند عدالت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را ترسیم می‌کند که حکمرانی را به سمت اولویت‌دهی به جوامع محروم شکل می‌دهد.^۶ این چارچوب تضمین می‌کند که اداره امور عمومی اهداف قانون اساسی را به خط‌مشی‌های عمومی عملی مانند برنامه‌های کاهش فقر یا توزیع عادلانه منابع تبدیل کند.^۷

وضوح اهداف قانون اساسی برای کشورداری اثربخش حیاتی است. ابهام یا اهداف نامشخص می‌توانند منجر به خط‌مشی‌های عمومی نامتناسب شوند. قوانین اساسی همچنین تعادل بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را حفظ می‌کنند و اطمینان می‌دهند که کشورداری

-
1. Barak, 2015
 2. MacDonnell, 2013
 3. Barak, 2015
 4. MacDonnell, 2013
 5. Coughlin, 1969
 6. Dressel, 2005
 7. Van Heerden, 2009



نیازهای فوری را برآورده کرده و در عین حال توسعه پایدار را دنبال می‌کند. به عنوان نمونه، تعهدات قانون اساسی به حفاظت از محیط زیست، اهداف بلندمدت پایداری را منعکس می‌کند و خط‌مشی‌های عمومی درباره مدیریت منابع را تحت تأثیر قرار می‌دهد.^۱ همچنین اهدافی مانند عدالت اجتماعی نیازمند تلاش‌های مستمر برای از بین بردن موانع نظامند هستند، همان‌طور که در وظیفه قانون اساسی آفریقایی جنوبی برای جبران نابرابری‌ها دیده می‌شود.^۲ با گنجاندن این اهداف، قوانین اساسی تضمین می‌کنند که کشورداری آینده‌نگر باقی بماند و حکومت را با نیازهای در حال تحول جامعه هماهنگ سازد.^۳ آنچه این فرایند کشورداری را به سمت و سوی اهداف ملی رنگ و لعاب می‌دهد ارزش‌های ملی هستند.

۶- قانون اساسی و ارزش‌های بنیادین ملی

قوانین اساسی زیربنای هویت یک ملت هستند و ارزش‌های بنیادین ملی مانند عدالت، برابری و کرامت انسانی را به عنوان راهنمایی اخلاقی و معنوی در حکمرانی و مدیریت عمومی نهاده می‌کنند. این ارزش‌ها به عنوان قطب‌نمای اخلاقی و معنوی عمل می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که اقدامات حکومت با انتظارات جامعه هماهنگ بوده و منافع عمومی را بر منافع محدود و خاص اولویت می‌دهند.^۴ به گفته کاگِلین^۵، ارزش‌های قانون اساسی اساس هنجاری برای حکمرانی فراهم می‌کنند و مشروعیت بخشیدن به اقتدار حکومت را با بازتاب ایده‌آل‌های جمعی ممکن می‌سازند.^۶ با نهاده‌سازی این ارزش‌ها، قوانین اساسی تضمین می‌کنند که حکمرانی به سوی جامعه‌ای عادلانه، برابر و فراگیر حرکت کند و خط‌مشی عمومی‌گذاری و مدیریت را با آرمان‌های مردم هماهنگ سازد.^۷ این بخش به بررسی نحوه هدایت حکمرانی و مدیریت عمومی توسط ارزش‌های بنیادین ملی نهاده شده در قوانین اساسی می‌پردازد.

نقش ارزش‌های بنیادین ملی در قوانین اساسی: ارزش‌های بنیادین ملی اصول اساسی هستند که هویت اخلاقی و اجتماعی یک ملت را تعریف می‌کنند، مانند عدالت، برابری، آزادی و کرامت انسانی. قوانین اساسی این ارزش‌ها را قانونمند کرده و آن‌ها را به دستورالعمل‌های

1. Manser-Egli, 2023
2. Masango & Mfene, 2017
3. Kettl, 2015
4. Manser-Egli, 2023
5. Coughlin, 1969
6. De Witte, 1991
7. Barak, 2015



حقوقی و اخلاقی تبدیل می‌کنند که در عمل حکمرانی اثرگذارند. همان‌طور که باراک^۱ تأکید می‌کند، ارزش‌هایی مانند کرامت انسانی در طراحی قانون اساسی نقش محوری دارند و تضمین می‌کنند که حکمرانی اولویت را به رفاه شهروندان می‌دهد. این ارزش‌ها صرفاً ایده‌آل‌های انتزاعی نیستند بلکه دستورالعمل‌های عملی‌اند که خط‌مشی عمومی‌گذاری، اقدامات اداری و تفسیر قضایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و نظام حکمرانی را مطابق با آرمان‌های اجتماعی شکل می‌دهند. قوانین اساسی هویت ملی را به‌عنوان مخزنی از ارزش‌ها که با زمینه‌های تاریخی، فرهنگی و فلسفی ملت هماهنگ است حفظ می‌کنند. با نهادینه کردن این ارزش‌ها، قوانین اساسی چارچوبی پایدار برای حکمرانی فراهم می‌آورند که تضمین می‌کند مدیریت با اولویت‌های اخلاقی و معنوی ملت هماهنگ بماند.

تأثیر ارزش‌های قانون اساسی بر حکمرانی: ارزش‌های قانون اساسی به‌طور عمیقی بر حکمرانی تأثیر می‌گذارند و اصولی را فراهم می‌کنند که راهنمای خط‌مشی عمومی‌گذاری، تصمیم‌گیری و رفتار نهادی هستند. برای مثال، عدالت تضمین می‌کند که حکمرانی به توزیع عادلانه منابع و فرآیندهای حقوقی اولویت دهد، درحالی‌که برابری خط‌مشی‌های عمومی فراگیرانه‌ای را ترغیب می‌کند که به کاهش نابرابری‌ها می‌پردازند.^۲ به گفته دوویت^۳، این ارزش‌ها با نشان دادن هماهنگی با ایده‌آل‌های جمعی، اقدامات حکومت را مشروعیت می‌بخشند و اعتماد و همکاری عمومی را تقویت می‌کنند. به‌عنوان نمونه، قانون اساسی آلمان بر عدالت اجتماعی تأکید دارد که حکمرانی را به سمت خط‌مشی‌های عمومی هدایت می‌کند که ثبات اقتصادی و همبستگی اجتماعی را تضمین می‌کنند.^۴ در عمل، ارزش‌های قانون اساسی ساختار و شیوه حکمرانی را شکل می‌دهند. قوانین اساسی دموکراتیک اغلب ارزش‌های شفافیت و پاسخ‌گویی را در خود جای می‌دهند و سازکارهایی مانند تفکیک قوا و کنترل و تعادل ایجاد می‌کنند تا از خودکامگی جلوگیری کنند.^۵

-
1. Barak (2015)
 2. Barak, 2015
 3. De Witte (1991)
 4. Sommermann, 2021
 5. Bertelli & Lynn, 2006



هدایت اداره امور عمومی بر اساس ارزش‌های قانون اساسی: اداره امور عمومی به‌عنوان بازوی عملیاتی حکمرانی، ارزش‌های قانون اساسی را از طریق اجرای خط‌مشی‌های عمومی و ارائه خدمات به نتایج عملی تبدیل می‌کند. قوانین اساسی نقش‌های اداری را تعریف کرده و ارزش‌هایی را که کارکنان حکومت را در انجام وظایفشان راهنمایی می‌کند، در خود جای می‌دهند و اطمینان می‌دهند که مدیریت بازتاب‌دهنده اولویت‌های ملی است.^۱ ارزش‌هایی مانند کرامت انسانی تضمین می‌کنند که اقدامات اداری حقوق شهروندان را محترم شمارند، درحالی‌که برابری خدمات فراگیر را ترویج می‌کند.^۲ به‌عنوان مثال، قانون اساسی هند ارزش‌های عدالت اجتماعی را نهادینه کرده که اداره امور عمومی را به اجرای برنامه‌هایی برای توانمندسازی گروه‌های محروم هدایت می‌کند.^۳

مشروعیت‌بخشی به اقدامات حکومت از طریق ارزش‌ها: ارزش‌های قانون اساسی نقش مهمی در مشروعیت‌بخشی به اقدامات حکومت دارند، زیرا نشان می‌دهند که این اقدامات با ایده‌آل‌های جمعی همسویی دارند. به گفته دوویت^۴، ارزش‌هایی مانند عدالت و برابری اساس اخلاقی برای حکمرانی فراهم می‌کنند و اطمینان می‌دهند که اقدامات حکومت مشروع و قابل توجیه هستند. این مشروعیت برای جلب اعتماد و همکاری عمومی که برای حکمرانی اثربخش حیاتی است، ضروری است. با وجود اهمیت این ارزش‌ها، حفظ آن‌ها با چالش‌هایی مواجه است، به ویژه وقتی قوانین اساسی مبهم باشند یا نتوانند با تغییرات اجتماعی همگام شوند. چالش دیگر، تعادل میان ارزش‌های متعارض مانند آزادی فردی و رفاه جمعی است. لارمور^۵ بیان می‌کند که قوانین اساسی باید این تنش‌ها را مدیریت کنند تا حکمرانی اثربخش باشد. به‌عنوان مثال، قانون اساسی آمریکا آزادی را با برابری متعادل می‌کند تا اطمینان دهد که حکمرانی هم حقوق فردی و هم نیازهای اجتماعی را خدمت می‌کند.^۶ قانون اساسی خوب طراحی شده سازکارهایی مانند بررسی قضایی یا مشارکت عمومی فراهم می‌آورد تا این تنش‌ها را حل کند و تضمین کند که ارزش‌ها به‌طور مستمر راهنمای حکمرانی باشند.^۷

1. Sommermann, 2021

2. Barak, 2015

3. Dressel, 2005

4. De Witte, 1991

5. Larmore (2013)

6. Spicer, 1995

7. Newbold & Rosenbloom, 2016



قانون اساسی ایران ارزش‌های کلیدی ملی مانند عدالت، استقلال و کرامت انسانی را که از تعالیم اسلامی و روح انقلابی ۱۳۵۸ گرفته شده‌اند، نهادینه می‌کند (حبیب‌نژاد و نقوی، ۱۴۰۰). اصل ۲ قانون اساسی به صراحت کرامت انسانی را به‌عنوان اصلی محوری ذکر می‌کند که حکمرانی و اداره امور عمومی را برای اولویت‌بندی رفاه شهروندان هدایت می‌کند (اکبر عروتنی موفق، ۱۳۹۶). عدالت، چه اجتماعی و چه اقتصادی، موضوعی تکرار شونده است و اصول ۳ و ۴۳ بر ریشه‌کن کردن ستم و توزیع عادلانه منابع تأکید دارند (روزیه، ۱۳۹۵). استقلال و خودکفایی نیز محوری هستند و خط‌مشی‌های داخلی و خارجی ایران را برای مقاومت در برابر سلطه خارجی و ترویج حاکمیت ملی شکل می‌دهند (جهانبخش، ۱۴۰۲). این ارزش‌ها صرفاً نمادین نیستند، بلکه به‌عنوان راهنماهای هنجاری برای تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها عمل می‌کنند. برای مثال، تأکید بر عدالت خط‌مشی‌هایی را برای کاهش نابرابری درآمدی هدایت می‌کند، درحالی‌که ارزش استقلال تلاش‌ها برای دستیابی به خودکفایی اقتصادی در برابر تحریم‌های بین‌المللی را پشتیبانی می‌کند (رحمانی و حمیدی، ۱۴۰۲). رویکرد ارزش‌محور قانون اساسی اطمینان می‌دهد که حکمرانی با بنیان‌های ایدئولوژیک جمهوری اسلامی هم‌راستا بماند و حس رفاه جمعی را بر فردگرایی ترجیح دهد (حبیب‌نژاد و نقوی، ۱۴۰۰).

نکته آخر این که قوانین اساسی ارزش‌های بنیادین ملی مانند عدالت، برابری و کرامت انسانی را که اساس اخلاقی و معنوی حکمرانی هستند، نهادینه می‌کنند. این ارزش‌ها حکمرانی و مدیریت عمومی را شکل می‌دهند، تضمین می‌کنند که خط‌مشی‌های عمومی و اقدامات اداری با انتظارات جامعه هماهنگ بوده و منافع عمومی را در اولویت قرار دهند. با وجود چالش‌هایی مانند ابهامات قانون اساسی یا تعارض ارزش‌ها، اصلاحات و دستورالعمل‌های روشن تضمین می‌کنند که حکمرانی اثربخش باقی بماند. در بستر جهانی، قوانین اساسی با ادغام هنجارهای بین‌المللی، ارتباط ارزش‌های ملی را تقویت می‌کنند. در نهایت، ارزش‌های قانون اساسی تضمین می‌کنند که حکمرانی در خدمت منافع عمومی باشد و جامعه‌ای عادلانه و برابر ایجاد شود.



۷- قانون اساسی و محیط ملی شکل دهنده کشورداری

محیط ملی که شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی است، به طور عمیقی کشورداری را شکل می دهد و بر نحوه اجرای حکمرانی، اداره امور عمومی و پیاده سازی خط مشی های عمومی تأثیر می گذارد. قانون اساسی به عنوان میانجی حیاتی عمل می کند و چارچوبی فراهم می آورد که حکمرانی را با واقعیت های داخلی تطبیق می دهد و در عین حال ثبات و انسجام را حفظ می کند.^۱ برای مثال، قوانین اساسی ممکن است ارزش های فرهنگی را منعکس کنند، مانند مدل های حکمرانی اسلامی که بر رفاه جامعه تأکید دارند^۲، یا شرایط اقتصادی مانند کمبود منابع را مورد توجه قرار دهند که اولویت های خط مشی عمومی را شکل می دهد.^۳ همان طور که وامزلی و همکاران^۴ بیان می کنند، قوانین اساسی حکمرانی را با زمینه های ملی هماهنگ می کنند تا کشورداری به نیازهای محلی پاسخ دهد و در عین حال اصول جهانی مانند کرامت انسانی را حفظ کند.^۵ این بخش بررسی می کند که چگونه قوانین اساسی تأثیر محیط ملی بر کشورداری را میانجیگری می کنند و حکومتی را ترویج می دهند که هم از نظر زمینه ای مرتبط و هم از نظر اصولی جهان شمول است.

عوامل فرهنگی و قانون اساسی: عوامل فرهنگی، شامل سنت ها، باورها و هنجارهای اجتماعی، به طور چشمگیری کشورداری را با شکل دهی اولویت های حکمرانی و شیوه های اداری تحت تأثیر قرار می دهند. قوانین اساسی این تأثیر را با جای دادن ارزش های فرهنگی که هویت و اخلاق ملی را منعکس می کنند، میانجیگری می کنند. برای مثال، در مدل های حکمرانی اسلامی، قوانین اساسی اغلب اصولی مانند احسان (نیکی و حسن رفتار) را دربر می گیرند که بر رفاه جامعه و رهبری اخلاقی تأکید دارند و کشورداری را به سمت حکومتی اخلاقی و جامع هدایت می کنند.^۶ قوانین اساسی اطمینان می دهند که ارزش های فرهنگی با اصول دموکراتیک متعادل شده اند تا از تبدیل شدن حکومت به ساختاری بسته یا تبعیض آمیز جلوگیری شود. همان طور که در سیل^۷ اشاره می کند، چارچوب های قانونی حکمرانی را با زمینه های فرهنگی

1. Dressel, 2005
2. Khan, 2019
3. Katsamunsk, 2016
4. Wamsley et al., 2016
5. Barak, 2015
6. Khan, 2019
7. Dressel, 2005



سازگار می‌کنند و در عین حال از طریق سازکارهایی مانند تفکیک قوا و حکمرانی قانون، ثبات را حفظ می‌کنند. برای نمونه، قانون اساسی هند تنوع فرهنگی را با به رسمیت شناختن چند زبان و دین ترکیب می‌کند و کشورداری را به سمت ترویج کثرت‌گرایی و جامعیت هدایت می‌کند.^۱ این میانجیگری تضمین می‌کند که کشورداری نسبت به واقعیت‌های فرهنگی پاسخ‌گو باقی بماند و در عین حال ارزش‌های جهانی مانند کرامت انسانی را رعایت کند.^۲

شرایط اقتصادی و اولویت‌های خط‌مشی عمومی: شرایط اقتصادی مانند دسترسی به منابع، توزیع ثروت و پویایی‌های بازار، کشورداری را از طریق تأثیرگذاری بر اولویت‌های خط‌مشی عمومی و ظرفیت‌های اداری شکل می‌دهند. قوانین اساسی این تأثیرات را با ایجاد چارچوب‌هایی که چالش‌های اقتصادی را مورد توجه قرار می‌دهند و حکومت را با اهداف ملی هماهنگ می‌کنند، میانجیگری می‌کنند. کاتسامونسکا^۳ بیان می‌کند که عوامل اقتصادی، مانند کمبود منابع، اغلب طراحی قانون اساسی را شکل می‌دهند و کشورداری را به سمت خط‌مشی‌های عمومی هدایت می‌کنند که توزیع عادلانه منابع یا رشد اقتصادی را ترویج می‌کنند. برای مثال، قوانین اساسی کشورهای کم‌منابع ممکن است برنامه‌های رفاه اجتماعی را در اولویت قرار دهند و اداره امور عمومی را به تمرکز بر کاهش فقر هدایت کنند.^۴ چارچوب‌های قانونی همچنین در مواجهه با نوسانات اقتصادی ثبات فراهم می‌کنند و تضمین می‌کنند که کشورداری بر اهداف بلندمدت متمرکز باقی بماند. به عنوان نمونه، قانون اساسی آلمان (قانون اساسی پایه) بر اصول اقتصاد اجتماعی بازار تأکید دارد که رشد اقتصادی را با عدالت اجتماعی متعادل می‌کند و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را هدایت می‌کند.^۵

عوامل اجتماعی و حکمرانی جامع: عوامل اجتماعی، شامل تنوع جمعیتی، نابرابری‌های اجتماعی و انتظارات عمومی، کشورداری را با تأثیرگذاری بر ساختارهای حکومتی و نتایج خط‌مشی‌های عمومی شکل می‌دهند. قوانین اساسی این تأثیرات را با ایجاد چارچوب‌هایی که حکمرانی فراگیر و همبستگی اجتماعی را ترویج می‌دهند، میانجیگری می‌کنند. قوانین اساسی

1. Dressel, 2005

2. Barak, 2015

3. Katsamuniska, 2016

4. Van Heerden, 2009

5. Sommermann, 2021



همچنین سازکارهایی برای مشارکت شهروندان مانند انتخابات یا مشورت‌های عمومی فراهم می‌کند تا اطمینان دهند که عوامل اجتماعی در حکمرانی نقش دارند. همان‌طور که نیوبولد و روزنبلوم^۱ بیان می‌کنند، رویکرد قانونی مشروعیت را با هماهنگ کردن اقدامات حکومت با انتظارات اجتماعی تقویت می‌کند. به عنوان مثال، قانون اساسی هند ساختارهای حکمرانی محلی را برای پرداختن به تنوع اجتماعی و اطمینان از نمایندگی مردمی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی الزامی کرده است.^۲

محیط ملی حکمرانی در ایران توسط زمینه اجتماعی-سیاسی، تجربیات تاریخی و تعهدات ایدئولوژیک آن شکل می‌گیرد. قانون اساسی آرمان پسانقلابی ایجاد سیستمی را منعکس می‌کند که حکمرانی اسلامی را با اداره مدرن متعادل می‌سازد و تنش بین اسلامیت و جمهوریت را اداره امور می‌کند (دبیرنیا، ۱۳۹۷). این محیط پویا نیازمند حکمرانی‌ای است که خلوص ایدئولوژیک را حفظ کند و در عین حال به نیازهای عملی مانند توسعه اقتصادی و انسجام اجتماعی پاسخ دهد (نقوی و ارسطا، ۱۴۰۳). چالش‌هایی مانند تحریم‌های اقتصادی، تنوع اجتماعی و مطالبات برای مشارکت سیاسی بیشتر، فرایند حکمرانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و استراتژی‌های انطباقی در چارچوب قانون اساسی را ایجاب می‌کنند (نظم‌فر و دیگران، ۱۳۹۹). قانون اساسی سازکارهایی برای مواجهه با این چالش‌ها فراهم می‌کند، مانند نقش شوراهای محلی در تقویت مشارکت و تأکید بر عدالت اجتماعی برای رفع نابرابری‌ها. با این حال، محیط ملی همچنین محدودیت‌هایی مانند مقاومت بوروکراتیک در برابر اصلاحات و پیچیدگی‌های اداره امور جامعه‌ای متنوع ایجاد می‌کند (استوارسنگری، ۱۴۰۲). انعطاف‌پذیری قانون اساسی، از طریق سازوکارهایی مانند مجمع تشخیص مصلحت نظام، امکان تعدیلات عملی در حکمرانی را فراهم می‌کند، درحالی‌که انسجام ایدئولوژیک حفظ می‌شود (عباسی و شیدایی، ۱۴۰۲).

تأثیر محیط بین‌المللی: درحالی‌که قوانین اساسی تأثیر محیط ملی را میانجی‌گری می‌کنند، همچنین اصول جهانی مانند کرامت انسانی را حفظ می‌کنند تا اطمینان دهند کشورداری فراتر از زمینه‌های محلی عمل می‌کند. باراک^۳ استدلال می‌کند که کرامت انسانی یک ارزش جهانی

1. Newbold and Rosenbloom, 2016

2. Dressel, 2005

3. Barak, 2015



است که طراحی قانون اساسی را شکل می‌دهد و به خط‌مشی‌های عمومی جهت می‌دهد. به‌عنوان مثال، قانون اساسی هند حق آزادی دین را تضمین می‌کند و هم‌زمان تنوع فرهنگی را محترم می‌شمارد^۱. این تعادل میان ارزش‌های محلی و جهانی کشورداری را انسانی و مشروع می‌سازد. این تعادل بین پاسخ‌گویی به محیط ملی و حفظ اصول جهانی، کشورداری را قادر می‌سازد تا در جهانی پیچیده اثربخش باشد. قوانینی که محیط ملی را در نظر می‌گیرند، حکومتی مناسب‌تر و مرتبط‌تر ایجاد می‌کنند، درحالی‌که اصول جهانی ضمانتی برای رعایت حقوق و ارزش‌های بنیادین فراهم می‌کنند^۲. قانون اساسی به‌عنوان سنگ‌بنای کشورداری، چارچوبی بنیادی را بر پا می‌دارد که ساختارها، فرآیندها و ارزش‌های حاکم بر حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را تعریف می‌کند. این سند بیش از یک متن حقوقی است؛ بازتاب فلسفه سیاسی، اهداف ملی و ارزش‌های بنیادین یک کشور است که تضمین می‌کند کشورداری در خدمت منافع عمومی بوده و با آرمان‌های جامعه همسو است^۳. با میانجیگری تأثیرات محیط‌های ملی و بین‌المللی، قوانین اساسی امکان حکمرانی‌ای را فراهم می‌آورند که هم نسبت به شرایط متغیر انعطاف‌پذیر و هم نسبت به اصول پایدار پایبند باشد^۴. بالاین حال، چالش‌هایی مانند خلأهای قانونی در قانون اساسی می‌توانند کشورداری اثربخش را تضعیف کرده و منجر به ناکارآمدی در حکمرانی و کاهش پاسخ‌گویی شوند^۵.

قانون اساسی ایران، کشور را به‌عنوان دولتی مستقل معرفی می‌کند که به استقلال و مقاومت در برابر سلطه خارجی متعهد است، همان‌طور که در اصل ۱۵۲ بیان شده است (جوان آراسته، ۱۳۸۷). این سند از همبستگی با ملت‌های ستمدیده و عدم تعهد به قدرت‌های هژمونیک حمایت می‌کند و سیاست خارجی‌ای را بازتاب می‌دهد که ریشه در ضد امپریالیسم و همبستگی اسلامی دارد (بدرگرمی و حبیبی مجنده، ۱۴۰۲). محیط بین‌المللی، که با تنش‌های ژئوپلیتیک و تحریم‌های اقتصادی مشخص می‌شود، اولویت‌های حکمرانی ایران را شکل می‌دهد و بر خودکفایی و نفوذ منطقه‌ای تأکید دارد (فرزانه‌پور و زنگنه، ۱۳۹۵). اصول قانون اساسی سیاست خارجی ایران را هدایت می‌کنند و تعهدات ایدئولوژیک را با دیپلماسی عملی

1. Dressel, 2005

2. Barak, 2015

3. Newbold & Rosenbloom, 2016

4. Dressel, 2005

5. Chioke et al., 2022



متعادل می‌سازند. برای مثال، اصل ۱۵۴ از همکاری با سایر ملت‌ها حمایت می‌کند، درحالی‌که استقلال را در اولویت قرار می‌دهد و به ایران اجازه می‌دهد در اتحادهای منطقه‌ای مشارکت کند و در برابر فشارهای خارجی مقاومت نماید (جهانبخش، ۱۴۰۲). محیط بین‌المللی چالش‌هایی مانند تحریم‌هایی که منابع اقتصادی را محدود می‌کنند، ایجاد می‌کند، اما تأکید قانون اساسی بر خودکفایی چارچوبی برای تاب‌آوری و انطباق راهبردی فراهم می‌کند (نظم‌فر و دیگران، ۱۳۹۹).

۵- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد، قانون اساسی به‌عنوان محور کشورداری، حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را به یک نظام منسجم تبدیل می‌کند که اهداف ملی را در پرتو ارزش‌های ملی دنبال می‌کند. این سند نقش‌های نهادی را تعیین، قدرت را توزیع و سازکارهای پاسخ‌گویی را برقرار می‌کند تا اطمینان حاصل شود که فرایند اداره کشور در چارچوب مشروعیت و شفافیت عمل می‌کند.^۱ قانون اساسی همچنین فلسفه سیاسی یک ملت را منعکس می‌کند و اصول هدایت‌کننده کشورداری را شکل می‌دهد. این فلسفه‌ها ممکن است ریشه در لیبرالیسم، جمهوری‌خواهی یا نگاه اسلامی باشند که نحوه اعمال و توجیه قدرت را تعریف می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که کشورداری با ارزش‌های جامعه هماهنگ است.^۲ علاوه بر این، قوانین اساسی اهداف ملی مانند رونق اقتصادی، عدالت اجتماعی و کرامت انسانی را بیان می‌کنند که نقشه راهی برای کشورداری فراهم می‌آورد. با تعیین اهداف روشن، تضمین می‌کنند که حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی بر نتایج قابل اندازه‌گیری مانند کاهش فقر یا توزیع عادلانه منابع تمرکز دارند.^۳ همچنین، قوانین اساسی ارزش‌های ملی بنیادی مانند عدالت و کرامت انسانی را که قطب‌نمای اخلاقی کشورداری هستند، به رسمیت می‌شناسند و مشروعیت اقدامات حکومتی و اعتماد عمومی را تقویت

1. Bertelli & Lynn, 2006

2. Kirby, 2021; Khan, 2019

3. MacDonnell, 2013; Van Heerden, 2009



می‌کنند.^۱ از طرف دیگر، قوانین اساسی نقش حیاتی در میانجیگری تأثیرات محیط‌های ملی و بین‌المللی ایفا می‌کنند و امکان کشورداری را فراهم می‌آورند که در عین حفظ ثبات، به زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و جهانی واکنش نشان دهد. در سطح ملی، قوانین اساسی حکمرانی را با واقعیات داخلی مانند ارزش‌های فرهنگی یا شرایط اقتصادی همسو می‌کنند. برای نمونه، قوانین اساسی اسلامی ممکن است رفاه جامعه را تأکید کنند که بازتابی از هنجارهای فرهنگی است، درحالی‌که کشورهای دارای منابع محدود، بر برابری اقتصادی در طراحی قانون اساسی خود تمرکز دارند.^۲

در سطح بین‌المللی، قوانین اساسی هنجارهای جهانی مانند حقوق بشر و توسعه پایدار را وارد می‌کنند و کشورداری را با انتظارات جهانی هماهنگ می‌سازند. همان‌طور که دویت^۳ استدلال می‌کند، این یکپارچگی اعتبار یک ملت را افزایش داده و همکاری در موضوعاتی مانند تغییرات اقلیمی یا مشارکت‌های اقتصادی را تسهیل می‌کند.^۴ با وجود نقش مهمشان، قوانین اساسی با چالش‌هایی مواجه‌اند که می‌تواند کشورداری اثربخش را مختل کند. خلأها یا ابهامات قانونی، شکاف‌هایی در حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی ایجاد می‌کنند که منجر به کاهش پاسخ‌گویی و ناکارآمدی می‌شود. یکی دیگر از چالش‌ها تعادل بین ارزش‌های متضاد مانند آزادی فردی و رفاه جمعی است که قوانین اساسی باید آن را مدیریت کنند تا کشورداری اثربخش باشد.^۵ علاوه بر این، تنوع فرهنگی یا اجتماعی می‌تواند چارچوب‌های قانونی را تحت فشار قرار دهد، همان‌طور که در کشورهای با جوامع پراکنده دیده می‌شود که حکومت در بازتاب ارزش‌های مشترک دچار مشکل است.^۶ این چالش‌ها نشان‌دهنده ضرورت شفافیت، تطبیق‌پذیری و شمولیت در قوانین اساسی برای حمایت از کشورداری اثربخش هستند.

اصلاح قانون اساسی برای پرداختن به این چالش‌ها و افزایش کارآمدی کشورداری ضروری است. همان‌طور که درسیل^۷ تأکید می‌کند، اصلاح نقش‌های نهادی را روشن‌تر،

1. Coughlin, 1969; De Witte, 1991
 2. Khan, 2019; Katsamunskia, 2016
 3. De Witte, 1991
 4. Manser-Egli, 2023
 5. Larmore, 2013
 6. Wamsley et al., 2016
 7. Dressel, 2005



سازکارهای پاسخ‌گویی را تقویت و حکمرانی را با نیازهای در حال تحول جامعه هماهنگ می‌کند. اصلاحات همچنین تضمین می‌کند که قوانین اساسی در دنیای جهانی شده مرتبط باقی بمانند و استانداردهای بین‌المللی مانند حقوق بشر یا پایداری را در خود جای دهند.^۱ برای نمونه، به‌روزرسانی‌های قانونی برای رسیدگی به حکمرانی دیجیتال یا تغییرات اقلیمی می‌تواند پاسخ‌گویی کشورداری به چالش‌های جهانی را افزایش دهد.^۲ با این حال، اصلاحات باید به دقت طراحی شوند تا از بی‌ثباتی حکمرانی جلوگیری کنند، زیرا تغییرات نادرست می‌تواند اعتماد عمومی را تضعیف کند.^۳ رویکردی متعادل به اصلاح، قوانین اساسی را تقویت می‌کند و امکان کشورداری کارآمد، فراگیر و مشروع را فراهم می‌آورد.

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، که در سال ۱۳۵۸ تصویب و در سال ۱۳۶۸ اصلاح شد، به‌عنوان سنگ‌بنای فرایند کشورداری کشور، چارچوبی جامع ارائه می‌دهد که ساختار، کارکردها و ارزش‌های هدایت‌کننده حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای عملیاتی را تعریف می‌کند. این سند پویا، اصول اسلامی را با سازکارهای جمهوری‌خواهانه تلفیق می‌کند و دو ستون اسلامیت و جمهوریت را منعکس می‌کند (دبیرنیا، ۱۳۹۷). قانون اساسی با تعیین نقش نهادهای کلیدی، نهادهای ساززی ارزش‌های ملی و پاسخ به محیط‌های ملی و بین‌المللی، مدل حکمرانی منحصر به فرد ایران را شکل می‌دهد و انسجام ایدئولوژیک را با نیازهای عملی اداره کشور متعادل می‌سازد (اشتریان، ۱۴۰۲).

مرکز ثقل نظام حکمرانی ایران در نهاد ولایت فقیه نهفته است که به رهبر انقلاب اقتدار گسترده‌ای بر تصمیم‌گیری‌های کلان سیاستی و نهادهای دولتی اعطا می‌کند. نقش رهبر انقلاب در تعیین خط‌مشی‌های کلی، نظارت بر اجرای قانون اساسی و حل اختلافات بین قوای دولتی، مدلی سلسله‌مراتبی از حکمرانی ایجاد می‌کند که انسجام و وحدت را در اولویت قرار می‌دهد (رجایی و دیگران، ۱۳۹۸). با این حال، این سلسله‌مراتب با نهادهای دموکراتیک مانند مجلس شورای اسلامی و ریاست‌جمهوری تکمیل می‌شود که مشارکت و نمایندگی عمومی را تسهیل می‌کنند و اصل جمهوریت را منعکس می‌کنند (دبیرنیا و بیدار، ۱۳۹۸). تعامل بین این نهادها، با پشتیبانی نهادهای نظارتی مانند شورای نگهبان و مجمع تشخیص مصلحت نظام، سیستمی

1. De Witte, 1991
2. Manser-Egli, 2023
3. Newbold, 2015



حکومتی ایجاد می‌کند که نظارت ایدئولوژیک را با سازوکارهای مشارکتی متعادل می‌سازد (عباسی و شیدایی، ۱۴۰۲).

نظام اداری ایران، همان‌طور که در قانون اساسی تعریف شده، عمدتاً متمرکز است اما از طریق شوراهای اسلامی (شوراها)، عناصری از تمرکززدایی را در بر می‌گیرد (تقی‌زاده، ۱۴۰۱). این شوراها با هدف تقویت حکمرانی محلی و مشارکت عمومی، شیوه‌های اداری را با اهداف قانون اساسی برای کارایی و پاسخ‌گویی هم‌راستا می‌کنند (بوچانی و دیگران، ۱۳۹۶). قوه مجریه، به رهبری رئیس‌جمهور، وظیفه اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌ها را بر عهده دارد و ارائه خدماتی مانند آموزش، بهداشت و رفاه را تضمین می‌کند (پروین و نورایی، ۱۴۰۰). تأکید قانون اساسی بر عدالت اجتماعی و دسترسی عادلانه، همان‌طور که در اصول ۲۹ و ۴۳ دیده می‌شود، اداره امور عمومی را برای اولویت‌بندی رفاه شهروندان هدایت می‌کند (رضایی‌زاده و کاظمی، ۱۳۹۱). با این حال، چالش‌هایی مانند ناکارآمدی‌های بوروکراتیک، هم‌پوشانی نقش‌های نهادی و محدودیت‌های منابع، فراخوان‌هایی برای اصلاحات اداری به منظور افزایش اثربخشی و پاسخ‌گویی ایجاد کرده است (استوارسنگری، ۱۴۰۲).

اجرای عملیاتی در ایران شامل تلاشی مشارکتی بین دولت، بخش خصوصی، تعاونی‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی است، همان‌طور که در ماده ۴۴ آمده که اقتصاد ترکیبی را برای دستیابی به کارایی اقتصادی و عدالت اجتماعی ترویج می‌دهد (عقبایی جزنی و دیگران، ۱۳۹۷). دولت کنترل بخش‌های راهبردی مانند انرژی و زیرساخت‌ها را حفظ می‌کند، در حالی که مشارکت بخش خصوصی و تعاونی‌ها را در سایر حوزه‌ها برای تقویت نوآوری و کاهش بار بوروکراتیک تشویق می‌کند (ساردویی نسب، ۱۳۸۸). رئیس‌جمهور و شورای وزیران نقش‌های محوری در اجرای خط‌مشی‌ها ایفا می‌کنند و تلاش‌ها را در سراسر وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها هماهنگ می‌کنند (تقی‌زاده و تقی‌زاده چاری، ۱۴۰۱). مفاد قانون اساسی برای واگذاری به شوراهای محلی و نهادهای غیردولتی، پاسخ‌گویی خط‌مشی‌ها را افزایش می‌دهد، اما اجرای مؤثر نیازمند هماهنگی قوی برای جلوگیری از تفرقه است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۹). تحریم‌های اقتصادی و ظرفیت محدود بخش خصوصی، اجرای عملیاتی را پیچیده‌تر می‌کنند و رویکردهای راهبردی برای هم‌راستایی با اهداف قانون اساسی را ضروری می‌سازند (نظم‌فر و دیگران، ۱۳۹۹).



قانون اساسی ارزش‌های کلیدی ملی مانند عدالت، کرامت انسانی و استقلال را که از تعالیم اسلامی و آرمان‌های انقلابی ۱۳۵۸ گرفته شده‌اند، نهادینه می‌کند (حبیب‌نژاد و نقوی، ۱۴۰۰). اصل ۲ به صراحت کرامت انسانی را به‌عنوان اصلی هدایت‌کننده ذکر می‌کند و حکمرانی و اداره امور عمومی را برای اولویت‌بندی رفاه مادی و معنوی شهروندان هدایت می‌کند (اکبر عروتنی موفق، ۱۳۹۶). ارزش عدالت، خط‌مشی‌هایی را برای کاهش نابرابری هدایت می‌کند، درحالی‌که استقلال، خط‌مشی‌های داخلی و خارجی ایران را برای ترویج خودکفایی در برابر فشارهای خارجی شکل می‌دهد (جهانبخش، ۱۴۰۲). این ارزش‌ها اطمینان می‌دهند که حکمرانی ریشه در بنیان‌های ایدئولوژیک جمهوری اسلامی داشته باشد و حس هدف و هویت جمعی را تقویت کند (روزیه، ۱۳۹۵).

محیط‌های ملی و بین‌المللی به‌طور قابل‌توجهی بر فرایند کشورداری ایران تأثیر می‌گذارند. در داخل کشور، قانون اساسی تنش بین اسلامیت و جمهوریت را اداره امور می‌کند و خلوص ایدئولوژیک را با نیازهای عملی حکمرانی متعادل می‌سازد (نقوی و ارسطو، ۱۴۰۳). چالش‌های اجتماعی-سیاسی، از جمله تحریم‌های اقتصادی، تنوع اجتماعی و مطالبات برای مشارکت سیاسی بیشتر، نیازمند استراتژی‌های انطباقی در چارچوب قانون اساسی هستند (نظم‌فر و دیگران، ۱۳۹۹). در سطح بین‌المللی، تعهد قانون اساسی به استقلال و مقاومت در برابر سلطه خارجی (ماده ۱۵۲)، سیاست خارجی ایران را شکل می‌دهد و همبستگی با ملت‌های ستم‌دیده و عدم تعهد به قدرت‌های هژمونیک را ترویج می‌دهد (جوان آراسته، ۱۳۸۷). تنش‌های ژئوپلیتیک و تحریم‌های اقتصادی چالش‌های قابل‌توجهی ایجاد می‌کنند، اما تأکید قانون اساسی بر خودکفایی، چارچوبی برای تاب‌آوری و دیپلماسی راهبردی فراهم می‌کند (بدرگرمی و حبیبی مجنده، ۱۴۰۲).

با وجود نقاط قوت خود، نظام حکمرانی ایران با چالش‌هایی مواجه است که نیازمند اصلاحات مداوم است. ناکارآمدی‌های بوروکراتیک، که اغلب به‌دلیل تصمیم‌گیری متمرکز تشدید می‌شوند، پاسخ‌گویی اداری و اجرای خط‌مشی‌ها را مختل می‌کنند (استوارسنگری، ۱۴۰۲). هم‌پوشانی‌های نهادی، مانند تعامل پیچیده بین شورای نگهبان، مجلس و مجمع تشخیص مصلحت نظام، می‌تواند به تأخیرها و تعارضات در فرایند قانون‌گذاری منجر شود (عباسی و شیدایی، ۱۴۰۲). فشارهای خارجی، به‌ویژه تحریم‌های اقتصادی، منابع را محدود



کرده و توانایی دولت برای دستیابی به اهداف قانون اساسی مانند ریشه‌کن کردن فقر و خودکفایی اقتصادی را تحت فشار قرار می‌دهند (نظم‌فر و دیگران، ۱۳۹۹). رفع این چالش‌ها نیازمند اصلاحاتی است که کارایی اداری را افزایش دهد، نقش‌های نهادی را شفاف کند و مشارکت‌های عمومی-خصوصی را تقویت کند، درحالی‌که به بنیان‌های ایدئولوژیک قانون اساسی وفادار باقی بماند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۹).

در نتیجه، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران سندی ثابت نیست، بلکه چارچوبی زنده است که فرایند کشورداری ملت را شکل می‌دهد. این سند پایه حقوقی و فلسفی برای دستیابی به اهداف ملی، تضمین پاسخ‌گویی و پرورش سیستمی حکومتی فراهم می‌کند که آرمان‌های مردم ایران را بازتاب می‌دهد. قانون اساسی با تلفیق اصول اسلامی با سازوکارهای جمهوری‌خواهانه، مدلی منحصربه‌فرد از حکمرانی ارائه می‌دهد که تعهدات ایدئولوژیک را با نیازهای عملی اداره کشور متعادل می‌سازد (اشتریان، ۱۴۰۲). تأکید قانون اساسی بر ارزش‌هایی مانند عدالت، کرامت و استقلال اطمینان می‌دهد که حکمرانی ریشه در آرمان‌های انقلابی ۱۳۵۸ داشته باشد، درحالی‌که انعطاف‌پذیری آن امکان انطباق با چالش‌های معاصر را فراهم می‌کند. تحقیقات آینده باید بررسی کنند که چگونه اصول قانون اساسی می‌توانند برای مواجهه با مسائل نوظهور، مانند تاب‌آوری اقتصادی و مشارکت سیاسی، سازگار شوند، درحالی‌که تعادل ظریف بین اسلامیت و جمهوریت حفظ شود. این تکامل مداوم اطمینان خواهد داد که قانون اساسی ایران به‌عنوان چارچوبی قوی برای حکمرانی باقی بماند و کشور را به سوی چشم‌انداز جامعه‌ای عادلانه و منصفانه هدایت کند.

پژوهش‌های آینده باید بررسی کنند چگونه اصلاحات قانونی می‌تواند کارایی و شمولیت حکمرانی را افزایش دهد و تضمین کند که کشورداری با نیازهای در حال تحول جامعه همسو باشد. یکی از حوزه‌های مهم طراحی سازکارهای پاسخ‌گویی برای رفع خلأها، مانند آنچه در نیجریه دیده شده است، می‌باشد. پژوهش‌ها می‌تواند بررسی کند چگونه نهادهای نظارتی مانند دادستان‌های ویژه یا حسابرسان مستقل می‌توانند اداره امور عمومی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را تقویت کنند. همچنین، باید بررسی شود چگونه قوانین اساسی می‌توانند ارزش‌های متضاد مانند آزادی و عدالت را متعادل کنند تا کشورداری در جوامع متنوع هدایت شود. حوزه مهم دیگر نقش قوانین اساسی در پرداختن به چالش‌های جهانی مانند تغییرات اقلیمی یا



تحولات فناورانه است. پژوهش‌ها می‌تواند بررسی کنند چگونه بندهای قانونی مربوط به پایداری یا حکمرانی دیجیتال، تطبیق‌پذیری کشورداری را افزایش می‌دهند در نهایت، مطالعات تطبیقی چارچوب‌های قانونی مانند آفریقای جنوبی و نیجریه می‌توانند بهترین شیوه‌های اصلاح را آشکار کنند و راهبردهایی برای ایجاد کشورداری فراگیر و اثربخش ارائه دهند.

۶- منابع

- [۱] خیرالله پ، نورایی م. «واژه دولت به مفهوم یکی از قوای سه‌گانه در قانون اساسی»، نشریه مطالعات حقوق عمومی. (۱۴۰۰)، ۵۱(۴)، ۱۴۸۷-۱۵۰.
- [۲] جهانی‌نسب ا، پولادی ک. «نقش نهاد رهبری در فرایند گذار به دموکراسی در ساختار قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (با تأکید بر فصل پنجم)»، نشریه دانش حقوق عمومی. (۱۳۹۸)، ۸(۲)، ۸۷-۱۰۸.
- [۳] دانایی فرد ح. «چارچوبی برای تحلیل کشورداری»، مدیریت منابع سازمانی. (۱۳۹۹)، ۹(۳)، ۱۷۵-۱۸۷.
- [۴] دارابکلایی ا. «نگرشی بر فلسفه سیاسی اسلام»، تهران: موسسه بوستان کتاب. ۱۳۸۸.
- [۵] دانایی فرد ح، فقیهی ا. «بوروکراسی و توسعه در ایران»، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق. (۱۳۹۰).
- [۶] دانایی فرد ح. «ریسک‌پژوهی در تحلیل خط‌مشی‌های عمومی: قاعده‌ای در خط‌مشی‌گذاری که نباید نادیده گرفت»، نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۲)، ۶(۲).
- [۷] دبیرنیا ع. «مبنای اصلاح قانون اساسی ۱۳۵۸: عمل حقوقی یا سیاسی ملت»، فصلنامه دولت پژوهی. (۱۳۹۸)، ۵(۱۹)، ۵-۲۳.
- [۸] دبیرنیا ع، بیدار ز. «نقش و جایگاه مردم در حکومت: سیر تحول و تکامل مفهوم از قانون اساسی مشروطه تا قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه اندیشه‌های حقوق عمومی. (۱۳۹۸)، ۸(۲)، ۷.
- [۹] دبیرنیا ع، برخوردار س. «قانون اساسی ارگانیک در اندیشه هگل»، نشریه مطالعات حقوق عمومی. (۱۴۰۴)، ۵۵(۱)، ۲-۲۲۳.



- [۱۰] رحمانی ق، حمیدی ا. «تأثیر اندیشه‌های سوسیالیستی بر تدوین و نگارش اصول اقتصادی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران»، مجله تحقیقات حقوقی. (۱۴۰۲)، ۲۶(۱۰۲)، ۲۷۷-۳۰.
- [۱۱] رحمت الهی ح، عبدالمحمدی ف، حبیب‌نژاد س.ا. «مفهوم رشد انسانی در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با تطبیق بر قانون اساسی جمهوری فدرال آلمان»، فصلنامه پژوهش تطبیقی حقوق اسلام و غرب. (۱۴۰۲)، ۹(۴)، ۱۷۹-۲.
- [۱۲] سلطانی سن. «عناصر نخستین قانون اساسی ایران؛ اصول حکومت قانون»، مجله پژوهش‌های حقوقی. (۱۳۹۹)، ۱۹(۴۲)، ۷-۳۰.
- [۱۳] سلطانی سن، سلیم‌زاده کاکرودی ف. «بازنگری در قانون اساسی به مثابه اصل نانوشته»، فصلنامه پژوهش حقوق عمومی. (۱۴۰۲)، ۲۵(۸۰)، ۷-۴.
- [۱۴] شاه‌علی ار، اسدی م، سلیم‌بیگی ح. «تحلیل مضمونی توسعه سیاسی در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه جامعه‌شناسی سیاسی ایران. (۱۳۹۹)، ۳(۳)، ۶۱-۸۵.
- [۱۵] شاکری سر. «تبیین جایگاه رئیس‌جمهور در قانون اساسی از منظر کارآمدی نهادهای سیاسی در ج.ا.ا، نشریه پژوهش سیاست نظری. (۱۴۰۰)، ۱۶(۲۹)، ۲۸۹-۳.
- [۱۶] عباسی ب، سهراب‌لو ع. «ضرورت در قانون اساسی؛ مفهوم- مرجع تشخیص و نظارت»، نشریه دانش حقوق عمومی. (۱۳۹۵)، ۵(۳)، ۷۹-۹.
- [۱۷] عباسی ب، شیدایی نو. «جایگاه شورای عالی هماهنگی اقتصادی سران قوا و مصوبات آن در نظم حقوق اساسی»، مجله تحقیقات حقوقی. (۱۴۰۲)، ۲۶(۱۰۳)، ۱۸۱-۲۰.
- [۱۸] عروتنی‌موفق ا. «مبانی کرامت انسانی در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه پژوهش‌های انقلاب اسلامی. (۱۳۹۶)، ۶(۲۰)، ۱۵۵-۱۷.
- [۱۹] دانائی‌فرد ح. «اثرسنجی تنظیم‌گرها به‌عنوان ابزاری برای اشکال‌زدایی در فرایند کشورداری: فهم خردمایه‌ها، فرایند اجرا و چالش‌های فرارو»، نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۳)، ۶(۴)، ۰.
- [۲۰] دانایی‌فرد ح. «نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی (دو جلد)»، تهران: سمت، (۱۴۰۳).
- [۲۱] دانگ ل. «نظریه‌های اداره امور عمومی»، (ترجمه حسن دانایی‌فرد)، تهران: مهربان. (۱۴۰۰).



- [۲۲] دبیرنیا ع. «جمهوریت و اسلامیت در قانون اساسی ایران؛ حاکمیت دوگانه یا واحد»، نشریه پژوهش‌های حقوق تطبیقی. (۱۳۹۷)، ۲۲(۳)، ۸۳-۱۰.
- [۲۳] ناظمی دیلمی ا، میرحسینی س.م. «نقش شورای نگهبان در تضمین و صیانت از آزادی‌های شهروندان»، فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای). (۱۴۰۲)، ۱۳(۴)، ۲۷-۲۶۵.
- [۲۴] نقوی فس، ارسطا م.ج. «بازتعریف امر عمومی در پرتو قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه حکومت اسلامی. (۱۴۰۳) ۲۹(۳)، ۱۶۵-۱۸.
- [۲۵] نوربخش ب، ساعی ا، میرترابی س. «جایگاه حکمرانی خوب در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران و اندیشه امام خمینی (ره)»، فصلنامه رهیافت انقلاب اسلامی. (۱۳۹۸)، ۱۳(۴۸)، ۱۱.
- [۲۶] نیکونهاد ح، صلاح م. «قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و معنای مدرن ملت»، نشریه مطالعات حقوق عمومی. (۱۴۰۳)، ۵۴(۴)، ۲۶۴-۲۶۱۹.
- [۲۷] وکیلان ح، یحیی‌زاده ج. «ارزیابی پویایی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران»، مجله تحقیقات حقوقی. (۱۴۰۳)، ۲۷(۱۰۵)، ۱۲-۱۰۱.
- [۲۸] نوروزی م.ج. «فلسفه سیاسی اسلام»، تهران: موسسه امام خمینی. (۱۳۸۸).
- [۲۹] واعظی ا. «درآمدی بر فلسفه سیاسی اسلام». قم، پژوهشگاه علوم و اندیشه سیاسی. (۱۳۹۵).

- [30] Barak, A. Human dignity: the constitutional value and the constitutional right. Cambridge University Press. (2015).
- [31] Bertelli, A. M., & Lynn, L. E. Madison's managers: Public administration and the Constitution. JHU Press, (2006).
- [32] Bevir, M., Rhodes, R. A., & Weller, P. Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector. Public administration, (2003). 81(1), 1-17.
- [33] Chioke, S. C., Ogbuanya, E. E., Abasili, N. K., Olumba, P., & Umeokafor, C. 1999 Constitution and public administration in Nigeria: An enquiry into the implications of the loopholes and trouble spots. International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies, (2022). 5(3), 161-173.
- [34] Coughlin, B. J. Values and the Constitution. Religion & Pub. Ord., 5, 89, (1969).



- [35] Craig, B. H., & Gilmour, R. S. The constitution and accountability for public functions. *Governance*, (1992). 5(1), 46-67.
- [36] De Witte, B. Community law and national constitutional values. *Legal Issues of Eur. Integration*, (1991). 18, 1.
- [37] Dressel, B. Strengthening governance through constitutional reform. *The Governance Brief*, Asian Development Bank, (2005).
- [38] Frederickson, H. G. Whatever happened to public administration? *Governance, governance everywhere*, (2007).
- [39] Gellner, E. *Nations and nationalism*. Ithaca, NY: Cornell University Press, (1983).
- [40] Hampton, J. *Political philosophy*. Routledge, (2018).
- [41] Henry, N. *Public administration and public affairs*. Routledge, (2015).
- [42] Hindess, B. *Representation and democratic theory*. Edmonton, AB: University of Alberta Press, (2000).
- [43] Kettl, D. F. *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Jhu Press, (2015).
- [44] Khan, M. M. *Islam and good governance: A political philosophy of ihsan*. Springer, (2019).
- [45] Kirby, N. Good governance: Contemporary issues in political philosophy. *Philosophy Compass*, (2021). 16(12), e12790.
- [46] Konstantinou, E. A philosophy of governance. In *Research Handbook on the governance of projects* (pp. 9-19). Edward Elgar Publishing, (2023).
- [47] Larmore, C. What is political philosophy?. *Journal of moral philosophy*, (2013). 10(3), 276-306..
- [48] MacDonnell, V. A. The constitution as framework for governance. *University of Toronto Law Journal*, (2013). 63(4), 624-654.
- [49] Manser-Egli, S. Respecting the values of the constitution: Integration in the community of value (s). *Frontiers in Political Science*, (2023). 5, 1124552..
- [50] Masango, R. S., & Mfene, P. N. (2017). Inculcating values of the constitution in public administration and the society: A South African perspective. *Journal of Public Administration*, 52(3), 589-600.
- [51] Newbold, S. P. Toward a constitutional school for American public administration. *Public administration review*, (2010). 70(4), 538-546.
- [52] Newbold, S. P. Why a constitutional approach matters for advancing new public governance. In *New Public Governance*, (2015). (pp. 13-22). Routledge.
- [53] Newbold, S., & Rosenbloom, D. H. (Eds.). *The constitutional school of American public administration*. Taylor & Francis, (2016).



- [54] Oghbaei Jazani, M., Etebarian, A., & Hadi Peykani, M. Modeling contingency governance for effectiveness implementation of the general policies of article (44) of the Constitution. *Journal of Public Administration*, (2018). 10(1), 59-88.
- [55] Peters, B. G. *Administrative Traditions: Concepts and Variables*. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, (2021).
- [56] Pillay, P. The relationship between public administration and good governance: The case of South Africa, (2016).
- [57] Rhodes, R. A. Governance and public administration. *Debating governance*, (2000). 54, 90.
- [58] Rohr, J. A. *Civil servants and their constitutions*. University Press of Kansas, (2002).
- [59] Rosenbloom, D. H., O'Leary, R., & Chanin, J. *Public administration and law*. Routledge, (2017).
- [60] Sommermann, K. P. Constitutional state and public administration. *Public administration in Germany*, (2021). 17-33.
- [61] Spicer, M. W. *The founders, the constitution, and public administration: A conflict in world views*. Georgetown University Press, (1995).
- [62] Spicer, M. W., & Terry, L. D. 6a. Legitimacy, History, and Logic: Public Administration and the Constitution. In *The Constitutional School of American Public Administration*, (2016). (pp. 145-159). Routledge.
- [63] Van Heerden, M. The constitutional obligation on government to perform public administration efficiently and effectively. *Politeia*, (2009). 28(1), 46-65..
- [64] Waldo, D. *The administrative state: A study of the political theory of American public administration*. Routledge, (2017).
- [65] Wamsley, G. L., Goodsell, C. T., & Rohr, J. A. 5a. Public Administration and the Governance Process: Shifting the Political Dialogue. In *The Constitutional School of American Public Administration*, (2016). (pp. 114-136). Routledge.
- [66] Weinberg, J. The practicality of political philosophy. *Social Philosophy and Policy*, (2013). 30(1-2), 330-351.

واکاوی راهبردهای مواجهه با پدیده کم‌کاری در سازمان‌های دولتی ایران

امید اردلان^۱، حسن دانایی‌فرد^۲، علی‌اصغر شالبافیان^۳، سیدمحمدتقی میردامادنحیف‌آبادی^۴*

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده گردشگری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- ۴- دانشجوی دکترای مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۲

دریافت: ۱۴۰۳/۹/۱۴

چکیده

هدف: بررسی رفتارهای انحرافی منابع انسانی، یکی از مسائل چالش‌برانگیز سازمان‌های دولتی است. یکی از این رفتارها کم‌کاری است. مواجهه با این پدیده از زاویه نگاه کارکنان یا مدیران الزام‌های خاصی را می‌طلبد و هدف مقاله به‌کارگرفتن راهبردهای مناسب در برابر آنها برای سطوح مختلف سازمانی است.

روش‌شناسی: این پژوهش با فلسفه تفسیرگرایی و رویکرد استقرایی، از راهبرد تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته و با روش‌شناسی کیفی و افق زمانی مقطعی اجرا شده است. داده‌ها از راه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۵۲ نفر از مدیران و کارکنان ۱۴ سازمان دولتی جمع‌آوری و با روش گرانیم و لودمن تحلیل شدند. تحلیل با کمک نرم‌افزار مکس کیو دی ای و با هدف استخراج مضامین و راهبردهای مواجهه با پدیده کم‌کاری انجام شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان از کشف ۱۱۵ عامل مؤثر بر کم‌کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی است که در ۹ حیطه دسته‌بندی شده‌اند. هر یک از حیطه‌ها ترکیبی از عوامل پدیدآورنده کم‌کاری



ناظر بر کارکنان یا مدیران شامل حیطه‌های اجتماعی/اقتصادی/فرهنگی/سیاسی/فنی/مدیریتی/فردی/سازمانی و فرایندی است.

نتیجه‌گیری: بنابر نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، حیطه‌های مواجهه را باید از دو منظر کارکنان و مدیران و در سه سطح راهکار، راهبرد و وظیفه‌ای و راهبرد سازمانی بررسی کرد. نتایج نشان داد که در میان حیطه‌های مختلف نوع فرایندی و سازمانی حایز اکثریت عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری بوده و حیطه مدیریتی نیز تنها دسته‌ای است که هیچ عامل قابل توجه کارکنان در آن دیده نمی‌شود.

واژه‌های کلیدی: کم‌کاری، راهبردهای مواجهه، پدیده کم‌کاری، سازمان‌های دولتی.

۱- مقدمه

سازمان‌های دولتی، سکویی برای ارائه خدمات مختلف به عموم مردم و محل توزیع منافع عمومی در سطح جامعه است. اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بسیار حیاتی است چراکه تأثیر مستقیم و فراگیری بر عملکرد و اثربخشی این سازمان‌ها دارد. امروزه در سازمان‌های دولتی، نقش مدیریت منابع انسانی بیش از گذشته اهمیت پیدا کرده است چراکه این سازمان‌ها عهده‌دار ارائه خدمات راهبردی و متنوعی از جمله، بهداشت، آموزش، امنیت عمومی، حمل‌ونقل، اداره امور مالی و اقتصادی و ... هستند. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نقش مهمی در بهبود عملکرد و کیفیت خدمات ارائه شده دارد. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، انتخاب و استخدام نیروی کار متخصص و با توانمندی‌های لازم، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و پیشرفت حرفه‌ای، ارتقاء ارتباط‌های داخلی و برقراری هماهنگی مؤثر بین اعضای سازمان، تنها بخشی از اقدام‌هایی است که مدیران منابع انسانی در این سازمان‌ها باید انجام دهند، از این رو، توجه به ارتقای فرایندها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها، بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی خدمات عمومی را تضمین می‌کند [۱].

در سازمان‌های دولتی، خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی مدیریتی برای تنظیم و راهنمایی عملکرد سازمان به‌طور گسترده استفاده می‌شود. در این رابطه، مدیریت اثربخش منابع انسانی نقش مهمی در ارتباط با خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی دارد. این



ارتباط می‌تواند تأثیر گسترده‌ای بر کیفیت عملکرد سازمانی و بهبود اثربخشی خدمات عمومی داشته باشد. مدیریت منابع انسانی با تأمین نیروی کار متخصص و متعهد، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، بستر مناسبی را برای اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی فراهم می‌کند [۲].

اثربخشی راهبردها و خط‌مشی‌ها در سازمان‌های دولتی وابستگی مستقیم به کیفیت و تأمین منابع انسانی سازمان دارد. یک راهبرد مناسب، با تأمین نیروی کار متخصص، ایجاد روابط کاری مثبت و تشویق به همکاری و تعامل بین اعضای سازمان می‌تواند بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی را تضمین کند [۳].

باین‌حال، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی همچون محدودیت‌های بودجه، نیروی کار بیش از حد و مسائل اداری روبه‌رو است. برای مواجهه با این چالش‌ها، لازم است که سازمان‌های دولتی راهبردهای مدیریتی انعطاف‌پذیری اتخاذ کنند که براساس داده‌های علمی و تجربی و با همکاری بین مدیران منابع انسانی و تصمیم‌گیران ارشد سازمان، طراحی شده باشند.

یکی از جوانب مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، توسعه و ارتقای راهبردها و سیاست‌های منابع انسانی است که با هدف جلب و نگهداری نیروی کار متخصص و مؤثر، بهبود عملکرد و کارایی سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت ارائه می‌شود [۴]. از این‌رو، سرمایه‌گذاری در برنامه‌ها و فرایندهای منابع انسانی به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت برای سازمان‌های دولتی مطرح می‌شود که به‌طور مستقیم در بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، مدیریت توانمندی‌ها و ارتقای مهارت‌های کارکنان نیز از دیگر وظایف اساسی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است که با توجه به تغییرات سریع در فناوری و روش‌های کاری، ارتقای مهارت‌ها و آموزش مداوم کارکنان، امری ضروری است و باعث بهبود عملکرد و افزایش توانمندی‌های سازمانی می‌شود [۵].

امروزه، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی با چالش‌های فراوانی روبه‌روست. از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها، رفتارهای انحرافی کارکنان است. کم‌وبیش بیش از یک دهه است که به رفتارهای انحرافی در محیط‌های کاری به‌وسیله دانش‌پژوهان توجه شده است [۶؛ ۷]. با افزایش پیچیدگی و تغییرات، سازمان‌های دولتی با چالش‌های بسیاری روبه‌رو شدند، از جمله پدیده



سولجرینگ^۱ که تأثیرات گسترده‌ای بر عملکرد و اثربخشی آنها دارد. کم‌کاری^۲ یا از زیرکاردرروی به معنای حضور فیزیکی کارکنان در محل کار درحالی‌که عملیات یا فعالیت‌های غیرمؤثر و بدون تولید ارزش را انجام می‌دهند، به‌شمار می‌رود [۸]. پژوهش‌های اخیر نشان داده است که پدیده کم‌کاری عوارض منفی بسیاری بر سازمان‌های دولتی دارد، ازجمله کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها [۹]. بنابراین، شناخت دقیق و درک عوامل مؤثر در ایجاد و پیشگیری از این پدیده ضروری است تا بتوان مواجهه سازمانی صحیح با آن را تضمین کرد. هدف این مقاله، واکاوی راهبردهای مواجهه مدیران و کارکنان با این پدیده در سازمان‌های دولتی است. این مقاله نخست به معرفی مفهوم کم‌کاری و عوامل مؤثر در ایجاد آن در سازمان‌های دولتی می‌پردازد، سپس آثار منفی آن بر عملکرد سازمانی و رفتار کارکنان را بررسی می‌کند. در ادامه، راهبردهای مواجهه و پیشگیری از این پدیده ارائه شده و پژوهش‌های موردی از سازمان‌های دولتی که با این پدیده مواجه شده‌اند، بررسی می‌شود.

در میان بررسی پیشینه پژوهش، ۳۶ مطالعه داخلی و ۳۲ مطالعه خارجی بررسی شد. در واکاوی‌های انجام شده مشخص شد که بیشتر پژوهش‌ها فقط عوامل مؤثر بر مقوله کم‌کاری را بررسی کرده‌اند. این بررسی‌ها با استفاده از کلیدواژه‌هایی نظیر Soldiering, Absenteeism^۱, Presenteeism^۲, Loafing^۳, Procrastination^۴ و ... صورت گرفته است. در پژوهش‌های داخلی نیز واژه‌هایی نظیر کم‌کاری، زیرکاردرروی، طفره‌روی، اهمال‌کاری و طیف وسیعی از مضامین پایه که بر پدیده Soldiering مؤثر بودند، استفاده شدند.

به‌طور طبیعی این کدهای پایه تحت دسته‌بندی‌های کلان‌تری قرار می‌گیرند. در پژوهش‌های مختلف، خوشه‌بندی‌های متنوعی بسته به نگاه نویسنده استفاده شده است، برای مثال آقایان پالیک و تورینی (۲۰۰۴)^۵ برای عوامل مؤثر مختلف، ماتریسی را طراحی کردند که

1. Soldiering
2. Soldiering

۳. درنگ‌ورزی و اهمال‌کاری یا به‌تأخیرانداختن کار

۴. طفره‌روی، پرسه‌زنی، بیهوده گذراندن وقت

۵. حضور غیراثربخش و بیمارگونه فرد در محیط کار به‌صورت طولانی‌مدت

۶. غیبت کارکنان در محیط کار به‌دلایل عمدی یا غیرعمدی و موجه یا غیرموجه

7. Pulich & Tourigny



ستون‌های آن مربوط به سازمانی و بین‌فردی بودن عوامل و سطرهای آن مربوط به بررسی پرمخاطره یا کم‌مخاطره بودن عامل می‌باشد یا در پژوهشی دیگر که توسط آقای محمدجعفر منتظری یزدی (۱۳۹۹) انجام شد، مقوله‌های اصلی به سه دسته شخصی، سیستمی و کارکردگرایانه تقسیم شده‌اند. اما نگاه پژوهش حاضر با وجود اینکه تلاشی است برای تعمیم و تکمیل پژوهش‌های گذشته، تفاوت‌های مبنایی نیز دارد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد. همان‌طور که اشاره شد، در پژوهش‌های پیشین فقط به عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری سازمانی پرداخته شده است و اشاره‌های کم‌سویی نیز به راهکارهای مقابله با عوامل کم‌کاری سازمانی شده است. این پژوهش از آن جهت اهمیت دارد که به ضعف موجود در ادبیات پژوهش، یعنی تمرکز نداشتن بر یافتن راهکار مناسب پرداخته است، علاوه بر آن بحث نکردن در مورد تدوین و پیشنهاد راهبردهای مؤثر برای مواجهه با موضوع را نیز بررسی می‌کند. تبیین موضوع مواجهه با کم‌کاری سازمانی در سه سطح عوامل مؤثر، راهکارهای مقابله با عوامل و راهبردهای مواجهه سازمانی با آنها، از نوآوری‌های پژوهش حاضر خواهد بود. تفاوت اصلی بین راهکار و راهبرد در این است که راهکار به اقدام‌ها و تدابیر خاصی اشاره دارد که برای حل یک مشکل خاص یا دستیابی به یک هدف مشخص اتخاذ می‌شود درحالی‌که راهبرد به یک طرح یا نقشه کلی برای دستیابی به اهداف بلندمدت یا حل مسائل اطلاق می‌گردد. راهکارها بیشتر اقدام‌هایی فوری و موقت هستند که به حل یک مشکل یا رسیدن به هدفی معین کمک می‌کنند درحالی‌که راهبردها به طرحی عملی، مستمر و برنامه‌ریزی شده اشاره دارند که بر اهداف کلی و حل مسائل مشترک در سطح سازمان یا جامعه تمرکز دارند. براساس آنچه فرد دیوید^۱ سطوح تدوین راهبردهای سازمان نامید، راهبردهای سازمان در سه سطح وظیفه‌ای یا عملکردی^۲، شغلی یا بخشی^۳ و شرکتی یا سازمانی^۴ قابل تدوین می‌باشند از این رو، جداسازی این سطوح (در این پژوهش سطح میانی حذف شده است) می‌تواند کمک شایانی به جنبه کاربردی پژوهش کند و الگوهایی دقیق‌تر را به دست دهد.

1. Fred.R.David
2. Functional Level
3. Business Level
4. Corporate Level



دیگر ضرورت این پژوهش جهت رفع بلا تکلیفی موجود در زاویه نگاه به مسئله است. در ادبیات پژوهش اشاره متقنی به این موضوع نشده است که عوامل مطروح شده مؤثر بر پدیده کم‌کاری از زاویه نگاه کارکنان است یا مدیران؟ راهکارها برای استفاده مدیران است یا کارکنان؟ این حقیقت بسیار حائز اهمیت است که مواجهه با موضوع از جانب چه طیفی صورت می‌پذیرد؟ این پژوهش اقدام به دسته‌بندی نتایج و یافته‌ها خواهد کرد تا راهکارها و راهبردهای مهم کارکنان و مدیران قابل شناسایی و تفکیک شده و به آسانی مورد استفاده جامعه هدف قرار گیرد.

از این‌رو، پژوهش حاضر از معرفی صرف عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری پا فراتر خواهد گذاشت و راهکارهایی را برای مقابله با آنها پیشنهاد داده و با ساختاردهی به راهکارها، راهبردهایی را برای استفاده جامعه هدف ارائه خواهد کرد. در ضمن تمام سطح‌بندی‌ها در دو فاز که یکی ناظر بر کارکنان و دیگری ناظر بر مدیران است، انجام خواهد شد.

۲- ادبیات پژوهش

نخستین بار، آقای فردریک وینسلو تیلور^۱ واژه کم‌کاری^۲ را مطرح کرد. او در سال ۱۹۱۵ در یک سخنرانی در شهر کلیولند^۳ چهار هشدار را در رابطه با گسترش این معضل، به شکل زیر مطرح کرد^۴:

اول- استفاده مدیران از قوانین سرانگشتی و غیرعلمی برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام یک از رویه‌های جاری درست هستند؛

دوم- خودمحموری کارکنان، سوءاستفاده از اعتماد مدیران و محدود کردن تولید از سوی کارگران با انگیزه حفظ وضع موجود؛

سوم- ایجاد یک هنجار غیر رسمی گروهی برای جلوگیری از افزایش نرخ تولید و عملکرد به وسیله آن دسته از کارمندانی که می‌خواستند بهترین عملکرد خود را داشته باشند؛

1. Frederick Winslow Taylor

2. Soldiering

3. Cleveland is located on the northeastern Ohio in the U.S

۴. آقای تیلور دو هفته بعد از این سخنرانی از دنیا رفت. این سخنرانی آخرین حضور ایشان در میان عموم مردم بود.



چهارم- تلاش برای پیدا کردن بهترین راه (عملکرد) را به دلیل افزایش اتلاف و هدررفت مواد خام احمقانه عنوان کردند.

آقای کانیکل^۱ در سال ۱۹۹۷ عنوان کرد که کم کاری سازمان یافته را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

حالت اول- کم کاری طبیعی^۲: گرایش غریزی کارگران به راحت طلبی و یا با انگیزه جلوگیری از کاهش نرخ دستمزد یا بیکار شدن.

حالت دوم- کم کاری نظام مند^۳: شکل گیری یک هنجار گروهی و البته غیررسمی برای پایین نگه داشتن عملکرد سازمان. این کار گونه ای از توطئه برای محدود ساختن تولیدات سازمان است.

با تمام این اوصاف برای این پدیده قدیمی اما همچنان زنده، چه تعریفی می توان در نظر گرفت؟ به رغم اینکه متون علمی چندانی از تیلور باقی نمانده است، اما برداشت ضمنی از مقاله مدیریت علمی او در مورد تعریف کم کاری می تواند اینگونه باشد: کم کاری سازمانی گونه ای از کم کاری عمدی، رندانه و مقاومت در برابر دستورهای کارفرماست که به دلیل نداشتن وجود انگیزه مالی، علاقه به حفظ وضع موجود یا ترس از دست دادن کار، از سوی کارگران انجام می شود [۱۰].

به رغم مشکلات مطرح شده در واحدهای تولیدی سراسر جامعه، تیلور برای مبارزه با این عدم بهینگی در تولید با تدوین چهار اصل اولیه مدیریت، گام بلندی برای اصلاح روش های مدیریت تولید برداشت. این اصول رفته رفته به عنوان اصول مدیریت علمی تیلور^۴ در تمام شاخه های مدیریت، معرفی و به کار گرفته شدند [۱۱].

1. Kanigel, 1997, 164 [99]

2. Natural Soldiering

3. Systematic Soldiering

4. F. W. Taylor, The principles of scientific management, 1915



۳- پیشینه پژوهش

پدیده کم‌کاری یا «سولجرینگ» به‌عنوان یکی از رفتارهای انحرافی در محیط‌های کاری، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که دیدگاه‌های متنوعی در تبیین علل و زمینه‌های بروز این پدیده مطرح شده‌اند؛ دیدگاه‌هایی که از ابعاد ساختاری و مدیریتی تا عوامل فردی و روان‌شناختی را در بر می‌گیرند.

در همین راستا، دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) در یک بررسی جامع علل ترک خدمت و کم‌کاری کارکنان در بخش دولتی ایران پرداختند. آنان با تمرکز بر عوامل فرهنگی، مدیریتی و ساختاری نشان دادند که کم‌کاری بیشتر از آنکه پدیده‌ای فردی باشد، در بسترهای سازمانی ریشه دارد. نبود عدالت سازمانی، ضعف در نظارت و کم‌توجهی به انگیزه‌های درونی کارکنان از جمله دلایل اصلی این پدیده در نهادهای دولتی عنوان شده است [۱۲].

در پژوهشی دیگر، منتظری یزدی (۱۳۹۹) با تقسیم‌بندی سه‌گانه عوامل فردی، سیستمی و کارکردی، تلاش کرد تا ابعاد مختلف کم‌کاری را در دستگاه‌های اجرایی کشور روشن سازد. یافته‌های وی نشان داد که این پدیده اغلب ناشی از ضعف در سیاست‌گذاری منابع انسانی، فرهنگ سازمانی ناکارآمد و ناتوانی در ایجاد حس تعلق سازمانی است. وی همچنین بر نقش فشارهای روانی، روزمرگی شغلی و ناتوانی در اولویت‌بندی وظایف تأکید کرده است [۱۶]. فیض و همکاران (۱۳۹۷) نیز، بر تأثیر فرهنگ سازمانی در تشدید یا تضعیف کم‌کاری تأکید می‌کنند. از نظر آنها، سازمان‌هایی که در آن‌ها ارزش‌هایی مانند تعهد، پاسخگویی و نوآوری نهادینه نشده‌اند، مستعد رشد رفتارهای کم‌کارانه هستند. در چنین فضایی، کارکنان با مشاهده بی‌تفاوتی همکاران و مدیران، خود نیز به تدریج درگیر این رفتار می‌شوند [۱۷].

کم‌کاری حاصل از ساختار ناکارآمد نظارت و ارزیابی عملکرد در نهادهای دولتی است و عدم وجود شاخص‌های شفاف و ابزارهای ارزیابی منجر به نوعی فضای خاکستری در سنجش عملکرد کارکنان می‌شود که در آن کم‌کاری به راحتی پنهان می‌ماند و حتی نادیده گرفته می‌شود [۲۴]. کاظمی و عطارنیا (۱۳۹۹) نیز با تمرکز بر علت‌های فردی، عواملی چون بی‌انگیزگی، نداشتن هدف شغلی و ضعف در مهارت‌های ارتباطی را از مهم‌ترین



دلایل بروز کم‌کاری دانستند. یافته‌های آنها نشان داد که نبود فرصت رشد، احساس عدم ارزشمندی و کم‌توجهی به آموزش و ارزیابی مستمر می‌تواند زمینه‌ساز رفتارهای ناکارآمد در سازمان‌های دولتی شود [۲۵].

در پژوهشی کمی‌نگر، کراوفورد و همکاران (۲۰۱۸) رابطه میان منابع شغلی، فشار محیطی و کم‌کاری را بررسی کردند. آنها دریافتند که کم‌کاری به‌ناچار ناشی از تنبلی یا بی‌تعهدی نیست، بلکه اغلب نتیجه ناهماهنگی میان خواسته‌های شغلی و توانمندی‌ها یا منابع در دسترس کارکنان است. این پژوهش نقش طراحی شغل، سیستم‌های انگیزشی و حمایت سازمانی را در کاهش این رفتار مخرب بسیار مؤثر می‌داند [۳۷]. کم‌کاری در سازمان‌های دولتی اغلب ناشی از عدم ارتباط میان تلاش کارکنان و پاداش‌های دریافتی است. زمانی که کارکنان احساس کنند که تلاش بیشتر منجر به مزایای ملموسی نمی‌شود، انگیزه خود را برای عملکرد بهینه از دست می‌دهند. این وضعیت در ساختارهای بوروکراتیک شدیدتر می‌شود، جایی که شایسته‌سالاری قربانی روابط رسمی و سیاست‌های داخلی می‌شود [۳۸].

پالیک و تورینی (۲۰۰۴) با ارائه الگوی ماتریسی، عوامل مؤثر بر کم‌کاری را در دو بُعد سازمانی / بین‌فردی و پرمخاطره / کم‌مخاطره دسته‌بندی کردند. تحلیل آنها نشان داد که عوامل به‌ظاهر کوچک می‌توانند در ترکیب با سایر عناصر سازمانی به رفتارهایی چون کم‌کاری نظام‌مند منجر شوند. این دو پژوهشگر، به‌ویژه نقش هنجارهای غیررسمی و فضای کاری مبهم در تعمیق این پدیده را بررسی کردند [۴۲].

از منظر روان‌شناختی نیز، جلینک و آهرن (۲۰۰۶) بر این باورند که کم‌کاری نوعی واکنش به فشارهای روانی‌های شغلی و تعارض‌های درونی است. آنها معتقدند در سازمان‌هایی که بازخورد مثبت، احساس امنیت و معنا در کار وجود ندارد، کارکنان به‌سمت رفتارهایی چون طفره‌روی، تأخیر در انجام وظایف و بی‌تفاوتی رفتاری سوق پیدا می‌کنند. یافته‌های آنها به ابعاد پنهان‌تر این پدیده از جمله انگیزه‌های درونی و خصومت‌های فردی توجه داشته است [۴۳]. ذکر این نکته حائز اهمیت است که امنیت شغلی بیش از حد در سازمان‌های دولتی می‌تواند به نوعی «بی‌تفاوتی ساختاری» را در پی داشته باشد. شک و البرنز (۲۰۱۷) استدلال می‌کنند که در نبود تهدید اخراج یا رقابت جدی، برخی کارکنان انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد ندارند و با کمترین تلاش به حفظ موقعیت شغلی خود قانع می‌شوند [۵۰].



۴- روش‌شناسی

۴-۱- فلسفه پژوهش

در این پژوهش، پژوهشگران به دنبال درک عمیق و تفسیری از رفتار کم‌کاری (سولجرینگ) در بستر سازمان‌های دولتی ایران هستند؛ پدیده‌ای که وابسته به نگرش‌ها، باورها و تجربیات انسانی است. از آنجا که هدف پژوهش، شناخت معانی و برداشت‌های صاحبان منافع (کارکنان و مدیران) از پدیده کم‌کاری است، فلسفه حاکم بر پژوهش از نوع تفسیرگرایی محسوب می‌شود.

۴-۲- رویکرد پژوهش

این پژوهش بر پایه گردآوری داده‌های تجربی از راه مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و استخراج مفاهیم از دل داده‌ها انجام شده است. به جای آزمون فرضیه‌ها، پژوهش به دنبال کشف الگوها و ساخت نظریه‌ای بومی از راهبردهای مواجهه با پدیده کم‌کاری بوده است. بنابراین، رویکرد پژوهش استقرایی است؛ یعنی حرکت از مشاهدات جزئی (دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان) به سوی الگوهای کلی و مفهومی.

۴-۳- راهبرد پژوهش

در این پژوهش از تحلیل محتوای کیفی هدایت شده براساس روش گرانهم و لودمن (۲۰۰۶) بهره گرفته شده است. راهبرد پژوهش مبتنی بر مطالعه کیفی است، که طی آن ۵۲ مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان حوزه مدیریت دولتی تحلیل شده است. تمرکز این تحلیل بر استخراج مضامین و دسته‌بندی مفهومی راهبردهای مواجهه با کم‌کاری می‌باشد.

۴-۴- انتخاب روش‌شناسی

پژوهش حاضر به‌طور کامل کیفی است. از هیچ ابزار کمی مانند پرسش‌نامه یا تحلیل آماری استفاده نشده است. تحلیل داده‌ها به‌صورت دستی و بر پایه کدگذاری محتوای مصاحبه‌ها انجام



شده است. استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای نیز برای پشتیبانی از روند تحلیل محتوای کیفی می‌باشد.

۴-۵- افق زمانی پژوهش

در این پژوهش، داده‌ها در یک دوره زمانی معین (تابستان ۱۴۰۳) گردآوری شده‌اند. هیچ‌گونه داده‌گیری طولی یا بررسی روندهای زمانی در کار نبوده و افق زمانی این پژوهش از نوع مقطعی است.

۴-۶- روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها

۴-۶-۱- گردآوری داده‌ها

اسناد و مقاله‌های منتشر شده درباره پدیده کم‌کاری مطابق جدول شماره ۱ تحلیل شدند (تحلیل اسنادی مکمل). علاوه بر آن، مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۵۲ نفر از خبرگان (مدیران عالی، میانی، عملیاتی و کارکنان ۱۴ نهاد دولتی). مصاحبه‌ها به روش‌های حضوری، تلفنی، تصویری و صوتی انجام گرفت.

الف) بررسی پژوهش‌های پیشین، مطابق جدول شماره ۱:

جدول ۱. بررسی پژوهش‌های پیشین

ردیف	عامل مؤثر بر کم‌کاری	مطرح شده توسط (نویسنده/ پژوهشگر)
۱	فرهنگ شغلی ضعیف حاکم بر جامعه	[۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲]
۲	بی‌کفایتی مدیران	[۱۲]
۳	بی‌تعهدی و التزام نداشتن کارکنان	[۲۸-۲۷-۲۶-۲۵-۲۴-۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۲]
۴	چند شغله بودن کارکنان	[۲۹-۲۵-۱۲]
۵	نظارت ضعیف	[۱۲]
۶	جبران بی‌عدالتی‌ها	[۳۵-۳۴-۳۳-۳۲-۳۱-۳۰-۲۸-۱۷-۱۲]
۷	روابط شخصی با مدیران	[۳۷-۳۶-۱۲]
۸	حقوق و مزایای ناکافی	[۴۱-۴۰-۳۹-۳۸-۲۴-۱۷-۱۶-۱۲]
۹	تقابل سیاسی کارکنان با مدیران	[۴۲-۲۵-۱۲]



ردیف	عامل مؤثر بر کم‌کاری	مطرح شده توسط (نویسنده/ پژوهشگر)
۱۰	خصوصیت و تعارض‌های شخصی	[۴۷-۴۶-۴۵-۴۴-۴۳-۴۲-۳۸-۲۵]
۱۱	شایعه‌سازی	[۴۲-۲۵]
۱۲	مقاومت در برابر دستورها	[۴۳]
۱۳	کینه‌توزی و انتقام‌جویی	[۴۳]
۱۴	طفره رفتن از کار	[۴۳]
۱۵	انطباق نداشتن منافع کارکنان با سازمان	[۴۹-۴۸]
۱۶	برانگیزاننده نبودن کار	[۵۱-۵۰-۳۸-۳۲-۳۱-۲۵]
۱۷	مؤثر نبودن روش‌های کاری مدیران	[۳۸-۲۵]
۱۸	نامناسب بودن سیستم پاداش	[۵۲-۴۹-۳۸-۳۷-۳۶-۳۲-۳۱-۲۷-۲۵-۱۶]
۱۹	در اولویت قرار نداشتن کار مورد نظر	[۴۹-۳۸-۲۵]
۲۰	روشن نبودن انتظاراتها	[۳۸-۲۵-۱۶]
۲۱	روشن نبودن نقش‌ها و چگونگی انجام کار	[۳۸-۲۷-۲۵]
۲۲	عدم درک ضرورت و اهمیت کار	[۳۸]
۲۳	فرسودگی شغلی	[۳۸-۲۵]
۲۴	عوامل استرس‌زا	[۵۶-۵۵-۵۴-۵۳-۵۲-۴۴-۴۳-۱۷]
۲۵	نبود وجدان کاری	[۵۸-۵۷]
۲۶	نبود مسئولیت‌پذیری	[۵۸-۵۷]
۲۷	رکود و تورم	[۲۴]
۲۸	ارزشیابی نامناسب کارکنان	[۴۹-۲۴-۲۵-۱۶]
۲۹	ضعف در آموزش کارکنان	[۶۲-۶۱-۶۰-۵۹-۱۶]
۳۰	جایگاه اجتماعی نازل	[۲۴-۱۷]
۳۱	توجه نکردن به توانمندسازی	[۶۶-۶۵-۶۴-۶۳]
۳۲	توجه نکردن به رفاه اجتماعی	[۶۷]
۳۳	توجه نکردن به مشارکت کارکنان	[۷۰-۶۹-۶۸]
۳۴	جامعه‌پذیری ناقص کارکنان در سازمان	[۷۷-۷۶-۷۵-۷۴-۷۳-۷۲-۷۱]
۳۵	فشار روانی	[۸۳-۸۲-۸۱-۸۰-۷۹-۷۸]
۳۶	غیبت بیش از حد	[۸۶-۸۵-۸۴]
۳۷	تناسب نداشتن شغل با شاغل	[۱۶-۱۲]
۳۸	تعطیلی زیاد در کشور	[۱۲]
۳۹	هماهنگی نداشتن بین کارمند و مدیر	[۱۲]
۴۰	بی‌تفاوتی کارکنان	[۱۷-۱۲]
۴۱	اقتصاد متکی به نفت	[۱۲]
۴۲	تفاوت در نوع استخدام	[۱۲]



ردیف	عامل مؤثر بر کم‌کاری	معطرح شده توسط (نویسنده/ پژوهشگر)
۴۳	وجود بروکراسی فربه	[۱۲-۱۶]
۴۴	فناوری‌های مزاحم	[۱۲-۱۶]
۴۵	بی‌برنامگی سازمانی	[۱۲]
۴۶	راهبردهای مخرب	[۱۲-۳۶-۳۷]
۴۷	ماهیت و ویژگی ذاتی کار	[۱۲-۲۸-۳۳-۳۶-۳۷]
۴۸	بار کاری زیاد	[۱۲]
۴۹	انحراف‌های اجتماعی	[۷-۱۲-۱۶]
۵۰	وجود نداشتن معنویت در سازمان	[۱۶]
۵۱	نظم سازمانی ضعیف	[۱۶]
۵۲	اعتماد به نفس ضعیف	[۱۶]
۵۳	نداشتن درک صحیح از کار گروهی	[۱۶-۲۵-۳۱-۳۲-۳۶-۳۷-۴۶-۴۷]
۵۴	نداشتن صبر و حوصله	[۱۶]
۵۵	روحیه فردگرایی	[۱۶-۲۵-۳۱]
۵۶	راحت‌طلبی افراطی	[۱۶]
۵۷	وجود نداشتن فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر	[۱۶]
۵۸	وجود نداشتن دانش و مهارت کافی	[۱۶]
۵۹	وجود نداشتن ارتباط‌های مناسب	[۱۶-۲۷-۳۶-۳۷-۴۶-۴۷-۴۹-۸۷-۸۸]
۶۰	مقابله با استقلال کارکنان	[۱۶-۴۹-۸۹-۹۰]
۶۱	مشکلات اخلاقی و تفکیک نشدن جنسیتی	[۱۶]
۶۲	نبود فرهنگ کار سیستمی	[۱۶-۵۲]
۶۳	نداشتن احساس تعلق و اشتیاق	[۹۱]
۶۴	وجود نداشتن رهبری قوی	[۳۱-۳۲-۹۱-۹۲-۹۳]
۶۵	وجود نداشتن فرصت‌های رشد و توسعه	[۳۱-۳۲-۳۶-۳۷-۵۰-۵۱-۵۲-۹۱]
۶۶	وجود نداشتن اعتماد سازمانی	[۲۸-۳۱-۳۲-۳۳-۳۵-۳۶-۳۷-۹۱]
۶۷	وجود نداشتن قرارداد روانی	[۳۱-۳۲-۹۱]
۶۸	نبود احساس ارزشمندی از سوی کارکنان	[۳۱-۳۲-۵۲-۹۱]
۶۹	وجود نداشتن امنیت شغلی	[۲۸-۳۳-۳۶-۳۷-۵۰-۵۱-۸۷-۸۸-۸۹-۹۱]
۷۰	وجود نداشتن حمایت سازمانی	[۳۴-۵۲-۸۷-۸۸-۹۱]
۷۱	تعصب‌های دینی و مذهبی	[۹۴-۹۵]
۷۲	وجود نداشتن بازخورد سازنده	[۹۰-۹۶]
۷۳	طرز فکر کارکنان	[۴۶-۴۷-۵۲]



موارد بیان شده مجموعه‌ای از عواملی به‌شمار می‌آیند که در ادبیات پژوهش به آنها اشاره شده است. البته باید به این نکته توجه داشت که کم‌کاری با بیکاری مطلق متفاوت است. کم‌کاری تأکید بر این موضوع دارد که هرچند بهره‌وری نهایی نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است، اما در حد مطلوب نیست. به عبارت دیگر، برای مثال نیروی کار به‌جای ۸ ساعت کار در روز، ۵ ساعت کار می‌کند. در نتیجه ۳ ساعت کم‌کاری وجود دارد. تفاوت آن با بیکاری آن است که در این حالت بهره‌وری نهایی کار معادل صفر است [۹۸].

ب) مصاحبه با خبرگان، مطابق لیست ارائه شده در جدول شماره ۲:

جدول ۲. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نام سازمان	تعداد
۱	اداره کل آموزش و پرورش استان قم	۶
۲	مدیریت شعب بانک توسعه صادرات استان قم	۵
۳	اداره کل بهزیستی استان قم	۶
۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان قم	۷
۵	دانشگاه قم	۲
۶	شهرداری قم	۴
۷	دانشگاه ادیان و مذاهب استان قم	۳
۸	وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی - تهران	۲
۹	فرماندهی انتظامی استان‌های قم، تهران و اصفهان (ناجا)	۲
۱۰	دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا - تهران	۲
۱۱	نهاد رهبری در دانشگاه تهران	۴
۱۲	اتاق اصناف استان قم	۳
۱۳	جامعه هتلداران استان قم	۴
۱۴	سازمان صنایع هوایی وزارت دفاع - تهران	۲
جمع	۱۴	۵۲



۴-۶-۲- تحلیل داده‌ها

استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی گرانهیم و لودمن (۲۰۰۶)^۱ و استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای آنالیتیکس ۲۰۲۱ برای سازماندهی داده‌های متنی

مراحل: اول- استخراج مضامین کلان، دوم- تشکیل طبقه‌های فرعی و اصلی، سوم- طبقه‌بندی کدهای مشابه، چهارم- حذف کدهای همپوشان، پنجم- کدگذاری، ششم- استخراج واحدهای معنا

پرسش‌های راهنمای انجام مصاحبه‌ها و تحلیل محتوای اسناد در این پژوهش مطابق جدول شماره ۳ عبارت است از:

جدول ۳. سوالات مصاحبه

شماره	سوال
۱	چه قدر با پدیده سولجرینگ آشنایی دارید؟
۲	آیا در سازمان شما پدیده سولجرینگ مشاهده شده است؟ اگر بله، می‌توانید مثال‌هایی از آن را بیان کنید؟
۳	به نظر شما چه عواملی باعث ایجاد سولجرینگ در محیط کار می‌شود؟
۴	سولجرینگ چه تاثیری بر عملکرد و سازمان شما دارد؟
۵	آیا در سازمان شما تا به حال تدابیری برای مقابله با سولجرینگ اتخاذ شده است؟ اگر بله، چه اقداماتی بوده‌اند؟
۶	مدیران و رهبران سازمان در مقابله با پدیده سولجرینگ چه نقشی می‌توانند داشته باشند؟
۷	آیا تأمین نیروی کار متخصص و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند به پیشگیری از سولجرینگ کمک کند؟
۸	چه تجربیات و آموزه‌هایی از مواجهه با سولجرینگ در سازمان شما وجود دارد که می‌تواند به دیگران پیشنهاد دهید؟
۹	آیا ابزارها و فناوری‌های مدرن می‌توانند به مدیران کمک کنند تا سولجرینگ را تشخیص دهند و مقابله با آن را سریع‌تر انجام دهند؟
۱۰	آیا سازمان شما برنامه‌هایی برای آموزش و افزایش آگاهی کارکنان درباره اثرات منفی سولجرینگ دارد؟
۱۱	آیا محیط کاری شما انعطاف‌پذیری کافی را برای جلوگیری از وقوع سولجرینگ دارد؟
۱۲	آیا سازمان شما سیاست‌هایی برای ارزیابی، تشویق و پاداش کارکنانی که به جای حضور بی‌مورد، به تولید و ارائه ارزش افزوده می‌پردازند، دارد؟
۱۳	آیا سیاست‌های منابع انسانی سازمان شما بر روی ارتقاء انگیزش و مشارکت کارکنان تمرکز دارد؟
۱۴	آیا وضعیت اقتصادی و شرایط کاری فعلی بر روی ایجاد یا کاهش پدیده سولجرینگ در سازمان شما تأثیر دارد؟
۱۵	به عنوان یک مدیر ارشد در سازمان خود چه اقداماتی برای ایجاد فرهنگ کاری سالم و جلوگیری از وقوع سولجرینگ می‌توانید انجام دهید؟
۱۶	ارتباطات سازمانی و روابط بین افراد چه نقشی در پیشگیری از سولجرینگ دارد؟
۱۷	مواجهه کارکنان و مدیران با پدیده سولجرینگ در زمینه‌های مختلف چه تفاوت‌هایی دارد؟

1. Graneheim & Lundman[97]



مصاحبه‌ها با دریافت اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط شد. ۶۰ مصاحبه انجام شد و بعد از بررسی محتوای ۵۲ مصاحبه از ۶۰ مصاحبه اشباع نظری در گردآوری داده‌ها حاصل شد. زمان مصاحبه تلفنی ۴۰ دقیقه و حضوری حدود ۶۰ دقیقه بوده است.

۱- یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان از کشف ۱۱۵ عامل مؤثر بر کم‌کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی است که در ۹ حیطه دسته‌بندی می‌شوند. هر یک از حیطه‌ها ترکیبی از عوامل پدیدآورنده کم‌کاری ناظر بر کارکنان یا مدیران هستند که به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان تعدادی راهکار برای آنها ارائه شده است، سپس برای هر حیطه تعدادی راهبرد فرعی استخراج شده است که در نهایت راهبردی کلی معرفی می‌شود. دلالت هر یک از راهبردهای احصا شده بر راهبردهای ماتریس استوارت- براون می‌تواند راهنمایی باشد تا در صورتی که عوامل حیطه مدنظر در سازمان غالب شد، از استانداردهای استوارت و براون در شرایط مشابه استفاده شود. برای جمع‌بندی یافته‌ها نیز الگویی ارائه خواهد شد که به برخی پیامدهای حاصل از اجرای راهبردها اشاره می‌کند (پس‌زمینه سفید: استخراج شده از مصاحبه‌ها/ زیر خط‌دار: موارد ناظر بر کارکنان)

عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه اجتماعی، مطابق جدول شماره ۴ عبارت است از:

جدول ۴. تجمع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌های مربوط به حیطه اجتماعی

اول- حیطه اجتماعی

عامل (پدیده سولجریک/ کم‌کاری)	حیطه	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا ماتریس استوارت و براون
عدم مسئولیت‌پذیری	آزادی	ایجاد سیستم‌های پاسخگویی	ایجاد محیط کاری امن، حمایتی و شاد برای کارکنان	استراتژی حمایتی با ترویج فرهنگ رشد و پیشرفت	Loyal Soldier
جاذبه اجتماعی نازل		برگزاری برنامه‌های گروهی و مشورتی	ایجاد و ترویج فرهنگ رشد و پاسخگویی بین کارکنان و مدیران		
تعطیلی زیاد در کشور		ترویج فرهنگ رشد و پیشرفت			
انحرافات اجتماعی					
مسائل خانوادگی					
عدم توجه به رفاه اجتماعی					
عدم وجود همکاران، همدلی و صمیمیت					

تعداد ۹ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۴ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه‌شونده شماره ۵: (من نه مشاور هستم نه روانشناس، اما به تجربه به من ثابت شده است کارگری که در خانه درگیری داشته باشد، هیچ حسی نسبت به کار نخواهد داشت). در رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع پاسخگویی ناظر بر مسئولیت‌پذیری و انحراف‌ها است. برنامه‌های گروهی و مشورتی ناظر بر مسائل خانوادگی، صمیمیت و همکاری است و فرهنگ رشد و پیشرفت در ارتباط با جایگاه اجتماعی و موضوع تعطیلی و ... است. بهترین راهبرد در چنین شرایطی حمایت از کارکنان و ارتقای حس مسئولیت و همکاری در آنان است. دلالت راهبردهای حیطه اجتماعی بر ناحیه سرباز وفادار در ماتریس استوارت-براون از حیث تمرکز بر مسئله همکاری، ارتقا و توسعه افراد، رعایت استانداردهای سازمان و حفظ کارکنان است.

عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه اقتصادی، مطابق جدول شماره ۵ عبارت است از:

جدول ۵. تجميع عوامل مستخرج از ادبيات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه اقتصادی

دوم- حیطه اقتصادی

عامل (پدیده سولجرینگ/کم کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب با ماتریس استوارت و براون
چند شغله بودن کارکنان	توسعه‌دهنده	تامین منابع مالی لازم	تدوین سیستم پاداش و پرداخت عادلانه و متناسب با سابقه و تخصصی کارکنان	استقرار سیستم پاداش و پرداخت مبتنی بر عملکرد به همراه فرصت سرمایه‌گذاری برای کارکنان	Free Agent
حقوق و مزایای ناکافی		اصلاح ساختار پاداش و پرداخت	ارائه تسهیلات و مشوق‌های اقتصادی مبتنی بر عملکرد برای افزایش انگیزه و تعهد کارکنان		
نامناسب بودن سیستم پاداش		حمایت از ایده‌های داخلی	ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای کارکنان		
رکود و تورم		ارائه تسهیلات و مشوق‌ها			
اقتصاد متکی به نفت					
عدم وجود امنیت شغلی					
نبود نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی					
تبعیض در پرداخت‌ها					

تعداد ۸ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۱ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.

مصاحبه‌شونده شماره ۲۸: (من متوجه هستم که پرداخت‌های یکسان نیز راه‌حل مناسبی برای سازمان‌ها نیست و هر یک از کارکنان شرایط، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص خود را دارند، اما این رتبه‌بندی نباید به گونه‌ای انجام شود که حس بی‌عدالتی و تبعیض در



حقوق‌ها را به انسان دهد. بلکه اگر استدلال درستی در پس تفاوت‌ها باشد، می‌تواند معترضان را متقاعد کند).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع تأمین منابع مالی ناظر بر کفایت حقوق و مزایا، اقتصاد متکی به نفت و رکود و تورم است. اصلاح ساختار پرداخت و پاداش ناظر بر نامناسب بودن سیستم پاداش و تبعیض در پرداخت‌ها است، حمایت از ایده‌های داخلی در راستای عامل توجه به شایستگی است و موضوع تسهیلات و مشوق‌ها می‌تواند روی چند شغله بودن تأثیرگذار تلقی شود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی استقرار سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر عملکرد به همراه فرصت سرمایه‌گذاری برای کارکنان است. دلالت راهبردهای حیطه اقتصادی بر ناحیه نیروهای آزاد در ماتریس استوارت - براون از حیث تمرکز بر مسئله جذب افراد با مهارت بالا، شکل‌گیری رقابت درونی و سازنده و ارتقای عملکرد کلی سازمان است. عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه سازمانی، مطابق جدول شماره ۶ عبارت است از:

جدول ۶. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه سازمانی

سوم - حیطه سازمانی

عامل (پدیده سولجینگ/کم کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تفسیر یا ماتریس استوارت و براون
برکنش‌کننده نبودن کار	بنیادی	تدوین شرح وظایف دقیق	بازنگری و اصلاح ساختار و فرآیندهای سازمانی به منظور ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و مبتنی بر ارزش‌های سازمانی	بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی مبتنی بر سیستم‌های گزارش دهی و پاسخگویی	commited expert
روشن نبودن انتظارات		اصلاحات ساختاری	ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و مبتنی بر ارزش‌های سازمانی		
عدم درک ضرورت و اهمیت کار		اصلاح و تلفیق فرهنگ سازمانی	ایجاد سیستم‌های گزارش دهی و فرهنگ پاسخگویی		
عدم درگوشی کارکنان		استقرار سیستم مدیریت کیفیت			
عدم توجه به مشارکت کارکنان		استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی			
جمله پاداشی ناهمگام کارکنان در سازمان		ایجاد سیستم‌های انگیزشی			
وجود بروزگرایی فرد					
نبی برنامگی سازمانی					
راهبردهای مغرب					
نظم سازمانی ضعیف					
نکات به اشتغال کارکنان					
عدم احساس تعاطی و اشتیاق					
عدم وجود ارزشهای رشد و توسعه					
عدم وجود اعتماد سازمانی					
عدم حمایت سازمانی					
آپوسازی ناموفق در سازمان					
عدم وجود خدمات مشاوره ای و روانشناختی					
عدم پایبندی سازمان به تعهدات خود					
مستطع بودن بیش از حد سازمان					
بطلان سازمانی تعمیم یافته					
عدم وجود شفافیت					
عدم وجود تعهد سازمانی					
کنترل‌های افراطی					

تعداد ۲۳ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۵ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۱۹: (بله به قول شما چتر سازمان باید همیشه بر سر کارکنان باز باشد. حالا این چتر می‌تواند حمایتی، مشاوره‌ای، کنترلی و یا حتی فنی باشد. نیروی سازمان اگر احساس رهاشدگی کند، اولین پیامد آن افزایش بطالت‌ها و پایبند نبودن به شرح وظایف و نقش تعریف شده برای اوست).

در رابطه با راهکارهای مطرح‌شده، موضوع تدوین دقیقی شرح وظایف ناظر بر روشن شدن انتظارات مدیران از کارکنان و شکل‌گیری نظم و برنامه سازمانی است. اصلاحات ساختاری و فرهنگی ناظر بر الگوسازی، اعتماد سازمانی و جامعه‌پذیری است، استقرار سیستم‌های HRM^۱ و TQM^۲ در راستای تعادل در سلسله مراتب و نیز تزریق انعطاف و شفافیت است و راهکار ایجاد سیستم‌های انگیزشی نیز می‌تواند روی مسائل روان‌شناختی، فرصت‌های رشد، احساس تعلق و اشتیاق تأثیرگذار تلقی شود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی مبتنی بر سیستم‌های گزارش‌دهی و پاسخگویی است. دلالت راهبردهای حیطه سازمانی بر ناحیه نخبگان متعهد در ماتریس استوارت - براون از حیث تمرکز بر مسئله توسعه افراد، مهارت‌های اساسی و نهادینه‌کردن فرهنگ مسئولیت‌پذیری است.

عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه سیاسی، مطابق جدول شماره ۷ عبارت است از:

جدول ۷. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه سیاسی

چهارم - حیطه سیاسی

عامل (پدیده سولجرینگ/ کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا ماتریس استوارت و براون
تقابل سیاسی کارکنان با مدیران	سیاسی	ارتباط نزدیک با کارکنان	ایجاد و ترویج ثبات و امنیت شغلی در سازمان و جامعه	bargain laborer	
مقاومت در برابر دستورات		ایجاد خط مشی محوری	حمایت از دولت و نهادهای قانونی برای ایجاد ثبات و امنیت در جامعه		
تعارضات ارزشی یا قومی		افزایش حمایت‌ها	تقویت جامعه مدنی و استفاده از ابزارهای دیپلماسی سازمانی		
تعارض بر سر دستیابی به منابع					
کاهش برای حفظ امنیت و تأمین‌کنندگی					
کاهش برای حفظ وضع موجود					

تعداد ۶ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که تمام موارد ناظر بر کارکنان می‌باشد.

1. Human Resource Management
2. Total Quality Management



مصاحبه شونده شماره ۳۰: (باید به لحاظ روانی کارکنان زیر نظر گرفته شوند. این بعد روانی تمام ساختار و اهداف ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برای مثال برخی کارمندان به‌طور ذاتی ستیزه‌جو و بعضی به‌طور ذاتی سلطه‌طلب و جاه‌طلب هستند. بنابراین این دو گروه نمی‌توانند مسالمت‌آمیز کنار یکدیگر کار کنند. هنر مدیر در جانمایی درست و سرکوب کردن تعارض‌ها است. البته منظور بنده تضادها و تعارض‌های منفی است).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع ایجاد خط‌مشی محوری ناظر بر مقاومت کارکنان در برابر دستورها و تقابل‌های سیاسی مخرب است. راهکار حمایتی ناظر بر هدایت خصلت جاه‌طلبی و دستیابی به قدرت در مسیر مثبت است و موضوع ارتباط‌های نزدیک و صمیمی نیز می‌تواند روی تمام نزاع‌ها و تعارض‌ها به‌شکل کلی تأثیرگذار تلقی شود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی تقویت جامعه مدنی و استفاده از ابزارهای دیپلماسی سازمانی برای ارتقای امنیت شغلی در سازمان است. دلالت راهبردهای حیطه سیاسی بر ناحیه کارکنان مزدور در ماتریس استوارت- براون از حیث تمرکز فرصت‌طلبی کارکنان، احتمال ناسازگاری و ترک خدمت زیاد، ورود نکردن به مسیر توسعه و رضایت به حداقل‌ها است.

عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه فرآیندی، مطابق جدول شماره ۸ عبارت است از:

جدول ۸. تجميع عوامل مستخرج از ادبيات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه فرآیندی

پنجم - حیطه فرآیندی				
عوامل (پدیده سولجیونیک/ کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی
کاهش تعهد	۱.۲.۳	ایجاد سیستم‌های نظارتی	استانداردهای و بهبود فرآیندهای کاری به منظور افزایش سرعت، دقت و کیفیت کار	loyal soldier استانداردهای، ساختار، ساز و بوم فرآیندهای کاری یا آدوماسیون و بهبود سیستم‌های ارتباطی
جبران هم‌زمانی خط		استانداردهای فرآیندها	استفاده از روش‌های نوین مدیریت فرآیند مانند شش، سیگما و تاپ برای بهبود مستمر فرآیندها	
عدم انعطاف و تنگنا در ساختار		استفاده از فناوری اطلاعات	آدوماسیون و سامه سازی فرآیندها	
عدم کسب تکنیکات و تجربه‌ها		ایجاد سیستم‌های بازخوردگیری	بهبود سیستم‌های ارتباطی و استفاده از شاخصهای کلیدی عملکرد KPI	
روشن نبودن نقش‌ها و چگونگی انجام کار		توضیح و تفهیم سامه	توضیح و تفهیم سامه	
از بین رفتن تعهد		تجربه و تحلیل فرآیندها	تجربه و تحلیل فرآیندها	
عدم توانایی در استفاده از تکنیک‌های		استفاده از تکنیک‌های	استفاده از تکنیک‌های	
عدم توانایی در فرآیند		بهبود فرآیند	بهبود فرآیند	
کاهش توانایی در انجام کار		تجربه و تفهیم سامه	تجربه و تفهیم سامه	
عدم توانایی در انجام کار		تجربه و تفهیم سامه	تجربه و تفهیم سامه	
عدم توانایی در انجام کار		تجربه و تفهیم سامه	تجربه و تفهیم سامه	
عدم توانایی در انجام کار		تجربه و تفهیم سامه	تجربه و تفهیم سامه	
عدم توانایی در انجام کار		تجربه و تفهیم سامه	تجربه و تفهیم سامه	
عدم توانایی در انجام کار		تجربه و تفهیم سامه	تجربه و تفهیم سامه	
عدم توانایی در انجام کار		تجربه و تفهیم سامه	تجربه و تفهیم سامه	

تعداد ۲۳ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۷ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۲۲: (بینید کارکنان باید دیده بشوند، کار خوب باید دیده بشود، تشویق شود و پاداش بگیرد. باید نشان بدهیم که چهاردانگ حواس ما به خروجی کار هست. وقتی بالادستی‌ها به جزئیات اهمیت دهند نیروهای عملیاتی پایین هرم احساس استقلال و ارزشمندی بیشتری خواند داشت).

رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع ایجاد سیستم‌های نظارتی و بازخوردگیری، ناظر بر جبران بی‌عدالتی‌ها، ارزشیابی نکردن مناسب و بارکاری زیاد است. تقویت رقابت سالم ناظر بر روزمرگی، اهمال‌کاری و کارزدگی است. استفاده از فناوری اطلاعات در راستای رفع عواملی چون وجود نداشتن ارتباطات یا بازخوردگیری مناسب است و راهکار تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندها بر عواملی نظیر دخالت نداشتن در فرایند تصمیم‌گیری، تفاوت در نوع استخدام و رضایت نداشتن از شغل و مزایای آن مؤثر خواهد بود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی، استقرار سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر عملکرد به همراه فرصت سرمایه‌گذاری برای کارکنان است. دلالت راهبردهای حیطه اقتصادی بر ناحیه نیروهای آزاد در ماتریس استوارت-براون از حیث تمرکز بر مسئله جذب افراد با مهارت بالا، شکل‌گیری رقابت درونی و سازنده و ارتقای عملکرد کلی سازمان است.

عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه فردی، مطابق جدول شماره ۹ عبارت است از:

جدول ۹. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه فردی

ششم- حیطه فردی

عامل (پدیده سولجرینگ/ کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد و تئیه ای	راهبرد شرکتی	تأثیر یا ماتریس استوارت و براون
خصوصیت و تعارضات شخصی	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲ ۱۳ ۱۴ ۱۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲ ۱۳ ۱۴ ۱۵	ارائه مشاوره و روانشناسی	ارتقای مهارت‌های فردی و انگیزه کارکنان	bergain labor
کینه توزی و انتقام جویی			شناسایی و ارتقاء استعدادها	ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان	
مقاومت و رخن از کار			برگزاری دوره های مهارتی	توسعه فرهنگ فردی در بین کارکنان	
در اولویت قرار نداشتن کار مورد نظر			ایجاد محیط کاری شاد و پر نشاط		
فشار روانی					
بی‌تفاوتی کارکنان					
انتقاد به نفس ضعیف					
نداشتن حس و حسوسه					
روحمه فرد گرایی					
عجز فکر کارکنان					
مشکلات جسمانی					
السرودگی کارکنان					
عدم نظم‌گر					
احساسی ناامیدی					
عدم تعادل بین کار و زندگی					

تعداد ۱۵ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که تمامی آنها ناظر بر اقدامات کارکنان می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۱۳: (شما فکر می‌کنید مسئله بیمه کارکنان در همه مشاغل چرا اجباری است؟ دلیل آن این است که سلامت جسمانی کارکنان در شرکت‌ها و سازمان‌ها تضمین شود، زیرا سلامت جسمانی آغاز و ورودی تمام اتفاق‌ها و حالت‌های انسانی است. شکل‌دهی یک تعادل پایدار میان بعد جسمانی و روحی بسیار اهمیت دارد. در رابطه با محیط کار و محیط زندگی نیز همین‌طور. رعایت تعادل در این زمینه به‌طور قطع تأثیر مستقیم بر بهره‌وری دارد).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، موضوع ارائه مشاوره و روان‌شناسی، ناظر بر احساس ناامیدی، افسردگی کارکنان و اعتماد به نفس ضعیف است. برگزاری دوره‌های مهارتی ناظر بر نداشتن تمرکز و نداشتن صبر و حوصله است، ایجاد محیط کاری شاد و پر نشاط در راستای رفع عواملی چون فشار روانی یا خصومت و تعارض‌های شخصی است و راهکار شناسایی و ارتقای استعدادها بر عواملی نظیر طرز فکر کارکنان و بی‌تفاوتی کارکنان مؤثر خواهد بود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی ارتقای انگیزه و مهارت‌های بین‌فردی زیر سایه سلامت جسمی و روانی است. دلالت راهبردهای حیطه فردی بر ناحیه کارکنان مزدور در ماتریس استوارت- براون از حیث تمرکز بر تأکید بر وظایف، کاهش ترک خدمت و تضمین حداقل‌ها است.

عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه فرهنگی، مطابق جدول شماره ۱۰ عبارت است از:

جدول ۱۰. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه فرهنگی

هفتم- حیطه فرهنگی

عامل (پدیده سولجرینگ / کم‌کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه‌ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا ماتریس استوارت و براون
فرهنگ شفاهی ضعیف سازمان به جامعه	فرهنگ	ترویج فرهنگ ارتقاء و تلاش	ترویج فرهنگ کار و تلاش، نظم و انضباط. و تعهد در سازمان	ترویج فرهنگ کار، تلاش، نظم و تعهد در سازمان	loyal soldier
بی‌توجهی و عدم احترام کارکنان		تقویت ارزش‌های عمومی	ترویج فرهنگ کار و تلاش و تعهد در سازمان		
شایعه سازی		برگزاری برنامه‌های فرهنگی			
نبود وجدان کاری					
عدم وجود عضویت در سازمان					
راضیت شفاهی افراطی					
عدم وجود فرهنگ ادب به معروف و نهی از منکر					
مشکلات اخلاقی و عدم تفکیک جنسیتی					
نبود فرهنگ کار سیستمی					
تخصیص دینی و مذهبی					
ضعیف فرهنگ خلاقیت و پویایی					
رواج فرهنگ شفاهی اجتماعی					
ایمان و اعتقادات ضعیف					
ناپایداری فرهنگی					

تعداد ۱۴ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۷ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه‌شونده شماره ۱۷: (همان‌طور که راهبرد کلان سازمان قابل تعریف است، ارزش‌ها و فرهنگ ساری در آن نیز قابل تعیین است. بعضی سازمان‌ها چندگانگی در ارزش دارند چراکه یکپارچگی لازم در کارکنان آنها نیست. این چندگانگی به یک ناپایداری منتهی می‌شود که حاصل آن چیزی نیست جز تعارض).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، ترویج فرهنگ ارتقا و تلاش، ناظر بر راحت‌طلبی افراطی، بی‌تعهدی و التزام نداشتن کارکنان و رواج فرهنگ تنبلی اجتماعی است. برگزاری برنامه‌های فرهنگی ناظر بر فرهنگ شغلی ضعیف حاکم بر جامعه و نبود وجدان کاری است، تقویت ارزش‌های معنوی نیز در راستای رفع عواملی چون ایمان و اعتقادهای ضعیف، وجود نداشتن معنویت در سازمان و تعصب‌های دینی و مذهبی است. بهترین راهبرد در چنین شرایطی ترویج فرهنگ کار، تلاش، نظم و تعهد در سازمان است. دلالت راهبردهای حیطه فرهنگی بر ناحیه سربازان وفادار در ماتریس استوارت- براون از جهت تمرکز تأکید بر تناسب سازمانی، همکاری و حفظ کارکنان به صورت بلندمدت است.

عوامل موثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه فنی، مطابق جدول شماره ۱۱ عبارت است از:

جدول ۱۱. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه فنی

هشتم - حیطه فنی

عامل (پدیده سولجرینگ/ کم کاری)	دسته	راهکار	راهبرد وظیفه ای	راهبرد شرکتی	تناسب با ماتریس استوارت و براون			
نامناسب بودن محیط	3	به روز رسانی و نگهداری تجهیزات و فناوریها	تدوین و اجرای برنامه‌ای جامع برای به‌روزرسانی و نگهداری تجهیزات و فناوری‌های موجود در سازمان.	اجرای برنامه ای جامع برای نگهداری و به‌روزرسانی تجهیزات و به‌کار گیری فناوری های نوین در سازمان	free agent			
فرسودگی شغلی		ارائه آموزش های لازم به کارکنان	استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، رباتیک و اینترنت اشیا برای افزایش سرعت، دقت و کارایی فرآیندها.					
عوامل استرس زا		استخدام متخصصان فنی						
تخصص گرایی افراطی		استفاده از فناوری‌های نوین						
عدم تناسب شغل با شایستگی								
فناوری‌های مازاحم								
ماهیت و ویژگی ذاتی کار								
عدم وجود دانش و مهارت کافی								
عدم وجود فرآیند روانی								
ایزار و تجهیزات نامکفی								
تغلب عملکردی تکنولوژیکی								
عدم قطعیت بالا								
پیچیدگی افراطی								
اطلاعات ناقص یا غلط از شغل یا سازمان								

تعداد ۱۴ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که ۴ مورد قابل توجه کارکنان و مابقی ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.



مصاحبه شونده شماره ۲: (بله شما بهتر می‌دانید که در دنیای امروز جنگ اصلی بر سر اطلاعات است. هر سازمانی اطلاعات بیشتری از زمینه کاری خود در اختیار داشته باشد، برنده است. حالا این اطلاعات می‌تواند شامل اطلاعات بازار، صنعت، رقبا، مشرب ملی و ... شود. اطلاعات کافی روی محیط هم مؤثر است. محیطی که دیتای زیادی در آن وجود داشته باشد، پیچیده می‌شود یا محیطی که کمبود دیتا در مورد آن باشد، پر ابهام و بدون اطمینان کافی خواهد بود).

در رابطه با راهکارهای مطرح شده، به‌روزرسانی و نگهداری تجهیزات، ناظر بر عقب‌ماندگی فناورانه و ابزار تجهیزات ناکافی است. ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان ناظر بر عوامل استرس‌زا، فناوری‌های مزاحم، ماهیت و ویژگی ذاتی کار و وجود نداشتن دانش و مهارت کافی است. استفاده از متخصصان فنی نیز در راستای رفع عواملی چون وجود قرارداد روانی، فرسودگی شغلی و تخصص‌گرایی افراطی است و راهکار استفاده از فناوری‌های نوین نیز در جهت مواجهه با عواملی چون نداشتن قطعیت بالا، پیچیدگی افراطی و کمبود اطلاعات در سازمان می‌باشد. بهترین راهبرد در چنین شرایطی اجرای برنامه‌ای جامع برای نگهداری و به‌روزرسانی تجهیزات و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در سازمان است. دلالت راهبردهای حیطه فنی بر ناحیه نیروهای آزاد در ماتریس استوارت- براون از حیث تأکید بر مسئله وظایف پیچیده و جذب افراد ماهر، کنار گذاشتن افراد با عملکرد پایین و توسعه و آموزش برای نیروهای سطح بالا و ایجاد کننده ارزش افزوده است.

عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری کارکنان در حیطه مدیریتی، مطابق جدول شماره ۱۲ عبارت است از:

جدول ۱۲. تجمیع عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه‌ها مربوط به حیطه مدیریتی

نهم- حیطه مدیریتی

عامل (پدیده سولجینگ/ کم کاری)	دسته	راهکار	راهبرد و وظیفه ای	راهبرد شرکتی	تناسب یا مغایرت استوارت و براون
عدم تعهد رهبری قوی	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	تقویت مهارت های مدیریتی	ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران در سطوح مختلف سازمان.	ارتقای مهارت‌های	comitted expert
عدم هماهنگی بین کارمند و مدیر		تفویض اختیار به کارکنان	ایجاد سیستم‌های مدیریتی آزرش برای نظارت و کنترل عملکرد کارکنان.	مدیریتی در سطوح	
موتور نبودن روش های کاری مدیران		برگزاری جلسات منظم	ایجاد سیستم های شفاف و عادلانه مبتنی بر اعتماد و احترام	مختلف و استفاده	
روایت شخصی با مدیران				از سیستم هایی	
عدم وجود رهبری قوی				شفاف جهت نظارت و کنترل	

تعداد ۵ عامل، ذیل این حیطه قرار می‌گیرند که تمامی آنها ناظر بر اقدامات مدیران می‌باشد.

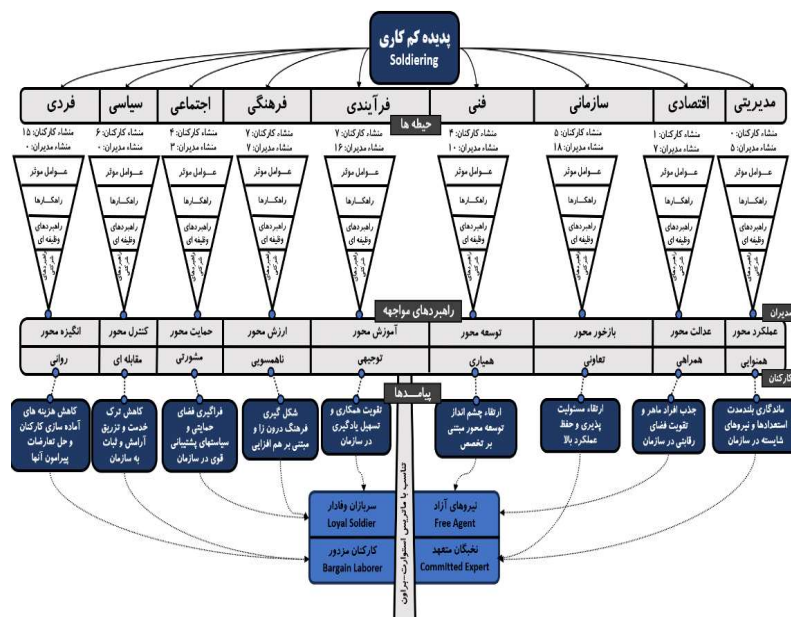


با توجه به اینکه تمامی عوامل این حیطه از پژوهش‌های پیشین استخراج شده است، هیچ نقل قولی از مصاحبه‌شوندگان ذکر نشده است. در رابطه با راهکارهای مطرح شده نیز موضوع تقویت مهارت‌های مدیریتی، ناظر بر بی‌کفایتی مدیران، مؤثر نبودن روش‌های کاری مدیران و روابط شخصی با مدیران است. تفویض اختیار به کارکنان ناظر بر وجود نداشتن رهبری قوی است و راهکار برگزاری جلسه‌های منظم بر عواملی نظیر هماهنگی نداشتن بین کارمند و مدیر مؤثر خواهد بود. بهترین راهبرد در چنین شرایطی، ارتقای مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف و استفاده از سیستم‌هایی شفاف برای نظارت است. دلالت راهبردهای حیطه مدیریتی بر ناحیه نخبگان متعهد در ماتریس استوارت- براون از حیث تأکید بر مسئولیت‌پذیری زیاد و توسعه برای مشاغل آینده است.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف نهایی این پژوهش، واکاوی راهبردهای مواجهه سازمان‌های دولتی ایران با پدیده کم‌کاری سازمانی بوده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بخش دولتی ایران در ۹ حیطه (اجتماعی/ اقتصادی/ فرهنگی/ سیاسی/ فنی/ مدیریتی/ فردی/ سازمانی/ فرایندی) با مسئله کم‌کاری سازمانی دست به گریبان است. هر کدام از این حیطه‌ها شامل عوامل مؤثر بر متغیر وابسته و همچنین راهکارها و راهبردهایی برای تأثیرگذاری روی آن می‌باشند. یافته‌های این پژوهش، نوعی گونه‌شناسی جدید علمی از انواع راهکارها و راهبردهای خرد و کلان به ادبیات کم‌کاری یا زیرکاردررو در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد و از طرف دیگر الگویی برای راهنمای عملی مدیران برای شناخت عرصه‌های مختلف اثرگذار بر کم‌کاری سازمانی عرضه می‌کند. اگرچه در پژوهش‌های گذشته به‌صورت پراکنده به عوامل مؤثر بر کم‌کاری سازمانی اشاره شده است، اما تاکنون الگو و چارچوبی جامع به‌عنوان راهنمای پژوهش در این زمینه و همین‌طور راهنمای عمل راهبردننگاری مدیران برای کم‌کاری سازمانی ارائه نشده است. از طرف دیگر، بسیاری از عناصر موجود در این الگو در پژوهش‌های گذشته نیز تأیید شده است. عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری سازمانی مطرح شده در این الگو به جهت حیطه در ۹ دسته و به لحاظ منشأ اثر در ۲ گروه مؤثر، دسته‌بندی شده‌اند که برای هر حیطه راهکارها و

راهبردهایی را در دو سطح پیشنهاد می‌دهد. حاصل قیف راهبردها، به‌دست‌آوردن یک راهبرد کلان در هر حیطه و برای هر یک از گروه‌های مدیران و کارکنان می‌باشد. در ناحیه پایین، الگو پیامدهای اقدام در هر یک از حیطه‌ها جداگانه عنوان شده و تناسب این رشته از راهبردها با هر یک از خانه‌های ماتریس استوارت و براون تعیین شده است. این الگو می‌تواند به‌عنوان الگویی عملی و الهام‌بخش برای مدیران و کارکنان استفاده شود، چراکه به‌صورت گام‌به‌گام از مرحله تشخیص عوامل و جداسازی آنها تا مرحله پیش‌بینی پیامدها، استفاده‌کنندگان را همراهی کرده و از توصیف تا تجویز نقشه روشنی را ترسیم می‌کند (مطابق شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مفهومی پدیده کم کاری و مفاهیم پیرامون آن



در حیطه اجتماعی مطالعات جوانمرد (۱۳۸۹)، سرمد (۱۳۸۸)، فیض و شرفی (۱۳۹۶)، موسوی (۱۳۸۷)، نبوی (۱۳۸۸)، دانایی‌فرد و شول (۱۳۹۵)، کیدل و مارتین (۲۰۰۵) به عواملی از جمله میزان رفاه اجتماعی، انحراف‌های اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و جایگاه اجتماعی اشاره کرده‌اند که در این پژوهش نیز به تأیید مشارکت‌کنندگان رسیده است، اما مصاحبه‌شوندگان در بین ارائه نظرها به عواملی از جمله مسائل خانوادگی و وجود نداشتن همکاری، همدلی و صمیمیت نیز توجه داشتند که در هیچ یک از پژوهش‌های گذشته ذکر نشده است. کارشناسان به عامل بطالت سازمانی تعمیم یافته نیز اشاره کرده‌اند که در اینجا ذیل دسته‌بندی سازمانی قرار گرفت. این عامل با مورد بطالت اجتماعی که در ادبیات پژوهش طاهری و همکاران (۱۳۹۹)، آلساندری^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، گنجعلی (۱۳۹۸) و میرزایی (۱۳۹۶) آن را متذکر شده‌اند، مشابهت دارد؛ اما در این پژوهش‌ها تنها به سه گونه حیطه‌بندی سازمانی، فردی و گروهی پرداخته شده است در حالی که پژوهش حاضر به واسطه یافته‌ها، جزء حیطه گروهی، گونه‌های دیگر را نیز داراست. دیگر تفاوت آن است که پژوهش حاضر بطالت را در سطح سازمان در نظر می‌گیرد در حالی که پژوهش‌های بالا دامنه این معضل را گسترده‌تر و در مقیاس جامعه دیده‌اند.

یافته‌های پژوهش در حیطه اقتصادی شامل مواردی از قبیل تبعیض در پرداخت‌ها و نبود نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی است. این دو عامل که به نقش مالی دپارتمان منابع انسانی اشاره دارد، در ادبیات پژوهش مغفول مانده‌اند. اما عوامل مالی مرتبط با حقوق و مزایای ناکافی، نامناسب بودن سیستم پاداش، وجود نداشتن امنیت شغلی، رکود و تورم در بسیاری از پژوهش‌ها از جمله کراوفورد و همکاران (۲۰۱۸)، بیکر و دمروتی (۲۰۰۸)، رایلی و همکاران (۲۰۰۹)، شک و البرنز (۲۰۱۷)، کشاورز و محیط (۱۳۹۱) و مهاباترا و شارما (۲۰۱۴) و سایر نگارندگان ذکر شده در پیشینه عنوان شده‌اند که بیانگر میزان تأثیر آن در پیدایش پدیده کم‌کاری سازمانی است.

در حیطه سازمانی، نویسندگانی چون هسلین (۲۰۱۶)، حسن‌خانی و همکاران (۱۳۹۸)، دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵)، ژانتوپولو و همکاران (۲۰۱۵)، باور و گرین (۲۰۰۴)، نویانن

1. Alessandri et al



(۲۰۱۰) به عواملی چون جامعه‌پذیری ناقص کارکنان در سازمان، نداشتن حمایت سازمانی، وجود نداشتن اعتماد سازمانی، وجود نداشتن احساس تعلق، اشتیاق و بی‌برنامگی سازمانی اشاره داشته‌اند. اما یافته‌های پژوهش حاضر در رابطه با حیطه سازمانی موفق به افزودن عواملی نظیر نظارت‌های افراطی، وجود نداشتن شفافیت، الگوسازی ناموفق در سازمان، وجود نداشتن خدمات مشاوره‌ای و روان‌شناختی و بطالت سازمانی تعمیم‌یافته، دست پیدا کرده است که در پژوهش‌های دیگر به‌صراحت به‌عنوان عوامل مؤثر بر کم‌کاری سازمانی عنوان نشده‌اند. اما سایر عوامل استخراج‌شده در این حیطه از جمله وجود نداشتن انعطاف سازمانی، مسطح بودن بیش از حد سازمان و پایبند نبودن سازمان به تعهدات خود در پژوهش‌های نجارپور استادی و همکاران (۱۳۸۷)، فن سانی^۱ و همکاران (۲۰۰۳)، آگوندوز و اريلماز^۲ (۲۰۱۸) و النعمی^۳ و همکاران (۲۰۱۰) به‌صورت ضمنی اشاراتی را به عوامل ذکر شده داشته‌اند، اما ارتباطی بین این عوامل و کم‌کاری سازمانی متصور نبوده‌اند.

یکی از حیطه‌هایی که به هیچ عنوان و در هیچ پژوهشی به‌عنوان یک دسته خاص از عوامل مؤثر بر کم‌کاری سازمانی به آن اشاره نشده است، حیطه سیاسی است. فقط دو عامل تقابل سیاسی کارکنان و مدیران (پالیک و تورینی، ۲۰۰۴) و مقاومت در برابر دستورها (جلیک و آهن، ۲۰۰۶) به‌صورت آزاد ذکر شده و تحت هیچ حیطه خاصی قرار نگرفته بودند. یافته‌های این تحقیق شامل چهار عامل سیاسی دیگر از جمله تعارض‌های ارزشی یا قومی، تعارض بر سر دستیابی به منابع، تلاش برای حفظ قدرت و تأثیرگذاری و تلاش برای حفظ وضع موجود است که هیچ نگارنده‌ای تاکنون درباره آنها صحبتی به میان نیاورده است.

از آنجایی که حیطه فرایندی ناظر بر رویه‌های جاری در بخش‌های مختلف سازمان است، لذا پژوهش‌های گذشته هر یک از صاحب‌نظران از زاویه نگاه خود عواملی را مطرح کرده‌اند. آقایان دانایی‌فرد و شول (۱۳۹۵)، نیر و صالح (۲۰۱۸)، آگروال (۲۰۱۴)، دوبیز (۱۹۸۰)، جاج و چندلر (۱۹۹۶) بر تأثیر عوامل نظارت ضعیف، جبران بی‌عدالتی‌ها و انطباق نداشتن منافع کارکنان و سازمان صحه گذاشته‌اند. روشن نبودن نقش‌ها و چگونگی انجام کار، ارزشیابی نامناسب کارکنان، توجه نکردن به توانمندسازی، غیبت بیش از حد، تفاوت در نوع استخدام و

1. Vansaani et al
2. Akgunduz & Eryilmaz
3. Alnuaimi et al



وجود نداشتن بازخورد سازنده، گزیده‌ای از عواملی است که منگوک و همکاران (۲۰۱۶)، دمرتوی (۲۰۱۸)، دانایی‌فرد و شول (۱۳۹۵)، دفت (۲۰۰۳)، اسکات و ژافه (۲۰۰۶) و بذرافشان مقدم و باقرزاده (۱۳۸۳) مورد توجه قرار دادند که در مجموعه مضامین این مطالعه نیز به‌طور کامل جمع‌آوری شده است. اما از آنجایی که کارشناسان، متخصصان و مدیران مشارکت‌کننده در این پژوهش حائز تجربه‌های مفید و مؤثری در زمینه اجرا و اداره بودند، عواملی را برای افزودن به ادبیات پژوهش عنوان کردند که جالب توجه است، ازجمله این عوامل می‌توان به تأثیر سکوت سازمانی، رضایت نداشتن از شغل و مزایای آن، تناسب نداشتن تشویقات و توبیخ‌ها، ارزیابی نشدن نتایج، ایجاد و توسعه سیاست‌های بازدارنده، دخالت نداشتن در فرایندهای تصمیم‌گیری، کارزدگی، روزمرگی سازمانی، اهمال‌کاری سازمان یافته و هویت شغلی ضعیف توجه داشت.

در حیطه فردی، جلینک و آهرن (۲۰۰۶) و منتظری یزدی (۱۳۹۹) پژوهش‌های چشمگیری داشته‌اند. نقطه ضعف این پژوهش‌ها نگاه تک‌بعدی فردی به مسئله است، اما نقطه قوت آنها طیف گسترده عواملی است که ارائه کرده‌اند. پژوهش‌های پالیک و تورینی (۲۰۰۴)، اسپکتو و همکاران (۲۰۱۰)، کاظمی و عطارنیا (۱۳۹۹)، کیتینگ و هسلین (۲۰۲۰)، فدرمن (۲۰۰۹)، بیلوک و کار (۲۰۱۱)، دومن (۲۰۰۸) و ورثی و همکاران (۲۰۱۴) نیز تأثیر عواملی مانند خصومت و تعارض‌های شخصی، کینه‌توزی و انتقام‌جویی، طفره رفتن از کار، در اولویت قرار نداشتن کار مورد نظر، فشار روانی، بی‌تفاوتی کارکنان، نداشتن صبر و حوصله، اعتمادبه‌نفس ضعیف، روحیه فردگرایی و طرز فکر کارکنان را بررسی کرده‌اند، اما عوامل فردی که جنبه درونی بیشتری دارند، در ادبیات پژوهش کمتر مورد بحث قرار گرفته‌اند، ازجمله احساس ناامیدی، تمرکز نداشتن، افسردگی کارکنان یا حتی مشکلات جسمانی و نداشتن تعادل بین کار و زندگی، اینها عواملی هستند که افزودن آنها به خزانه، موضوع خالی از لطف نبوده است و در این پژوهش واکاوی شده‌اند.

یکی از حیطه‌های پر اهمیتی که توجه به آن بر بسیاری از حیطه‌های دیگر نیز تأثیر مثبت می‌گذارد و با توجه به الگوی پژوهش کم‌وبیش در میانه طیف عوامل قابل توجه کارکنان و مدیران واقع شده است، دسته یا حیطه فرهنگی است. نوآوری این پژوهش ارائه برجسب‌های بدیعی نظیر ناپایداری فرهنگی در سازمان، رواج فرهنگ تنبلی اجتماعی، ایمان و اعتقادهای



ضعیف و ترویج فرهنگ خلاقیت و پویایی در حیطه فرهنگی است. کاهش یا افزایش در این عوامل می‌تواند به حکم اثر پروانه‌ای تأثیرات شگرفی را روی معضل کم‌کاری سازمانی داشته باشد. لازم به ذکر است نگارندگانی چون رابینز (۱۹۹۱)، سات (۱۹۹۳)، ابراهیمی حسنی نیای (۱۳۸۷)، پارسل و همکاران (۲۰۱۳)، سیدرز و همکاران (۲۰۱۱)، کلوزتن و دارفمن (۲۰۰۰)، کاظمی و عطارنیا (۱۳۹۹)، هسلین (۲۰۱۶) و منتظری یزدی (۱۳۹۹) به عواملی مانند تعصب‌های دینی و مذهبی، مشکلات اخلاقی و تفکیک نبودن جنسیتی، فرهنگ شغلی ضعیف حاکم بر جامعه، شایعه‌سازی، راحت‌طلبی افراطی، نبود فرهنگ کار نظام‌مند، بی‌تعهدی و التزام‌نداشتن کارکنان، نبود وجدان کاری و وجودنداشتن معنویت در سازمان توجه داشته‌اند که درخلال مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌های این مطالعه نیز تکرار و تأیید شد.

حیطه فنی، یکی دیگر از دسته‌بندی‌هایی است که در سراسر ادبیات پژوهش به آن توجه نشده است. در این حیطه تمرکز بر عوامل محیطی و فناورانه است که می‌تواند بر سرانه بهره‌وری فردی، رضایت شغلی و کاهش کم‌کاری تأثیر به‌سزایی داشته باشد. در پژوهش‌های دانایی‌فرد و شول (۱۳۹۵)، بذرافشان مقدم و باقرزاده (۱۳۸۳)، کوپر (۲۰۰۶)، فوکس و همکاران (۲۰۰۱)، ارراس (۱۳۷۷)، لی (۲۰۰۱)، ساکس (۲۰۱۴)، کراوفورد و همکاران (۲۰۱۸)، آنتیا (۲۰۱۴) حسن‌خانی و همکاران (۱۳۹۸) به‌صورت پراکنده به عواملی ازجمله تناسب‌نداشتن شغل با شاغل، فناوری‌های مزاحم، وجودنداشتن قرارداد روانی، عوامل استرس‌زا، وجودنداشتن دانش، مهارت کافی و ماهیت و ویژگی‌های ذاتی کار اشاره شده است. در این پژوهش این عوامل با عنوان حیطه فنی دیده شده‌اند و حاصل یافته‌ها نیز افزودن مواردی مثل تخصص‌گرایی افراطی، نامناسب بودن محیط، اطلاعات ناقص یا غلط از شغل یا سازمان، نداشتن قطعیت بالا، عقب‌ماندگی فناورانه، پیچیدگی افراطی، ابزار و تجهیزات ناکافی می‌باشد که بر کم‌کاری از این منظر مؤثر است.

حیطه مدیریتی، آخرین دسته‌بندی در این مطالعه است که براساس ادبیات پژوهش شامل ۵ عامل است. این عوامل همگی از پژوهش‌های گذشته احصا شده و تمامی عوامل اشاره‌شده از سوی مشارکت‌کنندگان این پژوهش نشان‌دهنده این ۵ عامل است. مواردی نظیر بی‌کفایتی مدیران، روابط شخصی با مدیران، مؤثر نبودن روش‌های کاری مدیران، هماهنگی‌نداشتن بین کارمند و مدیر و وجودنداشتن رهبری قوی که در پژوهش‌های رایلی و همکاران (۲۰۰۹)،



کارتز و بارست (۲۰۱۶)، بریوارت و همکاران (۲۰۱۸)، حسن‌خانی و همکاران (۱۳۹۸) و کاظمی و عطارنیا (۱۳۹۹)، نه در حیطه مدیریتی بلکه با عنوان عوامل مؤثر بر کم‌کاری کارکنان عنوان شده است.

در پایان، می‌توان ادعا داشت که این دسته‌بندی نوآورانه قابلیت تبدیل شدن به ابزاری برای شناخت حیطه‌بندی ۹ گانه عوامل مؤثر بر پدیده کم‌کاری سازمانی و منشأ اثر آن باشد و پیش‌بینی‌ها و تجویزهایی را به‌عنوان الگویی الهام‌بخش برای دستور کار مدیران ارائه دهد.

۶- منابع

- [1] Cascio WF, Boudreau JW. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Pearson Prentice Hall; 2008.
- [2] Brown C, Williams D. The Impact of Solgering on Organizational Performance: A Meta-Analysis. J Appl Psychol. 2022;78(3):321–35.
- [3] Wang Y, Li J. Employee Engagement and Solgering: The Mediating Role of Job Satisfaction. Hum Resour Manag Rev. 2023;67(1):56–71.
- [4] Jabbour CJC, de Sousa Jabbour ABL, Govindan K, et al. Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. J Clean Prod. 2017;162:339–50.
- [5] Martinez-Jurado PJ, Moyano-Fuentes J. Human resource management practices, competitive strategies and firm performance: The Aida Model. J Bus Res. 2015;68(7):1581–4.
- [6] Appelbaum SH, Iaconi GD, Matousek A. Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. Corp Gov. 2007;7(5):586–98.
- [7] Kidwell RE, Martin CL. The prevalence (and ambiguity) of deviant behavior at work. In: Kidwell RE, Martin CL, editors. Managing organizational deviance. Thousand Oaks: Sage; 2006. p. 1–21.
- [8] Nikokar A. Managing the phenomenon of soldiering in government organizations: challenges and solutions. J Public Manag. 1400;12(3):215–30.
- [9] Rezaei F, Mohammadi A. Investigating the Impact of Effective Human Resource Management on Employee Attrition in Government Organizations. J Public Adm. 2017;8(4):111–26.
- [10] Taylor FW. The Principles of Scientific Management. Bull Taylor Soc. 1916.



- [11] Reshef Y. Taylors Scientific Management, Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) Principles of Scientific Management. Edmonton: University of Alberta; 2002. Available from: <http://courses.bus.ualberta.ca/orga417-reshef/taylor.htm>.
- [12] Danaei Fard H, Fani AA, Sholl H, Sholl S. Analyzing the Antecedents of Employee Attrition in the Public Sector: A Mixed-Use Research. Q J Organ Behav Stud. 2016;5(4):1-20.
- [13] Ebrahimi Hassani Niaki SR. Designing and explaining a model for increasing conscientiousness in employees [Master's thesis]. Tehran: University of Tehran; 2008.
- [14] Robbins S. Organizational Behavior Management. Vol. 3. Parsaian A, Arabi SM, translators. Tehran: Business Studies and Research Institute; 1995.
- [15] Sathe V. Some action implications of corporate culture: A manager's guide to action. Organ Dyn. 1993;12(2):4-23.
- [16] Montazeri Yazdi MJ. Investigating the causes of underperformance in government departments from three dimensions: personal, systemic, and functional problems. J Manag Islam. 2019;41:73-86.
- [17] Faiz D, Sharafi V, Sholl H. The relationship between job status and job performance: Examining the role of organizational indifference. J Organ Resour Manag Res. 2017;6(3):107-28.
- [18] Laka A, Mathebula MR. Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management Practices, and Organizational Trust [PhD dissertation]. Pretoria: University of Pretoria; 2014.
- [19] Walumbwa FO, Wu C, Orwa B. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. Leadersh Q. 2008;19:251-65.
- [20] Akroyd D, Legg J, Jacowski MB, Adams RD. The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment. Radiography. 2008;15(2):113-20.
- [21] Clugston M, Howell JP, Dorfman PW. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? [Internet]. 2000.
- [22] Siders MA, George G, Dharwadkar R. The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. Acad Manag J. 2011;44:580-90.
- [23] Golparvar M, Areezi MR. Predicting Organizational Commitment and Its Components Based on Seventeen Individual and Organizational Variables. Knowl Res Psychol. 2016;8(29):41-68.



- [24] Mousavi E. Identifying factors related to useful working hours in Iranian government organizations [Master's thesis]. Tehran: University of Tehran; 2008.
- [25] Kazemi H, Attarnia A. Identifying individual factors affecting underemployment (Case study: Qom Province Education Organization). Q J New Res Approaches Manag Sci. 2019;3(1):155-66.
- [26] Purcell J. Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. London: CIPD Publishing; 2003.
- [27] Mohapatra M, Sharma BR. Study of Employee Engagement and its Predictors in an Indian Public Sector Undertaking. Glob Bus Rev. 2014;11(2):281-301.
- [28] Nair MS, Salleh R. Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework. Procedia Soc Behav Sci. 2018;211:1155-62.
- [29] Keshavarz Haddad G, Mohit S. The phenomenon of dual employment in the labor market of urban areas of Iran. J Econ Res. 2012;47:85-108.
- [30] Dubois P. Sabotage in industry. Harmondsworth, UK: Penguin Books; 1980.
- [31] Robinson S, Bennett R. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. Acad Manag J. 2006;38:555-72.
- [32] Anitha J. Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. Int J Prod Perform Manag. 2014;63(3):308-19.
- [33] Saks AM. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. J Manag Psychol. 2014;21(7):600-19.
- [34] Ahmed N, Rasheed A, Jehanzeb K. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. Int J Bus Humanit Technol. 2012;2(4):99-106.
- [35] Agarwal U. Linking Justice, Trust, and Innovative Work Behaviour to Work Engagement. Pers Rev. 2014;43(1):41-73.
- [36] Ruyle K, Eichinger R, DeMeuse K. FYI for Talent Engagement: Drivers of Best Practice for Managers and Business Leaders. Minneapolis: Korn/Ferry International; 2009.
- [37] Crawford ER, LePine JA, Rich BL. Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. J Appl Psychol. 2018;95(5):834-50.
- [38] Bazrafshan Moghadam M, Bagherzadeh D. Reasons for employees to avoid work and ways to prevent and deal with it. Police Hum Dev Mon. 2004;1(2):72-86.
- [39] Shishko R, Rostker B. The economics of multiple job holding. Am Econ Rev. 1996;66:298-308.



- [40] Mirsapasi N. Human Resource Management (Systemic Approach). Tehran: Dehkhoda; 2012.
- [41] Gillespie A. Management of wage payment systems. London: Kogan Page; 2009.
- [42] Pulich M, Tourigny L. Workplace deviance: strategies for modifying employee behavior. *Health Care Manag.* 2004;23(4):290-301.
- [43] Jelinek R, Ahearn MA. The ABC's of ACB: Unveiling a Clear and Present Danger in the Sales Force. *Ind Mark Manag.* 2006;35:457-64.
- [44] Fox S, Spector PE, Miles D. Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *J Vocat Behav.* 2001;59:291-309.
- [45] Spector PE, Bauer JA, Fox S. Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *J Appl Psychol.* 2010;95(4):781-90.
- [46] Andrew OC, Sofian S. Engaging People who Drive Execution and Organizational Performance. *Am J Econ Bus Adm.* 2013;3(3):569-75.
- [47] Keating LA, Heslin PA. The Potential Role of Mindsets in Unleashing Employee Engagement. *Hum Resour Manag Rev.* 2020;25(4):329-41.
- [48] Judge T, Chandler TD. Individual-level determinants of employee shirking. *Ind Relat.* 1996;5(3):468-86.
- [49] Federman B. Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty. Hoboken: Wiley; 2009.
- [50] Shuck B, Albornoz C. Below the Salary Line: Employee Engagement of Non-Salaried Employees. Online Submission. 2017.
- [51] Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *J Vocat Behav.* 2013;74(3):235-41.
- [52] Heslin PA. Mindsets and Employee Engagement: Theoretical Linkages and Practical Interventions. In: *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice.* 2016. p. 218.
- [53] Arras RM, Eltamayer A. Occupational Stress. Translated by Khajehpour G. Tehran: Industrial Management Organization Publications; 1998.
- [54] Li CY, Chen KR, Wu CH. Job stress and dissatisfaction in association with non-fatal injuries on the job in a cross-sectional sample of petrochemical workers. *J Occup Psychol.* 2001;51:50-4.
- [55] Luthans F. Organizational Behavior. 11th ed. New York: McGraw Hill; 2007.
- [56] Cooper DR, Schindler PS. Business Research Methods. 9th ed. McGraw Hill; 2006.



- [57] Javanmard H, Afraz M. Determining the relationship between teamwork factors, political commitment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Perspective*. 2010;(2).
- [58] Sarmad GA. Study of factors affecting the work conscience of secondary school principals. *Q J Educ Manag Res*. 2009;(1):Autumn.
- [59] Abili K. Evaluation of the existing government employee evaluation plan. *J Psychol Educ Sci*. 2011;6(1):91-103.
- [60] Grote D. Public Sector Organization. *Public Pers Manag*. 2010;29(1):1-20.
- [61] Sumukadas N, Sawhney R. Workforce Agility Through Employee Involvement. *IIL Trans*. 2004;p. 1011-21.
- [62] Hamidi N, Hassanpour A, Kabaei M, Mousavi H. The Role of Human Resource Management in Organizational Agility. *J Ind Manag*. 2019;4(8):Summer.
- [63] Dennis K. Human Resources Empowerment. Translated by Irannejad Parizi M, Salimian MA. Tehran: Iran Publishing House; 2014.
- [64] Mohammadiari Z, Sepahvand R, Vahdati H, Mousavi SN. The role of invisible employees on organizational laziness in government organizations. *Q J Hum Resour Manag Res*. 2018;10(1):51-75.
- [65] Scott S, Jaffe D. Employee Empowerment. Translated by Irannejad Parizi M. Tehran: Management Research and Education Development; 2006.
- [66] Deft R. Organization Theory and Design. USA: South-Western College Publishing; 2003.
- [67] Nabavi MH. Islamic Management. 4th ed. Qom: Seminary Propaganda Office; 2009.
- [68] Sashkin M. Participative Management is an Ethical Imperative. *Organ Dyn*. 1996;12:5-22.
- [69] Kearny RC, Hays SW. Labor-Management Relations and Participative Decision-Making: Toward a New Paradigm. *Public Adm Rev*. 2004;54(1):44-5.
- [70] Benn S, Teo ST, Martin A. Employee Participation and Engagement in Working for the Environment. *Pers Rev*. 2020;44(4):492-510.
- [71] Nguyen Q, Kuntz J, Näswall K, Malinen S. Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *N Z J Psychol*. 2016;45(2):13-21.
- [72] Feldman DC. The multiple socialization of organization member. *Acad Manag Rev*. 1991;6:309-1.
- [73] Bauer TN, Green SG. The effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *J Appl Psychol*. 2004;79(2).



- [74] Anderson N, Ostroff C. Selection as socialization. In: Anderson N, Herriot P, editors. *International Handbook of Selection and Assessment*. John Wiley Chichester; 2007. p. 40-413.
- [75] Schein E. *Organizational Culture Management and Leadership*. Translated by Farhi Bozenjani B, Najafi N. Tehran: Simay Javan Publications; 2004.
- [76] Dolan SL, Schuler RS. *Personnel and Human Resources Management*. Translated by Tusi MA, Saebi M. 2nd ed. Tehran: Public Administration Training Center; 1997.
- [77] Beilock S, Carr T. On the fragility of skilled performance: What governs choking under pressure? *J Exp Psychol Gen*. 2011;130:701-78.
- [78] DeCaro M, Thomas R, Albert N, Beilock S. Choking under pressure: multiple routes to skill failure. *J Exp Psychol Gen*. 2016;140-56.
- [79] Ariely D, Gneezy U, Loewenstein G, Mazar N. Large stakes and big mistakes. *Rev Econ Stud*. 2009;76(2):451-80.
- [80] Dohmen T. Do professionals choke under pressure? *J Econ Behav Organ*. 2008;65:636.
- [81] Worthy D, Markman A, Maddox W. Choking and excelling at the free throw line. *Int J Creativ Problem Solv*. 2009;19(1):53-82.
- [82] Cao Z, Price J, Stone D. Performance under pressure in the NBA. *J Sports Econ*. 2011;12(1):231-83.
- [83] Ichino A, Riphahn R. The effect of employment protection on worker effort: absenteeism during and after probation. *J Eur Econ Assoc*. 2005;1:120-43.
- [84] May DR, Gilson RL, Harter LM. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *J Occup Organ Psychol*. 2004;77(1):11-37.
- [85] Allen MW, Armstrong DJ, Reid MF, Riemenschneider CK. Factors Impacting the Perceived Organizational Support of IT Employees. *Inf Manag*. 2008;45(8):556-88.
- [86] Bakker AB, Demerouti E. Towards a Model of Work Engagement. *Career Dev Int*. 2008;13(3):209-89.
- [87] Menguc B, Auh S, Fisher M, Haddad A. To be engaged or not to be engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *J Bus Res*. 2013;66(11):2163-70.
- [88] Hassankhani M, Rahnavard F, Taherpour H, Hamidi N. Structural Model of Employee Commitment in Iranian Government Organizations. *J Manag Dev Process*. 2019;32(2).
- [89] Carter D, Baghurst T. The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *J Bus Ethics*. 2014;124(3):453-92.



- [90] Breevaart K, Bakker A, Hetland J, Demerouti E, Olsen OK, Espevik R. Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *J Occup Organ Psychol*. 2014;87(1):138-93.
- [91] Mitroff II, Denton EA. A study of spirituality in the workplace. *Sloan Manag Rev*. 2009;40(4):83-94.
- [92] Abu Bakar R. Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia. [Thesis]. University of Malaya; 2013.
- [93] Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today*. 2004;24:105-97.
- [94] Danaei Fard H, Venous D. Comprehensive Dictionary of Management (Containing More Than 50,000 Terms). Tehran: Saffar Publications; 2012.
- [95] Kanigel R. The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency. *Am Hist Rev*. 2001;106(4):1369-70.

طراحی شاخص ترکیبی سنجش بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد رویکرد تحلیل پوششی داده‌های فازی

کریم بیات^{۱*}، محمدرضا امینی^۲، محمود دهقان‌نیری^۳

۱- استادیار، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه کسب‌وکار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۳

چکیده

بودجه‌ریزی براساس عملکرد به‌عنوان یکی از روش‌های مدیریت بهینه منابع توجه سازمان‌ها را به‌خود جلب کرده است، اما میزان پیشرفت پیاده‌سازی رضایت‌بخش نیست. به‌منظور پایش میزان پیشرفت در استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف ایران، الگوهای مختلفی به سنجش میزان و سطح بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پرداخته‌اند که نمره نهایی بلوغ هر سازمان در نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در بیشتر این الگوها از راه میانگین وزنی زیرشاخص‌های مرتبط و همچنین انجام تحلیل‌های آماری و بدون ملاحظه عدم اطمینان موجود در داده‌ها محاسبه خواهد شد. براین‌اساس، هدف این مقاله این است تا با بهره‌گیری از الگوی تحلیل پوششی داده‌ها، الگویی برای ساخت شاخص ترکیبی بلوغ بودجه‌ریزی براساس عملکرد ارائه شود که علاوه بر محاسبه امتیاز بلوغ بودجه هر واحد سازمانی، با معرفی یک DMU مجازی، مرزبندی بهتری بین سازمان‌های بالغ و نابالغ انجام گردد. همچنین در مواجهه با داده‌های کیفی پژوهش (که از نوع لیکرتی است) نیز با بهره‌گیری از منطق فازی، الگوی تحلیل پوششی داده‌های فازی ارائه شد تا تصمیم‌گیران علاوه بر افزایش قدرت جداسازی الگوی تحلیل پوششی داده‌ها، بتوانند سطح عدم اطمینان داده‌های کیفی را نیز مدیریت کنند.



واژه‌های کلیدی: بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، الگوی بلوغ، تحلیل پوششی داده‌ها، شاخص‌های ترکیبی.

۱- مقدمه

بودجه‌ریزی عملیاتی یا بودجه‌ریزی براساس عملکرد مشهورترین تلاش اصلاحی در بخش عمومی از دهه ۱۹۹۰ و شاید در قرن حاضر بوده است [۱]. در طول دهه ۱۹۹۰ بودجه‌ریزی براساس عملکرد، هم‌معنا با بودجه‌ریزی بر مبنای پیامدها و بودجه‌ریزی نتایج محور استفاده شده است [۲]. بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد سیستمی است که منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را مشخص می‌کند. همچنین هزینه‌های برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با این اهداف را تعیین می‌کند و خدمات یا نتایجی را که باید در چارچوب هر برنامه تولید یا ارائه شود، مشخص می‌کند [۳]. به عبارت دیگر، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد یک نظام بودجه‌ریزی است که به‌طور مطلوب برنامه‌ها را به نتایج پیوند می‌دهد [۴]. این روش از بودجه‌ریزی به اذعان پژوهشگران [۵-۷] مزیت‌های فراوانی نسبت به دیگر روش‌های بودجه‌ریزی دارد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به افزایش پاسخگویی، مدیریت بهینه عملکرد، بهبود نحوه تخصیص منابع، دربرگرفتن دو جنبه هزینه و عملکرد به‌طور هم‌زمان، امکان مقایسه هزینه تمام شده واحدهای بودجه‌ای و حمایت از تصمیم‌های آگاهانه درباره منابع سازمان اشاره کرد. پیش‌بینی می‌شود که در شرایط فعلی، در صورتی که بودجه‌ریزی به‌صورت عملیاتی تدوین شود، به‌طور متوسط سالیانه بین ۵ تا ۸ درصد صرفه‌جویی از باب استقرار این نظام در کشور داشته باشیم [۸]. از این‌رو، پیاده‌سازی این شیوه از بودجه‌ریزی در کشور از اهمیت بسیاری برخوردار است. بودجه‌ریزی عملیاتی از دیرباز در گروه پیشنهادهای اصلاحی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بوده است [۹]. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور نیز دستورالعمل بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را تهیه و در پیوست قانون بودجه سال ۱۳۹۳ به تمامی دستگاه‌ها ابلاغ کرد و برخی از دستگاه‌ها را مکلف به تهیه بودجه بر مبنای سیستم مذکور کرده است. هرچند حرکت به سمت استفاده از نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در فرایند بودجه‌ریزی وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسه‌های دولتی، عمومی و خصوصی



شروع شده است، ولی سرعت آن رضایت‌بخش نبوده و متناسب با زمان‌های پیش‌بینی شده در قوانین نیست. با توجه به این موضوع، لازم است که سازمان‌ها نهایت تلاش خود را در راستای تغییر نظام بودجه‌ریزی به کار گیرند. برای تحقق این موضوع، باید وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسه‌های دولتی، عمومی و خصوصی که در به‌کارگیری نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد اقدام‌هایی انجام داده‌اند، شناسایی، معرفی و تشویق شوند تا علاوه بر ترغیب سازمان‌های مذکور، سایر سازمان‌ها از تجربه‌های آنها برای به‌کارگیری نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد استفاده کنند. برای این منظور در سال ۱۳۹۲، آذر و همکاران [۱۰] الگوی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در ایران را ارائه کردند. در این پژوهش تلاش شده است تا با بهره‌گیری از رویکردهای بهینه‌سازی، الگویی برای سنجش بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد ارائه شود. بنابراین به‌طور مشخص، مسئله اصلی این پژوهش، چگونگی تمایز ایجاد کردن بین واحدهای مختلف تصمیم‌دهنده است، به‌نحوی که بلوغ سیستم بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در هر واحد را به‌خوبی ارزیابی کند.

۲- پیشینه نظری

در این بخش نخست مروری بر الگوهای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد شده است، سپس الگوی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد [۱۰] ارائه خواهد شد.

۲-۱- الگوهای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

برای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، الگوها و چارچوب‌های مفهومی مختلفی ارائه شده است. آذر و همکاران [۸] در سال ۱۳۸۸، الگوی جامع بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را ارائه کردند. در سال ۲۰۰۲ نیز رابینسون الگوی آبخاری بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را پیشنهاد کرد [۱۱]. دایموند (۲۰۰۵) نیز به ارائه یک چارچوب مدیریت عملکرد برای تخصیص بودجه پرداخت [۱۲]. در سال ۲۰۰۶ مک‌گیل الگوی منطقی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را معرفی کرد [۱۳] و در ادامه پژوهشگران دیگری نیز الگوهای مختلفی از بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را در



حوزه‌های گوناگون بررسی کردند، برای مثال در بانک‌های هندوستان و همچنین امارت متحده عربی نیز الگوهایی خاص از بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را منطبق با ساختار بانک‌های خود طراحی کردند [۱۰]. به‌طور مسلم یک نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد از زیر سیستم‌هایی تشکیل شده است که کارکرد صحیح مجموعه این زیرسیستم‌ها می‌تواند منجر به نتایج مطلوب شود. آذر و همکاران [۱۴] به مقایسه زیرسیستم‌های هریک از الگوهای بودجه‌ریزی ارائه شده، پرداختند. این الگوها براساس معیارهایی ارزیابی می‌شوند که به عبارت دیگر زیرسیستم‌های نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را تشکیل می‌دهند. این زیرسیستم‌ها شامل برنامه‌ریزی، هزینه‌یابی، ارزیابی عملکرد، کنترل و پایش، جامعیت الگو و رویکرد سیستمی به بودجه هستند [۱۴].

بودجه‌بندی مبتنی بر عملکرد (PBB) یک اصلاحات عمومی است که به‌طور گسترده‌ای برای بهبود تخصیص منابع براساس معیارهای عملکرد واقعی استفاده می‌شود [۱۵]. با این حال، پیاده‌سازی آن اغلب با چالش‌هایی روبه‌رو است که منجر به پذیرش محدود آن می‌شود [۱۶]. الگوی پایه‌ای PBB بر پیش‌نیازهای ضروری تأکید دارد و از الگوهای پیچیده در کشورهای با سیستم‌های مالی ناکارآمد هشدار می‌دهد [۱۷]. برای ارزیابی پیاده‌سازی PBB، از منظر سیستم دینامیک با ترکیب روش‌های کمی و کیفی، عوامل کلیدی مانند ارتباط شفاف، اطلاعات عملکرد قابل اعتماد و رفتارهای قانونی شناسایی می‌شوند [۱۸]. ارزیابی سطح بلوغ PBB می‌تواند از راه الگوی چند لایه که ساختار داخلی سیستم‌های PBB را در نظر می‌گیرد و از منطبق فازی برای پردازش اطلاعات ذهنی استفاده می‌کند، انجام شود [۱۵]. پیاده‌سازی موفق PBB نیازمند «فضای اصلاحی» کافی است که به‌وسیله تقاطع اقتدار، پذیرش و توانمندی در درون یک دولت تعیین می‌شود [۱۶].



۲-۲- پیشینه نظری: الگوی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

بلوغ^۱ به عنوان ابزاری برای سنجش و ارزیابی میزان توانایی، قابلیت یا ظرفیت یک سازمان در یک زمینه یا حوزه خاص تعریف می‌شود. الگوهای بلوغ، ابزارهای مفهومی به شمار می‌آیند که مسیر تحول منطقی، مطلوب، طبیعی و قابل پیش‌بینی به سوی بلوغ در یک زمینه یا حوزه مشخص را نشان می‌دهند. این الگوها بیشتر به وسیله سازمان‌ها برای بهبود عملکرد سازمانی به کار گرفته می‌شوند. به بیان دیگر، الگوهای بلوغ با هدف هدایت سازمان‌ها در مسیر ارتقا و بهبود طراحی شده‌اند. همچنین، سازمان‌ها از این الگوها به عنوان مبنایی برای ارزیابی، مقایسه پیشرفت‌های خود و اتخاذ رویکردی آگاهانه برای افزایش قابلیت‌ها در یک حوزه خاص استفاده می‌کنند. الگوهای بلوغ^۲ با تکیه بر معیارهای مشخص، میزان بلوغ (از جمله پیچیدگی، رقابت‌پذیری و توانمندی) یک حوزه انتخاب شده را اندازه‌گیری می‌کنند.

الگوهای بلوغ ابزارهای گسترده‌ای برای ارزیابی و بهبود توانمندی‌های سازمانی در حوزه‌های مختلف هستند [۲۰؛ ۱۹]. این الگوها وضعیت‌های کنونی را ارزیابی می‌کنند و بینش‌هایی برای بهبود توانمندی‌ها به منظور رسیدن به سطوح بالاتر بلوغ ارائه می‌دهند [۲۱]. اگرچه الگوهای بلوغ متعددی وجود دارند، فرایند توسعه آنها تا حد زیادی نادیده گرفته شده است [۱۹]. الگوهای بلوغ به‌ویژه در مدیریت فرایندهای کسب‌وکار و مدیریت طرح رایج هستند و هدف آنها بهبود فرایندها و سیستم‌ها است [۱۹؛ ۲۲]. باین‌حال، الگوهای موجود اغلب بدون تعاریف واضح و راهنمایی جامع برای شناسایی سطوح بلوغ مطلوب و پیاده‌سازی اقدام‌های بهبود هستند [۲۰؛ ۲۱]. به منظور برطرف کردن این کمبودها، پژوهشگران پیشنهاد کرده‌اند که تعاریف خاص زمینه‌ای توسعه پیدا کند و بر کاربرد و مفید بودن الگوهای بلوغ تمرکز شود. پژوهش‌های بیشتری برای افزایش اثربخشی الگوهای بلوغ در صنایع و کاربردهای مختلف مورد نیاز است [۲۱؛ ۲۲].

تاکنون الگوهای بلوغ بسیاری در حوزه‌ها و زمینه‌های متفاوت ارائه شده است که مهم‌ترین آنها عبارت است از الگوی بلوغ قابلیت^۳، الگوی بلوغ مدیریت طرح^۴، الگوی بلوغ قابلیت

-
1. Maturity
 2. Maturity Model
 3. Capability Maturity Model
 4. Organizational Project Management Maturity Model



کارکنان^۱، الگوی بلوغ مدیریت دانش^۲، الگوی بلوغ فرایندی^۳، الگوی بلوغ فرایندی^۴، الگوی بلوغ معماری سرویس‌گرا^۵، الگوی بلوغ یکپارچگی سرویس‌ها^۶ [۱۴]. الگوهای ذکر شده تنها برگزیده‌ای از ده‌ها الگوی بلوغ در زمینه‌های مختلف است. در حوزه بلوغ بودجه‌ریزی نیز پژوهش‌های متفاوتی انجام شده است. رحمانی و همکاران (۲۰۲۳) یک الگوی بلوغ مدیریت مالی بخش عمومی برای کشورهای در حال توسعه طراحی کردند که شامل هشت بعد در پنج سطح است. این الگو هدف دارد تا حاکمیت خوب را پیاده‌سازی کرده و عملکرد سازمانی را ارزیابی کند [۲۳]. پاپسکو و همکاران (۲۰۱۷) رابطه بین عناصر سیستم بودجه‌بندی و عملکرد شرکتی را بررسی کرده و ارتباط میان عملکرد مبتنی بر سود و عوامل مختلف بودجه‌بندی را پیدا کردند [۲۴]. پژوهش دیگری که در زمینه بلوغ بودجه‌ریزی انجام پذیرفته و مبنای طراحی الگوی شاخص این پژوهش شده است، در ادامه تشریح شده است.

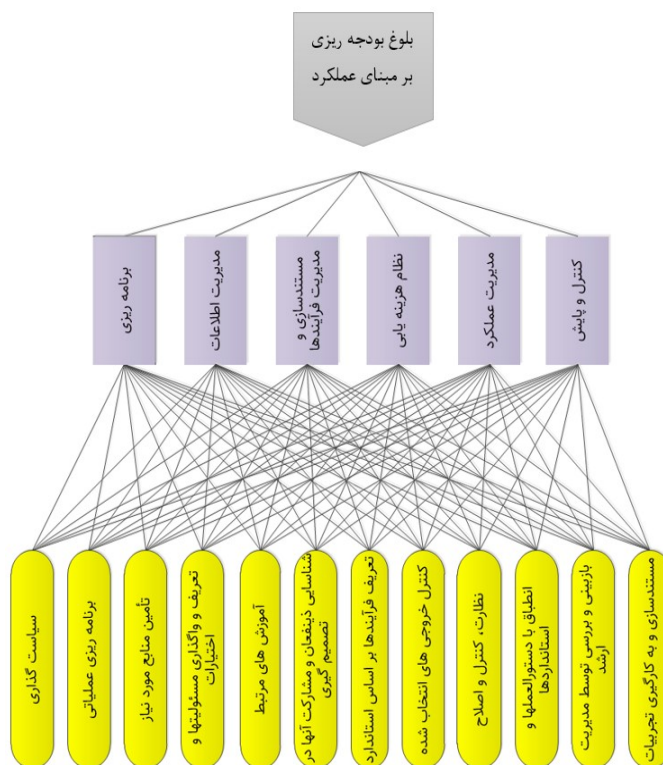
۲-۳- الگوی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

علاوه بر الگوهای بلوغ ارائه شده در بخش قبل، الگوی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد نیز طراحی شده است. طرح کلی الگوی بلوغ، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد توسط آذر و همکاران [۱۰] ارائه شده است. حوزه‌های فرایندی الگو از راه بررسی ادبیات نظری بودجه‌ریزی و الگوی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد [۸] انتخابی احصا شده است. سطوح بلوغ حوزه‌های فرایندی الگو براساس الگوی بلوغ قابلیت یکپارچه (ویژه خدمات) تعریف شده است. الگوی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، شش معیار اصلی یا زیرسیستم دارد که هرکدام به وسیله ۱۲ زیرمعیار ارزیابی می‌شوند. میزان بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در هر سازمان براساس میزان تحقق شاخص‌های کلیدی هریک از حوزه‌های فرایندی و تجمیع امتیازهای سطوح بلوغ اندازه‌گیری می‌شود. به عبارت دیگر، هر حوزه فرایندی با دوازده زیرمعیار سنجیده خواهد شد که عبارت است از:

-
1. People Capability Maturity Model
 2. Knowledge Management Maturity Model
 3. Process Maturity Framework
 4. Process Maturity Framework
 5. Service Oriented Architecture Maturity Model
 6. Service Integration Maturity Model



سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تأمین منابع مورد نیاز، تعیین مسئولیت‌ها و اختیاراتهای واحدهای مختلف، آموزش نحوه اجرا، نظارت بر خروجی‌های هر زیرسیستم، شناسایی و مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها، نظارت، کنترل و اصلاح بر زیرسیستم‌ها، میزان انطباق زیرسیستم با دستورالعمل‌ها و استانداردها، بازبینی و بررسی نتایج به‌وسیله مدیران ارشد، میزان انطباق فرایندهای هر زیرسیستم براساس استانداردهای موجود و درنهایت جمع‌آوری و مستندسازی تجربیات حاصل از هر زیرسیستم. براساس این شاخص‌ها در هر حوزه پرسش‌نامه طراحی شده است تا ابزاری برای اندازه‌گیری بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در هر سازمان باشد. ساختار الگوی مفهومی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. ساختار الگوی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد [۱۰]



همان‌طور که در شکل ۱ نیز ملاحظه می‌شود، الگوی بلوغ اشاره شده در این پژوهش، ۶ کلان شاخص دارد که هر کدام از آنها از ۱۲ زیرشاخص تشکیل شده‌اند که به‌طور اختصار در جدول ۱ ملاحظه می‌شود.

جدول ۱. شاخص‌ها و زیرشاخص‌های الگوی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد [۱۰]

فرایند	شاخص کلان	زیرشاخص‌ها
قابلیت‌های یک نظام بلوغ	برنامه‌ریزی	۱. تدوین «سیاست‌گذاری و رویکردهای سازمانی» برای حوزه‌های فرایندی ۲. «برنامه‌ریزی عملیاتی» برای اجرای اقدام‌های مربوط به هر حوزه فرایندی
	مدیریت اطلاعات	۳. فراهم کردن «منابع مورد نیاز» برای انجام اقدام‌های مربوط به هر حوزه فرایندی ۴. تعیین «مسئولیت‌ها و اختیارات» مربوط و واگذاری به افراد برای اجرای اقدام‌های مربوط به حوزه فرایندی مورد نظر
	مدیریت فرایند و مستندسازی	۵. ارائه «آموزش‌های مرتبط» به افرادی که به‌طور مستقیم در جریان انجام اقدام‌های مربوط به حوزه‌های فرایندی هستند یا از انجام آنها پشتیبانی می‌کنند. ۶. «شناسایی ذینفعان و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری» برای هر حوزه فرایندی ۷. «اجرای فرایندهای» هر حوزه فرایندی بر اساس استاندارد موجود در سازمان
	نظام هزینه‌یابی	۸. «کنترل خروجی‌های انتخاب شده» از هر حوزه فرایندی ۹. «نظارت، کنترل و اصلاح» نحوه اجرای اقدام‌های مربوط به هر حوزه فرایندی ۱۰. بررسی «انطباق با دستورالعمل‌ها، استانداردها و شرح فرایندهای بررسی شده» هر حوزه فرایندی
	مدیریت عملکرد	۱۱. «بازبینی و بررسی به‌وسیله سطوح بالاتر مدیریت» از فعالیت‌ها، وضعیت و نتایج اقدام‌های مربوط به حوزه فرایندی مورد نظر
	کنترل و پایش	۱۲. «جمع‌آوری و مستندسازی تجربیات» هر حوزه فرایندی

در این راستا، دو چالش عمده در محاسبه نمره بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را می‌توان نخست در روش محاسبه نمره بلوغ و دوم در جنس داده‌های (کمی - کیفی) دانست. پیشرفت‌های پیشین در توسعه شاخص‌های ترکیبی شامل روش‌های عینی و هم روش‌های ذهنی است [۲۵]. ویژگی مشترک بسیاری از این روش‌ها فرض وزن شاخص‌های یکنواخت برای واحدهای تصمیم‌گیرنده (DMU) مورد مطالعه است که از اهمیت نسبی هر شاخص چشم‌پوشی می‌کند. از این نظر، تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) چندین مزیت نسبت به سایر روش‌های ساخت شاخص ارائه می‌دهد. اول، DEA می‌تواند برای ترکیب چندین شاخص



بدون اطلاع قبلی از وزن آنها استفاده شود. دوم، DEA عملکرد نسبی DMUها را ارزیابی می‌کند تا اطمینان حاصل شود که هر واحد بهترین مجموعه ممکن از وزن شاخص را به دست می‌آورد [۲۶؛ ۲۷]. هر مجموعه وزن دیگری ممکن است نمره شاخص ترکیبی پایین‌تری ایجاد کند.

برنامه‌های کاربردی DEA برای ساخت شاخص ترکیبی اغلب بر شاخص‌های سیاست تمرکز می‌کند (برای مثال [۲۸؛ ۲۹]). از این رو، با توجه به اینکه هدف از ارزیابی بلوغ بودجه‌ریزی براساس عملکرد فراهم کردن مناسب برای تدوین سیاست‌های تشویقی جهت استقرار هرچه دقیق‌تر نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد می‌باشد، از این رو، بهره‌گیری از این رویکرد در ارزیابی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد می‌تواند سودمند واقع شود. الگوهای پایه DEA با به کارگیری از روش‌های برنامه‌ریزی خطی به دنبال سنجش کارایی نسبی واحدهای تصمیم مختلف با ورودی و خروجی چندگانه می‌باشند [۳۰]. الگوهای پایه‌ای DEA فرض می‌کنند که داده‌ها کمی و غیر سلسله مراتبی هستند. هیچ یک از این مفروضات برای پژوهش کنونی صادق نیست [۲۷].

در سال‌های پیشین، پژوهش‌های گوناگونی در خصوص بهره‌گیری از این الگوها در ساخت شاخص‌های ترکیبی ارائه شده است به نحوی که مجموعه‌ای از معیارهای منفرد را در غالب یک شاخص کلی ترکیب کند [۳۱]. طراحی الگوی شاخص ترکیبی مبتنی بر تحلیل پوششی داده‌ها^۱ اولین بار در سال ۱۹۹۱ توسط ملین و موسن [۳۲] ارائه و به منظور ارزیابی عملکرد اقتصاد کلان استفاده شد. الگوی ایشان همانند الگوی CCR با ورودی ثابت است:

$$CI_o = \max \sum_{r=1}^S U_r Y_{ro}$$

$$\sum_{r=1}^S U_r Y_{rj} \leq 1, \quad j = 1, \dots, n$$

$$U_r \geq \varepsilon, \quad r=1, \dots, s$$



پس از ارائه این رویکرد، پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه ساخت شاخص‌های ترکیبی براساس الگوی DEA ارائه شده است که به برخی از مهم‌ترین این پژوهش‌ها در جدول شماره ۲ اشاره شده است.

جدول ۲. مهم‌ترین پژوهش‌ها در حوزه ساخت شاخص‌های ترکیبی مبتنی بر مدل DEA

عنوان	حوزه	نویسنده	سال
Environmental performance: An index number approach	شاخص عملکرد محیط زیست	فار و همکاران [۳۳]	۲۰۰۴
Measuring human development via data envelopment analysis: the case of Asia and the Pacific	شاخص توسعه انسانی	دسپوتیس [۳۴]	۲۰۰۵
Evaluating the comparative performance of countries of the Middle East and North Africa: A DEA application	شاخص عملکرد اقتصاد کلان	راماناتان [۳۵]	۲۰۰۶
A mathematical programming approach to constructing composite indicators	شاخص انرژی پایدار	ژو و همکاران [۳۶]	۲۰۰۷
One market, one number? A composite indicator assessment of EU internal market dynamics	شاخص بازار داخلی	چرچی و همکاران [۳۷]	۲۰۰۷
Creating composite indicators with DEA and robustness analysis: The case of the technology achievement index	شاخص دستاورد فناوری	چرچی و همکاران [۳۸]	۲۰۰۸
A Methodology for Developing a Composite Road Safety Performance Index for Cross-country Comparison	شاخص عملکرد ایمنی جاده	هرمان و همکاران [۳۹]	۲۰۰۹
A generalized multiple layer data envelopment analysis model for hierarchical structure assessment: A case study in road safety performance evaluation	شاخص عملکرد ایمنی جاده	شن و همکاران [۴۰]	۲۰۱۱
Fuzzy Data Envelopment Analysis in Composite Indicator Construction	شاخص ترکیبی ایمنی جاده	شن و همکاران [۴۱]	۲۰۱۴
Development of a global index measuring national policy commitments to HIV prevention and treatment among people who inject drugs	شاخص سیاست‌های مقابله با HIV	اریک سویگنی و همکاران [۴۲]	۲۰۲۰
A Multiple Layer DEA Model for Evaluating Corporate Sustainable Performance Using Lean Manufacturing Practices	شاخص عملکرد پایدار شرکتی	زالاتار و کلارک [۴۴]	۲۰۲۰
Towards better road safety management: Lessons learned from inter-national benchmarking	شاخص ایمنی راه	شن و همکاران [۴۵]	۲۰۲۰



عنوان	حوزه	نویسنده	سال
A generalized fuzzy Multiple-Layer NDEA: An application to performance-based budgeting	شاخص ترکیبی بودجه	امینی و همکاران [۴۳]	۲۰۲۱
A new approach for index construction: The case of the road user behavior index	شاخص رفتار کاربران در جاده‌ها	بابایی و همکاران [۴۶]	۲۰۲۱
Composite performance indicators for helmet and seat-belt enforcement as imprecise data	کلاه ایمنی و شاخص اجرای کمربند ایمنی	برهوم و بهنود [۴۷]	۲۰۲۱
Extending a fuzzy network data envelopment analysis model to measure maturity levels of a performance based-budgeting system: A case study	شاخص بودجه	حاتمی و همکاران [۱۵]	۲۰۲۲

براین‌اساس، مدل ساخت شاخص ترکیبی مبتنی بر تحلیل پوششی داده‌ها به‌عنوان مدل سنجش سطح بلوغ بودجه‌ریزی براساس عملکرد انتخاب شد. با انتخاب مدل مبتنی بر DEA، با چالش دوم در محاسبات میزان بلوغ بودجه‌ریزی براساس عملکرد مواجه خواهیم شد و آن جنس داده‌ها است. در مدل‌های پایه تحلیل پوششی داده‌ها فرض بر کمی بودن داده می‌باشد درحالی‌که اگر برخی از داده‌ها برخلاف ماهیت اصلی خودشان و به‌صورت کیفی در نظر گرفته شوند، دیگر نمی‌توان از مدل‌های پایه DEA انتظار نتایج قابل دفاع داشت. براین‌اساس با بهره‌گیری از منطق فازی به مواجهه داده‌های کیفی پرداخته شده است. به‌طور خلاصه مهم‌ترین اهداف این پژوهش شامل انتخاب مدلی مبتنی بر DEA برای محاسبه نمره بلوغ، ملاحظه ابهام در اطلاعات دریافتی از خبرگان و مواجهه با آنها براساس منطق فازی بوده است. به‌طور مشخص، جنبه‌های نوآوری این پژوهش را می‌توان در توسعه یک مدل تحلیل پوششی داده‌های فازی در نظر گرفت که از رویکرد عدد مرکزی و شعاع، به‌منظور دیفازی کردن استفاده کرده است. علاوه‌براین، در محاسبه نمره بلوغ، سازمانی موفق به کسب بالاترین نمره یا به‌عبارتی دیگر تندیس بلورین خواهد شد که در تمامی زیرسیستم‌ها از موفقیت اجرا برخوردار بوده باشد. درحالی‌که رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها، با مقایسه واحدهای تصمیم، نمره نسبی بلوغ را گزارش خواهد کرد. اکنون این سوال مطرح می‌شود که براساس منطق مدل DEA، به‌رحال حداقل یکی از واحدهای تصمیم، به‌عنوان واحد کارا شناسایی می‌شود درحالی‌که شاید این واحد نیز به‌واقع، کارا نباشد و تنها به‌دلیل نسبی بودن مقایسات به‌عنوان واحد کارا



شناخته شود. بنابراین ممکن است پس از حل مدل، یکی از واحدهای تصمیم به‌عنوان واحد تصمیم کارا معرفی شود درحالی‌که به لحاظ برخی از زیرسیستم‌ها هنوز به بلوغ کافی نرسیده باشد و تنها به‌دلیل اینکه در مقایسه با سایر واحدها از وضعیت بهتری برخوردار بوده است، به‌عنوان واحد کارا معرفی شده است. براین‌اساس، یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های این پژوهش، افزودن واحدهای مجازی در مدل محاسباتی است که بتوانند به‌خوبی مرز بین واحدها در جایزه بلوغ را مشخص کنند.

۳- طراحی مدل فازی سنجش بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

همان‌طورکه در بخش قبل از نظر گذشت، از مدل شاخص ترکیبی مبتنی بر مدل تحلیل پوششی داده‌ها استفاده شده است. با بررسی پیشینه نظری مدل‌های DEA، در مواجهه با داده‌های کیفی دو رویکرد تحلیل پوششی داده‌های نادقیق^۱ و تحلیل پوششی داده‌های فازی^۲ وجود دارد. در ادامه مروری مختصر بر ادبیات فازی شده و سپس مدل تحلیل پوششی داده‌های فازی متناسب با این پژوهش طراحی شده است.

ارزیابی عملکرد به‌طور معمول براساس مجموعه‌ای از داده‌های کمی فرض می‌شود. بااین‌حال، در شرایطی که برخی شاخص‌ها بهتر است به‌صورت مقیاس‌های رتبه‌ای یا با کمک قضاوت‌های ذهنی کارشناسان ارائه شوند، مدل استاندارد DEA-CI نمی‌تواند به‌صورت مستقیم استفاده شود، زیرا داده‌های رتبه‌ای (یا کیفی) نمی‌توانند به‌سادگی به‌عنوان داده‌های عددی تلقی شوند، به‌گونه‌ای که امتیاز ۲ دوبرابر بزرگ‌تر از امتیاز ۱ باشد. آنچه حداکثر می‌توان قضاوت کرد این است که در یک زمینه بهینه‌سازی، گزینه نخست بر گزینه دوم ارجح است یا از اهمیت بیشتری برخوردار است.

در سال‌های اخیر، نظریه مجموعه‌های فازی به‌عنوان روشی ارزشمند برای کمی‌سازی شرایط غیر دقیق و مبهم در چارچوب DEA پیشنهاد شده است و مدل‌های متعددی از DEA فازی توسعه یافته‌اند با تفسیر داده‌های شاخص‌های کیفی به‌عنوان مقادیر عددی فازی که

1. Imprecise DEA
2. fuzzy DEA



می‌توانند به وسیله اعداد یا بازه‌های فازی نمایش داده شوند، مدل پایه DEA-CI به طور طبیعی می‌تواند به مدل فازی زیر گسترش پیدا کند:

$$CI_o = \max \sum_{r=1}^S U_r \tilde{Y}_{ro}$$

$$\sum_{r=1}^S U_r \tilde{Y}_{rj} \leq 1, \quad j = 1, \dots, n$$

$$U_r \geq \varepsilon, \quad r=1, \dots, s$$

در اینجا، $\tilde{Y}_{rj}$ نشان‌دهنده مقدار شاخص فازی r برای واحد تصمیم‌گیرنده j (DMU) است. مدل شاخص ترکیبی مبتنی بر DEA فازی (FDEA-CI) به شکل یک مسئله برنامه‌ریزی خطی فازی ظاهر می‌شود که ضرایب فازی در تابع هدف و همچنین در محدودیت‌ها وجود دارند. بنابراین، برای محاسبه امتیاز نهایی شاخص برای هر DMU، برخی عملیات فازی مانند «پیشینه‌سازی یک متغیر فازی» و «نامساوی فازی» مورد نیاز است [۴۱].

در ادامه، به طور خلاصه یادآوری می‌کنیم که چگونه می‌توان عملیات پایه حساب و مقایسه بازه‌های فازی را برای اهداف رتبه‌بندی انجام داد. برای دقت بیشتر، ما با اعداد LR-fuzzy شکل کار می‌کنیم که تعریف آن به صورت زیر است:

تعریف ۱: عدد فازی $\tilde{M}$ یک عدد فازی ذوزنقه‌ای است، اگر تابع عضویت آن به شکل زیر تعریف شود:

$$\mu_{\tilde{M}}(r) = \begin{cases} L\left(\frac{m^L - r}{\alpha^L}\right), & r \leq m^L \\ 1, & m^L \leq r \leq m^R \\ R\left(\frac{r - m^R}{\alpha^R}\right), & r \geq m^R \end{cases}$$

که در آن، بازه $[m^L, m^R]$ شامل مقادیر عددی واقعی با بیشترین احتمال وقوع است، α^L گستره چپ و α^R گستره راست عدد فازی را نشان می‌دهند. همچنین L و R توابع مرجع هستند که به ترتیب شکل‌های سمت چپ و راست عدد فازی را تعریف می‌کنند. این توابع باید شرایط زیر را برآورده کنند [۴۱]:

- شرط ۱: L و R باید توابع غیرمنفی باشند. $L, R: 0, \infty \rightarrow 0, 1, \dots$



- شرط ۲: حداکثر مقدار تابع عضویت در مرکز بازه حاصل می‌شود؛ یعنی:

$$L(0) = 1, R(0) = 1$$
 - شرط ۳: باید به‌طور یکنواخت و غیر صعودی (غیر افزایشی) کاهش پیدا کنند.
- این شرایط اطمینان حاصل می‌کند که عدد فازی تعریف شده توزیعی دارد که خصوصیات مبهم (فازی) مورد نیاز را به‌درستی نمایش می‌دهد.
- همانطور که می‌دانیم اگر عدد فازی M را به‌صورت $\tilde{M} = (m^L, m^R, \alpha^L, \alpha^R)$ در نظر بگیریم، در صورتی که $m^R = \alpha^L$ باشند، عملاً یک عدد فازی مثالی خواهیم داشت.
- اکنون تعریف پیشینه دو عدد فازی را مرور می‌کنیم:
- تعریف ۲: فرض کنید $\tilde{M}$ و $\tilde{N}$ دو عدد فازی و h یک عدد حقیقی باشد که $h \in [0, 1]$ آنگاه $\tilde{M}$ ترجیح داده می‌شود به $\tilde{N}$ اگر و تنها اگر، برای هر $k \in [h, 1]$ ، دو شرط زیر برقرار باشند:

$$\inf\{s: \mu_{\tilde{M}}(s) \geq k\} \geq \inf\{t: \mu_{\tilde{N}}(t) \geq k\}$$

$$\sup\{s: \mu_{\tilde{M}}(s) \geq k\} \geq \sup\{t: \mu_{\tilde{N}}(t) \geq k\}$$

که در اینجا $\inf$ نشان‌دهنده کران پایین یا حداقل است (پایین‌ترین مقدار ممکن) و $\sup$ نشان‌دهنده کران بالا یا حداکثر است (بالا‌ترین مقدار ممکن). برای اعداد فازی $L - R$ شکل با پشتیبانی محدود و با استفاده از این روش رتبه‌بندی، در یک سطح احتمال مشخص h عبارت بالا به فرم زیر تبدیل می‌شود: [۴۱]

$$m^L - L * (k) \alpha^L \geq n^L - L' * (k) \beta^L \quad \forall k \in [h, 1]$$

$$m^R + R * (k) \alpha^R \geq n^R + R' * (k) \beta^R \quad \forall k \in [h, 1]$$

بنابراین، اعداد فازی LR در مدل FDEA-CI، یعنی $\tilde{Y}_{rj} = (y_{lrj}, y_{urj}, a_{rj}, b_{rj})$ به‌صورت زیر است. محدودیت $\sum_{r=1}^S U_r \tilde{Y}_{rj} \leq 1$ را می‌توان به‌صورت نابرابری بین یک عدد فازی LR و یک عدد حقیقی تفسیر کرد. استفاده از رابطه ترتیب در معادله بالا این امکان را فراهم می‌کند که این محدودیت فازی به یک نابرابری قطعی تبدیل شود که عبارت است از:

$$\sum_{r=1}^S U_r (Y_{urj} + b_{rj} R * (h)) \leq 1.$$

برای موضوع «پیشینه‌سازی یک متغیر فازی» به‌صورت $\max \sum_{r=1}^S U_r \tilde{Y}_{ro}$ با استفاده از رابطه ترتیب تعریف شده در معادله (۶)، تابع هدف می‌تواند به دو رابطه قطعی (crisp) زیر



تجزیه شود: $\sum_{r=1}^S U_r(Y_{r0}^l + b_{r0}L_{r0}^*(h))$ و $\sum_{r=1}^S U_r(Y_{r0}^u + b_{r0}L_{r0}^*(h))$ و $h \in [0,1]$ که این دو هدف باید به طور هم زمان پیشینه شوند.

برای دستیابی به یک راه حل توافقی، از یک تابع وزنی به شرح زیر استفاده می شود:

$$\lambda_1 \sum_{r=1}^S U_r(Y_{r0}^u + b_{r0}L_{r0}^*(h)) + \lambda_2 \sum_{r=1}^S U_r(Y_{r0}^l + b_{r0}L_{r0}^*(h))$$

به نحوی که λ_1 و λ_2 هر دو بزرگتر مساوی صفر و مجموع آنها برابر با یک $(\lambda_1 + \lambda_2 = 1)$ خواهد بود. در این شرایط به طور معمول سه موقعیت خوشبینانه، بدبینانه و متعادل در نظر گرفته می شود که به ترتیب معادل $\lambda_1 = 1, \lambda_2 = 0/5$ و $\lambda_1 = \lambda_2 = 0.5$ است.

حالا می توان همتای خطی مدل FDEA-CI را به صورت زیر بیان کرد:

$$CI_0 = \text{Max } \lambda_1 \sum_{r=1}^S U_r(Y_{r0}^u + b_{r0}L_{r0}^*(h)) + \lambda_2 \sum_{r=1}^S U_r(Y_{r0}^l + b_{r0}L_{r0}^*(h))$$

$$s. t. \sum_{r=1}^S u_r(y_{rj}^u + b_{rj}R_{rj}^*(h)) \leq 1, j = 1, \dots, n$$

$$u_r \geq \varepsilon, r = 1, \dots, n$$

تعریف ۳: یک واحد تصمیم گیر DMU_0 به عنوان «بهترین عملکرد فازی» (fuzzy best performing) شناخته می شود؛ اگر و تنها اگر در حداقل یک سطح احتمال h شاخص فازی آن برابر با یک باشد. در غیراین صورت، به عنوان «عملکرد پایین فازی» (fuzzy underperforming) شناخته می شود [۴۱].

تعریف ۴: یک واحد تصمیم گیر DMU_0 به عنوان «بهترین عملکرد غیرمغلوب فازی» dominated best performing fuzzy non- شناخته می شود اگر و تنها اگر در تمام سطوح احتمال h شاخص فازی آن برابر با یک باشد.

اگر شاخص های $\tilde{Y}_{rj}$ به صورت اعداد فازی مثلثی متقارن فرض شوند (که به طور معمول برای ساده سازی و نمایش عدم قطعیت اطلاعات استفاده می شوند) این شاخص ها را می توان به صورت جفت هایی از مقادیر مرکزی Y_{rj} و شعاع α_{rj} نمایش داد. به این ترتیب، می توان مدل شاخص ترکیبی مبتنی بر تحلیل پوششی داده های نهایی را به شرح زیر تعریف کرد:



$$CI_o = \max \lambda_1 \sum_{r=1}^S U_r(Y_{ro} - (1-h)\alpha_{ro}) + \lambda_2 \sum_{r=1}^S U_r(Y_{ro} + (1-h)\alpha_{ro})$$

$$\sum_{r=1}^S U_r(Y_{urj} + (1-h)\alpha_{rc}) \leq 1, \quad j = 1, \dots, n$$

$$U_r \geq \varepsilon, \quad r=1, \dots, s$$

که امتیاز کارایی نسبی هر واحد تصمیم به صورت عدد فازی مثلثی و در سه حالت خوشبینانه، میانه و بدبینانه به شرح زیر قابل تعریف خواهد بود:

عدد فازی شاخص ترکیبی

$$= \left[\sum_{r=1}^S U_r(Y_{ro} - (1-h)\alpha_{ro}), U_r Y_{ro}, \sum_{r=1}^S U_r(Y_{ro} + (1-h)\alpha_{ro}) \right]$$

در مدل بالا، h بیانگر درجه احتمال قطعیت در مدل فازی است که از سوی تصمیم‌گیرندگان تعیین می‌شود. به طور طبیعی انتظار می‌رود $h \in [1, 0]$. اگر مقدار h به وسیله تصمیم‌گیرندگان برابر با یک در نظر گرفته شود، معنای آن این است که داده‌های کیفی به طور دقیق معادل مقدار کمی خود در نظر گرفته خواهند شد و به عبارتی دیگر نتایج مدل در شرایطی که $h = 1$ باشد، همانند مدل پایه تحلیل پوششی داده‌ها خواهد بود. هرچه مقدار h کاهش پیدا کند، به این معناست که تصمیم‌گیرندگان دقت و احتیاط بیشتری را در ماهیت داده‌ها در نظر گرفته‌اند [۴۱]. بر این اساس، امتیاز بلوغ هر واحد تصمیم در یک پیوستار قرار خواهد گرفت که در این پژوهش مدل طراحی شده به ازای سه درجه احتمال بررسی شده است $\{1, 0.5, 0\}$. h همچنین به ازای هریک از این درجه‌ها احتمال h سه امتیاز بلوغ به عنوان حالت خوشبینانه، میانه و بدبینانه قابل گزارش است.

به منظور نمایش قابلیت‌های مدل مذکور در مقایسه با مدل‌های پایه، ۱۷ سازمان ایرانی که مدعی استقرار نظام بودجه‌ریزی براساس عملکرد در دستگاه خود بوده‌اند، بررسی شد. با این توضیح، شش زیرسیستم موجود در نظام جامع بودجه‌ریزی براساس عملکرد در هریک از این سازمان‌ها از راه پرسش‌نامه طراحی شده توسط آذر و همکاران [۱۰] ارزیابی شد. پرسش‌نامه‌ها از نوع کیفی و طیف لیکرتی ۵ گزینه‌ای می‌باشند. نحوه تکمیل پرسش‌نامه‌ها به اینگونه بوده است که گروه‌های تخصصی ۳ نفره (شامل دبیر جایزه بلوغ به همراه یک نفر خبره امر



بودجه‌ریزی و یک نفر خبره دانشگاهی) تشکیل و پس از برقراری یک جلسه پرسش و پاسخ و مشاهده مستندات دستگاه‌های مربوطه به تکمیل پرسش‌نامه‌ها پرداختند. برای آماده‌سازی داده‌ها به‌منظور حل مدل شاخص ترکیبی مبتنی بر تحلیل پوششی داده‌های فازی، نخست لازم است عدد فازی مثلثی متقارن هریک از داده‌های مدل تعیین شوند. مقدار مرکز $\tilde{Y}_{rj}$ و برش α_{rj} برای هر داده کیفی براساس رویکرد شن و همکاران (۲۰۱۴) معادل $\tilde{Y}_{rj} = (\tilde{Y}_{rj}, \alpha_{rj})$ در نظر گرفته شده است [۴۱]. به‌این‌ترتیب، برای داده‌های لیکرتی ۱ تا ۵ اعداد فازی مثلثی متقارن به شرح مقابل تعریف شد:

$$\left\{ \left(\frac{5}{5}, \frac{1}{5} \right); 5; \left(\frac{4}{5}, \frac{1}{5} \right); 4; \left(\frac{3}{5}, \frac{1}{5} \right); 3; \left(\frac{2}{5}, \frac{1}{5} \right); 2; \left(\frac{1}{5}, \frac{1}{5} \right); 1 \right\}$$

۴- نتایج حل مدل

لازم به ذکر است که در محاسبه نمره بلوغ، سازمانی موفق به کسب بالاترین نمره یا به‌عبارتی دیگر تندیس بلورین خواهد شد که در تمامی زیرسیستم‌ها از موفقیت اجرا برخوردار بوده باشد درحالی‌که رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها، با مقایسه واحدهای تصمیم، نمره نسبی بلوغ را گزارش خواهد کرد. حالا این مسئله پیش می‌آید که براساس منطق مدل DEA، به‌هرحال حداقل یکی از واحدهای تصمیم، به‌عنوان واحد کارا شناسایی می‌شوند درحالی‌که شاید این واحد نیز به‌واقع کارا نباشد و تنها به‌دلیل نسبی بودن مقایسات به‌عنوان واحد کارا شناخته شود. بنابراین ممکن است پس از حل مدل، یکی از واحدهای تصمیم به‌عنوان واحد تصمیم کارا معرفی شود درحالی‌که به لحاظ برخی از زیر سیستم‌ها هنوز به بلوغ کافی نرسیده باشد و تنها به‌دلیل اینکه در مقایسه با سایر واحدها از وضعیت بهتری برخوردار بوده به‌عنوان واحد کارا معرفی شده است. برای رفع این مشکل با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، یک واحد تصمیم مجازی با عنوان واحد ایدئال ایجاد شد. پرسش‌نامه ارزیابی سطح بلوغ این DMU براساس نظرات خبرگان احصا شد. در واقع از خبرگان امر خواسته شد تا حداقل امتیاز مورد نیاز هر معیار را برای یک نظام به‌طور کامل بالغ اعلام کنند. براین‌اساس، واحد کارای مدل سنجش بلوغ بودجه‌ریزی براساس عملکرد همان DMU مجازی است که به‌وسیله خبرگان به مدل



اضافه شده است. حالا اگر واحد تصمیمی باشد که امتیازاتی در حد واحد تصمیم ایده‌آل کسب کرده باشد، نیز به‌عنوان واحد کارا معرفی خواهد شد. به‌این‌ترتیب، مدل سنجش شاخص ترکیبی بلوغ بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها فازی آماده کدنویسی در نرم‌افزار لینگو و حل می‌باشد. همان‌طور که در بخش سوم از نظر گذشت، مدل تحلیل پوششی داده‌های فازی به ازای سه سطح $h = \{0, 0.5, 1\}$ حل شده است. همچنین به ازای هر سطح h ، سه مجموعه جواب خوشینانه، بدینانه و مورد انتظار حاصل خواهد شد. جدول زیر بیانگر نمره‌های شاخص بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد به ازای سطوح مختلف h است.

همان‌طور که اشاره شد، در مدل بالا، h بیانگر درجه احتمال قطعیت در مدل فازی است که از سوی تصمیم‌گیرندگان تعیین می‌شود. با توجه به گستردگی نتایج، نتایج مدل به ازای $h = 0.5$ تحلیل خواهد شد. اگرچه بسته به میزان دقت و احتیاط تصمیم‌گیرندگان در ماهیت داده‌ها، دو سناریوی دیگر نیز می‌تواند تحلیل شود (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج امتیاز شاخص ترکیبی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

نام واحد تصمیم	شاخص بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد		
	$h=0$ [بالا، حد وسط، پایین]	$h=0.5$ [بالا، حد وسط، پایین]	$h=1$ [بالا، حد وسط، پایین]
واحد مجازی: تندیس بلورین	[۰/۶۶۶, ۰/۸۳۳, ۱]	[۰/۸۱۸, ۰/۹۰۹, ۱]	[۱, ۱, ۱]
سازمان ۱	[۰/۴۷۶, ۰/۶۴۳, ۰/۸۱۰]	[۰/۶۱۱, ۰/۷۰۲, ۰/۷۹۳]	[۰/۷۷۳, ۰/۷۷۳, ۰/۷۷۳]
سازمان ۲	[۰/۳۹۵, ۰/۵۶۱, ۰/۷۲۸]	[۰/۵۲۲, ۰/۶۱۳, ۰/۷۰۴]	[۰/۶۷۵, ۰/۶۷۵, ۰/۶۷۵]
سازمان ۳	[۰/۳۹۶, ۰/۵۶۲, ۰/۷۲۹]	[۰/۵۲۳, ۰/۶۱۴, ۰/۷۰۵]	[۰/۶۷۶, ۰/۶۷۶, ۰/۶۷۶]
سازمان ۴	[۰/۴۶۳, ۰/۶۲۹, ۰/۷۹۶]	[۰/۵۹۶, ۰/۶۸۷, ۰/۷۷۸]	[۰/۷۵۶, ۰/۷۵۶, ۰/۷۵۶]
سازمان ۵	[۰/۴۴۲, ۰/۶۰۹, ۰/۷۷۶]	[۰/۵۷۴, ۰/۶۶۵, ۰/۷۵۵]	[۰/۷۳۱, ۰/۷۳۱, ۰/۷۳۱]
سازمان ۶	[۰/۵۲۶, ۰/۶۹۲, ۰/۸۵۹]	[۰/۶۶۵, ۰/۷۵۶, ۰/۸۴۷]	[۰/۸۳۲, ۰/۸۳۲, ۰/۸۳۲]
سازمان ۷	[۰/۴۹۴, ۰/۶۶۱, ۰/۸۲۸]	[۰/۶۳۱, ۰/۷۲۲, ۰/۸۱۲]	[۰/۷۹۴, ۰/۷۹۴, ۰/۷۹۴]
سازمان ۸	[۰/۵۲۸, ۰/۶۹۵, ۰/۸۶۱]	[۰/۶۶۷, ۰/۷۵۸, ۰/۸۴۹]	[۰/۸۳۵, ۰/۸۳۵, ۰/۸۳۵]



نام واحد تصمیم	شاخص بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد		
	$h=0$ [بالا، حد وسط، پایین]	$h=0.5$ [بالا، حد وسط، پایین]	$h=1$ [بالا، حد وسط، پایین]
سازمان ۹	[۰/۴۷۶, ۰/۶۴۲, ۰/۸۰۹]	[۰/۶۱۰, ۰/۷۰۱, ۰/۷۹۲]	[۰/۷۷۲, ۰/۷۷۲, ۰/۷۷۲]
سازمان ۱۰	[۰/۵۴۵, ۰/۷۱۲, ۰/۸۷۹]	[۰/۶۸۶, ۰/۷۷۷, ۰/۸۶۸]	[۰/۸۵۵, ۰/۸۵۵, ۰/۸۵۵]
سازمان ۱۱	[۰/۴۵۸, ۰/۶۲۵, ۰/۷۹۲]	[۰/۵۹۲, ۰/۶۸۲, ۰/۷۷۳]	[۰/۷۵۲, ۰/۷۵۲, ۰/۷۵۲]
سازمان ۱۲	[۰/۴۹۴, ۰/۶۶۱, ۰/۸۲۸]	[۰/۶۳۲, ۰/۷۲۳, ۰/۸۱۴]	[۰/۷۹۸, ۰/۷۹۸, ۰/۷۹۸]
سازمان ۱۳	[۰/۳۲۸, ۰/۴۹۵, ۰/۶۶۲]	[۰/۴۴۹, ۰/۵۴۰, ۰/۶۳۱]	[۰/۵۹۵, ۰/۵۹۵, ۰/۵۹۵]
سازمان ۱۴	[۰/۴۶۳, ۰/۶۳۰, ۰/۷۹۶]	[۰/۵۹۶, ۰/۶۸۷, ۰/۷۷۸]	[۰/۷۵۶, ۰/۷۵۶, ۰/۷۵۶]
سازمان ۱۵	[۰/۴۲۹, ۰/۵۹۶, ۰/۷۶۳]	[۰/۵۶۰, ۰/۶۵۱, ۰/۷۴۲]	[۰/۷۱۶, ۰/۷۱۶, ۰/۷۱۶]
سازمان ۱۶	[۰/۳۲۷, ۰/۴۹۴, ۰/۶۶۰]	[۰/۴۴۸, ۰/۵۳۹, ۰/۶۳۰]	[۰/۵۹۴, ۰/۵۹۴, ۰/۵۹۴]
سازمان ۱۷	[۰/۴۹۴, ۰/۶۶۰, ۰/۸۲۷]	[۰/۶۳۰, ۰/۷۲۱, ۰/۸۱۲]	[۰/۷۹۴, ۰/۷۹۴, ۰/۷۹۴]

به دلیل حساسیت برخی دستگاه‌ها در ارائه اطلاعات، به جای نام هر دستگاه، نام مستعار سازمان n درج شده است و به استثنای ۳ دستگاه برتر نامی از سایر دستگاه‌ها برده نشده است. براین اساس به ازای $h=0/5$ سه امتیاز بلوغ به عنوان حالت خوشبینانه، میانه و بدبینانه قابل گزارش است. همان‌طور که در جدول ۴ نیز ملاحظه می‌شود، امتیاز شاخص بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد برای واحد تصمیم مجازی (یا حد نصاب دریافت تندیس بلورین) بیشترین مقدار خود را کسب کرده است. دومین واحد تصمیم که پس از واحد تصمیم مجازی بیشترین نمره شاخص بلوغ بودجه‌ریزی بر اساس عملکرد را کسب کرده است، پژوهشگاه میراث فرهنگی با نام مستعار «سازمان ۱» است. این واحد تصمیم در سه حالت خوشبینانه، میانه و بدبینانه با کسب نمره‌های [۰/۶۸۶, ۰/۷۷۷, ۰/۸۶۸] بیشترین نمره را در بین سایر واحدهای تصمیم کسب کرده است. اگرچه پژوهشگاه میراث فرهنگی بیشترین امتیاز بلوغ را در بین سایر واحدها کسب کرده است، اما هنوز هم فاصله زیادی تا بلوغ کامل نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد دارد. این درحالی است که اگر واحد تصمیم مجازی به مدل اضافه نشده بود، پژوهشگاه میراث فرهنگی به عنوان DMU بالغ در نظام بودجه معرفی می‌شد درحالی که حد نصاب بلوغ که از سوی خبرگان تعیین شده را به طور کامل به دست نیاورده است. نمودار زیر



نیز رتبه‌بندی واحدهای تصمیم براساس شاخص بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در حالت خوشبینانه و به ازای $h=0/5$ را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار بالا نیز ملاحظه می‌شود، علاوه بر واحد مجازی (تندیس بلورین) که بیشترین امتیاز را کسب کرده است، پژوهشگاه میراث فرهنگی، سازمان آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی و سازمان برنامه و بودجه استان مازندران به ترتیب سه سازمان برتر در حوزه پیاده‌سازی و استقرار نظام بودجه‌ریزی براساس عملکرد می‌باشند. هرچند که به‌رغم کسب بیشترین امتیاز در بین واحدهای مختلف، همچنان حد نصاب کافی برای دریافت تندیس بلورین را اخذ نکرده‌اند و نیازمند تلاش بیشتر در این زمینه هستند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

تخصیص منابع در سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تصمیم‌گیران است. اگرچه بهره‌گیری از بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد به‌عنوان یکی از روش‌های مدیریت بهینه منابع آغاز شده است، اما میزان پیشرفت آن در ایران رضایت‌بخش نیست. به‌منظور پایش میزان پیشرفت در استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، مدل‌های مختلفی به سنجش بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پرداخته‌اند که نمره نهایی بلوغ هر سازمان در بیشتر این مدل‌ها از راه میانگین وزنی زیرشاخص‌های مرتبط و انجام تحلیل‌های آماری محاسبه خواهد شد. آنچه در این پژوهش از نظر گذشت، ارائه یک رویکرد بهینه‌سازی در ساخت شاخص ترکیبی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد بوده است. اگرچه پژوهش‌های مختلفی در زمینه ساخت شاخص ترکیبی براساس مدل تحلیل پوششی داده‌ها در حوزه‌های مختلف ارائه شده است، اما همچنان در حوزه بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد هیچ پژوهشی مبتنی بر رویکرد بهینه‌سازی یافت نشده است.

با بررسی گسترده ادبیات بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، چندین مدل بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد ارائه شده است. در مدل بلوغ بودجه‌ریزی ارائه شده به‌وسیله مؤسسه نئوبرین [۴۲]، اگرچه ابعاد مختلفی را برای بلوغ در نظر گرفته و چگونگی ارزیابی ابعاد مختلف را بیان



کرده، اما سازوکار مشخصی برای سنجش سطح بلوغ بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد ارائه نکرده است. در مدل بلوغ بودجه‌ریزی آذر و همکاران [۱۰] نیز که سنجش سطح بلوغ بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد براساس پرسش‌نامه ارزیابی شده است، در تجمیع امتیاز معیارهای مختلف از روش‌های غیر بهینه‌سازی همچون میانگین و تحلیل‌های آماری استفاده شده است درحالی‌که در این پژوهش با بهره‌گیری از مدل تحلیل پوششی داده‌ها، مدلی برای ساخت شاخص ترکیبی بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد ارائه شده است تا نحوه تجمیع نمره معیارها به وسیله خود مدل محاسبه شود.

همچنین در مطالعه آذر و همکاران [۱۰]، داده‌های پرسش‌نامه لیکرتی بوده و نحوه برخورد با آن نیازمند تدقیق بیشتر است درحالی‌که در مدل ریاضی ارائه شده در این پژوهش با بهره‌گیری از منطق فازی، برخورد مناسبی با نوع داده‌های پرسش‌نامه‌ای (داده‌های کیفی) انجام گرفته است و این اختیار را به تصمیم‌گیران می‌دهد تا متناسب با سطح عدم قطعیت مورد انتظار خود یا همان h ، سناریوی مورد نظر خود را اجرا و نتایج را تحلیل کنند. در این پژوهش مدل تحلیل پوششی داده‌های فازی به ازای سه سطح از عدم قطعیت شامل $h = \{0, 0.5, 1\}$ حل و نتایج ارائه شد. بهره‌گیری از این مدل سبب می‌شود تا علاوه بر محاسبه نمره بلوغ و رتبه‌بندی واحدهای تصمیم براساس یک روش بهینه‌سازی، این امکان میسر باشد تا واحدهای ناکارا از راه مقایسه عملکرد خود با واحدهای کارا بتوانند در جهت بهبود عملکرد خود اقدام کنند. علاوه بر پژوهش‌های بالا، سه پژوهش [۴۸، ۴۹ و ۴۲] نیز در پژوهش خود به مدل بلوغ بودجه پرداختند. امینی و همکاران [۴۸] در مطالعه خود تنها به ساختار مدل مفهومی بلوغ بودجه اشاره کرده و مدل محاسباتی مربوط به آن را ارائه نکرده است. امینی و همکاران [۴۹] اگرچه علاوه بر ساختار مدل مفهومی بلوغ بودجه، به معرفی مدل DEA نیز پرداختند، اما به دو مسئله مهم، یعنی مواجهه با عدم اطمینان ناشی از وجود داده‌های کیفی و اعلام نظر خبرگان و همچنین تعریف حدنصاب واقعی (نه نسبی) برای تندیس‌های بلوغ پرداختند. در مدل امینی و همکاران [۴۲] نیز اگرچه به مواجهه با عدم اطمینان پرداخته بود، اما از مدل شبکه‌ای تحلیل پوششی داده‌ها استفاده کرده بود و همچنین تعریف حدنصاب واقعی (نه نسبی) برای تندیس‌های بلوغ نپرداختند.



اگرچه در این پژوهش ۶ معیار اصلی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد براساس مطالعه آذر و همکاران [۱۰] تحلیل شد، اما پیشنهاد می‌شود مدل تحلیل پوششی داده‌ها به نحوی تغییر کند که بتواند زمان ایجاد شاخص ترکیبی، ساختار چندلایه معیارها و زیرمعیارها را نیز در نظر بگیرد و بتواند سهم هر معیار و زیرمعیار در امتیاز بلوغ را نیز ارائه کند.

۶- منابع

- [1] Melkers, J. and K. Willoughby, The state of the state: Performance-based budgeting requirement in 47b out of 50. *Public Administration Review*, 1988, 61(1): p. 54-64.
- [2] Herzog, R.J., Performance budgeting: Descriptive, allegorical, mythical, and idealistic. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 2006, 9(1): p. 72-91.
- [3] Andersson, E.A., et al., EMG activities of the quadratus lumborum and erector spinae muscles during flexion-relaxation and other motor tasks. *Clin Biomech (Bristol, Avon)*, 1996, 91 p. 392-400.
- [4] Shah, A. and C. Shen, A primer on performance budgeting. *Budgeting and budgetary institutions*, ed. I.A.A. (Ed). The World Bank, 2007.
- [5] Lu H. Performance budgeting resuscitated: Why is it still inviable?. *Journal of public budgeting, accounting & financial management*. 1996 Mar 1;10(2):151-72.
- [6] Curristine, T., Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire. *OECD Journal on Budgeting*, 2005, 5(2): p. 87-132.
- [7] Kong D. Performance-based budgeting: The US experience. *Public Organization Review*. 2005 Jun;5:91-107.
- [8] Azar, Adel, "Performance Based Budgeting and Performance Audit. In Proceedings and Speeches at the Audit Conference on Performance, Accountability and Productivity Improvement" (First Edition), Tehran: Publication of the Center for Human Resources Development and Training of the National Audit Office, 2009.
- [9] Panahi, A., About the budget bill of 1385 of the whole country, Tehran, Office of Planning and Budget Studies, 2005, p. 1 to p. 27.
- [10] Azar, Adel, Bayat, Karim, Khadivar, Amenah, Amirkhani, Tayyebbeh, "Performance-Based Budgeting Performance Model Report", Third Edition, Performance-Based Budgeting Conference Secretariat, 2013.



- [11] Robinson, M. Best Practice in Performance Budgeting. School of Economics and Finance, Queensland University of Technology, 2002.
- [12] Diamond, J., Establishing a Performance Management Framework for Government. *management & accounting review*, 2005, 12: p 111-132.
- [13] MCGILL, R., performance budgeting in least developed countries: concepts, instruments and governance in achieving results performance budgeting in the least developed countries. United Nations Capital Development Fund, 2006, p 258-311.
- [14] Azar, Adel, Dolatkahi Kasra, Goudarzi, G., "provide a conceptual model of performance-based budgeting", the prospect of public administration, Issue 24, Winter, 2015, p.p: 15-33.
- [15] Hatami-Marbini A, Toloo M, Amini MR, Azar A. Extending a fuzzy network data envelopment analysis model to measure maturity levels of a performance based-budgeting system: A case study. *Expert systems with applications*. 2022 Aug 15;200:116884.
- [16] Andrews, M., "Authority, acceptance, ability and performance-based budgeting reforms", *International Journal of Public Sector Management*, 2004, Vol. 17 No. 4, pp. 332-344. <https://doi.org/10.1108/09513550410539811>
- [17] Robinson. Marc., Duncan. Last,. A Basic Model of Performance-Based Budgeting, technical note and manual, IMF, 2009, <https://doi.org/10.5089/9781462320271.005>.
- [18] Gloria A. Grizzle, Carole D. Pettijohn, Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective, *Public Administration Review*, 2002, Vol 62, Issue 1 p. 51-62.
- [19] Kohlegger, M., Maier, R.K., & Thalmann, S., Understanding Maturity Models Results of a Structured Content Analysis, 2009.
- [20] Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J., Maturity models in business process management. *Bus. Process. Manag. J.*, 2012, 18, 328-346.
- [21] Jayanetti JK, Perera BA, Waidyasekara KG. Defining a 'maturity model' in the construction context: A systematic review. In *Proceedings of the 10th world construction symposium 2022* (pp. 298-312).
- [22] Reis, T.L., Mathias, M.A., & Oliveira, O.J., Maturity models: identifying the state-of-the-art and the scientific gaps from a bibliometric study. *Scientometrics*, 2016, 110, 643 - 672.
- [23] Rahmani A, Behbahaninia PS, Parsaei M, Mahmoudkhani M. A public sector financial management maturity model for developing countries: the case of Iran. *International Review of Administrative Sciences*. 2024 Sep;90(3):581-98.



- [24] Popesko B, Novák P, Dvorský J, Papadaki Š. The maturity of a budgeting system and its influence on corporate performance. *Acta Polytechnica Hungarica*. 2017 Jan 1;14(7):91-104.
- [25] Greco S, Ishizaka A, Tasiou M, Torrisi G. On the methodological framework of composite indices: A review of the issues of weighting, aggregation, and robustness. *Social indicators research*. 2019 Jan 15;141:61-94.
- [26] Cherchye L, Moesen W, Rogge N, Puyenbroeck TV. An introduction to 'benefit of the doubt' composite indicators. *Social indicators research*. 2007 May;82:111-45.
- [27] Sevigny, E. L., Meylaks, P., Feizollahi, M. J., and Amini, M. R. (2020). Development of a global index measuring national policy commitments to HIV prevention and treatment among people who inject drugs. *International Journal of Drug Policy*, 84, 102877.
- [28] Agovino M, Cerciello M, Gatto A. Policy efficiency in the field of food sustainability. The adjusted food agriculture and nutrition index. *Journal of environmental management*. 2018 Jul 15;218:220-33.
- [29] Rashidi K, Cullinane K. Evaluating the sustainability of national logistics performance using Data Envelopment Analysis. *Transport Policy*. 2019 Feb 1;74:35-46.
- [30] Shen, Y., "Inter-national Benchmarking of Road Safety Performance and Development using Indicators and Indexes Data Envelopment Analysis based Approaches", PHD. Thesis, Hasselt University, Belgium, 2012.
- [31] Shen Y, Ruan D, Hermans E, Brijs T, Wets G, Vanhoof K. Modeling qualitative data in data envelopment analysis for composite indicators. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. 2011 Mar; 2:21-30.
- [32] Melyn W, Moesen W. Towards a synthetic indicator of macroeconomic performance: Unequal weighting when limited information is available, *Public Economics Research Paper 17*. Center for Economic Studies, KU Leuven. 1991.
- [33] Färe R, Grosskopf S, Hernandez-Sancho F. Environmental performance: an index number approach. *Resource and Energy economics*. 2004 Dec 1;26(4):343-52.
- [34] Despotis DK. Measuring human development via data envelopment analysis: the case of Asia and the Pacific. *Omega*. 2005 Oct 1;33(5):385-90.
- [35] Ramanathan R. Evaluating the comparative performance of countries of the Middle East and North Africa: A DEA application. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2006 Jun 1;40(2):156-67.



- [36] Zhou P, Ang BW, Poh KL. A mathematical programming approach to constructing composite indicators. *Ecological economics*. 2007 Apr 20;62(2):291-7.
- [37] Cherchye L, Lovell CK, Moesen W, Van Puyenbroeck T. One market, one number? A composite indicator assessment of EU internal market dynamics. *European Economic Review*. 2007 Apr 1;51(3):749-79.
- [38] Cherchye L, Moesen W, Rogge N, Van Puyenbroeck T, Saisana M, Saltelli A, Liska R, Tarantola S. Creating composite indicators with DEA and robustness analysis: the case of the Technology Achievement Index. *Journal of the Operational Research Society*. 2008 Feb 1;59(2):239-51.
- [39] Hermans, E., A Methodology for Developing a Composite Road Safety Performance Index for Cross-country Comparison, PhD Dissertation, Hasselt University, Hasselt, 2009.
- [40] Shen Y, Hermans E, Ruan D, Wets G, Brijs T, Vanhoof K. A generalized multiple layer data envelopment analysis model for hierarchical structure assessment: A case study in road safety performance evaluation. *Expert systems with applications*. 2011 Nov 1;38(12):15262-72.
- [41] Shen Y, Hermans E, Brijs T, Wets G. Fuzzy data envelopment analysis in composite indicator construction. *Performance measurement with fuzzy data envelopment analysis*. 2014:89-100.
- [42] Jeremy Carter, "performance-based budgeting methodology and tools", Neubrain.com, 2012.
- [43] Amini MR, Azar A, Eskandari H, Wanke PF. A generalized fuzzy Multiple-Layer NDEA: An application to performance-based budgeting. *Applied Soft Computing*. 2021 Mar 1;100:106984.
- [44] Zalatar WF, Clark EE. A multiple layer DEA model for evaluating corporate sustainable performance using lean manufacturing practices. In: 2020 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) 2020 Dec 14 (pp. 180-184). IEEE.
- [45] Shen Y, Hermans E, Bao Q, Brijs T, Wets G. Towards better road safety management: Lessons learned from inter-national benchmarking. *Accident Analysis & Prevention*. 2020 Apr 1;138:105484.
- [46] Babae S, Toloo M, Hermans E, Shen Y. A new approach for index construction: The case of the road user behavior index. *Computers & Industrial Engineering*. 2021 Feb 1;152:106993.
- [47] Barhoum A, Behnood HR. Composite performance indicators for helmet and seat-belt enforcement as imprecise data. *Traffic injury prevention*. 2021 Mar 26;22(3):230-5.



- [48] Amini M, Azar A, Nayeri MD, Bayat K. Developing a performance-based budgeting maturity model and constructing a DEA-based composite indicator to measure it's score. *Industrial Engineering & Management Systems*. 2019 Mar;18(1):143-53.
- [49] Amini, Mohamadreza, Adel Azar, Karim Bayat, And Ameneh Khadivar, "Presenting a developed Performance Based Budgeting Maturity Model: With focusing on capabilities and results in a mature system.", *Management Research in Iran*, 2019, pp. 225-247.

شناسایی ابعاد و مولفه‌های معماری شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

پوران رئیسی^۱، مهدی مرتضوی^{۲*}، میرعلی سیدنقوی^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳- استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۳/۷/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۳۰

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های معماری شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، با محیط پژوهش وزارت نیرو انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی، برحسب نوع داده‌ها کیفی و به لحاظ ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. به‌منظور شناسایی عوامل معماری شایستگی از روش کیفی (راهبرد تحلیل تم)، استفاده شده است. به‌این‌منظور، تعداد ۱۲ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت وزارت نیرو و شرکت‌های دولتی زیرمجموعه به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام گرفت. نتایج نشان داد، سه بعد اصلی در معماری شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو اثرگذار است. اولین بعد، «مدیران منابع انسانی شایسته» شامل مؤلفه‌های «مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های توسعه فعالیت‌های گروهی و مهارت‌های رهبری»، دومین بعد، «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته» دربرگیرنده سه مؤلفه «فرایندهای توسعه آموزشی، فرایندهای اثربخش منابع انسانی و فرایندهای هماهنگی سازمانی» و سومین بعد با عنوان «کارکنان شایسته»، مشتمل بر دو مؤلفه «شایستگی‌های راهبردی، شایستگی‌های عملیاتی» است. پژوهش با ارائه بینش‌هایی در راستای استقرار الگوی شناسایی شده در وزارت نیرو خاتمه پیدا می‌کند.



واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، معماری شایستگی، وزارت نیرو.

۱- مقدمه

مدیران موفق بر این باورند که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی به‌شمار می‌آیند که سازمان‌ها باید با اقدام‌های مناسب و درست این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده و آنان را در جهت اهداف سازمان هدایت کنند. در این مسیر، منابع انسانی، نیازمند داشتن قابلیت‌ها و شایستگی‌های مد نظر سازمان می‌باشند که خاص این سازمان تدوین شده است. به این ترتیب، دغدغه‌ای با عنوان «ضرورت توجه به شایستگی منابع انسانی» پیش روی مشاوران و متخصصان حوزه مدیریت سازمان قرار می‌گیرد [۱].

اصطلاح شایستگی^۱ به عنوان ظرفیتی تعریف می‌شود که از قبل در فرد وجود دارد و منجر به رفتاری می‌شود که می‌تواند تقاضای شغلی را در چارچوب نیاز سازمان برآورده سازد و نتایج اثربخشی ایجاد کند. از نظر کاتز و کان^۲، شایستگی در آغاز در سه گروه دسته‌بندی شد که در ادامه به چهار دسته اصلی گسترش پیدا کرد. این دسته‌بندی‌ها فنی یا عملکردی، مدیریتی، انسانی و مفهومی^۳ را شامل می‌شوند. دسته اول به مهارت‌های فنی نیروی کار مربوط می‌شود، دسته دوم مدیریتی است و به دانش و مهارت‌های مورد نیاز یک کارمند برای برنامه‌ریزی و بسیج انواع منابع موجود اشاره دارد. دسته سوم دربرگیرنده مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش مورد نیاز برای توسعه مهارت‌های منابع انسانی است. دسته چهارم، یعنی مفهومی، مهارت تجسم اثر نامرئی و تفکر در سطح انتزاعی را شامل می‌شود [۲]. شایستگی‌های منابع انسانی از سازمان‌ها پشتیبانی می‌کنند زیرا شایستگی‌های منابع انسانی برای عملکرد سازمانی امری حیاتی است. این شایستگی‌ها و مهارت‌ها، ایده‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که منجر به عملکرد بهینه سازمانی می‌شود [۳].

برخورداری سازمان از کارکنان شایسته، نیازمند استقرار سازوکارهای شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری می‌باشد که یکی از مهم‌ترین آنها الگوی شایستگی است [۴].

1. Competency

2. Katz and Kahn

3. Technical or Functional, Managerial, Human and Conceptual



با داشتن الگوی شایستگی در سازمان، کارمندان شایسته گزینش و به کار گرفته می‌شوند و در این صورت است که کارکنان شایسته منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان تبدیل می‌شوند. از بین منابع موجود سازمانی، زمین، ساختمان‌ها و یا مواد، بهره‌وری سازمان را افزایش نمی‌دهد بلکه این سرمایه انسانی است که برای یک سازمان ارزش می‌آفریند. هی‌گروپ^۱ اشاره می‌کند که بهترین منبع مزیت رقابتی سازمان کارکنان آن است. تمام راه‌حل‌ها، مدل‌های کسب‌وکار، محصولات و خدمات می‌توانند به وسیله رقبای کپی شوند، اما کارکنان با استعداد و شایسته، یک منبع پایدار تمایز هستند و نیروی انسانی کارآمد و توانمند برای دستیابی به اهداف و راهبردهای سازمان ضروری است [۵].

نقدهای متعدد مطرح شده به کارکنان و مدیران دولتی در سال‌های اخیر و عملکرد و شایستگی آنها، این ضرورت را ایجاد کرده است که سازمان‌های دولتی با جدیت بیشتری به موضوع تقویت شایستگی‌های منابع انسانی به‌ویژه مدیران پرداخته تا با اتکا به سرمایه انسانی شایسته به ارتقای انگیزه و عملکرد خود در کسب مزیت رقابتی و تحول‌آفرینی در ارائه خدمات مورد انتظار به گونه‌ای قابل درک به وسیله مردم به‌عنوان مشتریان اصلی سازمان‌های دولتی دست پیدا کنند. از وجوه مشاهده شده در مباحث شایستگی حوزه منابع انسانی، تمرکز نداشتن بر انسجام و یکپارچگی شایستگی‌ها و منابع و عوامل مرتبط از جمله مؤلفه‌های فردی، مدیریتی و فرایندی است، به‌طوری‌که با کنار هم قرار دادن این منابع مختلف در قالب یک مدل یکپارچه و درک ارتباط‌ها و تأثیرات درونی شایستگی‌های آنها، به ایجاد سازگاری، هماهنگی و همسویی لازم معطوف شود. پیاده‌سازی دیدگاه معماری در تدوین الگوی شایستگی می‌تواند به دلیل ایجاد این یکپارچگی و جامعیت سازه‌های مرتبط و درک روابط آنها، به‌عنوان گامی برای ارتقای مدل‌های شایستگی سازمان‌ها مفید واقع شود. معماری شایستگی، با گذر از دیدگاه سنتی بر یکپارچگی در تدوین الگو تأکید دارد و به تناسب و سازگاری درونی نیز توجه دارد. در این پژوهش وزارت نیرو به‌عنوان یکی از سازمان‌های زیربنایی در بخش دولتی ایران که چالش‌های متعددی را در رابطه با مدیریت شایستگی را تجربه می‌کند، مورد توجه قرار گرفت. در این وزارتخانه به‌عنوان متولی صنعت آب و برق، اقدام‌های متعدد، اما پراکنده‌ای در

1. Hay Group



زمینه تدوین و استقرار الگوهای شایستگی انجام شده است. این اقدام‌ها در حد تدوین الگوهای شایستگی فردی و ارزیابی آنها باقی مانده است و تکافوی این مجموعه و تأمین اهداف مدیریت منابع انسانی این صنعت تخصصی و چند بخشی را نمی‌دهد. از این‌رو، براساس نارسایی‌ها و نیازهای موجود، وزارت نیرو به‌عنوان جامعه موضوع این پژوهش در نظر گرفته شد. با توجه به مطالب ذکر شده، هدف از این پژوهش شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های معماری شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو می‌باشد. در ادامه به بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، روش‌شناسی پژوهش و سپس ارائه یافته‌ها و نتایج پرداخته خواهد شد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین منابع هر بنگاه اقتصادی محسوب می‌شود. منابع انسانی با کارایی بالا، یک دارایی ضروری برای ایجاد مزیت‌های رقابتی در بازار است و بسیاری از پژوهش‌ها، تأثیر آشکاری از کیفیت منابع انسانی بر عملکرد سازمان در زمینه‌های مختلف مانند تولید و خدمات را یافته‌اند [۶]. منابع انسانی برای نقش‌آفرینی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، نیازمند برخورداری از قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدنظر سازمان می‌باشد [۱]. شایستگی‌ها، از اساسی‌ترین الزام‌هایی است که سازمان‌ها در راستای تطابق سریع با تغییرات محیط و پیشرفت در شرایط قطعیت نداشتن به آن نیاز دارند [۷]. اجرای سیاست‌های توسعه شایستگی منابع انسانی نیاز به هماهنگی مؤثر، سازماندهی مناسب و بهینه‌سازی منابع دارد [۸]. حمایت از منابع شایسته سازمان شرط پیشرفت در خلق مزیت رقابتی است [۹]. مهم‌ترین منابع سازمان شامل منابع مالی، انسانی، توانایی‌های فناورانه، فرایندها و قابلیت‌های سازمانی است که نقش به‌سزایی در عملکرد و اجرای راهبردهای آن دارند [۱۰]. کاربرد مناسب منابع خود به‌طور مستقیم وابسته به عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان است و مدیران شایسته در روند اثربخشی منابع انسانی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کنند [۱۱]. همچنین داشتن کارکنان ماهر و مؤثر، نیازمند همسویی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی با مهارت‌ها و شایستگی‌ها است [۱۲]. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی شامل استخدام، انتخاب، آموزش و



توسعه برای بهبود عملکرد کارکنان و کیفیت سازمان بسیار مهم هستند [۱۳]. در کنار این منابع، محیط خارجی و سازمانی که خود متأثر از شرایط اقتصادی، ابعاد اجتماعی، پویایی سیاسی و عوامل راهبردی هستند، می‌توانند بر شایستگی منابع انسانی تأثیر بگذارند [۱۴؛ ۱۵]. از این رو، الگوهای شایستگی نباید بدون در نظر گرفتن زمینه محیطی سازمان ترویج شوند.

موجب و همکاران^۱ بیان می‌کنند که سازمان‌ها از پارادایم‌های مبتنی بر شغل به سمت پارادایم‌های مبتنی بر شایستگی در حرکت هستند و اهمیت زیادی به کاربرد این رویکرد در مدیریت منابع انسانی و فرایندهای مربوطه مانند آموزش شایستگی - محور داده می‌شود [۱۶]. بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش کارکنان شایسته، ضرورت نیاز به یک الگوی یکپارچه مبتنی بر شناسایی مؤلفه‌های شایستگی را در عرصه مدیریت تقویت می‌کند [۱۷]. این الگوها ضمن داشتن مزایای قابل توجه برای سازمان‌ها می‌توانند راهبرد منابع انسانی و عملکرد کسب‌وکار را پیوند دهند [۱۸].

معماری، یک ساختار اساسی است که عناصر و ارتباط بین آنها و با محیط تکامل یافته است؛ نقش معماری، تنظیم یک چارچوب مرجع است [۱۹]. دیدگاه معماری توسط بیتی و هاسیلد^۲ (۲۰۰۳) ارائه شده بر مفاهیم یکپارچگی و جامعیت در تدوین الگو تأکید دارد. در دیدگاه معماری می‌توان برای هر مفهوم یک سازه در نظر گرفت. بنابراین مفهوم شایستگی ساختار یا سازه‌ای دارد که می‌تواند ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن را به نمایش بگذارد. در این دیدگاه ابعاد مختلف پدیده بررسی و عناصر و اجزای آن شناسایی شده و تجزیه تحلیل می‌شود. آنگاه براساس نوع کاربری پدیده عناصر با یکدیگر ترکیب و نمایی منسجم، یکپارچه و هماهنگ طراحی و ارائه می‌شود [۲۰]. معماری شایستگی مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز، بازنمایی و تبیین روابط آنها برای طراحی فرایندهای توسعه آنهاست که ضمن داشتن سازه مستقل برای هریک، می‌توان با ترکیب و هماهنگی آنها و پیش‌بینی قوانین خاص، به اهداف مورد نظر دست پیدا کرد. دیدگاه معماری، بر یکپارچگی در تدوین الگو تأکید دارد، به تناسب و سازگاری درونی ابعاد توجه داشته و ارتباط بین راهبرد و اجرا را برقرار می‌سازد [۲۱]. به عبارت دیگر الگوی معماری اهمیت هماهنگی منابع و شایستگی‌ها را منعکس می‌کند.

1. Mojab et al
2. Beaty & Huselid



بخش‌های مختلف می‌تواند برای بهبود عملکرد عملیاتی و یا بهبود موقعیت راهبردی سازمان دست‌کاری شود [۲۲]. معماری شایستگی به چارچوب یا ساختاری اشاره دارد که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز یک شرکت یا سازمان خاص را تعریف و سازماندهی می‌کند [۲۳]. پیاده‌سازی دیدگاه معماری در تدوین الگوی شایستگی می‌تواند به دلیل ایجاد این یکپارچگی و جامعیت سازه‌های مرتبط، به عنوان گامی برای توسعه الگوهای شایستگی در سازمان‌ها و پیونددهنده شایستگی‌های سطوح مختلف سازمانی مفید واقع شود.

براساس بررسی، شایستگی‌ها را می‌توان در بسیاری از سطوح سلسله مراتب یک سازمان پیدا کرد. همچنین می‌توان آنها را به صورت مرتبط و پشتیبان شایستگی‌های سطح بالاتر خاص در نظر گرفت. در جدول ۱ به بررسی انواع و سطوح شایستگی تعریف شده در ادبیات پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۱. انواع و سطوح شایستگی تعریف شده در ادبیات پژوهش

عنوان	پژوهشگر و سال	تعاریف و مشخصات	سطح تحلیل
شایستگی‌های اصلی	پراهالاد و همل (۱۹۹۰)	- هماهنگی جریان‌های چندگانه فناوری (فناوری‌های تجاری و فناوری‌های تولید متنوع) - قابلیت‌های تولید یا ورود به کسب‌وکارهای جدید	سازمان
شایستگی‌های متمایز	سلزینیک (۱۹۵۷) پیترز (۱۹۸۴) و پورتر (۱۹۷۹)	- شیوه‌های عمل و پاسخ سازمان (ویژگی سازمان) - توانایی‌های متمایزکننده سازمان از رقبایش (ایجاد مزیت رقابتی) - ارزش‌گذاری به وسیله مشتریان	واحد کسب‌وکار
قابلیت‌ها	استالک و همکاران (۱۹۹۲)، وینتر (۲۰۰۰)	- فرایندهای تجاری برتر (در مقایسه با شایستگی‌های اصلی شامل فرایندهای تولید نیست) - رویه‌های ایجادکننده گزینه‌های تصمیم‌گیری برای تولید خروجی‌های مشخص	سازمان
فرا شایستگی‌ها	لیدتکا (۱۹۹۹)	- وضوح کمتر برای رقبا یا مشتریان، اما برای پشتیبانی از قابلیت‌های متمایز و اصلی - افزایش ارزش، پایداری و بهره‌برداری از قابلیت‌های واحد کسب‌وکار	واحد کسب‌وکار
شایستگی‌های گروهی و فردی	مکن‌گلند (۱۹۷۳)، اسپنسر؛ ترنر (۲۰۰۳)	- توسعه متخصصان شایسته برای محیط‌های دنیای واقعی	گروهی، فردی
قابلیت‌های پویا	تیس و همکاران (۱۹۹۷)	- شناسایی نیاز به قابلیت‌های جدید و تنظیم منابع مجدد برای قابلیت‌های جدید	سازمان، واحد کسب‌وکار



در ادبیات، شایستگی‌ها با توجه به کیفیت و کاربرد آنها در الگوها به روش‌های مختلف طبقه‌بندی می‌شوند [۲۴].

ترنر و کرافورد^۱ شایستگی‌ها را در دو گروه بزرگ شخصی و نهادی طبقه‌بندی کردند. شایستگی‌های شخصی شایستگی‌هایی هستند که افراد با ویژگی‌هایی مانند دانش، قابلیت‌ها، مهارت‌ها، تجربیات و شخصیت دارند و شایستگی‌های سازمانی به فرایندها و ساختارهای سازمانی مربوط می‌شود [۲۵].

بسیاری از پژوهش‌ها، شایستگی‌های منابع انسانی را در سه دسته کلی شامل، دانش، مهارت و نگرش جمع‌آوری کرده‌اند. علاوه بر این، پژوهش‌های انجام شده به وسیله پژوهش‌های قبلی توضیح می‌دهند که دیدگاه مبتنی بر شایستگی^۲، شایستگی را به دو دسته تقسیم می‌کند: شایستگی مبتنی بر ورودی که یک شایستگی مدیریتی است و شایستگی مبتنی بر خروجی، یعنی شایستگی تحول‌آفرینی که در آن بهینه‌سازی در استفاده از شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند مزیت رقابتی شرکت را بهبود بخشد. به همین ترتیب، یک الگوی شایستگی، از اثربخشی فرایند استخدام و انتخاب حمایت می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند استعداد‌های مورد نیاز خود را با هدف ایجاد عملکرد منابع انسانی مورد نظر خود جذب کنند [۲۶]. تاکنون پژوهشگران مختلفی به پژوهش شایستگی‌های منابع انسانی و ابعاد آن از دیدگاه‌های مختلف پرداخته‌اند، از جمله:

ساری لوبیس و رحمان لوبیس^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی شایستگی منابع انسانی در جامعه ۵/۰^۴ پرداختند. جامعه ۵/۰ به عنوان مفهومی از جامعه انسان‌محور و مبتنی بر فناوری تعبیر می‌شود که توسعه الگوی شایستگی برای مواجهه با تغییرات حاصل از آن ارزش چشمگیری دارد. از این رو، مطالعه حاضر با هدف تحلیل عمیق الگوهای شایستگی موجود و توسعه آنها برای جامعه ۵/۰ انجام شد. آنها با استفاده از روش مرور نظام‌مند به جستجوی ادبیات مربوط پرداختند. سپس این داده‌ها را برای شناسایی الگوها، روندها و سازگاری در یافته‌ها، تجزیه و تحلیل کردند. نتایج نشان داد که جامعه ۵/۰ بر رشد دیجیتالی شدن زنجیره

1. Turner and Crawford
2. Competency-Based Perspective
3. Sari Lubis & Rahman Lubis
4. Society 5.0



ارزش تمرکز دارد و انسان به عنوان مؤلفه اصلی در این جامعه مطرح است. برای رویارویی با عصر جامعه ۵/۰ و سازگاری با چالش‌ها، منابع انسانی نیازمند توانایی‌های تفکر سطح بالا^۱ هستند. همچنین منابع انسانی به مهارت‌های سخت برای تطابق با این دوره نیاز دارند که با شایستگی و دانش تخصصی، جریان داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها، تفکر محاسباتی و تخصص و مهارت منابع انسانی مرتبط است [۲۶]. اندیشیمی و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی به مرور نظام‌مند شایستگی‌های مدیران بیمارستان پرداختند. نتایج نشان داد پژوهش‌های شایستگی به سه گروه عمده تقسیم شدند: ۳۴/۸ درصد شایستگی‌های مدیران بیمارستان برحسب انواع یا طبقه‌بندی‌هایشان، ۳۰/۴ درصد بر اندازه‌گیری سطح شایستگی تمرکز داشت و ۳۰/۴ درصد هر دو جنبه را بررسی کردند. در بیشتر پژوهش‌ها، هم «شایستگی‌های سخت» مانند دانش یا مهارت‌های فنی خاص که از راه آموزش عملی به دست می‌آیند و هم «شایستگی‌های نرم»، مانند سازگاری، رهبری، ارتباطات، کار گروهی، برای مدیریت مؤثر بیمارستان تکرار می‌شوند [۲۷].

بردبار و همکاران^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی معیارهای سنجش شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های ایران پرداختند. نتایج نشان داد که سه بُعد اساسی شامل دانش کسب و کار، تخصص عملکردی و توانمندی مدیریت تغییرات در راستای کسب شایستگی‌های منابع انسانی دارای اهمیت است. دانش کسب و کار ناظر بر مولفه‌هایی است که کارکنان را در مسیر خبرگی هدایت می‌کند، تخصص عملکردی ناظر بر کسب تجربه و مهارت کارکنان است و توانمندی مدیریت تغییرات به صورت توانایی مواجهه با تحولات پیرامونی تعریف می‌شود [۱۴]. چانگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به تحلیل متون شایستگی‌های منابع انسانی در تایوان پرداختند. در این پژوهش تحلیل محتوای مقاله‌ها و پژوهش‌ها در راستای شناخت شایستگی منابع انسانی انجام شد. نتایج نشان داد که چهار عامل مهم موفقیت شامل مهارت‌های خاص، سطح تحصیلات، تجربه و قابلیت‌های خاص در مسیر کسب شایستگی‌های مورد نیاز اهمیت و ارجحیت دارند [۲۸].

1. High-Level Thinking Abilities
2. Ndayishimiye et al.
3. Bordbar et al.



سازمان ملل متحد (۲۰۱۹) در سند چارچوب شایستگی مدیران، بر ویژگی‌ها و رفتارهایی که سیستم منابع انسانی را تقویت می‌کند، تأکید دارد. این چارچوب متشکل از شایستگی‌های اصلی شامل ارتباطات، کار گروهی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، مشتری‌مداری، تعهد به یادگیری مداوم، آگاهی فناوری و همچنین شایستگی‌های مدیریتی شامل رهبری، توانمندسازی دیگران، ایجاد اعتماد، مدیریت عملکرد، قضاوت و تصمیم‌گیری است و برای هر شایستگی نیز شاخص‌های رفتاری برای ارتقای استاندارد عملکرد مشترک، رفتارها و ارزش‌ها در نظر گرفته شده است [۲۹]. سازمان یونسکو (۲۰۱۹) نیز در سند شایستگی‌هایی برای آینده، همین چارچوب را با شایستگی‌های اصلی مسئولیت‌پذیری، ارتباطات، کار گروهی، نوآوری، نتیجه‌گرایی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و اشتراک دانش و بهبود مستمر و شایستگی‌های مدیریتی رهبری و مدیریت تحولات، تفکر راهبردی، اتخاذ تصمیم‌های با کیفیت، ایجاد مشارکت، رهبری و توانمندسازی دیگران و مدیریت عملکرد را طراحی کرده است [۳۰]. حوزه خدمات عمومی و دولتی آفریقای جنوبی (۲۰۰۳) نیز چارچوبی بر مبنای شایستگی‌های اصلی و فرایندی در طراحی شایستگی‌های مدیریت ارشد ارائه داده است. شایستگی‌های اصلی شامل قابلیت و رهبری راهبردی، مدیریت و توانمندسازی افراد، مدیریت مالی، مدیریت برنامه و طرح و مدیریت تحول و شایستگی‌های فرایندی شامل مدیریت دانش، نوآوری در ارائه خدمت، حل مسئله و قدرت تجزیه و تحلیل، مشتری‌گرایی و مشتری‌مداری و ارتباطات است [۳۱].

جهرمی (۱۴۰۰) در پژوهش خود به شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب‌وکار دیجیتال پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که منابع انسانی دیجیتال باعث توسعه کسب‌وکارها در حوزه دیجیتال به صورت معنادار می‌شود. همچنین برای این شکل از توسعه، مدیران منابع انسانی نیازمند تجهیز خود با شایستگی نرم و سخت این حوزه می‌باشند و اینکه تغییراتی در زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه و جبران خدمت نیز بایستی ایجاد شود تا بتوان الگوی هماهنگ مدیریت منابع انسانی دیجیتال را به بهترین شکل مستقر کرد و توسعه داد [۳۲]. هاشمیه و همکاران (۱۴۰۰) به پژوهش درباره طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان برای کارکنان بخش برق وزارت نیرو پرداختند. در این پژوهش آمیخته، به



شناسایی قابلیت‌های مرتبط با ۱۲ راهبرد برق پرداخته شد. پس از شناسایی قابلیت‌های سازمانی، ارتباط آنها با استفاده از الگوی ساختاری- تفسیری تعیین شد. برای تعیین شایستگی فردی مرتبط با هر قابلیت نیز نظرهای خبرگان در قالب ماتریس‌های زوجی جمع‌آوری و با استفاده از الگوی تصمیم‌گیری‌های چند معیاره فازی تجزیه و تحلیل شد. از بررسی و استقرای کدهای حاصل از تحلیل مصاحبه، ۳۰ تم فرعی و ۶ تم اصلی شامل قابلیت‌های سازمانی شناسایی شدند. همچنین از تحلیل ماتریس‌های مقایسه زوجی ۲۳ شایستگی فردی مرتبط با هر قابلیت تعیین شد [۳۳].

اسماعیلی (۱۴۰۰) به پژوهش درباره ارائه الگوی شایستگی مدیران اسلامی ایرانی پرداخت. هدف اصلی پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران با تأکید بر الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی از نظر اجرا توصیفی و از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. نخست با مرور بر ادبیات پژوهش مربوط شایستگی‌های کارکنان و مدیران و الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ادبیات نظری و پیشینه پژوهش بررسی و بر پایه آنها الگوی مفهومی اولیه ارائه شد. برای اصلاح، تأیید یا رد این شایستگی‌ها از دلفی استفاده شد و الگوی نهایی پژوهش ارائه شد. براساس نتایج، شایستگی عدالت از معیار اصلی تعهد در اولویت اول و داشتن شخصیت مستقل از معیار اصلی کفایت در اولویت آخر قرار گرفت [۳۴]. واعظی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود الگوی شایستگی‌های منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن با استفاده از روش دلفی و پرسش‌نامه خبرگی ارائه کردند. در این پژوهش مفاهیم مرتبط با این هدف در قالب ۷ بعد شامل شایستگی‌های هوشی، مدیریتی، متخصص منابع انسانی، ارزش‌آفرینی منابع انسانی، فرهنگی و بعد فرهنگی جهانی شدن و بعد اجتماعی جهانی شدن طبقه‌بندی شد. در ادامه ۳۹ مؤلفه و ۱۱۵ شاخص مرتبط با این ابعاد شناسایی و طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد شایستگی هوشی مهم‌ترین عامل و شایستگی فرهنگی در آخرین اولویت قرار دارد [۳۵].



۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ روش استنتاج، اکتشافی پیمایشی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های میدانی است. همچنین به لحاظ ماهیت داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل، کیفی است. در این پژوهش با استفاده از روش‌های کیفی و ابزار مصاحبه، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های معماری شایستگی منابع انسانی شناسایی شدند. مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته و با بیان مقدمه‌ای از اهداف پژوهش و نیز تعاریف و توضیحاتی درخصوص شایستگی‌ها و الگوهای منابع انسانی، راهبردها و منابع سازمانی در حوزه منابع انسانی و دیدگاه معماری آغاز و سپس پرسش‌های مصاحبه در محورهای زیر مطرح شد:

- با توجه به اسناد بالادستی مانند سند راهبردی وزارت نیرو، قوانین تشکیل وزارت نیرو و اساسنامه شرکت‌ها از نظر شما کارکنان موفق چه ویژگی‌ها و رفتارهایی دارند؟
- با توجه به ساختار کلان و ارتباطی وزارت نیرو و جایگاه آن در اجرای ضوابط و مفاد قانونی ابلاغی مراجع بالادستی، مدیران منابع انسانی در وزارت نیرو و به‌طور خاص در بخش دولتی ساختار، از چه ویژگی‌ها و رفتارهایی باید برخوردار باشند؟
- عمده انتظارات مقام وزارت و مدیران ارشد وزارت نیرو مدیریت منابع انسانی کدام است؟
- یک نیروی انسانی با عملکرد بالا در بخش دولتی وزارت نیرو که می‌شناسید، در نظر بگیرید. ایشان چه رفتار و ویژگی‌هایی دارد و چه دانش، ارزش‌ها، نگرش‌هایی دارد و کدام ویژگی‌ها موجب قضاوت مثبت نسبت به ایشان بوده یا می‌باشد؟
- براساس تجربه شما چه مقتضیات، راهبردها، فرایندها و سیستم‌هایی در مدیریت منابع انسانی وزارت نیرو به بروز و ارتقای شایستگی‌ها و اثربخشی آن بر عملکرد نیروی انسانی منجر می‌شود؟

تحلیل کیفی استفاده شده در این بخش مبتنی بر راهبرد تحلیل تم است. تحلیل تم کیفی در این پژوهش را روش پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از راه فرایندهای دسته‌بندی نظام‌مند شناخته شده می‌توان دانست. مشارکت‌کنندگان شامل صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی وزارت نیرو است که تعداد آنها تا رسیدن



به نقطه اشباع نظری انتخاب شد. شرایط برای انتخاب خبرگان از مهم‌ترین مراحل چنین پژوهش‌هایی به حساب می‌آید، زیرا اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد. این افراد برخلاف آنچه در پیمایش‌های کمی معمول است، براساس نمونه‌گیری احتمالی انتخاب نمی‌شوند، زیرا نیاز به متخصصان با شرایطی دارند که درک و دانش عمیقی از موضوع پژوهش داشته باشند. با توجه به این موضوع، نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی است (با شرایط حداقل مدرک کارشناسی ارشد مرتبط با حوزه مدیریت و منابع انسانی و با حداقل ده سال سابقه در بخش آب و برق یا تدریس و پژوهش مرتبط در این بخش) و حجم نمونه در این بخش ۱۲ نفر با ویژگی‌های بیان شده در جدول ۲ تعیین شد.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	مقاله/ پایان‌نامه	حوزه و محل فعالیت	تجربه کاری (سال)
۱	مرد	کارشناسی ارشد	-	توسعه مدیریت بخش برق	۱۱
۲	مرد	کارشناسی ارشد	-	توسعه مدیریت وزارت نیرو	۳۰
۳	مرد	کارشناسی ارشد	-	منابع انسانی بخش آب	۲۸
۴	مرد	دکتر	دارد	آموزش وزارت نیرو	۲۹
۵	مرد	دکتر	دارد	منابع انسانی بخش برق	۲۲
۶	مرد	دکتر	دارد	منابع انسانی وزارت نیرو	۱۴
۷	زن	کارشناسی ارشد	دارد	برنامه‌ریزی و اقتصادی وزارت نیرو	۱۲
۸	مرد	دکتر	دارد	توسعه مدیریت و مدیریت عملکرد	۲۰
۹	مرد	دکتر	دارد	منابع انسانی و توسعه مدیریت بخش برق	۲۰
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	-	منابع انسانی و توسعه مدیریت بخش برق	۱۴
۱۱	مرد	دکتر	دارد	شایستگی و توسعه و آموزش	۱۶
۱۲	زن	کارشناسی ارشد	-	منابع انسانی و توسعه مدیریت بخش برق	۱۴



۴- یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان، از راهبرد تحلیل تم و با انجام کدگذاری داده‌ها برای استخراج شاخص‌ها، مضامین پایه و سازمان‌دهنده استفاده شد. رویه‌های کدگذاری استفاده شده در پژوهش شامل کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی است.

جدول ۳. نمونه متن مصاحبه‌ها برای طبقه‌بندی کدهای اولیه

کد	نمونه شواهد گفتاری
پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها	مصاحبه‌شونده ۲: «سازمان باید به درک نقش‌ها، آثار رهبری و راهبری حوزه منابع انسانی در کارکرد بهینه نیروهای و ارتقای شایستگی افراد حساس باشد».
	مصاحبه‌شونده ۵: «در حوزه منابع انسانی مشکلات تصمیم‌گیری، اجرای آنها و همچنین چالش‌های پذیرش مسئولیت با توجه به محدودیت‌های ابلاغی بالادستی مشهود است که در سال‌های پیشین پررنگ‌تر هم شده است».
تفویض اختیار و مسئولیت	مصاحبه‌شونده ۸: «حفظ استقلال تصمیم‌گیری به‌عنوان یک شایستگی مدیریتی» نیاز به فرهنگ‌سازی و آموزش دارد.
	مصاحبه‌شونده ۹: با توجه به گستردگی سطح خدمات وزارت نیرو «تصمیم‌گیری مدیران ارشد به موقع و با آگاهی کامل از سیاست‌ها، اهداف و برنامه‌های کلان و بخشی ذیربط باشد».
تفویض اختیار و مسئولیت	مصاحبه‌شونده ۳: «مدیران باید توانایی تشخیص اختیارات قابل تفویض به نیروی انسانی شایسته را داشته باشند و نیز پیش‌بینی و آینده‌نگری برای واگذاری تدریجی را به سطوح زیرمجموعه داشته باشند».
	مصاحبه‌شونده ۷: «اعطای اختیار، قدرت و واگذاری مسئولیت در صورتی که با توجه و آمادگی لازم صورت گیرد، زمینه بروز شایستگی‌های افراد و مهار بیشتر بر مشاغلشان را فراهم می‌کند».
تفویض اختیار و مسئولیت	مصاحبه‌شونده ۱۱: در فرایند ارتقای افراد در سطوح مدیریتی بالاتر «رفته‌رفته آنها در مراتب بالاتر پذیرش مسئولیت و پاسخ‌گویی قرار می‌گیرند».

در کدگذاری ثانویه، کدهای اولیه (به‌علت تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل شدند. در این مرحله براساس ادبیات پژوهش کدهای اولیه، به ۵۶ کد ثانویه مورد دسته‌بندی قرار گرفتند. سپس کدهای ثانویه با توجه به ماهیت معنای خود، دسته‌بندی و مضامین پایه را تشکیل دادند که در این مرحله ۵۶ کد ثانویه در ۸ مضمون پایه (مؤلفه) تقسیم‌بندی شدند که در جدول ۴ نشان داده شده است.



جدول ۴. نتایج کدگذاری اولیه و طبقه‌بندی آنها برای شکل‌گیری تم‌های فرعی

ردیف	هدف	تم فرعی	کدگذاری اولیه	نماد شاخص
۱	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های معماری شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	شایستگی‌های راهبردی	نگرش‌های عمیق و اصولی کارکنان نسبت به ارزش‌های سازمان	S01
۲			داشتن انگیزه و تعهد مستمر	S02
۳			اهمیت درونی رفتارهای شهروندی سازمانی	S03
۴			توجه به اهداف سازمان و اهمیت آن نسبت به منابع شخصی	S11
۵			داشتن روحیه خلاق و نوآور	S12
۶			شرکت فعال در دوره‌های آموزش ضمن خدمت	S13
۷			منطقی بودن اعمال و رفتار کارکنان در برابر ارباب‌رجوع	S14
۸			نگرش مثبت کارکنان به تحولات سازمانی	S21
۹			اهمیت و توجه به کار گروهی	S22
۱۰		فرایندهای هماهنگی سازمانی	وجود ارتباط معنادار و تضمین‌شده بین بخش‌های مختلف سازمانی	S31
۱۱			حضور فعال کارکنان در فعالیت‌های یادگیری و عملکردی سازمان	S32
۱۲			ایجاد و توسعه فعالیت‌های کاری شبکه‌های یادگیری به‌منظور تحقق یادگیری مداوم	S33
۱۳			فراهم شدن امکانات لازم برای ارائه آموزش‌های چندگانه برای توسعه افراد در راستای انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی آنها	S41
۱۴			برگزاری جلسه‌ای وحدت رویه برای هماهنگی منابع انسانی	S42
۱۵			طراحی و اجرای فعالیت‌ها و کارگاه‌های گروهی برای هماهنگ‌سازی کارکنان	S43
۱۶			تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان	S44
۱۷			طراحی آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیازهای حرفه‌ای و تخصصی کارکنان	S71
۱۸			طراحی آموزش‌های ضمن خدمت براساس علاقه و سلیقه‌های کارکنان	S72
۱۹			تناسب آموزش‌های برگزار شده در راستای دانش شغلی کارکنان	S73
۲۰			برگزاری مداوم آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان	S81
۲۱			برگزاری آموزش‌های پیاپی و مداوم برای کارکنان	S82
۲۲			به‌کارگیری روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان	S83
۲۳			استفاده از امکانات و تجهیزات مختلف در برگزاری دوره‌های آموزشی	S84
۲۴			بهره‌مندی از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی	S85



ردیف	هدف	تم فرعی	کدگذاری اولیه	نماد شاخص
۲۵		مهارت‌های ارتباطی	پاسخ‌گویی به نظر‌ها (همکاران، مرئوسان، رؤسا، هم‌ترازان سازمانی و ارباب‌رجوع) به روش سازنده	S91
۲۶			ارائه اطلاعات ضروری به کارمندان به‌طور مرتب	S92
۲۷			ارائه گزارش‌های شفاهی به‌صورت صریح و روشن به افراد و کارمندان	S93
۲۸			ایجاد فضای ارتباطی باز	S10-1
۲۹			ارائه حقایق و مسائل کاری به‌صورت مکتوب و سازماندهی شده	S10-2
۳۰		فرایندهای اثربخش منابع انسانی	شفاف‌سازی سازمان برای تمام اعضای مؤثر بر امر تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی	S11-1
۳۱			ارائه بیانیه واضح از نقش‌ها و مسئولیت‌های مربوط به مدیران فعال در حوزه منابع انسانی	S11-2
۳۲			ارائه بیانیه واضح نسبت به مقاصد سازمان به‌وسیله مدیریت سازمان	S11-3
۳۳			اخذ تصمیم‌های سازمانی در جهت اهداف و مقاصد سازمان با لحاظ کردن منافع گروهی و سازمان‌های ذینفع	S12-1
۳۴			دردسترس بودن اهداف، طرح‌ها، قراردادهای مالی و به‌طور کلی اطلاعات و خروجی‌های سازمان	S12-2
۳۵			طراحی سیستمی مؤثر جهت احقاق حقوق کارمندان سازمان	S12-3
۳۶			پاسخ‌گویی سازمان در برابر ذی‌نفعان خود	S12-4
۳۷		مهارت‌های رهبری	پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها	S15-1
۳۸			تفویض اختیار و مسئولیت	S15-2
۳۹			شفافیت و ارائه اطلاعات صحیح به همکاران	S15-3
۴۰			ایجاد ارتباط‌های متفاوت و مؤثر	S16-1
۴۱			ترغیب کارکنان به همکاری با یکدیگر در بخش‌های مختلف کاری	S16-2
۴۲	شایستگی‌های عملیاتی		برخورداری کارکنان از تجربه متناسب و مرتبط در زمینه کاری	S17-1
۴۳			برخورداری کارکنان از استعداد و مهارت در زمینه شغل محول‌شده	S17-2
۴۴			تسلط کافی کارکنان در مهارت‌های مورد نیاز شغل	S18-1
۴۵			اطمینان کارکنان به قابلیت‌های خود برای انجام دادن موفقیت‌آمیز بودن کارها	S18-2
۴۶			وجود توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار	S18-3
۴۷			وجود قدرت، توانمندی ذهنی و دانش و معلومات پایه در شغل	S19-1
۴۸			یادگیری پیاپی	S19-2



ردیف	هدف	تم فرعی	کدگذاری اولیه	نماد شاخص
۴۹			توانایی پیدا کردن روش‌های متفاوت برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی	S19-3
۵۰			ایجاد توانایی یادگیری به‌طور مستقل	S20-1
۵۱			توانایی عملی کردن نقش‌ها و وظایف محول شده سازمانی	S20-2
۵۲		مهارت‌های توسعه فعالیت‌های گروهی	تشویق کارکنان برای کسب موفقیت‌های گروهی	S21-1
۵۳			تقدیر از کسب نتایج گروهی	S21-2
۵۴			ایجاد الگوی رفتاری خوب در کار گروهی	S21-3
۵۵			کشف و حفظ زمینه‌های مشترک کاری در سازمان	S22-1
۵۶			قدرت حل تعارض‌های گروهی	S22-2

در نهایت این تم‌های فرعی با توجه به ماهیت معنای خود و مبانی نظری مرتبط، در سه تم اصلی قرار داده شد. نتایج این مرحله در جدول ۵ دیده می‌شود.

جدول ۵. دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش

ابعاد (مضامین سازمان‌دهنده)	مؤلفه‌ها (مضامین پایه)
مدیران منابع انسانی شایسته	مهارت‌های ارتباطی مهارت‌های توسعه فعالیت‌های گروهی مهارت‌های رهبری
سیستم‌ها و فرایندهای شایسته	فرایندهای توسعه آموزشی فرایندهای هماهنگی سازمانی فرایندهای اثربخش منابع انسانی
کارکنان شایسته	شایستگی‌های عملیاتی شایستگی‌های راهبردی

تعیین کفایت کدگذاری: برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش‌های کیفی، چهار مؤلفه قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری باید بررسی شود [۳۶]. برای دستیابی به این هدف وجود حداقل دو نفر برای انجام بررسی به‌صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو یا چند پژوهشگر الزامی است [۳۷]. در این پژوهش نیز کدگذاری الگو از



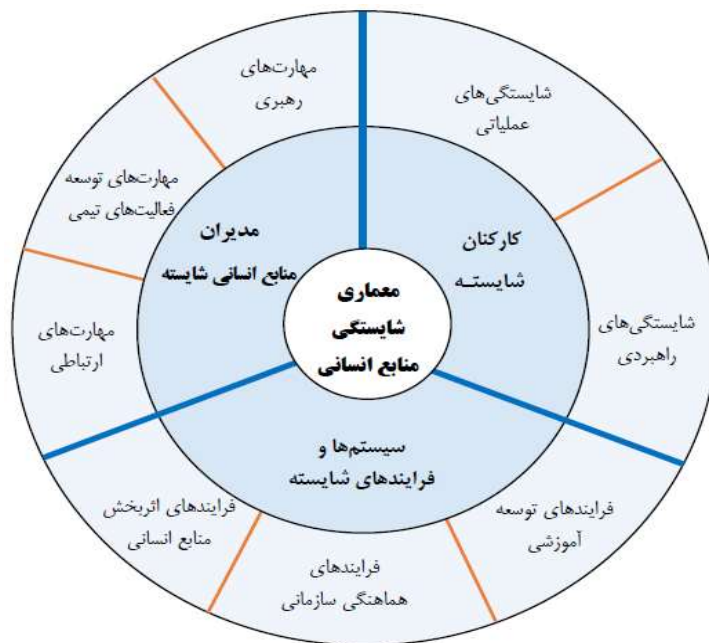
دیدگاه دو نفر خبره به‌صورت موازی انجام شده است. در این پژوهش از دو معیار کمی ضریب هولستی، ضریب پی‌اسکات برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شده است.

جدول ۶. تعیین کفایت کدگذاری

متغیر (سطح تحلیل)	تعداد کدگذاری به‌وسیله کدگذار اول (N1)	تعداد کدگذاری به‌وسیله کدگذار دوم (N2)	تعداد موارد مشترک بین دو کدگذار (M)	ضریب پایایی هولستی	ضریب پی‌اسکات
کدهای اولیه	۲۹۳	۲۸۲	۲۷۵	۰/۹۵۷	۰/۹۱۳
شاخص‌ها	۶۰	۵۴	۴۴	۰/۷۷۲	۰/۷۶۴

میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده شده»^۱ در سطح تحلیل کدهای اولیه ۰/۹۵۷ به‌دست آمده است که مقدار چشمگیری است. با توجه به اشکال‌هایی که به روش هولستی وارد است، شاخص پی‌اسکات نیز محاسبه شد که میزان آن ۰/۹۱۳ به‌دست آمد. ضریب هولستی در سطح تحلیل شاخص، ۰/۷۷۲ و ضریب پی‌اسکات ۰/۷۶۴ به‌دست آمد که مقدار مطلوبی است. ازاین‌رو، با توجه ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی معماری شایستگی یکپارچه منابع انسانی به‌صورت شکل ۱ طراحی شده است.

1. Percentage of Agreement Observation (PAO)



شکل ۱. الگوی معماری شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو

۵- بحث و نتیجه‌گیری

یکی‌های از مهم‌ترین جنبه‌های تحقق اهداف در فضای کسب‌وکار امروز، توجه به ارزش‌آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سرمایه‌های انسانی است. همچنین توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین توجه به ارزش‌آفرینی منابع انسانی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سرمایه‌های انسانی نیز یکی از مهم‌ترین جنبه‌های کسب مزیت رقابتی در فضای کسب‌وکار امروز است. توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای



برخوردار است. سازمان‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی، ضمن به کارگیری نگرش راهبردی نسبت به محیط پرتلاطم اطراف خود، به دنبال عوامل مؤثر بر عملکرد خود بوده تا با شناسایی و سنجش میزان اثر آنها و تقویت این عوامل، بقای خود را تضمین کنند. در همین راستا کیفیت سرمایه انسانی نقش حیاتی را در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. هرچند که تعیین توانایی‌ها و قابلیت کارکنان برای کسب این موفقیت کاری بسیار دشوار است، برخی سازمان‌ها از الگوهای شایستگی منابع انسانی همسو با راهبرد منابع انسانی استفاده می‌کنند تا با به کارگیری این الگوها در سیستم‌های منابع انسانی، عملکرد خود را بهبود بخشند.

در پژوهش حاضر، کارکنان سازمان، مدیران منابع انسانی و رویه‌ها یا فرایندهای بخش منابع انسانی و به عنوان منابع کلیدی حوزه منابع انسانی در طراحی معماری شایستگی به کار می‌روند. خدمات از هماهنگی بین این منابع و شایستگی‌ها از هماهنگی خدمات آنها استخراج می‌شود. به بیان روشن‌تر در معماری شایستگی مورد نظر این پژوهش، شایستگی مجموعه‌ای از منابع و نیروی هماهنگی تعریف می‌شود که این هماهنگی ممکن است در خود منابع به‌ویژه کارکنان و مدیران یا از راه منبع دیگر مانند مجموعه‌ای از قوانین، رویه‌ها و یا سیستم ارزش و پاداش عملکرد و ... به صورت ضمنی تأمین شود. به لحاظ عملیاتی، الگوی یکپارچه (معماری) شایستگی در سازمان در نهایت به «شایستگی درک شده به وسیله ارباب رجوع» که در رأس سلسله مراتب شایستگی قرار می‌گیرد، متصل می‌شود. در معماری شایستگی، سه عامل «مدیران منابع انسانی شایسته»، «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته»، «کارکنان شایسته» به عنوان ابعاد مدل شناسایی شدند که شایستگی و هماهنگی آنها برای استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی در سازمان دولتی ضروری است. این ابعاد با تعاریف منابع سازمانی که توسط ملیز و پلتر^۱ و برند^۲ و ... که نیروی انسانی و مدیریتی و فناوری‌ها و رویه‌ها و سیستم‌ها را از جمله منابع بیان کرده و بر اهمیت آن در عملکرد و اجرای راهبرد تأکید کرده‌اند، انطباق دارد [۲۲ و ۱۰]. «مدیران منابع انسانی شایسته» با الگوهای شایستگی یونسکو و سازمان ملل متحد که شایستگی‌های مدیریتی را به عنوان یکی از چارچوب‌های شایستگی در نظر گرفته‌اند، منطبق است [۲۹؛ ۳۰]. اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳)، والت و همکاران (۲۰۲۱)، اسماعیلی (۱۴۰۰) و پژوهش‌های

1. Mills and Platts
2. Brandt



متعدد نیز به ضرورت شایستگی مدیران پرداخته‌اند [۱۲؛ ۲۷؛ ۳۴]، به‌طور خاص وو^۱ (۲۰۱۷)، واعظی و همکاران (۱۳۹۹) و ... بر شایستگی مدیران منابع انسانی تمرکز داشته‌اند [۱۸؛ ۳۵]. در این بعد، سه مؤلفه «مهارت‌های ارتباطی»، «مهارت‌های توسعه فعالیت‌های گروهی»، «مهارت‌های رهبری» شناسایی شد که با شایستگی‌های مدیریتی یونسکو (۲۰۱۹) و سازمان ملل متحد (۲۰۱۹) شامل ایجاد مشارکت، رهبری، کار گروهی و تا حدی مهارت ایجاد اعتماد منطبق است [۲۹؛ ۳۰]. والت و همکاران (۲۰۲۱) ارتباط‌ها و کار گروهی را در طراحی شایستگی‌های مدیریت شناسایی کردند [۱۲]. وو (۲۰۱۷) که به بررسی انتقادی شایستگی مدیران و متخصصان منابع انسانی پرداخت، شایستگی رهبری و مدیریت عملکرد سازمانی، رهبر گروه، مدیریت نفوذ، مدیریت روابط، ارتباطات، رهبری و هدایت، ایجاد مشارکت، رهبری و ایجاد رابطه، رفتار رهبری حرفه‌ای را در ادبیات مختلف شایستگی مدیران منابع انسانی استخراج کرده است [۱۸] که این پژوهش با مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای مدیران منابع انسانی هم‌خوانی دارد. از این‌رو، حوزه منابع انسانی در سازمان دولتی باید شایستگی مدیران منابع انسانی را به‌عنوان یکی از ابعاد محوری در مشارکت راهبردی این بخش فراهم کند.

بعد «کارکنان شایسته» نیز با تحقیقات بی‌شمار از جمله سالمینا و همکاران (۲۰۲۱)، چانگ و همکاران (۲۰۲۱)، فالکو و یتسنکو (۲۰۱۹)، هاشمیه و همکاران (۱۴۰۰) و ... منطبق است که چارچوب شایستگی کارکنان در محیط‌های مختلف را ارائه کردند [۹؛ ۲۳؛ ۲۸؛ ۳۳]. در این بعد، دو مؤلفه «شایستگی‌های راهبردی» و «شایستگی‌های عملیاتی» شناسایی شد که با نتایج مطالعه هاشمیه و همکاران که به شایستگی راهبردی منابع انسانی اشاره دارد و شاخص دانش و مهارت حرفه‌ای که به نوعی مرتبط با شاخص‌های شایستگی عملیاتی است [۳۳]، منطبق است. شایستگی عملیاتی نیز با شایستگی‌های شناسایی شده توسط اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳) در قالب شایستگی سخت که به دانش و مهارت خاص اشاره دارد، هم‌خوانی دارد [۲۷]. مطالعه بردبار و همکاران (۲۰۲۱) که به تخصص عملکردی ناظر بر مهارت و تجربه کارکنان اشاره کرده [۱۴] و چانگ و همکاران (۲۰۲۱) که به مهارت‌های خاص، تجربه، تحصیلات و نیز قابلیت‌های خاص در شایستگی اشاره دارد [۲۸]، نیز با این مؤلفه‌ها و تا



حدی با شاخص‌های ذیل شایستگی‌های عملیاتی منطبق است. در طیف شایستگی‌های شناسایی شده توسط وو (۲۰۱۷) نیز شایستگی‌های مربوط به نقش، مجری عملیاتی، توانایی عملکردی، هوشیاری، شجاعت، مبتکر بودن و شناخت راهبردی منابع انسانی برای متخصصان منابع انسانی مطرح شده است [۱۸] که با شاخص‌های این دو مؤلفه تا حدی منطبق است. همچنین شایستگی تعهد که در زمره شایستگی‌های راهبردی است در مطالعه اسماعیلی (۱۴۰۰) نیز شناسایی شده است [۳۴].

سومین بعد معماری شایستگی یعنی «سیستم‌ها و فرایندهای شایسته» با چارچوب دولت آفریقایی جنوبی (۲۰۰۳) که شایستگی‌های فرایندی را در چارچوب شایستگی مدیران ارشد خود در نظر گرفته [۳۱] و تا حدی با دیدگاه قاسمی (۱۳۹۵) که بعد ساختار را به‌عنوان یکی از ابعاد پنج‌گانه معماری شایستگی در نیروی انتظامی در کنار ابعاد زمان، مکان، کاربرد و فرد ارائه داده است [۲۰]، منطبق می‌باشد. وو (۲۰۱۷) نیز شش حوزه کلیدی شایستگی را برای متخصصان منابع انسانی سازماندهی کرد که ازجمله آن شایستگی‌های مربوط به ابزار، فرایندها و شیوه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی است [۱۸]. براساس یافته‌ها برای این بعد، سه مؤلفه «فرایندهای توسعه آموزشی»، «فرایند اثربخش منابع انسانی» و «فرایندهای هماهنگی سازمانی» شناسایی شده است. اندیشیمی و همکاران (۲۰۲۳) آموزش و مربیگری را به‌عنوان رویکردهای تکمیلی شایستگی مدیران مطرح کردند [۲۷]. همچنین وو (۲۰۱۷) در حوزه شایستگی متخصصان منابع انسانی، شایستگی فرایندها و شیوه‌ها و به‌طور خاص سیستم‌های اطلاعاتی را مطرح و در بررسی الگوهای مرتبط شایستگی‌های مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی استعدادها، طراحی سازمان، یادگیری و توسعه، عملکرد و پاداش، مدیریت تحول و فرهنگ و معمار راهبردی را در ترکیب پژوهش‌های شایستگی استخراج کرد [۱۸] که به نوعی با مؤلفه‌های سه‌گانه بالا منطبق است. این موضوع با نتایج بردبار و همکاران (۲۰۲۱) که به تأثیر فرایندهایی نظیر پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، برنامه‌ریزی ارتقای توانمندی و آموزشی و مدیریت تحول اشاره دارند [۱۴] تا حدی هم‌خوانی دارد. جهرمی (۱۴۰۰) نیز به تغییر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای توسعه شایستگی مدیران منابع انسانی اشاره دارد [۳۲]. بالین‌حال، پژوهشی که به‌صورت متمرکز و در قالب سازه‌ای مجزا به فرایندهای حوزه انسانی و سازمانی در حوزه شایستگی پرداختد، مشاهده نشد که خود می‌تواند یک حوزه مطالعه باشد.



به این ترتیب، دیدگاه معماری شایستگی با یکپارچه‌سازی و کنار هم قرار دادن ابعاد سه‌گانه و مؤلفه‌های مربوطه مذکور به بهبود تعامل‌های درونی و عملکرد شایستگی‌های منابع انسانی کمک می‌کند و هماهنگی مؤثر بین عناصر و راهبردهای سازمان را نیز فراهم می‌سازد که در نتیجه به عملکرد بهتر و دستیابی به اهداف راهبردی منجر می‌شود. در سازمان دولتی از جمله سازمان مطالعه شده، باید اسناد لازم با این ملاحظه‌ها تنظیم، ابلاغ و اجرایی شود.

با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود در وزارت نیرو ابعاد مختلف معماری شایستگی به صورت یکپارچه و در تعامل با همدیگر، مبنای طراحی سیستم جامع و یکپارچه شایستگی قرار گیرد و اسناد لازم با این ملاحظه‌ها ابلاغ و اجرایی شود. همچنین در پیاده‌سازی الگوی معماری شایستگی و به منظور ارتقای شایستگی کارکنان، رویکرد تقویت و بهبود شایستگی‌های عملیاتی و راهبردی با تأکید بر ارتقای معیارهای مربوط مورد توجه قرار گیرد و بازبینی سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی در این مسیر را در دستور کار قرار دهد و در جهت بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی، مدیران برای ارتقای مهارت‌های رهبری، توسعه فعالیت‌های گروهی و ارتباطی در راستای معیارهای مرتبط بیندیشند و تمهیدات لازم در این خصوص قبل و زمان انتصاب در سازمان فراهم شود. از طرفی مدیران و دست‌اندرکاران ضمن تحقق الزام‌های فوق، از وجود، کارکرد سیستم‌ها و فرایندهای شایسته مورد نیاز این حوزه با اولویت هماهنگی سازمانی، اثربخشی فرایندهای اصلی منابع انسانی و توسعه و آموزش با توجه به معیارهای مربوطه، اطمینان حاصل کنند و طرح‌های بهینه‌سازی را برای بهبود وضعیت و شرایط آن انجام دهند تا در قبل، زمان و بعد از اجرای الگوهای شایستگی منابع انسانی با مشکلات و موانع کمتری روبه‌رو شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده ضمن سنجش و ارزیابی شایستگی منابع انسانی براساس الگوی معماری شایستگی و تحلیل عوامل هماهنگی و بررسی روابط علی و معلولی ابعاد مختلف معماری شایستگی، سازوکار ایجاد شایستگی‌های با قابلیت پویا در سازمان‌ها، از راه هماهنگی و یکپارچگی حاصل از معماری شایستگی بررسی شود.



۶- منابع

- [۱] ردمن ت، ویلکینسون ا. «مدیریت منابع انسانی پیشرفته»، ترجمه سید نقوی م. ع. و ختایی ا، تهران: جلد دوم، انتشارات مهکامه. ۱۳۹۳.
- [2] Bhagat, R., El Achmar, D. The conceptual relation between human resource management and competency mapping. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, (2023). Volume 11, Issue 1.
- [3] Arz Bhutto, S., Jamal, Y., Ullah, S. FinTech adoption, *HR competency potential, service innovation and firm growth in banking sector*, Heliyon 9, (2023). e13967.
- [4] Almir R., da Silva S.a, Isabella F., Freitas G. V. *Meritocracy and competency-based people management model: utopia or organizational reality?* Cad. EBAPE.BR, Jan-Mar (2021). 19 (1).
- [۵] ملکی م، حسنوند ش. «طراحی مدل شایستگی‌های منابع انسانی جهت تحقق گام دوم انقلاب»، آموزش علوم دریایی. ۱۴۰۰، ۲۵(۸)، ۱۱۷-۱۰۶.
- [6] Nguyen, D., Dao, T. K. *The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance*, Heliyon 9, (2023). e22720.
- [7] Srikanth. PB. Developing human resource competencies: an impirical evidence. *Journal of Human Resource Development International*, (2019). vol. 22, no. 4, pp. 343-363.
- [8] Głodowska, A., Wach, K., Maciejewski, M. Which resources and competences are in favour of an international strategy? A case of Polish firms. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, undefined, (2022).
- [9] Salmina, M., Yu Ding, A., Yu, M. Human Resources Strategy to Improve HR Competencies, *Journal of Worker Competency and Performance*, (2021). Vol. 1(2), March.
- [10] Brandt, A. *Organizations and Resources*. John Wiley & Sons, Ltd, (2003).
- [11] Shet, S.V.; Del Giudice, M.; Rammal, H. G. Managerial challenges to promoting competency-based intellectual capital in emerging market economies –developing a framework for implications. *Journal of Intellectual Capital*, (2022). Vol. 23 No. 1: 85-102.
- [12] Waldt, van der G., Fourie, D. J., & van Dijk, G. Senior manager competency profiling: The case of local government sector in the emerging country. *Journal of Governance & Regulation*, (2021).10(4), 15-26.

- [13] Pantius, Drahen, Soeling, Competency-Based Human Resource Management Practice PT. BPJ. *International Journal of Social Service and Research*, undefined. (2023). v3i3.307.
- [14] Bordbar, G., Konjkav Monfared, A., Sabokro, M., Dehghani, N. and Hosseini, E, "Human resources competencies scale development and validation: an Iranian measure". *Industrial and Commercial Training*, (2020). Vol. 53 No. 3, pp. 250-267.
- [15] Uppathampracha. R. Competencies of human resources professional. *WMS Journal of Management*, (2019). 8 (2), 122-135.
- [16] Mojab, F., Zaefarian, R., & Dazian Azizi, A.H. Applying Competency based Approach for Entrepreneurship education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2011). Volume 12, Pages 436-447, ISSN 1877-0428.
- [۱۷] قدیانی ح، قدمی ک، پیری زمانه م. «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی براساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی AHP (مطالعه موردی: یکی از مجموعه‌های سازمان بسیج مستضعفین)»، *مطالعات راهبردی بسیج*. ۱۴۰۱، ۲۵(۹۵)، ۱۹۷-۲۳۱.
- [18] Vu, G. A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvment in Required Competencies for Human. *Journal of Economics, Business and Management*, (2017). volume5, pages 357-365.
- [19] Telha, A., Rodriguesa, A., Páscoaa, C., Triboletb, J. The competency architecture as error limiting element and efficiency enhancer in business processes. *Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN/HCist*, (2016). October 5-7.
- [۲۰] قاسمی ح. «ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی در نیروی انتظامی: دیدگاه معماری». *فصلنامه دانش انتظامی مرکزی*. ۱۳۹۵، دوره ۱۴، ۸۲-۶۹.
- [21] Janne, J., Korhonen., Wolfgang, A., Molnar. Enterprise Architecture as Capability: Strategic Application of Competencies to Govern Enterprise Transformation. *IEEE 16th Conference on Business Informatics, Geneva, Switzerland*, (2014). pp. 175-182.
- [22] Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. competence and resource architecture. *International Journal of Operations & Production Management*, (2003). 23(9),977-994.



- [23] Falko, S., Yatsenko, V. Architecture of personnel competencies at high-tech enterprises. *VESTNIK OF ASTRAKHAN STATE TECHNICAL UNIVERSITY. SERIES: ECONOMICS*, (2019). 29-39. 10.24143/2073-5537-2019-1-29-39.
- [24] Suciu, M.C., Plesea, D.A., Petre, A., Simion, A., Mituca, M.O., Dumitrescu, D., Bocaneala, A.M., Moroianu, R.M., Nasulea, D.F. Core Competence-As a Key Factor for a Sustainable, Innovative and Resilient Development Model Based on Industry 5.0. *Sustainability*, (2023).15,7472.
- [25] Bahar, E., Köroğlu, E., O. Human Resources Competencies and the Mediation Role of the Organizational Climate, *BMIJ*, (2020). 8(4): 993-1014.
- [26] Sari L., Anggia, R. Lubis, A., Proposed Human Resource Competency for Society 5.0, *Jurnal Mimbar Ilmu*, (2024). Volume 29, Number 1, pp. 46-55.
- [27] Ndayishimiye C, Dubas-Jakóbczyk K, Holubenko A and Domagała A. Competencies of hospital managers–A systematic scoping review. *Front. Public Health*, (2023). 11:1130136.
- [28] Chung, C.-H and Chen, L.-J. Text mining for human resources competencies: Taiwan example. *European Journal of Training and Development*, (2021). Vol. 45 No. 6/7, pp. 588-602.
- [29] UNESCO. *UNESCO competency framework*, (2019). Retrieved from https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf.
- [30] United Nations. *Competencies for the future*, (2019). Retrieved from https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf.
- [31] *Department of public service and administration (DPSA)*, (2003). SMS Handbook. Pretoria: DPSA.
- [۳۲] جهرمی ع. «شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد دیجیتال»، مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۴۰۰، ۹(۱)، ۲۳۸-۲۰۷.
- [۳۳] هاشمیه م، قلی‌پور آ، امیری م، بابایی زکلیکی م. «طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان (مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو)»، نشریه مدیریت دولتی. ۱۴۰۰، ۱۳(۱)، ۵۸-۲۹.
- [۳۴] اسماعیلی ا. «ارائه الگوی شایستگی مدیران اسلامی- ایرانی»، مقالات همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم، مدیریت و حسابداری ایران. تهران، ۱۴۰۰.



[۳۵] واعظی ر، سید نقوی م.ع، حسین پور د، تاجی ف. «الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن»، فصلنامه مطالعات مدیریت و بهبود تحول. ۱۳۹۹، شماره ۹۶، ۹-۴۴.

[36] Krippendorff, K. *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications, (2018).

[۳۷] الوانی م، آذر ع، دانایی فرد ح. «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع»، تهران: صفار. ۱۳۹۵.

بررسی پیامدهای اقتصادی انواع ظرفیت‌های راکد (مازاد)

سازمانی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس

غلامرضا سلیمانی امیری^{۱*}، مهناز بیضایی‌نژاد^۲

۱- دانشیار، گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

۲- دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۳/۷/۴

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۰

چکیده

یکی از موضوعات جدید و قابل بحث در حوزه مدیریت منابع سازمانی (منابع مالی و انسانی)، وجود منابع و ظرفیت‌های راکد (مازاد) در حوزه‌های مالی و نیروی انسانی سازمان‌ها است. همچنین در ارتباط با ضرورت وجود این منابع در سازمان‌ها، نظرهای موافق و مخالف زیادی وجود دارد. برخی از پژوهشگران وجود این منابع و ظرفیت‌ها را مفید و ضروری و گروهی دیگر تدارک این منابع را نه‌تنها مفید، بلکه مضر نیز دانسته‌اند. بنابراین در این پژوهش به بررسی پیامدهای اقتصادی انواع ظرفیت‌های راکد سازمانی ۱۹۹ شرکت پذیرفته‌شده در بورس با دوره زمانی ۸ ساله ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۱ پرداخته شده است. به‌منظور تعیین منابع راکد سازمانی، از چهار معیار به شرح ۱. منابع مازاد مالی جذب شده، ۲. منابع مازاد مالی جذب نشده، ۳. منابع مازاد مالی بالقوه و ۴. منابع مازاد انسانی استفاده شده است. همچنین متغیرهای ۱. عملکرد شرکت، ۲. ارزش بازار شرکت و ۳. درماندگی مالی شرکت به‌منظور سنجش پیامدهای اقتصادی منابع راکد سازمانی و متغیرهای کنترلی شامل ۱. اهرم مالی، ۲. اندازه شرکت و ۳. نسبت وجوه نقد عملیاتی به‌عنوان سایر عوامل مؤثر بر پیامدهای اقتصادی به‌کار گرفته شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که منابع مازاد مالی جذب نشده، منابع مازاد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی با پیامدهای اقتصادی در شرکت‌های نمونه بوده‌اند و تنها منابع مازاد مالی جذب شده بدون پیامدهای اقتصادی از لحاظ هریک از متغیرهای عملکرد، ارزش بازار و درماندگی مالی بوده است.



واژه‌های کلیدی: ظرفیت‌های مازاد سازمانی، منابع مازاد مالی جذب شده، منابع مازاد مالی جذب نشده، منابع مازاد مالی بالقوه، منابع مازاد انسانی.

۱- مقدمه

منابع راکد سازمانی شامل منابع مالی و انسانی سازمان‌ها است که فراتر از الزام‌ها و نیازهای کنونی آنها تدارک دیده شده است. ساغروانی و همکاران (۱۳۹۲) دریافتند که در پژوهش‌های قبلی به انواع ظرفیت‌ها و منابع راکد سازمانی به‌ویژه منابع راکد مالی از قبیل «اضافه سود پرداختی به سهام‌داران»، «قیمت‌های درخواستی کمتر از میزان لازم برای حفظ خریداران»، «اضافه دستمزد پرداختی برای حفظ نیروی کار»، «عایدی پرداختی مازاد بر حقوق به مدیران اجرایی»، «موجودی منابع بدون استفاده و هزینه نشده» و «وجوه پرداختی برای رضایت افراد و زیرگروه‌ها» اشاره شده است. آنها بیان کردند که ظرفیت و منابع مازاد سازمانی علاوه بر جنبه مالی، جنبه انسانی نیز دارد و پنج ظرفیت عمده مازاد سازمانی در رابطه با کارکنان با عنوان «برقراری ارتباط مازاد با کارکنان»، «ارائه آموزش‌های مازاد به کارکنان»، «ارائه فرصت‌های مازاد برای احیا قابلیت‌های کارکنان»، «توجه مازاد به دغدغه‌های شخصی و خانواده‌های کارکنان» و «اعطای تسهیلات مالی و رفاهی مازاد به کارکنان» را شناسایی کردند [۱].

از نظر بورژویس (۱۹۸۱)، چهار نقش کلیدی منابع مالی راکد سازمانی عبارت است از ۱. منابع مالی راکد و مازاد سازمانی، ضمن حفظ و تشویق کارکنان به مشارکت بیشتر سازمانی، به‌طور مؤثر نیروی کار را در راستای دریافت پاداش بیشتر از سازمان تحریک می‌کند؛ ۲. منابع مالی راکد، ابزار مؤثری برای مقابله با چالش‌های پیش‌روی شرکت هستند. ازجمله وجود این منابع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با داشتن انتخاب‌های بیشتر برای رسیدن به هدف مشترک، فرایند تصمیم‌گیری برای آنان تسهیل شود؛ ۳. شرکت‌های با سطح بالای منابع مالی راکد سازمانی، از ظرفیت‌های بیشتری برای انجام فعالیت‌های پژوهش و توسعه، علاوه بر سرمایه‌گذاری در فناوری‌های به‌روز برای حفظ و افزایش مزیت رقابتی برخوردارند؛ ۴. در رابطه با تغییرات محیطی نیز منابع مالی راکد سازمانی، در راستای عملیاتی و اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی شرکت، تسهیل‌کننده هستند [۲ و ۳].



در رابطه با منابع و ظرفیت‌های راکد انسانی، چهار رویکرد راهبردی، انسانی، منفعلانه و مخالف وجود دارد. بر مبنای رویکرد راهبردی، کارفرمایان ارائه خدمات مازاد به کارکنان و نیروی انسانی را ضروری دانسته و این امر را با نیت بهره‌برداری از آنان در زمان‌های حساس و بحرانی آینده انجام می‌دهند. بر اساس رویکرد انسانی، کارفرمایان ارائه خدمات مازاد به کارکنان و نیروی انسانی را وظیفه انسانی خود می‌دانند. بر اساس رویکرد منفعلانه، کارفرمایان ارائه خدمات مازاد به کارکنان و نیروی انسانی را به صورت ناآگاهانه انجام می‌دهند. بر مبنای رویکرد مخالف، کارفرمایان معتقدند که ارائه خدمات مازاد به کارکنان و نیروی انسانی، اقدامی زاید بوده و نشانگر هزینه‌های غیرضروری است. تدارک ظرفیت‌های مازاد سازمانی می‌تواند کارکردها و ناکارآمدی‌هایی داشته باشد و باید بر اساس اقتضائات سطح بهینه‌ای از میزان ظرفیت‌های مازاد سازمانی را برای تجهیز کارکنان مورد توجه قرار داد [۴].

وجود منابع انسانی بیش از نیاز واقعی در سازمان تأثیرهای متفاوت و متناقضی را بر عملکرد سازمان در پی دارد. به طور کلی منابع انسانی راکد به چهار گونه مازادمحور، انباشت‌محور، دانش‌محور و ارزش‌محور دسته‌بندی می‌شوند. تأثیر گونه‌های ارزش‌محور و دانش‌محور بر عملکرد سازمان، مثبت و تأثیر گونه‌های مازادمحور و تا حدی انباشت‌محور منفی می‌باشند. این دسته‌بندی می‌تواند مبنایی برای تنظیم کارکردهای مدیریت منابع انسانی باشد و برای بهینه‌سازی منابع انسانی راکد استفاده شود [۵].

در مجموع در رابطه با منابع و ظرفیت‌های راکد سازمانی، دیدگاه‌های موافق و مخالف زیادی وجود دارد. برخی از پژوهشگران، وجود این منابع و ظرفیت‌ها را مفید و گروهی دیگر، وجود این منابع را نه تنها مفید، بلکه مضر نیز دانسته‌اند. طرفداران و موافقان ظرفیت‌های مالی راکد سازمانی معتقدند که این منابع در حل تعارض‌ها و کاهش رفتارهای سیاسی، مفید و سودمند هستند. همچنین این منابع در توزیع عادلانه فرصت بین همه مشارکت‌کنندگان نقش اساسی داشته و در زمان وجود تغییرات محیطی همانند ضربه‌گیر عمل می‌کنند و می‌توانند رفتارهای نوآورانه را آسان کنند در حالی که مخالفان منابع و ظرفیت‌های مالی راکد سازمانی، بیشتر بر مبنای نظریه نمایندگی معتقدند از آنجایی که مدیران به دنبال منافع شخصی خود هستند، ممکن است از این منابع به نفع خود سوءاستفاده کنند. همچنین، این گروه بر این

باورند که منابع و ظرفیت‌های راکد سازمانی، منجر به رفتارهای ناکارا و غیربهبوده در سازمان‌ها می‌شوند [۱].

علاوه بر این، در رابطه با منابع و ظرفیت‌های راکد انسانی، برخی از پژوهشگران به بازدارنده بودن این منابع اعتقاد دارند. آنها باور دارند که منابع و ظرفیت‌های راکد انسانی به‌خصوص در زمان مواجه شدن شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با بحران، بار مالی و تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان خواهند داشت. این در حالی است که سایر پژوهشگران بر این عقیده‌اند که منابع و ظرفیت‌های راکد انسانی می‌توانند نقش ضربه‌گیر و پیشران داشته و تأثیر مثبت بر عملکرد شرکت داشته باشند. لازم به توضیح است که وجود منابع و ظرفیت‌های راکد انسانی در سازمان‌ها، گاهی به‌صورت اختیاری و به‌دلیل اعتقاد مدیران به نقش پیشران بودن این منابع ایجاد می‌گردند و گاهی نیز این منابع به‌دلیل وجود منحنی یادگیری در سازمان‌ها به‌وجود می‌آیند [۵].

ژنگ و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند که منابع مازاد جذب شده و جذب نشده بر رابطه منفی بین خطرپذیری سیاسی و عملکرد حسابداری در شرکت‌های گردشگری آثار کاهنده دارند. بنابراین با وجود این آثار کاهنده، مدیران این شرکت‌ها باید به استفاده از انواع مختلف منابع مناسب برای مقابله با مسائل سیاسی ترغیب شوند. درواقع مدیران از راه افزایش استفاده از منابع مازاد جذب شده و جذب نشده می‌توانند آثار منفی خطرپذیری سیاسی را کاهش دهند [۶].

در این پژوهش، پیامدهای اقتصادی به‌عنوان نتایج و اثراتی تعریف شده‌اند که یک پدیده- از جمله منابع و ظرفیت‌های مازاد سازمانی- بر وضعیت اقتصادی شرکت، رفتار و تصمیم‌گیری مدیران و سهام‌داران، ارزش بازار، سودآوری و سایر شاخص‌های مالی دارد. این پیامدها با استفاده از معیارهایی مانند عملکرد، ارزش بازار و درماندگی مالی شرکت ارزیابی شده‌اند تا نقش و تأثیر این ظرفیت‌ها بر پایداری اقتصادی سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

تنوع منابع مالی و انسانی ایستا در سازمان‌ها (سازمان‌های دولتی، خصوصی و خصولتی)، مدیریت این منابع از اهمیت و اولویت به‌سزایی برخوردار است. بنابراین با توجه به نبود پژوهش مشابه و جامع داخلی و خارجی در زمینه پیامدهای اقتصادی انواع ظرفیت‌های راکد سازمانی به‌طور موازی و هم‌زمان و با توجه به‌وجود دیدگاه‌های موافق و مخالف در رابطه با



منابع و ظرفیت‌های راکد سازمانی، در پژوهش حاضر به بررسی این موضوع و تبیین تجربی هر دیدگاه پرداخته شده است.

۲- پیشینه پژوهش

منابع راکد سازمانی، منابعی به‌شمار می‌آیند که در داخل سازمان نگهداری شده و فراتر از نیازهای روزانه شرکت می‌باشند. برای نمونه می‌توان به‌وجود پول نقد اضافی، وجود کارکنان بیکار، وجود ظرفیت‌های بدون استفاده و همچنین هزینه‌های غیرضروری سرمایه اشاره کرد [۲]. بر مبنای نظریه رفتاری شرکت‌ها، منابع راکد سازمانی به‌عنوان منابع ضروری می‌توانند در راستای انطباق و سازگاری سازمانی با تغییرات برون سازمانی عمل کنند [۲ و ۷]. همچنین، بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های با منابع راکد سازمانی در شرایط بد [۸] و در بازارهای بسیار رقابتی [۹] و همچنین در شرایط انجام تغییرات راهبردی و ناگهانی [۱۰] بهتر عمل می‌کنند. به‌همین دلیل، منابع راکد سازمانی برای عملکرد شرکت مفید هستند. به‌بیان دیگر، این منابع به‌دلیل برخورداری از ویژگی‌های منحصربه‌فرد می‌توانند بر عملکرد شرکت‌ها تأثیرگذار باشند [۲].

پژوهشگران انواع مختلفی از منابع مالی راکد سازمانی شامل منابع مازاد جذب شده یا قابل بازیافت (منابعی که پیش‌تر به‌شکل هزینه‌های اضافی در طراحی سیستم جذب شده و ممکن است در زمان نامطلوبی بازیابی شده و دوباره استفاده شود)، منابع راکد جذب نشده یا موجود (منابعی که در طراحی فنی سازمان گنجانده نشده‌اند) و منابع راکد بالقوه (این منابع نشان‌دهنده ظرفیت سازمان برای ایجاد و دریافت منابع اضافی از محیط، از قبیل افزایش بدهی از راه انتشار اوراق استقراض و یا افزایش سرمایه از راه انتشار سهام و همچنین ظرفیت دریافت کمک‌های دولتی و غیره است) را شناسایی و طبقه‌بندی کرده‌اند [۱۱].

مفهوم ظرفیت مازاد سازمانی به‌عنوان یکی از مفاهیم در حوزه تعامل با نیروی کار است و لازم است که صنعتگران توجه به این مفهوم را مبنای عمل خود قرار دهند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ظرفیت مازاد سازمانی می‌تواند به‌عنوان ۱. منبعی برای حل تعارض و کاهش رفتارهای سیاسی در محیط داخلی؛ ۲. ضربه‌گیر یا سپر دفاعی در برابر تغییرات و تکانه‌های



محیطی؛ ۳. تسهیل‌گر رفتارهای خلاقانه و نوآورانه و ۴. محرکی برای حفظ کنشگران سازمانی در سیستم و غیره عمل کند [۱۲].

بررسی رابطه‌ی بین منابع مازاد و عملکرد آینده شرکت نشان می‌دهد که تأثیر منابع مازاد بر سودآوری آینده شرکت مقابل تأثیر آن بر رشد آتی فروش شرکت می‌باشد به‌طوری‌که برای منابع مازاد جذب شده به‌ترتیب منفی و مثبت و برای منابع مازاد مالی به‌ترتیب مثبت و منفی می‌باشد [۱۳]. منابع مازاد در دسترس و منابع مازاد بالقوه با عملکرد شرکت ارتباط منفی دارند. اما رابطه منابع مازاد جذب شده و عملکرد شرکت از نوع درجه دوم (به‌شکل U معکوس) است به‌طوری‌که منابع مازاد جذب شده تا نقطه مشخصی باعث افزایش عملکرد شرکت می‌شوند و از آن نقطه به بعد منابع مازاد جذب شده بر عملکرد شرکت تأثیر منفی می‌گذارند [۱۴]. منابع مازاد مالی عملکرد شرکت را با شیب نزولی افزایش می‌دهند ولی منابع مازاد انسانی عملکرد شرکت را با شیب نزولی کاهش می‌دهند [۱۵].

همچنین منابع مازاد انسانی به‌عنوان شکل مهمی از منابع مازاد شناخته می‌شوند. بررسی‌ها نشان می‌دهند که رابطه بین منابع مازاد انسانی و سودآوری شرکت منحنی (شکل U معکوس) است و به‌وسیله عوامل خطرپذیری سرمایه انسانی که شرکت با آن مواجه است، تعدیل می‌شوند [۱۶]. منابع مازاد در دسترس تأثیر ثابت و مثبتی بر سودآوری اقتصادی شرکت در کوتاه‌مدت دارند ولی منابع مازاد جذب شده تأثیر منفی بر سودآوری اقتصادی دارند. این موضوع در حالی است که تأثیر منابع مازاد بالقوه با توجه به شرایط می‌تواند مثبت و منفی باشد [۱۷] درحالی‌که منابع مالی مازاد جذب شده در راستای هموارسازی عملیات روزانه شرکت و برای مقابله با فشارهای داخلی استفاده می‌شوند، منابع مالی را کد جذب نشده می‌توانند شرکت‌ها را در زمینه دستیابی به اهداف جدید، از قبیل سرمایه‌گذاری در فرصت‌های جدید و تنوع بخشیدن به محصولات و بازارها کمک کند [۱۸]. نتایج نشان می‌دهد که منابع مازاد جذب نشده تأثیر مطلوب‌تری بر سودآوری آینده شرکت نسبت به منابع مازاد جذب شده دارند [۱۹].

منابع مازاد جذب شده بر رابطه بین سرمایه‌گذاری‌های پژوهش، توسعه (R&D) و عملکرد شرکت تأثیر منفی می‌گذارد. همچنین براساس نظریه نمایندگی، منابع مازاد جذب نشده تأثیر غیرخطی بر رابطه مثبت بین سرمایه‌گذاری‌های پژوهش، توسعه و عملکرد شرکت دارد [۲۰].



هرچند که منابع مالی مازاد جذب شده در راستای هموارسازی عملیات روزانه شرکت و برای مقابله با فشارهای داخلی استفاده می‌شوند، منابع مالی راکد جذب نشده می‌توانند شرکت‌ها را در زمینه دستیابی به اهداف جدید از قبیل سرمایه‌گذاری در فرصت‌های جدید و تنوع بخشیدن به محصولات و بازارها کمک کنند [۲۱].

لی و وو (۲۰۱۶) منابع مالی مازاد جذب شده را به‌عنوان منابع مالی مازاد تعهد شده به‌وسیله سازمان‌ها از قبیل منابع مازاد تعهد شده برای جذب نیروی انسانی، هزینه‌های مازاد سربار تعهد شده، هزینه‌های مازاد تعهد شده در راستای افزایش شهرت شرکت و سایر هزینه‌های اداری مازاد تعهد شده تعریف کردند. همچنین آنها منابع مالی راکد جذب نشده را به‌عنوان دارایی‌های نقدی مازاد و تعهد نشده تعریف کردند که بیانگر توانایی‌های شرکت در ایفاء تعهدات جاری با استفاده از منابع موجود است از جمله معیارها و شاخص‌های سنجش منابع مازاد جذب شده در شرکت‌ها، می‌توان به نسبت بالای حقوق صاحبان سهام به کل بدهی‌ها اشاره کرد. به‌بیان‌دیگر، شرکت‌هایی که به‌جای تأمین مالی از راه بدهی بیشتر از مسیر انتشار سهام و تقسیم نکردن سود تأمین مالی کرده‌اند، منابع مالی مازاد جذب شده دارند. به‌هرحال، نسبت بالای دارایی جاری به بدهی جاری، معیاری برای اندازه‌گیری منابع مالی راکد جذب نشده است [۲۰]. از نظر قدرت نقدشوندگی و انعطاف‌پذیری، منابع مالی مازاد جذب شده به‌دلیل برخورداری از قدرت نقدشوندگی ضعیف و در نتیجه میزان انعطاف‌پذیری پایین، فقط برای اهداف خاص می‌توانند استفاده شوند، زیرا تبدیل آنها به منابع خاص مورد نیاز برای مدیران (به‌خصوص در مدت‌زمان کوتاه) بسیار دشوار است [۲۲]. به‌بیان‌دیگر، این قبیل منابع از میزان انعطاف‌پذیری بالایی برخوردارند. به‌هرحال، منابع مالی راکد بالقوه، منابع آتی قابل دریافت از محیط بیرون از سازمان، از قبیل دریافت حمایت‌های دولت یا جامعه و غیره است [۲۳].

سطح بالای منابع مازاد مالی در سازمان می‌تواند بهبود را در شرایط رکود اقتصادی تسریع بخشد. همچنین منابع مازاد مالی به‌عنوان ابزاری اختیاری می‌تواند برای سرعت بخشیدن به واکنش راهبردی به تغییرات محیطی و بازگشت به موقعیت مطلوب اقتصادی شرکت‌ها به‌وسیله مدیران دست‌کاری شود [۲۲]. ازسوی‌دیگر، از منابع مالی راکد جذب نشده به‌خصوص منابع راکد با قدرت نقدشوندگی بالا می‌توان برای مقابله با رقابت در بازار محصول



و فشارهای نهادی در محیط رقابتی و همچنین در راستای پاسخ‌گویی به تقاضاهای متنوع منابع و در جهت واکنش سریع به تغییرات محیطی استفاده کرد [۲۴].

از منظر اختیارهای مدیریتی، منابع مالی مازاد جذب شده به‌عنوان ظرفیت‌های بدون استفاده، نشانگر هزینه‌های اضافی سازمانی با میزان اختیارهای پایین مدیران در استفاده دوباره از آنها است درحالی‌که مدیران برای استفاده دوباره از منابع مالی راكد جذب نشده به‌عنوان منابع تعهد نشده در یک سازمان و در راستای متعهد ساختن آنها به استفاده‌های جدید، از میزان اختیارات بالایی برخوردارند. به‌بیان‌دیگر، از منابع مالی مازاد جذب شده می‌توان برای کسب‌وکار فعلی و گسترش آن استفاده کرد، زیرا این منابع را به‌سختی می‌توان از استفاده فعلی خود خارج و دوباره برای استفاده‌های جایگزین مصرف کرد. درمقابل، منابع مالی راكد جذب نشده به آسانی می‌توانند برای استفاده‌های جدید به‌کار گرفته شوند [۲۵]. بائو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که منابع مازاد سازمانی با اختیار زیاد (منابع مازاد سازمانی جذب نشده)، ارتباط مثبت و معناداری با رشد عملکرد شرکت‌ها داشته و قابلیت نوآوری محصول و قابلیت نوآوری فرایند نقش میانجی دارند [۲۶].

انواع مختلفی از محدودیت‌های حاکم بر منابع مالی مازاد جذب شده وجود دارند، برای مثال یکی از محدودیت‌های حاکم بر منابع مالی مازاد جذب شده سازمانی، محصولات نهایی شرکت است، زیرا پس از تولید از محصولات نهایی کم‌وبیش به‌طور انحصاری تنها می‌توان برای گسترش فروش در بازارهای فعلی استفاده کرد. نمونه دیگری از منابع مالی مازاد جذب شده سازمانی، ماشین‌آلات و تجهیزات هستند درحالی‌که می‌توان از این منابع برای تولید محصولات فعلی و گسترش تجارت کنونی استفاده شود، می‌توان این منابع را با بازارها و محصولات جدید طراحی شده، اما مرتبط نیز به اشتراک گذاشت؛ به‌طور مشابه، در رابطه با منابع مازاد انسانی جذب شده سازمانی می‌توان به کارکنان واجد شرایط و تیم‌های مدیریتی اشاره کرد که در راستای انجام تعهدات فعلی، آموزش دیده و مهارت بیشتری کسب کرده‌اند. هرچند که این کارکنان و تیم‌های مدیریتی می‌توانند در جهت انجام کسب‌وکار جدید آموزش ببینند ولی به هر حال چنین استقرار مجددی با مشکلات و هزینه‌های بیشتری مواجه است [۱۹].



براساس دیدگاه موافق با منابع راکد سازمانی، انتظار می‌رود وجود منابع مازاد از راه ایجاد فرصت و ایفای نقش ضربه‌گیر در زمان وجود تغییرات محیطی و درنهایت، به‌عنوان تسهیلگر رفتارهای نوآورانه درون سازمان بتواند در بهبود عملکرد شرکت تأثیرگذار بوده و این موضوع از نظر شاغلان حرفه‌ای در بازار سرمایه، ازجمله سهام‌داران نیز، مفید بوده و منجر به افزایش و بهبود ارزش بازار شرکت شود. برای نمونه، جورج (۲۰۰۵) بر مبنای نظریه رفتاری شرکت‌ها، به بررسی رابطه بین منابع مازاد و عملکرد شرکت‌های سهامی عام پرداخت و به این نتیجه رسید که منابع مازاد سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی شرکت‌ها دارد [۲۷]. درحالی‌که پایلمان و وناکر (۲۰۱۵) معتقدند که فراوانی منابع موازی و محدودیت‌های منابع موازی برای عملکرد و بقای شرکت بهینه نیستند [۲۸]. ویرسما (۲۰۱۷) نیز معتقد است که فراوانی منابع راکد سازمانی منجر به مزایای بیشتری برای شرکت‌ها می‌شود، زیرا آنها قادر خواهند بود که فرصت‌های سرمایه‌گذاری سودآور زیادی به‌دست آورند. نتایج او نشان می‌دهد که تأثیر کلی منابع راکد سازمانی موجود، ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی دارد. این موضوع در حالی است که منابع مازاد جذب نشده، ارتباط منفی با عملکرد سازمانی دارد [۲۹].

نتایج پژوهش اونها و نکور (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که بین منابع راکد سازمانی با فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۳۰]. همچنین نتایج پژوهش الشورمن و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی نقش تعدیل‌کنندگی منابع مازاد سازمانی بر رابطه بین افشای مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) و ارزش بازار شرکت نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین این دو مفهوم وجود ندارد ولی وجود سطح بالای منابع مازاد سازمانی باعث تأثیر مثبت چشمگیر بر رابطه بین افشای مسئولیت اجتماعی و ارزش بازار می‌شود [۳۱]. در یک شرکت منابع مازاد زیادی وجود دارد، استفاده از منابع مازاد برای شناسایی فرصت‌های کارآفرینی به‌منظور ایجاد توسعه پایدار در شرکت بسیار مهم است [۳۲]. مائو و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند که وجود منابع مازاد میزان زیان را در سازمان‌ها کاهش می‌دهند و تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمان دارند. درواقع زمانی‌که سازمان‌ها با موقعیت‌های تهدید کننده مواجه می‌شوند، حفظ منابع مازاد به‌وسیله سازمان‌ها به‌خصوص منابع مازاد جذب نشده می‌تواند میزان تاب‌آوری سازمانی را با فراهم کردن منابع بهبود بخشد. سازمان‌ها در بلندمدت به منابع مازاد نیاز دارند. مدیران باید به‌طور مداوم از وجود نسبت مناسبی بین منابع مازاد



مختلف اطمینان حاصل کنند و کسری منابع مازاد را تأمین کرده تا به ثبات بیشتری دست پیدا کنند [۳۳].

از نظر گروه‌های مخالف با منابع مالی راکد و به‌طور عمده با تأکید بر نظریه نمایندگی، انتظار می‌رود این منابع راکد منجر به رفتارهای غیربهبینه در سازمان‌ها شود. همچنین از نظر برخی از پژوهشگران، منابع راکد انسانی، به‌خصوص در زمان مواجهه شدن شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با بحران، بازدارنده هستند و بار مالی و آثار منفی بر عملکرد سازمان خواهند داشت. درنهایت، این موارد ممکن است منجر به افزایش درماندگی مالی شرکت‌ها شود [۱ و ۵].

با توجه به جدول ۱، می‌توان گفت که در حالت تأیید تأثیر مثبت و معنادار منابع راکد سازمانی بر عملکرد و ارزش بازار شرکت و درمقابل، تأیید تأثیر منفی و معنادار یا عدم تأثیر منابع راکد سازمانی بر میزان درماندگی مالی، دیدگاه موافق غالب خواهد بود. در غیراین‌صورت، در شرایط تأیید تأثیر مثبت و معنادار منابع راکد سازمانی بر میزان درماندگی مالی و در مقابل، تأیید تأثیر منفی و معنادار یا عدم تأثیر منابع راکد سازمانی بر عملکرد و ارزش بازار شرکت، دیدگاه مخالف غالب خواهد بود.

جدول ۱. دیدگاه‌های موافق و مخالف

نوع دیدگاه	پیامدهای منابع مازاد سازمانی	تأثیر انواع منابع مازاد	ارتباط با پژوهش‌های پیشین
موافق	عملکرد	مثبت و معنادار	[۳۱؛ ۱۹؛ ۲۶؛ ۱۰؛ ۸؛ ۲۷؛ ۷؛ ۹؛ ۱۸ و ۲۹]
	ارزش بازار	مثبت و معنادار	
	معیار معکوس درماندگی مالی	مثبت و معنادار	
مخالف	عملکرد	منفی و معنادار	[۱۴؛ ۲۰ و ۲۸]
	ارزش بازار	منفی و معنادار	
	معیار معکوس درماندگی مالی	منفی و معنادار	



۳- خلا پژوهش و بیان فرضیه‌ها

مطابق جدول ۲، در این پژوهش با توجه به نبود پژوهش مشابه داخلی در زمینه بررسی پیامدهای اقتصادی انواع ظرفیت‌های راکد سازمانی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس، دو پرسش زیر مطرح می‌شوند:

۱. پیامدهای اقتصادی ظرفیت‌های راکد سازمانی کدام هستند؟
 ۲. کدام‌یک از دیدگاه‌های موافق و مخالف در این زمینه غالب هستند؟
- همچنین فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱. منابع راکد سازمانی، تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت دارد.
۲. منابع راکد سازمانی، تأثیر معناداری بر ارزش بازار شرکت دارد.
۳. منابع راکد سازمانی، تأثیر معناداری بر درماندگی مالی شرکت دارد.

جدول ۲. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	روابط
اول	$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 SLACK_{it} + \beta_2 LEV_{it} + \beta_3 SIZE_{it} + \beta_4 CFO_{it} + \varepsilon_{it}$
دوم	$MTB_{it} = \beta_0 + \beta_1 SLACK_{it} + \beta_2 LEV_{it} + \beta_3 SIZE_{it} + \beta_4 CFO_{it} + \varepsilon_{it}$
سوم	$DIS_{it} = \beta_0 + \beta_1 SLACK_{it} + \beta_2 LEV_{it} + \beta_3 SIZE_{it} + \beta_4 CFO_{it} + \varepsilon_{it}$

۴- روش پژوهش

۴-۱- جامعه و نمونه آماری

جامعه این پژوهش شامل ۵۸۷ شرکت پذیرفته شده در بورس طی دوره زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۱ (دوره ۸ ساله) است که تمام شرایط ۱ تا ۳ را داشته‌اند. در انتها ۱۹۹ شرکت به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین از داده‌های سال ۱۳۹۳ نیز در محاسبات استفاده شده است.

۱- سال مالی آنها منتهی به پایان اسفندماه باشد و آن را طی دوره مورد نظر تغییر نداده باشند.



۲- اطلاعات مورد نیاز برای انجام این پژوهش را در دوره زمانی به‌طور کامل ارائه کرده باشند.

۳- جزء شرکت‌های سرمایه‌گذاری، بانک‌ها و واسطه‌گری مالی نباشند.
اطلاعات مورد نیاز برای انجام این پژوهش از بانک‌های اطلاعاتی بورس و اوراق بهادار تهران، شامل نرم‌افزار ره‌آورد نوین، نرم‌افزار تی‌اس‌ای کلاینت^۱ و سایت کدال جمع‌آوری شده است. همچنین فرضیه‌ها براساس تجزیه و تحلیل رگرسیون در نرم‌افزار ای‌ویوز^۲ آزمون شده‌اند [۳۴].

۲-۴- متغیرهای پژوهش

با توجه به فرضیه‌های پژوهش، متغیرهای مستقل، وابسته، کنترلی و تعریف متغیرها به‌ترتیب در جدول‌های ۳ تا ۶ ارائه شده‌اند.

جدول ۳. متغیر مستقل

متغیر مستقل (منابع راکد سازمانی)		
ردیف	مؤلفه‌ها	مبنای محاسبه
۱	منابع مازاد مالی جذب شده	نسبت حقوق صاحبان سهام به کل بدهی‌ها [۲۰] Equity to Debt (ED)
	Financial Absorbed Slack (AFS)	شرکت‌هایی که به‌جای تأمین مالی از راه بدهی و استقراض به‌طور عمده از راه انتشار سهام و عدم تقسیم سود تأمین مالی کرده‌اند، منابع مازاد جذب شده دارند.
۲	منابع مازاد مالی جذب نشده	نسبت دارایی جاری به بدهی جاری [۲۰] Current Asset to Current Liability = Current Ratio (CR)
	Unabsorbed Financial Slack (UFS)	به‌دلیل پولی بودن اقلام جاری و کاهش ارزش آنها به‌ویژه در کشورهای با سطح بالای تورم، شرکت‌هایی که از نسبت بالای دارایی جاری در راستای تسویه بدهی‌ها و تعهدات جاری برخوردارند، ممکن است متضرر شوند.
۳	منابع مازاد مالی بالقوه Potential Financial Slack (PFS)	ظرفیت بدهی Debt Capacity (DC) $LEV_{it} = \beta_0 + \beta_1 LEV_{it-1} + \beta_2 INDLEV_t + \beta_3 SIZE_{it} + \beta_4 MB_{it} + \beta_5 TAN_{it} + \beta_6 ROA_{it} + \beta_7 INF_t + \varepsilon_{it}$ در این مدل، باقیمانده‌های رگرسیونی در هر سال- شرکت، معادل ظرفیت بدهی در آن سال برای شرکت مربوطه است [۳۵ و ۳۶]. LEV_{it} = میزان اهرم مالی شرکت i در پایان سال مالی t

1. TseClient
2. EViews



متغیر مستقل (منابع راکد سازمانی)		
ردیف	مؤلفه‌ها	مبنای محاسبه
		LEV_{it-1} = میزان اهرم مالی شرکت i در پایان سال مالی $t-1$ $INDLEV_t$ = میانه اهرم مالی شرکت‌های هر صنعت در پایان سال مالی t $SIZE_{it}$ = اندازه شرکت i برحسب لگاریتم کل دارایی در پایان سال مالی t (تأثیر بزرگی شرکت بر فرایند تأمین مالی از راه بدهی) MB_{it} = نسبت ارزش بازار (براساس قیمت تعدیل شده) به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام شرکت i در پایان سال مالی t (تأثیر فرصت‌های رشد شرکت بر فرایند تأمین مالی از راه بدهی) TAN_{it} = نسبت دارایی ثابت به کل دارایی شرکت i در پایان سال مالی t (تأثیر قابلیت وثیقه‌گذاری دارایی ثابت شرکت بر فرایند تأمین مالی از راه بدهی) ROA_{it} = سودآوری شرکت i در پایان سال مالی t برحسب نسبت سود قبل از بهره و مالیات به کل دارایی (تأثیر سودآوری شرکت بر فرایند تأمین مالی از راه بدهی) INF_t = نرخ تورم در پایان سال مالی t بر مبنای رشد شاخص مصرف‌کننده مستخرج از سایت بانک مرکزی (تأثیر نرخ تورم در هر سال بر فرایند تأمین مالی از راه بدهی)
۴	منابع مازاد انسانی (HS) Human Slack	نسبت رشد کارکنان به رشد فروش [۱۶]

جدول ۴. متغیرهای وابسته

متغیرهای وابسته (پیامدهای اقتصادی منابع راکد سازمانی)		
ردیف	مؤلفه‌ها	مبنای محاسبه
۱	عملکرد شرکت	ROA_{it}
۲	ارزش بازار شرکت (براساس قیمت تعدیل شده)	MTB_{it}
۳	درماندگی مالی (معیار معکوس)	$DIS_{it} = 0.626 \left(\frac{RE_{it}}{TA_{it}} \right) + 0.137 \left(\frac{OL_{it}}{TA_{it}} \right) + 0.679 \left(\frac{NLI_{it}}{TA_{it}} \right) - 0.583 \left(\frac{TL_{it}}{TA_{it}} \right) [۳۷]$



جدول ۵. متغیرهای کنترلی

متغیرهای کنترلی [۳۸]		
ردیف	مؤلفه‌ها	مبنای محاسبه
۱	اهرم مالی	$LEV_{it} = \frac{TL_{it}}{TA_{it}}$
۲	اندازه شرکت	$SIZE_{it} = \ln(S_{it})$
۳	نسبت وجوه نقد عملیاتی	CFO_{it}

جدول ۶. تعریف متغیرها

تعریف متغیرها	
$SLACK_{it}$	منابع راکد (مازاد) برای شرکت i در پایان دوره مالی t
ROA_{it}	عملکرد شرکت i در پایان دوره مالی t (بر مبنای بازده دارایی‌ها)
MTB_{it}	نسبت ارزش بازار (بر اساس قیمت تعدیل شده) به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام در پایان دوره مالی t برای شرکت i
DIS_{it}	معیار معکوس درماندگی مالی برای شرکت i در پایان سال مالی t
RE_{it}	میزان سود انباشته شرکت i در پایان سال مالی t
OI_{it}	میزان سود عملیاتی شرکت i در پایان سال مالی t
NI_{it}	میزان سود خالص شرکت i در پایان سال مالی t
LEV_{it}	اهرم مالی شرکت i در پایان سال مالی t
TL_{it}	کل بدهی‌های شرکت i در پایان سال مالی t
TA_{it}	کل دارایی‌های شرکت i در پایان سال مالی t
$SIZE_{it}$	اندازه شرکت i در پایان سال مالی t
$\ln(S_{it})$	لگاریتم طبیعی میزان فروش شرکت i در پایان سال مالی t

۵- نتایج

۵-۱- آمار توصیفی

بر اساس آمار توصیفی متغیرها در جدول ۷، ضریب تغییرات برای متغیرهای عملکرد شرکت، ارزش بازار شرکت و معیار معکوس درماندگی مالی به ترتیب اعداد ۱، ۱.۷۸ و ۲.۸۶-



می‌باشند. این اعداد نشان می‌دهند که عملکرد شرکت در مقایسه با سایر متغیرهای وابسته، ثبات بیشتری دارد (جدول ۷).

جدول ۷. آمار توصیفی متغیرها

متغیرها	تعداد	میانگین	میانه	ماکزیمم	مینیمم	انحراف معیار	ضریب تغییرات
عملکرد شرکت	ROA	۱۵۹۲	۰/۲۰	۰/۱۶	۰/۷۶	-۰/۳۵	۰/۲۰
ارزش بازار شرکت (براساس قیمت تعدیل شده)	MTB	۱۵۹۲	۲/۰۶	۰/۸۰	۳۲/۵۹	-۰/۲۶	۳/۶۶
درماندگی مالی (معیار معکوس)	DIS	۱۵۹۲	-۰/۰۷	-۰/۰۸	۰/۸۱	-۱/۹۵	۰/۲۰
منابع مازاد مالی جذب شده	ED	۱۵۹۲	۱/۵۳	۰/۸۹	۱۱/۵۰	-۰/۶۸	۱/۹۱
منابع مازاد مالی جذب نشده	CR	۱۵۹۲	۱/۷۸	۱/۴۱	۱۰/۹۷	۰/۰۶	۱/۴۵
منابع مازاد مالی بالقوه	DC	۱۵۹۲	۰/۰۰	۰/۰۱	۰/۲۹	-۰/۵۹	۰/۰۱
منابع مازاد انسانی	HS	۱۵۹۲	۰/۰۹	۰/۰۱	۳/۵۱	-۳/۸۳	۰/۰۸
اهرم مالی	LEV	۱۵۹۲	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۹۶	۰/۰۳	۰/۲۲
اندازه شرکت	SIZE	۱۵۹۲	۱۵/۲۷	۱۵/۰۴	۲۱/۱۱	۸/۵۰	۲/۱۲
نسبت وجوه نقد عملیاتی	CFO	۱۵۹۲	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۶۹	-۰/۴۶	۰/۱۵

۵-۲- آزمون فرضیه‌ها

۵-۲-۱- آزمون فرضیه اول

نتایج تأثیر جنبه‌های مختلف منابع راکد سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها در جدول ۸ ارائه شده است. نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار منابع راکد مالی جذب نشده و بالقوه بر عملکرد شرکت‌ها است؛ یعنی وجود منابع راکد مالی جذب نشده و بالقوه در شرکت‌ها منجر به افزایش



عملکرد شرکت‌ها شده است. همچنین عملکرد شرکت‌ها، مستقل از وجود منابع مازاد مالی جذب شده و منابع مازاد انسانی بوده است.

تأثیر اهرم مالی بر عملکرد شرکت‌ها، منفی و معنادار و تأثیر اندازه شرکت و نسبت وجوه نقد عملیاتی، مثبت و معنادار بوده است. این موضوع نشان می‌دهد که شرکت‌های اهرمی، سطح پایین سودآوری را تجربه کرده‌اند درحالی‌که شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های با سطح بالای جریان وجوه نقد عملیاتی، از میزان سودآوری بیشتری برخوردار بوده‌اند. بنابراین با توجه به مثبت و معنادار بودن تأثیر منابع راکد مالی جذب نشده و بالقوه بر عملکرد شرکت‌ها، فرضیه اول رد نمی‌شود و دیدگاه موافقان منابع راکد مالی تأیید می‌شود (جدول ۸).

جدول ۸. تأثیر جنبه‌های مختلف منابع راکد سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها

منابع مازاد مالی جذب‌شده و منابع راکد مالی جذب‌نشده: SLACK							
متغیرها	ضرایب رگرسیون	مقدار آماره t	احتمال آماره t	ضرایب رگرسیون	مقدار آماره t	احتمال آماره t	احتمال
مقدار ثابت	C	-۰/۴۵	-۸/۹۹	۰/۰۰	-۰/۵۵	-۱۱/۴۹	۰/۰۰
منابع مازاد مالی جذب شده	ED	-۰/۰۰	-۰/۸۸	۰/۳۸	---	---	---
منابع مازاد مالی جذب نشده	CR	---	---	---	۰/۰۳	۷/۹۹	۰/۰۰
اهرم مالی	LEV	-۰/۴۱	-۱۲/۸۹	۰/۰۰	-۰/۲۸	-۱۰/۳۳	۰/۰۰
اندازه شرکت	SIZE	۰/۰۶	۱۹/۶۸	۰/۰۰	۰/۰۵	۱۹/۴۷	۰/۰۰
نسبت وجوه نقد عملیاتی	CFO	۰/۳۱	۱۱/۹۲	۰/۰۰	۰/۳۱	۱۲/۰۴	۰/۰۰
متغیرها	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	مقدار جارك‌برا باقی‌انده‌ها	احتمال جارك‌برا باقیمانده‌ها	احتمال آماره F	دوربین- واتسون	آماره
منابع مازاد مالی جذب شده	ED	۰/۷۵	۰/۷۱	۳/۷۸	۰/۱۵	۰/۰۰	۱/۵۹
منابع مازاد مالی جذب نشده	CR	۰/۷۶	۰/۷۳	۳/۱۵	۰/۲۱	۰/۰۰	۱/۶۱



منابع مازاد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی: SLACK							
متغیرها	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال آماره t	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال آماره t	متغیرها
مقدار ثابت	C	-۰/۳۲	-۶/۳۰	۰/۰۰	-۰/۴۷	-۹/۷۶	۰/۰۰
منابع مازاد مالی بالقوه	DC	۰/۲۵	۷/۰۹	۰/۰۰	--	--	--
منابع مازاد انسانی	HS	--	--	--	-۰/۰۰	-۰/۰۵	۰/۹۶
اهرم مالی	LEV	-۰/۵۱	-۱۸/۱۲	۰/۰۰	-۰/۳۹	-۱۶/۹۴	۰/۰۰
اندازه شرکت	SIZE	۰/۰۵	۱۷/۴۴	۰/۰۰	۰/۰۶	۱۹/۶۶	۰/۰۰
نسبت وجوه نقد عملیاتی	CFO	۰/۳۰	۱۱/۵۹	۰/۰۰	۰/۳۲	۱۱/۹۴	۰/۰۰
متغیرها	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	مقدار جارك‌برا باقیمانده‌ها	احتمال جارك‌برا باقیمانده‌ها	احتمال آماره F	آماره دوربین- واتسون	آماره
منابع مازاد مالی بالقوه	DC	۰/۷۶	۰/۷۲	۳/۴۰	۰/۱۸۲	۰/۰۰	۱/۶۱
منابع مازاد انسانی	HS	۰/۷۵	۰/۷۱	۳/۰۲	۰/۲۲۱	۰/۰۰	۱/۵۹
دیگر نتایج جدول							
نتایج آماره F: مدل‌ها در حالت کلی معنادار بوده‌اند.							
نتایج آماره دوربین- واتسون: مدل‌ها بدون مشکل خودهمبستگی بوده‌اند.							
نتایج آماره جارك‌برا: باقیمانده‌های رگرسیونی نرمال بوده‌اند.							

۵-۲-۲- آزمون فرضیه دوم

نتایج تأثیر جنبه‌های مختلف منابع راکد سازمانی بر ارزش بازار شرکت‌ها در جدول ۹ ارائه شده است. نتایج نشان دهنده تأثیر منفی و معنادار منابع راکد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی بر ارزش بازار شرکت‌ها است؛ یعنی وجود منابع راکد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی، از نظر سهام‌داران شرکت‌ها مطلوب نبوده‌اند، به‌طوری‌که این منابع بازدارنده بوده و بار مالی و تأثیرات



منفی بر ارزش بازار شرکت‌ها داشته‌اند. همچنین ارزش بازار شرکت‌ها، مستقل از وجود منابع مازاد مالی جذب شده و منابع راکد مالی جذب نشده بوده است.

تأثیر متغیرهای کنترلی اهرم مالی و اندازه شرکت بر ارزش بازار شرکت‌ها، مثبت و معنادار بوده است. این موضوع نشان می‌دهد که شرکت‌های اهرمی و شرکت‌های بزرگ از ارزش بازار بیشتری برخوردار بوده‌اند. بنابراین با توجه به منفی و معنادار بودن تأثیر منابع راکد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی بر ارزش بازار شرکت‌ها، فرضیه دوم رد نمی‌شود و دیدگاه مخالفان منابع راکد مالی و انسانی تأیید می‌شود (جدول ۹).

جدول ۹. تأثیر جنبه‌های مختلف منابع راکد سازمانی بر ارزش بازار شرکت‌ها

منابع مازاد مالی جذب شده و منابع راکد مالی جذب نشده: SLACK							
متغیرها	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال آماره t	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال آماره t	متغیرها
مقدار ثابت	C	-۱۵/۱۷	-۱۰/۶۴	۰/۰۰	-۱۵/۰۶	-۱۰/۸۵	۰/۰۰
منابع مازاد مالی جذب شده	ED	-۰/۰۰	-۰/۰۳	۰/۹۸	--	--	--
منابع مازاد مالی جذب نشده	CR	--	--	--	-۰/۰۴	-۰/۴۱	۰/۶۸
اهرم مالی	LEV	۲/۱۳	۲/۳۵	۰/۰۲	۱/۹۷	۲/۵۴	۰/۰۱
اندازه شرکت	SIZE	۱/۰۶	۱۳/۴۴	۰/۰۰	۱/۰۷	۱۳/۴۳	۰/۰۰
نسبت وجوه نقد عملیاتی	CFO	-۰/۹۹	-۱/۳۲	۰/۱۹	-۰/۹۸	-۱/۳۱	۰/۱۹
متغیرها	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	مقدار جارك‌برا باقیمانده‌ها	احتمال جارك‌برا باقیمانده‌ها	احتمال آماره F	آماره دوربین- واتسون	متغیرها
منابع مازاد مالی جذب شده	ED	۰/۴۳	۰/۳۵	۳/۹۴	۰/۱۴	۰/۰۰	۱/۵۱
منابع مازاد مالی جذب نشده	CR	۰/۴۳	۰/۳۵	۳/۹۱	۰/۱۴	۰/۰۰	۱/۵۱



منابع مازاد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی: SLACK							
متغیرها	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال t آماره	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال t آماره	متغیرها
مقدار ثابت	C	-۱۷/۷۴	-۱۲/۱۱	۰/۰۰	-۱۱/۲۴	۰/۰۰	
منابع مازاد مالی بالقوه	DC	-۴/۴۷	-۴/۴۰	۰/۰۰	--	--	
منابع مازاد انسانی	HS	--	--	--	-۲/۰۵	۰/۰۴	
اهرم مالی	LEV	۴/۲۳	۵/۲۵	۰/۰۰	۳/۳۱	۰/۰۰	
اندازه شرکت	SIZE	۱/۱۶	۱۴/۲۲	۰/۰۰	۱۳/۴۸	۰/۰۰	
نسبت وجوه نقد عملیاتی	CFO	-۰/۷۴	-۰/۹۹	۰/۳۲	-۱/۳۱	۰/۱۹	
متغیرها	ضرب تعیین	ضرب تعیین شده	مقدار جارك‌برا باقی‌مانده‌ها	احتمال جارك‌برا باقی‌مانده‌ها	احتمال F آماره	آماره دوربین- واتسون	
منابع مازاد مالی بالقوه	DC	۰/۴۴	۰/۳۶	۳/۶۵	۰/۱۶	۰/۰۰	۱/۵۳
منابع مازاد انسانی	HS	۰/۴۴	۰/۳۵	۳/۴۶	۰/۱۸	۰/۰۰	۱/۵۲
دیگر نتایج جدول							
نتایج آماره F:				مدل‌ها در حالت کلی معنادار بوده‌اند.			
نتایج آماره دوربین- واتسون:				مدل‌ها بدون مشکل خودهمبستگی بوده‌اند.			
نتایج آماره جارك‌برا:				باقیمانده‌های رگرسیونی نرمال بوده‌اند.			

۵-۲-۳- آزمون فرضیه سوم

نتایج تأثیر جنبه‌های مختلف منابع مازاد سازمانی بر درماندگی مالی شرکت‌ها در جدول ۱۰ ارائه شده است. نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار منابع مازاد مالی جذب نشده و بالقوه بر معیار معکوس درماندگی مالی شرکت‌ها است؛ یعنی وجود منابع مازاد مالی جذب نشده و بالقوه در شرکت‌ها منجر به کاهش درماندگی مالی شرکت‌ها شده است. همچنین درماندگی مالی شرکت‌ها، مستقل از وجود منابع مازاد مالی جذب شده و منابع مازاد انسانی بوده است.



تأثیر اهرم مالی بر معیار معکوس درماندگی مالی شرکت‌ها، منفی و معنادار و تأثیر اندازه شرکت و نسبت وجوه نقد عملیاتی، مثبت و معنادار بوده است. این موضوع نشان می‌دهد که شرکت‌های اهرمی، سطح بالای درماندگی مالی را تجربه کرده‌اند درحالی‌که شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های با سطح بالای جریان وجوه نقد عملیاتی از درماندگی مالی کمتری برخوردار بوده‌اند. بنابراین با توجه به مثبت و معنادار بودن تأثیر منابع مازاد مالی جذب نشده و بالقوه بر معیار معکوس درماندگی مالی شرکت‌ها، فرضیه سوم رد نمی‌شود و دیدگاه موافقان منابع راکد مالی تأیید می‌شود (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. تأثیر جنبه‌های مختلف منابع راکد سازمانی بر درماندگی مالی شرکت‌ها

منابع مازاد مالی جذب شده و منابع راکد مالی جذب نشده: SLACK							
متغیرها	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال آماره t	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال آماره t	
مقدار ثابت	C	-۰/۱۷	-۲/۰۶	۰/۰۴	-۰/۳۴	-۴/۴۷	۰/۰۰
منابع مازاد مالی جذب شده	ED	-۰/۰۱	-۱/۰۷	۰/۲۹	--	--	--
منابع مازاد مالی جذب نشده	CR	--	--	--	۰/۰۴	۸/۸۲	۰/۰۰
اهرم مالی	LEV	-۱/۳۷	-۲۹/۹۴	۰/۰۰	-۱/۱۷	-۳۱/۳۲	۰/۰۰
اندازه شرکت	SIZE	۰/۰۵	۱۱/۴۹	۰/۰۰	۰/۰۵	۱۱/۷۵	۰/۰۰
نسبت وجوه نقد عملیاتی	CFO	۰/۱۴	۴/۴۶	۰/۰۰	۰/۱۵	۴/۸۸	۰/۰۰
جمله خودرگرسیون مرتبه اول	AR(1)	۰/۴۰	۱۴/۰۴	۰/۰۰	۰/۳۹	۱۳/۳۹	۰/۰۰
متغیرها	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	مقدار جازک- برای باقیمانده‌ها	احتمال جازک‌برای باقیمانده‌ها	احتمال آماره F	دوربین- واتسون	آماره
منابع مازاد مالی جذب شده	ED	۰/۹۲	۰/۹۱	۳/۷۴	۰/۱۵	۰/۰۰	۲/۰۷
منابع مازاد مالی جذب نشده	CR	۰/۹۳	۰/۹۲	۳/۹۴	۰/۱۴	۰/۰۰	۲/۰۶



منابع مازاد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی: SLACK							
متغیرها	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال آماره t	ضرایب رگرسیونی	مقدار آماره t	احتمال آماره t	تفسیر
مقدار ثابت	C	۰/۱۴	۱/۷۷	۰/۰۸	-۰/۱۹	-۲/۵۳	۰/۰۱
منابع مازاد مالی بالقوه	DC	۰/۴۱	۹/۶۹	۰/۰۰	-	-	-
منابع مازاد انسانی	HS	-	-	-	-۰/۲۳	-۰/۸۲	-
اهرم مالی	LEV	-۱/۶۴	-۳۶/۴۹	۰/۰۰	-۱/۳۴	-۳۹/۹۴	۰/۰۰
اندازه شرکت	SIZE	۰/۰۴	۸/۹۹	۰/۰۰	۰/۰۵	۱۱/۵۲	۰/۰۰
نسبت وجوه نقد عملیاتی	CFO	۰/۱۲	۳/۹۲	۰/۰۰	۰/۱۴	۴/۵۱	۰/۰۰
جمله خودرگرسیو مرتبه اول	AR(1)	۰/۴۳	۱۵/۰۹	۰/۰۰	۰/۴۰	۱۴/۰۸	۰/۰۰
متغیرها	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	مقدار چارک- برا باقیمانده‌ها	احتمال چارک‌برا باقیمانده‌ها	احتمال آماره F	آماره دوربین- واتسون	
منابع مازاد مالی بالقوه	DC	۰/۹۲	۰/۹۲	۴/۱۰	۰/۱۳	۰/۰۰	۲/۰۶
منابع مازاد انسانی	HS	۰/۹۲	۰/۹۱	۴/۰۳	۰/۱۳	۰/۰۰	۲/۰۷
دیگر نتایج جدول							
نتایج آماره F:	مدل‌ها در حالت کلی معنادار بوده‌اند.						
نتایج آماره دوربین- واتسون:	مدل‌ها بعد از اضافه کردن جمله خودرگرسیو مرتبه اول بدون مشکل خودهمبستگی بوده‌اند.						
نتایج آماره چارک‌برا:	باقیمانده‌های رگرسیونی نرمال بوده‌اند.						

۵-۳- خلاصه نتایج فرضیه‌ها

با توجه به آزمون فرضیه‌ها، به شرح جدول ۱۱ خلاصه نتایج فرضیه‌ها ارائه شده است.



جدول ۱۱. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

نوع دیدگاه	نتایج فرضیه‌ها	متغیرهای کنترلی				متغیرهای مستقل				متغیرهای وابسته	رتبه
		نسبت وجوه نقد عملیاتی	اندازه	اهرم مالی	منابع مازاد انسانی	منابع مازاد مالی بالقوه	منابع مازاد مالی جذب نشده	منابع مازاد مالی جذب شده	بدون تأثیر		
موافق	رد نمی شود.	مثبت و معنادار	مثبت و معنادار	منفی و معنادار	بدون تأثیر	مثبت و معنادار	مثبت و معنادار	بدون تأثیر	عملکرد	اول	
مخالف	رد نمی شود.	بدون تأثیر	مثبت و معنادار	مثبت و معنادار	منفی و معنادار	منفی و معنادار	بدون تأثیر	بدون تأثیر	ارزش بازار	دوم	
موافق	رد نمی شود.	مثبت و معنادار	مثبت و معنادار	منفی و معنادار	بدون تأثیر	مثبت و معنادار	مثبت و معنادار	بدون تأثیر	معیار معکوس درماندگی مالی	سوم	

۶- نتیجه گیری

براساس نتایج پژوهش و براساس دیدگاه موافق با منابع راکد سازمانی، انتظار می‌رود وجود منابع مازاد از راه ایجاد فرصت و ایفای نقش ضربه‌گیر در زمان وجود تغییرات محیطی و در نهایت به‌عنوان تسهیلگر رفتارهای نوآورانه و خلاقانه، بتواند در بهبود عملکرد شرکت تأثیرگذار بوده و این موضوع از نظر فعالان بازار سرمایه، از جمله از نظر سهام‌داران، مفید بوده و منجر به بهبود ارزش بازار شرکت شود. از طرف دیگر، از نقطه‌نظر گروه‌های مخالف با منابع مالی راکد و بیشتر با تأکید بر نظریه نمایندگی، انتظار می‌رود این منابع راکد منجر به رفتارهای ناکارا و غیربهبود در سازمان‌ها شود. همچنین، از نظر برخی از پژوهشگران، منابع راکد انسانی، به‌ویژه در زمان مواجه شدن شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با بحران، بازدارنده هستند و بار مالی و تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان خواهند داشت. این موارد ممکن است منجر به افزایش درماندگی مالی شرکت‌ها شود. بنابراین در این پژوهش بررسی پیامدهای اقتصادی انواع ظرفیت‌های راکد سازمانی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس انجام شده است.

نتایج فرضیه‌های اول و سوم نشان می‌دهد که از بین جنبه‌های مختلف منابع راکد سازمانی، منابع راکد مالی، هم در بهبود عملکرد شرکت و هم در کاهش درماندگی مالی مؤثر بوده‌اند. به‌بیان دیگر، شرکت‌های با نسبت جاری بالا و ظرفیت بالای بدهی، هم در زمینه هدف کسب



سود و هم در زمینه هدف بقای شرکت تا میزان زیادی موفق بوده‌اند. اما، نتایج آزمون فرضیه دوم نشانگر آن است که تأثیر منابع راکد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی بر ارزش بازار شرکت‌ها، منفی و معنادار بوده‌اند؛ یعنی وجود منابع راکد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی از نظر سهام‌داران بازار سرمایه مطلوب نبوده است. در مجموع، نتایج نشان داد که در بین جنبه‌های مختلف منابع راکد سازمانی، منابع مازاد مالی جذب شده، بدون پیامدهای اقتصادی بوده است. به عبارت بهتر، میزان بالای حقوق مالکانه در شرکت‌ها از کارایی و اثربخشی مناسبی برخوردار نبوده است.

با توجه به پیشینه پژوهش‌های انجام شده، نتایج در مورد تأثیر منابع راکد مالی (جذب نشده و بالقوه) هم در بهبود عملکرد و هم در کاهش درماندگی مالی شرکت براساس نتایج پژوهش‌های قبلی جورج (۲۰۰۵) [۲۷] و بائو و همکاران (۲۰۱۹) [۲۶] و مغایر با نتایج پژوهش‌های قبلی پایلمان و وناکر (۲۰۱۵) [۲۸] و ویرسما (۲۰۱۷) [۲۹] و الراشدان و الناهذ (۲۰۲۳) [۱۴] بوده است. همچنین نتایج در رابطه با تأثیر منفی و معنادار منابع راکد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی بر ارزش بازار شرکت‌ها براساس نتایج پژوهش‌های قبلی پایلمان و وناکر (۲۰۱۵) [۲۸] بوده است.

۷- پیشنهادها بر مبنای نتایج

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

۱- با توجه به نقش مؤثر منابع راکد مالی، در بهبود عملکرد و کاهش درماندگی مالی شرکت‌ها به استفاده‌کنندگان از اطلاعات مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس پیشنهاد می‌شود که در ارزیابی شرکت‌ها علاوه بر بررسی اطلاعات مالی، منابع راکد مالی آنان را نیز مدنظر قرار دهند؛

۲- با توجه به تأثیر منفی و معنادار منابع راکد مالی بالقوه و منابع مازاد انسانی بر ارزش بازار شرکت‌ها به استفاده‌کنندگان از اطلاعات مالی پیشنهاد می‌شود که در ارزیابی شرکت‌ها، علاوه بر بررسی اطلاعات مالی و وجود منابع راکد مالی بالقوه و همچنین



وجود منابع مازاد انسانی، میزان خطرپذیری مترتب بر سطح بدهی در ساختار سرمایه شرکت‌ها را نیز بررسی کنند؛

۳- با توجه به عدم تأثیر منابع مازاد مالی جذب شده و منابع مازاد انسانی بر عملکرد و درماندگی مالی شرکت‌ها به مدیران شرکت‌های بورسی پیشنهاد می‌شود که به‌منظور استفاده بهینه از نیروی کار و سرمایه، راهبردهای مناسبی را اتخاذ کنند و اقدام‌های مؤثری انجام دهند.

۸- پیشنهادهای پژوهش‌های آینده

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده موارد زیر بررسی شوند:

- ۱- تأثیر سازوکار کنترل شامل: نسبت اعضای غیرموظف هیئت مدیره، کمیته حسابرسی و غیره بر پیامدهای اقتصادی منابع راكد مالی و انسانی؛
- ۲- پیامدهای اقتصادی منابع راكد انسانی (به تفکیک منابع راكد انسانی مازادمحور، انباشت‌محور، ارزش‌محور و دانش‌محور) در سطح صنایع مختلف.

۹- محدودیت‌ها

محدودیت‌های پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- طبقه‌های کارکنان در هر شرکت و حتی در برخی از سال‌ها نسبت به سال‌های قبل در همان شرکت در مواردی متفاوت بوده است. به‌همین دلیل بدون توجه به نوع کارکنان، تعداد کل کارکنان در محاسبه منابع مازاد انسانی لحاظ شده است؛
- ۲- در سنجش منابع مازاد انسانی، رشد فروش بدون تعدیل از بابت نرخ تورم وارد فرمول شده است که ممکن است رقم بالایی از رشد فروش به دلیل تورم بوده باشد و نه رشد کارکنان.



۱۰- منابع

- [۱] ساغروانی س، مرتضوی س، لگزیان م، رحیم‌نیا ف. «فهم زوایای نوینی از سازه (ظرفیت مازاد سازمانی)»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۳۹۲، ۸(۳۲): ۴۸-۲۷.
- [2] Bourgeois LJ. "The measurement of organizational knowledge sharing". *Academy of Management*. 1981; 6:29-39.
- [3] Lin WT, Liu Y, Cheng KY. "The internationalization and performance of a firm: Moderating effect of a firm's behavior". *Journal of International Management*. 2011; 17:83-95.
- [۴] ساغروانی س، مرتضوی س، لگزیان م، رحیم‌نیا ف. «تبیین کنش‌های مدیران صنعت، پیرامون تجهیز کارکنان با «ظرفیت مازاد سازمانی»: راهبرد نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، نشریه بهبود مدیریت. ۱۳۹۳؛ ۸(۲۵): ۱۲۲-۱۰۵.
- [۵] سید نقوی م، رشیدی م، رضایی‌منش ب، واعظی ر. «منابع انسانی راکد پیشران یا بازدارنده عملکرد سازمان: مروری نظام‌مند»، مطالعات منابع انسانی. ۱۴۰۰؛ ۱۱(۲): ۲۳-۱.
- [6] Zheng C, Li Z, Wu J. "Tourism Firms' Vulnerability to Risk: The Role of Organizational Slack in Performance and Failure". *Journal of Travel Research*. 2021; 61(5): 990-1005.
- [7] Geiger SW, Cashen LH. "A multidimensional examination of slack and its impact on innovation". *Journal of Managerial Issues*. 2002; 14(1):68-84.
- [8] Bradley SW, Shepherd DA, Wiklund J. "The importance of slack for new organizations facing "tough" environments". *Journal of Management Studies*. 2011; 48(5):1071-97.
- [9] Lecuona JR, Reitzig M. "Knowledge worth having in 'excess': the value of tacit and firm specific human resource slack". *Strategic Management Journal*. 2014; 35(7):954-73.
- [10] Bentley FS, Kehoe RR. "Give them some slack-they're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context". *Academy of Management Journal*. 2020; 63(1):181-204.
- [11] Daniel F, Lohrke FT, Fornaciari CJ, Turner RA. "Slack resources and firm performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*. 2004; 57:565-74.
- [۱۲] ساغروانی س. «دستاوردهای حاصل از ظرفیت‌های مازاد سازمانی به‌عنوان مبنایی برای کنش‌های صنعتگران»، اولین همایش ملی ارتباط علوم انسانی، تولید و صنعت. ۱۳۹۷.

- [13] Argilés-Bosch JM, Garcia-Blandón J, Ravenda D, Martínez-Blasco M. “An empirical analysis of the curvilinear relationship between slack and firm performance”. *Journal of Management Control*. 2018; 29(3):361–97.
- [14] Alrashdan A, Alnahedh M. “Slack resources and firm performance: evidence from GCC countries”. *International Journal of Organizational Analysis*. 2023; 31(7):3348–71.
- [15] Vanacker T, Collewaert V, Zahra SA. “Slack resources, firm performance, and the institutional context: Evidence from privately held European firms”. *Strategic Management Journal*. 2016; 38(6):1305–26.
- [16] Titus V, Welbourne TM. “Human Resource Slack, Human Capital Risk, and Firm Performance: Should Firms Grow Employees Faster Than Sales? Center for Effective Organizations” - Marshall School of Business - *University of Southern California*. 2015.
- [17] Agusti-Perez M, Galan JL, Acedo FJ. “Relationship between slack resources and performance: temporal symmetry and duration of effects”. *European Journal of Management and Business Economics*. 2020; 29(3):255–75.
- [18] Nguyen PV, Huynh HTN, Trieu HDX, Tran KT. “Internationalization, Strategic Slack Resources, and Firm Performance: The Case Study of Vietnamese Enterprises”. *Journal of Risk and Financial Management*. 2019; 12(3):1–24.
- [19] Argilés-Bosch JM, Garcia-Blandon J, Martinez-Blasco M. “The Impact of Absorbed and Unabsorbed Slack on Firm Profitability: Implications for Resource Redeployment, Resource Redeployment and Corporate Strategy”. *Advances in Strategic Management*. 2016; 35:371–95.
- [20] Lee CL, Wu HC. “How Do Slack Resources Affect the Relationship between R&D Expenditures and Firm Performance?”. *R&D Management*. 2016; 46(53):958–78.
- [21] Zhang Y, Yang Z, Zhang T. “Strategic Resource Decisions to Enhance the Performance of Global Engineering Services”. *International Business Review*. 2018; 27:678–700.
- [22] Latham SF, Braun MR. “The Performance Implications of Financial Slack during Economic Recession and Recovery: Observations from the Software Industry (2001-2003)”. *Journal of Managerial Issues*. 2008; 20(1):30–50.
- [23] Pan Q, Wei J, Al-Hakim L. “The Effect of Organizational Slack on Innovation Performance: An Empirical Study of High-Tech Industry in China”. *IGB Global*. 2016.



- [24] Suzuki O. "Enabling or constraining? Unraveling the influence of organizational slack on innovation". *Industrial and Corporate Change*. 2018; 27(3):555–75.
- [25] Huang JW, Li YH. "Slack resources in team learning and project performance". *Journal of Business Research*. 2012; 65:381–8.
- [26] Bao G, Zhang W, Xiao Z, Hine D. "Slack resources and growth performance: The mediating roles of product and process innovation capabilities". *Asian Journal of Technology Innovation*. 2019; 28(1):60–76.
- [27] George G. "Slack Resources and the Performance of Privately Held Firms". *The Academy of Management Journal*. 2005; 48(4):661–76.
- [28] Paeleman I, Vanacker T. "Less Is More, or Not? On the Interplay between Bundles of Slack Resources, Firm Performance and Firm Survival". *Journal of Management Studies*. 2015; 52:819–48.
- [29] Wiersma E. "How and When Do Firms Translate Slack into Better Performance?". *British Accounting Review*. 2017; 49:445–59.
- [30] Onuoha NE, Nkwor N. "Slack Resources and Corporate Social Responsibility Link: Evidence from Manufacturing Firms in Nigeria". *Journal of Accounting Auditing and Business*. 2021; 4(2):1–14.
- [31] Alshorman S, Qaderi S, Alhmoud T, Meqbel R. "The role of slack resources in explaining the relationship between corporate social responsibility disclosure and firm market value: a case from an emerging market". *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022; 14(2):307–26.
- [32] Sun Y, Du S, Ding Y. "The Relationship between Slack Resources, Resource Bricolage, and Entrepreneurial Opportunity Identification - Based on Resource Opportunity Perspective". *Sustainability*. 2020; 12(3):1199.
- [33] Mao Y, Peisi L, li Y. "The relationship between slack resources and organizational resilience: The moderating role of dual learning". *Heliyon*. 2023; 9(3):e14044.
- [34] Yafee R. "A Primer for Panel Data Analysis". 2003; Available from: http://www.nyu.edu/its/pubs/connect/fall03/yafee_primer.html.
- [35] Frank MZ, Goyal VK. "Capital Structure Decisions: Which Factors Are Reliably Important?". *Financial Management*. 2009; 38(1):1–37.
- [36] Marchica MT, Mura R. "Financial Flexibility, Investment Ability, and Firm Value: Evidence from Firms with Spare Debt Capacity". *Financial Management*. 2010; 39(4):1339–65.

[۳۷] کردستانی غ، تاتلی ر. «ارزیابی توان پیش‌بینی مدل‌های ورشکستگی (مقایسه مدل‌های

اولیه و تعدیل‌شده)»، دانش حسابرسی. ۱۳۹۳؛ ۷۰-۵۵:۵۱.



- [38] Olsen KJ, Dworkis KK, Young SM. “CEO narcissism and accounting: A picture of profits”. *Journal of Management Accounting Research*. 2014; 26(2):243–67.

تبیین پدیده دیانت سازمانی: رویکرد کیفی

آزاده شاه‌بیگی^۱، محمد محمدی^{۲*}، نورمحمد یعقوبی^۳، حسین حکیم‌پور^۴

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و حقوق، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و حقوق، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
۳- استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۴- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و حقوق، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۵

دریافت: ۱۴۰۳/۳/۱۵

چکیده

هدف: پدیده سوءمدیریت از تهدیدهای جدی برای اداره امور عمومی به‌ویژه کشورهای موسوم به جهان سوم در مسیر توسعه و پیشرفت جامعه است که منافع عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آثار عمیق و مخرب در سطوح مختلف بر جای می‌گذارد. ازاین‌رو لزوم، پژوهش و بررسی موشکافانه پیرامون این پدیده و شناسایی عمیق گونه‌ها و مصادیق مختلف آن غیرقابل انکار است. دراین‌راستا، هدف پژوهش حاضر تبیین مفهوم پدیده دیانت سازمانی به روش کیفی است.

روش‌شناسی: پژوهش پیش‌رو مبتنی بر راهبرد تحلیل تم است. دراین‌راستا گردآوری داده‌ها با بهره‌گیری از رویکرد هدفمند و معیار اشباع نظری از راه مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان امر که به روش قضاوتی (هدفمند) انتخاب شده‌اند، صورت گرفت. عبارت‌های معنایی حاصل از مصاحبه براساس فرایند گام به گام تحلیل تم بروان و کلارک تحلیل و در چارچوب مفاهیم، تم فرعی و تم اصلی سازماندهی شد.



یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش منجر به شناسایی ۳ تم اصلی، ۱۱ تم فرعی و ۵۵ مفهوم شد. در بعد رفتاری، تم‌های توصیه‌پذیری، توسعه روابط با صاحبان قدرت، ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در سازمان؛ در بعد وظیفه‌ای، تم‌های مایه‌گذاشتن از سازمان و امکانات آن، سیاست‌بازی در انتصاب‌ها، اجرایی کردن دستورهای افراد با نفوذ خارج سازمان، تفسیر و اعمال قوانین به صورت سلیقه‌ای و در بعد نگرشی، تم‌های نگاه جزیره‌ای، تملق محوری، عدم تساهل و تسامح و سطحی‌نگری شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی: دیانت سازمانی، رهبری مخرب، تحلیل تم.

۱- مقدمه

ازجمله مشکلات جهانی که قرن‌ها اداره امور عمومی با آن روبه‌رو بوده‌اند، پدیده سوءمدیریت است که بر تمام بخش‌های جامعه اثرگذار می‌باشد. این پدیده تهدید جدی برای حکومت‌ها به‌ویژه کشورهای موسوم به جهان سوم در مسیر توسعه و پیشرفت و مسبب ضعف و عقب‌ماندگی در عرصه‌های گوناگون و نیز مانع اصلی بر سر راه پیشرفت جامعه است. سوءمدیریت می‌تواند به صورت رشوه‌خواری یا ارتشا، اختلاس، خویشاوندگماری، جایگزینی رابطه به جای ضابطه، کلبتوکراسی و نیز در قالب به‌کارگیری قدرت و توان سازمان‌های وابسته به دولت به منظور کسب منافع فردی یا گروهی و استفاده از ظرفیت‌های رسمی برای مقاصد شخصی که مغایر منافع و مصالح عموم مردم است، ظهور پیدا کند.

در این راستا و به منظور شناخت واقعیات زندگی سازمانی ازجمله وجوه مخرب آن، رویکردها و نظریه‌های مختلفی از جانب صاحب‌نظران مطرح شده است. همان‌طور که شاین^۱ (۱۹۷۷) عنوان می‌کند، واقعیت زندگی سازمانی فقط وجود رفتارهای عقلایی نیست و در لایه زیرین این فعالیت‌ها، مجموعه رفتارهای سازمانی دیگری اتفاق می‌افتد که شامل کسب و حفظ قدرت است و ریشه در علم سیاست دارد [۱]. مورگان (۱۹۸۶) سیاست را از جنبه‌های غیرقابل اجتناب زندگی سازمانی دانسته است و به مانند یک نظام سیاسی و حکومت کوچک

1. Shin



توجه کرده است. او سیاست سازمانی را با توجه به ماهیت متکثر منافع، تعارض و قدرت در سازمان غیرقابل اجتناب می‌داند [۲].

رویکرد سیاسی در بخش دولتی باعث می‌شود افراد سیاسی و مدیران اجرایی برای تثبیت موقعیت خود و نفوذ در سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی تلاش کنند با ایجاد امید به تزریق آورده با ارزش مقام سیاسی یا پس از تزریق چنین آورده‌ای (نه فقط غیرقانونی بلکه بیشتر در پرتو قانون) به سازمان، منافع خود را تضمین کنند. دانایی فرد (۱۳۹۲) از این پدیده با عنوان جهیزیه سیاسی یاد کرده و معتقد است که ریشه‌های نظری دارد. نظریه جذب عوامل تهدیدکننده بقای سازمان (که توسط فیلیپ سلزینیک پدر علم نهادگرایی مطرح شده است)، ازجمله این خاستگاه‌های نظری است. براساس این نظریه، مدیران تلاش می‌کنند با برقراری ارتباط با منتقدان و اثرگذاران کلیدی محیطی، آنها را به عضویت هیأت مدیره، کمیته‌ها و کمسیون‌های مختلف خود در آورده و افراد مدعو درمقابل تلاش می‌کنند در ازای عضویت نوعی جهیزیه به سازمان بیاورند. از راه چنین افرادی، وام و تسهیلات، پیروزی در مناقصات یا پیروزی در رقابت بر سر کسب طرح‌های مختلف، نصیب سازمان می‌شود [۳].

درواقع، دیانت سازمانی معادل «ائتلاف مقدس»^۱ و یا به عبارت بهتر «ائتلاف نامقدس/شوم» حوزه سیاست بوده است. همان‌طورکه عنوان شد، شکلی دیگری از آن را دانایی‌فر (۱۳۹۲)، جهیزیه سیاسی نامیده است. ائتلاف مقدس که اصطلاحی رایج در مباحث اجتماعی و سیاسی است، از ابزارهای نامشروعی است که افراد و احزاب برای ماندن در قدرت از آن بهره می‌گیرند و مقصود آن دسته‌بندی و ساخت و پاخت گروهی برای اجرای سیاست در جهت خلاف مصالح ملی و ترقی‌خواهانه و در جهت تثبیت منافع شخصی و باندی است. به‌تازگی آیت ا... جوادی آملی برای به‌تصویرکشیدن این نوع رفتارها از اصطلاح «دیانت سیاسی» بهره گرفته است. دیانت نقطه مقابل معرفت، هویت و غیرزدایی است. به‌زعم ایشان، دیانت سیاسی عبارت است از گشودن راه نفوذ بیگانگان در فضای سیاسی و یا اقتصادی کشور به‌وسیله مدیران سیاسی. همان‌طورکه بیان شد، بنا به استعاره سیاسی، سازمان‌ها همانند نظام‌های حکومتی هستند و شبیه این رفتارهای سیاسی در سطح سازمان‌ها نیز قابل مشاهده است.

1. Sainte alliance



بنابراین می‌توان همانند «دیانت سیاسی» از «دیانت سازمانی» نیز سخن به میان آورد که در نتیجه آن برخی مدیران و افراد سازمان در جهت حفظ قدرت و منافع شخصی، زمینه نفوذ نامشروع سایر افراد و سازمان‌ها را به سازمان خود باز می‌کنند.

دیانت سازمانی همانند جهیزیه سیاسی یکی از جنبه‌های تاریک رهبری و گونه‌ای از رهبری مخرب است. رهبری مخرب شامل اقدام‌هایی است که به نفع افراد یا گروه‌های محدود و به ضرر کل سازمان انجام می‌شود [۴]. این رفتارها می‌تواند به نفوذ نامشروع افراد یا گروه‌های خاص در ساختار سازمانی منجر شود که موضوع دیانت سازمانی است. براساس پژوهش‌ها، رهبری مخرب به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است [۵]. چنین فضایی انگیزه‌های منفی و استفاده نادرست از قدرت را تقویت کرده و می‌تواند زمینه‌ساز بروز دیانت سازمانی شود. ازسوی دیگر، فرهنگ سازمانی که تحت تأثیر رهبری مخرب قرار می‌گیرد، می‌تواند به نهادینه شدن رفتارهای دیانت‌گونه منجر شود. ازاین‌رو، با توجه به اثر منفی این جنبه رفتارهای سازمانی بر عملکرد سازمان و کارکنان، درک و پیشگیری از جنبه‌های منفی رهبری می‌تواند به اندازه درک و ارتقا جنبه‌های مثبت رهبری مهم و حتی به‌مراتب با اهمیت‌تر از آن باشد [۶]. بااین‌حال، در ایران پژوهش‌های چندانی در حوزه نظریه‌پردازی رفتارهای تاریک سازمانی انجام نشده است. ضمن آنکه طرح ایده دیانت سازمانی با توجه به جدید و منحصربه‌فرد بودن آن می‌تواند به درک بیشتر این نوع از رفتارها کمک کند. دراین‌راستا، این پژوهش به‌عنوان اولین پژوهش در زمینه دیانت سازمانی بر آن است تا ضمن پوشش خلأ نظری موجود، به فهم ماهیت و چیستی این پدیده پرداخته و ابعاد و مؤلفه‌های آن را تبیین کند و درنهایت رهنمودهایی به‌منظور کنترل این پدیده در سازمان‌های دولتی ارائه نماید. براساس آنچه بیان شد، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این پرسش است که دیانت سازمانی چه مفهومی دارد؟ و ابعاد و مؤلفه‌های آن کدام‌اند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری یک ساختار چندوجهی و اغلب مبهم است و بیشتر به‌عنوان یک فرایند تأثیرگذار بر اهداف دیده می‌شود که ریشه در زمینه‌های مختلف دارد. این اصطلاح بیشتر با دید مثبت دیده



می‌شود و می‌توان آنچه را از این واژه ادراک می‌شود، اینگونه بیان کرد: آنچه سازمان‌ها به آن نیازمندند تا به استانداردهای بالای عملکرد که منجر به ارتقای رشد و رقابت‌پذیری آنان می‌شود، دست پیدا کنند. مفهوم رهبر بودن بیشتر به فردی اشاره می‌کند که در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به‌گونه‌ای مطلوب بر پیروان و یا زیردستان تأثیرگذار است [۷]. در این راستا، بیشتر پژوهش‌های رهبری در پنج دهه گذشته بر بعد مثبت و مؤثر رهبر متمرکز بوده‌اند [۷-۱۰].

اگرچه تصور مثبت و آرمان‌گرایانه آن است که رهبران باید با تصویر ایدئال یک قهرمان مطابقت داشته باشند، اما واقعیت رهبری امروز متفاوت است [۱۱]. رهبری روی دیگری نیز دارد که جنبه تاریک آن است. اصطلاحاتی همچون «رهبری سمی / زهرآگین»^۱، «رهبری مخرب»^۲، «رهبری غیراخلاقی»^۳، «رهبری شیطانی / اهریمنی»^۴، «رهبری منفی»^۵، «انحراف در رهبری»^۶، «سوء رهبری» و «خرده مستبدین»^۷ برای به‌تصویر کشیدن این جنبه از رهبری مطرح شده‌اند. آنجا که بی‌لباقتی و رفتارهای معیوب و غیراخلاقی رهبر می‌تواند آثار شومی به همراه داشته باشد. جنبه‌ای که اگرچه پژوهش‌های اندک روی آن انجام شده است، اما این خلأ پژوهشی را نمی‌توان دلیل بر اهمیت پایین آن دانست [۷].

در ادبیات موجود، تعریف دقیقی از جنبه تاریک رهبری وجود ندارد. اغلب شناخت اینگونه رهبران در سازمان ساده نیست، زیرا برخلاف آنچه مورد انتظار است، برخی رهبران اثرگذار که خصوصیات رهبران تحول‌آفرین و کاریزماتیک را دارند، می‌توانند یک جنبه تاریک پنهان نیز داشته باشند [۷]. یکی از موانع شناخت رفتارهای تاریک آن است که اینگونه رفتارها به‌وسیله خود مدیران تعریف می‌شوند. بنابراین بسیاری از رفتارهای منفی، کژکارکرد یا تاریک مفهوم‌سازی نمی‌شود [۱۲]. با این وجود، به اعتقاد کراسیکوا و همکاران^۶ (۲۰۱۳) جنبه تاریک، رفتارهایی را در بر می‌گیرد که باید به‌عنوان هزینه در نظر گرفته شوند. رهبران تاریک از راهبردهای آسیب‌رسان برای تأثیرگذاری بر زیردستان و پیروان استفاده می‌کنند [۷]. هزینه‌هایی

1. Toxic/Poisonous leadership
2. Destructive leadership
3. Unethical leadership
4. Evil leadership
5. Petty tyranny
6. Krasikova et al



که از جنبه تاریک رفتار سازمانی ناشی می‌شود، می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم باشد و به شهرت سازمان خدشه وارد کند. رفتارهای تاریک، عمدی است؛ با قصد و نیت انجام می‌گیرند و به شیوه‌های مختلف برانگیخته می‌شوند. رفتارهای سهوی در حیطه جنبه تاریک رفتارها قرار نمی‌گیرند [۱۳]. پژوهشگران در تعریف جنبه تاریک رهبری به سه گروه اصلی تقسیم می‌شوند. گروه اول بر نتایج منفی به‌عنوان اساس تعریف خود تمرکز دارند (اینارسن و همکاران^۱، ۲۰۰۷؛ لیپمن- بلومن^۲، ۲۰۰۶؛ پادیلا و همکاران، ۲۰۰۷؛ تروگود و همکاران^۳، ۲۰۱۸ به نقل از [۱۴]). گروه دوم بر فرایند رهبری تأکید می‌کنند، بدون اینکه آن را به نتایج مرتبط کنند (براون و میشل^۴، ۲۰۱۰؛ کراسیکوا و همکاران، ۲۰۱۰ به نقل از [۱۴]). گروه سوم، هم فرایند و هم نتایج را در تعریف خود در نظر می‌گیرند به‌طوری‌که کلرمن^۵ (۲۰۰۴) تأکید می‌کند «رهبری بد» از هر دو جنبه هدف و وسیله ناشی می‌شود [۱۴].

دلایل رهبری تاریک چندوجهی است و ترکیبی از عوامل رفتاری، سازمانی و موقعیتی را که بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارند، شامل می‌شود. بنابراین به بهترین نحو به‌عنوان محصول تعامل میان رهبر، افراد تحت رهبری و موقعیت یا محرک‌های محیطی در نظر گرفته می‌شود که رهبر برای هدایت سازمان یا واحد به سوی موفقیت، با آن مواجه است [۱۵]. در میان عوامل رفتاری، اگرچه عواطف، شناخت‌ها، ادراکات مربوط به‌خود و دیگران، تجربیات قبلی، ارزش‌ها، شایستگی‌ها، عزت‌نفس و مجموعه‌ای از ویژگی‌های دیگر تأثیرگذار می‌باشند، اما تأثیر شخصیت رهبران بیش از هر عامل دیگری مورد توجه واقع شده است [۷]. پژوهش‌های متعدد بر مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی متمرکز بوده‌اند که مثلث تاریک^۶ شخصیت خوانده می‌شود. مثلث تاریک به مثابه نقطه‌ای کانونی در اندازه‌گیری ویژگی‌های شخصیتی نابهنجار است که توسط پولهاوس و ولیامز (۲۰۰۲) طراحی شده است. اصطلاح سه‌گانه تاریک به صفات اجتماعی ماکیاولیستی^۷، خودشیفتگی^۸ و جامعه‌ستیزی/ ضدا اجتماعی^۹ اشاره

-
1. Einarsen *et al*
 2. Lipman-Blumen
 3. Thoroughgood *et al*
 4. Brown & Mitchell
 5. Kellerman
 6. Dark Triad
 7. Machiavellianism
 8. Narcissism
 9. Psychopathy



دارد که همگی بیانگر شرارت اجتماعی، سردی عاطفی، دورویی و پرخاشگری اند [۱۶]. این ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند اثر مستقیمی بر بروز پدیده دیانت سازمانی داشته باشد: ماکیاولیسم به عنوان یک ویژگی شخصیتی، مشخصه افرادی است که تمایل به فریب کاری و سوءاستفاده از دیگران برای رسیدن به اهداف خود دارند. ویژگی افراد خودشیفته، خودمحوری و ارجحیت منافع شخصی به منافع جمعی و سازمانی است و سایکوپاتی یا جامعه ستیزی نیز ویژگی افراد بدون هالگوی و احساس است که احساسات و نیازهای دیگران را نادیده می‌گیرند. وجود ویژگی‌های مثلث تاریک شخصیت در تمام سطوح سازمان به ویژه سطوح عالی می‌تواند شکل‌گیری رفتارهای دیانت‌گونه را موجب شود.

یکی دیگر از وجوه نظری مرتبط با دیانت سازمانی، رهبری مخرب است. رهبری مخرب را می‌توان رفتار نظام‌مند و مکرر یک رهبر، سرپرست یا مدیر دانست که منافع قانونی سازمان را با تضعیف و/ یا تخریب اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی و یا انگیزه‌های سازمان، رضایت شغلی و رفاه زیردستان نقض می‌کند [۱۷]. ال^۱ (۲۰۱۲) استدلال می‌کند که رهبری مخرب تظاهر سبک‌های رهبری سمی چندگانه است. استیل (۲۰۱۱) نیز اظهار می‌کند که رهبران مخرب از سلطه، اجبار و اعمال نفوذ بهره می‌گیرند برخلاف رهبران سازنده که از تأثیر، اقناع و تعهد استفاده می‌کنند [۱۸]. چهار نوع ویژگی رفتاری رهبران مخرب را می‌توان از یافته‌های اکلوپ و همکاران (۲۰۱۰) استخراج کرد که شامل برنامه‌ریزی نامنسجم، تعیین وظایف غیرضروری و انتظارات مبهم است [۱۹].

الگو مثلث سمی پادیلا و همکاران (۲۰۰۷) ادعان می‌کند که رهبران مخرب در خلأ شکل نمی‌گیرد بلکه این الگو رهبری مخرب براساس اثر تعاملی رهبران، پیروان و زمینه‌های محیطی تعریف می‌شود [۲۰] و همانند هر پدیده پیچیده، طیف وسیعی از عوامل زمینه‌ساز وجود دارند که می‌تواند منجر به حضور رهبران مخرب در سازمان‌ها شود. وقتی رهبران احساس کنند که اهداف شخصی آنها (مانند ارتقا، اهداف مالی، اهداف شغلی) با استفاده از ابزارهای مشروع در سازمان حاصل نمی‌شود، ممکن است به یک رهبر مخرب تبدیل شوند، برای مثال عدم دستیابی به ارتقا ممکن است منجر به سرخوردگی شده و این ممکن است باعث شود که رهبر

1. Elle



درگیر فعالیت‌های غیراخلاقی یا متقلبانه مانند سوءاستفاده از منافع سازمان به نفع غیرسازمان در جهت تثبیت قدرت خود شود [۲۱].

بررسی پیشینه موجود نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر بر جنبه‌های مثبت رهبری و آثار آن در چارچوب رفتار مثبت سازمانی تأکید شده و جنبه‌های منفی رهبری مغفول مانده است [۲۲]. ازسوی دیگر، پرایس^۱ (۲۰۱۸) نیز بیان می‌کند که در تئوری‌های رهبری معاصر، با مباحث اخلاقی و حتی محتوای اخلاق رهبری بسیار سطحی برخورد شده است [۲۳]. ازطرفی نیز مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام شده در حوزه رفتارهای مخرب رهبران به‌صورت کمی و براساس مبانی نظری موجود بوده‌اند [۱۲]. از میان پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: نتایج پژوهش خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی نشان داد که برمبنای تجربه کاری کارمندان اداره ورزش و جوانان استان خراسان شمالی، مدیران این حوزه رفتارهای مخرب گوناگونی دارند که در قالب نه بعد رفتارهای ناشایست، صداقت نداشتن، کنترل بیش از حد، رفتارهای سیاسی نامطلوب، خودشیفتگی، نداشتن تخصص و مهارت، بی‌هدفی و بی‌برنامگی، سوءاستفاده از منابع سازمانی و ضعف در انگیزش‌بخشی طبقه‌بندی شده است [۱۲]. هادوی‌نژاد و اسدزاده (۱۳۹۶) به واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی‌آورد الگویابی ساختاری تفسیری پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سازمان سمی به‌طور مستقیم رهاوردهای فردی و گروهی به‌دنبال دارد که همگی در هم اثر دارند. براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها، درمجموع ۶ متغیر در سه سطح به‌عنوان رهاوردهای سازمان سمی شناسایی شدند که سطح اول شامل رهاوردهای فردی شناختی، روان‌شناختی- نگرشی و رفتاری و نیز رهاوردهای گروهی، سطح دوم، رهاوردهای درون سازمانی و سطح سوم، شامل رهاوردهای برون سازمانی می‌باشند [۲۴]. یافته‌های پژوهش هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۶) با عنوان پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان نشان داد که «تصمیم‌گیری ضعیف، تمرکز نداشتن ذهنی، ثبات مدیریت و شایسته‌گزینی کارکنان؛ کاهش رضایت، عملکرد و انگیزش شغلی، عزت نفس، تعهد و



رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان؛ بروز رفتارهای انحرافی سازمانی؛ افزایش فشارخون، تنش عضلانی، فشار روانی، افسردگی و سردرگمی کارکنان؛ افزایش تمرکز در تصمیم‌گیری، تعارض بین فردی، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، ناهنجاری سازمانی، رقابت بین فردی غیرکارکردی و نارضایتی ارباب رجوع؛ اختلال در انسجام و ارتباطات گروه؛ کاهش اعتماد، همکاری، انسجام و هالگوی سازمانی، اعتماد بین فردی، عملکرد و بهره‌وری سازمانی و اعتماد بین سازمانی و نیز ایجاد جو بدرفتاری و بی‌احترامی به یکدیگر در سازمان، خرده‌پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان هستند [۲۵]. حمزا و حسن (۲۰۱۹) تأثیر سوءرهبری بر عملکرد را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد چارچوب سوءمدیریت ریمنت و اسمیت^۱ (۲۰۱۰) سوءرهبری، رهبری گمراه‌کننده و رهبری ماکیاولیست تأثیر مهمی بر عملکرد ضعیف در زمینه مطالعه شده ندارد درحالی‌که رهبری نادرست تأثیر مثبت معنادار بر عملکرد ضعیف مؤسسه‌های مالی در پاکستان است [۲۶]. نتایج پژوهش لوپز هنریکس و همکاران (۲۰۱۹) نیز تأثیر منفی رهبری مخرب بر نوآوری و جو سازمان تأیید کرد [۲۲]. وُلمر و همکاران (۲۰۱۶) مطالعه‌ای با عنوان جنبه‌های روشن و تاریک صفات سه‌گانه تاریک رهبران: تأثیرات آن بر موفقیت شغلی و رفاه زیردستان انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که صفات سه‌گانه تاریک رهبران شامل خودشیفتگی، ضداجتماعی و ماکیاولیسم بسته به نوع آن می‌تواند جنبه‌های مثبت و منفی داشته باشد. خودشیفتگی به عنوان روشن‌ترین صفت تاریک با مزایایی مانند موفقیت شغلی زیردستان است و تأثیر منفی بر رفاه زیردستان ندارد، اما صفات ماکیاولیسم و ضداجتماعی آثار منفی بر موفقیت شغلی و رفاه کارکنان دارند [۲۷]. شاینز و شیلینگ^۲ (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان رهبری بد چه تأثیرات منفی دارد؟ فرآیندهای رهبری مخرب و پیامدهای آن را انجام دادند. براساس نتایج پژوهش، بالاترین همبستگی مربوط به رهبری مخرب و نگرش به رهبر و پس از آن بالاترین همبستگی بین رهبری مخرب و رفتار ضد تولید مشاهده شده است [۵]. همان‌طور که مشخص است به پدیده‌های جدیدی از رفتارهای مخرب همچون دیانت سازمانی توجه و پژوهش نشده‌اند.

1. Rayment & Smith
2. Schyns & Schilling



۳- روش

فلسفه پژوهش حاضر تفسیری با رویکرد کیفی و از نظر جهت‌گیری استقرایی و به لحاظ راهبرد تحلیل تم بوده که با هدف کشف ابعاد پدیده دیانت سازمانی انجام شده است.

۳-۱- شرکت‌کنندگان

جامعه آماری این پژوهش متشکل از خبرگان دانشگاهی و مدیران به شرح جدول ۲ است که با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) و تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۵ نفر انجام شد.

۳-۲- ابزار پژوهش

داده‌های مورد نیاز برای شناسایی ابعاد پدیده مورد پژوهش- دیانت سازمانی از راه مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاری گردآوری شد.

۳-۳- روش تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش براساس فرایند گام‌به‌گام تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. این فرایند متشکل از ۶ گام اصلی شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه (استخراج مفاهیم)، جستجوی تم‌ها (تبدیل کد اولیه به تم)، بررسی تم‌ها، تعریف تم‌ها و نگارش و تحلیل نهایی است. بر مبنای این راهبرد، پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها در فرایند کدگذاری، مجموعه گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی تجزیه شد. در این مرحله تمامی جمله‌های حاصل از مصاحبه کدگذاری و مجموعه‌ای از مضامین پایه شناسایی و از بطن آنها مضامین سازمان دهنده و فراگیر استخراج شدند (جدول ۱).



جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش

کدخبره	تحصیلات	سن	سابقه	شرح
P ₁	دکتری جامعه‌شناسی	۴۵	۱۷	هیأت علمی
P ₂	دکتری جامعه‌شناسی	۳۹	۸	هیأت علمی
P ₃	دکتری علوم سیاسی	۵۱	۲۵	هیأت علمی
P ₄	دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۵۶	۲۷	مدیر پایه
P ₅	دکتری مدیریت دولتی	۴۷	۱۶	پژوهشگر مدیریت
P ₆	دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۳۶	۳	هیأت علمی
P ₇	دکتری علوم سیاسی	۴۴	۱۲	هیأت علمی
P ₈	دکتری مدیریت دولتی	۵۱	۲۱	هیأت علمی
P ₉	دکتری مدیریت منابع انسانی	۳۹	۸	مدیر ارشد
P ₁₀	دکتری مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی	۳۲	۴	مدیر پایه
P ₁₁	دکتری روان‌شناسی	۴۸	۱۶	هیأت علمی
P ₁₂	دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی	۴۱	۱۱	پژوهشگر حوزه منابع انسانی
P ₁₃	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۴۹	۲۵	مدیر ارشد
P ₁₄	دکتری مبانی فقه و حقوق	۵۴	۲۵	هیأت علمی - پژوهشگر حوزوی
P ₁₅	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۳۸	۵	مدیر پایه

به‌منظور ارزیابی قابل اتکا بودن یافته‌ها و تفسیرها از معیارهای پژوهش کیفی معرفی شده توسط گویا و لینکلن به شرح مندرج در جدول ۲ استفاده شد.

جدول ۲. معیارهای اعتباریابی و سنجش کفایت فرایند پژوهش

معیار	شرح	اقدام‌های انجام‌شده
اعتمادپذیری	میزانی که نتایج حاصل از پژوهش نماینده داده‌های پژوهش است.	- هدایت مصاحبه‌ها به مدت ۱۲ ماه - نظارت اعضای گروه پژوهش بر فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها - مرور مصاحبه‌های مکتوب شده و ارزیابی تفسیرهای انجام شده توسط پژوهشگر به‌وسیله اعضای گروه پژوهش - مصاحبه دوباره با سه تن از خبرگان با هدف پالایش بهتر یافته‌ها پس از تدوین الگو - نتیجه: ارزیابی تفسیر افراد در قالب مصاحبه‌های انجام شده پالایش تفسیرها و بسط آنها

معیار	شرح	اقدام‌های انجام‌شده
انتقال‌پذیری	قابلیت به‌کارگیری یافته‌های پژوهش در موقعیت‌های مشابه و به تعبیری قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها نشان می‌دهد.	- اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، شرکت‌کنندگان در پژوهش و مفروضات پژوهش چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را ارزیابی کند. غالب مصاحبه‌شوندگان سابقه کار اجرایی و مدیریتی و یا تخصص مدیریت دولتی و منابع انسانی داشتند. نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های تمامی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش استخراج شد.
اتکاپذیری	میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. ثبات و پایداری در تبیین‌های انجام شده	- بررسی تجربیات مدیران و خبرگان در قالب مصاحبه‌های انجام‌شده نتیجه: ابعاد متعددی از رویداد بررسی‌شده و ارزیابی قرار گرفت.
تصدیق‌پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای انجام شده، برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است.	- گوش دادن فعال به‌وسیله پژوهشگر در طول مصاحبه‌ها و پرهیز از ارائه دیدگاه برای هدایت بحث - بررسی دوباره مصاحبه و تفاسیر با خبرگان مشارکت‌کننده - ارائه خلاصه‌ای از الگو صورت‌بندی شده به سه نفر از مصاحبه‌شوندگان و دریافت دیدگاه‌ها نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها

در این پژوهش به‌منظور بررسی پایایی فرایند کدگذاری برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. به عبارت دیگر، ۱۵ درصد از اسناد یا همان مصاحبه‌های پژوهش که به‌وسیله پژوهشگر کدگذاری شده است، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته است. نتایج حاصل از کدگذاری دو پژوهشگر نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه شده برابر با $0/683$ بود که با توجه به اینکه بیشتر از $0/6$ است و سطح معناداری حاصل شده برای شاخص کاپا کوچک‌تر از $0/05$ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید شد.



۴- یافته‌ها

همان‌گونه که بیان شد، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش براساس فرایند گام‌به‌گام تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شده است. در این راستا، نخست مصاحبه‌ها به دقت انجام و پیاده‌سازی شد. داده‌های حاصل از مصاحبه خط‌به‌خط بررسی شد، جمله‌های مهم و معنادار استخراج شد. با تجزیه و تحلیل و ترکیب کدها مضامین شکل گرفت. سپس دسته‌بندی، ترکیب و تلخیص تم‌ها انجام شد. در نهایت، پس از تجمیع کدهای مشابه تعداد ۵۴ مفهوم شناسایی شد که با گروه‌بندی آنها، ۱۱ تم فرعی به دست آمد (جدول ۳).

جدول ۳. نمونه استخراج کدهای اولیه و تم فرعی

تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
توصیه‌پذیری	- ممایشات و اغماض - برخورد دوگانه با متخلفان - استقلال نداشتن در مدیریت و تصمیم‌گیری - میل به اثرپذیری از افراد و گروه‌های غیررسمی در تصمیم‌گیری	افراد خطاکار به دلیل وابستگی‌هایی که دارند، مصونیت سیاسی یا مذهبی دارند. برخی از حاشیه امن برخوردارند و تخلفات و قانون‌شکنی‌های آنها نادیده گرفته می‌شود (P ₇). مدیر به سفارش افراد صاحب نفوذ خارج از سازمان اقدام‌هایی انجام می‌دهد. بعضی‌ها هم این درخواست‌ها را فرصتی برای خوش‌خدمتی به کانون‌های قدرت و افراد صاحب نفوذ می‌دانند و از این راه به دنبال آن هستند که جایگاه خود را تثبیت کنند (P ₁₀). همیشه عده‌ای خارج از سازمان هستند که از مدیران درخواست انجام اموری برخلاف قوانین و مقررات را دارند و مدیران هم برای حفظ جایگاه یا سایر منافع این درخواست‌ها را می‌پذیرند و متأسفانه این بده‌بستان‌های سیاسی مرسوم است (P ₁). طبیعی است مدیری که وامدار افراد یا گروه‌هایی است که او را بر سر کار آورده‌اند، نمی‌تواند به‌طور مستقل تصمیم بگیرد و برای هر اقدام و تصمیمی باید کسب تکلیف کند. روابط و منافع مانع از تصمیم‌گیری مستقل است. فشارهای سیاسی باعث می‌شود اختیار عمل از مدیر سلب شود (P ₃).



تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
توسعه روابط با صاحبان قدرت	- باندبازی - لابی‌گری - روابط غیررسمی ناسالم - جهیزیه سیاسی	ائتلاف با دیگران، تبانی و لابی با هدف تغییر نتیجه تصمیم‌ها به نفع خود انجام می‌گیرد (P₈). با افراد قدرتمند در سازمان به‌طور معمول روابط غیررسمی و پنهانی ایجاد می‌کنند (P₄). سعی می‌کند خود را با منتقدان و افراد مهم، تأثیرگذار و کلیدی نزدیک کند و با آنها روابط دوستانه ایجاد کند (P₃).
سیاست‌بازی در انتصابات	- مهره چینی - انتصاب مدیران میانی ضعیف - انتصاب هم‌حزبی‌ها با علم به عدم شایستگی - ختم شایسته‌سالاری به شعار - انتصاب براساس معیار وفاداری - به‌جای شایستگی - انتصابات جناحی - قرار دادن پست‌های کلیدی در اختیار هم‌حزبی‌ها - استفاده از نیروهای خودی و داخل باند	با فشار از بالا انتخاب‌های عجیبی صورت می‌گیرد که نهادهای نظارتی هم واکنشی نشان نمی‌دهند. حتی متوجه عدم رعایت قوانین و تخلفات مدیر هستند، اما به‌دلایل سیاسی چشم‌پوشی و لاپوشانی می‌کنند تا مهره‌هایشان انتخاب شده منصوب شوند (P₃). مسئله بحث کلان آموزش است که متأسفانه در ایران به‌شدت ضعف دارد، ما در مملکت به‌وفور تحصیل کرده‌های بی‌سواد داریم. وقتی مدیری از ضعف دانشی خودش آگاه است، افراد ضعیف را در سطوح مدیران میانی انتخاب می‌کند تا نکند زمانی افراد زیردست شاخ شوند و جایگاه مدیریتی‌اش به خطر بیفتد. چون مصالح فردی مدیران ارشد در اولویت است نه مسائل سازمانی (P₇). درحالی‌که شما ملاحظه می‌کنید برای مدیران ارشد در نظام چه در قوه مجریه و چه مقننه، شاخص‌های حداقلی در نظر گرفته شده است و هیچ‌گاه خروجی این انتصابات و حتی انتخابات، شایستگان و شایسته‌سالاری نیست به‌طور اساسی شایسته‌سالاری فقط در حد شعار باقی مانده است با روی کارآمدن دولت جدید غالب افراد جابه‌جا می‌شوند و تغییر می‌کنند بدون اینکه ملاک شایسته‌سالاری در میان باشد (P₁₄). مسئله بحث گماشته‌های سیاسی است، کسانی‌که درواقع مزدوران سازمان هستند و تنها رسالت آنها، تثبیت واداده سازمانی است؛ یعنی همون مدیری که در مقابل دیگران، واداده تا بماند (P₇). افرادی خارج از مسیر و عرف و بدون رقابت درست و قانونی وارد سیستم اداری می‌شوند. گزینش‌های ناروا و



تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
		نامطلوب در بخش دولتی و نقض اصل شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها صورت می‌گیرد. شایسته‌سالاری و تخصص آخرین پارامترهایی است که در انتصاب‌ها مدنظر قرار می‌گیرند. به‌وفور مشاهده می‌کنیم فرد غیرمتخصص و بدون پشتوانه اجرایی و سابقه مدیریتی با فشار و سفارش به مدیریت می‌رسد (P₃). گرایش‌های حزبی بیش از حد اهمیت دارد. هر کس همفکر و همسو نباشد، باید برود (P₆). در انتخاب افراد به جای شایسته‌سالاری، انتخاب و انتصاب رفقا و دوستان باب شده است (P₂).
تفسیر و اعمال قوانین به صورت سلیقه‌ای	- دریافت رشوه و تغییر یا دورزدن قوانین به سود افراد خاص و صاحبان قدرت - اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ بدون در نظر گرفتن منافع سازمان - زیر پا گذاشتن قوانین و مقررات در جهت رضایت صاحبان قدرت	اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان بدون در نظر گرفتن منافع سازمان به‌طور معمول به‌وسیله این افراد اجرا می‌شود (P₁₂). دریافت هدیه و تصمیم‌گیری به نفع اهداکننده به‌طور معمول صورت می‌گیرد (P₁₃). اینها صبح که وارد سازمان می‌شوند مثل طلافروش‌ها عمل می‌کنند؛ یعنی همان‌طور که طلافروش بعد از باز کردن کسب و کارش، اولین کاری که می‌کند این است که نرخ طلا امروز چه قدر هست، اینها هم اولین کاری که می‌کنند گرفتن خط و دستور کاری از اربابان بیرونی خودشان است. آنها هستند که برای این فلک‌زده، شرح وظایف می‌نویسند. حق دارد فلان جلسه برود یا نه، حق دارد فلان طرح را کلید بزند یا نه و ... (P₁₀). بسته به اینکه آقایان ارباب منافعشان در چه چیزی است، قوانین و بخشنامه‌ها و حتی برنامه‌های سازمان را تفسیر می‌کنند. چیزی که برای دیگران شدنی نیست، برای اینها شدنی است. یک مورد خدمتون بگم از مدیری که بنا به منافع افرادی که ایشان را روی کار آورده و تثبیت کرده‌اند، طرح توجیهی کل مسیر یک جاده را تغییر داده، درحالی‌که همین آقا برای روستاهایی با کانون جمعیتی بیشتر و قرار گرفتن در مسیر چند روستای دیگر، هزار خطبه و حدیث آورده که نه قانونی است و نه شرعی ... (P₅). قوانین و مقررات را دور می‌زند و هیچ الزامی به رعایت آن نمی‌بینند (P₁₂).



گزاره‌های کلامی	مفهوم	تم فرعی
در پدیده دیانت سازمانی، شما شاهد همون روابطی هستید که بین کشورهای استعمارگر و سلطه‌گر و مستعمره و سلطه‌پذیر وجود دارد. معمولاً کشورهای مستعمره، تک بعدی و جزیره‌ای متأثر از منافع کشورهای استعمارگر رشد پیدا کرده‌اند، برای مثال در هند کشاورزی متأثر از اهداف، منافع و نیازهای بریتانیای کبیر گسترش پیدا کرد. اینجا هم به‌همین ترتیب است. اولویت سازمان، همان چیزی است که ذی‌نفع‌های خارج از سازمان می‌خواهند و دیکته می‌کنند (P₈). این افراد به‌طور معمول صلاح را برای خود می‌بینند و منافع خود را در نظر می‌گیرند. انگار در سازمان یک عده خودی و عده‌ای دیگر غیرخودی‌اند. پست و مقام و پرداختی بالا به خودی‌ها تعلق دارد (P₁₅). فقط به خودشان فکر می‌کنند و برای دیگران ارزش قائل نیستند. هر کاری که آنها انجام می‌دهند، برای این است که خوب جلوه کنند؛ برای آنها مهم نیست که چه کسی را عقب می‌زنند یا به چه کسی آسیب می‌رسانند (P₁₀).	- اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی ساختن - خویشاوندگرایی - قوم‌گرایی - راهبرد مبتنی بر حزب - تصمیم‌گیری در راستای منافع شخصی	نگاه جزیره‌ای
کمتر مدیری است که اکنون بتواند از تملق و چاپلوسی فرار کند. نتیجه آن زیرپا گذاشتن قانون، به‌وجودآمدن طبقه متملق و چاپلوس و رواج عرف به‌جای قانون است (P₄). در جامعه و اداره‌ها کسانی را می‌بینیم که توانایی رقابت کاری با دیگران را ندارند و با تملق و پاچه‌خواری پیش مدیران خودشان رو بالا می‌کشند و توانایی نداشتن آنها پیش مدیران نادیده گرفته می‌شود (P₁₃). ...رابطه بین افرادی که تحت حمایت افراد خارج از سازمان و در چارچوب منافع آنها کار می‌کنند، مصداق گفتمان بین نادرشاه و وزیر نوکرصفت وی است. وقتی نادر از بادمجان تعریف می‌کند، او هم شروع به وصف بادمجان می‌کند و وقتی نادر بد می‌گوید او هم در مذمت بادمجان بد می‌گوید. درواقع، اینها هم خودشان را با حامیان خود تنظیم می‌کنند، چراکه نوکر اعلیحضرت هستند نه بادمجان!... (P₁₄).	- سکوت یا نداشتن اقدام قاطع در مقابل رفتارهای چاپلوسانه - دستیابی مجبزیگویی به اهداف و مقاصد خود - نوکر اعلیحضرت نه بادمجان	تملق محوری



تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
عدم تساهل و تسامح	- حذف نیروهای مستعد و منتقد رئیس - منزوی کردن مخالفان با برچسب زدن، به‌حاشیه راندن و بدنام کردن	بارها و بارها دیده‌ام مدیران افرادی را که صریح و رک صحبت می‌کنند، طرد می‌کنند و آنها را در جلسه‌ها شرکت نمی‌دهند. آنان قدر نیروهای دلسوز را نمی‌دانند. روحیه انتقام‌جویی دارند و درصددند رفتاری را که مخالف نظرشان است، تلافی کنند (P₁₁). تحت دیانت سازمانی به‌ویژه در رده مدیریتی آن شما شاهد همان رابطه استعمارگر و استعمارشونده هستید. کشورهای مستعمره، بدون حکومت‌های دموکراتیک هستند. درواقع، تحت هدایت کشورهای استعمارگر، آنها حکومت‌های مستبدی دارند که بسیار ضمحخت، تنگ‌نظر، سرکوب‌گر و خودبین هستند. اینجا هم همین است، شما شاهد روی کارآمدن مدیرانی خواهید بود که به هیچ عنوان اهل تسامح، تكثر و تضارب آرا و افکار نیستند. حرف، حرف خودشان است و هر کسی حرفی بگوید که باب میل آنها نباشد، مطرود و مغضوب می‌شوند (P₈).

در مرحله بعد با ترکیب مفاهیم بر مبنای مقایسه و تقارب معنایی، ۱۱ تم فرعی به‌دست آمد که در نهایت در زیرمجموعه ۳ تم اصلی گروه بندی شدند (جدول ۴).

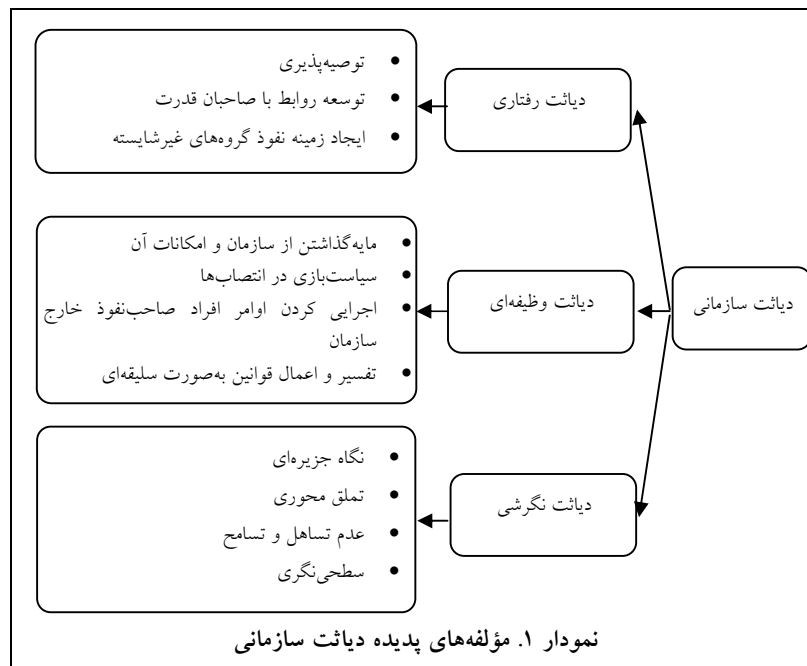
جدول ۴. یافته‌های حاصل از کدگذاری مفاهیم و تم‌های فرعی و اصلی

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
دیانت رفتاری	توصیه‌پذیری	استقلال نداشتن در مدیریت و تصمیم‌گیری- میل به اثرپذیری از افراد و گروه‌های غیررسمی در تصمیم‌گیری - اغماض و مماشات- برخورد دوگانه با متخلفان
	توسعه روابط با صاحبان قدرت	باندبازی- لابی‌گری- شبکه‌سازی حامیان- پارتی‌بازی- جهیزیه سیاسی- روابط غیررسمی ناسالم- رابطه‌محوری به‌جای ضابطه‌محوری
	ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در سازمان	ایجاد راه ورود مدیران و کارکنان از سازمان‌های دیگر به داخل سازمان براساس گرایش‌های حزبی- تغییر در تمام سطوح سازمان بدون در نظر گرفتن شایستگی و انتصاب‌های جهت‌دار- تلاش برای جاسازی هم‌حزبی‌ها



تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
دیانت وظیفه‌ای	مایه گذاشتن از سازمان و امکانات آن	اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی ساختن- مقابله به مثل- انتقال اطلاعات و اسناد محرمانه و غیرعمومی سازمان به خارج- بذل و بخشش مناصب یا دارایی‌های سازمان در جهت رضایت افراد صاحب نفوذ، حفظ مقام و موقعیت و یا تقدیر از هواداران
	سیاست‌بازی در انتصاب‌ها	مهره‌چینی- انتصاب هم‌حزبی‌ها با علم به شایستگی نداشتن- انتصاب‌ها آسانسوری- ختم شایسته‌سالاری به شعار- قرار دادن پست‌های کلیدی در اختیار هم‌حزبی‌ها- انتصاب‌های جناحی- ورود نیروی جدید به سازمان به بهانه کمبود نیرو- انتصاب براساس معیار وفاداری به‌جای شایستگی- انتصاب مدیران میانی ضعیف- استفاده از نیروهای خودی و داخل باند
	اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان	اهداف را قربانی افراد کردن- ترک تشریفات قانونی و واگذاری طرح‌ها به افراد خاص- واگذاری طرح‌ها براساس نظر خارج از سازمان- رانت در انعقاد قراردادها
	تفسیر و اعمال قوانین به‌صورت سلیقه‌ای	دریافت رشوه و تغییر یا دور زدن قوانین به سود افراد خاص و صاحبان قدرت- اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ بدون درنظر گرفتن منافع سازمان- زیر پا گذاشتن قوانین و مقررات در جهت رضایت صاحبان قدرت
دیانت نگرشی	نگاه جزیره‌ای	اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی ساختن- خویشاوندگرایی- قوم‌گرایی- راهبرد مبتنی بر حزب- تصمیم‌گیری در راستای منافع شخصی
	تملق محوری	ارجحیت وفاداری به کارآمدی- سکوت یا نداشتن اقدام قاطع در مقابل رفتارهای چاپلوسانه- ایجاد حاشیه امن برای تملق‌گویان- اختصاص مزایای ویژه به چاپلوسان- استقبال از تعریف و تمجید غیرواقعی، چرب‌زبانی و اطاعت کورکورانه از فرامین- دستیابی مجیزگویان به اهداف و مقاصد خود- بها دادن به چاپلوسی- نوکر اعلیحضرت نه بادمجان
	عدم تساهل و تسامح	عدم تحمل انتقاد- منزوی کردن مخالفین با برچسب زدن، به حاشیه راندن و بدنام کردن- حذف نیروهای مستعد و منتقد رئیس
	سطحی‌نگری	دهن‌بینی- ظاهرینی- تصمیم‌گیری شتاب‌زده بر مبنای دردسترس‌ترین اطلاعات- قضاوت عجولانه

بر مبنای تم‌های حاصل از یافته‌های پژوهش می‌توان مؤلفه‌های پدیده دیانت سازمانی را در قالب نمودار ۱ مطرح کرد.



در ادامه به تشریح یافته‌های به دست آمده بر مبنای تم‌های اصلی پرداخته می‌شود.

الف- دیانت رفتاری

اشاره اصلی این بعد به برتری روابط بر ضوابط و نادیده گرفتن قواعد و مقررات به نفع افراد با قدرت است. کدهای باز مربوط به این بعد شامل توصیه‌پذیری، توسعه روابط با صاحبان قدرت، ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در دولت می‌باشد.

- توصیه‌پذیری. منظور از توصیه‌پذیری در این پژوهش میل به اثرپذیری از افراد و گروه‌های غیررسمی صاحب نفوذ بیرون از سازمان در تصمیم‌گیری‌های سازمان است. سازمان به طور معمول با حجم بسیار زیادی از وظایف پنهان روبه‌رو است که در کنار وظایف اصلی انجام می‌شود. در این راستا به دلیل نداشتن استقلال در مدیریت و تصمیم‌گیری، وظایف از راه گروه‌های غیررسمی به افراد منتقل می‌شود، برای نمونه مصاحبه‌شونده P₁₀ اینگونه اظهار نظر کرده است: «مدیر به سفارش افراد صاحب نفوذ خارج از سازمان اقدام‌هایی انجام می‌دهد. بعضی‌ها هم این درخواست‌ها را فرصتی



برای خوش‌خدمتی به کانون‌های قدرت و افراد صاحب نفوذ می‌دانند و از این راه به دنبال آن هستند که جایگاه خود را تثبیت کنند. مصاحبه‌شونده P₁ نیز در این باره این‌چنین عنوان کرد: «همیشه عده‌ای خارج از سازمان هستند که از مدیران درخواست انجام اموری برخلاف قوانین و مقررات را دارند و مدیران هم برای حفظ جایگاه یا سایر منافع این درخواست‌ها را می‌پذیرند و متأسفانه این بده‌بستان‌های سیاسی مرسوم است».

- توسعه روابط با صاحبان قدرت. بیانگر روابطی هستند که خارج از چارچوب کاری و یا سازمانی با دیگران برقرار کرده تا با تکیه بر آنها بتواند با جلب‌نظر مساعد دیگران، حمایت‌های آنها را کسب کند. در رفتارهای سیاسی هدف از تأثیرگذاری این است که از دیگران یا از تصمیم‌های سازمانی در راستای پیشبرد منافع شخصی استفاده شود. در همین زمینه مصاحبه‌شونده P₄ با اشاره به ویژگی روابط غیررسمی ناسالم اینگونه اظهارنظر کرده است: «با افراد قدرتمند خارج از سازمان به‌طور معمول روابط غیررسمی و پنهانی ایجاد می‌کنند. آنها سعی می‌کنند خود را با منتقدان و افراد مهم، تأثیرگذار و کلیدی نزدیک کنند و با آنها روابط دوستانه ایجاد کنند».
- ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در سازمان. به وضعیتی اشاره دارد که اعضای سازمان، راه برای نفوذ افراد صاحب نفوذ غیرسازمانی در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای کلیدی سازمان باز نموده و یا اینکه براساس مطامع و خواسته‌های آنها عمل می‌کنند. این مفهوم به‌عبارت‌دیگر به تلاش‌های افراد برای کسب قدرت، تأثیر و کنترل در سازمان اشاره دارد، به‌طوری‌که تصمیم‌ها و فرایندهای سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. در همین زمینه مصاحبه‌شونده P₆ عنوان داشت: «گاهی برخی چسبندگان به قدرت، میز و صندلی به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که انگار دردها و مصیبت‌های سازمان برای کارکنان است و خوشی‌ها و کامیابی‌های آن برای دیگران. این آقایان، انگار از خودشان اراده‌ای ندارند. برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل مهم سازمان مانند تخصیص بودجه و حتی گاهی مسائل خرد و جزء هم از دیگران اجازه گرفته و کسب تکلیف می‌کنند. نمونه داشتیم که حتی مدیری المان‌های داخل سازمان را بنا به سلیقه برخی افراد، کلاً برداشته. واقعاً مصیبت».



ب- دیانت وظیفه‌ای

بعد وظیفه‌ای به مایه گذاشتن از سازمان و امکانات آن، سیاست‌بازی در انتصاب‌ها و اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان بدون در نظر گرفتن منافع سازمان اشاره دارد که در ذیل به تفکیک در مورد آن توضیح داده شده است.

- *مایه گذاشتن از سازمان و امکانات آن*. بیانگر مجموعه فعالیت‌هایی است که فرد، اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی خود می‌کند. افراد تمایل به مقابله به مثل دارند. گاهی وقت‌ها اتفاق می‌افتد که انتقال اطلاعات، اسناد محرمانه و غیرعمومی سازمان به خارج صورت می‌گیرد. بذل و بخشش مناصب یا دارایی‌های سازمان در جهت رضایت افراد صاحب نفوذ نیز از تمایل‌های برخی مدیران و کارکنان در سازمان است. مصاحبه‌شونده P₉ با ذکر مثال و ارائه شواهدی به این نوع رفتار اشاره می‌کند: «برخی موقعی که همکاران آنها می‌خواهند مأموریت بروند، آنها را با اتوبوس می‌فرستند اما همان زمان، ماشین سازمان را در اختیار دیگران قرار می‌دهند تا به اصطلاح به مأموریت برود؟! و یا اینکه، یک ساختمان سازمان را فی سبیل ... بدون قرارداد یا تفاهم‌نامه و دریافت اجاره در اختیار غیر قرار می‌دهند و مصیبت بالاتر اینکه هزینه آب و برق و ... را از سازمان پرداخت می‌کنند».
- *سیاست‌بازی در انتصاب‌ها*. به وضعیتی اشاره دارد که افراد متأثر از کانون‌های نفوذ و در راستای منافع شخصی یا گروهی خود، فرایند انتصاب‌های سازمان را به میل آنان تنظیم می‌کنند. در این خصوص، مصاحبه‌شونده P₇ بر این باور بود که: «مسئله بحث گماشته‌های سیاسی است، کسانی که در واقع مزدوران سازمان هستند و تنها رسالت آنها، تثبیت واداده سازمانی است؛ یعنی، همون مدیری که در مقابل دیگران، واداده تا بماند». خبره P₃ با اشاره به ویژگی مهره‌چینی اذعان می‌کند: «با فشار از بالا انتخاب‌های عجیبی صورت می‌گیرد که با هیچ کدام از ضوابط و معیارهای انتصاب جور در نمی‌آید. متأسفانه، نهادهای نظارتی هم واکنشی نشان نمی‌دهند. حتی متوجه رعایت نکردن قوانین و تخلفات مدیر هستند، اما به دلایل سیاسی چشم‌پوشی و لاپوشانی می‌کنند...».



- *اجرائی کردن / اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان.* بیانگر آن است که افراد منافع خود را در گرو فرمانبرداری از کانون‌های قدرت خارج سازمان می‌دانند و یا وامدار آنان است و بدون در نظر گرفتن منافع سازمان، اقدام‌هایی را صورت می‌دهند. مصاحبه‌شونده P₁₁ چنین تصویری ارائه می‌دهد: «اینها صبح که وارد سازمان می‌شوند مثل طلافروش‌ها عمل می‌کنند؛ یعنی همان‌طور که طلافروش، بعد از بازکردن کسب و کارش، اولین کاری که می‌کند این است که نرخ طلا امروز چه قدر هست، اینها هم اولین کاری که می‌کنند گرفتن خط و دستور کاری از اربابان بیرونی خودشان است. آنها هستند که برای این فلک‌زده، شرح وظایف می‌نویسند. حق دارد فلان جلسه برود یا نه، حق دارد فلان طرح را کلید بزند یا نه و ...».
- *تفسیر و اعمال قوانین به صورت سلیقه‌ای.* به این امر اشاره دارد که در سازمان، افراد با مدیران ممکن است قوانین را براساس دیدگاه یا سلیقه افراد صاحب نفوذ تفسیر و اجرا کنند. خبره P₅ بیان داشت: «بسته به اینکه آقایان ارباب منافعشان در چه چیزی است، قوانین و بخشنامه‌ها و حتی برنامه‌های سازمان را تفسیر می‌کنند. چیزی که برای دیگران شدنی نیست، برای اینها شدنی است. یک مورد خدمتتون بگم از مدیری که بنا به منافع افرادی که ایشان را روی کار آورده و تثبیت کرده‌اند، طرح توجیهی کل مسیر یک جاده را تغییر داده است درحالی‌که همین آقا برای روستاهایی با کانون جمعیتی بیشتر و قرار گرفتن در مسیر چند روستای دیگر، هزار خطبه و حدیث آورده که نه قانونی است و نه شرعی...».

ج- دیانت نگرشی

- بعد نگرشی در دیانت سازمانی به همسویی طرز تلقی و نگاه فرد به کانون‌های قدرت اشاره دارد. مؤلفه‌های این بعد عبارت است از:
- *نگاه جزیره‌ای.* نگاه جزیره‌ای به وضعیتی اشاره دارد که فرد متأثر از پدیده دیانت، کانون تمرکز و زاویه دید خود را با افراد ذی‌نفوذ خارج از سازمان همسو نموده و متأثر از منافع آنها، اولویت‌های سازمان را تنظیم می‌کند. در این خصوص، نظر مصاحبه‌شونده P₈ عنوان داشت: «در پدیده دیانت سازمانی، شما شاهد همون روابطی هستید که بین کشورهای استعمارگر، سلطه‌گر، مستعمره و سلطه‌پذیر وجود دارد.



به‌طور معمول کشورهای مستعمره، تک‌بعدی و جزیره‌ای متأثر از منافع کشورهای استعمارگر رشد پیدا کرده‌اند، برای مثال در هند کشاورزی متأثر از اهداف و منافع و نیازهای بریتانیای کبیر گسترش پیدا کرد. اینجا هم به‌همین ترتیب است. اولویت سازمان، همان چیزی است که افراد بانفوذ خارج از سازمان می‌خواهند و دیکته می‌کنند».

- تملق‌محوری. به این امر اشاره دارد که افراد سازمان به‌منظور کسب مزایای شخصی یا حفظ جایگاه خود، به‌طور غیرصادقانه وارد رفتارها یا اظهارنظرهای مثبت متأثر از حامیان ذی‌نفوذ خود در خارج از سازمان می‌شوند. مصاحبه‌شونده P₁₄ با اشاره به داستان معروف نادرشاه و وزیر درخصوص بادمجان چنین گفت: «... رابطه بین افرادی که تحت حمایت افراد خارج از سازمان و در چارچوب منافع آنها کار می‌کنند، مصداق گفتمان بین نادرشاه و وزیر نوکرصفت وی است. وقتی نادر از بادمجان تعریف می‌کند، او هم شروع به وصف بادمجان می‌کند و وقتی نادر بد می‌گوید، او هم در مذمت بادمجان بد می‌گوید. درواقع، اینها هم خودشان را با حامیان خود تنظیم می‌کنند، چراکه نوکر اعلیحضرت هستند نه بادمجان!...»
- عدم تساهل و تسامح. به وضعیتی اشاره می‌کند که افراد در مواجهه با خطاها، اختلاف‌ها و یا تغییرات تمایل به سخت‌گیری و عدم انعطاف داشته و نسبت به آنها موضع مثبتی اتخاذ نمی‌کنند. به باور مصاحبه‌شونده P₈ «... تحت دیانت سازمانی به‌ویژه در رده مدیریتی آن، شما شاهد همان رابطه استعمارگر و استعمارشونده هستید. کشورهای مستعمره، حکومت‌های دموکراتیک ندارند. درواقع، آنها تحت هدایت کشورهای استعمارگر، حکومت‌های مستبدی دارند که بسیار سرسخت، تنگ‌نظر و سرکوب‌گر و خودبین هستند. اینجا هم همین است، شما شاهد روی کارآمدن مدیرانی خواهید بود که به هیچ عنوان اهل تسامح و تکرر و تضارب آراء و افکار نیستند؛ حرف، حرف خودشان است و هر کسی که حرفی بگوید که براساس میل آنها نباشد، مطرود و مغضوب می‌شود».
- سطحی‌نگری. بیانگر آن است که تصمیم‌ها، ارزیابی‌ها و رفتارها براساس تجربه‌ها یا احساسات فوری اتفاق بیفتد و به‌دلیل تحلیل دقیق نداشتن، آثار یا عواقب بلندمدت نادیده گرفته می‌شوند. مصاحبه‌شونده P₁₅ به این موضوع از دید پوپولیستی یا



عوام‌فرباينه اشاره داشت: «مدیرانی که متأثر از پدیده دیانت، به قدرت می‌رسند، تمایل به کارهای عوام‌فرباينه و پوپولیستی دارند. این آدم‌ها می‌خواهند با انجام کارهای زودبازده، یعنی کارهایی که می‌توانند با آنها پز یا به اصطلاح تریپ بزرگ بودن بدهند، خودشان را موجه جلوه دهند. اینها تمایل دارند حتی اگر به قیمت فدا شدن آینده سازمان هم باشد، خودشان را بزرگ‌تر از آن چیزی که هستند، نشان دهند و به‌طور قاعده چون انجام کارهای بزرگ، فراتر از قد شایستگی آن است، در نتیجه میل پیدا می‌کنند به کارهای کوتاه‌مدت، کم‌عمق، چشم نواز و دهان پرکن».

۵- نتیجه‌گیری

پدیده سوءمدیریت ازجمله تهدیدهای جدی برای حکومت‌ها به‌ویژه کشورهای موسوم به جهان سوم در مسیر توسعه و پیشرفت در عرصه‌های گوناگون است که مسیر توسعه و رشد اقتصادی را مسدود و محدود می‌کند؛ منافع عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آثار عمیق و مخرب در سطوح مختلف بر جای می‌گذارد. ازاین‌رو، مقابله با آن از ضروریات انکارناپذیر است. دیانت سازمانی به‌عنوان یکی از اشکال رهبری، پدیده‌ای است که در نتیجه آن برخی مدیران و افراد سازمان در جهت حفظ قدرت و منافع شخصی خود، راه نفوذ نامشروع سایر افراد و سازمان‌ها را به سازمان خود می‌کشایند. پژوهش حاضر با هدف تبیین این جنبه از ابعاد تاریک سازمان، به روش کیفی و مبتنی بر راهبرد تحلیل تم انجام گرفت. یافته‌های حاصل از کدگذاری نشان می‌دهد که پدیده دیانت سازمانی در قالب ابعاد رفتاری (توصیه‌پذیری، توسعه روابط با صاحبان قدرت، ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در سازمان)، وظیفه‌ای (مایه گذاشتن از سازمان و امکانات آن، سیاست بازی در انتصاب‌ها، اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان، تفسیر و اعمال قوانین به‌صورت سلیقه‌ای) و نگرشی (نگاه جزیره‌ای، تملق‌محوری، تساهل نداشتن، تسامح و سطحی‌نگری) معنا پیدا می‌کند.

همان‌طور که اشاره شد، موضوع دیانت سازمانی مرتبط با مباحث سوءمدیریت و غیراخلاقی است که با نتایج پژوهش‌های پیشین ازجمله فروزنده جونتانی و توکلی (۱۳۹۷)، بولینگ و



گرایز^۱ (۲۰۱۰)، گریفین و لوپز^۲ (۲۰۰۵)، اپلبام و همکاران^۳ (۲۰۰۷) که در قالب عنوان‌هایی چون رفتارهای انحرافی، جنبه‌های تاریک رفتار سازمانی و جنبه‌های تاریک رهبری بررسی شده است، هم‌پوشانی دارد [۱۳؛ ۲۸-۳۰]. افزون‌براین، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که در پژوهش‌های انجام شده، بیشتر بر جنبه‌های ابعاد و رفتارهای مثبت رهبری تأکید شده است و به جنبه‌های منفی و مخرب رهبری توجه نشده است [۳۱-۳۳]. ازطرفی به پژوهش‌های کیفی و زمینه محور کمتر پرداخته شده است. برخی از یافته‌های پژوهش حاضر مانند انتصاب‌های جهت‌دار، ایجاد فضای تملق، دهن‌بین بودن، آشنایی نداشتن با قوانین و مقررات، انتقادناپذیری و استفاده شخصی از منابع سازمان در پژوهش‌هایی که در گذشته پیرامون رهبری مخرب انجام شده مورد تأیید واقع شده‌اند، اما برخی مؤلفه‌های دیگر همچون توصیه‌پذیری، توسعه روابط با صاحبان قدرت، نگاه جزیره‌ای، عدم تساهل و تسامح، سطحی‌نگری و ایجاد زمینه نفوذ و اجرایی کردن اوامر آنها، از جمله مفاهیم جدیدی هستند که در این پژوهش شناسایی شدند.

به‌زعم جعفریانی و همکاران^۴ (۲۰۱۲) بدیهی است که رفتارهای خوب یا بد، مثبت یا منفی در سازمان وجود دارند و هر آنچه پژوهشگران برای بررسی نیاز دارند، «واقعیت اجتماعی» است [۳۵]. براساس نظر کاپوتسیس و تانوس^۵ (۲۰۱۶) این فرضیه که سیاست در همه‌جا وجود دارد، اما برای بیشتر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها آسیب‌رسان است، برای بیش از سه دهه، دیدگاه غالب در ادبیات مدیریت بوده است [۳۶]. چنین دیدگاه انزجاری، سیاست را به مثابه یک بازی با جمع صفر در نظر می‌گیرد که در آن منافع شخصی با هزینه منافع دیگران دنبال می‌شود و نتیجه آن معاملات و برنامه‌های پشت پرده و خیانت است. این موضوع باعث شده است که پژوهشگران و مدیران به‌طور مشابه برای استفاده از آن خودداری کرده و یا آن را پنهان کنند و یا در صورت بروز نتایج نامطلوب آن را سپر بلا کنند. بدون غفلت از آثار سمی، پیامدهای مثبتی مانند بهره‌وری بالاتر، پیشرفت شغلی، نوآوری بالاتر و اجماع در تصمیم‌گیری نیز در ادبیات موضوع ثبت شده است که نیازمند بررسی بیشتر است.

1. Bowling & Gruys
2. Griffin & Lopez
3. Appelbaum *et al*
4. Jafariani
5. Kapoutsis & Thanos



در این راستا، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به شناسایی برخی دیگر از ابعاد رهبری مخرب کمک نماید و از این طریق به غنای ادبیات موجود پیرامون سوءمدیریت، شناسایی و تحلیل این پدیده بیافزاید. همچنین، نتایج پژوهش می‌تواند رهنمودهایی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به منظور مدیریت، پیشگیری و بهبود وضعیت ارائه کند. بر این مبنا پیشنهاد می‌شود تا انتصابات سازمانی مبتنی بر اصول شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی و ضابطه‌محوری صورت گرفته و از عزل و نصب‌های توصیه‌ای و جناحی پرهیز شود. یافته‌ها نشان می‌دهند خروجی انتصابات سیاسی، مدیران ضعیف، بله قربان‌گو، چاپلوس، تملق‌محور، انتقادناپذیر و مخرب می‌باشد.

به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا با انجام پژوهش‌های کمی، به اعتبار و تعمیم یافته‌های این پژوهش کمک نمایند و راهکارهای مقابله با پدیده دیانت سازمانی را مورد مطالعه و کاوش قرار دهند.

ضمن آنکه به منظور شناخت چندوجهی آن، در ارائه الگو این پژوهش سعی شده است که از تجارب و دانش صاحب‌نظران و افراد مجرب در حوزه مدیریت دولتی و علوم سیاسی، جامعه‌شناسی بهره گرفته شود.

۶- منابع

- [۱] فانی ع، شیخی‌نژاد ف، دانایی‌فرد ح، حسن‌زاده ع. «کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان»، مدیریت دولتی. (۱۳۹۳)، ۶(۱): ۱۵۱-۱۷۴.
- [۲] وارث س ح. «سیمای سازمان از نگاه مورگان»، نشریه دانش مدیریت. (۱۳۸۰)، ۵۲(۲): ۲۷-۶۲.
- [۳] دانایی‌فرد ح. «به سوی فهم نظریه‌جهیزیه سیاسی در مدیریت بخش دولتی: شالوده‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای سازمانی و ملی»، اندیشه مدیریت راهبردی. (۱۳۹۲)، ۷(۱): ۵-۳۱.



- [4] Khan, N. Z. A., Imran, A., & Anwar, A. "Destructive leadership and job stress: causal effect of emotional exhaustion on job satisfaction of employees in call centers". *International Journal of Information, Business and Management*, 2019, 11(1), 135.
- [5] Schyns, B., & Schilling, J., "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes". *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1), 138-158.
- [6] Tran, Q., Tian, Y., Li, C., & Sankoh, F. P., "Impact of destructive leadership on subordinate behavior via voice behavior, loyalty and neglect in Hanoi, Vietnam". *Applied Sciences*, 2014, 14(9), 2320-2330.
- [7] Contreras, F., & Espinosa, J. C., The blurred edge between the bright and dark side of leadership. *Revista Espacios*, 2019, 40(7), 1-7.
- [8] Ehrlich, J. F., & Ehrlich, L. C., "Profile of a narcissistic leader: Coffee's for closers only". *The Contribution of Fiction to Organizational Ethics*. Research in Ethical Issues in Organizations, 2014, Vol. 11, 81-102. Emerald Group Publishing Limited.
- [9] Oplatka, I., "Irresponsible Leadership" and Unethical Practices in Schools: A Conceptual Framework of the "Dark Side" of Educational Leadership. *The dark side of leadership: Identifying and overcoming unethical practice in organizations*. 2016, Vol 26, 1-18. Emerald Group Publishing Limited.
- [10] Harris, A., & Jones, M., "The dark side of leadership and management". *School Leadership & Management*, 2018, 38(5), 475-477, DOI:10.1080/13632434.2018.1509276
- [11] Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F., "Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits". *Leader development deconstructed*. 2017, Vol. 15, 75-99. Springer, Cham.
- [۱۲] خراسانی طرقي ح، رحيم‌نيا ف، ملک‌زاده غ، مرتضوی س. «کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. (۱۳۹۷)، ۱۳(۱): ۳۸-۴۷.
- [۱۳] فروزنده جوتقانی ر، توکلی ع. «بررسی و تحلیل لبه تاریک رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع)»، مدیریت در دانشگاه اسلامی. (۱۳۹۷)، ۷(۲): ۲۹۳-۳۱۰.
- [14] Mehraein, V., Visintin, F. & Pittino, D., "The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation". *International Journal of Management Reviews*, 2023, 25, 740-767.
- [15] Inyang, B. J., "Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda". *International Journal of Business and Management*, 2013, 8(16), 78.

- [16] Jonason, P. K., & McCain, J., "Using the HEXACO model to test the validity of the Dirty Dozen measure of the Dark Triad". *Personality and Individual Differences*, 2012, 53(7), 935-938.
- [17] Fors Brandebo, M., "Destructive leadership in crisis management". *Leadership & Organization Development Journal*. 2020, 41(4), 567-580.
- [18] Burns Jr, W. A., "A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles". *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2017, 3(1), 33-52.
- [19] Grill, M., "Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity". *Frontiers in Psychology*, 2023, 14, 1295027.
- [20] Bitew, B. A., Alene, M., & Shiferaw, G., "Antecedents and prevalence of destructive leadership behaviour: the case in primary and middle level schools". 2024, *Education 3-13*, 1-13.
- [21] Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S., "Destructive leadership". *Organizational Dynamics*, 2015, 4(44), 266-272.
- [22] Lopes Henriques, P., Curado, C., Mateus Jerónimo, H., & Martins, J., "Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organizational Innovation". *Journal of technology management & innovation*, 2019, 14(1), 18-24.
- [23] Gigol, T., "Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement". *Sustainability*, 2020, 12(3), 1182.
- [۲۴] هادوی‌نژاد م، اسدزاده س. «واکای رهآوردهای سازمان سمی با روی‌آورد الگویابی ساختاری تفسیری». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان. (۱۳۹۶)، ۷(۲): ۱۹۳-۲۰۹.
- [۲۵] هادوی‌نژاد م، کلوندی م. «پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان»، *اخلاق در علوم و فناوری*. (۱۳۹۶)، ۱۲ (۳): ۱۳۱-۱۲۱.
- [26] Hamza, S. M., & Hassan, Z. "The Impact of Misleadership on Poor Performance: A Study of Financial Institutions in Pakistan". *Indonesian Journal of Contemporary Accounting Research*, 2019, 1(1), 34-48.
- [27] Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S., "The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being". *Personality and Individual Differences*, 2016, 101, 413-418.



- [28] Bowling, N.A. & Gruys, M.L., "Overlooked Issues in the Conceptualization and Measurement of Counterproductive Work Behavior". *Human Resource Management Review*, 2010, 20(1), 49-61.
- [29] Griffin, R.W. & Lopez, Y.P., "Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research". *Journal of Management*, 2005, 31(6), 988-1005.
- [30] Appelbaum, S., David Iaconi, G., & Matousek, A., "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions". *Corporate Governance*, 2007, 5(9), 586-598.
- [31] Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L., "The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012, 58, 289-297.
- [32] Yang, Q., & Wei, H., "The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism". *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39(1), 100-113.
- [33] Gauthier, H., "A multi-dimensional model for positive leadership". *Strategic Leadership Review*, 2015, 5(1).
- [34] Paleczek, D., Bergner, S., & Rybnicek, R., "Predicting career success: is the dark side of personality worth considering?". *Journal of Managerial Psychology*, 2018, 33(6), 437-456.
- [35] Jafariani, H., Mortazavi, S., Nazemi, S., & Bull, P. "Political behavior in organizational context: nature, research and paradigm". *Management Science Letters*, 2012, 2(8), 2987-3000
- [36] Kapoutsis, I., & Thanos, I., "Politics in organizations: positive and negative aspects of political behaviour". *European Management Journal*, 2016, 34(3), 310-312.



فصلنامه علمی-پژوهشی



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

علاقه‌مندان دریافت مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی می‌توانند با تکمیل فرم زیر و یا تکمیل فرم اشتراک در سامانه مجله، به نشانی زیر:
<http://www.ormr.modares.ac.ir> به جمع مشترکان مجله بپیوندند.

راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمان‌ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) ۱۹۲۰۰۰ ریال؛
 - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) ۹۶۰۰۰ ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره ۱۴۳۳۹۵۳۱۶ بانک تجارت شعبه دانشگاه تربیت مدرس به نام تمرکز درآمدهای دانشگاه تربیت مدرس - فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (قابل پرداخت در تمام شعبه‌های بانک تجارت ایران) واریز و اصل رسید بانکی را به انضمام برگه تکمیل شده اشتراک به نشانی زیر ارسال فرمایید:
- تهران - تقاطع بزرگراه‌های شهید چمران و آل احمد - دانشگاه تربیت مدرس، مرکز نشر آثار علمی دانشگاه، واحد فروش کتاب - صندوق پستی: ۱۱۱-۱۴۱۱۵
- تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

برگ اشتراک فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

نام نام خانوادگی.....
 میزان تحصیلات..... رشته و گرایش.....
 شغل نام مؤسسه.....
 اشتراک از شماره تا تعداد موردنیاز از هر شماره نسخه
 نشانی کدپستی.....
 صندوق پستی شماره تلفن.....
 تاریخ و امضا.....

Explanation of Organizational Sainte Alliance Phenomenon: Grounded Theory Approach

A. Shahbeiki¹, M. Mohammadi^{2*}, N.M. Yaghoubi³, H. Hakimpour⁴

1. Phd candidate, Public Administration (Human Resources Management), Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Law, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Law, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.
3. Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Law, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

Receive: 2024/6/4

Accept: 2025/1/24

Abstract

Purpose: The phenomenon of mismanagement poses a serious threat to public administration, especially in developing countries known as third world countries, impacting public interests and causing deep and destructive effects at various levels. Therefore, the necessity of thorough research and insightful examination of this phenomenon and the identification of its various forms and instances is undeniable. The aim of this study is to clarify the concept of Organizational Sainte Alliance through a qualitative method

methodology: The research is based on a thematic analysis strategy. Data collection involved semi-structured interviews with 15 selected experts using a purposeful approach and theoretical saturation criterion. The meaningful expressions from the interviews were analyzed according to the step-by-step process of thematic analysis by Braun and Clarke, and were organized within the framework of concepts, sub-themes, and main themes.

Research Findings: The research findings led to the identification of 3 main themes, 11 sub-themes, and 55 concepts. In behavioral aspect, themes included recommendability, developing relationships with rulers, creating grounds for the infiltration of unworthy groups into the organization. In functional aspect, themes like undermining the organization and its resources, politics in appointments, executing orders of influential individuals outside the organization, and interpreting and applying laws subjectively. In the attitudinal aspect, themes of insular perspective, flattery-

*Corresponding author Email: mohammadi4531@iau.ac.ir

centeredness, lack of tolerance and leniency, and superficiality were identified.

Keywords: Destructive Leadership, Organizational Sainte Alliance, Thematic analysis.

Investigating the Economic Consequences of Organizational Slack Capacities in Listed Companies

GH.R. Soleimani Amir^{1*}, M. Beizaeinezhad²

1. Associate Prof of Accounting, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.
2. Ph.D. Student of Accounting, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

Receive: 2024/9/25

Accept: 2024/12/30

Abstract

One of the new and debatable issues in the field of organizational resource management (financial and human resource) is the existence of slack (surplus) resources and capacities in the financial and human areas of organizations. Furthermore, there are many positive and negative viewpoints regarding the necessity of these slack resources in organizations. Some researchers have found the existence of these resources and capacities useful and necessary, and another group has considered the provision of these resources not only useful, but also harmful; Therefore, in this research, the economic consequences of 199 companies listed in the stock exchange during the 8-year period from 2015 to 2023 have been investigated. Four criteria have been used to determine the slack resources of the organization, as described 1.absorbed financial slack resources, 2.unabsorbed financial slack resources, 3.potential financial slack resources and 4.human slack resources. Also, variables of 1.company's performance, 2.company's market value and 3.company's financial distress were used to measure the economic consequences of organizational slack resources. Control variables as other effective factors on the economic consequences of organizational slack resources including 1.financial leverage, 2.company's size and 3.ratio of operating cash flow were applied, too. Finally, the results showed that unabsorbed financial slack resources, potential financial slack resources and human slack resources had economic consequences, and only absorbed financial slack resources lacked the economic consequences in terms of any of the performance, market value and financial distress variables.

*Corresponding author Email: gh.soleymani@alzahra.ac.ir

Keywords: Organizational Surplus Capacities, Absorbed Financial Slack Resources, Unabsorbed Financial Slack Resources, Potential Financial Slack Resources, Human Slack Resources.

Identifying dimensions and components of human resource competency architecture in government organizations

P. Raiesi¹, M. Mortazavi^{2*}, M.A. Seyed Naghavi³

- 1- PhD Student of public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Iran.
- 2- Associate Professor at Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
- 3- Professor at Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Receive: 2024/10/2

Accept: 2025/1/1

Abstract:

The current research was conducted with the aim of identifying the dimensions and components of human resource competence architecture in government organizations with the research environment of the Ministry of Energy. The study is practical in purpose, qualitative in data type, and descriptive-survey in nature and methodology. to identify the factors of competence architecture, the qualitative method using thematic analysis strategy has been used. The study's statistical population comprised 12 experts, including management professionals from the Ministry of Energy and its subsidiaries, who were purposefully selected for semi-structured interviews. Results indicated that three dimensions are effective in the competence architecture of human resources in the Ministry of Energy. The first factor, "competent human resource managers" includes the components of "communication skills, team development skills, and leadership skills", the second factor, "competent systems and processes" consists of three components, "educational development processes, effective human resources processes, and Organizational coordination processes". and the third factor titled "competent human resources", encompasses two components "strategic competencies and operational competencies". This research concludes by offering insights for implementing the proposed model within the Ministry of Energy.

Key words: Human resources, competency architecture, Ministry of Energy.

*Corresponding author Email: m-mortazavi@modares.ac.ir

Constructing a composite index for maturity measurement of PBB: A fuzzy data envelopment analysis approach

K.Bayat^{1*}, M.R. Amini²

1. Assistant Professor, Center for Management Studies and Technology Development, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2024/1/7

Accept: 2025/1/2

Abstract

Using performance -based budgeting (PBB) has begun as proper tools for optimal resource management. But the progress on implementation of performance - based budgeting in Iranian organization is not satisfactory. Although there are some performance - based budgeting maturity models to monitoring the progress level, but they have measured the final maturity score through the weighted average of the sub-indices as well as statistical analysis without using the optimization techniques.

The main purpose of this research is providing a Data Envelopment Analysis (DEA)-based composite index construction for calculating PBB maturity score.

Accordingly, the purpose of this paper is to use the DEA to create a PBB maturity composite index. In addition to calculate the maturity score, with the introduction of a virtual DMU, a better discrimination is made among mature and immature organizations.

Also, by applying the fuzzy logic in facing with qualitative data (that are Likert-based), Data envelopment analysis - based CI model converted to fuzzy DEA - based CI model. By applying fuzzy logic, the uncertainty level of qualitative data can be managed by decision makers. In addition, this leads to increasing the discriminating power of the DEA model.

Keyword: PBB, PBB Maturity model, DEA, Composite indicator.

*Corresponding author Email: karimbayat@modares.ac.ir

Analysis of Coping strategies with the phenomenon of Soldiering in Iranian government organizations

**O. Ardalan¹, H.Danaee fard², A.A. Shalbafian³
S.M. Taqi Mirdamad Najaf Abadi^{4*}**

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Tourism, Semnan University, Iran.
4. PhD student in Public Administration (Human Resource Management), Faculty of Social Sciences, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran.

Receive: 2024/12/4

Accept: 2025/4/22

Abstract

Objective: Investigating deviant human resource behaviors is one of the challenging issues of government organizations. One of these behaviors is underperformance. Facing this phenomenon from the perspective of employees or managers requires specific requirements, and at different organizational levels, a set of appropriate strategies must be adopted for them. Therefore, the aim of this study is to categorize the effects and factors affecting this phenomenon and how to deal with them at each level.

Methodology: Therefore, 52 experts related to the subject were identified and the data were collected through semi-structured interviews and examined using Max QDA Analytics2021 software and based on the logic of the qualitative content analysis method.

Findings: The research findings indicate the discovery of 115 factors affecting employee underperformance in government organizations, which can be categorized into 9 areas. Each of the domains is a combination of factors that cause underperformance on employees or managers, including: social/economic/cultural/political/technical/managerial/individual/organizational/process domains.

Conclusion: According to the results of the interviews, the exposure domains should be examined from the perspectives of employees and managers, and at three levels: strategy, task strategy, and organizational strategy. The results indicated that among the different domains, the process and organizational type has the majority of factors affecting the

*Corresponding author Email: smmirdamad@alum.semnan.ac.ir

underperformance phenomenon, and the managerial domain is the only category in which no significant employee factor is seen.

Keywords: Coping strategies, soldiering, underemployment, underemployment phenomenon, government organizations.

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Editor's word	1
• Analysis of Coping strategies with the phenomenon of Soldiering in Iranian government organizations	56
O. Ardalan, H. Danaeefard, A.A. Shalbafian, S.M. Taqi Mirdamad Najaf Abadi	
• Constructing a composite index for maturity measurement of PBB: A fuzzy data envelopment analysis approach	94
K. Bayat, M.R. Amini	
• Identifying dimensions and components of human resource competency architecture in government organizations	119
P. Raiesi, M. Mortazavi, M.A. Seyed Naghavi	
• Investigating the Economic Consequences of Organizational Slack Capacities in Listed Companies	145
GH.R. Soleimani Amir, M. Beizaeinezhad	
• Explanation of Organizational Sainte Alliance Phenomenon: Grounded Theory Approach	173
A. Shahbeiki, M. Mohammadi, N.M.Yaghoubi, H. Hakimpour	
• Subscription Form	203
• Abstract	205

In The Name Of God

Guidelines for Preparing and Compiling Articles

In order to prevent any delays in the publication of the articles, all contributors are requested to follow the instructions below:

1. According to specific subject of this Journal, only Articles on **Organizational Resources management Research** would be accepted.
2. Papers should not have been published, nor should they have simultaneously been sent for publication in other journals.
3. The official language is Persian, however, articles in English and other languages will also be considered for publication.
4. All articles should include: an abstract (220-250 words in Persian & English), key words, introduction, main body of the text, conclusion and notes and references.
5. Articles should be research-oriented, and must be the original work of author(s). Reviews (review articles) will only be published if satisfy the following conditions: Articles by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will accepted, provided that they are based on multiple references.
6. Articles should be specialized and will be accepted only through the website (www.orm.modares.ac.ir); the users may send their manuscripts by registering to the journal's website with users' code.
7. Article should be typed on A4 paper, B Lotus, Single sided, spacing, regular (preferably thin) font, size 12 (size 10 in Times New Roman for Latin), with 4cm margin on all sides, in Word, Windows.
8. articles should be sent in two distinct file as follow:

First file (title page):

- Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with as star*)
- Affiliation, rank and place of employment of author(s)
- Date of uploading the paper
- An address for the corresponding author including mailing & e-mail address and phone & fax numbers.
 - In case of using financial aids providing by an institute, company and etc., Name of which should be stated in the first page or in the knowledge of manuscript.
 - Articles extracted or formed based on an assertion or a thesis will be published by following order of names: advisor, student and consolors. Advisor will be held responsible.

Second File (Manuscript):

- Full title of the paper in Persian;
- Abstract in Persian (a maximum of 250 words)
- Key words (a maximum of five),
- Full title of the paper in English,
- Abstract in English (a maximum of 250 words)
- Key words in English (a maximum of 250 words)
- Abstract should be structured as follow: purpose, method, findings and key words
- All titles in the article except the main title and "abstract" should be numbered according to format of the journal

Tables, illustrations, figures, etc. should be added separately. Refer the number of the pictures, tables, figures, etc. and their (possible) position in the body of the text. Quality of the pictures and chart will be with dpi 300.

Put the reference numbers in brackets [] in the text and list them in their order of appearance in the references section. Avoid repeating a reference in this section. If a reference is frequently used, include only its number and other additional information in the brackets e.g. referring for the first time: [1, vol. 1, p.6] while referring for the second time: [1, vol.2 p.20]
The English equivalent of Persian words (if required) should be provided in footnote with new numbering on each page.

References:

- a. Books:** Name of the authors/s, title, translator, publisher, place of publication, date, page number.
 - b. Articles:** Name of the authors/s, title of the paper, title of the journal, volume, year, page number.
9. The manuscript should not exceed more than 16 pages almost 5400 words along with tables, illustrations etc.
 10. Contributors are responsible for all of the contents of their papers.
 11. Translations are in no way accepted.
 12. Each submission will be referred unanimously to three referees.
 13. Organizational Resources Management Research maintains the rights to accept or reject (and edit) the articles and might not return any submitted papers.
 14. Having been published, five off-print copies and one final publication will be sent to each of the author(s).
 15. The Original copies of the submitted articles will be kept in the office for about three months; thereafter will not be responsible for them.

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

No.12 Shahid Rahnama Chitsaz Alley, Saidi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953) Tehran-Iran

E-Mail: j.impsc@modares.ac.ir
Website: www.orm.modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279