

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 سانتی متر، 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، یافته‌ها و کلید واژه‌ها) باشد.

عنوان‌های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره‌گذاری شود.

- شکل‌های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل‌ها، 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 300 dpi باشد.

- منابع در متن مقاله، داخل کروش شماره‌گذاری 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].

- معادل‌های انگلیسی در هر صفحه با شماره‌گذاری 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 مقاله‌ها، شامل جدول‌ها و منحنی‌ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.

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

۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی‌شود.

۱۲- مقاله‌ها 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 مقاله‌ها را برای خود محفوظ می‌دارد و از بازگرداندن مقاله‌های دریافتی معذور

است.

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

۱۵- اصل مقاله‌ها 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 ۳، پاییز ۱۴۰۴ شاب: ۶۹۷۷-۲۲۲۸

- سخن سردبیر: گسست و هم‌ترازی در کشورداری: بررسی پیوندهای سه‌گانه حکمرانی، اداره عمومی و عملیات ۱
- مدل‌یابی معادلات ساختاری پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فرانش کارکنان دستگاه اجرایی استان کرمان ۴۷
حسین دریجانی، حمید تابلی، زهرا شکوه
- پهنه‌کاوری مطالعات حوزه ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران ۷۵
مصطفی صفوی‌راد، مسعود بنافی
- ریشه‌یابی سوءاستفاده از منابع سازمانی و ارائه راهکارهای کارآمد برای پیشگیری از آن ۱۱۳
حسین گرجی‌پور
- ارائه چارچوبی برای طراحی مدل شایستگی مدیران با رویکرد یادگیری ماشین ۱۴۹
فاطمه مظفری، سعید روحانی، حمیدرضا یزدانی، مرجان فیاضی، بابک سهرابی
- فساد فعال و منفعل: بررسی انگیزاننده‌های فردی فساد در بخش‌های دولتی و خصوصی ۱۸۱
زینب مولوی، فاطمه ناییبی موحد
- نقش دانشگاه‌های مهارتی در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای در نظام آموزش عالی ایران: چالش‌ها و راهکارها ۲۱۱
ثمانه یزدانی
- برگه اشتراک ۲۳۵
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۲۳۷

گسست و هم‌ترازی در کشورداری: بررسی پیوندهای سه‌گانه حکمرانی، اداره عمومی و عملیات

حسن دانائی‌فرد^{۱*}

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

چکیده

دولت‌های معاصر با معمای ساختاری «تقاضای فزاینده و ظرفیت ناکافی» مواجه‌اند؛ شکافی که ریشه در ناهماهنگی سه لایه حکمرانی، اداره عمومی و عملیات دارد. این نوشته چارچوبی یکپارچه برای فهم کشورداری به‌مثابه نظامی بهم‌پیوسته ارائه می‌دهد که در آن هم‌ترازی شناختی، زمانی و نهادی میان سطوح سه‌گانه، شرط اثربخشی است. با رویکرد تحلیلی- مفهومی و بسط مفهوم «گسست نهادی» نشان می‌دهد تورم اهداف در حکمرانی، فلج ترجمه در اداره عمومی و انحراف عملیاتی، به‌تدریج در چرخه‌ای خودتقویت‌کننده، ناکامی را نهادینه می‌کند. تجربه ایران نیز نمونه‌ای آموزنده از این الگوست: تورم راهبردی، تغییرات مکرر ساختاری و انسداد بازخورد، کشورداری را به «گسست نسبی نهادینه‌شده» دچار کرده است. برای بازسازی، باید از اصلاحات بخشی به اصلاحات سیستمی گذشت: اولویت‌بندی واقع‌بینانه، تقویت ظرفیت میانجی‌گری اداری، توانمندسازی عملیات و نهادینه‌سازی بازخورد دوطرفه. کشورداری پروژه‌ای تمام‌نشده است که هر نسل باید پیوند میان «جهت‌دهی»، «سازمان‌دهی» و «تحقق» را بازسازی کند تا دولت بتواند مسئولانه، پاسخ‌گو و یادگیرنده بماند.

واژه‌های کلیدی: کشورداری؛ هم‌ترازی نهادی؛ گسست نهادی؛ حکمرانی؛ اداره عمومی؛ عملیات.



۱- مقدمه

دولت‌های معاصر در همه کشورهای عالم در چنبره نوعی معمای ساختاری دست و پا می‌زنند زیرا از یک سو، انتظارات از این دولت‌ها نظیر رفاه اجتماعی، رشد اقتصادی، امنیت، عدالت، پایداری زیست‌محیطی و مدیریت بحران‌ها همواره در حال افزایش است و از سوی دیگر، ظرفیت نهادی و اجرایی بسیاری از دولت‌ها برای مواجهه با این انتظارات، نه تنها افزایش نیافته، بلکه در برخی موارد رو به تنزل است [۱]. به باور نویسنده، این شکاف میان «تقاضا و توان»، نه صرفاً از کمبود منابع مالی یا انسانی ناشی می‌شود، بلکه ریشه در چگونگی سازمان‌یافتگی خود دولت یعنی در نحوه پیوند، هماهنگی و هم‌ترازی لایه‌های مختلف کشورداری (حکمرانی، مدیریت و عملیات اجرایی) دارد [۲].

مطالعات «حکمرانی، مدیریت دولتی و اجرای عملیات» طی دهه‌های اخیر، به‌صورت عمده بر بخش‌های خاصی از این فرایند متمرکز بوده‌اند. براین‌اساس، نظریه‌های حکمرانی بر فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی [۳] دانش اداره عمومی بر ساختارها و فرایندهای بوروکراتیک [۴]، و مطالعات اجرا بر چالش‌های میدانی و تجربه شهروندان [۵] تأکید کرده‌اند. هر یک از این حوزه‌ها دستاوردهای نظری و تجربی ارزشمندی داشته‌اند، اما به‌ندرت به‌صورت یکپارچه با یکدیگر به‌گفت‌وگو نشسته‌اند [۶؛ ۴]. بی‌تردید در عمل، این سه سطح نه مستقل، بلکه به‌شدت به هم وابسته‌اند. تصمیم‌های حکمرانی (در قامت خط‌مشی‌های عمومی، تنظیم‌گرها و ...) باید توسط ساختارهای اداری قابل ترجمه باشند، و راهبردهای آن ساختارها نیز باید در سطح عملیات قابل اجرا و معنادار باشند. از طرف دیگر، بازخوردهای عملیاتی باید به سطوح بالاتر انتقال داده شوند تا یادگیری نهادی رخ دهد و تصمیم‌های بعدی مدیریت و حکمرانی واقع‌بینانه‌تر شوند. هر سه سطح دارای چهار رکن هویتی هستند: کارویژه‌ها، اختیارات، مسئولیت‌ها و پاسخ‌گویی. هرگاه جریان دوطرفه اطلاعات، پیوند و همسویی چهار رکن و انتظارات مختل شود، دولت در عمل از درون ناهماهنگ می‌شود؛ حتی اگر در ظاهر همچنان فعال باشد. این ناهماهنگی، که می‌توان آن را «گسست نهادی» (institutional disconnect) نامید، به تدریج به پدیده‌هایی چون تورم هدف [۷]، ترجمه‌ناپذیری خط‌مشی‌ها [۸]، فرسایش اختیار عملیاتی [۹]، قطع حلقه‌های بازخورد [۱۰] و



در نهایت، عادی‌سازی ناکامی فرایند کشورداری منجر می‌شود [۱۲، ۱۱]. در چنین وضعیتی، دولت ممکن است به صورت رسمی فعال باشد، اما در عمل قادر به حل مسئله یا تحقق وعده‌های خود نباشد؛ وضعیتی که در ادبیات حکمرانی به «دولت‌های تقلیدی شکل‌گرا» (isomorphic mimicry) شهرت یافته است [۱۳]. وضعیتی که دولت‌ها ادعای دولت بودن در می‌آوردند ولی در عمل از دولت بودن افتاده‌اند.

در این نوشته، استدلال می‌شود که فهم، تحلیل و اصلاح فرایند کشورداری نیازمند چارچوبی یکپارچه است که این سه سطح را همزمان در نظر بگیرد و منطق پیوند میان آن‌ها را به صورت نظام‌مند تبیین کند. به عبارت دیگر هدف غایی ما آن است که نشان دهیم کشورداری موفق نه صرفاً محصول خط‌مشی‌های درست، ساختارهای کارآمد یا کارکنان ماهر است، بلکه محصول همسویی یا هم‌ترازی پایدار میان سه سطح کنش دولت یعنی حکمرانی، اداره عمومی و عملیات است؛ هم‌ترازی‌ای که «زبان، زمان و مسئولیت» را به شکلی قابل دفاع توزیع می‌کند [۱۴].

برای دستیابی به این هدف، این نوشته در هفت بخش سازمان‌یافته است. پس از این مقدمه، بخش دوم به تأمل در دانش موجود و شناسایی شکاف‌های نظری پرداختن به همسویی سه رکن فرایند کشورداری می‌پردازد و نشان می‌دهد که چرا نیاز به چارچوبی یکپارچه احساس می‌شود. بخش سوم، سه سطح فرایند کشورداری را به صورت مفهومی بازتعریف و منطق متمایز هر یک را روشن می‌کند. بخش چهارم، به مفهوم هم‌ترازی در برابر گسست می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه کیفیت پیوند میان سطوح، کیفیت کشورداری را تعیین می‌کند. بخش پنجم، الگوهای شکست در عمل کشورداری را تحلیل می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه گسست‌های کوچک، تدریجاً به بحران‌های ساختاری تبدیل می‌شوند. بخش ششم، محورهای اصلاحی را بررسی می‌کند و مسیرهای بازسازی کشورداری را از طریق اصلاح منطق پیوند ترسیم می‌کند. بخش هفتم، نگاهی به این فرایند در ایران به عنوان نمونه‌ای تجربی از فرایند کشورداری که تا حدی گسسته به نظر می‌رسد می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه چارچوب ارائه‌شده می‌تواند ابزاری برای تشخیص و اصلاح باشد. در نهایت، بخش هشتم به جمع‌بندی و ترسیم افق‌های پژوهشی آینده می‌پردازد.



در پایان متذکر می‌شویم که این نوشته تلاش می‌کند تا نه تنها به‌لحاظ نظری، بلکه به‌لحاظ عملی نیز مفید باشد؛ چارچوبی که هم برای پژوهشگران مدیریت دولتی و حکمرانی، هم برای خط‌مشی‌گذاران و مدیران اجرایی و هم برای مجریان میدانی قابل استفاده باشد. در دنیای پیچیده امروز، فهم کشورداری به‌مثابه یک نظام بهم پیوسته، نه فقط ضرورتی تحلیلی، بلکه الزامی اخلاقی و سیاسی است؛ زیرا هر روزی که دولت در حل مسئله ناتوان است، هزینه آن را شهروندان پرداخت می‌کنند. لازم به یادآوری است که این مقاله از رویکرد تحلیلی- مفهومی (Analytical-Conceptual Approach) بهره می‌برد و هدف اصلی آن تدوین چارچوب نظری برای فهم ساختار کشورداری است، نه آزمون فرضیه‌های تجربی خاص. این رویکرد، در سنت مطالعات اداره عمومی و خط‌مشی‌گذاری، به‌ویژه در آثار هود [۱۶، ۱۵]، پیترز [۱۸، ۱۷] و بوکارت و پولیت [۱۹] ریشه دارد و بر استدلال منطقی، ترکیب مفهومی و استنتاج نظری استوار است. بنابراین، این مقاله نظریه دامنه متوسط (Middle-Range Theory) را ارائه می‌دهد؛ یعنی چارچوبی که نه بیش از حد انتزاعی است و نه بیش از حد خاص، بلکه کاربردی برای تحلیل طیف وسیعی از مسائل کشورداری است. قدرت این چارچوب در سادگی مفهومی (سه سطح روشن)، عمق تحلیلی (تبیین منطق گسست) و قابلیت عملیاتی (قابل استفاده در تشخیص و طراحی مداخلات) نهفته است.

۲- تأملی بر دانش موجود: فهم شکاف‌های نظری و توجیه ضرورت

چارچوبی یکپارچه

مطالعه کشورداری در دهه‌های اخیر، به‌صورت عمده در سه حوزه مجزا شکل گرفته است: نظریه‌های حکمرانی، ادبیات اداره عمومی و مطالعات اجرا. هر یک از این حوزه‌ها، دستاوردهای نظری و تجربی قابل توجهی داشته‌اند، اما به‌ندرت به‌صورت یکپارچه با یکدیگر در گفت‌وگو قرار گرفته‌اند [۴]. این بخش، به بررسی انتقادی هر یک از این حوزه‌ها می‌پردازد، شکاف‌های موجود را شناسایی می‌کند و ضرورت چارچوبی یکپارچه را استدلال می‌کند؛ چارچوبی که بتواند منطق پیوند میان این سه سطح را به‌صورت نظام‌مند تبیین کند.



دانش حکمرانی: تمرکز بر تصمیم‌گیری راهبردی، غفلت از مسیر اجرا: ادبیات حکمرانی، که از دهه ۱۹۹۰ به بعد رشد چشمگیری داشته، عمدتاً بر فرایندهای تصمیم‌گیری، توزیع قدرت و تعاملات بازیگران در سطوح راهبردی متمرکز شده است [۳، ۲۰]. به عبارت دیگر محورهای اصلی این حوزه دانشی خط‌مشی‌گذاری، تنظیم‌گری، نظارت و پایش عملکرد پاسخ‌گویی بوده است. برای مثال، رودز [۲۰] از «حکمرانی بدون دولت» سخن گفته و بر نقش شبکه‌ها، بازیگران غیردولتی و سازکارهای هماهنگی غیرسلسله‌مراتبی تأکید کرده است. اگرچه این رویکرد، افق جدیدی برای فهم تعاملات پیچیده میان دولت و جامعه گشود، اما توجه کمتری به آنچه در درون دولت می‌گذرد داشت؛ به این معنا که چگونه تصمیم‌های بخش حکمرانی به خط‌مشی‌های قابل اجرا تبدیل می‌شوند و چگونه واقعیت‌های عملیاتی بر تصمیم‌های راهبردی تأثیر می‌گذارند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۱۹]. پیر و پیترز [۳] نیز، در تحلیل خود از حکمرانی، بر ابزارهای راهبردی، مشروعیت سیاسی، و قابلیت پاسخ‌گویی دولت تمرکز کردند، اما ارتباط این ابزارها با ساختارهای اداری و واقعیت‌های عملیاتی را کمتر بسط دادند. به عبارت دیگر، ادبیات حکمرانی غالباً فرض می‌کند که اگر تصمیم‌های درستی در سطح راهبردی اتخاذ شوند، اجرای آن‌ها به‌طور طبیعی دنبال خواهد شد؛ فرضی که تجربه عملی، بارها و بارها نقض آن را نشان داده است [۵].

علاوه بر این، ادبیات حکمرانی، تمایل دارد تا دولت را به‌عنوان یک کنشگر واحد در نظر بگیرد، درحالی‌که در واقعیت، دولت نظامی چندلایه، چند منطقی و اغلب متناقض است. این ساده‌سازی، امکان فهم دقیق گسست‌های درونی دولت را محدود می‌کند و به همین دلیل، بسیاری از خط‌مشی‌های طراحی شده در سطح حکمرانی، هنگام مواجهه با واقعیت‌های اداری و عملیاتی، دچار شکست می‌شوند، زیرا حکمرانان تصور می‌کنند تسلط بر دانش حکمرانی ضامن وضع ابزارهای اثربخش حکمرانی است و آشنایی با اداره امور عمومی و عملیات ضرورتی ندارد. این تفکر ناقص و خطرناک فرایند کشورداری را پاره پاره و ناکارآمد خواهد کرد زیرا ناآشنایی با دو بخش دیگر منجر به وضع خط‌مشی‌هایی می‌شود که با ظرفیت‌ها و قابلیت‌های بخش مدیریت و عملیات اجرایی هم‌خوانی ندارد.



دانش اداره امور عمومی: تمرکز بر ساختار و فرایند، فاصله از حکمرانی و عملیات: در مقابل، ادبیات اداره عمومی، به صورت سنتی بر ساختارها، فرایندها، قواعد و رفتار بوروکراتیک متمرکز بوده است [۱۸، ۱۹، ۲۱]. این حوزه، با ابتناء بر آثار کلاسیک وبر و ویلسون، بر عقلانیت اداری، تخصص‌گرایی، و حافظه سازمانی تأکید دارد. پیترز [۱۸] نشان می‌دهد که اداره عمومی، قلب نهادی دولت است و بدون آن، هیچ خط‌مشی قابل اجرا نیست. با این حال، او نیز اذعان می‌کند که اداره عمومی اغلب به‌عنوان یک «جعبه سیاه» تلقی می‌شود؛ جایی که خط‌مشی‌ها وارد می‌شوند و نتایج بیرون می‌آیند، اما منطق درونی آن کمتر مورد تحلیل قرار می‌گیرد. پولیت و بوکارت [۱۹]، در تحلیل جامع خود از اصلاحات مدیریت دولتی، نشان می‌دهند که بسیاری از اصلاحات، به دلیل نادیده گرفتن بافت نهادی، فرهنگ سازمانی و ارتباط میان سطوح مختلف دولت، به نتایج ناخواسته منجر شده‌اند. آن‌ها تأکید می‌کنند که اصلاحات مدیریت دولتی نباید صرفاً به‌عنوان تغییرات فنی، بلکه به‌عنوان فرایندهای سیاسی و اجتماعی درک شوند. با این حال، حتی در این تحلیل جامع، ارتباط دقیق میان تصمیم‌های حکمرانی، ساختارهای اداری و واقعیت‌های عملیاتی، کمتر به‌صورت یکپارچه بررسی شده است. رزنبلوم و همکاران [۲۱] نیز، در تحلیل خود از اداره عمومی، بر تنش میان منطق مدیریتی، منطق سیاسی و منطق حقوقی (قانونی) تأکید می‌کنند، اما ارتباط این منطقات با تجربه عملیاتی و بازخوردهای میدانی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به عبارت دیگر، ادبیات اداره عمومی، به خوبی تبیین می‌کند که چگونه ساختارها و فرایندها کار می‌کنند، اما کمتر به این می‌پردازد که چگونه این ساختارها با تصمیم‌های راهبردی بالادست و واقعیت‌های عملیاتی پایین‌دست پیوند می‌خورند یا گسسته می‌مانند [ببینید ۲].

مطالعات اجرا: تمرکز بر واقعیت میدانی، ضعف در پیوند با ساختارهای بالادست:

مطالعات اجرا، به‌ویژه از دهه ۱۹۷۰ به بعد، به‌صورت جدی به چالش‌های تحقق خط‌مشی‌ها در سطح عملیاتی پرداخته‌اند [۹، ۵، ۲۲]. پرسمن و وایلداوسکی [۵]، در اثر پیشگام خود، نشان دادند که چگونه خط‌مشی‌هایی که در واشنگتن با انتظارات بلند طراحی شده بودند، در اوکلند با شکست مواجه شدند؛ نه به دلیل سوءنیت، بلکه به دلیل پیچیدگی‌های نهادی، تعارضات میان بازیگران و ناهماهنگی‌های ساختاری. این اثر، افق جدیدی برای فهم



شکست‌های خط‌مشی‌های عمومی گشود، اما عمدتاً بر سطح عملیات متمرکز ماند و ارتباط آن با منطق حکمرانی و ساختارهای اداری، کمتر تحلیل شد. لپسکی [۹]، در نظریه «بوروکراسی سطح خیابان» خود، نشان داد که کارکنان خط‌مقدم، در تماس مستقیم با شهروندان، به‌طور عملی خط‌مشی‌ها را تعریف می‌کنند و این تعریف، اغلب با آنچه در سطح حکمرانی تصمیم‌گیری شده، فاصله دارد. او استدلال کرده است که این مجریان، در شرایط فشار منابع، ابهام قواعد و انتظارات متناقض، ناگزیر به اعمال قضاوت‌های سلیقه‌ای هستند؛ قضاوت‌هایی که در نهایت، تجربه شهروند از دولت را شکل می‌دهند. با این حال، حتی در این تحلیل دقیق، ارتباط میان این قضاوت‌های عملیاتی و ساختارهای اداری که قرار است آن‌ها را پشتیبانی کنند و تصمیم‌های حکمرانی که قرار است جهت‌دهنده باشند، به‌صورت نظام‌مند بررسی نشده است. ساباتیو [۲۲] تلاش کرد تا با ترکیب رویکردهای بالا به پایین (top-down) و پایین به بالا (bottom-up)، چارچوبی جامع‌تر برای فهم اجرا ارائه دهد. او نشان داد که هر دو رویکرد، محدودیت‌های خود را دارند و اجرای موفق، نیازمند توجه هم‌زمان به تصمیم‌های بالادست و واقعیت‌های پایین‌دست است. با این حال، حتی در این تلاش ترکیبی، نقش اداره عمومی به‌عنوان واسطه نهادی میان این دو سطح، کمتر مورد توجه قرار گرفت و بیشتر بر فرایندهای خط‌مشی‌گذاری و اجرا تمرکز شد [۸].

شکاف‌های نظری: غیبت گفت‌وگوی یکپارچه میان حکمران، مدیر دولتی و متولی اجرا:
بررسی انتقادی این سه حوزه، حداقل سه شکاف نظری اساسی را آشکار می‌سازد. نخست، غیبت چارچوبی است که بتواند منطق پیوند میان حکمرانی، اداره عمومی و عملیات را به‌صورت نظام‌مند تبیین کند. هر یک از این حوزه‌ها، به‌صورت جداگانه به بخش‌هایی از نظام کشورداری پرداخته‌اند، اما ارتباط میان آن‌ها، کمتر مورد تحلیل قرار گرفته است. دوم، ضعف در فهم نحوه ترجمه تصمیم‌های راهبردی به خط‌مشی‌های قابل اجرا و سپس به اقدامات عملیاتی است. این فرایند ترجمه، که قلب کشورداری است، اغلب به‌عنوان یک «جعبه سیاه» باقی‌مانده و بیشتر فرض شده که اگر تصمیم درستی اتخاذ شود، اجرا نیز به‌طور خودکار دنبال خواهد شد؛ فرضی که تجربه عملی، نقض آن را نشان داده است [۵]. سوم، نادیده‌گرفتن نقش بازخوردهای عملیاتی در شکل‌دهی به تصمیم‌های حکمرانی و بازطراحی ساختارهای اداری است. در بسیاری از تحلیل‌ها، جریان اطلاعات یک‌طرفه فرض شده است؛ از بالا به پایین، از



حکمرانی به عملیات. اما در واقعیت، یادگیری نهادی و اصلاح پایدار، مستلزم جریان دوطرفه اطلاعات، بازخورد صادقانه و توانایی سطوح بالاتر برای پذیرش و پاسخ‌گویی به واقعیت‌های پایین‌دست است.

ضرورت چارچوبی یکپارچه: کشورداری به‌مثابه فرایند بهم پیوسته: این شکاف‌ها، ضرورت چارچوبی یکپارچه را آشکار می‌سازند؛ چارچوبی که بتواند حکمرانی، اداره عمومی و عملیات را نه به‌عنوان حوزه‌های مستقل، بلکه به‌عنوان اجزای یک نظام بهم پیوسته درک کند [۲]. این چارچوب باید قادر باشد تبیین کند که چگونه تصمیم‌های حکمرانی به خط‌مشی‌های قابل اجرا تبدیل می‌شوند، چگونه ساختارهای اداری این ترجمه را انجام می‌دهند یا نمی‌دهند، چگونه عملیات این خط‌مشی‌ها را در واقعیت میدانی پیاده می‌کنند و چگونه بازخوردهای عملیاتی به سطوح بالاتر بازمی‌گردند و در اصلاح خط‌مشی‌ها تأثیر می‌گذارند یا نمی‌گذارند. چنین چارچوبی، نه جایگزین ادبیات موجود، بلکه پلی میان آن‌هاست؛ پلی که امکان گفت‌وگوی سازنده میان نظریه‌های حکمرانی، مطالعات اداره عمومی و ادبیات اجرا را فراهم می‌سازد. این چارچوب، همچنین باید قادر باشد به پرسش‌هایی پاسخ دهد که در ادبیات موجود، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند: چرا خط‌مشی‌های به‌ظاهر معقول، در عمل شکست می‌خورند؟ چرا اصلاحات ساختاری، اغلب به نتایج ناخواسته منجر می‌شوند؟ چرا دولت‌ها، حتی با منابع کافی، قادر به حل مسائل ساده نیستند؟ و چگونه می‌توان مسیر اصلاح را بازسازی کرد، نه از طریق تغییرات سطحی، بلکه از طریق بازسازی منطق پیوند نهادی؟

این نوشته، تلاش می‌کند تا چنین چارچوبی را ارائه دهد؛ چارچوبی که کشورداری را به‌مثابه یک نظام بهم پیوسته، چندلایه و چندمنطقی بفهمد و مفهوم «هم‌ترازی در برابر گسست» را به‌عنوان ابزار تحلیلی اصلی معرفی کند. در بخش بعدی، به تعریف دقیق این سه سطح (حکمرانی، اداره عمومی و عملیات) و منطق متمایز هر یک خواهیم پرداخت، تا زمینه را برای تحلیل پیوند میان آن‌ها فراهم کنیم.



۳- سه سطح کنش دولت: حکمرانی، اداره عمومی و عملیات

کشورداری را باید به‌مثابه یک نظام سه‌عنصری فهمید که در آن، حکمرانی جهت می‌دهد، اداره عمومی سازمان می‌دهد و عملیات اهداف را تحقق می‌بخشد و این هر سه ابتداء بر قانون اساسی یا قوانین مادر کشورها دارند [۲]. این فرایند تنها زمانی اثربخش عمل می‌کند که میان اجزای آن، پیوندی پایدار، یادگیرنده و مبتنی بر درک متقابل برقرار باشد. در این بخش، هر یک از این سه سطح را به‌صورت مفهومی بازتعریف می‌کنیم، منطق متمایز هر یک را روشن می‌سازیم و کارویژه‌های اساسی آن‌ها را در چارچوب کشورداری تبیین می‌کنیم. هدف، نه ارائه تعاریف صوری، بلکه فهم عمیق‌تر از آن است که چگونه این سطوح باید با یکدیگر کار کنند و چه چیزی هنگامی که این همکاری برهم می‌خورد، اتفاق می‌افتد. لازم به یادآوری است که چارچوب حکمرانی- اداره عمومی- عملیات از تلاقی سه حوزه نظری شکل گرفته است:

۱. نظریه نهادگرایی (Institutionalism): به‌ویژه آثار پیرسون [۲۴] و فکویاما [۲۳] که بر پایداری الگوها، وابستگی مسیری و اهمیت ساختارهای میانجی تأکید دارند.

۲. ادبیات اجرا و شکاف خط‌مشی (Implementation Studies): به‌ویژه آثار کلاسیک پرسمن و وایلداوسکی [۵] و نظریه بوروکراسی سطح خیابان لپسکای [۹] که نشان می‌دهند چگونه هدف به عمل تبدیل می‌شود یا تحریف می‌گردد.

۳. نظریه یادگیری سازمانی (Organizational Learning Theory): به‌ویژه آثار آرجریس و شون [۲۵] و وایلداوسکی [۲۶] که بر حلقه‌های بازخورد، یادگیری تطبیقی و توانایی اصلاح تمرکز دارند.

حکمرانی: جهت‌دهی راهبردی و مشروعیت‌بخشی: در هر نظام کشورداری، حکمرانی نقطه آغاز است، اما نه به این معنا که همه‌چیز از آن نشأت می‌گیرد و سایر لایه‌ها صرفاً تابع آن باشند [۲۷]. حکمرانی آغاز است زیرا جهت می‌دهد، معنا می‌سازد و حدود عمل را تعریف می‌کند. اگر کشورداری را به سفری جمعی تشبیه کنیم، حکمرانی نه خود سفر است و نه وسیله حرکت، بلکه پاسخ به این پرسش بنیادین است که «چرا حرکت می‌کنیم و به کجا می‌خواهیم برسیم». بدون پاسخی روشن به این پرسش، حتی منظم‌ترین اداره عمومی و پرتلاش‌ترین عملیات نیز، در بهترین حالت به حرکت‌هایی پراکنده، و در بدترین حالت به



فرسایش منابع و اعتماد منجر می‌شوند. به عبارت دیگر، حکمرانی، پیش از آن‌که مجموعه‌ای از نهادها یا سازکارهای رسمی باشد، یک کارویژه است؛ کارویژه‌ای که وظیفه آن تعریف افق مشترک برای جامعه و دولت است [۲۸]. این کارویژه در قالب تصمیم‌های سیاسی، جهت‌گیری‌های کلان، قواعد بازی و روایت‌های مسلط متجلی می‌شود. در این معنا، حکمرانی نه صرفاً در سطح دولت، بلکه در نسبت دولت با جامعه معنا پیدا می‌کند. حکمرانی زمانی موفق است که بتواند میان اقتدار و اقناع، میان تصمیم‌گیری و پذیرش اجتماعی، تعادلی پایدار برقرار کند و گرنه خط‌مشی‌های آن در گذر زمان از کار خواهند افتاد [۲۹، ۳۰] زیرا حکمرانی از پویایی لازم برخوردار نیست.

یکی از اشتباهات رایج در تحلیل کشورداری آن است که حکمرانی با حکمرانان خلط می‌شود. درحالی‌که حکمرانان می‌آیند و می‌روند، حکمرانی الگوی نسبتاً پایدارتری از جهت‌دهی و مشروعیت‌بخشی است [۱۷]. تغییر مکرر افراد بدون تغییر در منطق حکمرانی، یا برعکس، تغییر ناگهانی منطق حکمرانی بدون آماده‌سازی نهادی و اجتماعی، هر دو می‌توانند کشورداری را بی‌ثبات کنند. از این‌رو، تحلیل حکمرانی باید معطوف به منطق‌ها و سازکارها باشد، نه صرفاً اشخاص. بر این اساس، حکمرانی، در چهارچوب کشورداری، دست‌کم چهار کارویژه اساسی بر عهده دارد: تعیین اهداف کلان، خط‌مشی‌ها و تنظیم‌گرها [۳۱]، اولویت‌بندی، مشروعیت‌بخشی و ایجاد هماهنگی سیاسی [۱۹]. تعیین اهداف کلان به معنای انتخاب آگاهانه میان گزینه‌های محدود است؛ هیچ کشوری نمی‌تواند هم‌زمان تمام مسائل را حل کند یا تمام آرمان‌ها را محقق سازد. حکمرانی مسئول این انتخاب دشوار است و به همین دلیل، همواره در معرض مناقشه و نقد قرار دارد. خط‌مشی‌های عمومی و تنظیم‌گرها جهت مسیر تحقق این اهداف را نشان می‌دهند که در دنیای مدرن باید به صورت منظومه‌ای [۲۷] و نه خطی اقامه شوند. اولویت‌بندی نیز ادامه منطقی همین انتخاب است و مستلزم شجاعت سیاسی برای گفتن «نه» به برخی مطالبات، ولو محبوب باشند، است. اما شاید مهم‌ترین کارویژه حکمرانی، مشروعیت‌بخشی به قدرت و تصمیم‌ها است. هیچ خط‌مشی، هرچقدر هم از نظر فنی دقیق باشد، بدون حدی از مشروعیت پایدار نخواهد بود. مشروعیت تنها از صندوق رأی یا قانون به دست نمی‌آید، بلکه از انسجام گفتار و کردار حکومت، از سازگاری اهداف با ارزش‌های اجتماعی و از احساس انصاف و معنا در میان شهروندان شکل می‌گیرد. حکمرانی



موفق می‌داند که مشروعیت منبعی است که به تدریج ساخته می‌شود و به سرعت می‌تواند از دست برود.

در این میان، حکمرانی ناگزیر با زمان درگیر است. افق زمانی حکمرانی بلندمدت است، درحالی‌که فشارهای سیاسی اغلب کوتاه‌مدت‌اند. این تنش ذاتی، یکی از دشوارترین چالش‌های حکمرانی است. اگر حکمرانی به کلی تسلیم افق کوتاه‌مدت شود، کشورداری از مسیر توسعه پایدار خارج می‌شود؛ و اگر افق بلندمدت را بی‌اعتنا به واقعیت‌های سیاسی پیگیری کند، با مقاومت اجتماعی و نهادی مواجه خواهد شد. حکمرانی اثربخش آن است که این دو افق را به شیوه‌ای خلاقانه به هم پیوند زند. با این حال، حکمرانی همواره در معرض آسیب است. خط‌مشی‌زدگی افراطی می‌تواند آن را به تصمیم‌گیری‌های هیجانی و کوتاه‌نگر سوق دهد. تمرکز بیش از حد قدرت می‌تواند ظرفیت یادگیری را کاهش دهد و خطاها را انباشته کند. از سوی دیگر، پراکندگی اقتدار و ابهام در مسئولیت‌ها نیز می‌تواند حکمرانی را فلج کند. کشورداری اثربخش نیازمند حکمرانی‌ای است که نه مستبد باشد و نه منفعل؛ نه یک‌صدا اما بسته، و نه چندصدا اما بی‌تصمیم. در نهایت، حکمرانی را باید به‌عنوان بخشی از یک نظام یادگیرنده دید. حکمرانی‌ای که خط‌پذیری را نمی‌پذیرد، ناگزیر خطاهای خود را پنهان می‌کند و از اصلاح باز می‌ماند. در مقابل، حکمرانی‌ای که سازکارهای بازنگری، اصلاح، و پاسخ‌گویی را در خود نهادینه کرده باشد، حتی در شرایط عدم قطعیت نیز می‌تواند اعتماد نسبی جامعه را حفظ کند. چنین حکمرانی‌ای کشورداری را نه پروژه‌ای تمام شده، بلکه فرآیندی مداوم می‌داند. حکمرانی باید بدانند اراده سیاسی شرط لازم برای اجرای موفقیت‌بخش خط‌مشی‌های عمومی است اما شرط کافی نیست باید ظرفیت اداری هم مد نظر قرار داد [۳۲]. بنابراین بلوغ حکمرانی می‌تواند رمز موفقیت حکمرانان باشد [۳۳] مگر این‌که همه‌جانبه‌نگر باشند نه این‌که به جزیره خود فکر کنند. اگر به خود فکر کند خط‌مشی‌های آن در گذر زمان اثر خود را از دست خواهند داد [۲۹].

در چارچوب این نوشته، حکمرانی لایه‌ای است که افق می‌گشاید، معنا می‌سازد و مسیر را تعیین می‌کند، اما خود به‌تنهایی مقصد نیست. حکمرانی زمانی به کشورداری اثربخش منجر می‌شود که با اداره عمومی وارد گفت‌وگوی نهادی شود و از عملیات بازخورد بگیرد [۱۴]. تنها در این صورت است که جهت‌گیری‌های کلان می‌توانند به خط‌مشی‌های قابل اجرا و در



نهایت به تحولاتی ملموس در زندگی شهروندان بینجامند. بررسی این نسبت‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی، بیش و پیش از آن‌که ابزار قدرت باشد، مسئولیت ایجاد انسجام در نظام کشورداری است.

اداره عمومی: ترجمه اراده حکمرانی به کنش نهادی: اگر حکمرانی پاسخ به پرسش «چه می‌خواهیم؟» باشد و عملیات پاسخ به پرسش «چه رخ می‌دهد؟»، اداره عمومی پاسخی است به پرسش دشوارتر «چگونه می‌توان خواسته‌ها را به عمل قابل دوام تبدیل کرد؟» [۱۸]. اداره عمومی قلب میانی نظام کشورداری است [۳۴]؛ لایه‌ای که بدون آن، اراده حکمرانی معلق می‌ماند و عملیات دچار پراکندگی و ناپایداری می‌شود. اهمیت اداره عمومی دقیقاً در همین نقش واسط نهفته است: واسطه‌ای میان خط‌مشی و واقعیت، میان تصمیم و اجرا، میان افق‌های کلان و محدودیت‌های روزمره. از این‌رو نهضت‌های متعددی را تجربه کرده است [۳۵] و نظریه‌های مختلفی را [بینید: ۳۶، ۳۷] در سراسر علم تدوین کرده است.

اداره عمومی را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای از سازمان‌ها، آیین‌نامه‌ها و کارمندان دانست. این نگاه تقلیل‌گرا، اداره عمومی را به یک ماشین بوروکراتیک فرو می‌کاهد، درحالی‌که در عمل، اداره عمومی نوعی عقلانیت نهادی است؛ عقلانیتی که وظیفه آن تبدیل اهداف سیاسی به خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و رویه‌هایی است که امکان تحقق داشته باشند. به این معنا، اداره عمومی نه خنثی است و نه صرفاً فنی؛ بلکه حامل نوعی منطق خاص است که میان ارزش‌ها، منابع، قواعد و کنش انسانی توازن برقرار می‌کند [۲۱]. بر این اساس، کارویژه اصلی اداره عمومی، ترجمه است یعنی تبدیل خط‌مشی‌ها به راهبردها [۳۸]؛ ترجمه اهداف کلان به برنامه‌های عملیاتی، ترجمه ارزش‌های انتزاعی به قواعد قابل اجرا، ترجمه وعده‌های سیاسی به تعهدات نهادی. این ترجمه، فرایندی پیچیده و چندبعدی است که مستلزم دانش فنی، تجربه سازمانی، درک محیط سیاسی و توانایی مدیریت تعارض‌ها می‌باشد. اداره عمومی موفق، آن است که بتواند این ترجمه را به‌شیوه‌ای انجام دهد که هم به اراده حکمرانی وفادار باشد، هم با واقعیت‌های عملیاتی سازگار باشد و هم در طول زمان پایدار بماند [۳۹]. اما اداره عمومی، صرفاً ترجمان نیست؛ بلکه حافظ و سازمان‌دهنده نیز هست. حافظ، به این معنا که دانش، تجربه، قواعد و روال‌های انباشته‌شده را حفظ و به نسل‌های بعدی منتقل می‌کند؛ سازمان‌دهنده، به این معنا که ساختارها، فرایندها و هماهنگی‌های لازم برای عمل جمعی را فراهم می‌سازد.



بدون این دو کارویژه، دولت به مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و واکنش‌های موقتی تبدیل می‌شود که هیچ اثر ماندگاری ندارد. به عبارت دیگر، اداره عمومی، حامی ثبات در برابر نوسانات سیاسی است. درحالی‌که حکمرانی ممکن است با هر تغییر سیاسی دچار نوسان شود، اداره عمومی باید تداوم خدمات، ثبات قواعد و قابلیت پیش‌بینی را تضمین کند. این نقش، به‌ویژه در نظام‌های سیاسی ناپایدار، اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا بدون آن، هر تغییر سیاسی به تکان‌های عملیاتی و از دست رفتن سرمایه نهادی منجر می‌شود.

با این حال، اداره عمومی در موقعیت ساختاری دشواری قرار دارد. از یک سو، باید به حکمرانی پاسخ‌گو باشد و اراده سیاسی را اجرا کند؛ از سوی دیگر، باید استقلال کافی برای حفظ عقلانیت اداری، حافظه نهادی و کیفیت اجرا داشته باشد. اگر این استقلال خیلی کم باشد، اداره عمومی به ابزار صرف سیاست تبدیل می‌شود و عقلانیت نهادی از دست می‌رود؛ اگر خیلی زیاد باشد، اداره عمومی به بوروکراسی بسته و مقاوم در برابر تغییر تبدیل می‌شود [۳۲، ۴۰]. از طرف دیگر، اداره عمومی، افزون بر این، نقطه پیوند میان منطق سیاسی، منطق مدیریتی و منطق حقوقی است. منطق سیاسی بر پاسخ‌گویی، نمایندگی و ارزش‌ها تأکید دارد؛ منطق مدیریتی بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری؛ و منطق حقوقی بر عدالت، قانون‌مداری و حقوق شهروندی. اداره عمومی باید میان این سه منطق توازن برقرار کند و این توازن همواره شکننده و در معرض تنش است. گاهی این منطق‌ها با یکدیگر ناسازگارند و اداره عمومی باید به‌صورت عملی تصمیم بگیرد که کدام‌یک در شرایط خاص اولویت دارد.

با این اوصاف، در چارچوب کشورداری، اداره عمومی زمانی موفق است که بتواند به‌طور هم‌زمان سه وظیفه را انجام دهد: ترجمه صادقانه اراده حکمرانی، پشتیبانی کارآمد از عملیات، و بازگرداندن بازخورد واقع‌بینانه به حکمرانی [۱۴]. اگر یکی از این وظایف نادیده گرفته شود، پیوند میان سطوح برهم می‌خورد و گسست آغاز می‌شود. به‌همین دلیل، اداره عمومی نه صرفاً یک ساختار اداری، بلکه شریان حیاتی نظام کشورداری است؛ شریانی که اگر مسدود شود، کل نظام کشورداری فلج می‌شود.

عملیات: تحقق عینی خط‌مشی در تماس با واقعیت: عملیات، سومین سطح کشورداری است؛ جایی که خط‌مشی‌ها به واقعیت تبدیل می‌شوند و تصمیم‌های راهبردی با محدودیت‌های عینی، نیازهای واقعی و واکنش‌های انسانی مواجه می‌گردند [۹]. عملیات، نه فقط اجرای



مکانیکی دستورات است، بلکه سطحی است که در آن، معنای عملی دولت برای شهروندان شکل می‌گیرد. هر تصمیمی که در سطح حکمرانی اتخاذ می‌شود و هر رویه‌ای که در سطح اداره عمومی طراحی می‌شود، در نهایت در سطح عملیات آزمون می‌شود؛ آزمونی که معیار آن، نه قانون یا آیین‌نامه، بلکه واقعیت است.

عملیات، جایگاه «بوروکراسی سطح خیابان» است؛ جایی که کارکنان خط مقدم (معلمان، پرستاران، پلیس، کارمندان خدمات اجتماعی) در تماس مستقیم با شهروندان، به‌طور عملی خط‌مشی‌ها را تعریف می‌کنند. این کارکنان، در شرایط فشار زمان، محدودیت منابع، ابهام قواعد و انتظارات متناقض، ناگزیر به اعمال قضاوت‌های سلیقه‌ای و انتخاب‌های عملی هستند؛ انتخاب‌هایی که در نهایت، تجربه شهروند از دولت را شکل می‌دهند. از این منظر، عملیات نه پایان خط، بلکه نقطه پیوند نهایی دولت با جامعه است. آنچه در این نقطه رخ می‌دهد (چگونگی رفتار کارکنان، کیفیت خدمات، میزان عدالت یا تبعیض، سرعت پاسخ‌گویی و احترام به حقوق شهروندان) تعیین می‌کند که دولت در نظر شهروندان چگونه دولتی است. به عبارت دیگر، عملیات، تجسم عینی حکمرانی و اداره عمومی است؛ جایی که گفتار به کردار تبدیل می‌شود و وعده به تجربه. همان جایی که کم‌کاری چهره دولت را مخدوش می‌کند [۴۱].

کارویژه اصلی عملیات، تحقق خط‌مشی در شرایط واقعی است؛ شرایطی که همواره پیچیده‌تر، متناقض‌تر و غیر قابل پیش‌بینی‌تر از آن چیزی است که در سطح حکمرانی یا اداره عمومی تصور شده است. مجریان عملیاتی، باید با منابع محدود، در زمان محدود، در شرایط عدم قطعیت و در مواجهه با نیازهای متنوع، تصمیم‌های لحظه‌ای بگیرند که هم با قواعد سازگار باشد، هم به نیاز شهروند پاسخ دهد و هم منصفانه باشد [۲]. این تصمیم‌ها، به‌ندرت ساده‌اند و همواره تنش‌هایی را در بر دارند که در سطح بالاتر دیده نمی‌شوند یا نادیده گرفته می‌شوند. بنابراین، عملیات، تنها منبع بازخورد واقعی از کارویژه خط‌مشی‌هاست. آنچه در سطح عملیات رخ می‌دهد (موفقیت‌ها، شکست‌ها، پیامدهای ناخواسته، واکنش‌های شهروندان، موانع پیش‌بینی نشده) اطلاعاتی حیاتی برای اصلاح خط‌مشی‌ها و بهبود ساختارهای اداری است. اما این بازخورد، تنها زمانی ارزش دارد که به سطوح بالاتر منتقل شود، شنیده شود و در تصمیم‌های بعدی اثر بگذارد. در غیر این صورت، عملیات به جزیره‌ای منزوی تبدیل می‌شود که تجربه‌های خود را انباشته می‌کند اما قادر به تأثیرگذاری بر نظام نیست.



با این حال، عملیات نیز در موقعیت ساختاری دشواری قرار دارد. از یک سو، انتظار می‌رود که قواعد و رویه‌های طراحی شده در سطح اداره عمومی را دقیقاً اجرا کند؛ از سوی دیگر، باید به صورت انعطاف‌پذیر، خلاق و پاسخ‌گو به شرایط منحصر به فرد هر موقعیت عمل کند. اگر این انعطاف خیلی کم باشد، عملیات به اجرای مکانیکی قواعد تبدیل می‌شود و توان حل مسئله واقعی را از دست می‌دهد؛ اگر خیلی زیاد باشد، عملیات به رفتار سلیقه‌ای، نابرابر و غیرقابل پیش‌بینی منجر می‌شود. بر این اساس، در چارچوب کشورداری، عملیات زمانی موفق است که بتواند سه وظیفه را هم‌زمان انجام دهد: اجرای صادقانه خط‌مشی‌ها، پاسخ‌گویی اثربخش به نیازهای شهروندان و انتقال بازخورد واقع‌بینانه به سطوح بالاتر [۱۴]. اگر یکی از این وظایف نادیده گرفته شود، پیوند میان سطوح برهم می‌خورد و گسست عمیق‌تر می‌شود. به همین دلیل، عملیات نه صرفاً پایان خط، بلکه بخش حیاتی چرخه کشورداری است؛ بخشی که بدون آن، هیچ خط‌مشی معنا ندارد و هیچ حکمرانی‌ای پایدار نمی‌ماند.

نگاه نظام‌مند: کشورداری به مثابه چرخه پویا: نگاه نظام‌مند به کشورداری مستلزم آن است که این سه عنصر، نه به صورت سلسله‌مراتبی خشک، بلکه به عنوان یک چرخه پویا درک شوند. اگرچه از نظر ترتیبی، حکمرانی مقدم بر اداره عمومی و اداره عمومی مقدم بر عملیات است، اما از نظر یادگیری و اصلاح، جریان باید معکوس نیز باشد. عملیات باید بتواند تجربه‌ها و محدودیت‌های خود را به اداره عمومی منتقل کند و اداره عمومی نیز این بازخوردها را به سطح حکمرانی بازگرداند. کشورداری‌ای که فاقد این سازکارهای بازخوردی باشد، به تدریج از واقعیت اجتماعی فاصله می‌گیرد و دچار فرسایش کارویژه‌ای می‌شود. از این منظر، بسیاری از بحران‌های کشورداری را می‌توان، نه به عنوان شکست خط‌مشی یا اجرا، بلکه به مثابه شکست نظام یکپارچه فهم کرد [۶]. شکستی که می‌تواند زمینه‌ساز پدیده انداختن تو کاسه سطح دیگری شود [۴۲]. خط‌مشی‌ها ممکن است از نظر نظری معقول باشند، ساختارهای اداری ممکن است به ظاهر منظم باشند و عملیات نیز فعال به نظر برسد، اما اگر این عناصر در یک نظام منسجم به هم متصل نباشند، نتیجه نهایی ناکارآمدی خواهد بود (چشمی، ۱۳۹۷). کشورداری موفق، نه حاصل دولت بزرگ‌تر است و نه نتیجه دولت کوچک‌تر، بلکه محصول دولتی هم‌تراز و منسجم است. پدیده‌ای که سخت به ظرفیت هماهنگی بین عناصر فرایند کشورداری بستگی دارد [۴۴].



در مجموع، این بخش نشان می‌دهد که کشورداری را باید به‌مثابه یک نظام سه‌عنصری فهمید که در آن، حکمرانی جهت می‌دهد، اداره عمومی سازمان می‌دهد و عملیات تحقق می‌بخشد. این نظام تنها زمانی اثربخش عمل می‌کند که میان اجزای آن، پیوندی پایدار، یادگیرنده و مبتنی بر درک متقابل برقرار باشد [۱۴]. در بخش‌های بعدی، به تحلیل دقیق‌تر این پیوندها و به‌ویژه به مفهوم «هم‌ترازی در برابر گسست» خواهیم پرداخت؛ مفهومی که کلید فهم موفقیت یا شکست کشورداری است.

۴- هم‌ترازی در برابر گسست: شرط بنیادین کشورداری اثربخش

شناخت سه سطح کشورداری (حکمرانی، اداره عمومی و عملیات) گام نخست است، اما کافی نیست. آنچه تعیین می‌کند که یک نظام کشورداری اثربخش عمل کند یا به شکست منجر شود، نه وجود این سطوح، بلکه کیفیت پیوند میان آن‌هاست [۴] که ارزش‌های مورد توافق نقش مهمی در تحقق آن دارند [۴۵] و ظرفیت هماهنگی [۴۴] میان سطوح نقش تعیین‌کننده در انسجام میان آنها دارد. این کیفیت پیوند را می‌توان با مفهوم هم‌ترازی (alignment) توصیف کرد؛ وضعیتی که در آن، منطق، زبان، انتظارات و افق‌های زمانی سه سطح، به‌اندازه کافی با یکدیگر سازگار باشند تا امکان کنش منسجم، یادگیری متقابل و حل واقعی مسائل فراهم شود. در مقابل، گسست (disconnect) وضعیتی است که در آن، این سطوح به‌رغم وجود رسمی، در عمل از یکدیگر جدا می‌افتند، پیام‌های متناقضی تولید می‌کنند و قادر به همکاری اثربخش نیستند. به‌طور کلی، هم‌ترازی و گسست، دو سر یک طیف پیوسته‌اند، نه دو حالت منفصل از هم. هیچ نظام کشورداری واقعی، هم‌ترازی کامل ندارد و کمتر نظامی به‌طور کامل گسسته است. آنچه اهمیت دارد، درجه و ثبات هم‌ترازی است. نظام‌های موفق، آن‌هایی هستند که توانسته‌اند حداقل سطحی از هم‌ترازی را در طول زمان حفظ کنند، به‌رغم تغییرات سیاسی، فشارهای اقتصادی و تحولات اجتماعی [۴۶]. نظام‌های ناموفق، آن‌هایی هستند که در آن‌ها گسست از استثنا به قاعده تبدیل شده و به تدریج نهادینه گردیده است [۱۳].



معنای هم‌ترازی: فراتر از هماهنگی صوری: هم‌ترازی در کشورداری، بیش از هماهنگی اداری یا انسجام ساختاری است. هماهنگی اداری ممکن است به معنای برگزاری جلسات، تولید اسناد مشترک یا ایجاد کمیته‌های بین‌بخشی باشد؛ اما هم‌ترازی، عمیق‌تر از این است. هم‌ترازی به معنای سازگاری منطقی، زمانی و شناختی میان سطوح است؛ وضعیتی که در آن، تصمیم‌های حکمرانی با ظرفیت‌های اداره عمومی متناسب باشند، رویه‌های اداری با واقعیت‌های عملیاتی سازگار باشند و بازخوردهای عملیاتی به‌طور واقعی در تصمیم‌های حکمرانی اثر بگذارند. از نظر منطقی، هم‌ترازی به معنای آن است که سه سطح، معیارهای موفقیت، اولویت‌ها و محدودیت‌ها را به شکل مشابهی درک کنند. اگر حکمرانی موفقیت را بر اساس سرعت تعریف کند، اداره عمومی بر اساس انطباق با قواعد و عملیات بر اساس رضایت شهروند، نتیجه نه همکاری، بلکه تعارض پنهان خواهد بود. در چنین وضعیتی، هر سطح عقلانی عمل می‌کند اما نظام به‌طور کلی ناعقلانی عمل می‌کند.

از نظر زمانی، هم‌ترازی به معنای آن است که افق‌های زمانی سه سطح، با یکدیگر قابل هماهنگ‌سازی باشند [۱۱]. حکمرانی ممکن است افق بلندمدتی داشته باشد، اما اگر اداره عمومی و عملیات تحت فشار نیازهای فوری و کوتاه‌مدت باشند، این افق بلندمدت به آرزویی بی‌پشتوانه تبدیل می‌شود. برعکس، اگر حکمرانی صرفاً واکنشی و کوتاه‌مدت عمل کند، اداره عمومی قادر به ساختن ظرفیت‌های پایدار نخواهد بود و عملیات به رفتارهای اضطراری و موقتی محدود می‌شود.

از نظر شناختی، هم‌ترازی به معنای آن است که سه سطح، زبان مشترکی برای توصیف مسائل، تحلیل موقعیت‌ها و ارزیابی راه‌حل‌ها داشته باشند. زمانی که حکمرانی به زبان سیاست، اداره عمومی به زبان قانون و رویه و عملیات به زبان تجربه میدانی صحبت می‌کند (بدون سازوکاری برای ترجمه متقابل) ارتباط واقعی ناممکن می‌شود. در چنین شرایطی، هر سطح احساس می‌کند که سطوح دیگر، مسائل را «نمی‌فهمند» یا «نمی‌خواهند بفهمند».

مفهوم هم‌ترازی (Alignment) در این مقاله، اگرچه از ادبیات موجود الهام گرفته، اما در سطح نظام کشورداری توسعه یافته است. این مفهوم ریشه در نظریه هماهنگی بخش عمومی (Public Sector Coordination) دارد. بوکارت و همکاران، [۱۴] اما فراتر از هماهنگی صرف، بر همسویی شناختی، زمانی و نهادی میان سطوح عمودی کشورداری تأکید می‌کند.



نوآوری اصلی این مقاله در عملیاتی کردن هم‌ترازی به‌مثابه شرط بقای نظام کشورداری است؛ یعنی نشان دادن اینکه گسست میان سطوح، نه انحراف موقت، بلکه علت ساختاری شکست دولت است [۱۴، ۱۵].

نشانه‌های هم‌ترازی: چگونه می‌توان آن را تشخیص داد؟ هم‌ترازی، پدیده‌ای کیفی است و اندازه‌گیری دقیق آن دشوار است، اما نشانه‌های قابل مشاهده‌ای دارد. نخستین نشانه، قابل ترجمه بودن تصمیم‌ها است. در نظامی که هم‌تراز است، تصمیم‌های حکمرانی به‌گونه‌ای بیان می‌شوند که اداره عمومی بتواند آن‌ها را به برنامه‌های قابل اجرا تبدیل کند و عملیات بتواند آن‌ها را در شرایط واقعی پیاده‌سازی نماید. این ترجمه‌پذیری، نه به این معنا است که تصمیم‌ها ساده یا تکنیکی باشند، بلکه به این معنا است که زنجیره منطقی میان هدف، ابزار و عمل روشن باشد. دومین نشانه، ثبات نسبی در خط‌مشی‌ها و رویه‌ها است. در نظام‌های هم‌تراز، تغییرات خط‌مشی به‌اندازه کافی آهسته و قابل پیش‌بینی هستند که اداره عمومی بتواند ظرفیت لازم را بسازد و عملیات بتواند رفتارها را تطبیق دهد [۳۲]. ثبات به‌معنای جمود نیست، بلکه به‌معنای تغییرات مدیریت شده و همراه با آماده‌سازی نهادی است. در مقابل، تغییرات مکرر و غیرمنتظره، نشانه گسست میان سطوح است؛ گسستی که معمولاً از نادیده گرفتن ظرفیت‌های اداری و واقعیت‌های عملیاتی نشأت می‌گیرد.

سومین نشانه، جریان اثربخش اطلاعات و بازخورد است. در نظام‌های هم‌تراز، اطلاعات نه‌تنها از بالا به پایین، بلکه از پایین به بالا نیز جریان دارد. تجربیات عملیاتی به اداره عمومی می‌رسد، تحلیل می‌شود و به‌صورت گزارش‌های معنادار به حکمرانی منتقل می‌گردد. حکمرانی این بازخوردها را جدی می‌گیرد و در تصمیم‌های بعدی به‌کار می‌برد. در مقابل، در نظام‌های گسسته، بازخورد یا اصلاً جمع‌آوری نمی‌شود، یا نادیده گرفته می‌شود، یا به‌گونه‌ای تحریف می‌شود که فایده‌ای نداشته باشد. چهارمین نشانه، قابلیت حل مسئله واقعی است. در نهایت، هم‌ترازی نه در اسناد یا ساختارها، بلکه در توانایی حل مسائل عمومی خود را نشان می‌دهد [۴۷]. نظامی که هم‌تراز است، قادر است مسائل را تشخیص دهد، راه‌حل‌های متناسب طراحی کند، آن‌ها را به‌طور اثربخش اجرا کند و از نتایج بیاموزد. در چنین نظامی، شکست‌ها به منبع یادگیری تبدیل می‌شوند، نه به بهانه سرزنش یا انکار.



۵- الگوهای گسست: چگونه سطوح از هم جدا می‌افتند؟

گسست در کشورداری، ریشه‌ها و اشکال متعددی دارد. نخستین الگوی گسست، تورم انتظارات در سطح حکمرانی است. در این الگو، حکمرانی به دلیل فشارهای سیاسی، رقابت‌های انتخابی یا منطق ایدئولوژیک، اهداف و وعده‌هایی را اعلام می‌کند که بسیار فراتر از ظرفیت واقعی اداره عمومی و عملیات است. این تورم، در نگاه نخست نشانه جاه‌طلبی یا قاطعیت به‌نظر می‌رسد، اما در عمل، اداره عمومی را در موقعیت ناممکن قرار می‌دهد؛ موقعیتی که در آن، هرچه انجام دهد ناکافی تلقی می‌شود و هرچه انجام ندهد نادیده گرفته می‌گردد. دومین الگو، انسداد ترجمه در سطح اداره عمومی است. در این الگو، اداره عمومی به‌دلایلی (چه کمبود ظرفیت، چه ترس از ریسک، چه محافظه‌کاری بوروکراتیک) قادر یا مایل به تبدیل اهداف حکمرانی به برنامه‌های قابل اجرا نیست [۳۲]. در نتیجه، به‌جای خط‌مشی‌های عملیاتی، اسناد انتزاعی، بخشنامه‌های مبهم یا ساختارهای صوری تولید می‌شود که عملیات را بدون راهنمای واقعی رها می‌کند [۴۸]. سومین الگو، انحراف یا مقاومت در سطح عملیات است [۹]. در این الگو، عملیات به‌دلایلی (چه عدم اعتقاد به خط‌مشی، چه محدودیت منابع، چه تعارض با ارزش‌های حرفه‌ای) خط‌مشی را به‌شکل دیگری اجرا می‌کند یا از اجرای آن اجتناب می‌کند. این انحراف ممکن است آگاهانه باشد یا ناخودآگاه، اما در هر دو صورت، شکافی میان نیت حکمرانی و عمل واقعی ایجاد می‌کند که معمولاً تا زمان بروز بحران، نادیده گرفته می‌شود. چهارمین الگو، قطع چرخه بازخورد است. در نظام‌های گسسته، اطلاعات از عملیات به حکمرانی باز نمی‌گردد یا به‌شکل تحریف شده و غیر قابل استفاده منتقل می‌شود. دلایل این قطع متعدد است: ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت، فرهنگ سازمانی که بازخورد منفی را تنبیه می‌کند، عدم وجود مجاری رسمی برای انتقال تجربیات میدانی، یا بی‌اعتنایی حکمرانی به اطلاعات ناخوشایند. در نتیجه، حکمرانی از واقعیت جدا می‌شود، اداره عمومی به تولید گزارش‌های صوری می‌پردازد و عملیات احساس بی‌صدایی و بی‌ارزشی می‌کند.

پیامدهای گسست: گسست میان سطوح، به‌ندرت یک‌باره اتفاق می‌افتد؛ معمولاً فرایندی تدریجی است که به‌مرور زمان عمیق‌تر و نهادینه‌تر می‌شود. نخستین پیامد گسست، فرسایش اعتماد متقابل است [۴۹]. زمانی که حکمرانی، اداره عمومی را ناتوان یا محافظه‌کار می‌بیند، اداره



عمومی، حکمرانی را غیرواقع‌گرا یا غیرمسئول می‌یابد و عملیات، هر دو سطح بالاتر را از واقعیت بی‌خبر می‌انگارد، امکان همکاری واقعی از میان می‌رود. در چنین وضعیتی، هر سطح به دفاع از خود می‌پردازد، مسئولیت شکست‌ها را به سطوح دیگر منتقل می‌کند و انرژی خود را صرف توجیه می‌کند، نه حل مسئله. دومین پیامد، پیچیدگی افزایش یافته بدون اثربخشی افزایش یافته است [۴]. به‌منظور جبران گسست، معمولاً لایه‌های جدید نظارت، کنترل، هماهنگی و گزارش‌دهی افزوده می‌شوند. اما این لایه‌ها، چون ریشه گسست را حل نمی‌کنند، صرفاً پیچیدگی را افزایش می‌دهند بدون آنکه هم‌ترازی را بازابند. نتیجه، دولتی است که هم سنگین است و هم ناتوان؛ هم متمرکز به‌نظر می‌رسد و هم پراکنده عمل می‌کند. سومین پیامد، رفتار نمایشی و انطباق صوری است. زمانی که گسست میان سطوح به حد بحرانی برسد، بخش‌هایی از نظام به تولید نمایش‌های رسمی از انطباق و موفقیت می‌پردازند- بدون آنکه تغییر واقعی رخ دهد. خط‌مشی‌ها اعلام می‌شوند، سازمان‌ها تأسیس می‌گردند، گزارش‌ها تولید می‌شوند، اما هیچ‌یک از اینها به حل مسئله واقعی منجر نمی‌شود. این رفتار نمایشی، خود به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل می‌شود و اصلاح واقعی را دشوارتر می‌سازد.

تنش سازنده در برابر گسست ویرانگر: باید تأکید کرد که تنش میان سطوح، ذاتاً بد نیست؛ بلکه می‌تواند سازنده و ضروری باشد. تنش میان حکمرانی و اداره عمومی، می‌تواند مانع تصمیم‌های شتاب‌زده شود؛ تنش میان اداره عمومی و عملیات، می‌تواند قواعد را واقع‌بینانه‌تر کند؛ و تنش میان عملیات و حکمرانی، می‌تواند اهداف را زمین‌تری‌تر سازد. آنچه اهمیت دارد، تفکیک تنش سازنده از گسست ویرانگر است. تنش سازنده، زمانی رخ می‌دهد که سطوح توانایی گفت‌وگو، یادگیری متقابل و تعدیل انتظارات را داشته باشند [۲۵]. در چنین وضعیتی، تعارض‌ها آشکار می‌شوند، بحث می‌شوند و به راه‌حل‌های جدید منجر می‌گردند [۴]. گسست ویرانگر، زمانی رخ می‌دهد که سطوح دیگر قادر به شنیدن یکدیگر نیستند، تعارض‌ها پنهان می‌مانند و هر سطح در جهان شناختی خود محبوس می‌شود. در چنین وضعیتی، تنش نه به حل مسئله، بلکه به فرسایش، سرزنش و انفعال منجر می‌شود.

بازسازی هم‌ترازی: امکان‌پذیر اما دشوار: یکی از نشانه‌های مهم ناهماهنگی، قطع چرخه بازخورد است [۲۶]. در کشورداری هم‌تراز، تجربه عملیات به‌طور منظم به اداره عمومی، و از



آنجا به حکمرانی بازمی‌گردد و در اصلاح خط‌مشی‌ها اثر می‌گذارد [۱۵]. اما در نظام‌های گسسته، این بازخورد یا به بالا منتقل نمی‌شود یا جدی گرفته نمی‌شود. در نتیجه، خطاها تکرار می‌شوند و یادگیری نهادی شکل نمی‌گیرد. هم‌ترازی همچنین بعد اخلاقی و هنجاری دارد. زمانی‌که پیام‌های حکمرانی، رویه‌های اداری و رفتار عملیاتی ناسازگار باشند، مجریان با تعارض ارزشی مواجه می‌شوند. برای مثال، تأکید هم‌زمان بر عدالت، سرعت و کاهش هزینه، بدون تبیین نسبت میان آن‌ها، مجریان را وادار به انتخاب‌های اخلاقی دشوار می‌کند. اگر نظام کشورداری این تعارض‌ها را به رسمیت نشناسد، تصمیم‌های اخلاقی به سطح فردی رانده می‌شوند و نابرابری و بی‌عدالتی افزایش می‌یابد.

بحران‌ها، آزمون نهایی هم‌ترازی‌اند. در شرایط بحرانی، اگر پیش‌تر پیوند میان سطوح تمرین نشده باشد [۵۰]، هر سطح به منطق خود پناه می‌برد: حکمرانی به تصمیم‌های نمایشی، اداره عمومی به قاعده‌پناهی و عملیات به اقدامات اضطراری و غیرهماهنگ [۵۱]. برعکس، نظام‌هایی که در شرایط عادی هم‌ترازی نسبی دارند، در بحران‌ها نیز قادر به کنش منسجم‌تر هستند. هم‌ترازی پایدار، نیازمند سازکارهای نهادی مشخص است: سازکارهای گفت‌وگوی منظم میان سطوح، نظام‌های مشترک ارزیابی عملکرد، مسیرهای امن برای انتقال بازخوردهای منفی و آموزش مدیران برای درک کل نظام کشورداری. بدون این سازکارها، هم‌ترازی به اراده افراد وابسته می‌شود و با تغییر اشخاص از میان می‌رود. در نهایت، باید تأکید کرد که هم‌ترازی وضعیت ثابت نیست، بلکه فرآیندی پویاست. تغییر در محیط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، به‌طور مداوم تعادل میان سطوح را برهم می‌زند. کشورداری موفق، نه به دنبال حذف تنش، بلکه به دنبال مدیریت سازنده تنش است. تنش میان حکمرانی، اداره عمومی و عملیات اجتناب‌ناپذیر است؛ آنچه اهمیت دارد، تبدیل این تنش به منبع یادگیری و اصلاح است، نه منبع گسست و فرسایش.

این بخش نشان داد که مسئله اصلی کشورداری، نه ضعف حکمرانی به‌تنهایی، نه ناکارآمدی اداره عمومی و نه مشکلات عملیات است، بلکه کیفیت پیوند میان این سه سطح است. در بخش بعدی، می‌توان به‌طور مشخص‌تر به الگوهای شکست کشورداری پرداخت؛ الگویی که نشان دهد چگونه گسست‌های کوچک، به بحران‌های بزرگ تبدیل می‌شوند و چگونه می‌توان مسیر اصلاح را بازسازی کرد.



۶- الگوهای شکست در کشورداری: وقتی گسست نهادی به بحران

پایدار تبدیل می‌شود

درک شکست در کشورداری، به اندازه درک موفقیت، شاید حتی بیشتر اهمیت دارد. شکست‌های کشورداری، به ندرت به صورت ناگهانی و کامل رخ می‌دهند؛ بلکه معمولاً فرایندی تدریجی، انباشته و خودتقویت‌کننده هستند. این شکست‌ها نه صرفاً نتیجه تصمیم‌های غلط یا رهبران ناکارآمد، بلکه بازتاب الگوهای ساختاری گسست میان سطوح حکمرانی، اداره عمومی و عملیات اند [۴]. فهم این الگوها، نه برای سرزنش، بلکه برای تشخیص زودهنگام، مداخله هدفمند و یادگیری نهادی ضروری است. شکست در کشورداری، چهار مرحله تقریباً قابل تشخیص دارد: نشانه‌های اولیه گسست، انباشت و عادی‌سازی، بحران آشکار و چرخه تکرار [۱۵]. در هر مرحله، امکان مداخله و اصلاح وجود دارد، اما هزینه آن به تدریج افزایش می‌یابد و احتمال موفقیت کاهش می‌یابد. آنچه الگوهای شکست را از یکدیگر متمایز می‌کند، نه شدت آن‌ها، بلکه محل و نحوه آغاز گسست است؛ اینکه گسست از کدام سطح نشأت می‌گیرد، چگونه به سطوح دیگر منتقل می‌شود و چرا نظام قادر به خودتصحیحی نیست.

الگوی نخست: تورم راهبردی و فروپاشی اجرایی: نخستین و شاید شایع‌ترین الگوی شکست، تورم راهبردی در سطح حکمرانی است [۱۶]. در این الگو، حکمرانی (به دلیل فشارهای سیاسی، رقابت‌های انتخابی، بحران‌های مشروعیت یا جاه‌طلبی‌های ایدئولوژیک) اهداف، برنامه‌ها و وعده‌هایی را اعلام می‌کند که به‌طور آشکار فراتر از ظرفیت اداره عمومی و امکانات عملیاتی است. این تورم، در نگاه نخست نشانه قاطعیت، اراده سیاسی یا چشم‌انداز بلندمدت به نظر می‌رسد، اما در عمل، نخستین گام به‌سوی گسست ساختاری است. نشانه‌های اولیه این الگو عبارت است از: اعلام اهداف کمی بلندپروازانه بدون تحلیل امکان‌سنجی، تدوین اسناد بالادستی متعدد و متناقض در بازه زمانی کوتاه، ایجاد ساختارهای موازی برای «تسریع» اجرا و بی‌توجهی به بازخوردهای اولیه مبنی بر عدم امکان‌پذیری. در این مرحله، اداره عمومی معمولاً به‌صورت خصوصی نگرانی‌های خود را ابراز می‌کند، اما علناً تعهد می‌دهد؛ زیرا انتقاد از اهداف حکمرانی، به‌عنوان عدم وفاداری یا ناتوانی تلقی می‌شود [۱۸].



مرحله انباشت زمانی آغاز می‌شود که اداره عمومی، ناتوان از تحقق اهداف غیرواقعی‌بینانه، به تولید گزارش‌های صوری، آمارهای تحریف‌شده و اقدامات نمایشی روی می‌آورد [۱۳]. در همین حال، عملیات (که در تماس مستقیم با واقعیت است) یا به اجرای حداقلی و شکلی اکتفا می‌کند یا به انحراف خلاقانه از دستورالعمل‌های غیرقابل اجرا می‌پردازد [۹]. این انحراف، اغلب نه از روی بدنیتی، بلکه از ضرورت حل مسائل واقعی در شرایط محدودیت منابع و تعارض اهداف صورت می‌گیرد. آنچه در این مرحله رخ می‌دهد، عادی‌سازی گسست است؛ وضعیتی که در آن، همه می‌دانند که اهداف اعلامی محقق نخواهد شد، اما هیچ‌کس نمی‌گوید و هیچ‌کس نمی‌شنود.

بحران آشکار معمولاً زمانی رخ می‌دهد که شکاف میان وعده و عمل، دیگر قابل پنهان‌سازی نیست: یک رسوایی عمومی، یک فاجعه عملیاتی، یا یک ارزیابی بین‌المللی منتقدانه [۱۵]. در این مرحله، حکمرانی معمولاً به سرزنش اداره عمومی یا عملیات می‌پردازد؛ اداره عمومی به نبود منابع و پشتیبانی سیاسی اشاره می‌کند؛ و عملیات احساس قربانی شدن می‌کند. اما چون علت اصلی (تورم اهداف) هرگز به‌طور رسمی به رسمیت شناخته نمی‌شود، چرخه تکرار آغاز می‌گردد: اعلام اهداف جدید، بلندپروازانه‌تر و این‌بار با ادعای «جدیدیت بیشتر».

الگوی دوم: فلج اداری و بی‌جهتی عملیاتی: دومین الگوی شکست، فلج یا انفعال اداره عمومی است [۴]. در این الگو، اداره عمومی (به‌دلیل تمرکز بیش از حد قواعد، ترس از ریسک، سیاسی شدن انتصابات یا فقدان ظرفیت تحلیلی) قادر نیست نقش واسطه فعال میان حکمرانی و عملیات را ایفا کند. در نتیجه، تصمیم‌های حکمرانی به «بخشنامه‌های بی‌معنا»، خط‌مشی‌ها به «اسناد مرده» و برنامه‌ها به «ساختارهای توخالی» تبدیل می‌شوند. نشانه‌های اولیه این الگو عبارت است از: تأخیرهای مزمز در تصویب آیین‌نامه‌های اجرایی، تولید اسناد عمومی و مبهم که قابل تفسیرهای متعدد باشند، اجتناب از تصمیم‌گیری‌های دشوار با ارجاع مسائل به کمیته‌ها و کارگروه‌های بی‌پایان و غلبه منطق حقوقی-رویه‌ای بر منطق حل مسئله [۲۱]. در این مرحله، عملیات احساس بی‌راهنمایی می‌کند؛ اما چون هنوز راه‌حل‌های موقت و غیررسمی کارساز است، بحران ظاهر نمی‌شود.

مرحله انباشت زمانی آغاز می‌گردد که فقدان راهنمایی روشن، عملیات را به تفسیرهای خودسرانه، رویه‌های ناهمگون و حل‌وفصل‌های موردی سوق می‌دهد. در غیاب هدایت اداری،



عملیات به «پادشاهی‌های کوچک» تبدیل می‌شود که هر یک منطق، زبان و اولویت خاص خود را دارند. این پراکندگی، نابرابری در برخورد با شهروندان، پیش‌بینی‌ناپذیری در کنش دولت و فرسایش اعتماد عمومی را به دنبال دارد [۴۹]. در همین حال، اداره عمومی، به‌جای شناسایی مسئولیت خود، به انتقاد از «عدم اجرای دقیق» رویه‌ها می‌پردازد و قواعد را سخت‌تر و مفصل‌تر می‌کند؛ چرخه‌ای که تنها گسست را عمیق‌تر می‌سازد.

بحران آشکار معمولاً زمانی رخ می‌دهد که تراکم نارضایتی شهروندان از خدمات ناهمگون و غیرقابل پیش‌بینی، به اعتراضات عمومی یا افشاگری‌های رسانه‌ای منجر می‌شود [۷]. در این مرحله، معمولاً «اصلاحات ساختاری» اعلام می‌گردد: ادغام یا تفکیک سازمان‌ها، تغییر عناوین و تشکیلات، یا تدوین آیین‌نامه‌های جدید [۵۲]. اما چون این اصلاحات به ریشه مسئله - فقدان ظرفیت تحلیلی و تفکر راهبردی در اداره عمومی - نمی‌پردازند، چرخه تکرار آغاز می‌شود: ساختار جدید، همان مشکلات قدیمی.

الگوی سوم: انحراف عملیاتی و ناکامی نظام‌مند: سومین الگوی شکست، انحراف یا مقاومت نظام‌مند در سطح عملیات است [۹]. در این الگو، عملیات (به‌دلیل تعارض ارزشی با خط‌مشی، محدودیت‌های عملی، یا فشارهای محلی) به‌شکلی نظام‌مند از اجرای خط‌مشی‌های اعلامی انحراف می‌یابد یا آن‌ها را بی‌اثر می‌کند. این انحراف، ممکن است آشکار باشد یا پنهان، آگاهانه یا ناخودآگاه، اما در هر صورت، شکافی بنیادین میان نیت حکمرانی و واقعیت زیسته شهروندان ایجاد می‌کند. نشانه‌های اولیه این الگو عبارت است از: تفسیرهای سلیقه‌ای مجریان از دستورالعمل‌ها، رفتارهای «حداقلی» در اجرای خط‌مشی، شکایات پراکنده شهروندان از برخوردهای ناهمگون و گزارش‌های میدانی مبنی بر «مشکلات اجرایی» که جدی گرفته نمی‌شوند [۹]. در این مرحله، اداره عمومی معمولاً این نشانه‌ها را نادیده می‌گیرد یا به «مشکلات آموزشی» یا «نیاز به نظارت بیشتر» تقلیل می‌دهد [۱۵].

مرحله انباشت زمانی آغاز می‌شود که انحراف عملیاتی، به فرهنگ غالب در سطح اجرا تبدیل می‌گردد. در این مرحله، کارکنان جدید نیز الگوهای انحراف را می‌آموزند و آن‌ها را «شیوه واقعی کار» و نه خلاف قواعد می‌دانند [۹]. در همین حال، شهروندان نیز یاد می‌گیرند که قواعد رسمی با عملکرد واقعی متفاوت است و به‌دنبال راه‌حل‌های غیررسمی (رانت،



واسطه، رشوه) می‌گردند؛ چرخه‌ای که اعتماد به دولت را تخریب می‌کند [۴۹]. در این مرحله، گسست دیگر تنها میان سطوح دولت نیست، بلکه میان دولت و جامعه نیز گسترش یافته است. بحران آشکار زمانی رخ می‌دهد که یک رویداد خاص (یک فاجعه، یک پرونده رسانه‌ای، یا یک تحقیق رسمی) انحراف نظام‌مند را علنی می‌کند [۱۵]. در این مرحله، معمولاً به «سرزنش عاملان اجرایی» پرداخته می‌شود: اخراج، مجازات یا «آموزش مجدد» [۴]. اما چون علل ساختاری انحراف (تعارض اهداف، محدودیت منابع، فقدان پشتیبانی اداری) هرگز حل نمی‌شود، چرخه تکرار آغاز می‌گردد: عاملان جدید، همان رفتارهای قدیمی.

الگوی چهارم: انسداد بازخورد و فلج یادگیری: چهارمین الگوی شکست، قطع چرخه بازخورد و فلج یادگیری نهادی است. در این الگو، اطلاعات از عملیات به اداره عمومی و از آنجا به حکمرانی یا اصلاً منتقل نمی‌شود، یا به شکل تحریف شده و غیر قابل استفاده منتقل می‌گردد [۲۶]. در نتیجه، نظام قادر به تشخیص خطاها، اصلاح مسیر و یادگیری از تجربه نیست و همان اشتباهات را به‌طور نظام‌مند تکرار می‌کند. نشانه‌های اولیه این الگو عبارت است از: گزارش‌های عملیاتی صرفاً کمی و بدون تحلیل کیفی، فقدان سازکارهای رسمی برای انتقال تجربیات میدانی، واکنش‌های تنبیهی به بازخوردهای منفی و غلبه «فرهنگ مثبت‌نگاری» که در آن گزارش مشکلات، نشانه ضعف تلقی می‌شود [۲۵]. در این مرحله، مجریان یاد می‌گیرند که بهترین راه حفظ امنیت شغلی، گزارش موفقیت‌ها و سکوت درباره شکست‌هاست.

مرحله انباشت زمانی آغاز می‌شود که فقدان بازخورد واقعی، حکمرانی و اداره عمومی را از واقعیت جدا می‌کند [۱۵]. تصمیم‌گیران، بر اساس داده‌های ناقص یا تحریف شده، به تصمیم‌های بیشتری دست می‌زنند که با واقعیت عملیاتی سازگار نیست. در همین حال، عملیات نیز احساس می‌کند که «هیچ‌کس گوش نمی‌دهد» و به تدریج از تلاش برای انتقال بازخورد دست می‌کشد. این چرخه، نوعی «یادگیری منفی» ایجاد می‌کند: نظام یاد می‌گیرد که یادگیری نکند.

بحران آشکار معمولاً زمانی رخ می‌دهد که یک شوک بیرونی - بحران اقتصادی، بیماری همه‌گیر، بلای طبیعی - نظام را با واقعیتی مواجه می‌کند که دیگر قابل انکار نیست [۵۱]. در این مرحله، آشکار می‌شود که تصمیم‌ها سال‌ها بر اساس فرضیات غلط اتخاذ شده، مشکلات اساسی نادیده گرفته شده و نظام توان پاسخ‌گویی ندارد [۱۵]. پاسخ معمول، «تشکیل کمیسیون



تحقیق»، «نظام جدید گزارش‌دهی» یا «پلتفرم‌های الکترونیکی» است؛ اما چون فرهنگ بنیادین-پاداش به خبر خوب و تنبیه خبر بد- تغییر نمی‌کند، چرخه تکرار ادامه می‌یابد.

۷- چرخه تقویت‌کننده شکست: چرا بازگشت دشوار است؟

آنچه الگوهای فوق را به‌ویژه خطرناک می‌کند، ماهیت خودتقویت‌کننده آن‌هاست [۲۴]. گسست میان سطوح، به‌تدریج ساختارها، رفتارها و انتظارات را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهد که بازگشت به هم‌ترازی، دشوارتر و هزینه‌برتر می‌شود. این چرخه تقویت‌کننده، چند سازوکار دارد: نخست، فرسایش اعتماد متقابل زمانی که حکمرانی، اداره عمومی را ناکارآمد می‌داند، اداره عمومی، حکمرانی را غیرواقع‌گرا می‌انگارد و عملیات، هر دو را از واقعیت بی‌خبر می‌بیند، امکان گفت‌وگوی سازنده از میان می‌رود. هر سطح، در موضع دفاعی قرار می‌گیرد و بیشتر به توجیه خود می‌پردازد تا حل مشترک مسئله. دوم، عادی‌سازی رفتارهای انحرافی. زمانی که انحراف از قواعد، تحریف گزارش‌ها یا اجرای صوری، به‌طور نظام‌مند تکرار شود، به بخشی از «شیوه کار عادی» تبدیل می‌شود [۱۳]. در این وضعیت، کسانی که می‌خواهند «درست کار کنند»، خود را ناسازگار، ساده‌لوح یا غیرعملی می‌یابند و به‌تدریج یا تسلیم می‌شوند یا نظام را ترک می‌کنند.

سوم، تقویت ساختارهای گسست. زمانی که گسست به بحران منجر شود، پاسخ معمول، افزودن لایه‌های جدید نظارت، کنترل یا هماهنگی است. اما این لایه‌ها، به‌جای حل ریشه مسئله، تنها پیچیدگی را افزایش می‌دهند و راه‌های جدیدی برای انحراف یا اجتناب ایجاد می‌کنند. در نتیجه، نظام هم سنگین‌تر می‌شود و هم ناتوان‌تر؛ هم متمرکزتر به‌نظر می‌رسد و هم پراکنده‌تر عمل می‌کند.

چهارم، فرار سرمایه انسانی. در نظام‌های گسسته، کارکنان با استعداد و انگیزه بالا - چه در حکمرانی، چه در اداره عمومی، چه در عملیات- به‌تدریج احساس ناکامی، بی‌معنایی و ناتوانی می‌کنند. آن‌ها یا به بخش خصوصی می‌روند، یا به سکوت و حداقل‌کاری روی می‌آورند، یا در موضع انتقاد بی‌پایان قرار می‌گیرند. در نتیجه، نظام دقیقاً آن افرادی را که برای اصلاح نیاز دارد، از دست می‌دهد.



درس‌های تشخیص زودهنگام و مداخله اثربخش: فهم الگوهای شکست، دو درس اساسی دارد. نخست، شکست در کشورداری نشانه‌های زودهنگام دارد. تورم اهداف، انسداد ترجمه، انحراف عملیاتی یا قطع بازخورد، همه قبل از بحران آشکار، قابل تشخیص هستند. اما تشخیص، مستلزم آن است که نظام، ظرفیت و اراده شنیدن سیگنال‌های هشدار را داشته باشد. در بسیاری از موارد، این سیگنال‌ها شنیده می‌شوند اما جدی گرفته نمی‌شوند؛ زیرا پذیرش آن‌ها، مستلزم پذیرش مسئولیت یا تغییر در تصمیم‌های قبلی است.

دوم، مداخله اثربخش، باید به ریشه گسست بپردازد، نه نشانه‌های آن. اگر ریشه مسئله تورم راهبردی است، افزودن نظارت بر اجرا، مسئله را حل نمی‌کند؛ بلکه باید اهداف را واقع‌بینانه کرد. اگر ریشه، فلج اداری است، تغییر ساختار کافی نیست؛ بلکه باید ظرفیت تحلیلی و تصمیم‌گیری را تقویت کرد. اگر ریشه، انحراف عملیاتی است، سرزنش مجریان بی‌فایده است؛ بلکه باید تعارض اهداف و محدودیت منابع را برطرف کرد. و اگر ریشه، انسداد بازخورد است، افزودن گزارش‌های بیشتر کارساز نیست؛ بلکه باید فرهنگ و ساختارهای پاداش را تغییر داد.

در نهایت، الگوهای شکست نشان می‌دهند که کشورداری اثربخش، نه صرفاً به تصمیم‌های درست، ساختارهای منطقی یا کارکنان شایسته بستگی دارد، بلکه به کیفیت و پایداری پیوند میان حکمرانی، اداره عمومی و عملیات [۱۴]. شکست، زمانی آغاز می‌شود که این پیوند قطع شود؛ و بازیابی موفقیت، مستلزم بازسازی آگاهانه این پیوند است. در بخش بعدی، به کاربرد این چارچوب در تحلیل تجربه کشورداری ایران خواهیم پرداخت؛ تجربه‌ای که نمونه‌ای روشن از گسست ساختاری و چالش‌های بازسازی هم‌ترازی است.



۸- کشورداری در ایران: نشانه‌هایی از گسست ساختاری و چالش

بازسازی هم‌ترازی

تحلیل کشورداری در ایران بدون توجه هم‌زمان به لایه‌های حکمرانی، اداره عمومی و عملیات، ناگزیر به ساده‌سازی‌های گمراه‌کننده می‌انجامد. تجربه چند دهه خط‌مشی‌گذاری و اجرا در ایران نشان می‌دهد که مسئله اصلی نه فقدان خط‌مشی، نه کمبود نهاد و نه حتی ضعف مزمن منابع، بلکه اندکی گسست ساختاری و هم‌ترازی ضعیف نظام‌مند میان این سه سطح است؛ گسستی که تا حدی به تدریج به وضعیت عادی و نهادینه شده بدل گشته است. در چنین وضعیتی، کشورداری بیش از آنکه یک نظام پیوسته باشد، به مجموعه‌ای از حوزه‌های نیمه‌مجزا تبدیل شده که هر یک منطبق، زمان‌بندی و زبان خاص خود را دنبال می‌کنند.

آنچه تجربه کشور ما را به نمونه‌ای آموزنده برای درک ناکامی‌های چند در فرایند کشورداری تبدیل می‌کند، نه استثنایی بودن آن، بلکه متأسفانه عینیت و وضوح برخی الگوهای گسست در برخی از قلمروهای خط‌مشی عمومی آن است. کشور ما متأسفانه نمونه‌ای است که در آن، هر سه الگوی شکست (تورم راهبردی، فلج اداری و انحراف عملیاتی) تا حدی به‌طور هم‌زمان و متقابلاً تقویت‌کننده چه حقا یا چه تصورا تا حدی به چشم می‌خورد علی‌رغم پیشرفت‌هایی که در این چند سال همین فرایند توانسته رقم بزند. فهم این تجربه، نه برای سرزنش، بلکه برای یادگیری و شناسایی مسیرهای احتمالی اصلاح ضروری است.

تورم راهبردی در سطح حکمرانی: وقتی اهداف جای یکدیگر را می‌گیرند: در سطح حکمرانی، کشور واجد تراکم بالایی از اهداف، اسناد بالادستی، چشم‌اندازها و مداخلات خط‌مشی است. مسئله اصلی در این سطح نه فقدان جهت‌گیری، بلکه تورم هدف و هم‌زیستی افق‌های زمانی متعارض است. تصمیم‌های راهبردی اغلب در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت و تحت فشارهای سیاسی، اقتصادی یا امنیتی اتخاذ می‌شوند، درحالی‌که انتظار می‌رود نظام اداری و عملیاتی آن‌ها را در افق‌های میان‌مدت و بلندمدت محقق کند. این ناهم‌زمانی یکی از ریشه‌های اصلی فرسایش نهادی در کشورداری ما است؛ زیرا خط‌مشی‌ها پیش از آنکه فرصت «نهادینه‌شدن اداری» پیدا کنند، جای خود را به خط‌مشی‌های جدید می‌دهند زیرا سیاست‌زدگی (4) بر تارو پود فرایند کشورداری حکم فرماست. برای مثال، در دو دهه اخیر، ایران شاهد



تدوین اسناد متعددی بوده است: سند چشم‌انداز بیست‌ساله، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، نقشه جامع علمی کشور، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سند ملی جمعیت و ده‌ها سند بخشی دیگر. هر یک از این اسناد، به‌تنهایی واجد اهداف بلندپروازانه و گاه متناقض است؛ و مجموع آن‌ها، بار انتظاری را بر اداره عمومی تحمیل می‌کند که به‌طور آشکار فراتر از ظرفیت نهادی، منابع مالی و سرمایه انسانی موجود است. مشکل اینجاست که این اسناد، معمولاً بدون تحلیل امکان‌پذیری واقع‌بینانه، بدون اولویت‌بندی شفاف و بدون سازوکار مشخص مصالحه میان اهداف متعارض تدوین و ابلاغ می‌شوند. نتیجه این تورم راهبردی، از دست رفتن معنای واقعی اهداف است. زمانی که همه‌چیز اولویت است، هیچ‌چیز اولویت نیست. اداره عمومی، ناتوان از تحقق هم‌زمان اهداف متناقض (توسعه اقتصادی و عدالت توزیعی، رشد صنعتی و حفظ محیط‌زیست، آزادسازی بازار و کنترل قیمت‌ها) به تولید گزارش‌های صوری و آمارهای انتخابی روی می‌آورد که موفقیت‌های جزئی را برجسته و شکست‌های کلان را پنهان می‌کند. در همین حال، عملیات یا به اجرای حداقلی اکتفا می‌کند یا از دستورالعمل‌های غیرقابل اجرا انحراف می‌یابد.

علاوه بر این، چرخه سیاسی کوتاه‌مدت در ایران (چهار یا هشت سال دوره ریاست‌جمهوری با تغییرات گسترده در کابینه و مدیران ارشد) با افق بلندمدت اسناد راهبردی ناسازگار است. هر دولت جدید، معمولاً تمایل دارد «رنگ خود» را به خط‌مشی‌ها بزند، برخی برنامه‌های قبلی را متوقف کند و برنامه‌های جدید آغاز کند. این گسست در تداوم خط‌مشی، نه تنها منابع را هدر می‌دهد، بلکه حافظه نهادی را تضعیف می‌کند و اداره عمومی را از یادگیری پایدار بازمی‌دارد. در نتیجه، کشورداری ایران به‌نوعی «عود دائمی به نقطه شروع» دچار شده است؛ وضعیتی که در آن، هر دولت تلاش می‌کند از صفر شروع کند، اما هیچ‌کدام به نقطه پایانی معناداری نمی‌رسند.

فشار دوگانه و فلج اداری: اداره عمومی میان دو آسیاب: در میانه این منظومه، اداره عمومی در ایران با فشاری دوگانه مواجه است. از یک سو، باید ترجمان اراده سیاسی متغیر و گاه متناقض باشد؛ و از سوی دیگر، مسئول تضمین ثبات، حافظه سازمانی و عقلانیت اجرایی است. اما در عمل، این سطح اغلب به‌جای ایفای نقش واسطه نهادی فعال، به میدان تخلیه تنش‌های حکمرانی بدل شده است. مداخلات مکرر، تغییرات شتاب‌زده ساختارها و سیاسی



شدن انتصابات [۵۳]، ظرفیت میانجی‌گری اداره عمومی را تضعیف کرده و آن را از کنشگر تنظیم‌گر به مجری منفعل یا محافظه‌کار تبدیل کرده است [۳۱]. در ایران، تقریباً هر دولت جدید، دست‌کم ۳۰ تا ۵۰ درصد مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی را تغییر می‌دهد. این تغییرات، اگرچه ممکن است از نظر سیاسی موجه باشد، اما از نظر نهادی، حافظه سازمانی را قطع می‌کند، شبکه‌های غیررسمی هماهنگی را برهم می‌زند و انگیزه سرمایه‌گذاری بلندمدت در ظرفیت نهادی را کاهش می‌دهد.

علاوه بر این، اداره عمومی ایران با تورم قواعد و رویه‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کند. پاسخ معمول به هر بحران، تدوین آیین‌نامه‌های جدید، افزودن لایه‌های نظارتی یا ایجاد کمیته‌های هماهنگی است. اما این پاسخ‌ها، به‌جای حل ریشه مسئله، تنها پیچیدگی را افزایش می‌دهند و کنش را کندتر می‌کنند. در نتیجه، اداره عمومی ایران به‌نوعی فلج بوروکراتیک دچار شده است؛ وضعیتی که در آن، تصمیم‌گیری طولانی است، مسئولیت‌ها مبهم است و ریسک‌پذیری تنبیه می‌شود. یکی از نشانه‌های بارز این فلج، ضعف در ترجمه خط‌مشی به برنامه عملیاتی است. بسیاری از اسناد راهبردی ایران، اگرچه واجد اهداف کلی هستند، اما فاقد نقشه راه مشخص، تخصیص بودجه واقع‌بینانه، توزیع مسئولیت روشن و سازوکار پایش قابل اتکا می‌باشند. در نتیجه، این اسناد به «متون مقدس» تبدیل می‌شوند که همه به آن‌ها ارجاع می‌دهند اما کسی به آن‌ها عمل نمی‌کند. اداره عمومی، ناتوان از ترجمه این اهداف انتزاعی به خط‌مشی‌های قابل اجرا، یا سکوت می‌کند یا به تولید اسناد موازی و مکمل می‌پردازد که خود به تورم بوروکراتیک می‌افزاید. علاوه بر این، فقدان ظرفیت تحلیل خط‌مشی در اداره عمومی ایران [۵۴]، مشکل را تشدید می‌کند. بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، فاقد واحدهای تحلیلی قوی، مستقل و دارای اعتبار حرفه‌ای هستند که بتوانند ارزیابی اثر خط‌مشی‌ها، تحلیل هزینه-منفعت یا شبیه‌سازی سناریوها را انجام دهند. در نتیجه، تصمیم‌ها اغلب بر اساس فشارهای سیاسی آنی، تجربه شخصی مدیران یا الگوبرداری سطحی از کشورهای دیگر اتخاذ می‌شود، نه بر اساس تحلیل منظم شواهد.

عینیت گسست در سطح عملیات: تجربه شهروند از دولت ناپیوسته: در سطح عملیات، گسست‌ها عینیت می‌یابند و به تجربه زیسته شهروندان تبدیل می‌شوند. عملیات دولتی در کشور ما (در تماس مستقیم با شهروندان) محل بروز تناقض‌های خط‌مشی، محدودیت‌های



نهادی و فشارهای محیطی است. کارکنان صف، ناگزیرند شکاف میان اهداف اعلامی و امکانات واقعی را با سازکارهای غیر رسمی، حداقل‌گرایی اجرایی یا تفسیرهای سلیقه‌ای پر کنند. نتیجه آن است که تجربه شهروند از دولت، اغلب تجربه ناهماهنگی، پیش‌بینی‌ناپذیری و بی‌ثباتی است، نه الزاماً فقدان خدمت. برای مثال، در حوزه سلامت، اگرچه خط‌مشی‌های کلان (مانند طرح تحول سلامت) بر دسترسی همگانی و کاهش پرداخت مستقیم تأکید دارد، اما در سطح عملیات، شهروندان همچنان با صف‌های طولانی، پرداخت‌های غیررسمی و نابرابری جغرافیایی در کیفیت خدمات مواجه‌اند. این شکاف، نه لزوماً نتیجه بدنیتی مجریان، بلکه بازتاب تعارض میان اهداف (دسترسی همگانی با بودجه محدود)، محدودیت منابع (کمبود پزشک و تخت بیمارستانی) و فقدان هماهنگی میان بخش‌های مختلف (بیمه، درمان، دارو) است. یا در حوزه آموزش، درحالی‌که سند تحول بنیادین بر تربیت انسان متعالی، یادگیری خلاق و کاهش نقش امتحانات تأکید دارد، در سطح عملیات، معلمان همچنان تحت فشار آموزش حجم بالای محتوا، ارزیابی بر اساس نمرات امتحانی و پاسخ‌گویی در برابر نتایج کنکور هستند. این تناقض، معلمان را وادار می‌کند یا سند را نادیده بگیرند یا به اجرای صوری و انتخابی بخش‌هایی از آن بپردازند. نتیجه، تجربه‌ای دوگانه است: رسماً، اصلاحات در حال اجراست؛ عملاً، وضعیت چندان تغییر نکرده است.

علاوه بر این، فقدان حمایت نهادی و آموزشی برای مجریان، مشکل را تشدید می‌کند. بسیاری از خط‌مشی‌های جدید در ایران، بدون آموزش کافی، منابع لازم یا پشتیبانی فنی به مجریان ابلاغ می‌شود. مجریان، ناگزیرند با «خرد فردی» و «شبکه‌های غیررسمی» راه‌حلهایی موقت بیابند. این راه‌حل‌ها، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت کارساز باشد، اما به ناهمگونی در اجرا، بی‌عدالتی در برخورد و فرسایش اعتماد عمومی منجر می‌شود.

انسداد بازخورد و یادگیری منفی نهادینه شده: شاید متمایزترین ویژگی کشورداری ما، ضعف مزمن حلقه‌های بازخورد از پایین به بالا باشد. بازخوردهای عملیاتی (چه به شکل گزارش‌های اداری، چه تجربه میدانی کارکنان و چه واکنش‌های اجتماعی) به‌ندرت به اصلاح پایدار در سطح حکمرانی یا بازطراحی خط‌مشی‌ها منجر می‌شود. این انسداد بازخوردی، یادگیری نهادی را محدود کرده و ناکامی‌ها را به‌جای تبدیل شدن به منبع اصلاح، به الگوهای تکرار شونده بدل می‌کند؛ وضعیتی که می‌توان آن را یادگیری منفی نهادینه شده نامید. چندین



عامل به این انسداد کمک می‌کند. نخست، فرهنگ مثبت‌نگاری و واکنش تنبیهی به خبر بد است [۲۵]. در بسیاری از دستگاه‌های اجرایی کشور ما، گزارش مشکلات، شکست‌ها یا محدودیت‌ها، به‌عنوان نشانه ناتوانی یا بی‌انگیزگی تلقی می‌شود. مدیرانی که «خبر بد» می‌آورند، اغلب با سرزنش، حاشیه‌رانی یا تغییر پست مواجه می‌شوند. در نتیجه، مجریان یاد می‌گیرند که بهترین راه بقاء، گزارش موفقیت‌های جزئی و سکوت درباره شکست‌های کلان است.

دوم، ساختارهای عمودی و سلسله‌مراتبی که کانال‌های افقی و مشارکتی ضعیفی دارند [۱۷]. بازخورد، معمولاً باید از مسیرهای رسمی و طولانی عبور کند که در هر مرحله، امکان فیلترشدن، تحریف‌شدن یا نادیده‌گرفته‌شدن وجود دارد. در نتیجه، تا بازخوردی به سطح تصمیم‌گیری برسد، یا دیر شده است یا به‌قدری عمومی و بی‌محتوا شده که قابل استفاده نیست. سوم، فقدان سازکارهای نهادی برای یادگیری از شکست است. در کشور ما، پس از هر بحران یا شکست بزرگ، معمولاً کمیسیون‌های تحقیق تشکیل می‌شود، اما نتایج این تحقیقات به‌ندرت به اصلاحات ساختاری منجر می‌گردد. در بسیاری موارد، یافته‌ها یا محرمانه می‌ماند یا به سرزنش افراد محدود می‌شود و علل ساختاری نادیده گرفته می‌شود. در نتیجه، نظام همان اشتباهات را تکرار می‌کند؛ زیرا هرگز یاد نگرفته چرا اشتباه کرده است. چهارم، تمرکز بر ورودی و فرایند به‌جای خروجی و پیامد است. بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد در ایران، بر میزان بودجه مصرفی، تعداد طرح‌های آغاز شده یا رعایت رویه‌های اداری تمرکز دارند، نه بر حل واقعی مسئله یا تجربه شهروندان. این تمرکز، رفتارهای نمایشی و کوتاه‌مدت را تشویق می‌کند؛ زیرا سازمان‌ها می‌آموزند که بهتر است «به نظر موفق باشند» تا اینکه «واقعاً اثربخش باشند».

اصلاحات بخشی و چرخه ناکامی: چرا تغییرات پایدار نمی‌شوند؟ در چنین بستری، اصلاحات در فرایند کشورداری ما غالباً به مداخلات بخشی، ساختاری یا شکلی تقلیل یافته‌اند: ادغام یا تفکیک سازمان‌ها، تدوین آیین‌نامه‌های جدید، یا تغییر عناوین و فرایندها. آنچه غایب بوده، نگاه نظام‌مند به هم‌ترازی شناختی، زمانی و نهادی میان سطوح سه‌گانه است. بدون این هم‌ترازی، هر اصلاحی (حتی اگر از نظر فنی معقول باشد) در سطح عملیات دچار اصطکاک شده و در سطح حکمرانی با ناامیدی مواجه می‌شود. برای مثال، قانون الزام دولت به واگذاری



۸۰ درصد شرکت‌های دولتی که بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی تصویب شد، در سطح حکمرانی، هدف آن کاهش نقش دولت، افزایش کارایی و رونق بخش خصوصی بود. اما در سطح اداره عمومی، فقدان ظرفیت نظارتی، ابهام در تعریف بخش خصوصی واقعی و تعارض منافع در فرایند واگذاری، اجرای مطلوب را ناممکن کرد. در سطح عملیات، نتیجه نه انتقال اثربخش به بخش خصوصی، بلکه انتقال به بخش شبه‌دولتی و کاهش کیفیت خدمات بود. اما چون بازخورد این نتایج، به‌طور منظم به سطح حکمرانی منتقل نشد، خط‌مشی ادامه یافت و حتی تشدید شد. یا طرح تحول سلامت که با هدف کاهش پرداخت از جیب بیماران آغاز شد. در سطح حکمرانی، این طرح با استقبال عمومی مواجه شد؛ اما در سطح اداره عمومی، فقدان برنامه‌ریزی مالی پایدار، عدم هماهنگی میان وزارت بهداشت و سازمان بیمه و نبود سازوکار پایش کیفیت مشکلاتی ایجاد کرد. در سطح عملیات، افزایش حجم مراجعین بدون افزایش متناسب منابع، به فشار بر کارکنان، کاهش کیفیت خدمات و افزایش پرداخت‌های غیررسمی انجامید. اما چون طرح، نماد موفقیت سیاسی دولت بود، بازخوردهای منفی یا نادیده گرفته شد یا به مشکلات اجرایی جزئی تقلیل یافت. این نمونه‌ها نشان می‌دهند که چرخه ناکامی در کشورداری ما، الگویی نسبتاً ثابت دارد: ۱- هدف بلندپروازانه، ۲- اجرای جزئی یا انحرافی، ۳- گزارش موفقیت صوری، ۴- بحران آشکار، ۵- سرزنش مجریان، ۶- اعلام هدف جدید در هیچ جای این چرخه، تحلیل منظم علل ساختاری شکست، بازنگری در فرضیات اولیه یا اصلاح منطق هم‌ترازی رخ نمی‌دهد. در نتیجه، کشورداری ایران در یک تله یادگیری منفی گرفتار شده است؛ تله‌ای که در آن، تلاش بیشتر بدون تغییر رویکرد، تنها به فرسایش بیشتر منجر می‌شود.

مسیرهای احتمالی بازسازی: از کجا باید شروع کرد؟ با این حال، فهم عمیق گسست‌های ساختاری، خود نخستین گام برای اصلاح است. به‌نظر می‌رسد که مسئله اصلی کشورداری ما نه فقدان اراده سیاسی، نه کمبود منابع و نه ناکارآمدی کارکنان است، بلکه فقدان درک نظام‌مند از کشورداری به‌مثابه یک کل پیوسته است. بازسازی، مستلزم حرکت هم‌زمان در چند جبهه است: نخست، واقع‌بینی در تعیین اهداف و پذیرش محدودیت‌ها. حکمرانی باید یاد بگیرد که اولویت‌بندی نه نشانه ضعف، بلکه نشانه بلوغ است اسناد راهبردی باید تعداد کمتر اما واقع‌بینانه‌تر اهداف داشته باشند، با نقشه راه مشخص، منابع متناسب و افق زمانی پایدار.



دوم، احیای ظرفیت واسطه‌گری اداره عمومی. اداره عمومی باید بتواند میان منطق سیاسی و واقعیت عملیاتی، ترجمه‌ای صادقانه و حرفه‌ای انجام دهد. این امر، مستلزم ثبات نسبی در انتصابات، سرمایه‌گذاری در تحلیل خط‌مشی و احترام به تخصص است. سوم، حمایت نهادی از عملیات و پذیرش آن به‌عنوان شریک یادگیری نه مجری منفعل. مجریان باید واجد اختیار معقول، منابع کافی و حمایت در مواجهه با ابهام باشند. همچنین، انحراف خلاق باید از انحراف سوءاستفاده‌جویانه تمیز داده شود و اولی مورد حمایت قرار گیرد. چهارم، نهادینه‌سازی بازخورد و یادگیری. نظام باید سازکارهایی داشته باشد که در آن، خبر بد مورد احترام باشد، شکست فرصت یادگیری تلقی شود و اصلاح پاداش گیرد، نه پنهان‌کاری. این امر، مستلزم تغییر فرهنگ سازمانی و ایجاد کانال‌های امن برای انتقال بازخورد است. پنجم، هماهنگ‌سازی افق‌های زمانی و پذیرش اینکه بازسازی کشورداری، پروژه‌ای تدریجی و میان‌نسلی است. تغییرات بنیادین در نهادها، فرهنگ و ظرفیت، نمی‌تواند در یک دوره سیاسی محقق شود. بنابراین، نیاز به تعهدات فراسیاسی، برنامه‌های میان‌مدت معتبر و شاخص‌های پیشرفت تدریجی است.

با این توصیفات، تحلیل کشورداری ما نشان می‌دهد که مسئله محوری نه در یک سطح خاص، بلکه در نحوه پیوند سطوح نهفته است. حکمرانی بدون توجه به ظرفیت اداری، اداره عمومی بدون حیطه اختیار روشن و عملیات بدون کانال اثرگذار بازخورد، هر یک به‌تنهایی ناکافی‌اند. این وضعیت، کشور ما را به نمونه‌ای آموزنده از کشورداری نسبتاً گسسته تبدیل می‌کند؛ نه به‌عنوان استثنا، بلکه به‌مثابه موردی که منطق کلی شکست‌های نظام‌مند دولت را به‌روشنی عیان می‌سازد. چارچوب مفهومی ارائه‌شده در این مقاله، دقیقاً برای فهم و توضیح چنین وضعیتی طراحی شده است. در بخش بعدی، به رهنمودهای نظری و عملی این تحلیل خواهیم پرداخت و نشان خواهیم داد که چگونه فهم کشورداری به‌مثابه نظامی بهم پیوسته، می‌تواند افق جدیدی برای تحلیل دولت، اصلاح نهادی و خط‌مشی‌گذاری بگشاید.



۹- رهنمودهای اصلاحی: بازسازی کشورداری از مسیر پیوند نهادی

اگر شکست در کشورداری عمدتاً محصول گسست میان حکمرانی، اداره عمومی و عملیات است، آنگاه نقطه عزیمت اصلاح نه از خط‌مشی‌های منفرد، بلکه از بازسازی منطق پیوند این سه سطح آغاز می‌شود. اصلاح کشورداری به این معنا، پروژه‌ای تدریجی، نهادی و یادگیرنده است؛ پروژه‌ای که بیش از تغییر قوانین، نیازمند تغییر شیوه اندیشیدن به دولت و کارویژه آن است. این بخش، دلالت‌های نظری و عملی چارچوب سه‌سطحی را برای اصلاحات نهادی، ظرفیت‌سازی و خط‌مشی‌گذاری بررسی می‌کند. چارچوب ارائه شده در این مقاله، نه یک دستورالعمل اجرایی واحد، بلکه یک منطق تحلیلی برای تشخیص محل گسست‌ها و طراحی مداخلات متناسب فراهم می‌کند. هر نظام کشورداری، بسته به تاریخ، ساختار سیاسی، ظرفیت نهادی و فرهنگ اداری خود، با الگوهای متفاوتی از گسست مواجه است. آنچه این چارچوب ارائه می‌دهد، زبان مشترک برای فهم این گسست‌ها و مسیرهای احتمالی برای بازسازی پیوند است.

اصلی‌ترین رهنمود اصلاحی، چرخش از اصلاحات بخشی به اصلاحات سیستمی است. بسیاری از تلاش‌های اصلاحی بر یک سطح متمرکز می‌شوند: تغییر در حکمرانی، بازآرایی ساختار اداری، یا بهبود فرآیندهای عملیاتی. این اصلاحات اگرچه ضروری‌اند، اما در غیاب هم‌ترازی میان سطوح، اغلب به نتایج ناپایدار می‌انجامند. تاریخ اصلاحات دولتی در دهه‌های اخیر، مملو از نمونه‌هایی است که در آن، تغییرات ساختاری عمده، به دلیل فقدان تغییر متناسب در سایر سطوح، به شکست انجامیده‌اند. اصلاح سیستمی به معنای طراحی مداخلاتی چندلایه است که هم‌زمان منطق تصمیم‌گیری، منطق اجرا و منطق عمل میدانی را متأثر سازد. برای مثال، اگر هدف کاهش زمان صدور مجوزهای کسب‌وکار است، اصلاح سیستمی مستلزم آن است که در سطح حکمرانی: تصمیم روشن درباره نسبت میان سرعت و کنترل گرفته شود، و این تصمیم به صورت سند خط‌مشی شفاف ابلاغ گردد.



۱۰- نتیجه‌گیری کشورداری به‌مثابه نظام بهم پیوسته و افق اصلاح

نهادی

این نوشته با پرسشی بنیادین آغاز شد: چرا برخی دولت‌ها با وجود منابع، نهادها و خط‌مشی‌های فراوان، در حل مسائل اساسی ناتوان می‌مانند؟ پاسخ رایج به این پرسش، اغلب به یکی از سه مسیر هدایت می‌شود: ضعف حکمرانی، ناکارآمدی اداره عمومی، یا مشکلات اجرایی در سطح عملیات. اما آنچه این مقاله نشان داد، این است که شکست کشورداری به‌ندرت محصول ضعف در یک سطح به‌تنهایی است؛ بلکه بیشتر حاصل گسست ساختاری میان این سه سطح و عدم هم‌ترازی نظام‌مند آن‌هاست. چارچوب سه‌سطحی حکمرانی- اداره عمومی- عملیات که در این مقاله توسعه یافت، نه صرفاً یک تقسیم‌بندی مفهومی، بلکه یک ابزار تحلیلی برای فهم چگونگی شکل‌گیری ناکارآمدی دولت است. این چارچوب نشان می‌دهد که کشورداری اثربخش، نه حاصل برتری یک سطح بر سایرین، بلکه محصول کیفیت پیوند، همسویی زمانی و انسجام شناختی میان آن‌هاست. دولتی که حکمرانی قوی اما اداره عمومی ضعیف دارد، یا دولتی که عملیات فعال اما حکمرانی پراکنده دارد، هر دو با شکست نظام‌مند مواجه خواهند شد.

بازخوانی چارچوب: از نظریه تا تحلیل: در بخش‌های نخست این نوشته، حکمرانی به‌مثابه کارویژه جهت‌دهی راهبردی و مشروعیت‌بخشی تعریف شد. حکمرانی پاسخ به پرسش «چه می‌خواهیم؟» است و وظیفه آن، تعریف افق مشترک، اولویت‌بندی اهداف و ایجاد هماهنگی سیاسی است. اما همان‌طور که نشان داده شد، حکمرانی زمانی به شکست منجر می‌شود که دچار تورم هدف، ناهم‌زمانی افق‌های سیاسی و نهادی، یا انسداد در دریافت بازخورد از سطوح پایین‌تر گردد. اداره عمومی، به‌عنوان قلب میانی نظام کشورداری، وظیفه ترجمه اراده حکمرانی به کنش نهادی را بر عهده دارد. (این سطح نه خنثی است و نه صرفاً اجرایی؛ بلکه حامل عقلانیت نهادی است که میان ارزش‌ها، منابع، قواعد و کنش انسانی توازن برقرار می‌کند. ضعف اداره عمومی، اغلب نه در فقدان توانایی فنی، بلکه در فقدان استقلال، ثبات و ظرفیت میانجی‌گری نهفته است. زمانی که اداره عمومی یا به مجری منفعل تنزل می‌یابد یا به دژ محافظه‌کار تبدیل می‌شود، پیوند میان حکمرانی و عملیات قطع می‌شود. عملیات، لایه



نهایی و اغلب نادیده گرفته شده کشورداری، جایگاهی است که خط‌مشی‌ها به تجربه زیسته شهروندان تبدیل می‌شوند. عملیات نه صرفاً اجرای دستورات، بلکه تفسیر، تطبیق و حتی تعدیل خط‌مشی‌ها در شرایط واقعی است. آنچه در این سطح رخ می‌دهد، واقعیت کشورداری است، نه آرمان آن. و زمانی که این واقعیت به سطوح بالاتر باز نمی‌گردد، یادگیری نهادی متوقف می‌شود و دولت از جامعه فاصله می‌گیرد.

هم‌ترازی: شرط بقای نظام کشورداری: مفهوم کلیدی که در بخش‌های میانی مقاله توسعه یافت، هم‌ترازی (Alignment) بود. هم‌ترازی به معنای همسویی شناختی، زمانی و نهادی میان حکمرانی، اداره عمومی و عملیات است. این همسویی، نه حالتی ثابت، بلکه فرآیندی پویا است که باید به‌طور مداوم بازسازی، تعدیل و تقویت شود. هم‌ترازی شناختی بدان معناست که هر سه سطح، تعریف مشترکی از مسئله، راه‌حل و معیارهای موفقیت داشته باشند. زمانی که حکمرانی «کارآمدی» را سرعت پاسخ تعریف می‌کند، اداره عمومی آن را رعایت قواعد می‌داند، و عملیات آن را رضایت شهروند می‌خواند، هیچ خط‌مشی‌ای نمی‌تواند موفق شود. هم‌ترازی زمانی بدان معناست که افق‌های تصمیم‌گیری سیاسی، توسعه ظرفیت اداری و اثرگذاری عملیاتی با یکدیگر سازگار و قابل ردیابی باشند. اگر حکمرانی انتظار تحول در یک سال داشته باشد، اما ساخت ظرفیت اداری پنج سال زمان ببرد و عملیات نیز برای تثبیت رویه‌ها به سه سال نیاز داشته باشد، شکست اجتناب‌ناپذیر است. هم‌ترازی نهادی بدان معناست که سازکارهای رسمی گفت‌وگو، هماهنگی و بازخورد میان سطوح نهادینه شده باشند. بدون چنین سازکارهایی، هم‌ترازی وابسته به اراده افراد می‌ماند و با تغییر اشخاص از میان می‌رود.

الگوهای شکست: چگونه گسست به بحران تبدیل می‌شود: تحلیل الگوهای شکست در بخش ششم، نشان داد که بحران‌های کشورداری به ندرت ناگهانی هستند؛ بلکه محصول انباشت تدریجی گسست‌های کوچک میان سطوح هستند. تورم هدف در حکمرانی، ترجمه‌ناپذیری اهداف در اداره عمومی، شکاف میان خط‌مشی و واقعیت در عملیات، انسداد بازخورد از پایین به بالا و فقدان یادگیری نهادی، همگی الگوهایی هستند که به تدریج توان حل مسئله دولت را فرسایش می‌دهند. آنچه این الگوها را خطرناک می‌کند، عادی‌سازی آن‌ها است. وقتی گسست به وضعیت طبیعی تبدیل می‌شود، نه تنها اصلاح دشوار می‌گردد، بلکه خود



تشخیص مسئله نیز مشکل می‌شود. دولت‌ها به حالتی دفاعی می‌رسند که در آن، انکار شکست جایگزین یادگیری از شکست می‌شود.

رهنمودهای اصلاحی: چگونه پیوند را بازسازی کنیم؟ بخش هفتم، دلالت‌های عملی این چارچوب را برای اصلاحات نهادی بررسی کرد. نخستین رهنمود، چرخش از اصلاحات بخشی به اصلاحات سیستمی است. اصلاح سیستمی، مستلزم مداخلات هم‌زمان در هر سه سطح و طراحی سازکارهای پیوند میان آن‌هاست. دومین رهنمود، بازتعریف نقش حکمرانی از تورم هدف به اولویت‌بندی راهبردی است. حکمرانی اثربخش، نه آن است که همه چیز را بخواهد، بلکه آن است که به روشنی بگوید چه چیزی اولویت دارد و چرا. سومین رهنمود، تقویت ظرفیت میانجی‌گری اداره عمومی است. این امر مستلزم ثبات نسبی در انتصابات، سرمایه‌گذاری در تحلیل خط‌مشی، و اعطای استقلال حرفه‌ای به اداره عمومی است. چهارمین رهنمود، توانمندسازی عملیات و نهادینه‌سازی بازخورد است. عملیات نباید صرفاً مجری‌نهایی دیده شود، بلکه باید منبع یادگیری و اصلاح تلقی گردد. پنجمین رهنمود، هماهنگ‌سازی افق‌های زمانی است. حکمرانی باید به الزامات زمانی توسعه ظرفیت اداری واقف باشد و اداره عمومی نیز باید برنامه‌ریزی میان‌مدت معتبر ارائه دهد. ششمین رهنمود، بازاندیشی در نظام ارزیابی عملکرد است. ارزیابی نباید صرفاً بر ورودی‌ها یا خروجی‌های عددی متمرکز باشد، بلکه باید کیفیت پیوند میان سطوح و تجربه شهروندان را نیز در نظر بگیرد. هفتمین رهنمود، تقویت اعتماد متقابل درون دولت است. هم‌ترازی بدون اعتماد ممکن نیست. حکمرانی باید به اداره عمومی اعتماد عملیاتی بدهد، اداره عمومی باید عملیات را شریک حرفه‌ای ببیند، و عملیات باید بدانند که تجربه‌اش شنیده می‌شود. هشتمین رهنمود، پرهیز از نسخه‌های جهان‌شمول است. هر نظام کشورداری، بسته به بستر سیاسی-اجتماعی خود، باید محل گسست اصلی را تشخیص دهد و مداخله را از همان‌جا آغاز کند. نهمین رهنمود، و شاید مهم‌ترین آن، این است که اصلاح کشورداری پروژه‌ای فنی صرف نیست، بلکه پروژه‌ای نهادی، سیاسی و اخلاقی است. بازسازی پیوند میان حکمرانی، اداره عمومی و عملیات، به معنای بازسازی رابطه دولت با خود و با جامعه است. این بازسازی، اگرچه دشوار و تدریجی است، اما تنها مسیر خروج از چرخه شکست‌های تکرارشونده است.



کشورداری ما و گسست نسبی نهادینه‌شده: تحلیل اجمالی کشورداری ما که در پایان بخش هفتم ارائه شد، نشان داد که تجربه ما نمونه‌ای آموزنده از کشورداری نسبتاً گسسته در سطح حکمرانی، تورم هدف و ناهم‌زمانی افق‌های سیاسی و نهادی غالب است؛ خط‌مشی‌ها پیش از نهادینه‌شدن اداری جای خود را به خط‌مشی‌های جدید می‌دهند در سطح اداره عمومی، ضعف استقلال حرفه‌ای، تغییرات مکرر ساختارها و سیاسی‌شدن انتصابات، ظرفیت میانجی‌گری را فرسایش داده است و در سطح عملیات، گسست میان اهداف و امکانات به تفسیرهای سلیقه‌ای، حداقل‌گرایی اجرایی و سازکارهای غیررسمی منجر شده است. اما ویژگی متمایز کشورداری ما، ضعف مزمن حلقه‌های بازخورد از پایین به بالا است. بازخوردهای عملیاتی به‌ندرت به اصلاح پایدار در سطح حکمرانی یا بازطراحی خط‌مشی‌ها منجر می‌شود. این انسداد بازخوردی، یادگیری نهادی را محدود کرده و شکست‌ها را به الگوهای تکرارشونده تبدیل می‌کند. بنابراین، تحلیل کشورداری ما نشان می‌دهد که مسئله محوری نه در یک سطح خاص، بلکه در نحوه پیوند سطوح نهفته است. حکمرانی بدون توجه به ظرفیت اداری، اداره عمومی بدون حیطة اختیار روشن و عملیات بدون کانال اثرگذار بازخورد، هر یک به‌تنهایی ناکافی‌اند. این وضعیت، ایران را به نمونه‌ای عیان از منطق کلی شکست‌های نظام‌مند دولت تبدیل می‌کند.

مرزهای چارچوب و مسیرهای پژوهش‌های آتی: چارچوب ارائه‌شده در این مقاله، اگرچه تحلیلی جامع از ساختار کشورداری ارائه می‌دهد، اما محدودیت‌هایی نیز دارد که باید به‌صراحت بیان شوند. نخست، این چارچوب بر ساختار درونی دولت متمرکز است و نقش بازیگران غیردولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی را به‌طور مستقیم وارد تحلیل نمی‌کند. درحالی‌که این بازیگران، به‌ویژه در حوزه حکمرانی و عملیات، نقش‌های کلیدی ایفا می‌کنند. پژوهش‌های آتی می‌توانند تعامل میان دولت و غیردولت را در چارچوب سه‌سطحی بگنجانند. دوم، چارچوب حاضر تحلیلی کیفی و ساختاری است و شاخص‌های کمی برای سنجش هم‌ترازی ارائه نمی‌دهد. تدوین ابزارهای سنجش کمی گسست و هم‌ترازی می‌تواند امکان مقایسه میان نظام‌های مختلف و ارزیابی اثربخشی اصلاحات را فراهم کند. سوم، این مقاله بر منطق ساختاری و نهادی تأکید دارد و نقش فرهنگ سازمانی، شبکه‌های غیررسمی و عوامل



رفتاری را کمتر بررسی کرده است. درحالی‌که فرهنگ اداری و شبکه‌های قدرت، می‌توانند سازکارهای هم‌ترازی را تقویت یا تضعیف کنند. مطالعات آتی می‌توانند ابعاد فرهنگی و شبکه‌ای کشورهای را در چارچوب ادغام کنند. چهارم، چارچوب حاضر عمدتاً از تجربه نوشتاری کشورهای غربی استفاده کرده است. اگرچه مفاهیم کلی قابل تعمیم هستند، اما سازکارهای خاص پیوند ممکن است در بسترهای سیاسی- فرهنگی متفاوت (مانند خاورمیانه، آفریقا یا آمریکای لاتین) به شکل دیگری عمل کنند. پژوهش آتی باید تنوع تجربی را گسترش دهند. پنجم، این مقاله نقش فناوری دیجیتال را به‌طور مستقل بررسی نکرده است، درحالی‌که فناوری‌های دیجیتال می‌توانند سازکارهای پیوند و بازخورد را به‌شکلی بنیادین تغییر دهند. دولت الکترونیک، داده‌های باز و سیستم‌های مدیریت عملکرد دیجیتال می‌توانند امکانات جدیدی برای هم‌ترازی فراهم کنند یا گسست‌های جدیدی ایجاد کنند. بررسی تأثیر فناوری بر پیوند سه‌سطحی، مسیر مهمی برای تحقیق است. با این حال، این محدودیت‌ها نقطه ضعف بنیادین چارچوب نیستند، بلکه مرزهای تحلیلی آن را مشخص می‌کنند و مسیرهای توسعه آتی را نشان می‌دهند. چارچوب سه‌سطحی، پایه‌ای مفهومی برای فهم نظام‌مند کشورداری فراهم می‌کند که می‌تواند با مطالعات تطبیقی، ابزارهای کمی، تحلیل‌های فرهنگی و بررسی نقش فناوری غنی‌تر شود. چارچوب سه‌سطحی می‌تواند در سه مسیر تحقیقاتی به‌کار گرفته شود:

- ۱- مطالعات موردی عمیق: تحلیل یک قلمرو خط‌مشی (که خود دارای بخش حکمرانی، مدیریت و عملیات دارد) در (برای مثال بخش بهداشت، آموزش یا محیط‌زیست در یک کشور) برای شناسایی دقیق محل‌های گسست و طراحی مداخلات متناسب.
- ۲- مطالعات تطبیقی: مقایسه چند نظام کشورداری برای شناسایی الگوهای مشترک گسست و استخراج درس‌های سیاستی.
- ۳- تدوین ابزارهای سنجش: طراحی شاخص‌های کمی برای هم‌ترازی (برای مثال سنجش همسویی زمانی میان برنامه‌ریزی و اجرا، یا کیفیت حلقه‌های بازخورد) برای ارزیابی عملکرد دولت.

سخن پایانی: کشورداری به‌مثابه پروژه‌ای تمام‌نشده: این مقاله نشان داد که کشورداری اثربخش مانند سازمان‌داری اثربخش [۵۵] نه حاصل قدرت مطلق دولت است و نه محصول تکنیک‌های مدیریتی پیشرفته، بلکه نتیجه کیفیت پیوند میان حکمرانی، اداره عمومی و عملیات



است. این پیوند، نه یک‌بار برای همیشه ساخته می‌شود، بلکه باید به‌طور مداوم بازسازی، تعدیل و تقویت گردد. کشورداری پروژه‌ای تمام‌نشده‌ای است؛ پروژه‌ای که هر نسل، بر اساس چالش‌ها و امکانات خود، باید آن را بازسازی کند. آنچه این چارچوب ارائه می‌دهد، نه راه‌حل نهایی، بلکه زبان مشترک برای تشخیص مسئله و منطق تحلیلی برای طراحی مداخلات است. این چارچوب می‌گوید که پیش از پرسیدن «چه خط‌مشی باید اتخاذ شود؟»، باید پرسید: «آیا حکمرانی، اداره عمومی و عملیات ما درباره این مسئله به یک زبان صحبت می‌کنند؟ آیا افق‌های زمانی ما هماهنگ است؟ آیا سازکارهای بازخورد ما کار می‌کنند؟». اصلاح کشورداری نه در تلاش برای حذف تنش، بلکه در یادگیری مدیریت سازنده آن نهفته است. تنش میان افق‌های کوتاه‌مدت سیاسی و الزامات بلندمدت نهادی، میان انتظارات شهروندان و محدودیت‌های منابع و میان آرمان‌های حکمرانی و واقعیت‌های عملیاتی، همگی اجتناب‌ناپذیرند. آنچه اهمیت دارد، تبدیل این تنش‌ها به منبع یادگیری است، نه منبع گسست و فرسایش طوری که کشورداری پیش‌دستانه [۵۵] محقق شود نه منتظر کشورداری منفعلانه بود. در نهایت، باید یادآوری کرد که کشورداری نه تنها درباره دولت، بلکه درباره رابطه دولت و جامعه است. دولتی که از جامعه خود فاصله می‌گیرد، دولتی که بازخوردها را نمی‌شنود و دولتی که یادگیری نهادی ندارد، دیر یا زود مشروعیت خود را از دست می‌دهد. بازسازی پیوند میان حکمرانی، اداره عمومی و عملیات، به‌معنای بازسازی ظرفیت دولت برای گوش‌دادن، یادگیری و پاسخ‌گویی است. این بازسازی، نه فقط برای کارآمدی دولت، بلکه برای حفظ اعتماد اجتماعی و مشروعیت دموکراتیک ضروری است. کشورداری بهم پیوسته، دولتی است که می‌تواند به خود نگاه کند، از اشتباهات بیاموزد و به جامعه پاسخ دهد. این، افقی است که باید به‌سوی آن حرکت کرد.

۱۱- مآخذ

[۱] دانایی‌فرد ح. «چالش‌های کشورداری ما: آیا می‌توان ظرفیت هم‌آوردی را تقویت کرد؟»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۲ الف)، ۱۳(۳)، ۲۰-۱.



- [۲] دانایی فرد ح. «قانون اساسی و فرایند کشورداری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۴ ج)، ۱۵(۱)، ۵۴-۱.
- [3] Pierre, J., & Peters, B. G. *Governance, politics and the state*. Bloomsbury Publishing. (2020).
- [4] Pollitt, C. *Context in Public Policy and Management: The Missing Link?* Cheltenham: Edward Elgar Publishing, (2013).
- [5] Pressman, J. L., & Wildavsky, A. *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland* (3rd ed.). Berkeley: University of California Press, (1984).
- [6] Hood, C., & Lodge, M. *The Politics of Public Service Bargains: Reward, Competency, Loyalty—and Blame*. Oxford: Oxford University Press. (2006).
- [7] Dunleavy, P. Democracy, bureaucracy and public choice: Economic explanations in. *Political Science*. (1991).
- [8] Matland, R. E. Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, (1995). 5(2), 145-174.
- [9] Lipsky, M. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services* (30th Anniversary Expanded Edition). New York: Russell Sage Foundation. (2010).
- [10] Hood, C., Rothstein, H., & Baldwin, R. *The Government of Risk: Understanding Risk Regulation Regimes*. Oxford: Oxford University Press. (2001).
- [11] Vaughan, D. *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago press. (1996).
- [۱۲] دانایی فرد، ح. «حیف و میل ملی: آنچه بقای هر سیستمی را تهدید می‌کند: آیا سازگاری برای مبارزه با آنها وجود دارد؟»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۱ و)، ۱۲(۴)، ۱۰-۱.
- [13] Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. *Building state capability: Evidence, analysis, action* (p. 288). Oxford University Press. (2017).
- [14] Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. (2010).
- [15] Hood, C. *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (2011).
- [16] Hood, C. *The Limits of Administration*. London: Wiley. (1976).
- [17] Peters, B. G. *Pursuing Horizontal Management: The Politics of Public Sector Coordination*. Lawrence: University Press of Kansas. (2015).



- [18] Peters, B. G. *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration* (6th ed.). London: Routledge. (2010).
- [19] Pollitt, C., & Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press, (2017).
- [20] Rhodes, R. A. W. The new governance: governing without government. *Political studies* (1996). 44(4), 652-667.
- [21] Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge. (2022).
- [22] Sabatier, P. A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, (1986). 6(1), 21-48.
- [23] Fukuyama, F. What Is Governance? *Governance*. (2013). 26(3), 347-368.
- [24] Pierson, P. *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (2004).
- [25] Argyris, C., & Schön, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, (1978).
- [26] Wildavsky, A. *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. Boston: Little, Brown and Company, (1979).
- [27] دانایی‌فرد ح. «فراتر از وصله‌بینه: کشورداری در پرتو پرتفوی خط‌مشی‌های عمومی»، نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۴ ب)، ۸(۱)، ۰.
- [28] Bevir, M. *Governance: A very short introduction*. OUP Oxford. (2012).
- [29] دانایی‌فرد ح. «آنچه موتور کشورداری را از کار می‌اندازد: فهم پدیده (بی‌اثر شدن خزنده خط‌مشی‌های عمومی)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۴ الف)، ۱۵(۲)، ۱-۳۷.
- [30] دانایی‌فرد ح. «نظریه‌ای در مورد «ازکارافتادگی خط‌مشی‌های عمومی»: چیستی، چگونگی شکل‌گیری و پیامدهای تبعی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۳ و)، ۱۴(۳)، ۱-۴۳.
- [31] دانایی‌فرد ح. «اثرسنجی تنظیم‌گرها به‌عنوان ابزاری برای اشکال‌زدایی در فرایند کشورداری: فهم خردمایه‌ها، فرایند اجرا و چالش‌های فرارو»، نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۳ د)، ۶(۴)، ۰.



- [۳۲] دانایی فرد ح. «سرنوشت خط‌مشی عمومی در فرایند اجرا: تحلیل تعامل اراده سیاسی-ظرفیت اداری»، نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۱ د)، ۴(۴)، ۰.
- [۳۳] دانایی فرد ح. «مفهوم‌پردازی «بلوغ حکمرانی ملی» در فرایند کشورداری: چیستی، ابعاد، پیش‌آیندها، پس‌آیندها و نحوه سنجش»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۳ الف)، ۱۴(۲)، ۱-۲۹.
- [۳۴] دانایی فرد ح. «مدیریت در دام سیاست و حقوق: آیا انتظارات از قوه مجریه واقعی است؟»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۱ ج)، ۱۲(۲)، ۱-۱۰.
- [۳۵] دانایی فرد ح. «نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی: گذشته، حال و آینده»، تهران: سمت. (۱۴۰۱ ب).
- [۳۶] دانایی فرد ح. «تحول در نظام اداری کشور: سردرگمی نظری»، نشریه تحول اداری. ۶۸، ۸۰. (۱۴۰۲).
- [۳۷] لیشینگ د. «نظریه‌های اداره امور عمومی. ترجمه حسن دانایی‌فرد»، تهران: انتشارات مهربان. (۱۳۹۷).
- [۳۸] دانایی فرد ح. «چالش‌های مدیریت دولتی در ایران»، تهران: سمت. (۱۳۷۸).
- [۳۹] فقیهی ا، کاظمی‌بیدگلی سع و همکاران. «الگوی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران». علوم مدیریت ایران. (۱۳۹۳)، ۳۴(۹)، ۱-۲۴.
- [۴۰] دانایی فرد ح. «تعامل «سیاست» و «خط‌مشی‌های عمومی»: فرصتی برای پیشرفت یا چالشی برای مخدوش کردن عدالت؟»، نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۳ ب)، ۷(۱)، ۰.
- [۴۱] اردلان ا، دانایی فرد ح، شالبافیان ع، میرداماد نجف‌آبادی س.م.ت. «واکاوی راهبردهای مواجهه با پدیده کم‌کاری در سازمان‌های دولتی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۴)، ۱۵(۱)، ۵۵-۹۱.
- [۴۲] دانایی فرد ح. «واکاوی پدیده (مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی) در کشورداری: پردازش مفهومی، پیش‌آیندها، پس‌آیندها»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۳ ه)، ۱۳(۴)، ۱-۲۴.



- [۴۳] چشمی م. «دولت ایران؛ ناکارآمدی در تمرکز و شکنندگی در تکرار»، دومین همایش ملی دولت‌پژوهی؛ دولت جمهوری اسلامی ایران: بنیان، آسیب، چشم‌انداز. (۱۳۹۷).
- [۴۴] حمیدی‌زاده ع، دانایی‌فرد ح، معافی م، اخوان‌علوی س.ح. «پیش‌آیندهای ظرفیت هماهنگی خط‌مشی‌های ملی در ایران: واکاوی سه‌گانه سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و ذهن‌افزاری»، فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی. (۱۳۹۷)، ۴(۴)، ۱۷۹-۲۰۳.
- [۴۵] دانایی‌فرد ح. «به سوی نظریه سازمان‌داری: پیوند حکمرانی، مدیریت و عملیات»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۰)، ۱۰(۴)، ۰.
- [۴۶] دانایی‌فرد ح. «آنچه کیفیت حکمرانی ملی کشور را تهدید می‌کند: خط‌مشی‌های بد، نبود خط‌مشی‌های لازم، خط‌مشی‌های تأخیری»، نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۰) الف، ۴(۲)، ۰.
- [47] Grindle, M. S. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (2017).
- [۴۸] دانایی‌فرد ح. «خط‌مشی‌های ملی رفع تکلیفی: دارونماهایی برای فرار از دام‌های خط‌مشی‌ای»، نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۱)، ۴(۳)، ۰.
- [۴۹] دانایی‌فرد ح. «اعتماد عمومی به فرایند کشورداری: تحلیل نقش حکمرانی، اداره امور عمومی و امور عملیاتی اجرای دولت»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۳) ج، ۱۴(۴)، ۱-۵۶.
- [۵۰] دانائی‌فرد ح. «درآمدی بر نظریه بحران‌داری: پیوند حکمرانی بحران، مدیریت بحران و فعالیت‌های عملیاتی بحران»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۰) ب، ۱۱(۱)، ۰.
- [51] Boin et al. *Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press. (2013).
- [۵۲] دانایی‌فرد ح. «تفکیک، ادغام و طراحی وزارت‌خانه‌های جدید در ایران: تحلیلی نظری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۳۹۲)، ۲(۴)، ۸۵-۱۰۹.
- [۵۳] صادقی مر، دانایی‌فرد ح، مصطفی‌زاده م. «فهم سیاست‌زدگی بوروکراسی: مطالعه تطبیقی کیفیت، فرایندها و پیامدهای آن در مدیریت دولتی»، فصلنامه پژوهش‌های راهبردی سیاست. (۱۳۹۶)، ۶(۲۲)، ۹۸-۱۱۵.



[۵۴] امیری‌عن، زارع ح، دانایی‌فرد ح، بنی‌اسد ر. «طراحی الگوی ظرفیت خط‌مشی‌گذاری در

مجلس شورای اسلامی»، فصلنامه مجلس و راهبرد. (۱۴۰۲)، ۳۰ (۱۱۳)، ۵۷-۱۰۰.

[۵۵] دانایی‌فرد ح. «سازمان‌داری پیش‌دستانه در بخش دولتی: هم‌آمیزی هوشمندی، چابکی و

سازگارشوندگی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱۴۰۱ الف)، ۱۱ (۴)، ۱-

۴.

مدل‌یابی معادلات ساختاری پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فرانقش کارکنان دستگاه اجرایی استان کرمان

حسین دریجانی^۱، حمید تابلی^{۲*}، زهرا شکوه^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهید سردار قاسم سلیمانی، کرمان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهید سردار قاسم سلیمانی، کرمان، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۴

دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۳

انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: رفتارهای فرانقش در تحقق اهداف سازمانی، سلامت فردی و اجتماعی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند. بنابراین یکی از مهم‌ترین و شایع‌ترین مباحث قابل بررسی و پژوهش در مطالعات سازمانی تلقی می‌شوند. از این رو، هدف انجام این پژوهش پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فرانقش کارکنان است.

روش‌شناسی: روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان دستگاه اجرایی استان کرمان در سال ۱۴۰۳ بودند که از بین آنها ۷۲۸ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسش‌نامه ۲۴۸ پرسشی محقق‌ساخته با روایی ۰/۷۵۶ و پایایی ۰/۹۶ بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SPSS و AMOS استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که الگو پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فرانقش کارکنان دستگاه اجرایی استان کرمان از برازش قابل قبولی برخوردار است.



نتیجه‌گیری: براساس نتایج پژوهش خصوصیات فردی، ویژگی‌های سازمان، شرایط شغلی، حمایت، پاداش به‌عنوان شرایط علی بر راهبردهای اجرای رفتارهای فرانش با مؤلفه‌های معنویت‌گرایی، پشتیبانی، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی عملکرد، آموزش، انعطاف‌پذیری و هدف‌گذاری تأثیر معنادار دارند. اجرای رفتارهای فرانش پیامدهای عمومی، سازمانی و فردی دارند. توجه با نتایج پژوهش الگوی ارائه‌شده برای رفتارهای فرانش کارکنان، یک الگوی جامعی است که با به‌کارگیری آن می‌توان در راهبرد انجام رفتارهای فرانش به‌وسیله کارکنان گام‌های مثبتی برداشت.

واژه‌های کلیدی: الگو، رفتارهای فرانش، کارکنان، داده‌بنیاد، دستگاه‌های اجرایی.

۱- مقدمه

تحولات سریع اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در جهان امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های بی‌سابقه‌ای روبه‌رو کرده است. توانایی سازمان‌ها برای بقا و رشد نیازمند انعطاف‌پذیری، نوآوری و به‌کارگیری بهینه منابع انسانی است. یکی از راهکارهای اساسی برای دستیابی به این اهداف، توجه به رفتارهای فرانش کارکنان است. رفتارهای فرانش شامل مجموعه‌ای از اقدام‌های فراتر از وظایف رسمی و تعریف‌شده سازمانی است که تأثیر چشمگیری بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها دارد [۱]. در سازمان رفتارهایی وجود دارند که مدیران تمایل دارند از کارکنان صادر شود از جمله آنها پذیرش و ایفای نقش‌هایی فراتر از وظایف واگذارشده به ایشان در چارچوب شغل است. اینگونه رفتارها در ادبیات مدیریت رفتار سازمانی با عنوان رفتارهای فرانش معرفی می‌شوند [۲]. رفتارهای فرانش، رفتاری اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌وسیله سیستم پاداش رسمی سازمان، سازمان‌دهی نمی‌شود [۳]. این رفتارها نه تنها به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان کمک می‌کنند بلکه به ایجاد محیط کاری مثبت و ارتقای رضایت شغلی نیز منجر می‌شوند [۴].



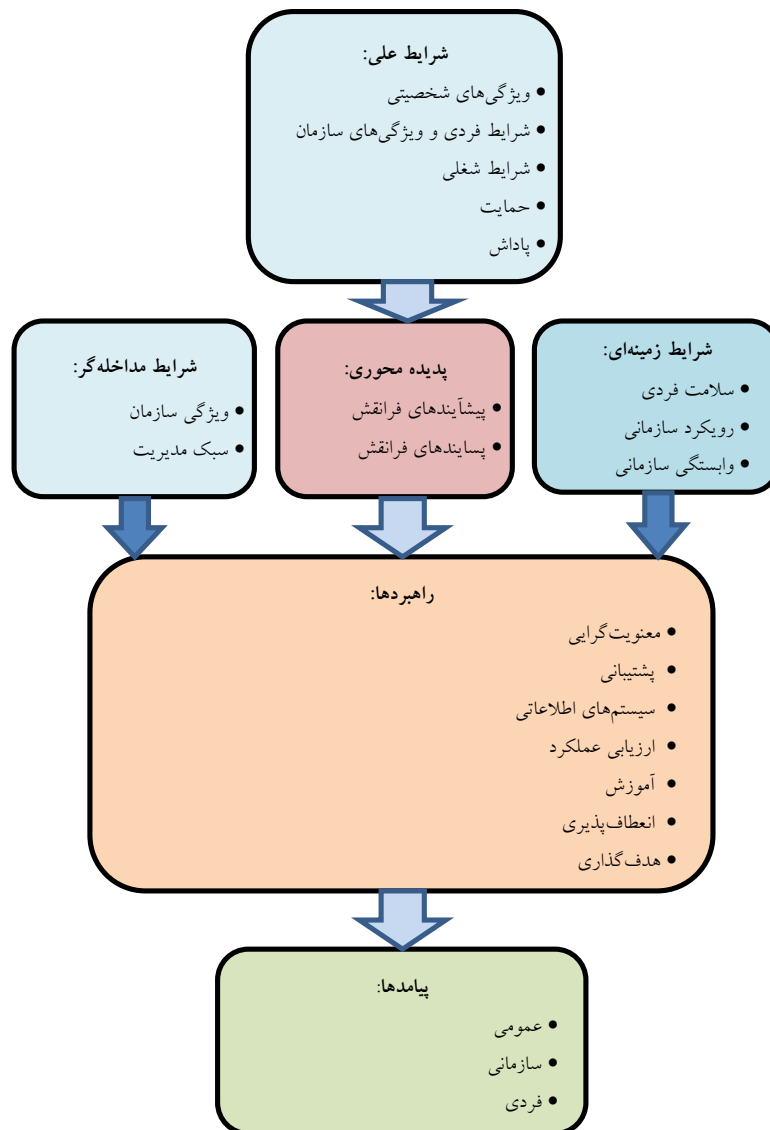
در دستگاه‌های اجرایی که مسئولیت اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های کلان کشور را برعهده دارند، رفتارهای فرائقش کارکنان می‌تواند به‌طور مستقیم بر کارایی و کیفیت ارائه خدمات



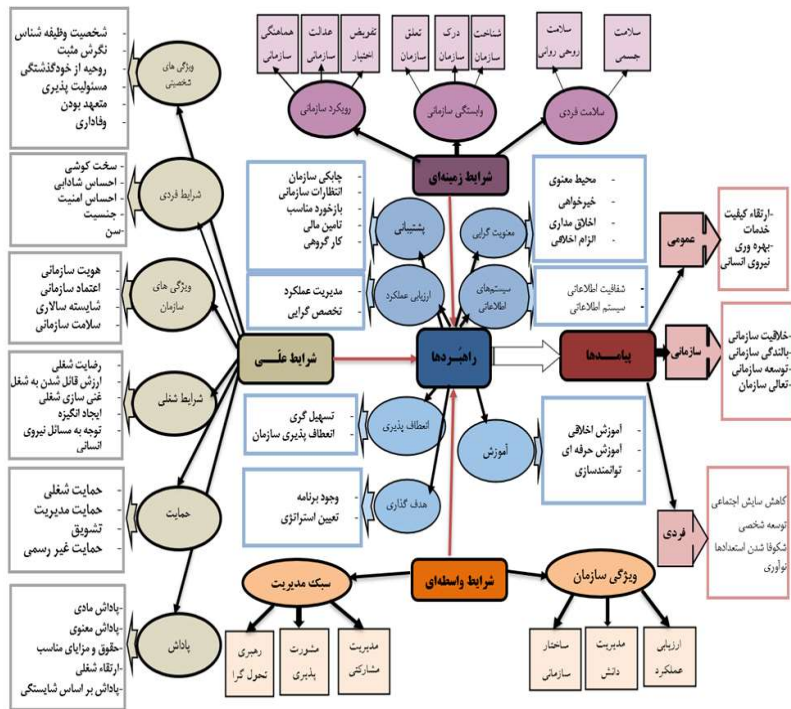
عمومی تأثیرگذار باشد. این نوع رفتارها می‌تواند از یک‌سو باعث افزایش انسجام درونی سازمان و ارتقای روحیه همکاری میان کارکنان شود و از سوی دیگر به بهبود فرایندها و افزایش بهره‌وری در ارائه خدمات عمومی منجر شود [5].

با وجود اهمیت بالای رفتارهای فرانش در بهبود عملکرد سازمان‌ها، بسیاری از دستگاه‌های اجرایی هنوز به‌طور جامع و نظام‌مند به این مفهوم نپرداخته‌اند. بسیاری از این سازمان‌ها درک کافی از عواملی که می‌توانند به تشویق و تقویت رفتارهای فرانش کمک کنند، ندارند و در نتیجه قادر به بهره‌برداری کامل از پتانسیل‌های کارکنان خود نیستند. این موضوع می‌تواند به استفاده‌نکردن بهینه از منابع انسانی و کاهش کارایی سازمان منجر شود [6]. یکی از دلایل این توجه‌نکردن، پیچیدگی و چندبعدی‌بودن رفتارهای فرانش است. این رفتارها تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار می‌گیرند که شامل فرهنگ سازمانی، رهبری، حمایت سازمانی و ویژگی‌های فردی کارکنان می‌شود. برای درک بهتر این رفتارها و ارائه راهکارهای موثر برای تقویت آنها، نیازمند بررسی عمیق و جامع این عوامل هستیم [7].

یکی از دلایل اساسی برای انجام این پژوهش، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رفتارهای فرانش در دستگاه‌های اجرایی استان کرمان است. استان کرمان به دلیل موقعیت جغرافیایی، اقتصادی و فرهنگی خود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کارکنان دستگاه‌های اجرایی آن با چالش‌های خاصی روبه‌رو هستند. بررسی تأثیر رفتارهای فرانش بر کارایی و اثربخشی سازمانی می‌تواند به مدیران این دستگاه‌ها کمک کند تا راهبردهای مناسبی برای بهبود عملکرد سازمان اتخاذ کنند. این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فرانش، به دنبال ارائه مدلی جامع و کاربردی است که بتواند به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی در دستگاه‌های اجرایی استان کرمان کمک کند (شکل‌های ۱ و ۲).



شکل ۱. الگوی مفهومی رفتارهای فرانش کارکنان
(استخراج‌شده از بخش کیفی رساله دکتری پژوهشگر)



شکل ۲. الگوی تحلیلی رفتارهای فرانشس کارکنان
(استخراج شده از بخش کیفی رساله دکتری پژوهشگر)

۲- بررسی پیشینه پژوهش

واکاوی جامع پیشینه پژوهش در حوزه رفتارهای فرانشس آشکار می‌سازد که اگرچه حجم چشمگیری از پژوهش‌ها به بررسی رابطه این رفتارها با سایر متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند، اما ادبیات موجود از نظر عمق نظری و قابلیت کاربردی در بافتارهای سازمانی خاص، با کاستی‌های بنیادینی روبه‌روست. پژوهش‌های پیشین از جمله پژوهش‌های رضایی و محمودی (۱۴۰۱) در حوزه عدالت سازمانی یا مطالعات برزه‌کار و همکاران (۱۴۰۰) و رجیبان آرانی و همکاران (۱۴۰۰) در زمینه رهبری تحول‌آفرین، همگی به شکل مکرر بر وجود رابطه مثبت و



معنادار بین این متغیرها و رفتارهای فرانتش تأکید کرده‌اند. باین‌حال، تمرکز غالب این پژوهش‌ها بر سطح همبستگی و ساده‌سازی روابط خطی بوده است، بدون آنکه سازوکارهای پیچیده علی و واسطه‌ای را که در واقعیت سازمانی جریان دارد، به‌درستی تبیین کنند. این نگاه تقلیل‌گرایانه موجب شده است تا درکی مکانیکی و غیرواقعی از پدیده‌ای به پیچیدگی رفتارهای فرانتش در سازمان‌ها شکل بگیرد، پدیده‌ای که به‌طور ذاتی چندبعدی، زمینه‌مند و متأثر از شبکه‌ای درهم‌تنیده از عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی است.

شکاف نظری محسوس در این حوزه، ناشی از وجودنداشتن چارچوب‌های جامع و یکپارچه‌ای است که بتوانند به‌صورت هم‌زمان، تعامل پویا و چندسطحی پیشاندهای خرد (همچون ویژگی‌های شخصیتی و باورهای خودکارآمدی که برگرد^۱ در سال ۲۰۲۲ به آن پرداخت) و کلان (همچون فرهنگ سازمانی و سیستم‌های حاکمیتی که نیازآذری و همکاران در سال ۱۴۰۰ مورد بررسی قرار دادند) را در قالب یک مدل علی منسجم مورد کاوش قرار دهند. برای نمونه، اگرچه مطالعه سینگ^۲ (۲۰۲۳) نقش نظام جبران خدمات و حمایت سازمانی را برجسته ساخته و پژوهش بودساکف و همکاران (۲۰۲۱) بر رضایت شغلی و محیط کار تأکید کرده‌اند، اما هیچ یک از این پژوهش‌ها به این پرسش کلیدی پاسخ ندادند که این متغیرها چگونه و از راه چه مسیرهای واسطه‌ای در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا درنهایت منجر به بروز یا مهار رفتارهای فرانتش شوند. آیا عدالت سازمانی به‌طور مستقیم بر این رفتارها اثر می‌گذارد یا اثر آن از راه تقویت هویت سازمانی و احساس خودکارآمدی کارکنان است؟ این همان «جعبه سیاه» است که ادبیات موجود قادر به گشودن آن نبوده است. بنابراین، ضرورت طراحی یک مدل ساختاری که بتواند این زنجیره علیت را به‌صورت کامل و با درنظرگیری متغیرهای میانجی حیاتی ترسیم کند، به وضوح احساس می‌شود.

بسیاری از پژوهش‌های پیشین، ازجمله پژوهش مایل افشار (۱۴۰۱) در بیمارستان‌ها یا مطالعه سیسنی^۳ (۲۰۲۲) در بین متخصصان بازاریابی، به ارائه مدل‌هایی پرداخته‌اند که اگرچه در بافتار خاص خود معتبر هستند، اما از قابلیت تعمیم‌پذیری به دستگاه‌های اجرایی با ماهیت کاملاً متفاوت برخوردار نمی‌باشند. دستگاه‌های اجرایی با ویژگی‌های منحصربه‌فردی همچون

1. Beauregard
2. Singh
3. Cicei



ماهیت خدمت‌رسانی غیرانتفاعی، ساختارهای سلسله‌مراتبی سفت و سخت، پاسخگویی مستقیم به آحاد جامعه، و تأثیرپذیری از سیاست‌های کلان دولتی، یک بستر سازمانی کاملاً متمایز را شکل می‌دهند. رفتارهای فرانش در چنین محیطی می‌تواند اشکال، انگیزه‌ها و پیامدهای متفاوتی داشته باشد، برای مثال کمک به یک همکار در یک شرکت خصوصی ممکن است فقط با هدف افزایش سودآوری صورت گیرد درحالی‌که همین رفتار در یک اداره دولتی می‌تواند ریشه در تعهد خدمت‌رسانی به شهروندان داشته باشد. این تفاوت‌های بنیادین، لزوم انجام پژوهشی را که به‌طور خاص بر بافت دستگاه‌های اجرایی متمرکز باشد، بیش از پیش آشکار می‌سازد.

علاوه بر این، ادبیات موجود از نظر پوشش‌دادن به طیف کامل «پسایندهای» رفتارهای فرانش نیز دچار نقصان است درحالی‌که برخی پژوهش‌ها مانند پژوهش بی^۱ و همکاران (۲۰۲۱) بر پیامدهایی مانند رضایت و تعهد کارکنان تمرکز کرده‌اند، و پژوهش مایل افشار (۱۴۰۱) به رابطه با بهره‌وری پرداخته است، کمتر پژوهشی را می‌توان پیدا کرد که به‌صورت نظام‌مند، تأثیر نهایی این رفتارها را بر «عملکرد سازمانی کلان» دستگاه‌های اجرایی سنجش کرده باشد. آیا صرف بروز رفتارهای فرانش به‌وسیله کارکنان، منجر به بهبود ملموس کیفیت خدمات عمومی، افزایش رضایت ارباب رجوع و تحقق اهداف استراتژیک دستگاه می‌شود؟ پاسخ به این پرسش، به‌ویژه در بخش عمومی که هدف نهایی، ارائه خدمات کارآمد به جامعه است، از اهمیت حیاتی برخوردار می‌باشد. بنابراین، پژوهش حاضر نه‌تنها باید به پیشایندها بپردازد، بلکه باید این زنجیره ارزش را تا انتها و تا سطح پیامدهای کلان سازمانی دنبال کند. در پایان، از نگاهی کاربردی، می‌توان به ضعف مفرط پژوهش‌های پیشین در ارائه راهکارهای عملیاتی و سنجش‌پذیر اشاره کرد. توصیه‌های کلی و تکراری همچون «لزوم توجه مدیران به عدالت سازمانی» یا «تقویت فرهنگ مشارکتی» که در بخش نتیجه‌گیری بسیاری از این پژوهش‌ها از جمله تحقیق رضایی و محمودی (۱۴۰۱) دیده می‌شود، بدون ارائه یک نقشه راه مشخص و مبتنی بر شواهد درباره اینکه «چگونه» و از «کدام مسیر» باید این اقدام‌ها انجام شوند، برای مدیران اجرایی کاربرد چندانی ندارد. یک الگو معادلات ساختاری که روابط علی



بین متغیرها را به دستیابی به یک شاخص نهایی مانند عملکرد سازمانی مرتبط می‌سازد، این قابلیت را دارد که به مدیران نشان دهد سرمایه‌گذاری بر روی کدام اهرم (برای مثال عدالت توزیعی در مقابل عدالت رویه‌ای یا ترغیب ذهنی در مقابل ملاحظه‌های فردی در رهبری) با بیشترین بازده و از راه چه مسیرهایی می‌تواند منجر به تقویت رفتارهای فراتر از نقش و در نهایت بهبود عملکرد شود.

در نتیجه با تحلیل انتقادی پیشینه، این نکته به وضوح آشکار می‌شود که پژوهش حاضر با هدف «مدل‌یابی معادلات ساختاری پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فراتر از نقش» نه تنها یک تلاش تکمیلی، بلکه یک ضرورت علمی و عملی برای پرکردن شکاف‌های نظری (با ارائه یک مدل یکپارچه)، روش‌شناختی (با تمرکز بر بافت خاص دستگاه اجرایی) و کاربردی (با ترسیم مسیرهای علی و ارائه راهکارهای مبتنی بر شواهد) به شمار می‌آید. این پژوهش با عبور از مرزهای شناخته‌شده همبستگی ساده به دنبال کشف شبکه علی پیچیده‌ای است که می‌تواند مبنای محکمی برای مداخله‌های آینده در بخش حیاتی دستگاه‌های اجرایی کشور باشد.

۳- روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع تحلیلی همبستگی مبتنی بر روش مدلسازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان دستگاه اجرایی استان کرمان به تعداد ۱۲۳۰۰۰ نفر در سال ۱۴۰۳ تشکیل دادند که از بین آنها ۷۲۸ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با تعداد کارکنان هر دستگاه اجرایی (اداره) به عنوان نمونه انتخاب شدند. حجم نمونه براساس قاعده پیشنهادی پژوهشگران حوزه مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر آن بود که تعداد حداقل نمونه باید ۱۵ تا ۲۰ برابر تعداد متغیرهای مشاهده شده باشد (کلاین^۱، ۲۰۲۱) در این پژوهش با در نظر گرفتن ۷۳ متغیر آشکار (مدل تحلیل رساله‌ای که مقاله از آن استخراج شده) ۷۲۸ نفر در نظر گرفته شد. معیارهای ورود آزمودنی‌ها به پژوهش شامل کارمند بودن در دستگاه اجرایی، مشغول به خدمت بودن در استان کرمان، علاقه به همکاری در پژوهش و بدون هرگونه بیماری جسمی و روانی (براساس خوداظهاری پاسخ‌گو) بود. معیارهای خروج

1. Kline



آزمودنی‌ها از پژوهش، همکاری نکردن در پژوهش در نظر گرفته شد. نرخ پاسخ در پژوهش ۰/۷۴ بود به طوری که با توزیع ۹۸۰ پرسش‌نامه ۷۲۸ نفر به طور کامل به آن پاسخ دادند. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری و نرم‌افزارهای spss25 و Amos24 در سطح معناداری ۰/۰۵ صورت گرفت.

ابزار گردآوری اطلاعات: برای سنجش الگوی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فرانتش کارکنان، از یک پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسش‌نامه براساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری باز آنها و همچنین الگوی نهایی به دست آمده در مرحله کیفی ساخته شد. این پرسش‌نامه ۲۴۸ پرسش دارد که پنج خرده مقیاس کلی را در بر می‌گیرد. این خرده مقیاس‌ها عبارت است از ۱. شرایط علی اجرا؛ ۲. شرایط زمینه‌ای؛ ۳. شرایط واسطه‌ای؛ ۴. راهبردهای اجرا و ۵. پیامدهای اجرا. گزینه‌های پاسخ‌گویی به پرسش‌ها براساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای خیلی زیاد، زیاد، تا حدودی، کم و خیلی کم درجه بندی شده و نمره گذاری آن ۵ تا ۱ است. ضریب پایایی پرسش‌نامه براساس ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد که براساس جدول ۱ ضریب پایایی در همه متغیرها و مؤلفه‌ها بالای ۰/۷۰ و مناسب بوده است.

جدول ۱. پرسش‌های مربوط به هر مؤلفه در پرسش‌نامه تدوین شده

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	پرسش‌های مربوط	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
شرایط علی	ویژگی‌های شخصیتی	۱ تا ۲۵	۰/۸۴	۰/۸۵۶
	شرایط فردی	۲۶ تا ۳۸	۰/۸۷	۰/۸۸۱
	ویژگی‌های سازمان	۳۹ تا ۵۳	۰/۸۵	۰/۸۶۲
	شرایط شغلی	۵۴ تا ۷۰	۰/۸۵	۰/۸۶۶
شرایط زمینه‌ای	حمایت	۷۱ تا ۸۵	۰/۸۴	۰/۸۵۳
	پاداش	۸۶ تا ۱۰۰	۰/۸۸	۰/۸۹۶
	کل	۱۰۰-۱	۰/۹۷۲	۰/۹۸۸
	سلامت فردی	۱۰۱ تا ۱۰۸	۰/۸۲	۰/۸۳۷
شرایط زمینه‌ای	وابستگی سازمانی	۱۰۹ تا ۱۱۷	۰/۸۷	۰/۸۸۷
	رویکرد سازمانی	۱۱۸ تا ۱۳۰	۰/۸۹	۰/۹۱۹
	کل	۱۳۰ تا ۱۰۱	۰/۹۲۶	۰/۹۴۲



مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	پرسش‌های مربوط	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
شرایط واسطه‌ای	ویژگی سازمان	۱۳۱ تا ۱۳۹	۰/۸۳	۰/۸۵۳
	سبک مدیریت	۱۴۰ تا ۱۵۲	۰/۸۴	۰/۸۶۱
	کل	۱۳۱ تا ۱۵۲	۰/۸۹۷	۰/۹۲۱
راهبردها	معنویت‌گرایی	۱۵۳ تا ۱۶۶	۰/۸۸	۰/۹۰۶
	پشتیبانی	۱۶۷ تا ۱۸۲	۰/۸۴	۰/۸۶۳
	استقرار سیستم‌های اطلاعاتی	۱۸۳ تا ۱۸۷	۰/۸۶	۰/۸۸۸
	ارزیابی عملکرد	۱۸۸ تا ۱۹۳	۰/۸۴	۰/۸۵۹
	آموزش	۱۹۴ تا ۲۰۲	۰/۸۸	۰/۹۰۹
	انعطاف‌پذیری	۲۰۳ تا ۲۰۹	۰/۸۶	۰/۸۸۶
	هدف‌گذاری	۲۱۰ تا ۲۱۶	۰/۸۷	۰/۸۹۷
	کل	۱۵۳ تا ۲۱۶	۰/۹۳	۰/۹۵۶
	عمومی	۲۱۷ تا ۲۲۲	۰/۸۴	۰/۸۶۹
	سازمانی	۲۲۳ تا ۲۳۴	۰/۸۵	۰/۸۷۸
پیامدها	فردی	۲۳۵ تا ۲۴۸	۰/۸۵	۰/۸۷۵
	کل	۲۱۷ تا ۲۴۸	۰/۹۰۶	۰/۹۲۸

روایی صوری و محتوایی براساس نظر پنج نفر از خبرگان رفتار سازمانی در دانشگاه و دستگاه‌های اجرایی سنجیده شد و CVR معادل ۰/۷۵۶ به دست آمد که نشان‌دهنده روایی مناسب پرسش‌نامه است. همچنین روایی همگرای همه متغیرها براساس معیار AVE بالاتر از ۰/۶۰ بود و روایی واگرایی آن براساس روش فورنل ولارکر بیشتر از ۰/۷۳ بود که نشان‌دهنده روا بودن پرسش‌نامه‌های پژوهش است. برای بررسی روایی سازه‌ای، مشخص شدن تعداد عامل‌های اصلی پرسش‌نامه از تحلیل عاملی اکتشافی^۱ به روش تجزیه به ابعاد اصلی^۲ و چرخش واریماکس^۳ استفاده شده است. براساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی، تعداد ۵ زیر

1. Exploratory Factor Analysis (EFA)
2. Principle Components
3. Varimax



بُعد (شاخص) مربوط به پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فرانش کارکنان در ۵ عامل خلاصه شده‌اند.

برای اطمینان از اعتبار داده‌ها و بررسی صحت نمونه‌گیری قبل از تحلیل عاملی از معیار کایزر، میجر، الکین (KMO) استفاده شد که براساس جدول ۲ مقدار KMO در باب کیفیت نمونه‌گیری برابر با ۰/۸۷۶ است که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت ($p < ۰/۰۵$ -مقدار) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است.

جدول ۲. آزمون اعتبار و صحت نمونه‌گیری

آزمون	آماره	درجه آزادی	p-مقدار
کایزر، میجر، الکین ^۱	۰/۸۷۶	۳۰۶۲۸	۰/۰۰۱
آزمون کرویت بارتلت ^۲	۱۳۶۷۷۲/۱۰		

ارزش ویژه هر عامل و میزان تبیین‌کنندگی واریانس آن عامل در جدول ۳ آمده است. این ۵ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند، در مجموع ۳۰/۱۵ درصد از واریانس مفهوم کلی را تبیین می‌کنند.

جدول ۳. ارزش ویژه هر عامل و فراوانی تجمعی درصد واریانس (پس از چرخش)

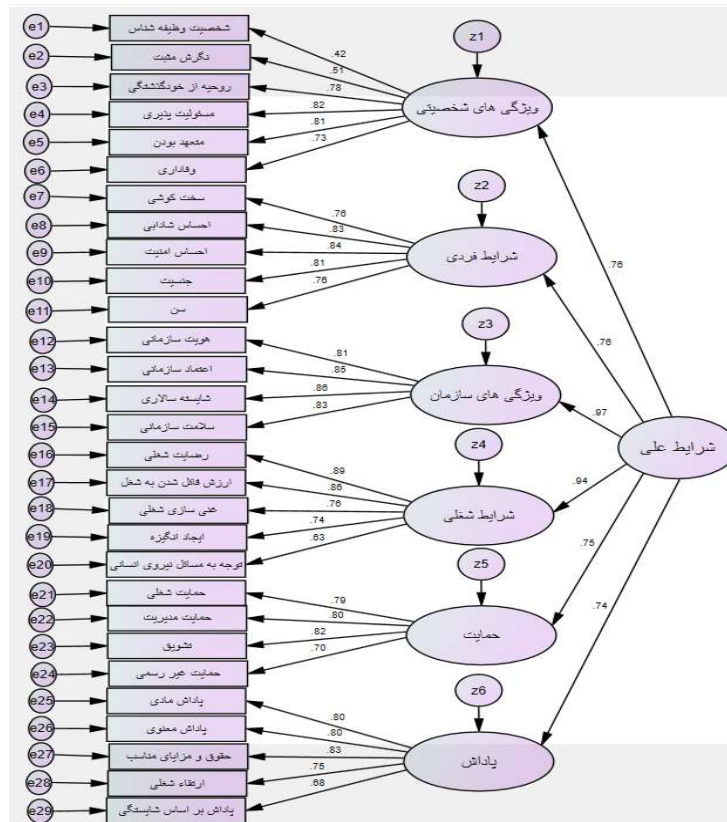
عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس	فراوانی تجمعی درصد واریانس
۱	۱۹/۲۹	۷/۷۸	۷/۷۸
۲	۱۶/۳۵	۶/۵۹	۱۴/۳۷
۳	۱۵/۹۶	۶/۴۴	۲۰/۸۱
۴	۱۱/۷۵	۴/۷۴	۲۵/۵۵
۵	۱۱/۴۰	۴/۶۰	۳۰/۱۵

1. Kaiser-Meyer-Olkin
2. Bartlett's Test of Sphericity



۴- تحلیل عاملی تأییدی

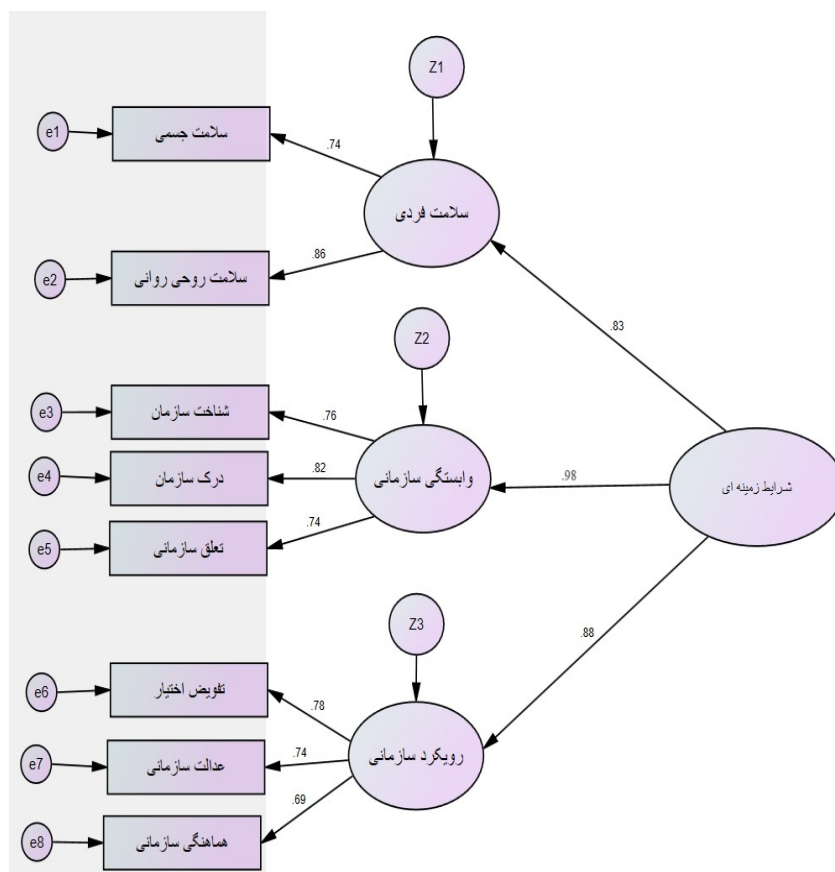
روایی سازه‌ای پرسش‌های شرایط علی رفتارهای فراترهای از ضرایب ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS24 بررسی شد و با توجه به آماره‌های به دست آمده در نمودار ۱ نتایج الگوی تحت ضرایب ساختاری، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخص‌های $CFI=0/929$ ، $NFI=0/901$ ، $TLI=0/907$ ، $IFI=0/929$ ، $GFI=0/917$ ، $X^2/Df=4/24$ و $RMSEA=0/082$ نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون شرایط علی رفتارهای فراتر در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است (نمودار ۱).



نمودار ۱. نمودار بارهای عاملی شرایط علی اجرای رفتارهای فراتر



همچنین شاخص‌های $X^2/Df=۳/۶۷$ ، $GFI=۰/۹۴۴$ ، $IFI=۰/۹۱۴$ ، $TLI=۰/۸۷۸$ ، $NFI=۰/۸۸۵$ ، $CFI=۰/۹۱۳$ و $RMSEA=۰/۰۸۳$ نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون شرایط زمینه‌ای رفتارهای فراتر از ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است (نمودار ۲).

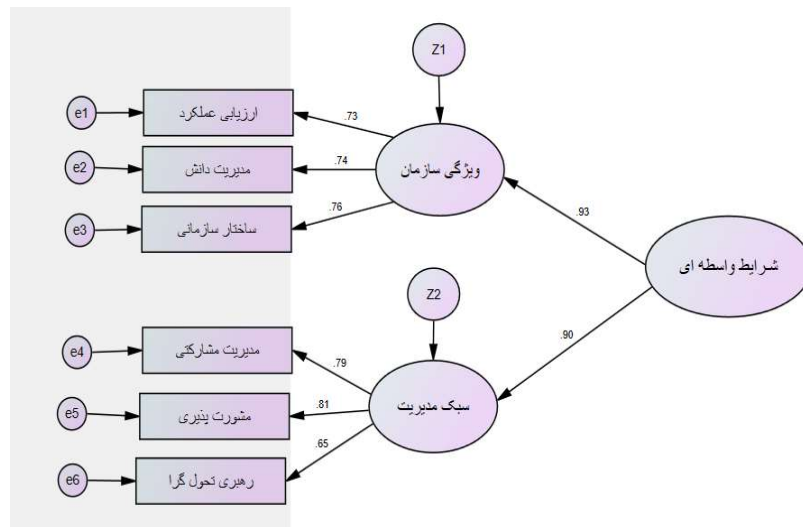


نمودار ۲. نمودار بارهای عاملی شرایط زمینه‌ای اجرای رفتارهای فراتر از

شاخص‌های $X^2/Df=۳/۰۶$ ، $GFI=۰/۹۲۸$ ، $IFI=۰/۹۱۹$ ، $TLI=۰/۸۹۴$ ، $NFI=۰/۸۸۴$ ، $CFI=۰/۹۱۸$ و $RMSEA=۰/۰۷۳$ نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون شرایط

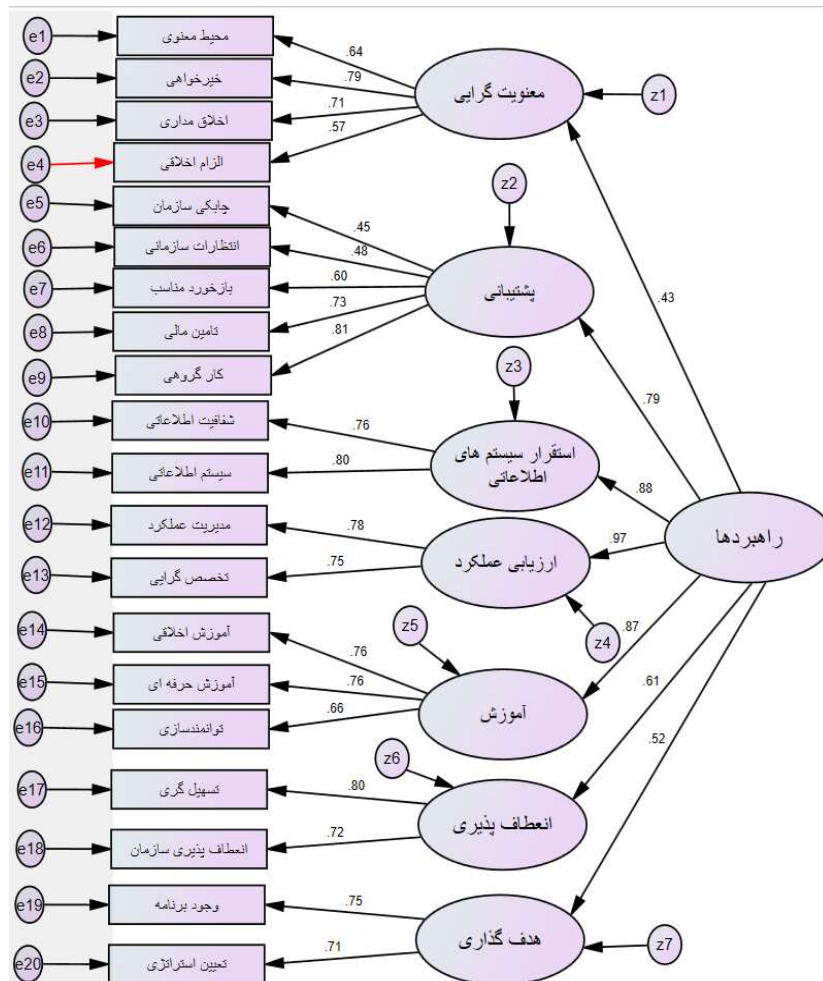


واسطه‌ای رفتارهای فرانتش در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است (نمودار ۳).



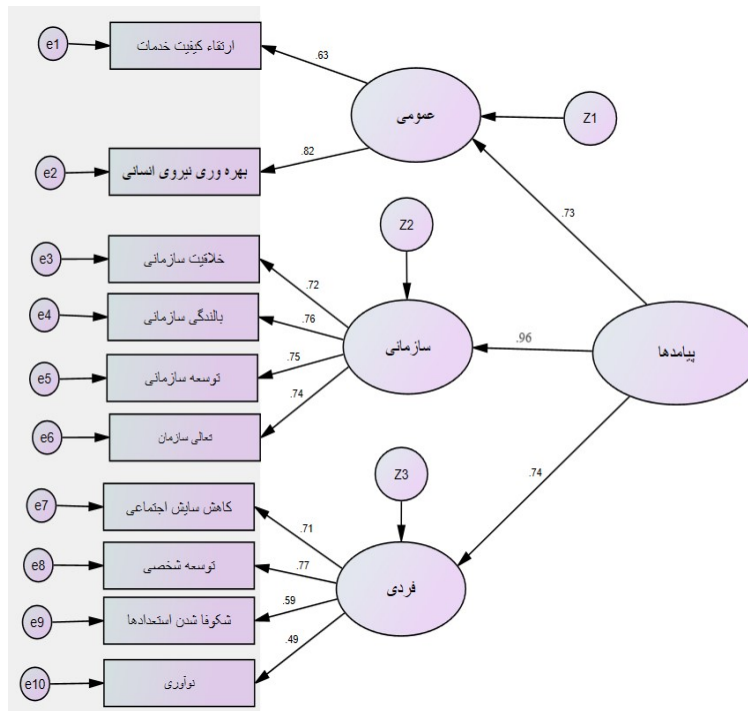
نمودار ۳. نمودار بارهای عاملی شرایط واسطه‌ای اجرای رفتارهای فرانتش

شاخص‌های $X^2/Df=3/47$ ، $GFI=0/916$ ، $JFI=0/863$ ، $TLI=0/839$ ، $NFI=0/869$ ، $CFI=0/864$ و $RMSEA=0/08$ نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون راهبردهای رفتارهای فرانتش در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است (نمودار ۴).



نمودار ۴: نمودار بارهای عاملی راهبردهای اجرای رفتارهای فرانتش

شاخص‌های $NFI=0/87$, $TLI=0/83$, $IFI=0/87$, $GFI=0/902$, $X^2/Df=2/74$ و $CFI=0/87$ و $RMSEA=0/067$ نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون پیامدهای رفتارهای فرانتش در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است (نمودار ۵).



نمودار ۵. نمودار بارهای عاملی پیامدهای اجرای رفتارهای فرانشس

۵- یافته‌ها

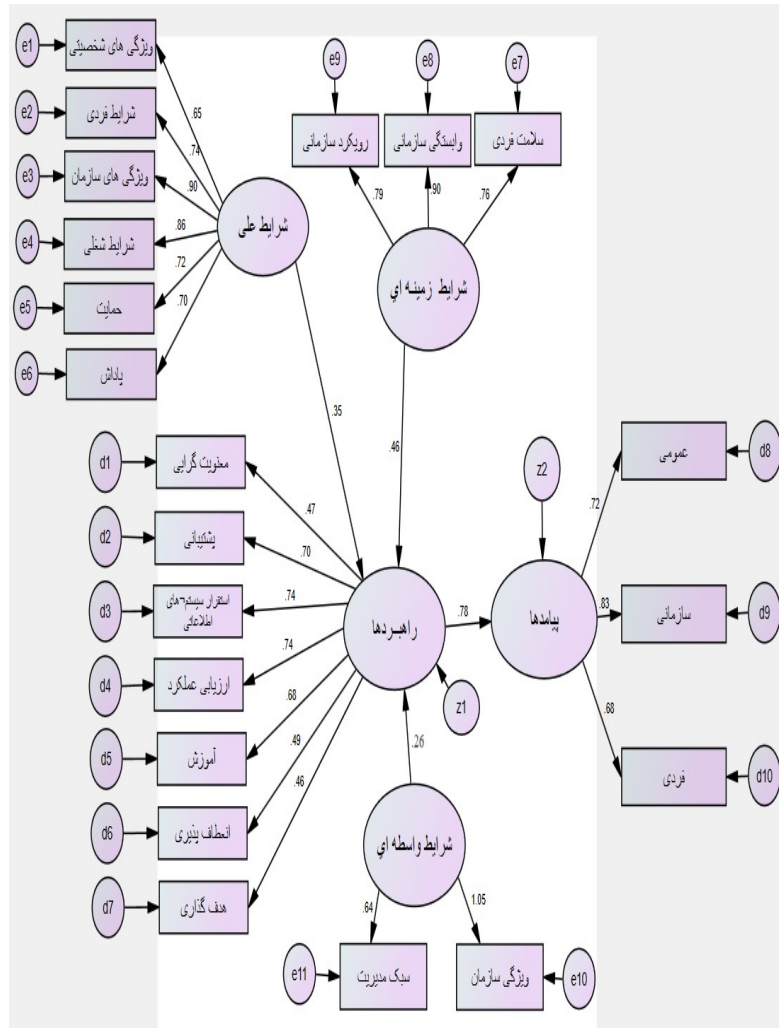
برازش الگوی اولیه براساس شاخص‌های برازندگی استفاده‌شده در این مطالعه در ردیف اول (مدل تدوین‌شده) جدول ۵ گزارش شده است که نشان می‌دهد مقادیر بعضی از شاخص‌های برازندگی الگوی اولیه حاکی از آن بود که الگوی پیشنهادی به اصلاحات و بهبود نیاز دارد. برای این منظور در مرحله بعد با توجه به شاخص‌های اصلاحی^۱ (MI) در خروجی ۲۴ Amos مسیرهای که معنی‌دار نبودند، حذف و مسیرهای کواریانس پیشنهادی (شکل ۲) به

1. Corrective Indicators

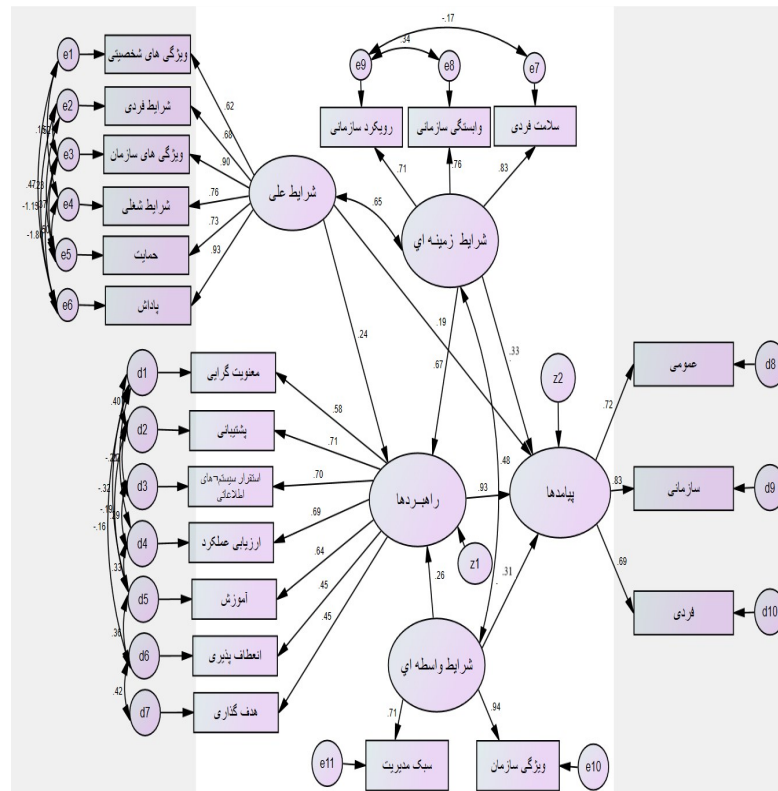


مدل اضافه شد. پس از اعمال این تغییرات، نتایج شاخص‌های برازندگی آن در ردیف الگوی دوم جدول ۲ آورده شده است.

برای شاخص برازندگی X^2/Df مقادیر کوچک‌تر از ۵ مناسب و هر چه قدر به صفر نزدیک‌تر باشد، نشان از برازش خوب الگو است. برای شاخص GFI و IFI ، CFI ، TLI مقدار نزدیک به ۰/۹۰ و بالاتر به عنوان برازش نیکویی قابل قبول تلقی می‌شود که نشان دهنده خوب بودن مدل است. در ارتباط با شاخص $RMSEA$ مقادیر نزدیک به ۰/۰۵ یا کمتر نشان‌دهنده برازش خوب الگو و مقدار ۰/۰۸ یا کمتر بیانگر خطای منطقی تقریب است. مقدار بالاتر از ۰/۱۰ نشان از الزام رد کردن الگو می‌باشد (کلاین، ۲۰۲۱). بنابراین با توجه به مقادیر شاخص‌های برازش الگوی نهایی (الگوی تدوین شده) و مرز مقادیر قابل قبول که در بالا ذکر شد، می‌توان گفت که مدل ارائه شده در این پژوهش مورد قبول است. ضرایب رگرسیونی مدل نشان می‌دهد که متغیرهای ذکر شده به‌خوبی پیش‌بینی‌دها و پس‌بینی‌دهای رفتارهای فراتر از کارکنان دستگاه اجرایی استان کرمان را تبیین می‌کند (شکل‌های ۳ و ۴) (جدول ۵).



شکل ۳. الگوی تدوین شده رفتارهای فرانتش در پژوهش حاضر



شکل ۴. الگوی اصلاح شده رفتارهای فرانتش در پژوهش حاضر

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی برای الگوهای تدوین شده و الگوی نهایی

شاخص‌های برازندگی الگو	X^2	Df	X^2/Df	NP	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل تدوین شده	۴۴۶۳/۲۷	۱۸۶	۲۳/۹۹	۴۵	۰/۶۲۵	۰/۶۱	۰/۵۵۹	۰/۶۰۹	۰/۱۷۸
مدل نهایی	۵۵۶/۹۰	۱۶۴	۳/۹۹	۶۷	۰/۹۰۲	۰/۹۲۱	۰/۹۰۵	۰/۹۱۹	۰/۰۷۹
مدل استقلال	۱۱۱۵۴/۸۴	۲۱۰	۵۳/۱۲	۲۱	۰/۲۳۷	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۲۶۸

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق ضرایب رگرسیونی در مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) نشان می‌دهد که بین شرایط علی و راهبردها رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0.05$)، $\beta = 0.18$



(=). بین شرایط علی و راهبردها رابطه معناداری وجود دارد، ($\beta = 0/71$ ، $p < 0/001$). بین شرایط علی و راهبردها رابطه معناداری وجود دارد ($\beta = 0/28$ ، $p < 0/001$). بین راهبردها و راهبردها ← پیامدها رابطه معناداری وجود دارد ($\beta = 0/79$ ، $p < 0/001$) (جدول ۶).

جدول ۶. الگوی ساختاری مسیرها و ضرایب استاندارد آنها در الگوی نهایی

مقدار احتمال	C.R	R ²	β	S.E.	B	مسیر
0/003	3/85	0/058	0/24	0/065	0/25	شرایط علی ← راهبردها
<0/001	7/27	0/45	0/67	0/058	0/425	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها
<0/001	4/37	0/068	0/26	0/034	0/151	شرایط واسطه‌ای ← راهبردها
<0/001	9/08	0/86	0/93	0/157	1/42	راهبردها ← پیامدها
0/003	3/58	0/036	0/19	0/083	0/295	شرایط علی ← پیامدها
<0/001	3/27	0/11	0/33	0/03	0/098	شرایط زمینه‌ای ← پیامدها
<0/001	2/48	0/096	0/31	0/021	0/052	شرایط واسطه‌ای ← پیامدها

جدول ۷ نشان می‌دهد راهبردها روابط بین شرایط علی ($\beta = 0/54$ ، $p < 0/001$)، شرایط زمینه‌ای ($\beta = 0/65$ ، $p < 0/001$) و شرایط واسطه‌ای ($\beta = 0/43$ ، $p < 0/001$) با پیامدها را میانجی‌گری کرد.

جدول ۷. آماره آزمون سوبل مربوط به نقش میانجی مدیریت زمان

مقدار احتمال	VAF	z	Sb	Sa	c	b	a	
<0/001	0/54	6/21	0/157	0/065	0/19	0/93	0/24	شرایط علی* راهبردها* پیامدها
<0/001	0/65	8/65	0/157	0/058	0/33	0/93	0/67	شرایط زمینه‌ای* راهبردها* پیامدها
<0/001	0/43	4/47	0/157	0/034	0/31	0/93	0/26	شرایط واسطه‌ای* راهبردها* پیامدها



۶- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدل پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فراتر از نقش کارکنان دستگاه اجرایی استان کرمان از برازش قابل قبولی برخوردار است. براساس نتایج پژوهش خصوصیات فردی، ویژگی‌های سازمان، شرایط شغلی، حمایت، پاداش به‌عنوان شرایط علی بر راهبردهای اجرای رفتارهای فراتر از نقش با مؤلفه‌های معنویت‌گرایی، پشتیبانی، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی عملکرد، آموزش، انعطاف‌پذیری و هدف‌گذاری تأثیر معنی‌دار دارند. همچنین رویکرد سازمانی، وابستگی سازمانی، شرایط فردی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای بر رهبردهای اجرای رفتارهای فراتر از نقش تأثیر دارند. ویژگی‌های سازمان و سبک مدیریت به‌عنوان شرایط واسطه‌ای راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اجرای رفتارهای فراتر از نقش پیامدهای عمومی، سازمانی و فردی دارند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که خصوصیات فردی کارکنان، از جمله ویژگی‌های شخصیتی و سطح تعهد شخصی، تأثیر مستقیم و معناداری بر رفتارهای فراتر از نقش دارند. این نتیجه با پژوهش‌های پیشین در این زمینه هم‌خوانی دارد، برای مثال پژوهش‌های پادساکوف و همکاران (۲۰۰۰) نشان داده است که خصوصیات شخصیتی مانند مسئولیت‌پذیری، ثبات احساسی و تمایل به همکاری نقش مهمی در بروز رفتارهای فراتر از نقش دارند. همچنین دیوید اورگان (۱۹۸۸) که رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان رفتارهای فراتر از نقش تعریف کرد، به نقش کلیدی ویژگی‌های شخصیتی در انگیزه و تمایل به مشارکت فراتر از وظایف رسمی اشاره کرده است. در نتیجه، این یافته‌ها نشان می‌دهد که در کنار دیگر عوامل سازمانی، توجه به ویژگی‌های فردی کارکنان در زمان استخدام و ارزیابی آنها می‌تواند به ارتقای رفتارهای فراتر از نقش منجر شود.

ویژگی‌های سازمانی و شرایط شغلی نیز به‌عنوان عوامل علی تأثیر چشمگیری بر رفتارهای فراتر از نقش دارند. براساس نتایج این پژوهش، عواملی مانند حمایت سازمانی، پاداش‌دهی مناسب، معنویت‌گرایی و انعطاف‌پذیری ساختارهای سازمانی به تقویت این رفتارها منجر می‌شوند. این یافته با پژوهش‌هایی نظیر پژوهش باتمان و ارگان^۱ (۱۹۸۳) و کونتز^۲ و همکاران (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از ساختارهای حمایتی و سیستم‌های

1. Bateman, & Organ
2. Kuntz



پاداش‌دهی مؤثر برخوردار هستند، بیشتر می‌توانند از رفتارهای شهروندی سازمانی بهره‌مند شوند. حمایت‌های سازمانی به‌ویژه از سوی مدیران و رهبران، به کارکنان انگیزه می‌دهد تا فراتر از وظایف رسمی عمل کنند و این رفتارها را به‌عنوان بخشی از هویت سازمانی خود بپذیرند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که معنویت‌گرایی سازمانی و پشتیبانی از کارکنان نقش مهمی در تقویت رفتارهای فرانقش دارند. معنویت در محیط کاری به‌معنای ایجاد محیطی است که کارکنان در آن احساس تعلق و معنا کنند. این یافته در پژوهش‌های زیوری رحمان و همکاران (۲۰۲۲) و فرای^۱ و همکاران (۲۰۰۵) نیز تأیید شده است که نشان می‌دهد کارکنانی که معنویت را در کار خود تجربه می‌کنند، تمایل بیشتری به کمک به دیگران و نشان دادن رفتارهای شهروندی دارند. همچنین پشتیبانی سازمانی، به‌ویژه از راه ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی و ارزیابی عملکرد مؤثر به کارکنان کمک می‌کند تا در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش بیشتری کنند و در نتیجه رفتارهای فرانقش بیشتری را نشان دهند. سبک مدیریت و ویژگی‌های سازمانی به‌عنوان شرایط واسطه‌ای، نقش کلیدی در ترویج و تقویت رفتارهای فرانقش دارند. پژوهش نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از سبک‌های مدیریتی حمایتی و رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، بیشتر به رفتارهای فرانقش کارکنان دست پیدا می‌کنند. این نتیجه با پژوهش‌های آویولیو و بس^۲ (۱۹۹۸) در زمینه رهبری تحول‌آفرین همسو است که نشان داده است رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز روشن و حمایت فعال از کارکنان، به تقویت رفتارهای فرانقش منجر می‌شوند. همچنین مدیریت مشارکتی و ایجاد سیستم‌های بازخورد و ارزیابی منظم می‌تواند به ارتقاء این رفتارها کمک کند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اجرای رفتارهای فرانقش پیامدهای فردی، سازمانی و عمومی دارد. این رفتارها در سطح فردی به افزایش رضایت شغلی و احساس ارزشمند بودن منجر می‌شود که با پژوهش‌های قنبری و همکاران (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد. همچنین در سطح سازمانی، رفتارهای فرانقش به بهبود بهره‌وری، افزایش تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت کمک می‌کنند. این یافته‌ها در پژوهش‌های پادساکوف و همکاران (۲۰۰۰) و کوهن و کول^۳ (۲۰۰۴) نیز تأیید شده است که

1. Fry
2. Avolio & Bass
3. Cohen & Kol



نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از رفتارهای فرانشس بهره‌مند هستند، نه تنها کارایی بهتری دارند، بلکه توانایی بیشتری در حفظ کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از جابجایی نیروی انسانی دارند. در سطح عمومی، اجرای این رفتارها می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی به سازمان و بهبود کیفیت خدمات عمومی منجر شود که در بسیاری از پژوهش‌ها مرتبط با سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی مشاهده شده است.

براساس نتایج این پژوهش، راهبردهای معنویت‌گرایی، پشتیبانی سازمانی، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی عملکرد، آموزش، انعطاف‌پذیری سازمانی و هدف‌گذاری به‌عنوان عوامل کلیدی در تقویت رفتارهای فرانشس کارکنان مطرح هستند. این عوامل از راه ایجاد محیطی حمایتی، شفاف و انعطاف‌پذیر، انگیزه‌های لازم برای رفتارهای فراتر از وظایف رسمی را در کارکنان ایجاد می‌کنند. اجرای درست راهبردهای رفتارهای فرانشس کارکنان پیامدهای متعددی را در سه سطح عمومی، سازمانی و فردی به‌دنبال دارد. این پیامدها نه تنها بهره‌وری و کیفیت خدمات را در سطح سازمان افزایش می‌دهند بلکه به شکوفایی شخصی و توسعه فردی کارکنان نیز منجر می‌شوند. یکی از مهم‌ترین پیامدهای اجرای موفق راهبردهای رفتارهای فرانشس، ارتقای کیفیت خدمات و بهره‌وری نیروی انسانی است. با پیاده‌سازی راهبردهایی مانند پشتیبانی سازمانی، معنویت‌گرایی و آموزش مناسب، کارکنان انگیزه بیشتری برای ارائه خدمات باکیفیت‌تر خواهند داشت. پشتیبانی سازمانی و بازخورد مناسب نه تنها کارکنان را در بهبود عملکردهای خود یاری می‌کند، بلکه باعث می‌شود که آنها در تعاملات خود با مشتریان و همکاران، رفتاری حرفه‌ای‌تر و مؤثرتر نشان دهند. آموزش‌های حرفه‌ای و اخلاقی به کارکنان این امکان را می‌دهد که مهارت‌های لازم برای انجام وظایف خود را کسب کنند و به ارتقای خدمات سازمان کمک کنند. پژوهش‌های پیشین نیز بر تأثیر مثبت رفتارهای فرانشس بر بهره‌وری نیروی انسانی و کیفیت خدمات تأکید کرده‌اند، برای مثال پژوهش‌گری^۱ و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد سازمان‌هایی که به تقویت رفتارهای فرانشس توجه دارند، شاهد افزایش چشمگیری در بهره‌وری و کیفیت خدمات خود هستند. این موضوع ناشی از تمایل کارکنان به مشارکت بیشتر در فعالیت‌های غیررسمی و همیاری با همکاران است که به‌نوبه

1. Gray



خود تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد سازمان دارد. پیاده‌سازی درست راهبردهای مذکور، پیامدهای مثبت و چشمگیری در سطح سازمان به همراه دارد. یکی از این پیامدها، خلاقیت سازمانی است. با ایجاد محیطی که در آن کارکنان تشویق به نوآوری و ارائه ایده‌های جدید می‌شوند، سازمان‌ها می‌توانند به سمت توسعه خلاقانه و بالندگی سازمانی حرکت کنند. سیستم‌های اطلاعاتی شفاف و استقرار مناسب آنها نیز به کارکنان این امکان را می‌دهد که اطلاعات لازم را در دسترس داشته و از آن برای بهبود فرایندها و پیشنهاد، ایده‌های خلاقانه استفاده کنند. علاوه بر این، راهبردهایی نظیر ارزیابی عملکرد و مدیریت دانش به توسعه و تعالی سازمان کمک می‌کنند. ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان و ایجاد سیستمی که افراد بر اساس شایستگی‌هایشان پاداش بگیرند، موجب افزایش انگیزه و تلاش برای رشد در سازمان می‌شود. همچنین رهبری تحول‌گرا و مدیریت مشارکتی به ایجاد یک محیط کاری مثبت و الهام‌بخش کمک می‌کنند که در آن کارکنان حس مالکیت و تعلق بیشتری به سازمان دارند و این خود به توسعه و رشد پایدار سازمان منجر می‌شود. پژوهش‌های مشابه نظیر پژوهش بنی‌اسدی و همکاران (۲۰۱۵) و آدلر^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به رهبری تحول‌گرا و مدیریت مشارکتی توجه دارند، موفق به افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان شده‌اند و این امر به تعالی و رشد مستمر آنها کمک کرده است. همچنین، لی و همکاران (۲۰۲۰) تأیید کرده‌اند که سیستم‌های اطلاعاتی شفاف و ارزیابی عملکرد مناسب، سازمان‌ها را در مسیر توسعه خلاقانه و نوآورانه یاری می‌کند.

با توجه به نتایج پژوهش که نشان دهنده برآزش مطلوب مدل جامع پیشاندها و پساندهای رفتارهای فراتر از نقش در دستگاه اجرایی استان کرمان است، راهکارهای اجرایی به صورت یکپارچه و زنجیره‌ای به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود: در گام اول، با هدف ایجاد بستر حمایتی، باید سامانه رصد سلامت سازمانی برای شناسایی مستمر نیازهای کارکنان راه‌اندازی شده و در کنار آن، نظام مربیگری سازمانی با محوریت انتقال تجربیات و پشتیبانی روان‌شناختی استقرار پیدا کند. هم‌زمان با هدف نهادینه‌سازی فرهنگ پاداش‌دهی متناسب، نظام پاداش ترکیبی متشکل از مشوق‌های مالی، نمادین و رفاهی طراحی شود که مبتنی بر سیستم امتیازدهی

1. Adler



تجمیعی، رفتارهای فرانش را به‌طور عینی ثبت و پاداش دهد. در محور آموزش، اجرای دوره‌های آموزشی ترکیبی با تأکید بر مهارت‌های ارتباطی پیشرفته و اخلاق حرفه‌ای، همراه با برگزاری کارگاه‌های نقش‌آفرینی موقعیتی برای شبیه‌سازی شرایط واقعی ضروری است. در ادامه، با هدف هدف‌گذاری اثربخش، استقرار سیستم هدف‌گذاری مشارکتی که اهداف فردی، سازمانی و فرانشی را همسو می‌سازد، در دستور کار قرار گیرد و از راه کارت امتیازی متوازن، پایش هم‌زمان عملکرد عملیاتی و رفتارهای فرانش ممکن شود. برای تضمین پایداری این فرایند، تشکیل دبیرخانه دائمی رفتارهای فرانش به‌عنوان متولی هماهنگی، راه‌اندازی سامانه هوش تجاری برای پایش شاخص‌های کلیدی و اجرای پویش‌های سازمانی فصلی برای ترویج فرهنگ مطلوب پیشنهاد می‌شود که در نهایت این چارچوب یکپارچه با تأکید بر نقش واسطه‌ای ویژگی‌های سازمانی و سبک مدیریت قادر خواهد بود تا از مسیر تقویت معنویت‌گرایی، انعطاف‌پذیری و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی، به بروز پیامدهای عمومی، سازمانی و فردی مطلوب در دستگاه‌های اجرایی منتهی شود.

با وجود یافته‌های ارزشمند، این پژوهش محدودیت‌هایی دارد که در تفسیر نتایج باید مدنظر قرار گیرد. این پژوهش محدود به کارکنان دستگاه اجرایی در یک منطقه جغرافیایی خاص (استان کرمان) است که ممکن است نتایج آن به سایر مناطق یا سازمان‌ها قابل تعمیم نباشد. همچنین، استفاده از پرسش‌نامه‌های خودگزارشی ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شخصی قرار گیرد. علاوه بر این، تعداد زیاد پرسش‌ها که شامل ۲۴۸ پرسش بود، ممکن باعث خستگی در پاسخ‌گویی شده و جواب‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی کیفی و کمی برای تحلیل جامع‌تر پیشنهادها و پسایندهای رفتارهای فرانش استفاده کنند. همچنین، پژوهش‌ها باید بر گسترش دامنه نمونه‌گیری به مناطق و سازمان‌های مختلف تمرکز کنند و در صورت امکان پرسش‌نامه‌های کوتاه‌تر طراحی شود.



۷- بیانیه اخلاق پژوهش

پس از انتخاب گروه نمونه، پرسش‌نامه‌ها با رعایت اصول اخلاقی پژوهش به این شرح در بین کارکنان توزیع شد: رضایت آگاهانه آزمونی‌ها از شرکت در پژوهش، توضیح درباره نحوه پاسخ‌دهی به پرسش‌ها و ضرورت همکاری صادقانه، حسن رفتار و محرمانه ماندن اطلاعات، خروج از پژوهش در صورت تمایل نداشتن به همکاری، اجتناب از تحریف داده‌ها و داده‌سازی. برای اجرای این پژوهش نخست مجوزهای لازم از دانشگاه محل تحصیل و استناداری کرمان دریافت شد و پس از آشنایی شرکت‌کننده‌ها با اهداف پژوهش و اطمینان از محرمانه ماندن اطلاعات شخصی و اعلام رضایت، آزمودنی‌ها وارد پژوهش شدند.

۸- منابع

- [1] Zhang Y, Huo B, Liu J, Dai F, Kang M. Understanding the impact of buyer extra-role behavior on supply-side operational transparency: A serial mediation model. *International Journal of Production Economics*. 2023 Dec 1;266:109041. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109041>
- [2] Hsu JS, Shih SP, Li Y. The mediating effects of in-role and extra-role behaviors on the relationship between control and software-project performance. *International Journal of Project Management*. 2017 Nov 1;35(8):1524-36. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.008>
- [3] Karim DN, Hossain MM, Chowdhury SP, Al Karim R, Rahman MH, Rahman MS. Linking performance appraisal fairness and performance feedback to bankers' extra-role customer service behavior: A serial multiple mediation model. *Social Sciences & Humanities Open*. 2024 Jan 1;10:100956. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100956>
- [4] Rescalvo-Martin E, Gutierrez L, Llorens-Montes FJ, Karatepe OM. Effects of leader behaviors on extra-role proactive service: The role of cultural tightness-looseness. *International Journal of Hospitality Management*. 2024 Feb 1;117:103649. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103649>
- [5] Nguyen-Phuoc DQ, Mai NX, Ho-Mai NT, Nguyen MH, Oviedo-Trespalacios O. What factors contribute to in-role and extra-role safety behavior among food delivery riders?. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*. 2024 Apr 1;102:177-98. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2024.01.013>

- [6] Frank M, Kohn V. Understanding extra-role security behaviors: An integration of self-determination theory and construal level theory. *Computers & Security*. 2023 Sep 1;132:103386. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103386>
- [7] KHodabandehlou S, Zivari Rahman M. Providing a new approach for segmenting customers based on their purchasing behavior change over time in electronic business. *Journal of Information Technology Management*. 2017 Jun 1;9(2):277-300. <https://doi.org/10.22059/jitm.2017.61417>
- [8] Barnard, M., Thompson, R., & Davis, S. The role of conscientiousness and positive attitudes in extra-role behavior: A study in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 2021. 106(7), 1072-1084. <https://doi.org/10.1037/apl0000889>
- [9] Harper, L., Smith, J., & Chen, Y. Organizational loyalty and extra-role behavior: The influence of commitment and responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 2020. 41(5), 478-492. <https://doi.org/10.1002/job.2426>
- [10] Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. The role of job security and well-being in extra-role behavior: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2022. 27(3), 269-281. <https://doi.org/10.1037/ocp0000320>
- [11] Kline RB. Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications; 2023 May 24.
- [12] Ryan, R., Patrick, H., & Deci, E. L. Organizational belonging and employee behavior: A path to extra-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 2020. 35(3), 365-378. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09617-8>
- [13] Greenberg, J. Organizational justice and its influence on extra-role behavior: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 2021, 47(5), 1154-1178. <https://doi.org/10.1177/01492063211017618>
- [14] Turner, N., Barling, J., & MacEwen, K. Delegation and its impact on employee motivation and extra-role behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2022, 43(5), 802-815. <https://doi.org/10.1002/job.2665>
- [15] Shokouhi Moghadam S, Zivari Rahmani M, & Lesani M. Sports and mental health and happiness in high school students in Kerman. *Journal of Health Psychology*, 2021, 1(3):61-80. 1(3), 61-80. SID. <https://sid.ir/paper/242664/en>
- [16] Wilson, T., Green, M., & Adams, S. Flexible organizational structures and knowledge management as facilitators of extra-role behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42(5), 633-645. <https://doi.org/10.1002/job.2545>



- [17] Gray, J., Smith, A., & Johnson, L. Enhancing employee performance through extra-role behavior: The impact on productivity and service quality. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(1), 22-30. <https://doi.org/10.1037/apl0000221>
- [18] Garcia, P., Martinez, L., & Roberts, D. Transformational leadership and employee engagement: The role of extra-role behavior. *Journal of Business Research*, 2021, 124, 169-177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.054>

پهنه‌کاوی مطالعات حوزه ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی در

ایران

مصطفی صفوی‌راد^۱، مسعود بنافی^{۲*}

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی و علوم سازمانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه فرهنگی و اجتماعی، دانشکده حکمرانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۶

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۹

انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

چکیده

ارزشیابی خط‌مشی عمومی به‌عنوان یکی از مراحل حیاتی در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، نقش مهمی در تضمین کارآمدی و اثربخشی خط‌مشی‌ها در حکمرانی ایفا می‌کند. هدف این پژوهش، بررسی و تحلیل وضعیت مقاله‌های فارسی در حوزه ارزشیابی خط‌مشی عمومی در ایران و ترسیم چشم‌انداز آتی برای پژوهش‌های این حوزه است که با استفاده از روش مرور دامنه‌ای انجام شده است. پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی الگوها، روش‌شناسی و شکاف‌های موجود در پژوهش‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی، ۱۵۸ مقاله علمی-پژوهشی را بررسی کرده است. در این پژوهش، با جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی عمومی در پایگاه‌های معتبر دانش‌پژوهی ایران، ۴۸۵۲ مقاله شناسایی شد. پس از اعمال معیارهای ورود و خروج، شامل بررسی عناوین، حذف موارد تکراری و غیرمرتبط و تحلیل دقیق چکیده‌ها، ۱۳۵ مقاله علمی-پژوهشی باقی‌مانده شد. همچنین، ۱۸ مقاله دیگر از راه جستجوی عمومی به این مجموعه اضافه شد. در نهایت، ۱۵۳ مقاله منتخب برای تحلیل نهایی مطالعه شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها در این حوزه از روش‌های کیفی استفاده کرده‌اند و تمرکز



اصلی آنها بر سطوح ملی و موضوعات مدیریتی بوده است. همچنین، وجود شکاف‌های پژوهشی در بهره‌گیری از الگوهای جامع و استفاده از داده‌های ترکیبی نمایان است. افزون‌بر این، توجه به ارزشیابی مطلوبیت‌محور، ارزشیابی مشارکتی، ارزشیابی پاسخ‌گو، ارزشیابی واقع‌گرایانه، روش‌های موردی و طرح‌های ارزشیابی ضرورت دارد.

واژه‌های کلیدی: ارزشیابی، ارزیابی، حکمرانی، خط‌مشی‌گذاری عمومی، سیاست، مرور دامنه‌ای.

۱- مقدمه

ارزشیابی خط‌مشی‌ها یا سیاست‌ها^۱، یکی از مراحل مهم در چرخه خط‌مشی‌گذاری محسوب می‌شود. مرحله‌ای که در آن برنامه‌ها از منظر نقطه نظرات و دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده تا سپس در صورت لزوم، تغییراتی در محتوا و اجرای آنها ایجاد می‌شود [۱]. ارزشیابی، نقشی کلیدی در هدایت و کنترل خط‌مشی‌ها دارد و بخش گسترده‌ای از پژوهش‌های جهانی در حوزه خط‌مشی، ناظر به ارزشیابی از خط‌مشی است. این پژوهش‌ها از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند جهت‌دهنده رفتار باشد و رفتار آتی ذی‌ربطان خط‌مشی‌ها را براساس انتظار ارزشیابی‌کنندگان هدایت و جهت‌دهی کند. باین‌وجود، دانش ارزشیابی، رویکردهای وسیع و گسترده‌ای دارد و میزان پیشرفت آن در کشورهای مختلف متفاوت است. همچنین میزان کاربست آن در رشته‌های گوناگون، یکسان نیست و کاربرد آن در برخی رشته‌ها گسترده‌تر بوده و توسعه بیشتری یافته است. استافیل‌بیم و کورین^۲ [۲] معتقدند هیچ‌کس قادر نیست همه رویکردها و پیشرفت‌های اتفاق افتاده در رشته‌ها و کشورهای مختلف در قلمرو دانش ارزشیابی را احصا کند. این نشان می‌دهد گستره این دانش و قلمروی مورد پوشش آن حوزه‌ها و بخش‌های زیادی را دربرمی‌گیرد.

ازسوی‌دیگر، دانش ارزشیابی به یک حوزه و قلمروی مرزبندی‌شده دانشگاهی نیز تبدیل شده است، برای مثال دانشگاه میشیگان، دوره دکتری این رشته را راه‌اندازی کرده و با رویکرد میان‌رشته‌ای دانشجویانی با زمینه‌های تحصیلی مختلف را پذیرش می‌کند. باین‌وجود،

۱. هر دو معادل کلمه policy هستند که در این پژوهش برای اختصار در بیشتر موارد از کلمه خط‌مشی استفاده شده است.

2. Stufflebeam & Coryen



پژوهش‌های مربوط به ارزشیابی و ارزشیابی خط‌مشی در ایران، هنوز در مراحل ابتدایی است و به‌عنوان یک حوزه مستقل و با هویت (یعنی در قالب یک رشته مجزای دانشگاهی یا یک حرفه رسمی) به رسمیت شناخته نشده است.

تاکنون پژوهش‌های بسیاری در کشور در زمینه ارزشیابی خط‌مشی‌ها انجام گرفته است (برای مثال ببینید: [۴؛۳؛ ۵؛ ۶؛ ۷]). ولی چشم‌انداز و دیدگاه مشخصی وجود ندارد که نشان دهد که این پژوهش‌ها بیشتر به کدام حوزه‌ها پرداخته‌اند؟ کدام خط‌مشی‌ها بررسی شده‌اند؟ کدام روش‌شناسی‌ها بررسی شده است؟ و از همه مهم‌تر، کدام حوزه‌ها و موضوعات غفلت شده‌اند و حوزه‌های خلأ کدامند؟ نتایج مرور دامنه‌ای که گاهی اوقات با عبارت پهنه‌کاوی یا مرور حیطه‌ای از آنها یاد می‌شود، این امکان را برای پژوهشگران فراهم می‌کند که تصویری یکپارچه از پژوهش‌های پیشین به‌دست آید و جهت‌گیری پژوهش‌های آتی براساس خلأ پژوهش‌های پیشین بنیان گذاشته شود [۸؛ ۹؛ ۱۰؛ ۱۱؛ ۱۲]. با وجود انجام پژوهش‌های متعدد در زمینه ارزشیابی خط‌مشی‌ها در ایران، این پژوهش‌ها اغلب به‌صورت پراکنده، موضوع‌محور و بدون چارچوب مفهومی مشترک صورت گرفته‌اند. در نتیجه، تصویر منسجمی از وضعیت کلی این حوزه در دسترس نیست. فقدان چنین چشم‌اندازی باعث می‌شود خط‌مشی‌گذاران و پژوهشگران نتوانند از نتایج پژوهش‌های گذشته به‌شکل کارآمد برای طراحی، اصلاح یا بهبود خط‌مشی‌ها استفاده کنند و گاهی اوقات دوباره‌کاری‌های پژوهشی، غفلت از موضوعات اساسی یا تمرکز بیش از حد بر برخی حوزه‌های محدود اتفاق بیفتد. این مسئله موجب شده است که هم کاربست علمی ارزشیابی خط‌مشی‌ها در فرایند تصمیم‌گیری‌های عمومی محدود بماند و هم توسعه نظری این حوزه در کشور با کندی مواجه شود. بنابراین لازم است که با یک مرور نظام‌مند و دامنه‌ای، نقشه‌ای جامع از پژوهش‌های انجام شده ترسیم شود تا هم شکاف‌های پژوهشی نمایان شده و هم مسیر آینده پژوهش‌های این حوزه روشن شود.

بنابراین این پژوهش به‌دنبال آن است تا مقاله‌های منتشر شده در زمینه ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران را بررسی کند و به این پرسش‌ها پاسخ دهد: ۱- کانون تمرکز و توجه مقاله‌ها بر چه جنبه‌هایی از ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی بوده است؟ (به لحاظ حوزه موضوعی، هدف پژوهش و ...). ۲- روش‌شناسی به‌کار گرفته شده در مقاله‌ها چه بوده است؟ (نوع پژوهش، ابزار جمع‌آوری داده)؛ ۳- خلأهای پژوهشی در حوزه مطالعات ارزشیابی



خط‌مشی عمومی کدام است؟؛ ۴- نویسندگان و نشریات پر اثر در این حوزه کدامند؟ و چه رهنمودهایی را برای پژوهش‌های آتی می‌توان بیان کرد؟

این پژوهش با استفاده از روش‌شناسی مرور دامنه‌ای که یکی از روش‌های مرور نظام‌مند است، نخست مقاله‌های منتشر شده در حوزه ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران را از راه جستجو در سه پایگاه مقاله‌های داخلی (پایگاه اطلاعات نشریه‌های کشور^۱، پرتال جامع علوم انسانی^۲، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۳) شناسایی و بررسی می‌کند و داده‌هایی تجمیعی براساس وضعیت این مقاله‌ها تولید و تحلیل می‌کند و در نهایت توصیه‌هایی را براساس وضعیت این مقاله‌ها ارائه می‌دهد.

۲- پیشینه پژوهش

پس از جستجو در پایگاه‌های داده علمی داخلی، هیچ پژوهش مرور دامنه‌ای در حوزه ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران یافت نشد. همچنین از دیگر انواع مرورها یعنی مرور انتقادی، مرور ادبیات، نگاشت نظام‌مند، مرور پژوهش‌های ترکیبی، شرح مختصر، مرور نظام‌مند کیفی، مرور سریع، مرور مرزهای دانش و مرور چتری نیز پژوهش مستقیمی در مطالعات فارسی داخلی یافت نشد. نزدیک‌ترین پژوهش‌ها مقاله‌ای با عنوان «مطالعه‌ای دامنه‌ای بر مقاله‌های علمی منتشر شده در حوزه اجرای خط‌مشی عمومی در ایران» [۱۰] و مقاله‌ای با عنوان «فرامطالعه‌ای بر چارچوب‌های انتخاب ابزارهای خط‌مشی عمومی» [۱۳] است. اگرچه این دو موضوع نیز به صورت مستقیم با حوزه ارزشیابی ارتباط ندارند ولی با توجه به آنکه در حوزه خط‌مشی‌های عمومی تعریف می‌شوند و از سوی دیگر، گونه‌ای از انواع مرورها هستند، در اینجا به اختصار بررسی می‌شوند.

گل‌وردی و همکاران [۱۰]، پژوهشی را با هدف بررسی دامنه‌ای مقاله‌های علمی منتشر شده در حوزه اجرای خط‌مشی عمومی در ایران انجام دادند. این پژوهش با روش مرور دامنه‌ای^۴ و با تحلیل ۹۸ مقاله علمی نمایه شده در سه پایگاه معتبر ایرانی انجام شد. نتایج این

1. www.magiran.com

2. www.ensani.ir

3. www.sid.ir

4. Scoping Review



بررسی نشان داد که بیشترین تعداد پژوهش‌ها در پنج سال اخیر انجام شده‌اند و تمرکز اصلی مقاله‌ها بر سیاست‌های اقتصادی (۲۲ مورد) بوده است درحالی‌که سیاست‌هایی چون فضای مجازی سهم بسیار کمی داشته‌اند (۲ مقاله). ازسوی دیگر، هدف عمده پژوهش‌ها، طراحی الگوی اجرا (۲۶ مقاله) و بررسی موانع اجرای خط‌مشی (۲۳ مقاله) بوده است. بیشتر این پژوهش‌ها در سطح ملی انجام شده‌اند و به دیدگاه‌های جهانی و تطبیقی کمتر توجه شده است. همچنین، غالب پژوهش‌ها از روش‌های کیفی بهره گرفته‌اند (۴۰ مقاله) درحالی‌که پژوهش‌های مروری تنها ۱۳ مورد را شامل می‌شد. تحلیل شکاف‌های موجود در ادبیات نشان داد که استفاده نکردن از علوم شناختی و رفتاری، بهره نگرفتن از رویکردهای نظام‌مند و انتقادی و همچنین کم‌توجهی به حوزه‌هایی مانند سیاست‌گذاری سایبری، از خلأهای عمده پژوهش‌های بررسی شده به‌شمار می‌روند.

دانائی‌فرد و همکاران [۱۳]، پژوهشی نظری را با هدف تبیین چارچوب‌های تحلیلی و الگوهای انتخاب ابزارهای خط‌مشی عمومی انجام داده‌اند. این پژوهش با استفاده از روش فرامطالعه، به بررسی رویکردهای نظری و عملی در انتخاب ابزار پرداخته است. در بعد نظری، سه رویکرد اصلی شامل رویکرد سنتی، ابزارگرایی بازنگری شده و رویکرد نهادی تحلیل شده‌اند و در بعد عملی، دیدگاه‌های حرفه‌گرایانه و سیاست‌مدارانه بررسی شده‌اند.

در پژوهش‌های خارجی نیز نمونه‌هایی در زمینه ارزشیابی با رویکرد مرور دامنه انجام شده است، برای نمونه، پلنسه^۱ و همکاران [۱۴]، مرور دامنه‌ای جامعی را با هدف شناسایی و تحلیل مطالعاتی که به ارزشیابی خط‌مشی‌ها و راهبردهای کیفیت در نظام‌های سلامت پرداخته‌اند، انجام دادند. این مطالعه با پیروی از دستورالعمل‌های مؤسسه جوآنا بریگز و چارچوب PRISMA-ScR انجام شد و ۱۴ مطالعه واجد شرایط از میان ۱۳۳ مورد اولیه انتخاب شد. یافته‌ها نشان داد که بیشتر کشورهای که خط‌مشی‌های کیفیت را ارزشیابی کرده‌اند، از مناطق آسیا و آفریقا بوده‌اند. تنها شش پژوهش به‌طور مشخص از ابزارهای ارزشیابی ساخت‌یافته برای سنجش خط‌مشی‌های کیفیت در سطح نظام سلامت استفاده کرده بودند. این پژوهش در نهایت خلأهای دانشی و کاربردی موجود در ارزشیابی خط‌مشی‌های



کیفیت در نظام‌های سلامت را برجسته کرده و پیشنهاد می‌دهد که توسعه ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی در این حوزه به‌عنوان یک ضرورت پژوهشی و اجرایی پیگیری شود.

۳- مروری بر ادبیات نظری پژوهش

۳-۱- خط‌مشی عمومی و خط‌مشی‌گذاری

واژه Policy که در زبان فارسی به معنای سیاست یا خط‌مشی معنا شده است، وقتی در کنار واژه Public به معنای عمومی قرار گیرد، شاخه‌ای از دانش را با عنوان علم دولت در عمل تشکیل می‌دهد که برخی آن را زیرمجموعه علم سیاست و برخی نیز علمی مستقل قلمداد می‌کنند [۱۵]. خط‌مشی، یک قاعده کلی است که باید بر قوانین و آیین‌نامه‌ها اشراف داشته باشد. یکی از راه‌های ساده کردن خط‌مشی، تبدیل آن مجموعه‌ای از مراحل مشخص و فرعی است که نتیجه آن به دست آمدن چرخه خط‌مشی است که دستورگذاری، تنظیم خط‌مشی، تصمیم‌گیری، اجرای خط‌مشی و ارزیابی خط‌مشی را شامل می‌شود [۱۶].

خط‌مشی عمومی به اقدام‌هایی اشاره می‌کند که دولت برای رسیدگی به مسائل اجتماعی اتخاذ می‌کند و حوزه‌های متنوعی مانند سیاست خارجی، مدیریت پسماند، رفاه اجتماعی و ... را در بر می‌گیرد. ویژگی این خط‌مشی‌ها در نیت سیاست‌مداران و برنامه‌هایی است که برای تبدیل این نیت به نتایج عملی تدوین می‌شوند [۱۷]. خط‌مشی عمومی مجموعه‌ای از اقدام‌های به نسبت پایدار، ثابت و هدفمند دولت به منظور حل مشکلات یا دغدغه‌های عمومی جامعه است [۱۸]. خط‌مشی‌های عمومی معمولاً به صورت چرخه‌ای درک می‌شوند؛ چرخه‌ای که در آن ابتدا به مشکلات به‌عنوان یک مسئله عمومی توجه می‌شود، سپس دوره‌های مختلف بررسی شده و خط‌مشی‌ها تدوین می‌گردند. پس از آن، کارکنان مسئول، خط‌مشی را اجرا و ارزیابی می‌کنند و خط‌مشی در صورت لزوم دچار تغییر می‌شود. در نهایت نیز این چرخه با توجه به موفقیت یا شکست خط‌مشی پایان می‌یابد. [۱۹].

فرایند خط‌مشی‌گذاری از نگاه علم مدیریت چرخه‌ای چند مرحله‌ای دارد: شامل تهیه دستور کار، شکل‌گیری خط‌مشی، اجرای خط‌مشی، ارزیابی خط‌مشی، تغییر خط‌مشی و در نهایت پایان خط‌مشی [۲۰].



۳-۲- ارزشیابی

«ارزشیابی» یکی از مراحل فرایند خط‌مشی‌گذاری است که به منظور قضاوت در مورد تأثیر خط‌مشی‌ها یا برنامه‌ها صورت می‌گیرد و در طول تمام مراحل خط‌مشی‌گذاری ساری و جاری است. ارزشیابی خط‌مشی‌ها می‌تواند با ارائه بازخورد، معیار و شاخص‌های مطلوبی را برای خط‌مشی‌گذاری مطرح کرد و همچنین زمینه خط‌مشی‌گذاری مناسب با ویژگی‌هایی مانند تطابق با واقعیت، شفاف بودن، داشتن انسجام و ... را فراهم کند.

یکی از ابتدایی‌ترین تعاریف ارزشیابی «تعیین میزان دسترسی به اهداف است» [۲]. برخی در تعریف ارزشیابی گفته‌اند: «ارزشیابی وسیله‌ای برای ایجاد درک مشترک و تقویت احساس معناداری مداخله‌های اجتماعی در اذهان مردم از راه جمع‌آوری و تشریح نظام‌مند اطلاعات است» [۲۱]. برخی دیگر ارزشیابی را فرایند جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات درباره مورد ارزشیابی به منظور کسب شناخت، بهبود عملکرد، یادگیری، برقراری ارتباطات و برنامه‌ریزی برای آینده می‌دانند [۲۲]. در واقع می‌توان گفت ارزشیابی شامل گستره وسیعی از مفاهیم نظیر سنجش، پایش، کنترل، نظارت و قضاوت است که «ارائه بازخورد» و «انجام تغییرات مثبت» دو هدف عمده آن به‌شمار می‌روند. از آنجا که غایت همه مداخله‌های اجتماعی، بهبود وضعیت اجتماعی است؛ ارزشیابی نیز تلاش دارد تا این هدف را با ارائه بازخورد از مداخله‌های اجتماعی و ایجاد تغییرات مثبت در آنها تأمین کند [۲۳]. بعضی در تعریف ارزشیابی گفته‌اند: «ارزشیابی استفاده از رویه‌های پژوهش اجتماعی برای بررسی نظام‌مند میزان اثربخشی مداخله‌های اجتماعی است که در قالب برنامه یا خط‌مشی به منظور ارتقای شرایط موجود به‌کار می‌رود» [۲۴]. در میان تکامل پژوهش‌های ارزشیابی، مفهوم ارزشیابی به‌گونه‌های مختلفی تعریف شده است که از ارزشیابی به‌عنوان مجموعه‌ای از روش‌های پژوهش تا ارزشیابی به مثابه فرایند اجتماعی را در بر می‌گیرد. در بعضی از تعاریف، ارزشیابی به مفاهیم سنجش و پایش نزدیک می‌شود. گرچه بسیاری آن را شبه‌ارزشیابی می‌خوانند و معتقدند «ارزش» عنصر اصلی ارزشیابی است [۱]. در تعاریف مشهور دیگری، ارزشیابی قضاوتی نظام‌مند پنداشته می‌شود [۲۵].



۳-۳- ارزشیابی خطمشی

بعد از اجرای خطمشی اظهارنظر و داوری کردن در مورد آن آغاز می‌شود. این اظهارنظرها ممکن است مربوط به چگونگی اجرای هر خطمشی و یا مربوط به پیامدها و آثار خطمشی‌ها باشند [۲۰]. ارزشیابی خطمشی‌های عمومی به‌عنوان ابزاری برای تفحص و کندوکاو در حوزه مورد مطالعه تعریف شده است [۲۶]. ارزشیابی خطمشی، چه به‌عنوان یک علم دیده شود و یا هنر، دربرگیرنده تخمین، تطبیق و ارزشیابی و ارزشیابی یک خطمشی، محتوا، نحوه اجرا، میزان دستیابی به اهداف و نتایج آن است [۲۷].

در ارزشیابی پرسش‌های متداولی نسبت به نتیجه خطمشی‌ها مطرح می‌کند ازجمله آیا خطمشی به اهداف خود رسیده است؟ و در چه سطحی؟ چه تأثیراتی داشته است؟ خواسته یا ناخواسته؟ چه سطحی از رضایت یا عدم رضایت به‌عنوان نتیجه خطمشی ایجاد شده است؟ آیا مراحل اجرای خطمشی در زمان تصویب خطمشی بررسی و تصویب شده است؟ ارزشیابی، تلاش و فعالیتی است که برای یافتن پاسخ این پرسش‌ها انجام می‌شود [۲۸].

هدف ارزشیابی ارائه بازخورد از اجرای خطمشی‌ها یا برنامه‌ها است. ارزشیابی خطمشی‌ها با فراهم کردن شواهد مناسب به اتخاذ خطمشی‌هایی کمک می‌کند که بیشترین اثربخشی و کمترین هزینه را دارد و تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری به‌صورت آگاهانه‌تر انجام می‌شود [۲۹].

۳-۴- سیر تحول ارزشیابی خطمشی

ظهور و توسعه پژوهش ارزشیابی از آغاز دهه ۱۹۶۰ تاکنون در سه مرحله عمده انجام شده است. در موج اول آن در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، پژوهش‌های ارزشیابی تحت تأثیر ظهور دولت رفاه و اصلاحات آن ابزاری برای بهبود نتایج و به‌حداکثر رساندن اثربخشی خروجی‌ها به‌شمار می‌رفت. از نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ با رکود اقتصادی جهانی و افزایش فشار به بودجه‌های ملی، کاهش هزینه برنامه‌ها و خطمشی‌ها به آن توجه شد. این امر به موج دوم ارزشیابی منتهی شد که بر هزینه-کارایی تمرکز داشت و همین دلیل توانست در کشورهای مختلف گسترش چشمگیری پیدا کند. موج سوم ارزشیابی از دهه ۱۹۹۰ آغاز شد و با تسلط «مدیریت دولتی



جدید» بر گفتمان جهانی نوسازی، جهان را در بر می‌گیرد. در این میان ارزشیابی هزینه‌محور، به‌کارگیری شاخص‌ها و ساختار ارزشیابی‌مدار تخصیص بودجه نقش مهمی در توسعه ارزشیابی داشت [۳۰].

تلاش‌های زیادی برای ترسیم جریان پژوهش‌های ارزشیابی ضمن تبیین نقاط اشتراک و افتراق الگوها انجام گرفته است؛ از جمله روسی^۱ و همکاران [۲۴]، استافلیم و کورین [۲]، اون^۲ [۳۱] و هانسن^۳ [۳۲]. به نظر می‌رسد گونه‌شناسی آلکین و کریستی^۴ [۳۳] از الگوهای ارزشیابی جامع‌تر و معتبرتر از بقیه باشد؛ چرا که خود نظریه‌پردازان نیز با ارائه بازخورد به ایشان سهمی در تکمیل و بهبود طبقه‌بندی مزبور داشته‌اند.

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مروری دامنه‌ای است که برآوردی از وسعت و قلمرو پژوهش‌های موجود در حوزه ارزشیابی خط‌مشی‌گذاری عمومی را ارائه می‌کند. مرور دامنه‌ای یکی از مرورهایی است که با هدف توصیف انجام می‌شود. مرورهای دامنه‌ای می‌تواند برای تعیین دامنه یا پوشش مجموعه‌ای از ادبیات در مورد یک موضوع خاص استفاده شود. آنها به‌طور معمول برای پرسش‌های گسترده استفاده می‌شوند و می‌توانند به شناسایی و ترسیم شواهد موجود کمک کنند. یک متا‌آنالیز به‌طور معمول بخشی از یک مرور دامنه‌ای نیست.

دلایل انجام یک مرور دامنه‌ای به شرح زیر است:

- به‌عنوان پیش‌درآمدی برای یک مرور سیستماتیک
- شناسایی انواع شواهد موجود در یک حوزه خاص
- شناسایی و تحلیل شکاف‌های دانشی
- روشن‌سازی مفاهیم کلیدی / تعاریف در ادبیات
- بررسی چگونگی انجام پژوهش‌ها در یک موضوع یا حوزه خاص

1. Rossi
2. Owen
3. Hansen
4. Alkin & Christie



- شناسایی ویژگی‌ها یا عوامل کلیدی مرتبط با یک مفهوم
 - برای شناسایی و تجزیه و تحلیل شکاف‌های دانش
- مرورهای دامنه‌ای اطلاعات ارزشمندی ارائه می‌دهند از جمله خلأها و شکاف‌های مطالعاتی، حوزه‌های کمتر توجه شده و چالش‌هایی که وجود دارند [۳۴].
- چارچوب روش‌شناختی این پژوهش شامل پنج گام شناسایی پرسش پژوهش، شناسایی مقاله‌های مرتبط، انتخاب مقاله‌ها، جدول‌بندی داده‌ها و جمع‌بندی، خلاصه‌سازی و گزارش نتایج است. فرایند انجام پژوهش حاضر براساس این چارچوب به شرح زیر است:
- در گام اول پرسش‌های پژوهش عبارت است از:
- I. تمرکز اصلی مقاله‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی در ایران در چه زمینه‌هایی است؟ (از نظر شاخه علمی، سطح بررسی، نویسندگان با بیشترین آثار و ...)
 - II. وضعیت روش‌شناسی این مقاله‌ها چگونه است؟ (از نظر نوع روش و روش گردآوری داده‌ها)
 - III. از کدام الگوها و روش‌های ارزشیابی استفاده شده است؟
 - IV. شکاف‌های پژوهشی در مقاله‌ها در حوزه ارزشیابی خط‌مشی در ایران کدامند؟
- در گام دوم برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های بالا، کلیدواژه‌های «ارزشیابی»، «خط‌مشی»، «ارزیابی» و «سیاست» در سه پایگاه اطلاعاتی پرتال جامع علوم انسانی (Enساني.ir)، اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID.ir) و پایگاه اطلاعات نشریات ایران (Magiran.ir) جستجو شد. پایگاه اطلاعاتی پرتال جامع علوم انسانی به‌منظور ایجاد مرکزی برای دسترسی و هم‌افزایی فعالیت‌های علمی و پژوهشی در حوزه علوم انسانی فعالیت می‌کند. پایگاه اطلاعات نشریات ایران، بزرگ‌ترین مرجع پژوهشی دانشگاهی و تخصصی کشور به‌شمار می‌آید. پایگاه اطلاعاتی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی نیز به این دلیل انتخاب شد که قدمتی حدود ۱۵ ساله دارد و در مقایسه با سایر پایگاه‌های اطلاعاتی نشریات بیشتری را در خود جای داده است.
- بدون در نظر گرفتن هیچ‌گونه محدودیت زمانی برای پژوهش‌ها جستجو در زمستان ۱۴۰۳ انجام و در نتیجه ۴۸۵۲ مقاله شناسایی شد. در گام سوم انتخاب مقاله‌ها با تعریف معیارهای ورود و خروج انجام شد که در جدول ۱ نشان داده شده است. لازم به ذکر است که مقاله‌های احصا شده باید هم در حوزه ارزشیابی/ارزیابی بوده و هم دربرگیرنده یک خط‌مشی باشد.



جدول ۱. معیارهای ورود و خروج برای جستجو در پایگاه‌ها

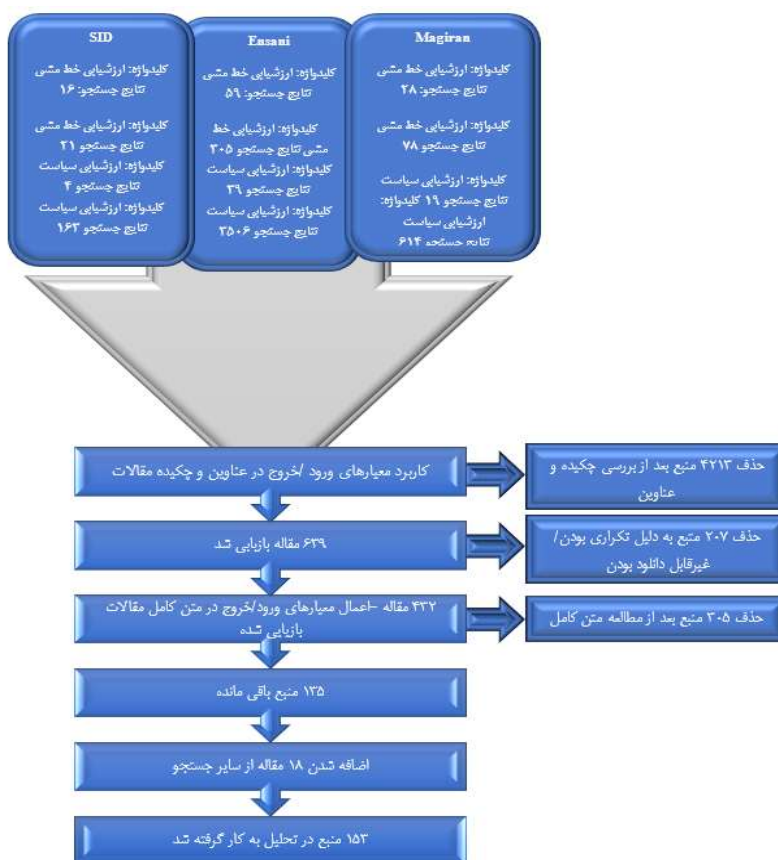
معیار خروج	معیار ورود		
یادداشت‌ها، منابع اینترنتی و غیره خارج از شمول معیار ورود قرار دارند.	۱۴۰۳-۱۳۸۰	بازه زمانی	۱
	فارسی	زبان	۲
	مقاله‌ها	نوع سند	۳
	به‌طور کامل در دسترس و قابل دانلود	دسترسی	۴
	Sid.ir, magiran.ir, Ensani.ir	پایگاه جستجو	۵
	در عنوان یا چکیده یکی از واژه‌های زیر باشد: ارزشیابی سیاست ارزیابی خط‌مشی و نیز دربرگیرنده یک خط‌مشی باشد.	کلیدواژه‌های جستجو	۶
	متن کامل آن در دسترس باشد.	دسترسی به سند	
	خط‌مشی	حوزه تمرکز	
	علمی - پژوهشی	نوع مجله چاپ‌شده	

در این پژوهش، جستجویی جامع با استفاده از ترکیب کلیدواژه‌های «ارزشیابی / ارزیابی» و «خط‌مشی / سیاست» در پایگاه‌های علمی- پژوهشی معتبر انجام گرفت که به شناسایی ۴۸۵۲ مقاله منجر شد. مجله‌های علمی- پژوهشی، به‌عنوان معتبرترین منابع دانشگاهی در ایران، مبنای این مطالعه قرار گرفتند چراکه این نشریه‌ها اغلب میزبان پژوهش‌های اصیل، نظام‌مند و نوآورانه به‌شمار می‌آیند. تحلیل مقاله‌های منتشر شده در این مجله‌ها، چشم‌اندازی دقیق از وضعیت پژوهش‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی / سیاست در ایران ارائه می‌دهد.

به‌منظور پالایش مقاله‌ها و حذف موارد غیرمرتبط، نخست عناوین بررسی و ۴۲۱۳ مقاله کنار گذاشته شد. در مرحله بعد، با حذف ۲۰۷ مقاله تکراری، تعداد مقاله‌ها به ۴۳۲ کاهش پیدا کرد. سپس چکیده‌ها با دقت تحلیل شدند و ۱۳۸ مقاله علمی- پژوهشی مرتبط انتخاب شد. از این تعداد، متن کامل سه مقاله در دسترس نبود و ۱۳۵ مقاله به‌طور کامل مطالعه شد. برای اطمینان از پوشش حداکثری، جستجوی تکمیلی در موتورهای جستجوی عمومی انجام شد که



به شناسایی ۱۸ مقاله اضافی منتهی شد. در نهایت، ۱۵۳ مقاله مرتبط به‌عنوان نمونه نهایی برای تحلیل و بررسی عمیق انتخاب شدند (شکل ۱). این فرایند، بستری مناسب برای ارائه دیدگاهی جامع و مستند از پژوهش‌های حوزه ارزشیابی خط‌مشی در ایران فراهم کرد.



شکل ۱. رویه انتخاب مقاله‌ها



در گام چهارم بخش‌های کلیدی اطلاعات به‌دست‌آمده از جستجوها به‌صورت طبقه‌بندی‌شده ارائه می‌شوند. نمونه‌ای از خلاصه‌سازی مقاله‌های منتخب در جدول ۲ آورده شده است. این طبقه‌بندی شامل عنوان، پایگاه اطلاعاتی مورد جستجو، نویسنده/گان، سال انتشار، مجله، شاخه علمی، نوع پژوهش (کمی، کیفی، ترکیبی)، روش‌شناسی پژوهش، روش گردآوری داده (مصاحبه، مشاهده، پیمایش، تحلیل استاد)، سطح پژوهش (سازمانی، استانی، ملی، بین‌المللی) و جنبه بررسی شده است.

جدول ۲. نمونه اطلاعات استخراج‌شده از مقاله‌های مطالعه‌شده

ردیف	عنوان	پایگاه اطلاعاتی	نویسنده/گان	دانشگاه/ مؤسسه	سال انتشار	مجله	شاخه علمی	نوع پژوهش	روش‌شناسی	داده‌ها	روش گردآوری	نوع سازمان	سطح پژوهش	جنبه
۱	تبلیغات اسلامی	SID	سید مهلی ال‌زانی، سید محمدحسین هاشمیان، محمدرضا بهمنی	دانشگاه علامه طباطبائی	۱۳۸۸	اندیشه مدیریت راهبردی	مدیریت	کیفی	داده‌بنیاد	اسنادی	دفتر تبلیغات اسلامی	سازمانی	مدیریت خط‌مشی	شرکت عمومی-خصوصی
			اجرا و ارزشیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست‌ها (BSC) مطالعه موردی دفتر تبلیغات اسلامی	مؤسسه عالی آموزش پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی	۱۳۹۹	فرایند مدیریت و توسعه	مدیریت	روش تصادفی نظام‌مند	پرسش‌نامه	مصادیق ندانستن	ملی	مشارکت عمومی-خصوصی	مسکن	شهر زنجان
			ارزشیابی اثربخشی خط‌مشی شرکت عمومی - خصوصی در بخش عمومی ایران	محمدرضا پورمحمدی، احمد اسدی	MAGRAN	ارزشیابی سیاست‌های دولتی تامین مسکن در مورد گروه‌های کم‌درآمد شهری (مطالعه موردی شهر زنجان)	فصلی جغرافیایی	جغرافیا	تحلیل آماری	پرسش‌نامه، مشاهده و مصاحبه	شهر زنجان	استانی	مسکن	



ردیف	عنوان	پایگاه اطلاعاتی	نویسنده/گان	دانشگاه/ مؤسسه	سال انتشار	مجله	شاخه علمی	نوع پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	داده‌ها	روش گردآوری	نوع سازمان	سطح پژوهش	جنبه
۴	پژوهش‌های دانشگاهی: یک مطالعه فراترکیب	سایبر موتورهای جستجو	علی اکبر صبوری، حسن مجترب	دانشگاه تهران	۱۴۰۲	سیاستگذاری عمومی	سیاستگذاری عمومی	کیفی	تحلیل مضمون	اسنادی	عدم مصداق	ملی	آموزش عالی	

در گام پنجم جمع‌بندی، تلخیص و ارائه نتایج به‌منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش انجام شد. این مرحله شامل تحلیل یافته‌های مقاله‌های منتخب با رویکردی نظام‌مند برای شناسایی الگوها، شکاف‌های پژوهشی و روندهای غالب در حوزه ارزشیابی خط‌مشی عمومی بود. داده‌های استخراج‌شده در قالب جداول و نمودارها سازمان‌دهی و نتایج در محورهایی مانند رویکردهای روش‌شناسی، نوع مقاله‌ها، شاخه‌های علمی مرتبط و حوزه‌های جغرافیایی مطالعه طبقه‌بندی شدند.

این تحلیل علاوه بر ارائه تصویری دقیق از وضعیت کنونی پژوهش‌ها، ابزار مهمی برای شناسایی خلأهای دانشی و پیشنهاد مسیرهای جدید برای پژوهش‌های آینده فراهم کرد. همچنین، نتایج این مرحله می‌تواند مبنایی برای ارتقای نظام ارزشیابی خط‌مشی عمومی و توسعه ابزارهای خط‌مشی مبتنی بر شواهد در ایران باشد.

۵- یافته‌های پژوهش

۵-۱- فراوانی انتشار مقاله‌ها براساس پایگاه اطلاعاتی

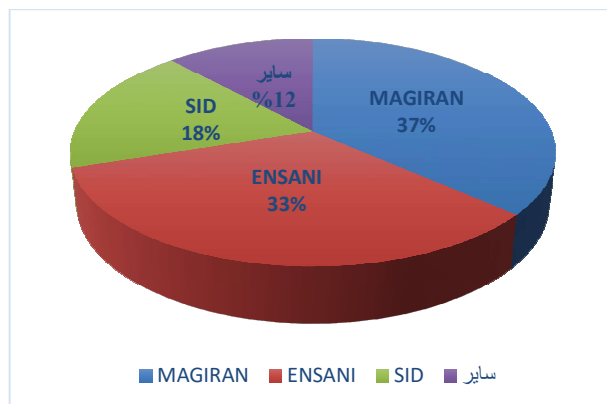
بررسی فراوانی مقاله‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی عمومی در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف نشان می‌دهد که توزیع مقاله‌ها در میان این منابع متنوع بوده است. پایگاه Ensani.ir با بیشترین تعداد مقاله‌ها، نقش محوری در دسترسی به پژوهش‌های علوم انسانی و اجتماعی در حوزه ارزشیابی خط‌مشی ایفا کرده است. پس از آن، پایگاه Magiran.ir و Sid.ir به‌ترتیب در

رتبه‌های بعدی قرار دارند و طیف گسترده‌ای از نشریه‌های علمی و پژوهشی را پوشش می‌دهند.

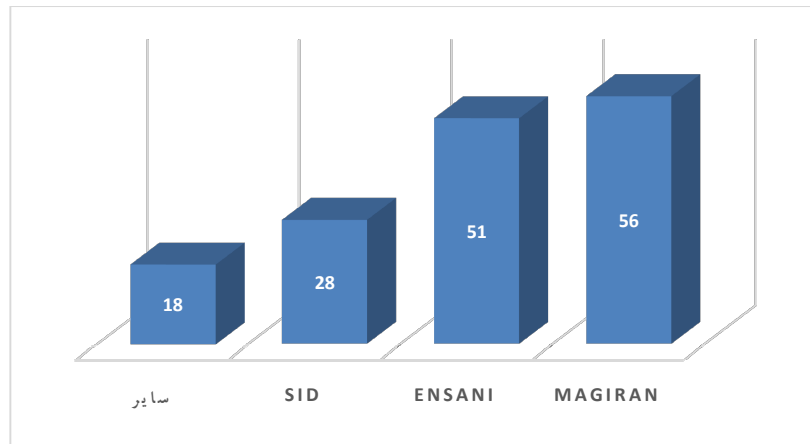
علاوه بر این، بخشی از مقاله‌ها از منابع پراکنده و جستجوهای عمومی استخراج شده‌اند که اهمیت بهره‌گیری از روش‌های مکمل در بازیابی پژوهش‌ها را برجسته می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد که برای دسترسی به تصویری جامع از وضعیت پژوهش‌های ارزشیابی خط‌مشی در ایران، ترکیب پایگاه‌های تخصصی و منابع عمومی ضروری است (جدول ۳) (نمودار ۱). این توزیع همچنین به شناسایی منابع اصلی و مهم در این حوزه کمک می‌کند و مسیر را برای پژوهش‌های آینده هموار می‌سازد (شکل ۲).

جدول ۳. پایگاه اطلاعاتی

ردیف	پایگاه اطلاعاتی	تعداد
۱	MAGIRAN	۵۶
۲	ENSANI	۵۱
۳	SID	۲۸
۴	سایر	۱۸



شکل ۲. پایگاه اطلاعاتی - درصد



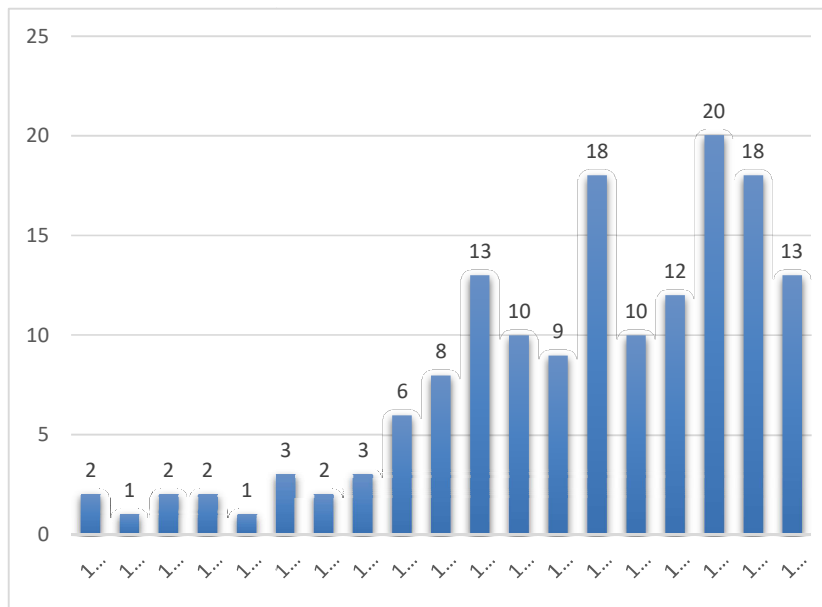
نمودار ۱. پایگاه اطلاعاتی - تعداد

۵-۲- فراوانی انتشار مقاله‌ها براساس سال انتشار

بررسی فراوانی مقاله‌ها براساس سال انتشار نشان‌دهنده روندی افزایشی در تولید پژوهش‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی عمومی در ایران است. اگرچه در سال‌های اولیه بازه زمانی مورد بررسی، تعداد مقاله‌ها اندک بوده است، اما به تدریج با گسترش توجه به اهمیت ارزشیابی در سیاست‌گذاری عمومی، این تعداد افزایش پیدا کرده است.

این افزایش به‌ویژه در سال‌های اخیر، بیانگر رشد آگاهی نسبت به ضرورت تحلیل علمی خط‌مشی‌ها و تأثیر ارزشیابی در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها است. رشد تعداد مقاله‌ها می‌تواند ناشی از چند عامل باشد:

- ✓ گسترش دسترسی به پایگاه‌های علمی و ابزارهای پژوهشی
 - ✓ افزایش تقاضا برای پژوهش‌های مبتنی بر شواهد در خط‌مشی‌گذاری
 - ✓ توجه بیشتر نهادهای علمی و خط‌مشی‌گذار به آموزش و پژوهش در این حوزه
- این روند صعودی (نمودار ۲)، نشان‌دهنده آن است که ارزشیابی خط‌مشی به‌عنوان یک موضوع مهم و مورد نیاز، جایگاه بیشتری در ادبیات علمی ایران پیدا کرده است و بستر مناسبی برای توسعه پژوهش‌های آینده در این حوزه فراهم شده است (نمودار ۲).



نمودار ۲. سال انتشار

۳-۵- فراوانی انتشار مقاله‌ها براساس نشریات

تحلیل توزیع مقاله‌ها براساس نشریه‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی عمومی در تعداد چشمگیری از نشریه‌های علمی- پژوهشی منتشر شده‌اند. این تنوع بیانگر گستره موضوعی و میان‌رشته‌ای بودن این حوزه است که به ابعاد مختلف مدیریتی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ... می‌پردازد.

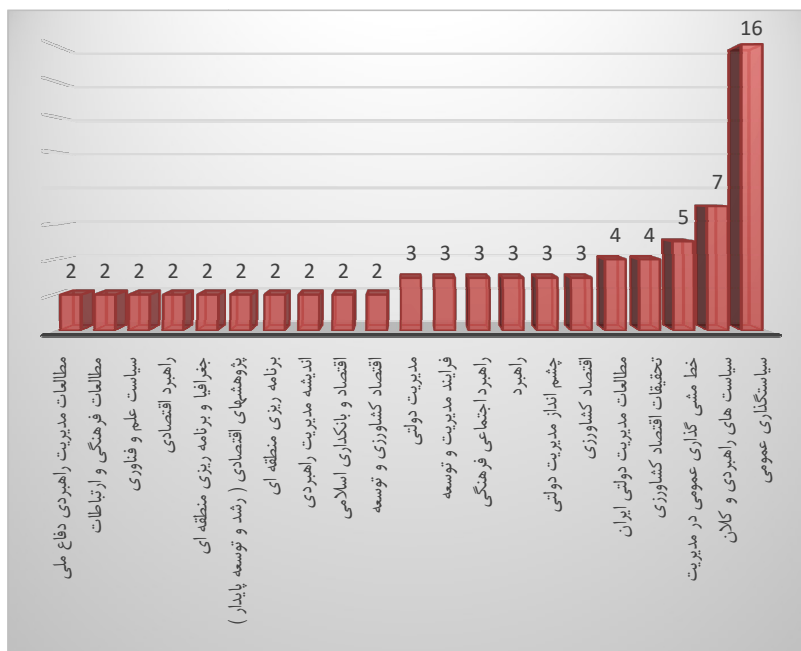
پنج نشریه «سیاست‌گذاری عمومی»^۱، «سیاست‌های راهبردی و کلان»^۲، «خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت»^۳، «تحقیقات اقتصاد کشاورزی»^۴ و «مطالعات مدیریت دولتی ایران»^۵ سهم

1. <https://jppolicy.ut.ac.ir/>
2. <https://www.jmsp.ir/>
3. <http://sanad.iau.ir/>
4. <https://jae.marvdasht.iau.ir/>
5. www.jipas.ir



بیشتری در انتشار مقاله‌های این حوزه داشته‌اند. این موضوع شاید به دلیل تمرکز این نشریه‌ها بر مباحث مرتبط خط‌مشی‌گذاری/ سیاست‌گذاری عمومی و ارزشیابی خط‌مشی/ سیاست است. همچنین نشریاتی با محوریت جغرافیا، اقتصاد، فرهنگ و برنامه‌ریزی نیز مقاله‌هایی در این زمینه ارائه کرده‌اند که نشان‌دهنده ارتباط نزدیک ارزشیابی خط‌مشی با مسائل منطقه‌ای، اقتصادی و توسعه‌ای است.

انتشار مقاله‌ها در نشریه‌های مختلف بیانگر توجه پژوهشگران به جنبه‌های چندوجهی ارزشیابی خط‌مشی عمومی است و همچنین اهمیت همکاری میان رشته‌های مختلف را برجسته می‌کند. این توزیع نشان می‌دهد که موضوع ارزشیابی خط‌مشی عمومی به صورت گسترده در محافل علمی ایران مورد توجه قرار گرفته و بستری برای توسعه بیشتر این حوزه فراهم شده است (نمودار ۳) (جدول ۴).



نمودار ۳. تعداد مقاله چاپ شده در مجله



جدول ۴. سایر نشریه‌ها با یک اثر

نام نشریه			
اخلاق در علوم و فناوری	پژوهشنامه علوم سیاسی	دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد	مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب‌وکار	پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی	دستاوردهای نوین در پژوهش‌های علوم انسانی	مدیریت سازمان‌های دولتی
اسلام و پژوهش‌های مدیریتی	پژوهش‌های اخلاقی	دومین همایش ملی بهبود محیط کسب‌وکار	مسکن و محیط روستا
اسلام و مدیریت	پژوهش‌های بوم‌شناسی شهری	راهبرد فرهنگ	پژوهش‌های الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی
اقتصاد دفاع و توسعه پایدار	پژوهش‌های جغرافیای انسانی	رسانه	پژوهش‌های برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی
اقتصاد و الگوسازی	پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی	رهیافت	پژوهش‌های بین‌رشته‌ای در آموزش
اقتصاد و توسعه کشاورزی	پژوهش‌های جغرافیایی	رهیافتی نو در مدیریت آموزشی	پژوهش‌های توسعه اجتماعی ایران
اقتصاد و مدیریت شهری	پژوهش‌های جغرافیایی	زن در توسعه و سیاست	پژوهش‌های جغرافیایی مناطق خشک
اولین همایش بین‌المللی علمی - راهبردی توسعه گردشگری ج.ا.ا.	تصویر سلامت	سیاست‌نامه علم و فناوری	پژوهش‌های حقوق کیفری و جرم‌شناسی
برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای	جامعه‌شناسی سیاسی انقلاب اسلامی	صنعت و دانشگاه	پژوهش‌های دفاعی استراتژیک
برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی	جامعه‌شناسی سیاسی ایران	علوم اقتصاد	پژوهش‌های راهبردی
برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی	جامعه و سیاست	علوم سیاسی	پژوهش‌های راهبردی بسیج
بهبود مدیریت	جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی	علوم کشاورزی ایران	پژوهش‌های راهبردی سیاست‌گذاری عمومی
بیمه سلامت ایران	جغرافیا (انجمن جغرافیایی ایران)	علوم مدیریت ایران	پژوهش‌های علوم مدیریت دریایی
پژوهش انحرافات و مسائل اجتماعی	جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی	فضای جغرافیایی	پژوهش‌های مدیریت راهبردی



نام نشریه			
پژوهش‌های مدیریت و تربیت اسلامی	مجلس و راهبرد	جغرافیا و مخاطرات محیطی	پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی
پژوهش‌های میان‌فرهنگی	مدیریت سازمان‌های دولتی	حقوق اسلامی	پژوهش‌نامه علم‌سنجی
معرفت اقتصاد اسلامی	مدیریت سلامت	حکمرانی و توسعه	پژوهش و برنامه‌ریزی شهری
همایش ملی معماری و شهرسازی بومی ایران	مدیریت فردا	دانش حسابرسی	پژوهش‌های مدیریت در ایران
-----	مدیریت نظامی	دانش سیاسی	پژوهش‌نامه حقوق کیفری

۵-۴- فراوانی انتشار مقاله‌ها براساس نویسنده

نمودارهای زیر نشان می‌دهد که تعداد محدودی از پژوهشگران نقش پررنگ‌تری در تولید مقاله‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی عمومی داشته‌اند. این تمرکز، بیانگر فعالیت تخصصی برخی نویسندگان در این حوزه است که توانسته‌اند سهم چشمگیری از پژوهش‌ها را به‌خود اختصاص دهند.

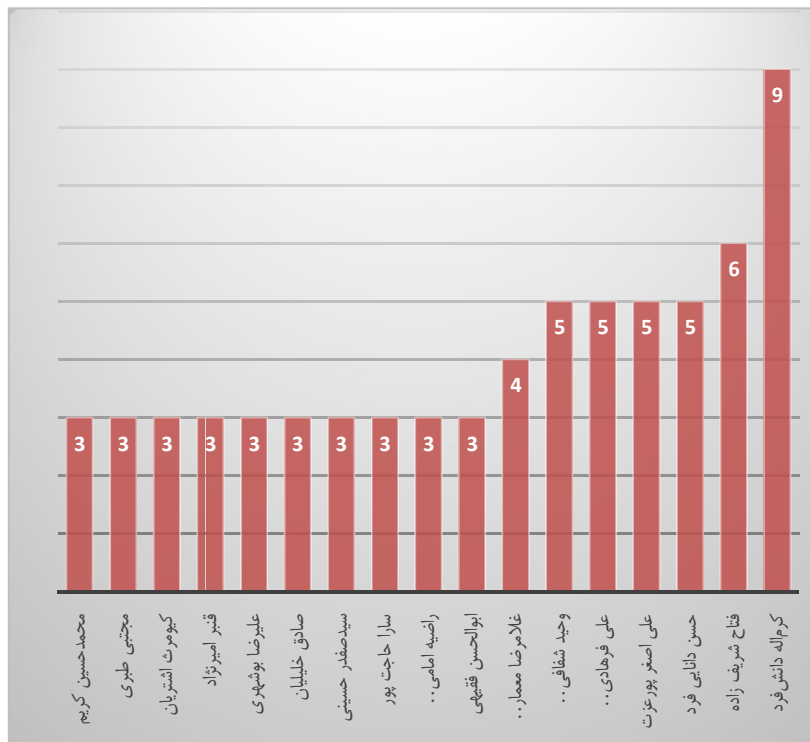
تعداد مقاله‌های محدود منتشر شده به‌وسیله بسیاری از نویسندگان دیگر نشان‌دهنده پراکندگی نسبی این حوزه در میان پژوهشگران است. این وضعیت ممکن است به‌دلیل میان‌رشته‌ای بودن موضوع ارزشیابی خط‌مشی و یا نبود تمرکز طولانی‌مدت برخی نویسندگان بر این حوزه باشد.

پنج نویسنده با بیشترین تعداد مقاله‌های زیاد در حوزه ارزشیابی خط‌مشی به شرح زیر است:

۱. کرم‌اله دانش‌فرد (عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)
۲. فتاح شریف‌زاده (عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی)
۳. حسن دانایی‌فرد (عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس)
۴. علی اصغر پورعزت (عضو هیأت علمی دانشگاه تهران)
۵. علی فرهادی محلی (عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان)



۶. غلامرضا معمارزاده طهران (عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین) علاوه بر این، حضور گروه‌های نویسندگی در تعدادی از مقاله/ نشان می‌دهد که پژوهش‌های مشترک و گروهی در این حوزه اهمیت دارد و این نوع همکاری‌ها می‌تواند به ارتقای کیفیت و جامعیت پژوهش‌ها منجر شود. به‌طور کلی، نتایج این تحلیل نشان‌دهنده فرصت‌هایی برای تقویت انسجام علمی و گسترش شبکه‌های پژوهشی در حوزه ارزشیابی خط‌مشی عمومی است تا از راه همکاری بیشتر میان پژوهشگران، این حوزه علمی توسعه پیدا کند (نمودار ۴).



نمودار ۴. نویسنده - تعداد آثار



۵-۵- فراوانی انتشار مقاله‌ها براساس دانشگاه

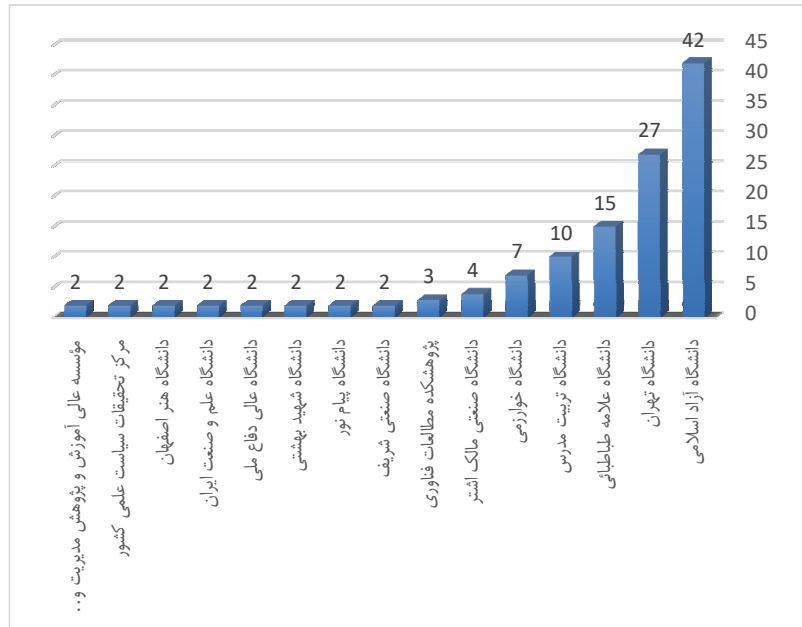
بررسی فراوانی مقاله‌های منتشر شده براساس وابستگی دانشگاهی نویسندگان نشان می‌دهد که دانشگاه‌های مختلف کشور سهم متفاوتی در تولید پژوهش‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی عمومی داشته‌اند.

✓ دانشگاه آزاد اسلامی: بیشترین تعداد مقاله‌های مربوط به این دانشگاه است. گستردگی جغرافیایی واحدهای این دانشگاه در سراسر کشور و تنوع رشته‌های تحصیلی، سهم بالای آن را در تولید پژوهش‌های علمی توضیح می‌دهد.

✓ دانشگاه‌های دولتی برجسته: دانشگاه‌هایی مانند تهران، تربیت مدرس و علامه طباطبایی نیز سهم چشمگیری در این حوزه دارند. این دانشگاه‌ها به دلیل ظرفیت پژوهشی بالا، جذب استادان برجسته و دسترسی بهتر به منابع علمی نقش کلیدی در تولید دانش ایفا می‌کنند.

✓ سایر دانشگاه‌ها: برخی دانشگاه‌های استانی و منطقه‌ای نیز در تولید مقاله‌ها سهم بوده‌اند، اگرچه تعداد مقاله‌های این دانشگاه‌ها نسبت به مراکز علمی بزرگ‌تر کمتر است.

این یافته‌ها نشان می‌دهد که در کنار دانشگاه‌های پیشرو، ظرفیت‌های پژوهشی در سایر مراکز علمی نیز در حال توسعه است. با این حال، تمرکز پژوهش‌ها در چند دانشگاه اصلی فرصت‌هایی را برای توزیع متوازن‌تر پژوهش‌ها و تقویت مشارکت دانشگاه‌های کمتر فعال ایجاد می‌کند (نمودار ۵) (شکل ۳).

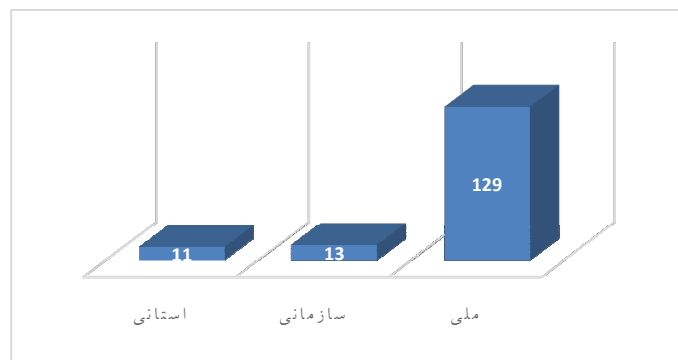


نمودار ۵. دانشگاه - تعداد آثار

✓ سطح سازمانی: مقاله‌های کمتری به این سطح اختصاص پیدا کرده‌اند، اما این پژوهش‌ها اغلب به بررسی خط‌مشی‌ها در چارچوب سازمان‌های دولتی یا غیردولتی می‌پردازند و برای اصلاح و بهینه‌سازی عملکرد این سازمان‌ها مفید هستند.

✓ سطح بین‌المللی: کمترین تعداد مقاله‌ها در این سطح قرار دارد که ممکن است به محدودیت داده‌های مقایسه‌ای یا تمرکز کمتر بر خط‌مشی‌های فراملی مرتبط باشد.

این توزیع نشان می‌دهد که پژوهش‌های ارزشیابی خط‌مشی در ایران بیشتر در راستای نیازهای داخلی و در سطح کلان طراحی شده‌اند. این تمرکز بر سطح ملی، فرصت‌هایی برای توسعه پژوهش‌ها در سایر سطوح به‌ویژه سازمانی و بین‌المللی فراهم می‌آورد که می‌تواند به تعمیق درک از آثار خط‌مشی‌ها در زمینه‌های مختلف کمک کند (نمودار ۶).



نمودار ۶. سطح پژوهش

۷-۵- توزیع مقاله‌ها براساس گردآوری داده‌ها

بررسی مقاله‌ها براساس روش گردآوری داده‌ها نشان می‌دهد که پژوهشگران حوزه ارزشیابی خط‌مشی عمومی از روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرده‌اند. باین‌حال، توزیع این روش‌ها نشان‌دهنده تأکید بیشتر بر استفاده از منابع اسنادی نسبت به روش‌های میدانی است:

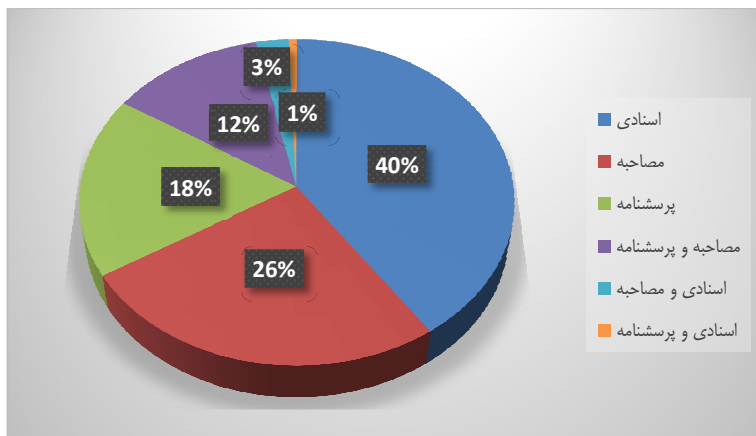


✓ روش‌های اسنادی: بخش عمده‌ای از مقاله‌ها از داده‌های موجود در اسناد، گزارش‌ها و منابع کتابخانه‌ای استفاده کرده‌اند. این رویکرد به دلیل دسترسی آسان‌تر به داده‌های ثانویه و امکان تحلیل تاریخی و تحلیلی در پژوهش‌های مرتبط با خط‌مشی عمومی بسیار رایج است.

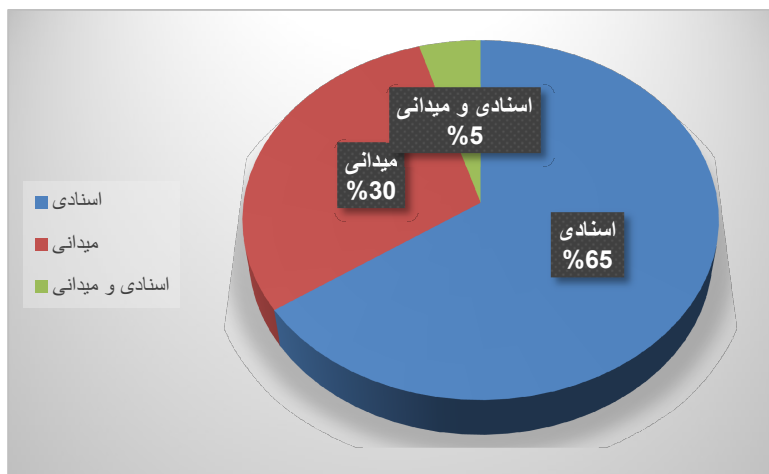
✓ روش‌های میدانی (پرسش‌نامه و مصاحبه): تعداد کمتری از پژوهش‌ها از روش‌های میدانی برای جمع‌آوری داده‌های اولیه بهره برده‌اند. این روش‌ها به‌ویژه برای تحلیل نظرات ذینفعان، ارزشیابی تجربه‌ها و سنجش ادراکات مربوط به خط‌مشی‌ها مناسب هستند.

این توزیع بیانگر آن است که بیشتر پژوهشگران به تحلیل داده‌های موجود و مطالعات ثانویه تمایل داشته‌اند درحالی‌که استفاده محدودتر از روش‌های میدانی می‌تواند نشان‌دهنده چالش‌هایی مانند محدودیت‌های زمانی، مالی یا دشواری دسترسی به پاسخ‌دهندگان باشد.

توسعه پژوهش‌هایی که به ترکیب داده‌های اسنادی و میدانی بپردازند، می‌تواند به تعمیق تحلیل‌ها و ارائه تصویری جامع‌تر از وضعیت خط‌مشی‌ها و ارزشیابی اثربخشی آنها کمک کند (شکل‌های ۴ و ۵).



شکل ۴. روش گردآوری داده‌ها



شکل ۵. روش گردآوری داده‌ها



۵-۸- توزیع مقاله‌ها براساس نوع پژوهش

تحلیل مقاله‌ها براساس نوع پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها در حوزه ارزشیابی خط‌مشی عمومی در ایران به روش‌های کیفی گرایش دارند درحالی‌که پژوهش‌های کمی و ترکیبی سهم کمتری را به‌خود اختصاص داده‌اند.

۱. پژوهش‌های کیفی: با ۱۰۷ مقاله، بیشترین سهم را در میان انواع پژوهش‌ها دارند. بخش عمده‌ای از مطالعات از رویکردهای کیفی بهره برده‌اند. این رویکرد به‌ویژه برای تحلیل پدیده‌های پیچیده و چند لایه در حوزه خط‌مشی عمومی مناسب است. استفاده از ابزارهایی مانند مصاحبه، تحلیل محتوای کیفی و مشاهده به پژوهشگران کمک کرده است تا ابعاد مختلف ارزشیابی خط‌مشی را به‌طور عمیق بررسی کنند.

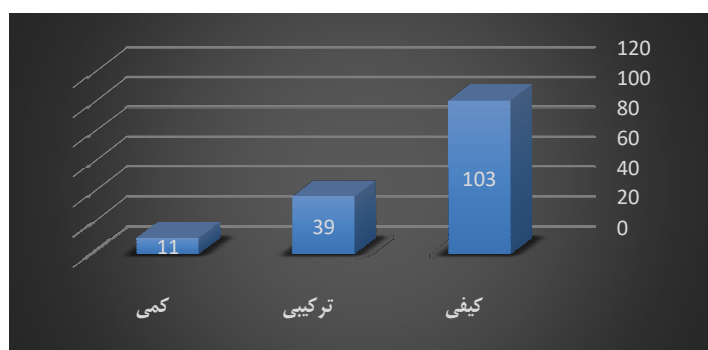
۲. پژوهش‌های ترکیبی (کمی-کیفی): ۴۰ مقاله به این نوع اختصاص دارد. پژوهش‌های ترکیبی که از روش‌های کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان استفاده کرده‌اند، سهم کمتری دارند. این امر می‌تواند به محدودیت در دسترسی به داده‌های عددی معتبر و چالش‌های مربوط به سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی نسبت داده شود.

۳. پژوهش‌های کمی: تنها ۱۱ مقاله در این دسته قرار دارند که نشان‌دهنده کم‌توجهی نسبی به تحلیل‌های داده‌محور در این حوزه است. این وضعیت می‌تواند ناشی از کمبود دسترسی به داده‌های کمی معتبر و یا دشواری در اندازه‌گیری دقیق شاخص‌های مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی باشد.

این نتایج نشان می‌دهد که پژوهش‌های کیفی به‌دلیل انعطاف‌پذیری و قابلیت‌های آنها در تبیین مفاهیم پیچیده، در این حوزه غالب هستند. با این حال، توسعه پژوهش‌های کمی و ترکیبی می‌تواند به تکمیل شکاف‌های موجود کمک کرده و زمینه را برای تحلیل‌های چندبعدی‌تر فراهم کند (جدول ۵) (نمودار ۷).

جدول ۵. نوع پژوهش

ردیف	نوع پژوهش	تعداد
۱	کیفی	۱۰۳
۲	ترکیبی	۳۹
۳	کمی	۱۱



نمودار ۷. نوع پژوهش

۹-۵- توزیع مقاله‌ها براساس شاخه علمی پژوهش

بررسی مقاله‌ها براساس حوزه یا قلمرو پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی عمومی در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها توزیع شده‌اند. این تنوع نشان از میان‌رشته‌ای بودن این حوزه و ارتباط آن با موضوعات مختلف اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی است.

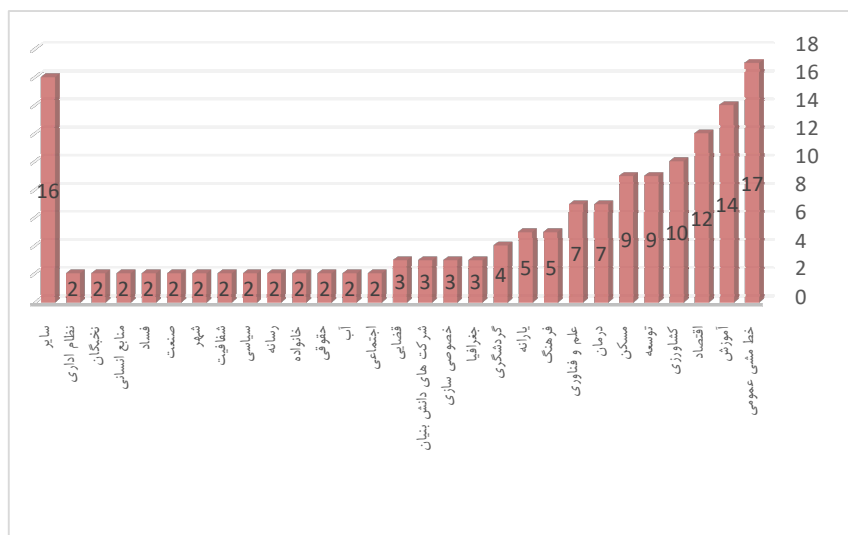
۱. حوزه مدیریت و خط‌مشی‌گذاری / سیاست‌گذاری عمومی: بیشترین تعداد مقاله‌ها به این حوزه اختصاص پیدا کرده است. این تمرکز نشان‌دهنده اهمیت ارزشیابی خط‌مشی به‌عنوان ابزاری کلیدی در تحلیل و بهبود فرایندهای مدیریتی و سیاست‌گذاری است.
۲. حوزه اجتماعی: تعداد چشمگیری از پژوهش‌ها به مسائل اجتماعی مانند عدالت، رفاه و حکمرانی پرداخته‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های عمومی اغلب آثار



گسترده‌ای بر شاخص‌های اجتماعی دارند و ارزشیابی آنها برای بهبود شرایط اجتماعی ضروری است.

۳. حوزه اقتصادی: بخش دیگری از مقاله‌ها به تحلیل خط‌مشی‌هایی با آثار اقتصادی مانند سیاست‌های مالیاتی، اشتغال و سرمایه‌گذاری اختصاص پیدا کرده است. این پژوهش‌ها نقش خط‌مشی‌ها را در توسعه اقتصادی بررسی می‌کنند.

۴. سایر حوزه‌ها: به موضوعاتی مانند محیط‌زیست، بهداشت و آموزش نیز در برخی مقاله‌ها توجه شده است، اگرچه سهم آنها در مقایسه با حوزه‌های دیگر کمتر است. این توزیع نشان می‌دهد که ارزشیابی خط‌مشی عمومی در ایران به‌طور عمده بر حوزه‌های کلیدی مدیریت و سیاست‌گذاری عمومی متمرکز بوده است. با این حال، گسترش مطالعات در سایر حوزه‌ها می‌تواند دیدگاه‌های جامع‌تری نسبت به تأثیرات خط‌مشی‌ها ارائه کند و به بهبود اثربخشی آنها در زمینه‌های متنوع کمک کند (نمودار ۸).



نمودار ۸. شاخه علمی پژوهش

۶- بحث و نتیجه‌گیری

استفاده از روش مرور دامنه‌ای، شیوه‌ای مناسب برای تصویرپردازی از گستره مطالعات و پژوهش‌های ارزشیابی خط‌مشی در ایران است. این پژوهش، تنها پژوهش مرور دامنه‌ای در زمینه مطالعات انجام شده در حوزه ارزشیابی خط‌مشی در ایران است. مطالعه حاضر نشان داد که اگرچه این حوزه در سال‌های اخیر مورد توجه بیشتری قرار گرفته است، اما همچنان با چالش‌هایی از جمله انسجام نداشتن در روش‌شناسی پژوهش‌ها، تمرکز محدود بر موضوعات خاص و کمبود رویکردهای ترکیبی و میان‌رشته‌ای مواجه است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها به سطوح ملی و جنبه‌های مدیریتی معطوف بوده است و مطالعات کمی و ترکیبی سهم اندکی از این پژوهش‌ها دارند.

یافته‌های پژوهش پس از بررسی ۱۵۳ اثر نشان می‌دهد که مقاله‌ها در بازه زمانی سال ۱۳۷۹ تا ۱۴۰۳ منتشر شده‌اند و عمده آثار بین سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۳ (۱۲۳ اثر) نگاشته شده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که روند تولید آثار در سال‌های اخیر شدت گرفته است. در مورد وضعیت کیفی مقاله‌ها، بررسی‌های ضمنی نویسندگان نشان می‌دهد مقاله‌ها نسبت به سال‌های پیشین، تمرکز بیشتری بر حوزه ارزشیابی به‌عنوان یک دانش منسجم داشته و از ادبیات و رویکردهای علمی این حوزه بیشتر استفاده شده است، رویکردی که البته هنوز به اندازه کافی چشم‌گیر نیست.

به لحاظ گستره نشریات منتشر کننده مقاله‌ها، نشریه سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه تهران با ۱۶ عنوان مقاله، میزبان بیشترین تعداد مقاله‌ها در حوزه ارزشیابی خط‌مشی بوده است و مقاله‌ها در بیش از ۹۰ نشریه مختلف منتشر شده است که نشان از تنوع و گستره نشریه‌های پذیرای موضوعات مرتبط با ارزشیابی خط‌مشی عمومی بوده است. این موضوع نشان می‌دهد نویسندگان و صاحب‌نظران این حوزه می‌توانند علاوه بر نشریه‌های تخصصی حوزه خط‌مشی‌گذاری، بسته به موضوع تخصصی مورد پژوهش آثار خود را به سایر نشریه‌ها نیز ارسال کنند.

در پاسخ به پرسش اول پژوهش، یافته‌ها نشان می‌دهد بعد از حوزه خط‌مشی عمومی، حوزه‌های اقتصاد، آموزش، کشاورزی، توسعه و مسکن بیشترین تعداد مقاله‌های منتشره در این



حوزه را داشته‌اند که نشان از توجه نویسندگان این حوزه به رویکردهای مضاف نیز دارد. همچنین این موضوع نشان از اهمیت چنین حوزه‌هایی در نظام حکمرانی کشور و ارزشیابی خط‌مشی‌های آنها دارد. در پاسخ به پرسش دوم پژوهش، بیشترین مقاله‌ها با رویکرد کیفی انجام شده است. سپس پژوهش‌های با رویکرد ترکیبی در جایگاه دوم قرار داشته است. تنها ۱۱ مقاله با رویکرد کمی انجام شده است. در پاسخ به پرسش سوم و چهارم پژوهش، با توجه به یافته‌های این پژوهش و آشکار شدن خلأهای پژوهشی به‌منظور پرکردن شکاف‌های موجود، رویکردها و پیشنهاد‌های زیر در حوزه پژوهش‌های آتی حوزه ارزشیابی خط‌مشی پیشنهاد می‌شود:

۱- ارزشیابی مطلوبیت‌محور^۱: در این رویکرد، بر استفاده عملی و سودمندی یافته‌های ارزشیابی برای ذی‌نفعان تأکید می‌شود و بر استفاده عملی و نیز ابزاری از یافته‌های ارزشیابی برای تصمیم‌گیری‌های سریع و مؤثر تأکید می‌شود. به‌بیان‌دیگر، ارزشیابی‌ها باید نتایجی قابل استفاده و فوری برای تصمیم‌گیرندگان فراهم کند که بتوانند در شرایط سیاسی و اجتماعی از آن استفاده کنند.

۲- ارزشیابی مشارکتی^۲: این رویکرد بر مشارکت ذی‌نفعان در فرایند ارزشیابی، به‌ویژه افرادی که تحت تأثیر خط‌مشی‌ها قرار دارند، تأکید دارد. عمده پژوهش‌هایی که در فضای خط‌مشی‌پژوهی کشور انجام شده است، رویکردی یک‌طرفه یا بالا به پایین دارد، اما هدف این رویکرد، همراه ساختن ذی‌نفعان و بهره‌مندی از نظریات و تجربیات واقعی جامعه و ذی‌نفعان دارد. مشروعیت و انطباق چنین رویکردی از ارزشیابی نیز بالاتر است [۲].

۳- ارزشیابی پاسخ‌گو^۳: براساس این رویکرد به هم‌نوایی و هم‌راستایی فرایند ارزشیابی با نیازهای ذی‌نفعان تأکید شده است. در این رویکرد، حساسیت به زمینه و انعطاف‌پذیری در نظر گرفته می‌شود و روش‌های ارزشیابی به‌گونه‌ای تنظیم می‌شود که شرایط خاص و ویژه برنامه‌ها را به‌شکل بهتر و منعطف‌تری بررسی کند. این موضوع با توجه به

1. Utilization-Focused Evaluation
2. Participatory Evaluation
3. Responsive Evaluation



تغییرات سریع محیط سیاسی و اجتماعی در ایران و دریافت مستمر نیازها و بازخوردهای ذی‌نفعان و انطباق با آنان حائز اهمیت است.

۴- رویکرد CIPP (زمینه، ورودی، فرایند، خروجی)^۱: این الگو که یک چارچوب جامع برای ارزشیابی برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها است، آنها را از چهار جنبه ذکر شده (منطبق بر نگاه سیستمی) ارزشیابی می‌کند تا اطمینان حاصل شود که نگاهی چندجانبه و جامع به موضوع ارزشیابی صورت گرفته است. اگر چه حوزه‌های رشته‌ای آموزشی، توجه بیشتری به این رویکرد داشته‌اند ولی به‌کارگیری آن در حوزه خط‌مشی‌پژوهی، چشم‌گیر نبوده است.

۵- ارزشیابی واقع‌گرایانه^۲: این رویکرد بر ارزشیابی تأثیرات یک خط‌مشی در شرایط مختلف تأکید دارد و ارزشیابی را با توجه به تنوع مناطق، فرهنگ‌ها و شرایط اجتماعی-سیاسی انجام می‌دهد تا خط‌مشی‌ها نه تنها براساس نتایج بلکه براساس توانایی آنها برای سازگاری با شرایط خاص هر منطقه ارزشیابی شود.

۶- توجه به روش‌های موردی موفقیت^۳: در این روش بر شناسایی و تحلیل موردهای موفق سیاستی تمرکز می‌شود و عواملی که منجر به شناسایی موفقیت‌ها شده‌اند، شناسایی می‌شوند تا بتوان در پژوهش‌ها و رویدادهای آینده از آنها بهره گرفت.

۷- حرکت به سمت طرح‌های آزمایشی^۴: آنچه از مجموع جستجوها برمی‌آید، تاکنون پژوهشی با رویکرد طرح‌های آزمایشی در حوزه ارزشیابی خط‌مشی در کشور انجام نشده است. این طرح‌ها شامل تخصیص تصادفی شرکت‌کنندگان به گروه‌های آزمایشی و شاهد است که نتایج بی‌طرفانه‌ای به‌دست می‌دهند و امکان نسبت دادن نتایج به مداخله را فراهم می‌کنند و امکان کشف و برقراری روابط علی- معلولی در ارزشیابی خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها را فراهم می‌کنند. این موضوع به‌شکل ویژه می‌تواند در آزمایشگاه‌های خط‌مشی و حکمرانی اتفاق بیفتد و نتایج ارزشمندی را برای نظام حکمرانی کشور ایجاد کند.

1. Context, Input, Process, Product
2. Realistic Evaluation
3. Success Case Method
4. Experimental Design



همچنین تمرکز بر موارد زیر می‌تواند به غنای دانش ارزشیابی خط‌مشی در ایران کمک کند:

۱. توسعه الگوهای بومی و جامع برای ارزشیابی خط‌مشی و تولید نظریه ارزشیابی خط‌مشی؛
 ۲. توجه به رویکردهای مبتنی بر شواهد برای انجام پژوهش‌های ارزشیابی در ایران؛
 ۳. استفاده از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) برای تقویت روایی و پایایی نتایج؛
 ۴. تمرکز بیشتر بر پژوهش‌های اثرسنجی در خط‌مشی‌ها به ویژه خط‌مشی‌های اجتماعی و فرهنگی؛
 ۵. انجام پژوهش‌های تطبیقی و درس‌آموزی از تجربیات ارزشیابی سایر کشورها در قالب موردهای مطالعه؛
 ۶. بهره‌گیری از داشبوردهای پایش و ارزشیابی خط‌مشی و همچنین استفاده از فناوری‌های نوین در ارزشیابی نظیر داده‌کاوی، هوش مصنوعی، سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (GIS).
- این موارد می‌تواند فرصتی برای بهبود فرایندهای ارزشیابی در خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران باشند و به توسعه نظام‌مندتر این حوزه کمک کنند.

۷- منابع

- [1] Dunn, W. N. Public policy analysis: An introduction. Englewood Cliffs: Prentice Hall; 2015.
- [2] Stufflebeam DL, Coryn CLS. Evaluation Theory, Models, and Applications. 2nd ed. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons; 2014.
- [۳] تیموریان م، امامی س. «ارزشیابی آزاد از هدف خط‌مشی گندم جمهوری اسلامی ایران». مدیریت دولتی. ۱۳۹۸؛ ۱۱(۳): ۴۵۵-۴۸۰. doi: ۱۰.۲۲۰۵۹/jipa.۱۰.۲۲۰۵۹.۲۰۱۹.۲۸۰۷۵۶.۲۵۴۲
- [۴] رحمانی م، فاتحی‌راد ن، مداحیان ش، درخشان م. «ارائه مدل اثربخش ارزیابی خط‌مشی‌های سلامت نظام اداری با توجه به اسناد بالادستی: مطالعه در وزارت امور



- اقتصادی و دارایی». *مطالعات مدیریت و توسعه پایدار*. ۱۴۰۲؛ ۳(۱): ۹۵-۱۱۹.
- doi: 10.30495/msds.1983359.1136/2023
- [۵] نصیریان ا، غیاثی‌ندوشن س، خورسندی طاسکوه ع، طاهری م، کمالی ی. «طراحی مدل ارزیابی اثر نهایی سیاست در آموزش عالی ایران». *سیاست‌گذاری عمومی*. ۱۴۰۲؛ ۹(۳): ۲۴-۹. doi: 10.22059/jppolicy.10.22059/2023.95720
- [۶] وطن‌دوست ب، عطاران ج، قلی‌پورسوته ر. «ارزشیابی خط‌مشی عمومی هدف‌مندکردن پارانها: از آغاز اجرا تا پایان دوره تصدی دولت دهم». *راهبرد*. ۱۳۹۶؛ ۲۶(۲): ۱۲۴۶۳۷۶.
- [۷] علی‌پور ح، ممندی ق، رهنورد ر. «ارزشیابی اثربخشی خط‌مشی شراکت عمومی-خصوصی در بخش عمومی ایران». *فرآیند مدیریت و توسعه*. ۱۳۹۹؛ ۳۳(۲): ۱۲۹-۱۵۴.
- [۸] دانایی فرد ح، ابدالی ر، محمودی کوچکسرایبی ع. «پژوهش‌های فساد و سلامت اداری در ایران: مرور دامنه‌ای (حیطه‌ای)». *دانش حسابرسی*. ۱۳۹۹؛ ۲۰(۷۹): ۲۰۱-۲۱۸.
- [۹] عابدی جعفری ح، بنافی م، دستیاری ا. «بررسی آثار مدیریت اسلامی در ایران در دهه دوم انقلاب اسلامی: دوره تثبیت آثار (۱۳۷۷-۱۳۶۸)». *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۱۳۹۸؛ ۲(۴): ۷۱-۴۱. doi: 10.22034/jipas.10.22034/2019.94244
- [۱۰] گل وردی م، حسین پور چایجانی س، رستگاری کلاچایی ف. «مطالعه‌ای دامنه‌ای بر مقالات علمی منتشرشده در حوزه اجرای خط‌مشی عمومی در ایران». *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۱۴۰۰؛ ۴(۲): ۱۰۳-۱۳۱. doi: 10.22034/jipas.10.22034/2022.301492.1225
- [11] Grant MJ, Booth A. A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Info Libr J*. 2009;26(2):91-108.
- [12] Abedi Jafari H, Banafi M, Dastyari A. A study on the publications of Islamic management in Iran in the second decade of the Islamic Revolution: the period of consolidation (1989-1998). *Journal of Iranian Public Administration Studies*. 2019; 2(4):41-71.
- [۱۳] دانایی فرد ح، عطاردی م، زالی س. «فرامطالعه‌ای بر چارچوب‌های انتخاب ابزارهای خط‌مشی عمومی». *توسعه علوم انسانی*. ۱۳۹۷؛ ۱(۱): ۱۰۱-۱۲۴. doi: 10.182160/hsd.10.22047/2019.182160



- [14] Pellense MC, Hernández PJS, Caldas ACSG, da Silva Gama Z. Evaluation of quality policies and strategies in health systems: a scoping review. *BMJ Open*. 2025;15(2):e092654.
- [۱۵] پارسونز دابلیو. مبانی سیاست‌گذاری عمومی و تحلیل سیاست‌ها. ترجمه ملک‌محمدی ح. تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی؛ ۱۳۸۵.
- [16] Viennet R, Pont B. Education policy implementation: a literature review and proposed framework. Paris: OECD; 2017.
- [17] Demir F. Basic concepts of public policy. In: *Public policy: Theories and practices*. 2021:1-51. doi:10.1007/978-3-030-68715-1_1.
- [18] Anderson J. *Public policymaking: an introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company; 2011.
- [19] Lester JP. Back to the future in implementation research: a response. *Policy Currents*. 2000;10(12):2-5.
- [۲۰] دانش‌فرد ک. «موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های غیردولتی». مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۳۹۳؛ ۶(۲): ۲۳-۵۰.
- [21] Mark M, Henry G. *Evaluation: an integrated framework for understanding, guiding, and improving policies and programs*. San Francisco: Jossey-Bass; 2000.
- [22] Stufflebeam DL. Evaluation models. *New Dir Eval*. 2001;89:1-15.
- [23] Shadish WR Jr, Cook TD, Leviton LC. *Foundations of program evaluation: theories of practice*. Thousand Oaks: Sage Publications; 1991.
- [24] Rossi P, Lipsey M, Freeman H. *Evaluation: a systematic approach*. 7th ed. Thousand Oaks: SAGE; 2003.
- [25] Scriven M. *Hard-won lessons in program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass; 1993.
- [26] Wagner P, Wollmann H. Beyond serving state and bureaucracy: problem-oriented social science in (West) Germany. *Knowl Policy*. 1991:46-88.
- [۲۷] رمضان شمس، اح، حمیدی، ک، اسماعیلی ار، بهشتی فر م، «ابعاد و مولفه‌های الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های امنیت عمومی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۴۰۰؛ ۹(۳۶): ۲۵۵-۲۸۲. magiran.com/p2419650.
- [۲۸] صوحی م، اعتباریان ا، هادی‌پیکانی م. «طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری باز». خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. ۱۴۰۰؛ (۳۱).



- [29] Sanderson I. Evaluation, policy learning and evidence-based policy making. *Public Administration*. 2002;80(1):1-22.
- [30] Hellmut W. Policy evaluation and evaluation research. In: Fischer F, Miller GJ, Sidney MS, editors. *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group; 2007. p. 245-60.
- [31] Owen JM. *Program evaluation: forms and approaches*. 3rd ed. New York: Guilford Press; 2012.
- [32] Hansen HF. Choosing evaluation models: a discussion on evaluation design. *Evaluation*. 2005;11(4):447-62. doi:10.1177/1356389005060265.
- [33] Alkin MC, Christie CA. *Evaluation roots: a wider perspective of theorists' views and influences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications; 2012.
- [34] Munn Z, Peters MDJ, Stern C, Tufanaru C, McArthur A, Aromataris E. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Med Res Methodol*. 2018;18(1):143. doi:10.1186/s12874-018-0611-x.

ریشه‌یابی سوءاستفاده از منابع سازمانی و ارائه راهکارهای کارآمد برای پیشگیری از آن

حسین گرجی‌پور^{*۱}

۱- دکتری مدیریت دولتی، پژوهشگر گروه مدیریت، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۰

انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶

چکیده

سوءاستفاده از منابع سازمانی یکی از مسائل جدی و تأثیرگذار در محیط‌های کاری است که می‌تواند بهره‌وری را کاهش داده، هزینه‌ها را افزایش دهد و اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان را تضعیف کند. این پژوهش با تمرکز بر منابع مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و اجتماعی سازمان‌ها، به دنبال کشف ریشه‌های این مشکل و ارائه راهکارهای عملی برای جلوگیری از آن است. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مشترک و اختصاصی مؤثر بر سوءاستفاده از منابع و ارائه راهکارهای برای استفاده بهینه و مسئولانه از دارایی‌های سازمانی است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شد و داده‌های اولیه از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۵ نفر از کارکنان، مدیران و کارشناسان در سازمان‌های دولتی و خصوصی گردآوری شده است. مشارکت‌کنندگان تجربه یا آشنایی مستقیم یا غیرمستقیم با موارد سوءاستفاده نسبت به منابع مورد مطالعه و فرایندهای نظارتی داشتند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که علت‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی را می‌توان در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد: علل مشترک شامل: ضعف در نظارت و کنترل، فرهنگ سازمانی ناسالم، کمبود آموزش و آگاهی کارکنان، علل اختصاصی شامل ضعف در شفافیت



برنامه‌ریزی مالی (در حوزه منابع مالی)، فشارهای اقتصادی بر کارکنان (در حوزه منابع انسانی) و انگیزه‌های فردی برای سوءاستفاده از اطلاعات (در حوزه منابع اطلاعاتی). نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برای کاهش سوءاستفاده از منابع سازمانی، علاوه بر تقویت سیستم‌های نظارتی، توسعه آموزش کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی، لازم است راهکارهای ارائه‌شده در این پژوهش، متناسب با هر یک از حوزه‌های منابع سازمانی، به‌طور عملیاتی اجرا شود. اجرای این راهکارها می‌تواند به استفاده بهینه از منابع و تحقق مؤثرتر اهداف سازمانی منجر شود.

واژه‌های کلیدی: منابع سازمانی، سوءاستفاده از منابع، ریشه‌های سوء استفاده از منابع، راهکارهای پیشگیرانه.

۱- مقدمه

سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، نیازمند استفاده هدفمند و بهینه از منابع خود در راستای مأموریت‌ها و اهداف خود هستند و عملکرد خود را همواره وابسته به میزان برخورداری از منابع و بهره‌برداری صحیح از آنها می‌دانند [۱] و باور دارند که استفاده‌نکردن صحیح و مؤثر از منابع می‌تواند به مانعی جدی در مسیر پیشرفت و رشد سازمان تبدیل شود [۲]. به این منظور، سازمان‌ها تلاش‌ها و اقدام‌های وسیعی برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی با هدف افزایش مزیت رقابتی و پایداری انجام داده‌اند [۳]. با وجود این تلاش‌ها، همچنان چالشی جدی به نام «سوءاستفاده از منابع سازمانی» وجود دارد. این پدیده، به‌ویژه در سازمان‌هایی که دارای ضعف در سیستم‌های کنترلی و نظارتی هستند، به تهدیدی مؤثر برای پایداری و کارایی آنها تبدیل شده است. سوءاستفاده از منابع سازمانی به معنای استفاده نادرست، غیرقانونی یا غیراخلاقی از دارایی‌ها، امکانات، تجهیزات، زمان یا سایر منابع در اختیار سازمان برای منافع شخصی یا گروهی است [۴]. این مسئله، نه تنها بهره‌وری را کاهش داده و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه موجب کاهش اعتماد کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان [۵]، تضعیف فرهنگ سازمانی و کاهش تعهد به اهداف سازمان می‌شود [۶].



در برخی موارد، سوءاستفاده از منابع چنان گسترده و نظامند می‌شود که نمی‌توان آن را فقط در چارچوب مفاهیمی چون فساد سازمانی یا انحراف از بهره‌وری دسته‌بندی کرد. برای نمونه، زمانی که بهره‌برداری نادرست از منابع به صورت سازمان‌یافته و هدفمند در خدمت منافع شخصی یا گروهی خاص قرار می‌گیرد، سازمان به طور عملی از مأموریت اصلی خود منحرف می‌شود. ازجمله مصادیق این پدیده می‌توان به استفاده شخصی از وسایل نقلیه سازمانی، ثبت ساعت‌های کاری غیرواقعی، تخصیص منابع مالی به پروژه‌های غیرمرتبط با مأموریت سازمان یا به‌کارگیری تجهیزات سازمانی در امور شخصی اشاره کرد. شواهد میدانی نشان می‌دهند که این قبیل رفتارها در بسیاری از سازمان‌های دولتی و عمومی، به‌ویژه در شرایط ضعف نظام نظارت درونی، به طور گسترده رخ می‌دهند و آثار جدی در کاهش اثربخشی و انحراف از اهداف دارند. به‌رغم توجه به مفهوم بهره‌وری منابع، همچنان در ادبیات مدیریت منابع، شکاف جدی در شناخت دقیق ریشه‌ها، فرایندها و سازوکارهای منجر به سوء استفاده از منابع سازمانی وجود دارد. بسیاری از پژوهش‌ها به صورت پراکنده یا کلی به این پدیده پرداخته‌اند، اما چارچوبی جامع برای تحلیل علل و راهکارهای مقابله با آن کمتر ارائه شده است. علاوه بر این، منابع سازمانی مختلف نظیر منابع انسانی (مانند زمان، دانش و انرژی کارکنان)، منابع مالی (مانند بودجه و اعتبارات) و منابع فیزیکی (مانند تجهیزات، فضا و زیرساخت‌ها)، هرکدام ماهیت خاصی دارند و سوء استفاده از هر یک دارای الگوها، انگیزه‌ها و پیامدهای متفاوتی است. از این رو، ادغام همه انواع منابع در یک چارچوب تحلیلی می‌تواند به سطحی‌نگری در فهم مسئله منجر شود. این پژوهش با جداسازی نوع منابع، به دنبال ارائه درکی چندبُعدی از مسئله است. همچنین در این پژوهش، تمرکز بر سوءاستفاده‌های درون‌سازمانی است که از سوی کارکنان، مدیران یا گروه‌های داخلی نسبت به منابع در اختیار صورت می‌گیرد، نه بر انواع سوء استفاده‌های خارجی یا جرایم سازمان‌یافته. این تفکیک نیز به افزایش دقت نظری و کاربردی در پژوهش کمک می‌کند. بر این اساس و با توجه به جایگاه و اهمیت منابع در بقای سازمان‌ها، می‌توان گفت که هنوز نیاز جدی به پژوهش‌های عمیق‌تر در خصوص عوامل زمینه‌ساز سوء استفاده از منابع سازمانی، نوع و نحوه بروز آن در سازمان‌ها و



راهکارهای مؤثر برای مقابله با آن احساس می‌شود. از این منظر، مسئله پژوهش حاضر، نه فقط اهمیت پرداختن به موضوع، بلکه شناسایی ریشه‌های بروز سوء استفاده، تحلیل دقیق مصادیق آن و بیان راهکارهای مقابله‌ای متناسب با نوع منابع سازمانی است. بر همین اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به دو پرسش کلیدی است: چه عواملی در شکل‌گیری و گسترش پدیده سوء استفاده از منابع سازمانی نقش دارند؟ چه راهکارهایی می‌توانند به کاهش یا پیشگیری از این پدیده در سازمان‌ها کمک کنند؟ یافته‌های این پژوهش تلاش دارد راهنمایی دقیق و مبتنی بر شواهد در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی قرار دهد تا بتوانند به صورت هدفمند برای پیشگیری، شناسایی و مقابله با سوء استفاده از منابع سازمانی اقدام کنند.

۲- مبانی نظری پژوهش

شناخت منابع سازمان و پاسخ به این پرسش که منابع سازمان شامل چه مواردی می‌شود، مهم‌ترین بخش برای ورود به موضوع سوء استفاده از منابع سازمان است، زیرا تا زمانی که منابع سازمان به درستی درک نشود، امکان بحث پیرامون شیوه و شکل سوء استفاده از آنها وجود نخواهد داشت. پژوهش‌های اولیه در زمینه منابع سازمانی، دارایی‌هایی را که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند و ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین هستند، منابع سازمانی اطلاق کرده‌اند [۷]. همچنین به همه دارایی‌ها و توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، دانش، اطلاعات و هر چیزی که تحت کنترل یک بنگاه اقتصادی است و به آن کمک می‌کند راهبردهای خود را پیاده‌سازی کرده و کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهد، منابع سازمانی گفته می‌شود [۸]. بر مبنای چنین دیدگاهی، منابع سازمان می‌توانند متنوع و گسترده باشند، طوری که پژوهش‌های پیرامون منابع سازمانی نیز نشان‌دهنده آن است که همواره یک شکاف تحلیل نظام‌مند از منابع سازمان وجود دارد [۹]. با این حال، پژوهش‌های مرتبط بیان داشته‌اند که منابع سازمانی شامل تمام دارایی‌ها، توانایی‌ها، فرایندها، اطلاعات و دانشی است که سازمان برای انجام فعالیت‌های خود و



ایجاد ارزش استفاده می‌کند و این منابع می‌توانند درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی باشند و به دو دسته کلی ملموس و ناملموس تقسیم می‌شوند: [۲] منابع ملموس شامل دارایی‌های فیزیکی، مالی و تعداد کارکنان، مهارت‌های فنی و تخصصی آنها هستند که به راحتی قابل اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری‌اند و به‌عنوان مزیت رقابتی برای سازمان شناخته می‌شوند [۱۰]، و منابع ناملموس که مبتنی بر دیدگاه پویایی‌های سازمانی است و بر توانایی سازمان در تطبیق، یکپارچه‌سازی و بازسازی منابع برای پاسخ به تغییرات محیطی تأکید می‌کند، شامل منابع دانشی (مانند دانش فنی، حق اختراع، فرایندها و روش‌های اختصاصی)، منابع اطلاعاتی (شامل داده‌ها، اطلاعات بازار، و سیستم‌های اطلاعاتی)، منابع ارتباطی (مانند شبکه‌های ارتباطی، روابط با مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری)، منابع فرهنگی (شامل فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، هنجارها و اعتبار سازمان)، منابع نوآوری (مانند توانایی سازمان در ایجاد محصولات یا خدمات جدید) است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند [۱۱]. در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن گستردگی مفهومی منابع سازمانی، هر دو گروه منابع ملموس و ناملموس مد نظر قرار گرفته‌اند. با این حال، تمرکز اصلی مطالعه بر آن دسته از منابعی قرار گرفته است که بر اساس پژوهش‌های نظری پیشین و تقسیم‌بندی‌های مرجع، به‌عنوان مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی شناخته می‌شوند. به‌طور مشخص، برخی از پژوهشگران منابع سازمانی را در چهار گروه فیزیکی، مالی، انسانی و اجتماعی طبقه‌بندی کرده‌اند که هر کدام با توجه به نقشی که در عملکرد و اثربخشی سازمان دارند، به‌طور بالقوه می‌توانند هدف سوء استفاده قرار گیرند [۱۲]. همچنین در سایر پژوهش‌ها، منابعی همچون فناوری‌های اطلاعاتی و قابلیت‌های فردی منابع انسانی نیز به‌عنوان اجزای کلیدی منابع سازمان مورد تأکید قرار گرفته‌اند [۱۳؛ ۱۴]. بر همین اساس، پژوهش حاضر نیز در انتخاب منابع مورد مطالعه، از این دسته‌بندی‌ها الهام گرفته و به‌طور هدفمند تمرکز خود را بر منابع ملموس مالی، انسانی و فیزیکی و نیز منابع ناملموس اطلاعاتی و اجتماعی قرار داده است. دلیل دوم این انتخاب، به ماهیت این منابع بازمی‌گردد؛ چرا که به‌واسطه ویژگی‌هایی مانند دسترسی گسترده، امکان استفاده آسان‌تر افراد از منابع در اختیار، و چالش‌های کنترلی رایج، این منابع نسبت به سایر انواع منابع سازمانی، در معرض بالاتری از تخلفات و سوء استفاده قرار



دارند. با توجه به ماهیت موضوع پژوهش که به سوءاستفاده از منابع سازمانی می‌پردازد، چارچوب نظری این پژوهش برپایه مجموعه‌ای از نظریه‌های کلیدی و پرکاربرد در ادبیات سازمان و مدیریت استوار شده است. نظریه‌هایی که هریک از منظر متفاوت، به تبیین زمینه‌ها، سازوکارها و راهکارهای مقابله با این پدیده پرداخته‌اند و از مهم‌ترین مبانی نظری در پژوهش‌های مشابه به‌شمار می‌روند. نخست، نظریه نمایندگی [۱۵] که یکی از نظریه‌های پایه در تحلیل روابط سازمانی است، به رابطه میان مالکان (اصیل‌ها) و مدیران (نمایندگان) می‌پردازد و توضیح می‌دهد که در نبود کنترل‌های مناسب، نمایندگان ممکن است منابع سازمانی را در جهت منافع شخصی خود به‌کار گیرند. این نظریه، بر اهمیت طراحی سازوکارهایی همچون قراردادهای هوشمند، ساختارهای نظارتی مؤثر و نظام‌های پاداش و تنبیه برای جلوگیری از بروز سوءاستفاده تأکید می‌کند. دوم، نظریه حاکمیت شرکتی [۱۶] به ساختارهای رسمی کنترل در سازمان‌ها می‌پردازد و بر نقش نهادهایی چون هیأت مدیره، کمیته‌های حسابرسی و سیاست‌های شفاف‌سازی اطلاعاتی در کاهش خطرپذیری‌های ناشی از سوءاستفاده از منابع تأکید دارد. این نظریه، بیش از همه به سازوکارهای نهادی توجه دارد که از طریق آنها می‌توان استفاده مسئولانه از منابع را نهادینه کرد. سوم، نظریه مدیریت خطرپذیری [۱۷] با رویکردی پیشگیرانه، سوءاستفاده از منابع را به‌عنوان یک ریسک سازمانی تحلیل می‌کند. این نظریه بر شناسایی، ارزیابی و کنترل تهدیدهای بالقوه در استفاده از منابع تأکید دارد و پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها از راه سازوکارهای تحلیل خطرپذیری و طراحی پاسخ‌های مناسب، از بروز آسیب به منابع خود جلوگیری کنند. چهارم، نظریه اخلاق سازمانی [۱۸] با تمرکز بر ارزش‌ها، هنجارها و فرهنگ سازمانی توضیح می‌دهد که چگونه نظام اخلاقی حاکم بر سازمان می‌تواند رفتار کارکنان و مدیران را در برخورد با منابع هدایت کند. براین‌اساس، وجود فرهنگ اخلاقی قوی، کدهای رفتاری روشن و رهبری اخلاق‌مدار، نقش مهمی در پیشگیری از رفتارهای غیرمسئولانه در قبال منابع ایفا می‌کند. با در نظر گرفتن گستره و عمق این چهار نظریه که از پراچای‌ترین و اثرگذارترین نظریه‌ها در ادبیات مرتبط با مدیریت منابع سازمانی، رفتار سازمانی و کنترل‌های درون‌سازمانی محسوب می‌شوند، چارچوب نظری این پژوهش بر مبنای تلفیق این



دیدگاه‌ها شکل گرفته است. نظریه نمایندگی به‌عنوان تبیین‌گر ریشه‌های فردی و ساختاری سوءاستفاده، نظریه حاکمیت شرکتی به‌منزله سازوکار نهادی پیشگیری، نظریه مدیریت ریسک به‌عنوان ابزار تحلیل پیشگیرانه و نظریه اخلاق سازمانی به‌عنوان زمینه‌ساز رفتار مسئولانه، به‌طور هم‌افزا چارچوب مفهومی پژوهش را شکل می‌دهند. این چارچوب، مبنای طراحی پرسش‌های پژوهش و تحلیل مضامین استخراج‌شده از داده‌ها قرار گرفته است.

۲-۱- پیشینه تجربی پژوهش

موضوع سوءاستفاده از منابع سازمانی در سال‌های اخیر به‌ویژه با گسترش پیچیدگی‌های سازمانی، رشد فناوری‌های نظارتی و افزایش حساسیت نسبت به مسائل اخلاقی در سازمان‌ها، توجه چشمگیری را در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی به‌خود اختصاص داده است. با وجود انجام پژوهش‌های بسیار در این زمینه، مرور انتقادی پژوهش نشان می‌دهد که بسیاری از این پژوهش‌ها به یکی از ابعاد مؤثر بر پدیده سوء استفاده از منابع سازمانی بسنده کرده‌اند، برای نمونه برخی از پژوهش‌ها به سوء استفاده از منابع در قالب یک رفتار غیراخلاقی توجه کرده‌اند درحالی‌که این نوع نگاه با نادیده‌گرفتن زمینه‌های ساختاری، سیاست‌های سازمانی و نظام‌های کنترلی، از تبیین عمیق و واقع‌گرایانه این پدیده بازمی‌ماند، برای نمونه پژوهشی با عنوان «تدوین مدل تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در شرکت‌های دولتی» تلاش کرده است تا سوء استفاده از منابع را ذیل مفهوم رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار تبیین کند، رفتاری که به ظاهر در راستای منافع سازمانی انجام می‌شود، اما در لایه‌های پنهان خود حامل شکل‌های مختلفی از سوء استفاده از جمله سوء استفاده مالی، اطلاعاتی و حتی انسانی است. با اینکه این پژوهش در شناخت بخشی از پدیده مفید واقع شده است، اما تمرکز آن فقط بر بُعد اخلاقی و فردی کنش‌ها باعث شده است تا سایر ابعاد مؤثر مانند بسترهای ساختاری، ضعف‌های مدیریتی یا خلأهای نهادی در تحلیل نهایی نادیده گرفته شوند [۱۹]. در همین راستا، پژوهش آفرس^۱ و همکارانش نیز به رفتارهای غیراخلاقی کارکنان در بهره‌برداری

1. Umphress



نادرست از منابع اجتماعی سازمان پرداخته‌اند و آن را در قالب دو دسته اقدام‌های ایجابی (مانند دروغ‌گفتن به نفع سازمان یا انتشار اطلاعات نادرست) و اقدام‌های حذفی (نظیر اطلاع‌رسانی نکردن درباره پیامدهای منفی محصولات سازمان) طبقه‌بندی کرده‌اند [۲۰]. اگرچه این نگاه، رفتار فرد را به‌خوبی تحلیل می‌کند، اما وابسته‌ماندن به رویکردهای فردمحور، باز هم از درک علل عمیق‌تر و ساختاری این پدیده باز می‌ماند. در تکمیل دیدگاه اخلاق‌محور می‌توان به پژوهشی با عنوان «پیشرفت مسئله‌محور در اخلاق کسب‌وکار: زمانی که مسئولیت محافظت از ارزش‌ها، شرکت‌ها را ملزم به معرفی هنجارهای جدید می‌کند»، اشاره کرد که در آن بر نقش هنجارهای اخلاقی در حفاظت از منابع سازمانی تأکید دارد. این پژوهش نشان می‌دهد که در مواجهه با تهدیدهایی بر ارزش‌های بنیادین سازمان از جمله منابع انسانی، مالی یا اطلاعاتی، سازمان‌ها ناگزیر به بازتعریف یا معرفی هنجارهای اخلاقی نوین هستند تا بتوانند از زوال ارزش‌ها جلوگیری کنند [۲۱]. اگرچه این پژوهش در ترسیم نقش اخلاق در سطوح کلان سازمانی مفید است، اما همچنان بیشتر بر جنبه‌های تجویزی و آینده‌نگر تمرکز دارد و فاقد بررسی تجربی و میدانی درخصوص چگونگی شکل‌گیری این تهدیدها یا فرایندهای واقعی انحراف از هنجارهای موجود است.

در کنار رویکردهای اخلاق‌محور، برخی پژوهش‌ها به بررسی سوءاستفاده از منابع سازمانی از منظر روابط قدرت و ساختارهای سازمانی پرداخته‌اند. برای نمونه در پژوهشی با عنوان «سوءاستفاده از قدرت: چگونه مدیران ارشد ممکن است بدون آگاهی، سطح عملکرد سازمان‌های خود را کاهش دهند»، تمرکز بر نقش تصمیم‌ها و رفتارهای مدیران ارشد در ایجاد بسترهای سوءاستفاده مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش نشان می‌دهد که سوءاستفاده از قدرت، حتی اگر آگاهانه و با قصد آسیب نباشد، می‌تواند با تضعیف انگیزه‌های کارکنان، کاهش رضایت شغلی و ایجاد فضای بی‌اعتمادی منجر به زوال تدریجی بهره‌وری و منابع سازمان شود [۲۲]. اگرچه این پژوهش گامی مؤثر در برجسته‌سازی نقش تصمیم‌گیران سازمانی در فرایندهای سوءاستفاده برداشته است، اما همچنان نگاه محدود آن به سطح مدیران ارشد و غفلت از زنجیره‌های غیررسمی قدرت، ساختارهای میانی و پویایی‌های بین‌سازمانی، موجب شده تحلیل آن از جامعیت لازم برای تبیین



چندلایه و سیستمی سوءاستفاده از منابع برخوردار نباشد. این نکته نشان می‌دهد که برای فهم عمیق‌تر این پدیده، لازم است تحلیل ساختار قدرت با سایر عوامل از جمله الگوهای کنترلی، فرهنگ سازمانی و فشارهای محیطی تلفیق شود تا بتوان روابط پنهان و آشکار میان قدرت و سوءاستفاده را بهتر تبیین کرد. در این راستا، علاوه بر روابط قدرت، نقش نظام‌های کنترلی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. پژوهش «عوامل تعیین‌کننده سوءاستفاده از دارایی‌ها در محیط کار: نقش تعدیل‌کننده ادراک از قدرت کنترل‌های داخلی» نشان می‌دهد که میزان سوءاستفاده از دارایی‌ها تا حد زیادی به ادراک فرد از قدرت و اثربخشی سازوکارهای کنترل داخلی در محیط کار بستگی دارد. به عبارت دیگر، هرچه کارکنان کنترل‌های داخلی را قوی‌تر و کارآمدتر احساس کنند، احتمال سوءاستفاده کاهش پیدا می‌کند و برعکس، ضعف یا ناکارآمدی این سازوکارها می‌تواند فرصت سوءاستفاده را افزایش دهد [۲۳]. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که علاوه بر ساختارهای قدرت رسمی، نقش نظام‌های کنترلی و نحوه ادراک کارکنان از آنها، یکی از عوامل کلیدی در کاهش یا افزایش سوءاستفاده از منابع سازمانی است. با این حال، این پژوهش نیز بیشتر بر بعد ادراکی و فردی تأکید دارد و کمتر به بررسی نحوه طراحی، پیاده‌سازی و اثربخشی واقعی کنترل‌های داخلی در سطوح مختلف سازمانی پرداخته است، موضوعی که می‌تواند به فهم عمیق‌تر و کاربردی‌تر این پدیده کمک کند.

علاوه بر ابعاد اخلاقی و ساختاری سوءاستفاده از منابع سازمانی، به نقش فناوری‌های نوین نیز به‌طور فزاینده‌ای در پژوهش‌ها توجه شده است. فناوری‌هایی مانند بلاک‌چین با ویژگی‌هایی همچون تغییرناپذیری و شفافیت، ظرفیت چشمگیری برای کاهش فرصت‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی فراهم کرده است. پژوهشی با عنوان «چگونه بلاک‌چین سازمان‌ها را تغییر می‌دهد» نشان می‌دهد که این فناوری می‌تواند به‌عنوان ابزاری قدرتمند در جلوگیری از سوءاستفاده عمل کند [۲۴]. با این حال، اگرچه بلاک‌چین از نظر فنی نوآورانه و امیدوارکننده است، اما نباید آن را به‌عنوان راه‌حل قطعی و بی‌چون‌وچرای سوءاستفاده در نظر گرفت. در عمل، پیاده‌سازی فناوری‌های نوین با چالش‌هایی نظیر هزینه‌های بالا، مقاومت سازمانی و نیاز به تغییرات ساختاری و فرهنگی گسترده



همراه است که می‌تواند اثربخشی این فناوری‌ها را محدود کند. همچنین، فناوری فقط ابزار است و بدون وجود نظارت انسانی کارآمد، فرهنگ سازمانی مناسب و سیاست‌های حمایتی، ظرفیت آن برای مقابله با سوءاستفاده کاهش پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، فناوری‌های نوین باید در چارچوبی چندبعدی و با ترکیب سایر عوامل سازمانی به کار گرفته شوند تا اثر واقعی و پایدار داشته باشند. با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در شناخت ابعاد مختلف سوءاستفاده از منابع سازمانی، بررسی و مطالعه پیرامون جنبه‌های عملی و راهکارهای مقابله‌ای برای سوءاستفاده از منابع سازمان کمتر توجه شده است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف پرکردن این خلأ، نخست به شناسایی ریشه‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی می‌پردازد که به‌عنوان گام اولیه و اساسی در مقابله با این پدیده اهمیت دارد. همچنین، وجه تمایز این پژوهش در ارائه راهکارهای عملی و کاربردی برای پیشگیری و کاهش سوءاستفاده است.

۳- روش پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی ریشه‌های سوءاستفاده از منابع سازمان و ارائه راهکارهای مؤثر برای مقابله با آن انجام شده است. با توجه به پیچیدگی‌های انسانی و سازمانی مؤثر بر این مسئله، درک عمیق نگرش‌ها، تجربیات و عوامل تأثیرگذار در سوءاستفاده از منابع سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. از این رو، با توجه به ماهیت موضوع، از روش کیفی که رویکردی مناسب برای این پژوهش است استفاده شده است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارکنان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی و مالی انجام شد تا علاوه بر ارائه یک چارچوب مشخص از پرسش‌ها، امکان بررسی عمیق‌تر نظرات و تجربیات مصاحبه‌شوندگان نیز فراهم شود. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل برخورداری از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم با موارد سوءاستفاده از منابع سازمانی، سابقه فعالیت در حوزه منابع انسانی، مالی یا مدیریتی و آشنایی با فرایندهای نظارتی و کنترلی در سازمان بود. مشارکت‌کنندگان از میان کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی انتخاب شدند. از روش نمونه‌گیری هدفمند برای شناسایی افراد مطلع و مرتبط با موضوع



پژوهش استفاده شد که در مجموع ۱۵ نفر از کارکنان، مدیران و کارشناسان با تخصص‌ها و سوابق مرتبط مصاحبه شدند. تنوع در جنسیت، رده سازمانی، و نوع سازمان (دولتی/خصوصی) در انتخاب مشارکت‌کنندگان رعایت شد تا دیدگاه‌های متنوع‌تری گردآوری شود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد، به گونه‌ای که پس از مصاحبه پانزدهم، اطلاعات جدیدی حاصل نشد. برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این پژوهش، رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ [۲۵] به کار گرفته شد که مراحل آن شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و تهیه گزارش نهایی است. این رویکرد امکان استخراج مفاهیم کلیدی، شناسایی روابط میان داده‌ها و ساختاردهی به آنها در قالب مضامین را فراهم می‌سازد. برای تحلیل، نخست پژوهشگر با مطالعه مکرر متن مصاحبه‌ها برای درک کلی محتوای آنها، آشنایی عمیقی از داده‌ها به دست آورد. سپس برای شناسایی مفاهیم و کلمه‌های کلیدی مرتبط با سوءاستفاده از منابع، کدگذاری اولیه از داده‌ها صورت پذیرفت. در گام بعدی، کدهای مشابه در قالب مضامین اصلی دسته‌بندی و تلفیق شدند. برای اطمینان از انسجام و دقت یافته‌ها، مضامین توسط دو نفر از خبرگان آشنا با موضوع پژوهش، بازبینی و تأیید شدند. درخصوص اعتبارسنجی یافته‌ها، علاوه بر مرور و بازبینی داده‌ها به وسیله خبرگان حوزه روش پژوهش کیفی برای بررسی دقت در کدگذاری و تحلیل مضامین، از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان نیز استفاده شد [۲۶] اینگونه که خلاصه‌ای از یافته‌ها و مضامین استخراج‌شده با برخی از مصاحبه‌شوندگان به اشتراک گذاشته شد تا میزان تطابق آنها با تجربیات واقعی ایشان بررسی شود. همچنین پژوهشگر تلاش کرده است در صورت امکان و با رعایت اصول اخلاقی و محرمانگی اطلاعات سازمانی، از برخی اسناد و مدارک موجود در حوزه تخلف‌های اداری، گزارش‌های حسابرسی و مستندهای نظارتی به‌عنوان منبع مکمل برای درک زمینه‌های سازمانی و تأیید مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها استفاده کند. با توجه به ماهیت محرمانه این اسناد و محدودیت‌های جدی در دسترسی عمومی به آنها، تنها تعداد محدودی از

1. Braun & Clarke



مستندها شامل نمونه‌هایی از پرونده‌های انضباطی، گزارش‌های داخلی نهادهای نظارتی و مستندهای رسیدگی به تخلف‌ها در اختیار پژوهشگر قرار گرفت. این اسناد فقط برای اعتبارسنجی یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و تقویت تفسیرها به‌کار گرفته شدند و مبنای استخراج یافته‌های مستقل یا تحلیل جداگانه قرار نگرفتند. در بررسی این اسناد، تمرکز اصلی بر شناسایی تطابق‌های مفهومی با کدهای استخراج‌شده از داده‌های مصاحبه‌ای بود که این موضوع از راه تحلیل محتوای کیفی و مرور ساختارمند آنها انجام شد. پس از تحلیل دقیق داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و شناسایی علل سوءاستفاده از منابع در حوزه‌های مختلف سازمانی، مرحله‌ای برای استخراج راهکارهای مؤثر برای مقابله با این مشکلات طراحی شد. در این مرحله، نتایج به‌دست‌آمده با حضور متخصصان و کارشناسان مرتبط به بحث گذاشته شد و بازخوردهای آنها به‌صورت نظام‌مند جمع‌آوری شد. این فرایند مشارکتی با هدف اطمینان از تطابق راهکارهای پیشنهادی با واقعیت‌های سازمانی و نیازهای عملی اجرا شد. در واقع، راهکارهای ارائه‌شده مبتنی بر تحلیل دقیق داده‌ها و بازخوردهای دریافت‌شده از جامعه آماری بود که در مصاحبه‌ها حضور داشتند. این رویکرد، علاوه بر افزایش اعتبار راهکارها، امکان اصلاح و بهبود آنها را نیز فراهم آورد تا بتواند بیشترین اثرگذاری را در سازمان‌های مختلف داشته باشد. بر مبنای ملاحظه‌های اخلاقی، تمامی مشارکت‌کنندگان به‌صورت داوطلبانه در این پژوهش شرکت کرده‌اند و اطلاعات هویتی و سازمانی افراد کاملاً محرمانه باقی ماند و فقط به‌صورت کلی و بدون اشاره به نام یا مشخصات سازمانی در پژوهش گزارش شد.

۴- یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست پژوهش حاضر، با محوریت و تمرکز بر منابع ملموس سازمان، از قبیل منابع فیزیکی، منابع مالی، منابع انسانی، منابع اطلاعاتی و منابع اجتماعی، مصاحبه با مدیران و کارشناسان تخصصی مرتبط با هر یک از منابع سازمانی به‌طور جداگانه انجام شد تا به تشریح نوع سوءاستفاده از منابع سازمانی اشاره شود و در ادامه علت‌های بروز سوءاستفاده از هر یک منابع ذکر شده نیز

شناسایی شود. یافته‌های اولیه حاصل از مصاحبه افراد مشارکت‌کننده در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. کدها و مضامین پایه استخراج‌شده در پژوهش

منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
مالی	FM1C01 ¹²	سوءاستفاده از منابع مالی به معنای استفاده نادرست و غیرقانونی از بودجه و منابع درآمدی سازمان است که به‌طور معمول به‌دلیل نبود نظارت دقیق، ضعف سیستم‌های حسابداری و فرهنگ سازمانی نادرست رخ می‌دهد.	عدم نظارت دقیق - فرهنگ سازمان - ضعف سیستم حسابداری
	FM1C02	برخی کارکنان یا مدیران ممکن است با ایجاد هزینه‌های غیرواقعی یا سوءاستفاده از صندوق‌های مالی، منابع مالی را به نفع خود تغییر دهند.	فرهنگ سازمانی ناسالم - ضعف در شفافیت مالی
	FM1C03	اگر سازمان در برابر هزینه‌های غیرضروری و پرداخت‌های غیرمجاز سیاست شفافی نداشته باشد، امکان سوءاستفاده از منابع مالی در قالب هزینه‌های غیرضروری زیاد است.	عدم قوانین سخت‌گیرانه در امور مالی
	FM1C04	برآوردنکردن دقیق هزینه‌ها و نیازهای مالی، امکان سوءاستفاده از منابع مالی را زیاد می‌کند.	ضعف و شفافیت‌نداشتن در برنامه‌ریزی مالی
	PM1C05 ³	گاهی اوقات بودجه‌های تخصیص‌یافته برای طرح‌ها به‌درستی مدیریت نمی‌شوند و منجر به هدررفت سرمایه سازمانی می‌شوند. این امر به‌دلیل ضعف در کنترل پروژه و تخصیص غیرموجه منابع مالی رخ می‌دهد.	تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی
	PM1C06	نبود نظارت کافی بر جریان نقدینگی، زمینه را برای فساد مالی و هزینه‌های غیرضروری فراهم می‌کند.	نظارت‌نداشتن بر جریان نقدینگی

1. مخفف واژه کُد: C

2. مخفف واژه مدیر مالی: FM

3. مخفف واژه مدیر پروژه: PM



منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
	FE1C07 ¹	گاهی اوقات، پرداخت‌های غیرمجاز یا هزینه‌های غیرضروری در حساب‌های سازمانی ثبت می‌شود که به‌علت نهادینه‌شدن یک رسم غلط در سازمان، اتفاق می‌افتد.	عادی‌انگاری رفتار نادرست مالی
	FE1C08	سندسازی‌های غیرواقعی و بیشتر از میزان نیاز واحدها در هزینه‌های مالی مسئله‌ای مهم برای سوءاستفاده‌کردن از منابع مالی است.	انگیزه‌های شخصی و منافع مالی افراد
	FE2C09	مدیریت نادرست وجوه نقد سازمان می‌تواند باعث ایجاد فساد مالی و اتلاف منابع شود.	برنامه‌ریزی‌نداشتن مالی دقیق در بخش‌های سازمان
	FE2C10	مستندسازی‌نکردن دقیق جریان‌های مالی می‌تواند باعث گم‌شدن پول، پرداخت‌های غیرمجاز و ایجاد فرصت‌های فساد شود.	ضعف در مستندسازی تراکنش‌ها
انسانی	HRM1C11 ₂	سوءاستفاده از منابع انسانی بیشتر به معنای بهره‌کشی از نیروی انسانی بیش از شرح وظایف است که برخی از مدیران به این رفتار غیرقانونی و غیراخلاقی مبادرت می‌کنند.	رفتار غیرقانونی و غیراخلاقی مدیران
	HRM1C12	جایی که کارکنان قدرت کمتری در تصمیم‌گیری دارند یا اطلاعات محدودی از حقوق و وظایف خود دارند، ممکن است نتوانند از خود دفاع کنند و در نتیجه در برابر بهره‌کشی قرار گیرند.	آگاهی‌نداشتن کارکنان از حقوق قانونی
	HRM1C13	در برخی از موارد دیده شده است که بعضی از کارکنان به‌دلیل ترس از دست‌دادن شغل، به بهره‌کشی از خود تن می‌دهند.	شرایط اقتصادی بد کارکنان
	HRE1C14 ³	در بخش‌ها و واحدهای که نقش‌ها و وظایف به‌طور دقیق تعریف نشده‌اند یا مسئولیت‌ها به‌طور غیرمنصفانه تقسیم می‌شود، کارکنان ممکن است مجبور شوند وظایف اضافی و سنگینی را انجام دهند که فراتر از شرح شغلی آنهاست.	ساختار سازمانی نامناسب

1. مخفف واژه کارشناس مالی: FE.
2. مخفف واژه مدیر منابع انسانی: HRM.
3. مخفف واژه کارشناس منابع انسانی: HME.



منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
	HRE1C15	اگر سازمان نتواند منابع لازم برای آموزش و توسعه کارکنان را فراهم کند. در این شرایط، کارکنان مجبور می‌شوند بدون آمادگی کافی به انجام وظایف بیشتر بپردازند که ممکن است منجر به افزایش استرس و نارضایتی شود که به تعبیری سوءاستفاده از نیروی کار است.	وجود نداشتن آموزش و توسعه کارکنان
	HRE1C16	سوءاستفاده به معنای عدم به‌کارگیری درست است و اگر نیروی انسانی توانمند در شغل و یا واحدی به‌کار گرفته شود که از حداکثر توانمندی او استفاده نشود، نسبت به او سوءاستفاده شده است.	ناتوانی در شناخت توانمندی‌های کارکنان
	HRE2C17	رویه‌های غیرضروری در فرایند انجام کار که اغلب به درخواست مدیران انجام می‌شود، به معنای تکلیف بیش از قانون برای کارکنان است که شاید به معنای سوءاستفاده تلقی شود.	وجود رویه‌های سلیقه‌ای و اضافی
	HRE2C18	درخواست انجام کارهای شخصی مدیران که خارج از وظایف اداری نیروی کار است، یکی از مصداق‌های مهم سوءاستفاده از نیروی کار است.	بی‌اخلاقی مدیر بالاتر
	HRE2C19	زمانی که یک مدیر کار را به نیروی کار می‌سپارد و زحمات نیروی کار را به نام خود به دیگران معرفی می‌کند، ظلم بزرگ و سوءاستفاده از نیروی کار است.	دغل‌بازی مدیران و سرپرستان در محیط اداری
	HRE2C20	در محیط کار همه چی باید متعادل باشه، برای مثال اگر در برخورد با همکاران رأفت و مدارای بیش از اندازه از خود نشان بدیم، امکان سوءاستفاده دیگران از ما وجود دارد.	خروج از تعادل در برخورد با همکاران
سازمان	PM1C21 ¹	کارکنان ممکن است وسایل سازمانی را برای امور شخصی استفاده کنند که این به معنای سوءاستفاده از تجهیزات و امکانات سازمان است به این علت که به وسائل احساس مالکیت دارند.	احساس مالکیت نسبت به اموال سازمان
	PM1C22	کارکنان بعضی از بخش‌ها در سازمان احساس می‌کنند که استفاده از وسائل سازمان برای امور شخصی امری رایج است و اشکالی ندارد.	فرهنگ نادرست استفاده از امکانات در میان اعضای سازمان

1. مخفف واژه مدیر تدارکات: PM.



منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
	PM1C23	نیروی انسانی در سازمان اگر ببیند که افرادی از وسائل سازمان استفاده شخصی دارند و در قبال این کار هم توییحی از سوی سازمان نمی‌شوند، به استفاده از وسائل و تجهیزات سازمان علاقه بیشتری پیدا می‌کند.	برخورد مناسب نداشتن با متخلفان
	PM2C24	برخی از نیروهای کار در سازمان ممکن است به دلیل اینکه احساس می‌کنند در سازمان تبعیض و ناعدالتی است و میان کارکنان تفاوت‌های ناعادلانه دیده می‌شود، برای این منظور از امکانات سازمان استفاده‌های شخصی می‌کنند.	تفاوت‌های ناعادلانه در مزایا و پاداش میان کارکنان
	PM2C25	نظارت دقیقی بر نوع و محل استفاده از وسائل سازمان توسط نیروی کار نیست و این موضوع سبب شده است برخی از کارکنان اقدام به استفاده شخصی از وسائل کنند.	نظارت نداشتن دقیق بر نحوه استفاده از امکانات سازمان
	PM2C26	معنای سوءاستفاده از تجهیزات و امکانات سازمان، همان استفاده شخصی از این امکانات در راستای منافع شخصی است نه منافع سازمان و از دلایل چنین اتفاقی، رفتار مدیران و استفاده‌های آنان از اموال و امکانات سازمان در سازمان است که در چشم کارکنان قرار دارد.	استفاده مدیران از امکانات و تجهیزات سازمان برای امور شخصی
	PM2C27	گاهی اوقات برخی از کارکنان نمی‌دانند که استفاده از امکانات سازمان برای امور شخصی به معنای سوءاستفاده از امکانات سازمان است و ممنوعیت این کار را مطلع نیستند.	آشنایی نداشتن با قوانین نحوه استفاده از امکانات و تجهیزات سازمان
	PM2C28	آدم‌ها منفعت طلب هستند و به همین خاطر ترجیح می‌دهند که تا حد امکان از وسائل شخصی استفاده نکنند و از وسائل و امکانات سازمان استفاده کنند.	منفعت‌طلبی نیروهای انسانی در سازمان
اطلاعات	TIM1C29 ¹	زمانی که کارکنان اقدام به نشت اطلاعات سازمان به بیرون سازمان می‌کنند و این کار چه عمدی باشد چه غیرعمد، منابع اطلاعاتی مورد سوءاستفاده قرار گرفته و دلیل این اتفاق اگر به صورت عمدی انجام شده باشد، ممکنه به دلیل انتقام‌جویی از سازمان و یا کسب منافع مالی باشد و اگر به صورت غیرعمد باشد، ممکن است به دلیل آموزش ندادن نیروی کار باشد.	نارضایتی کارکنان و انتقام‌گیری از سازمان آموزش ندادن کارکنان در موضوعات سایبری و سیاست‌های امنیتی در سازمان

1. مخفف واژه مدیر فناوری و اطلاعات: TIM.

منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
	TIM1C30	دست‌کاری داده‌ها در سیستم‌های گزارش‌دهی، یکی دیگر از شکل‌های سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی است که اغلب به دلیل منافع و انگیزه‌های شخصی به وسیله افراد انجام می‌شود.	منافع و انگیزه‌های شخصی
	TM1C31	کارکنان در بیشتر مواقع از آموزش کافی برای حفاظت از داده‌ها برخوردار نیستند و برای مثال در ذخیره‌سازی اطلاعات حساس، قواعد امنیتی را رعایت نمی‌کنند و همین موضوع ممکنه راهی برای سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی به وسیله دیگران بشود.	آموزش ندادن کافی امنیتی به کارکنان سازمان
	CSE1C32 ¹	در سازمان‌ها باید دسترسی کارکنان به منابع اطلاعاتی سازمان مدیریت شود تا میزان و محدوده دسترسی براساس نیاز واقعی کارکنان به منابع اطلاعاتی باشد. در غیراین صورت امکان سوءاستفاده در این بخش زیاد است.	مدیریت نکردن سطح دسترسی کارکنان به منابع اطلاعاتی
	CSE1C33	آگاهی از هویت و اطلاعات شخصی مراجعه‌کنندگان به سازمان، زمینه‌های ایجاد سوءاستفاده از داده‌های افراد را به وجود می‌آورد، زیرا کارکنان در معرض وسوسه‌ها قرار دارند.	انگیزه‌ها و مقاصد شخصی کارکنان
	CSE2C34	منابع اطلاعاتی در سازمان گسترده است و در همه بخش‌های سازمان منابع اطلاعاتی داریم، برای مثال در بخش مالی سازمان، در بخش پژوهش و توسعه، مدیریت منابع انسانی، فروش و... نیاز است تا برای جلوگیری از سوءاستفاده نخست محدودیت‌های هوشمندی از سطح دسترسی در نظر گرفته شود و دوم اینکه کارکنان را رشد اخلاقی داد که در صورت کسب اطلاعات، رازداری داشته باشند.	مدیریت نکردن صحیح سطح دسترسی به اطلاعات
امنیتی	CSE2C35	دست‌کاری داده‌ها، یعنی سوءاستفاده از داده‌ها است که منجر به ارائه اطلاعات نادرست می‌شود و دلیل این کار هم اغلب برای گزارش‌دهی نادرست و کسب منافع است.	پنهان کردن تخلف‌ها کسب منافع مالی و یا سازمانی

1. مخفف واژه کارشناس امنیت سایبری: CSE.



منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
	PRM1C36 ^۱	سازمان‌ها در جذب مشتری ممکنه چهره غیرواقعی از خودشان نشان بدهند و به‌اصطلاح مشتری را فریب بدهند. این به معنای سوءاستفاده کردند از موقعیت و شهرت خود در نزد افکار عمومی است.	فریب مشتریان برای جلب‌اعتماد
	PRM1C37	بعضی اوقات در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی که بیشتر امکان وقوع دارد، برای جذب مشتری تبلیغات گمراه‌کننده و اغراق‌آمیز به مشتری عرضه می‌کنند که مصداق سوءاستفاده از نام و جایگاه اجتماعی شرکت و یا سازمان است	افزایش درآمد و سود- آوری بیشتر
	PRM2C38	شرکت و یا سازمانی که شهرت دارد، اگر به موضوعات خارج از حیطه خود ورود کند و با این کار به برند و شهرت خود لطمه بزند، این عمل به معنای سوءاستفاده از نام و شهرت خود است.	درک‌نداشتن درست از هویت برند
	PRM2C39	امکان سوءاستفاده از برند سازمان در فضای مجازی وجود دارد، برای مثال جعل و یا کپی‌برداری غیرمجاز به‌وسیله افراد ناشناس در فضای مجازی این تهدید را برای سازمان و یا شرکت به همراه خواهد داشت.	نداشتن نظارت و پایش در فضای مجازی نسبت به فعالیت‌ها با برند سازمان
	PRM3C40	تعامل‌ها و رفتارهای عمومی کارکنان سازمان در فضای مجازی می‌تواند سبب آسیب به نام و شهرت سازمان شود که خود این موضوع به معنای تخریب جایگاه و شهرت اجتماعی سازمان خواهد بود که نظارت بر رفتارهای عمومی کارکنان به‌نظر لازم است.	آموزش‌ندادن به کارکنان برای حفاظت از اعتبار سازمان

پس از استخراج علت‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی موردبحث در پژوهش حاضر در قالب مضمون‌های پایه شناسایی‌شده، مضامین اکتشافی هریک از منابع سازمانی پس از تلخیص و در نظر گرفتن اشتراکات معنایی در دسته‌های مشخصی طبقه‌بندی و جایابی شدند که به‌طور جداگانه هر کدام از منابع مطالعه‌شده پژوهش در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

1. PRM: مخفف واژه مدیر روابط عمومی



جدول ۲. طبقه‌بندی علت‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی مورد مطالعه در پژوهش حاضر

منابع سازمان	علت سوءاستفاده	چگونگی تأثیر
مالی	ضعف در نظارت و شفافیت مالی	وجود نداشتن سیستم‌های حسابداری مؤثر و شفاف
		عدم پایش منظم جریان نقدینگی
		مستندسازی ضعیف تراکنش‌ها
	حاکمیت فرهنگ سازمانی ناسالم	خلأ قوانین سخت‌گیرانه مالی
		عادی‌انگاری رفتار نادرست مالی
		وابستگی تصمیم‌ها به منافع مالی افراد
	ضعف در برنامه‌ریزی مالی	ندیده‌گرفتن رفتارهای مالی غیرقانونی
همانگی نداشتن در برنامه‌ریزی‌های مالی بخش‌های مختلف سازمان		
انسانی	ضعف فرهنگی و اخلاقی مدیریت و کارکنان	تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و غیرعلمی در مسائل مالی
		دغل‌بازی مدیران و سرپرستان در محیط اداری
		خروج از تعادل و انتظار بیش از اندازه در برخورد با همکاران
	مشکلات ساختار سازمانی	درخواست انجام کارهای شخصی به وسیله مدیر یا همکار
		وجود رویه‌های سلیقه‌ای و اضافی در فرایند کارها
	کمبود آموزش و آگاهی کارکنان	ناتوانی در شناخت توانمندی‌های کارکنان
		نداشتن آموزش‌های مهارتی و توسعه کارکنان
		آگاهی نداشتن کارکنان از حقوق قانونی
	مسائل اقتصادی و مالی کارکنان	شرایط اقتصادی بد کارکنان
	فیزیکی	فرهنگ نادرست در استفاده از امکانات سازمان
منفعت‌طلبی نیروهای انسانی در سازمان (ترجیح استفاده از امکانات سازمان نسبت به امکانات شخصی)		
استفاده مدیران از امکانات و تجهیزات سازمان برای امور شخصی		
ضعف در نظارت و برخورد با تخلف‌ها		ولنگاری در استفاده از امکانات
		برخورد مناسب نداشتن با متخلفان شناسایی شده
عدم آگاهی و شفافیت در قوانین استفاده از منابع فیزیکی		نداشتن احساس مسئولیت در حفظ و نگهداری منابع فیزیکی
	درخواست‌های مکرر و بی‌ضابطه برای استفاده از منابع سازمان	



منابع سازمان	علت سوءاستفاده	چگونگی تأثیر
اطلاعاتی	ضعف در مدیریت سطح دسترسی‌ها	دسترسی باز و بدون محدودیت برای کارکنان
	کمبود آگاهی امنیتی در سازمان	آگاهی نداشتن کارکنان در موضوعات سایبری و سیاست‌های امنیتی سازمان
	انگیزه‌های فردی کارکنان	نارضایتی کارکنان و انتقام‌گیری از سازمان با فروش اطلاعات کسب منافع مالی و... از راه نشت اطلاعات به رقبا
اجتماعی	ضعف در مدیریت و نظارت بر هویت برند	نداشتن نظارت و پایش در فضای مجازی نسبت به فعالیت‌ها با برند سازمان
	رفتارهای فریبکارانه و غیراخلاقی در ارتباط با مشتریان	پنهان کردن تخلف‌ها سازمان از دید مشتریان
	ضعف آموزش کارکنان در حفاظت از اعتبار سازمان	آموزش ندادن به کارکنان برای حفاظت از اعتبار سازمان

۴-۱- تحلیل یافته‌ها

سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی برای حفظ پایداری و افزایش بهره‌وری، نیازمند مدیریت بهینه منابع خود هستند. سوءاستفاده از منابع سازمانی چه در حوزه‌های مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و چه در زمینه‌های اجتماعی، می‌تواند آثار مخربی بر عملکرد و اعتبار سازمان داشته باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بخشی از علل و ریشه‌های بروز سوءاستفاده از منابع در همه حوزه‌های بررسی شده مشترک است؛ اما علاوه بر این علل و ریشه‌های مشترک، منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی، عوامل اختصاصی و خاص خود را دارند که در ادامه به تحلیل و بررسی این دسته‌بندی‌ها پرداخته شده است.



۴-۱-۱-۱-۴- ریشه‌های مشترک سوءاستفاده از منابع سازمانی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه عامل، نبود نظارت و کنترل مؤثر، مشکلات فرهنگ سازمانی و کمبود آموزش و آگاهی، از علت‌های مشترک سوءاستفاده از منابع سازمانی مطالعه‌شده در پژوهش حاضر است.

۴-۱-۱-۱-۴- نبود نظارت و کنترل مؤثر

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد از عوامل کلیدی در تقویت سوءاستفاده از منابع در سازمان، ضعف سازوکارهای کنترلی و نظارتی در تمامی سطوح سازمانی است؛ به گونه‌ای که نظارت‌ها بیشتر سطحی و ناکافی انجام می‌شود. این یافته با مدل نظارتی COSO¹ نیز هم‌راستا است که بر ضرورت پایش مستمر فعالیت‌ها و داشتن ساختارهای کنترلی متناسب با خطرپذیری‌های هر بخش تأکید دارد [۱۷]. برای نمونه در جامعه آماری مطالعه‌شده، یافته‌ها نشان داد که در حوزه مالی، نبود قوانین سخت‌گیرانه و عدم نظارت کافی بر جریان نقدینگی (کد: FM1C06) و مستندسازی ناکافی تراکنش‌ها (کد: FE2C10) امکان سوءاستفاده و هزینه‌های غیرضروری را افزایش می‌دهد. در حوزه منابع انسانی، ضعف در بازبینی ساختار سازمانی (کد: HRE1C14) و رفتار سلیقه‌ای مدیران (کد: HRE2C17) باعث کاهش شفافیت و انگیزه کارکنان شده است. همچنین، در منابع فیزیکی، نداشتن برخورد مناسب با استفاده‌کنندگان غیرمجاز از امکانات سازمان (کد: PM1C23) و نبود نظارت کافی بر نحوه استفاده از تجهیزات (کد: PM2C25) موجب هدررفت منابع شده است. در حوزه منابع اطلاعاتی نیز، نداشتن مدیریت مناسب دسترسی‌ها (کد: CSE1C32) خطرپذیری نشت اطلاعات و کاهش اعتماد مشتریان را افزایش داده است. در نهایت، در حوزه منابع اجتماعی، کمبود نظارت بر رفتار کارکنان در فضای مجازی (کد: PRM3C39) باعث آسیب به اعتبار و تصویر سازمان شده است.

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



۴-۱-۱-۲- فرهنگ سازمانی ناسالم

فرهنگ سازمانی به مثابه بستر اصلی شکل‌گیری رفتارهای فردی و جمعی در سازمان، نقشی تعیین‌کننده در مواجهه با سوءاستفاده از منابع دارد در صورتی‌که این فرهنگ از اصول اخلاقی و شفافیت فاصله بگیرد، زمینه برای بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه و سوءاستفاده‌گرانه، آن هم به صورت نهادینه‌شده فراهم می‌شود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که در جامعه آماری مورد بررسی، فرهنگ سازمانی نه تنها مانع سوءاستفاده از منابع نبوده، بلکه در مواردی آن را تسهیل و حتی تقویت کرده است. این نتیجه با گزارش^۱ AICPA نیز هم‌راستا است که تأکید می‌کند فرهنگ سازمانی ناسالم می‌تواند یکی از اصلی‌ترین محرک‌های بروز تقلب و تخلف در استفاده از منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی باشد [۲۷]. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که «عادی‌انگاری تخلف»، «اصالت منافع فردی» و «نادیده‌انگاری رفتارهای غیراخلاقی» در سطوح مختلف سازمان نهادینه شده است. برای نمونه، در مصاحبه‌ها گزارش شد که مدیران از امکانات سازمان برای امور شخصی استفاده می‌کنند (کد: PM2C26) و این رفتار نه تنها بازدارنده‌ای ندارد، بلکه الگویی برای دیگر کارکنان شده است (کد: PM1C23). این مسئله با نظریه یادگیری اجتماعی باندورا^۲ [۲۸] قابل تحلیل است، جایی‌که مشاهده رفتار غیراخلاقی به وسیله افراد با قدرت، زمینه تکرار آن در دیگران را فراهم می‌آورد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که این فرهنگ ناسالم، تنها به یک حوزه محدود نبوده و آثار آن در ابعاد مختلف سازمان نمایان است. در بخش مالی، فساد مالی امری عادی تلقی شده است و منافع فردی بر منافع سازمانی اولویت پیدا می‌کند. در حوزه منابع انسانی، سوءاستفاده از موقعیت شغلی و رواج روابط ناعادلانه، موجب کاهش انگیزه و تعهد کاری می‌شود. در منابع فیزیکی، استفاده شخصی از امکانات سازمان به وسیله کارکنان و مدیران، به تدریج به امری طبیعی تبدیل شده و واکنشی برنمی‌انگیزد. همچنین در حوزه منابع اجتماعی، تلاش برای پنهان‌سازی تخلفات از دید مشتریان و توجیه رفتارهای فریبکارانه، باعث تضعیف اعتماد عمومی و لطمه به اعتبار سازمان شده است. در جامعه مورد مطالعه، کارکنان اینگونه برداشت می‌کردند که سیستم، رفتارهای ناعادلانه را

1. American Institute of Certified Public Accountants

2. Bandura



تشویق می‌کند یا حداقل با آنها مدارا می‌کند. بنابراین، فرهنگ سازمانی در این نهاد از کارکرد هدایت‌گر و تنظیم‌گر خود خارج شده و به پدیده‌ای تقویت‌کننده سوءاستفاده بدل شده است (کد:

(PM2C24)

۴-۱-۱-۳- ضعف در آموزش و آگاهی‌بخشی

یافته‌ها نشان می‌دهد که یکی دیگر از ریشه‌های مهم سوءاستفاده از منابع در سازمان، کمبود آموزش و کمبود آگاهی‌بخشی مؤثر در میان کارکنان به‌ویژه در سطوح اجرایی است. در جامعه آماری موردبررسی مشخص شد که بسیاری از کارکنان نسبت به حدود وظایف، حقوق قانونی، شیوه‌های صحیح استفاده از منابع و پیامدهای احتمالی سوءاستفاده، آگاهی کافی ندارند. این کمبود آگاهی به‌ویژه در دو حوزه منابع فیزیکی و اطلاعاتی نمود بیشتری داشت جایی که استفاده بی‌رویه و بدون ضابطه از تجهیزات (کد: PM2C27) و ناآشنایی با سیاست‌های امنیتی سایبری (کد: CSE2C33) باعث بروز مشکلاتی مانند هدررفت منابع، نشت اطلاعات و تهدیدات امنیتی شده است. این یافته با نتایج پژوهش بنلاحسن^۱ و همکارانش [۲۹] هم‌راستا است که نشان می‌دهد آموزش ناکافی و ضعف در آگاهی‌بخشی اخلاقی و حرفه‌ای، یکی از عوامل کلیدی افزایش رفتارهای غیراخلاقی و سوءاستفاده از منابع در سازمان‌هاست. این مطالعه تأکید می‌کند که نبود آموزش مستمر باعث می‌شود کارکنان چارچوب لازم برای تشخیص رفتار درست و نادرست را نداشته باشند و در نتیجه به‌صورت ناخواسته یا به‌دلیل ناآگاهی در مسیرهای آسیب‌زا گام بردارند. برای نمونه در مصاحبه‌ها مطرح شد که برخی کارکنان از تفاوت میان استفاده مجاز و غیرمجاز از امکانات اطلاع‌ناشدند (کد: PM1C21) یا درباره مسئولیت قانونی خود در برابر حفظ اطلاعات حساس، آموزش ندیده بودند (کد: CSE3C34). یا در حوزه منابع انسانی نبود نظام حمایتی برای آموزش و توانمندسازی کارکنان، نه‌تنها بهره‌وری آنان را کاهش می‌دهد بلکه زمینه فرسودگی شغلی را فراهم می‌کند. یکی از کارکنان چنین تجربه‌ای را مطرح کرد: «اگر سازمان نتواند منابع لازم برای آموزش و توسعه

1. Benlahcene



کارکنان را فراهم کنند. در این شرایط، کارکنان مجبور می‌شوند بدون آمادگی کافی به انجام وظایف بیشتر بپردازند که ممکن است منجر به افزایش فشار روانی و نارضایتی شود که به تعبیری سوءاستفاده از نیروی کار است» (کد: HREIC15). بنابراین، ضعف در نظام آموزشی سازمان نه تنها موجب افزایش خطاهای ناخواسته و تخلفات سهوی می‌شود، بلکه مانعی جدی در مسیر شکل‌گیری فرهنگ پاسخگو و اخلاق‌محور در سازمان تلقی می‌شود.

۴-۱-۲- عوامل اختصاصی سوءاستفاده برای برخی از منابع

یافته‌ها نشان دادند که علاوه بر عوامل مشترک در سوءاستفاده از منابع سازمانی؛ منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی، تحت تأثیر شرایط خاص خود، علل و زمینه‌های اختصاصی برای سوءاستفاده دارند که در ادامه بررسی شده‌اند:

۴-۱-۲-۱- ریشه سوءاستفاده از منابع مالی: « شفافیت نداشتن و برنامه‌ریزی مالی »

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عامل اختصاصی برای سوءاستفاده از منابع مالی در سازمان‌ها، ضعف در شفافیت و برنامه‌ریزی مالی است. زمانی که فرایندهای مالی به‌درستی طراحی نشده یا بدون شفافیت کافی باشند، امکان نظارت دقیق و مؤثر بر استفاده از منابع مالی محدود می‌شود و این موضوع زمینه‌ساز فساد مالی، اختلاس و سوءاستفاده از بودجه‌های اختصاصی خواهد بود. در این پژوهش مشخص شد که ضعف در شفافیت مالی به معنای نبود سازوکارهای حسابداری شفاف و کارآمد است که باعث عدم ثبت دقیق و گزارش‌گیری صحیح از جریان‌های مالی می‌شود (کد: FE2C10). همچنین، نبود برنامه‌ریزی مالی دقیق و هماهنگ به معنای تخصیص منابع مالی به فعالیت‌های غیرضروری یا غیرمؤثر، به هدررفت منابع و کاهش کارایی سازمان منجر می‌شود (کد: FE2C09، FMIC04). این یافته‌ها با نتایج پژوهش قهرمان‌نژاد [۳۰] هم‌راستا است؛ وی نیز وجود نداشتن شفافیت مالی و نبود نظام برنامه‌ریزی مالی کارآمد را از عوامل مؤثر بر گسترش فساد، کاهش اثربخشی و هدررفت منابع در شهرداری‌ها برشمرده است.



۴-۱-۲-۲- ریشه سوءاستفاده از منابع انسانی: «مسائل اقتصادی کارکنان و ساختار سازمان»

یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از عوامل مؤثر در بروز سوءاستفاده از منابع انسانی در سازمان‌ها، فشارهای اقتصادی و مالی است که کارکنان با آن مواجه‌اند. در شرایطی که کارکنان از ثبات شغلی و درآمدی کافی برخوردار نباشند، میزان آسیب‌پذیری آنان در برابر درخواست‌های غیرقانونی یا فراقانونی مدیران افزایش پیدا می‌کند. در مصاحبه‌ها برخی از مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که «در برخی از موارد دیده‌شده که بعضی از کارکنان به دلیل ترس از دست‌دادن شغل، به بهره‌کشی از خود تن می‌دهند (کد: HRM1C13) این مسئله منجر به پذیرش وظایفی می‌شود که خارج از شرح وظایف تعریف‌شده هستند و با ماهیت شغلی کارکنان تناسبی ندارند. از این رو، وابستگی شدید مالی کارکنان به شغل خود، قدرت مقاومت آنها را در برابر درخواست‌های غیرمنصفانه کاهش می‌دهد. این وابستگی می‌تواند به وسیله مدیران غیراخلاقی مورد سوءاستفاده قرار گیرد، طوری که از کارکنان برای انجام کارهای شخصی یا وظایف اضافی و غیررسمی استفاده شود (کد: HRE2C17, HRE2C18). پژوهش کاری^۱ و همکارانش [۳۱] نشان داده است که در شرایط ناطمینانی شغلی، کارکنان بیشتر با تکالیف نامعقول مواجه می‌شوند. این تکالیف شامل درخواست‌هایی است که خارج از وظایف شغلی آنها بوده و غیرمنصفانه تلقی می‌شود. کارکنان به‌طور معمول به دلیل ترس از پیامدهای ناشی از رد کردن این درخواست‌ها، آنها را می‌پذیرند و این وضعیت باعث افزایش فشار روانی و پیامدهای منفی آن برای کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، ساختار نامناسب سازمانی نیز در تشدید این سوءاستفاده‌ها نقش دارد. به‌ویژه در بخش‌هایی که تقسیم کار به‌طور عادلانه انجام نمی‌شود یا وظایف به‌روشنی تعریف نشده‌اند، کارکنان مجبور می‌شوند وظایف اضافی، سنگین و فرساینده‌ای را بر عهده بگیرند. به‌طور نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند: «در بخش‌ها و واحدهای که نقش‌ها و وظایف به‌طور دقیق تعریف نشده‌اند یا مسئولیت‌ها به‌طور غیرمنصفانه تقسیم می‌شود، کارکنان ممکن است مجبور شوند وظایف اضافی و سنگینی را انجام دهند که فراتر از شرح شغلی آنهاست» (کد: HRE1C14).



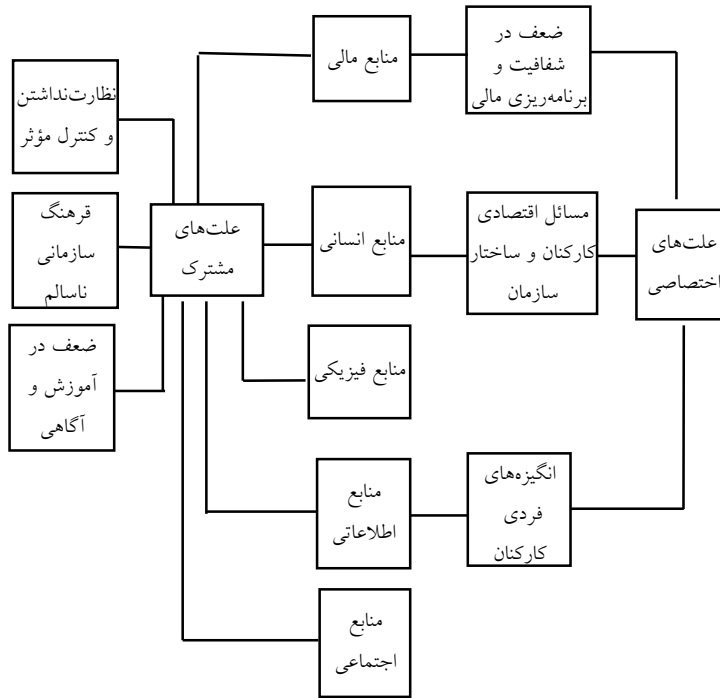
۴-۱-۲-۳- ریشه سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی: «انگیزه‌های فردی»

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکی از عوامل کلیدی در بروز سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی در سازمان‌ها، انگیزه‌های فردی کارکنان است. این انگیزه‌ها بیشتر ریشه در نارضایتی شغلی، احساس نادیده گرفته شدن یا بی‌عدالتی در محیط کار دارند. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند سازمان به منافع، تلاش‌ها یا جایگاه آنها بی‌توجه است، احتمال بروز رفتارهای تلافی‌جویانه مانند افشای اطلاعات محرمانه یا دست‌کاری داده‌ها افزایش پیدا می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص اظهار داشت: «زمانی که کارکنان اقدام به نشت اطلاعات سازمان به بیرون سازمان می‌کنند، این کار اگر به صورت عمدی انجام شده باشد، ممکن است به دلیل انتقام‌جویی از سازمان یا کسب منافع مالی باشد (کد: TIMIC29). افزون بر انگیزه‌های انتقام‌جویانه، دستیابی به منافع شخصی و مالی نیز عاملی مهم در شکل‌گیری این نوع از سوءاستفاده‌ها محسوب می‌شود. در شرایطی که کارکنان با مشکلات اقتصادی مواجه‌اند یا از تعهد سازمانی کافی برخوردار نیستند، ممکن است با انگیزه کسب درآمد، اقدام به فروش اطلاعات حساس به رقبای سایر ذی‌نفعان کنند. در همین راستا، یکی از کدهای تحلیلی پژوهش نیز تأکید دارد که «دست‌کاری داده‌ها در سیستم‌های گزارش‌دهی یکی دیگر از شکل‌های سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی است که اغلب به دلیل منافع و انگیزه‌های شخصی به وسیله افراد انجام می‌شود» (کد: TIMIC30). در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهد که انگیزه‌های فردی به‌ویژه در بستر نارضایتی، فشارهای مالی و نبود تعلق سازمانی، نقش مهمی در بروز رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه از اطلاعات ایفا می‌کنند؛ رفتاری که می‌تواند امنیت اطلاعاتی، اعتبار حرفه‌ای و مزیت رقابتی سازمان را به شدت تهدید کند. سهرابی صفا و همکارانش [۳۲] در پژوهشی بیان داشتند که نیت‌های رفتاری کارکنان در پایداری آنها به سیاست‌های امنیت اطلاعات سازمانی اثرگذار است به این معنا که اگر انگیزه‌های منفی در آنها وجود داشته باشد، امنیت اطلاعات سازمان در معرض خطر قرار خواهد گرفت.

ریشه‌ها و عوامل سوءاستفاده از منابع سازمانی که در این پژوهش شناسایی شده‌اند، در شکل شماره (۱) به صورت جامع و دسته‌بندی شده ارائه شده‌اند. این شکل نمای کلی از عوامل مشترک و



اختصاصی مؤثر بر سوءاستفاده در بخش‌های مختلف منابع سازمانی را نشان می‌دهد و به تفکیک هر دسته کمک می‌کند تا این عوامل بهتر شناسایی شوند.



شکل ۱. ریشه‌های سوءاستفاده از منابع سازمان مورد مطالعه در پژوهش حاضر

۵- نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سوءاستفاده از منابع سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل کلی و اختصاصی قرار دارد که شناخت دقیق آنها برای بهبود مدیریت و بهره‌وری سازمانی ضروری است. ضعف نظارت و کنترل مؤثر در سازمان‌ها اصلی‌ترین دلیل شکل‌گیری بستر سوءاستفاده به‌شمار می‌رود و در بخش‌های مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و اجتماعی آثار منفی



فراوانی دارد که منجر به هدررفت منابع و کاهش بهره‌وری می‌شود. علاوه بر این، نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی همراه با کمبود آموزش‌های لازم برای استفاده درست از منابع، زمینه سوءاستفاده را تشدید می‌کند. به علاوه، عوامل ویژه‌ای مانند ضعف در برنامه‌ریزی مالی، فشارهای اقتصادی بر کارکنان، انگیزه‌های فردی برای نشت اطلاعات و نبود رویه‌های نظارتی مشخص در بخش‌های فیزیکی و اجتماعی باعث افزایش احتمال سوءاستفاده می‌شوند. بنابراین، برای کاهش این آسیب‌ها ضروری است که سازمان‌ها نظارت‌های جامع و کارآمد را تقویت کرده، فرهنگ مسئولیت‌پذیری را ترویج دهند و آموزش‌های مستمر را به کارکنان ارائه کنند. همچنین، گرفتن راهکارهای متناسب با ویژگی‌های هر نوع منبع می‌تواند به کاهش مخاطرات اختصاصی سوءاستفاده کمک کند و در نهایت موجب افزایش کارایی و حفاظت بهتر از منابع سازمانی خواهد شد. بر مبنای این یافته‌ها و با توجه به شناسایی علل سوءاستفاده در بخش‌های مختلف مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و اجتماعی، راهکارهای پیشنهادی زیر که از تحلیل دقیق داده‌ها و تأیید جامعه آماری در مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، ارائه می‌شود:

۱-۵- راهکارهای عمومی

- تقویت سیستم‌های نظارتی یکپارچه برای پوشش همه منابع و فرایندهای سازمانی
- استفاده از فناوری‌های نوین برای مستندسازی، تحلیل تراکنش‌ها و پیگیری فوری تخلفات
- برگزاری دوره‌های آموزشی منظم برای افزایش آگاهی کارکنان از نحوه استفاده صحیح از منابع
- فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر شفافیت، اعتماد و پاسخگویی، از جمله ایجاد کانال‌های گزارش‌دهی امن و سیستم‌های تشویقی برای افشای تخلفات.

۲-۵- راهکارهای اختصاصی برای هر نوع منبع سازمانی

- در بخش منابع مالی، به منظور مقابله با ضعف در شفافیت و برنامه‌ریزی مالی، استفاده از سیستم‌های مالی یکپارچه مانند ERP که تمامی هزینه‌ها، درآمدها و تخصیص بودجه را به‌طور



شفاف و دقیق ثبت می‌کنند، ضروری است. علاوه بر این، اجرای حسابرسی‌های داخلی و بازرسی‌های دوره‌ای و تدوین دستورعمل‌های شفاف برای تخصیص بودجه و منابع مالی می‌تواند از بروز فساد مالی جلوگیری کند. همچنین، پیاده‌سازی سیستم‌های پایش لحظه‌ای مالی و بازبینی‌های منظم مالی به وسیله واحدهای نظارتی داخلی و خارجی می‌تواند نظارت مستمر و دقیقی بر جریان نقدینگی سازمان فراهم کند و از هرگونه تخلف و سوءاستفاده مالی جلوگیری کند.

- در بخش منابع انسانی، مشکلات اقتصادی و مالی کارکنان می‌تواند به سوءاستفاده از منابع منجر شود. برای حل این مشکل، سازمان‌ها باید برنامه‌های حمایتی و رفاهی برای کارکنان خود طراحی کنند و همچنین سیستم‌های پرداخت منصفانه و شفاف را اجرا کنند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و استوار بر اصول شفافیت، اعتماد و حرفه‌ای‌گری می‌تواند در پیشگیری از سوءاستفاده‌های منابع انسانی مؤثر باشد. بر مبنای یافته‌های پژوهش، اقدام‌هایی مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه حقوق و مسئولیت‌های شغلی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد برای نظارت بر رفتار کارکنان و مدیران می‌تواند به بهبود مدیریت منابع انسانی کمک کند و از سوءاستفاده‌ها جلوگیری کند. علاوه بر این، ایجاد تعادل در وظایف و انتظارات از کارکنان، نظارت مستمر بر روابط حرفه‌ای در محیط کار و اجرای برنامه‌های انگیزشی برای افزایش رضایت شغلی، از دیگر اقدام‌های ضروری در این زمینه است.
- در بخش منابع اطلاعاتی، انگیزه‌های فردی کارکنان برای نشت اطلاعات به رقبا از جمله چالش‌ها است. برای مقابله با این معضل، استفاده از سیستم‌های امنیتی پیشرفته برای حفاظت از اطلاعات حساس ضروری است. همچنین، کنترل دقیق دسترسی به داده‌ها و استفاده از فناوری‌های رمزگذاری و پروتکل‌های امنیتی می‌تواند به کاهش نشت اطلاعات کمک کند. علاوه بر این، دوره‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه امنیت سایبری و افزایش آگاهی آنان نسبت به تهدیدهای اطلاعاتی، از دیگر راهکارهای مؤثر در این حوزه است.



- در بخش منابع فیزیکی برای جلوگیری از هدررفت و استفاده غیرمجاز از منابع فیزیکی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از سیستم‌های نظارتی هوشمند برای کنترل استفاده از تجهیزات و منابع فیزیکی خود بهره ببرند. تدوین دستورعمل‌های انضباطی و استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع فیزیکی برای شناسایی و پیشگیری از استهلاک زودرس نیز از دیگر راهکارهای مؤثر است. همچنین، آگاهی‌بخشی به کارکنان در خصوص مسئولیت‌های خود نسبت به حفظ و نگهداری تجهیزات و امکانات سازمانی می‌تواند نقش مهمی در کاهش هدررفت منابع داشته باشد.
- در بخش منابع اجتماعی، به منظور جلوگیری از سوءاستفاده و مدیریت بهتر تصویر سازمان در فضای مجازی، استفاده از ابزارهای نظارتی دیجیتال برای رصد برند و اطلاعات سازمانی در فضای مجازی پیشنهاد می‌شود. همچنین، تدوین راهبردهای ارتباطی برای پاسخگویی به بحران‌ها و مدیریت ارتباطات با مشتریان و جامعه می‌تواند از انتشار اطلاعات نادرست و کاهش اعتبار سازمان جلوگیری کند.

۶- پیشنهادها

۶-۱- پیشنهادهای عملیاتی

- با توجه به اینکه براساس نتایج پژوهش مشخص شد که «عدم نظارت و کنترل مؤثر» در تمامی انواع منابع (مالی، انسانی، اطلاعاتی، فیزیکی و اجتماعی) از دلایل اصلی سوءاستفاده سازمانی است، بنابراین، به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی پیشنهاد می‌شود که با طراحی و اجرای سیستم‌های نظارتی هوشمند و سازوکارهای پایش مستمر بر رفتارها، فرایندها و جریان‌های منابع سازمان نظارت دقیق و بی‌وقفه اعمال کنند.
- با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد «فرهنگ سازمانی ناسالم» بستر را برای نهادینه شدن رفتارهای غیراخلاقی و سوءاستفاده فراهم می‌کند، بنابراین به مدیران منابع انسانی و مسئولان توسعه سازمانی پیشنهاد می‌شود که از راه اصلاح ساختارهای فرهنگی، ترویج اخلاق حرفه‌ای و



تقویت ارزش‌های سازمانی مبتنی بر عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری، نسبت به بازسازی فرهنگ سازمانی اقدام کنند.

- با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد که «ضعف در آموزش و آگاهی کارکنان» موجب ناآگاهی نسبت به مسئولیت‌های فردی، امنیت اطلاعات و حفظ منابع می‌شود. بنابراین به واحد آموزش سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های منظم آموزش ضمن خدمت در حوزه‌های اخلاق حرفه‌ای، امنیت اطلاعات و بهره‌وری منابع طراحی و اجرا کنند.

- با توجه به اینکه نتایج بیانگر آن است که در حوزه منابع مالی، ضعف در شفافیت و برنامه‌ریزی مالی، زمینه‌ساز بروز فساد و سوءاستفاده است، بنابراین به مدیران مالی پیشنهاد می‌شود که با پیاده‌سازی سیستم‌های ERP، تدوین برنامه‌های مالی شفاف و اجرای حسابرسی‌های داخلی و خارجی، شفافیت مالی را تقویت کرده و از انحرافات احتمالی جلوگیری کنند.

- با توجه به اینکه پژوهش نشان داد که مشکلات اقتصادی و معیشتی کارکنان یکی از عوامل مؤثر در بروز بهره‌کشی و سوءاستفاده منابع انسانی است، بنابراین به واحد منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که با ایجاد نظام پرداخت منصفانه، حمایت‌های رفاهی و سیاست‌های پایدار استخدامی، ثبات شغلی و رضایت مالی کارکنان را ارتقا دهند.

- با توجه به اینکه براساس یافته‌ها انگیزه‌های فردی کارکنان (از جمله نارضایتی و طمع مالی) عامل اصلی در سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی است. بنابراین به مدیران فناوری اطلاعات و منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که با اجرای سیاست‌های پاداش و قدردانی از وفاداری اطلاعاتی و همچنین آموزش رفتارهای اخلاقی در فضای اطلاعاتی، این انگیزه‌های منفی را مهار کنند.

۶-۲- پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

- با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش نشان داد که «فرهنگ سازمانی ناسالم» نقش بنیادینی در بروز سوءاستفاده از منابع دارد. بنابراین به پژوهشگران حوزه مدیریت رفتار سازمانی پیشنهاد می‌شود



که در پژوهش‌های آینده به طراحی و آزمون مدل‌های مداخله‌گر فرهنگی برای بازسازی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایرانی بپردازند.

- با توجه به اینکه براساس نتایج این پژوهش، «انگیزه‌های فردی» در سوءاستفاده اطلاعاتی نقش محوری دارند، بنابراین به پژوهشگران حوزه منابع انسانی و روان‌شناسی صنعتی پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده به بررسی رابطه بین ویژگی‌های روانی (مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، یا انگیزه انتقام‌جویی) و تمایل به نشت اطلاعات سازمانی بپردازند.

- با توجه به اینکه در این پژوهش مشخص شد که «ضعف در آموزش و آگاهی» در تمامی منابع سازمانی تأثیرگذار است، بنابراین به پژوهشگران حوزه آموزش سازمانی پیشنهاد می‌شود که به ارزیابی اثربخشی انواع شیوه‌های آموزش (چهره‌به‌چهره، مجازی، موقعیت‌محور) در ارتقای رفتار مسئولانه کارکنان بپردازند.

- با توجه به اینکه در این پژوهش، ضعف در برنامه‌ریزی مالی به‌عنوان یکی از ریشه‌های خاص سوءاستفاده مالی شناسایی شد، بنابراین به پژوهشگران حوزه مالی و حسابداری پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده به بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی مالی راهبردی و پیشگیری از فساد در سازمان‌های دولتی بپردازند.

- با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش بر وجود عوامل ساختاری و فردی در بروز سوءاستفاده تأکید دارد. بنابراین به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود که در پژوهشگران آینده با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کیفی - کمی)، به تحلیل هم‌زمان این دو دسته عوامل بپردازند تا مدلی جامع‌تر از علل و پیامدهای سوءاستفاده از منابع سازمانی ارائه شود.



۷- منابع

- [1] Größler, A, A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2007; 3(18): 250 –266.
- [2] Barney J.B., Clark D.N, *Resource-based theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2007.
- [۳] ملکی‌نیا م.، خادم س. ح.، مبرهن ر. نقش عوامل سازمانی در پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان با رویکرد مدل پذیرش فناوری، *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۴۰۳؛ ۱۴(۵۴): ۲۴۳-۲۶۶.
- [4] Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A, *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*, Cengage Learning, 2018.
- [5] Pfeffer, J., & Salancik, G. R, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, 2006.
- [6] Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L, *Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate*. *Journal of Business Ethics*, 2010; 95:7-16.
- [7] Barney, J, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of management*, 1991;17: 99-120.
- [۸] دفت ال ر. *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۸؛ چاپ دوازدهم.
- [9] Warnier, V , Weppe, X , Lecocq, X, *Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk*.
- [10] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A, *Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, 2015; 36(6): 831-850.
- [11] Teece, D. J, *Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory*, *Journal of Management & Organization*, 2018; 24(3):359-368.
- [۱۲] بیاضی طهران‌دع، خداداد حسینی س. ح.، *نظریه‌پردازی فرایند مدیریت منابع استراتژیک*، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۳۹۴؛ ۵(۴): ۱-۲۵.
- [۱۳] خدایاری ب.، اکبری م. *تأثیر قابلیت‌ها و منابع تکنولوژی اطلاعاتی سازمان بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی*، *رویکردهای پژوهش‌های نوین در حسابداری و مدیریت*، ۱۴۰۱؛ ۶(۸۴): ۱۷۳۵-۱۷۶۰.



- [۱۴] سلطانی م.، زارع ح.، پرنیان خوی م. بررسی و تحلیل نقش قابلیت‌های فردی منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی؛ به‌کارگیری مدل VRIO، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳۹۴؛ ۱۳(۲): ۳۹۳-۴۱۴.
- [15] Eisenhardt, K. M, Agency Theory: An Assessment and Review, Academy of Management Review, 1989;14(1): 57-74.
- [16] Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A, Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. Academy of Management Review, 2003; 28(3): 371-382.
- [17] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.
- [18] Treviño, L. K., & Nelson, K. A, Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right, Lise johanson, 2010.
- [۱۹] عباس‌پور ح.، سید نقوی م. ع.، عابدی جعفری ح.، رسولی م. تدوین مدل تبیین رفتار غیر اخلاقی سازمان‌یار در شرکت‌های دولتی، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳۹۹؛ ۹(۳۳): ۱۸۹-۲۱۸.
- [20] Umphress, E. E, Bingham, J. B, Mitchell, M, S, Unethical Behavior in the Name of the Company: the Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior, Journal of Applied Psychology, 2010; 95 (4):769–780.
- [21] Kaptein, M, Issue-Driven Progress in Business Ethics: When the Responsibility to Protect Values Requires Companies to Introduce New Norms, Journal of Business Ethics, 2021; 156(1): 45-61.
- [22] Olga, V, & Gary, M, Power Misuse: How Top-Managers Can Reduce the Level of Performance of Their Organizations Without Knowing It, business, economy, sustainability, Leadership and innovation, 2023;11: 39-52.
- [23] Comsoon, T., Owueu, G., Bekoe, R., & Oquaye, M, Determinants of asset misappropriation at the workplace: the moderating role of perceived strength of internal controls, Journal of Financial Crime, 2020; 27(4):1191 – 1211.
- [24] Tapscott, D., & Tapscott, A, How Blockchain Will Change Organizations, MIT Sloan Management Review, 2017; 58(2):10-13.
- [25] Braun, V., & Clarke, V, Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology, 2006; 3(2): 77–101.
- [۲۶] اکبری م. اعتبارسنجی و سنجش کیفیت در پژوهش‌های کمی، کیفی و آمیخته، روش‌شناسی علوم/انسانی، ۱۳۹۷؛ ۲۴(۹۴): ۲۳-۴۵.



- [27] Miller, Ch, Amy Y, Neil ,M.T, Organizational Culture: The Key to Reducing Fraud Risk. FVS. Eye on Fraud. New York: American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 2025.
- [28] Bandura, A, Social Learning Theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- [29] Benlahcene, A., Saoula, O., Jaganathan, M., & Ramdani, A, The dark side of leadership: How ineffective training and poor ethics education trigger unethical behavior, *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1063735, 2022.
- [۳۰] قهرمان‌نژاد م. کاهش فساد اداری با نظارت و شفافیت مالی در شهرداری‌ها در راستای تحقق سلامت اداری آن سازمان، *رویکردهای نوین در علوم مدیریت*، ۱۴۰۲؛ ۴(۲۴): ۳۵۵-۳۶۷.
- [31] Currie, R. A., J. Lee, H. Min, and S. M. Jex, Special Privileges or Busywork? The Impact of Qualitative Job Insecurity on Idiosyncratic Deals and Illegitimate Tasks among Hospitality Workers. *International Journal of Hospitality Management*, 2023;113.
- [32] Sohrabi Safa, N, Von Solms, R, Furnell, S, Information Security Policy Compliance Model in Organizations. *Computers & Security*, 2016; 56:70-82.

ارائه چارچوبی برای طراحی مدل شایستگی مدیران با رویکرد یادگیری ماشین

فاطمه مظفری^۱، سعید روحانی^۲، حمیدرضا یزدانی^۳، مرجان فیاضی^۳، بابک سهرابی^{۴*}

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۴- استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۲۴
انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

چکیده

در چشم‌انداز در حال تحول مدیریت منابع انسانی، مدل شایستگی به‌عنوان ابزاری کلیدی برای هم‌راستا کردن توسعه منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان به‌ویژه در نقش‌های مدیریتی عمل می‌کند. هر چند مدل‌های شایستگی مدیریت از سال ۱۹۹۰ گسترش پیدا کرده‌اند، اما رویکردهای مرسوم در طراحی مدل‌های شایستگی و ارزیابی مبتنی بر این مدل‌ها، با چالش‌هایی از نقطه نظر چستی شایستگی، ارتباط شایستگی‌ها با عملکرد برتر و روش ایجاد مدل که اغلب مبتنی بر قضاوت خبرگان و ارزیابی‌های کیفی و در نتیجه تجربیات و داوری‌های ذهنی است، مواجه بوده‌اند. در راستای پاسخ به



این چالش‌ها، پژوهش حاضر چارچوبی مبتنی بر داده‌کاوی برای طراحی مدل شایستگی برای مدیران ارائه می‌دهد.

این چارچوب برپایه تحلیل محتوای کیفی قیاسی بر ۲۵ مقاله منتخب که از راه مرور نظام‌مند ادبیات شناسایی شدند و بر مبنای فرایند استاندارد برای داده‌کاوی CRISP-DM توسعه یافته است. بر این اساس از ۲۵ پژوهش که از روش‌های داده‌کاوی در مراحل مختلف طراحی مدل شایستگی برای مدیران استفاده کرده‌اند، الگوهای مشترک استخراج و تلفیق شده‌اند. در نتیجه تحلیل محتوای کیفی ۱۶ مقوله به دست آمده که ۱۲ مقوله از جمله خوشه‌بندی شایستگی‌ها، خوشه‌بندی افراد بر اساس عملکرد، تفسیر خوشه‌های عملکرد و شناسایی خوشه عملکرد برتر، الگوریتم‌های دسته‌بندی برای ایجاد رابطه میان شایستگی و عملکرد، تفسیر مدل و مشخص کردن محدوده شایستگی‌ها در قالب چارچوب طراحی مدل شایستگی ارائه شده است و ۴ مقوله نیز به تکمیل چارچوب و استفاده از آن کمک می‌کند. بر این اساس، این چارچوب امکان طراحی مدل‌های عینی‌تر و مبتنی بر داده را فراهم می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، مدل شایستگی مدیران، یادگیری ماشین، مدیریت استعدادها، عملکرد برتر.

۱- مقدمه و بیان مسئله

رشد سریع فعالیت‌های خدماتی در طی دهه‌های اخیر به این واقعیت اشاره دارد که نامشهودها^۱ یک مسئله حیاتی برای مدیریت شرکت‌ها محسوب می‌شوند. در سطوح مدیریتی، مشاهدات در خصوص راهبردهای رقابتی نشان می‌دهد که اغلب گزینه‌های پیاده‌سازی شده شامل بُعد نامشهود هستند که شامل هزینه‌های پژوهش و توسعه، انتقال فناوری، نوآوری (محصولات، فرایندها و سازمان)، آموزش و سرمایه انسانی، دانش و شایستگی‌ها، روش‌های سازمانی، سیستم‌های مدیریت و کیفیت می‌باشند. در سال‌های اخیر، رویکردهای مختلفی با تمرکز بر منابع، شایستگی‌ها و قابلیت‌های نامشهود شرکت، به عنوان اهرم اصلی ایجاد مزیت رقابتی توسعه پیدا کرده‌اند [۱]. علاوه بر این، دو تغییر پارادایمی در مدیریت منابع انسانی به وقوع پیوسته است. اولین تغییر مربوط به مفهوم استعدادیابی^۲ است. مدیران منابع انسانی و کسب‌وکار تمرکز سنتی خود را فراتر از خدمات انحصاری منابع انسانی برده و به سمت علم

1. intangibles
2. talentship



تصمیم‌گیری حرکت کرده‌اند که براساس آن، در هر جا مورد نیاز باشد، تصمیم‌ها درخصوص منابع انسانی اتخاذ می‌شود. یکی از تأثیرات این تغییر این است که بخش‌بندی استعدادها به اندازه بخش‌بندی مشتری اهمیت پیدا کرده است و دومین تغییر مربوط است به اینکه مدیران منابع انسانی و کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای اثربخشی سازمانی را فراتر از نتایج سنتی مالی و سهام‌داران تعریف می‌کنند و مفهوم پایداری را که دربردارنده موفقیت امروز بدون به‌خطر انداختن نیازهای آینده است، در نظر می‌گیرند. سازمان‌های پیش‌رو از چارچوب‌های استعدادیابی و بخش‌بندی استعدادها برای بهبود دستیابی به اهداف مالی استفاده می‌کنند [۲].

مدیریت استعداد انسانی به معنای تأمین افراد مناسب برای شغل مناسب در زمان مناسب، به‌عنوان یک فعالیت حیاتی به‌طور قابل توجهی به عملکرد کنونی و آینده یک شرکت کمک می‌کند. مدیریت استعداد در تمام کارکردهای منابع انسانی، به‌ویژه استخدام و انتخاب، پاداش و مزایا، آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی و هماهنگی مؤثری را از سوی دپارتمان منابع انسانی می‌طلبد [۳]. این به آن معناست که اگر بدانید چه چیزی بهترین‌ها را از سایرین جدا می‌سازد، می‌توان از این اطلاعات در انتخاب و جذب، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی توسعه و برنامه‌ریزی جانشینی استفاده کرد [۴]. استون^۱ و همکاران (۲۰۱۳) گزارش داده‌اند که ۸۰-۷۰ درصد از شرکت‌های برتر فورچون ۵۰۰ بر مدل شایستگی به‌عنوان پایه‌ای برای سیستم‌های مدیریت استعداد خود تکیه می‌کنند [۵].

برای ارائه و ارزیابی مدل‌های شایستگی، به‌طور کلی روش‌های مختلفی استفاده می‌شود که عبارت است از مصاحبه، پرسش‌نامه، گروه کانونی، مشاهده، مرور ادبیات [۶]. کتابخانه‌های شایستگی [۷] و همچنین بررسی شرح شغل، صنعت و شرکت‌های مشابه و اسناد بالادستی سازمان برای استخراج شایستگی‌هایی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان. به‌رغم اهمیت استفاده از مدل‌های شایستگی و رویکردهای مختلف در توسعه آن، انتقادات و چالش‌هایی نیز پیرامون توسعه و به‌کارگیری مدل‌های شایستگی و همچنین هر یک از روش‌های تدوین این مدل‌ها مطرح شده است. هالن‌بک و مک‌کال^۲ (۲۰۰۶) به نقد برخی از فرضیه‌های مرتبط با توسعه مدل‌های شایستگی مدیران پرداخته و معتقدند درنظر نگرفتن این نکات در استفاده از

1. Stone
2. Hollenbeck & McCall



مدل‌های شایستگی می‌تواند منجر به پیامدهای منفی شود. براین اساس حداقل چهار فرض پایه و چالش‌برانگیز در مدل‌های شایستگی مدیران وجود دارد. براساس فرض اول یک مجموعه منحصر به فرد از ویژگی‌ها می‌تواند به‌طور کافی رفتار مدیران با عملکرد برتر را توصیف و براساس آن اثربخشی رفتارها را پیش‌بینی کند. حال آنکه براساس نظر هالنبک و مک‌کال، چنین مدیرانی که با عملکرد برتر تشخیص داده می‌شوند، در اشکال مختلف و با نقاط قوت و ضعف متفاوتی ظاهر شده و می‌توانند در ترکیب‌های متفاوت و پیچیده‌ای موفق باشند. فرض دوم به این موضوع برمی‌گردد که هریک از این ویژگی‌ها مستقل از ویژگی دیگر و محیط است. بنابراین داشتن بیش از حد از هریک از این ویژگی‌ها شخص را به یک مدیر بهتر تبدیل می‌کند. انتقادی که به این فرض وارد شده است، این است که مدیران با عملکرد برتر در واقع مجموعه‌ای از شایستگی‌ها نیستند بلکه ترکیبی خاص از نقاط مثبت و منفی هستند که کارآمدی آنها با گذشت زمان و همچنین با شرایط تغییر می‌کند. بررسی پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد که نقاط قوت ممکن است به نقاط ضعف تبدیل شوند و کارآمدی وابسته به آن است که چگونه ترکیب‌های مختلفی از نقاط قوت استفاده می‌شوند. در این راستا نقاط قوت و ضعف مختلف بسته به موقعیت‌ها و شغل‌های مختلف و در زمان‌های مختلف در حال تغییر هستند. فرض سوم که بیشتر به شیوه تدوین مدل شایستگی برمی‌گردد، به نقش مدیران ارشد در تولید و تصویب مدل‌های شایستگی اشاره دارد. فرض چهارم بر این است که زمانی که سیستم‌های منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌ها ایجاد می‌شوند، به‌طور اثربخشی کار می‌کنند. پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود این است آیا با وجود اینکه این سیستم‌ها سالیان متمادی استفاده شده‌اند، آیا موفق به تولید مدیران بیشتر و بهتری در سازمان شده‌اند؟ [۸].

علاوه بر چالش‌های مذکور که معطوف به فرضیه‌های استفاده شده در طراحی و به‌کارگیری مدل‌های شایستگی مطرح شده‌اند، روش‌های مختلف در طراحی مدل‌های شایستگی نیز دارای چالش‌هایی می‌باشند. بنابراین به‌طور خلاصه می‌توان گفت طراحی و به‌کارگیری مدل‌های شایستگی با چند دسته چالش مواجه هستند. دسته اول از چالش‌ها مربوط به چستی شایستگی و چگونگی تعریف شایستگی‌ها در سازمان و به‌چالش کشیدن این فرض است که مجموعه منحصر به فردی از شایستگی‌ها را می‌توان به‌ویژه برای مشاغل در سطوح بالا (نظیر مدیریت ارشد) تعریف کرد که در تمام شرایط بتواند منجر به عملکرد برتر شود. دسته دوم از چالش‌ها



به چگونگی تدوین و طراحی مدل شایستگی برمی‌گردد. هرچند روش‌ها و رویکردهای مختلفی درخصوص طراحی مدل شایستگی مطرح شده است، اما اغلب این روش‌ها ضعف‌ها و ایراداتی داشته است. برخی از روش‌های معمول شامل مصاحبه‌های رویداد رفتاری، گروه کانونی، پرسش‌نامه و غیره، ضمن زمان‌بر و هزینه‌بر بودن، بیش از حد به تجربه‌های شخصی و داوری‌های ذهنی اعتماد دارند و بدون استانداردهای بی‌طرفانه و کمی می‌باشند [۹]. دسته سوم از چالش‌ها معطوف به چگونگی به‌کارگیری مدل یا ارزیابی مبتنی بر مدل است. روایی پیش‌بین و به‌بیان‌دیگر، شیوه‌های ارزیابی و برقراری ارتباط میان شایستگی‌ها و عملکرد برتر از چالش‌های مطرح شده در پژوهش‌های مختلف بوده است [۱۰].

بررسی پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با کاربرد روش‌های هوش مصنوعی در طراحی و ارزیابی مدل شایستگی نشان می‌دهد برخی از مراحل طراحی و ارزیابی مدل شایستگی با استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی یا منطق فازی به انجام رسیده است و یافته‌های آنها نشان از اثربخشی استفاده از تحلیل‌گری داده و الگوریتم‌های یادگیری ماشین در این حوزه می‌باشد. با این حال، بررسی ادبیات موضوع بیانگر آن است که چارچوبی نظام‌مند برای طراحی مدل شایستگی با به‌کارگیری داده‌ها و الگوریتم‌های یادگیری ماشین در این پژوهش‌ها ارائه نشده است. بنابراین، پژوهش حاضر رویکردی مبتنی بر کاربردهای هوش مصنوعی در طراحی مدل شایستگی برای مدیران را معرفی می‌کند. این رویکرد با توجه به ظرفیت بالقوه موجود در داده‌های ذخیره شده مرتبط با منابع انسانی در پایگاه‌های داده یا سایر منابع داده‌ای موجود در سازمان، به دنبال اکتشاف الگوهای پنهان در داده‌ها و ارتباط آنها با عملکرد برتر می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مفهوم شایستگی و مدل‌های شایستگی مدیران

در سال ۱۹۷۳، دیوید سی. مک‌کلند^۱، استاد روان‌شناسی در دانشگاه هاروارد و بنیان‌گذار شرکت مک‌بر^۲ (که اکنون بخشی از گروه هی^۳ است)، مقاله مهمی با عنوان "تست شایستگی

1. David C. McClelland
2. McBer and Company
3. Hay Group



به‌جای هوش " منتشر ساخت که در زمینه روان‌شناسی صنعتی پیامدهای مهمی داشت. پژوهش‌های مک‌کلند نشان داد که اگرچه آزمون‌های سنتی استعداد تحصیلی و محتوای دانش پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی برای عملکرد تحصیلی بودند، اما به‌ندرت عملکرد شغلی برتر را پیش‌بینی می‌کردند. مک‌کلند معتقد بود که بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد برتر در کار، ویژگی‌های شخصی پایدار و پنهانی هستند که به آنها شایستگی می‌گفت. پژوهش‌های مک‌کلند به‌وسیله شرکت مک‌بر و سپس گروه هی در طول بیش از ۳۰ سال پژوهش در سراسر جهان در مورد شایستگی ادامه یافت. امروزه می‌توان گفت، اگرچه مجموعه‌های مختلفی از شایستگی‌ها، موفقیت در نقش‌های مختلف را پیش‌بینی می‌کنند، اما الگوهای مشترکی نیز وجود دارد [۱۱].

براساس تعریفی که بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران این حوزه بر آن توافق داشته‌اند و اسپنسر و اسپنسر^۱ (۱۹۹۳) در کتاب خود با عنوان «شایستگی در کار»^۲ مطرح کرده‌اند، شایستگی به ویژگی‌های اساسی یا زیربنایی افراد اشاره دارد که به‌طور علی با ارجاع به معیار^۳ عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل در ارتباط هستند. این تعریف به سه عبارت کلیدی شامل ویژگی‌های اساسی، رابطه علی و معیارهای متمایز کننده عملکرد برتر^۴ اشاره دارد. براین اساس، ویژگی‌های اساسی به ویژگی‌های بالقوه و پایدار درونی یک فرد اشاره دارند، از جمله انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و ارزش‌ها. رابطه علی به این معناست که این ویژگی‌های اساسی قادرند به‌طور پایدار رفتار و عملکرد یک فرد را در محیط‌های کاری پیچیده پیش‌بینی کنند. در نهایت معیارهای متمایز عملکرد برتر به این معنا هستند که ویژگی‌ای می‌تواند به‌عنوان شایستگی نامیده شود که منجر به تمایز میان عملکرد برتر با سایر عملکردها شود. براین اساس، مدل شایستگی مربوط به شغل، به خوشه‌ای از شایستگی‌ها برای یک شغل خاص، استاندارد امتیازدهی رفتاری هر شایستگی و درجه تطابق آن با یک شغل خاص اشاره دارد و می‌توان گفت در مدل‌های شایستگی مربوط به شغل، حتی استاندارد رفتاری یک شایستگی مشابه، بسته به زمینه شغلی متفاوت و زمینه سازمان می‌تواند متفاوت باشد [۱۲].

-
1. Spencer & Spencer
 2. Competence at Work
 3. Criterion-referenced
 4. Superior performance



۲-۲- مفهوم عملکرد برتر

یکی از اجزای کلیدی در تعریف شایستگی عبارت است از ارجاع معیار^۱ به این معنا که یک ویژگی یک شایستگی نیست مگر اینکه چیزی معنادار را در دنیای واقعی پیش‌بینی کند. بنابراین ویژگی یا اعتباری که هیچ تفاوتی در عملکرد ایجاد نمی‌کند، شایستگی نیست و نباید برای ارزیابی افراد استفاده شود. معیاری که اغلب در مطالعات شایستگی استفاده می‌شود، عبارت است از عملکرد برتر که از نظر آماری به‌عنوان یک انحراف استاندارد بالاتر از عملکرد متوسط تعریف می‌شود و به‌طور تقریبی می‌توان گفت سطحی که به‌وسیله ۱ نفر برتر از میان ۱۰ نفر در یک وضعیت کاری معین به‌دست می‌آید. همچنین عملکرد اثربخش به‌طور معمول به معنای حداقل سطح قابل قبول کار است و در واقع به‌عنوان سطح آستانه پایینی است که کمتر از آن، فرد دارای صلاحیت برای انجام کار نمی‌باشد [۱۳].

۲-۳- کاربرد هوش مصنوعی در طراحی و به‌کارگیری مدل شایستگی

اولین کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی توسط لاولر و الیوت^۲ (۱۹۹۶) با تمرکز بر تأثیر سیستم‌های خبره در ارزیابی شغل (با در نظر گرفتن عملکرد و نتایج روان‌شناختی) مطرح شد. پتانسیل هوش مصنوعی امروزی را می‌توان در سناریوهای مختلف همچون پیش‌بینی ترک شغل کارکنان، جستجوی کاندیدهای شغل، تحلیل احساسات منابع انسانی، غربالگری اطلاعات رزومه با استخراج اطلاعات از رزومه مشاهده کرد. اپلیکیشن‌های هوش مصنوعی می‌توانند از تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته برای کشف بینش‌ها و پیش‌بینی‌های عمیق و قابل اقدام در مورد منابع انسانی پشتیبانی کنند [۱۴]. بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه به‌کارگیری هوش مصنوعی در حوزه مدل‌های شایستگی بیانگر آن است که برخی از این پژوهش‌ها به استفاده از روش‌های پردازش زبان طبیعی^۳ برای تحلیل متن آگهی‌های استخدامی و فرصت‌های شغلی ارائه‌شده در پلتفرم‌های مختلف و ایجاد مدل شایستگی براساس ویژگی‌ها یا مهارت‌های استخراج شده از حجم زیادی از داده‌ها پرداخته‌اند [۱۵-۱۸]. استفاده از

1. Criterion reference
2. Lawler & Elliot
3. Natural Language Processing (NLP)



متن‌کاوی همچنین در استخراج سطوح شایستگی از متن مصاحبه‌ها و تسهیل تحلیل متن در روش‌های مبتنی بر مصاحبه نیز مطرح شده است [۱۹]. استفاده از روش‌های پردازش تصویر و به‌کارگیری هوش مصنوعی برای پیش‌بینی شایستگی‌های شغلی براساس حالت‌های چهره در مصاحبه شغلی نیز از دیگر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه است [۲۰]. پژوهش‌های بسیاری الگوریتم‌های مختلف یادگیری ماشین همچون شبکه عصبی را برای پیش‌بینی عملکرد مبتنی بر امتیازهای کسب‌شده در شایستگی‌ها و یا اعتبارسنجی و ارزیابی مدل‌های شایستگی استفاده کرده‌اند [۹؛ ۲۱-۲۳]. پیش‌بینی شایستگی افراد برای مشاغل مختلف براساس الگوریتم‌های یادگیری ماشین یا براساس رویکرد فازی کاربرد دیگری است که مورد توجه بوده است [۲۴-۲۶]. الگوریتم شبکه عصبی و ترکیب آن با الگوریتم ژنتیک و منطق فازی روشی بوده است که برای ارزیابی و پیش‌بینی عملکرد کارکنان و تمایز عملکرد عالی از عملکردهای دیگر در چندین پژوهش به آن پرداخته شده است [۳؛ ۲۷-۲۹]. همچنین به‌کارگیری rough-set approach (RSA^۱) برای بهبود مدل‌های شایستگی و انتخاب شایستگی‌های محوری نیز در این حوزه به انجام رسیده است [۳۰-۳۲].

بنابراین به‌طور خلاصه بررسی پیشینه پژوهش در حوزه استفاده از هوش مصنوعی در طراحی و ارزیابی مدل‌های شایستگی نشان می‌دهد این پژوهش‌ها از شاخه‌های مختلف هوش مصنوعی در مراحل از فرایندهای طراحی و ارزیابی مدل استفاده کرده‌اند که عبارت است از پیش‌بینی عملکرد براساس امتیازهای کسب شده در شایستگی‌ها با استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین، استفاده از الگوریتم‌هایی برای بهبود مدل‌های شایستگی و انتخاب شایستگی‌های اصلی، استفاده از شبکه عصبی، الگوریتم ژنتیک و منطق فازی برای پیش‌بینی شایستگی افراد یا دسته‌بندی عملکرد، استخراج شایستگی‌ها با استفاده از روش‌های پردازش زبان طبیعی و انجام متن‌کاوی بر روی متن آگهی‌های استخدامی و فرصت‌های شغلی، استفاده از روش‌های پردازش زبان طبیعی برای تحلیل مصاحبه‌های شغلی و استخراج شایستگی‌ها و استفاده از روش‌های پردازش تصویر برای پیش‌بینی شایستگی‌های شغلی براساس حالت‌های چهره در مصاحبه شغلی.

1. Rough Set Approach



این مقاله با بررسی پژوهش‌های پیشین و با تحلیل محتوای کیفی آنها و بهره‌گیری از فرایند استاندارد برای داده‌کاوی، چارچوبی جامع را ارائه می‌کند که براساس آن هر سه مرحله خوشه‌بندی عملکرد، استخراج شایستگی‌ها و ارتباط شایستگی‌ها با عملکرد با بهره‌گیری از الگوریتم‌های یادگیری ماشین و براساس داده‌های گردآوری شده از افراد به انجام خواهد رسید.

۲-۴- فرایند استاندارد برای داده‌کاوی

از دیدگاه روش‌شناسی‌ها و الگوهای مرتبط با داده‌کاوی، ارائه فرایند استاندارد و مستقل از صنعت برای داده‌کاوی، نقطه عطفی را در این حوزه رقم زد. این روش‌شناسی که با عنوان ^۱CRISP-DM شناخته می‌شود، پس از ارائه نسخه نهایی آن در سال ۲۰۰۰، براساس نظرسنجی‌های مختلف به‌عنوان پرکاربردترین روش برای توسعه طرح‌های داده‌کاوی مطرح می‌باشد^۲. براساس گزارش‌های مختلفی که به‌وسیله KdNuggets، از وب‌سایت‌های معتبر در حوزه علم داده، در سال‌های مختلف بر روی میزان به‌کارگیری روش‌شناسی‌های مختلف در طرح‌های داده‌کاوی ارائه شده است، روش‌شناسی CRISP-DM با فراوانی حداقل بیش از ۴۰ درصد و در برخی موارد بیش از ۵۰ درصد، به‌عنوان متداول‌ترین روش در این حوزه شناخته می‌شود. پس از آن روش‌های ابداعی، ^۳SEMMA، ^۴KDD و روش‌های مختص یک دامنه^۵ در جایگاه‌های بعدی از لحاظ فراوانی به‌کارگیری قرار دارند [۳۳].

این روش، فرایندی جامع را برای انجام طرح‌های داده‌کاوی پیشنهاد داده و مستقل از صنعت می‌باشد. هدف از این فرایند استاندارد آن است که طرح‌های بزرگ داده‌کاوی را کم‌هزینه‌تر، قابل اطمینان‌تر، قابل تکرارتر، قابل مدیریت‌تر و سریع‌تر کند. این روش شامل ۶ مرحله شناخت کسب‌وکار، شناخت داده‌ها، آماده‌سازی داده‌ها، مدل‌سازی، ارزیابی و پیاده‌سازی/استقرار می‌باشد [۳۴]. بنابراین در این پژوهش که مبتنی بر کاربرد داده‌کاوی در حوزه طراحی

1. Cross-Industry Standard Process for Data Mining
2. <https://www.kdnuggets.com/polls/2014/analytics-data-mining-data-science-methodology.html>
3. Sample, Explore, Modify, Model, Assess (SEMMA)
4. Knowledge Discovery in Databases (KDD)
5. Domain-specific methodology



مدل شایستگی می‌باشد، مراحل اصلی روش CRISP-DM در برقراری ارتباط میان مقوله‌ها مدنظر قرار گرفته است.

۳- روش شناسی پژوهش

برای ارائه چارچوب طراحی مدل شایستگی با رویکرد یادگیری ماشین از مرور نظام‌مند ادبیات موضوع^۱ و تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. تلفیق این دو روش با فرایند استاندارد برای داده‌کاوی، خطوط راهنمای اصلی برای ارائه چارچوب طراحی مدل شایستگی را فراهم کرده است. به بیان دیگر، روش پژوهش حاضر ترکیبی از مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای کیفی است. مرور نظام‌مند تنها برای شناسایی و انتخاب مقاله‌های مرتبط انجام گرفت، اما تحلیل اصلی داده‌ها براساس تحلیل محتوای کیفی قیاسی انجام شد. برای تحلیل محتوای کیفی از فرایند سه‌مرحله‌ای پیشنهادی ایلو و کینگز^۲ (۲۰۰۸) شامل (۱) آماده‌سازی، (۲) سازماندهی و (۳) گزارش‌دهی استفاده شد که جزئیات این مراحل در بخش‌های ۳ و ۲ آورده شده است.

۳-۱- مرور نظام‌مند مقاله‌ها

در این پژوهش، داده‌ها در تاریخ ۲۱ خرداد ۱۴۰۴ از پایگاه داده Scopus استخراج شده است. Scopus یکی از متداول‌ترین پایگاه‌های آکادمیک محسوب می‌شود و براساس الزویر^۳ بزرگ‌ترین پایگاه داده چکیده‌ها و استنادهای ادبیات همتاداور شامل نشریه‌های علمی، کتاب‌ها و مجموعه مقاله‌های کنفرانسی می‌باشد. بنابراین، پوشش خوبی از ادبیات علمی فراهم می‌کند. عبارت جستجو در این پایگاه براساس کلیدواژه‌های مرتبط با موضوع این پژوهش TITLE-ABS-KEY (("competency model" OR "competency framework" OR "competency design" OR "competency mapping") AND ("artificial intelligence" OR "AI" OR "datamining" OR "data mining" OR "machine learning" OR "ML" OR "data-driven" OR "data-mining")) در نظر گرفته شده است که در عناوین، کلمه‌های کلیدی و چکیده مقاله‌ها مورد جستجو قرار گرفته است.

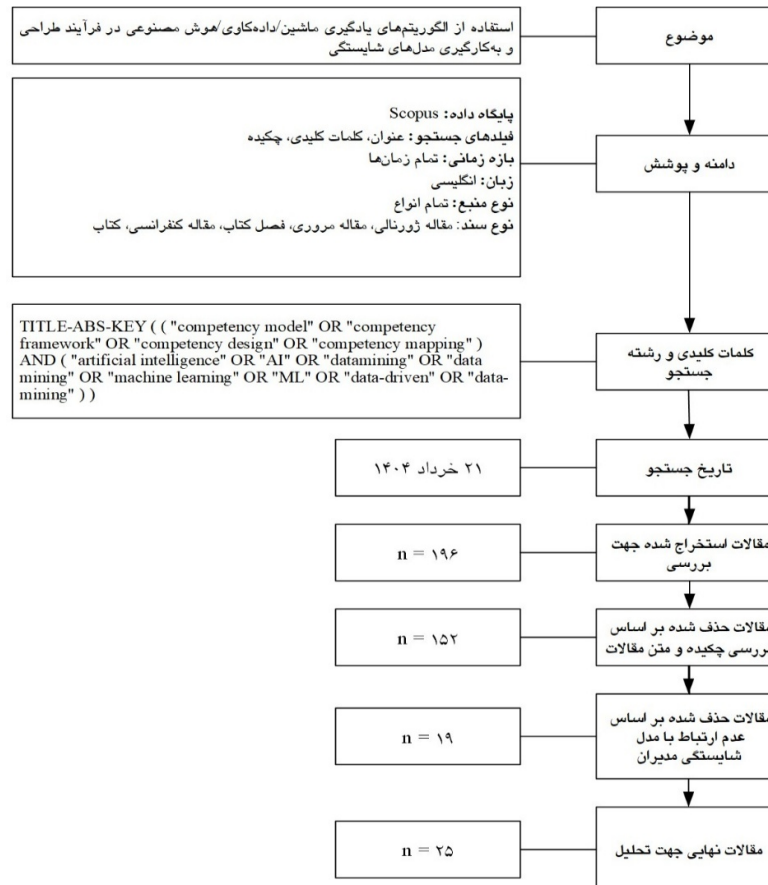
1. Systematic literature review (SLR)
2. Elo & Kyngäs
3. Elsevier



براین اساس ۲۰۶ مقاله حاصل شد که با محدود کردن زبان به زبان انگلیسی و عدم وجود مقاله‌ای به زبان فارسی، ۱۹۶ مقاله انتخاب شد. سپس اطلاعات مقاله‌ها در قالب یک فایل CSV^۱ شامل اطلاعات مختلفی همچون سال انتشار، نام مجله، عنوان، نویسندگان، کلمات کلیدی، نوع سند، چکیده، تعداد استنادات استخراج شده و چکیده و سایر بخش‌های مقاله‌ها برای بررسی مرتبط بودن با اهداف موضوع مورد بررسی در این پژوهش، مورد مرور دقیق‌تر قرار گرفت که در نتیجه آن ۱۵۲ مقاله به دلیل ارتباط نداشتن با موضوع و ۱۹ مقاله به دلیل ارتباط نداشتن با مدل شایستگی مدیران حذف شدند. در نهایت ۲۵ مقاله برای تحلیل محتوای کیفی و ارائه چارچوب انتخاب شدند. این مقاله‌ها بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۵ را شامل می‌شوند. شکل ۱ به طور خلاصه راهبرد جستجو، معیارهای شمول، و غربال مقاله‌ها و تعداد مقاله‌های حاصل شده در هر یک از مراحل را نشان می‌دهد. قالب ارائه شده در شکل ۱ براساس فرایند ارائه شده در [۳۵] مورد استفاده قرار گرفته است.

در میان مقاله‌های منتخب، ۱۷ مقاله به مدل‌های شایستگی برای مدیران پایه یا میانی نظیر مدیران حوزه راه‌سازی، فناوری، مدیران مالی، منابع انسانی، فروش، تولید یا آموزش عالی پرداخته‌اند و ۸ مقاله نیز راهکارهایی برای طراحی مدل شایستگی برای مدیران ارشد نظیر مدیران کارآفرین، مدیران ارشد مالی و مدیران ارشد اجرایی ارائه کرده‌اند. ۱۳ مقاله در بخش خصوصی و ۶ مقاله در بخش دولتی مدل‌های خود را ارائه کرده‌اند و سایر مقاله‌ها از این نظر نامشخص می‌باشند.

1. comma-separated values



شکل ۱. راهبرد جستجو برای استخراج مقاله‌های مرتبط با موضوع پژوهش

۳-۲- تحلیل محتوای کیفی

روش اصلی تحلیل در این پژوهش، تحلیل محتوای کیفی است. تحلیل محتوا^۱ روش پژوهشی برای استخراج استنباط‌های تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها با هدف ارائه دانش، بینش‌های جدید، بازنمایی حقایق و راهنمای عملی برای اقدام است. هدف این روش دستیابی به توصیفی

1. content analysis



منسجم از پدیده بررسی شده است و نتیجه تحلیل، مفاهیم یا مقوله‌هایی است که پدیده را توصیف می‌کنند. به‌طور معمول هدف از این مفاهیم یا مقوله‌ها، ساختن یک مدل، سیستم مفهومی، نقشه مفهومی یا دسته‌بندی است. تحلیل محتوا روشی است که می‌تواند با داده‌های کیفی یا کمی به‌کار رود؛ علاوه بر این، می‌توان آن را به شیوه استقرایی یا قیاسی استفاده کرد [۳۶]. با توجه به اینکه در این پژوهش از تحلیل متن مقاله‌هایی که داده‌ای کیفی است، استفاده شده است و همچنین با توجه به خطوط راهنمای ارتباط مقوله‌ها که براساس فرایند استاندارد برای داده‌کاوی است، روش استفاده شده تحلیل محتوای کیفی قیاسی می‌باشد. در استخراج کدهای اولیه، براساس هدف پژوهش کلمه‌های موجود در متن مقاله‌ها که مرتبط با طراحی مدل شایستگی و ارتباط شایستگی با عملکرد هستند، استخراج شده‌اند. جدول ۱ مراحل این فرایند را که برای این پژوهش انجام شده است، ارائه می‌کند.

جدول ۱. مراحل فرایند تحلیل محتوای کیفی قیاسی برای استخراج مقوله‌های مرتبط

با ارائه چارچوب طراحی مدل شایستگی*

شماره	مرحله	گام‌ها	توضیحات
۱	آماده‌سازی	انتخاب واحد تحلیل	استخراج ۲۵ مقاله‌شده از مرور نظام‌مند ادبیات
		درک داده‌ها و کلیت موضوع	موضوع به‌عنوان واحد تحلیل ایجاد فهرست اولیه‌ای از ایده‌ها
۲	سازماندهی	ایجاد ماتریس تحلیل	کدگذاری ویژگی‌های قابل توجه در مجموعه داده‌ها
		گردآوری داده‌ها براساس محتوا	در راستای هدف ارائه چارچوب طراحی مدل شایستگی
		گروه‌بندی کدها	مرتبط کردن کدها با مفاهیم بالقوه، جمع‌آوری
		استخراج مقوله‌ها	داده‌های مربوط به هر مفهوم که در چارچوب طراحی مدل شایستگی به‌عنوان یکی از مراحل به‌کار می‌رود.
		انتزاع ^۲	بررسی اینکه آیا مفاهیم در ارتباط با کدهای استخراج شده و کل مجموعه داده عمل می‌کنند. پالایش ویژگی‌های هر مفهوم و نام‌گذاری و تعریف مشخص و واضح برای هر مقوله

1. categories
2. abstraction



شماره	مرحله	گام‌ها	توضیحات
۳	ارائه گزارش از روند تحلیل و یافته‌ها	ایجاد یک مدل، سیستم مفهومی، نقشه معنایی یا مقوله‌ها	تحلیل نهایی مقوله‌ها با ارتباط دادن آنها به موضوع پژوهش و فرایند استاندارد داده‌کاوی ارائه چارچوب طراحی مدل شایستگی و تبیین هر یک از مقوله‌ها

* مراحل برگرفته از [۳۶] است.

۴- یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بخش ۳ ذکر شد، تحلیل محتوای کیفی بر ۲۵ مقاله استخراج شده از مرور نظام‌مند مقاله‌ها انجام شده است. در مرحله بعد، نخست مفاهیم و سپس براساس مفاهیم، مقوله‌ها استخراج می‌گردند. جدول ۲، ارتباط میان کدها، مفاهیم و مقاله‌های مرتبط با آنها را ارائه می‌دهد.

جدول ۲. استخراج مفاهیم از کدها برای ارائه چارچوب طراحی مدل شایستگی مدیران

مقاله‌های مرتبط	مفاهیم	کدها
	ویژگی‌های جمعیت	سن - جنسیت - داده‌های کارکنان - ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
	ویژگی‌های دانشی / مهارتی / آموزشی	داده‌های پرسنلی - داده‌های مهارتی و سازمانی - داده‌ها / دوره‌های آموزشی - تحصیلات - مهارت - توانایی - دانش
[۲۱؛ ۲۵؛ ۲۷؛ ۳۰؛ ۳۲؛ ۳۳؛ ۳۴؛ ۳۵؛ ۳۶؛ ۳۷؛ ۳۸؛ ۳۹؛ ۴۰؛ ۴۱؛ ۴۲؛ ۴۳؛ ۴۴]	ویژگی‌های روان‌شناختی / شخصیتی	تحلیل روان‌شناختی - داده‌های روان‌شناختی - ویژگی‌های شخصیتی - تست شخصیت - داده‌های شخصیت - روان تحلیل‌گری
	داده‌های شبکه‌های اجتماعی / داده‌های عظیم	داده‌های شبکه‌های اجتماعی - استخراج داده از وب - داده‌های عظیم
	داده‌های رفتاری	الگوهای رفتاری - مهارت‌های ارتباطی - همکاری - داده‌های رفتاری - مصاحبه رفتاری - رهبری - ارتباطات - تفکر تحلیلی - نوآوری - یادگیری - حل مسئله
	داده‌های سوابق کاری	تحلیل تجربه‌ها - تجربه - نرخ ترفیع



مقاله های مرتبط	مفاهیم	کدها
[۳]؛ ۹؛ ۲۰؛ ۲۱؛ ۲۲؛ ۲۳؛ [۲۷؛ ۳۲؛ ۳۸؛ ۴۱؛ ۴۴]	شاخص های کمی و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)	شاخص های کمی برای ارزیابی عملکرد فردی - KPI - شاخص عملکرد مبتنی بر داده
	اندازه گیری عملکرد با ابزارهای مدیریتی	پرسش نامه / پرسش نامه شایستگی های مدیریتی - داشبورد مدیریتی - بازخورد
	ارزیابی عملکرد	شاخص های ارزیابی عملکرد - پایش عملکرد - تحلیل عملکرد
[۱۵؛ ۱۶؛ ۲۰؛ ۳۰؛ ۳۷؛ ۴۳]	نرمال سازی داده ها	نرمال سازی داده ها - نرمال سازی ویژگی ها - نرمال سازی
	پیش پردازش و آماده سازی	پیش پردازش - داده های گم شده
	پیش پردازش داده های متنی	TF-IDF - lemmatization- n-gram
[۹؛ ۱۶؛ ۲۱؛ ۲۳؛ ۲۷؛ ۳۸؛ [۴۳]	تحلیل آماری شایستگی ها	تحلیل عاملی - آزمون معنی داری آماری ویژگی ها - تحلیل عاملی اکتشافی
	کاهش ابعاد و استخراج ویژگی ها	تحلیل مؤلفه های اصلی (PCA) - استخراج ویژگی
	گروه بندی مفهومی شایستگی ها/ شناسایی ابعاد شایستگی	خوشه بندی مهارت ها - ابعاد شایستگی - واژه نامه شایستگی
[۲۵؛ ۳۷؛ ۴۲؛ ۴۵]	خوشه بندی افراد براساس عملکرد / عملکرد برتر	خوشه بندی عملکرد - K-Means - عملکرد برتر - خوشه بندی افراد - خوشه بندی
[۱۶؛ ۲۷؛ ۳۱؛ ۳۸]	شناسایی و نام گذاری شایستگی ها	- واژه نامه شایستگی - چارچوب سلسله مراتبی از شایستگی ها
	تفسیر مدل براساس نظرات خبرگان	تحلیل های خبرگان - اجماع در انتخاب شایستگی ها
[۲۵؛ ۲۹؛ ۴۵]	تحلیل خوشه ها با رویکرد تصمیم گیری چندمعیاره	مدلسازی چندمعیاره - MAUT
	تحلیل خوشه عملکرد برتر	عملکرد عالی - عملکرد برتر - خوشه بندی عملکرد
[۳]؛ ۹؛ ۱۵؛ ۲۰؛ ۳۰؛ ۳۱؛ ۳۲؛ ۳۳؛ [۲۵؛ ۲۹؛ ۳۷؛ ۴۰؛ ۴۲]	الگوریتم های دسته بندی مبتنی بر یادگیری ماشین	رگرسیون لجستیک - SVM - Naïve Bayes - دسته بندی - درخت تصمیم - شبکه عصبی - RF - - LR - KNN - DT - AdaBoost - SVC CHAID - رگرسیون - BPNN
	پیش بینی عملکرد براساس شایستگی ها	ارتباط شایستگی و عملکرد



مقاله‌های مرتبط	مفاهیم	کدها
[۳: ۲۱؛ ۲۳؛ ۲۷؛ ۲۸؛ ۲۹؛ ۳۰؛ ۳۷]	شاخص‌های عمومی ارزیابی مدل	F1-score – precision – recall – دقت
	مقایسه کمی الگوریتم‌ها/ مدل رگرسیون یا دسته‌بندی در پیش‌بینی عملکرد	ارزیابی مدل - سنج‌های ارزیابی
[۹: ۱۵؛ ۲۰؛ ۲۶؛ ۳۱؛ ۳۲؛ ۴۰؛ ۴۵]	تحلیل اولویت شایستگی‌ها با مدل‌های کمی/ وزن‌دهی به شایستگی‌ها	وزن‌دهی به ویژگی‌ها- اولویت‌بندی شایستگی‌ها- روش DEMATEL- آزمون معناداری آماری ویژگی‌ها
	انتخاب ویژگی‌های مؤثر بر عملکرد	انتخاب ویژگی - شایستگی‌های محوری- Rough Set Theory
[۱۶: ۳۰؛ ۳۱؛ ۳۲؛ ۳۷]	تحلیل سطوح شایستگی	سطوح شایستگی‌ها- واژه‌نامه شایستگی
	شفاف‌سازی منطق تصمیم‌گیری در انتخاب شایستگی/ مدل‌سازی تفسیرپذیر مبتنی بر ساختار شایستگی	قواعد تصمیم‌گیری- چارچوب سلسله‌مراتبی شایستگی‌ها
[۹: ۱۵؛ ۲۰؛ ۳۸]	اعتبارسنجی/صحت‌سنجی مدل توسط خبرگان/ نظرات تخصصی	ارزیابی خبرگان- تحلیل‌های خبرگان- پرسش‌نامه- ارزیابی به‌وسیله خبرگان- اعتبارسنجی مدل
[۳: ۲۱؛ ۲۳؛ ۲۵؛ ۲۷؛ ۳۰؛ ۳۳؛ ۳۷؛ ۴۰؛ ۴۴]	پویایی و انعطاف‌پذیری مدل شایستگی	به‌روزرسانی- تغییرپذیری مجموعه شایستگی‌ها در طول زمان- انعطاف‌پذیری
	ساختار داده‌محور و هوشمند مدل شایستگی	خودکارسازی تحلیل شایستگی- مدل‌سازی داده‌محور
	قابلیت انطباق و توسعه‌پذیری	سفارشی‌سازی- سفارشی‌سازی مدل- سفارشی‌سازی چارچوب شایستگی
	سرعت و دقت در مدل‌سازی داده‌محور	عدم سوگیری در تصمیم‌گیری- عینیت- شفافیت- اثربخشی- سرعت- کاهش هزینه- دقت- کارایی
[۳: ۲۰؛ ۲۳؛ ۲۷؛ ۲۸؛ ۲۹؛ ۳۱؛ ۳۹؛ ۴۳؛ ۴۵]	تصمیم‌سازی مبتنی بر داده	تصمیم‌سازی- تصمیم‌گیری داده‌محور- پشتیبان تصمیم
	کاربردهای مدل شایستگی داده‌محور در سیستم‌های سازمانی	سیستم توصیه‌گر- پروفایل هدفمند- پروفایل کارکنان- پروفایل‌سازی کارکنان



مقاله های مرتبط	مفاهیم	کدها
	استخدام و ارتقای هوشمند	تصمیم گیری برای ارزیابی، استخدام، ارتقا - توسعه شغلی - برنامه ریزی مسیر شغلی - آموزش و ارتقای مسیر شغلی
[۳؛ ۲۵؛ ۲۹]	وابستگی به روش های ذهنی و محدودیت های ارزیابی انسانی	چالش های ارزیابی عملکرد سنتی - شفافیت - عینیت - نظرهای کیفی
	چالش های توسعه مدل	چالش های روش های سنتی - چالش های شناسایی شایستگی
[۳۷؛ ۳۰]	امنیت و محرمانگی داده ها	امنیت داده ها - حریم خصوصی - محرمانگی داده ها

جدول ۳ استخراج مقوله ها از مفاهیم به دست آمده در جدول ۲ را ارائه می کند.

جدول ۳. استخراج مقوله ها از مفاهیم برای ارائه چارچوب طراحی مدل شایستگی مدیران

شماره	مفاهیم	مقوله ها
۱	ویژگی های جمعیت شناختی ویژگی های دانشی / مهارتی / آموزشی ویژگی های روان شناختی / شخصیتی داده های شبکه های اجتماعی / داده های عظیم داده های رفتاری داده های سوابق کاری	منابع داده شایستگی ها و جمع آوری داده ها
۲	شاخص های کمی و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) اندازه گیری عملکرد با ابزارهای مدیریتی ارزیابی عملکرد	سنجش و جمع آوری شاخص های عملکرد فردی و ارزیابی عملکرد
۳	نرمال سازی داده ها پیش پردازش و آماده سازی پیش پردازش داده های متنی	پیش پردازش و آماده سازی داده ها
۴	تحلیل آماری شایستگی ها کاهش ابعاد و استخراج ویژگی ها گروه بندی مفهومی شایستگی ها / شناسایی ابعاد شایستگی	خوشه بندی شایستگی ها
۵	خوشه بندی افراد براساس عملکرد / عملکرد برتر	خوشه بندی افراد براساس عملکرد
۶	شناسایی و نام گذاری شایستگی ها تفسیر مدل براساس نظرهای خبرگان	تفسیر و نام گذاری شایستگی ها



شماره	مفاهیم	مقوله‌ها
۷	تحلیل خوشه‌ها با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره تحلیل خوشه عملکرد برتر	تفسیر خوشه‌های عملکرد و شناسایی خوشه عملکرد برتر
۸	الگوریتم‌های دسته‌بندی مبتنی بر یادگیری ماشین پیش‌بینی عملکرد براساس شایستگی‌ها	الگوریتم‌های دسته‌بندی برای ایجاد رابطه میان شایستگی‌ها و عملکرد
۹	شاخص‌های عمومی ارزیابی مدل مقایسه کمی الگوریتم‌ها/ مدل رگرسیون یا دسته‌بندی در پیش‌بینی عملکرد	ارزیابی دقت الگوریتم‌های دسته‌بندی
۱۰	تحلیل اولویت شایستگی‌ها با مدل‌های کمی / وزن‌دهی به شایستگی‌ها انتخاب ویژگی‌های مؤثر بر عملکرد	انتخاب شایستگی‌های پیش‌بینی‌کننده عملکرد
۱۱	تحلیل سطوح شایستگی شفاف‌سازی منطق تصمیم‌گیری در انتخاب شایستگی / مدل‌سازی تفسیرپذیر مبتنی بر ساختار شایستگی	تفسیر مدل و مشخص کردن قواعد و محدوده شایستگی‌ها
۱۲	اعتبارسنجی / صحت‌سنجی مدل به‌وسیله خبرگان / نظرهای تخصصی	اعتبارسنجی مدل شایستگی براساس نظرهای خبرگان
۱۳	پویایی و انعطاف‌پذیری مدل شایستگی ساختار داده‌محور و هوشمند مدل شایستگی قابلیت انطباق و توسعه‌پذیری سرعت و دقت در مدل‌سازی داده‌محور	ویژگی‌های مدل شایستگی مبتنی بر رویکرد یادگیری ماشین
۱۴	تصمیم‌سازی مبتنی بر داده کاربردهای مدل شایستگی داده‌محور در سیستم‌های سازمانی استخدام و ارتقای هوشمند	کاربردهای سازمانی مدل‌های شایستگی داده‌محور
۱۵	وابستگی به روش‌های ذهنی و محدودیت‌های ارزیابی انسانی چالش‌های توسعه مدل	چالش‌های طراحی مدل شایستگی با روش‌های سنتی
۱۶	امنیت و محرمانگی داده‌ها	ملاحظه‌های مدل شایستگی داده‌محور



۴-۱- بررسی مقوله‌های استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی و ارائه

چارچوب طراحی مدل شایستگی

در این بخش نخست به بررسی ارتباط مقوله‌های استخراج شده براساس تحلیل محتوای کیفی با مراحل روش CRISP-DM پرداخته می‌شود و سپس با توجه به این ارتباط چارچوب طراحی مدل شایستگی ارائه شده و هر یک از مقوله‌ها تبیین می‌شود.

همان‌طورکه در بخش ۲-۴ ذکر شد، CRISP-DM شامل ۶ مرحله اصلی است. جدول ۴ نگاهی از مقوله‌های به‌دست‌آمده بر هریک از این مراحل و توضیحات مرتبط با هر مرحله را ارائه می‌کند.

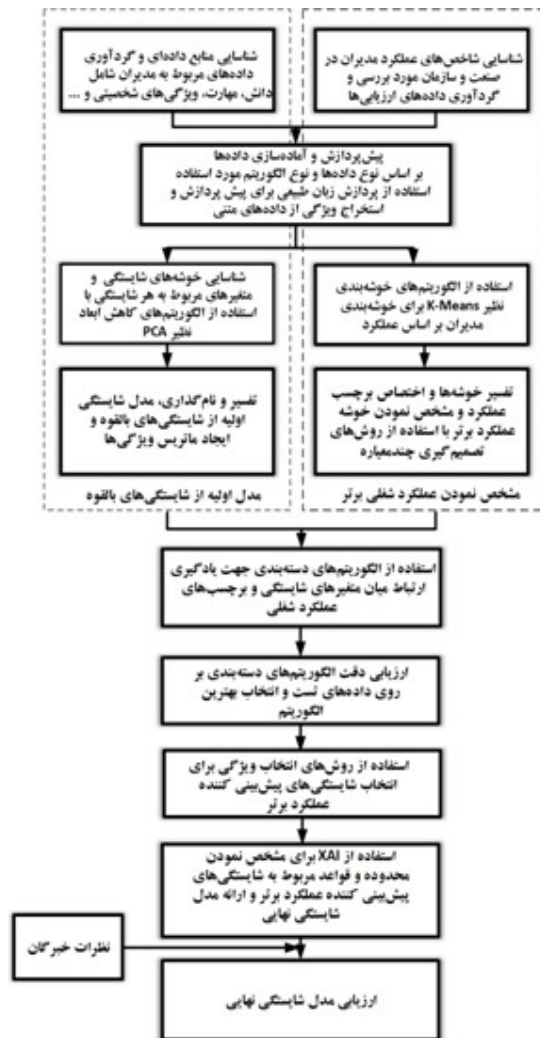
جدول ۴. ارتباط میان مقوله‌های به‌دست‌آمده با مراحل روش‌شناسی CRISP-DM
برای طراحی مدل شایستگی مدیران

مرحله روش CRISP-DM	مقوله‌های مرتبط	توضیحات
شناخت کسب‌وکار	منابع داده شایستگی‌ها و جمع‌آوری داده‌ها (مقوله ۱) سنجش و جمع‌آوری شاخص‌های عملکرد فردی و ارزیابی عملکرد (مقوله ۲)	دو مرحله شناخت کسب‌وکار و شناخت داده‌ها به‌صورت توأم با شناسایی منابع داده مرتبط با شایستگی نخست براساس ادبیات موضوع و تعریف شایستگی و سپس شناخت منابع داده و داده‌های موجود در سازمان و جمع‌آوری داده‌ها به انجام می‌رسد. برای تعریف و شناسایی شاخص‌های عملکرد فردی، لازم است براساس شناخت کسب‌وکار و روش‌هایی همچون مصاحبه با خیرگان عمل شود.
آماده‌سازی داده‌ها	پیش‌پردازش و آماده‌سازی داده‌ها (مقوله ۳) خوشه‌بندی شایستگی‌ها (مقوله ۴)	دو مقوله مرتبط با پیش‌پردازش و آماده‌سازی داده‌ها و همچنین خوشه‌بندی شایستگی‌ها که براساس کاهش داده‌ها و الگوریتم‌هایی همچون PCA به انجام می‌رسد، داده‌ها را جهت تحلیل‌های بعدی آماده می‌سازد.
مدلسازی	خوشه‌بندی افراد براساس عملکرد (مقوله ۵) الگوریتم‌های دسته‌بندی برای ایجاد رابطه میان شایستگی‌ها و عملکرد (مقوله ۸)	استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای مدلسازی در دو مقوله استخراج شده اتفاق می‌افتد که شامل خوشه‌بندی عملکردی با الگوریتم‌هایی نظیر K-Means (عملیات بدون نظارت) و دسته‌بندی برای ایجاد رابطه میان شایستگی‌ها و عملکرد با الگوریتم‌هایی نظیر درخت تصمیم یا شبکه عصبی (عملیات نظارتی) می‌باشد.



مرحله روش CRISP-DM	مقوله‌های مرتبط	توضیحات
	انتخاب شایستگی‌های پیش‌بینی‌کننده عملکرد (مقوله ۱۰)	همچنین انتخاب شایستگی‌های پیش‌بینی‌کننده عملکرد نیز براساس الگوریتم‌های مختلفی نظیر جنگل تصادفی که به اهمیت ویژگی‌ها را مشخص می‌کنند، به انجام می‌رسد.
ارزیابی	تفسیر و نام‌گذاری شایستگی‌ها (مقوله ۶) تفسیر خوشه‌های عملکرد و شناسایی خوشه عملکرد برتر (مقوله ۷) ارزیابی دقت الگوریتم‌های دسته‌بندی (مقوله ۹) اعتبارسنجی مدل شایستگی براساس نظرات خبرگان (مقوله ۱۲)	مرحله ارزیابی به دو صورت بررسی دقت یا سایر سنجه‌های عملکردی مرتبط با الگوریتم‌ها و همچنین استفاده از نظرات خبرگان برای تفسیر و درنهایت اعتبارسنجی مدل شایستگی انجام می‌شود و براین اساس با چهار مقوله مرتبط است.
استقرار/ پیاده‌سازی	در این مرحله لازم است چارچوب ارائه شده با استفاده از داده‌های واقعی برای طراحی مدل شایستگی به‌کار رود.	

همان‌طورکه در جدول ۴ دیده می‌شود، نگاشت مناسبی میان ۱۱ مقوله به‌دست‌آمده از تحلیل محتوای مقاله‌ها با مراحل روش CRISP-DM وجود دارد، ۱ مقوله به اعتبارسنجی مدل به‌وسیله خبرگان می‌پردازد و ۴ مقوله باقیمانده به تکمیل چارچوب و استفاده از آن کمک می‌کنند. براین‌اساس، چارچوب طراحی مدل شایستگی برای مدیران با رویکرد یادگیری ماشین در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. چارچوب طراحی مدل شایستگی برای مدیران با رویکرد یادگیری ماشین



۱- **منابع داده و جمع‌آوری داده‌ها:** با توجه به تعریف شایستگی که در بخش اول ارائه شد، شایستگی طیف گسترده‌ای از داده‌ها شامل داده‌های جمعیت‌شناختی، اطلاعات کارکنان، سوابق، تجربیات، دوره‌های آموزشی، مهارت‌ها، ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی را در بر می‌گیرد که در منابع داده مختلف در سازمان یا در شبکه‌های اجتماعی وجود دارد و شناسایی و جمع‌آوری این داده‌ها گام اول در طراحی مدل شایستگی با رویکرد یادگیری ماشین می‌باشد. مقاله‌های بسیاری به منابع متنوع داده که می‌تواند مبنای شایستگی قرار بگیرد، اشاره کرده‌اند.

۲- **شناسایی و جمع‌آوری شاخص‌های عملکرد فردی:** از آنجا که مبنای طراحی مدل شایستگی رسیدن به عملکرد برتر است، شناسایی و تعریف شاخص‌های عملکرد فردی از جمله مواردی است که در مقاله‌های متعددی به آن اشاره شده است. با توجه به کدهای استخراج شده از مقاله‌ها، ارزیابی عملکرد می‌تواند در قالب الگوهای رفتاری یا نتایج و خروجی‌ها باشد و از راه پرسش‌نامه یا سایر سنجه‌ها به دست آید. تعریف مناسب این شاخص‌ها براساس صنعت بررسی می‌شود و با مصاحبه و استفاده از نظرهای خبرگان حاصل شده و در مرحله شناخت کسب‌وکار حاصل می‌شود.

۳- **پیش‌پردازش و آماده‌سازی داده‌ها:** بسیاری از مقاله‌های بررسی شده به انجام گام‌هایی پیش از انجام تحلیل بر روی داده‌ها اشاره کرده‌اند. این گام‌ها داده‌ها را در راستای هدف تحلیل آماده کرده و خطاها و مشکلات داده‌ها را رفع می‌کنند. از جمله مواردی که در بسیاری از مقاله‌ها به آن اشاره شده است، نرمال‌سازی یا استانداردسازی داده‌ها است. همچنین به موارد دیگری از جمله بررسی داده‌های گم‌شده، حذف نویز و پیش‌پردازش‌های مربوط به داده‌های متنی در مقاله‌های مختلف اشاره شده است.

۴- **خوشه‌بندی شایستگی‌ها:** برخی از مقاله‌های بررسی شده، به موضوع استخراج ویژگی از داده‌های مرتبط با شایستگی‌ها اشاره کرده‌اند. روش‌هایی مانند تحلیل عاملی یا تحلیل مؤلفه‌های اصلی از جمله روش‌هایی است که در این مقاله‌ها برای استخراج عوامل یا مؤلفه‌های اصلی متشکل از شایستگی‌ها به آن اشاره شده است.



- ۵- **خوشه‌بندی افراد براساس عملکرد:** در تعدادی از پژوهش‌های انجام شده، افراد براساس عملکرد خود که با شاخص‌های مختلف ارزیابی می‌شود، در خوشه‌های عملکردی مختلف قرار گرفته‌اند. خوشه‌بندی براساس عملکرد از این جهت حائز اهمیت است که در شناسایی افراد با عملکرد برتر کمک کرده و شایستگی‌های پیش‌بینی‌کننده عملکرد برتر را جهت طراحی مدل شایستگی فراهم می‌کند.
- ۶- **تفسیر و نام‌گذاری شایستگی‌ها:** از آنجا که خوشه‌بندی شایستگی‌ها در قالب عوامل یا مؤلفه‌های اصلی عملیاتی بدون نظارت^۱ است، تفسیر خوشه‌ها و تخصیص برجسته به هریک از آنها نیازمند دانش زمینه‌ای در این حوزه است که برخی از مقاله‌ها به آن پرداخته‌اند.
- ۷- **تفسیر خوشه‌های عملکرد و شناسایی خوشه عملکرد برتر:** خروجی خوشه‌بندی افراد براساس عملکرد فردی نیز عملیاتی بدون نظارت بوده و علاوه بر این، شناسایی خوشه عملکرد برتر در قالب یک مسئله تصمیم‌گیری چندمعیاره قابل تعریف است چراکه شاخص‌های مختلفی عملکرد فرد را تعریف می‌کنند و هریک می‌توانند وزن مختلفی براساس اهداف کسب‌وکار به خود اختصاص دهند.
- ۸- **الگوریتم‌های دسته‌بندی برای ایجاد رابطه میان شایستگی‌ها و عملکرد:** بخش زیادی از ادبیات موضوع در این حوزه به بررسی الگوریتم‌های مختلف دسته‌بندی و پیش‌بینی و مقایسه عملکرد آنها پرداخته‌اند. الگوریتم‌های مختلف از جمله شبکه عصبی و انواع مختلف آن، درخت تصمیم، ماشین بردار پشتیبان، Naïve Bayes، جنگل تصادفی، رگرسیون لجستیک و سایر الگوریتم‌ها در مقاله‌های مختلف اشاره شده‌اند. استفاده از این الگوریتم‌ها می‌تواند رابطه‌ای میان شایستگی‌ها و عملکرد برقرار کند و براساس آن به پیش‌بینی خوشه عملکردی افراد پردازد.
- ۹- **ارزیابی دقت الگوریتم‌های دسته‌بندی:** کدهای متعددی مربوط به معیارهای ارزیابی مدل دسته‌بندی می‌باشند. براساس این کدها، معیارهایی همچون دقت^۲، recall، precision، F1-score می‌توانند بیانگر دقت پیش‌بینی خوشه عملکرد براساس

1. unsupervised
2. accuracy



شایستگی‌ها باشند. این معیارهای ارزیابی از ماتریس درهم‌ریختگی^۱ قابل استخراج است.

۱۰- انتخاب شایستگی‌های پیش‌بینی‌کننده عملکرد: انتخاب ویژگی^۲، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شایستگی‌ها، دسته‌ای دیگر از کدها را در بر می‌گیرند که شکل‌دهنده مفهومی با عنوان انتخاب ویژگی می‌باشند. براین اساس، تمام شایستگی‌های استخراج شده از داده‌ها، اهمیت یکسانی در پیش‌بینی عملکرد ندارند و همان‌گونه که در طراحی مدل شایستگی به شیوه‌های مرسوم، فهرست نهایی شایستگی‌ها پالایش می‌شود و مدل نهایی دربردارنده تعدادی از شایستگی‌های با اهمیت بیشتر است، در این رویکرد نیز به‌نظر می‌رسد، روش‌های داده‌کاوی می‌توانند به شناسایی این شایستگی‌ها کمک کنند.

۱۱- تفسیر مدل و مشخص کردن قواعد و محدوده شایستگی‌ها: در بسیاری از مقاله‌ها به بحث سطوح و محدوده شایستگی‌ها اشاره شده است. واژه‌نامه‌های شایستگی نیز دربردارنده سطوح شایستگی است. از آنجا که هوش مصنوعی مدلی را ارائه می‌کند که خروجی آن منجر به پیش‌بینی عملکرد می‌شود، لازم است تفسیر روشنی از محدوده هر شایستگی و سطح مورد نظر برای پیش‌بینی عملکرد برتر براساس آن شایستگی ارائه شود. این مقوله هر چند در جدول نگاشت با مراحل روش CRISP-DM ذکر نشده است، اما در راستای تفسیرپذیری یا توضیح‌پذیری مدل‌های مبتنی بر یادگیری ماشین مفید بوده و بیش‌های کاربردی در اختیار تصمیم‌گیران قرار می‌دهد.

۱۲- اعتبارسنجی مدل شایستگی براساس نظرات خبرگان: کدهای بسیاری به نقش خبرگان، تحلیل‌ها و بازخوردهای خبرگان که مبتنی بر دانش زمینه‌ای در حوزه مورد بررسی است، اشاره دارند. از آنجا که در رویکرد طراحی مدل شایستگی با استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌های یادگیری ماشین، به شناسایی الگوهای پنهان در خود داده‌ها پرداخته می‌شود و داده‌ها و الگوریتم‌ها نیز محدودیت‌هایی دارند، اعتبارسنجی نهایی

1. Confusion matrix
2. Feature selection



مدل به وسیله خبرگان که می‌تواند از راه پرسش‌نامه یا مصاحبه به انجام برسد، نقش مهمی در ارائه مدلی کاربردی ایفا خواهد کرد.

برخی از مقاله‌های بررسی شده به موارد دیگری خارج از چارچوب طراحی مدل شایستگی نیز اشاره کرده‌اند که جزء کدهای پرتکرار در این حوزه بوده‌اند.

۱۳- ویژگی‌های مدل شایستگی مبتنی بر رویکرد یادگیری ماشین: برخی پژوهش‌های

انجام شده، استفاده از داده‌ها و هوش مصنوعی در فرایند مرتبط با طراحی و به‌کارگیری مدل شایستگی را با ویژگی‌هایی منحصر به فرد دانسته‌اند که می‌تواند به‌عنوان یکی از مقوله‌ها در این حوزه شناسایی شود. پویایی و به‌روزرسانی مدل، سفارشی‌سازی آن با داده‌های هر کسب‌وکار و صنعت، تغییرات خودکار در طول زمان، کاهش هزینه و زمان طراحی مدل، کارایی و دقت بالا، کاهش سوگیری و تکیه بر قضاوت‌های ذهنی و انعطاف‌پذیری از جمله این ویژگی‌ها است.

۱۴- کاربردهای سازمانی مدل‌های شایستگی داده‌محور: مدل‌های شایستگی داده‌محور

می‌توانند کاربردهای مختلف از جمله با ادغام در سیستم‌های سازمانی موجود منابع انسانی ایفا کنند و با پشتیبانی از تصمیم و ارائه پروفایل جامعی از کارکنان به بهبود شاخص‌های حوزه منابع انسانی از جمله در استخدام، ارتقا و توسعه فراهم کنند.

۱۵- چالش‌های طراحی مدل شایستگی با روش‌های سنتی: برخی از پژوهش‌های انجام

شده در این حوزه به چالش‌های مختلف در طراحی مدل شایستگی با روش‌های مرسوم توجه کرده‌اند که از جمله آن می‌توان به زمان‌بر بودن فرایند، متکی بودن به قضاوت‌های ذهنی، چالش‌های مرتبط با شناسایی شایستگی و دقت پایین اشاره کرد.

۱۶- ملاحظه‌های مدل شایستگی داده‌محور: از آنجا که طراحی مدل شایستگی با این

رویکرد نیازمند منابع داده گسترده و یکپارچه‌سازی این داده‌ها برای به‌دست‌آوردن نتیجه است، رعایت ملاحظه‌هایی همچون امنیت داده‌ها، محرمانگی، حریم خصوصی داده‌ها و زیرساخت‌های مرتبط با ذخیره‌سازی و پیش‌پردازش و تحلیل داده‌ها می‌تواند به‌عنوان یکی از مقوله‌های مرتبط با این موضوع مورد توجه قرار گیرد.



۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله با بررسی چالش‌های موجود در روش‌های مرسوم طراحی مدل شایستگی ازجمله چستی شایستگی و چگونگی تعریف شایستگی‌ها، چگونگی تدوین مدل شایستگی و چگونگی به‌کارگیری آن، به ارائه رویکردی جدید در طراحی مدل شایستگی پرداخته شد که در آن بهره‌گیری از پتانسیل موجود در عصر دیجیتال که عبارت است از ذخیره‌سازی داده‌ها و وجود فناوری‌های مختلف تحلیل داده‌ها ازجمله الگوریتم‌های یادگیری ماشین، به کاهش چالش‌های مذکور بینجامد. براین اساس، نخست مروری نظام‌مند بر ۲۵ مقاله که به استفاده از داده‌کاوی، یادگیری ماشین یا هوش مصنوعی و الگوریتم‌های پردازش زبان طبیعی در یک یا چند مرحله از طراحی مدل شایستگی یا پیش‌بینی عملکرد پرداخته‌اند، انجام شد. تحلیل محتوای کیفی قیاسی این مقاله‌ها منجر به استخراج ۱۲ مقوله مرتبط با ارائه چارچوب طراحی مدل شایستگی و ۴ مقوله مرتبط با سایر موارد پیرامون این موضوع شد. ارتباط مقوله‌های استخراج شده به‌وسیله تحلیل محتوا، با استفاده از روش CRISP-DM که فرایندی استاندارد در انجام طرح‌های علم داده است، برقرار شد و این روش خطوط راهنمای اصلی برای برقراری ارتباط میان آنها را فراهم کرد که در شکل ۲ چارچوب نهایی برای طراحی مدل شایستگی برای مدیران ارائه شده است. مدیران در سطوح مختلف سازمان ازجمله مشاغل کلیدی محسوب می‌شوند که شناسایی عملکرد برتر در میان آنها و طراحی مدل شایستگی مبتنی بر عملکرد برتر می‌تواند به بهبود شاخص‌های عملکردی کلان سازمان و همچنین فرایندهایی همچون جانشین‌پروری منجر شود.

همان‌طور که در این چارچوب ملاحظه می‌شود، عملیات‌های مختلف یادگیری ماشین ازجمله خوشه‌بندی، کاهش ابعاد، دسته‌بندی، انتخاب ویژگی و هوش مصنوعی توضیح‌پذیر می‌توانند در ترکیب با یکدیگر، هریک در مرحله‌ای از طراحی مدل شایستگی استفاده شوند. این پژوهش با استخراج و تلفیق این موارد از پژوهش‌های پیشین، ترکیبی از این عملیات‌ها را جهت طراحی مدل شایستگی ارائه کرده است، برای مثال مقاله [۲۹] با استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین به پیش‌بینی عملکرد و شناسایی عوامل مؤثر بر آن پرداخته است. همچنین مقاله‌های متعددی همچون [۲۲؛ ۲۵]، ارتباط میان شایستگی‌ها و عملکرد را با استفاده از



الگوریتم‌های دسته‌بندی نشان داده‌اند، برای مثال [۲۵] نشان داده است که الگوریتم‌هایی همچون درخت تصمیم و شبکه عصبی می‌توانند عملکرد موفق، متوسط یا ناموفق فرد را براساس شایستگی‌هایش پیش‌بینی کنند. استفاده از الگوریتم‌ها در انتخاب مهم‌ترین ویژگی‌ها یا شایستگی‌ها مورد توجه برخی پژوهش‌ها همچون [۳۱؛ ۳۲] بوده است. استفاده از کاهش ابعاد در شکل‌گیری خوشه‌های شایستگی در [۹] مطرح شده و در نهایت مقاله‌هایی همچون [۳] از داده‌کاوی و الگوریتم‌هایی همچون شبکه عصبی برای ارزیابی عملکرد کارکنان بهره برده‌اند. تحلیل محتوای کیفی قیاسی منجر به استخراج این مفاهیم در قالب یک چارچوب مبتنی بر فرایند استاندارد داده‌کاوی شد و برخی از مقوله‌های استخراج شده نیز حاکی از ویژگی‌های مدل شایستگی است که با این رویکرد طراحی می‌شود از جمله پویایی و به‌روزرسانی مدل براساس داده‌های جدید، دقت، کاهش سوگیری و انعطاف‌پذیری. براین‌اساس، می‌توان گفت ۱۶ مقوله استخراج شده، بیانگر کاربردهای الگوریتم‌های یادگیری ماشین در هر یک از مراحل طراحی مدل شایستگی مبتنی بر عملکرد برتر که در پژوهش‌های پیشین استفاده شده‌اند، می‌باشند.

این مراحل به‌نحوی ترکیب شده‌اند که نخست با استفاده از الگوریتم‌های خوشه‌بندی، افراد از نظر عملکردی در خوشه‌هایی قرار گیرند. همچنین ویژگی‌های مختلف افراد که از منابع داده‌ای مختلف استخراج شده‌اند، با استفاده از الگوریتم‌های کاهش ابعاد به مؤلفه‌های اصلی شایستگی تبدیل می‌شوند. ارتباط میان این شایستگی‌ها و خوشه‌های عملکرد با استفاده از الگوریتم‌های دسته‌بندی برقرار شده و عوامل اصلی مؤثر بر عملکرد با استفاده از انتخاب ویژگی استخراج می‌گردند و در نهایت محدوده شایستگی‌ها با به‌کارگیری هوش مصنوعی توضیح‌پذیر تفسیر می‌شوند.

براین‌اساس می‌توان گفت ۱۶ مقوله استخراج شده، نشان‌دهنده کارکردهای مشخص الگوریتم‌های یادگیری ماشین در مراحل مختلف طراحی مدل شایستگی مبتنی بر عملکرد برتر هستند. در این پژوهش با تلفیق این مقوله‌ها و نگاشت آنها براساس فرایند استاندارد داده‌کاوی، چارچوبی نظام‌مند و قابل پیاده‌سازی ارائه شد که تاکنون در ادبیات به‌صورت یکپارچه مطرح نشده بود. این چارچوب به‌عنوان یک راهنمای عملی می‌تواند به مدیران منابع انسانی و



پژوهشگران کمک کند تا براساس داده‌های واقعی سازمان، به طراحی مدل شایستگی با رویکرد یادگیری ماشین دست پیدا کنند.

در پژوهش‌های آینده لازم است چارچوب ارائه شده پیاده‌سازی شده و طراحی مدل شایستگی براساس داده‌های واقعی صورت گیرد و براین‌اساس نقاط قوت و ضعف این چارچوب در عمل بررسی شود و چالش‌های مرتبط با هر یک از مراحل این چارچوب شناسایی گردند. لازم به ذکر است که در پیاده‌سازی این چارچوب برای طراحی مدل شایستگی، سطح مدیریتی مورد نظر اعم از پایه، میانی و ارشد باید به‌طور دقیق مشخص شود که این امر بر شاخص‌های عملکرد فردی و همچنین داده‌های جمع‌آوری‌شده از افراد تأثیر خواهد گذاشت. همچنین مدل شایستگی مدیران در بخش دولتی و خصوصی متفاوت خواهد بود و باید ملاحظه‌های مربوط به هر بخش که می‌توانند در شناسایی عوامل زمینه‌ای و چگونگی تعریف عملکرد برتر در آن بخش تأثیرگذار باشند، مشخص شوند.

برای پیاده‌سازی سازمانی چارچوب پیشنهادی، وجود برخی الزامها و آمادگی‌های اولیه ضروری است. کیفیت داده‌ها از مهم‌ترین پیش‌نیازهای این رویکرد به‌شمار می‌رود. براین‌اساس، سازمان باید از زیرساخت‌های داده‌ای مناسب و داده‌های به‌روز و معتبر مرتبط با عملکرد و ویژگی‌های افراد برخوردار باشد و اطلاعات متنوع شامل داده‌های پرسنلی، رفتاری، شخصیتی، دانشی و مهارتی را با کیفیت مطلوب در پایگاه‌های داده خود ذخیره کند. تعریف شاخص‌های عملکردی که بتوانند در هر شغل هدف، خروجی‌ها را در کنار ارزیابی‌های رفتاری برای خوشه‌بندی عملکردی افراد فراهم کند، نیز از چالش‌های مهمی است که باید به آن پرداخته شود و بتوان در مواردی که خروجی‌ها تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد، عملکرد فرد را به شیوه‌ای دقیق با این شاخص‌ها سنجش کرد. همچنین فرهنگ تصمیم‌گیری داده‌محور در سازمان در جهت استفاده از بینش‌های استخراج شده از این رویکرد می‌تواند به بهره‌گیری کارآمدتر از این چارچوب کمک کند. باید در نظر داشت الزام‌های قانونی و اخلاقی مربوط به حریم خصوصی و محرمانگی داده‌ها باید در طراحی مدل شایستگی مبتنی بر این چارچوب لحاظ شود تا اعتماد ذی‌نفعان حفظ شود. درنهایت لازم به ذکر است که مدل شایستگی طراحی شده براساس این چارچوب نیازمند اعتبارسنجی توسط متخصصان منابع انسانی بوده و دانش زمینه‌ای در تفسیر و چگونگی استفاده از مدل حائز اهمیت است.



۶- منابع

- [1] Bounfour A. The management of intangibles: The organisation's most valuable assets. Routledge; 2002.
- [2] Boudreau JW, Ramstad PM. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Hum Resour Manag Publ Coop with Sch Bus Adm Univ Michigan alliance with Soc Hum Resour Manag. 2005;44(2):129-36.
- [3] Escolar-Jimenez CC, Matsuzaki K, Gustilo RC. A neural-fuzzy network approach to employee performance evaluation. Int J Adv Trends Comput Sci Eng. 2019;8(3):573.
- [4] Lucia AD, Lepsinger R. A review of the art and science of competency models. Acad Manag Learn Educ. 2013;2:210-2.
- [5] McCartney S, Murphy C, Mccarthy J. 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. Pers Rev [Internet]. 2020;50(6):1495-513. Available from: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85095798653&doi=10.1108%2FPR-12-2019-0670&partnerID=40&md5=d9645551cc7cd0f969a5286d83d970a5>
- [6] Marrelli AF, Tondora J, Hoge MA. Strategies for developing competency models. Adm Policy Ment Heal Ment Heal Serv Res. 2005;32(5-6):533-61.
- [7] Campion MA, Fink AA, Ruggeberg BJ, Carr L, Phillips GM, Odman RB. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Pers Psychol. 2011;64(1):225-62.
- [8] Hollenbeck GP, McCall Jr MW, Silzer RF. Leadership competency models. Leadersh Q. 2006;17(4):398-413.
- [9] Li J, Long Y, Wang T, Shen D, Zhang Z. A data-driven method for competency evaluation of personnel. In: Proceedings of the 3rd International Conference on Data Science and Information Technology. 2020. p. 93-104.
- [10] Goldman E, Scott AR. Competency models for assessing strategic thinking. J Strateg Manag. 2016;9(3):258-80.
- [11] Vazirani N. Review paper: Competencies and competency model-A brief overview of its development and application. SIES J Manag. 2010;7(1):121-31.
- [12] Kou Y, Jia Z, Wang Y. A comparative research on competency and competence, competency model and competence model. In: Proceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management: Focused on Electrical and Information Technology. Springer; 2013. p. 681-93.

- [13] Spencer LM, Spencer PSM. Competence at Work models for superior performance. John Wiley & Sons; 2008.
- [14] Margherita A. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Hum Resour Manag Rev.* 2022;32(2):100795.
- [15] Tang Y, Bai S, Cui L. An Empirical Study on the Deficiencies and Optimization of the Management System of Tourist Attractions Based on Human Resource Management. *Adv Multimed.* 2022;2022.
- [16] Aletdinova AA, Murtazina MS. The Collection and Processing Specifics of Online Data on Job Vacancies in the Russian Labor Market. In: 2021 XV International Scientific-Technical Conference on Actual Problems Of Electronic Instrument Engineering (APEIE). IEEE; 2021. p. 1–5.
- [17] Ibadov I, Aksenov A, Iumanova I, Sozykin A. The concept of a dynamic model of competencies for the labor market analysis. In: 2020 Ural symposium on biomedical engineering, radioelectronics and information technology (USBREIT). IEEE; 2020. p. 511–5.
- [18] Decorte JJ, Van Haute J, Deleu J, Develder C, Demeester T. Design of negative sampling strategies for distantly supervised skill extraction. *arXiv Prepr arXiv220905987.* 2022;
- [19] Jones FR, Mardis MA, Prajapati P, Kowligi PR. Facilitating Advanced Manufacturing Technicians' Readiness in the Rural Economy: A Competency-based Deductive Approach. In: 2021 ASEE Virtual Annual Conference Content Access. 2021.
- [20] Su YS, Suen HY, Hung KE. Predicting behavioral competencies automatically from facial expressions in real-time video-recorded interviews. *J Real-Time Image Process.* 2021;1–11.
- [21] Hong W, Wang Y. Evaluation of highway construction foreman's competency based on support vector machine. In: *Journal of Physics: Conference Series.* IOP Publishing; 2019. p. 32106.
- [22] Zhang J, Yuan Y. Multi-Dimensional Post Competency Evaluation Model in Human Resource Management under the Background of Artificial Intelligence. *Math Probl Eng.* 2022;2022.
- [23] Li J, He R, Wang T. A data-driven decision-making framework for personnel selection based on LGBWM and IFNs. *Appl Soft Comput.* 2022;126:109227.
- [24] Watthananon J, Chintanaporn P. Utilizing Data Mining Techniques to Predicting IT Occupation of Persons with Disabilities in Thailand. In: 2019 34th International Technical Conference on Circuits/Systems, Computers and Communications (ITC-CSCC). IEEE; 2019. p. 1–4.
- [25] Taghavi M, Taghavi H, Taghavi M. Research project leadership



- stipulation system. *Campus-Wide Inf Syst.* 2013;30(4):266–87.
- [26] Wu WW, Lee YT. Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert Syst Appl.* 2007;32(2):499–507.
- [27] Cao C, Zhang Z. Machine Learning-Assisted Competency Modeling for Human Resource Management Jobs. *Mob Inf Syst.* 2022;2022.
- [28] Page D, Seetharam Y, Auret C. Machine learning and manager selection: evidence from South Africa. *Int J Emerg Mark.* 2023;
- [29] Chien CF, Chen LF. Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert Syst Appl.* 2008;34(1):280–90.
- [30] Weng SS, Liu Y, Dai J, Chuang YC. A novel improvement strategy of competency for education for sustainable development (ESD) of university teachers based on data mining. *Sustainability.* 2020;12(7):2679.
- [31] Huang IYF, Wu WW, Lee YT. Simplifying essential competencies for Taiwan civil servants using the rough set approach. *J Oper Res Soc.* 2008;59:259–65.
- [32] Wu WW, Lee YT, Tzeng GH. Simplifying the manager competency model by using the rough set approach. In: *International Workshop on Rough Sets, Fuzzy Sets, Data Mining, and Granular-Soft Computing.* Springer; 2005. p. 484–94.
- [33] Mariscal G, Marban O, Fernandez C. A survey of data mining and knowledge discovery process models and methodologies. *Knowl Eng Rev.* 2010;25(2):137–66.
- [34] Wirth R, Hipp J. CRISP-DM: Towards a standard process model for data mining. In: *Proceedings of the 4th international conference on the practical applications of knowledge discovery and data mining.* Manchester; 2000. p. 29–39.
- [35] Zakaria R, Ahmi A, Ahmad AH, Othman Z. Worldwide melatonin research: a bibliometric analysis of the published literature between 2015 and 2019. *Chronobiol Int.* 2021;38(1):27–37.
- [36] Elo S, Kyngäs H. The qualitative content analysis process. *J Adv Nurs.* 2008;62(1):107–15.
- [37] Wei L. Talent Competency Model Prediction Platform Based on Intelligent Interactive Personality Testing Software and Intelligent Cluster Analysis. In: *Disruptive Human Resource Management.* IOS Press; 2024. p. 175–83.
- [38] Li G. Research on the competency of teachers of ideological and political theory courses in undergraduate colleges. In: *Journal of Physics: Conference Series.* IOP Publishing; 2019. p. 12029.



- [39] Caron E, Batistic S. Knowledge Hubs in Competence Analytics: With a Case Study in Recruitment and Selection. In: ICISOFT. 2019. p. 585–94.
- [40] Ling Z, Zengrui T, Metawa N. Data mining-based competency model of innovation and entrepreneurship. *J Intell Fuzzy Syst.* 2019;37(1):35–43.
- [41] Ciani E, Laus A. An Actionable Training: From Competency Model to Observable Behaviors While Empowering Communication. In: *The Learning Ideas Conference.* Springer; 2022. p. 104–13.
- [42] Mirafzal M, Fhal S, Wadhera P, Stal-Le Cardinal J. Intelligent competency mapping for improving knowledge management in consulting firms. *Proc Des Soc.* 2024;4:433–42.
- [43] Kang PS, Enstroem R, Bhawna B, Bennett O. A text mining study of competencies in modern supply chain management with skillset mapping. *Supply Chain Anal.* 2025;10:100117.
- [44] Chen CC, Wei CC, Chen SH, Sun LM, Lin HH. AI predicted competency model to maximize job performance. *Cybern Syst.* 2022;53(3):298–317.
- [45] Goropečnik L.; Kropivšek J.; Jošt M.; Stirn L.Z. COMPETENCY MODEL DEVELOPED BY USING A MULTI-CRITERIA APPROACH AND K-MEANS CLUSTERING. In: *Proceedings of the 17th International Symposium on Operational Research in Slovenia, SOR 2023.* Proceedings of the 17th International Symposium on Operational Research in Slovenia, SOR 2023; 2023. p. 293–7.

فساد فعال و منفعل: بررسی انگیزاننده‌های فردی فساد در بخش‌های دولتی و خصوصی

زینب مولوی^{۱*}، فاطمه ناییبی موحد^۲

۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۰۳

انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۳۰

چکیده

پژوهش‌ها در حوزه فساد اداری بیشتر به بخش منفعل فساد توجه داشته‌اند درحالی‌که تعامل‌های فسادآلود، تعاملاتی دوسویه بین بخش‌های دولتی و خصوصی است. هدف پژوهش حاضر، مطالعه انگیزاننده‌های فردی فساد در میان کارکنان و مقام‌های بخش‌های دولتی و خصوصی بود. پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد کمی اجرا شد. راهبرد پژوهش همبستگی بود. داده‌ها از راه پرسش‌نامه گارسیرا و همکاران (۲۰۱۸) جمع‌آوری شد. روایی و پایایی پرسش‌نامه از راه روایی محتوا و ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. جامعه مورد مطالعه کارکنان بخش دولتی یا خصوصی بودند که به‌طور مکرر با افرادی از بخش دیگر تعامل داشتند و اختیار انجام تعامل‌ها را داشتند. شرکت در این پژوهش داوطلبانه و به‌صورت ناشناس بود. در مجموع، ۳۶۷ پرسش‌نامه (۱۸۷ از بخش دولتی و ۱۷۹ از بخش خصوصی) به روش‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون لجستیک تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد سابقه کار و بخش محل فعالیت (دولتی/ خصوصی) تعیین‌کننده تمایل به فساد است. تمایل به فساد در بخش



خصوصی بیشتر است. اگرچه در مدل رگرسیونی فقط هنجارهای فردی و اجتماعی تمایل به فساد را در حالت کلی توضیح می‌دادند، اما تمامی انگیزاننده‌ها در بخش دولتی با تمایل به فساد رابطه داشتند و در بخش خصوصی هنجارهای فردی و اجتماعی و ارزیابی از هزینه مشارکت در فساد با تمایل فساد رابطه داشت. در نهایت می‌توان گفت با توجه به تفاوت انگیزاننده‌های فساد در بخش دولتی و خصوصی، نیاز به رویکردهای خاص و متمایز برای مقابله با فساد در هر دو بخش ضروری است.

واژه‌های کلیدی: فساد، انگیزاننده فساد، هنجارهای فردی، هنجارهای اجتماعی، فرصت‌های فساد، هزینه‌های فساد.

۱- مقدمه

فساد، یک مشکل عمده است که نه تنها در اقتصادهای در حال توسعه و در حال گذار، بلکه در اقتصادهای توسعه یافته نیز وجود دارد. فساد در بخش‌های دولتی و خصوصی رخ می‌دهد [۱-۳]. بنابراین در ۳۰ سال گذشته، دولت‌های و نهادهای بین‌المللی بر از بین بردن این بلا متمرکز شده‌اند [۴]. یک تعامل فسادآلود به‌طور معمول شامل دو طرف است: یک طرف عرضه (بخش خصوصی)، و یک طرف تقاضا (بخش دولتی). به عبارتی، فساد نوعی خاص از جرم است که هم شخص ارائه‌دهنده و هم شخص دریافت‌کننده باید از آن آگاه باشند و با یکدیگر موافقت کنند. به همین دلیل است که فساد اداری به نفع افراد درگیر در آن است و در نهایت، همه در سود غیرقانونی شریک می‌شوند. این پیچیدگی، مبارزه با فساد را دشوارتر می‌کند و فساد در برخی کشورها گسترش پیدا کرده و به‌طور عمیق ریشه دوانده است [۵]. نوعی از فساد اداری که شیوع آن در سازمان‌ها زیاد است، رشوه است. هر زمان که یک مقام عمومی اختیار تصمیم‌گیری در توزیع منافع یا هزینه‌ها به بخش خصوصی داشته باشد، انگیزه‌های رشوه‌خواری ایجاد می‌شوند [۶]. البته در صورت وقوع چنین معامله فاسدی، می‌توان بین رشوه‌خواری فعال و منفعل تمایز قائل شد [۷]. افرادی که با ارائه پیشنهاد یا وعده پول، کالا یا خدمات سعی در تأثیرگذاری بر تصمیم‌های حرفه‌ای دارند، به رشوه‌خواری فعال مشغولند. افرادی که برای سوءاستفاده از اختیارات تصمیم‌گیری خود تقاضا، دریافت یا انتظار دریافت



هدایا را دارند، مرتکب رشوه‌خواری منفعل می‌شوند. در رشوه‌خواری که بین یک کارمند بخش خصوصی و یک کارمند یا مقام بخش دولتی رخ می‌دهد، اغلب کارمند بخش خصوصی به رشوه‌خواری فعال و مقام عمومی به رشوه‌خواری منفعل می‌پردازند [۸].

تلاش‌های ضد فساد، مانند آنچه به‌وسیله سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) صورت گرفته است، بیشتر به طرف عرضه می‌پردازد. منطق پشت تلاش‌های ضد فساد در سمت عرضه این است که فساد کاهش پیدا می‌کند. اگر بخش خصوصی مانند شرکت‌های چندملیتی، از ارتکاب به فساد محدود شوند. برای درک دلایل و انگیزاننده‌های تصمیم‌های فاسد، افراد ممکن است در داخل یک کشور یا سازمان، در نهایت به ابزارهای عملی برای جلوگیری از درگیری افراد مستعد در فساد منتهی شود. با این حال، پژوهش در مورد انگیزه‌های افراد برای فساد دشوار است [۹]. در بسیاری پژوهش‌ها نیز فقط به فساد در بخش دولتی پرداخته شده است. در ایران، فساد اداری به‌تازگی به‌طور چشمگیری افزایش پیدا کرده است. این امر با کاهش شاخص ادراک فساد و یک رشته از رسوایی‌های فساد برجسته نمایان می‌شود. رایج‌ترین شاخص برای اندازه‌گیری سطح فساد در بخش دولتی یک کشور، شاخص ادراک فساد^۱ است که هر ساله به‌وسیله سازمان غیردولتی «سازمان شفافیت بین‌المللی»^۲ منتشر می‌شود. براساس این شاخص، ایران در سال ۲۰۲۴، نمره ۲۳ از ۱۰۰ داشته است و در رتبه ۱۵۱ در میان ۱۸۰ کشور قرار دارد که نسبت به سال‌های پیش، روند نزولی پیدا کرده است [۱۰]. و ضرورت اهتمام به این موضوع را نشان می‌دهد. همچنین، سازمان شفافیت بین‌المللی گزارش به‌روزشده خود در سال ۲۰۲۴ را منتشر کرد که شکست جهانی در مقابله با فساد را نشان می‌دهد، به‌طوری‌که بیش از ۹۵ درصد از کشورها هیچ تغییری در سطح فساد از سال ۲۰۱۷ نداشته‌اند.

به‌دلیل اهمیت حوزه فساد از جمله فساد مالی، اداری، سیاسی و... پژوهش‌های متعددی در این زمینه صورت گرفته است [۱۱-۱۶]، اما بیشتر این پژوهش‌ها توجه خود را به بررسی عوامل و دلایل فساد از سمت سازمان‌های دولتی معطوف کرده‌اند و کمتر به سوی دیگر فساد (بخش خصوصی) توجه داشته‌اند. پژوهش‌های اندکی هم نگاه دوطرفه به فساد داشته‌اند [۱؛ ۸؛

1. CPI: Corruption Perceptions Index

2. Transparency International: Available in: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/im>



۱۷؛ ۱۸]. اما این پژوهش‌ها محدود هستند و متأسفانه در ایران هیچ پژوهشی به این دو جنبه از فساد اداری توجه نشده است. از سویی، اگرچه علل فساد به وسیله بسیاری از رشته‌های علمی مطالعه شده است، مانند اقتصاد، علوم سیاسی، روان‌شناسی اجتماعی و اداره عمومی، و در پژوهش‌های مختلف به عوامل مؤثر یا تعیین‌کننده‌های فساد توجه شده است [۱۹؛ ۲۰؛ ۲۱]، اما در ایران هیچ پژوهشی به انگیزاننده‌های فساد در دو سوی عرضه و تقاضا توجه نشده است. بنابراین، هدف این پژوهش، پاسخ به این پرسش است که چرا کارکنان بخش دولتی و کارکنان بخش خصوصی در فساد درگیر می‌شوند.

۲- مبانی نظری

فساد، سوء استفاده دولتی یا خصوصی به معنای بهره‌برداری از قدرت به منظور دستیابی به منافع شخصی است. در این تعریف، اعمالی چون تقلب، رشوه، اختلاس و تبانی به عنوان نمونه‌هایی از سوء استفاده از قدرت و مقام‌های دولتی یا خصوصی در نظر گرفته می‌شود. این نوع فساد از راه بهره‌برداری غیرقانونی از موقعیت‌های قدرت در سازمان‌ها یا مقام‌های دولتی به منظور منافع فردی صورت می‌گیرد [۲۲].

فساد اداری یکی از انواع رفتارهای انحرافی سازمانی است که برخلاف ارزش‌ها و هنجارهای قانونی به وقوع می‌پیوندد و در آن افراد به‌طور پنهانی از منابع قدرت مانند اختیار، دانش، موقعیت و روابط سوء استفاده می‌کنند [۲۳]. این فساد در قالب‌های مختلفی نظیر رشوه‌گیری، اختلاس، تصرف غیرقانونی، تقلب، اعمال نفوذ، پورسانت‌گیری، کلاهبرداری، نظارت نداشتن، اخاذی یا باج‌گیری، پارتی‌بازی و خویشاوندسالاری، رفتارهای غیراخلاقی سازمانی، رفتارهای غیرانسانی، سوء رفتارهای سازمانی و رفتارهای ضدتولیدی بروز می‌کند [۲۴؛ ۲۵]. به عبارت دیگر، فساد اداری نوعی هنجارشکنی و تخطی از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد اداری و سازمانی به‌شمار می‌آید. ابعاد فساد اداری عبارت است از رفتار شغلی نامناسب، سوء استفاده از موقعیت [۸]، فعالیت‌های مبهم، تبعیض و سهل‌انگاری [۲۶].



۲-۱- انگیزاننده‌های فساد

پژوهش در خصوص دلایل و انگیزه‌های افرادی که به ارتکاب فساد می‌پردازند، به طور مستقیم به شناسایی راهکارهای عملی برای پیشگیری از فساد منجر می‌شود. این تلاش‌ها نیاز به دقت و تلاش فراوان دارند [۸]. فساد به طور عمده از تصمیم‌های افراد ناشی می‌شود و عوامل متعددی در آن مؤثر هستند. از جمله انگیزه‌ها [۱۹؛ ۲۰]. از دیدگاه اجتماعی- روانی، هنجارها در تبیین و پیش‌بینی رفتار انسان و به طور خاص در موقعیت‌های مختلف تأثیرگذارند و نظریه‌های روان‌شناسی تأثیر این هنجارها را تأیید می‌کنند [۲۷؛ ۲۸]. البته باید بین هنجارهای شخصی و هنجارهای اجتماعی تمایز قائل شد. اما هر دو عامل توضیحی مهم برای بروز یا بروزنداشتن رفتار است. هنجارهای شخصی به اعتقادهای اخلاقی ریشه‌دار و به نسبت پایدار که به عنوان معیارهای شخصی برای ارزیابی رفتار است، اشاره می‌کند [۲۹]. در سازمان رشوه دادن/ گرفتن تحت تأثیر هنجارهای فردی و اجتماعی نسبت غیراخلاقی بودن این رفتار است. نتایج پژوهش‌ها تأیید می‌کند که هر دو نوع هنجارهای اجتماعی و فردی بر تمایل به فساد تأثیر می‌گذارد [۳۰].

علاوه بر هنجارها، انگیزه‌ها و فرصت‌ها متغیرهای کلیدی در بروز رفتار مفسدانه و مجرمانه است [۳۱] چون منافع شخصی در این امر دخالت دارد. هر دو نوع فرصت، یعنی فرصت درک‌شده برای نقض و فرصت درک‌شده برای رعایت قوانین فساد، ممکن است انگیزاننده مشارکت افراد در فساد باشد.

از سویی، استفاده از فرصت‌ها یک عنصر کلیدی در عقلانیت است و با توجه به رویکرد اقتصادی، ارزیابی هزینه و سود نقش تعیین‌کننده‌ای در توضیح اینکه چرا افراد درگیر فساد می‌شوند، ایفا می‌کنند. هزینه‌ها (شامل احتمال لورفتن و تنبیه و ... بعدی) یا منافع مشارکت (مانند دریافت‌های مالی) در فساد، مشوق یا بازدارنده افراد خواهد بود [۲۰].

براساس با نظر گارسیا و همکاران (۲۰۱۸)، هنجارهای فردی (الزام‌های اخلاقی، استانداردها و نگرش‌هایی که موجب رعایت یا تخلف از برخی عملکردها می‌شود)، هنجارهای اجتماعی (ادراک و رفتار دیگران و همکاران در شرایط خاص)، ادراک فرصت‌ها برای نادیده



گرفتن یا رعایت قوانین فساد و همچنین هزینه‌های فساد، از انگیزاننده‌های اصلی ارتکاب فساد به‌شمار می‌روند [۸].

مزایای حاصل از فساد نیز به‌عنوان یکی دیگر از انگیزاننده‌های فساد شناخته می‌شود. افرادی که در سازمان‌های دولتی یا کسب‌وکارهایی فعالیت می‌کنند که درک بالاتری از مزایای مالی فساد و منافع آن دارند و هزینه‌های فساد را کم می‌دانند و احتمال کمتری برای شناسایی و مجازات شدن در صورت ارتکاب فساد می‌بینند، بیشتر در معرض ارتکاب فساد قرار دارند. علاوه بر این، افرادی که هنجارهای اخلاقی و اجتماعی ضعیفی دارند یا در محیط‌هایی قرار دارند که همکارانشان آنها را در رفتارهای غیراخلاقی تأیید می‌کنند، احتمال بیشتری برای ارتکاب فساد دارند [۳۲].

با این حال، عوامل فردی به‌تنهایی نمی‌توانند عامل اصلی فساد باشند. در کنار آن، عوامل سازمانی نیز تأثیر زیادی دارند، به‌ویژه فرهنگ و جو اخلاقی سازمانی بر ادراک کارکنان از درستی یا نادرستی رفتارها و مورد قبول بودن آنها تأثیرگذار است. جو اخلاقی سازمانی باعث می‌شود که رفتارهای صحیح تعریف شود و اعضای سازمان به‌طور صحیح رفتار کنند یا از انجام کارهایی نظیر گرفتن رشوه‌خودداری کنند در صورتی که کارکنان، جو سازمان را اخلاقی ارزیابی کنند، احتمال بروز رفتارهای اخلاقی بیشتر می‌شود و انگیزه افراد برای ارتکاب فساد کاهش پیدا می‌کند [۸].

۳- پیشینه پژوهش

پژوهش‌های نگارندگان نشان داد که در ایران هیچ پژوهشی با هدف بررسی انگیزاننده‌ها و علل تمایل افراد به فساد، انجام نگرفته است. در جدول ۱ برخی پژوهش‌ها در حوزه موضوعی پژوهش تشریح شده است.



جدول ۱. برخی پژوهش‌های پیشین در حوزه موضوعی پژوهش

محقق (سال)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نمونه‌گیری روش	ابزار پژوهش	یافته‌ها
عظیمی و همکاران (۱۳۹۰) [۱۵]	بررسی آثار مستقیم و غیر مستقیم عوامل مدیریتی و سازمانی بر فساد اداری_ مالی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان)	همبستگی و پیمایشی	مدیران و کارشناسان ذی‌ربط فساد اداری - مالی در سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان	پرسش‌نامه	عوامل زیر بیشترین تأثیر را بر تمایل به فساد داشتند: ۱. ضعف سیستم نظارت و کنترل ۲. ضعف ارتباطات ۳. ضعف مدیران در رهبری و هدایت ۴. ضعف مدیران در بسیج منابع و امکانات ۵. ضعف مدیران در سازمان‌دهی ۶. ضعف عوامل ساختاری
سلطان سولقانی و همکاران (۱۴۰۱) [۳۳]	اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مبارزه با فساد اداری در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خط‌مشی‌گذاری (مطالعه موردی: وزارت صنعت، معدن و تجارت)	کیفی - دلفی	متخصصان و اعضای هیئت علمی در حوزه اجرایی مرتبط با مبارزه با فساد اداری	مصاحبه - پرسشنامه	عوامل مؤثر بر مبارزه با فساد اداری شامل عوامل فردی، اجتماعی، قانونی، فرهنگی، سازمانی، سیاسی، نظارتی، قضایی و اقتصادی است.
ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) [۳۴]	بررسی عوامل مؤثر بر بروز فساد اداری در دستگاه‌های دولتی	همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری	کارکنان/ واحدهای اجرایی در «دستگاه‌های اجرایی متعدد سطح کشور»	پرسش‌نامه	عوامل مؤثر در بروز فساد اداری شامل: فرصت فساد، سیستم کنترل و نظارت، تمایل به فساد، عوامل روانی، فرهنگ سازمانی، نظام پرداخت، عوامل ساختاری و ارتباطات



محقق (سال)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	جامعه پژوهش	نمونه‌گیری روش	ابزار پژوهش	یافته‌ها
	علل و پیامدهای فساد اداری	نظری	متون علمی	هدفمند	-	<p>علل فساد اداری فرهنگی و ارزشی: ضعف ارزش‌ها و اخلاق اداری، پذیرش فساد به‌عنوان رفتار قابل تحمل سازمانی و ساختاری: ضعف در سیستم‌های بررسی و نظارت، انتصابات غیر شایسته، نبود شفافیت در فرایندهای اداری اقتصادی و انگیزشی: فرصت‌های مالی برای سوءاستفاده، حقوق و مزایای ناکافی، فشارهای اقتصادی رابطه‌ای و اجتماعی: پارتی‌بازی، روابط غیر رسمی در تصمیم‌گیری‌ها، تبانی و رانت</p> <p>پیامدهای فساد اداری کاهش اعتماد عمومی: فساد باعث کاهش اعتماد مردم به دستگاه‌های دولتی می‌شود. ضعف نظام اداری و اجرایی: کاهش کارایی، اختلال در اجرای قوانین و سیاست‌ها. تأثیر بر توسعه و اقتصاد: کاهش سرمایه‌گذاری، اتلاف منابع، اختلال در توزیع عادلانه امکانات. پیامدهای اجتماعی: کاهش عدالت اجتماعی، نارضایتی عمومی، تهدید ثبات اجتماعی و سیاسی.</p>



محقق (سال)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	جامعه پژوهش	نمونه‌گیری روش	ابزار پژوهش	یافته‌ها
داتانی فرد و همکاران (۱۴۰۰) [۳۳]	جنبه تاریک سرمایه اجتماعی: بررسی نقش سرمایه اجتماعی در تمایل به فساد اداری	توصیفی - همبستگی	کارکنان سازمان‌های دولتی	در دسترس	پرسش‌نامه	<p>- سرمایه اجتماعی می‌تواند به‌طور غیر مستقیم تمایل به فساد اداری را افزایش دهد.</p> <p>- شبکه‌های مبتنی بر اعتماد و روابط غیر رسمی فرصت و امکان بروز فساد را تسهیل می‌کنند.</p> <p>- اثر سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک عامل تقویت‌کننده در حضور انگیزاننده‌های فساد مشاهده شد.</p>
گارسیرا و همکاران (۲۰۱۸) [۸]	دو روی سکه: انگیزه‌های فساد در میان مقام‌های دولتی و کارمندان بخش خصوصی	توصیفی - پیمایشی	کارمندان بخش عمومی و خصوصی	داوطلبانه	پرسش‌نامه	<p>انگیزاننده‌های فردی شامل هنجارهای فردی، هنجارهای اجتماعی، ادراک از فرصت‌های نقض قوانین فساد، ادراک از فرصت‌های پایبندی به قوانین فساد، ارزیابی هزینه فساد</p>
عبدالستار و همکاران (۲۰۲۴) [۳۷]	فساد اداری: علل و راه‌حل‌ها - پژوهشی عینی در پرتو قرآن کریم و سنت نبوی	کیفی؛ مبتنی بر تحلیل متون حدیثی و تفسیرهای مرتبط با فساد اداری	متون حدیثی معتبر و تفسیرهای مرتبط با فساد اداری	هدفمند	مطالعه اسناد	<p>فساد اداری شامل رشوه‌خواری، هدیه به مقام‌های دولتی، غارت اموال عمومی، استفاده از رابطه برای استخدام بستگان، تبعیض و بی‌عدالتی در استخدام‌ها است. راه‌های پیشگیری فساد از راه تقویت نظارت و پاسخگویی، ارتقای اخلاقیات و مسئولیت‌پذیری، آموزش و آگاهی‌بخشی، مجازات‌های اسلامی، اجرای مجازات‌های شرعی برای متخلفان، اعمال مجازات‌های مناسب برای جلوگیری از فساد</p>



محقق (سال)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	جامعه پژوهش	نمونه‌گیری روش	ابزار پژوهش	یافته‌ها
هیوزگور و همکاران (۲۰۲۳) [۱۷]	دو روی سکه: بررسی دوگانگی فساد در آمریکای لاتین	همبستگی - مدل‌سازی معادلات ساختاری	داده‌های ثانویه برای دوره ۱۹۸۰-۲۰۱۸ برای کشورهای آمریکای لاتین	هدفمند	مطالعه اسناد	دو نوع فساد تفکیک شد: - فساد مبتنی بر طمع: انگیزه‌های فردی برای کسب منافع شخصی. - فساد سیستماتیک: پاسخ به ناکامی‌های بازار و ضعف‌های نهادی
بیتس (۲۰۰۵) [۱۸]	درک مسائل مربوط به تقاضای فساد بین‌المللی	همبستگی	داده‌های CPI برای کشورهای مختلف	هدفمند	مطالعه اسناد	عوامل مؤثر بر تقاضای فساد به شرح زیرند: - دولت: ضعف در نهادهای نظارتی و اجرایی - اقتصاد و فقر: نابرابری‌های اقتصادی و فقر گسترده - آموزش: سطح پایین سواد و آگاهی عمومی - جغرافیا: موقعیت جغرافیایی و دسترسی به منابع - فرهنگ: هنجارهای فرهنگی و اجتماعی
تسفی و المنه (۲۰۲۳) [۳۸]	تحلیل یک مدل تصادفی از دینامیک انتقال فساد با ایمنی موقت	مدل‌سازی ریاضی؛ مدل‌های قطعی (SCHRS) و تصادفی	مدل‌سازی عمومی برای جوامع با فساد	داده‌های شبیه‌سازی شده	-	با افزایش نرخ تعامل جمعیت فساد با جمعیت آسیب‌پذیر، تعداد افراد فاسد در جامعه افزایش پیدا می‌کند. همچنین، آموزش یا مجازات باعث کاهش فساد می‌شود.



محقق (سال)	عنوان پژوهش	روش پژوهش	جامعه پژوهش	نمونه‌گیری روش	ابزار پژوهش	یافته‌ها
لمیزدورف و همکاران [۳۹] (۲۰۲۳)	انگیزه درونی در مقابل فساد؟ شواهد تجربی درباره عملکرد مسئولان	آزمایشی	حسابرسان و مقامات عمومی در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده	هدفمند	پرسش‌نامه	انگیزه درونی نقش بسیار مهم‌تری نسبت به احتمال فساد در عملکرد حسابرسان و مقام‌های عمومی دارد.
سیفرت (۲۰۲۴) [۴۰]	چگونه ادراک از فساد تمایل به رشوه دادن را شکل می‌دهد: شواهدی از یک آزمایش آنلاین	آزمایشی	شهروندان پرو	داوطلبانه - تصادفی	پرسش‌نامه	ادراک افراد از میزان فساد موجود در جامعه می‌تواند به‌طور مستقیم بر تمایل آنها به پرداخت رشوه اثر بگذارد. بیشترین تمایل به رشوه در بخش خدمات بهداشتی مشاهده شد. در سطح فردی نیز زنان نسبت به مردان و افراد مسن‌تر نسبت به جوان‌ترها تمایل کمتری به رشوه نشان دادند.

مطالعه پیشینه پژوهش نشان داد که در ایران هیچ پژوهشی به دو سوی فساد (یعنی نقش بخش دولتی و خصوصی) به‌طور هم‌زمان نپرداخته است. از سویی، به‌رغم اهمیت انگیزاننده‌های فردی، بجز پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۴۰۰) هیچ پژوهشی به‌طور جامع به انگیزاننده‌های فردی نپرداخته است و پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۴۰۰) نیز این انگیزاننده‌ها را برای شناسایی انگیزاننده‌های رفتار فسادآلود فقط در بخش دولتی بررسی کرده است. همچنین، هیچ پژوهشی به جنبه نقش هر دو گروه کارکنان بخش دولتی و خصوصی در بروز رفتار فساد نپرداخته است. بیشتر پژوهش‌های داخلی (عظیمی، عطاfer و شامی، ۱۳۹۰؛ ابراهیم‌زاده و پورغفاری و افشارنیا، ۱۳۹۵؛ موسوی‌دوست، ۱۳۹۸؛ دانایی‌فرد و همکاران ۱۴۰۰) فقط بخش دولتی را بررسی کرده‌اند. انگیزاننده‌های فساد در بخش خصوصی یا تعامل میان بخش دولتی و خصوصی (عرضه و تقاضا) بیشتر نادیده گرفته شده‌اند. بنابراین، بخش خصوصی در پژوهش‌های داخلی کم‌توجه یا حذف شده و تحلیل دو سوی فساد ناقص است.



در نهایت، اینکه در هیچ پژوهشی در ایران به صورت صریح «فساد فعال» (کسی که آغازگر فساد است) و «فساد منفعل» (کسی که تحت فرصت فساد قرار می‌گیرد) را بررسی نکرده است. پژوهش‌های خارجی (هیوگو و همکاران ۲۰۲۳؛ گارسیرا و همکاران ۲۰۱۸) تا حدودی دو نوع فساد را بررسی کرده‌اند، ولی تمرکز آنها بیشتر بر اقتصاد و کشورهای آمریکای لاتین یا نمونه‌های جهانی بوده و به شرایط ایران منتقل نشده است. بنابراین، پژوهش حاضر به بررسی انگیزاننده‌های فردی با نگاه به دو سوی فساد (طرف عرضه و طرف تقاضا) پرداخته است.

۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی انگیزاننده‌های فساد در میان مدیران کارکنان بخش دولتی و خصوصی انجام گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده است و در بخش بررسی رابطه دو متغیر مذکور نیز روش همبستگی به کار گرفته شد. جامعه مورد مطالعه کارکنان بخش دولتی یا خصوصی بودند که به طور مکرر با افرادی از بخش دیگر تعامل داشتند و اختیار انجام تعامل‌ها را داشتند. شرکت در این مطالعه به روش داوطلبانه و به صورت ناشناس بود. در این شیوه، پاسخگویان بر اساس تمایل شخصی خود در مطالعه شرکت کردند. دلیل اصلی انتخاب این روش، ماهیت حساس موضوع پژوهش، یعنی بررسی انگیزاننده‌های فساد در بخش‌های دولتی و خصوصی بوده است. از آنجایی که فساد سازمانی، موضوعی پیچیده و همراه با ملاحظه‌های اخلاقی و امنیتی است، به کارگیری روش‌های نمونه‌گیری احتمالی می‌توانست موجب کاهش صداقت پاسخ‌ها، تمایل نداشتن به همکاری یا حتی امتناع از شرکت در پژوهش شود. در مقابل، نمونه‌گیری داوطلبانه این امکان را فراهم می‌سازد افرادی که تمایل واقعی به مشارکت دارند، وارد مطالعه شوند و داده‌هایی معتبرتر و عمیق‌تر فراهم شود. بر این، استفاده از این روش با ملاحظه‌های اخلاق پژوهش نیز هم‌سو است، زیرا در موضوعات حساس، اجبار یا الزام افراد به شرکت در پژوهش می‌تواند اعتماد شرکت‌کنندگان را خدشه‌دار کند. همچنین، انتخاب این شیوه از نظر عملی و اجرایی، دسترسی سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر به داده‌ها را ممکن ساخته است.



البته با توجه به حساسیت موضوع، به جای اینکه ذکر شود، این مطالعه درباره فساد است. در مقدمه پرسش‌نامه ذکر شد مطالعه‌ای درباره صداقت در کار است و فقط جنبه نظرسنجی دارد. پرسش‌ها به صورت تصادفی ارائه شدند. هماهنگی لازم با مسئولان سازمان‌ها انجام گرفت^۱. تکمیل پرسش‌نامه حدود بیست دقیقه از زمان شرکت‌کنندگان را می‌گرفت. رشوه به عنوان یکی از مصادیق مهم فساد مد نظر قرار گرفت.

در مجموع، در یک دوره ۶ ماهه، ۵۳۴ پرسش‌نامه در سازمان‌های مختلف (اعم از بخش دولتی و خصوصی) میان کارکنان مد نظر (از این میان، پرسش‌نامه میان افرادی توزیع شد که داوطلبانه موافقت کردند در پژوهش شرکت کنند) که نرخ پاسخ‌دهی تقریباً کامل ۶۹ درصد (۳۶۷ پرسش‌نامه کامل) بود (فقط پرسش‌نامه‌هایی مبنای تحلیل قرار گرفت که به همه پرسش‌ها به طور کامل پاسخ داده شده بود). از میان این شرکت‌کنندگان، ۱۸۷ (۵۰/۹ درصد) کارمند دولتی و ۱۷۹ (۴۰/۱ درصد) کارمند بخش خصوصی بودند. ۶۲ درصد شرکت‌کنندگان مرد بودند. سن شرکت‌کنندگان بین ۲۴ تا ۶۵ سال متغیر بود و میانگین سنی آنها ۴۰/۵۶ سال بود. سطح تحصیلات افراد حداقل کاردانی و حداکثر دکتری بود و سابقه کار در پست حاضر حداقل ۱ و حداکثر ۲۲ با میانگین نزدیک به ۵ سال بود.

پاسخ‌دهندگانی که در موقعیت مدیریتی بودند، در بخش خصوصی ۳۹ درصد کل و در بخش دولتی ۱۹ درصد کل را تشکیل می‌دادند. فعالیت‌هایی که در تعامل‌های بین بخش عمومی و خصوصی انجام می‌شد، شامل اعطای قراردادها، بازرسی، خرید کالا یا خدمات و برخی موارد دیگر بود.

سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، سازمان‌هایی بودند که قدمت بالایی داشتند. حداقل سابقه فعالیت این سازمان‌ها ۵۰ سال بود (البته عنوان برخی از آنها در طول زمان تغییر کرده بود)، واحدها و شعبه‌های این سازمان‌های بزرگ در استان‌ها و شهرهای مختلف مستقر بودند و سازمان‌های بخش دولتی که همکاری داشتند، بیشتر سازمان‌هایی بودند که در مجموع، سازمان‌های بزرگ محسوب می‌شدند. شرکت‌های بخش خصوصی نیز شامل شرکت‌هایی با

۱. به دلیل اهمیت موضوع از فاش کردن نام سازمان‌ها خودداری شده است.



اندازه متوسط بودند که حداقل سابقه فعالیت آنان ۱۵ سال بود. بیش از ۶۰ درصد شرکت‌های بخش خصوصی مورد مطالعه، تولیدی و بقیه خدماتی بودند.

ابزار پژوهش پرسش‌نامه گارسیرا و همکاران (۲۰۱۸) بود. این پرسش‌نامه برای بررسی انگیزاننده‌های فساد به کار گرفته شد. پیش از این در ایران دانایی فرد و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود که در قلمرو بخش دولتی انجام شد، از شاخص گارسیرا و همکاران (۲۰۱۸) استفاده کردند که البته آنها نیز همانند پژوهش حاضر تغییراتی در شاخص متناسب با فرهنگ ایرانی و قلمرو پژوهش به کار بردند.

پرسش‌نامه در دو نسخه طراحی شد. یک نسخه برای بخش خصوصی و یک نسخه برای بخش دولتی. انگیزاننده‌های فساد به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شد. این انگیزاننده‌ها شامل هنجارهای فردی (بایدها و نبایدهایی که فرد در مورد رفتارهای انحرافی مد نظر دارد)، هنجارهای اجتماعی (ادراک از آنچه دیگران مهم و درست می‌دانند)، ادراک از فرصت‌های نقض قوانین رشوه و فساد (در صورت نقض قوانین مربوط به رشوه و فساد چه فرصت‌هایی ممکن است، ایجاد شود)، ادراک از فرصت‌های پایبندی به قوانین فساد (انجام ندادن فساد چه مزایا و فرصت‌هایی فراهم می‌کند)، ارزیابی هزینه‌های مشارکت در فساد و درنهایت، ارزیابی منافع مشارکت در فساد.

متغیر وابسته با توصیف رفتار مرتبط با رشوه، بدون استفاده از واژه‌های «فساد» یا «رشوه‌دهی» عملیاتی شد. برای قصد مشارکت در رشوه (فساد)، سه گویه برای بخش خصوصی و سه گویه برای بخش دولتی در نظر گرفته شد. پرسش‌نامه با طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شد. براساس این متغیر، کارکنان هر گروه از کارکنان بخش‌های دولتی و خصوصی به دو دسته تقسیم شدند. یک دسته کارکنانی که تمایل به فساد داشتند یا مستعد فساد بودند (متشکل از پاسخ‌دهندگانی که میانگین بالاتر از چهار داشتند) و یک دسته، تمایل به فساد نداشتند یا غیرمستعد فساد بودند (متشکل از پاسخ‌دهندگانی که میانگین حداکثر چهار داشتند). در بخش دولتی، ۸۲ درصد تمایل به فساد نداشتند و حدود ۲۲ درصد مستعد فساد بودند. در بخش خصوصی، ۷۱ درصد تمایل به فساد نداشتند و حدود ۲۹ درصد مستعد فساد بودند.



برای بررسی روایی پرسش‌نامه، روایی محتوا بررسی شد. به این منظور پرسش‌نامه‌ها در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد مناسب بودن پرسش‌ها برای سنجش متغیرها را با توجه به شرایط بومی سازمان‌های ایرانی و براساس نوع متغیر مشخص کنند. معیارهای CVR^۱، CVI^۲ محاسبه و بررسی شد. با توجه به مقیاس لاوشه^۳ (۱۹۷۵) مقادیر بالای ۰/۵۱ برای CVR در صورتی که تعداد خبرگان برابر با ۱۴ نفر باشد، نشان از روایی مناسب پرسش‌نامه است [۴۳]. براساس نظر دیویس^۴ (۱۹۹۲) مقادیر بالای ۰/۷ برای مقیاس CVI مناسب و مقادیر بالای ۰/۸ عالی است. براساس یافته‌ها، این دو شاخص یاد شده برای کدها در محدوده مناسب قرار دارند [۴۴].

در مجموع، هر نسخه از پرسش‌نامه پس از بررسی روایی محتوا، ۲۴ پرسش اصلی و پنج پرسش جمعیت‌شناختی (زمینه‌ای) داشت. پرسش‌های اصلی با طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شدند.

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه‌ها آلفای کرونباخ محاسبه شد براساس جدول ۲ آلفا برای تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ و قابل قبول بود [۴۵]. همچنین، شاخص‌ها در اختیار ۹ نفر از استادان خبره در حوزه مدیریت دولتی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی قرار گرفت و از آنها خواسته شد در مورد این مقیاس اظهار نظر کنند. نظرهای اصلاحی آنان اعمال شد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

متغیر	هنجارهای فردی	هنجارهای اجتماعی	ادراک از فرصت‌های نقض قوانین رشوه و فساد	ادراک از فرصت‌های پایبندی به قوانین فساد	ارزیابی هزینه‌های مشارکت در فساد	ارزیابی منافع مشارکت در فساد	تمایل به فساد
بخش خصوصی	۰/۷۳۱	۰/۷۱۲	۰/۷۹۱	۰/۸۰۱	۰/۷۱۹	۰/۸۱۴	۰/۷۳۹
بخش دولتی	۰/۷۵۴	۰/۸۱۵	۰/۷۹۱	۰/۷۶۹	۰/۷۰۱	۰/۸۳۱	۰/۷۸۹

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index
3. Lawshe
4. Davis



۵- یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها، نخست میزان همبستگی بین انگیزاننده‌ها با قصد انجام فساد، از راه محاسبه ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد (جدول ۳).

جدول ۳. بررسی همبستگی انگیزاننده‌ها و تمایل به فساد

انگیزاننده / قصد فساد	بخش خصوصی			بخش دولتی		
	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی
هنجارهای فردی	۳/۹۵۳	۰/۹۸۳	-۰/۵۴۶**	۴/۰۰۳	۰/۹۸۵	-۰/۳۱۶**
هنجارهای اجتماعی	۳/۷۰۰	۰/۹۲۱	-۰/۲۱۵**	۴/۲۳۷	۱/۰۵	-۰/۳۷۹**
ادراک فرصت از نقض قوانین رشوه و فساد	۴/۲۸۳	۰/۹۴۲	-۰/۰۸۲	۳/۴۴۸	۰/۹۰۷	۰/۱۶۵*
ادراک فرصت‌های پایبندی به قوانین فساد	۴/۳۰۷	۱/۰۴۱	-۰/۰۱۹	۴/۷۳۸	۱/۰۴	-۰/۲۸۸**
ارزیابی هزینه‌های مشارکت در فساد	۴/۳۰۷	۰/۹۰۳	۰/۱۹۳**	۴/۶۹۵	۱/۱۹	-۰/۲۰۷**
ارزیابی منافع مشارکت در فساد	۴/۳۲۹	۰/۹۰۳	۰/۱۳۱	۲/۹۸۲	۱/۰۴۵	۰/۳۷۱**
قصد انجام فساد	۳/۶۵۲	۱/۲۱۴	-	۳/۴۸۳	۱/۰۳۴	-

*P<۰/۰۵ **P<۰/۰۱ ***P<۰/۰۰۱

همان‌طورکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، براساس میانگین‌ها، در بخش خصوصی، هنجارهای فردی و اجتماعی قوی نیست. تمایل به فساد در این بخش نیز زیاد نیست. اما ادراک فرصت از نقض قوانین فساد یا رعایت قوانین فساد و ارزیابی از منافع و هزینه‌های مشارکت در فساد در میان کارکنان بخش خصوصی بیش از متوسط است. در بخش دولتی، ادراک فرصت از نقض قوانین رشوه و فساد و ارزیابی منافع مشارکت در فساد پایین است، اما سایر متغیرها بیش از متوسط هستند. قصد انجام فساد هم کمتر از متوسط است.



در بخش خصوصی، هنجارهای اجتماعی و فردی و ارزیابی هزینه‌های مشارکت در فساد با تمایل به فساد همبستگی معنادار دارد و سایر انگیزاننده‌ها با تمایل به فساد همبستگی ندارند. در بخش دولتی، تمامی انگیزاننده‌های مد نظر با تمایل به فساد رابطه معنادار دارند. بنابراین در دو بخش، الگوی نتایج مشابه به نظر نمی‌رسد که نشان می‌دهد انگیزه‌های مرتبط با فساد در هر دو بخش یکسان نیستند و هر سوی تعامل‌های فسادآلود (رشوه) می‌تواند به‌تنهایی منجر به فساد شود، زیرا الگوی نتایج در هر دو بخش مشابه به نظر نمی‌رسد و برای افزایش قدرت آماری، تحلیل‌های بعدی روی هر دو گروه انجام خواهد شد.

سپس، برای مشخص کردن اینکه آیا انگیزاننده‌ها، قصد فساد را توضیح می‌دهند و با توجه به اینکه برخی متغیرها چندوجهی و برخی طیفی بودند و همچنین، متغیر وابسته تبدیل به متغیر دووجهی شد، رگرسیون لجستیک اجرا شد [۶۶-۴۸]. همه داده‌های دو بخش (خصوصی و دولتی) با هم بررسی شد. در اینجا، دو مدل ایجاد شد. مدل اول، فقط عوامل زمینه‌ای شامل سابقه کار، سن، جنسیت، سطح تحصیلات و اشتغال در بخش خصوصی/دولتی مد نظر قرار گرفت. در مدل دوم، علاوه بر عوامل زمینه‌ای، انگیزاننده‌ها نیز وارد مدل شدند (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج رگرسیون لجستیک برای دو مدل

عامل	مدل ۱				مدل ۲			
	ضریب برآورد شده	آماره والد	ضریب معناداری	نسبت شانس	ضریب برآورد شده	آماره والد	ضریب معناداری	نسبت شانس
سابقه کار	۰/۱۰۶	۲۲۵/۷	۰۰۷/۰	۱۱۱/۱	۱۸۴/۰	۷۲/۱۳	۰۰۰/۰	۲۰۲/۱
سطح تحصیلات	-۰۷۹/۰	۰/۳۷۲	۵۴۲/۰	۹۲۴/۰	-۱۶۶/۰	۲۷۸/۱	۲۵۸/۰	۸۴۷/۰
سن	۰۱۰/۰	۶۹۰/۰	۴۰۶/۰	۰۱۰/۱	۰۱۰/۰	۴۶۹/۰	۴۹۴/۰	۰۱۰/۱
جنسیت	-۲۵۴/۰	۹۶۸/۰	۳۲۵/۰	۷۷۶/۰	۰۳۳/۰	۰۱۱/۰	۹۱۵/۰	۰۳۳/۱
بخش	۲۹۷/۱	۳۷۶/۱۲	۰۰۰/۰	۶۵۸/۳	۶۶۵/۱	۰۵/۱۲	۰۰۱/۰	۲۸۴/۵
هنجارهای فردی					-۸۹۸/۰	۱۷/۲۷	۰۰۰/۰	۴۰۸/۰



عامل	مدل ۱				مدل ۲			
	ضریب برآورد شده	آماره والد	ضریب معناداری	نسبت شانس	ضریب برآورد شده	آماره والد	ضریب معناداری	نسبت شانس
هنجارهای اجتماعی					-۸۵۲/۰	۳۴/۲۳	۰۰۰/۰	۰/۴۲۷
ادراک فرصت از نقض قوانین فساد					-۲۹۲/۰	۸۶۰/۲	۰۹۱/۰	۷۴۷/۰
ادراک از فرصت‌های پایبندی به قوانین					-۲۸۷/۰	۰۱۶/۳	۰۸۲/۰	۷۵۱/۰
ارزیابی هزینه‌های مشارکت در فساد					۲۱۱/۰	۲۹۶/۱	۲۵۵/۰	۲۳۴/۱
ارزیابی منافع مشارکت در فساد					۲۲۳/۰	۵۹۷/۱	۲۰۶/۰	۲۵۰/۱
; ۰/۰۶۴; Nagelkerke R2 = ۰/۰۴۲; Cox and Snel R2 = ۳۸۱/۴۸۵ Overall fit model 1: -2 Log likelihood = ۰/۰۰۸ (Sig.=۱۵/۷۶۵ Omnibus Test=								
; ۰/۳۶۷; Nagelkerke R2 = ۰/۲۴۳; Cox and Snel R2 = ۲۹۵/۰۹۵ Overall fit model 2: -2 Log likelihood = ۰/۰۰۱ (Sig.=۱۰۲/۱۵۵ Omnibus Test=								

در تفسیر مدل اول (همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود) ضریب معناداری آزمون Omnibus برای کل مدل رگرسیون لجستیک برابر با ۰/۰۰۸ (کوچک‌تر از ۰/۰۱) است که نشان می‌دهد قدرت تبیین مدل مناسب است و در سطح خطای ۰/۰۱ برازش خوبی دارد. همچنین، لگاریتم درست‌نمایی و ضریب تعیین پژوهش (شامل ضریب تعیین کاکس و نل و ضریب تعیین نیجل کرک) که تقریب‌های ضریب تعیین در رگرسیون خطی هستند، نشان



می‌دهد، پنج متغیر زمینه‌ای ورودی به مدل حدود ۴ تا ۶ درصد واریانس متغیر وابسته، یعنی تمایل به فساد را تبیین می‌کنند که نشان می‌دهد این متغیرها قدرت تبیین ضعیفی دارند.

با توجه به جدول ۴ برای مدل اول، متغیرهای سطح تحصیلات، سن و جنسیت در تمایل به فساد تعیین‌کننده نیستند (ضریب معناداری بیش از ۰/۰۵). اما دو متغیر بخش (دولتی/ خصوصی) و سابقه کار در قصد فساد تأثیر دارند (ضریب معناداری کمتر از ۰/۰۱). آماره والد برای متغیر بخش محل فعالیت برابر با ۱۲/۳۷۶ که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است و نسبت شانس برای آن برابر با ۳/۶۵۸ است که بیش از یک است و از آنجا که ضریب تأثیر برابر با ۱/۲۹۷ است. بنابراین با توجه به کدگذاری انجام شده، تمایل به فساد در بخش خصوصی بیشتر است. آماره والد برای متغیر سابقه کار برابر با ۷/۲۲۵ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است و نسبت شانس برای آن برابر با ۱/۱۱۱ که بیش از یک است و از آنجا که ضریب تأثیر برابر با ۰/۱۰۶ است، بنابراین با افزایش سابقه کار تمایل به فساد افزایش پیدا می‌کند.

در مدل دوم انگیزاننده‌ها نیز وارد مدل شد (جدول ۴). همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب معناداری آزمون ام‌نی‌بوس^۱ برای کل مدل رگرسیون لجستیک پس از ورود انگیزاننده‌ها، کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ است که نشان می‌دهد قدرت تبیین مدل بسیار زیاد است و در سطح خطای ۰/۰۰۱ برازش خوبی دارد. همچنین، لگاریتم درست‌نمایی و ضریب تعیین پژوهش (شامل ضریب تعیین کاکس و نل و ضریب تعیین نیجل کرک) نشان می‌دهد مدل ۲، حدود ۲۴ تا ۳۷ درصد واریانس متغیر وابسته، یعنی تمایل به فساد را تبیین می‌کنند که نشان می‌دهد این مدل ۲ قدرت تبیین خوبی دارند.

با توجه به جدول ۴ برای مدل دوم، مانند مدل اول، متغیرهای سطح تحصیلات، سن و جنسیت در تمایل به فساد تعیین‌کننده نیستند (ضریب معناداری بیش از ۰/۰۵). اما دو متغیر بخش (دولتی/ خصوصی) و سابقه کار در قصد فساد تأثیر دارند (ضریب معناداری کمتر از ۰/۰۱). آماره والد برای متغیر بخش محل فعالیت (دولتی یا خصوصی) برابر با ۱۲/۰۴۹ که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است و نسبت شانس برای آن برابر با ۵/۲۸۴ است که بیش از یک است و از آنجا که ضریب تأثیر برابر با ۱/۶۶۵ است. بنابراین با توجه به کدگذاری انجام شده، تمایل



به فساد در بخش خصوصی بیشتر است. آماره والد برای متغیر سابقه کار برابر با ۱۳/۷۲۱ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است و نسبت شانس برای آن برابر با ۱/۲۰۲ که بیش از یک است و از آنجا که ضریب تأثیر برابر با ۰/۱۸۴ است، بنابراین با افزایش سابقه کار تمایل به فساد افزایش پیدا می‌کند.

شایان ذکر است از آنجا که تأثیر عوامل زمینه‌ای در تمایل به فساد، پس از ورود انگیزاننده‌ها، تغییر نکرد (همان دو متغیر سابقه کار و بخش محل خدمت)، تأثیرگذار بود. بنابراین می‌توان گفت انگیزاننده‌ها نقش واسطه‌ای در تأثیر عوامل زمینه‌ای بر تمایل به فساد ایفا نکرده‌اند.

در ادامه بررسی مدل دوم، با توجه به جدول ۴، از میان انگیزاننده‌های وارد شده در مدل، فقط دو انگیزاننده هنجارهای اجتماعی و هنجارهای فردی در قصد فساد تأثیر دارند (ضریب معناداری کمتر از ۰/۰۰۱). آماره والد برای متغیر هنجارهای فردی برابر با ۲۷/۱۷۲ که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است و نسبت شانس برای آن برابر با ۰/۴۰۸ است که کمتر از یک است و از آنجا که ضریب تأثیر برابر با ۰/۸۹۸- است. بنابراین هرچه هنجارهای فردی قوی‌تر شود، تمایل به فساد کمتر می‌شود. آماره والد برای هنجارهای اجتماعی برابر با ۲۳/۳۳۸ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است و نسبت شانس برای آن برابر با ۰/۴۲۷ بوده که کمتر از یک است و از آنجا که ضریب تأثیر برابر با ۰/۸۵۲- است، بنابراین هرچه هنجارهای اجتماعی قوی‌تر شود، تمایل به فساد کمتر خواهد شد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، نتایج مدل دوم نشان داد هنجارهای اجتماعی قوی‌ترین تأثیر را در میان انگیزاننده‌ها در تمایل به فساد داشتند (با اثر عکس). بنابراین نتایج نشان می‌دهد که تأثیر چهار انگیزاننده فرصت ادراک شده برای نقض قوانین فساد، ادراک از فرصت‌های پایبندی به قوانین و ارزیابی‌های هزینه‌ها و منافع مشارکت در فساد به‌وسیله هنجارهای فردی و اجتماعی تحت تأثیر قرار گرفته‌اند.



۶- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور درک بهتر دلایلی که چرا در سطح فردی، کارکنان بخش خصوصی و دولتی در تعاملات فاسد شرکت می‌کنند، انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند در بخش خصوصی، هنجارهای اجتماعی، هنجارهای شخصی و ارزیابی از هزینه‌های مشارکت در تمایل به فساد تأثیرگذار است. بنابراین، ادراکات مربوط به رفتار همکاران و اینکه فرد باید در مورد فساد چگونه رفتار کند، باور اخلاقی به اینکه فرد باید از فساد اجتناب کند و ارزیابی از هزینه‌هایی که فرد در اثر مشارکت در فساد باید متحمل شود، به بهترین نحو تمایل افراد به فساد را توضیح داد. این الگوی نتایج برای کارکنان بخش‌های دولتی و خصوصی دولتی یکسان نبود. این نشان می‌دهد که اگرچه انگیزه‌های مشابه ممکن است در فسادپذیری در بخش‌های عمومی و خصوصی، وجود داشته باشد، اما تا حدی تمایل به فساد به بخش محل خدمت مرتبط است.

همچنین، نتایج نشان داد در بخش خصوصی، هنجارهای فردی و اجتماعی قوی نیست و تمایل به فساد نیز در این بخش کمتر از متوسط است. با این حال، عوامل دیگری همچون ادراک فرصت از نقض قوانین و ارزیابی منافع و هزینه‌های مشارکت در فساد، در میان کارکنان بخش خصوصی بیشتر از متوسط ارزیابی شده است. این امر نشان می‌دهد که در این بخش، اگرچه تمایل به فساد به‌طور کلی کمتر است، اما فرصت‌ها و منافع در نظر گرفته شده برای فساد ممکن است انگیزه‌های پنهانی برای ارتکاب فساد فراهم آورند. در بخش دولتی در حالی که ادراک فرصت از نقض قوانین رشوه و فساد و ارزیابی منافع مشارکت در فساد پایین است، سایر متغیرها از جمله هنجارهای اجتماعی و فردی و هزینه‌های مشارکت در فساد، بیشتر از متوسط بوده است. همچنین، قصد انجام فساد در این بخش نیز کمتر از متوسط است. با این وجود، جالب اینجاست که تمامی انگیزاننده‌های مد نظر در این بخش با تمایل به فساد رابطه معناداری دارند که نشان‌دهنده نقش پررنگ‌تر عوامل محیطی و اجتماعی در شکل‌گیری فساد در بخش دولتی است. از آنجایی که در بخش خصوصی تنها برخی از انگیزاننده‌ها با تمایل به فساد رابطه معنادار داشتند (به‌ویژه هنجارهای اجتماعی و فردی و ارزیابی هزینه‌ها)، در مقابل در بخش دولتی تمامی انگیزاننده‌ها با تمایل به فساد ارتباط دارند، به نظر می‌رسد که انگیزه‌های



مرتبط با فساد در این دو بخش متفاوت هستند. این تفاوت‌ها می‌تواند نشان‌دهنده نیاز به رویکردهای خاص و متمایز برای مقابله با فساد در هر دو بخش باشد.

از دو نوع فرصت درک شده که پیشنهاد شده بود، به نظر نمی‌رسید که این فرصت‌ها به توضیح فسادپذیری کمک کند. این نتیجه نشان می‌دهد که عملیاتی‌سازی فرصت درک شده از دیدگاه اجتماعی- روان‌شناختی [۲۸] یا قانونی نمی‌تواند بر تمایل به فساد تأثیرگذار باشد. با این حال، نتایج مطالعه حاضر به این معنی نیست که فرصت‌های درک شده بررسی شده با تمایل به فساد به طور کامل بی‌ارتباط است، زیرا این ادراکات به فسادپذیری مرتبط بودند، به ویژه در بخش دولتی.

نتایج این مطالعه پشتیبانی قوی از فرضیه‌ای که می‌گوید هزینه‌های مورد انتظار برای مشارکت در فساد برای پیش‌بینی تمایل به فساد ضروری هستند، ارائه می‌دهد. به نظر می‌رسد که نقطه شروع خوبی برای مطالعه این باشد که چرا افراد نه تنها در رفتار نقض قوانین به طور کلی، بلکه چرا افراد در فساد نیز شرکت می‌کنند. براساس ویکستروم^۱ و همکاران (۲۰۱۱) هزینه‌های درک شده تنها بر رفتار افرادی تأثیر می‌گذارد که می‌توان آنها را با هنجارهای شخصی ضعیف توصیف کرد [۴۱]. نتایج مطالعه حاضر هیچ مدرکی برای این موضوع مطرح نمی‌کند چراکه هزینه‌های درک شده و هنجارهای فردی و اجتماعی به طور همسو در تمایل به فساد تأثیرگذار است. در نهایت، نتایج مطالعه حاضر نشان‌دهنده آثار مستقیم سه انگیزه بر فسادپذیری است؛ هرچه هریک از این انگیزه‌ها بیشتر باشد، احتمال اینکه فرد در فساد شرکت کند بیشتر است.

با توجه به اینکه الگوی نتایج در دو بخش مشابه نیست، این مسئله به این معناست که هریک از طرفین تعامل‌های فسادآلود (چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی) به طور مستقل می‌توانند منجر به فساد شوند. بنابراین برای کاهش فساد، توجه به مشخصات خاص هر بخش ضروری است. در تحلیل رگرسیون لجستیک نیز مشخص شد که انگیزاننده‌ها می‌توانند بخشی از قصد فساد را توضیح دهند. با این حال، نتایج این تحلیل نشان می‌دهند که برای فهم

1. Wikstrom



عمیق‌تر و کامل‌تر از انگیزه‌های فساد در هر بخش، لازم است که تحلیل‌های بیشتری انجام شود تا قدرت آماری افزایش پیدا کند و دلایل ریشه‌ای فساد به‌طور دقیق‌تر شناسایی شوند. در مجموع، این پژوهش بر لزوم تقویت هنجارهای اجتماعی و فردی در هر دو بخش دولتی و خصوصی و همچنین ایجاد محیط‌های نظارتی و قانونی مؤثرتر تأکید دارد. از سوی دیگر، شفاف‌سازی بیشتر در فرایندهای تصمیم‌گیری و کاهش فرصت‌های فساد در هر دو بخش می‌تواند به کاهش تمایل به فساد کمک کند.

درک بهتر فساد به‌نظر می‌رسد که نیازمند یک رویکرد میان‌رشته‌ای باشد. اگرچه مطالعه حاضر براساس مطالعه [۸]، شامل عوامل انگیزشی استخراج شده از نظریه‌های اجتماعی-روان‌شناختی، جرم‌شناسی و اقتصادی بود، به‌دنبال عواملی که بیشترین نقش را در اینکه آیا افراد تمایل شرکت در فساد دارند یا از آن پرهیز می‌کنند، می‌باشند، اما به‌نظر می‌آید پژوهش‌های بیشتر و کامل‌تری نیاز است. نتایج مطالعه حاضر پیشنهاد می‌دهد که تأکید خاصی باید بر نقش هنجارها شود درحالی‌که هنجارها به‌طور گسترده‌ای مطالعه شده‌اند و تاریخچه طولانی در روان‌شناسی اجتماعی دارند [۲۹]، به تازگی اقتصاد رفتاری نیز هنجارها را به‌عنوان یک عامل مهم برای رفتار شناسایی کرده است و برخی پژوهش‌ها نشان داده است نه تنها هزینه‌ها و منافع پیش‌بینی شده، بلکه تأثیر هنجارهای اجتماعی بر رفتار غیر اخلاقی تأیید شده است [۴۲].

با توجه به یافته‌های مدل اول و مدل دوم که در تحلیل رگرسیون لجستیک ارائه شده است، در مدل اول بررسی پنج متغیر زمینه‌ای نشان داد که این عوامل تنها توانسته‌اند حدود ۴ تا ۶ درصد از واریانس تمایل به فساد را تبیین کنند. این نشان دهنده آن است که عوامل زمینه‌ای مانند سن، جنسیت، سطح تحصیلات و حتی سابقه کار به‌تنهایی نمی‌توانند به‌طور کامل تمایل به فساد را توضیح دهند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که تمایل به فساد بیشتر تحت تأثیر عوامل اجتماعی، فرهنگی و محیطی است و تنها تکیه بر ویژگی‌های فردی ممکن است پاسخ‌گوی علت‌های اصلی فساد نباشد.

در این مدل، تنها دو متغیر بخش محل خدمت و سابقه کار تأثیر معناداری بر تمایل به فساد داشتند. به‌ویژه نتایج نشان دادند که تمایل به فساد در بخش خصوصی بیشتر از بخش دولتی است که می‌تواند به این دلیل باشد که در بخش خصوصی نظارت‌ها و فرایندهای قانونی



ممکن است، ضعیف‌تر باشند و فرصت‌های بیشتری برای فساد وجود داشته باشد. علاوه بر این، افزایش سابقه کار با افزایش تمایل به فساد ارتباط مستقیم داشت. این نتیجه می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که کارکنانی که مدت زمان بیشتری در محیط کار خود فعالیت کرده‌اند، به‌طور ناخودآگاه بیشتر در معرض شرایط فسادآلود قرار می‌گیرند، چراکه ممکن است در طول زمان با فرایندهای نادرست بیشتر آشنا شوند.

در مدل دوم، پس از وارد کردن انگیزاننده‌ها به مدل، قدرت تبیین مدل به‌طور چشمگیری افزایش پیدا کرد و حدود ۲۴ تا ۳۷ درصد از واریانس تمایل به فساد توسط متغیرهای زمینه‌ای و انگیزاننده‌ها توضیح داده شد. این نشان می‌دهد که انگیزاننده‌ها تأثیر بیشتری بر تمایل به فساد دارند و نقش مهم‌تری در تبیین این پدیده ایفا می‌کنند.

در مدل دوم، تنها دو انگیزاننده هنجارهای اجتماعی و هنجارهای فردی تأثیر معناداری بر تمایل به فساد داشتند که نشان می‌دهد نقش هنجارها در کنترل فساد بسیار حایز اهمیت است. هرچه هنجارهای فردی و اجتماعی در یک محیط کاری قوی‌تر و مثبت‌تر باشند، تمایل به فساد کاهش پیدا می‌کند. این نتایج می‌توانند به‌طور مستقیم به سیاست‌های پیشگیری از فساد در سازمان‌ها و دولت‌ها مرتبط باشند. تقویت هنجارهای اجتماعی و فردی می‌تواند به‌عنوان یک راهکار کلیدی در کاهش فساد در بخش‌های دولتی و خصوصی مطرح شود.

همان‌طور که بیان شد، هیچ پژوهشی در ایران به‌طور خاص به انگیزاننده‌های فردی در دو بخش دولتی و خصوصی برای تمایل به فساد نپرداخته است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش گارسیرا و همکاران (۲۰۱۸) [۸] که نشان دادند هنجارهای فردی و اجتماعی تعیین‌کننده‌های تمایل به فساد هستند، همخوانی دارد، اما پژوهش آنان فرصت ادراک‌شده از مشارکت در فساد را به‌عنوان انگیزاننده دیگر معرفی کرد درحالی‌که در پژوهش حاضر ارزیابی از هزینه‌های مشارکت در فساد به‌عنوان تعیین‌کننده تمایل به فساد شناسایی شد. همانند نتایج پژوهش حاضر، نیز تمامی انگیزاننده‌ها در بخش دولتی با تمایل به فساد رابطه داشتند.

با توجه به نتایج پژوهش، مسئولان دولتی باید به تقویت هنجارهای اخلاقی و اجتماعی در کارکنان خود بپردازند. این می‌تواند از راه آموزش‌های مداوم، گفت‌وگوهای اخلاقی و ایجاد فرهنگ سازمانی شفاف و منصفانه صورت گیرد. همچنین، برقراری سیستم‌های نظارتی قوی‌تر در داخل سازمان‌های دولتی برای شناسایی موارد فساد یا تخلفات پیش از وقوع آنها اهمیت



دارد. مسئولان دولتی باید بر کارکرد سیستم‌های نظارتی و ارزیابی دقیق و منظم نظارت کنند تا از وقوع فساد پیشگیری کنند. به صاحبان کسب‌وکارها و دست‌اندرکاران بخش خصوصی پیشنهاد می‌شود کدهای اخلاقی قوی و دستورعمل‌های دقیق برای کارکنان خود تنظیم کنند. این کدها باید تأکید بر صداقت، شفافیت و رعایت قانون داشته باشند و کارکنان باید از راه آموزش‌های مستمر با آنها آشنا شوند. یکی از عواملی که موجب بروز فساد در بخش خصوصی می‌شود، فرصت‌های موجود برای نقض قوانین است. بنابراین، مسئولان باید به طراحی فرایندهای استاندارد و کنترل‌های داخلی مؤثر بپردازند که زمینه‌های فساد را از میان بردارند.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری محدودیت‌هایی داشته است. نظرسنجی‌های خوداظهاری به‌طور قطع تنها روش برای درک دلایل شرکت افراد در فساد نیستند و معایبی دارند درحالی‌که نظرسنجی‌های خوداظهاری می‌توانند بینش‌هایی ارائه دهند، اما نمی‌توانند علیت را شناسایی کنند. تنها پژوهش‌های تجربی می‌توانند تعیین کنند که آیا انگیزه‌های فساد که در این پژوهش پیشنهاد شده‌اند، به‌طور واقعی باعث تمایل به فساد می‌شوند یا خیر. همچنین، ممکن است انگیزه‌های مهم دیگری برای فساد وجود داشته باشند که به‌وسیله نظریات و رشته‌های دیگر مطرح شده‌اند، اما در این مطالعه گنجانده نشده‌اند. همچنین، پیشنهاد می‌شود در آینده تأثیر سیاست‌های پاداش و مجازات بر فساد در بخش‌های دولتی و خصوصی و همچنین تأثیر شفافیت در ارتباط‌های سازمانی بین دو بخش بر تمایل به فساد بررسی شود. درنهایت، مطالعه تأثیر تجربه‌های فرهنگی بر انگیزاننده‌های فساد توصیه می‌شود.

۷- منابع

- [1] Gauthier B, Goyette J, Kouamé WAK. Why do firms pay bribes? Evidence on the demand and supply sides of corruption in developing countries. *J Econ Behav Organ.* 2021; 190: 463-479. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.06.041>.
- [2] Mahmud NM, Mohamed IS, Arshad R. The supply-side of corruption: a review of scenario, causes and prevention measure. *J Financ Crime.* 2022; 29(1): 34-44. <https://doi.org/10.1108/JFC-06-2021-0120>.
- [3] Quah JST. Corruption scandals in six Asian countries: A comparative analysis. *Public Adm Policy.* 2020; 23(1): 7-21. <https://doi.org/10.1108/pap-01-2020-0002>.



- [4] World Bank. Combating Corruption [Internet]. Washington, DC: World Bank; 2018 [cited 2020 Jan 23]. Available from: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption>
- [5] Borsky S, Kalkschmied K. Corruption in space: A closer look at the world's subnations. *Eur J Polit Econ*. 2019 May; 59: 400-22.
- [6] Rose-Ackerman S. The political economy of corruption. In: Elliott KA, editor. *Corruption and the global economy*. Washington, DC: Institute for International Economics; 1997. p. 31-60.
- [7] Huberts LWJC, Lasthuizen KM, Oppenhuis E, Peeters CFW. Nieuw onderzoek naar de omvang van corruptie. In: Huberts LWJC, Nelen JM, editors. *Corruptie in het Nederlandse openbaar bestuur: Omvang, aard en afdoening*. Utrecht: Lemma; 2005. p. 69-94.
- [8] Gorsira M, Denkers AJM, Huisman W. Both sides of the coin: Motives for corruption among public officials and business employees. *J Bus Ethics*. 2018; 141(3): 457-474.
- [9] Collins JD, Uhlenbruck K, Rodriguez P. Why firms engage in corruption: A top management perspective. *J Bus Ethics*. 2009; 87(1): 89-108.
- [10] Transparency International. Corruption perceptions index 2025 [Internet]. Berlin: Transparency International; 2025 [cited 2015 Mar 13]. Available from: <https://www.transparency.org/cpi2014/results>
- [11] Moldogaziev TT, Liu C. Public sector corruption and perceived government performance in transition. *Governance*. 2021; 34(2): 475-504.
- [12] Sauve B, Woodley J, Jones NJ, Akhtari S. *Methods of preventing corruption: a review and analysis of select approaches*. Ottawa: Public Safety Canada, Research Division, Crime Prevention Branch; 2023.
- [۱۳] جعفری و، طالبی عا، موسایی ر، «شفافیت سلامت اداری و فساد ستیزی»، هفتمین همایش مطالعات اقتصادی و مدیریت در جهان اسلام، تهران، ۱۴۰۲.
- [۱۴] مصری م، فرجوند ا، اسفندیار م، «فساد مشروع؛ چرایی فسادخیز بودن نظام‌های سیاسی»، مدیریت دولتی، ۱۴۰۰، ۱۳(۱)، ۱۵۵-۱۸۱.
- [۱۵] عظیمی ح، عطا فرغ، شائمی بزرگی ع، «بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل مدیریتی و سازمانی بر فساد اداری - مالی (مطالعه موردی: سازمان های دولتی مراکز استان های اصفهان و زنجان)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳۹۰، ۹(۲)، ۶۱-۸۲.
- [۱۶] علی‌زاده ثانی م، فانی ع، «تأثیر فساد اداری بر توسعه انسانی جوامع»، اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳۸۶، ۲(۱-۲)، ۱۷-۲۴.
- [17] Hugo E, Savage DA, Schneider F, Torgler B. Two sides of the coin: exploring the duality of corruption in Latin America. *J Inst Econ*. 2023; 19(5): 673-87.



- [18] Beets SD. Understanding the demand-side issues of international corruption. *J Bus Ethics*. 2005; 57(1): 65-81.
- [19] Dong B, Dulleck U, Torgler B. Conditional corruption. *J Econ Psychol*. 2012; 33(3): 609-27.
- [20] Prabowo HY. To be corrupt or not to be corrupt: Understanding the behavioral side of corruption in Indonesia. *J Money Laund Control*. 2014; 17(3): 306-26.
- [21] Dimant E. The nature of corruption: An interdisciplinary perspective. *Economics Discussion Papers*, No. 2013-59. Kiel: Kiel Institute for the World Economy; 2013. Available from: <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2013-59>.
- [22] Bahoo S, Alon I, Paltrinieri A. Corruption in international business: A review and research agenda. *Int Bus Rev*. 2020; 29(4).
- [23] Rabl T, Kühlmann TM. Understanding corruption in organizations—development and empirical assessment of an action model. *J Bus Ethics*. 2008; 82(2): 477-95.
- [۲۴] محمودی ع، رحمتی س، نصیری ک، جعفری آخا م، «بررسی راهکار مبارزه با فساد اداری از دیدگاه اسلام»، *مطالعات علوم سیاسی، حقوق و فقه*، ۱۳۹۷، ۴(۱)، ۶۴-۷۹.
- [25] Voliotis S. Establishing the normative standards that determine deviance in organizational corruption: is corruption within organizations antisocial or unethical? *J Bus Ethics*. 2017; 140(1): 147-60.
- [۲۶] نیکپور ا، منظری توکلی ع، سلاجقه س، پورکیانی م، عربپور ع، «بررسی تأثیر نظارت سازمانی با رویکرد اسلامی بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی ایران»، *فصلنامه راهبرد*، ۱۳۹۵، ۲۵(۷۹)، ۹۳-۱۱۶.
- [27] Schwartz SH. Normative influences on altruism. *Adv Exp Soc Psychol*. 1977; 10: 221-79.
- [28] Ajzen I. The theory of planned behavior. *Organ Behav Hum Decis Process*. 1991; 50(2): 179-211.
- [29] Onwezen MC, Antonides G, Bartels J. The norm activation model: An exploration of the functions of anticipated pride and guilt in pro-environmental behaviour. *J Econ Psychol*. 2013; 39: 141-53.
- [30] Tavits M. Why do people engage in corruption? The case of Estonia. *Soc Forces*. 2010; 88(3): 1257-1279.
- [31] Benson ML, Simpson SS. Understanding white-collar crime: An opportunity perspective. New York: Routledge; 2015.



- [32] Gorsira M, Steg L, Denkers A, Huisman W. Corruption in organizations: Ethical climate and individual motives. *Adm Sci*. 2018; 8(1): 1-19.
- [۳۳] سلطان سولقانی ح، مجیدی م، امینی سابق ز، ساده ا، «اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مبارزه با فساد اداری در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خط مشی‌گذاری»، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۱۴۰۱، ۵(۱۱)، ۶۷۵۳-۶۷۴۴.
- [۳۴] ابراهیم زاده ر، پورغفاری س، افشارنیا ف، «بررسی عوامل مؤثر بر بروز فساد اداری در دستگاه‌های دولتی»، فصلنامه پژوهش‌های سلامت اداری، ۱۳۹۵، ۸(۱)، ۹۱-۱۱۳.
- [۳۵] موسوی‌دوست س م، «علل و پیامدهای فساد اداری»، نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۱۳۹۸، ۱۱(۱)، ۳۴-۴۳. دریافت شده از <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/309>
- [۳۶] دانایی‌فرد ح، مولوی ز، سهرابی آ، «جنبه تاریک سرمایه اجتماعی: بررسی نقش سرمایه اجتماعی در تمایل به فساد اداری»، مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۴۰۰، ۸(۳)، ۴۲۵-۴۴۹. <https://doi.org/10.22059/jscm.2021.323722.2159>
- [37] Abdelsattar OAMT, Althulaia HAA, Hassan RIM. Administrative corruption: its causes and remedies-an objective study in the light of the noble Quran and the honorable Sunnah. *Int J Acad Res Bus Soc Sci*. 2024; 14(12): 3114-23.
- [38] Tesfaye AW, Alemneh HT. Analysis of a stochastic model of corruption transmission dynamics with temporary immunity. *Heliyon*. 2023 Jan; 9(1): e12752.
- [39] Lambsdorff JG, Grubiak K, Werner K. Intrinsic Motivation vs. Corruption? Experimental Evidence on the Performance of Officials. 2023.
- [40] Seifert M. How the perception of corruption shapes the willingness to bribe: Evidence from an online experiment. *Int J Public Opin Res*. 2024; 36(3): edae035.
- [41] Wikstrom POH, Tseloni A, Karlis D. Do people comply with the law because they fear getting caught? *Eur J Criminol*. 2011; 8(5): 401-20.
- [42] Gino F, Ayal S, Ariely D. Contagion and differentiation in unethical behavior: the effect of one bad apple on the barrel. *Psychol Sci*. 2009; 20(3): 393-398. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x
- [43] Lawshe, Ch. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*. 1975. 28(4): 563-575.



- [44] Davis, L. L. Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*. 1992. 5(4): 194-197. [https://doi.org/10.1016/S0897-1897\(05\)80008-4](https://doi.org/10.1016/S0897-1897(05)80008-4).
- [۴۵] سرمد ز، بازرگان ع، حجازی ا، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه، ۱۳۹۱.
- [46] Hosmer DW, Lemeshow S, Sturdivant RX. *Applied logistic regression*. 3rd ed. New York: Wiley; 2013.
- [47] Menard, S. *Logistic regression: From introductory to advanced concepts and applications*. 2010. SAGE Publications.
- [48] Peng, C. Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The Journal of Educational Research* 2009; 96(1), 3–14.

نقش دانشگاه‌های مهارتی در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای در نظام آموزش عالی ایران: چالش‌ها و راهکارها

ثمانه یزدانی*

۱- استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۱

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۴

انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۴

چکیده:

در دهه‌های اخیر، دانشگاه‌ها به‌عنوان بازیگرانی راهبردی در توسعه سرمایه انسانی، در کانون سیاست‌های ارتقای اشتغال‌پذیری، توانمندسازی حرفه‌ای و پاسخ‌گویی به تحولات پرشتاب بازار کار قرار گرفته‌اند. در شرایطی که محیط‌های کاری با سرعتی فزاینده دستخوش دگرگونی‌های فناورانه، اجتماعی و اقتصادی می‌شوند، انتظار می‌رود آموزش عالی نقشی فراتر از انتقال دانش نظری ایفا کند و زمینه‌ساز پرورش شایستگی‌های ترکیبی و حرفه‌ای دانش‌آموختگان باشد. با وجود شواهدی مبنی بر ظرفیت آموزش عالی در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای، نقش دانشگاه‌ها در این زمینه به‌ویژه در بستر آموزش عالی ایران و موانع پیش‌روی آن کمتر به‌صورت نظام‌مند بررسی شده است. این پژوهش با هدف تبیین نقش دانشگاه‌ها در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای دانش‌آموختگان و شناسایی چالش‌ها و راهکارهای آموزش صلاحیت‌محور با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استقرایی انجام شده است. داده‌ها از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۴۰ نفر از اعضای هیأت علمی، مدیران آموزشی، سیاست‌گذاران و دانش‌آموختگان دانشگاه‌های مهارتی (انتخاب‌شده با نمونه‌گیری هدفمند) گردآوری شدند و با استفاده از روش شش مرحله‌ای براون و کلارک تحلیل شدند. نتایج نشان‌دهنده شناسایی پنج



مضمون اصلی شامل بازنگری برنامه‌های درسی مبتنی بر شایستگی، تقویت تعامل دانشگاه و صنعت، آموزش مهارت‌های نرم و میان‌رشته‌ای، ارتقای کیفیت تدریس و نظام ارزشیابی و اصلاح خط‌مشی‌گذاری کلان است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند دلالت‌های نظری و سیاستی مهمی برای خط‌مشی‌گذاران آموزشی، مدیران دانشگاهی و پژوهشگران حوزه منابع انسانی فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، صلاحیت حرفه‌ای، دانشگاه مهارتی، یادگیری مبتنی بر شایستگی، توسعه سرمایه انسانی.

۱- مقدمه

تحولات فناورانه، جهانی شدن اقتصاد و پیچیده‌تر شدن بازار کار، آموزش عالی را در سطح جهانی دستخوش دگرگونی‌های بنیادین کرده‌اند [۱،۲]. پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۴۰ درصد مهارت‌های مورد نیاز بازار کار در پنج سال آینده تغییر خواهد کرد [۳]. در چنین شرایطی، دانشگاه‌ها دیگر فقط نهادهای انتقال دانش نظری نیستند، بلکه باید نقش‌هایی چندوجهی همچون توسعه سرمایه انسانی، نوآوری فناورانه و تربیت نیروی کار مجهز به صلاحیت‌های حرفه‌ای ایفا کنند [۴]. در این پژوهش، منظور از دانشگاه مهارتی آن دسته از مؤسسه‌های آموزش عالی است که مأموریت اصلی آنها تربیت نیروی کار ماهر و حرفه‌ای برای ورود مستقیم به بازار کار است. این دانشگاه‌ها بیشتر بر آموزش‌های عملی، شایستگی محور و میان‌رشته‌ای تأکید دارند و علاوه بر دانش نظری، مهارت‌های فنی و نرم نظیر حل مسئله و کار گروهی را به دانشجویان منتقل می‌کنند [۵،۶]. در نظام آموزش عالی ایران، مصادیق بارز دانشگاه‌های مهارتی شامل دانشگاه ملی مهارت، دانشگاه جامع علمی-کاربردی و برخی مراکز آموزش عالی وابسته به سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای هستند. با وجود اهمیت دانشگاه‌های مهارتی در تربیت نیروی کار حرفه‌ای، نظام آموزش عالی ایران با چالش‌های بسیاری در تحقق آموزش شایستگی محور مواجه است. شکاف میان آموزش دانشگاهی و نیازهای بازار کار به‌ویژه در زمینه نرخ بالای بیکاری دانش‌آموختگان و نارضایتی کارفرمایان از مهارت‌های ارتباطی و کاربردی، نشان‌دهنده ناترازی در نظام آموزشی است [۷]. در ایران، کاستی‌هایی چون غلبه رویکرد نظری و محتوامحور، ضعف ارتباط با صنعت، کم‌توجهی به مهارت‌های



میان‌رشته‌ای و وجود نداشتن چارچوب ملی صلاحیت‌ها، توانایی دانشگاه‌های مهارتی را در پرورش صلاحیت‌های حرفه‌ای محدود کرده‌اند [۸,۹]. این چالش‌ها موجب ناهماهنگی میان مدرک تحصیلی و نیازهای شغلی شده و ضرورت بازنگری سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی را برجسته می‌کنند. از این رو، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که نقش آموزش‌های عالی مهارتی در ارتقای نظام صلاحیت حرفه‌ای کشور چیست؟ و با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون، به بررسی نقش آموزش‌های عالی مهارتی در تقویت نظام صلاحیت حرفه‌ای کشور و شناسایی چالش‌ها و راهکارهای اجرایی برای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای دانش‌آموختگان از راه واکاوی تجربه زیسته ذی‌نفعان کلیدی (اعضای هیأت علمی، مدیران آموزشی، خط‌مشی‌گذاران و دانش‌آموختگان) می‌پردازد.

۲- مبانی نظری پژوهش

صلاحیت حرفه‌ای ترکیبی از دانش تخصصی، مهارت‌های عملی، توانایی‌های شناختی-اجتماعی و نگرش‌های حرفه‌ای است که نقشی حیاتی در آمادگی فارغ‌التحصیلان برای ورود مؤثر به بازار کار دارد [۱۰,۱۱]. این مفهوم نه تنها شاخصی برای سنجش کیفیت آموزش، بلکه شرطی ضروری برای اشتغال‌پذیری، یادگیری دائمی و توسعه پایدار در اقتصاد دانش‌بنیان محسوب می‌شود [۱۲]. در سطح جهانی، الگوهایی چون «دانشگاه کارآفرین»، «دانشگاه شبکه‌ای» و «دانشگاه مشارکتی» تلاش کرده‌اند نقش دانشگاه را در تربیت شایستگی محور بازتعریف کنند. روندهای دیجیتال، فرصت‌هایی برای بازطراحی آموزش عالی در مسیر ارتقای مهارت‌ها فراهم کرده‌اند [۱۳]. همچنین، نظریه‌هایی چون یادگیری تجربی [۵] و یادگیری بازتابی [۱۴] همراه با طراحی دروس شایستگی‌محور، به‌عنوان بنیان‌های تحول در قرن بیست‌ویکم شناخته می‌شوند. با این حال، صرف الگوبرداری از تجارب جهانی بدون تحلیل بومی نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیازهای ایران باشد. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهند که نظام آموزش عالی ایران با چالش‌هایی چون برنامه‌های درسی ایستا، ضعف در آموزش مهارت‌های نرم و تعامل‌های محدود با صنعت مواجه است [۸,۹,۱۵,۱۶]. این پژوهش با تمرکز بر



دانشگاه‌های مهارتی (مانند دانشگاه ملی مهارت و دانشگاه جامع علمی-کاربردی) و تحلیل دیدگاه‌های ذینفعان به دنبال ارائه چارچوبی بومی برای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای است.

۳- مفهوم صلاحیت حرفه‌ای: فراتر از مهارت

صلاحیت حرفه‌ای به توانایی فرد در به‌کارگیری مؤثر دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی در موقعیت‌های واقعی کاری اطلاق می‌شود و در گفتمان نوین آموزش عالی جایگاهی محوری دارد [۱۷]. برخلاف تمرکز صرف بر دانش نظری، این مفهوم بر رویکردی تلفیقی و زمینه‌محور تأکید دارد که طی آن، توانایی‌های شناختی، اجتماعی، اخلاقی و عملی در تعامل با چالش‌های واقعی شکل می‌گیرند [۱۰، ۱۱]. در مواجهه با تحولاتی نظیر دیجیتالی شدن، اتوماسیون و نوآوری فناورانه، آموزش عالی نیازمند گذار به نظامی یادگیرنده و شایستگی‌محور است که پاسخ‌گوی نیازهای متغیر بازار کار باشد [۱۸]. در اقتصاد دانش‌بنیان، صلاحیت حرفه‌ای شرط لازم برای ارتقای اشتغال‌پذیری، پویایی شغلی و یادگیری دائمی است [۲]. توانمندسازی حرفه‌ای دانش‌آموختگان نیز نیازمند آموزش‌هایی مسئله‌محور و میان‌رشته‌ای برای آمادگی در موقعیت‌های کاری پیچیده است.

۴- نقش دانشگاه‌ها در توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای

نقش دانشگاه‌ها در تربیت سرمایه انسانی و تحول اجتماعی در سال‌های اخیر برجسته شده است [۱]. در چارچوب نظریه دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم، دانشگاه‌ها به بازیگرانی فعال در تعامل با صنعت، جامعه و دولت تبدیل شده‌اند [۱۹، ۲۰]. مدل‌هایی مانند دانشگاه کارآفرین بر آموزش‌های مسئله‌محور، پژوهش کاربردی و مهارت‌های کارآفرینی برای توسعه صلاحیت‌ها تأکید دارند [۲۱]. در این الگوها، دانشگاه نهادی خلاق، پاسخ‌گو و مولد سرمایه انسانی کارآمد است [۲۲]. تحقق این نقش نیازمند رهبری اثربخش، استقلال دانشگاهی و مشوق‌های ساختاری است [۲۳، ۲۴]. همچنین، توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای نه تنها برای دانشجویان بلکه برای اعضای هیأت علمی و مدیران نیز ضروری بوده و بر جهت‌گیری‌های سیاست‌گذاری آموزشی اثر می‌گذارد [۲۵، ۲۶].



۵- چارچوب‌های نظری مرتبط با یادگیری و توسعه صلاحیت‌ها

نظریه یادگیری تجربی [۵] بر تحقق یادگیری از راه چرخه تجربه، تأمل، مفهوم‌سازی و آزمایش فعال تأکید دارد. در آموزش عالی، فعالیت‌هایی مانند پروژه‌محور، کارورزی و شبیه‌سازی حرفه‌ای، بستری برای توسعه صلاحیت‌های واقعی فراهم می‌کنند [۲۷،۲۸]. همچنین، یادگیری بازتابی [۱۴] از راه تحلیل تجربه و عملکرد، موجب رشد خودآگاهی و قضاوت حرفه‌ای می‌شود [۲۹،۳۰]. براساس چارچوب‌های مرجع مانند سازمان همکاری و توسعه اقتصادی [۳] و سالمی، صلاحیت حرفه‌ای به‌عنوان «توانایی بسیج منابع ذهنی و اجتماعی برای حل مسائل واقعی» تعریف شده است. این چارچوب‌ها شایستگی‌ها را در دو سطح تخصصی و فرارشته‌ای شامل مهارت‌هایی چون خلاقیت، سازگاری و ارتباط مؤثر دسته‌بندی می‌کنند [۱۱،۳۱].

۶- راهبردهای مؤثر برای توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای در

دانشگاه‌ها

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ارتقای واقعی صلاحیت‌های حرفه‌ای نیازمند پیاده‌سازی راهبردهایی هم‌افزا در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی درسی، روش‌های تدریس و تعامل دانشگاه با جامعه است [۳۲]. در جدول ۱ مهم‌ترین این راهبردها براساس منابع معتبر فهرست شده‌اند و می‌توانند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای آموزش صلاحیت‌محور در نظام آموزش عالی ایران استفاده شوند.

جدول ۱. راهبردهای مؤثر برای توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای در دانشگاه‌ها

منابع مرتبط	شرح خلاصه	راهبرد کلیدی
[۱۰]	تغییر برنامه‌ها از دانش‌محور به مهارت‌محور و خروجی بنیان	یادگیری مبتنی بر شایستگی
[۳۳]	افزودن مهارت‌های تفکر انتقادی، کار جمعی، ارتباط و خلاقیت در همه رشته‌ها	ادغام مهارت‌های نرم
[۲۸،۳۴]	استفاده از طرح، شبیه‌سازی و کارورزی برای یادگیری عمیق	روش‌های تدریس تجربی
[۳۲]	همکاری رسمی دانشگاه و صنعت از راه طرح و کارورزی	تعامل با صنعت
[۱۱،۳۵]	ترکیب دانش تخصصی با مهارت‌های حل مسئله و نوآوری	آموزش میان‌رشته‌ای



منابع مرتبط	شرح خلاصه	راهبرد کلیدی
[۳۶،۳۷]	ارتقای مسئولیت اجتماعی و نگاه جهانی دانشجویان	صلاحیت‌های پایدار و جهانی
[۳۸]	توانمندسازی استادان با آموزش‌های حرفه‌ای و مهارت‌های نوین	پشتیبانی از هیأت علمی
[۲۱،۳۹]	شبکه‌سازی دانشگاه، صنعت و دولت برای به‌روزرسانی صلاحیت‌ها	خوشه‌های آموزشی - صنعتی
[۳۳،۳۸]	طراحی نظام‌های ارزیابی شایستگی با ابزارهای متنوع	ارزیابی مستمر یادگیری

۷- چالش‌های تحقق توسعه صلاحیت‌ها در آموزش عالی ایران

با وجود گسترش کمی نظام آموزش عالی ایران در دهه‌های اخیر، توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای دانش‌آموختگان همچنان با موانع متعددی مواجه است. این چالش‌ها که از ساختارهای نهادی، سیاست‌گذاری کلان و فرهنگ آموزشی ناشی می‌شوند، مانعی جدی در مسیر آموزش مؤثر و اشتغال‌محور ایجاد کرده‌اند. نخست، وجود نداشتن چارچوب ملی صلاحیت‌ها و نبود نظامی برای تراز صلاحیت‌ها با نیازهای بازار کار، به ناهماهنگی اهداف آموزشی و الزام‌های شغلی منجر شده است [۱۵]. دوم، شکاف عمیق میان محتوای نظری برنامه‌های درسی و واقعیت‌های حرفه‌ای، توانمندی‌های عملی دانشجویان را تضعیف کرده است [۱۶]. سوم، تعامل محدود و نهادینه نشده دانشگاه با صنعت، امکان یادگیری تجربی، کارورزی و انتقال فناوری را کاهش داده است [۸]. چهارم، وجود نداشتن نظام ارزشیابی شایستگی محور و تداوم آزمون‌های سنتی، سنجش مهارت‌های پیچیده‌ای چون تفکر انتقادی و حل مسئله را با مشکل مواجه کرده است [۹]. فایق آمدن بر این موانع نیازمند بازنگری در سیاست‌گذاری‌های آموزشی، اصلاح ساختار برنامه‌ریزی درسی، طراحی نظام‌های ارزشیابی نوین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی برای تدریس مبتنی بر صلاحیت‌هاست. تنها با چنین تحولی می‌توان دانشگاه را به نهادی کارآفرین، پاسخ‌گو و متناسب با تحولات بازار کار بدل ساخت.



۸- پیشینه تجربی

صلاحیت حرفه‌ای، ترکیبی از دانش، مهارت و نگرش است که امکان عملکرد مؤثر در محیط‌های کاری واقعی را فراهم می‌سازد [۱۲]. نظریه‌های یادگیری تجربی [۵] و بازتابی [۱۴]، از بنیان‌های نظری کلیدی برای تبیین فرایند توسعه این صلاحیت‌ها در آموزش عالی به‌شمار می‌روند. چارچوب‌های مبتنی بر شایستگی [۱۰]، همچون طرح تیونینگ و مدل مهارتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، نیز مبنایی برای طراحی برنامه‌های درسی خروجی‌محور فراهم کرده‌اند [۱۷]. مدل‌هایی چون دانشگاه کارآفرین [۲۱] و الگوی ماریپچ سه‌گانه/پنج‌گانه [۱۹] بر تعامل مؤثر دانشگاه با صنعت و دولت در راستای تربیت نیروی انسانی خلاق و چندبعدی تأکید دارند. این رویکردها دانشگاه را از نهاد آموزشی صرف، به بازیگری فعال در توسعه بازار کار تبدیل می‌کنند. در سطح جهانی، تربیت دانش‌آموختگان با صلاحیت‌های حرفه‌ای چندوجهی به یکی از اولویت‌های سیاست‌گذاران بدل شده است. ولاسکو و همکاران (۲۰۱۴) بر ضرورت بازطراحی برنامه‌های درسی دانشگاهی بر مبنای شایستگی‌هایی چون کار جمعی، تفکر انتقادی و حل مسئله تأکید کرده‌اند. گاماز و همکاران (۲۰۲۲) در دانشگاه‌های فنلاند، هلند و کانادا، اثرگذاری الگوهای شایستگی محور را در کاهش شکاف آموزش و اشتغال نشان داده‌اند. دانک و همکاران (۲۰۱۸) بر نقش یادگیری تجربی، و جفریز و همکاران (۲۰۱۲) بر طرح‌های میدانی و ارزشیابی عملکردی در بهبود آمادگی حرفه‌ای تأکید دارند. لیندن و همکاران (۲۰۲۴) در نروژ و دانمارک نیز نشان دادند که دانشگاه‌های نسل چهارم از راه یادگیری چالشی، آموزش مشارکتی و شبکه‌سازی جهانی، مهارت‌هایی چون رهبری، سازگاری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را توسعه می‌دهند. گزارش یونسکو [۴۰] نیز بر ضرورت پرورش شهروندانی مجهز به صلاحیت‌های جهانی مانند تفکر سیستمی، سواد دیجیتال و اخلاق حرفه‌ای تأکید دارد. پژوهش‌های بسیاری در ایران به بررسی چالش‌های نظام آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی حرفه‌ای پرداخته‌اند، اما تمرکز بر دانشگاه‌های مهارتی و نقش آنها در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای کمتر بوده است. یزدان‌پناه و همکاران [۹] در پژوهشی به شناسایی نیازهای شایستگی محور کارفرمایان در علوم انسانی پرداختند و بر ضرورت بازنگری برنامه‌های درسی تأکید کردند. باین‌حال، این پژوهش چارچوبی عملیاتی برای ادغام



شایستگی‌ها در برنامه‌های درسی دانشگاه‌های مهارتی ارائه نکرد و بیشتر بر رشته‌های نظری متمرکز بود. علوی و همکاران [۸] شکاف بین آموزش عالی و نیازهای بازار کار را بررسی کردند و بر اهمیت آموزش‌های عملی تأکید داشتند، اما به‌طور خاص به نقش دانشگاه‌های مهارتی مانند دانشگاه فنی و حرفه‌ای یا دانشگاه جامع علمی-کاربردی پرداختند. غفاری و رضوی [۱۶] به بررسی موانع همکاری دانشگاه و صنعت در ایران پرداختند و فقدان سازوکارهای نهادی برای تعامل را به‌عنوان چالشی کلیدی شناسایی کردند. با این حال، این پژوهش راهکارهای مشخصی برای تقویت این همکاری در دانشگاه‌های مهارتی ارائه نداد. به‌طور مشابه، نادری و همکاران [۱۵] به مشکلات ساختاری در سیاستگذاری آموزش عالی ایران اشاره کردند، اما تحلیل آنها به‌طور کلی به نظام آموزش عالی پرداخت و توجه کافی به آموزش‌های مهارتی نداشت. این پژوهش‌ها اگرچه چالش‌های مهمی را شناسایی کرده‌اند، اما از ارائه چارچوبی جامع برای تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای در دانشگاه‌های مهارتی بازمانده‌اند. پژوهش حاضر با تمرکز خاص بر دانشگاه‌های مهارتی (مانند دانشگاه فنی و حرفه‌ای و دانشگاه جامع علمی-کاربردی)، شناسایی چالش‌های آموزش شایستگی‌محور و ارائه راهکارهای عملی مانند بازنگری برنامه‌های درسی و تقویت تعامل با صنعت، قصد دارد این شکاف‌ها را پر کند [۸، ۹، ۱۵، ۱۶].

۹- روش شناسی پژوهش

این پژوهش، توسعه‌ای و کیفی است و با رویکرد تحلیل مضمون استقرایی انجام شده است. تحلیل مضمون با هدف شناسایی الگوها و مفاهیم مشترک در داده‌ها، امکان درک عمیق از پدیده مورد بررسی را فراهم می‌سازد. چارچوب نظری تحلیل مبتنی بر مدل شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) است که شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، شناسایی، بازبینی، تعریف مضامین و نگارش گزارش نهایی می‌باشد. جامعه پژوهش این مطالعه فقط شامل ذینفعان کلیدی نظام آموزش عالی مهارتی ایران بود که از دانشگاه‌های مهارتی نظیر دانشگاه فنی و حرفه‌ای، دانشگاه جامع علمی-کاربردی و برخی مراکز آموزش عالی وابسته به سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای انتخاب شدند. این ذینفعان شامل ۱۵ عضو هیأت علمی، ۱۰ مدیر آموزشی، ۵ خط‌مشی‌گذار وزارت علوم، و ۱۰ دانش‌آموخته شاغل در حوزه آموزش مهارتی یا



بخش‌های صنعتی مرتبط بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد تا تنوع دیدگاه‌ها تضمین شود. معیارهای انتخاب شامل حداقل ۵ سال تجربه کاری در آموزش مهارتی یا ارتباط مستقیم با برنامه‌های حرفه‌ای بود. فرایند گردآوری داده‌ها پس از انجام ۴۰ مصاحبه و با رسیدن به اشباع نظری متوقف شد. داده‌ها از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (حضور و آنلاین) با ۱۰ پرسش باز گردآوری شدند تا دیدگاه‌های عمیق مشارکت‌کنندگان درباره آموزش شایستگی محور در دانشگاه‌های مهارتی بررسی شود [۱]. پرسش‌ها براساس چارچوب سازمان همکاری و توسعه اقتصادی [۴۱] و پیشینه داخلی [۹] طراحی شدند. نمونه پرسش‌ها شامل چه موانعی در تحقق آموزش شایستگی محور در دانشگاه‌های مهارتی تجربه کرده‌اید؟ چه راهکارهایی برای تقویت همکاری دانشگاه‌های مهارتی با صنعت پیشنهاد می‌کنید؟ هر مصاحبه ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و با رضایت آگاهانه ضبط و پیاده‌سازی شد. برای اطمینان از روایی، پرسش‌ها به وسیله دو متخصص آموزش مهارتی بازبینی و در آزمون مقدماتی با دو مشارکت‌کننده آزمایش شدند. پایایی از راه بررسی انسجام پاسخ‌ها در آزمون مقدماتی تأیید شد [۴۲]. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون براون و کلارک [۱] در شش مرحله انجام شد: ۱) آشنایی با داده‌ها از راه پژوهش مکرر متن پیاده‌سازی شده (۴۰ مصاحبه؛ ۲) تولید ۳۲۰ کد اولیه مرتبط با صلاحیت‌های حرفه‌ای و دانشگاه‌های مهارتی؛ ۳) بازبینی کدها و حذف موارد تکراری که به ۲۰۰ کد نهایی منجر شد؛ ۴) دسته‌بندی کدها در ۱۸ طبقه فرعی (مانند انطباق‌نداشتن محتوای درسی با بازار کار، ضعف در آموزش مهارت‌های نرم) و ۹ طبقه اصلی (مانند انطباق محتوای درسی، تقویت همکاری با صنعت)؛ ۵) استخراج ۵ مضمون اصلی: بازنگری در برنامه‌های درسی، تقویت تعامل با محیط واقعی کار، آموزش مهارت‌های نرم و فرارشته‌ای، ارتقای کیفیت یاددهی - یادگیری و ارزشیابی و اصلاح خط‌مشی‌گذاری کلان؛ ۶) نگارش گزارش تحلیلی. فرایند کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA انجام شد تا دقت تحلیل افزایش پیدا کند [۴۲]. در این پژوهش به منظور تضمین اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، از چهار معیار پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) [۴۳] بهره گرفته شد. نخست، برای تأمین اعتبار، مضامین با مشارکت برخی مصاحبه‌شوندگان مرور و تأیید شدند. دوم، در راستای اتکاپذیری، فرایند تحلیل مستندسازی شد تا امکان بازبینی پژوهشگران دیگر فراهم شود. سوم، به منظور تحقق انتقال‌پذیری، توصیف‌های دقیق از بافت، مشارکت‌کنندگان و شرایط پژوهش ارائه شد. در نهایت، برای افزایش تأییدپذیری از روش



مثلث‌سازی استفاده و تمام تصمیم‌های کلیدی مستند شد. پژوهش براساس اصول اخلاق حرفه‌ای اجرا شد. پیش از مصاحبه، هدف و فرایند پژوهش برای مشارکت‌کنندگان شرح داده شد و رضایت‌نامه کتبی دریافت شد. اطلاعات به صورت محرمانه و ناشناس‌سازی شده نگهداری شد تا از حریم خصوصی افراد محافظت شود.

۱۰- یافته‌های پژوهش

تحلیل ۴۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ذینفعان کلیدی آموزش عالی نشان داد که توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای دانش‌آموختگان در ایران با چالش‌هایی چندلایه و ساختاری روبه‌رو است. برپایه تحلیل مضمون، پنج مضمون اصلی استخراج شد که هر یک شامل طبقه‌های اصلی و فرعی بسیاری هستند. این مضامین نشان‌دهنده مهم‌ترین شکاف‌ها در حوزه‌های برنامه‌ریزی درسی، تعامل دانشگاه با صنعت، آموزش مهارت‌های میان‌رشته‌ای، کیفیت تدریس و ارزشیابی و خط‌مشی‌گذاری کلان هستند. جدول ۲ ساختار طبقه‌بندی یافته‌ها را به تفصیل نشان می‌دهد.

جدول ۲. یافته‌های پژوهش

مضمون نهایی	طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
بازنگری در برنامه‌های درسی دانشگاهی	انطباق و به‌روزرسانی محتوای درسی	انطباق‌نداشتن محتوای درسی با نیازهای شغلی و بازار کار
		غفلت از رویکرد خروجی‌محور و نتایج یادگیری
	تلفیق دانش میان‌رشته‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای	نداشتن رویکرد میان‌رشته‌ای در طراحی دروس
		ضعف در آموزش مهارت‌های حرفه‌ای و نرم
تقویت تعامل دانشگاه با محیط واقعی کار	توسعه همکاری ساختاری با صنعت	ارتباط محدود و غیرساختاری با صنعت و بازار کار
		مشارکت حداقلی متخصصان حرفه‌ای در فرایند تدریس
	فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری تجربی	نبود فرصت‌های عملی و میدانی برای دانشجویان ناکافی بودن تجربه‌های واقعی یادگیری
آموزش مهارت‌های نرم و فرارشته‌ای	تقویت مهارت‌ها و نگرش‌های کلیدی	ضعف در آموزش مهارت‌های ارتباطی، گروهی و مذاکره
		بی‌توجهی به پرورش تفکر انتقادی، خلاقیت، حل مسئله و اخلاق حرفه‌ای



مضمون نهایی	طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
ارتقاء کیفیت یاددهی - یادگیری و ارزشیابی	بهبود روش‌های تدریس و توانمندسازی اعضای هیأت علمی	غلبه سبک تدریس سنتی و انتقال‌محور ضعف در توانمندسازی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی
	اصلاح و ارتقای نظام‌های ارزشیابی	استفاده از روش‌های ارزشیابی حافظه‌محور و سنتی ناکارآمدی در سنجش واقعی شایستگی‌های حرفه‌ای
اصلاح خط‌مشی‌گذاری کلان در آموزش عالی	تدوین چارچوب و انسجام خط‌مشی	فقدان چارچوب ملی صلاحیت‌ها برای آموزش عالی
	پایش، ارزیابی و تمرکز بر کیفیت	نبود انسجام و هم‌راستایی خط‌مشی‌ها نبود نظام ارزشیابی مبتنی بر شایستگی غلبه رویکرد کمی‌گرایانه بر کیفیت آموزشی

۱-۱۰- مضمون ۱ بازنگری در برنامه‌های درسی دانشگاهی

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، ضرورت بازنگری بنیادین در برنامه‌های درسی دانشگاهی برای انطباق با تحولات بازار کار، فناوری‌های نوین و رویکردهای شایستگی‌محور است. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که برنامه‌های فعلی اغلب نظری، حافظه‌محور و بدون انعطاف‌پذیری در برابر نیازهای نوظهور شغلی‌اند. در این راستا، دو طبقه اصلی شناسایی شد: انطباق و به‌روزرسانی محتوای درسی، تلفیق دانش میان‌رشته‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای.

طبقه اصلی ۱: انطباق و به‌روزرسانی محتوای درسی. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که محتوای بسیاری از دروس سال‌هاست بدون بازنگری باقی مانده است و با واقعیت‌های بازار کار فاصله دارد. ساختار حافظه‌محور و تأکید بر نظریه، موجب کاهش آمادگی عملی فداانش‌اموختگان شده است. در این راستا دو طبقه فرعی شناسایی شد:

طبقه فرعی ۱: انطباق‌نداشتن محتوای درسی با نیازهای شغلی و بازار کار. محتوای درسی پاسخگوی الزام‌های مشاغل نوین نیست و دروس از فناوری‌های روز و تحولات بازار فاصله دارند. «خیلی از دروس ما همان‌هایی هستند که ۲۰ سال پیش هم بودند؛ هیچ توجهی به تغییرات بازار و مشاغل جدید نشده است» (عضو هیأت علمی)



طبقه فرعی ۲: غفلت از رویکرد خروجی محور و نتایج یادگیری. تأکید بر آموزش محتوای محور باید جای خود را به طراحی دروس بر مبنای نتایج یادگیری و شایستگی‌های قابل سنجش بدهد. «ما نیاز داریم دانشجو بعد از یک درس، کاری بلد باشد، نه صرفاً چیزی بداند. باید خروجی‌ها به صورت مهارتی تعریف شوند». (مدیر گروه آموزشی)؛

طبقه اصلی ۲: تلفیق دانش میان‌رشته‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای. مشارکت‌کنندگان خواهان طراحی دروسی بودند که ترکیب دانش تخصصی، دیدگاه میان‌رشته‌ای و مهارت‌های حرفه‌ای را فراهم کنند. در این راستا، دو طبقه فرعی شناسایی شده عبارتند از: «فقدان رویکرد میان‌رشته‌ای در طراحی دروس» و «ضعف در آموزش مهارت‌های حرفه‌ای و نرم».

طبقه فرعی ۱: وجود نداشتن رویکرد میان‌رشته‌ای در طراحی دروس. برنامه‌های درسی انعطاف لازم برای پاسخگویی به پیچیدگی محیط کار را ندارند و بر محور تک‌رشته‌ای متمرکزند. «دانشجو باید دروس تلفیقی بگذراند، برای مثال ترکیب فناوری با مدیریت یا جامعه‌شناسی. دنیای واقعی اینگونه است» (دانش‌آموخته شاغل)؛

طبقه فرعی ۲: ضعف در آموزش مهارت‌های حرفه‌ای و نرم. دانش‌آموختگان در مهارت‌هایی چون ارتباط، ارائه و کار گروهی دچار ضعف‌اند که عملکرد حرفه‌ای آنها را محدود می‌کند. «ما به طور معمول روی توان علمی دانشجو تمرکز می‌کنیم، ولی وقتی دانش‌آموخته می‌شود، از او انتظار می‌رود در جلسه‌های بین‌بخشی شرکت کند، ایده بدهد، تعامل کند؛ در حالی که برای این مهارت‌ها آموزش ندیده است» (عضو هیأت علمی).

۱۰-۲- مضمون ۲: تقویت تعامل دانشگاه و صنعت

یکی از مضامین اصلی پژوهش، لزوم تقویت و نهادینه‌سازی تعامل دانشگاه با محیط واقعی کار، به ویژه صنایع و نهادهای حرفه‌ای است. یافته‌ها نشان داد تعامل‌های موجود اغلب پراکنده، کوتاه‌مدت و بدون ساختار مؤثرند؛ امری که موجب کاهش اثرگذاری آموزش عالی در ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای می‌شود. مشارکت‌کنندگان خواهان گذار از ارتباط‌های نمادین به سمت مشارکت‌های ساختاریافته، مسئله‌محور و تجربی بودند. در این راستا، دو طبقه اصلی شناسایی شد: «توسعه همکاری ساختاری با صنعت» و «فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری تجربی».



طبقه اصلی ۱: توسعه همکاری ساختاری با صنعت. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که روابط فعلی دانشگاه‌ها با صنعت، بیشتر غیررسمی، مقطعی و فاقد چارچوبی پایدار است و نقشی در توسعه برنامه‌های درسی یا تربیت نیروی کارآمد ایفا نمی‌کند.

طبقه فرعی ۱: ارتباط محدود و غیرساختاری با صنعت و بازار کار. نبود نهادهای واسط مؤثر، مشارکت‌نداشتن کارفرمایان در طراحی دروس و غیبت طرح‌های مشترک، از مهم‌ترین موانع پیوند نظام‌مند دانشگاه و بازار کار عنوان شد. «تا وقتی صنعت فقط ناظر است و نه همکار، نمی‌شود نیروی حرفه‌ای پرورش داد» (عضو هیأت علمی).

طبقه فرعی ۲: مشارکت حداقلی متخصصان حرفه‌ای در فرایند تدریس. برنامه‌های درسی به‌طور معمول بدون حضور خبرگان حرفه‌ای طراحی و اجرا می‌شوند. مشارکت صنعت در تدریس، تدریس مشترک یا طرح‌های مشترک می‌تواند آموزش را به واقعیت‌های شغلی نزدیک‌تر کند. «برنامه‌ریزی درسی ما فقط به‌وسیله هیأت علمی دانشگاه انجام می‌شود درحالی‌که کسی که در میدان عمل است، نگاه متفاوتی دارد. نبود آن نگاه، آموزش را از واقعیت‌های شغل دور می‌کند» (عضو هیأت علمی).

طبقه اصلی ۲: فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری تجربی. مشارکت‌کنندگان بر اهمیت یادگیری مبتنی بر تجربه در آماده‌سازی دانشجویان برای بازار کار تأکید داشتند. صرف آموزش نظری برای تربیت نیروی حرفه‌ای کافی نیست.

طبقه فرعی ۱: نبود فرصت‌های عملی و میدانی برای دانشجویان. کارآموزی هدفمند، بازدیدهای صنعتی و اجرای طرح‌های واقعی، از مهم‌ترین ابزارهای افزایش آمادگی شغلی معرفی شدند. «کارفرما کسی را می‌خواهد که از روز اول بتواند کار کند، نه اینکه تازه بخواهد یاد بگیرد» (کارشناس استخدام در حوزه فناوری).

طبقه فرعی ۲: ناکافی بودن تجربه‌های واقعی یادگیری. فرصت‌های موجود اغلب بدون اهداف مشخص آموزشی و ارزیابی عملکردند و به تجربه‌هایی کم‌اثر یا نمایشی تبدیل می‌شوند. «کارآموزی هست، اما معلوم نیست دانشجو چه چیزی باید یاد بگیرد یا چه کاری باید انجام دهد؛ بیشتر حالت حضور و غیاب دارد تا یادگیری واقعی» (عضو هیأت علمی).



۱۰-۳- مضمون ۳: آموزش مهارت‌های نرم و فرارشته‌ای

در دنیای پیچیده و متحول امروز، موفقیت حرفه‌ای تنها به دانش تخصصی محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند برخورداری از مهارت‌های ارتباطی، شناختی، رفتاری و اخلاقی است که با عنوان **مهارت‌های نرم و فرارشته‌ای** شناخته می‌شوند. یافته‌ها نشان داد یکی از شکاف‌های جدی آموزش عالی ایران، وجود نداشتن آموزش ساختاریافته و هدفمند در این حوزه است. در بسیاری از رشته‌ها، این مهارت‌ها یا نادیده گرفته شده‌اند یا به صورت پراکنده و غیررسمی ارائه می‌شوند. این کاستی، آمادگی حرفه‌ای دانش‌آموختگان را برای ورود مؤثر به بازار کار تضعیف کرده است. براین اساس، مضمون حاضر ذیل یک طبقه اصلی با عنوان «تقویت مهارت‌ها و نگرش‌های کلیدی» و دو طبقه فرعی تحلیل شده است.

طبقه اصلی ۱. تقویت مهارت‌ها و نگرش‌های کلیدی. این طبقه بر ضرورت تلفیق مهارت‌های نرم و نگرش‌های حرفه‌ای در فرایند آموزش دانشگاهی تأکید دارد. از نظر مشارکت‌کنندگان، مهارت‌هایی چون ارتباط مؤثر، کار جمعی، تفکر انتقادی، خلاقیت، حل مسئله و اخلاق حرفه‌ای، برای عملکرد موفق در محیط‌های کاری پیچیده ضروری‌اند. وجود نداشتن این مهارت‌ها، دانش‌آموختگان را در انطباق با محیط‌های بین‌رشته‌ای و تعامل‌های حرفه‌ای دچار مشکل می‌سازد.

طبقه فرعی ۱: ضعف در آموزش مهارت‌های ارتباطی، گروهی و مذاکره. مشارکت‌کنندگان به ضعف محسوس دانش‌آموختگان در مهارت‌های بین‌فردی، ارائه مطلب، تعامل گروهی و مذاکره اشاره کردند. از نظر آنان، تمرکز بیش از حد بر محتوای نظری و غفلت از مهارت‌های ارتباطی سبب می‌شود دانش‌آموختگان در محیط‌های کاری واقعی عملکرد ضعیفی داشته باشند. «ما به‌طور معمول روی توان علمی دانشجو تمرکز می‌کنیم، ولی وقتی دانش‌آموخته می‌شود، از او انتظار می‌رود در جلسه‌های بین‌بخشی شرکت کند، ایده بدهد، تعامل کند؛ درحالی‌که برای این مهارت‌ها آموزش ندیده است» (عضو هیأت علمی).

طبقه فرعی ۲: بی‌توجهی به پرورش تفکر انتقادی، خلاقیت، حل مسئله و اخلاق حرفه‌ای سلطه فرهنگ حافظه‌محور در نظام آموزشی، مانع پرورش مهارت‌های شناختی مانند تحلیل، خلاقیت و حل مسئله شده است. همچنین، مفاهیم کلیدی اخلاق حرفه‌ای نظیر تعهد،



مسئولیت‌پذیری و احترام متقابل، جایگاهی در برنامه‌های درسی ندارند. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که نهادینه‌سازی این مؤلفه‌ها باید بخشی از آموزش ساختاری دانشگاهی باشد. «مهارت را می‌شود بعدها یاد گرفت، اما اگر اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه شکل نگیرد، اصلاحش سخت خواهد بود» (کارفرمای صنعتی).

۱۰-۴- مضمون ۴: ارتقای کیفیت یاددهی- یادگیری و ارزشیابی

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، ضرورت بازنگری در شیوه‌های تدریس و ارزشیابی در نظام آموزش عالی به منظور تحقق آموزش شایستگی‌محور است. به‌رغم گسترش کمی آموزش عالی، سبک‌های تدریس اغلب انتقال‌محور، غیرتعاملی و روش‌های سنجش بیشتر حافظه‌محور باقی مانده‌اند. این در حالی است که رویکردهای نوین آموزشی، بر یادگیری فعال، مشارکتی و ارزیابی عملکرد واقعی تأکید دارند. بر همین اساس، مضمون حاضر دو طبقه اصلی را شامل می‌شود: بهبود روش‌های تدریس و اصلاح نظام ارزشیابی.

طبقه اصلی ۱: بهبود روش‌های تدریس و توانمندسازی اعضای هیأت علمی. یافته‌ها نشان می‌دهد بسیاری از شیوه‌های تدریس در دانشگاه‌های ایران، هنوز مبتنی بر ارائه یک‌سویه محتوا و آزمون‌های پایان ترم هستند؛ رویکردی که مشارکت دانشجویان و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای را تضعیف می‌کند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، ارتقای کیفیت آموزش نیازمند توانمندسازی مستمر اعضای هیأت علمی در حوزه‌های طراحی آموزشی، تدریس فعال و سنجش عملکردی است.

طبقه فرعی ۱: غلبه سبک تدریس سنتی و انتقال‌محور. تدریس اغلب برپایه سخنرانی و پاورپوینت بوده است و از روش‌هایی مانند یادگیری تعاملی، پروژه‌محور یا تجربه‌محور به‌ندرت استفاده می‌شود. این سبک، سطح مشارکت و یادگیری عمیق دانشجویان را کاهش داده است. «تدریس در بسیاری از کلاس‌ها فقط ارائه اسلاید است، نه تعاملی هست، نه طرح، نه تجربه واقعی» (دانشجو).

طبقه فرعی ۲: ضعف در توانمندسازی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی. تحقق آموزش شایستگی‌محور نیازمند آشنایی استادان با روش‌های نوین تدریس و ارزشیابی است. صرف



تخصص موضوعی کافی نیست، بلکه توان طراحی تجربه‌های یادگیری و هدایت یادگیرنده اهمیت دارد. "ما به استنادنی نیاز داریم که بلد باشیم چگونه شایستگی‌ها را آموزش دهند، نه فقط متخصص موضوع باشند" (مدیر آموزشی).

طبقه اصلی ۲: اصلاح و ارتقای نظام‌های ارزشیابی. نظام ارزشیابی علاوه بر سنجش، نقشی کلیدی در جهت‌دهی به آموزش دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که ابزارهای ارزشیابی رایج بیشتر حافظه‌محور و ناکارآمد در سنجش مهارت‌های واقعی‌اند.

طبقه فرعی ۱: استفاده از روش‌های ارزشیابی حافظه‌محور و سنتی. امتحانات کتبی و تستی، محور اصلی ارزیابی دروس دانشگاهی هستند. این روش‌ها، توانایی عملی، تحلیل، حل مسئله و کاربرد دانش را نادیده می‌گیرند و منجر به یادگیری سطحی می‌شوند. «دانشجو نمره می‌گیرد چون خوب حفظ می‌کند، نه چون می‌تواند کاری انجام دهد» (عضو هیأت علمی).

طبقه فرعی ۲: ناکارآمدی در سنجش واقعی شایستگی‌های حرفه‌ای. در غیاب ابزارهای سنجش عملکردمحور مانند پورتفولیو، شبیه‌سازی، طرح‌های واقعی و مجله‌های بازتابی، بسیاری از شایستگی‌ها قابل ارزیابی نیستند. مشارکت‌کنندگان خواهان ارزشیابی‌هایی بودند که به توانمندی واقعی دانشجو در موقعیت‌های حرفه‌ای توجه کند. «دانشجو باید در عمل سنجیده شود، نه فقط با چند پرسش تستی؛ ما دنبال کسی هستیم که بتواند، نه فقط بداند» (عضو هیأت علمی).

۱۰-۵- مضمون ۵: اصلاح خط‌مشی‌گذاری کلان در آموزش عالی

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، یکی از ریشه‌های اصلی ناکارآمدی در تربیت شایسته‌محور نیروی انسانی، ضعف خط‌مشی‌گذاری کلان در نظام آموزش عالی ایران است درحالی‌که سیاست‌گذاری باید نقش هدایت‌گر در هم‌راستاسازی ساختار، محتوا و پیامدهای آموزشی ایفا کند، تمرکز اصلی بر گسترش کمی و شاخص‌های سطحی است. این مضمون در دو طبقه اصلی تحلیل شده است: «تدوین چارچوب و انسجام خط‌مشی» و «پایش، ارزیابی و تمرکز بر کیفیت».



طبقه اصلی ۱: تدوین چارچوب و انسجام خط‌مشی. خط‌مشی‌گذاری فعلی آموزش عالی بدون یک چارچوب راهبردی جامع برای هدایت هماهنگ نظام آموزشی به سوی شایستگی‌محوری است. سیاست‌ها اغلب پراکنده، بدون پشتوانه نظری و بدون انسجام اجرایی هستند.

طبقه فرعی ۱: فقدان چارچوب ملی صلاحیت‌ها برای آموزش عالی. نبود یک چارچوب ملی برای تعریف و سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای، موجب گسست میان آموزش دانشگاهی و نیازهای بازار کار شده است. چارچوبی یکپارچه می‌تواند مبنای استانداردسازی برنامه‌های درسی و انسجام سیاست‌ها قرار گیرد. «هر دانشگاهی سلیقه‌ای برنامه‌ریزی می‌کند؛ ما به یک چارچوب ملی برای تعریف شایستگی‌ها نیاز داریم» (عضو هیأت علمی).

طبقه فرعی ۲: نبود انسجام و هم‌راستایی خط‌مشی‌ها. سیاست‌های آموزشی بیشتر بدون هماهنگی بین‌بخشی و برنامه‌ریزی مبتنی بر ارزیابی اثربخشی هستند. در نتیجه، اهداف کلان، برنامه‌های اجرا و نتایج خروجی در تضاد و سردرگمی قرار دارند. «ما برنامه و سند زیاد داریم، ولی هرکدام راه خودش را می‌رود؛ خروجی‌اش یک نظام آموزش سردرگم است» (کارشناس سیاست‌گذاری آموزشی).

طبقه اصلی ۲: پایش، ارزیابی و تمرکز بر کیفیت. نظام ارزیابی آموزش عالی در ایران بیشتر کمیت‌محور و غافل از کیفیت یادگیری و شایستگی‌های حرفه‌ای دانش‌آموختگان است.

طبقه فرعی ۱: نبود نظام ارزشیابی مبتنی بر شایستگی. معیارهای ارزیابی دانشگاه‌ها بیشتر بر تعداد مقاله‌ها، ظرفیت پذیرش و توسعه رشته‌ها تمرکز دارند در حالی که توانمندی‌های واقعی دانش‌آموختگان در ورود مؤثر به بازار کار کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. «دانشگاه‌ها بابت مقاله پاداش می‌گیرند، نه بابت شایستگی دانش‌آموختگان. این یعنی جهت‌گیری نادرست» (خط‌مشی‌گذار وزارت علوم).

طبقه فرعی ۲: غلبه رویکرد کمی‌گرایانه بر کیفیت آموزشی. سیاست‌های توسعه‌ای بیشتر به رشد آماری و افزایش کمی تمرکز دارند و این امر موجب اولویت‌یافتن تولید مدرک به جای توانمندسازی حرفه‌ای شده است. «تمرکز بر کمیت، کیفیت را بلعیده، خروجی ما مدرک‌دار است، نه توانمند» (کارشناس برنامه‌ریزی آموزش عالی).



۱۱- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تحقق تربیت شایستگی محور در نظام آموزش عالی ایران نیازمند بازنگری بنیادین در خط‌مشی‌ها، ساختارهای برنامه‌ریزی آموزشی و تعامل‌های دانشگاه با محیط حرفه‌ای است. تحلیل داده‌های حاصل از دیدگاه‌های ذینفعان نشان می‌دهد که شکاف‌های چندلایه‌ای میان دانشگاه و بازار کار از جمله نبود چارچوب ملی صلاحیت‌ها، غلبه نگاه کمی‌گرا در سیاست‌گذاری، برنامه‌های درسی ایستا، ضعف در آموزش مهارت‌های نرم و تعامل‌های محدود با صنعت، مهم‌ترین موانع توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای دانش‌آموختگان به شمار می‌آیند. نخستین مضمون، وجودنداشتن چارچوب ملی صلاحیت‌ها، نشان‌دهنده نیاز به سازوکاری هماهنگ‌کننده میان اهداف آموزشی، نیازهای حرفه‌ای و نظام‌های ارزشیابی است. این یافته با مطالعه نادری و همکاران [۱۵] تأیید می‌شود که به مشکلات ساختاری در سیاست‌گذاری آموزش عالی ایران اشاره کردند، اما این پژوهش با پیشنهاد تدوین چارچوب ملی صلاحیت‌ها، یافته‌های [۱۵] را گسترش می‌دهد. در سطح جهانی، چارچوب‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی [۴۱] بر انسجام خط‌مشی‌ها تأکید دارند، اما یافته‌های ما نشان‌دهنده تناقض با این استانداردها به دلیل نبود هماهنگی در سیاست‌گذاری ایران است. تمرکز خط‌مشی‌گذاران بر شاخص‌های کمی مانند افزایش ظرفیت پذیرش یا تعداد دانش‌آموختگان بدون توجه به کیفیت یادگیری و قابلیت اشتغال‌پذیری با مطالعه داخلی [۳۹] هم‌سو است، اما این پژوهش این یافته را با تأکید بر نیاز به پایش کیفیت‌محور، گسترش می‌دهد. دومین مضمون، بازنگری برنامه‌های درسی نشان می‌دهد که محتوای آموزشی اغلب نظری، ایستا و بدون انعطاف لازم برای پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های شغلی و فناورانه است. این مسئله در نبود رویکردهای میان‌رشته‌ای، نبود تعریف خروجی‌های یادگیری و ضعف در ارزشیابی عملکردی مشهود است. این یافته با یزدان‌پناه و همکاران [۹] هم‌سو است که بر ضرورت بازنگری برنامه‌های درسی تأکید کردند، اما این پژوهش با شناسایی نیاز به چارچوب‌های عملیاتی برای تلفیق مهارت‌های میان‌رشته‌ای، یافته‌های [۹] را گسترش می‌دهد. در مقایسه با طرح تیونینگ [۱۴] که بر برنامه‌های درسی خروجی‌محور تأکید دارد، یافته‌های ما نشان‌دهنده فاصله دانشگاه‌های مهارتی ایران با این استانداردها هستند که نوعی تناقض نسبی را



نشان می‌دهد. سومین مضمون، آموزش مهارت‌های نرم و فرارشته‌ای بر ضعف در آموزش مهارت‌های ارتباطی، تفکر انتقادی، خلاقیت و اخلاق حرفه‌ای تأکید دارد. این یافته با نوروزی قره‌قشلاق و همکاران (۱۴۰۰) و کیخا و ایمانی‌پور (۲۰۲۰) هم‌سو است که بر تلفیق شایستگی‌های اجتماعی و اخلاقی تأکید کردند. این پژوهش با پیشنهاد برنامه‌های آموزشی اختصاصی برای مهارت‌های نرم، این یافته‌ها را گسترش می‌دهد. در سطح جهانی، نظریه یادگیری تجربی [۱۱؛ ۱۲] بر اهمیت مهارت‌های نرم تأکید دارد، اما یافته‌های ما نشان می‌دهند که دانشگاه‌های مهارتی ایران در عملیاتی کردن این نظریه‌ها با چالش مواجه‌اند که نوعی تناقض با استانداردها را نشان می‌دهد. چهارمین مضمون، ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری و ارزشیابی، نشان‌دهنده غلبه سبک‌های تدریس حافظه‌محور و آزمون‌محور است که مانع پرورش شایستگی‌های عملکردی می‌شود. پیشنهادهایی مانند یادگیری مبتنی بر طرح، شبیه‌سازی و دفترچه بازتابی با پژوهش‌های جفریز و همکاران (۲۰۱۲) و قاسمی و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سو است. این یافته با علوی و همکاران [۸] تأیید می‌شود که به ضعف در روش‌های آموزشی اشاره کردند، اما این پژوهش با تأکید بر توانمندسازی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی و اصلاح نظام‌های ارزشیابی، یافته‌های [۸] را گسترش می‌دهد. در مقایسه با سازمان همکاری و توسعه اقتصادی [۱۳] که ارزشیابی شایستگی‌محور را توصیه می‌کند، یافته‌های ما فاصله چشمگیر ایران با این استانداردها را نشان می‌دهند. پنجمین مضمون، تعامل ناکارآمد دانشگاه‌ها با صنعت، بر ارتباط سطحی و غیرساختاری با محیط‌های حرفه‌ای تأکید دارد. مشارکت‌کنندگان خواستار کنشگری مشترک دانشگاه و صنعت در طراحی آموزش‌های مهارتی شدند. این یافته با غفاری و رضوی [۳۷] تأیید می‌شود که موانع نهادی همکاری دانشگاه و صنعت را برجسته کردند، اما این پژوهش با پیشنهاد راهکارهای عملی مانند مشارکت متخصصان صنعت در تدریس، یافته‌های [۳۷] را گسترش می‌دهد. در سطح جهانی، الگوی دانشگاه کارآفرین [۱۴] هم‌افزایی ساختاری را توصیه می‌کند، اما یافته‌های ما نشان‌دهنده شکاف اجرایی در ایران است که نوعی تناقض نسبی را نشان می‌دهد. در مجموع، پژوهش حاضر با تلفیق مبانی نظری شایستگی‌محور و داده‌های میدانی، چارچوبی بومی و عملیاتی برای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای در نظام آموزش عالی ایران پیشنهاد می‌دهد. این چارچوب در پنج محور کلیدی سازمان‌یافته است: اصلاح خط‌مشی‌های کلان، بازنگری برنامه‌های درسی، توسعه مهارت‌های



نرم، نوسازی شیوه‌های تدریس و ارزشیابی و نهادینه‌سازی تعامل‌ها با صنعت. اجرای مرحله‌بندی‌شده این راهبردها می‌تواند آموزش عالی را به سمت الگوی شایستگی‌محور، اشتغال‌پذیر و پاسخگو به تحولات قرن بیست‌ویکم هدایت کند. در سطح خط‌مشی‌گذاری، تدوین چارچوب ملی صلاحیت‌ها و نظام ارزیابی نتایج یادگیری از الزام‌های کلیدی‌اند. در سطح نهادی، بازطراحی دروس و تقویت دفاتر تعامل دانشگاه و صنعت توصیه می‌شود و در سطح عملیاتی، توانمندسازی اعضای هیأت علمی، آموزش مهارت‌های نرم و بهره‌گیری از ابزارهای سنجش عملکردمحور، از پیش‌نیازهای حیاتی به شمار می‌رود. باین‌حال، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه است. نخست، این پژوهش بر طراحی مفهومی و تحلیلی تمرکز داشته و اعتبارسنجی تجربی چارچوب پیشنهادی هنوز انجام نشده است. دوم، با وجود بهره‌گیری از منابع جهانی، ظرفیت تطبیق‌پذیری نظری با سایر نظام‌های آموزشی نیازمند بررسی بیشتر است. سوم، تمرکز اصلی پژوهش بر سطح خط‌مشی‌گذاری و برنامه‌ریزی نهادی بوده و تحلیل در سطوح خرد سازمانی همچون رفتار آموزشی هیأت علمی یا سبک یادگیری دانشجویان به پژوهش‌های بعدی واگذار شده است. پیشنهاد می‌شود که این چارچوب در مراحل بعدی به ابزارهای مدیریتی قابل اجرا مانند نقشه‌های شایستگی، بسته‌های آموزشی اعضای هیأت علمی و سامانه‌های ارزشیابی براساس شایستگی ترجمه شود تا ضمن تقویت ظرفیت سیاست‌گذاری، زمینه کاربست عملی آن نیز فراهم شود.

۱۲- منابع

- [1] Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qual Res Psychol.* 2006;3(2):77-101.
- [2] Bayramova G. Fostering innovation ecosystems: The role of knowledge economy in regional development. *Nakhchivan State Univ Sci Works.* 2024; 1:1-10.
- [3] Panasyuk MV, Zaitseva NA, Mishina EV, Glazkova IA, Sergeeva IG. Higher education as a driver of regional human capital development. *Reg Sci Policy Pract.* 2022;14(5):999-1012.
- [4] World Economic Forum. The future of jobs report 2023. Geneva: World Economic Forum; 2023.
- [5] Kolb DA. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs: Prentice Hall; 1984.



- [۶] علوی ف، حسینی ن، رادمنش م. تحلیل شکاف بین آموزش‌های دانشگاهی و نیازهای بازار کار: مطالعه‌ای در دانشگاه‌های جامع. فصلنامه برنامه‌ریزی آموزش عالی. ۱۴۰۲؛ ۲۹(۱):۸۴-۶۱.
- [۷] یزدان‌پناه ش، کاویانی م، اصغری ف. شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز کارفرمایان در فارغ‌التحصیلان رشته‌های علوم انسانی. پژوهش‌نامه آموزش عالی. ۱۳۹۹؛ ۱۳(۴):۳۳-۱۱۰.
- [۸] غفاری ن، رضوی س. بررسی نقش آموزش‌های عملی و مشارکت صنعت در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای دانشجویان فنی. فصلنامه پژوهش در آموزش و یادگیری مهارتی. ۱۴۰۰؛ ۸(۲):۶۸-۴۵.
- [۹] نادری ع، رسولی م، شریفی ج. طراحی چارچوب ملی صلاحیت‌ها برای آموزش عالی ایران: الزامات و چالش‌ها. فصلنامه مطالعات راهبردی آموزش عالی. ۱۴۰۱؛ ۱۴(۳):۸۳-۵۹.
- [10] Velasco P, Learreta B, Kober C, Tan I. University faculty perspectives on professional competency development. High Educ Policy. 2014;27(3):315-31.
- [11] Pereira MAC, Felicetti VL. Developing professional competencies in higher education: Practices in Brazil. Stud High Educ. 2022;47(5):1024-39.
- [12] Salmi J. The tertiary education imperative: Knowledge, skills and values for development. Rotterdam: Sense Publishers; 2017.
- [13] World Bank. Digital skills in emerging economies: Trends and challenges. Washington, DC: The World Bank; 2023.
- [14] Schön DA. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books; 1983.
- [15] Ukhurebor KE, Aigbe UO, Adedokun OA, Oghenejoboh KM. Universities and national development: A systematic review. J Educ Dev. 2024;13(2):44-59.
- [16] Etzkowitz H, Zhou C. The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship. London: Routledge; 2017.
- [17] Jaldemark J, Bång Å. Reaching for a hybrid and networked university through lifelong learning initiatives. In: Proceedings of the Networked Learning Conference; 2024 May; Stockholm, Sweden. Amsterdam: Networked Learning Conference; 2024. p. 1-10.



- [18] Carayannis EG, Campbell DFJ. Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: 21st-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development. New York: Springer; 2016.
- [۱۹] عرفانی‌زاده ف، فلاح‌پور م، کریمی ح. بررسی نقش رهبری دانشگاهی در ارتقای فرهنگ سازمانی و احترام به تنوع در آموزش عالی ایران. پژوهش‌های مدیریت آموزش عالی. ۱۴۰۰؛۱۲(۴):۷۰-۵۱.
- [۲۰] رشیدی ز. نقش استقلال آکادمیک در توانمندسازی اعضای هیأت علمی و توسعه خلاقیت در دانشگاه‌ها. نوآوری و توسعه آموزشی. ۱۳۹۹؛۶(۲):۴۴-۲۳.
- [۲۱] امانی ف، احمدی ر، شایگان ن. تحلیل عوامل مؤثر بر ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی دانشگاه‌ها. آموزش عالی و توسعه. ۱۳۹۹؛۸(۳):۹۶-۷۷.
- [۲۲] حمدی‌پور م، سهرابی ن، کریمی ن. تحلیل شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان دانشجو در فرایند تحول نظام آموزشی ایران. مطالعات برنامه‌ریزی درسی. ۱۴۰۰؛۱۶(۲):۱۱۵-۳۴.
- [23] Donk T, Mieg HA, Toepfer S. Project-based learning and competence development in higher education. *Stud High Educ*. 2018;43(3):378-95.
- [24] Jefferies M, Chen S, Conway J. Assessment of professional competence in a construction management problem-based learning setting. *Constr Econ Build*. 2012;12(4):1-10.
- [25] Boud D, Keogh R, Walker D. Reflection: Turning experience into learning. London: Routledge; 1985.
- [26] Lindén J, Ripatti-Torniainen L, Annala J. Academic development for tomorrow? Claiming a clearer role for university pedagogy through a holistic framework. *Scand J Educ Res*. 2024;68(1):1-15.
- [27] Gamaz J, Navarro E, Santos J. Enhancing employability through transversal competencies: Comparative study in European universities. *High Educ Res Dev*. 2022;41(5):1048-62.
- [28] Okhrimenko E, Radygina E. Regulatory approach to formation of graduates' professional competences. *Eur J Contemp Educ*. 2020;9(4):781-91.
- [29] Naamati-Schneider L, Ronen S, Tziner A. The relevance of soft skills in higher education and the labor market: Bridging the gap. *Educ Train*. 2025. In press.
- [30] Cruess RL, Cruess SR, Steinert Y. Teaching Professionalism: General Principles and Practical Approaches. *Med Teach*. 2015;37(12):1078-85.



- [31] Maatallaha M, Hachani S, Kachoukh M. Professional business competencies in sustainable development: A review. Sustainability. 2024;16(1):102-20.
- [32] Sady M, Novak T, Klimova A. Global citizenship and sustainability in higher education. Int J Sustain High Educ. 2019;20(6):1002-18.
- [33] Mocinic S, Pavic S, Kalebota M. Institutional support for faculty development: Case study from Croatia. J Educ Res Pract. 2021;11(3):215-33.
- [34] Suleman F, Gendron B, Quesada-Pallarès C. Universities' third mission and employability: A comparative perspective. High Educ Policy. 2021;34(1):73-94.
- [35] سازمان همکاری و توسعه اقتصادی Skills strategy 2023: Skills for a digital world. Paris: Publishing; 2023.
- [36] کریم‌خانی ح، رحیمی غ، اسدزاده ع. چالش‌های راهبردی آموزش عالی ایران: از گسترش کمی تا ارتقای کیفیت. مطالعات مدیریت آموزشی. ۱۳۹۹؛۱۲(۳):۶۲-۴۵.
- [37] کیخا ع، ایمانی‌پور م. سنتز پژوهی عناصر اخلاق حرفه‌ای در آموزش عالی. توسعه آموزش پزشکی. ۱۳۹۹؛۱۵(۳):۴۸-۳۵.
- [38] نوروزی قره‌قشلاق ح، زکریایی کرمانی ا، نصر اصفهانی ا. تلفیق شایستگی‌های کارآفرینانه و اجتماعی-اقتصادی در برنامه‌های درسی آموزش صنایع دستی. فصلنامه آموزش فنی و حرفه‌ای. ۱۴۰۰؛۱۳(۲):۸۹-۷۵.
- [39] UNESCO. Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. Paris: UNESCO Publishing; 2022.
- [40] قاسمی س، بذرافکن ل، شجاعی آ، رخشانی ط، شکرپور ن. راهبردهای توسعه حرفه‌ای برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی در نقش آموزشی: مطالعه‌ای کیفی از تجارب استادان و دانشجویان در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران. BMC Med Educ. ۲۰۲۳؛۲۳:۱۴۰۲.
- [41] سازمان همکاری و توسعه اقتصادی-Higher education for 2030: Competency-based frameworks and quality assurance. Paris: Publishing; 2021.

- [42] Lincoln YS, Guba EG. Naturalistic inquiry. Newbury Park, CA: Sage; 1985.
- [43] World Bank. The changing nature of work: World development report 2019. Washington, DC: The World Bank; 2019.



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.....

Title: The Role of Skill-Oriented Universities in Enhancing Professional Competencies in Iran's Higher Education System: Challenges and Solutions

S. Yazdani^{1*}

1. Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities and Arts, Technical and Vocational University, Tehran, Iran.

Receive: 2025/06/25
Accept: 2025/09/26

Review: 2025/08/23
Print: 2026/01/04

Abstract:

In recent decades, universities have emerged as strategic actors in human capital development, central to policies promoting employability, professional empowerment, and responsiveness to rapid labor market changes. As workplaces undergo accelerating technological, social, and economic transformations, higher education is expected to transcend traditional knowledge transfer and foster graduates' hybrid and professional competencies. Despite evidence of higher education's potential to enhance professional competencies, the role of universities in this regard, particularly within Iran's higher education system and its associated challenges, remains underexplored systematically. This study aims to elucidate the role of universities in enhancing graduates' professional competencies and to identify challenges and solutions for competency-based education, employing a qualitative approach with inductive thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 40 participants, including faculty members, educational administrators, policymakers, and graduates from skill-oriented universities, selected via purposive sampling, and analyzed using Braun and Clarke's [15] six-step method. The findings identified five main themes: competency-based curriculum revision, strengthening university-industry collaboration, training in soft and interdisciplinary skills, enhancing teaching and assessment quality, and reforming higher education policy. These findings offer significant theoretical and policy implications for educational policymakers, university administrators, and researchers in human resource development.

*Corresponding author Email: s-yazdani@tvu.ac.ir

Keywords: Higher Education, Professional Competency, Skill-oriented University, Competency-Based Learning, Human Capital Development.

Active and Passive Corruption: An Investigation of Individual Motivators of Corruption in the Public and Private Sectors

Z. Molavi^{1*}, F.Nayebi Movahed²

1. Assistance Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.
2. M.Sc. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Collage of Farab, University of Tehran, Qom, Iran

Receive: 2025/03/23
Accept: 2025/09/25

Review: 2025/09/07
Print: 2026/01/04

Abstract

Studies in the field of administrative corruption have focused more on the passive side of corruption, while corrupt interactions are two-way interactions between the public and private sectors. The aim of the present study was to study the individual motivators of corruption among employees and officials in the public and private sectors. The research was applied and conducted with a quantitative approach. The research strategy was correlational. Data were collected through the questionnaire of Gorsira et al. (2018). The validity and reliability of the questionnaire were examined through content validity and Cronbach's alpha coefficient. The study population was public or private sector employees who frequently interacted with people from the other sector; and had the option to interact. Participation in this study was voluntary and anonymous. In total, 367 questionnaires (187 from the public sector and 179 from the private sector) were analyzed using Pearson correlation and logistic regression methods. The findings showed that work experience and sector of activity (public/private) determine the propensity to corruption. The propensity to corruption is higher in the private sector. Although in the regression model only individual and social norms explained the propensity to corruption in general, all motivators in the public sector were related to the propensity to corruption, and in the private sector, individual and social norms, and the assessment of the cost of participating in corruption were related to the propensity to corruption. Finally, it can be said that given the difference in the motivators of corruption in the public and private sectors, there is a need for specific and distinct approaches to combat corruption in both sectors.

*Corresponding author Email: ze_molavi@ut.ac.ir

Keywords: Corruption, motivators of corruption, individual norms, social norms, opportunities for corruption, costs of corruption.

Providing a framework for designing a manager competency model with a machine learning approach

F. Mozaffari¹, S. Rouhani², H.R. Yazdani³, M. Fayyazi³, B. Sohrabi^{4*}

1. PhD Candidate, Group of Information Technology Management, Faculty of Technology and Industrial Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Group of Information Technology Management, Faculty of Technology and Industrial Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Group of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organization Science, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
4. Professor, Group of Information Technology Management, Faculty of Technology and Industrial Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2025/07/07
Accept: 2025/10/01

Review: 2025/09/15
Print: 2026/01/04

Abstract

In the evolving landscape of human resource management, competency models serve as a crucial tool for aligning human resource development with an organization's strategic goals, particularly in managerial roles. Although management competency models have been developed since 1990, conventional approaches to designing competency models and assessments based on these models have faced challenges in terms of what constitutes competency, the relationship between competencies and superior performance, and the method of model development, which is often based on expert judgment and qualitative assessments, and therefore are subjective experiences and judgments. To address these challenges, this study proposes a data mining-based framework for developing competency models for managers.

This framework has been developed through deductive qualitative content analysis of 25 studies identified through a systematic literature review, based on the standard process for data mining, CRISP-DM. 25 studies that employed data mining techniques at various stages of competency model design for managers used to identify and integrate common patterns.

As a result of qualitative content analysis, 16 categories were obtained, of which 12 categories, including competency clustering, clustering individuals based on performance, interpretation of performance clusters and identification of superior performance cluster, classification algorithms for

*Corresponding author Email: bsohrabi@ut.ac.ir

establishing a relationship between competency and performance, interpretation of the model, and specifying the rules related to competencies, are presented in the form of a framework for designing competency model, and 4 categories also help to complete the framework and use it. Accordingly, this framework enables the design of more objective and data-driven models.

Keywords: Competency, Competency Model for Managers, Machine Learning, Talent Management, Superior Performance.

Root Cause Analysis of Organizational Resource Misuse and Provision of Effective Solutions for Its Prevention

H. Gorjipour^{1*}

1. PhD in Public Administration, Researcher, Management Group, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Receive: 2025/03/21
Accept: 2025/09/07

Review: 2025/07/29
Print: 2026/01/04

Abstract:

Abuse of organizational resources is one of the serious and influential issues in work environments that can reduce productivity, increase costs, and weaken the trust of employees and stakeholders. Focusing on the financial, human, physical, information, and social resources of organizations, this research seeks to discover the roots of this problem and provide practical solutions to prevent it. The main objective of this research is to identify both common and specific factors contributing to resource misuse and to propose preventive solutions for responsible and optimal utilization of organizational assets.

This study adopts a qualitative approach and utilizes thematic analysis. Primary data were collected through semi-structured interviews with 15 individuals, including employees, managers, and experts from both public and private organizations. Participants were selected based on their direct or indirect experience with resource misuse and their familiarity with organizational monitoring and control processes.

The findings indicate that the causes of resource misuse can be classified into two major categories: Common causes include weak supervision and control mechanisms, unhealthy organizational culture, and lack of employee training and awareness. Specific causes include poor financial transparency and planning (financial resources), economic pressures on staff (human resources), and individual motivations for information misuse (informational resources).

The results suggest that in order to reduce the misuse of organizational resources, in addition to strengthening oversight systems, improving employee training, and reforming organizational culture, the tailored solutions proposed in this study—specific to each type of organizational resource—must be operationalized. Implementing these solutions can lead

*Corresponding author Email: h.gorjipour@basu.ac.ir

to more efficient resource utilization and improved achievement of organizational goals.

keywords: organizational resources, resource misuse, root causes of resource misuse, preventive solutions.

Scoping Review of Public Policy Evaluation Studies in Iran

M. Safavirad¹, M. Banafi^{2*}

1. PhD student in Public Administration, Public Administration and Organizational Sciences, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Cultural & Social Department, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2025/04/29
Accept: 2025/10/01

Review: 2025/08/07
Print: 2026/01/04

Abstract:

Public policy evaluation, as a critical phase in the public policymaking process, plays a pivotal role in ensuring the efficiency and effectiveness of policies within governance frameworks. The primary objective of this study is to systematically examine and analyze the body of Persian-language articles concerning public policy evaluation in Iran and to provide future directions for research in this field, utilizing the scoping review methodology. This study aims to identify prevailing trends, research methodologies, and existing gaps within the domain of policy evaluation. A total of 4,852 articles were initially identified through comprehensive searches of reputable scholarly databases in Iran using relevant keywords. Following the application of predefined inclusion and exclusion criteria—such as title screening, removal of duplicates and irrelevant articles, and thorough abstract analysis—135 scholarly articles were selected for further review. In addition, 18 additional articles were incorporated through general searches. Ultimately, 153 articles were analyzed for the final synthesis. The findings indicate that the majority of studies in this field have predominantly employed qualitative methodologies, with a primary focus on national-level issues and managerial topics. Notably, significant research gaps were identified in the utilization of integrated models and the application of mixed data approaches. The results also highlight research gaps, particularly the limited use of comprehensive models and mixed-methods approaches. Furthermore, the study emphasizes the need for greater attention to utility-focused evaluation, participatory evaluation, responsive evaluation, realist evaluation, case-based methods, and experimental evaluation designs.

*Corresponding author Email: banafi@ut.ac.ir

Keywords: Evaluation, Governance, Public Policymaking, Policy, Scoping Review.

Structural Equation Modeling of the Antecedents and Consequences of Extra-Role Behaviors of Employees of the Executive Branch of Kerman Province

H. Derijani¹, H. Taboli^{2*}, Z. Shokoh³

1. PhD Student in Public Administration, Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Sardar Qasem Soleimani Branch, Kerman, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Shahid Sardar Qasem Soleimani Branch, Kerman, Iran.
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Assistant Professor of Public Administration, Hajj Qasem Soleimani Branch, Kerman, Iran.

Receive: 2025/06/13
Accept: 2025/10/22

Review: 2025/09/26
Print: 2026/01/04

Abstract

Background and Objective: Extra-role behaviors play a special role in achieving organizational goals, individual and social health, therefore they are considered one of the most important and common topics to be examined and researched in organizational studies. Therefore, the purpose of this study is to investigate the antecedents and consequences of extra-role behaviors of employees.

Methodology: The research method was descriptive-correlational. The statistical population included all employees of the Kerman provincial executive system in 1403, of which 728 people were selected using stratified sampling. The data collection tool included a 248-question researcher-made questionnaire with a validity of 0.756 and a reliability of 0.96. Structural equation modeling and SPSS and AMOS software were used to analyze the data.

Findings: The findings showed that the model of antecedents and consequences of extra-role behaviors of employees of the Kerman provincial executive system has an acceptable fit.

Conclusion: Based on the research results, individual characteristics, organizational characteristics, job conditions, support, and reward as

*Corresponding author Email: htaboli@pnu.ac.ir

causal conditions have a significant impact on strategies for implementing extra-role behaviors with the components of spirituality, support, information systems deployment, performance evaluation, training, flexibility, and goal setting. Implementing extra-role behaviors has general, organizational, and individual consequences. Considering the research results, the presented model for employees' extra-role behaviors is a comprehensive model that can be used to take positive steps in the strategy for implementing extra-role behaviors by employees.

Keywords: "Model", "Extra-role behaviors", "Employees", "Data Foundation", "Executive devices".

Disconnect and Alignment in Statecraft: Examining the Triadic Links among Governance, Public Administration, and Operations

Hassan Danaeefard (Corresponding author)

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Abstract

Contemporary states worldwide face a structural puzzle: rising public expectations versus dwindling administrative capacity. This paper argues that the gap is rooted in a persistent institutional disconnect among the three layers of governing—governance, public management, and street-level operations. Drawing on an analytical-conceptual approach, it develops an integrative framework that treats statecraft as a cyclical, learning system whose effectiveness depends on cognitive, temporal and institutional alignment across levels. The core notion of “institutional disconnect” is operationalized to show how goal inflation at the strategic tier, translation paralysis inside bureaucracies, and operational drift in the field reinforce one another, locking states into self-defeating loops. Evidence from Iran—chronic policy overload, frequent restructuring, and blocked feedback channels—illustrates how disconnect becomes normalized. Realignment therefore requires moving from piece-meal fixes to systemic reforms: realistic priority-setting, strengthening the mediating capacity of public management, empowering front-line operators, and institutionalizing two-way feedback. Statecraft is an unfinished, inter-generational project; each cohort must continuously reconstruct the links among “direction,” “organization,” and “delivery” to keep government responsive, accountable and adaptive.

Keywords: Statecraft, institutional alignment, institutional rupture, governance, public administration, operations.

hdanaee@modares.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0003-1805-7323>

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Editor's word	1
• Structural Equation Modeling of the Antecedents and Consequences of Extra-Role Behaviors of Employees of the Executive Branch of Kerman Province	47
H. Derijani, H. Taboli, Z. Shokoh	
• Scoping Review of Public Policy Evaluation Studies in Iran	75
M. Safavirad, M. Banafi	
• Root Cause Analysis of Organizational Resource Misuse and Provision of Effective Solutions for Its Prevention.....	113
H. Gorjipour	
• Providing a framework for designing a manager competency model with a machine learning approach.....	149
F. Mozaffari, S. Rouhani, H.R. Yazdani, M. Fayyazi, B. Sohrabi	
• Active and Passive Corruption: An Investigation of Individual Motivators of Corruption in the Public and Private Sectors.....	181
Z. Molavi, F. Nayebi Movahed	
• Title: The Role of Skill-Oriented Universities in Enhancing Professional Competencies in Iran's Higher Education System: Challenges and Solutions	211
S. Yazdani	
• Subscription Form	235
• Abstract	237

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.impssc@modares.ac.ir
Website: www.ormr.modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279