

فراوند درتوسعه

نمایه در ISC

دوره ۳۸ - بهار ۱۴۰۴ - شماره ۱ - پیاپی ۱۳۱



موسسه عالی آموزش و پژوهش
برنامه‌ریزی

بیت تحریر برترتیب حروف الفبا:

دکتر علی انتظاری هرسینی / دانشیار گروه مدیریت دانشکده بازرگانی دانشگاه

کوئینزلند استرالیا

دکتر مهدی حمزه‌پور / دانشیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

دکتر حسن دانایی‌فرد / استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

دکتر سام سلیمانی / دانشیار مرکز بازاریابی و مدیریت زنجیره تامین دانشگاه

بازرگانی نینورد، هلند

دکتر فرج‌اله رهنورد / استاد گروه مدیریت موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی

دکتر حبیب‌اله طاهرپور کلانتری / دانشیار گروه مدیریت موسسه عالی آموزش

و پژوهش برنامه‌ریزی

دکتر اکبر عالم تبریز / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

دکتر فرید فرهادی / دانشیار مدرسه رهبری کارآفرینی آرتور ام. بلنک بوستون ایالات

متحده آمریکا

دکتر غلامرضا معمارزاده / دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات

دکتر عباس منوریان / استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نشانی: تهران، میدان شهید باهنر (نیاوران)، جمال‌آباد، خیابان شهید مختار

عسگری، شماره ۶، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، طبقه پنجم

کدپستی ۱۹۷۸۹۱۴۱۵۱

تلفن دفتر نشریه: ۲۶۱۱۶۹۰۴ | تلفن اشتراک: ۲۶۱۱۶۹۷۲

وبسایت موسسه: <http://www.imps.ac.ir>

وبسایت نشریه: <http://www.jmdp.ir>

شاپا (چاپی): ۱۷۳۵-۰۷۱۹

شاپا (الکترونیکی): ۲۲۵۲-۰۰۷۴

بها: ۵۰۰۰۰ ریال

چاپ: انتشارات کهن

● فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه در ویرایش مقاله‌ها، به ترتیبی که آرا و عقاید

نویسندگان تغییر نکند، آزاد است.

● درج مطالب در این نشریه لزوماً منعکس کننده نظر نشریه فرایند مدیریت و

توسعه نیست.

● نقل و اقتباس مطالب فصلنامه با ذکر مأخذ مجاز است.

بر اساس نامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شماره ۳/۸۱۹۹۸ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۱۴، نشریه *فرایند مدیریت و توسعه* دارای اعتبار

علمی است و چاپ مقاله در آن برای ارتقای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزشی و پژوهشی موثر است.

فهرست مندرجات

- ۳ تدوین مدل ساختاری عوامل مؤثر بر التزام رفتاری در بخش دولتی /
زینب نامدار، فرج‌اله رهنورد و مرتضی موسی‌خانی
- ۳۵ مدل امکان‌سنجی شغلی دورکاری مشاغل عمومی /
زهرا علوی، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری، فیروز رازنهان و مهدی خادمی
- ۶۳ طراحی مدل اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران:
رویکردی مبتنی بر مدل ادواردز /
مرضیه سام دلیری، داود کیا کجوری، سید مهدی الوانی و امیر محمدزاده
- ۹۷ ارائه مدل ارزش‌یابی خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان /
برنا برخوردار، علی جهانگیری، داوود حسین‌پور و سیدمحمد صاحبکار خراسانی
- ۱۳۱ تهیه نگاشت فازی عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان /
محسن عارف‌نژاد و الهه منیشداوی
- ۱۶۱ فرامطالعه پژوهش‌های فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه /
علی شریعت‌نژاد و علی امیدی

داوران این شماره:

دکتر بابک فرهنگ
دکتر عباس شفیعی
دکتر علی جوکار
دکتر مهدی خادمی
دکتر حبیب‌اله طاهرپور کلانتری
دکتر سید محمد زاهدی
دکتر سید محمد اعرابی
دکتر عباس منوریان
دکتر محمدجواد کاملی
دکتر محمد صائی

عنوان مقاله: تدوین مدل ساختاری عوامل مؤثر بر التزام رفتاری در بخش دولتی

زینب نامدار^۱، فرج‌اله رهنورد^۲، مرتضی موسی‌خانی^۳

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۲

چکیده:

هدف: با افزایش اهمال‌کاری‌ها، و رفتارهای بطالت‌گونه، امروزه التزام رفتاری، در سازمان‌های دولتی، چالشی جدی برای مدیران منابع انسانی، محسوب می‌گردد. در این میان، پژوهشگران، از رهبری الهام‌بخش، به عنوان عاملی، یاد می‌کنند که می‌تواند، علاوه بر کاهش رفتارهای نامطلوب سازمانی، به تقویت گرایش‌های کارکنان، نسبت به التزام رفتاری، منجر شود. هدف این پژوهش، تدوین مدل ساختاری عوامل مؤثر بر التزام رفتاری، در بخش دولتی بوده است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه ساختارمند، استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، شامل ۴۷ واحد استانی از دستگاه‌های اجرایی واقع در استان البرز بوده و نمونه‌گیری، به صورت تصادفی ساده انجام گردید، و حداقل ۴۷۰ نفر از کارکنان آن‌ها، در نظرسنجی، مشارکت داشته‌اند. جهت سنجش پایایی، از آزمون آلفای کرونباخ و روایی، از معیار لاوشه استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها، از آزمون معادلات ساختاری، در نرم‌افزار Smart PLS بهره برده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که تمامی روابط بین سازه‌ها، معنادار بوده و از نظر آماری، تأیید شده‌اند. به ویژه رابطه رهبری الهام‌بخش، با التزام رفتاری، رابطه معناداری بالایی، به صورت مستقیم و غیرمستقیم، از طریق انگیزه خدمت عمومی، و قابلیت یادگیری، از خود نشان دادند. به علاوه، فرهنگ حمایتی درک‌شده، و قابلیت یادگیری نیز، تأثیر مثبت و معناداری، بر التزام رفتاری دارند. یافته‌ها، گویای این مطلب بود که رهبری الهام‌بخش، فرهنگ حمایتی، قابلیت یادگیری و انگیزه خدمت عمومی، به ترتیب، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار، بر التزام رفتاری کارکنان هستند.

ارزش / اصالت پژوهش: بکارگیری دو نظریه مبادله عضو - رهبر و مبادله اجتماعی، در بررسی رابطه میان رهبری الهام‌بخش، و التزام رفتاری را می‌توان، به عنوان ارزش، و اصالت پژوهش دانست، که در این پژوهش، مورد توجه قرار گرفت.

پیشنهاد‌های اجرایی / پژوهشی: تسهیل مشارکت کارکنان، در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تدوین راهبردهای ترویج سبک رهبری الهام‌بخش، در مدیریت سازمان‌های دولتی، توسعه فرهنگ و اخلاق حرفه‌ای، در میان کارکنان، برای افزایش تعهد به منافع عمومی.

کلیدواژه‌ها: رهبری الهام‌بخش، التزام رفتاری، سازمان‌های دولتی، فرهنگ حمایتی، انگیزه خدمت عمومی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

zeynab.namdar@iau.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

frahnavard@imps.ac.ir

mousakhani@srbiau.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم، تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

سازمان‌های امروزی، به دنبال کارکنانی با انرژی و مشتاق هستند که، به طور کامل، مجذوب شغل شان شده و نسبت به کارشان ملتزم و علاقه‌مند باشند (Rabiee, Moghtadaie & Jamshidian, 2022). این یک واقعیت علمی است که، موفقیت و شکست سازمان‌ها، قویاً به کارکنان آن، بستگی دارد و التزام رفتاری کارکنان، به عنوان یکی از شاخص‌های مهم، برای درگیر ساختن و متعهد کردن نیروی کار، معرفی شده است (Ismail, Kadir & Alhosani, 2021). التزام کارکنان، یک رویکرد مشارکتی، و نشان‌دهنده تلاش نامحدود، برای موفقیت و توسعه سازمانی است. به گفته مؤسسه اسکارلت^۱، التزام کارکنان، محبت رفتاری کارکنان، با حرفه و محل کارشان، و نشانگر ارتباط افراد، با شغل است (Hasija, Padmanabhan & Rampal, 2020). بدون «التزام کاری^۲»، مشاغل، توسط توصیف رسمی کار، که توسط مدیران، تنظیم شده، انجام می‌شود و کارکنان، نقش فعالی، در تعیین شیوه انجام کارها ندارند (Zandkarimi, Parvareh & Ghadampour, 2020). التزام کاری، نوعی تمایل درونی، و احساس انرژی فردی است، که جهت دهنده رفتار، و آغازگر فعالیت، و آفریننده توجه و انرژی، در فعالیت‌های کاری است (Rabiee et al., 2022). التزام رفتاری کارکنان، خود نیازمند وجود سازوکارهای سازمانی، و فردی مناسبی است که به بهترین جلوه، تبلور یابد. مطالعات پژوهشگران، نشان داده که یکی از این سازوکارها، سبک رهبری است که کارکنان را، قادر می‌سازد تا به صورت تعاملی، با مدیریت، ارتباط برقرار کنند (Rabiee et al., 2022; Bamford, Wong & Laschinger, 2019; Aljumah, 2022; Hasija et al., 2020). سبک رهبری سازمان، عنصری کلیدی، و اثربخش، در تصمیمات راهبردی منابع انسانی بوده، و می‌تواند در تسهیل روابط و اقدامات منابع انسانی، تعیین کننده باشد (Mohammadi, Rahimi & Bagheri, 2019). سبک رهبری، نقش مهمی، در توسعه سازمان‌ها دارد (Ismail et al., 2021) و رهبران، نقش کلیدی، در تدوین و اجرای راهبردها دارند، و موظف به پرورش، جابجایی و هدایت کلیه کارکنان بالقوه، در محیط کاری هستند و همچنین، نیاز به توجه جدی وجود دارد، تا کارها در جهت تحقق اهداف، و رسالت سازمانی، معطوف شود. رهبران باید، برای کارکنان، نقش مربی‌گری داشته باشند، تا بتوانند منجر به تعهد، و التزام بیشتر شوند؛ به طوری که در نهایت، عملکرد بالاتر فردی و سازمانی، افزایش یابد (Rinantanti, Bin-Tahir & Suriaman, 2019; Hildayanti & Bin-Tahir, 2021). اگرچه سبک‌های مختلفی، برای رهبری سازمان‌ها (رهبری دموکراتیک؛ رهبری استبدادی؛

1. Scarlet
2. Work Engagement

رهبری تفویضی؛ رهبری راهبردی؛ رهبری مشارکتی؛ رهبری بوروکراتیک؛ رهبری آمرانه؛ رهبری کاریزماتیک؛ رهبری تحول آفرین (...). مطرح شده است؛ اما "رهبری الهام بخش"^۱، که به دنبال شور و اشتیاق در پیروان، و تهییج آن‌ها، به سوی تعالی فردی و سازمانی است؛ کارکنان را، پایبند و ملتزم به کار می‌کند، تا مجذوب حرفه خود باشند، و برای مقابله با چالش‌های دنیای فرصت‌محلی، به عنوان عاملین ارزش آفرین، تلقی شوند. در واقع، در جامعه کنونی، رهبران باید، الهام‌بخش باشند، تا پیروان را، به ایجاد انگیزه و همکاری بیشتر، متقاعد سازند. در قرن ۲۱، رهبران باید، بتوانند الهام‌بخش، دارای انتقال انگیزه، و تفکرات مثبت باشند (Poojomjit, Sutheejariyawat & Chusorn, 2018).

رهبران الهام‌بخش، ویژگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، شنوا بودن دارند (Rukundo & Akurut, 2021). رهبری الهام‌بخش، سبکی است که بر اساس آن، رهبر، به شدت، برای توانمندسازی، انرژی بخشیدن، و تشویق پیروان، برای مشارکت فعال در سازمان، تمرکز می‌کند. الهام بخشیدن رهبران، به نوبه خود، شامل انرژی بخشیدن به تیم‌های کاری، اشتیاق، اعتماد به نفس در میان زیردستان، رفتار اخلاقی و تلاش مضاعف است (Salas-Vallina, Simone & Fernández-Guerrero, 2020). رهبران الهام‌بخش، کارمندان را تشویق می‌کنند، تا فراتر از حیطه آسایش خود قرار گیرند، و نه تنها به وظایف شغلی بپردازند، بلکه به سمت یک رویکرد مضاعف، برای تلاش بیشتر، و درگیر شدن، و مجذوب شدن در کار، پیش بروند. رهبرانی که به زیردستان، الهام می‌بخشند و آن‌ها را تشویق می‌کنند، تا چالش‌ها را بپذیرند، و به فرصت‌ها، به عنوان یک ویژگی الهام‌بخش، بنگرند (Hasija et al., 2020).

آخرین گزارش منتشرشده، مؤسسه گالوپ^۲ (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که سطح التزام کاری، در بین کارکنان ایرانی ۱۰/۶۲ درصد و بسیار پایین‌تر از متوسط جهانی (۲۱ درصد) است؛ با این نظر، که سطح التزام کاری، در اکثر کشورهای توسعه‌یافته، بالای ۳۰ درصد است. بدین سبب، این آمار نشان می‌دهد، که از هر ۱۰۰ شاغل ایرانی، تنها ۱۰ یا ۱۱ نفر با علاقه، و اشتیاق، و متعهدانه کار می‌کنند. با در نظر گرفتن اینکه، نظرسنجی سالانه مؤسسه گالوپ، همه شاغلین (سازمان‌های دولتی، خصوصی و...) را در برمی‌گیرد، می‌توان چنین استدلال کرد که، التزام کاری کارکنان، در سازمان‌های دولتی ایران، کمتر از ۱۱ درصد است (Gallup, 2023). اگرچه سازمان‌های بخش دولتی،

1. Inspirational Leadership

۲. مؤسسه گالوپ (Gallup) از معروف‌ترین مؤسسات نظرسنجی مبتنی بر آمار در جهان است که عقاید و افکار جوامع را در موضوعات مختلف می‌سنجد. یکی از معتبرترین ابزارهای سنجش التزام کاری (اشتیاق کاری)، پرسشنامه ۱۲ سؤالی مؤسسه گالوپ است که دربرگیرنده ۴ بُعد است: روشن بودن، منطقی بودن و متناسب بودن انتظارات متقابل فرد و سازمان؛ ۲- مشارکت داشتن فرد در تصمیم‌گیری‌ها؛ ۳- تناسب منطقی بین شخص و شغل؛ ۴- داشتن فرصت رشد و پیشرفت عادلانه.

معمولاً برای کسب مشتریان، بیشتر رقابت نمی‌کنند؛ با این حال، باید ضمن بهبود عملکرد ناشی از کاهش منابع مالی، اعتماد و ارزش‌های عمومی راه حفظ کنند (Salas-Vallina et al., 2020). بنابراین وجود رهبران شایسته و کارآمد، در رأس سازمان‌های دولتی، می‌تواند موجب رشد و اعتلای سازمان‌ها شود (Zandkarimi et al., 2020) و میزان التزام کاری راه، بالاتر برود. از جمله سبک‌های رهبری مؤثر، در زمینه التزام کاری، رهبری الهام‌بخش است که، در بین پژوهشگران داخلی، کمتر مورد توجه پژوهشی، قرار گرفته است. این پژوهش، در نظر دارد، ضمن پرکردن خلأ نظری پژوهش، یک مدل بومی برای رهبری الهام‌بخش در سازمان‌های دولتی ایران، ارائه نماید تا بتواند، به این پرسش‌های اساسی، پاسخ دهد که مدل تبیین‌کننده رهبری الهام‌بخش، با رویکرد التزام رفتاری در سازمان‌های دولتی ایران، چگونه است؟ التزام رفتاری در سازمان‌های دولتی ایران، در چه سطحی قرار دارد؟ و آیا رهبری الهام‌بخش، می‌تواند بر التزام رفتاری کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، تأثیرگذار باشد؟ علاوه بر این، کدام مفاهیم و متغیرها، و با چه نقشی، می‌تواند رابطه بین رهبری الهام‌بخش، با التزام رفتاری کارکنان راه، تحت تأثیر قرار دهند؟ به منظور پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش، از روش‌شناسی کمی، استفاده شده است که مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایی، درصدد بررسی روابط ترسیم شده، میان سازه‌های مدل مفهومی پژوهش، است. به همین منظور، برپایه مبانی نظری، اقدام به طراحی مدل ساختاری، گردید و با استفاده از آزمون معادلات ساختاری، به تبیین روابط تدوین شده، مبادرت شد.

مبانی نظری پژوهش

التزام رفتاری

یکی از واژه‌هایی، که از اواخر دهه نود، وارد ادبیات علم مدیریت شده است، کلمه التزام است. در موارد کمی، این واژه را دلبستگی، ترجمه کرده‌اند، ولی در بیشتر موارد، به معنای دلبستگی و درگیری عاطفی، معنا شده است و با واژه‌هایی، مانند تعهد، رضایت، مشارکت، انگیزش، بسیار برجسته‌تر، گردیده است (Hasankhani, 2020). کانگ (۲۰۱۱)، التزام را سطح، و مرحله‌ای از کارآمدی مثبت، تعریف می‌کند، که با توجه به میزان جذب، فداکاری، مشارکت، قدرت، شور و شوق، هیجان و یا به هنگام انجام فعالیت، یا انجام یک نقش خاص، تعیین می‌شود (Kang, 2011). التزام، یک خصیصه رفتاری تعریف شده، که کارکنان، به منظور انعکاس وابستگی به مسئولیت کاری، از خود بروز می‌دهند، و بدین ترتیب، به لحاظ فیزیکی، عاطفی و شناختی در وظایف محوله شغلی، درگیر می‌شوند (Hasankhani, Rahnavard, Taherpour & Hamidi, 2019). در جدول (۱) برخی از تعاریف التزام، آمده است.

جدول ۱: تعریف و مفهوم‌پردازی واژه «التزام» در ادبیات نظری

تعریف التزام	منبع
التزام شغلی، یک منبع انرژی است که باعث انگیزش بیشتر، و احساس قدرت بالاتر در انجام کار می‌شود و تسلط فرد را بر کار افزایش می‌دهد.	Inceoglu & Fleck (2010)
التزام، یک پدیده ذهنی جذاب، در محل کار است که باعث می‌شود فرد با همکارانش، ارزش‌های مشترک و اجتماعی ناشی از نقش مثبت شغلی را در محیط کار به طور مؤثری تجربه کنند.	Soane et al., (2012)
التزام، اشاره به سطح بالایی از انرژی و فعالیت ذهنی در هنگام کار و مواجهه با مسائل کاری، احساس مهم بودن، غرور و اشتیاق داشتن برای انجام کارها و غرق شدن عمیق در کارها و عدم احساس ناتوانی دارد.	Park & Gursoy (2012)
التزام کارکنان، به معنی حضور فعال و همیشگی، افراد در هنگام انجام فعالیت‌های مربوط به نقش‌های سازمانی است.	He, Zhu & Zheng (2014)

سنجش التزام رفتاری

برخی از صاحب‌نظران جذب، پابندی و داشتن توان و بنیه را سه بُعد التزام کارکنان، می‌دانند و این ابعاد، مکمل یکدیگرند. التزام کاری، به عنوان یک بهزیستی، ذهنی مثبت مرتبط با شغل و پاداش تلقی می‌شود، که با فداکاری (پابندی^۱)، مجذوب‌شدگی^۲ و انرژی (توان^۳) مشخص می‌شود (Aljumah, 2022).

شور و اشتیاق در کار (نیرومندی)

«توان» به انعطاف روانی، انرژی قوی و اشتیاق، برای گرفتن موقعیتی، اشاره دارد که بهترین تلاش فرد، در کار است (Aljumah, 2022). شوفلی، تاريس و باکر^۴ (۲۰۰۶) بیان می‌دارند که «توان» توسط سطوح بالایی، از انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی، و تمایل به تلاش در کار و همچنین مقاومت، در مواجهه با مشکلات مختلف، مشخص می‌شود (Hasankhani, 2020). «توان» به این معنی است که کارمند، با نهایت انرژی، کار می‌کند، با نهایت قدرت و توان بدنی، به انجام وظیفه می‌پردازد، و صبح، هنگام رفتن به کار، با نشاط، و با اراده، عازم کار می‌شود (Roof, 2015). توان و بنیه، به داشتن سطح بالایی از انرژی، و خاصیت ارتجاعی بودن، ذهن در هنگام کار، اشاره می‌کند.

1. Dedication
2. Absorption
3. Vigor
4. Schaufeli, Taris & Bakker

غرق شدن در کار (فداکاری)

فداکاری (پایبندی) عبارت است از احساس مشارکت، اهمیت، غرور، الهام‌بخشیدن و اعتماد به شغل افراد (Aljumah, 2022). شوفلی و همکاران (۲۰۰۶)، بیان می‌دارند که پایبندی، توسط معنی‌داری، شور، اشتیاق، غرور و چالش مشخص می‌شود (Hasankhani, 2020). پایبندی، به این معنی است که کارمند، وظایف را مشتاقانه، انجام می‌دهد، کار برایش الهام‌بخش است، به شغل خود افتخار می‌کند (Roof, 2015). پایبندی نیز، به معنای درگیری شدید روحی فرد، با کار خود، یا به عبارتی، وابستگی و همانندسازی فرد، با کار است.

پشتکار در کار (مجنوب شدن یا جذب در کار)

مجنوب شدگی، با اشتیاق و دل‌بستگی به کار اندازه‌گیری می‌شود (Aljumah, 2022). شوفلی و همکاران (۲۰۰۶)، بیان می‌دارند که مجنوب شدگی، توسط تمرکز روی کار، و مجنوب کارشدن، به گونه‌ای که برای فرد، زمان به سرعت بگذرد و محیط اطراف خود را فراموش کند، شناخته شده است (Hasankhani, 2020). مجنوب‌شدگی، به این معنی است که کارمند، از انجام کارها لذت می‌برد و خوشحال است، غرق کار می‌شود، وظیفه‌اش را به هر نحوه ممکن، انجام می‌دهد (Roof, 2015). جذب، به تمرکز و غرق شدن در کار، اشاره دارد.

عوامل مؤثر بر التزام رفتاری

التزام کاری کارکنان، با عوامل سازمانی، مانند سبک رهبری، و یک محیط کاری حمایتی، تحت تأثیر قرار می‌گیرد، که می‌تواند شامل دسترسی به منابع شغلی، کنترل بر حجم کاری، انصاف، پاداش و فرصت‌های توسعه باشد (Bamford et al., 2019). تأثیر التزام نیروی کار، با پیشنهادهایی برای افزایش رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی، بررسی شده است (Jenaro, Flores, Orgaz & Cruz, 2011). التزام کاری، تحت تأثیر سلامت جسمی و روانی آن‌ها (González-Gancedo, Fernández-Martínez & Rodríguez-Borrego, 2019) محیط کاری، وضعیت روانی، حجم کار (Wan, Li, Zhou & Shang, 2018) و استرس کاری است. به طور خاص، استرس کاری، در محیط کاری، پیش‌بینی می‌شود، و عوامل استرس‌زای کاری آن‌ها، شامل فشار زمان، عدم تعامل، افزایش حجم کاری، غلبه بر احساسات و پاداش‌های ناکافی است (Tran, Nguyen, Dang & Ton, 2018). در جدول (۲) عوامل مؤثر بر التزام رفتاری،

حاصل مرور مطالعات، آورده شده است.

متکی بر نظریه مبادله رهبر - پیرو^۱ (LMX) که توسط گرائن و کاشمن^۲ (۱۹۷۵) مطرح شده است؛ رهبران الگوی رابطه‌ای، یا مبادله‌ای، رفتار زیردستان هستند، و موجب رفتارهای نقشی و فرانقشی آن‌ها، می‌گردند. رهبران الهام‌بخش، با گفتگو، اعتماد و انرژی مثبت، نه تنها احترام، و رفتار منصفانه را نشان می‌دهند، بلکه انگیزه را، برای پیروان، فراهم می‌آورند، و از این نظر، تعهد به شغل و التزام آن‌ها، نسبت به نقش‌ها بالاتر می‌رود (Jabeen, Zia-Ul-Islam & Khan, 2020). همانگونه که الجمعة^۳ (۲۰۲۲) اشاره دارد، بین رهبری تحول‌آفرین، و التزام کاری، رابطه وجود دارد. از سویی دیگر، طبق نظریه تبادل اجتماعی^۴ (SET) رفتارهای رهبری، مستقیماً بر انتظارات نقشی کارکنان، مؤثر است و کارکنان، بر اساس انتظارات خود، نسبت به رفتار و نگرش رهبری، رفتار می‌کنند. در مجموع می‌توان بیان کرد که، بر اساس نظریه مبادله رهبر - پیرو و نظریه مبادله اجتماعی، اقدامات و کوشش‌های نقشی و فرانقشی کارکنان، می‌تواند وابسته به سبک رهبری باشد؛ بنابراین پایه نظری پژوهش، برای رابطه بین رهبری الهام‌بخش، و التزام رفتاری را می‌توان، در نظریه تبادل اجتماعی، جستجو کرد که این نظریه، بر رفتار فردی، تمرکز دارد، و از این نظریه، برای بررسی روابط بین رهبر و عضو، استفاده می‌شود؛ رفتار رهبران با زیردستان، بر دو پایه؛ رفتار عادلانه و یا ناعادلانه، استوار است؛ اگر رفتار، ناعادلانه باشد، التزام فرد به کار و شغلش، رفته رفته کم و کمتر می‌شود؛ و اگر فرد، احساس کند که با او عادلانه، برخورد می‌شود و رهبر، زیردستان را در تصمیم‌گیری‌ها، دخالت دهد، و با آن‌ها برخورد شفاف و صادقانه‌ای داشته باشد، جرقه بهبود سازمانی، در بین کارکنان، زده شده و زیردستان، به دنبال افزایش یادگیری و ایجاد سازگاری، بین باورها و نقش خود، در سازمان می‌شوند. در ادامه اگر رهبران، به ارزش‌های مشترک سازمانی، پایبند باشند و اخلاقیات را در محیط کار، رعایت نمایند، زیردستان، نیز به ارزش‌های سازمانی، و ارزش‌های شخصی مدیران، ارج می‌نهند و به آن‌ها، احترام می‌گذارند؛ در نتیجه، سطح اعتماد، بین مدیران و کارکنان، در سازمان، بسیار بالا می‌رود، و به‌نوبه خود باعث افزایش التزام آنان، نسبت به شغل می‌شود. در آخر، نتایج مطالعات پژوهشگران، نشان داده است که رهبران الهام‌بخش، با هماهنگی بین حرف و عمل خود، ادراکات معنوی و جلب اعتماد کارکنان، می‌توانند تأثیر بسیاری بر التزام کارکنان، داشته باشند (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005; Salas-Vallina et al., 2020).

1. Leader-Member Exchange
2. Graen & Cashman
3. Aljumah
4. Social Exchange Theory

جدول ۲: عوامل مؤثر بر التزام رفتاری

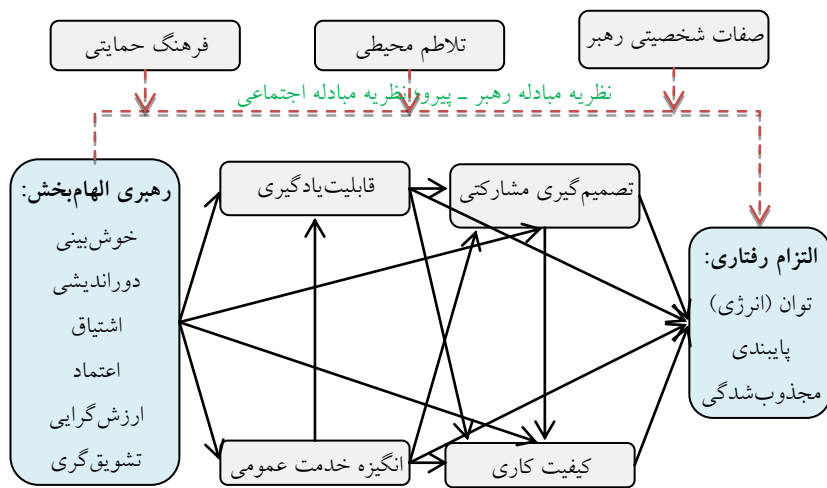
ردیف	منبع	عوامل مؤثر
۱	Ho, Nguyen & Giang (2025)	رهبری تحول‌آفرین، معناداری شغلی، بهزیستی کارکنان
۲	Xin, Guo, Ni, Hai & Lin (2025)	رهبری پایدار، تعارض کار - خانواده، فشار کاری
۳	Kwarteng, Frimpong, Asare & Wiredu (2024)	به رسمیت شناختن کارکنان، رهبری تحول‌آفرین
۴	Ding & Cao, (2024)	رهبری تحول‌آفرینی، استرس‌زاهای شغلی ممانعت‌ساز، استرس‌زاهای شغلی چالش‌برانگیز
۵	Lopez-Zafra, Pulido-Martos & Cortés-Denia (2022)	رهبری تحول‌آفرین، تبادل عضو - رهبر، حمایت سازمانی ادراک‌شده
۶	Hesmert & Vogel (2024)	تطابق تئوری‌های رهبری عمومی ضمنی، دستاوردگرایی، استبدادگرایی، مهربانی‌گرایی، پیشگام‌گرایی، عدالت‌گرایی، قانون‌گرایی، تبادل عضو - رهبر
۷	Mesri, Sameri & Keyhan (2024)	رفتار کاری فعال، ارزش کاری، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعاملی، انگیزه استقلال‌گرایی، فرهنگ نوآوری
۸	Vila-Vázquez, Castro-Casal, García-Chas & Álvarez-Pérez (2024)	رهبری تحول‌آفرین، نوع وظیفه‌ای، معناداری وظیفه‌ای
۹	Diko & Saxena, 2023	اثر ایده‌آلی، انگیزه الهام‌بخش، تحرک بخشی فکری، توجهات شخصی‌شده
۱۰	Tkalac Verčič, Galić & Žnidar (2023)	رضایت از ارتباطات درونی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، تحقق قرارداد روان‌شناختی
۱۱	Imam, Sahi & Farasat (2022)	حمایت سازمانی ادراک‌شده، ارتباطات درونی
۱۲	Wagner & Koob (2022)	تبادل عضو - رهبر، جو تیمی، کنترل شغلی
۱۳	Lopez-Zafra, Pulido-Martos & Cortés-Denia (2022)	رهبری اصیل، رهبری تحول‌آفرین، توان (انرژی) در کار
۱۴	Aljumah (2022)	نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی
۱۵	Ismail et al (2021)	رهبری تحولی، رهبری تبدیلی، رهبری بدون قید

جایانتو و باسبث^۱ (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین، به طور مثبت و معنی‌داری، با التزام کارکنان، رابطه دارد. رهبری تحول‌آفرین، قوی‌ترین انگیزه بیرونی را، در بین بسیاری از ابعاد رهبری، ارائه می‌دهد. بالوانت، محمد و سینگ^۲ (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین، و التزام کارکنان، همبستگی مثبتی پیدا کردند. بر اساس یافته‌های این مطالعه، رهبری تحول‌آفرین، با التزام کارکنان، مرتبط است. چنا، پرادهان و پانیگراهی^۳ (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین، به طور مثبت و معناداری، با التزام کارکنان، مرتبط است. سوارتز^۴ (۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرین، رابطه آماری معنی‌داری، با التزام کارکنان دارد. العطی، امین و وینترتون^۵ (۲۰۲۰) نشان داد که توانمندسازی رهبری، از التزام کاری، حمایت می‌کند.

رهبری الهام‌بخش، ارتباط مفهومی نزدیک با رهبری تحول‌آفرین، دارد و می‌توان به نوعی، رهبری الهام‌بخش را، بخشی از رهبری تحول‌آفرین دانست که، پیروان را الهام‌بخشی، به سمت اهدافی فراتر از منافع شخصی خود، سوق می‌دهد. علاوه بر این، رهبری الهام‌بخش، یک فرآیند انگیزشی است که پیروان را، برای ایجاد ارتباطی مؤثر و التزام کاری، و تعهد به سطح بالاتری از تلاش، ترغیب می‌کند. رهبران الهام‌بخش چشم‌انداز معتبر و جذاب، ارائه می‌دهند؛ مأموریت و هدف جذاب و معتبر، طراحی می‌کنند؛ ارزش‌های مشترکی، ارائه می‌دهند که حمایت‌کننده چشم‌انداز، هدف و راهبردها است؛ افراد توانمند، می‌سازند تا کارها، با شایستگی انجام شود؛ برای انجام بهتر کارها، با تأثیرگذاری، ایجاد انگیزش و الهام‌بخشی افراد را، ملتزم و شیفته کار می‌کنند (Hashim, Hassan & Ibrahim, 2021). جونگ و سوسیک^۶ (۲۰۰۶) نشان داد که انگیزش الهام‌بخش یک رهبر، پیروان را وادار می‌کند تا راه‌های تثبیت شده خود را، برای انجام کارها، تجدیدنظر کنند و از روش‌های نوآورانه، برای مقابله با شرایط معمول و غیرعادی، استفاده کنند. انتظار می‌رود رهبران الهام‌بخش، این احساس را تقویت کنند که پیروان، با ورودی‌های ارزشمند، به سازمان کمک کنند؛

1. Jayanto & Basbeth
2. Balwant, Mohammed & Singh
3. Jena, Pradhan & Panigrahy
4. Swartz
5. Alotaibi, Amin & Winterton
6. Jung & Sosik

بنابراین، انتظار می‌رود رهبرانی که الهام‌بخش، هستند، التزام شغلی پیروان را، افزایش دهند و نگرش‌های مثبت بیشتری را ترویج کنند (Salas-Vallina et al., 2020). با توجه به اینکه رفتار فرد، مبتنی بر دیدگاه اوست؛ بنابراین، تغییر در دیدگاه فردی می‌تواند، کارکنان را به سمت رفتارهای فراتر از نقش، سوق دهد. هنگامی که رهبران الهام‌بخش اعتماد، انگیزش و شور و اشتیاق کاری را مد نظر قرار می‌دهند، کارکنان رفتارهای همسان گونه‌ای خواهند داشت؛ به این ترتیب می‌توان فرض کرد، که بین رهبری الهام‌بخش، و التزام رفتاری کارکنان، رابطه وجود دارد. با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روابط بین رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری، به شرح شکل (۱) مدل‌سازی شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که در مدل مفهومی پژوهش، دیده می‌شود، رهبری الهام‌بخش، به عنوان متغیر مستقل، بر التزام رفتاری، به عنوان متغیر وابسته تأثیرگذار، و در رابطه بین این دو متغیر، کیفیت کاری، جو ارگونومیک، تصمیم‌گیری مشارکتی، قابلیت یادگیری، و دوسوتوانی حرفه‌ای در نقش میانجی ظاهر می‌شوند. بر اساس مدل مفهومی ارائه شده، و متکی بر نظریه مبادله رهبر - پیرو (LMX)، رهبران، الگوی رابطه‌ای یا مبادله‌ای رفتار زیردستان خود، هستند و موجب رفتارهای نقشی و فراتر از نقش آن‌ها، می‌گردد. رهبران الهام‌بخش نیز، با گفتگو، اعتماد و انرژی مثبت، نه تنها احترام و رفتار منصفانه را، نشان می‌دهند، بلکه انگیزه را برای پیروان، فراهم می‌آورند و از این نظر، تعهد به شغل و التزام رفتاری آن‌ها، نسبت به نقش‌ها، بالاتر می‌رود. همانگونه که الجمه (۲۰۲۲) اشاره دارد، بین رهبری تحول‌آفرین و

التزام کاری، رابطه وجود دارد؛ از این رو می‌توان، بین رهبری الهام‌بخش، و التزام رفتاری کارکنان، وجود یک رابطه مستقیم و غیر مستقیم راه فرض کرد که در مدل ارائه شده به صورت خط‌چین و به واسطه متغیرهای میانجی، و تعدیل‌کننده، مشخص است. استدلال منطقی، رابطه بین رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری راه، می‌توان در نظریه مبادله اجتماعی (SET) نیز بیان کرد. رفتارهای رهبری، مستقیماً بر انتظارات، نقشی مؤثر است و کارکنان نیز، بر اساس انتظارات خود، نسبت به رفتار و نگرش رهبری، رفتار می‌کنند. در مجموع، می‌توان بیان کرد که بر اساس نظریه مبادله رهبر-پیرو و نظریه مبادله اجتماعی، اقدامات و کوشش‌های نقشی و فرا نقشی کارکنان، می‌تواند وابسته به سبک رهبری باشد. بدین سبب، برقراری رابطه مفروض، بین رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری کارکنان، هم به لحاظ نظری، و هم به لحاظ استدلال عقلی، معتبر است. به‌رغم انجام مطالعات فراوان، در هر دو زمینه، رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری، دو نظریه مبادله عضو-رهبر و مبادله اجتماعی، به‌طور هم‌زمان، در رابطه میان رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری، مورد بررسی قرار نگرفته است؛ اگرچه در برخی از پژوهش‌ها، نظریه مبادله عضو-رهبر به دلیل فراگیرتر بودن آن، در زمینه مدیریت، در ارتباط با التزام رفتاری، مورد سنجش، قرار گرفته است مانند مطالعه [لوپز زاپاتا و همکاران^۱ \(۲۰۲۴\)](#)، [هسمرت و ووگل^۲ \(۲۰۲۴\)](#) و [واگنر و کووب^۳ \(۲۰۲۲\)](#)، ولی فقدان نظریه مبادله اجتماعی، هم در رابطه میان رهبری الهام‌بخش، و التزام رفتاری، و هم در ارتباط با نظریه مبادله عضو-رهبر، در پژوهش‌های مدیریت، مشهود است. بنابراین، در نظر گرفتن دو نظریه مبادله عضو-رهبر و مبادله اجتماعی، به‌طور هم‌زمان، در رابطه میان رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری است که به نوبه خود، ناظر بر جنبه خاص نوآوری، در این پژوهش محسوب می‌شود.

لازم به توضیح است که در مدل احصاء شده، رابطه بین رهبری الهام‌بخش، با قابلیت یادگیری و دوستوانی حرفه‌ای، بر مبنای مدل [سالاس والینا، مورنو لوزان و فرر فرانکو^۴ \(۲۰۱۹\)](#) است که اشاره می‌کند، رهبران الهام‌بخش، محیطی ایجاد می‌کنند، تا قابلیت یادگیری توسعه یافته، و کارکنان، دوستوان حرفه‌ای گردند. رابطه بین رهبری الهام‌بخش، با تصمیم‌گیری مشارکتی، و جو ارگونومیک بر مبنای مدل [ویسمه^۵ \(۲۰۲۱\)](#) است. رابطه بین رهبری الهام‌بخش، با کیفیت کاری، بر مبنای مدل [هیلدایانتی و بن‌طاهر^۶ \(۲۰۲۱\)](#) است. رابطه بین قابلیت یادگیری، با دوستوانی فردی، بر مبنای مدل [سالاس والینا و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) بیان شده و رابطه بین تصمیم‌گیری مشارکتی، با جو ارگونومیک

1. López-Zapata
2. Hesmert & Vogel
3. Wagner & Koob
4. Salas Vallina, Moreno-Luzon, & Ferrer-Franco
5. Vismeh
6. Hildayanti & Bin-Tahir

نیز، بر مبنای مدل **ویسمه (۲۰۲۱)** است. **هیلدایاتی و بن طاهر (۲۰۲۱)** اشاره دارند که رهبری الهام‌بخش، جو کاری مشارکتی، توأم با احترام و اعتماد، ایجاد می‌کند و کارکنان، بدون واهمه ایده‌های خود را، برای بهبود کیفیت کاری، و توفیق طلبی بیشتر، ارائه می‌دهند؛ بنابراین، می‌توان انتظار داشت، بین جو ارگونومیک و کیفیت کاری نیز رابطه وجود دارد. از سویی دیگر، **ویسمه (۲۰۲۱)** بیان می‌کند که جو ارگونومیک می‌توان، برای تصمیم‌گیری مشارکتی، مؤثر باشد؛ بنابراین در مدل ارائه شده، می‌توان به استناد نظر **ویسمه (۲۰۲۱)** یک رابطه منطقی بین جو ارگونومیک و تصمیم‌گیری مشارکتی، برقرار کرد و رابطه بین تصمیم‌گیری مشارکتی، و کیفیت کاری نیز، بر اساس مدل **ویسمه (۲۰۲۱)** به لحاظ نظری منطقی است. قابلیت یادگیری، فرآیند یادگیری را تسهیل می‌کند و بر اساس مدل **سالاس والینا، لوپز کابراس، آلگرو و فرناندز^۱ (۲۰۱۷)** شامل پنج بُعد آزمایش، ریسک‌پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفتگو و تصمیم‌گیری مشارکتی است؛ از این رو، برقراری رابطه بین قابلیت یادگیری، و تصمیم‌گیری مشارکتی، بر اساس استدلال عقلی، منطقی به نظر می‌رسد. از سویی دیگر، همانگونه که **سالاس والینا و همکاران (۲۰۱۹)** رابطه بین قابلیت یادگیری و دوسوتوانی فردی را، مطرح می‌کنند؛ تصمیم‌گیری مشارکتی، نیز به عنوان یکی از ابعاد قابلیت یادگیری، می‌تواند با دوسوتوانی حرفه‌ای، رابطه داشته باشد؛ بنابراین، در مدل ارائه شده، رابطه بین تصمیم‌گیری مشارکتی، با دوسوتوانی حرفه‌ای بر مبنای مدل **سالاس والینا و همکاران (۲۰۱۹)** و با استدلال نظری دریافت شده است. در واقع، تصمیم‌گیری مشارکتی، برای اکتشاف، مهم است، زیرا تمایل پیروان را، برای پذیرش تغییر و حرکت، از روال گذشته، افزایش می‌دهد؛ تصمیم‌گیری مشارکتی، برای بهره‌برداری نیز، تعیین‌کننده است، زیرا درک پیروان را، از چگونگی و چرایی بهترین شیوه‌های جدید، بهبود می‌بخشد (**Salas-Vallina et al., 2019**). همانگونه که **الجمعه (۲۰۲۲)** رابطه‌ای بین رهبری الهام‌بخش و التزام رفتاری، برقرار کرده است؛ رهبران الهام‌بخش، با ایجاد اشتیاق کاری، و اعتماد بین پیروان، می‌توانند آن‌ها را ترغیب، به یادگیری کنند و انرژی و قدرت آن‌ها را، برای ایفای نقش، بالا ببرند و ضمن متعهد ساختن کارکنان، انگیزه لازم برای مجذوب شدن در شغل، برای آن‌ها، فراهم آورند؛ از این رو می‌توان، استدلال عقلی کرد که قابلیت یادگیری، می‌تواند التزام رفتاری کارکنان را، تحت تأثیر قرار دهد. همانگونه که **سالاس والینا و همکاران (۲۰۱۹)** اشاره داشتند رهبری الهام‌بخش، به واسطه قابلیت یادگیری، بر دوسوتوانی فردی، تأثیر دارد. دوسوتوانی فردی به توانایی فردی، در استفاده از دانش موجود، و اجرای روش‌ها برای کشف ایده‌های جدید، اشاره دارد (**Turner, Swart & Maylor, 2013**) و این دانش جدید، می‌تواند به

1. Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre & Fernández

واسطه کشف، و یا بهره‌برداری دانش، اتفاق بیافتد که هم اکتشاف، و هم بهره‌برداری، زمانی بهبود می‌یابد که نظرات کارکنان، ارزش‌گذاری شود؛ آنگاه کارکنان متعهد و پایبند به مشاغل، می‌شوند؛ از این رو می‌توان استدلال عقلی داشت که رابطه‌ای بین دوسوتوانی حرفه‌ای، و التزام رفتاری کارکنان، ایجاد کرد. جو ارگونومیک بهبود و اصلاح شرایط کاری برای بهبود سلامت و آسایش کارکنان، و نیز بهره‌وری و کارایی است. هیلدایانتی و بن‌طاهر (۲۰۲۱) کیفیت کاری را، بیانگر انطباق تمام الزامات، و انتظارات مربوط به یک وظیفه، که منجر به عملکرد بالاتر می‌شود، تعریف کرده است و اشاره دارد که، کیفیت کاری، موجب حرفه‌گرایی، اخلاق کاری قوی، خود انگیزشی، نگرش مثبت و اعتماد به نفس می‌شود؛ از این رو می‌توان، استدلال عقلی، داشت که بین کیفیت کاری، و التزام رفتاری کارکنان نیز، رابطه وجود دارد.

پرسش‌های پژوهش

- با توجه به مدل مفهومی پژوهش، پرسش‌های پژوهش، به شرح زیر قابل طرح هستند:
۱. التزام رفتاری کارکنان، در دستگاه‌های اجرایی در چه سطحی است؟
 ۲. آیا رهبری الهام‌بخش، بر التزام رفتاری کارکنان دستگاه‌های اجرایی، تأثیرگذار است؟
 ۳. آیا رهبری الهام‌بخش، از طریق قابلیت یادگیری، بر التزام رفتاری کارکنان دستگاه‌های اجرایی، تأثیرگذار است؟
 ۴. آیا رهبری الهام‌بخش از طریق انگیزه خدمت عمومی بر التزام رفتاری کارکنان دستگاه‌های اجرایی، تأثیرگذار است؟
 ۵. آیا رهبری الهام‌بخش، از طریق کیفیت کاری بر التزام رفتاری کارکنان دستگاه‌های اجرایی، تأثیرگذار است؟
 ۶. آیا رهبری الهام‌بخش، از طریق تصمیم‌گیری مشارکتی، بر التزام رفتاری کارکنان دستگاه‌های اجرایی، تأثیرگذار است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف شناختی، یک پژوهش کاربردی است، زیرا نتایج آن، در بهبود التزام رفتاری افراد، قابل استفاده است. همچنین این پژوهش، از نظر روش شناختی، یک پژوهش توصیفی - میدانی است، زیرا با توصیف شرایط، و پدیده‌های تحت بررسی، در صدد شناخت بیشتر شرایط موجود، و یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری است. واحد تحلیل در این پژوهش، سازمان است و پرسشنامه‌های

پژوهش، توسط کارکنان ۵۳ واحد استانی دستگاه‌های اجرایی در استان البرز تکمیل شده است.

جدول ۳: اطلاعات جامعه آماری و نمونه‌گیری طبقه‌ای

ردیف	سازمان‌های دولتی شهر کرج	حجم جامعه	درصد از کل نمونه‌برداری
۱	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان البرز	۱۵ نفر	۲/۸
۲	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳
۳	تجزیرات حکومتی استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹
۴	سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز	۲۵ نفر	۴/۷
۵	اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳
۶	مخابرات منطقه البرز	۳۰ نفر	۵/۷
۷	اداره کل پست استان البرز	۱۵ نفر	۲/۸
۸	شرکت آب و فاضلاب استان البرز	۲۰ نفر	۳/۸
۹	اداره کل انتقال خون البرز	۱۰ نفر	۱/۹
۱۰	اداره کل دامپزشکی استان البرز	۱۵ نفر	۲/۸
۱۱	اداره ورزش و جوانان البرز	۱۵ نفر	۲/۸
۱۲	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان البرز	۲۵ نفر	۴/۷
۱۳	اداره کل حفاظت محیط‌زیست استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹
۱۴	جمعیت هلال احمر استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳
۱۵	اداره استاندارد استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹
۱۶	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹
۱۷	اداره کل ارتباطات و فناوری اطلاعات استان البرز	۱۵ نفر	۲/۸
۱۸	اداره کل جهاد کشاورزی	۲۰ نفر	۳/۸
۱۹	شرکت شهرک‌های صنعتی استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳
۲۰	اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان البرز	۱۸ نفر	۳/۴
۲۱	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹
۲۲	اداره کل هواشناسی استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹
۲۳	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان البرز	۸ نفر	۱/۵
۲۴	تعاون روستایی استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹
۲۵	دیوان محاسبات استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳
۲۶	سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی استان البرز	۱۸ نفر	۳/۴

فرهنگ و روش پژوهش

دوره ۲۸ - بهار ۱۴۰۴ - شماره ۱ - پیاپی ۱۳۱

ادامه جدول ۳: اطلاعات جامعه آماری و نمونه‌گیری طبقه‌ای

ردیف	سازمان‌های دولتی شهر کرج	حجم جامعه	درصد از کل	نمونه‌برداری
۲۷	سازمان پخش فرآورده‌های نفتی استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳	۱۱ نفر
۲۸	سازمان حج و زیارت استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۲۹	سازمان صدا و سیما استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳	۱۱ نفر
۳۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۳۱	سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی استان البرز	۸ نفر	۱/۵	۷ نفر
۳۲	اداره آموزش و پرورش کل استان البرز	۱۵ نفر	۲/۸	۱۳ نفر
۳۳	سازمان نظام مهندسی ساختمان استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۳۴	اداره راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳	۱۱ نفر
۳۵	اداره بهزیستی استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳	۱۱ نفر
۳۶	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۳۷	سازمان ثبت احوال استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۳۸	اداره کل پزشکی قانونی استان البرز	۸ نفر	۱/۵	۷ نفر
۳۹	سازمان بیمه سلامت استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۴۰	سازمان بیمه تأمین اجتماعی البرز	۱۲ نفر	۲/۳	۱۱ نفر
۴۱	پردیس کشاورزی و منابع طبیعی - دانشگاه تهران	۱۵ نفر	۲/۸	۱۳ نفر
۴۲	دانشگاه خوارزمی	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۴۳	دانشگاه پیام نور کرج	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۴۴	دانشگاه جامع علمی کاربردی استان البرز	۸ نفر	۱/۵	۷ نفر
۴۵	دانشگاه جهاد کشاورزی استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۴۶	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۴۷	اداره کل بازرسی استان البرز	۱۲ نفر	۲/۳	۱۱ نفر
۴۸	اداره کل امور مالیاتی استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۴۹	اداره کل پشتیبانی امور دام استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۵۰	اداره کل پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان البرز	۸ نفر	۱/۵	۷ نفر
۵۱	اداره کل زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۵۲	اداره کل راه و شهرسازی استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
۵۳	اداره کل کمیته امداد امام خمینی (ره) استان البرز	۱۰ نفر	۱/۹	۹ نفر
		۵۳۰	٪۱۰۰	۴۷۰

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهشگر، ساخته در مقیاس لیکرت است. در این پژوهش، پایایی پرسشنامه به شرح جدول (۴) بررسی شده است.

جدول ۴: نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ پیش آزمون و نهایی برای ابعاد و مؤلفه‌های مدل پژوهش

متغیرهای اصلی مدل	ابعاد متغیرها	خرده مقیاس	ضریب آلفای ضریب آلفای پیش آزمون کرونباخ نهایی
رهبری الهام‌بخش	دوراندیشی	ریسک‌پذیری	۰/۸۵
		رویاردازی	۰/۸۹
		پذیرش تغییر	
		توانایی	
	اعتماد	قابلیت اطمینان	۰/۸۲
اشتیاق		یکپارچگی	۰/۸۷
		پرشور بودن	
		کنجکاو بودن	۰/۸۱
خوش‌بینی		خودتوسعه‌ای	۰/۸۵
		اعتمادبه‌نفس	
		خود انگیزشی	۰/۸۳
		دیدگاه مثبت داشتن	۰/۸۸
التزام رفتاری	توان	-	۰/۸۸
	پای‌بندی	-	۰/۸۹
	مجدوب‌شدگی	-	۰/۸۷
دوست‌توانی حرفه‌ای	اکتشاف دانش حرفه‌ای	-	۰/۸۹
	بهره‌برداری از دانش حرفه‌ای	-	۰/۹۰
قابلیت یادگیری	آزمایش	-	۰/۷۹
	ریسک‌پذیری	-	۰/۷۸
	تعامل با محیط خارجی	-	۰/۸۰
	گفتگو	-	۰/۸۲
	تصمیم مشترک	-	۰/۸۱
کیفیت کاری	-	-	۰/۸۳
جو ارگونومیک	-	-	۰/۸۴
تصمیم‌گیری مشارکتی	-	-	۰/۸۲
جمع کل پرسشنامه پژوهش			۰/۹۰۳
			۰/۹۱۴

برای سنجش روایی صوری پرسشنامه، از معیار لاوشه^۱ (شاخص CVR) استفاده شد. در پژوهش حاضر، برای روایی پرسشنامه، روایی محتوایی، با بررسی شاخص CVR انجام شده است. به منظور تعیین روایی محتوایی، از روش‌های پیشنهادی لاوشه (۱۹۷۵) استفاده می‌شود. پرسشنامه روایی محتوایی، با هدف مناسب بودن هر یک از پرسش‌های مربوط به هر متغیر، در سه گزینه "ضروری است"، "مفید است، ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" به خبرگان، ارائه شد. در مرحله بعد، ضریب لاوشه هر کدام از پرسش‌ها، با استفاده از رابطه (۱) محاسبه گردید، که در این فرمول، CVR اعتبار محتوای هر پرسش، N تعداد کل خبرگان است، که در این مطالعه، ۸ نفر هستند؛ ne نیز تعداد نظرات مثبت خبرگان، نسبت به پرسش مورد نظر است، که ضروری بودن را، انتخاب کرده‌اند. جدول (۵) حداقل ضرایب شاخص CVR قابل قبول، بر اساس تعداد متخصصین نمره‌گذار است.

رابطه (۱): حداقل ضرایب شاخص CVR قابل قبول
$$CVR = [ne - (N/2)] / (N/2)$$

جدول ۵: حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد خبرگان و نمره‌گذاری برای آن‌ها

تعداد خبرگان	حداقل مقدار CVR	تعداد خبرگان	حداقل مقدار CVR	تعداد خبرگان	حداقل مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

پس از محاسبه نسبت روایی محتوایی، از بین ۸۸ پرسش ارزیابی شده، نتیجه اعتبارسنجی و ارزیابی ۸۰ پرسش، تأیید شد و بقیه پرسش‌ها (۸ مورد) تأیید نشدند.

یافته‌های پژوهش

مدل معادلات ساختاری، دارای دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری است. در مدل اندازه‌گیری، به بررسی روایی سازه مدل، و اندازه‌گیری بارهای عاملی، پرداخته می‌شود؛ در حالی که در مدل

ساختاری، روابط بین سازه‌های مکنون، بررسی می‌شود. مدل اندازه‌گیری، روابط میان متغیرهای پنهان، و گویه‌های مشاهده شده را می‌سنجد. تحلیل عاملی تأییدی، شامل مدل اندازه‌گیری است. مدل اندازه‌گیری، مشخص می‌کند که چگونه متغیرهای نهفته، در قالب تعداد بیشتری متغیرهای قابل مشاهده، سنجش شده‌اند. خلاصه نتایج روابط بین سازه‌های مدل در جدول (۹) آمده است.

جدول ۹: نتیجه خلاصه نتایج روابط در مدل ساختاری پژوهش

روابط بین سازه‌ها	ضریب مسیر	آماره تی	P Values	نتیجه
رهبری الهام‌بخش ← التزام رفتاری	۰/۶۸۹	۱۶/۸۵۰	۰/۰۰۰	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش ← قابلیت یادگیری	۰/۵۵۹	۱۰/۹۲۱	۰/۰۰۰	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۶۸۰	۲۶/۳۳۶	۰/۰۰۰	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش ← تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۱۲۰	۳/۱۷۸	۰/۰۰۵	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش ← کیفیت کاری	۰/۱۲۲	۳/۶۵۵	۰/۰۰۳	تائید رابطه
انگیزه خدمت عمومی ← التزام رفتاری	۰/۲۱۲	۴/۷۱۶	۰/۰۰۰	تائید رابطه
انگیزه خدمت عمومی ← تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۱۳۹	۳/۲۶۵	۰/۰۰۳	تائید رابطه
انگیزه خدمت عمومی ← قابلیت یادگیری	۰/۱۸۸	۴/۶۶۱	۰/۰۰۰	تائید رابطه
انگیزه خدمت عمومی ← کیفیت کاری	۰/۱۵۹	۳/۶۸۸	۰/۰۰۲	تائید رابطه
قابلیت یادگیری ← التزام رفتاری	۰/۲۳۸	۴/۸۷۳	۰/۰۰۰	تائید رابطه
قابلیت یادگیری ← تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۶۸۳	۲۱/۱۳۴	۰/۰۰۰	تائید رابطه
قابلیت یادگیری ← کیفیت کاری	۰/۵۲۵	۱۰/۹۴۷	۰/۰۰۰	تائید رابطه
تصمیم‌گیری مشارکتی ← التزام رفتاری	۰/۱۲۴	۳/۱۱۰	۰/۰۰۵	تائید رابطه
تصمیم‌گیری مشارکتی ← کیفیت کاری	۰/۲۷۹	۵/۹۳۳	۰/۰۰۰	تائید رابطه
کیفیت کاری ← التزام رفتاری	۰/۱۲۹	۳/۵۱۶	۰/۰۰۴	تائید رابطه
ویژگی شخصیتی رهبر ← التزام رفتاری	۰/۱۶۵	۳/۸۹۸	۰/۰۰۳	تائید رابطه
تلاطم محیطی ← التزام رفتاری	-۰/۰۵۸	۱/۶۲۲	۰/۸۴۵	رد رابطه
فرهنگ حمایتی درک‌شده ← التزام رفتاری	۰/۲۵۰	۵/۰۱۰	۰/۰۰۰	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش* ویژگی شخصیتی رهبر ← التزام رفتاری	۰/۱۶۰	۵/۱۴۵	۰/۰۰۰	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش* تلاطم محیطی ← التزام رفتاری	۰/۰۵۲	۱/۳۶۱	۰/۹۴۵	رد رابطه
رهبری الهام‌بخش* فرهنگ حمایتی درک‌شده ← التزام رفتاری	۰/۱۴۱	۴/۶۵۳	۰/۰۰۰	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش ← قابلیت یادگیری	۰/۱۳۳	۴/۴۴۷	۰/۰۰۰	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۱۴۴	۴/۶۴۲	۰/۰۰۰	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش ← تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۰۱۵	۲/۲۲۲	۰/۰۰۱	تائید رابطه
رهبری الهام‌بخش ← کیفیت کاری	۰/۰۱۶	۲/۵۳۴	۰/۰۰۱	تائید رابطه

بر اساس نتایج ارائه شده، می‌توان گفت که تقریباً تمام روابط مورد بررسی، از نظر آماری معنادار هستند ($P \text{ Values} < 0/05$)، به جز رابطه بین تلاطم محیطی و التزام رفتاری که رد شده است ($P \text{ Value} = 0/845$)، قوی‌ترین روابط عبارتند از:

(a) رهبری الهام‌بخش $\leftarrow$ التزام رفتاری ($\beta = 0/689, t = 16/850$)

(b) رهبری الهام‌بخش $\leftarrow$ انگیزه خدمت عمومی ($\beta = 0/680, t = 26/336$)

(c) قابلیت یادگیری $\leftarrow$ تصمیم‌گیری مشارکتی ($\beta = 0/683, t = 21/134$)

روابط متوسط عبارتند از:

(a) رهبری الهام‌بخش $\leftarrow$ قابلیت یادگیری ($\beta = 0/559, t = 10/921$)

(b) قابلیت یادگیری $\leftarrow$ کیفیت کاری ($\beta = 0/525, t = 10/947$)

بر اساس ضرایب مسیر، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر التزام رفتاری به ترتیب عبارتند از:

۱. رهبری الهام‌بخش ($\beta = 0/689$)

۲. فرهنگ حمایتی درک‌شده ($\beta = 0/250$)

۳. قابلیت یادگیری ($\beta = 0/238$)

۴. انگیزه خدمت عمومی ($\beta = 0/212$)

رهبری الهام‌بخش، نه تنها قوی‌ترین تأثیر مستقیم را، بر التزام رفتاری دارد، بلکه بر سایر متغیرهای میانجی، مانند انگیزه خدمت عمومی، و قابلیت یادگیری نیز، تأثیر قابل توجهی می‌گذارد. قابلیت یادگیری و انگیزه خدمت عمومی، نقش مهمی در مدل دارد، زیرا علاوه بر تأثیر مستقیم، بر التزام رفتاری، تأثیر قوی، بر تصمیم‌گیری مشارکتی، و کیفیت کاری دارد. تصمیم‌گیری مشارکتی و کیفیت کاری نیز اثر میانجی جزئی و معناداری ایفا کرده‌اند. ویژگی شخصیتی رهبر، و فرهنگ حمایتی درک‌شده تأثیر مثبت و معناداری، بر التزام رفتاری دارند، در حالی که تأثیر تلاطم محیطی، معنادار نیست. در مجموع، برای افزایش التزام رفتاری، تمرکز بر بهبود رهبری الهام‌بخش، ایجاد فرهنگ حمایتی، تقویت قابلیت‌های یادگیری، و افزایش انگیزه خدمت عمومی، می‌تواند مؤثرترین راهبردها باشد.

ارزیابی مدل ساختاری

جدول (۱۰)، نشان‌دهنده ارزیابی پایایی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش است. تمامی متغیرها، در چهار شاخص مورد بررسی (آلفای کرونباخ، ضریب Rho_A ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده) نتایج قابل قبولی را نشان می‌دهند. آلفای کرونباخ متغیرها بالای $0/7$ است که نشان‌دهنده پایایی مناسب است. ضریب Rho_A نیز برای متغیرها، در محدوده قابل قبول (بالتر از $0/6$) قرار دارد. پایایی ترکیبی، برای تمامی متغیرها، بالاتر از $0/8$ است که نشان‌دهنده سازگاری درونی بالای سازه‌هاست. میانگین

واریانس استخراج شده (AVE) برای متغیرها، بالای ۰/۵ است که نشان‌دهنده روایی همگرایی مناسب است. می‌توان گفت، که تمامی متغیرها، از پایایی و روایی مناسبی، برخوردار هستند، و برای ادامه تحلیل‌های آماری، مناسب، محسوب می‌شوند. بنابراین برآزش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری، تأیید می‌شود.

جدول ۱۰: مقادیر آلفای کرونباخ، ضریب همبستگی، پایایی ترکیبی و AVE

متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ	ضریب Rho_A	پایایی ترکیبی	AVE	نتیجه
آزمایش‌گری	۰/۷۶۴	۰/۷۶۶	۰/۸۲۱	۰/۶۹۶	تأیید
ارزش‌گرایی	۰/۷۸۹	۰/۷۰۴	۰/۸۶۴	۰/۷۶۱	تأیید
اشتیاق	۰/۷۷۳	۰/۷۷۳	۰/۸۲۴	۰/۷۰۱	تأیید
التزام رفتاری	۰/۹۱۷	۰/۹۲۴	۰/۹۲۹	۰/۶۴۷	تأیید
انگیزه خدمت عمومی	۰/۸۲۸	۰/۸۶۴	۰/۸۶۵	۰/۶۳۷	تأیید
ایثار و از خود گذشتگی	۰/۷۲۸	۰/۴۷۶	۰/۸۹۲	۰/۵۵۸	تأیید
تشویق‌گری	۰/۷۷۹	۰/۷۹۱	۰/۸۶۱	۰/۷۵۶	تأیید
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۷۵۲	۰/۷۴۸	۰/۹۰۲	۰/۵۶۵	تأیید
تعامل با محیط خارجی	۰/۷۳۳	۰/۷۳۵	۰/۸۴۹	۰/۶۵۲	تأیید
تعهد به منافع عمومی	۰/۷۸۲	۰/۶۸۲	۰/۸۶۳	۰/۷۵۹	تأیید
تلاطم محیطی	۰/۷۸۱	۱/۸۰۱	۰/۸۷۴	۰/۷۰۱	تأیید
تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی	۰/۷۶۳	۰/۶۵۷	۰/۸۰۱	۰/۵۷۶	تأیید
توان	۰/۸۱۱	۰/۸۱۳	۰/۸۷۶	۰/۶۳۹	تأیید
خوش‌بینی	۰/۷۶۵	۰/۶۷۱	۰/۸۴۹	۰/۷۳۸	تأیید
دوراندیشی	۰/۷۰۳	۰/۷۰۷	۰/۸۳۵	۰/۶۲۸	تأیید
رهبری الهام‌بخش	۰/۸۷۹	۰/۸۹۶	۰/۸۹۹	۰/۵۵۶	تأیید
ریسک‌پذیری	۰/۷۰۷	۰/۶۰۷	۰/۸۳۶	۰/۷۱۸	تأیید
شفقت و دلسوزی	۰/۷۸۱	۰/۷۷۲	۰/۸۲۹	۰/۶۲۵	تأیید
فرهنگ حمایتی ادراک‌شده	۰/۷۹۸	۰/۸۰۲	۰/۸۹۵	۰/۶۳۷	تأیید
قابل اعتماد	۰/۷۲۳	۰/۷۲۵	۰/۸۴۵	۰/۶۴۵	تأیید
قابلیت یادگیری	۰/۸۴۷	۰/۸۵۶	۰/۸۷۸	۰/۶۰۱	تأیید
مجدوب‌شدگی	۰/۸۴۵	۰/۸۴۷	۰/۸۹۶	۰/۶۸۳	تأیید
ویژگی شخصیتی رهبر	۰/۸۲۸	۰/۸۰۱	۰/۸۷۲	۰/۵۹۶	تأیید
پایبندی	۰/۸۱۳	۰/۸۱۴	۰/۸۸۷	۰/۵۷۲	تأیید
کیفیت کاری	۰/۷۲۹	۰/۵۶۹	۰/۸۰۱	۰/۵۷۷	تأیید
گفتگو	۰/۷۲۴	۰/۷۳۶	۰/۸۴۴	۰/۶۴۴	تأیید

جدول ۱۲: ماتریس سنجش روایی به روش معیار HTMT

ویژگی شخصیتی رهبر	قابلیت فرهنگ رهبری	تلاطم تصمیم‌گیری مشارکتی	انگیزه خدمت عمومی	التزام رفتاری
کیفیت کاری	۰/۷۶۹	۰/۸۵۷	۰/۸۷۶	۰/۳۶۵
رهبری الهام‌بخش	۰/۴۱۶	۰/۷۸۸	۰/۶۹۶	۰/۲۶۳
قابلیت یادگیری	۰/۷۲۶	۰/۱۸۳	۰/۸۲۷	۰/۶۵۳
فرهنگ حمایتی	۰/۷۴۴	۰/۷۳۶	۰/۸۳۷	۰/۲۰۳
تلاطم محیطی	۰/۶۵۲	۰/۳۰۵	۰/۵۹۹	۰/۵۴۳
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۷۵۲	۰/۷۴۷	۰/۲۵۶	۰/۳۷۱
انگیزه خدمت عمومی	۰/۷۹۸	۰/۲۵۷	۰/۲۵۷	۰/۲۵۷
التزام رفتاری	۰/۷۶۹	۰/۸۵۷	۰/۸۷۶	۰/۳۶۵

ارزیابی کلی مدل

در جدول (۱۳)، مقادیر مربوط به آماره‌های ضریب تعیین (R^2)، ضریب پیش‌بینی‌کننده (Q^2) و Comunity آورده شده است.

جدول ۱۳: مقادیر معیار R^2 و Q^2 و کامیونالیتی

متغیرهای پژوهش	معیار R^2	SSO	SSE	معیار Q^2	Comunity
التزام رفتاری	۰/۷۶۴	۱/۴۱۰/۰۰	۵۹/۴۱۷	۰/۵۷۸	۰/۵۵۳
انگیزه خدمت عمومی	۰/۴۶۲	۱/۸۸۰/۰۰	۱/۳۷۸/۱۸	۰/۲۶۷	۰/۳۷۳
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۴۶۰	۱/۴۱۰/۰۰	۱/۱۳۶/۷۸	۰/۱۹۴	۰/۰۷۹
تلاطم محیطی	-	۱/۴۱۰/۰۰	۱/۴۱۰/۰۰	-	۰/۴۰۱
رهبری الهام‌بخش درک‌شده	-	۲/۸۲۰/۰۰	۲/۸۲۰/۰۰	-	۰/۴۲۵
فرهنگ حمایتی درک‌شده	-	۱/۴۱۰/۰۰	۱/۴۱۰/۰۰	-	۰/۱۷۱
قابلیت یادگیری	۰/۴۲۴	۱/۸۸۰/۰۰	۱/۸۵۵/۶۴	۰/۲۱۳	۰/۳۵۳
ویژگی شخصیتی رهبر	-	۳/۲۱۹/۰۰	۳/۲۹۰/۰۰	-	۰/۲۷۲
کیفیت کاری	۰/۵۴۳	۱/۴۱۰/۰۰	۹۹۲/۴۲۷	۰/۲۹۶	۰/۲۰۴
میانگین	۰/۵۳۱	-	-	۰/۳۱۰	۰/۳۱۵

معیار GOF

مقدار GOF در مدل پژوهشی حاضر، به شکل رابطه (۲) است:

رابطه (۲)

$$GOF = \sqrt{\frac{Communnities}{R^2} \times \bar{R}^2} = \sqrt{\frac{0/315 \times 0/531}{0/1673}} = 0/409$$

با توجه به اینکه مقدار GOF برابر با ۰/۴۰۹ است؛ بنابراین می‌توان گفت، سطح برازش کلی مدل، بسیار قوی بوده است. بر همین اساس، می‌توان به ضرایب استاندارد، و معنی داری مدل، اعتماد کرد. با توجه به اینکه متغیر وابسته پژوهش، التزام رفتاری کارکنان، در سازمان‌های دولتی بوده است؛ بنابراین، مطابق ضرایب مسیر اشاره شده، در مدل ساختاری پژوهش، باید مدل رگرسیونی چند متغیره، برای التزام رفتاری، نوشته شود. بدین منظور رابطه (۳)، مدل رگرسیونی التزام رفتاری را، نشان می‌دهد:

رابطه (۳)

$$+ (قابلیت یادگیری) ۰/۲۳۸ + (انگیزه خدمت عمومی) ۰/۲۱۲ + (رهبری الهام‌بخش) ۰/۶۸۹ = \text{التزام رفتاری} \\ + (ویژگی شخصیتی رهبر) ۰/۱۶۵ + (کیفیت کاری) ۰/۱۲۹ + (تصمیم‌گیری مشارکتی) ۰/۱۲۴ \\ (\text{فرهنگ حمایتی درک‌شده}) ۰/۲۵۰$$

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به بررسی تأثیر رهبری الهام‌بخش، بر التزام رفتاری کارکنان، پرداخته شد و نتایج آن، با یافته‌های پیشین داخلی و خارجی، مقایسه گردید. نتایج به دست آمده، نشان داد که رهبری الهام‌بخش، به عنوان یکی از عوامل کلیدی، در افزایش التزام رفتاری کارکنان، عمل می‌کند. این موضوع، به وضوح با یافته‌های پژوهش‌هایی چون **الجمعه (۲۰۲۲)** و **هیلدایاتی و بن‌طاهر (۲۰۲۱)** همخوانی دارد، که تأثیر رهبری تحول‌آفرین، بر التزام کاری و کیفیت کاری را، مورد تأکید قرار داده‌اند. بر اساس پژوهش حاضر، رهبری الهام‌بخش، علاوه بر تأثیر مثبت، بر التزام رفتاری، موجب بهبود کیفیت کاری و انگیزه کارکنان نیز، می‌شود. این یافته‌ها، به نتایج **جیاتونگ^۱ و همکاران (۲۰۲۲)** که بر نقش میانجی التزام کاری، در عملکرد شغلی، تأکید دارد، گسترش می‌یابد. در اینجا، تأکید پژوهش حاضر، بر بعد رفتاری و فرهنگ حمایتی، به عنوان عوامل تعدیل‌کننده نیز، ارزشمند

است که با یافته‌های ایریانتو و باسبث^۱ (۲۰۲۱) در ارتباط است. همچنین، پژوهش حاضر، بر تأثیرات مثبت رهبری الهام‌بخش، بر توانمندسازی و پایداری سازمانی، تأکید دارد، که با نتایج سجاد و موهایبس^۲ (۲۰۲۱) و روکندو و آکورت^۳ (۲۰۲۱) همخوانی دارد. این مطالعات، نشان می‌دهند که رهبری الهام‌بخش، نه تنها موجب افزایش تعهد کارکنان می‌شود، بلکه می‌تواند، به بهبود پایداری و توانمندسازی آن‌ها نیز، منجر شود. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش، با نتایج مطالعات داخلی، مانند پژوهش حسن‌خانی و همکاران (۲۰۱۹)، حسن‌خانی (۲۰۲۰)، محمدی و همکاران (۲۰۱۹) همپوشانی دارد. در این پژوهش، تأثیر رهبری الهام‌بخش، بر انگیزه خدمت عمومی و التزام رفتاری، تأکید شده است، که به وضوح، با یافته‌های ما در این زمینه، همسو است. نتایج این پژوهش، نشان می‌دهد که رهبری الهام‌بخش، به عنوان یک راهبرد مدیریتی، می‌تواند به تقویت تعهد و انگیزه کارکنان، کمک کند، و در عین حال، به بهبود عملکرد سازمانی، منجر شود. این یافته‌ها، نه تنها اهمیت سبک‌های مختلف رهبری را، در محیط‌های کاری، برجسته می‌کند، بلکه نیاز به توجه بیشتر، به رهبری الهام‌بخش، و فرهنگ سازمانی را نیز، مورد تأکید قرار می‌دهد. به طور کلی، یافته‌های این پژوهش، بر ضرورت توجه، به سبک‌های رهبری، در بهبود التزام و عملکرد کارکنان، تأکید می‌کنند و می‌توانند، مبنای خوبی برای مطالعات آینده، و توسعه‌های مدیریتی، در این زمینه باشند.

سهم و مشارکت این پژوهش، به صورت زیر قابل بیان است:

توسعه ابعادی رهبری الهام‌بخش: این پژوهش، از طریق توسعه مدل اولیه رهبری الهام‌بخش، (چهار بُعد خوش‌بینی، دوراندیشی، اشتیاق، اعتماد) و افزودن دو بُعد جدید (ارزش‌گرایی، تشویق‌گری)، مدل رهبری الهام‌بخش، ارتقاء داده است. این ابعاد، بر مبنای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، و تأیید خبرگان، شناسایی و اعتبارسنجی شده‌اند.

توسعه نظری: این پژوهش می‌تواند، به گسترش دانش موجود، در زمینه رهبری الهام‌بخش، و تأثیر آن بر التزام رفتاری، در سازمان‌های دولتی ایران، کمک کند و به ویژه، به تبیین چارچوب‌های نظری جدید، در این زمینه، بپردازد.

رویکرد جامع: در حالی که مطالعات قبلی، معمولاً روی جنبه‌های خاص رهبری، یا تعهد کارکنان، تمرکز کرده‌اند، این پژوهش، با یکپارچه‌سازی ابعاد مختلف رهبری الهام‌بخش، و تأثیرات آن، بر التزام رفتاری، رویکردی کل‌نگر را، ارائه می‌دهد که می‌تواند، به فهم عمیق‌تری از این پدیده، کمک کند.

1. Irianto & Basbeth
2. Sajjad & Muhaibes
3. Rukundo & Akurut

در ضمن، با توجه به مدل ساختاری احصاء شده، پیشنهاد می‌شود، دستگاه‌های اجرایی سازوکارهای زیر را در مدیریت منابع انسانی در نظر بگیرند:

- برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی، برای کمک به کارکنان، در درک بهتر از چالش‌های سازمانی، و احساس تعلق به آن‌ها.
- تقدیر از رهبرانی که ریسک‌پذیری و دوراندیشی راه، در عمل نشان می‌دهند، از طریق جوایز و تشویق‌های داخلی.

- تدوین کد اخلاقی، که رهبران راه، ملزم به پیروی از اصول اخلاقی کند.
- برگزاری دوره‌های آموزشی، در زمینه مدیریت استرس، برای کمک به رهبران، در مقابله با چالش‌ها.

- برگزاری جلسات تحلیلی، پس از پروژه‌ها، برای یادگیری از تجربیات، و بهبود فرآیندها.
- تشویق کارکنان، به شرکت در جلسات تصمیم‌گیری، و ارائه ایده‌ها و نظرات خود، در خط‌مشی‌گذاری.

- ایجاد سیستم‌های مشاوره‌ای و پشتیبانی، برای تقویت حس مسئولیت اجتماعی کارکنان.
- ایجاد فرصت‌های منظم، برای تبادل نظر بین کارکنان و مدیران، در مورد تصمیمات مهم.
- تشکیل کمیته‌های مشورتی از کارکنان، برای بحث در مورد سیاست‌ها، و تصمیمات کلان.
- توسعه نرم‌افزارهای داخلی، برای نظرسنجی، و جمع‌آوری نظرات کارکنان، در مورد سیاست‌های جدید.

- پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، نقش متغیرهای تعدیل‌کننده‌ای، نظیر اعتماد سازمانی، و پیچیدگی وظایف راه، در رابطه بین رهبری الهام‌بخش، و نتایج سازمانی، بررسی کنند.
- این مطالعه می‌تواند، شامل پژوهش‌های تطبیقی، برای درک نحوه تأثیرگذاری ارزش‌ها، و هنجارهای فرهنگی، بر کارایی رهبری الهام‌بخش باشد.

- پژوهش‌های آینده، می‌توانند با استفاده از روش‌های جمع‌آوری داده‌های کیفی و کمی، به بررسی فرآیندها و سازوکارهای مؤثر رهبری الهام‌بخش، بپردازند.

- پژوهش‌های آتی، می‌توانند، نقش متغیرهای میانجی، نظیر مشارکت کارکنان، تعهد عاطفی، و توسعه حرفه‌ای راه، در انتقال تأثیر رهبری الهام‌بخش، به نتایج رفتاری و عملکردی کارکنان، تحلیل کنند.

- پژوهش، تنها روی ۴۷ سازمان دولتی، در کرج انجام شده است که ممکن است، نتایج به دست‌آمده راه، محدود کند. این تعداد، ممکن است به اندازه کافی، نماینده جامعه بزرگ‌تری از

سازمان‌های دولتی، در ایران نباشد.

■ استفاده از یک پرسشنامه، برای جمع‌آوری داده‌ها، می‌تواند منجر به محدودیت‌هایی، از نظر دقت و اعتبارِ نتایج، شود. پاسخ‌دهی ممکن است، تحت تأثیر سوگیری‌های اجتماعی، و پاسخ‌دهی باشد و این می‌تواند، بر کیفیت داده‌های جمع‌آوری‌شده، تأثیر بگذارد.

■ پژوهش، در یک زمانِ خاص، و در یک مکانِ مشخص، (کرج) انجام شده است. این محدودیت، می‌تواند نتایج پژوهش را، تحت تأثیر، قرار دهد و از تعمیم آن، به سایر مناطق، یا زمان‌های دیگر، جلوگیری کند.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایتِ قدردانی و سپاسِ ویژه خود را، از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایتِ فکری داورانِ ناشناس، و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، اعلام می‌کنند.

منابع

- Aljumah, H. J. M. (2022). Relationship between Transformational Leadership and Work Engagement among Nurses. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 9 (1), 88-98
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991. <https://www.doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691-715. <https://www.doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0026>
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2019). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540. <https://www.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating role of employee engagement with transformational leadership and turnover intention. *Public Organization Review*, 23(4), 1639-1660. <https://www.doi.org/10.1007/s11115-023-00710-8>
- Ding, B., & Cao, C. (2024). An examination of interaction between transformational leadership and hindrance and challenge stressors for nurses. *Current Psychology*,

- 43(19), 17701-17713. <https://www.doi.org/10.1007/s12144-023-05103-0>
- Gallup. (2023). Explore Employee Engagement Trends from Around the World. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>.
- González-Gancedo, J., Fernández-Martínez, E., & Rodríguez-Borrego, M. A. (2019). Relationships among general health, job satisfaction, work engagement and job feature in nurses working in a public hospital: A cross-sectional study. *Journal of clinical nursing*, 28(7-8), 1273-1288. <https://www.doi.org/10.1111/jocn.14740>
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University.
- Hasankhani, M. (2020). Designing of the employee behavioral engagement model in Iran state organizations. Ph.D. thesis for public management j huamn resource, faculty of management and accounting, islamic azad university, qazvin branch. (in persian)
- Hasankhani, M., Rahnnavard, F., Taherpour, H., & Hamidi, N. (2019). A Structural Model for Employee Commitment in Iranian State Organizations. *JMDP*. 32(2), 31-59. (in persian) <https://www.doi.org/10.29252/jmdp.32.2.31>
- Hashim, M. H. M., Hassan, M. F., & Ibrahim, A. (2021). Inspirational Transformation Role of Leader on Schools' Principal. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(11), 223-232.
- Hasija, S., Padmanabhan, V., & Rampal, P. (2020). Will the pandemic push knowledge work into the gig economy. *Harvard Business Review*, 1, 2-8.
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of business ethics*, 122, 681-695. <https://www.doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>
- Hesmert, L., & Vogel, R. (2024). Following your ideal leader: Implicit public leadership theories, leader-member exchange, and work engagement. *Public Personnel Management*, 53(4), 548-571. <https://www.doi.org/10.1177/00910260241249146>
- Hildayanti, A., & Bin-Tahir, S. Z. (2021). The Role of Inspirational Leadership in Improving the Work Quality of Employees of the Tomakaka Education Group in Mamuju. Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11, 2021.
- Ho, Y. H., Nguyen, C. H., & Giang, T. T. (2025). Cultivating faculty well-being and engagement through transformational leadership in emerging country. *International Journal of Educational Management*, 39(1), 36-54.

<https://www.doi.org/10.1108/IJEM-07-2024-0414>

- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2022). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 489-505. <https://www.doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>
- Inceoglu, I., & Fleck, S. (2010). Engagement as a motivational construct. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 74-86). Edward Elgar Publishing. <https://www.doi.org/10.4337/9781849806374.00012>
- Irianto, A., & Basbeth, F. (2021). the Effect of Transformational Leadership'S on Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Culture. Researchgate. Net, (July).
- Ismail, F., Kadir, A. A., & Alhosani, A. A. H. (2021). Impact of Leadership Styles toward Employee Engagement among Malaysian Civil Defence Force. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1188-1210. <https://www.doi.org/10.33736/ijbs.4294.2021>
- Jabeen, A., Zia-Ul-Islam, S., & Khan, M. A. (2020). Examining Principals' Leadership Styles Association with Teachers' Professional Engagement. *City University Research Journal*, 10(4), 570-589.
- Jayanto, A. A., & Basbeth, F. (2021). The transformational leadership impact on employee engagement and the moderating role of organisational culture: A study in healthcare system. *South East Asia Journal of Contemporary Business. Economics and Law*, 24, 125-132.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234. <https://www.doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B., & Cruz, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(4), 865-875. <https://www.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05526.x>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://www.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jung, D., & Sosik, J. J. (2006). Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(4), 383-397.
- Kang, M. (2011). Toward a model of engaged publics: Trust, satisfaction, and identification and the mediating role of public engagement between

- organization-public relationships and supportive behaviors (Doctoral dissertation, Syracuse University).
- Kwarteng, S., Frimpong, S. O., Asare, R., & Wiredu, T. J. N. (2024). Effect of employee recognition, employee engagement on their productivity: the role of transformational leadership style at Ghana health service. *Current Psychology*, 43(6), 5502-5513. <https://www.doi.org/10.1007/s12144-023-04708-9>
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://www.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., & Cortés-Denia, D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*, 12(1), 17127. <https://www.doi.org/10.1038/s41598-022-20742-2>
- López-Zapata, E., Torres-Vargas, Y., & Ortiz-Puentes, M. A. (2024). Transformational leadership and task performance: the mediating role of leader-member exchange, organizational support and work engagement. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37(3), 424-443. <https://www.doi.org/10.1108/ARLA-05-2023-0069>
- Mesri, G., Sameri, M., & Keyhan, J. (2024). The relationship between active work behaviors, work values, transformational and interactive leadership style, and work engagement: the mediating role of innovation culture and autonomous motivation. *Current Psychology*, 43(28), 23916-23930. <https://www.doi.org/10.1007/s12144-024-06088-0>
- Mohammadi, S., Rahimi, F., & Bagheri, M. A. (2019). Structural Effects of Transformational and Servant Leadership Styles on Employees' Behavior toward Change. *JMDP*. 32(2), 135-162. (in persian) <https://www.doi.org/10.29252/jmdp.32.2.135>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *international journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202. <https://www.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 11(12), 149-158. <https://www.doi.org/10.5539/ies.v11n12p149>
- Rabiee, N., Moghtadaie, L., & Jamshidian, A. (2022). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Job engagement with the Mediating Role of Emotional Creativity among Primary School Teachers. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 3(11), 139-166. (in persian)
- Rinantanti, Y., Bin-Tahir, S. Z., & Suriaman, A. (2019). The impact of EFL

- senior high school teachers' performance in Papua, Indonesia toward the students' English learning achievement. *Asian EFL Journal*, 23(3.3), 431-447.
- Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130, 585-599. <https://www.doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>
- Rukundo, A., & Akurut, C. R. (2021). Association between Inspirational Leadership Traits and Job Engagement among Secondary School Teachers in a Remote District of Uganda. *Canadian Journal of Educational and Social Studies*, 1(1), 46-62. <https://www.doi.org/10.53103/cjess.v1i1.4>
- Sajjad, Z. S., & Muhaibes, H. A. (2021). The impact of Inspirational Leadership on Organizational Sustainability An analytical study of the opinions of a sample of the leaders of the Ministry of the Interior for Federal Security Affairs, the Iraqi Ministry of Interior. *Rigeo*, 11(8).
- Salas Vallina, A., Moreno-Luzon, M. D., & Ferrer-Franco, A. (2019). The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma? *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 592-613. <https://www.doi.org/10.1108/ER-02-2018-0050>
- Salas-Vallina, A., López-Cabral, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://www.doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://www.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193. <https://www.doi.org/10.4337/9781847202833.00018>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), 529-547. <https://www.doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Swartz, N. L. (2020). The relationship between transformational leadership, employee engagement and intention to quit among employees at a selected organisation.
- Tkalac Verčič, A., Galić, Z., & Žnidar, K. (2023). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer

- attractiveness: testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1313-1340. <https://www.doi.org/10.1177/23294884211053839>
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., Dang, T. T., & Ton, T. N. (2018). The impacts of the high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam. *Behavioral sciences*, 8(12), 109. <https://www.doi.org/10.3390/bs8120109>
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(3), 317-332. <https://www.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., García-Chas, R., & Álvarez-Pérez, D. (2024). How transformational leadership shapes employee task performance? A sequential mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1122-1141. <https://www.doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0027>
- Vismeh, L. (2021). The effect of inspirational motivation on participatory decision making due to the mediating role of ergonomic Climate. *Work Health*, 2(1), 1-5.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of advanced nursing*, 74(6), 1332-1341. <https://www.doi.org/10.1111/jan.13528>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432. <https://www.doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1). <https://www.doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Xin, Z., Guo, T., Ni, Y., Hai, S., & Lin, L. (2025). Sustainable Leadership for Employee Performance and the Moderating Roles of Family-Work Conflict and Work Pressure: The Job Demands-Resources Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 1-26. <https://www.doi.org/10.1007/s10869-024-09993-0>
- Zandkarimi, M., Parvaresh, B., & Ghadampour, E. (2020). The Study Impact Charismatic Leadership on Work Engagement with Role Fun at Work of the Mediator. *Educational and Scholastic studies*, 9(3), 105-130. (in persian)

نحوه ارجاع به مقاله:

نامدار، زینب؛ رهنورد، فرج‌اله، و موسی‌خانی، مرتضی (۱۴۰۴). تدوین مدل ساختاری عوامل مؤثر بر التزام رفتاری در بخش دولتی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۸(۱)، ۳-۳۴.

Namdar, Z., Rahnavard, F. & Musa Khani, M. (2025). Developing a Structural Model of Factors Affecting Behavioral Engagement in the Public Sector. *Management and Development Process*, 38(1). 3-34.

DOI: [10.52547/jmdp.38.1.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.1.3)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



عنوان مقاله: مدل امکان‌سنجی شغلی دورکاری مشاغل عمومی

زهره علوی^۱، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری^۲، فیروز رازنهران^۳

مهدی خادمی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۱
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰

چکیده:

هدف پژوهش: طراحی مدل شغلی، امکان‌سنجی دورکاری مشاغل عمومی، و تعیین معیارهای شغلی، تصمیم‌گیری برای دورکاری مشاغل است.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر، استقرایی، کاربردی و میدانی است. در این پژوهش، ۱۲ پرسشنامه مجزا، برای فعالیت‌های ۱۲ شغل عمومی، مشتمل بر ۲۵ شاخص دورکاری، تنظیم شده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل ۱۲ شغل عمومی، کارشناس اداری، مالی، روابط عمومی، برنامه‌ریزی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، برنامه و بودجه، حسابدار، پژوهشی، تحلیل و تولید نرم‌افزار، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، ساختمان و تأسیسات بوده است. حجم نمونه شامل ۱۸۰ آزمودنی و با روش نمونه‌گیری در دسترس در پنج سازمان: سازمان امور اداری و استخدامی، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، بیمه ایران و بیمارستان آتیه است. تحلیل داده‌ها، با آزمون تحلیل عاملی اکتشافی نشان داده شده است.

یافته‌ها: نتایج پژوهش در قالب پنج عامل دسته‌بندی شده است: ضرورت شفاف‌سازی، عدم نیاز به هماهنگی و تعاملات رو در رو، نیاز به دانش بالا و عدم ضرورت نظارت نزدیک، عدم حساسیت وظیفه، عدم نیاز به حضور فیزیکی.

ارزش پژوهش: دورکاری که در سازمان‌ها اجرا شده است، بر اساس شاخص‌ها، یا استانداردهای مشخصی نبوده، و شرایط بحرانی؛ مانند بیماری‌های واگیردار، آلودگی هوا، کمبود انرژی، عوامل تاثیرگذار بر دورکاری سازمان‌ها بوده است، در واقع دورکاری کاذب و غیر واقعی، در سازمان‌ها اجرا شده است. با توجه به اینکه ویژگی‌های شغلی، نقش بسزایی در ارزیابی آمادگی سازمان، در پیاده‌سازی موفق دورکاری دارد، توجه به عوامل استخراج شده، برای دورکاری مشاغل، امری ضروری است.

کلیدواژه‌ها: دورکاری، ضرورت شفاف‌سازی، عدم نیاز به هماهنگی، نیاز به دانش بالا، عدم نیاز به نظارت مستقیم، عدم حساسیت وظیفه، عدم نیاز به حضور فیزیکی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
h.taherpour@imps.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

توسعه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، تعاریف و توانایی‌های انسان، در انجام کارها را، متحول کرده است. این تحول، به ظهور مفاهیمی چون، اشتغال متحرک، ساعات کاری متغیر و انعطاف‌پذیر، و دورکاری، انجامیده است. دورکاری، که از شتاب گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات، نشأت می‌گیرد، یکی از روش‌های نوین انجام کار، محسوب می‌شود. دورکاری هوشمند، به عنوان روشی نوین، برای انجام کار، یکی از مدل‌های جدید انجام فعالیت‌ها، در عصر حاضر است. این روش، سازمان‌ها را، چابک‌تر و انعطاف‌پذیرتر، در برابر تغییرات و بحران‌های روزافزون، می‌کند. دورکاری، انجام فعالیت‌های مرتبط با کار، از راه دور است که با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، برای کل یا بخشی از هفته، کاری صورت می‌گیرد (Bojovic, Benavides & Soret, 2020).

اجرای موفق سیستم دورکاری، پیامدهایی مانند کاهش رفت و آمد و ترافیک، افزایش بهره‌وری، و کاهش هزینه‌ها را، به همراه خواهد داشت. همچنین کار از راه دور، می‌تواند منجر به تغییرات مثبت اقتصادی، شود، که این موارد، شامل کاهش هزینه‌های رفت و آمد و اداری می‌شود. این پیامدها، اثرات مثبتی، بر محیط‌زیست دارند، که از جمله می‌توان به کاهش انتشار کربن، و آلودگی ناشی از حمل و نقل اشاره کرد. دورکاری، این امکان را فراهم می‌آورد که کارکنان، بتوانند بدون نیاز به مهاجرت به شهرهای بزرگ و مراکز اقتصادی، در هر مکانی که هستند، اشتغال داشته باشند. این امر می‌تواند، به بهره‌برداری از توانمندی‌ها، و استعدادهای موجود، در جوامع کم جمعیت، یا مناطق دورافتاده، کمک کند (Rhoades, 2021).

اگرچه دورکاری، به عنوان راه‌کاری برای افزایش بهره‌وری، و انعطاف‌پذیری مطرح شده، اجرای نادرست آن می‌تواند، منجر به کاهش بهره‌وری، عملکرد، کیفیت خدمات و مسئولیت‌پذیری کارکنان، شود. مطالعات پیشین در زمینه دورکاری، عمدتاً بر بررسی مزایا و معایب کلی آن، یا تحلیل عوامل موثر بر دورکاری، متمرکز بوده‌اند (Moradi & Hosseini, 2019). این پژوهش‌ها، بینش‌های ارزشمندی، ارائه داده‌اند، اما فاقد یک چارچوب جامع و استاندارد، برای ارزیابی امکان‌سنجی دورکاری، بر اساس ویژگی‌های شغلی، در سازمان‌ها هستند. به عبارت دیگر، مطالعات موجود، نتوانسته‌اند به این پرسش پاسخ دهند که، “کدام مشاغل در سازمان‌ها، برای دورکاری مناسب‌تر هستند؟” و “چگونه می‌توان به طور نظام‌مند و عینی، با در نظر گرفتن ویژگی‌های شغلی، امکان دورکاری یک شغل را، ارزیابی کرد؟”. عدم توجه به این موضوع، منجر به دورکاری کاذب، و غیرواقعی در سازمان‌ها، شده و اجرای ناموفق طرح‌های دورکاری، کاهش بهره‌وری و نارضایتی

کارکنان راه در پی داشته است (Ahmadi Rezaei, 2019). این پژوهش، با هدف پر کردن این شکاف، به دنبال طراحی یک مدل امکان‌سنجی دورکاری، برای مشاغل عمومی، در سازمان‌ها است که، با تمرکز بر معیارهای شغلی اصلی، به سازمان‌ها، کمک می‌کند تا دورکاری راه، به صورت هدفمند و مؤثر، اجرا کنند و از تبدیل شدن آن، به یک مسئله، جلوگیری کنند. روش پژوهش، کمی و واحد تحلیل آن، شغل بوده است. این پژوهش، به دنبال پاسخ به این پرسش‌های اساسی است: معیارهای شغلی اصلی تصمیم‌گیری، برای دورکاری مشاغل، کدامند؟ مدل امکان‌سنجی شغلی دورکاری مشاغل عمومی، در سازمان‌ها چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

پیشرفت فناوری‌های دیجیتال، باعث تغییر فضاهای کاری، و تغییر در زمان، و نحوه انجام فعالیت‌ها، گردیده است. دورکاری، روشی برای سازماندهی کار، بر مبنای ایجاد انعطاف زمانی و مکانی در انجام کار، با استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات است (Illegems, 2004). بنا بر تعریف نایلز^۱ (۱۹۹۰) دورکاری، انتقال کار، به سمت انجام دهنده کار، به جای حرکت انجام دهنده کار، به سوی محل کار و جایگزینی کل، یا بخشی از کار، با فناوری اطلاعات و ارتباطات، به کمک رایانه، برای سفرهای کاری است. گریر و بین^۲ (۲۰۱۴) معتقد است که دورکاری، روشی برای سازماندهی کار، از نظر زمان و مکان است، که دارای سه ویژگی اساسی است: ویژگی اول این است که کار، دور از محل سازمان، به عنوان مثال، در خانه، در سفر، در مراکز تله مرکز، باید انجام گردد. شاخص دوم، زمان کار، منعطف و در بیشتر موارد، تنظیم نشده است و سومین مورد، ارتباطات هم از طریق کامپیوتر، و هم دستگاه‌های مخابراتی، انجام می‌گردد. دورکاری، می‌تواند تمام وقت، یا پاره وقت، باشد، که پاره‌وقت در سازمان‌ها، بیشتر رواج یافته است. موسسه مطالعات اجتماعی اروپا^۳ (۱۹۹۸) نیز، در طبقه‌بندی دیگری، دورکاری را به سه دسته، تقسیم کرده است. الف) دورکاری شغلی، به عنوان قسمت یا بخشی از رویه‌های سازمان است، و افراد، در قالب تعهدات سازمانی خود، به دورکاری، مشغول هستند ب) دورکاری خود اشتغالی^۴، فعالیت افراد، در مکانی غیر از مکان رسمی کاری، و بدون هیچ محدودیت زمان و مکان، است که می‌توان از مترجمین نام برد. ت) دورکاری غیررسمی، این دورکاری، در رویه‌های سازمانی، تعریف نشده است، اما مدیر و کارمند وی، بر

1. Nilles
2. Greer and Payne
3. European Institute for Social Studies
4. Freelancing

اساس منافع‌ی که دورکاری دارد، فعالیت‌های خود راه، سامان می‌دهند.

دورکاری برای سازمان‌ها، افراد و جامعه، مزایای سودمند و مثبتی دارد. برای افراد، افزایش اعتماد به نفس، و انعطاف‌پذیری کاری، برای سازمان‌ها، افزایش ظرفیت منابع انسانی، و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، و افزایش بهره‌وری، و برای جامعه، کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی، و صرفه‌جویی در زیرساخت‌ها، و انرژی در پی دارد. دورکاری، اگرچه باعث می‌شود، که استقلال حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری، تمرکز، کارایی، عملکرد، بهره‌وری و توانایی ایجاد تعادل، بین زندگی حرفه‌ای، و خصوصی افراد دورکار، بالاتر و بهتر گردد (Vayre, Morin & Christine, 2022)، اما چالش‌هایی را نیز، ایجاد می‌کند از جمله: می‌توان به انزوای اجتماعی، نظارت بر عملکرد، سنجش عملکرد، کنترل مدیریتی، فرهنگ سازمانی و مهارت‌های بین فردی اشاره کرد (Kuriand & Bailey, 1999).

یکی از نظریه‌هایی، که کار از راه دور را، توضیح می‌دهند، نظریه تعادل کار-زندگی است. این نظریه، عبارت است از اینکه افراد، تا حدوی کنترل، روی زمان، مکان و چگونگی کار کردن خود، داشته باشند (Fleetwood, 2007). مطالعات، نشان داده است که همبستگی مثبتی، بین تعادل کار و زندگی و دورکاری، وجود دارد (Campo, Avolio & Carlier, 2021). دورکاری، این توان را دارد که یک دورکار، بتواند تعادل بین کار و زندگی خود را، با صرف زمان بیشتر، در خانه، بهبود بخشد زیرا هر دو حوزه، در یک محیط، قرار دارند. با این حال، اگر فرد، اجازه دهد که وظایف خانواده و زندگی، در کار او، اختلال ایجاد کند باعث عدم تعادل بین کار و زندگی، می‌شود. خودکارآمدی، نظریه دیگری است که در حوزه دورکاری، بیان شده است. نظریه خودکارآمدی، امکان بررسی این پرسش را، فراهم می‌کند که آیا کارکنان، دانش کافی، برای استفاده از فناوری، دارند یا خیر؟ کارکنان از راه دور، معمولاً با حداقل نظارت، کار می‌کنند، و برای انجام وظایف شغلی خود، به شدت به توانایی‌ها، و ابتکار عمل خود، متکی هستند. فناوری اطلاعات و ارتباطات، به عنوان یک رسانه معمولی و بدیهی، برای برقراری ارتباط، با مدیریت، تلقی می‌شود زیرا کارمندان، اغلب در مکانی دور از مدیر خود، کار می‌کنند، و تعاملی چهره به چهره، کم است. از آنجایی که کارمندان دورکار، از استقلال کاری قابل توجهی، برخوردار هستند، انگیزه و باورهای آنها، در مورد توانایی‌هایشان، در خصوص انجام کارها، می‌تواند تأثیر بالقوه‌ای، بر نتایج کاری داشته باشد. ارزیابی‌های خودکارآمدی کارکنان، از راه دور، نقش مهمی، در تأثیرگذاری بر عملکرد کار، از راه دور، و همچنین نگرش‌های آن‌ها، نسبت به کار، از راه دور و سازمان‌های خودشان، دارد (Staples, Hulland & Higgins, 2006). نظریه دیگر، مربوط به دورکاری، نظریه حفاظت از منابع، است. این نظریه، بر این فرض، استوار است که سازمان‌ها، به دنبال حفظ و گسترش منابع خود هستند. این منابع، می‌توانند شامل منابع

انسانی، مالی، فیزیکی، باشند. استفاده از سیستم دورکاری، راه حلی برای محافظت از کارکنان، در برابر خطر ابتلا به بیماری‌های واگیردار، و بلایای طبیعی است همچنین دورکاری، به کاهش استرس کارکنان نیز، کمک می‌کند (Nemţeanu & Dabija, 2023).

پیشینه پژوهش

یکی از گام‌های بنیادین و حساس، در فرایند برنامه‌ریزی دورکاری، برآورد عملی دورکاری، با توجه به ویژگی‌های شغلی، به‌ویژه پست و واحد سازمانی کارکنان است، که توسط ممدوحی^۱ و همکاران (۲۰۰۹) انجام شده است. در دورکاری، همه وظایف، قابل اجرا نیستند. برخی از وظایف کارکنان، مانند کارهای اداری، پشتیبانی و فنی، قابل انجام در محیط دورکاری هستند. معیارهایی مانند سنجش‌پذیری نتایج کار، نیاز به تجهیزات خاص، دسترسی به اسناد محرمانه، ارتباط با همکاران و روسای سازمان، پاسخگویی به ارباب رجوع، شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، و کنترل بر زمان انجام کار، از جمله ویژگی‌های شغلی مؤثر، بر امکان‌پذیری دورکاری هستند (Hosseini & Salajqehpour, 2014).

اولسون^۲ (۱۹۸۳) در پژوهشی، مشخصه‌های مشترک شغلی، برای دورکاری را، نسبتاً مستقل از فناوری، و تنها در سطح شغل، بیان کرده است. این ویژگی‌ها، شامل حداقل نیازهای فیزیکی، کنترل فردی بر سرعت کار، خروجی قابل تحویل تعریف شده، نیاز به تمرکز، نقاط عطف تعریف شده، و نیاز نسبتاً کم، به ارتباطات است.

مشاغل، با قابلیت پیش‌بینی کم کار، روبه‌های مشخصی ندارند، و بسیاری از اطلاعات مورد نیاز، برای پاسخ به پرسش‌ها و فعالیت‌های کاری، باید در حین انجام کار، مشخص شوند مانند پژوهش یا برنامه‌ریزی راهبردی کارکنان، که در انجام وظایف غیرقابل پیش‌بینی، از قضاوت و خلاقیت بهره می‌برند، و باید فراتر از روبه‌های کار موجود، یا شناخته شده، جستجو کنند. علاوه بر این، مشاغل که قابل پیش‌بینی نیستند، نیاز به ارتباط بیشتری با همکاران، برای جمع‌آوری اطلاعات، و حل مشکلات دارند، تا مشاغل که قابل پیش‌بینی هستند. از طرف دیگر، وظایف بسیار قابل پیش‌بینی، نیاز به ارتباط کمتری دارند، و مناسب کار از راه دور هستند (Beth, 2016). سوسترو^۳ و همکارانش (۲۰۲۰). کمیسیون اتحادیه اروپا، شاخص‌های منفی را که باعث می‌شود، مشاغل، مناسب دورکاری نباشند، به چهار دسته طبقه‌بندی کرده است. (۱) محتوای کار بدنی: انجام فعالیت‌های بدنی عمومی، راه رفتن یا دویدن، دست زدن یا حرکت دادن اشیاء. در اینجا می‌توان

1. Mamdouhi, Mojtabehzadeh, Alimoradi.

2. Olson

3. Sostero et al.

مجموعه‌ای از متغیرها را نیز، در نظر گرفت. کنترل ماشین‌ها و فرآیندها، کارکرد وسایل نقلیه و تجهیزات، تعمیر و نگهداری تجهیزات مکانیکی یا الکتریکی، و بازرسی تجهیزات، سازه‌ها یا مواد. ۲) شرایط بیرونی کار: کار در فضای باز، پوشیدن وسایل حفاظتی، قرار گرفتن در معرض سوختگی یا گازگرفتگی، قرار گرفتن در معرض بیماری یا عفونت. ۳) تعامل اجتماعی در محل کار: اجرا یا کار مستقیم با مردم، برخورد با افراد خشن. ۴) استفاده از فناوری ارتباطات: استفاده از ایمیل. وابستگی متقابل کار، باعث می‌شود فرد دورکار شده، برای دستیابی به کار خود، دائماً به همکاران مجازی خود (وابستگی به کار) تکیه کند، که در این صورت، انطباق با دورکاری، کمتر است (Raghuram, Garud & Wiesenfeld, 2001). دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده^۱ (OPM, 2021) در پژوهشی، بیان کرده است که دورکاری، یک گزاره «همه یا هیچ» نیست. به عنوان مثال؛ برخی از مدیران، معتقدند مشاغل خاصی، برای دورکاری، مناسب نیستند، و امکان دورکاری را، برای برخی از کارمندان، کاملاً رد می‌کنند. در حالیکه هر شغلی، از مجموعه‌ای از وظایف، تشکیل شده است. کار در یک مکان جایگزین، ممکن است برای برخی از کارها، نسبت به کارهای دیگر، برای دورکاری، مناسب‌تر باشد. همچنین، اکثر مشاغل، و اگر نه همه آنها، شامل وظایفی هستند، که «قابل حمل و انتقال» در نظر گرفته می‌شوند. زیرا عموماً می‌توان آنها را، از هر مکانی، انجام داد. مانند خواندن گزارش‌ها، تجزیه و تحلیل اسناد و مطالب، تهیه نامه‌های کتبی، یادداشت‌ها، گزارش‌ها و سایر مکاتبات، و کارهای مشابهی که لزوماً نیازی به حضور فیزیکی کارمند، در محل کار معمولی ندارند. دینگل و نیمن^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود، معیارهای انجام فعالیت‌های فیزیکی، مانند جابجایی اشیاء، کنترل ماشین‌ها و فرآیندها (نه رایانه‌ها و نه وسایل نقلیه) وسایل حمل و نقل، دستگاه‌های مکانیزه، یا تجهیزات، تعمیر و نگهداری تجهیزات مکانیکی، تعمیر و نگهداری تجهیزات الکترونیکی، بازرسی تجهیزات و سازه‌ها که ارتباط مستقیم با مردم دارد، برای دورکار شدن مشاغل مطرح کردند. شولز و همکاران^۳ (۲۰۲۴) استقلال کاری، کنترل بر سرعت و زمان انجام کار، پیچیدگی شغل، حساسیت و اهمیت وظیفه، عدم تعامل خارج از سازمان، را از ویژگی‌های مهم شغلی، جهت دورکاری، بیان کرده‌اند (O'Neill, Hambley & Greidanus, 2009)، همچنین در پژوهشی دیگر، استقلال شغلی، و پیچیدگی شغل را، از ویژگی‌های مهم، برای دورکار شدن شغل، عنوان کردند. از نظر ویژگی‌های شغلی خاص، مشاغلی که از پیچیدگی و وابستگی کمتر، مقابل وظایف، برخوردار هستند، مناسب برای کار از راه دورند (Golden & Gajendran, 2019).

1. The U.S. Office of Personnel Management (OPM)

2. Dingel & Neiman

3. Schulze *et al.*

هاتایاما و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی، که برای ۵۳ کشور انجام دادند، چهار گروه ویژگی وظایف، برای ارزیابی سازگاری مشاغل، با دورکاری راه مطرح کردند، که آن چهار ویژگی، شامل مکان فیزیکی کار، نظارت مستقیم، تماس با ارباب رجوع، و استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات می‌شود. وظایف کاری، که از راه دور انجام می‌شود، وظایفی هستند که از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، برای انجام کار، استفاده می‌کنند، ارتباط کمتری، با مشتری دارند و نیاز به نظارت و کنترل کمتری احساس می‌شود (Pérez Pérez, Martínez Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). وانگ و همکارانش^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود، نشان دادند که دورکاری، با ماهیت شغل، ارتباط مستقیم دارد، و ویژگی‌های استقلال شغلی، نظارت و حجم کار راه مطرح کردند. کلارک^۳ (۱۹۹۸)، اشاره می‌کند کارهایی مناسب دورکاری است، که با استفاده از رایانه، انجام شود، مانند نوشتن، ویرایش، ورود داده‌ها، و نیازی به نظارت مداوم یا تخصیص کار مکرر، ندارد، و نیز ضروری است، اسناد و خروجی‌های به دست آمده، قابل سنجش باشد. رویه شفافیت کاری و پیشرفت کاری، فناوری اطلاعات، بایگانی، نظارت و کنترل کاری، معیارهای دورکاری است که، برای سنجش دورکاری شغل، استفاده می‌شود (Urbaniec et al., 2022). مشاغل که نیاز به تعامل با مشتری، یا ارباب رجوع دارند، و یا الزام حضور فیزیکی در یک مکان خاص است، و نیز برنامه‌ریزی مشترک، یا جلسات حضوری، نظارت مستقیم بر کارکنان، زمان مشخص برای کار، و انجام وظایف در محل، مانند فتوکپی یا پاسخگویی به تلفن، هستند معمولاً به صورت دورکاری، قابل انجام نیستند (San Mateo County Human Resources Department, 2023). دانیلاک و ویسوکي^۴ (۲۰۲۳) مهم‌ترین شاخص‌های دورکاری شغل راه، فناوری اطلاعات، نظارت و کنترل، تعامل با کارکنان، انعطاف کاری، عنوان کرده‌اند. شفافیت نقش، و ارتباطات، اهمیت بسزایی در پایداری دورکاری، دارد (Beekman et al., 2025).

بر اساس پیشینه پژوهش، عمده پژوهش‌های انجام شده، در زمینه امکان‌سنجی اجرای دورکاری، است که شاخص‌های فردی، سازمانی، محیطی و شغلی راه، بیان کرده است. اما هیچ پژوهشی، درخصوص امکان‌سنجی شغل، صورت نگرفته است. این اولین بار است که در پژوهش‌های داخلی، مدل امکان‌سنجی شغل دورکاری، طراحی می‌گردد، همچنین پژوهش حاضر، در شرایط بحران، انجام گرفته است؛ (قبلاً پژوهشی در شرایط بحران صورت نگرفته است)

1. Hatayama et al.

2. Wang et al.

3. Clark

4. Danielak, Wysocki

که این امر می‌تواند، گامی موثر، در جهت ارتقاء دانش بیشتر، در حوزه دورکاری، شود. اگرچه گسترش ویروس کرونا، اهمیت دورکاری را، برجسته نموده، و یکی از محرک‌های اصلی ایده اولیه پژوهش کنونی، بوده است، ولی با توجه به اهمیت دورکاری در کشور، با توجه به صرفه‌جویی، مصرف انرژی، (کمبود برق و بحران آب) ضرورت انجام این پژوهش، برجسته شده و نسبت به پژوهش‌های مذکور، یک نوآوری محسوب می‌شود. از سوی دیگر، این پژوهش، ارتباط بین ۲۵ معیارشغلی با ۱۲ شغل عمومی در ایران را، برای اولین بار، مطرح کرده است.

جدول ۱: امکان‌سنجی شغلی دورکاری مشاغل

ردیف	صاحب‌نظران	معیارهای دورکارشدن شغل
۱	Olson (1983)	حداقل نیاز فیزیکی، کنترل فردی بر سرعت کار، قابل تحویل تعریف شده، همه مشاغل با خروجی از نظر تحویلی به خوبی تعریف شده قابل کنترل، نیاز به تمرکز، نقاط عطف تعریف شده، نیاز نسبتاً کم به ارتباطات
۲	Beth (2016)	مشاغلی که قابلیت پیش‌بینی دارند و نیاز به ارتباط کم داشته باشند.
۳	Sostero, Milasi, Hurley, (2020)	عدم نیاز به فعالیت‌های بدنی و یا دستی، عدم نیاز به مواجهه فیزیکی، با شرایط خارجی کار، مانند کار در فضای باز، پوشیدن وسایل حفاظتی، قرار گرفتن در معرض سوختگی، یا گازگرفتگی، عدم نیاز به تعامل اجتماعی در محل کار، نیاز به استفاده از فناوری ارتباطات
۴	Raghuram, et al., (2001)	عدم وابستگی به شغل دیگر
۵	U.S. Office of Personnel Management (2021)	ویژگی‌های شغلی، محیط کار
۶	Hosseini & Salajegheh Pour (2014)	سنجش‌پذیری نتایج کار، نیاز به تجهیزات خاص، دسترسی به اسناد محرمانه، ارتباط با همکاران و روسا، پاسخگویی به ارباب رجوع، شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، کنترل بر زمان انجام کار
۷	Dingel & Neiman (2020)	انجام فعالیت‌های فیزیکی عمومی، جابجایی اشیا، کنترل ماشین‌ها و فرایندها (نه رایانه‌ها و نه وسایل نقلیه)، وسایل نقلیه عملیاتی، دستگاه‌های مکانیزه یا تجهیزات، انجام کار مستقیم با مردم، تعمیر و نگهداری تجهیزات مکانیکی، بازرسی تجهیزات، سازه‌ها یا مواد
۸	Schulz, et al., (2024)	استقلال کاری، کنترل بر سرعت و زمان انجام کار، پیچیدگی شغل، حساسیت و اهمیت وظیفه، عدم تعامل خارج از سازمان
۹	O'Neill, et al., (2009)	استقلال شغلی و پیچیدگی شغل
۱۰	Golden & Gajendran (2019)	وابستگی کمتر متقابل وظایف و پیچیدگی کمتر شغل

ادامه جدول ۱: امکان‌سنجی شغلی دورکاری مشاغل

ردیف	صاحب‌نظران	معیارهای دور کار شدن شغل
۱۱	Hatayama, et al., (2020)	مکان فیزیکی کار، نظارت مستقیم، تماس با ارباب رجوع و استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات
۱۲	Pérez Pérez , et al., (2002)	فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، ارتباطات کمتر با مشتری، نیاز کمتر به نظارت و کنترل
۱۳	Wang, et al., (2020)	استقلال شغلی، نظارت، حجم کار
۱۴	Clark (1998)	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، نظارت کمتر، عدم وابستگی وظایف، سنجش نتایج عملکرد
۱۵	Urbaniec, et al., (2022)	فناوری اطلاعات، بایگانی، رویه روشن‌کاری، شفافیت کاری و پیشرفت کاری، نظارت و کنترل کاری
۱۶	San Mateo County Human Resources Department (2023)	نیاز تعامل با مشتری یا ارباب رجوع، حضور فیزیکی در یک مکان خاص، برنامه‌ریزی مشترک یا جلسات حضوری، نظارت مستقیم بر کارکنان، زمان مشخص برای کار، و انجام وظایف در محل
۱۷	Danielak & Wisock, (2023)	فناوری اطلاعات، نظارت و کنترل، تعامل با کارکنان، انعطاف کاری،
۱۸	Beekman, et al., (2025)	شفاف بودن نقش و مسئولیت‌ها، ارتباطات موثر
۱۹	Mamdouhi, ojtahedzadeh & Alimoradi (2009)	ویژگی‌های شغلی، به ویژه پست و واحد سازمانی

مدل مفهومی پژوهش

پژوهش حاضر، معیارهای تصمیم‌گیری شغلی، برای طراحی امکان‌سنجی دورکاری مشاغل را، براساس پیشینه پژوهش، و نظر خبرگان، لحاظ نموده است. در شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش، ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

فلسفه پژوهش اثبات‌گرایانه، رهیافت آن استقرایی، و هدف پژوهش، کاربردی است. روش مورد استفاده در این پژوهش، کمی است. با استفاده از پیشنهاد پژوهش، و نظر خبرگان، پرسشنامه‌ای به صورت بسته، و بر اساس طیف لیکرت، تهیه گردید. پرسشنامه شامل دو قسمت عمده است. بخش اول، اطلاعات کلی شغلی: در این بخش، چهار پرسش کلی در خصوص شاغل، شغل، و دورکاری، آورده شد و بخش دوم، اطلاعات اختصاصی، در خصوص میزان ویژگی‌ها، در هر یک از وظایف شغلی بررسی شد. نوآوری در پرسشنامه: در این پرسشنامه، دو پرسشنامه در یک پرسشنامه ادغام شد. به عبارت دیگر، از پاسخ‌دهنده، خواسته شده بود، که درباره میزان وجود هر یک از ۲۵ معیار دورکاری، در هریک از وظایف، ۱۲ شرح شغل از مشاغل عمومی، بین عدد ۱ تا ۵ را مشخص نمایند. به دلیل تفاوت شرح

شغل، در ۱۲ مشاغل عمومی، ۱۲ پرسشنامه، تهیه شد. جامعه آماری این پژوهش، شامل شاغلین شغل، سرپرستان شاغل، و کارشناسان منابع انسانی، ۵ سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، مرکز بیمه ایران، و بیمارستان آتیه، برای اجزای شرح شغل ۱۲ شغل عمومی است. پرسشنامه‌ها، برای مشاغل، کارشناس اداری، کارشناس امور مالی، کارشناس امور پژوهش، کارشناس برنامه‌ریزی، کارشناس آموزش و بهسازی منابع انسانی، حسابدار، کارشناس برنامه و بودجه، کارشناس روابط عمومی، کارشناس توسعه و مدیریت منابع، کارشناس فناوری اطلاعات، IT، کارشناس تحلیل و تولید نرم‌افزار، کارشناس امور ساختمان و تاسیسات، جهت جمع‌آوری اطلاعات، توزیع گردید. برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، استفاده گردیده است. این آزمون‌ها، در بستر نرم‌افزار SPSS انجام شده است. نمونه پژوهش شامل ۱۸۰ آزمودنی (مدیر شاغل شغل، کارشناس مدیریت منابع انسانی و شاغل شغل) و روش نمونه‌گیری در دسترس است. ضریب آلفای کرونباخ ۱۲ شغل، در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲: ضریب آلفای کرونباخ ۱۲ شغل

عناوین شغلی	آمار پایایی پرسشنامه‌ها	
	تعداد	ضریب آلفا کرونباخ
کارشناس اداری	۲۵	۰/۹۱۴
کارشناس امور مالی	۲۵	۰/۹۵۳
کارشناس امور آموزش و بهسازی منابع انسانی	۲۳	۰/۸۱۳
کارشناس امور پژوهشی	۲۵	۰/۸۲۵
کارشناس برنامه‌ریزی	۲۵	۰/۹۲۰
کارشناس فناوری اطلاعات	۱۹	۰/۷۱۸
کارشناس تحلیل و تولید نرم‌افزار	۲۵	۰/۸۴۷
کارشناس برنامه و بودجه	۲۱	۰/۷۰۴
کارشناس توسعه و مدیریت منابع انسانی	۲۵	۰/۹۴۱
کارشناس روابط عمومی	۲۵	۰/۸۳۳
کارشناس امور ساختمان و تاسیسات	۲۵	۰/۹۴۴
حسابدار	۲۵	۰/۸۸۹

یافته‌های پژوهش

ابتدا میانگین معیارهای دورکاری به تفکیک در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: مباحثین ممتازهای شبکی دور کاری به تکنیکهای شغل

شغل	نیاز به شرکت حضوری در جلسات مختلف و متعدد	وجود راهنما و دستورالعمل بسیار ساده و قابل	نیاز به تعامل فیزیکی با سرپرست و مدیر	نیاز به تجهیزات و فناوری اطلاعات	پیچیدگی خاص کار	نیاز به بخش بایگانی یا آرشیو سازمان	نیاز به تعامل با ارباب رجوع	نیاز به هماهنگی با مشاغل دیگر	قابل پیش‌بینی نتایج کار	نیاز به سرعت عمل در اجرای کار	نیاز به انجام در داخل سازمان و نه در خارج از سازمان	نیاز به انجام در یک چارچوب زمانی خاص	نیاز به تجهیزات و فناوری‌های خاص (غیر از فناوری اطلاعات)	نیاز به ارباب رجوع و حضور فیزیکی آنها	وابستگی به مشاغل دیگر	ایجاد استقلال کاری	نیاز به تعاملات رو در رو و مستقیم با همکاران در سازمان	حساسیت وظیفه	نیاز به اطلاعات حساس	قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها،	مشخص و روشن بودن روند جریان کار	شفاف و واضح و قابل درک بودن اهداف	تا چه حد این وظیفه به تمرکز بیشتر نیاز دارد؟	نیاز به نظارت و کنترل لحظه‌ای، مداوم، و مستمر	نیاز به دانش و اطلاعات بالا (دانش‌محور)
کارشناس امور اداری	۲/۳۳/۳/۲۹	۲/۴۹/۳/۶۰	۳/۲۸/۳/۲۹	۲/۵۳/۳/۳۳	۳/۴۳/۳/۴۸	۳/۳۳/۳/۵۸	۲/۳۴/۳/۴۸	۲/۴۸/۳/۰۸	۲/۳۴/۳/۴۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	۳/۲۸/۳/۲۸	
کارشناس امور مالی	۳/۳۳/۳/۵۰	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	۳/۳۳/۳/۳۱	
کارشناس آموزش و بهسازی منابع انسانی	۲/۳۳/۳/۱۰	۳/۴۴/۳/۵۹	۳/۴۴/۳/۶۹	۲/۱۶/۳/۱۵	۳/۴۴/۳/۳۹	۲/۶۹/۳/۵۱	۱/۹۰/۲/۸۳	۲/۹۰/۳/۰۵	۲/۵۷/۲/۵۸	۳/۵۱/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	۳/۵۲/۳/۵۲	
کارشناس امور پژوهشی	۲/۳۳/۳/۵۰	۲/۴۵/۳/۰۲	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	۲/۳۳/۳/۶۱	
کارشناس برنامه‌ریزی	۳/۰۹/۳/۳۳	۳/۵۷/۳/۸۷	۳/۳۳/۳/۶۱	۲/۱۶/۳/۶۹	۳/۵۰/۳/۵۲	۳/۳۳/۳/۵۵	۴/۱۲/۳/۴۴	۱/۵۸/۲/۵۷	۲/۴۳/۳/۰۶	۲/۵۳/۲/۸۲	۳/۱۷/۳/۴۵	۳/۲۸/۴/۰۸	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	۳/۳۳/۴/۰۰	
کارشناس فناوری اطلاعات IT	۲/۵۵/۳/۵۱	۲/۱۷/۳/۷۸	۳/۵۳/۳/۵۱	۲/۰۳/۳/۴۴	۳/۲۸/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	
کارشناس تحلیل و تولید نرم‌افزار	۲/۱۴/۳/۶۱	۲/۴۵/۳/۷۹	۳/۲۷/۳/۲۷	۱/۴۱/۳/۲۹	۳/۳۱/۳/۳۱	۲/۱۶/۳/۲۹	۳/۲۸/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	۳/۲۰/۳/۲۰	
کارشناس توسعه و مدیریت منابع انسانی	۲/۰۷/۳/۱۲	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	۳/۰۵/۳/۴۵	
کارشناس روابط عمومی	۳/۳۱/۲/۵۱	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	۳/۳۱/۲/۷۴	
کارشناس امور ساختمان و تاسیسات	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	۳/۰۴/۳/۳۱	
حسابدار	۳/۵۳/۳/۶۶	۳/۳۹/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	۳/۵۳/۳/۷۷	

هدف این پژوهش، طراحی مدل امکان‌سنجی دورکاری مشاغل عمومی، و تعیین معیارهای تصمیم‌گیری، برای دورکاری مشاغل است. برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، با استفاده از پیشینه پژوهش، و نظر خبرگان پیرامون موضوع امکان‌سنجی دورکاری مشاغل، و معیارهای شغلی، انتخاب مشاغل، جهت دورکار شدن، پرسشنامه‌ها برای ۱۲ شغل، تهیه و توسط مدیران، و کارکنان سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، مرکز بیمه ایران و بیمارستان آتیه، توزیع و تکمیل گردید، و در ادامه، اطلاعات جمع‌آوری شده، توسط نرم‌افزار spss مورد تجزیه و تحلیل، قرار گرفته است. نتایج یافته‌های پژوهش، به شرح زیر است. پرسش یکم، پژوهش: معیارهای شغلی اصلی تصمیم‌گیری، برای دورکاری مشاغل، کدامند؟ برای پاسخ به این پرسش، از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، استفاده شده است. قبل از اجرای تحلیل عاملی، از کفایت نمونه‌برداری، اطمینان حاصل گردید.

جدول ۴: کفایت ارزیابی نمونه‌برداری (KMO)

۰/۸۴۱	حجم کفایت نمونه	آزمون کروییت و بارتلت
۱۸۸۶/۰۷۶	مربع کای دو	
۳۰۰	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	

با توجه به اطلاعات مشاهده شده، در جدول (۴)، میزان KMO برابر با ۰/۸ است. مقدار sig در قسمت آزمون، Bartlett چون از ۰/۰۵ کوچکتر است، معنادار است. این نشان می‌دهد که حجم نمونه پژوهش، کفایت لازم را دارد، و می‌توان، تحلیل عاملی را، روی داده‌ها، انجام داد.

جدول ۵: واریانس کل

مقادیر ویژه اولیه		استخراج مجموع بارهای مربعی مجموع چرخش بارهای مربعی				ردیف	
درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد
واریانس	واریانس	واریانس	واریانس	واریانس	واریانس	واریانس	واریانس
۱۰/۰۰۷	۱۰/۰۲۶	۴۰/۰۲۶	۴۰/۰۲۶	۱۰/۰۰۷	۱۰/۰۲۶	۱۵/۵۰۲	۱۵/۵۰۲
۲/۵۱۴	۱۰/۰۵۷	۵۰/۰۸۴	۵۰/۰۸۴	۲/۵۱۴	۱۰/۰۵۷	۳۰/۲۰۷	۱۴/۷۰۵
۱/۹۶۷	۷/۸۶۷	۵۷/۹۵۱	۵۷/۹۵۱	۱/۹۶۷	۷/۸۶۷	۴۳/۱۹۱	۱۲/۹۸۴
۱/۵۴۳	۶/۱۷۲	۶۴/۱۲۳	۶۴/۱۲۳	۱/۵۴۳	۶/۱۷۲	۵۵/۹۷۸	۱۲/۷۸۷
۴/۱۳۰	۶۸/۲۵۳	۴/۱۳۰	۶۸/۲۵۳	۴/۱۳۰	۶۸/۲۵۳	۶۸/۲۵۳	۱۲/۲۷۶

با توجه به اطلاعات **جدول (۵)**، میزان ارزش ویژه پنج عامل، بالاتر از عدد ۱ است. این پنج عامل، ۶۸ درصد واریانس عوامل شغلی موثر، بر دور کارشدن مشاغل عمومی را، تبیین می‌کنند. بر اساس اطلاعات **جدول (۳)**، عامل یکم با ارزش ویژه ۱۰/۰۰۷ میزان واریانس، ۱۵/۵۰۲ را به خود اختصاص داده است. عامل دوم با ارزش ویژه ۲/۵۱۴، میزان واریانس ۱۴/۷۰۵ را تبیین می‌کند. عامل سوم، دارای ارزش ویژه ۱/۹۶۷، و میزان واریانس آن، برابر با ۹۸۴/۱۲ است. میزان ارزش ویژه، عامل چهارم ۱/۵۴۳، و واریانس آن، برابر با ۱۲/۷۸۷ است. و در نهایت، عامل پنجم با ارزش ویژه ۱/۰۳۳، میزان واریانس ۱۲/۲۷۶ درصد را تبیین می‌کند.

جدول ۶: چرخش بعد از واریمکس

انحراف معیار	میانگین	عامل‌ها					معیارها
		۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۵۶۳۸۰	۳/۹۵۸					۰/۷۹۴	روند جریان کار مشخص و روشن
۰/۶۶۶۱۰	۳/۶۱۰					۰/۷۶۲	قابل پیش‌بینی بودن وظیفه
۰/۶۰۸۴۰	۳/۸۳۹					۰/۷۳۷	واضح و قابل درک بودن اهداف
۰/۷۴۹۲۰	۳/۴۶۷					۰/۶۹۴	قابل اندازه‌گیری بودن خروجی‌ها
۰/۷۱۰۲۰	۳/۴۳۸					۰/۶۱۶	راهنما و دستورالعمل کاری ساده و قابل فهم
۰/۶۲۵۱۰	۳/۳۷۵					۰/۵۷۶	عدم وابستگی به مکان
۰/۸۲۱۰	۳/۰۹۹				۰/۸۴۶		عدم نیاز به هماهنگی با شغل دیگر
۰/۵۹۵۸	۳/۷۴۳				۰/۷۴۶		عدم وابستگی به مشاغل
۰/۷۶۵۷	۲/۹۷۳				۰/۷۴۲		عدم نیاز به تعاملات رودررو و مستقیم با همکاران
۰/۶۸۳۶	۳/۲۲۹				۰/۶۳۵		عدم نیاز به تعامل با ارباب رجوع
۰/۸۱۶۱	۲/۸۹۵				۰/۵۷۴		عدم نیاز تعامل فیزیکی با سرپرست و مدیر
۰/۹۲۰۰	۲/۰۷۴				۰/۴۸۶		عدم نیاز به شرکت حضوری در جلسات متعدد
۰/۸۲۹۷	۲/۹۰۰			۰/۸۴۰			نیاز به تمرکز فکری بالا
۰/۷۲۳۱	۳/۵۱۳			۰/۷۴۷			عدم نیاز به نظارت و کنترل مستمر
۰/۸۰۷۷	۳/۲۳۷			۰/۶۹۸			نیاز به دانش و اطلاعات بالا (دانش‌محور)
۰/۷۰۸۹	۳/۵۴۳			۰/۶۱۷			نیاز به تجهیزات و فناوری اطلاعات
۰/۵۹۸۴	۳/۲۶۳		۰/۷۵۷				نیاز سرعت عمل در اجرا
۰/۸۰۰۷	۲/۷۷۷		۰/۷۳۲				انجام وظیفه در چارچوب زمانی خاص
۰/۹۷۹۲	۲/۱۲۴		۰/۶۴۸				عدم حساسیت وظیفه

ادامه جدول ۶: چرخش بعد از واریمکس

معیارها	عامل‌ها					میانگین	انحراف معیار
	۱	۲	۳	۴	۵		
عدم نیاز به بخش بایگانی یا آرشیو سازمان					۰/۵۳۴	۳/۵۶۶	۰/۶۰۳۰
عدم وابستگی به ارباب رجوع و حضور فیزیکی او					۰/۶۹۶	۳/۵۷۴	۰/۷۰۴۶
عدم نیاز به تجهیزات و فناوری خاص (غیر از IT)					۰/۶۷۱	۳/۳۸۷	۰/۷۴۶۴
استقلال کاری					۰/۶۶۶	۲/۹۹۱	۰/۹۱۳۶
عدم نیاز به اطلاعات حساس و خیلی محرمانه					۰/۶۴۱	۳/۱۱۸	۰/۸۷۵۲
میانگین	۳/۲۹۵	۲/۸۷۹	۳/۷۴۵	۳/۵۹۱	۲/۸۷۴		
انحراف معیار	۰/۵۶۳۲	۰/۶۴۲۰	۰/۵۰۸۲	۰/۵۶۳۹	۰/۶۳۵۰		

با توجه به اطلاعات **جدول ۶**، معیارهای شغلی تصمیم‌گیری، برای دورکاری مشاغل عمومی، بار پنج عامل شد:

متغیرها یا معیارهای روند جریان کار، مشخص و روشن، قابل پیش‌بینی بودن وظیفه، واضح و قابل درک بودن اهداف، قابل اندازه‌گیری بودن خروجی‌ها، راهنما و دستورالعمل کاری ساده و قابل فهم، و عدم وابستگی به جا و مکان، بار عامل یکم شدند و تحت عنوان “ضرورت شفاف‌سازی” نام‌گذاری شد.

متغیرها یا معیارهای عدم نیاز، به هماهنگی با شغل دیگر، عدم وابستگی به مشاغل دیگر، عدم نیاز به تعاملات رو در رو و مستقیم با همکاران، عدم نیاز به تعامل با ارباب رجوع، عدم نیاز تعامل فیزیکی با سرپرست و مدیر، و عدم نیاز به شرکت حضوری در جلسات متعدد مکان، بار عامل دوم شدند، و تحت عنوان “عدم نیاز به هماهنگی و تعاملات رو در رو” نام‌گذاری شد.

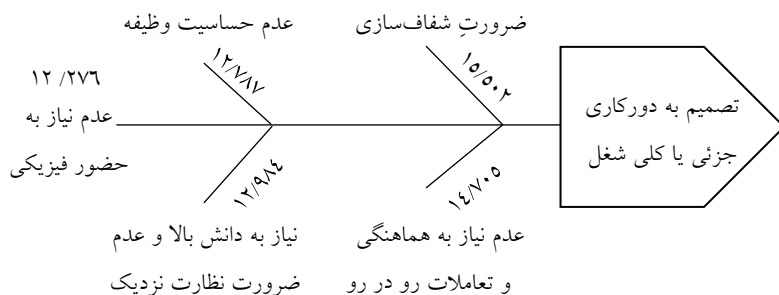
متغیرها یا معیارهای نیاز به تمرکز فکری بالا، عدم نیاز به نظارت و کنترل مستمر، نیاز به دانش و اطلاعات بالا (دانش محور)، و نیاز به تجهیزات و فناوری اطلاعات، مکان بار عامل سوم شدند و تحت عنوان “نیاز به دانش بالا و عدم ضرورت، به نظارت نزدیک” نام‌گذاری شد.

متغیرها یا معیارهای نیاز، سرعت عمل در اجرا، انجام وظیفه در چارچوب زمانی خاص، عدم حساسیت وظیفه، و عدم پیچیدگی شغل، بار عامل چهارم شدند، و تحت عنوان “عدم حساسیت وظیفه” نام‌گذاری شد.

متغیرها یا معیارهای عدم وابستگی، به ارباب رجوع، و نیازمند حضور فیزیکی، عدم نیاز به تجهیزات و فناوری خاص (غیر از فناوری اطلاعات)، استقلال کاری، عدم نیاز به اطلاعات حساس

و خیلی محرمانه، و عدم نیاز به بخش بایگانی یا آرشیو سازمان، بار عامل پنجم شدند و تحت عنوان “عدم نیاز به حضور فیزیکی” نام‌گذاری شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، مدل امکان‌سنجی دورکاری مشاغل عمومی، به شکل استخوان ماهی، طراحی گردیده است. بر اساس پیشینه پژوهش، و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در پژوهش، در مرحله ابتدایی ۲۵ معیار شغلی، جهت دورکاری مشاغل، شناسایی گردیده است و سپس با استفاده از روش آماری تحلیل عاملی اکتشافی، این شاخص‌ها به ۵ عامل، یا معیار اصلی نهایی، تبدیل گردید. نمودار مدل نهایی پژوهش، امکان‌سنجی دورکاری مشاغل عمومی، در شکل (۲) آمده است.



شکل ۲: مدل نهایی امکان‌سنجی دورکاری مشاغل عمومی

بحث و نتیجه‌گیری

دورکاری، نوعی آرایش کاری است که طی آن افراد، به شکل انعطاف‌پذیر، از نظر زمان (پاره وقت یا تمام وقت) و از نظر مکان (در خانه، مراکز از راه دور، دفتر، شرکت یا به شکل سیار) به انجام وظیفه، و پاسخ به امور محوله می‌پردازند. دورکاری، موجب افزایش بهره‌وری، انعطاف کاری و کاهش حجم رفت و آمد کارکنان، حفظ انرژی و کاهش آلودگی هوا می‌شود. هدف این پژوهش، تعیین عوامل و معیارهای اصلی شغلی تصمیم‌گیری دورکاری مشاغل، و طراحی مدل امکان‌سنجی دورکاری مشاغل عمومی است. ویژگی‌های شغلی، نقش بسزایی در ارزیابی آمادگی سازمان، در پیاده‌سازی موفق دورکاری دارد. در این پژوهش، وظایف خاص، یا کارکردهای شغلی، که می‌توانند در خارج از سازمان‌های سنتی، قرار گیرند، مورد بررسی قرار گرفته است و ارتباط بین

۲۵ معیار شغلی و ۱۲ شغل عمومی مطرح گردیده است. با توجه به ۲۵ معیارهای شغلی، مشخص شد که کدام یک از ۱۲ شغل عمومی، به صورت کامل، یا بخشی از فعالیت‌های آن، قابل دورکاری است، که این رویکرد خود، نشان دهنده نوآوری در این پژوهش است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، میانگین نظری عامل‌های ضرورت، شفاف‌سازی و نیاز به دانش بالا، و عدم ضرورت به نظارت نزدیک بالاتر از ۳ است، این امر نشان می‌دهد، سازمان‌های امور اداری و استخدامی کشور، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، مرکز بیمه ایران، و بیمارستان آتیه، از نظر معیارهای روند جریان کار؛ شاخص‌هایی چون: مشخص و روشن بودن، قابل پیش‌بینی وظیفه، واضح و قابل درک بودن اهداف، قابل اندازه‌گیری بودن خروجی‌های راهنما، و دستورالعمل‌های کاری ساده و قابل فهم، عدم وابستگی به مکان، را دربرمی‌گیرد و همچنین، مواردی مانند نیاز به تمرکز فکری بالا، عدم نیاز به نظارت و کنترل مستمر، نیاز به دانش و اطلاعات بالا (دانش‌محور)، نیاز به تجهیزات و فناوری اطلاعات، جهت دورکاری شغل را شامل می‌شود. عامل عدم نیاز به هماهنگی و تعاملات رو در رو، پایین‌تر از میانگین نظری ۳ است که نشان می‌دهد، شاخص عدم نیاز، به هماهنگی با شغل دیگر، عدم وابستگی به مشاغل، عدم نیاز به تعاملات رو در رو و مستقیم با همکاران، عدم نیاز به تعامل با ارباب رجوع، عدم نیاز تعامل فیزیکی با سرپرست و مدیر، و عدم نیاز به شرکت حضوری در جلسات متعدد، در این سازمان‌ها، در وضعیت مناسب، جهت دورکاری شغل است. میانگین بدست آمده، عامل عدم حساسیت وظیفه بالای ۳ است، که نشان می‌دهد شاخص‌های نیاز به سرعت عمل در اجرا، انجام وظیفه در چارچوب زمانی خاص، عدم حساسیت وظیفه، عدم پیچیدگی شغل، در مشاغل عمومی مانند سازمان‌های امور اداری و استخدامی کشور، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، مرکز بیمه ایران و بیمارستان آتیه، قابلیت دورکار شدن را دارند. عامل عدم نیاز به حضور فیزیکی، پایین‌تر از میانگین نظری ۳ است و این نشان می‌دهد که، عدم وابستگی به ارباب رجوع، و نیز عدم نیاز به حضور فیزیکی، عدم نیاز به تجهیزات، و فناوری خاص (غیر از فناوری اطلاعات)، استقلال کاری، عدم نیاز به اطلاعات حساس و خیلی محرمانه، عدم نیاز به بخش بایگانی یا آرشیو سازمان، شرایط راه برای دورکاری در این سازمان‌ها، فراهم می‌آورد.

با توجه به نتایج پژوهش (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**) برخی از وظایف شغل کارشناس امور اداری راه از حیث نیاز به تمرکز، شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، نیاز به اطلاعات حساس و

خیلی محرمانه، نیاز به تعاملاتِ رو در رو و مستقیم با همکاران در سازمان، داشتن استقلالِ کاری برای شاغل، وابستگی به مشاغلِ دیگر، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، نیاز به تجهیزات و فناوری‌های خاص (غیر از فناوری اطلاعات)، قابل پیش‌بینی بودنِ نتایج وظیفه، نیاز به هماهنگی با مشاغلِ دیگر، نیازمندِ تعامل با ارباب رجوع، تعامل فیزیکی با سرپرست و مدیر، وجودِ راهنما و دستورالعمل بسیار ساده و قابل فهم، و نیازمندِ شرکتِ حضوری در جلسات مختلف و متعدد، می‌توان دورکار نمود.

با توجه به نتایج پژوهش (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**) برخی از وظایفِ شغلِ کارشناسِ امور مالی را از حیثِ شفاف، واضح و قابل درک بودنِ اهداف، مشخص و روشن بودنِ روندِ جریانِ کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، داشتنِ استقلالِ کاری برای شاغل، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، نیاز به تجهیزات و فناوری‌های خاص (غیر از فناوری اطلاعات)، قابل پیش‌بینی بودنِ نتایج وظیفه، نیازمندِ تعامل با ارباب رجوع، وجودِ راهنما و دستورالعمل بسیار ساده و قابل فهم می‌توان دورکار نمود.

با توجه به نتایج پژوهش، (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**) برخی از وظایفِ شغلِ کارشناسِ امور آموزش و بهسازی منابع انسانی را، از حیثِ شفاف، واضح و قابل درک بودنِ اهداف، مشخص و روشن بودنِ روندِ جریانِ کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، نیاز به اطلاعاتِ حساس و خیلی محرمانه، نیاز به تعاملاتِ رو در رو و مستقیم با همکاران در سازمان، وابستگی به مشاغلِ دیگر، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، نیاز به تجهیزات و فناوری‌های خاص (غیر از فناوری اطلاعات)، الزام انجامِ کار در داخل سازمان، و نه در خارج، قابل پیش‌بینی بودنِ نتایج وظیفه، نیاز به هماهنگی با شغلی دیگر، نیازمندِ تعامل با ارباب رجوع، نیاز به بخشِ بایگانی یا آرشیو سازمان، وجودِ راهنما و دستورالعمل بسیار ساده و قابل فهم، نیازمندِ شرکتِ حضوری در جلسات مختلف و متعدد، می‌توان دورکار نمود.

با توجه به نتایج پژوهش، (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**) برخی از وظایفِ شغلِ کارشناسِ امور پژوهشی را، از حیثِ شفاف، واضح و قابل درک بودنِ اهداف، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، نیاز به اطلاعاتِ حساس و خیلی محرمانه، نیاز به تعاملاتِ رو در رو و مستقیم با همکاران در سازمان، داشتنِ استقلالِ کاری برای شاغل، وابستگی به مشاغلِ دیگر، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، نیاز به تجهیزات و فناوری‌های خاص (غیر از فناوری اطلاعات) را می‌توان به صورت دورکار انجام داد. همچنین مواردی چون: الزام به اجرای وظیفه در یک چارچوب زمانی خاص، الزام انجامِ کار در داخل سازمان و نه در خارج، قابل پیش‌بینی بودنِ

نتایج وظیفه، نیاز به هماهنگی با شغلی دیگر، نیازمند تعامل با ارباب رجوع، نیاز به بخش بایگانی یا آرشیو سازمان، تعامل فیزیکی با سرپرست و مدیر، نیازمند شرکت حضوری در جلسات مختلف و متعدد را می‌توان دورکار نمود.

با توجه به نتایج پژوهش (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**)، برخی از وظایف شغل کارشناس امور برنامه‌ریزی را از حیث شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، نیاز به تجهیزات و فناوری‌های خاص (غیر از فناوری اطلاعات)، قابل پیش‌بینی بودن نتایج وظیفه، نیازمند تعامل با ارباب رجوع، نیاز به تجهیزات و فناوری اطلاعات، وجود راهنما و دستورالعمل بسیار ساده و قابل فهم را می‌توان از طریق دورکار انجام داد.

با توجه به نتایج پژوهش، (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**) برخی از وظایف شغل کارشناس امور فناوری اطلاعات، نیز، از حیث شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، نیاز به اطلاعات حساس و خیلی محرمانه، وابستگی به مشاغل دیگر، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، نیاز به تجهیزات و فناوری‌های خاص (غیر از فناوری اطلاعات)، قابل پیش‌بینی بودن نتایج وظیفه، نیاز به هماهنگی با شغلی دیگر، نیازمند تعامل با ارباب رجوع، نیاز به بخش بایگانی یا آرشیو سازمان را، می‌توان در حوزه دورکاری انجام وظیفه نمود.

با توجه به نتایج پژوهش، (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**)، برخی از وظایف شغل کارشناس امور تحلیل و تولید نرم‌افزار، از حیث شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، نیاز به تعاملات رو در رو و مستقیم با همکاران در سازمان، داشتن استقلال کاری برای شاغل، وابستگی به مشاغل دیگر، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، قابل پیش‌بینی بودن نتایج وظیفه، نیاز به هماهنگی با شغلی دیگر، نیازمند تعامل با ارباب رجوع، نیاز به بخش بایگانی یا آرشیو سازمان، نیازمند شرکت حضوری در جلسات مختلف و متعدد را می‌توان به دورکاری اختصاص داد.

با توجه به نتایج پژوهش (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**) برخی از وظایف شغل کارشناس امور برنامه و بودجه را از حیث شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، نیاز به تعاملات رو در رو و مستقیم با همکاران در سازمان، وابستگی به مشاغل دیگر، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، نیاز به تجهیزات و فناوری‌های خاص (غیر از فناوری اطلاعات)، قابل پیش‌بینی بودن نتایج

وظیفه، نیاز به هماهنگی با شغلی دیگر، نیازمند تعامل با ارباب رجوع، می‌توان به صورت دورکار انجام داد.

با توجه به نتایج پژوهش، (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**)، برخی از وظایف شغل کارشناس امور توسعه و مدیریت منابع انسانی، از حیث شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، نیاز به اطلاعات حساس و خیلی محرمانه، نیاز به تعاملات رو در رو و مستقیم با همکاران در سازمان، داشتن استقلال کاری برای شاغل، وابستگی به مشاغل دیگر، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، الزام انجام کار در داخل سازمان و نه در خارج، نیاز به هماهنگی با شغلی دیگر، نیازمند تعامل با ارباب رجوع، وجود راهنما و دستورالعمل بسیار ساده و قابل فهم، نیازمند شرکت حضوری در جلسات مختلف و متعدد را می‌توان به دورکاری تخصیص داد.

با توجه به نتایج پژوهش، (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**)، برخی از وظایف شغل کارشناس امور روابط عمومی را از حیث شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، داشتن استقلال کاری، برای شاغل، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، الزام انجام کار در داخل سازمان و نه در خارج، نیازمند تعامل با ارباب رجوع می‌توان دورکار نمود.

با توجه به نتایج پژوهش، (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی **جدول (۳)**)، برخی از وظایف شغل کارشناس امور ساختمان و تاسیسات راه از حیث شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، داشتن استقلال کاری، برای شاغل، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، قابل پیش‌بینی بودن نتایج وظیفه، نیاز به هماهنگی با شغلی دیگر، نیازمند تعامل با ارباب رجوع، وجود راهنما و دستورالعمل بسیار ساده و قابل فهم، می‌توان در قلمرو دورکار انجام داد.

با توجه به نتایج پژوهش، (میانگین به دست آمده معیارهای شغلی) برخی از وظایف شغل کارشناس حسابداری را از حیث شفاف، واضح و قابل درک بودن اهداف، مشخص و روشن بودن روند جریان کار، قابل اندازه‌گیری خروجی‌ها، داشتن استقلال کاری، برای شاغل، وابستگی به ارباب رجوع، و حضور فیزیکی ارباب رجوع، قابل پیش‌بینی بودن نتایج وظیفه، نیاز به هماهنگی با شغلی دیگر، نیازمند تعامل با ارباب رجوع، می‌توان به صورت دورکار به انجام رساند.

یافته‌های پژوهش حاضر، نشان می‌دهد، شاخص نیاز به تمرکز فکری، بیشتر با نتایج پژوهش **اولسون (۱۹۸۳)** در این پژوهش، هم‌سو است. عدم حساسیت وظایف، شاخص دیگری است که با

یافته‌های پژوهشی دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده (۲۰۲۱)، شولز (۲۰۲۴) و ممدوحی (۲۰۰۹) همخوانی، داشته است، و یکی از شاخص‌ها، برای دورکار شدن مشاغل مهم، شاخص عدم ارتباط با ارباب رجوع است. این یافته پژوهش، با نتایج پژوهش بث (۲۰۱۶)، حسینی (۲۰۱۴)، پرزپرز (۲۰۰۲) و هاتایاما (۲۰۲۰) در یک راستا قرار دارد. عدم نیاز به تجهیزات خاص (به غیر از فناوری اطلاعات) نیز، با یافته‌های پژوهشی دینگل و همکار (۲۰۲۰) همسو است. شاخص عدم نیاز به بخش بایگانی و آرشیو سازمان، با پژوهش‌های اولسون (۱۹۸۳)، اوربانیک (۲۰۲۲) و حسینی (۲۰۱۴) همخوانی دارد. شاخص وجود راهنما و دستورالعمل‌های ساده، و قابل فهم با یافته‌های پژوهشی بث (۲۰۱۶) دارای همخوانی است. شاخص نیاز به دانش و اطلاعات بالا (دانش محور) در یافته‌های پژوهشی اولسون (۱۹۸۳)، راغورام و همکاران (۲۰۰۱)، کلارک (۱۹۹۸) و ممدوحی (۲۰۰۹) دیده می‌شود. عدم نیاز به نظارت مداوم و مستمر، در یافته‌های پژوهش‌های اولسون (۱۹۸۳)، پرزپرز (۲۰۰۲)، وانگ (۲۰۲۰)، اوربانیک (۲۰۲۲)، دانیلاک و ویسوک (۲۰۲۴) وجود دارد. که، با یافته‌های این پژوهش، همسو است. واضح و شفاف بودن اهداف، شاخص دیگری است که در یافته‌های این پژوهش است و با یافته‌های دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده (۲۰۲۱)، حسینی (۲۰۱۴)، اوربانیک (۲۰۲۲) و بیکن (۲۰۲۵) همخوانی دارد. شاخص خروجی‌های قابل اندازه‌گیری در یافته‌های پژوهشی اولسون (۱۹۸۳) دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده (۲۰۲۱)، حسینی (۲۰۱۴) و کلارک (۱۹۹۸) یافت می‌شود، که با یافته‌های این پژوهش، در یک راستا قرار می‌گیرد. عدم نیاز به اطلاعات حساس و خیلی محرمانه جز یافته‌های این پژوهش است که، با پژوهش حسینی (۲۰۱۴) و شولز (۲۰۲۴) همسو بودن را نشان می‌دهد. استقلال کاری، جزء یافته‌های پژوهشی راغورام و همکاران (۲۰۰۱) شولز (۲۰۲۴)، وانگ (۲۰۲۰)، کلارک (۱۹۹۸) و اونیل (۲۰۰۹) است که با یافته‌های این پژوهش، همخوانی دارد. شاخص‌های عدم وابستگی به شغل، و مشتری نهایی، در یافته‌های پژوهشی راغورام و همکاران (۲۰۰۱)، شولز (۲۰۲۴)، گلدن و گاجندران (۲۰۱۹)، هاتایاما (۲۰۲۰) و سن متو (۲۰۲۳) وجود دارد که با یافته‌های این پژوهش یک‌سویه است. عدم وابستگی به زمان و مکان، یافته پژوهش حاضر هست، و در پژوهش‌های شولز (۲۰۲۴)، سن متو (۲۰۲۳) و حسینی (۲۰۱۴) نیز وجود دارد، که نشان‌دهنده همخوانی با این پژوهش است. قابلیت پیش‌بینی بودن وظایف، جزء یافته‌های این پژوهش است، و در پژوهش‌های بث (۲۰۱۶)، گلدن و گاجندران (۲۰۱۹)، اوربانیک (۲۰۲۲) و بیکن (۲۰۲۵) نیز وجود دارد که، همسو بودن را نشان می‌دهد. عدم نیاز به هماهنگی با مشاغل دیگر، در یافته‌های پژوهش راغورام و همکاران (۲۰۰۱) گلدن و گاجندران (۲۰۱۹)، هاتایاما (۲۰۲۰)، اوربانیک (۲۰۲۲) و پرزپرز (۲۰۰۲) است که با یافته این پژوهش، همسو است. نیاز به تجهیزات و فناوری

اطلاعات، در پژوهش‌های سوسترو (۲۰۲۰)، حسینی (۲۰۱۴)، دینگل (۲۰۲۰)، اوربانیک (۲۰۲۲)، دانیلاک و ویسوک (۲۰۲۴)، پرزیرز (۲۰۰۲) و کلارک (۱۹۹۸) وجود دارد که با یافته‌های این پژوهش، مطابقت دارد. عدم نیاز به تعامل فیزیکی با سرپرست، در یافته‌های پژوهش‌های سوسترو (۲۰۲۰)، شولز (۲۰۲۴)، دانیلاک و ویسوک (۲۰۲۴) است که همسو با یافته‌های این پژوهش است. شاخص عدم نیاز به شرکت حضوری در جلسات متعدد در یافته‌های پژوهشی سوسترو (۲۰۲۰)، شولز (۲۰۲۴) و دانیلاک و ویسوک (۲۰۲۴) که با یافته‌های این پژوهش، همخوانی دارد.

پیشنهادهای کاربردی: نمی‌توان گفت که همه مشاغل، باید دورکار شوند، یا همه مشاغل باید، در محیط کاری سازمان، و حضوری انجام شود. سازمان، باید به تناسب، و در جهت افزایش کارایی، اثربخشی، بهره‌وری و منافع جامعه، وظایف و مشاغل را، که با توجه به معیارهای ۲۵ گانه می‌توان دورکار نمود، دورکار نماید و مشاغل، که شرایط دورکاری ندارند، الزاما نباید، دورکار شوند.

پیچیدگی شغلی، یکی از موانع اصلی، بر سر راه اجرا، و موفقیت دورکاری است. طراحی ساختار سازمانی مناسب، می‌تواند به کاهش پیچیدگی شغلی، و ساده‌سازی فرآیندها، کمک کند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، که از ساختارهای تخت، و منعطف، استانداردسازی، و اتوماسیون کردن فرآیندها، و سیستم‌های مدیریت اطلاعات، جهت کاهش پیچیدگی شغلی، استفاده گردد.

یکی از مشکلات دورکاری، ابهام در انتخاب مشاغل مناسب دورکاری است، که باعث شده است که سازمان‌ها، از شیوه‌های اندک، و کمی دورکاری، در ادارات، استفاده کنند. این کار، باعث پایین آمدن راندمان کار، و خدمت‌رسانی می‌شود. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد، برای انتخاب درست مشاغل، جهت دورکاری، آنها را بر اساس پنج مولفه؛ ضرورت شفاف‌سازی، عدم نیاز به هماهنگی و تعاملات رو در رو، نیاز به دانش بالا و عدم ضرورت نظارت نزدیک، عدم حساسیت وظیفه، و عدم نیاز به حضور فیزیکی آنها، ارزیابی و انتخاب نمایند.

کارکنان دورکار، باید مهارت‌های لازم را، برای استفاده از تجهیزات، و فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، داشته باشند این مهارت‌ها، شامل (نرم‌افزارهای ارتباطی مانند اسکایپ، زوم، و واتس‌اپ، و همچنین استفاده از نرم‌افزارهای همکاری، مانند گوگل داک، اسلاید، شیت و...) است. در زمان دورکاری، استفاده و به‌کارگیری این ابزارها، اهمیت بسزایی دارد. بنابراین برگزاری کلاس‌های آموزشی، درخصوص دورکاری شغل، و به‌کارگیری رایانه، و نرم‌افزارهای مرتبط با دورکاری، ویژه مدیران و کارکنان، جهت بالا بردن دانش آنها، در این زمینه پیشنهاد می‌گردد.

مسئله نظارت، و دقت نمودن در امور اجرایی، و حسن اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها، یکی از

شیوه‌های سنتی، اداره کارکنان است، که مانع موفقیت اجرای دورکاری، در سازمان‌ها است. برای اجرای درست دورکاری، و رفع نگرش‌های منفی مدیران، در خصوص نظارت کارکنان دورکار، فرهنگ‌سازی، شفاف‌سازی، نحوه انجام کار، استفاده از سیستم‌های انفورماتیک، و داده‌پردازی، حسن اجرای قوانین، و دستورالعمل‌های ابلاغ شده، پیشنهاد می‌شود.

حساسیت وظیفه، و انجام دادن هم‌زمان چند کار، یکی دیگر از چالش‌های اجرای موفقیت دورکاری است، پیشنهاد می‌شود، که برای مدیریت زمان، در دورکاری، برنامه‌ریزی شود. لازم است، وظایفی که از اهمیت، و فوریت بالایی، برخوردار هستند، در ابتدا، انجام شود.

با توجه به نتایج این پژوهش، و به منظور تکمیل شناخت عوامل مؤثر، بر دورکاری مشاغل، پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران آتی، بر شناسایی ۳۲ درصد از عوامل شغلی باقی‌مانده، که در این پژوهش، مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، تمرکز نمایند. همچنین، توصیه می‌شود عوامل فردی، سازمانی، و محیطی مؤثر، بر دورکاری مشاغل گوناگون، به طور جامع، مورد مطالعه قرار گیرند، تا درک بهتری، از توان دورکاری، در سازمان‌های مختلف، حاصل شود. در نهایت، پیشنهاد می‌شود، امکان دورکاری، در سایر مشاغل، که تاکنون، کمتر به آن پرداخته شده است، مورد بررسی قرار گیرد، تا زمینه‌های جدیدی، برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری، در محیط کار، شناسایی شود.

این پژوهش، با محدودیت‌هایی، مواجه بوده است، که در تفسیر نتایج، باید مد نظر قرار گیرند. نخست، مدل ارائه شده، تنها ۶۸ درصد از واریانس مربوط به عوامل شغلی دورکاری را، تبیین می‌کند و ۳۲ درصد از این عوامل، در این پژوهش، مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. دوم، پژوهش حاضر، صرفاً بر عوامل شغلی مؤثر بر دورکاری، تمرکز داشته و عوامل فردی، سازمانی، محیطی و سایر عوامل مرتبط را، مورد سنجش قرار نداده است. سوم، دامنه این مطالعه، محدود به ۱۲ شغل عمومی بوده است و ضرورت دارد، تعمیم نتایج آن، به سایر مشاغل، با احتیاط، صورت گیرد.

اظهاریه قدردانی

از مشارکت تمامی خبرگان، حمایت معنوی سردبیر محترم، داوران ناشناس «نشریه فرایند مدیریت و توسعه» و ویراستار علمی نشریه، تشکر و قدردانی می‌شود.

فهرست منابع

Ahmadi, A., & Rezaei, B. (2019). The effect of teleworking on employee productivity: A case study in Company X. *Human Resource Management*

- in Oil Industry Journal*, 12(45), 77-100. (In Persian)
- Beekman, E. M., Van Hooff, M. L., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2025). Is this teleworking? A path model analysis of the relationship between telework, job demands and job resources, and sustainable employability. *IOS Press Journal Information*, 80(1). <https://www.doi.org/10.3233/WOR-240033>
- Beth, W., Fritz, M., Narasimha, E., & Sridhar, S. (2016). Communication and coordination in the virtual office. *Journal of Management Information Systems*.
- Bojovic, D., Benavides, J., & Soret, A. (2020). What we can learn from birdsong: Mainstreaming teleworking in a post-pandemic world. *Earth System Governance*, 5, 100074. <https://www.doi.org/10.1016/j.esg.2020.100074>
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The relationship between telework, job performance, work-life balance and family supportive supervisor behaviours in the context of COVID-19. *Global Business Review*. <https://www.doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Clark, E. (1998). Telecommuting and working from home. *International Conference on Professional Communication (IPCC)*. <https://www.doi.org/10.1109/IPCC.1998.722074>
- Danielak, W., & Wysocki, R. (2023). Advantages and disadvantages of remote work in six areas of project management depending on the frequency of remote work. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 68(2). <https://www.doi.org/10.33119/KNoP.2023.68.2.5>
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? (Working Paper). <https://www.doi.org/10.3386/w26948>
- European Institute of Social Studies. (1998). Models of industrial relations in telework innovation handbook. Rome: Models of Industrial Relations in Telework Innovation Consortium.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource*. <https://www.doi.org/10.1080/09585190601167441>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*. <https://www.doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Greer, T. W., & Payen, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcome successful telework strategies. *Psychologist-Manager Journal*, 17. <https://www.doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Hatayama, M., Viollaz, M., & Winkler, H. (2020). Jobs' amenability to working from home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. World Bank Social Protection and Jobs Global Practice. <https://www.doi.org/10.1596/1813-9450-9241>

- Hosseini, M. H., & Salajqehpour, A. (2014). Designing a model for the feasibility of implementing a teleworking system. *Quarterly Scientific-Research Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*, 6(19). (In Persian)
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Elsevier Ltd*, 20. <https://www.doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Kuriand, N., & Bailey, D. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Journal of Flexible Work Practices*, 3(2), 45-58. [https://www.doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://www.doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Mamdouhi, A. R., Mojtahedzadeh, M., & Alimoradi, M. (2009). Teleworking for a sample of government employees based on organizational characteristics. *Journal of Management and Development Process*, 74, Fall and Winter 1. (In Persian) <https://www.doi.org/20.1001.1.17350719.1389.23.2.1.8>
- Moradi, M., & Hosseini, S. (2019). Challenges of implementing teleworking in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 28(90), 123-150. (In Persian)
- Nemţeanu, M. S., & Dabija, D. C. (2023). Negative impact of telework, job insecurity, and work-life conflict on employee behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4182. <https://www.doi.org/10.3390/ijerph20054182>
- Nilles, J. (1990). The State of California Telecommuting Pilot Project Final Report. JALA Associates, Inc.
- Olson, M. H. (1983). Remote work office: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187. <https://www.doi.org/10.1145/358061.358068>
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Jinkerson, T. (2009). Predicting teleworker success: An examination of personality, motivational, and situational factors. *Journal of Vocational Behavior*.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783. [https://www.doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://www.doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405. <https://www.doi.org/10.1177/014920630102700309>
- Rhoades, A. (2021). The future of remote work: Opportunities for rural communities. *Journal of Rural Studies*, 40, 123-135.
- San Mateo County Human Resources Department. (2023). Telework Guide - San Mateo County, California. SMC-TeleWork-Guide (1).

- Schulze, J., Krumm, S., Eid, M., Müller, H., & Göritz, A. S. (2024). The relationship between telework and job characteristics: A latent change score analysis during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 73(1), 3-33. <https://www.doi.org/10.1111/apps.12461>.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E., & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide? (JRC and Eurofound, European Commission).
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (2006). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*. <https://www.doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x>.
- The US Office of Personnel Management(OPM).(2021). Assessing Job Tasks. <https://www.telework.gov/federal-community/telework-managers/assessing-job-tasks>.
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The impact of technological developments on remote working.
- Vayre, M., Morin, M.-C., Cros, F., Maillot, S., & Odin, N. (2022). Benefits and risks of teleworking from home: The teleworkers' point of view. *Information*, 13(11), 545. <https://www.doi.org/10.3390/info13110545>.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parke, S. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. <https://www.doi.org/10.1111/apps.12290>

نحوه ارجاع به مقاله:

علوی، زهرا؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله؛ رازنهان، فیروز، و خادمی، مهدی (۱۴۰۴). مدل امکان‌سنجی شغلی دور کاری مشاغل عمومی. *نشریه خرد/بند مدیریت و توسعه*، ۳۸(۱)، ۳۵-۶۱.

Alavi, Z., Taherpour kalantari, H., Raznehan, F. & Khademi, M. (2025). Teleworking Feasibility Model For Public Jobs. *Management and Development Process*, 38(1). 35-62.

DOI: [10.52547/jmdp.38.1.35](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.1.35)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.





عنوان مقاله: طراحی مدل اجرای خطمشی گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران: رویکردی مبتنی بر مدل ادواردز

مرضیه سام دلیری^۱، داود کیا کجوری^۲، سیدمهدی الوانی^۳،
امیر محمدزاده^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۳
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

چکیده:

هدف: هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل اجرای خطمشی گزارشگری مالی، در بخش عمومی ایران، با استفاده از رویکرد مدل ادواردز است. مدل ادواردز، با تأکید بر چهار بُعد کلیدی (ارتباطات، ساختار سازمانی، منابع و گرایش مجریان)، به عنوان چارچوب نظری، برای تحلیل و ارائه مدل اجرای مؤثر خطمشی‌ها، در نظر گرفته شده است.

روش‌شناسی/رویکرد: پژوهش حاضر به روش کیفی، و با رویکرد تحلیل مضمون، انجام شده است. داده‌ها، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، با ۱۸ نفر از نخبگان، و متخصصان حوزه گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران، گردآوری و با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها: نتایج پژوهش، نشان داد که برای اجرای موفق خطمشی گزارشگری مالی، در بخش عمومی، توجه به عوامل متعدد، الزامی است. این عوامل، شامل ساختار سازمانی منعطف، و غیرمتمرکز، ارتباطات مؤثر و چندسطحی، تأمین منابع مالی، انسانی و فناوریانه، گرایش مثبت مجریان، استفاده از ابزارهای تشویقی و تنبیهی، عوامل انگیزشی، آموزش و توانمندسازی مجریان و توسعه فرهنگ شفافیت، و پاسخگویی هستند. این ابعاد، با یکدیگر، تعامل نظام‌مند داشته، و موفقیت اجرای خطمشی را، تقویت می‌کنند.

ارزش/اصالت پژوهش: این پژوهش، با تلفیق مدل ادواردز و شرایط بومی ایران، برای نخستین بار، مدلی جامع، بومی‌شده و سیستمی را، برای اجرای خطمشی‌های مالی، در بخش عمومی ایران، پیشنهاد می‌دهد. پژوهش مزبور با تمرکز همزمان، بر عوامل ساختاری، فرهنگی و انگیزشی، شکاف‌های نظری پژوهش‌های پیشین را پوشش داده، و الگویی کاربردی، برای سیاست‌گذاران مالی ارائه می‌کند.

پیشنهادهای اجرایی/پژوهشی: برای بهبود گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران، پیشنهاد می‌شود، ساختار سازمانی، چابک و غیرمتمرکز، ایجاد شود، نهادهای نظارتی مستقل، تشکیل گردد، ارتباطات شفاف، توسعه یابد، سرمایه‌گذاری، در آموزش و فناوری، افزایش یابد و نظام انگیزشی عملکردی، اجرا شود. در حوزه پژوهشی، انجام مطالعات کمی گسترده، پژوهش‌های تطبیقی و بررسی تأثیر عوامل سیاسی-اقتصادی پیشنهاد می‌گردد.

کلیدواژه‌ها: گزارشگری مالی، مدل ادواردز، ارتباطات، ساختار سازمانی، منابع، گرایش مجریان، بخش عمومی ایران.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
marziye.samdaliri@iau.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی چالوس، ایران.
dr.davoodkia@iau.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (نویسنده مسئول).
mahdialvani@iau.ac.ir

۴. دانشیار، گروه حسابداری و مالی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
amir126@iau.ac.ir

گزارشگری مالی در بخش عمومی، به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی، در ارتقای شفافیت، پاسخگویی و بهبود مدیریت منابع مالی، نقش حیاتی، در تحقق اهداف توسعه‌ای کشورها، ایفا می‌کند. در عصر حاضر، با افزایش انتظارات عمومی، و فشارهای بین‌المللی، برای بهبود حکمرانی مالی، گزارشگری مالی، به عنوان یک ضرورت راهبردی، در بخش عمومی مطرح شده است. (OECD, 2020). گزارشگری مالی، نه تنها به ارائه اطلاعات مالی دقیق، و شفاف، کمک می‌کند، بلکه امکان ارزیابی عملکرد مالی دولت‌ها، و سازمان‌های عمومی را، فراهم می‌سازد (IPSASB, 2022). با این حال، در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، بخش عمومی با چالش‌های متعددی، در زمینه گزارشگری مالی، مواجه است. این چالش‌ها، شامل نبود استانداردهای یکپارچه، ضعف در سیستم‌های اطلاعاتی، عدم شفافیت در ارائه اطلاعات مالی، و ناتوانی در تطابق با الزامات بین‌المللی گزارشگری مالی، است (Hood, 1995; Pollitt & Bouckaert, 2017). در ایران، با وجود تلاش‌های صورت گرفته، برای بهبود گزارشگری مالی در بخش عمومی، همچنان مشکلاتی، مانند ناکارآمدی، در جمع‌آوری و ارائه داده‌های مالی، عدم هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی و ضعف در نظارت، بر اجرای خط‌مشی‌های مالی، وجود دارد (Ghasemi, 2020; Rahimi, 2019). این چالش‌ها، نه تنها باعث کاهش اعتماد عمومی، به دستگاه‌های دولتی می‌شود، بلکه مانع از دستیابی، به اهداف کلان اقتصادی و مالی کشور نیز می‌گردد.

بخش عمومی ایران، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور، نقش محوری، در تخصیص و مدیریت منابع مالی ایفا می‌کند. با این حال، ناکارآمدی‌های ساختاری و مدیریتی، در این بخش، منجر به هدر رفتن منابع مالی و کاهش اثربخشی برنامه‌های توسعه‌ای، شده است (World Bank, 2021). خط‌مشی گزارشگری مالی، به عنوان راه‌حلی برای بهبود شفافیت، و پاسخگویی مالی، در بخش عمومی، مطرح شده است. با این حال، اجرای موفق این خط‌مشی، نیازمند مدلی نظام‌مند است که بتواند، ابعاد مختلف اجرا را، پوشش دهد.

اجرای مؤثر خط‌مشی گزارشگری مالی، نه تنها به بهبود شفافیت، و پاسخگویی مالی در بخش عمومی، منجر می‌شود، بلکه نقش کلیدی، در تقویت حاکمیت مالی، و افزایش اعتماد عمومی، به سیستم‌های مدیریت مالی دولت، ایفا می‌کند. شناسایی مسائل، موانع و چالش‌های پیش روی اجرای گزارشگری مالی، در بخش عمومی، از اهمیت راهبردی، برخوردار است. مدیریت بهینه منابع مالی دولت، مستلزم به‌کارگیری نظام‌های حسابداری کارآمد، و مقرون به‌صرفه است که بتوانند،

ارزش‌آفرینی مؤثری، برای سازمان‌های دولتی، ایجاد کنند.

با وجود مطالعات متعددی که به بررسی چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های گزارشگری مالی، در بخش عمومی ایران، پرداخته‌اند (Azizi, 2023; Noorani & Akhlaqi Yazdinejad, 2023)، پژوهش‌های پیشین، عمدتاً بر موانع پراکنده، مانند کمبود نیروی انسانی متخصص، ضعف زیرساخت‌های فناوری، یا ناسازگاری قوانین، تمرکز کرده‌اند، بدون آن‌که مدلی نظام‌مند، برای اجرای موفق این خط‌مشی‌ها، ارائه دهند. به‌ویژه، پژوهش‌های موجود نتوانسته‌اند، تعامل پویای بین ابعاد چهارگانه مدل ادواردز (ارتباطات، ساختار سازمانی، منابع و گرایش مجریان) را، در بستر خاص بخش عمومی ایران، تحلیل کنند (Rahimi, 2019; Ghasemi, 2020). همچنین، اگرچه برخی مطالعات مانند (Pourghaffar, Mohammadzadeh Salteh, Zeinali, Mehrani, 2022) بر اهمیت شفافیت مالی تأکید داشته‌اند، اما نقش فرهنگ سازمانی، به‌عنوان عامل واسطه‌ای بین ساختار غیرمتمرکز، و موفقیت خط‌مشی، نادیده گرفته شده است. این پژوهش، با پرکردن این شکاف، نخستین مدلی بومی شده را، بر اساس چارچوب ادواردز، طراحی می‌کند، که هم‌زمان، عوامل سخت‌افزاری (منابع و فناوری) و نرم‌افزاری (فرهنگ شفافیت و انگیزش مجریان) را در یک سیستم یکپارچه، ادغام می‌نماید.

این پژوهش، سه سهم مهم، به ادبیات موجود اضافه می‌کند: ۱. ارائه مدلی اجرایی بومی: طراحی مدلی عملیاتی، که برای اولین بار، ابعاد چهارگانه ادواردز را با ویژگی‌های منحصربه‌فرد بخش عمومی ایران، مانند تأثیر عوامل سیاسی بر تصمیم‌گیری‌های مالی و چالش‌های پاسخگویی سازگار می‌سازد. ۲. تلفیق عوامل ساختاری و فرهنگی: تأکید بر نقش واسطه‌ای فرهنگ، شفافیت در ارتباط بین ساختار غیرمتمرکز، و موفقیت خط‌مشی، که در پژوهش‌های پیشین، مغفول مانده بود (Rezاعي, Zeraatgari, Taghizadeh, 2021). ۳. راهکارهای ترکیبی: پیشنهاد الگویی که مشوق‌های مادی مانند سیستم حقوق مبتنی بر عملکرد و غیرمادی مانند مشارکت، در تصمیم‌گیری را هم‌زمان، به‌کار می‌گیرد، برخلاف مطالعاتی که صرفاً بر یک نوع مشوق، تمرکز داشتند (Mohammadi, 2021).

مبانی نظری پژوهش

اجرای خط‌مشی عمومی

مطالعات اجرای خط‌مشی عمومی، از دهه ۱۹۷۰ با دو رویکرد اصلی، شکل گرفته است: رویکرد

بالا به پایین، و پایین به بالا. رویکرد بالا به پایین، که ریشه در کارهای پرسمن و ویلداوسکی^۱ دارد، بر نقش محوری تصمیم‌گیران سطح بالا، و وضوح اهداف خطمشی، تأکید می‌کند. در مقابل، رویکرد پایین به بالا، با تأکید بر کارهای لیسکی^۲، بر نقش مجریان سطح عملیاتی، و سازگاری خطمشی، با شرایط محلی، تمرکز دارد (Hill & Hupe, 2022).

گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران

گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران، بر پایه اصول و استانداردهای حسابداری دولتی، و قوانین مالی کشور، استوار است. این چارچوب، با هدف شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در مدیریت منابع عمومی، طراحی شده است. مبانی نظری این حوزه، تحت تأثیر استانداردهای بین‌المللی حسابداری بخش عمومی (IPSAS)، و همچنین قوانین داخلی، مانند قانون محاسبات عمومی کشور، و قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، قرار دارد (Iran Ministry of Industry, Mine and Trade, 2021). این قوانین و استانداردها، به دنبال ارائه اطلاعات مالی دقیق، به موقع و قابل اتکا، برای تصمیم‌گیری ذینفعان، از جمله مجلس، دولت و عموم مردم هستند.

یکی از اصول کلیدی، در گزارشگری مالی بخش عمومی، اصل تحقق و تعهدی، تعدیل شده است که در چارچوب حسابداری دولتی ایران، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اصل، به شناسایی درآمدها و هزینه‌ها، در دوره مالی مربوطه، تأکید دارد و به بهبود قابلیت مقایسه، و تحلیل صورت‌های مالی، کمک می‌کند (Rahimian, Mohammadi, Karimi, 2019). همچنین، رویکرد پاسخگویی عمومی، ایجاب می‌کند که گزارش‌های مالی، نه تنها وضعیت مالی، بلکه عملکرد دولت، در تحقق اهداف بودجه‌ای، و برنامه‌های توسعه را نیز منعکس کنند. این امر، مستلزم انطباق با استانداردهای ملی، و بین‌المللی، و همچنین رعایت اصول حاکمیت شرکتی، در بخش عمومی است (Iran Audit Organization, 2019).

با توجه به تحولات اخیر، در اقتصاد ایران، و افزایش انتظارات عمومی، برای شفافیت مالی، لزوم به روزرسانی استانداردهای گزارشگری مالی بخش عمومی، بیش از پیش، احساس می‌شود. مطالعات، نشان می‌دهند، که بهبود کیفیت گزارشگری مالی، می‌تواند به کاهش فساد مالی، و افزایش کارایی مدیریت منابع عمومی، منجر شود (Nazari & Safari, 2022). بنابراین، تدوین

1. Pressman and Wildawsky
2. Lipsky

چارچوب نظری قوی، و همسو با نیازهای ملی و الزامات بین‌المللی، گامی اساسی، در جهت ارتقای نظام گزارشگری مالی بخش عمومی ایران، محسوب می‌شود.

کاربرد نظریه‌های اجرای خط‌مشی در گزارشگری مالی بخش عمومی

در حوزه خط‌مشی‌های مالی، نظریه‌های جدیدتر، به سمت رویکردهای تلفیقی، حرکت کرده‌اند. مدل‌های ترکیبی، بر ضرورت هماهنگی، بین طراحی خط‌مشی، (بالا به پایین) و شرایط اجرا، (پایین به بالا) تأکید دارد (O'Toole, 2000). این دیدگاه، به‌ویژه در اجرای استانداردهای گزارشگری مالی، اهمیت می‌یابد، چرا که موفقیت آن هم، به حمایت سیاسی، و هم به پذیرش کارکنان عملیاتی، وابسته است (Brusca, Caperchione, Cohen, Manes Rossi, 2021).

در حوزه گزارشگری مالی، پژوهش‌ها، نشان داده‌اند که اجرای موفق استانداردهای بین‌المللی (IPSAS)، نیازمند رهبری، و حمایت سیاسی (عنصر بالا به پایین)، توانمندسازی کارکنان، تطبیق محلی (عنصر پایین به بالا)، سیستم‌های پشتیبانی مناسب، (تلفیق دو رویکرد) (Chan, 2021)، و مطالعه OECD در سال ۲۰۲۱ هستند، و این نشان می‌دهد کشورهایی که، در اجرای استانداردهای گزارشگری مالی، موفق بوده‌اند، از چنین رویکرد تلفیقی استفاده کرده‌اند. مدل ادواردز (۱۹۸۰) به عنوان چارچوبی تلفیقی، چهار عامل کلیدی را در اجرای موفق خط‌مشی، مؤثر می‌داند؛ ارتباطات (وضوح اهداف و دستورالعمل‌ها)، ساختار سازمانی (تقسیم کار و هماهنگی)، منابع (مالی، انسانی و فناوری)، گرایش مجریان (نگرش‌ها و انگیزه‌ها). مدل ادواردز^۱، به دلیل جامعیت، در پوشش ابعاد چهارگانه، چارچوب مناسبی، برای تحلیل، مسائل اجرایی است.

پیشینه داخلی و خارجی

عزیزی (۲۰۲۳): این پژوهش، به طراحی سازوکارهای رفع موانع، و محدودیت‌های اجرایی شدن استانداردهای حسابداری بخش عمومی، پرداخته است. یافته‌ها، نشان می‌دهند که عدم سازگاری قوانین، و مقررات مالی، با استانداردهای حسابداری بخش عمومی، یکی از موانع اصلی، در اجرای این استانداردها، است. همچنین، کمبود نیروی انسانی متخصص، و ضعف زیرساخت‌های فناوری، از دیگر چالش‌های پیش‌روی اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی، هستند.

نورانی و اخلاقی یزدی‌نژاد (۲۰۲۳): این پژوهش، با استفاده از نظریه داده بنیاد، الگویی، برای رفع چالش‌ها، و تنگناهای استانداردهای حسابداری بخش عمومی، ارائه کرده است. نتایج، نشان

1, Edwards Model

می‌دهند که چالش‌های قانونی، فرآیندهای اداری و عملیاتی، و پاسخگویی، از جمله عوامل مؤثر، بر اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی، هستند. همچنین، آموزش نیروی انسانی، و بهبود بهره‌وری سازمانی، به عنوان راهکارهای اصلی، برای رفع این چالش‌ها، پیشنهاد شده‌اند.

پورغفار و همکاران (۲۰۲۲): این مطالعه، به ارائه الگوی بودجه‌ریزی، بر مبنای عملکرد، با رویکرد گزارشگری مالی به‌هنگام، در بخش عمومی ایران، پرداخته است. یافته‌ها، نشان می‌دهند که الزامات قانونی، سیاست‌های مدیریتی، و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، از جمله عوامل مؤثر، بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی، هستند. همچنین، بهبود شفافیت مالی، و پاسخگویی، به عنوان راهکارهای اصلی، برای اجرای موفق بودجه‌ریزی عملیاتی، پیشنهاد شده‌اند.

عسگری (۲۰۲۱): این پژوهش، به بررسی تأثیر مبنای تعهدی، بر کیفیت گزارشگری مالی بخش عمومی، در دانشگاه خوارزمی، پرداخته است. نتایج، نشان می‌دهند که اجرای حسابداری تعهدی، به افزایش شفافیت گزارشگری مالی، و ارتقای مسئولیت پاسخگویی، منجر می‌شود. همچنین، بهبود کیفیت گزارشگری مالی، به عنوان راهکاری، برای افزایش کارایی، و اثربخشی سازمان‌های بخش عمومی، پیشنهاد شده است.

مهرانی و همکاران (۲۰۲۲): این مطالعه، به شناسایی مؤلفه‌های گزارشگری بدهی‌های بخش عمومی، در ایران، پرداخته است. یافته‌ها، نشان می‌دهند که گستره بخش عمومی، انواع بدهی‌ها و تعهدات احتمالی، و روش‌های اندازه‌گیری بدهی‌ها، از جمله عوامل مؤثر بر گزارشگری بدهی‌های بخش عمومی، هستند. همچنین، بهبود شفافیت مالی، و پاسخگویی، به عنوان راهکارهای اصلی، برای اجرای موفق گزارشگری بدهی‌های بخش عمومی، پیشنهاد شده‌اند.

حسینی (۲۰۲۲): در پژوهشی، با هدف بررسی نقش منابع انسانی، در اجرای خطامشی‌های مالی، نشان داد که آموزش کارکنان، جذب نیروی متخصص، و توانمندسازی منابع انسانی، از جمله عوامل مؤثر، در اجرای موفق خطامشی‌های مالی، هستند.

رضایی و همکاران (۲۰۲۱): این پژوهش، به بررسی آثار پاسخگویی سازمان‌های بخش عمومی، در رابطه بین کیفیت گزارشگری مالی، و عملکرد آنها، پرداخته است. نتایج، نشان می‌دهند که کیفیت گزارشگری مالی، و پاسخگویی، دارای آثار مثبت، و مستقیمی، بر عملکرد سازمانی، هستند. همچنین، پاسخگویی به عنوان متغیر میانجی، در رابطه بین کیفیت گزارشگری مالی و عملکرد سازمانی، نقش مهمی ایفا می‌کند.

بهبهانی‌نیا و غلام‌نژاد (۲۰۲۱): این مطالعه، به بررسی اثر حسابرسي داخلي، و پياده‌سازي استانداردهای حسابداری بخش عمومی، بر کیفیت گزارشگری مالی در بخش عمومی، پرداخته

است. یافته‌ها، نشان می‌دهند که عملکرد حسابرسی داخلی، و اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی، تأثیر معناداری، بر کیفیت گزارشگری مالی، دارند. همچنین، تشکیل واحدهای حسابرسی داخلی، به عنوان راهکاری، برای بهبود کیفیت گزارشگری مالی، پیشنهاد شده است.

رحمتی و پورزمانی (۲۰۲۱): این پژوهش، به عارضه‌یابی حسابداری تعهدی، در بخش عمومی ایران، از نظر محتوا، زمینه و ساختار، پرداخته است. نتایج، نشان می‌دهند که عوامل ساختاری، (زیرساخت‌های فناوری و عوامل استخدامی)، محتوایی (تعهد شغلی و پذیرش مدیران)، و زمینه‌ای (بسترهای قانونی و حقوقی) نقش مؤثری، در اجرای حسابداری تعهدی، در بخش عمومی، ایفا می‌کنند.

رضایی (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر آموزش، بر تعهد مجریان خط‌مشی‌های مالی، پرداخته است. نتایج حاصل از این پژوهش، نشان داد که آموزش و توانمندسازی مجریان، به افزایش گرایش مثبت آن‌ها، به خط‌مشی‌های مالی، کمک می‌کند و تعهد سازمانی را تقویت می‌کند.

محمدی (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر شفافیت اطلاعاتی، بر اجرای خط‌مشی‌های مالی، پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که، شفافیت اطلاعاتی، و ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف، به بهبود اجرای خط‌مشی‌های مالی، کمک می‌کند.

قاسمی (۲۰۲۰) در پژوهشی، به تحلیل ساختاری خط‌مشی‌های مالی در ایران، و شناسایی عوامل مؤثر، بر اجرای آن‌ها، پرداخته است. یافته‌ها، نشان داد که طراحی ساختار سازمانی مناسب، و ایجاد واحدهای تخصصی، برای نظارت، و ارزیابی خط‌مشی‌ها، از جمله عوامل کلیدی، در اجرای موفق خط‌مشی‌های مالی، هستند.

نوروزی (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای خط‌مشی‌های مالی پرداخته است. یافته‌های این پژوهش، نشان داد که فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مشترک نقش مهمی در افزایش تعهد مجریان به خط‌مشی‌های مالی ایفا می‌کنند.

رحیمی (۲۰۱۹) در پژوهشی، به بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های مالی، در بخش عمومی ایران، پرداخته است. نتایج این پژوهش، نشان می‌دهد؛ عدم سازگاری قوانین، و مقررات مالی با استانداردهای حسابداری بخش عمومی، کمبود نیروی انسانی متخصص، و ضعف زیرساخت‌های فناوری، از جمله موانع اصلی، در اجرای خط‌مشی‌های مالی هستند.

کریمی (۲۰۱۸) به بررسی نقش ارتباطات سازمانی، در اجرای خط‌مشی‌های مالی، پرداخته است. نتایج، نشان می‌دهد که ارتباطات دوسویه، و شفافیت اطلاعاتی، از جمله عوامل موفقیت، در اجرای خط‌مشی‌های مالی هستند. استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن، نیز به بهبود اجرای

خطمشی‌ها کمک می‌کند.

علیزاده (۲۰۱۷) شناسایی موانع تأمین منابع، در اجرای خطمشی‌های مالی را، مورد بررسی قرار داده است. یافته‌ها، نشان می‌دهد؛ کمبود منابع مالی، انسانی و فناوری، از جمله موانع اصلی در اجرای خطمشی‌های مالی هستند. تخصیص بهینه منابع نیز، نقش کلیدی در موفقیت خطمشی‌ها دارد.

مطالعه دامبرا^۱ و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی پیامدهای اقتصادی افشای صورت‌های مالی GASB در دولت‌های محلی ایالات متحده، پرداخته است. نتایج، نشان می‌دهند که افشای اجباری اطلاعات مالی، به افزایش آگاهی مدیران، و ذینفعان از هزینه‌های مالی تعهدات بازنشستگی، منجر می‌شود. همچنین، کاهش هزینه‌های رفاه عمومی و حقوق و دستمزد، به عنوان پیامدهای اصلی افشای اطلاعات مالی، شناسایی شده‌اند (Dambra, Even-Tov, Naughton, 2023).

پژوهش لو^۲ و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی گزارشگری مالی و شیوه‌های افشا، در چین، پرداخته است. یافته‌ها، بیانگر این امر هستند که شرکت‌های چینی، ترجیح قوی‌تری، برای ویژگی‌های سود پیش‌بینانه، نسبت به قابل تأیید نشان می‌دهند. همچنین، افشای عمومی اطلاعات مالی، در کاهش هزینه سرمایه کمتر، مرتبط است. این تفاوت‌ها، ناشی از ویژگی‌های نهادی منحصر به فرد چین، از جمله ساختارهای مالکیت متمرکز، و سیستم‌های حقوقی ضعیف، است (Lu, Shin, Zhang, 2023). در مطالعات انجام‌شده، درباره استقرار خطمشی‌های شهروندمحور، در بخش دولتی، تأکید زیادی بر نقش توسعه نهادی، و ارتقای آگاهی عمومی، وجود دارد. پدرود و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود، بر این نکته تأکید کرده‌اند که مدیران دستگاه‌های اجرایی، پیش از هر چیز، باید ظرفیت‌های نهادی سازمان، و سطح آگاهی شهروندان را، برای اجرای موفق منشور شهروندی ارتقا دهند (Pedroudi, Memarzadeh Tehran, & Alimoradi, 2022).

در راستای تقویت اجرای خطمشی‌ها، طاهرپور کلانتری و پدرود (۲۰۲۳) با بهره‌گیری از تحلیل عاملی اکتشافی، اصول حاکم بر استقرار منشور شهروندی را، در دستگاه‌های اجرایی ایران، شناسایی و دسته‌بندی کرده‌اند. این اصول، شامل شفافیت، ارزش‌آفرینی و تکریم ارباب رجوع؛ تقویت دسترسی، نوآوری و ارزشیابی مستمر؛ شناسایی و پیمایش مشتریان، و نظارت همگانی؛ و تأمین ابزار، و فرصت، برای شکایت و خدمات جایگزین است (Taherpour Kalantari & Pedroudi, 2023).

مطالعات داخلی و خارجی، نشان می‌دهند که اجرای موفق استانداردهای حسابداری بخش

1. Dambra

2. Lu

عمومی، و گزارشگری مالی، نیازمند توجه، به عوامل مختلفی، از جمله سازگاری قوانین، نیروی انسانی متخصص، زیرساخت‌های فناوری، فرهنگ سازمانی، و پاسخگویی است. همچنین، بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش شفافیت مالی، به عنوان راهکارهای اصلی، برای اجرای موفق این استانداردها، پیشنهاد شده‌اند.

روش پژوهش

این پژوهش، به روش کیفی، انجام شده است و هدف آن، طراحی مدل اجرای گزارشگری مالی، در بخش عمومی ایران است. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون، استفاده شده است که یکی از روش‌های رایج، در پژوهش‌های کیفی است. این روش، به پژوهشگر کمک می‌کند تا با استخراج و دسته‌بندی مضامین اصلی و فرعی، الگوها و مفاهیم کلیدی موجود، در داده‌ها را شناسایی کند. در این پژوهش، مضامین استخراج‌شده، با ابعاد مدل ادواردز مرتبط هستند که چارچوبی برای تحلیل خط‌مشی‌های عمومی، و اجرای آن‌ها ارائه می‌دهد.

داده‌های کیفی مورد نیاز این پژوهش، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، و نیمه‌عمیق با متخصصان، و نخبگان حوزه گزارشگری مالی، در بخش عمومی ایران، جمع‌آوری شده‌اند. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به پژوهشگر این امکان را می‌دهند که ضمن دنبال کردن یک چارچوب کلی، انعطاف لازم را، برای بررسی عمیق‌تر موضوعات، و دریافت اطلاعات غنی، از مشارکت‌کنندگان، داشته باشد. این روش، به ویژه در پژوهش‌های کیفی، که هدف آن، درک تجربیات، دیدگاه‌ها و فرآیندهای پیچیده است، بسیار مفید تلقی می‌شود.

جامعه پژوهشی، در این پژوهش، شامل نخبگان سازمانی بخش عمومی ایران است که در اجرای خط‌مشی‌های مالی، مشارکت فعال داشته‌اند. این افراد، به دلیل تجربه بالای ۱۰ سال و تخصص خود، در حوزه گزارشگری مالی و مدیریت دولتی، به عنوان منابع اطلاعاتی ارزشمند، برای این پژوهش، در نظر گرفته شده‌اند. برای انتخاب نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند، استفاده شده است که در آن افراد، بر اساس معیارهای خاصی، مانند تجربه، دانش و نقش آن‌ها، در اجرای خط‌مشی‌های مالی، انتخاب می‌شوند. همچنین، از روش گلوله برفی^۱، نیز بهره گرفته شده است که در آن، مشارکت‌کنندگان اولیه، افراد دیگر را به پژوهشگر، معرفی می‌کنند. این روش، به ویژه در مواردی که دسترسی به جامعه آماری دشوار است، بسیار کارآمد است.

مصاحبه‌ها با ساختاری نظام‌مند، طراحی شدند که شامل سه بخش اصلی بود: ابتدا، معرفی

مختصری از اهداف پژوهش ارائه شد، سپس در بخش محوری، با استفاده از پرسش‌های باز و تعاملی، محورهای کلیدی شامل تجربیات عملی، در گزارشگری مالی بخش عمومی، چالش‌های نظام گزارشگری فعلی، راهکارهای ارتقای کیفیت گزارش‌های مالی و سازوکارها، جمع‌آوری و تحلیل بازخورد، مورد بررسی قرار گرفت. مدت زمان هر مصاحبه، بسته به عمق مباحث مطرح شده، بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود و در پایان هر جلسه، جمع‌بندی جامعی از نکات مطرح شده، به عمل آمد. در تمام مراحل، اصول اخلاق پژوهش، از جمله هماهنگی و تأیید قبلی زمان مصاحبه، تضمین محرمانگی اطلاعات، و اخذ رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، به دقت رعایت شد.

در نهایت، با انجام ۱۸ مصاحبه، اطمینان از اشباع نظری داده‌ها ایجاد شد. همزمان با انجام مصاحبه‌ها، کار تحلیل آنها آغاز شد. داده‌های جمع‌آوری شده، از طریق مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون، و نرم‌افزار مکس کیودا^۱ ۲۰۲۰ مورد بررسی قرار گرفتند. این روش، شامل مراحل کدگذاری، شناسایی مضامین اولیه، دسته‌بندی آنها، و استخراج مضامین اصلی و فرعی است. مضامین استخراج شده، با ابعاد مدل ادواردز مانند عوامل سازمانی، محیطی، اجرایی و غیره مرتبط هستند و به پژوهشگر، کمک می‌کنند تا مدل اجرای گزارشگری مالی را، طراحی کند و آن را توسعه دهد. این رویکرد، امکان می‌دهد تا درک عمیق‌تری از چالش‌ها، فرصت‌ها و عوامل موثر بر اجرای گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران، به دست آورد. برای تضمین اعتبار^۲ یافته‌ها، از راهبردهای مثلث‌سازی منابع اطلاعاتی، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، و بررسی تطبیقی با ادبیات موجود، استفاده شد. به منظور افزایش پایایی^۳، فرآیند تحلیل داده‌ها، مستند و قابل ردیابی شده و کدگذاری مضامین، توسط دو پژوهشگر مجزا، انجام و مقایسه گردید.

در انجام تمامی مصاحبه‌ها، ابتدا به کلیه شرکت‌کنندگان، اطلاعات کامل و شفاف در مورد هدف پژوهش، روش‌ها، مزایا و خطرات احتمالی ارائه شد، و رضایت آگاهانه آنها، دریافت گردید. حریم خصوصی و محرمانگی اطلاعات شرکت‌کنندگان، به طور کامل، حفظ شد و داده‌ها به گونه‌ای جمع‌آوری، و ذخیره گردید که هویت افراد، قابل شناسایی نباشد. همچنین، به شرکت‌کنندگان، این حق داده شد که در هر مرحله از پژوهش، بدون هیچ‌گونه عواقب منفی، از ادامه مشارکت، انصراف دهند، تا اطمینان حاصل شود که تمامی اصول اخلاقی، به طور کامل، رعایت شده‌اند.

1. Maxqda
2. Credibility
3. Dependability

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که اجرای موفق خط‌مشی گزارشگری مالی، به عوامل متعددی، وابسته است که به صورت زیر دسته‌بندی می‌شوند.

۱. ساختار سازمانی منعطف و غیرمتمرکز برای اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی

ساختار سازمانی مناسب، به عنوان یکی از پیش‌نیازهای اساسی و بنیادین، نقش تعیین‌کننده‌ای، در اجرای موفق خط‌مشی‌های مالی، ایفا می‌کند. یافته‌ها، حاکی از آن است که سازمان‌هایی، که از ساختارهای منعطف، غیرمتمرکز و چابک، برخوردارند، توانایی بیشتری در اجرای اثربخش خط‌مشی‌های مالی، از خود نشان می‌دهند. این انعطاف‌پذیری ساختاری، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد، تا به سرعت و با کارایی بالا، خود را با تغییرات پویای محیطی، تحولات قانونی و الزامات جدید گزارشگری مالی، هم‌سو کنند. در چنین ساختارهایی، کاهش سلسله مراتب اداری و تفویض اختیارات، به سطوح پایین‌تر سازمانی، فرآیند تصمیم‌گیری را تسریع کرده، و امکان پاسخگویی سریع، به چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو را فراهم می‌آورد. علاوه بر این، ساختارهای غیرمتمرکز، زمینه‌ساز ایجاد تیم‌های تخصصی و شبکه‌های همکاری درون سازمانی و برون سازمانی، می‌شوند که می‌توانند با تمرکز، بر اهداف گزارشگری مالی، راهکارهای نوآورانه و عملیاتی، ارائه دهند. در نتیجه، طراحی و استقرار چنین ساختارهایی، نه تنها اجرای خط‌مشی‌های مالی را، تسهیل می‌کند، بلکه توانایی سازمان را، برای تطبیق با تغییرات آینده و دستیابی به استانداردهای بالای گزارشگری مالی، افزایش می‌دهد.

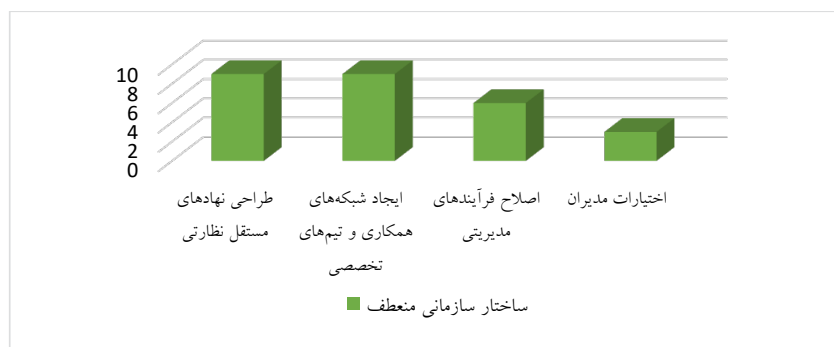
طراحی نهادهای مستقل نظارتی: ایجاد نهادهای مستقل نظارتی می‌تواند، به بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش شفافیت، کمک کند. این نهادها، می‌توانند با نظارت مستمر، بر اجرای خط‌مشی‌ها، از انحرافات احتمالی، جلوگیری کنند.

ایجاد شبکه‌های همکاری و تیم‌های تخصصی: تشکیل تیم‌های تخصصی، و شبکه‌های همکاری درون سازمانی و برون سازمانی، می‌تواند به بهبود اجرای خط‌مشی‌ها، کمک کند. این تیم‌ها می‌توانند، با تمرکز، روی موضوعات خاص، راهکارهای عملیاتی و نوآورانه ارائه دهند. اصلاح فرآیندهای مدیریتی: کاهش سلسله مراتب اداری و ساده‌سازی فرآیندهای مدیریتی، می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری و اجرای خط‌مشی‌ها را، افزایش دهد. این امر، به ویژه در سازمان‌های بزرگ، که با بوروکراسی پیچیده، مواجه هستند، اهمیت دارد.

اختیارات مدیران: تفویض اختیارات، بیشتر به مدیران سطوح میانی و عملیاتی می‌تواند، به بهبود اجرای خطمشی‌ها، کمک کند. این امر، باعث می‌شود مدیران، بتوانند به سرعت، به مسائل، واکنش نشان داده و تصمیمات لازم را دریافت کنند.

جدول ۱: مضامین فرعی مربوط به ساختار سازمانی

اسناد	درصد	درصد (معتبر)
طراحی نهادهای مستقل نظارتی	۹	۶۴/۲۹
ایجاد شبکه‌های همکاری و تیم‌های تخصصی	۹	۶۴/۲۹
اصلاح فرآیندهای مدیریتی	۶	۴۲/۸۶
اختیارات مدیران	۳	۲۱/۴۳
اسناد دارای کدها	۱۴	۷۷/۷۸
اسناد بدون کد	۴	۲۲/۲۲
اسناد تحلیل شده	۱۸	۱۰۰/۰۰



شکل ۱: نمودار مضامین فرعی مربوط به ساختار سازمانی

۲. ارتباطات مؤثر و شفاف برای اجرای خطمشی گزارشگری مالی

ارتباطات مؤثر، شفاف و سازنده، بین سطوح مختلف سازمانی، سازمان‌های دولتی، نهادهای بین‌المللی، بخش خصوصی و ذی‌نفعان خارجی، از جمله عوامل کلیدی و تأثیرگذار، در اجرای موفق خطمشی گزارشگری مالی به شمار می‌رود. برقراری ارتباطات دوسویه و شفاف درون سازمانی، هماهنگی بین واحدهای مختلف را بهبود بخشیده و امکان تبادل اطلاعات مالی را با دقت و سرعت

بیشتری فراهم می‌کند. علاوه بر این، همکاری و تعامل سازنده با سازمان‌های دولتی مرتبط، زمینه‌ساز همسویی بیشتر، در اجرای استانداردها و قوانین مالی می‌شود. از سوی دیگر، ارتباطات بین‌المللی و تعامل با نهادهای جهانی دسترسی به بهترین شیوه‌ها و استانداردهای روز گزارشگری مالی را، امکان‌پذیر می‌سازد. همچنین، همکاری با بخش خصوصی، و ذی‌نفعان خارجی، نه تنها به انتقال دانش، و تجربه‌های نوین، کمک می‌کند، بلکه شفافیت، و پاسخگویی مالی را نیز افزایش می‌دهد. در نتیجه، تقویت این شبکه ارتباطی گسترده و چندسطحی، به بهبود کیفیت گزارش‌های مالی، افزایش اعتماد عمومی و تحقق اهداف خط‌مشی گزارشگری مالی، منجر می‌شود.

تقویت ارتباط بین سازمان‌های دولتی: هماهنگی و همکاری بین سازمان‌های دولتی، می‌تواند به بهبود اجرای خط‌مشی‌ها کمک کند. این امر به ویژه، در حوزه‌هایی که چندین سازمان درگیر هستند، اهمیت دارد.

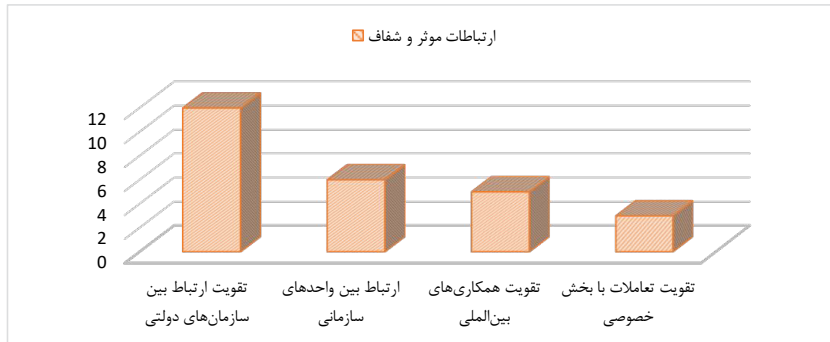
تقویت همکاری‌های بین‌المللی: در دنیای امروز، که اقتصادها به هم وابسته هستند، همکاری با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی می‌تواند به بهبود استانداردهای گزارشگری مالی کمک کند.

تقویت تعاملات با بخش خصوصی: همکاری با بخش خصوصی، می‌تواند از طریق انتقال دانش و تجربه‌های جدید به سازمان‌های دولتی کمک کند. این امر، می‌تواند به بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش شفافیت منجر شود.

ارتباط بین واحدهای سازمانی: تقویت ارتباط بین واحدهای مختلف سازمانی می‌تواند، به بهبود هماهنگی و اجرای خط‌مشی‌ها کمک کند. این امر، به ویژه در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدهای تخصصی متعدد هستند، اهمیت دارد.

جدول ۲: مضامین فرعی مربوط به ارتباطات

اسناد	درصد	درصد (معتبر)
تقویت ارتباط بین سازمان‌های دولتی	۱۲	۶۶/۶۷
ارتباط بین واحدهای سازمانی	۶	۳۳/۳۳
تقویت همکاری‌های بین‌المللی	۵	۲۷/۷۸
تقویت تعاملات با بخش خصوصی	۳	۱۶/۶۷
اسناد دارای کدها	۱۶	۸۸/۸۹
اسناد بدون کد	۲	۱۱/۱۱
اسناد تحلیل شده	۱۸	۱۰۰/۰۰



شکل ۲: نمودار مضامین فرعی مربوط به ارتباطات

۳. تأمین و مدیریت منابع لازم برای اجرای خطمشی گزارشگری مالی

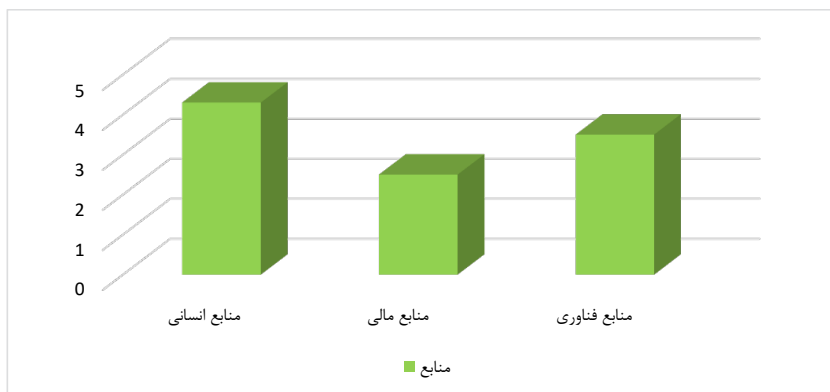
تأمین و مدیریت بهینه منابع مالی، انسانی و فناوری، از جمله الزامات اساسی، و حیاتی، برای اجرای موفق خطمشی گزارشگری مالی، محسوب می‌شود. دسترسی به منابع مالی کافی و تخصیص مناسب به آنها امکان سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، آموزش نیروی انسانی، و توسعه فناوری‌های مورد نیاز را، فراهم می‌کند. از سوی دیگر، وجود نیروی انسانی متخصص، و آموزش‌دیده، که توانایی درک و اجرای دقیق استانداردهای گزارشگری مالی را داشته باشد، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت اجرای این خطمشی، ایفا می‌کند. علاوه بر این، به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته، و روزآمد، فرآیندهای جمع‌آوری، پردازش و تحلیل داده‌های مالی را، تسهیل کرده، و دقت، و سرعت گزارش‌دهی را افزایش می‌دهد. بنابراین، سازمان‌ها، برای اجرای اثربخش خطمشی گزارشگری مالی، باید به‌طور همزمان، بر تأمین، تخصیص و مدیریت این سه حوزه کلیدی، تمرکز کنند تا بتوانند، به اهداف گزارشگری مالی، دست یابند.

منابع مالی: تخصیص بهینه منابع مالی، و مدیریت اثربخش آن‌ها، نقش کلیدی در موفقیت خطمشی‌ها، دارد. سازمان‌ها، باید اطمینان حاصل کنند که منابع مالی کافی، برای اجرای خطمشی‌ها، در اختیار دارند.

منابع انسانی: کمبود نیروی انسانی متخصص، یکی از موانع اصلی، در اجرای خطمشی‌های مالی است. سازمان‌ها، باید به جذب، آموزش و نگهداری نیروهای متخصص، توجه ویژه‌ای داشته باشند. منابع فناورانه: ضعف زیرساخت‌های فناوری، می‌تواند به عنوان مانعی در اجرای خطمشی‌های مالی، عمل کند. سازمان‌ها، باید به‌روزرسانی و تقویت زیرساخت‌های فناوری خود، توجه کنند.

جدول ۳: مضامین فرعی مربوط به منابع

درصد (معتبر)	درصد	اسناد	
۸۱/۲۵	۷۲/۲۲	۱۳	منابع انسانی
۸۱/۲۵	۷۲/۲۲	۱۳	منابع مالی
۶۸/۷۵	۶۱/۱۱	۱۱	منابع فناوری
۱۰۰/۰۰	۸۸/۸۹	۱۶	اسناد دارای کدها
-	۱۱/۱۱	۲	اسناد بدون کد
-	۱۰۰/۰۰	۱۸	اسناد تحلیل شده



شکل ۳: نمودار مضامین فرعی مربوط به منابع

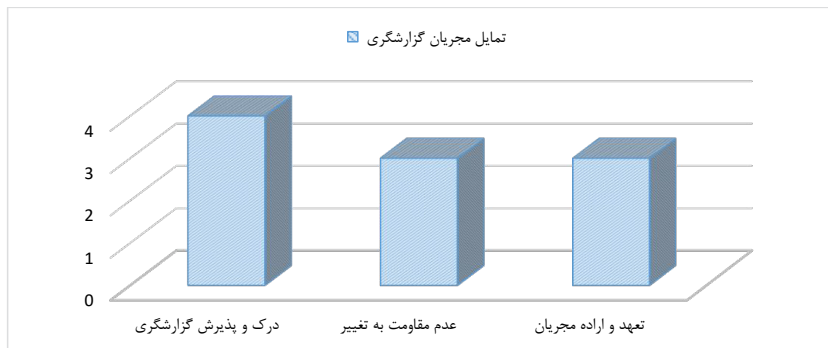
۴. گرایش مثبت مجریان برای اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی

تعهد و نگرش مثبت مجریان، نسبت به خط‌مشی گزارشگری مالی، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی، و تأثیرگذار، نقش اساسی در اجرای موفق این خط‌مشی، ایفا می‌کند. هنگامی که مجریان، به اهداف و مزایای خط‌مشی گزارشگری مالی، باور داشته باشند، و نسبت به آن تعهد عمیقی، احساس کنند، احتمال اجرای اثربخش، و پایداری این خط‌مشی، به‌طور چشم‌گیری، افزایش می‌یابد. این تعهد، و نگرش مثبت نه تنها انگیزه لازم، برای پیاده‌سازی دقیق خط‌مشی را، فراهم می‌کند، بلکه زمینه‌ساز همکاری و مشارکت فعال تمامی سطوح سازمانی، در تحقق اهداف گزارشگری مالی، می‌شود. درک و پذیرش گزارشگری مالی: مجریان باید، به درستی اهداف، و رسالت سازمان را، درک کنند و بدانند که، گزارشگری مالی، چگونه به تحقق این اهداف، کمک می‌کند. همچنین باید، اهمیت

اجرای سیستم گزارشگری مالی راه درک کنند و آن را به عنوان یک ضرورت راهبردی، بپذیرند. عدم مقاومت به تغییر: مجریان باید، نسبت به تغییرات ناشی از اجرای خطمشی گزارشگری مالی، مقاومت کمتری نشان دهند و آماده پذیرش نوآوری‌ها، باشند. تعهد و اراده انجام کار: مجریان باید تعهد، و اراده قوی، برای اجرای خطمشی گزارشگری مالی، داشته و به بهبود مستمر سیستم‌های مالی سازمان، متعهد باشند.

جدول ۴: مضامین فرعی مربوط به گرایش مجریان

درصد (معتبر)	درصد	اسناد	
۵۷/۱۴	۲۲/۲۲	۴	درک و پذیرش گزارشگری
۴۲/۸۶	۱۶/۶۷	۳	عدم مقاومت به تغییر
۴۲/۸۶	۱۶/۶۷	۳	تعهد و اراده مجریان
۱۰۰/۰۰	۳۸/۸۹	۷	اسناد دارای کدها
-	۶۱/۱۱	۱۱	اسناد بدون کد
-	۱۰۰/۰۰	۱۸	اسناد تحلیل شده



شکل ۴: نمودار مضامین فرعی مربوط به گرایش مجریان

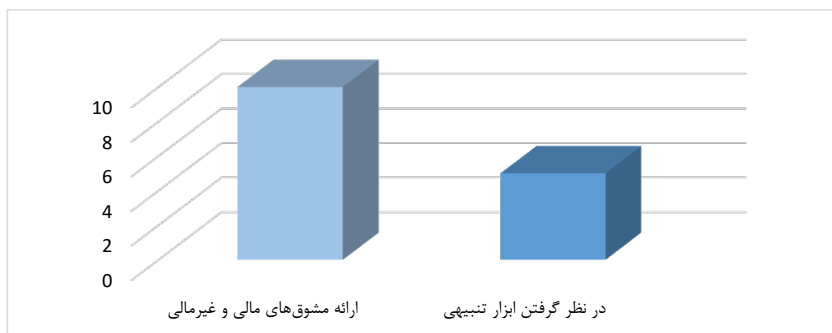
۵. ابزارهای تشویقی و تنبیهی

استفاده از ابزارهای تشویقی و تنبیهی، یکی از روش‌های مؤثر، برای افزایش تعهد مجریان، به خطمشی‌ها، و سیاست‌های سازمانی است. این ابزارها، با ایجاد انگیزه‌های مثبت و منفی، رفتارهای

مطلوب را تقویت، و رفتارهای نامطلوب را، کاهش می‌دهند. این ابزارها، می‌توانند شامل پاداش‌های مالی، ارتقاء شغلی و یا تنبیه‌های اداری باشند.

جدول ۵: مضامین فرعی مربوط به ابزارهای تشویقی و تنبیهی

درصد (معتبر)	درصد	اسناد	
۷۶/۹۲	۵۵/۵۶	۱۰	ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی
۳۸/۴۶	۲۷/۷۸	۵	در نظر گرفتن ابزار تنبیهی
۱۰۰/۰۰	۷۲/۲۲	۱۳	اسناد دارای کدها
-	۲۷/۷۸	۵	اسناد بدون کد
-	۱۰۰/۰۰	۱۸	اسناد تحلیل شده



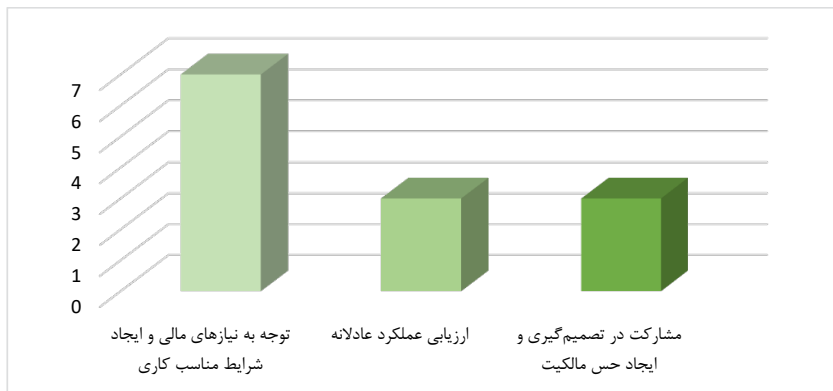
شکل ۵: نمودار مضامین فرعی مربوط به ابزارهای تشویقی و تنبیهی

۶. توجه به عوامل انگیزشی

یافته‌ها، نشان می‌دهد که توجه، به عوامل انگیزشی، مانند توجه به نیازهای مالی، و ایجاد شرایط مناسب کاری، اصلاح سیستم حقوق و دستمزد، بر مبنای عملکرد، مشارکت در تصمیم‌گیری، ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری، می‌تواند به افزایش تعهد مجریان، کمک کند. این عوامل انگیزشی با ایجاد احساس تعلق، و ارزش‌مندی در کارکنان، آن‌ها را به صورت داوطلبانه، و صادقانه، به سمت پایبندی به خط‌مشی‌ها، و بهبود عملکرد، سوق می‌دهند.

جدول ۶: مضامین فرعی مربوط به عوامل انگیزشی

درصد (معتبر)	درصد	اسناد	
۷۰/۰۰	۳۸/۸۹	۷	توجه به نیازهای مالی و ایجاد شرایط مناسب کاری
۳۰/۰۰	۱۶/۶۷	۳	ارزیابی عملکرد عادلانه
۳۰/۰۰	۱۶/۶۷	۳	مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد حس مالکیت
۱۰۰/۰۰	۵۵/۵۶	۱۰	اسناد دارای کدها
-	۴۴/۴۴	۸	اسناد بدون کد
-	۱۰۰/۰۰	۱۸	اسناد تحلیل شده



شکل ۶: نمودار مضامین فرعی مربوط به عوامل انگیزشی

۷. آموزش و توانمندسازی مجریان

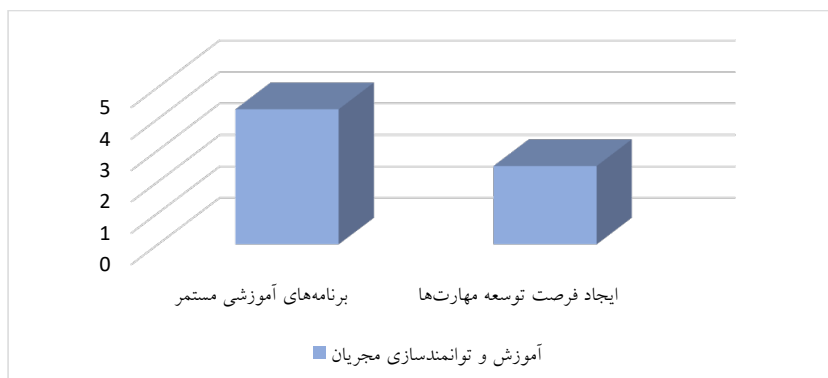
یافته‌های این پژوهش، نشان می‌دهد که آموزش، و توانمندسازی مجریان، یکی از عوامل کلیدی، در اجرای موفقِ خط‌مشی گزارشگری مالی، است. انجام این کار، نیازمند طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر، و ایجاد فرصت، برای توسعه مهارت‌ها است.

برنامه‌های آموزشی مستمر: برگزاری دوره‌های آموزشی منظم، و هدفمند، برای مجریان خط‌مشی گزارشگری مالی، انتقال دانش و تجربه، از طریق کارکنان با تجربه، به کارکنان جدید. فرصت توسعه مهارت‌ها: آموزش مهارت‌های ارتباطی، و فنی مورد نیاز، برای اجرای خط‌مشی‌های مالی، فراهم کردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، برای کارکنان، مانند شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها و دوره‌های پیشرفته.

این یافته‌ها، نشان می‌دهند که سازمان‌هایی، که به آموزش و توانمندسازی مجریان، توجه ویژه‌ای دارند، بهتر می‌توانند، خط‌مشی‌های مالی را، اجرا کنند.

جدول ۷: مضامین فرعی مربوط به آموزش و توانمندسازی مجریان

اسناد	درصد	درصد (معتبر)
برنامه‌های آموزشی مستمر	۱۴	۷۷/۷۸
ایجاد فرصت توسعه مهارت‌ها	۳	۲۱/۴۳
اسناد دارای کدها	۱۴	۷۷/۷۸
اسناد بدون کد	۴	۲۲/۲۲
اسناد تحلیل شده	۱۸	۱۰۰/۰۰



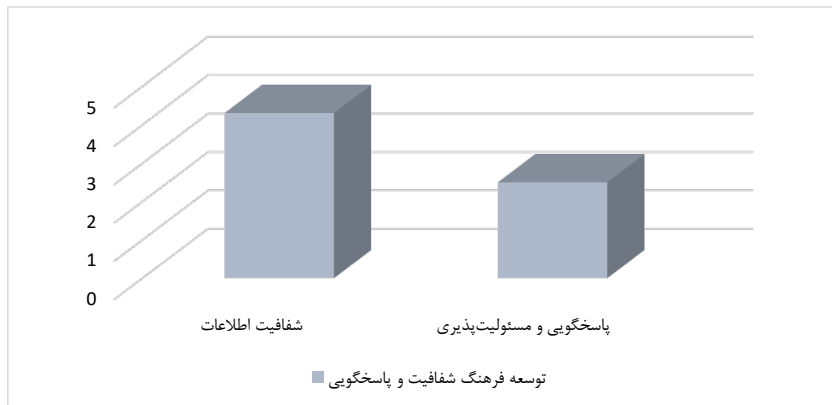
شکل ۷: نمودار مضامین فرعی مربوط به آموزش و توانمندسازی مجریان

۸. توسعه فرهنگ شفافیت و پاسخگویی

یافته‌ها، نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ سازمانی، که بر شفافیت، پاسخگویی و تعهد، تأکید دارد، می‌تواند به بهبود اجرای خط‌مشی‌ها، کمک کند. سازمان‌ها، باید فرهنگ سازمانی را، به‌گونه‌ای تقویت کنند که تعهد و مشارکت مجریان، در اجرای خط‌مشی‌ها، افزایش یابد.

جدول ۸: مضامین فرعی مربوط به آموزش و توانمندسازی مجریان

اسناد	درصد	درصد (معتبر)
شفافیت اطلاعات	۱۴	۷۷/۷۸
پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	۱۱	۶۰/۱۱
اسناد دارای کدها	۱۶	۸۸/۸۹
اسناد بدون کد	۲	۱۱/۱۱
اسناد تحلیل شده	۱۸	۱۰۰/۰۰



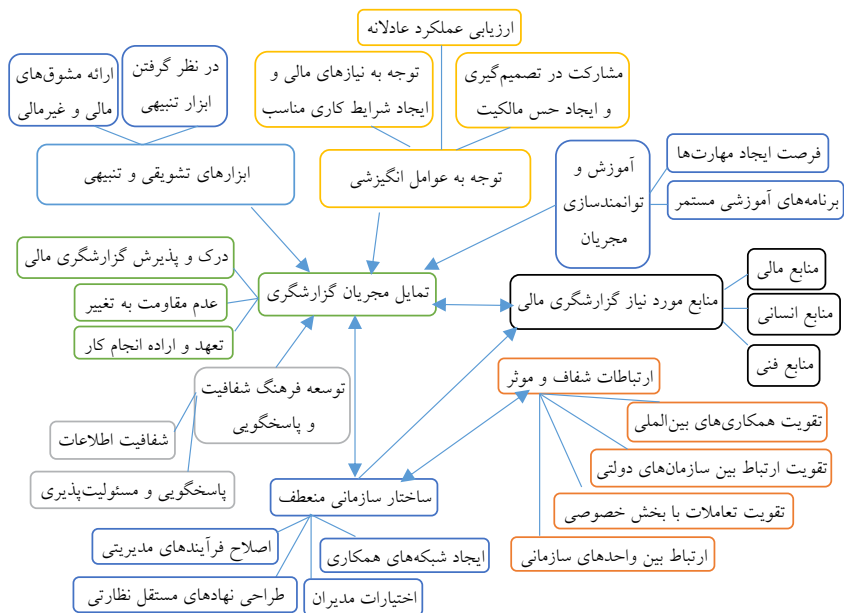
شکل ۸: نمودار مضامین فرعی مربوط به آموزش و توانمندسازی مجریان

جدول ۹: نمونه مضامین استخراج شده با روش تحلیل مضمون

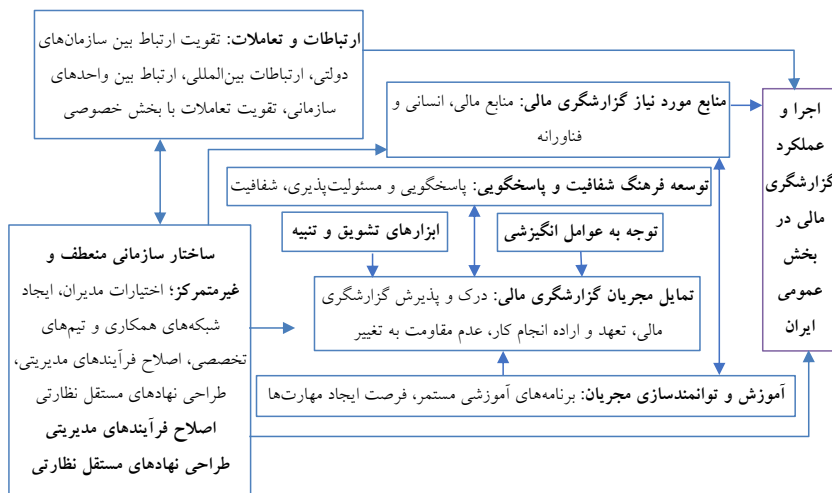
مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای مرتبط
ساختار سازمانی منعطف و غیرمتمرکز	ایجاد شبکه‌های همکاری و	تشکیل کمیته‌های مشورتی
	تیم‌های تخصصی	ایجاد واحدهای تخصصی
	اصلاح فرآیندهای مدیریتی	تعیین قیمت تمام شده فعالیت‌ها
	اختیارات مدیران	حق انتخاب و تصمیم‌گیری
	طراحی نهادهای مستقل نظارتی	سیستم‌های نظارتی
		ارزیابی عملکرد
		گزارش‌دهی شفاف

ادامه جدول ۹: نمونه مضامین استخراج شده با روش تحلیل مضمون

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای مرتبط
ارتباطات شفاف و موثر	تقویت ارتباط، بین سازمان‌های همکاری و هماهنگی بین سازمان‌های مجری و ناظر دولتی	همکاری بین سازمان مدیریت و دستگاه‌های دولتی
	تقویت همکاری‌های بین‌المللی	استفاده از گزارشات سازمان‌های نظارتی بین‌المللی
	تقویت تعاملات با بخش خصوصی	استفاده از مشاوران خارجی
	ارتباط بین واحدهای سازمانی	همکاری با بخش خصوصی
تامین و مدیریت منابع مورد نیاز گزارشگری مالی بخش عمومی	منابع مالی	ایجاد منابع مالی جدید
	منابع انسانی	تخصیص بهینه منابع
	منابع فناورانه	آموزش مستمر کارکنان
		جذب و حفظ نیروی متخصص
گرایش مثبت مجریان گزارشگری مالی بخش عمومی	درک و پذیرش گزارشگری مالی	توانمندسازی مجریان
	عدم مقاومت به تغییر	زیرساخت‌های فناوری
	تعهد و اراده انجام کار	بهبود فناوری
	توجه به عوامل انگیزشی	درک رسالت و اهداف سازمان
ابزارهای تشویقی و تنبیهی	ابزارهای تشویقی و تنبیهی	اهمیت پذیرش پیاده‌سازی گزارشگری مالی
	توجه به عوامل انگیزشی	کاهش مقاومت در برابر تغییر
		وجود تعهد و اراده قوی
	مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد حس مالکیت	ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی
آموزش و توانمندسازی مجریان	برنامه‌های آموزشی مستمر	در نظر گرفتن ابزار تنبیهی
	فرصت ایجاد مهارت‌ها	مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد حس مالکیت
	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	ارزیابی عملکرد عادلانه
		توجه به نیازهای مالی و ایجاد شرایط کاری مناسب
توسعه فرهنگ شفافیت و پاسخگویی	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	برگزاری دوره‌های آموزشی
	شفافیت اطلاعات	انتقال دانش از طریق کارکنان با تجربه
	تقویت همکاری با رسانه‌ها	آموزش مهارت‌های ارتباطی
		فراهم کردن فرصت توسعه حرفه‌ای
تقویت سیستم‌های حسابرسی	تقویت همکاری با رسانه‌ها	تقویت همکاری با رسانه‌ها
	تقویت سیستم‌های حسابرسی	تهیه و ارائه گزارش‌های شفاف



شکل ۹: شبکه مضامین



شکل ۱۰: مدل مفهومی پژوهش

مدل اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران. برگرفته از مدل ادوارز (۱۹۸۵) - (Alvani & Shalviri, 2016).

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، با هدف طراحی مدل اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی، در بخش عمومی ایران و با اتکا بر چارچوب نظری مدل ادوارز، انجام شده است. مدل مذکور، با تمرکز بر چهار بُعد محوری (ارتباطات، ساختار سازمانی، منابع و گرایش مجریان)، به عنوان پایه‌ای تحلیلی، برای تبیین عوامل مؤثر، بر اجرای موفق خط‌مشی‌ها، به کار گرفته شده است و به دنبال طراحی یک مدل بومی، و ارائه راهکارهای عملی، برای بهبود کیفیت اجرای خط‌مشی‌های مرتبط، با نظام گزارشگری مالی بخش عمومی، بوده است.

ساختار سازمانی مناسب، یکی از عوامل کلیدی، در اجرای موفق خط‌مشی گزارشگری مالی، است. یافته‌ها، نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که دارای ساختار منعطف و غیرمتمرکز هستند، بهتر می‌توانند، خط‌مشی‌های مالی را اجرا کنند. این یافته، با نتایج پژوهش رحیمی (۲۰۱۹) که بر لزوم کاهش سلسله مراتب، و افزایش انعطاف‌پذیری ساختاری، تأکید کرده است، هم‌سو است. همچنین، قاسمی (۲۰۲۰) در پژوهش خود، نشان داد که سازمان‌هایی که واحدهای تخصصی، برای نظارت و ارزیابی خط‌مشی‌ها، ایجاد می‌کنند، بهتر می‌توانند خط‌مشی‌های مالی را اجرا کنند. همچنین این یافته، با نتایج پژوهش عزیزی (۲۰۲۳) هم‌سو است که بر لزوم سازگاری قوانین، و مقررات مالی، با استانداردهای حسابداری بخش عمومی، تأکید کرده است. همچنین، نورانی و اخلاقی یزدی‌نژاد (۲۰۲۳) در پژوهش خود، نشان دادند که چالش‌های قانونی و فرآیندهای اداری، از جمله موانع اصلی، در اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی، هستند. این نتایج، نشان می‌دهد که طراحی ساختار سازمانی مناسب، و کاهش سلسله‌مراتب اداری، یکی از پیش‌نیازهای اساسی، برای اجرای موفق خط‌مشی‌های مالی است.

ارتباطات مؤثر و شفاف، بین سطوح مختلف سازمانی، سازمان‌های دولتی، ارتباطات و تعاملات بین‌المللی، ارتباط با بخش خصوصی، و ذی‌نفعان خارجی، از جمله عوامل مؤثر، بر اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی است. این یافته، با نتایج پژوهش کریمی (۲۰۱۸) که بر اهمیت ارتباطات دوسویه، و شفافیت اطلاعاتی، تأکید کرده است، هم‌خوانی دارد. همچنین، محمدی (۲۰۲۱) در پژوهش خود، نشان داد که استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن، و ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف، به بهبود اجرای خط‌مشی‌ها، کمک می‌کند. این نتایج، نشان می‌دهد که سازمان‌ها، باید به تقویت

ارتباطات داخلی و خارجی خود، توجه ویژه‌ای داشته باشند. همچنین این یافته، با نتایج پژوهش پورغفار و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد که بر اهمیت شفافیت مالی و پاسخگویی در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی، تأکید کرده‌اند. همچنین، مهرانی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود، نشان دادند که بهبود شفافیت مالی و پاسخگویی به عنوان راهکارهای اصلی، برای اجرای موفق گزارشگری بدهی‌های بخش عمومی، پیشنهاد شده‌اند. این نتایج، نشان می‌دهد که سازمان‌ها، باید به تقویت ارتباطات داخلی و خارجی خود، توجه ویژه‌ای داشته باشند، و از ابزارهای ارتباطی مدرن، برای بهبود اجرای خط‌مشی‌ها، استفاده کنند.

تأمین منابع مالی، انسانی و فناوری، از جمله عوامل کلیدی، در اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی، است. یافته‌های این پژوهش، با نتایج پژوهش علیزاده (۲۰۱۷) که کمبود منابع را به عنوان یکی از موانع اصلی اجرای خط‌مشی‌های مالی، شناسایی کرده است، همسو قرار می‌گیرد. همچنین، حسینی (۲۰۲۲) در پژوهش خود، نشان داد که تخصیص بهینه منابع، و مدیریت اثربخش آن‌ها، نقش کلیدی، در موفقیت خط‌مشی‌ها دارد. این نتایج، نشان می‌دهد که سازمان‌ها، باید به تأمین و مدیریت منابع خود، توجه ویژه‌ای، داشته باشند. همچنین یافته‌های این پژوهش، با نتایج پژوهش عزیزی (۲۰۲۳) همسو است که کمبود نیروی انسانی متخصص، و ضعف زیرساخت‌های فناوری را، به عنوان موانع اصلی، در اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی، شناسایی کرده است. همچنین، رحمتی و پورزمانی (۲۰۲۱) در پژوهش خود، نشان دادند که زیرساخت‌های فناوری و عوامل استخدامی، نقش مؤثری، در اجرای حسابداری تعهدی، در بخش عمومی، ایفا می‌کنند. این نتایج، نشان می‌دهد که سازمان‌ها، باید به تأمین و مدیریت منابع خود، توجه ویژه‌ای داشته باشند و از تخصیص بهینه منابع، برای اجرای موفق خط‌مشی‌ها، اطمینان حاصل کنند.

گرایش مثبت مجریان، به خط‌مشی گزارشگری مالی، و تعهد آن‌ها به اجرای این خط‌مشی، از جمله عوامل موفقیت است. این یافته، با نتایج پژوهش نوروزی (۲۰۲۰) که بر نقش فرهنگ سازمانی، در افزایش تعهد مجریان، تأکید کرده است، هم‌خوانی دارد. همچنین، رضایی (۲۰۲۱) در پژوهش خود، نشان داد که آموزش و توانمندسازی مجریان، به افزایش گرایش مثبت آن‌ها، به خط‌مشی‌ها، کمک می‌کند. این نتایج، نشان می‌دهد که سازمان‌ها، باید به آموزش و توانمندسازی مجریان خود، توجه ویژه‌ای داشته باشند. همچنین این یافته، با نتایج پژوهش بهبهانی‌نیا و غلام‌نژاد (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد که بر نقش عملکرد حسابرسی داخلی، و اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی، در بهبود کیفیت گزارشگری مالی، تأکید کرده‌اند. همچنین، رضایی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود، نشان دادند که پاسخگویی، به عنوان متغیر میانجی، در رابطه بین کیفیت گزارشگری

مالی، و عملکرد سازمانی، نقش مهمی ایفا می‌کند. این نتایج، نشان می‌دهد که سازمان‌ها، باید به آموزش و توانمندسازی مجریان خود، توجه ویژه‌ای داشته باشند و فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای تقویت کنند که تعهد، و مشارکت مجریان، در اجرای خط‌مشی‌ها، افزایش یابد.

آموزش و توانمندسازی مجریان، به عنوان یکی از ابعاد اصلی مدل توسعه یافته، نقش مهمی در اجرای موفق خط‌مشی گزارشگری مالی، ایفا می‌کند. این یافته، با نتایج پژوهش‌های پیشین، همسو است. رضایی (۲۰۲۱) در پژوهش خود، نشان داد که آموزش و توانمندسازی مجریان، به افزایش گرایش مثبت آن‌ها، به خط‌مشی‌های مالی، کمک می‌کند و تعهد سازمانی را تقویت می‌کند. حسینی (۲۰۲۲) نیز، تأکید کرد که آموزش کارکنان و جذب نیروی متخصص، از جمله عوامل مؤثر، در اجرای موفق خط‌مشی‌های مالی، هستند. نورانی و اخلاقی یزدی‌نژاد (۲۰۲۳) در پژوهش خود، نشان دادند که آموزش نیروی انسانی، و بهبود بهره‌وری سازمانی، به عنوان راهکارهای اصلی، برای رفع چالش‌های اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی، پیشنهاد شده‌اند. این نتایج، نشان می‌دهد که سازمان‌ها، باید به آموزش و توانمندسازی مجریان خود، توجه ویژه‌ای داشته باشند. برنامه‌های آموزشی مستمر، و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، نه تنها مهارت‌های فنی و ارتباطی کارکنان را افزایش می‌دهند، بلکه تعهد و گرایش مثبت آن‌ها، به خط‌مشی‌های مالی را نیز، تقویت می‌کنند. علیزاده (۲۰۱۷) در پژوهش خود، نشان داد که کمبود نیروی انسانی متخصص، یکی از موانع اصلی، در اجرای خط‌مشی‌های مالی، است. همچنین کریمی (۲۰۱۸) نیز، بر نقش ارتباطات سازمانی، در اجرای خط‌مشی‌های مالی، تأکید کرد. این پژوهش، نشان می‌دهد که آموزش مهارت‌های ارتباطی، به مجریان، می‌تواند به بهبود اجرای خط‌مشی‌ها، کمک کند. این یافته‌ها، با نتایج پژوهش‌های پیشین، همسو است و نشان می‌دهد که آموزش، و توانمندسازی مجریان، یکی از راهکارهای اصلی، برای بهبود کیفیت گزارشگری مالی، و افزایش شفافیت مالی، در بخش عمومی است.

استفاده از ابزارهای تشویقی و تنبیهی، به عنوان یکی از روش‌های مؤثر، برای افزایش تعهد مجریان، به خط‌مشی‌ها، شناخته می‌شود. این ابزارها، با ایجاد انگیزه‌های مثبت، مانند پاداش‌های مالی و ارتقاء شغلی، و انگیزه‌های منفی (تنبیهاات اداری)، رفتارهای مطلوب را تقویت، و رفتارهای نامطلوب را، کاهش می‌دهند. با این حال، موفقیت این ابزارها، به شفافیت، عدالت و تناسب در اعمال آن‌ها، بستگی دارد. سازمان‌ها، باید اطمینان حاصل کنند که تشویق و تنبیه، به صورت عادلانه و مبتنی بر معیارهای مشخص، اعمال شود تا از ایجاد احساس تبعیض، یا بی‌عدالتی، جلوگیری شود. این یافته، با نتایج پژوهش‌های رضایی (۲۰۲۱) و بهبهانی‌نیا و غلام‌نژاد (۲۰۲۱)

همسو است که بر نقش سیستم‌های پاداش و تنبیه، در افزایش تعهد سازمانی، تأکید کرده‌اند. همچنین، **علیزاده (۲۰۱۷)** نشان داد که اعمال ناعادلانه تشویق و تنبیه، می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان، و افزایش نارضایتی سازمانی، منجر شود. بنابراین، سازمان‌ها، باید با طراحی سیستم‌های شفاف، و عادلانه، از ایجاد احساس تبعیض، جلوگیری کنند و اطمینان حاصل نمایند، که ابزارهای تشویقی و تنبیهی، به صورت مؤثر و متناسب، اعمال شوند.

مطالعات متعدد، نشان می‌دهد که عوامل انگیزشی، نقش کلیدی، در افزایش تعهد مجریان خط‌مشی‌ها، ایفا می‌کنند. طراحی نظام حقوق و دستمزد، مبتنی بر عملکرد، مشارکت کارکنان، در فرآیند تصمیم‌گیری، و تقویت حس مالکیت، و مسئولیت‌پذیری، از جمله مکانیسم‌های مؤثری هستند که می‌توانند به صورت داوطلبانه، کارکنان را، به پایبندی به خط‌مشی‌ها، ترغیب کنند. این یافته‌ها، با نتایج پژوهش‌های **نوروزی (۲۰۲۰)**، **رضایی (۲۰۲۱)** و **محمدی (۲۰۲۱)** که بر ارتباط مثبت، بین سیستم‌های پاداش عملکردی، و افزایش انگیزه کارکنان، تأکید داشتند، همسو است. از سوی دیگر، **طاهرپور کلانتری و پدرود (۲۰۲۳)** در پژوهش خود، نشان دادند که اجرای موفق خط‌مشی‌های شهروندمحور، مستلزم رعایت اصولی، مانند شفافیت، پاسخگویی و مشارکت است. این پژوهشگران، معتقدند این اصول، می‌توانند به عنوان راهنما، برای سایر خط‌مشی‌ها، از جمله خط‌مشی‌های مالی نیز، مورد استفاده قرار گیرند.

در بعد سازمانی، تقویت فرهنگ شفافیت و پاسخگویی، به عنوان پیش‌نیاز اجرای اثربخش خط‌مشی‌ها، شناخته می‌شود. یافته‌های **پورغفار و همکاران (۲۰۲۲)**، **مهرانی و همکاران (۲۰۲۲)** و **کریمی (۲۰۱۸)** مؤید آن است که، سازمان‌های دارای فرهنگ شفافیت، بهتر می‌توانند خط‌مشی‌های خود، را اجرا کنند. این نتایج، با مدل **طاهرپور کلانتری و پدرود (۲۰۲۳)** که شفافیت، و پاسخگویی را، ارکان اصلی اجرای خط‌مشی‌ها می‌دانند، هم‌خوانی کامل دارد. در مجموع، همانگونه که **پدرود و همکاران (۲۰۲۲)** و **طاهرپور کلانتری و پدرود (۲۰۲۳)** نشان داده‌اند، استقرار موفق خط‌مشی‌ها، نیازمند تلفیق سه عامل کلیدی است: ۱) تقویت عوامل انگیزشی کارکنان ۲) نهادینه‌سازی فرهنگ شفافیت و پاسخگویی ۳) جلب مشارکت ذی‌نفعان. این رویکرد یکپارچه، می‌تواند به ارتقای کیفیت خدمات، و افزایش اعتماد عمومی، منجر شود.

به طور کلی، مقایسه یافته‌های این پژوهش، با مطالعات پیشین، نشان می‌دهد که اگرچه بسیاری از پژوهشگران، مانند **رحیمی (۲۰۱۹)**، **قاسمی (۲۰۲۰)** و **عزیزی (۲۰۲۳)** بر اهمیت ساختار سازمانی، منعطف و غیرمتمرکز در اجرای خط‌مشی‌های مالی، تأکید کرده‌اند، اما پژوهش حاضر، با رویکردی جامع‌تر، به تحلیل تعامل پویا، بین ساختار سازمانی، و سایر ابعاد مدل ادواردز پرداخته

است. در حالی که پژوهشگران قبلی، عمدتاً بر یک یا دو بُعد، مانند ساختار یا منابع، متمرکز بودند، این پژوهش، به بررسی نظام‌مند هم‌زمان چهار بُعد ارتباطات، ساختار سازمانی، منابع و گرایش مجریان، پرداخته و نشان داده است که چگونه این ابعاد، به صورت نظام‌مند، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. نوآوری دیگر این پژوهش، تلفیق نظریه‌های کلاسیک مدیریت خط‌مشی، با چالش‌های خاص بخش عمومی ایران، است. درحالی‌که مطالعاتی مانند **نورانی و اخلاقی یزدی‌نژاد (۲۰۲۳)** و **پورغفار و همکاران (۲۰۲۲)** به موانع اجرایی استانداردهای حسابداری، بخش عمومی، اشاره کرده‌اند، این پژوهش، برای اولین بار مدل بومی‌شده ادواردز را با در نظر گرفتن ویژگی‌های منحصربه‌فرد نظام اداری و مالی ایران، مانند تأثیر عوامل سیاسی بر تصمیم‌گیری‌های مالی و چالش‌های خاص پاسخگویی در بخش عمومی توسعه داده است. همچنین این مطالعه، از حیث توجه همزمان، به عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اجرای خط‌مشی، متمایز است. در حالی که پژوهش‌هایی، مانند **علیزاده (۲۰۱۷)** و **حسینی (۲۰۲۲)**، عمدتاً بر کمبود منابع مالی و فناوری، تأکید داشتند، یا مطالعاتی، مانند **نوروزی (۲۰۲۰)** و **رضایی (۲۰۲۱)**، صرفاً بر عوامل فرهنگی و انگیزشی، متمرکز بودند، این پژوهش، با ارائه الگوی یکپارچه‌ای، که هم زیرساخت‌های مادی، و هم عوامل فرهنگی-سازمانی را، پوشش می‌دهد، گامی فراتر نهاده است.

یکی از وجوه تمایز مهم این پژوهش، تأکید بر نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی، در ارتباط بین ساختار غیرمتمرکز و موفقیت خط‌مشی است. یافته‌ها، نشان می‌دهند که صرف دریافت ساختار غیرمتمرکز، (همانگونه که **رحیمی (۲۰۱۹)** پیشنهاد کرده) بدون تقویت هم‌زمان فرهنگ شفافیت و پاسخگویی، (که در این مطالعه بر آن تأکید شده) نمی‌تواند، به نتایج مطلوب، منجر شود. این در حالی است که بیشتر پژوهش‌های پیشین این رابطه پویا را، نادیده گرفته‌اند. در حوزه راه‌کارهای عملی نیز، این پژوهش، با پیشنهاد الگوی ترکیبی، مشوق‌های مادی و غیرمادی، همچون سیستم حقوق مبتنی بر عملکرد، همراه با تقویت حس مالکیت و مشارکت در تصمیم‌گیری، از مطالعاتی که، صرفاً بر یک نوع مشوق، تأکید داشتند مانند پژوهش **محمدی (۲۰۲۱)** که فقط بر مشوق‌های مالی، تمرکز داشت پیشی گرفته است. همچنین، توجه خاص این مطالعه، به چالش‌های هماهنگی بین‌سازمانی، در اجرای خط‌مشی‌های مالی، (به ویژه در ارتباط با تعامل سازمان‌های دولتی، با بخش خصوصی و نهادهای بین‌المللی) بعدی است که، در اکثر پژوهش‌های قبلی، مغفول مانده بود. در مجموع، این پژوهش، با ارائه نگاه سیستمی و بومی، به اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی، نه تنها شکاف‌های نظری پژوهش‌های پیشین را پر کرده، بلکه با شناسایی روابط پویا، بین متغیرهای مختلف، مسیر جدیدی برای پژوهش‌های آتی، در این حوزه، گشوده است. تأکید هم‌زمان، بر عوامل

ساختاری، منابعی، ارتباطی و نگرشی، به عنوان یک کل یکپارچه، مهمترین تمایز این مطالعه، از پژوهش‌های قبلی، محسوب می‌شود.

در نهایت، این پژوهش، نشان می‌دهد که مدل اجرای خطمشی ادواردز چارچوب مناسبی، برای طراحی مدل اجرای خطمشی گزارشگری مالی، در بخش عمومی ایران، است. هر یک از ابعاد این مدل، (ارتباطات، ساختار سازمانی، منابع و گرایش مجریان) نقش مهمی، در اجرای موفق خطمشی‌ها ایفا می‌کنند. برای اجرای موفق خطمشی گزارشگری مالی، سازمان‌ها باید به بهبود ساختار سازمانی، تقویت ارتباطات، تأمین منابع لازم، و افزایش گرایش مثبت مجریان، توجه کنند. بنابراین سازمان‌های بخش عمومی، باید ساختار سازمانی خود را، به گونه‌ای طراحی کنند که انعطاف‌پذیری، و پاسخگویی به تغییرات را، افزایش دهد. کانال‌های ارتباطی شفاف، و استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن، برای بهبود اجرای خطمشی‌ها، ایجاد نمایند. تخصیص بهینه منابع، و مدیریت اثربخش آن‌ها، باید در اولویت، قرار گیرد. همچنین، آموزش و توانمندسازی مجریان، به منظور افزایش گرایش مثبت آن‌ها، به خطمشی‌ها، ضروری است. همچنین، برای اجرای موفق خطمشی‌های سازمانی، به‌ویژه در حوزه‌های حساسی، مانند گزارشگری مالی، علاوه بر توجه به ابعاد مدل ادواردز سازمان‌ها، باید به صورت هماهنگ، از ابزارهای تشویقی و تنبیهی، عوامل انگیزشی، آموزش و توانمندسازی مجریان، و توسعه فرهنگ شفافیت، و پاسخگویی، استفاده کنند. این عوامل، در کنار هم می‌توانند، به افزایش تعهد مجریان، بهبود عملکرد سازمانی، و دستیابی به اهداف راهبردی سازمان، کمک کنند. سازمان‌هایی که به این عوامل، توجه می‌کنند، نه تنها خطمشی‌های خود را به صورت مؤثرتر، اجرا می‌کنند، بلکه محیط کاری مثبت، و پویایی، ایجاد می‌کنند که در آن، کارکنان، احساس ارزشمندی، و تعلق خاطر دارند. در نهایت، این رویکرد، به ایجاد سازمانی موفق، پاسخگو و پایدار، منجر می‌شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های بخش عمومی برای اجرای مؤثر خطمشی گزارشگری مالی، به بازطراحی ساختار سازمانی خود، با رویکردی چابک، منعطف و غیرمتمرکز، اقدام کنند تا زمینه پاسخگویی سریع‌تر به تغییرات، و تحولات محیطی، فراهم شود. همچنین، ایجاد نهادهای مستقل نظارتی، تشکیل تیم‌های تخصصی، و شبکه‌های همکاری بین سازمانی، می‌تواند به افزایش شفافیت، نظارت مستمر و کاهش انحرافات اجرایی، کمک کند. تقویت کانال‌های ارتباطی درون سازمانی، و تعامل مؤثر با سازمان‌های دولتی، نهادهای بین‌المللی و بخش خصوصی نیز، به عنوان عاملی کلیدی، در بهبود هماهنگی و همسویی اجرای خطمشی‌ها، پیشنهاد می‌شود. از سوی دیگر، ضرورت دارد منابع انسانی متخصص جذب شده، و با برنامه‌های

آموزشی مستمر، و فرصت‌های توسعه مهارت‌ها، توانمندسازی، شوند. ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، اصلاح نظام حقوق و دستمزد، بر مبنای عملکرد، و به کارگیری سازوکارهای انگیزشی، (اعم از تشویقی و تنبیهی) از دیگر الزامات موفقیت، در اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی، است. در سطح سیاست‌گذاری کلان، توسعه فرهنگ شفافیت، و پاسخگویی، باید در دستور کار قرار گیرد تا تعهد، و مشارکت فعال مجریان، تقویت شود.

در نهایت، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل ارائه‌شده به صورت کمی، اعتبارسنجی شود و قابلیت تعمیم آن، در سطوح مختلف اجرایی، و در سایر حوزه‌های خط‌مشی عمومی، نیز مورد بررسی قرار گیرد. برای تکمیل این مطالعه، پژوهش‌های آینده می‌توانند با به کارگیری روش‌های کمی مانند پیمایش، یا مدل‌سازی معادلات ساختاری به اعتبارسنجی مدل پیشنهادی، بپردازند، یا با انجام مطالعات تطبیقی، تجربیات کشورهای موفق، در گزارشگری مالی عمومی، (سوئد یا نیوزیلند) را تحلیل کنند. همچنین، بررسی تأثیر فناوری‌های نوین، مثل هوش مصنوعی و بلاکچین بر بهبود شفافیت مالی، و یا نقش عوامل سیاسی-اقتصادی مانند تحریم‌ها به عنوان پژوهش‌های مکمل، پیشنهاد می‌شود. از جمله محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به ماهیت کیفی آن، (عدم قابلیت تعمیم آماری)، حجم نمونه محدود (۱۸ مصاحبه) و تمرکز صرف، بر بخش عمومی ایران، اشاره کرد که لزوم توسعه پژوهش‌های آینده، با رویکردهای متنوع‌تر راه، پررنگ می‌سازد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان از متخصصان مصاحبه شده به خاطر بینش‌های ارزشمندشان و داوران محترم به جهت راهنمایی و نظراتشان که در بهبود این مطالعه موثر واقع شد نهایت سپاسگزاری را دارند.

منابع

- Alizadeh, H. (2017). Barriers to funding in financial policies. *Quarterly Journal of Organizational Resource Management Research*, 5(3), 67-80. (in Persian)
- Alvani, S. M., & Shalviri, M. (2016). Implementing public policy: Theoretical perspectives and practical solutions. *Public Administration Training Center*. (in Persian)
- Asgari, M. (2021). The effect of accrual basis on the quality of public sector financial reporting: A case study of Kharazmi University. *Quarterly Journal of Decision Engineering*, 3(10), unspecified pages. (in Persian)
- Azizi, P. (2023). Designing mechanisms to remove obstacles and limitations to the implementation of public sector accounting standards. *Quarterly*

- Journal of Accounting and Auditing Studies*, 30(1), unspecified pages. (in Persian)
- Behbahania, P. S., & Gholamnejad, S. (2021). The effect of internal audit and implementation of public sector accounting standards on the quality of financial reporting in the public sector: A case study of the Ministry of Economy and Finance. *Quarterly Journal of Accounting and Social Benefits*, 11(3), 31-48. (in Persian)
- Brusca, I., Caperchione, E., Cohen, S., & Manes Rossi, F. (2021). Public sector accounting and auditing in Europe: The challenge of harmonization. Palgrave Macmillan.
- Chan, J. L. (2021). International Public Sector Accounting Standards (IPSAS): Implementation issues and challenges. *Public Money & Management*, 41(6), 417-419. <https://www.doi.org/10.1080/09540962.2021.1961666>
- Dambra, M., Even-Tov, O., & Naughton, J. P. (2023). The economic consequences of GASB financial statement disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 75, 101555. <https://www.doi.org/10.1016/j.jacceco.2023.101555>
- Edwards, G. C. (1980). Implementing public policy. *Congressional Quarterly Press*.
- Ghasemi, M. (2020). Structural analysis of financial policies in Iran. *Journal of Human Resource Management Research*, 8(2), 78-92. (in Persian)
- Hill, Michael. Hupe, Peter. (2021). Implementation Public policy, fourth edition. P 9
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109. [https://www.doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://www.doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Hosseini, M. (2022). Investigating the role of human resources in implementing financial policies. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 23-37. (in Persian)
- IMF. (2020). Fiscal transparency and accountability in Iran. *International Monetary Fund*.
- IPSASB. (2022). International Public Sector Accounting Standards.
- IFAC. Iran Audit Organization. (2019). Public sector accounting standards. (in Persian) <https://audit.org.ir>
- Iran Ministry of Industry, Mine and Trade. (2021). Auditing standards for public sector entities. (in Persian) <https://www.mimt.gov.ir>
- Karimi, F. (2018). The role of organizational communications in the implementation of financial policies. *Iranian Journal of Management Sciences*, 10(4), 112-125. (in Persian)
- Lu, H., Shin, J.-E., & Zhang, M. (2023). Financial reporting and disclosure

- practices in China. *Journal of Accounting and Economics*, 76, 101591. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2023.101598>
- Mehrani, S., Moradi, M., & Esmaeili, Sh. (2022). Identifying the components of public sector debt reporting in Iran. *Accounting Experimental Research*, 12(43), 247-270. (in Persian)
- Mohammadi, S. (2021). Information transparency and the implementation of financial policies. *Journal of Public Management*, 13(1), 34-48. (in Persian)
- Nazari, J., & Safari, M. (2022). The impact of financial reporting quality on corruption reduction in Iran's public sector. *Journal of Accounting Knowledge*, 13(1), 45-72. (in Persian)
- Noorani, H., & Akhlaqi Yazdinejad, A. (2023). Presenting a model for overcoming the challenges and bottlenecks of public sector accounting standards using the grounded theory. *Two Quarterly Scientific Journals of Government Accounting*, 9(2), 141-156. (in Persian)
- Norouzi, R. (2020). Organizational culture and the implementation of financial policies. *Quarterly Journal of Organizational Culture Studies*, 7(2), 56-70. (in Persian)
- OECD. (2020). financial reporting in the public sector: Challenges and opportunities. OECD Publishing.
- OECD. (2021). Accrual practices and reform experiences in OECD countries. OECD Publishing. <https://www.doi.org/10.1787/9789264259716-en>
- O'Toole, L. J. (2000). Research on policy implementation: Assessment and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 263-288. <https://www.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276>
- Pedroud, A., Memarzadeh Tehran, G., & Alimoradi, M. (2022). Identifying and prioritizing factors affecting the implementation of the citizen's charter in Iranian state agencies. *Journal of Management and Development Process*, 35(2), 3-28. <https://www.doi.org/10.52547/jmdp.35.2.3>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis (4th ed.). Oxford University Press.
- Pourghaffar, J., Mohammadzadeh Salteh, H., Zeinali, M., & Mehrani, S. (2022). Performance-based budgeting model with a timely financial reporting approach in the public sector of Iran. *Two Quarterly Scientific Journals of Government Accounting*, 8(2), 21-36. (in Persian)
- Rahimi, A. (2019). Investigating the obstacles to implementing financial policies in the Iranian public sector. *Quarterly Journal of Public Administration Studies*, 12(3), 45-60. (in Persian)
- Rahmati, V., & Pourzamani, Z. (2021). Troubleshooting accrual accounting in the Iranian public sector in terms of content, context and structure.

- Financial Accounting and Auditing Research, 50, unspecified pages. (in Persian)
- Rahimian, N., Mohammadi, S., & Karimi, A. (2019). Modified accrual accounting in Iran's public sector: Challenges and opportunities. *Iranian Accounting Review*, 6(2), 1-24. (in Persian)
- Rezaei, A. (2021). The effect of education on the commitment of financial policy implementers. *Journal of Human Resources Education and Development*, 6(1), 89-102. (in Persian)
- Rezaei, G., Zeraatgari, R., & Taghizadeh, R. (2021). Investigating the effects of public sector organizations' accountability on the relationship between the quality of financial reporting and their performance. *Journal of Accounting Advances, Shiraz University*, 13(2), 123-155. (in Persian)
- Taherpour Kalantari, H., & Pedroud, A. (2023). Identifying the governing principles of implementing the Citizen's Charter in Iranian government agencies. *Journal of Management and Development Process*, 36(3), 3-24. <https://www.doi.org/10.61186/jmdp.36.3.3>
- World Bank. (2021). Public financial management in Iran: Challenges and opportunities.

نحوه ارجاع به مقاله:

سام دلیری، مرصیه؛ کیاکجوری، داود؛ الوانی، سید مهدی، و محمدزاده، امیر (۱۴۰۴). طراحی مدل اجرای خط‌مشی گزارشگری مالی در بخش عمومی ایران: رویکردی مبتنی بر مدل ادواردز. *نشریه مدیریت و توسعه*، ۳۸(۱)، ۶۳-۹۵.

Sam Daliri, M., Kiakojori, D., Alvani, S.M. & Mohammadzade, A. (2025). Designing a Financial Reporting Policy Implementation Model in Iran's Public Sector: An Edwards Model-Based Approach. *Management and Development Process*, 38(1). 63-95.

DOI: [10.52547/jmdp.38.1.63](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.1.63)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.





عنوان مقاله: ارائه مدل ارزش‌یابی خطمشی حمایت از شرکت‌ها و

مؤسسات دانش‌بنیان^۱

برنا بر خوردار^۲، علی جهانگیری^۳، داوود حسین پور^۴،

سید محمد صاحبکار خراسانی^۵

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۳

چکیده:

هدف: با گذشت بیش از یک دهه از شروع اجرای قانون "حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات"، مسأله ارزیابی میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده این قانون، و تحلیل کیفیت دستاوردها، و آثار مثبت و منفی آن، بر جامعه هدف، از اهمیت بسزایی برخوردار است. پژوهش حاضر، با هدف ارائه مدل ارزش‌یابی خطمشی حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان، انجام شده است.

طرح پژوهش/روش‌شناسی: جامعه آماری این پژوهش، کیفی، و بخش اسناد، طرح‌ها، متن قانون، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، مکاتبات و دستورات اداری مرتبط با این قانون، و بخش مدیران، کارشناسان متخصص، سیاست‌گذاران و مجریان این خطمشی را شامل می‌شود. گردآوری داده‌ها، به روش اسنادی-کتابخانه‌ای و میدانی، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، با خبرگان دانشگاهی، و اجرایی حوزه خطمشی‌گذاری، انجام پذیرفته است. نمونه‌گیری، به روش گلوله برفی و هدفمند، انتخاب، و با دریافت نظر پانزده نفر از خبرگان، به اشباع نظری، دست یافته است. تحلیل داده‌ها، به روش تحلیل مضمون، و به کمک نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۷، صورت گرفته است.

یافته‌ها: بر اساس نتایج، ۳۶۳ مضمون پایه، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۹ مضمون فراگیر، شناسایی و در قالب مدلی، با سازه‌های کلیدی؛ کارکردهای خطمشی، ویژگی‌های مطلوب، ساختار ارزش‌یابی، عوامل محیطی، زمان‌بندی ارزش‌یابی، تناسب، کارایی، اثربخشی و فایده‌مندی ارائه شده است.

ارزش/اصالت پژوهش: در این پژوهش، اشتراک‌های معنایی ادبیات ارزش‌یابی، مورد توجه قرار گرفته، و متناسب با زمینه و موضوع ارزش‌یابی، رویکرد و الگوی مطلوب ارزش‌یابی خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، ارائه شده است.

پیشنهادهای اجرایی/پژوهشی: تدوین اهداف کمی، مشخص و قابل اندازه‌گیری، مرتبط با ارزش‌یابی خطمشی حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان، پیشنهاد شده است.

کلیدواژه‌ها: خطمشی‌گذاری، ارزش‌یابی خطمشی، تحلیل مضمون، قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.
b.barkhordar@imps.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
a.jahangiri@imps.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
hosseinpour@atu.ac.ir

۵. استادیار، گروه سیاست نوآوری و آینده‌نگاری، پژوهشکده مطالعات فناوری، تهران، ایران
sahebkar@tsi.ir

در حدود دو دهه است که ادبیات اقتصاد دانش‌بنیان، به تدریج، جای خود را در خط‌مشی‌ها و برنامه‌های توسعه کشور، باز نموده و به کرات، مورد تأکید مقام معظم رهبری، و سایر مسئولین قرار گرفته است. در سال ۱۳۸۹ با رونمایی از سند نقشه جامع علمی کشور^۱، مهم‌ترین سند بالادستی، در حوزه جهت‌گیری‌های کلان توسعه علمی و فناوری کشور، در راستای دستیابی به جایگاه ممتاز جمهوری اسلامی ایران، در منطقه ابلاغ گردید. این سند، در ۱۳ سرفصل، راهبردهای اساسی توسعه همه‌جانبه علمی کشور، منبعث از ارزش‌های اسلامی، و انقلابی را پیش‌روی بازیگران، قرار داده است. در راهبرد کلان سوم این سند، به موضوع لزوم جهت‌دهی چرخه علم و فناوری، در راستای ایفای نقش مؤثرتر در اقتصاد، اشاره شده است. در واقع، یکی از ارکان اصلی حرکت، به سمت اقتصاد دانش‌بنیان، شرکت‌ها و مؤسسات، با قابلیت پژوهش (دانش‌بنیان) هستند که زمینه تبدیل دستاوردهای علمی، به ارزش افزوده اقتصادی را فراهم می‌آورند و مجدد می‌توانند، منابع خود را صرف پژوهش‌های جدید، بنمایند.

به موازات تدوین سند نقشه جامع علمی کشور، موضوع حمایت، از ایجاد مؤسسات و شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد توجه مسئولین وقت قرار گرفت و قانون حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان، و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات در ۱۳ ماده و شش تبصره، در سال ۸۹ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید، و به دولت وقت، ابلاغ گردید. آیین‌نامه اجرایی قانون، در آبان ماه سال ۹۱ به تصویب هیأت وزیران رسید و فرآیندهای اجرای قانون، به تدریج، به مرحله اجرا درآمد. لازم به ذکر است، بخشی از مواد این آیین‌نامه، ۲ بار در سال‌های ۹۱ و ۹۳ مورد بازبینی و اصلاح، قرار گرفته است.

در حال حاضر، که حدود یک دهه از شروع اجرای قانون می‌گذرد، مسأله میزان دستیابی قانون، به اهداف از پیش تعیین‌شده و تحلیل کیفیت دستاوردها و آثار مثبت و منفی آن، بر جامعه هدف، مطرح است. بر اساس مشاهدات صورت گرفته، و گفتگو با صاحب‌نظران، قانون مذکور، هر چند دارای جنبه‌های مثبتی بوده است؛ اما در خصوص کارایی و اثربخشی مطلوب آن، در هدایت و جهت‌دهی، به شرکت‌های دانش‌بنیان، در راستای نیل به اهداف تعیین شده در قانون، که همانا تبدیل دستاوردهای علمی به ارزش افزوده اقتصادی است، ابهامات متعددی، مطرح است. برخی از این موارد به قرار زیر است:

۱. سند نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۸۹: ۲۱.

- رویکرد شبه تصدی‌گرایانه دولت، به موضوع ارزیابی، و تشخیص دانش‌بنیان بودن شرکت‌ها.
- درگیری، تعارضات و رقابت‌های مخرب، میان دستگاه‌های دولتی، در ارتباط با راهبری قانون.

- عدم استقلال صندوق نوآوری و شکوفایی، به عنوان بازوی حمایت مالی قانون، از نهاد دولت.

- فشار خصولتی‌ها برای بهره‌مندی از حمایت‌های مالی صندوق.

- سهم نسبتاً اندک نهادهای خصوصی و صنفی، در سازوکارهای اجرایی قانون.

- بروکراسی اداری نسبتاً پیچیده در اجرای سازوکارهای حمایتی، و کم‌توجهی به چابکی اجرا.
اکثر دانشمندان و صاحب‌نظران حوزه مطالعات خط‌مشی‌گذاری عمومی، مراحل کلی خط‌مشی‌گذاری عمومی را، شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزش‌یابی می‌دانند (Keshwarian Azad, Etebarian Khorasgani, Hadi Peikani & Shahnooshi, 2021).
ارزش‌یابی، شامل گستره وسیعی از مفاهیم، نظیر سنجش، پایش، کنترل، نظارت و قضاوت است. از جمله مهم‌ترین، الزامات کمال‌بخش خط‌مشی‌های عمومی، ارزش‌یابی است که ضامن‌اندیشیده بودن، اجرای دقیق، و بهبود مستمر آن‌ها است. ارزش‌یابی خط‌مشی، نقشی بی‌بدیل، در ارتقای پاسخگویی، بهبود، یادگیری و حتی اطلاع‌رسانی دستاوردهای خط‌مشی‌های عمومی، از سطوح کلان ملی، تا سطوح خرد و بخشی، برعهده دارد (Vaezi & Mohammadi, 2017). با اجرای خط‌مشی، فرآیندهای عملیاتی، خاتمه نمی‌پذیرد، بلکه مرحله دیگر، یعنی ارزش‌یابی اقدامات انجام‌شده، جهت پاسخگویی به مشکل، باید به دقت، به اجرا گذاشته شود. در این زمینه، اهداف، مأموریت‌ها، مقاصد و راهبردهای سازمان، و مشکل احساس شده، توسط شهروندان، می‌تواند راهنمای مدیران، در این امر مهم، باشد که مطمئن شوند، ضمن تحقق اهداف سازمان، قادر بوده‌اند که مشکل ارباب‌رجوع را به‌طور کلی، برطرف نمایند (Candido Carlos & Sergio, 2019). بدیهی است، فرآیند خط‌مشی‌گذاری، به صورت فرآیندی پویا، و دارای ارتباطات چندسویه، با گذر از مراحل تدوین، اجرا و ارزش‌یابی، به صورت یک پیوستار، تحقق می‌یابد و به صورت جدا از هم و بدون ارتباط با یکدیگر، طی کردن این مراحل، با موفقیت همراه نخواهد شد (Ghahramannavasi & Shaygan, 2023).

با بررسی دقیق ادبیات پژوهش، مشخص شد هر چند در موضوع ارزش‌یابی خط‌مشی‌های عمومی مطالعات مشابهی صورت گرفته است، همچون مطالعات کمالی، شیخ‌زاده جوشانی و احمدی‌نژاد (۲۰۱۹)، شکری، دانایی‌فرد، خیرگو و فانی (۲۰۱۸) و اشتریان و امامی‌میبدی (۲۰۱۴)؛ اما هیچ پژوهشی، به ارزش‌یابی قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، نپرداخته است.

از آنجا که ابهامات متعددی، در خصوص پیامدهای اجرای این خطمشی وجود دارد، پژوهش حاضر، سعی نموده است، با ارائه مدلی برای ارزش‌یابی کیفیت اجرای قانون مذکور، از جهات مختلف تناسب، کارایی، اثربخشی و فایده‌مندی، امکان سنجش افزوده‌های اجتماعی اقتصادی ناشی از پژوهش‌ها و دستاوردهای علمی را از طریق روش تحلیلی-اکتشافی تحلیل محتوا، فراهم آورد. در این راستا، پژوهشگران، با هدف استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدل کارآمد ارزش‌یابی، سعی نموده‌اند تا اشتراکات معنایی ادبیات ارزش‌یابی را، مورد توجه، قرار داده و متناسب با اقتضات زمینه‌ای، موضوع خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، رویکرد مطلوب ارزش‌یابی را از میان رویکردهای متداول، انتخاب و در قالب مدلی جامع، ارائه نمایند.

در این پژوهش، پژوهشگران سعی کرده‌اند، اهتمام ویژه‌ای به شناسایی، و تحلیل اقتضات زمینه‌ای و محیط نهادی حاکم بر فرایند تدوین، و اجرای خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، به عنوان ویژگی متمایز پژوهش خود، داشته باشند. چه در مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، شامل بررسی مستندات اصلی، و پشتیبان مرتبط با تدوین، و اجرای قانون، و چه در مرحله طراحی و اجرای مصاحبه‌های خبرگانی، این موضوع، همواره مد نظر، قرار گرفته است. از دیگر ویژگی‌های این پژوهش، کیفیت انتخاب خبرگان مصاحبه‌شونده است. در این خصوص، سعی شده است، با وسواس، و حوصله زیاد، از میان فهرست گسترده‌ای از خبرگان، کلیدی‌ترین و مؤثرترین شخصیت‌های مطرح، در فرایند تدوین، و اجرای خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان انتخاب، و طی سه مرحله؛ مصاحبه‌های عمیق، برنامه‌ریزی و اجرا شده، تا در نهایت، اشباع نظری لازم، در قالب یک فرایند رفت و برگشتی، کدگذاری حاصل آمده است. بر این اساس، انجام این پژوهش، می‌تواند به مدیران و خطمشی‌گذاران، در جهت شناسایی ابعاد، و مؤلفه‌های کلیدی، چارچوب ارزش‌یابی خطمشی‌های توسعه علم و فناوری کشور، کمک نماید. ضمناً پیشنهادهای کاربردی پژوهشگران، بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌تواند در تدوین، و یا بازنگری کلی، یا جزئی خطمشی‌های این حوزه، مورد استفاده قرار گیرد.

مبانی نظری پژوهش

تعاریف ارزش‌یابی خطمشی: ریشه اصطلاح ارزش‌یابی، ارزش^۱ است، که نشان می‌دهد ارزش‌یابی‌ها، اساساً دربردارنده قضاوت‌های ارزشی^۲ هستند. ارزش‌هایی از قبیل: کارآمدی، مؤثر بودن، قابل استفاده

1. Value

2. Value Judgments

بودن، هزینه، ایمنی و قانون‌مندی (Calidoni Lundberg, 2006). مطابق تعریف ودونگ^۱، می‌توان ارزش‌یابی را، به عنوان ارزش‌گذاری گذشته‌نگر^۲، توأم با دقت، در نحوه اجرای مداخلات، نتایج و پیامدهای یک خط‌مشی عمومی، تعریف کرد. ارزش‌یابی‌ها، عمدتاً با مداخلات^۳، سر و کار دارند؛ بدین معنا که، به دنبال ارزیابی اقداماتی هستند، که بر کیفیت وضعیت کنونی جامعه، تأثیر می‌گذارند (Vedung, 2010). ارزش‌یابی، خط‌مشی فعالیت‌های سیاسی است، که توسط منافع، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای ارزیاب، تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Ahmadi Shapourabadi & Mottaghi, 2022). در تعریف جهانی دیگری، "ارزش‌یابی، سنجش نظام‌مند ارزش و مزیت یک موضوع است". استفالیم و کورین^۴، ارزش‌یابی را، فعل یا فرآیند تعیین ارزش، یا مزیت محصول، یا فرآیند می‌دانند (Stufflebeam & Coryn, 2014). بدون ارزش‌یابی، نمی‌توان به درستی درباره اعتبار روش‌ها، فراگردها، سامانه‌ها، سازمان‌ها و الگوهای اجرای کار، قضاوت کرد. قضاوت خوب، باید مبتنی بر تحلیل اطلاعات، و ارزش‌یابی شواهد باشد (Pour Ezzat, & Seyed Rezaei, 2018). ارزش‌یابی در حوزه خط‌مشی‌گذاری، چنین تعریف می‌شود: ابزار و رویه‌ای تحلیلی است که، دو امر را تحقق می‌بخشد. اول این که، پژوهش ارزش‌یابی، در مقام ابزاری تحلیلی، دربردارنده بررسی یک برنامه خط‌مشی‌گذاری، در جهت دستیابی به همه اطلاعات مرتبط با ارزیابی عملکرد، فرایند و نتایج آن برنامه است. دوم این که؛ ارزش‌یابی، در مقام یک مرحله، از چرخه خط‌مشی‌گذاری، عموماً به گزارش چنین اطلاعاتی، درباره روند فرآیند تصمیم‌گیری، اشاره دارد (Monavarian, 2015). ارزش‌یابی خط‌مشی، ارزیابی عینی، و نظام‌مند نحوه طراحی، اجرا و نتایج به دست آمده، از خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های خاتمه‌یافته، یا در حال انجام است (Soltani, Tabatabaiean, Hanafizadeh & Soofi, 2011).

اگرچه اجماع واحدی، بر سر تعریف ارزش‌یابی خط‌مشی، وجود ندارد؛ اما این تفاوت، در معانی ارزش‌یابی، نشان‌دهنده تفاوت، در تأکیدهایی است که، بر اهداف ارزش‌یابی می‌شود. به نظر نگارندگان، از مجموع دیدگاه‌های مطرح، چنین برمی‌آید که سه مفهوم کلیدی، از مفهوم ارزش‌یابی خط‌مشی، قابل استنباط است: تحلیل نسبت، میان کیفیت تدوین، و اجرای خط‌مشی، با شرایط زمینه‌ای (بعد تناسب)، سنجش میزان تحقق اهداف، و استخراج کیفیت نتایج حاصل، از اجرای خط‌مشی (اثربخشی) و تجزیه و تحلیل ستاده‌ها به داده‌ها (کارایی). علی‌رغم گذشت چندین دهه، از شروع مطالعات ارزش‌یابی خط‌مشی، و طرح دیدگاه‌ها و نظریات گوناگون، توسط

1. Vedung
2. Retrospective Assessment
3. Interventions
4. Stufflebeam & Coryn

صاحب‌نظران مطرح، در این حوزه، به نظر می‌رسد، هم‌چنان ادبیات این حوزه، از تکرار محتوایی گسترده‌ای، هم در سطح اصول و مبانی، و هم در لایه ابزارها، و روش‌ها، برخوردار است. به گونه‌ای که برخی صاحب‌نظران، معتقدند متناسب با اقتضائات زمینه‌ای، جغرافیایی و سیاسی خاصی که در آن یک خطامشی در حال ارزش‌یابی است، لازم است تا سبک ارزش‌یابی اختصاصی ویژه‌ی، طراحی و به اجرا، گذارده شود (De Francesco, & Pattyn, 2021). از جمله مهم‌ترین اهداف ارزش‌یابی یک خطامشی عمومی، این است که نهایتاً اطلاعاتی ارزشمند به منظور استفاده خطامشی‌گذاران، تصمیم‌گیرندگان، مدیران اجرایی و سایر ذی‌نفعان، در جهت اصلاح و بهبود خطامشی، و اجرای مؤثر آن، فراهم نماید (Fitzpatrick, James, Sanders, & Blaine, 2011). در واقع، هدف از ارزش‌یابی خطامشی، ارزیابی، این مسأله است که، آیا اهداف مورد نظر خطامشی، تحقق خواهد یافت و نیز ابزار لازم، برای تحقق این اهداف، به کار گرفته خواهد شد یا خیر؟ (Ahmadi Shapourabadi & Mottaghi, 2022; Alipour, Mamandi & Rahnavard, 2020).

قانون حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان، چه در مرحله تدوین، و چه در مرحله تصویب و اجرا، (شرایط کنونی) طیف وسیعی از بازیگران و ذی‌نفعان، اعم از دستگاه‌های دولتی همکار (نهادهای سیاست‌گذار، مجلس شورای اسلامی، کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس، کمیسیون علمی، تحقیقاتی و فناوری؛ شورای عالی عتف)، کارگزاران اجرای قانون (معاونت‌های علمی و فناوری ریاست جمهوری؛ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سایر وزارتخانه‌ها) و شرکت‌های دانش‌بنیان را دربرمی‌گیرد. بنابراین با توجه به اهمیت توجه به ذینفعان این قانون، لازم است رویکرد ارزش‌یابی ذینفع‌مدار و مشارکتی، مدنظر پژوهشگران، قرار گیرد.

اهمیت توجه به زمینه، سطوح و زمان‌بندی: از جمله موضوعاتی که به‌ویژه در سالیان اخیر مورد توجه صاحب‌نظران حوزه پژوهش‌های ارزش‌یابی، قرار گرفته است، مسأله زمینه‌ای^۱ است که در آن، فرایند ارزش‌یابی، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. به‌عنوان مثال، گرین، زمینه را محیطی^۲ تعریف کرده است که فرایند ارزش‌یابی در آن، واقع شده است (Greene, 2005). در تقسیم‌بندی دیگری، آلکین^۳، جنبه‌های سازمانی، اجتماعی و سیاسی یک خطامشی یا برنامه راه، به عنوان سه بعد اساسی، برای زمینه ارزش‌یابی، معرفی کرده است (Alkin, 2011). وو^۴، معتقد است تنوع، در نحوه تعریف و مواجهه ارزش‌یابان، با مسأله زمینه، ناشی از تفاوت‌هایی است که، در نوع نگاه و درک

1. Context
2. Setting
3. Alkin
4. Vo

ایشان، از مقتضیات خاص مرتبط با فرآیند ارزش‌یابی، وجود دارد. پژوهشگران ارزش‌یابی، متمایل به رویکردهای کیفی و مشارکتی، زمینه را به عنوان منبع بسیار مهمی، برای کسب اطلاعات، از بستری که در آن موضوع، در حال ارزش‌یابی، قرار گرفته است، مدنظر قرار می‌دهند (Vo, 2013). مسأله مهم دیگر، پرهیز از سردرگمی در کاربرد ارزش‌یابی پروژه، برنامه و خط‌مشی است. ممکن است آن‌ها، از نظر دامنه با یکدیگر، تفاوت داشته باشند؛ اما از روش‌ها و مدل‌های مشابهی، استفاده کنند. اصولاً تمایز میان خط‌مشی، برنامه و پروژه، چندان شفاف نیست. این موضوع، ویژه ایران نیست، بلکه عمومیت دارد. اگر خط‌مشی، صرفاً در معنای کلان آن، درنظر گرفته شود، به قواعد عامی، دلالت دارد که برنامه یا پروژه‌های معینی را دربرمی‌گیرد. غالباً خط‌مشی، برای اجرا، شامل چند برنامه و هر برنامه از چند پروژه، تشکیل می‌شود؛ بنابراین ارزش‌یابی خط‌مشی، ترکیبی و تجمیعی است، و از طریق ارزش‌یابی برنامه‌ها و پروژه‌ها، انجام می‌شود (Emami Meybodi, 2015). قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان، به چند بخش تقسیم شده است که در واقع، هر یک از بخش‌ها را می‌توان، یک برنامه در نظر گرفت که هر یک به فعالیت‌هایی، تقسیم می‌شوند. در ارزش‌یابی خط‌مشی، توجه به این سه سطح، حائز اهمیت است.

جدول ۱: سطوح و ابعاد ارزش‌یابی خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان

ابعاد ارزش‌یابی	سطح ۱: خط‌مشی	سطح ۲: برنامه	سطح ۳: فعالیت
تناسب خط‌مشی	*	*	
کارایی خط‌مشی	*	*	*
اثربخشی خط‌مشی	*	*	
فایده‌مندی خط‌مشی	*		

علاوه بر سطوح، لازم است زمان‌بندی ارزش‌یابی (قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا) در ارتباط با معیارهای چهارگانه تناسب، کارایی، اثربخشی و فایده‌مندی مورد توجه قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات موضوع، نشان داد در زمینه ارزش‌یابی خط‌مشی، پژوهش‌های مختلفی، صورت گرفته است. پژوهش قهرمان نوه‌سی و شایگان (۲۰۲۳) با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر، بر اجرای خط‌مشی‌گذاری، در جهت کاهش نابرابری، و توزیع عادلانه درآمد، انجام شده است و

یافته‌های مطالعه، نشان می‌دهد که شرایط توسعه اقتصادی با بالاترین وزن نرمال، از بیشترین اولویت، برخوردار است. سیاست‌های اقتصادی در اولویت دوم، نوع درآمد اولویت سوم، ساختار بازار اولویت چهارم، تبعیض اولویت پنجم، و شرایط شغلی، از کمترین اولویت برخوردار است. بر اساس نتایج، توسعه اقتصادی، مهم‌ترین عامل تأثیرگذار، بر وضعیت اقتصاد و توزیع عادلانه درآمد و شرایط شغلی، کم‌اهمیت‌ترین عامل است. احمدی شاپورآبادی و متقی (۲۰۲۲) پژوهشی، با هدف ارزشیابی خط‌مشی توسعه روستایی، در برنامه ششم توسعه، انجام داده‌اند. بر اساس یافته‌ها، ارزشیابی عملکرد خط‌مشی توسعه روستایی، در برنامه‌های توسعه، با تمرکز بر برنامه ششم توسعه، بیانگر آن است که علیرغم موفقیت در خروجی‌ها، در بُعد پیامدهای خود، مطابقت چندانی با اهداف از پیش تعیین شده ندارند. همچنین، ارزشیابی اقدامات و خروجی‌های خط‌مشی توسعه روستایی، بیانگر عدم توازن جدی نسبت اعتبارات اشتغال و تولید (اقتصادی)، به اعتبارات "کالبدی، خدماتی و زیربنایی" و عدم انطباق‌پذیری اهداف، و عناصر خط‌مشی توسعه روستایی، با لوایح و قوانین بودجه است. کشوریان آزاد و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی کیفی، الگوی بومی اجرای خط‌مشی‌های قضائی کشور را، به روش تحلیل مضمون، و رویکرد دلفی فازی، ارائه نموده‌اند. داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، کدگذاری شده، و نتایج تحلیل در نهایت، به احصای ۱۵۳ مضمون پایه، ۳۶ مضمون سازمان‌دهنده، ۸ مضمون فراگیر و شکل‌گیری الگوی نظری، انجامیده است. نتایج، نشان می‌دهد حکمرانی شبکه‌ای قضائی، سیاست‌های اجرا، شهروندان، ویژگی شخصی قضات، ساختار اجرا، بازیگران اجرا، توانمندسازی کارکنان، و مبانی فرهنگی و دینی، عوامل مؤثر، در الگویی بومی اجرای خط‌مشی‌های قضایی، در دستگاه قضا هستند.

علی‌پور، ممدی و رهنورد (۲۰۲۰) در پژوهشی، با هدف شناخت اثربخشی اجرای خط‌مشی شراکت عمومی-خصوصی، در بخش عمومی ایران، به بررسی ۱۲۶ سازمان دولتی، به روش تصادفی نظام‌مند، پرداخته و نتایج نشان می‌دهد که اثربخشی اجرای خط‌مشی شراکت عمومی-خصوصی، با استفاده از ابعاد (کارایی اقتصادی، عدالت مالی، عدالت بازتوزیعی، همسازی با اخلاق عمومی، انطباق‌پذیری و پاسخگویی) معنادار است؛ یعنی اثربخشی خط‌مشی، از میانگین مفروض، بالاتر است. متولیان پروژه‌های شراکت عمومی-خصوصی، با تأکید بر نتیجه ارزشیابی، و استفاده از راه کارهای پیشنهادی این پژوهش، می‌توانند زمینه توسعه بیش از پیش اجرای پروژه‌های شراکت عمومی-خصوصی را، فراهم سازند. کمالی، شیخ‌زاده جوشانی و احمدی‌نژاد (۲۰۱۹) در پژوهشی، به شناسایی معیارهای اجرای موفق سیاست‌های عمومی، پرداخته‌اند. این معیارها در پنج زمینه: مربوط

به سیاست تدوین‌شده، ساختارها و سازمان‌های اجرایی، مجریان سیاست‌ها، شرایط و محیط اجرا و منابع و ابزارهای اجرای سیاست‌ها، طبقه‌بندی شده‌اند. **شکری، دانایی‌فرد، خیرگو و فانی (۲۰۱۸)** پژوهشی اکتشافی، با هدف طراحی الگویی، برای ارزش‌یابی کیفیت خط‌مشی‌های عمومی در ایران، انجام دادند و به کمک راهبرد داده‌بنیاد، مدل ارزش‌یابی را طراحی، و عناصر آن، مورد آزمون کمی قرار گرفتند. مهم‌ترین مراحل تأثیرگذار، در کیفیت خط‌مشی‌های عمومی، مرحله تدوین خط‌مشی عمومی، و مرحله مشروعیت‌بخشی به خط‌مشی، بوده‌اند. **قاضی نوری و فرازکیش (۲۰۱۸)** بر اساس نتایج مطالعات اسنادی، و پیمایش میدانی، یکی از گلوگاه‌های اصلی، عدم کارآمدی نظام ملی علم، فناوری و نوآوری، را، موضوع هزینه‌کرد بهینه منابع، معرفی کرده‌اند. پژوهشگران، با طراحی الگویی مبتنی بر تلفیق رویکردهای شاخص‌محور، و عملکردگرا به‌روش کیفی، از طریق ارزیابی عملکرد، سه نهاد دانشگاهی، به‌صورت کمی، اعتبارسنجی نموده‌اند. دستاورد این پژوهش، ارائه داشبورد تخصصی، برای هر سازمان ذی‌نفع، در نظام علم، فناوری و نوآوری، مشتمل بر ۵ نمودار راداری است که وضعیت توازن میان شاخص‌های ۴۵ گانه را به‌نمایش می‌گذارد. در پژوهشی دیگر، **حسنقلی‌پور، امیری و پورعزت (۲۰۱۷)** سعی در تدوین مدلی، برای ارزش‌یابی خط‌مشی نگهداشت اثربخش اعضای هیأت علمی، در آموزش عالی نموده‌اند. پژوهش، به روش آمیخته در ۲ مرحله به اجرا درآمده است. در مرحله اول، ابعاد و مؤلفه‌های مدل، از طریق بررسی ادبیات، و مصاحبه عمیق، استخراج شده، و به روش تحلیل تم، دسته‌بندی و ترکیب شده‌اند. در مرحله دوم، از روش دلفی، مؤلفه‌های مذکور، اعتبارسنجی شده، و مدل نهایی، ارائه شده است. **واعظی و محمدی (۲۰۱۷)** در پژوهشی، با رویکرد اکتشافی، الگویی برای ارزش‌یابی خط‌مشی مالیات بر ارزش افزوده ارائه کرده‌اند. بدین‌منظور، پس از مرور مفاهیم نظری، و انجام مصاحبه با خبرگان، مؤلفه‌های مرتبط با الگو، بر اساس راهبرد تحلیل مضمون، استخراج و در نهایت، الگوی مطلوب با توجه به سطوح محیطی، نهادی و سازمانی، پیشنهاد شده است. **اشتریان و امامی میبدی (۲۰۱۴)** در مطالعه‌ای تحلیلی-اکتشافی، با تأکید بر رویکرد نهادی، الگویی برای ساماندهی ارزش‌یابی خط‌مشی‌های عمومی، در نظام دیوانی-سیاسی ایران، ارائه کرده‌اند. در این الگوی پیشنهادی، نهادهای کلان سیاسی در سه بُعد: حوزه معطوف به مردم (ارزیابی سیاسی)، حوزه معطوف به تخلفات (ارزیابی قضایی) و حوزه معطوف به کمیت و کیفیت تحقق، و نتایج سیاست‌ها، (ارزیابی اداری) ساماندهی شده‌اند و نقش‌ها و مسئولیت‌های آن‌ها، مشخص شده است. بنا بر نظر ایشان، خروجی این الگوی ارزش‌یابی، که باید به انتشار عمومی برسد، بر استفاده از توان بخش خصوصی و عمومی غیردولتی، و اجتناب از توسعه تشکیلاتی نهادهای ارزش‌یاب، تأکید دارد. **سلطانی گرد فرامرزی (۲۰۱۱)** برای

ارزش‌یابی وضعیت خط‌مشی فناوری نانو در کشور، ۳ نوع ارزش‌یابی را در قالب ۳ مدل مطرح نموده است: مدل ارزش‌یابی تناسب (در مرحله تدوین خط‌مشی)، مدل ارزش‌یابی کارایی (در مرحله اجرای خط‌مشی) و مدل ارزش‌یابی اثربخشی (در مرحله بازنگری و تحلیل خط‌مشی). نتایج ارزش‌یابی این مدل‌ها، سنجش میزان انطباق برنامه‌ها، با اهداف کلان یک خط‌مشی، و همچنین سنجش انطباق برنامه‌های ذیل خط‌مشی با شرایط خاص زمینه‌ای آن، سنجش میزان دستیابی به نتایج مورد انتظار، برنامه یا خط‌مشی و سنجش کارایی هزینه‌ای، سنجش میزان یادگیری خط‌مشی، و سنجش میزان توانایی برنامه یا خط‌مشی، در فعال‌سازی نهادهای کلیدی بازیگر راه، به دنبال دارد. **نایگن، بلیکی و هوپ**^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی، به بررسی ابزارهای تجاری خط‌مشی‌های آموزش عالی، در اروپا پرداختند. در این پژوهش، به دو جنبه از اجرای سیاست، تمرکز کردند. یکی از سیاست‌های اساسی آن است که، از لحاظ ابزارهای سیاست، مانند قوانین و مقررات، انگیزه‌های مالی و ترتیبات سازمانی، استفاده می‌شود. جنبه دوم، فرآیند پیاده‌سازی، به عنوان الگوهای مشارکت، و اعتماد در میان بازیگران درگیر است. **باتسوری**^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش خود، به این نتایج دست یافت که وضوح اهداف، و استانداردهای خط‌مشی، و همچنین کیفیت بهتر خدمات عمومی، که بر اساس سطح رضایت سرمایه‌گذار خارجی، از اجرای خط‌مشی سرمایه‌گذاری خارجی، تعیین می‌شود، تأثیر مثبتی بر اجرای خط‌مشی دارد. **صدیق**^۳ (۲۰۱۶) در پژوهشی، عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی‌های دولت الکترونیکی در پاکستان راه، در چهار دسته عوامل فردی، سازمانی، فرآیندی و محیطی تقسیم کرده و تأثیر این عوامل راه، مورد بررسی قرار داده است، و با تعیین جهت، و رهنمودهایی برای همه ذینفعان اجرایی، اجرای موفقیت‌آمیز دولت الکترونیکی را در پاکستان، فراهم می‌کند. با توجه به بررسی پژوهش‌های قبلی، اهداف متفاوتی در مطالعه، و ارائه مدل ارزش‌یابی خط‌مشی، در نظر گرفته شده است. برخی از پژوهش‌ها، از منظر سیاستی به موضوع پرداخته، و یا به گردآوری و تحلیل دیدگاه خبرگان، در مورد معیارها و شاخص‌های مطلوب ارزش‌یابی، بسنده کرده و یا با تمرکز بر بخشی از جامعه آماری مورد مطالعه صورت گرفته، از جامعیت کافی، برخوردار نبوده‌اند.

چارچوب نظری پژوهش

فرآیند خط‌مشی‌گذاری معمولاً به تعدادی مراحل، شامل: تشخیص مسأله، دستورگذاری، تدوین و قانونی‌سازی خط‌مشی، اجرا و ارزش‌یابی تقسیم‌بندی می‌شود. براساس این چارچوب، فرآیند

1. Nyhagen, Bleiklie & Hope

2. Batsuuri

3. Siddique

ارزش‌یابی، مرحله‌ای مهم تلقی می‌شود که از الگوهای متعددی تبعیت می‌کند که به تبیین ارتباط بخش ارزش‌یابی فرآیند خطمشی‌گذاری با سایر اجزا می‌پردازد. براساس این دیدگاه، ارزش‌یابی نه فقط یک مرحله از فرآیند خطمشی‌گذاری است؛ بلکه با یکایک اجزای فرآیند خطمشی‌گذاری ارتباط دوسویه داشته و بُعدی از فرآیند است که بر سایر اجزای چرخه خطمشی‌گذاری تأثیرگذار می‌باشد. از طرفی، در ارتباط با مفهوم ارزش‌یابی خطمشی، دسته‌بندی‌های گوناگونی از منظرهای مختلف صورت پذیرفته است، از جمله ارزش‌یابی کارایی، اثربخشی، برابری، کفایت، پاسخگویی، تناسب و سودمندی (Alipour Mamandi & Rahnavard, 2020). همچنین از منظر حاکمیت، سازمانی، کارکرد و زمان‌بندی طبقه‌بندی‌های مختلفی صورت گرفته است.

بر اساس جمع‌بندی ادبیات پژوهش در پژوهش حاضر، به‌منظور تدوین مدل ارزش‌یابی خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان از ۴ معیار (بعد) تناسب، کارایی، اثربخشی و فایده‌مندی به‌عنوان پایه‌های اصلی الگوی پیشنهادی پژوهش بهره گرفته شده است. علاوه بر این ۴ بُعد، سایر ابعاد مهم اشاره در ادبیات و پیشینه پژوهش نظیر فرآیند، زمینه، زمان‌بندی نیز مورد توجه قرار گیرد. از آن‌جا که در طراحی الگوی مطلوب ارزش‌یابی خطمشی مذکور، رویکرد اقتضایی ذی‌نفع‌مدار و مشارکتی انتخاب شده است، لزوم مراجعه به آرای خبرگان درگیر در فرآیند طراحی و اجرای این خطمشی ضرورتی حتمی به نظر رسید. بنابراین پژوهش میدانی در کنار تحلیل کتابخانه‌ای اسناد و مستندات در دستور کار پژوهشگران قرار گرفت. لازم به ذکر است تمرکز پژوهش حاضر، بر تشخیص انطباق دستاوردهای خطمشی با منابع مصروف‌شده برای آن، میزان همسویی کیفیت اهداف طراحی شده با اقتضائات و شرایط ویژه خطمشی و انطباق آثار بلندمدت خطمشی با اهداف خطمشی حمایتی مورد نظر بوده است تا بتوان به‌صورت نظام‌مند، فایده‌مندی این قانون را در حل مشکلات شرکت‌های دانش‌بنیان پس از یک دوره ۱۰ ساله از اجرای آن، مورد سنجش قرار داد؛ بنابراین از حیث زمان‌بندی صرفاً ارزش‌یابی پسین (پس از اجرا) خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان مورد توجه قرار گرفته و به ارزش‌یابی پیشین و حین اجرا نپرداخته است. افزون بر این، به‌منظور جامعیت پژوهش، سه سطح خطمشی، برنامه‌ها و پروژه‌ها در تحلیل داده‌های کتابخانه‌ای و میدانی مد نظر قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، با هدف ارائه مدل ارزش‌یابی خطمشی، حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، انجام شده است و برای نوع‌شناسی پژوهش، از الگوی پیاز ساندروز، بهره گرفته شده است. این

الگو، که فرآیندهای انجام یک پژوهش را نشان می‌دهد از لایه‌های مختلفی، تشکیل شده است که در آن، هر لایه متأثر از لایه بالاتر است. در لایه مبانی فلسفی، از در دسته عمل‌گرایی (بر اساس موضوع، و پرسش‌های پژوهش، مبنی بر امکان ارزش‌یابی عملکرد گذشته)، در لایه جهت‌گیری، از روش کاربردی-ارزش‌یابی (فلسفه و هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه الگوی ارزش‌یابی خط‌مشی برای حمایت، از اقتصاد دانش‌بنیان)، رویکرد از نوع استقرایی، (به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، و رسیدن از جزء به کل)، راهبرد اصلی این پژوهش از مطالعه موردی (پژوهشگر با گردآوری داده‌های تفصیلی، به ارائه توصیفی جامع، و تحلیلی عمیق، از پدیده ارزش‌یابی خط‌مشی حامی شرکت‌های دانش‌بنیان)، از منظر گردآوری داده‌ها، از روش کیفی، توأمان به صورت اسنادی - کتابخانه‌ای و میدانی (با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، داده‌ها به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته، و مطالعه اسناد، جمع‌آوری شده است) و از منظر راهبردی، از رویکرد تحلیل مضمون، برای تدوین الگو، استفاده شده و از نظر افق زمانی پژوهش، تک مقطعی، بوده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود، در داده‌های کیفی است. مضمون یا تم، بیانگر چیز مهمی در داده‌ها، در رابطه با پرسش‌های پژوهش است. آنچه اهمیت دارد، معنا و مفهوم مضمون است و این رویکرد، الگوهای گسترده‌تر و متنوع‌تری را، جهت تلفیق داده‌ها، ارائه می‌دهد. نکته حائز اهمیت در این پژوهش، با توجه به انبوه داده‌ها، در فرایند گردآوری و تحلیل، تعیین سطح و واحد تحلیل خلاصه می‌شود. واحدبندی درست داده‌ها، و انتخاب دقیق آن، چیزی که قرار است مورد تجزیه و تحلیل پژوهش، قرار گیرد، از پیش‌نیازهای یک مطالعه موردی، محسوب می‌شود (Yin, 2014). واحد تحلیل این پژوهش، از نوع عینی بوده، و عبارت است از کلیه طرح‌ها، پیش‌نویس‌ها، متن قانون، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، مکاتبات و دستورات اداری مرتبط با قانون حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان، به همراه دیدگاه‌ها، تصمیمات، برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات اجرایی مستند، که در این پژوهش، مورد ارزش‌یابی قرار می‌گیرد. علاوه بر واحد تحلیل، تعیین دقیق سطح تحلیل^۱ نیز، برای انجام یک پژوهش کیفی نظام‌مند، ضروری است (Babbie, 2007). در خط‌مشی‌گذاری علم و فناوری، سطح تحلیل بسته، به نوع پژوهش، می‌تواند خرد^۲ (بینگاہی)، بخشی^۳ (صنعت یا خوشه جغرافیایی)، کلان^۴ و ملی^۵ (قوانین و سیاست‌های ملی) و بین‌المللی باشد. با توجه به اهداف

1. Level of Analysis

2. Micro

3. Mezzo

4. Macro

5. National

و پرسش‌های پژوهش حاضر، سطح تحلیل مورد بررسی، سطح کلان و ملی است. جامعه آماری پژوهش، از دو بخش: طرح‌ها، پیش‌نویس‌ها، متن قانون، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، مکاتبات و دستورات اداری مرتبط، با قانون حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان، و بخش مدیران، کارشناسان متخصص، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان حوزه خط‌مشی‌گذاری، قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، تشکیل شده است. نمونه انتخابی، متخصصان و خبرگان این حوزه با تأکید بر تجارب افراد (دارای حداقل کارشناسی ارشد و بیش از ده سال تجربه اجرایی و مدیریتی مرتبط با موضوع) بوده که بر اساس نمونه‌گیری گلوله برفی، به طور هدفمند، انتخاب شده‌اند، و پژوهشگر، سعی نموده، با بهره‌گیری از نظرات آگاه‌ترین افراد، درباره موضوع پژوهش، به واکاوی و موشکافی رویداد، و پدیده موردنظر، بپردازد. در این پژوهش، پانل خبرگان شامل ۱۵ نفر خبره، و تعداد مصاحبه‌های انجام گرفته، ۱۵ مصاحبه حضوری (غیر از یک مورد) و در محل کار، هر یک از خبرگان بوده است. قبل از برگزاری جلسه، مصاحبه به شکل تلفنی، با هر یک از خبرگان، تماس برقرار نموده، و ضمن معرفی اهداف، و کلیات پژوهش، زمان و مکان مصاحبه حضوری، تنظیم شده است. در مرحله نخست، خبرگان مرتبط، با شناسایی ریشه‌ها و زمینه‌های شکل‌گیری خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان، شامل ۷ نفر خبره، شناسایی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق، با ایشان، صورت پذیرفته است. تنها یکی از مصاحبه‌ها، به شکل مکالمه صوتی، از راه دور، ضبط شده است. مکان مصاحبه‌ها، حتی‌المقدور، در فضایی اختصاصی، و با رعایت استانداردهای اخذ مصاحبه علمی، انتخاب شده است. زمان تقریبی هر مصاحبه، به طور متوسط، حدود ۷۲ دقیقه، به طول انجامیده است. مصاحبه‌ها پس از ضبط، پیاده‌سازی، به نرم‌افزار اطلس تی نسخه ۷ منتقل شده است. پروتکل مصاحبه، قبل از برگزاری جلسه، به صورت الکترونیکی، برای ایشان ارسال، و چارچوب کلی پرسش‌های پژوهش، در آن تشریح شده است. پس از جمع‌آوری، و تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌های مرحله اول، مرحله دوم مصاحبه‌ها با ۵ خبره درگیر، در اجرای خط‌مشی، انجام پذیرفت. مجدداً، پس از تحلیل داده‌های این مرحله، مرحله سوم مصاحبه‌ها، شامل ۳ خبره متخصص در خط‌مشی‌گذاری، و در عین حال، آشنا به مراحل تدوین، و اجرای قانون حمایت از دانش‌بنیان‌ها، انتخاب، و مصاحبه‌های کیفی، انجام، و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری، ادامه یافته است. در جدول (۲) اطلاعات تحصيلی و شغلی مصاحبه‌شوندگان، قابل مشاهده است:

جدول ۲: اطلاعات تحصیلی و شغلی مصاحبه‌شوندگان

کد	مرحله	تحصیلات	رشته تحصیلی	شغل / حوزه تخصصی	مدت مصاحبه (دقیقه)
Ro1-1	اول	دکتری	مهندسی صنایع	عضو هیات علمی	۷۰
Ro1-2		دکتری	مهندسی صنایع	عضو هیات علمی	۷۵
Ro1-3		دکتری	اقتصاد	عضو هیات علمی	۵۸
Ro1-4		کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	طراح و مشاور طرح‌های ملی	۵۴
Ro1-5		دکتری	مهندسی نساجی	عضو هیات علمی/ نماینده مجلس	۶۳
Ro1-6		دکتری	علوم پایه	عضو هیات علمی/ معاون وزیر	۷۰
Ro1-7		دکتری	مدیریت	دبیر کمیسیون در دبیرخانه دولت	۷۳
Ro1-8	دوم	دکتری	مهندسی مکانیک	عضو هیات علمی/ معاون وزیر	۸۰
Ro1-9		دکتری	مدیریت	مدیرکل معاونت علمی	۸۵
Ro1-10		کارشناسی ارشد	مهندسی مکانیک	مدیرکل معاونت علمی	۶۸
Ro1-11		دکتری	مهندسی صنایع	عضو هیات علمی	۷۰
Ro1-12		کارشناسی ارشد	مهندسی برق	طراح و مشاور طرح‌های ملی	۷۶
Ro1-13	سوم	دکتری	خط‌مشی‌گذاری عمومی	طراح و مشاور طرح‌های ملی	۸۳
Ro1-14		دکتری	مدیریت فناوری	عضو هیات علمی/ مجری طرح‌های ملی	۹۰
Ro1-15		دکتری	مدیریت فناوری	عضو هیات علمی	۷۱

بررسی روایی و پایایی پژوهش، به روش ارزیابی لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵)، مبتنی بر چهار معیار قابلیت اعتبار و موثق بودن^۲، انتقال‌پذیری^۳، اطمینان‌پذیری^۴ و تأییدپذیری^۵ انجام شده است. باورپذیری می‌تواند، از طریق حفظ ارتباط طولانی‌مدت، با محیط پژوهش، و مصاحبه‌شوندگان، جهت دستیابی به آنچه واقعاً وجود دارد به‌دست آید. ورودی‌های پژوهش حاضر، همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، از طریق انتخاب خبرگان، بر مبنای نمونه‌گیری گلوله برفی، و نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار (اشتهار) تأیید، و دارای بالاترین کیفیت دانش، و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش

1. Lincoln & Guba
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Conformability

قرار گرفتند. از آن‌جایی که پژوهش حاضر، به شکل انفرادی، انجام گرفته است، به منظور سنجش باورپذیری فرایند تحلیل داده‌ها، پژوهشگر، از راهبرد حداقل مداخله، در توصیف، بهره برده و تلاش نموده حتی‌المقدور از عین نقل قول مصاحبه‌شوندگان، استفاده نموده و کمترین اثر شخصی، بر روند توصیف، تحلیل و کدگذاری داده‌ها، داشته باشد. مهم‌ترین راهبرد برای تأمین روایی تفسیری، راهبرد بازخورد مشارکت‌کنندگان^۱ است (Faghihi & Alizadeh, 2005). بدین منظور در پژوهش حاضر، کدهای توصیفی مستخرج از متون مصاحبه‌ها، در اختیار مصاحبه‌شوندگان، قرار گرفته و بخش‌های ضعیف درک‌شده، مشخص، و اصلاح شده است. همچنین، پس از طراحی الگوی نظری، این الگو، در اختیار دو دسته از خبرگان مصاحبه‌شونده و بیرونی که در پژوهش، مشارکت نداشتند، قرار گرفت، و نظرات اصلاحی آن‌ها، دریافت و اصلاحاتی، اعمال شد. درخصوص انتقال‌پذیری این پژوهش، سعی شده است، نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار (اشتهار) خبرگان، و با لحاظ نمودن حداکثر تنوع، صورت پذیرد و مشارکت‌کنندگان در پژوهش، به لحاظ تخصص و تجربه، متنوع و عمدتاً آحاد، و اشراف بالایی بر موضوعات مرتبط با تدوین، اجرا و ارزش‌یابی خط‌مشی‌های علم و فناوری داشته‌اند. همچنین با مستندسازی فرایند پژوهش، اطمینان‌پذیری آن، تأمین شده و امکان ممیزی روش‌های گردآوری، و تحلیل داده‌ها، برای دیگر پژوهشگران، و خوانندگان آن، فراهم گردیده و سعی شده است، با ارائه توصیف غنی، و ثبت جزئیات پژوهش، تأییدپذیری پژوهش، تأمین شود. پس از نهایی‌سازی مقولات، الگوی نهایی، تدوین شده است. در این پژوهش، فرایند تحلیل، توسط نرم‌افزار تحلیل کیفی اطلس تی نسخه ۷، انجام شده است.

تحلیل داده‌ها

با توجه به آنکه در پژوهش حاضر، رویکرد کیفی و راهبرد مطالعه موردی (ارزش‌یابی خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان) انتخاب شده است، و در میان روش‌های اصلی تحلیل الگوهای موجود در داده‌های کیفی، چهار روش تحلیل گفتمان، تحلیل محتوا، نظریه داده بنیاد، و تحلیل مضمون، برجسته‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرد، در انتخاب روش تحلیل مضمون، به عنوان روش مناسب‌تر، دلایل زیر بر شمرده می‌شود.

تحلیل گفتمان^۲ بر مطالعه نظام‌مند ساختار، کارکرد و فرایند تولید گفتار و نوشتار، توجه دارد (Yahyai Ilei, 2011). در این روش، پژوهشگر، متن را به دو لایه سطحی و عمقی، تقسیم‌بندی کرده،

1. Participant Feedback
2. Discourse Analysis



و سعی می‌کند، پس از تحلیل ظاهر متن، به مرحله فهم معنای بنیادین متن، برسد. این نگاه عمیق، در روش‌هایی همچون، تحلیل محتوا و مضمون، دیده نمی‌شود (Hasanifar & Amiri Parian, 2014).

ماکسول (۲۰۱۲)^۱ معتقد است در پژوهش‌های کیفی، جمع‌آوری، تحلیل، طراحی مدل و اعتبارسنجی آن، تقریباً به طور همزمان، انجام و تغییرات لازم با توجه به مسیر پژوهش، اعمال می‌شود. در روش تحلیل محتوا که با تحلیل مضمون، از جهاتی شباهت دارد، تمرکز بر سطوح خرد بوده، و با نشان دادن فراوانی داده‌ها، امکان تحلیل کمی داده‌های کیفی را، فراهم می‌سازد (Abedi Jafari, Taslimi, Faghihi & Sheikhzadeh, 2011). در حالی که، در تحلیل مضمون، الزاماً کثرت یک مقوله^۲ در نمونه داده‌ها، تعیین‌کننده مضمون بودن آن مقوله نیست؛ بلکه اهمیت ارتباط مقوله‌ها، با پرسش‌های پژوهش، تعیین‌کننده مضامین است و به کثرت آن‌ها ارتباطی ندارد (Mohammadi, 2018). با این توضیح، به نظر می‌رسد، روش تحلیل محتوا، روش مطلوبی برای دستیابی به برداشت‌های عمیق لازم، برای ارزش‌یابی خطمشی در دست تحلیل، در این پژوهش، نباشد. روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، با توصیف وضع موجود پدیده‌ها، "هست"ها را تبیین می‌کند؛ بنابراین برای طراحی مدل تجویزی ارزش‌یابی خطمشی، که به دنبال ارائه "بایدها" است، مطلوب نخواهد بود (Yavari, 2012)؛ بنابراین، با توجه به مجموعه خصائص بیان‌شده، به منظور تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش، به نظر می‌رسد، روش تحلیل مضمون، بیشترین تناسب روش‌شناسی را با موضوع، و پرسش‌های پژوهش حاضر، دارا باشد.

به نظر می‌رسد، دو مدل فرآیندی، برای انجام تحلیل مضمون؛ یعنی مدل ۳ مرحله‌ای براون و کلارک^۳ (۲۰۰۶) و مدل ۳ مرحله‌ای کینگ و هاروکز^۴ (۲۰۱۰)، در پژوهش‌های مبتنی بر تحلیل داده‌های کیفی، بسیار متداول است که با توجه به جامعیت نسبی مدل فرآیندی کینگ و هاروکز، در پژوهش حاضر، از کلیت این مدل، استفاده شده است. در نمودار (۱) فرآیند تحلیل مضمون منتخب، مشتمل بر شش مرحله معرفی شده است:

1. Maxwell
2. Sub Theme
3. Braun & Clarke
4. King & Horrocks



نمودار ۱: فرآیند تحلیل مضمون منتخب در پژوهش حاضر (منبع: King & Horrocks, 2010)

در پژوهش حاضر، پژوهشگر، پس از مطالعه دقیق کلیه مستندات مرتبط با مراحل تدوین، تصویب و اجرای خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، شامل متن قانون، دستورالعمل‌های اجرایی، صورت‌جلسات و نامه‌نگاری‌ها، از یک سو و همچنین مرور مجدد ادبیات ارزش‌یابی خط‌مشی، اهداف و پرسش‌های پژوهش، از سوی دیگر، اقدام به طراحی پروتکل مصاحبه با خبرگان، نموده و دور اول مصاحبه‌ها را، بر اساس این پروتکل، برگزار نمود. در دور اول مصاحبه‌ها، پژوهشگر، به دنبال بررسی عمیق انگیزه‌ها، دلایل، زمینه‌ها، مراحل تدوین، و تصویب خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان بوده و طی انجام ۷ مصاحبه، این مرحله به اتمام، رسیده است. سپس متن پیاده‌شده مصاحبه‌ها، (به فرمت آر.تی.اف) به نرم‌افزار تحلیل کیفی اطلس تی نسخه ۷ انتقال یافت، و مراحل انتخاب نقل‌قول‌ها، و کدگذاری توصیفی، برای کلیه مصاحبه‌ها انجام پذیرفت. در مرحله کدگذاری تفسیری، ابتدا کدهای توصیفی ایجادشده،

در مرحله قبل، از طریق یافتن وجوه اشتراک، یا افتراق میان آن‌ها، دسته‌بندی شدند. با انجام این دسته‌بندی، زمینه برای ظهور کدهای تفسیری، (مضامین سازمان‌دهنده) فراهم شده، و به منظور رسیدن به حداقل هم‌پوشانی، کدهای تفسیری طی چند مرحله، با یکدیگر مقایسه، و ادغام شدند. نهایتاً مضامین سازمان‌دهنده، با توجه به پرسش‌های پژوهش، و مبانی نظری خوشه‌بندی شدند. خوشه‌ها، در راستای یافتن پاسخ پرسش پژوهش، که همانا چگونگی طراحی مدل مناسب ارزش‌یابی خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان است، تفسیر و تحلیل شدند. با اتمام خوشه‌بندی، کدهای تفسیری مصاحبه‌های دور اول، مصاحبه‌های دور دوم، با تأکید بر ارزش‌یابی کارایی، اثربخشی و فایده‌مندی خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها، و مؤسسات دانش‌بنیان، از منظر خبرگان آغاز شد، و فرآیندی مشابه مصاحبه‌های دور اول، انجام پذیرفت. مصاحبه‌های دور سوم نیز، با تأکید بر استخراج مؤلفه‌های بعد تناسب خط‌مشی، اخذ و به شکلی مشابه، مراحل کدگذاری توصیفی و تفسیری روی داده‌ها انجام گرفت. در نتیجه، تا انتهای مرحله دوم فرآیند تحلیل مضمونی، در مجموع ۳۶۳ کد توصیفی (مضمون پایه) استخراج شدند. در مرحله بعد، که تحت عنوان یکپارچه‌سازی، نام‌گذاری شده است، مضامین سازمان‌دهنده، طی چند مرتبه، تحلیل رفت و برگشتی، مورد خوشه‌بندی، بازبینی و تفسیر قرار گرفت، و نهایتاً ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۹ مضمون فراگیر، به دست آمد. به عنوان نمونه، نحوه کدگذاری و تحلیل مضامین پایه، و کدهای توصیفی، مرتبط با پرسش پژوهش، در قالب کدهای تفسیری (مضامین سازمان‌دهنده) مقوله‌بندی‌شده از مضمون فراگیر کارکردهای خط‌مشی و مضمون کارایی، در جدول (۳) و مجموعه کل مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج‌شده، در جدول (۴) ارائه شده است:

جدول ۳: گویه‌ها، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده در پژوهش حاضر

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	گویه (نقل قول منتخب)
	سرمايه‌گذاري دولتي	در ابتدای مسیر تشکیل این گونه صندوق‌ها معمولاً باید سرمايه‌گذاري دولتي صورت گیرد تا بقيه رغبت کنند و مشارکت کنند (مصاحبه ۱)
	معافيت گمرکي	در این معافيت‌هایی که آوردید در پیش‌نویس، هفت سال معافيت گمرکي و مالياتي دیدید که بعداً شد ۱۵ سال (م ۱)
	معافيت مالياتي	ایشان بحثی را مطرح کرد که آقا موضوع مهمی است و... بحث بورس است. تأمین مالی کلی بود، ولی آن جلسه به‌طور خاص بحثش بورس بود (م ۳)
تسهيل گري مالي	حمایت در ورود به بورس	آقای... یک ایده دیگری داشت و آن این بود که من برای این که بیایم از نوآوری حمایت کنم، یک بانک می‌خواهم (م ۳)
	تأسیس بانک تخصصی	آن موقع همیشه آقای... همین سه میلیارد را می‌گفت. که می‌روم سه میلیارد دلار از صندوق ذخیره ارزی می‌گیرم (م ۳)
	تأسیس صندوق تخصصی	پس الان شما هر ماده از قانون دانش بنیانی که می‌بینید ناظر بر حل یک مسئله ویژه بوده که در آن مقطع سال‌های ۸۷ تا ۸۹ بروز و ظهور پیدا کرده بوده است. که در واقع ماحصل آن شد تشکیل یک نهاد مالی با عنوان صندوق نوآوری و شکوفایی و بحث معافیت‌های مالیاتی و گمرکی و... (م ۸)
تسهيل گري انساني	حمایت از نخبگان، مخترعان و نوآوران	آقای دکتر... در دفاع از این لایحه با این ادبیات دارد صحبت می‌کند. حمایت از نخبگان، مخترعان و نوآوران یعنی می‌گوید فوریت این لایحه این است که اولاً این بسترهای قبلی فراهم شده است و ما الان هزاران نخبه، نوآور و مخترع داریم که این‌ها مراحل ابتدایی چرخه نوآوری را پشت سر گذاشته‌اند و آماده تجاری‌سازی هستند. باید هر چه زودتر به این‌ها کمک کنیم (م ۱)
تسهيل گري حقوقي	امتیاز ویژه در مناقصات	یک ماده‌ای را در لایحه گنجانده بودند که محتوایش این بود که در هر مناقصه، اصولاً اگر شرکت دانش بنیانی رفت و در مناقصه شکست خورد، باید ده درصد آن مبلغ مناقصه را به او بدهند یا می‌توانند برایش پروژه تعریف کنند (م ۳)
تسهيل گري بازار	خریدهای دولتي	این مقوله خریدهای دولتي ^۱ و این که تأثیرش روی نوآوری چه هست خودش یک مسأله روز است (م ۱)
	خط‌مشی تحریک طرف تقاضا	رونق کسب و کار را هم با تحریک بازار انجام می‌دهند (م ۴)
		وقتی دولت می‌گوید من آماده‌ام پنج درصدم را قرارداد ببندم از شرکت دانش بنیان بخرم چرا من باید مخالفت کنم؟ (م ۵)

۱۵امه جدول ۳: گویه‌ها، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده در پژوهش حاضر

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	گویه (نقل قول منتخب)
تسهیل‌گری پژوهشی		نزد دکتر لاریجانی رفتم، گفتم من چنین لایحه‌ای دارم. نگاه کرد گفت این صندوق چیست؟ گفتم این‌طور و آن‌طور و شرکت‌های دانش‌بنیان را برایش تعریف کردم. گفت نیم‌درصد بودجه کل کشور می‌دانی چقدر است که می‌خواهی به این بدهی. گفتم می‌دانم ولی یادتان نرود بودجه پژوهشی قرار است به سه‌درصد برسد، خوب نیم‌درصدش این‌جا باشد، جای دوری که نمی‌رود. گفت مورد تأیید شماست؟ گفتم بله. گفت باشد (م ۵)
		با هدف چالاک‌بودن صندوق ماهیت را طوری تعریف کردیم که دولتی نباشد. فلسفه این که ما نهاد غیردولتی تأسیس کردیم چه هست؟ همین آزادی عمل است. این نوع صندوق‌ها را، اگر بخواهید شما در قواعد بوروکراتیک اداری و نظارتی و دولتی بیاندازد آن را تا یک تقاضایی بیاید و تا یک چیزی دست آن طرف بیاید اصلاً ماهیت آن موضوع عوض شده است و رفته است پی کارش (م ۷)
چابکی فرایندی	کارایی فرایندی	این چابکی که در واقع مفهومش این است که فرایندها سهل و شفاف و زمان‌دار باشند نکته مهمی است (م ۱۴)
		سرفصل بعدی ما بحث کارایی است. در بعد کارایی چند مؤلفه در واقع مدنظر من است؛ یکی کارایی فرایندی یا چابکی فرایندی، یکی بحث کارایی مالی هست که به صورت تناسب ورودی به خروجی‌های مالی تعریف می‌شود (م ۸)
تخصیص بهینه منابع داخلی	کارایی مجری در تخصیص منابع	در بعد کارایی چند مؤلفه در واقع مدنظر من است؛ یکی کارایی فرایندی یا چابکی فرایندی، یکی بحث کارایی مالی هست که به صورت نسبت خروجی به ورودی‌های مالی تعریف می‌شود (م ۸)
		پول زیاد برای ظرفیت‌های کوچک اون ظرفیت‌ها رو فاسد می‌کنه. اسمش اصلاً روشه. آنهایی که کارهای مالی کردند میگن پولی که در واقع شرکت‌ها رو نابود می‌کنه و شرکت رو در واقع به سمت اشرافیت هل میده. شرکت رو به سمت غیر بهره‌وری می‌بره (م ۱۱)
		محاسبه کارایی هزینه‌ای در مورد قوانین بالادستی دولتی خیلی سخت است و مهم‌تر از آن، اگر بتوانید محاسبه هم کنید در انتها، قضاوتی نمی‌توانید بکنید (م ۱۴)
		اگر بخواهیم یک سیاست رو از حیث کارایی ارزش‌یابی کنیم به نظرم این جوری می‌شه ارزیابی کرد. یه وقتی، سیاست منابع لازم براش چیده نشده یعنی منابع مالی، انسانی، زیرساختی و... یا این که بازیگر یا مسئولی نداره یعنی خود اون بازیگر وجود خارجی نداره و یا اینکه جفت این‌ها هست، ولی اون فعالیت توانایی لازم برای تحقق اهداف سیاست را نداره (م ۱۵)

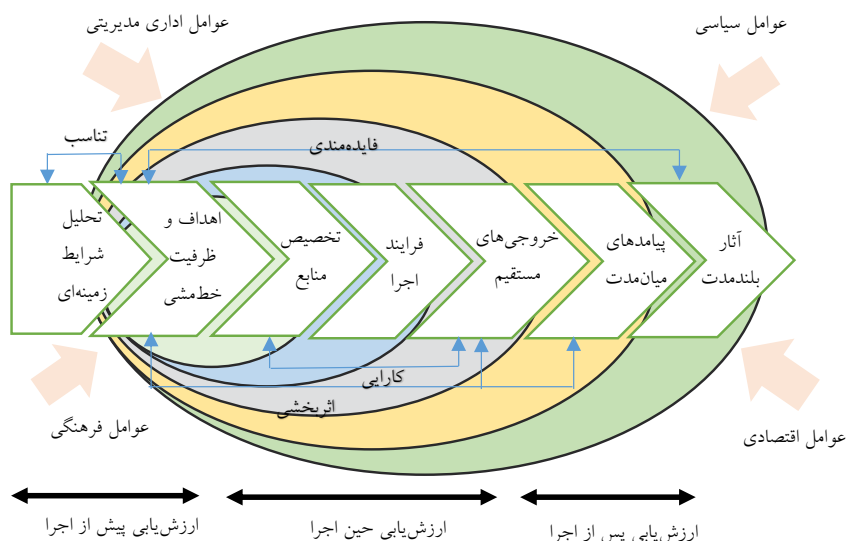
ادامه جدول ۳: گویه‌ها، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده در پژوهش حاضر

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	گویه (نقل قول منتخب)
بسیج ظرفیت‌های بیرونی	استفاده حداکثری از ظرفیت همه دستگاه‌ها	ما سعی کردیم واقعاً هر کسی در هر جایی از کشور، هر ابزاری داشته به کار بگیریم. مثل موضوع سربازی نخبگان یا بحث استقرار شرکت‌های دانش بنیان در فضای مسکونی (م ۸) ایراد دوم ما این بود که متأسفانه قبول نکردیم که به سازمان‌هایی اطراف ما هست که می‌توانیم از طریق اونا اقدام کنیم و ریسک خودمان را پوشش بدیم (م ۱۱)
هم‌افزایی شبکه‌ای (ایفای نقش اهرمی)	هم‌افزایی شبکه‌سازی تبادل دانش به هم‌رسانی شرکت‌ها	اگر می‌شد این دستگاه‌ها با همدیگر همکاری می‌کردند که مشترکاً بباییم از ظرفیت‌های قانون استفاده کنیم خوب می‌شد. منتهی مانع اصلی‌ای که وجود دارد همان نبود منطق نهادی سازنده است. موضوع منطق نهادی و یادگیری نهادی بسیار مهم است. فکر می‌کنم که در کوتاه‌مدت باید تلاش کنیم که از این ظرفیت استفاده کنیم و نگذاریم اختلافات بالا بگیرد (م ۲) این بحث شبکه‌سازی را نگاه می‌کردم می‌دیدم که ما اصلاً جایی برای هم‌افزایی نداریم. با این ارتباط گرفتن‌ها بحث انتقال دانش و هم‌افزایی و این کار مشارکتی و تیمی شکل می‌گیرد (م ۴) معمولاً متن قانون عمده‌تاً کلی نوشته می‌شود و جزئیات در آئین‌نامه‌های اجرایی طرح‌ریزی می‌شود. ما در برنامه‌های تکمیلی روی بحث تبادل دانش، شبکه‌سازی فعال و به هم‌رسانی شرکت‌ها توجه کرده‌ایم (م ۸)

[illegible]

نمودار ۲: شبکه مضامین (خروجی نرم افزار تحلیل کیفی اطلس. تی نسخه ۷)

پس از شناسایی ابعاد (مضامین فراگیر) و مؤلفه‌های کلیدی (مضامین سازمان‌دهنده) تأثیرگذار بر مدل ارزش‌یابی خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، و با انتخاب رویکرد ذینفع‌مدار، و مشارکتی، به عنوان رویکرد مطلوب ارزش‌یابی در این پژوهش، الگوی نهایی پژوهش، مطابق **نمودار (۳)** پیشنهاد شده است. بر اساس این الگو، ضمن توجه به مؤلفه‌های ذینفعان (خط‌مشی‌گذاران، مجریان و کارگزاران، شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و عموم جامعه)، شرایط زمینه‌ای، زمان‌بندی ارزش‌یابی (پیش، حین و پس از اجرا) و محیط کلان حاکم بر خط‌مشی، شامل عوامل اداری مدیریتی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی و عوامل فرهنگی، چهار بعد متناسب، کارایی، اثربخشی و فایده‌مندی، به عنوان سازه‌های کلیدی پژوهش، مدنظر قرار گرفته است. برای انسجام‌بخشی به مجموعه این سازه‌ها، و مؤلفه‌های پیرامون، از ترکیب مدل پویای چرخه خط‌مشی‌گذاری، چارچوب الگوی منطقی ارزش‌یابی خط‌مشی، و نظریه شرایط زمینه‌ای، و عوامل محیطی، بهره گرفته شده است.



نمودار ۳: الگوی پیشنهادی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

خطمشی، محصول و خروجی چرخه خطمشی‌گذاری عمومی است، و بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه، مشتمل بر سه حلقه تدوین، اجرا و ارزیابی است. به منظور تحقق توسعه پایدار در کشور، و کم کردن شکاف با کشورهای توسعه‌یافته، نظام خطمشی‌گذاری جمهوری اسلامی ایران، ناگزیر به ایجاد، و توسعه بسترهای دانش بنیان شد. بنابراین مجلس شورای اسلامی در سال ۱۳۸۹، قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش بنیان را، تصویب نمود. پشتوانه فکری این قانون، برخاسته از چشم‌اندازی بود که ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش بنیان، موجب جذب و تبدیل ایده‌ها و ابتکارات، نوآوری‌ها در تولید، و ایجاد مشاغل پایدار، دستیابی به توسعه منطقه‌ای، کمک به تجاری‌سازی نتایج پژوهش‌ها، ارتقای سطح فناوری تولید محصولات خام، و انجام خدمات تسهیل، و فراهم نمودن امکان استفاده از تخصص و توانمندی‌های علمی، در جهت رفع نیازها، و تحقق اهداف توسعه کشور، خواهد شد. همان‌طور که در ادبیات پژوهش، بیان شد، پژوهشگران، مدل‌های گوناگونی در زمینه خطمشی‌گذاری، ارائه کرده‌اند. این مطالعه، مدلی جدید به ادبیات موجود، می‌افزاید که از طریق تحلیل محتوای کیفی مدل‌های موجود، و نتایج مصاحبه با نخبگان، و خبرگان حاصل شده است. مدل پیشنهادی، جامعیت بالایی دارد که می‌تواند، فرآیند خطمشی‌گذاری در حمایت از مؤسسات و شرکت‌های دانش بنیان را، تسهیل کند؛ زیرا سعی بر این بوده است تا مراحل را که، در سایر مدل‌ها وجود دارد، و همچنین، مراحل دیگری را که، در مدل‌های مطرح‌شده تاکنون، مغفول مانده است، با دلایل منطقی در خود، داشته باشد.

از آن‌جا که ارزیابی موفق خطمشی‌ها، در اجرای حمایت مطلوب آن‌ها، مؤثر است، شناخت ابعاد، و مؤلفه‌های مرتبط با آن، در این مسیر، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین پژوهش حاضر، به روش کیفی، و با هدف ارائه مدل ارزش‌یابی خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش بنیان، صورت گرفته است. پژوهش از نوع کاربردی، و دارای ماهیتی اکتشافی-ارزش‌یابی است. داده‌های پژوهش، به روش تحلیل مضمون، در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تجزیه و تحلیل، مورد طبقه‌بندی، قرار گرفته است. نتایج تحلیل، به شناسایی ۳۶۳ مضمون پایه (توصیفی)، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده (تفسیری) و ۹ مضمون فراگیر (یکپارچه‌سازی) منتهی شده است. نتایج پژوهش، نشان داد که ۹ مؤلفه کارکردهای خطمشی، ویژگی‌های مطلوب، عوامل محیطی، ساختار ارزش‌یابی، مراحل زمانی ارزش‌یابی، تناسب، کارایی، اثربخشی و فایده‌مندی، عناصر تشکیل‌دهنده مدل ارزش‌یابی خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش بنیان، هستند.

مؤلفه کارکردهای خط‌مشی، از زیرمؤلفه‌های: تسهیل‌گری مالی، تسهیل‌گری انسانی، تسهیل‌گری حقوقی، تسهیل‌گری بازار و تسهیل‌گری پژوهشی، تشکیل شده است. منظور از تسهیل‌گری مالی، روش‌های گوناگون حمایت‌های دولت، از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، از قبیل سرمایه‌گذاری خود دولت، معافیت‌های گمرکی و مالیاتی، تشکیل صندوق‌های تخصصی و تسهیل شرایط ورود به سازمان بورس اوراق بهادار تهران و... است، که مشوق ورود بخش خصوصی به حوزه اقتصاد دانش‌بنیان است. حمایت از نخبگان، مخترعان و نوآوران تسهیل‌گر تأمین منابع انسانی است. اعطای امتیازات ویژه در مناقصات، تحریک طرف تقاضا، خریدهای دولتی و تخصیص بودجه عمومی، به امر پژوهش، فعالیت‌هایی است که امور حقوقی، بازار و پژوهش‌گری را، تسهیل می‌نماید.

مؤلفه ویژگی‌های مطلوب از زیرمؤلفه‌های: سنجش‌پذیری، نظارت‌پذیری و پاسخ‌گویی تشکیل شده است. منظور از سنجش‌پذیری، تعیین اهداف و شاخص‌های کمی، از جنبه‌های مختلف، و الزامات نظارتی است که، قابلیت اندازه‌گیری و نظارت را، برای ارزیاب، فراهم می‌کند. از شاخص‌های مهم، وجود نهاد متولی پاسخگو و الزام به پاسخگوبودن، آن است که کاستی‌ها و انحرافات، در اجرای قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان را، اصلاح می‌کند.

مؤلفه عوامل محیطی دربردارنده زیرمؤلفه‌های: عوامل اداری و مدیریتی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل فرهنگی است. عوامل اداری و مدیریتی به برنامه‌های توسعه‌ای دولت، اشاره دارد و عوامل اقتصادی، بر اقتصاد دانایی‌محور و دانش‌بنیان، تأکید می‌ورزد. عوامل سیاسی نیز بر سیاست‌زدگی خط‌مشی و بازی‌های سیاسی آن، سوگیری‌های سیاسی در مرحله تصویب و به‌طور کلی بر تمرکز قدرت اجرایی اشاره دارد. نحوه تفکر و فرهنگ فردی و فرهنگ سازمانی عوامل تأثیرگذار در این قانون به عنوان عوامل فرهنگی شناسایی شده‌اند.

مؤلفه ساختار ارزش‌یابی دارای دو زیرمؤلفه درونی و بیرونی است. منظور از ساختار درونی، ارزیابی قانونی و حکومتی، نحوه اجرای قانون، توسط مراجع ذیصلاح، و ساختار بیرونی، بر لزوم نظارت غیردولتی، بر شیوه اجرای قانون تأکید دارد.

مؤلفه مراحل زمانی ارزش‌یابی از زیرمؤلفه‌های: پیشین، حین اجرا و پسین حکایت دارد. منظور از این مراحل، ارزیابی‌هایی بر مبنای زمان انجام است. همانند بسیاری از عملیات‌های سازمانی، خط‌مشی حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان هم، در مرحله تصویب، همزمان، پیاده‌سازی و هم پس از انجام، نیازمند ارزیابی عملکردهای بازیگران است.

مؤلفه تناسب شامل زیرمؤلفه‌های: درونی، حقوقی، سیاسی و فناورانه است. از نظر درونی باید

میان سطوح خطمشی، رابطه منطقی وجود داشته باشد و میان اختیار و مسئولیت مجریان، تناسب برقرار گردد، تا اجرای صحیح قانون، عملیاتی شود. اهمیت جایگاه قانونی راهبر خطمشی و عدم مغایر بودن، با سایر قوانین، و کیفیت اختیارات و وظایف بخش‌های مختلف، مستلزم تناسب حقوقی است. تناسب سیاسی، گویای تفکیک جایگاه و وظایف وزارت علوم از معاونت علمی بوده و عدم توجه به اولویت‌های فناوری و ارتباط قانون با آن، از مشکلاتی است که با تناسب فناوریانه، قابل رفع است.

مؤلفه کارایی، شامل زیرمؤلفه‌های: تخصیص بهینه منابع داخلی، چابکی فرآیندی و بسیج منابع بیرونی است و استفاده از ظرفیت همه دستگاه‌ها و اختصاص بر اساس منابع، و توانمندی‌ها را تبیین می‌کند.

مؤلفه اثربخشی از زیرمؤلفه‌های: ارتقای غرور ملی، پیشتازی فناوریانه، و ایجاد انگیزه و امید، تشکیل شده است. ایجاد انگیزه، در نخبگان و ایجاد ارزش اجتماعی، و دستیابی به فناوری‌های خاص، بیانگر اثربخشی متناسب، در ارزش‌یابی این خطمشی است.

مؤلفه فایده‌مندی شامل زیرمؤلفه‌های: اشتغال دانشگاهیان، تجاری‌سازی پژوهش‌ها، تسهیل کسب‌وکار، و کاهش وابستگی است. رفع مشکلاتی که سال‌هاست، گریبان‌گیر اقتصاد، و فضای کسب‌وکار کشور شده است.

از حیث مقایسه پژوهش حاضر، با سایر پژوهش‌های مرتبط، می‌توان به موارد ذیل اشاره داشت: نتایج پژوهش شهسواری، و همکاران (۲۰۲۲) برحسب عناصر تشکیل‌دهنده مدل آن‌ها، در معرفی سیستم مستقل ارزیابی، ایجاد نظام نظارت، و بازخواست از نتایج اجرای خطمشی‌ها، و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات مورد نیاز، جهت ارزیابی خطمشی‌های صنعتی، با رویکرد رونق تولید، با مؤلفه ساختار ارزش‌یابی و نظارت غیردولتی، و نیز سنجش‌پذیری، از ویژگی‌های مطلوب مدل پژوهش حاضر، مطابقت دارد. گنجی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که در مدل پیشنهادی خود، نوع مکانیزم ارزیابی (ارزیابی قبل از اجراء، ارزیابی حین اجراء و ارزیابی پس از اجراء) به بهبود خطمشی‌های آموزش و پرورش، می‌انجامد که مشابه با مراحل زمانی پژوهش حاضر است. قاضی نوری و فرازکیش (۲۰۱۸) نشان دادند، که کارایی نظام علم و فناوری، در اختصاص بهینه منابع، مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل ارزیابی ملی علم، فناوری و نوآوری هستند که با نتایج این پژوهش، همخوانی دارد. یافته‌های حجت‌پور و همکاران (۲۰۱۹) مشابه با نتایج این پژوهش، نشان دادند که بسیاری از خطمشی‌های این حوزه، به صورت ناقص، اجرا گردیده و یا اصلاً اجرایی نشده، که این موضوع، سبب ایجاد مشکلات عدیده‌ای،

در زمینه ارائه خدمات، در حوزه تأمین اجتماعی، و نارضایتی گسترده، در سطح بیمه‌شدگان، به عنوان یکی از شرکای تأمین اجتماعی، شده است و در مؤلفه‌های عوامل محیطی و مؤلفه تناسب، با نتایج پژوهش، هماهنگ است. پژوهش معمارزاده طهران، میرسپاسی و جلیلی (۲۰۱۱) در مؤلفه اثربخشی با نتایج این پژوهش، همخوانی دارد. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر، با دیدگاه‌ها و بررسی‌های دی فرانسیسکو و پاتین^۱ (۲۰۲۱)، ودونگ (۲۰۱۷)، بروسل و بوریا^۲ (۲۰۱۷)، استافلییم و کورین (۲۰۱۴)، دان^۳ (۲۰۱۲)، سلطانی و همکاران (۲۰۱۱)، منوریان (۲۰۱۵)، الوانی و شریف‌زاده (۲۰۱۴) و قلی‌پور (۲۰۱۴) همسو و همگراست.

با توجه به یافته‌های پژوهش و مدل ارائه شده، به متولیان و مجریان خط‌مشی مورد مطالعه، موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

همسوسازی اقدامات اجرایی، با بسترهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، جهت تسهیل اجرای مطلوب خط‌مشی، ارتقاء و به‌روزرسانی فرآیندهای جمع‌آوری، انباشت و پردازش داده‌ها، بازنگری و استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد، بازبینی و متناسب‌سازی ساختارهای سازمانی نهادهای مجری، جهت ایجاد تحرک و پویایی بیشتر آن‌ها، بهره‌گیری بیشتر از فناوری‌های روز، متناسب با مأموریت‌ها در اجرای خط‌مشی.

بهسازی فرآیندهای کنترلی و نظام‌مند نمودن جریان‌ها، و رویه‌های اجرای امور، توسعه و بهبود ارتباطات، و هماهنگی درون و برون سازمانی، بیان صریح و روشن اهداف خط‌مشی.

دور نگه‌داشتن بخش‌های اجرایی دولت از تنش‌ها و مناقشات سیاسی غیرضروری، پایش و ساده‌سازی محیط اجرا، کنترل عوامل تهدیدکننده ثبات محیطی، بهبود و توسعه دیپلماسی فعال تسهیل‌گر، ایجاد نظام بازخورد فرآیند در اجرا، و محدود نمودن عوامل بی‌نظمی، و اختلال در محیط اجرای خط‌مشی.

تعیین اهداف کمیت‌پذیر و قابل اندازه‌گیری اجرای خط‌مشی در حوزه‌های محدود و مشخص با هدف اخذ بازخورد، بهره‌گیری از یک یا چند نظریه علت و معلولی معتبر جهت پشتیبانی نظری از عقلانیت اقدامات اجرایی در حوزه‌های مختلف خط‌مشی.

دریافت نقطه نظرات و مشاوره تخصصی و فنی از مجریان، کسب آگاهی از ویژگی‌ها، اولویت‌ها و ارزش‌های جامعه هدف، آگاهی از قابلیت‌ها و تخصص‌های فعلی و مورد نیاز عوامل اجرایی و توجه و تأکید بر ایجاد آن‌ها، برنامه محوری و هدف‌گذاری واقع‌گرایانه مبتنی بر امکانات و زمان،

1. De Francesco & Pattyn
2. Brousselle & Buregeya
3. Dunn

ایجاد و ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی در متولیان اجرای خطامشی، جلب حمایت و پشتیبانی افراد و گروه‌های ذی‌نفع.

تصویب و اجرای قوانین لازم برای تثبیت، و تقویت جایگاه قانونی نهادهای مجری، انطباق اهداف، و بایسته‌های خطامشی، با انتظارات و توقعات اجتماعی، همسوسازی فرآیندها، و اهداف خطامشی، با خواسته‌های جامعه مخاطبان آن، و ایجاد زمینه‌های مشارکت، و جلب همکاری صمیمانه مجریان و مخاطبان، در فضای مبتنی بر احساس اطمینان خاطر، در تحقق اهداف مشترک.

همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، مدل طراحی شده در این پژوهش را، به صورت تجربی، و بر اساس داده‌های کمی، بررسی و تحلیل نموده، و بر اساس نتایج مستخرج، راه کارهای کاربردی متناظر، ارائه نمایند.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش به نظر می‌رسد مدل تدوین شده، در خصوص ارزش‌یابی خطامشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، با توجه به اقتضائات فنی، حقوقی و شرایط محیطی ناظر بر این خطامشی، قابل‌تعمیم و بهره‌برداری برای ارزش‌یابی سایر حوزه‌های خطامشی‌گذاری نباشد، و لازم است متناسب، با شرایط زمینه‌ای و ویژگی‌های تخصصی آن حوزه، مدل اقتضائی مطلوب، طراحی و اجرا گردد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان، مراتب سپاس و قدردانی خود را، از کلیه اساتید دانشگاهی، صاحب‌نظران و خبرگان بزرگوار، که با بذل وقت، دانش و تجربه خویش، در انجام این پژوهش، مشارکت نمودند، ابراز می‌دارند.

منابع:

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Content and content network analysis: a simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought* (Management Thought), 5(2). 151-198. (in Persian)
- Ahmadi Shapourabadi M., & Mottaghi S. L. (2022). Pathology and Monitoring of Rural Development Policies in Development Plans: Lessons for Developing Rural Development Executive Policies in the Seventh Development Plan. *Journal of Management and Development Process*. 35(3), 129-164. (in

- Persian) <https://www.doi.org/10.52547/jmdp.35.3.129>
- Alipour, H., Mamandi Q., & Rahnavard R. (2020). Evaluating the Effectiveness of Public-Private Partnership Policy in Iran's Public Sector. *Journal of Management and Development Process*, 33(2), 129-154. (in Persian) <https://www.doi.org/10.52547/jmdp.33.2.129>
- Alkin, M.C. (2011). What is the organizational, social, and political context? Evaluation essentials: From A to Z. New York, NY: Guilford Press.
- Alvani, S.M., & Sharifzadeh, F. (2014). The Process of Public Policy-Making. Tehran: Allameh Tabatabaei University Press (RA). (in Persian)
- Ashtarian, K., & Emami Meybodi, R. (2014). Organizing the Evaluation of Public Policies in the Islamic Republic of Iran. *Political Science*, 10(2), 26-35. (in Persian)
- Babbie, E.R. (2007). The practice of social research. Nelson Education.
- Batsuuri, G. (2016). Foreign Investment Policy Implementation Effectiveness: A Case Study from Mongolia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(3), 309-320.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://www.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brousselle, A., & Buregeya, J.M. (2018). Theory-based evaluations: Framing the existence of a new theory in evaluation and the rise of the 5th generation. *Evaluation*, 24(2), 153-168. <https://www.doi.org/10.1177/1356389018765487>
- Candido Carlos, J.F., & Sergio, P.S. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*.
- Calidoni Lundberg, F. (2006). Evaluation definitions, methods and models. Working paper, Swedish Institute for Growth Policy Studies.
- DeFrancesco, F., & Pattyn, V. (2021). Policy evaluation styles. In: M. Howlett & J. Tosun (Eds.) the Routledge Handbook of Policy Styles. London: Routledge. Preprint Version. <https://www.doi.org/10.4324/9780429286322-41>
- Dunn, W.N. (2012). Public policy analysis, Pearson Education Inc.
- Emami Meybodi, R. (2015). Policy Evaluation; Conceptual Disorder? *Public Policy Quarterly*, 1(3), 21-32. (in Persian)
- Faghihi, A., & Alizadeh, M. (2005). Validity in Qualitative Research. *Management Culture*, 3(9), 5-19. (in Persian)
- Fitzpatrick, J.L., James, R., Sanders, & Blaine R.W. (2011). Program Evaluation, Alternative Approaches and Practical Guidelines, Pearson Education.
- Ganjipour, S. R., Hadi Peikani, M., Eteabarian Khorasgani, A., & Gholizadeh, A. (2021). Presenting a Model for Evaluating Education Policies with a

- Network Governance Approach in Iran. *Bimonthly Scientific-Research Journal of a New Approach to Educational Management*, 12(5), 17-29. (in Persian)
- Ghazinoory, S., & Farazkish, M. (2018). National Assessment Model of Science, Technology and Innovation Based on Efficiency, Effectiveness and Utility Indicators. *Journal of Strategic Studies on Public Policy*, 8(27), 205-229. (in Persian)
- Ghahramannavasi, F., & Shaygan, S. (2023). Identifying and Ranking Factors Affecting the Implementation of Policy Making to Reduce Inequality and Equitable Income Distribution. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(89), 960-984. (in Persian)
- Gholipour, R. (2014). *Organizational Decision Making and Public Policy Making*. 6th Edition, Tehran: Samt Publications. (in Persian)
- Greene, J.C. (2005). Context. In S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp. 82-84). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hojjatpour, S., Danesh Fard, K.A., Taban, M., & Amirnejad, Q. (2019). Presenting a Model for Successful Evaluation of the Public Policies of the Social Security Organization Based on Professional Ethics. *Quarterly Journal of Ethical Research*, 10(37), 1-18. (in Persian)
- Hasangholipour, H., Amiri, M., & Pour-Ezzat, A-A. (2017). Developing an Evaluation Model for Effective Faculty Retention Policy in Higher Education. *Public Administration*, 9(3), 489-516. (in Persian)
- Hasanifar, A., & Amiri Parian, F. (2014). Discourse Analysis as a Method. *Contemporary Political Essays*, 5(1), 49-67. (in Persian)
- Kamali, Y., Sheikhzadeh Joshani, S., & Ahmadinejad, F. (2019). Implementing Public Policies: Providing Criteria for Successful Implementation of Policies. *Scientific-Research Quarterly Journal of Public Policy*, 253-275. (in Persian)
- Keshwarian Azad, R., Etebarian Khorasgani, A., Hadi Peikani, M., & Shahnooshi, M. (2021). Presenting a Native Model for Implementing Judicial Policies: Using the Application of Content Analysis and Fuzzy Delphi Approach. *Journal of Public Policy in Management*, 12(42), 1-29. (in Persian)
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Sage publications.
- Lincolne, Y. S. Guba E. G. (1985). Epistemological and methodological bases of naturdistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252. <https://www.doi.org/10.1007/BF02765185>
- Monavvarian, A. (2015). *Implementation and Evaluation of Public Policy*.

- Tehran: Mehraban Book Publication. (in Persian)
- Maxwell, J.A. (2012). Qualitative research design: An interactive approach. Sage publications.
- Memarzadeh Tehran, G. R., Mirsepasi, N., & Jalili, S. (2011). Presenting a Model for Evaluating the Effectiveness of the Implementation of the Public Policy of the Islamic Republic of Iran in the Field of Health and Treatment. *Quarterly Journal of Public Management Mission*, 19-31. (in Persian)
- Mohammadi, M. (2018). Designing a Model for Evaluating Tax Policies in Iran: A Case Study of Value Added Tax Policy. PhD Thesis. Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabatabaei University. (in Persian)
- Nyhagen, G.M., Bleiklie, I., & Hope, K. (2017) Policy Instruments in European Universities: Implementation of Higher Education Policies. In: Bleiklie I. Enders J. Lepori B. (eds) Managing Universities. Palgrave Studies in Global Higher Education. Palgrave Macmillan. <https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-53865-5>
- Pour Ezzat, A. A., & Seyed Rezaei, M. (2018). Evaluating the Performance of the Government and Governance. Third Edition, Tehran: Samat Publications. (in Persian)
- Siddique, W. (2016). Critical success factors affecting e-government policy implementation in Pakistan. *E Journal of E Democracy and Open Government*, 8(1), 102-126. <https://www.doi.org/10.29379/jedem.v8i1.398>
- Shahsavari, H. R., Taheri Goodarzi, H., & Kameli, M. J. (2022). Identifying the components and indicators of the industrial policy evaluation model with the approach of production boom in the cluster of small and medium-sized businesses. *Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association*, 17(66), 168-145. (in Persian)
- Shokri, Z., Danaei Fard, H., Khairgoo, M., & Fani, A.A. (2018). How to evaluate the quality of public policies in Iran: An exploratory study based on mixed methodology. *Scientific-Research Quarterly Journal of Government Organizations Management*, 6(2), (p.22), 79-94. (in Persian)
- Soltani, A.M., Tabatabaeian, S.H., Hanafizadeh, P., & Soofi, J.B. (2011). An evaluation scheme for nanotechnology policies. *Journal of Nanoparticle Research*, 13(12), 7303-7312. <https://www.doi.org/10.1007/s11051-011-0584-8>
- SoltaniGord Faramarzi, A.M. (2011). An Evaluation Model for Nanotechnology Policymaking in Iran. PhD Thesis, Tehran: Allameh Tabatabaei University. (in Persian)
- Stufflebeam, D.L., & Coryn, C.L. (2014). Evaluation theory, models, and applications. John Wiley & Sons.

- Vaezi, R., & Mohammadi, M. (2017). A Model for Evaluating Public Policies in Iran (Study of Value Added Tax Policy). *Perspectives on Public Administration*, 29, 47-72. (in Persian)
- Vedung, E. (2010). Four waves of evaluation diffusion. *Evaluation*, 16(3), 263-277. <https://www.doi.org/10.1177/1356389010372452>
- Vedung, E. (2017). Public policy and program evaluation. Routledge. <https://www.doi.org/10.4324/9781315127767>
- Vo, A.T. (2013). Visualizing context through theory deconstruction: A content analysis of three bodies of evaluation theory literature. *Evaluation and Program Planning*, 38, 44-52. <https://www.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2012.03.013>
- Yahyai Ilei, A. (2011). What is discourse analysis? *Public Relations Research*, 10(60), 58-64. (in Persian)
- Yavari, V. (2012). Designing a conceptual model of organizational performance management for the Endowment and Charity Affairs Organization. PhD thesis. Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabatabaei University (RA). (in Persian)
- Yin, R. (2014). Case studies in social research. Translated by Houshang Nayebi. Tehran: Nashr-e Ney. (in Persian)

نحوه ارجاع به مقاله:

برخوردار، برنا؛ جهانگیری، علی؛ حسین‌پور، داوود، و صاحبکار خراسانی، سید محمد (۱۴۰۴). ارائه مدل ارزش‌یابی خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۸ (۱)، ۹۷-۱۲۹.

Barkhordar, B., Jahangiri, A., Hosseinpour, D. & Sahebkar Khorasani, S.M. (2025). Presenting an Evaluation Model for the Policy of Supporting Knowledge-Based Companies and Institutions. *Management and Development Process*, 38(1). 97-129. DOI: [10.52547/jmdp.38.1.97](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.1.97)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.





عنوان مقاله: تهیه نگاشت فازی عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان

محسن عارف‌نژاد^۱، الهه منیشداوی^۲

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۷

چکیده:

هدف: در محیط پُر از تغییر و با دانش امروزی، سازمان‌ها برای توسعه و موفقیت، نیازمند تصمیم‌گیری‌های راهبردی، در زمینه مدیریت منابع انسانی هستند. شغل و اشتغال نیروی انسانی، نقش بسیار مهمی در ابعاد مختلف زندگی افراد، و جوامع ایفا می‌کند. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف تهیه نگاشت فازی عوامل موثر، بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، صورت پذیرفت.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی، و از حیث روش، گردآوری داده‌ها، و از نوع پیمایشی، اکتشافی و همچنین دارای فلسفه پژوهشی قیاسی - استقرایی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مشتمل بر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی خرم آباد، هستند که اعضای نمونه آن، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، و بر اساس اصل اشباع نظری، انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه است.

یافته‌ها: در این پژوهش، یافته‌های بخش کیفی، مشتمل بر شناسایی انواع عوامل موثر بر بالندگی، مسیر شغلی کارکنان است و یافته‌های بخش کمی، مرتبط با اولویت‌یابی این عوامل است. بر این اساس، مهم‌ترین عوامل موثر، بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، پیوند شغل و هویت فردی، اشتیاق شغلی، خلق سازمان با قابلیت پویا، در سازمان است.

کلیدواژه‌ها: بالندگی، مسیر شغلی، کارکنان، نگاشت فازی، سازمان‌های دولتی.

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول).
arefnezhad.m@lu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
elahe.maneshdavi@stu.malayeru.ac.ir

سازمان‌ها برای موفقیت در محیطی که پر از تغییر و دانش در حال تحول است، به راهبردهای قوی برای مدیریت و توسعه منابع انسانی خود، نیاز دارند. حفظ، ارتقاء و استفاده مؤثر از نیروهای با ارزش، کلیدی برای دستیابی به اهداف بلندمدت و سازگاری با شرایط متغیر است (Dehnad, Mohammadi Moghadam, Delavar, Alipour, & Darvishi, 2019). شغل و اشتغال نیروی انسانی، یکی از عوامل اساسی در هویت افراد و رضایت آنان از زندگی، و یکی از مهم‌ترین ارزش‌های جوامع، به حساب می‌آید. در تمام جوامع، برای افرادی که در سنین اشتغال هستند، داشتن شغل و استخدام، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مزایای اشتغال، باعث شده که بخش عظیمی از این جمعیت، به دنبال استخدام باشند (Moghaddis & Nile Merchants, 2020). منابع انسانی، اعم از کارکنان و مدیران، بارزترین سرمایه‌های هر سازمانی، محسوب می‌شوند و رسالت هر سازمان، باید دادن فرصت مناسب، برای رشد و افزایش بهره‌وری آنان باشد (Kamani, 2020). به عبارت دیگر، سرمایه انسانی سازمان‌ها، منبع بالقوه‌ای برای کسب مزیت رقابتی پایدار، محسوب می‌شود و موفقیت سازمان‌ها، در گرو استعداد، و شایستگی‌های کارکنان آن سازمان است. منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است (Vakili, Hassan Puri, Jafarinia & Azizpour Lindi, 2022). امروزه، نیروی انسانی، دیگر فقط یک هزینه، نیست، بلکه به عنوان ارزشمندترین دارایی، و یک مزیت رقابتی کلیدی، برای سازمان‌ها، شناخته می‌شود. سرمایه‌گذاری نیروی انسانی، توسعه مهارت‌ها، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان با استعداد، نقش بسیار مهمی، در موفقیت و بقای سازمان‌ها، در دنیای رقابتی امروز، ایفا می‌کند (Kamani, 2020). بالندگی منابع انسانی، در سطح سازمان، ابتدا توسط لئونارد ندلر^۱ مطرح شد. وی بالندگی منابع انسانی را مجموعه فعالیت‌های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می‌گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می‌شود، می‌داند. آموزش و بالندگی منابع انسانی را، تلاش برنامه‌ریزی شده سازمان‌ها، برای تسهیل یادگیری و کسب شایستگی‌های مرتبط با شغل، بیان کرده‌اند. مفهوم بالندگی کارکنان، به رویکردی جامع، اشاره دارد که فراتر از صرفاً سلامت جسمی و روانی کارکنان قرار دارد و به توسعه و شکوفایی آن‌ها، در تمام ابعاد زندگی‌شان، توجه می‌کند. این رویکرد، نقش‌های چندگانه کارکنان را در نظر می‌گیرد و تلاش می‌کند تا آن‌ها را در این نقش‌ها، (نقش کارمند، یادگیرنده، پژوهشگر، عضو خانواده، شهروند و غیره) حمایت کند. به طور خلاصه، هدف اصلی از توسعه کارکنان،

1. Leonard Nadler

رفع کمبودهای عملکردی کنونی، یا آینده و بهبود کمیت و کیفیت خدمات است. پژوهش‌ها نشان داده است که هزینه‌های توسعه کارکنان، از طریق افزایش بهره‌وری جبران می‌شود (Saberī Nasrabad, Zahedbalan, Moeini Kia, 2022). در نگرش نوین، بالندگی مسیر شغلی، دیگر فقط، یک مفهوم انتزاعی نیست، بلکه به عنوان ابزاری عملی، برای تحقق اهداف توسعه منابع انسانی در سازمان، به کار می‌رود. این یعنی سازمان‌ها، از طریق برنامه‌های مدون بالندگی مسیر شغلی، به کارکنان، کمک می‌کنند تا مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های خود را ارتقا دهند و در مسیر شغلی خود، پیشرفت کنند. اما نکته قابل تأمل، آن است که مسیر شغلی، یکی از ارکان اساسی و مهم، در مدیریت منابع انسانی است. دلیل این اهمیت، دقیقاً به خاطر ارتباط مستقیم آن، با نیروی انسانی است؛ نیروی انسانی، نه تنها یک منبع است، بلکه عامل اصلی تغییر، تحول، و موفقیت سازمان به شمار می‌رود (Kahrizh & Samiei, 2023). بنابراین، توجه به مسیر شغلی کارکنان، در توسعه منابع انسانی، یک سرمایه‌گذاری ارزشمند است که هم به نفع کارکنان و هم به نفع سازمان، خواهد بود. از این‌رو، مسیر شغلی، فرایندی است که شامل یک مجموعه تحت عنوان نظام کارراهه، به عنوان یک فرآیند رسمی و سازمان‌یافته، برای هماهنگ کردن نیازهای فردی و سازمانی، توصیف می‌شود. این مفهوم، به نوعی نشان‌دهنده تلاش، برای ایجاد توازن، بین اهداف و نیازهای کارکنان و اهداف کلی سازمان است (Dehnad et al., 2019). در این راستا، فرد و سازمان، هر دو نقش مهمی در رشد و پیشرفت شغلی، ایفا می‌کنند. سازمان باید، فرصت‌ها و ابزارهای لازم را برای یادگیری و توسعه فرد فراهم کند، و فرد نیز، متقابلاً باید با تلاش و پشتکار، این فرصت‌ها را غنیمت شمرده و مهارت‌ها و دانش مورد نیاز را کسب کند؛ بنابراین، عدم پاسخگویی به نیازهای مادی و معنوی کارکنان، می‌تواند منجر به خروج آن‌ها از سازمان شود. این موضوع، به‌طور کلی برای سازمان‌ها، با اهمیت و پرهزینه است، مهم است که سازمان‌ها، به دنبال راه‌هایی برای شناخت و برآورده کردن نیازهای کارکنان خود، باشند. این امر، می‌تواند باعث ایجاد مشکلات در سازمان، شده و حتی موجودیت آن را مورد تهدید قرار دهد (Setiawan, Degdo Suprayitno, Winarti, & Iswanto, 2024). پیاده‌سازی و تعیین بالندگی مسیر شغلی، یکی از رویکردهای موثر، در حل مشکلات و چالش‌های مختلف سازمانی مرتبط، با نیروی انسانی است. این رویکرد، با اسامی مختلفی، مانند کارراهه، سیر خدمتی، دوران خدمت و مسیر پیشرفت شغلی، شناخته می‌شود. به‌طور خلاصه، تعیین مسیر شغلی، به معنای برنامه‌ریزی و تعیین گام‌های مشخص، برای پیشرفت و توسعه شغلی کارکنان، در سازمان است. این فرآیند، به کارکنان کمک می‌کند تا تصویر روشنی، از آینده شغلی خود، داشته باشند و برای رسیدن به اهداف

خود، تلاش کنند. آنچه می‌تواند سازمان را تا حدی در مقابل این چالش‌ها، کمک و یاری کند، انتخابِ شغل و بالندگی مسیر پیشرفتِ شغلی است. علیرغم بی‌توجهی، یا کم توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع بالندگی مسیر شغلی، و انتخابِ شغل مناسب، برای اکثر کارکنان، یکی از دغدغه‌های مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها، با آن دست به گریبان هستند. شاید علت این امر را بتوان، افزایش مطالبه‌گری بیشترِ کارکنان، از یک سو، و پاسخگو نبودنِ سازمان، به خواسته و نیازِ کارکنان، از سوی دیگر دانست.

در دنیای پیچیده و پویای امروزی، سازمان‌ها، برای بقا و رشد خود، نیازمند نیروهایی هستند که از توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش نوین برخوردار باشند. به عبارت دیگر، بالندگی منابع انسانی، به عنوان یکی از ابعادِ کلیدی مدیریتِ منابع انسانی، شناخته می‌شود که به توسعه و توانمندسازی کارکنان، می‌پردازد. مفهوم بالندگی منابع انسانی، فراتر از آموزش‌های سنتی است، و شاملِ ایجادِ فرصت‌های یادگیری مستمر، ارتقاء مهارت‌های نوآوری و خلاقیت، و تقویتِ ظرفیتِ تطبیق‌پذیری کارکنان، در مواجهه با تغییراتِ محیطی، می‌شود (Abbaszadeh & Ahmadi, 2019). یکی از مسائلِ اساسی که در این زمینه، مطرح است، چگونگی اجرای مؤثر برنامه‌های بالندگی منابع انسانی است. بسیاری از سازمان‌ها، به رغم سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه در این حوزه، با مشکلاتی، مانند کمبود ارتباط میان برنامه‌های بالندگی و نیازهای واقعی سازمان، مقاومتِ کارکنان، نسبت به تغییر و ناتوانی در اندازه‌گیری دقیقِ تأثیر این برنامه‌ها، بر عملکردِ سازمان، روبرو هستند (Mohammadi & Alizadeh, 2021). علاوه بر این، در فضای رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت‌های پایدار، دست یابند که بتوانند، منابع انسانی خود را، به نحو مؤثری به بالندگی، برسانند و به این ترتیب، نوآوری و خلاقیت را، در تمام سطوح سازمانی، تقویت کنند.

بررسی‌های انجام شده درخصوص بالندگی مسیر شغلی کارکنان، نشان داد که اکثر پژوهش‌های داخلی صورت گرفته در این زمینه، نظیر افراطی و همکاران (۲۰۲۳)، سعودی و همکاران (۲۰۲۳)، سیدحاتمی و همکاران (۲۰۲۲) و پژوهش‌های خارجی نیز، نظیر پژوهش‌های مفتاح و همکاران (۲۰۲۳)، انجی و همکاران (۲۰۲۴) و زینعلی (۲۰۲۴)، نشان‌دهنده تأثیر این متغیر، بر متغیرهای دیگر بوده است. به عبارتی، اکثر پژوهش‌ها، بالندگی مسیر شغلی را در رابطه با متغیرهای خاصی، سنجیده‌اند و پژوهشی، در رابطه با شناسایی عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان در سازمان‌ها، صورت نگرفته است. در واقع، بیشترِ پژوهش‌ها در این زمینه، یا به صورت مطالعاتِ موردی محدود بوده، یا بر سازمان‌های خصوصی، متمرکز شده‌اند. همچنین بسیاری از پژوهش‌ها، بر ویژگی‌های فردی کارکنان، مانند انگیزه، استعداد و مهارت، به عنوان عوامل اصلی بالندگی مسیر

شغلی، تاکید دارند، در حالی که عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیاست‌های توسعه شغلی و حمایت مدیران) کمتر مورد توجه، قرار گرفته‌اند و همین امر، منجر به شکاف علمی و نظری در این زمینه، شده است. کارکنانی که احساس می‌کنند، مسیر شغلی مشخص، و فرصت‌های پیشرفت، در اختیار آن‌ها قرار دارد، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند و هر چقدر رضایت شغلی، بیشتر باشد، نرخ ترک خدمت و افزایش وفاداری کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین کارکنانی که در مسیر شغلی خود، پیشرفت می‌کنند، مهارت‌ها و دانش خود را ارتقا می‌دهند و در نتیجه، عملکرد بهتری در سازمان، ارائه می‌دهند. این امر، به افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات سازمان‌های دولتی، کمک می‌کند. در تبیین اهمیت این پژوهش، باید گفت از آنجا که کارکنان سازمان‌های دولتی، به‌عنوان قشر مهمی از نیروی فعال جامعه، هستند و با توجه به ماهیت شغل خود، که با مردم، در ارتباط است، انجام پژوهش در این نهاد، بیش از سایر نهادها احساس می‌شود (Manovarian, Mohammad Fatehi & Mohammad Fatehi, 2016). بنابراین نیاز به پژوهش‌های گسترده‌تر و جامع، در سازمان‌های دولتی ایران، وجود دارد، تا بتوان الگوهای بومی‌تری را، شناسایی کرد. همچنین، می‌توان گفت پژوهش حاضر، از جمله نخستین پژوهش‌های صورت گرفته، است که به دنبال پاسخ، به این پرسش است که، عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، در سازمان‌های دولتی، کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

بالندگی

بالندگی^۱ در لغت، به معنای رشد، شکوفایی، پیشرفت و کمال است. این کلمه، بیانگر فرایند رسیدن، به ظرفیت کامل، و دستیابی به استعدادهای نهفته است که می‌تواند، به معنای رشد فردی، رشد اجتماعی یا رشد، در هر زمینه دیگری باشد. به‌طور خلاصه، بالندگی، به معنی شکوفایی و پیشرفت است (Japor, 2021). به عبارتی، بالندگی، به معنای ارتقای برنامه‌ریزی شده یک فرد، یا مجموعه‌ای از افراد، در جهت تحقق هر چه بیشتر مأموریت، و اهداف سازمان است. بالندگی مسیر شغلی، از جمله موضوعات شایان توجه است که در جدیدترین تعاریف ارائه‌شده، از بالندگی شغلی، مسیرهای شغلی افراد، توصیف و پیش‌بینی می‌شود و تغییرات بهنجار، بین مراحل شغلی را در نظر می‌گیرد (Dimitrova & Wilum, 2021). توسعه، فرایند جامع و فراگیری است که به‌وسیله انسان،

آغاز می‌شود و هدف آن، خود انسان و بهبود بخشیدن به شرایط زیستی کلیه افرادی است که، در یک جامعه، زندگی می‌کنند. بالندگی منابع انسانی، راه کاری در راستای دستیابی به توسعه، و بالندگی در سازمان است تا روند انطباق، و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان، به سهولت، انجام پذیرد. درواقع، می‌توان بیان کرد، که بالندگی مسیر شغلی، فرآیندی است که، بخش عظیمی از زندگی یک شخص را، شامل می‌شود که نقطه آغاز آن، از کودکی بوده است و تجربیات رسمی و غیررسمی، که منجر به به رشد استعدادها، رغبت‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات دنیای کار می‌شود را، تشکیل می‌دهد و در سنین بزرگسالی، از طریق توسعه رفتار مسیر شغلی، تداوم پیدا می‌کند. برای مثال، ورود و سازگاری با کار، طی زمان و با گذار، سازگاری و بازنشستگی، روان‌تر خواهد شد. پژوهشگران، بالندگی مسیر شغلی را عاملی، در جهت نمایان شدن آینده و قرار گرفتن افراد، در مسیر انتخاب، عنوان می‌کنند که سبب خواهد شد، اشخاص، قادر باشند اشتغال‌پذیری مراحل آتی را در خود، بالا برده و با جسارت، با دیگران به رقابت بپردازند، چراکه بالندگی مسیر شغلی، فرآیندی پیوسته و پیش‌رونده بوده، و از عوامل خودآگاهی، کشف و طرح‌ریزی، تشکیل می‌شود (De Jong, Kimby & Specht, 2023).

بالندگی در سازمان‌ها، به معنای تلاش‌های هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده برای ایجاد تغییرات مثبت و سازنده، در محیط کار است. هدف اصلی این فرآیند، ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان و توانمندسازی آن‌ها، برای انجام بهتر وظایف خود است. به‌طور کلی، بالندگی، یک فرآیند مستمر است که نه تنها، به بهبود عملکرد فعلی، کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز موفقیت‌های آینده سازمان نیز می‌شود (Saberi Nasrabad, Zahedbalan, Moeini Kia, 2022).

در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، نوعی از آموزش یکپارچه به وجود آمد که به نام بالندگی سازمانی، خوانده می‌شد، بالندگی سازمانی روشی است که با استفاده از کار گروهی، فرهنگ سازمان را به‌صورت جدی و عمیق بررسی می‌کند تا بتوان تغییرات هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده‌ای در سازمان ایجاد کرد (Heydari, 2021).

مسیر شغلی

مسیر شغلی، به ادامه‌ای از شغل‌ها و نقش‌های مرتبط، گفته می‌شود که فرد در طول زندگی حرفه‌ای خود، دنبال می‌کند، تا به اهداف حرفه‌ای خود برسد. این مسیر، می‌تواند خطی، غیرخطی یا ترکیبی از هر دو باشد (Novita, Woelanndavi & Richo, 2023). مسیر شغلی، شامل مراحل مختلفی از جمله آموزش، کسب تجربه پیشرفت شغلی، تغییر شغل و بازنشستگی است (Karunia et al., 2023). در واقع، در تعریف مسیر شغلی، باید گفت که از توالی شغل‌هایی که برنامه شغلی، در طولانی

مدت، تشکیل می‌دهند. امکان دارد، مسیر شغلی، و برنامه شغلی، شبیه به هم به نظر رسد، اما در واقعیت، این گونه نیست. برنامه شغلی، شامل اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدتی است که به شغلی ایده‌آل، ختم می‌شود. این در حالی بوده که مسیر شغلی، به‌طور اختصاصی، به شغل‌هایی می‌پردازد که هر فرد را به سمت اهدافش خواهد برد. مسیر شغلی، در واقع یک توالی از تجربیات کاری و موقعیت‌های شغلی است که یک فرد، در طول زندگی حرفه‌ای خود، طی می‌کند. این مسیر، هم تحت تأثیر عوامل بیرونی، مثل فرصت‌های شغلی و شرایط بازار کار قرار دارد و هم عوامل درونی، مثل علایق، ارزش‌ها، مهارت‌ها و اهداف خود فرد را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، مسیر شغلی، فقط یک فهرست، از شغل‌هایی که فرد دارد را شامل نمی‌شود، بلکه نشان دهنده رشد، و تکامل فرد، در دنیای کار است و همچنین نگرش‌ها و انگیزه‌های فرد در انتخاب‌هایش را تحت پوشش قرار می‌دهد. (Kamani, 2020). مسیر شغلی، یک مفهوم گسترده‌تر از صرفاً یک شغل، یا یک حرفه است. در واقع، مسیر شغلی، یک سفر شخصی و پویا است که تحت تأثیر عوامل مختلفی، مانند علایق، استعدادها، ارزش‌ها، فرصت‌ها و شرایط زندگی فرد، قرار می‌گیرد. دلایل وجود یک برنامه بهبود مسیر شغلی، در سازمان‌ها، به شرح ذیل است (Kamani, 2020):

۱. فرصت استخدام مساوی

۲. کیفیت زندگی کاری

۳. رقابت، برای کارکنان با استعداد

۴. اجتناب از مهارت‌های قدیمی، و کسب مهارت‌های جدید

۵. نگهداری کارکنان

ع استفاده مطلوب، از کارکنان.

مسیر شغلی، وابسته به دو اصل گسترده و اساسی است: ۱) باید به‌نحوی مدیریت شود که کارکنان، به بهبود استعداد خویش، تشویق شوند، تا بالاترین عملکرد خود را، جدا از تأمین اهداف سلسله مراتب فردی، کسب نمایند. ۲) سازمان باید، مسیر شغلی را به‌عنوان راهبرد کارساز، به کارگرفته تا با همسویی افقی و عمودی، پیشرفت فرد در سازمان، نوآوری و رشد سازمانی حاصل گردد. طی مسیر شغلی، صرفاً ترفیع، یا پیشرفت عمودی کارکنان، از پلکان سلسله مراتب کارکنان، قلمداد نمی‌شود، بلکه پرورش افراد، در حوزه‌های تخصصی خویش، و کسب نتایج مفید، برای فرد و سازمان تلقی می‌شود (Dehnad et al., 2019). وضوح/پروژه‌مندی، رضایت و اعتبار، سه بعد تأمل‌پذیری، بر پروژه زندگی است که وضوح، به معنی داشتن اهداف، و پروژه‌هایی روشن، برای زندگی آینده تعریف شده‌است. این وضوح، شامل اهداف شخصی، و حرفه‌ای می‌شود که در پرتوی

این بُعد، فرد قادر است عنوان فصل بعدی داستان زندگی شخصی، و حرفه‌ای خود را مشخص نماید، و آنچه را که دقیقاً می‌خواهد بشود، دقیق و توأم با جزئیات، ترسیم نماید. بُعد رضایت، نشان از آن دارد که پروژه‌های حرفه‌ای فرد، به‌جای آنکه تنها ارزش‌های فردی را مطرح کند، ریشه در ارزش‌های جامعه‌ای دارد، که فرد، در آن زندگی می‌کند. بُعد اعتبار، به‌معنای آن است که پروژه‌های زندگی، سرشار از معنا، برای فرد است و ریشه در ارزش‌هایی دارد که برای فرد، بسیار مهم است (Malekiha & Aslani, 2023). سوپر^۱ یکی از نظریه‌پردازان رشد مسیر شغلی است که در این زمینه، افراد را با الگویی پنج سطحی، تشریح نموده است. در مرحله اول رشد، فرد از دوران کودکی تا نوجوانی نگرش‌ها، علایق و توانایی‌های خود را شکل می‌دهد. در مرحله دوم اکتشاف، به جست‌وجو و آزمون فرصت‌های شغلی از طریق آموزش و تجربه می‌پردازد. در مرحله سوم استقرار، شغل خود را انتخاب کرده و در آن جایگاه ثابتی پیدا می‌کند. در مرحله چهارم حفظ و تداوم، فرد در پی نگهداری و بهبود موقعیت حرفه‌ای خود است. سرانجام در مرحله پنجم افول یا کناره‌گیری، فعالیت شغلی کاهش‌یافته و آمادگی برای بازنشستگی پدید می‌آید. سوپر معتقد است طی موفق این مراحل، موجب رشد حرفه‌ای و رضایت شغلی می‌شود. در این الگو، طرح‌ریزی، شامل خودمختاری، چشم‌انداز زمان و عزت‌نفس است. خودمختاری، از داشتن حس کنترل، روی انتخاب مسیر شغلی، پذیرش و مسئولیت انتخاب، حکایت دارد. چشم‌انداز زمان، نیاز فرد، به بررسی تجاربی است که در طول زمان، در مورد مسیر شغلی، به آن دست یافته‌اند و عزت‌نفس، به معنای کنترل و درک طرح‌ریزی مسیر شغلی است. در این زمینه، نکته قابل توجه، اهمیت رشد مسیر شغلی، و سازه زیربنایی نظریه رشد مسیر شغلی سوپر است که به این موضوع، اشاره دارد که اگر فرد، مراحل آن را با موفقیت، طی نماید، در اشتغال‌پذیری شخص، مؤثر خواهد بود (Kahrizeh & Samiei, 2023).

عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی

موفقیت و بالندگی مسیر شغلی، به معنای دستیابی به نتایج مطلوب و ایده‌آل، در طول دوران کاری افراد، است. بالندگی مسیر شغلی، به معنای ارتقاء مداوم، و پیوسته شغلی، فرد، در داخل یک سازمان است که از طریق افزایش مسئولیت‌ها، یادگیری مهارت‌های جدید، و بهبود کارایی، حاصل می‌شود. این فرآیند نه تنها به استفاده مؤثر از توانمندی‌های فرد، کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش رضایت شغلی، و ثبات در استخدام نیز، می‌شود (Malekiha & Aslani, 2023). به‌عبارتی، بالندگی مسیر شغلی، به فرد، این امکان را می‌دهد که با گذشت زمان، به نقش‌های مدیریتی، یا

1. Super

تخصصی بالاتر، دست یابد و از فرصت‌های مختلف شغلی، بهره‌مند شود. همچنین، این مفهوم، می‌تواند شامل ارتقاءهای عمودی، (بالا رفتن از نردبان شغلی) و افقی، (انتقال به سمت شغل‌های مرتبط در همان سطح) باشد. در واقع، انباشتگی نتایج مطلوب، در یک شغل، را می‌توان بالندگی آن شغل، در نظر گرفت که به فرد، کمک کرده که مشاغل بهتر و رده‌های بالاتری را، تجربه کند. برخی از پژوهشگران، بالندگی و موفقیت مسیر شغلی را، به‌عنوان مجموعه‌ای از نتایج مطلوب، تعریف کرده‌اند، که مربوط به حوزه‌های فردی، حرفه‌ای و سازمانی و میزان دستیابی، به این نتایج است و پنج بُعد از نتایج بالندگی مسیر شغلی را، به این صورت، مفهوم‌سازی کرده‌اند ۱. پیشرفت یادگیری ۳. فیزیولوژیکی و بقا ۴. مطلوبیت روان‌شناختی ۵. کیفیت زندگی کاری و تعادل بین کار و زندگی (Shariatnejad & Asgari Zahabi, 2022). از عوامل مهمی که بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مؤثرند، عبارتند: ۱. مدیریت مشارکتی یا توانمندسازی کارکنان. توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها، در مسیر شغلی‌شان یک فرآیند فراگیر و طولانی، با در نظر گرفتن اصولی مانند سهیم‌کردن کارکنان در اطلاعات، ایجاد خودمختاری با تعیین حدود مرزها و جایگزینی تیم‌های کاری، به جای سلسله مراتب است که موجب خلق سازمانی، با بهره‌وری بالا، قابلیت پویا و انعطاف‌پذیری می‌شود به صورتی که کارکنان، آن سازمان، را متعلق به خود دانسته، و با شور و حس مباهات، در سازمان مربوطه، مشغول به کار خواهند شد (Kazemi, Hamidi & Haj Karimi, 2020).

۲. احساس رضایت شغلی، همان احساس خوشایند فرد، از ارزیابی شغل خویش است که شامل رضایت درونی (احساس لذت از انجام فعالیت، و رضایت مشاهده‌ی پیشرفت و به‌ظهور رساندن توانایی‌هایش) و رضایت بیرونی (با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است) می‌شود ۳. حمایت نهادی ۴. وجود برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای ۵. ارتباط بین برنامه بالندگی و نظام پاداش و ارتقاء (Kavsi, Jafarpourian, Bayati & Delavari, 2023).

در واقع، عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی، بسیار متنوع هستند و می‌توانند، در افراد مختلف، متفاوت باشند. با این حال، عواملی مانند مهارت‌های فنی، نظیر دانش و مهارت در حوزه کاری خاص، مانند برنامه‌نویسی، طراحی، مهندسی یا حرفه دیگری (Weng & Zhu, 2020)، یادگیری مداوم، توانایی یادگیری و به‌روزرسانی مهارت‌ها، در طول زمان، برای تطابق با تغییرات صنعت و نیازهای شغلی (Japor, 2021)، انگیزه و اشتیاق، علاقه و انگیزه به کار، تلاش و پشتکار در رسیدن به اهداف شغلی، انعطاف‌پذیری و سازگاری، توانایی سازگاری با تغییرات محیط و شرایط، برای پیشرفت، در مسیر شغلی، مهم و کارساز هستند (Ng, Yim, Chen & Zou, 2024).

افراطی (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی و اشتیاق شغلی با بالندگی سازمانی در بین معلمان دوره ابتدایی» بیان نمود که بین توانمندسازی و اشتیاق شغلی معلمان، دوره ابتدایی شهر مشهد و بالندگی سازمانی آنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سعودی (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان «رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر بالندگی نیروی انسانی، در پروژه‌های ساخت مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۲ شیراز» بیان نمود که بالندگی شغلی به معنای رضایت، و رشد فردی و حرفه‌ای در محیط کار است. این مفهوم، شامل ارتباط مثبت با کار، احساس معنا و اهمیت در کار، ارتقاء مهارت‌ها و توانایی‌ها، فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، اعتراف به ارزش و توانمندی‌های فردی، و تعادل بین کار و زندگی شخصی، می‌شود. سیدحاتمی و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «فرا تحلیل عوامل اثرگذار بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه» بیان کردند که ۱۱۲ عامل اثرگذار بر بالندگی اعضای هیئت علمی، شناسایی و اثرگذاری آن‌ها، معنادار ارزیابی شد، که عوامل درونی و فردی، بیشترین فراوانی را داشتند. حسینیان و باغبانی (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان» بیان کردند کلیه ابعاد و مؤلفه‌ها به جز مؤلفه امنیت شغلی، در مسیر پیشرفت شغلی، تأثیر دارند، لازم است زمینه کافی، برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی مسیر شغلی را ایجاد نموده تا هم خود سازمان، و هم کارکنان مربوطه، از مزایای آن، بهره‌مند شوند. مفتاح و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین وظیفه‌شناسی با رضایت شغلی، و رضایت مسیر شغلی، با نقش میانجی بالندگی، در کار کارکنان خانه کارگر استان گلستان» بیان نمودند که بین وظیفه‌شناسی و بالندگی در کار، بین بالندگی در کار و رضایت شغلی، بین بالندگی در کار و رضایت مسیر شغلی، بین وظیفه‌شناسی و رضایت شغلی، با نقش میانجی بالندگی در کار، و بین وظیفه‌شناسی رضایت مسیر شغلی، با نقش میانجی بالندگی، در کار کارکنان خانه کارگر استان گلستان، رابطه مثبت، و معناداری وجود دارد. در خصوص پژوهش‌های خارجی، می‌توان گفت انجی^۱ و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی، تحت عنوان «تأثیر شیوه‌های مسیر شغلی با حمایت کارفرما و عملکرد و جابه‌جایی کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش، نشان داد که شیوه‌های مسیر شغلی، مورد حمایت کارفرمایان با عملکرد شغلی، و جابه‌جایی کارکنان از طریق مکانیسم‌های حمایت سازمانی درک شده، و دبستگی سازمانی، مرتبط

1. Ng et al.

است. علاوه بر این، این رابطه، زمانی قوی‌تر بود که شیوه‌های مسیر شغلي با در دسترس بودن، نهادینه سازی و تمرکز بر شغل، توجه بیشتری را نشان می‌دهد. **زینعلی^۱ و همکاران (۲۰۲۳)** پژوهشی تحت عنوان «تاثیر مسیر شغلي، انگیزه کاری و رضایت بر عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش، حاکی از آن است که مسیر شغلي بر عملکرد کارکنان و رضایت شغلي، اثر مثبت، رضایت شغلي بر عملکرد کارکنان و انگیزه کاری بر رضایت شغلي، و عملکرد کارکنان، اثر مثبت داشته است. **کاریونیا^۲ و همکاران (۲۰۲۳)** پژوهشی تحت عنوان «اثر بخشی مسیر شغلي در میانجی‌گری تاثیر محیط کار و آموزش بر عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش، حاکی از آن است که محیط کار، آموزش و توسعه مسیر شغلي، به‌طور مستقیم، بر عملکرد کارکنان، تاثیر می‌گذارد. هم محیط کار و آموزش، تاثیر مستقیمی بر پیشرفت شغلي دارند. **نویتا و همکاران^۳ (۲۰۲۳)** پژوهشی تحت عنوان «مسیر شغلي، انگیزه و ارتقاء بر عملکرد کارکنان» انجام دادند. نتایج پژوهش، حاکی از آن است که با توسعه مسیر شغلي، شرکت می‌تواند توانایی کارکنان خود را، بهبود بخشد و تعداد کارکنانی که توانایی دارند را افزایش دهد. برای خود کارکنان، وجود مسیر شغلي، می‌تواند انگیزه یا تشویق خودآمادگی، برای استفاده بهینه از فرصت باشد. **رضایی و همکاران^۴ (۲۰۲۱)** در پژوهش خود، با عنوان «بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی، در ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی و سبک مقابله‌ای مسئله‌مدار» بیان کردند که بین تیپ‌های شخصیتی مثبت، مانند وظیفه‌شناسی، و سبک مقابله‌ای مسئله‌مدار، و انعطاف‌پذیری شناختی، رابطه مثبت و معناداری، برقرار است، اما بین تیپ شخصیتی روان رنجورخویی، و سبک مقابله‌ای مسئله‌مدار و انعطاف‌پذیری شناختی، رابطه منفی معنی‌داری، برقرار است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش، در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی، قرار می‌گیرد. این پژوهش، از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند. در پژوهش حاضر، موضوع بررسی عوامل مؤثر، بر بالندگی مسیر شغلي کارکنان، مدنظر، قرار گرفته است. به همین دلیل، انتخاب جامعه آماری مناسب،

1. Zeinali *et al.*
2. Karunia *et al.*
3. Novita *et al.*
4. Rezaeei *et al.*

برای دستیابی به نتایج معتبر و مؤثر، اهمیت ویژه‌ای دارد. با توجه به موضوع پژوهش، نیاز است از افرادی استفاده شود که دارای آشنایی نظری، و عملی با مفهوم بالندگی شغلی، هستند. این افراد، باید توانایی پاسخگویی به پرسش‌های مطرح‌شده، در مصاحبه و پرسشنامه را، داشته باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، و براساس اصل کفایت نظری، ۲۵ نفر از مدیران ارشد، و مدیران حوزه منابع انسانی، در سازمان‌های دولتی (نظیر سازمان برنامه و بودجه، استانداری، سازمان اقتصاد و دارایی و همچنین دانشگاه لرستان) به‌عنوان اعضای نمونه، انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که بخشی از آن، به صورت حضوری و بخش دیگری نیز، به شکل تلفنی، با اعضای نمونه، انجام شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کمی پرسشنامه قرار دارد. به این صورت که پرسشنامه‌ای، مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، به صورت حضوری، و ارسال رایانامه، به همان خبرگان مرحله قبلی که ۲۵ نفر بودند، به دلیل آشنایی با موضوع پژوهش، داده و از آن‌ها خواسته شد، که به آن پاسخ دهند. در این پژوهش، به منظور تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی، از رویکرد تحلیل محتوا، و با بهره‌گیری از نرم افزار اطلس-تی و در بخش کمی، از روش نقشه شناخت فازی، بهره گرفته شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهمترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی، و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را، مورد بررسی قرار می‌دهد. به منظور سنجش روایی و پایایی، ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی، از روش محتوایی، و روایی، نظری و پایایی درون کدگذار، میان‌گذار استفاده شد که نشان از تایید این دو شاخص، داشت. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کمی، با استفاده از روش روایی، اعتبار محتوا، و پایایی بازآزمون، تأیید شد. این روش، بر اساس شش مرحله، انجام می‌شود که در زیر، تشریح شده است:

مرحله اول: با استفاده از روش تحلیل محتوا شناسایی عوامل مؤثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان: در مرحله اول، عوامل مؤثری بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، استخراج شدند. مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی، و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه، عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی، با استفاده از اعداد فازی مثلثی، طیف ۵ تایی لیکرت **جدول (۱)**، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰)	(۰، ۰/۲۵، ۰)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی، با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: برای انجام فازی‌زدایی، با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی، در مراحل مختلف، می‌توان رابطه‌های (۱) و (۲) را دنبال کرد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad \text{رابطه (۲)}$$

مرحله پنجم: برای محاسبه توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از مولفه‌ها، در تحلیل فازی، باید ابتدا ماتریس فازی‌زدایی شده در اختیار باشد. سپس از فرمول‌های رابطه (۳)، رابطه (۴) و رابطه (۵) برای محاسبه این مقادیر استفاده می‌شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad \text{رابطه (۵)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هرکدام از عوامل، تحلیل شدند و در نهایت، شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های بدست آمده به نرم‌افزار گفی^۱، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

1. Gephi

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش، به صورت **جدول (۲)** است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال
زن	۹	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال
		۵۱ سال به بالا	۵	دکتر	۱۰	بیشتر از ۲۱ سال

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مصاحبه‌ای با خبرگان، صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در **جدول (۳)** و نمونه مصاحبه در **جدول (۴)** آورده شده است.

جدول ۳: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	تحلیل شما از مفهوم عوامل بالندگی مسیر شغلی کارکنان چیست؟
۲	به نظر شما چه عواملی، در شکل‌گیری بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان نقش دارند؟
۳	به نظر شما، بالندگی مسیر شغلی کارکنان، توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟
۴	شکل‌گیری مفهوم بالندگی مسیر شغلی کارکنان، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟

جدول ۴: نمونه مصاحبه

۱. تحلیل شما از مفهوم عوامل بالندگی مسیر شغلی کارکنان چیست؟

بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مفهومی است که به رشد و توسعه مستمر فرد، در طول مسیر شغلی اش، اشاره دارد. این مفهوم، فراتر از صرف ارتقاء رتبه، یا افزایش حقوق است. در واقع، بالندگی مسیر شغلی کارکنان، ایجاد تعادل، بین مسئولیت‌های شغلی و شخصی، برای حفظ سلامت روانی و جسمی است. به عبارتی بالندگی شغلی کارکنان، احساس ارزشمندی و رضایت از شغل خود، و ارتباط آن، با اهداف و ارزش‌های فرد است.

کدهای استخراجی	ایجاد تعادل بین مسئولیت‌های شغلی و شخصی، رضایت از شغل
----------------	---

۲. به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، نقش دارند؟

بالندگی مسیر شغلی کارکنان، نتیجه تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی و محیطی است. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیطی حمایتی، یادگیرنده و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، به کارکنان خود کمک کنند تا مسیر شغلی موفق را، طی کنند. همچنین، افراد نیز می‌توانند با تلاش برای کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز، انگیزه و تعهد به کار، و ایجاد ارتباطات موثر، نقش مهمی در بالندگی مسیر شغلی خود، ایفا کنند.

کدهای استخراجی	تعهد به کار، انگیزه
----------------	---------------------

۳. به نظر شما، بالندگی مسیر شغلی کارکنان، توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟

به‌طور خلاصه، بالندگی مسیر شغلی کارکنان، یک فرایند چند وجهی است که شامل پیشرفت، در سلسله مراتب سازمانی، توسعه مهارت‌ها و دانش، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، و بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌شود. سازمان‌ها، می‌توانند با ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری، رشد، و پیشرفت، به بالندگی مسیر شغلی کارکنان خود، کمک کنند.

کدهای استخراجی	بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی
----------------	---------------------------------

۴. شکل‌گیری مفهوم بالندگی مسیر شغلی کارکنان، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟

شکل‌گیری مفهوم بالندگی مسیر شغلی کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد سازمانی با عملکرد بالا، کارکنانی با انگیزه و متعهد، و فرهنگی سازمانی مثبت شود. برای دستیابی به این پیامدها، سازمان‌ها باید، برنامه‌های جامع و موثری برای بالندگی مسیر شغلی کارکنان خود، طراحی و اجرا کنند. این برنامه‌ها باید شامل مواردی مانند آموزش، مربی‌گری، مشاوره شغلی، فرصت‌های ارتقاء و جابجایی شغلی، و بازخورد سازنده باشند.

کدهای استخراجی	عملکرد بالا، انگیزه و تعهد
----------------	----------------------------

پس از اینکه مصاحبه با ۲۵ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار اتلس تی منتقل، و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی، انجام شد.

جدول ۵: فرآیند کدگذاری عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
رابطه عمیق با فرایندهای تصمیم‌گیری، نقش فعال‌تر در تصمیم‌گیری، تعهد کارکنان به توسعه سازمان، تلاش برای بهبود عملکرد	عملکرد فعال، انگیزه بالاتر	مشارکت کارکنان در اطلاعات
صورت‌بندی، قابلیت‌های درونی و بیرونی، رویایی با تغییر سریع در محیط، یکپارچه‌سازی ساختن	قابلیت یکپارچه‌سازی، قابلیت سنجش	خلق سازمان با قابلیت پویا
ایجاد تعادل بین مسئولیت‌های شغلی و شخصی، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی، فعالیت‌های منظم اولویت‌بندی کارها	مدیریت زمان، تعیین مرزها	کیفیت زندگی و تعادل بین زندگی و کار
پاسخ‌گویی، عزم راسخ، قاطعیت، شرافت کاری	آگاهی، تاب‌آوری	آموزش مسئولیت‌پذیری
دوری از افکار منفی، ایجاد تغییرات مثبت، خوش‌بینی به آینده، میل به زندگی	چشم انداز مثبت، تصویرسازی	پشتکار و مثبت‌اندیشی
مشارکت در هدف‌گذاری، اطمینان دادن به دیگران، ایجاد دانش و توانایی، استقرار عدالت، در سازمان	استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان، ایجاد تعهد و اشتیاق	متناسب‌سازی علاقه با توانمندی
تشویق‌های کلامی، فراهم آوردن آموزش و توسعه، پاداش‌های گروهی، پاداش‌های معنوی	پاداش‌های مالی، ارتقاء شغلی	سیستم‌های پاداش مناسب
ارزش‌های شغلی، هویت فرهنگی، توسعه مهارت‌ها، کشف علایق	رشد شخصی و یادگیری، تاثیر فرهنگ‌ها و ارزش‌ها	پیوند شغل و هویت فردی
کنار گذاشتن نصیحت کردن، تفکر پیش از حرف زدن، تقویت ارتباط غیرکلامی، سکوت هوشمندانه	مدارا کردن، صراحت و صداقت در بیان	آموزش برقراری ارتباط
توجه، ادراک، حافظه، زبان	خلاقیت و استدلال، حل مسئله	مسائل روان‌شناختی
شروع، انگیزه، مشاهده رفتار دیگران، ادراک	توجه، حافظه	ارتقا سواد، یادگیری مشاهده‌ای
درک منبع علیت، اراده، درک انتخاب، تنظیم رفتار و کارها	حق انتخاب داشتن، آزادی	ایجاد خودمختاری
جنبه‌های مثبت کار، شور و شوق، تعهد، عجزین شدن با کار	تعهد عاطفی و فکری نسبت به کار، حالت ذهنی و خوشایند مرتبط به کار	اشتیاق شغلی
تسلط دادن، محبت و عشق‌ورزی، سپاس‌گزاری، پشتیبانی	پذیرش و باور، برقراری ارتباط	ایجاد امید شخصی
اجرای وظایف خودکار، تعامل، قدرت تصمیم‌گیری مستقل، اجرای وظایف به صورت همزمان	عملکرد نظام‌مند، مدیریت داده	پیشرفت فناوری

ادامه جدول ۵: فرآیند کدگذاری عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
کیفیت شخصی پایگاه و ارشدیت، عزت نفس بالا، خوش بین بودن، شرایط کاری مناسب	واکنش های شناختی، سیستم پاداش	رضایت سازمانی
فرصت های برابر، در نظر گرفتن تفاوت های فردی، حمایت های لازم، عدم تبعیض	رفتار یکسان، رفتار حمایتی	رفتار منصفانه یکسان یا حمایتی نسبت به کارکنان
افزایش قدرت تصمیم گیری، افزایش حقوق و مزایا، افزایش مسئولیت ها، رشد و پیشرفت	تغییر عنوان شغل، افزایش مسئولیت ها	ارتقا شغلی
توسعه مهارت ها و دانش، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، افزایش بهره وری	بهبود کیفیت تصمیم گیری، حل مسائل پیچیده	وجود تیم های کاری
همکاری، حل اختلاف، مشارکت، احترام	ارتباطات، حمایت	روابط انسانی کارفرما

در نهایت، باتوجه به فرآیند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان بودند، شناسایی شدند.

جدول ۶: عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان

کد	عوامل موثر	کد	عوامل موثر
W1	مشارکت کارکنان در اطلاعات	W11	ارتقا سواد، یادگیری مشاهده ای
W2	خلق سازمان با قابلیت پویا	W12	ایجاد خودمختاری
W3	کیفیت زندگی و تعادل بین زندگی و کار	W13	اشتیاق شغلی

کد	عوامل موثر	کد	عوامل موثر
W4	آموزش مسئولیت پذیری	W14	ایجاد امید شخصی
W5	پشتکار و مثبت اندیشی	W15	پیشرفت فناوری
W6	متناسب سازی علاقه با توانمندی	W16	رضایت سازمانی
W7	سیستم های پاداش مناسب	W17	رفتار منصفانه یکسان یا حمایتی نسبت به کارکنان
W8	پیوند شغل و هویت فردی	W18	ارتقا شغلی
W9	آموزش برقراری ارتباط	W19	وجود تیم های کاری
W10	مسائل روان شناختی	W20	روابط انسانی کارفرما

یافته‌های بخش کمی

در این بخش، پرسشنامه پژوهشی مزین، به یافته‌های کیفی تهیه، و به اعضای نمونه توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، برای تحلیل مناسب عبارات کلامی، ارائه شده، عبارات کلامی شرکت‌کنندگان، با استفاده از اعداد مثلی فازی، که متناظر با طیف پنج تایی لیکرت تنظیم شده بودند، به اعداد فازی تبدیل شدند. این فرایند، به منظور ایجاد قابلیت تحلیل، برای عبارات کیفی انجام گرفت. پس از تبدیل عبارات، به اعداد فازی، یک ماتریس تصمیم فازی، تشکیل شد. ماتریس‌های فازی، نوعی از داده‌های غیرقطعی، هستند که می‌توانند در تحلیل‌های آماری و استنتاج‌های پژوهشی، مورد استفاده قرار بگیرند. از آنجایی که اعداد فازی، به نوعی مبهم، و غیرقابل تحلیل، به شکل استاندارد هستند، به کارگیری تکنیک‌های مناسب، برای پردازش و تفسیر این داده‌ها، ضروری است. با استفاده از روش میانگین فازی، رابطه‌های (۱) و (۲) و با استفاده از نرم‌افزار اکسل^۱، تحلیل شدند و فازی‌زدایی، انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس $[20 \times 20]$ ، مربوط به عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد **جدول (۵)**. سطر و ستون‌های این ماتریس، دربرگیرنده‌ی عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، در **جدول (۵)** قرار دارد. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش، در ماتریس مقایسات زوجی، ثابت است؛ بنابراین، درایه‌های روی قطر اصلی، مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

1. Excel

جدول ۷: ماتريس فازي

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20
W1	۰	۰/۶۷	۰/۴	۰/۶۶	۰/۵۳	۰/۷۱	۰/۷۰	۰/۹۳	۶۶/۰	۰/۸۷	۰/۶۰	۰/۶۹	۰/۶	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۶۴	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۶۱	۰/۵۹
W2	۰/۶۷	۰	۰/۷۷	۰/۸۶	۰/۷۱	۰/۵۲	۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۶۳	۰/۷۱	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۷۵	۰/۶۰	۰/۶	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۶۵	۰/۵۹
W3	۰/۶۸	۰/۵۷	۰	۰/۸۲	۰/۶۹	۰/۵۵	۰/۵۹	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۴۸	۰/۷	۰/۴۶	۰/۷۹	۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۶۸	۰/۶۰	۰/۸۲	۰/۴۶	۰/۵۹
W4	۰/۵۴	۰/۶۳	۰/۵۸	۰	۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۳۷	۰/۴۴	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۶۱	۰/۶۹	۰/۳۲	۰/۷۱	۰/۵۳	۰/۴۳	۰/۶۶	۰/۶۲	۰/۷۰	۰/۶۶
W5	۰/۶	۰/۶	۰/۶۲	۰/۵۴	۰	۰/۴۹	۰/۷۴	۰/۵۶	۰/۶۹	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۶۳	۰/۳۶	۰/۴۹	۰/۶۳	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۵۵
W6	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۴۳	۰/۶۳	۰/۶۴	۰	۰/۴۶	۰/۵۶	۰/۳۳	۰/۴۸	۰/۶۱	۰/۵۶	۰/۷۳	۰/۵۷	۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۵۹	۰/۵۳	۰/۳۶	۰/۷۲
W7	۰/۷۱	۰/۲۹	۰/۶۶	۰/۸۲	۰/۷۱	۰/۶۹	۰	۰/۷۱	۰/۴۰	۰/۶۱	۰/۵۷	۰/۴۱	۰/۴۹	۰/۹۳	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۵۲
W8	۰/۵۶	۰/۷	۰/۶۸	۰/۶۶	۰/۳۸	۰/۸۵	۰/۷۰	۰	۰/۴۵	۰/۷۲	۰/۷۴	۰/۷۸	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۶۱	۰/۳۸	۰/۶۷	۰/۵۲	۰/۷۴
W9	۰/۶۱	۰/۴۹	۰/۴۷	۰/۷۳	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۷۳	۰/۶۹	۰	۰/۶۹	۰/۳۷	۰/۴۴	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۶۳	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۵۵	۰/۶۸	۰/۳۰
W10	۰/۳۳	۰/۴۹	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۸۲	۰/۷۴	۰/۶۶	۰/۷۱	۰/۶۸	۰	۰/۶۷	۰/۴۵	۰/۷۲	۰/۸۰	۰/۴۷	۰/۶۳	۰/۷۲	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۸
W11	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۷۱	۰/۶۷	۰/۵۱	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۵۵	۰	۰/۶۳	۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۳۵	۰/۶۳	۰/۷۰	۰/۶۶	۰/۶۸
W12	۰/۷۳	۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۴۳	۰/۶۱	۰/۷۳	۰/۶۳	۰/۵۷	۰/۷۲	۰/۵۵	۰/۵۴	۰	۰/۳۷	۰/۴۰	۰/۷۴	۰/۵۵	۰/۶۴	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۷۰
W13	۰/۸۲	۰/۷۴	۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۵۸	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۴۷	۰/۶۷	۰/۶۸	۰	۰/۳۷	۰/۶۸	۰/۸۲	۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۶۶	۰/۵۰
W14	۰/۵۳	۰/۷۲	۰/۷۵	۰/۴۵	۰/۵۵	۰/۴۹	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۴۴	۰/۶۷	۰/۵۸	۰/۴۳	۰/۴۷	۰	۰/۳۷	۰/۷۰	۰/۷	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۶۱
W15	۰/۶۵	۰/۸۶	۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۷۳	۰/۴۹	۰/۵۸	۰/۶۰	۰/۵۸	۰/۷۲	۰/۸۶	۰/۶۶	۰	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۵	۰/۷۲	۰/۵۹
W16	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۵۴	۰/۲۷	۰/۶۹	۰/۳۷	۰/۵۹	۰/۷۵	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۴۵	۰/۵۷	۰/۵۱	۰/۶۷	۰/۵۱	۰	۰/۵۷	۰/۳۶	۰/۵۴	۰/۵۸
W17	۰/۷۱	۰/۷۰	۰/۶۴	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۵۸	۰/۲۸	۰/۷۵	۰/۵۵	۰/۶۸	۰/۵۲	۰/۶۱	۰/۹۳	۰/۴	۰/۶۰	۰/۴۲	۰	۰/۷۰	۰/۶۵	۰/۷۲
W18	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۸۲	۰/۶۲	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۷۵	۰/۶۵	۰/۵۲	۰/۶۰	۰/۴۲	۰/۶۴	۰/۶۸	۰/۶۲	۰	۰/۷۰	۰/۷۳
W19	۰/۵۶	۰/۷۵	۰/۷۲	۰/۵۶	۰/۵۷	۰/۲۷	۰/۸۷	۰/۶۸	۰/۳۸	۰/۵	۰/۸۱	۰/۳۱	۰/۴۸	۰/۳۷	۰/۸۳	۰/۳۰	۰/۴۰	۰/۷۸	۰	۰/۳۹
W20	۰/۳۵	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۹۶	۰/۸	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۳۱	۰/۶۰	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۵	۰/۴۲	۰/۵۶	۰/۵۰	۰/۳۳	۰/۷۷	۰/۸۱	۰

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط، ترسیم شد، هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیرپذیری

ظرفیت تأثیرپذیری، نشان‌دهنده تعداد تأثیراتی است که یک مولفه، از مولفه‌های دیگر، دریافت می‌کند. برای محاسبه این شاخص، برای هر مولفه، تعداد ارتباطات ورودی (مقدارهای غیرصفر در ستون مربوطه) شمارش می‌شود. یافته‌های پژوهش، نشان داد که از میان عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، پیوند شغل و هویت فردی، دارای بیشترین ظرفیت، تأثیرپذیری است.

توان تأثیرگذاری

توان تأثیرگذاری، بیانگر تعداد تأثیراتی است که یک مولفه، بر مولفه‌های دیگر دارد. برای محاسبه این شاخص، برای هر مولفه، تعداد ارتباطات خروجی، (مقدارهای غیرصفر در ردیف مربوطه) شمارش می‌شود. یافته‌های پژوهش، نشان داد که از میان عوامل موثر شکل‌گیری، عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، اشتیاق شغلی، بیشترین توان تأثیرگذاری را، به خود اختصاص داده است.

شاخص مرکزی

مجموع دو عامل، ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. هر عاملی که، درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، درواقع، ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته، که در نتیجه، به‌عنوان مهم‌ترین عامل موثر، و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا، از میان عوامل موثری بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، اشتیاق شغلی، که بیشترین، توان تأثیرگذاری را داراست، به‌عنوان مهم‌ترین، عامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، و همچنین از میان عوامل آن، پیوند شغل و هویت فردی، که بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را شامل می‌شود، به‌عنوان مهم‌ترین، عامل، موثر، بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، و در نهایت، شاخص‌های مرکزیت، شناسایی شدند. در **جدول (۸)**، نمونه انجام محاسبات مربوط به، شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص محوری، نشان داده شده است.

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای همه متغیرها، به صورت فوق، انجام شد که نتیجه آن به شرح **جدول (۸)** است.

جدول ۸: ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
مشارکت کارکنان در اطلاعات	۱۱/۷۴	۱۲/۶۴	۲۴/۳۹
خلق، سازمان با قابلیت پویا	۱۲/۵۰	۱۲/۶۴	۱۴/۲۵
کیفیت زندگی و تعادل بین زندگی و کار	۶۵/۱۲	۰۲/۱۲	۶۷/۲۴
آموزش مسئولیت‌پذیری	۴۶/۱۲	۸۲/۱۰	۲۸/۲۳
پشتکار و مثبت‌اندیشی	۳۶/۱۲	۰۰/۱۱	۳۶/۲۳
متناسب‌سازی علاقه با توانمندی	۴۵/۱۱	۳۲/۱۰	۷۸/۲۱
سیستم‌های پاداش مناسب	۴۳/۱۲	۲۰/۱۲	۶۳/۲۴
پیوند شغل و هویت فردی	۱۰/۱۳	۱۸/۱۲	۳۰/۲۵
آموزش برقراری ارتباط	۷۶/۱۰	۴۲/۱۱	۱۹/۲۲
مسائل روانشناختی	۸۴/۱۱	۶۸/۱۲	۵۳/۲۴
ارتقا سواد، یادگیری مشاهده‌ای	۱۶/۱۲	۳۳/۱۲	۴۹/۲۴
ایجاد خودمختاری	۹۰/۱۰	۸۹/۱۱	۷۹/۲۲
اشتقاق شغلی	۹۶/۱۱	۳۱/۱۳	۲۸/۲۵
ایجاد امید شخصی	۶۴/۱۱	۸۶/۱۱	۵۰/۲۳
پیشرفت، فناوری	۸۸/۱۱	۳۰/۱۲	۱۹/۲۴
رضایت سازمانی	۴۶/۱۱	۰۸/۱۱	۵۴/۲۲
رفتارمنصفانه یکسان یا حمایتی نسبت به کارکنان	۶۶/۱۱	۰۹/۱۲	۷۵/۲۳
ارتقاء شغلی	۷۳/۱۱	۱۷/۱۲	۹۰/۲۳
وجود تیم‌های کاری	۲۰/۱۲	۵۲/۱۰	۷۲/۲۲
روابط انسانی کارفرما	۵۰/۱۱	۹۲/۱۲	۴۳/۲۴

همانطور که در **جدول (۸)**، نشان داده شده است، پیوند شغل و هویت فردی، که دارای بیشترین تأثیرپذیری و در نهایت، بیشترین درجه مرکزیت، است، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری، از میان عوامل موثر، بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مشخص شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

بدون شک حفظ و نگهداری مدیران، و کارکنانِ خلاق و توانمند، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، برای عبور از شرایط دشوار فردا، است. در چنین وضعیتی، یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین، چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، نیاز روز افزون، به کارکنانِ توانمند، در سال‌های آینده است. آنچه می‌تواند سازمان را، تا حدی در مقابلِ این چالش‌ها، کمک و یاری نماید، انتخابِ شغل و مسیرِ پیشرفتِ شغلی است (Nie, Tian, Cai & Yan, 2023). بنابراین پژوهش حاضر، با هدفِ شناسایی عواملِ موثر بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، صورت پذیرفت. نتایجِ پژوهش حاضر، مشتمل بر دو بخشِ کمی و کیفی، و شناسایی انواعِ عواملِ موثر، بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، است. در بخشِ کیفی پژوهش، مجموعه‌هایی از انواعِ عواملِ موثر بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، شناخته شد که این عوامل، عبارتند از: مشارکتِ کارکنان در اطلاعات، خلقِ سازمان با قابلیتِ پویا، کیفیتِ زندگی و تعادلِ بینِ زندگی و کار، آموزشِ مسئولیت‌پذیری، پشتکار و مثبت‌اندیشی، متناسب‌سازیِ علاقه با توانمندی، سیستم‌های پاداشِ مناسب، پیوندِ شغل و هویتِ فردی، آموزشِ برقراریِ ارتباط، مسائلِ روانشناختی، ارتقاءِ سواد و یادگیریِ مشاهده‌ای، ایجادِ خودمختاری، اشتیاقِ شغلی، ایجادِ امیدِ شخصی، پیشرفتِ فناوری، رضایتِ سازمانی، رفتارِ منصفانه یکسان، یا حمایتی، نسبت به کارکنان، ارتقاِ شغلی، وجودِ تیم‌های کاری، روابطِ انسانی کارفرما. براساسِ محاسباتِ صورت گرفته، از میان ۲۰ عاملِ شناسایی شده، پیوندِ شغل و هویتِ فردی، اشتیاقِ شغلی، خلقِ سازمان با قابلیتِ پویا، به‌عنوانِ مهم‌ترینِ عواملِ موثر، بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، شناسایی شدند. در خصوصِ وجوه اشتراک، و افتراقِ نتایجِ پژوهش با پژوهش‌های مشابه، باید عنوان نمود که، یافته‌های پژوهش حاضر، با پژوهشِ کهریزه و همکاران^۱ (۲۰۲۳) همخوانی دارد. وجه اشتراکِ هر دو پژوهش، در نقشِ کیفیتِ زندگی و تعادل، بینِ زندگی و کار، بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، است. آن‌ها در این زمینه، اذعان کردند افرادی که نسبت به کار و زندگی خود، تعادل برقرار کرده‌اند بیشتر در مسیرِ بالندگی شغلی، قرار دارند. همچنین در پژوهش دیگری، یافته‌های ووتکه و همکاران^۲ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که برخی از مولفه‌ها، نظیرِ رضایتِ سازمانی، بر بالندگی مسیرِ شغلی کارکنان، اثر می‌گذارند. یافته‌های پژوهش حاضر، با نتایجِ پژوهشِ خو و همکاران^۳ (۲۰۲۳) دارای هماهنگی است. وجه شباهتِ هر دو پژوهش، در نقشِ مشارکتِ کارکنان، در اطلاعات، بر

1. Kahrizheh
2. Wuttke
3. Xu

بالندگی مسیر شغلی کارکنان است. آن‌ها در پژوهش خود، به این نتیجه رسیدند که مشارکت کارکنان، در اطلاعات سازمان، از عواملی است که باعث بالندگی مسیر شغلی کارکنان، می‌شود. همچنین در پژوهشی دیگر، افراطی^۱ (۲۰۲۳) نیز نقش پیوند شغل و هویت فردی بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان را تایید کردند. همچنین نتایج پژوهش با نتایج کائو و همکاران^۲ (۲۰۲۰) هم جهت است. وجه اشتراک هردو پژوهش، در نقش وجود تیم‌های کاری در بالندگی مسیر شغلی کارکنان است. در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر، باید عنوان کرد که از جمله، مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به جدید بودن آن، و عدم انجام مطالعاتی در این مورد، در کشور، اشاره نمود که پژوهشگران، در این زمینه، با محدودیت‌های پژوهشی، روبه‌رو بودند. همچنین با توجه به هدف و نوع پژوهش، باید از خبرگان استفاده می‌شد، که این امر، محدودیت، در تعداد نمونه را در برداشت.

پیشنهادهای

با توجه به اینکه تقویت پیوند شغل، و هویت فردی، تاثیر بسزایی در بالندگی مسیر شغلی دارد، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه داد.

ایجاد فرصت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای: سازمان‌ها، باید برنامه‌هایی برای توسعه مهارت‌ها، و رشد حرفه‌ای کارکنان، فراهم کنند. وقتی کارکنان، احساس کنند که شغلشان، فرصتی برای پیشرفت، و یادگیری مستمر است، هویت شغلی قوی‌تری، شکل می‌گیرد.

تطبیق شغل با ارزش‌ها و علایق فردی: زمانی که شغل فرد، با ارزش‌ها و علایق شخصی‌اش، هماهنگ باشد، پیوند عمیق‌تری میان شغل، و هویت او، ایجاد می‌شود. سازمان‌ها، می‌توانند با شناخت دقیق نیازها و علایق کارکنان، وظایف را به گونه‌ای، طراحی کنند که این هماهنگی، بهبود یابد.

تقویت استقلال و اختیار در کار: اعطای اختیار بیشتر به کارکنان، در تصمیم‌گیری‌های شغلی و فراهم کردن امکان، تعیین مسیر شغلی به آنها، کمک می‌کند که شغل خود را، بخشی از هویت فردی‌شان بدانند. استقلال در کار، باعث افزایش تعهد، و احساس مالکیت، نسبت به وظایف می‌شود.

ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌گر و شفاف: فرهنگ سازمانی، که بر پایه احترام به کارکنان، و شفافیت در تعاملات است، می‌تواند احساس امنیت شغلی، و ارتباط مثبت با شغل را، تقویت کند. این فرهنگ، باعث می‌شود کارکنان، احساس کنند که به عنوان بخشی از سازمان، نقش ارزشمندی دارند.

1. Efrati

2. Cao

تشویق به بیان خلاقیت و نوآوری: وقتی کارکنان، این فرصت را داشته باشند که ایده‌ها و خلاقیت‌های شخصی خود را در کار پیاده کنند، شغل، به یک منبع مهم، برای هویت شخصی آنها، تبدیل می‌شود. این امر، حس تحقق شخصی، و رشد درونی را تقویت می‌کند.

تعاملات اجتماعی مثبت و شبکه‌سازی در محیط کار: ایجاد فرصت‌های ارتباطات اجتماعی، و شبکه‌سازی در محیط کار، علاوه بر تقویت همبستگی تیمی، باعث می‌شود کارکنان، به شغل خود، نه تنها به عنوان یک وظیفه، بلکه به عنوان بخشی از زندگی اجتماعی و شخصی‌شان، نگاه کنند.

به رسمیت شناختن و پاداش دادن به دستاوردهای فردی: به رسمیت شناختن موفقیت‌ها و دستاوردهای فردی کارکنان، از طریق پاداش‌ها یا قدردانی عمومی، باعث می‌شود آنها، ارزش شغل خود را، بیشتر درک کنند و احساس هویت مثبت‌تری با آن، داشته باشند.

برقراری توازن میان کار و زندگی شخصی: حمایت، از توازن میان کار و زندگی شخصی، باعث می‌شود کارکنان، احساس نکنند که شغل‌شان، به قیمت از دست دادن هویت شخصی‌شان است. این تعادل، به حفظ سلامت روان و انگیزه کاری، کمک می‌کند. این اقدامات، می‌توانند پیوند میان شغل و هویت فردی کارکنان را، تقویت کنند و به بهبود بالندگی مسیر شغلی، منجر شوند.

سیستم‌های پاداش مناسب: افراد، دارای سلیق و انتظارات گوناگونی هستند در نتیجه، سیستم اعطای پاداش، باید تا حد امکان، انتظارات تعداد بیشتری از کارکنان را مرتفع کند و پاداش‌های گوناگونی را شامل گردد، که هر کدام برای عضوی از سازمان، با ارزش باشد. همچنین، باید بتوان بدون کاهش ارزش پاداش، برای فرد، از پاداش به دفعات، استفاده کرد.

اشتتیاق شغلی: مدیران، مولفه‌های کلیدی اشتتیاق شغلی کارکنان را شناسایی کنند و به طراحی روش‌هایی جهت ارزیابی پیشرفت کارکنان، در این زمینه، بپردازند. آنان باید، منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز، برای اجرای برنامه‌های اشتتیاق شغلی کارکنان را فراهم نمایند و این چنین، حمایت خود را در پیاده‌سازی راهبرد اشتتیاق شغلی کارکنان، تکمیل نمایند.

ارتقاء شغلی: مدیران، به کارکنان خود اطمینان دهند که فرصت پیشرفت، همیشه برایشان، وجود دارد و آن‌ها می‌توانند با ایجاد شرایط لازم و روشن، در خود، از قبیل مهارت بیشتر و.... به درجات بالا، ارتقاء یابد و از حقوق و پاداش زیاد، بهره‌مند باشد.

رضایت شغلی: مدیران، استفاده از رفتارهای پیشگیرانه از جمله نظرسنجی مستمر از کارکنان، آسیب‌شناسی رفتار کارکنان، و برگزاری جلسات، با کارکنان را، در دستور کار خود، قرار داده و نتایج حاصل از آن‌ها را، در اختیار مدیریت عالی سازمان، به منظور توجه جدی، به عوارض و کاستی‌ها، قرار دهند.

مشارکت کارکنان در اطلاعات: تعیین اهداف روشن، قابل اندازه‌گیری و دست‌یافتنی، باعث ایجاد تعامل، می‌شود و می‌تواند، تاثیر پایداری بر مشارکت، داشته باشند. وقتی کارکنان، از معیارهای سنجش عملکردشان، آگاه باشند، می‌دانند که برای موفقیت، در نقش خود، چه کارهایی باید انجام دهند. این وضوح و درک، می‌تواند به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش رضایت شغلی، و در نهایت، افزایش تعامل، در سازمان، کمک کند. درواقع، درک یک کارمند، از اینکه چگونه موفقیت آن‌ها، سنجیده می‌شود، مستقیماً با افزایش مشارکت او، ارتباط دارد.

محدودیت‌های پژوهش و چالش‌های FCM

- روش FCM مبتنی بر نظرات و قضاوت‌های متخصصان است. این امر می‌تواند، منجر به سوگیری و عدم عینیت، در نتایج شود.
- یک مدل ساده‌سازی شده از واقعیت، پیچیده است. ممکن است نتواند، تمام روابط و تعاملات، بین عوامل مؤثر بر هم‌آفرینی برند را، به طور کامل نشان دهد.
- FCM نمی‌تواند عدم قطعیت و ابهام در نظرات متخصصان را، به‌طور کامل، در نظر بگیرد.
- FCM ممکن است در مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده، با تعداد زیادی متغیر، و رابطه، با مشکل مواجه شود.
- حجم کم نمونه (تعداد مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی) در پژوهش، ممکن است قابل تعمیم، به کل جامعه نباشد.
- انتخاب تصادفی نمونه در پژوهش، ممکن است دچار سوگیری شود و نتایج دقیقی به دست نیاید.
- ممکن است مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی، تخصص و تجربه کافی، در زمینه بالندگی مسیر شغلی کارکنان، نداشته باشند.
- با توجه به هدف و نوع پژوهش، باید از تعداد بیشتری از خبرگان، استفاده می‌شد، که این امر، محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت.

پیشنهادهای آتی

- بررسی عمیق‌تر روابط بین عوامل. روش FCM برای شناسایی روابط علی، بین عوامل، مفید است. با این حال، برای بررسی عمیق‌تر ماهیت این روابط، می‌توان از روش‌های پژوهش کیفی، مانند مصاحبه، و گروه‌های متمرکز، استفاده کرد.
- بررسی نقش تعدیل‌کننده عوامل زمینه‌ای. عوامل زمینه‌ای مانند اندازه سازمان، و فرهنگ

سازمانی می‌توانند، بر رابطه بین عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان، تأثیر بگذارند. پژوهش‌های آینده، می‌تواند نقش تعدیل‌کننده این عوامل زمینه‌ای را، بررسی کند.

● مقایسه مدل FCM با سایر مدل‌های بالندگی مسیر شغلی کارکنان. مدل FCM یک رویکرد نسبتاً جدید، برای پژوهش پدیده بالندگی مسیر شغلی کارکنان است. پژوهش‌های آینده، می‌تواند این مدل را، با سایر مدل‌های بالندگی مسیر شغلی کارکنان، مقایسه کند، تا نقاط قوت و ضعف هر مدل را، شناسایی کند.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را، از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، اعلام می‌کنند.

منابع

- Abbaszadeh, M., & Ahmadi, K. (2019). "Human Resource Development and Its Impact on Organizational Performance". *Journal of Human Resource Management and Organizational Development*, Volume 11, Issue 3, Pages 25-41. (In Persian)
- Cao, J., Liu, C., Wu, G., Zhao, X., & Jiang, Z. (2020). Work-family conflict and job outcomes for construction professionals: The mediating role of affective organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1443. <https://www.doi.org/10.3390/ijerph17041443>
- De Jong, D., Kimby E., & Specht L. (2023). Career development: A balance of opportunities and choices. *Hematol Oncol*. 2023 Jun 2. <https://www.doi.org/10.1002/hon.3193>
- Dehnad, M., Mohammadi Moghadam, Y., Delavar, A., & Darvishi, Z. (2019). Developing strategies for anchoring the career advancement path for employees. *Strategic Management Studies of National Defense*, 3(10), 449-418. (In Persian)
- Dimitrova, R., & Wiium, N. (2021). Handbook of positive youth development: Advancing the next generation of research, policy and practice in global contexts (pp. 3-16). *Springer International Publishing*. https://www.doi.org/10.1007/978-3-030-70262-5_1
- Hosseini, Sh., & Baghbani, Z. (2022). Investigating the factors affecting the implementation of career advancement planning for employees.

- Management Studies on Law Enforcement Education*, 15(58), 124-97. (In Persian) <https://www.doi.org/10.1080/13562517.2015.1136281>
<https://www.doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Japor, J. E. (2021). Organizational career growth: Literature review and future agenda. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 7(1), 12-24. <https://www.doi.org/10.20469/ijbas.7.10002-1>
- Kahrizeh, M., & Samii, F. (2023). Designing a career path development model for students based on expert opinions. *Career and Organizational Consulting*, 15 (4), 174-137. (In Persian)
- Kamani, B. (2020). Investigating the role of career satisfaction on the development of employees' career path capabilities and organizational core capabilities. National Conference on Improving and Restructuring Organizations and Businesses. (In Persian)
- Karunia, L., Darmawansyah, D., Hendri, H., Triyadi, P., Joko Ariawan, T. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting* 17 (2), 202-210. <https://www.doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Kavsi, Z., Jafarpourian, M., Bayati, M., & Delavari, S. (2023). *Investigating Factors Affecting Job Satisfaction of Iranian General Practitioners, Modern Medical Informatics*, 9(4), 423-410. (In Persian)
- Kazemi, H.R., Hamidi, N., & Haj Karimi, B. (2020). Modeling Comprehensive Banking with an Emphasis on Employee Empowerment. *Tomorrow's Management*, 19(63), 216-203. (In Persian)
- Rezaeei, N., Ghamari, M., Bazzazian, S., & Babakhani, V. (2021). The mediating role of cognitive flexibility in the relationship between personality traits and coping styles of bus drivers of intercity terminals of Tehran. *Career and Organizational Counseling*, 13(2), 51-66.
- Malekiha, M., & Aslani, F. (2023). Predicting sustainable career path growth based on reflection on life project and career path adaptability. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 12(2). (In Persian)
- Manovarian, A., Mohammadi Fateh, A., Mohammadi Fateh, A. (2016). The effect of Islamic work ethics on individual job performance considering the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Development Management Process*, (31) 1, 82-58. (In Persian)
<https://www.doi.org/20.1001.1.17350719.1397.31.1.3.4>
- Meftah, N., Khaledozi, B., & Rahmanipour, M. (2023). Investigating the relationship between conscientiousness and job satisfaction and career path satisfaction with the mediating role of growth in the work of Golestan

- Province Labor House employees, 18th International Conference on Management, Economics and Development. (In Persian)
- Moghaddis, S., & Nilforoshan, P. (2020). The relationship between borderless career path and employability: The role of career path qualifications. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 138-121. (In Persian) <https://www.doi.org/10.52547/jcoc.12.1.121>
- Mohammadi, R., & Alizadeh, S. (2021). "Investigating Obstacles and Challenges of Implementing Development Programs in Dynamic Organizations". *Journal of Organizational Change Management*, Volume 9, Issue 1, Pages 57-72. (In Persian)
- Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job autonomy and work meaning: drivers of employee job-crafting Behaviors in the VUCA times. *Behavioral Sciences*, 13(6), 493. <https://www.doi.org/10.3390/bs13060493>
- Ng, T. W., Yim, F. H., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: A meta-analysis. *Journal of Management*, 50(2), 685-721. <https://www.doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Novita, W., Woelandari PG, D., Richo Rianto, M. (2023). Career development, motivation and promotion on employee performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research* 1 (9), 1957-1970. <https://www.doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Saberi Nasrabad Sofli, A., Zahed Babalan, A., & Moeini Kia, M. (2022). Identifying Factors Affecting the Development of Yasuj State University Employees. *University Management*, 1(4), 79-21. (In Persian)
- Saudi, S.M. (2023). Ranking of key factors affecting human resource development in construction projects Case study: Shiraz Region 2 Municipality, Second International Conference on Civil Engineering; New and Applied Findings, Shiraz. (In Persian)
- Setiawan, T., Degdo Suprayitno, W., Winarti, T., Iswanto, J. (2024). The Effect of Career Development on Employee Performance with Incentives as a Moderating Variable. *Journal Ilmiah Edunomika* 8 (2). <https://www.doi.org/10.29040/jie.v8i2.13209>
- Seyed Hatami, S.S., Namwar, Y., Soleimani, T., & Zahed Babalan, A. (2022). Meta-analysis of factors affecting the development of university faculty members. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 24 (4), 121-99. (In Persian)
- Shariatnejad, A., & Asgari Zahabi, S. (2022). Monitoring the impact of hybrid entrepreneurship on career success; Explaining the Mediating Role of Diverse Career Path Orientation, *Industrial Management Studies*, 65(20),

216-187. (In Persian)

- Vakili, Y., Hassanpour, A., Jafarinia, S., & Ezairpour Lindi, A. (2022). Designing a Learning Tour Model in Government Organizations. *Management and Development Process*, (36) 1, 117-91. (In Persian) <https://www.doi.org/10.61186/jmdp.36.1.91>
- Weng, Q., & Zhu, L. (2020). Individuals' career growth within and across organizations: A review and agenda for future research. *Journal of Career Development* 47 (3), 239-248. <https://www.doi.org/10.1177/0894845320921951>
- Wuttke, E., Heinrichs, K., Koegler, K., & Just, A. (2024). How training quality, trainer competence, and satisfaction with training affect vocational identification of apprentices in vocational education programs. *Frontiers in Psychology*, 15, 1200279. <https://www.doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1200279>
- Xu, Y., Liu, K., Chen, K., & Feng, M. (2023). How does person-environment fit relate to career calling? The role of psychological contracts and organizational career management. *Psychology Research and Behavior Management*, 1597-1614. <https://www.doi.org/10.2147/PRBM.S404374>

نحوه ارجاع به مقاله:

عارف‌نژاد، محسن، و منیشداوی، الهه (۱۴۰۴). تهیه نگاشت فازی عوامل موثر بر بالندگی مسیر شغلی کارکنان. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۸(۱)، ۱۶۰-۱۳۱.

Arefnezhad, M., & Maneshdavi, E., (2025). Fuzzy Mapping of Factors Affecting the Development of Employees' Career. *Management and Development Process*, 38(1).131-160.

DOI: [10.52547/jmdp.38.1.131](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.1.131)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



عنوان مقاله: فرامطالعه پژوهش‌های فصلنامه فرایند مدیریت و

توسعه

علی شریعت‌نژاد^۱، علی امید^۲

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۱

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۹

چکیده:

هدف: یکی از چالش‌های حوزه پژوهش مدیریت، چالش روش‌شناسی پژوهش‌های مدیریتی است. فهم و شناخت این موضوع، به توسعه دانش مدیریتی، کمک شایانی خواهد کرد. در این پژوهش، به بررسی فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه (متعلق به موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی) پرداخته شده است.

روش پژوهش: این پژوهش کمی و توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش، تمامی مقالات فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه است که در بازه زمانی ۱۳۹۳ الی ۱۴۰۲ به مدت ده سال، چاپ شده است. تعداد ۲۶۴ مقاله، از نظر ۱۰ شاخص؛ تعداد مقالات چاپ شده در هر سال، رشته تحصیلی نویسنده مسئول، و تعداد نویسندگان، روش پژوهش، رویکرد پژوهش، ابزار جمع‌آوری داده‌ها، روش‌های نمونه‌گیری، روش تحلیل داده‌ها، مقالات مستخرج شده از رساله‌های دکتری، سهم موضوعی آثار، و پراکندگی جغرافیایی، مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش: پژوهش‌های این فصلنامه، بیشتر در موضوعات مربوط به فرایند توسعه (۴۵ مورد) است. همچنین مقاله‌هایی در حوزه توسعه، تنظیم نظام‌های کلان (۲۰ مورد)، حاکمیت (۲۲ مورد) و ساختارهای اداری (۱۶ مورد) نگاشته شده‌اند. پژوهشگران رشته مدیریت دولتی (۱۳۸ مورد) سهم قابل توجهی در چاپ مقالات در حوزه‌های مختلف مورد نظر نشریه مذکور را، داشته‌اند. همچنین، بیشتر پژوهش‌ها، به‌صورت کاربردی (۲۲۴ مورد) و کمترین نوع کاربردی - اکتشافی (۵ مورد) و با رویکرد کمی (۱۳۰ مورد) و در بخش کمی، بیشتر از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (۵۲ مورد)، و در بخش کیفی، از تحلیل محتوا (۴۹ مورد) و داده بنیاد (۲۸ مورد) انجام شده‌اند، همچنین، روش گردآوری داده‌ها، بیشتر از طریق پرسش‌نامه (۱۵۷ مورد) بوده است. روش‌های نمونه‌گیری ارجح در مقاله‌ها، تصادفی ساده (۴۴ مورد) و غیراحتمالی (نوع هدفمند، ۷۷ مورد) بوده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دولتی، فرامطالعه، فرا روش، مقالات پژوهشی،

نشریه فرایند مدیریت و توسعه.

فرایند مدیریت و توسعه

پیاپی ۱۳۱ - صص: ۱۹۵-۱۶۱
دوره ۳۸ - بهار ۱۴۰۴ - شماره ۱
DOI: 10.52547/jmdp.38.1.161

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول).
shariat.al@lu.ac.ir

۲. دکتری، گروه مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی خدمات بهداشتی درمانی تهران، تهران، ایران.
a-omidi@farabi.tums.ac.ir

هربرت سایمون^۱ (۱۹۷۹) معتقد است که مدیریت، حیاتی‌ترین عامل توسعه اقتصادی و اجتماعی، هست. بسیاری از اندیشمندان توسعه، مدیریت را مهمترین رکن پیشرفت جوامع می‌دانند. در نتیجه مطالعه، در خصوص روش‌های پژوهش، در حوزه‌های رشته مدیریت، بسیار حائز اهمیت است. یکی از حوزه‌های مهم این رشته، مدیریت دولتی است. مدیریت دولتی، یک حوزه چندوجهی است که شامل مطالعه و تمرین فعالیت‌های دولتی و مدیریت امور عمومی می‌شود. این رشته، شامل رشته‌های مختلفی، از جمله علوم سیاسی، اقتصاد و جامعه‌شناسی است، و بر حکومت، از طریق مدیریت، تمرکز دارد (Peterset & Thynne, 2022). مدیریت دولتی، مسئول توسعه و ارائه خدمات عمومی ضروری، مانند امنیت عمومی، رفاه اجتماعی و آموزش است (Theodoulou & Roy, 2016)، که متأسفانه امروزه، کیفیت خدمات عمومی ارائه شده در دولت، و بخش عمومی کشور، به قدری ناامیدکننده است که استمرار رویه‌های موجود، برای مردم، امکان‌پذیر نیست (Rahnavard & Mohebbi, 2016). برخی نظریه‌پردازان، عقیده دارند رشته مدیریت دولتی، از حیث روش‌شناسی، در مقایسه با سایر رشته‌ها، رشد و تکامل مطلوبی نداشته است (Raadschelder & Lee, 2011). تنوع موضوعات قابل بحث، در چارچوب رشته اداره امور عمومی، به حدی زیاد و وسیع می‌شود، که گویا اساس و بنیان رشته، گسسته شده است و هر مساله یا مشکلی، در آن مجال بحث پیدا می‌کند (Raadschelders, 1999). بحث‌ها و چالش‌های بسیاری، برای پژوهشگران، و دانشجویان رشته مدیریت دولتی وجود دارد که برخی از آنها، عبارتند از: آیا رشته مدیریت دولتی، گرایشی فرعی است؟ یا اینکه به عنوان رشته‌ای مستقل، محسوب می‌شود؟ اگر رشته‌ای مستقل است، محتوای آن چیست؟ چگونه می‌توان، نتایج پژوهش‌های انجام شده در این حوزه را به صورت منسجم و یکپارچه درآورد؟ (Safa & Mehrzadeh, 2023). مطالعه مدیریت دولتی، اهداف متعددی را از جمله آماده‌سازی افراد، برای مشاغل، در خدمات عمومی و اجرای سیاست‌های عمومی، دنبال می‌کند (Prizzia, 2001). ضعف در سیستم مدیریتی سازمان‌های دولتی در ایران، آنها را درگیر پدیده‌ای، به نام سیاه چاله سازمانی، کرده است، سیاه چاله سازمانی، محلی در سازمان است که بازیگران آن، اختیارات خود را، برای تامین منافع گروهی، به کار می‌گیرند و نتیجه آن، اتلاف منابع و انرژی سازمان، نقض قوانین و مقررات، آسیب‌رسانی، و تخریب تدریجی زیرسیستم‌های سازمانی است (Rahnavard, Ezzatabadipour & Zahedi, 2022)؛ بنابراین هدف از مطالعه و پژوهش،

1. Simon

در بخش دولتی، این است که نسل جدیدی از متخصصان مدیریت دولتی، با شایستگی‌های همسو با نیازهای حاکمیت عمومی، ایجاد شود (Derun, 2022). شتاب‌زدگی در به‌کارگیری روش پژوهش آثار قبلی، و انتخاب روش پژوهش نادرست، سبب بروز خطا می‌شود، بدین معنی که گاهی اوقات، به عنوان مثال، با استفاده نادرست از روش پژوهش کمی، مفهومی به صورت اشتباه، اثبات می‌شود که این خطا در بلندمدت، آثار زیان‌باری را به دنبال خواهد داشت. موضوع‌های گفته شده، تا آنجا پیش رفته که بسیاری از پژوهشگران این حوزه، با وجود نگارش مقاله، در مجلات مدیریت دولتی، در سایر حوزه‌ها، اعم از جامعه‌شناسی، رفتار سازمانی، علوم سیاسی، مطالعات شهری و غیره نیز، به ارائه مقاله پرداخته‌اند، و این مسئله، موجب شده است که مقاله‌ها، و دستاوردهای علمی پژوهشگران مدیریت دولتی، در مقایسه با پژوهش‌های سایر علوم، ناچیز جلوه کند (Van de Walle & Van Delft, 2015). یکی از راه‌های غلبه بر مشکلات یاد شده به‌کارگیری روش داده‌کاوی در متون علمی است.

تحلیل و بررسی آنچه در مجلات یک رشته علمی، چاپ می‌شود، به ما در درک بهتر موضوع‌ها و مسئولیت‌های آن رشته، کمک می‌کند و می‌توانیم با نگاه، به گذشته و تحلیل پژوهش‌های صورت گرفته، مسیر مورد انتظار، در آینده را ترسیم کنیم. مجله‌ها، نماد بارز تحولات علمی هستند، و از مشخصه‌های اصلی ورود یک نظام اجتماعی، به دوره توسعه‌یافتگی، تلقی می‌شوند. بنابراین، با بررسی تحول نشریه‌های کلیدی یک حوزه تخصصی، می‌توان سیر یک رشته را، در جامعه علمی مورد نظر، ترسیم کرد (Sugimoto & Robbin, 2017).

در چشم‌انداز دائماً در حال تحول حکمرانی، مدیریت دولتی، با چالش‌های بی‌سابقه‌ای، مواجه است که نیازمند راه‌حل‌های نوآورانه است. در این پژوهش نیز، سعی شده است با تحلیل عمیق پژوهش‌های انجام گرفته، راه‌حل‌هایی نوین، در پیش پای مدیران، قرار دهد.

نشریه فرایند مدیریت و توسعه، یکی از نشریه‌های معتبر و مطرح، در رشته مدیریت دولتی است؛ بنابراین، تحلیل محتوای مقالات این نشریه، حائز اهمیت فراوانی است. پژوهش‌های متعددی، در دو حوزه مدیریت دولتی و اداره امور توسعه، در چند سال اخیر، به صورت مقالات علمی در مجلات مختلف فارسی، تدوین شده است، که یکی از تخصصی‌ترین و مهم‌ترین مجلات، همین فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه است که آخرین یافته‌های علمی مرتبط با حوزه‌های مدیریت دولتی را، پوشش داده و هدف از آن، ارتقای سطح علمی متخصصان حوزه مدیریت، و آشنایی خبرگان سازمانی، با جدیدترین دستاوردها، و یافته‌های علمی مرتبط با حوزه‌های مدیریت دولتی است. با بررسی انجام شده، می‌توان نتیجه گرفت که در تمامی حوزه‌های علمی، ضعف‌هایی در

روش‌شناسی پژوهش‌ها، وجود دارد و پژوهشگران، با بررسی روش پژوهش مقالات، به دنبال توسعه در این زمینه و کاهش ایرادها در پژوهش‌های آتی، هستند. همچنین در اکثر مقالات، از رویکرد کمی، با روش معادلات ساختاری، و برای گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه استفاده نموده‌اند که دلیل آن، این است که نتایج پژوهش‌ها، بیشتر کمی، و به صورت آماری است. شایان ذکر است، جهت تحلیل محتوا در پژوهش حاضر، با توجه به فقدان چارچوب کامل، از چارچوب ترکیبی - ابداعی استفاده شده است. البته عوامل مهمی که در این مقاله، در نظر گرفته شده است، در بیشتر موارد، با کمک چارچوب مورد استفاده، در پژوهش‌های قبل صورت گرفته است؛ و در واقع، اعتبار آن‌ها در پژوهش‌های قبلی، آزمون شده است. در این پژوهش، هدف، بررسی رشد و تکامل این نوع مطالعات، از منظر روش‌شناسی است. این پژوهش، به بررسی سابقه انتشار ۱۰ ساله مقاله، از فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه پرداخته است. به طور خلاصه این پژوهش، به دنبال این پرسش است که وضعیت پژوهش‌های فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، از نظر تنوع روش‌شناسی، در دو حوزه مدیریت دولتی و اداره امور توسعه، چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دولتی

مدیریت دولتی یک حوزه گسترده و متنوع است که، حاوی عناصر علوم سیاسی، اقتصاد، حقوق، جامعه‌شناسی، اخلاق، و بسیاری از رشته‌های دیگر است، و درعین حال شامل موضوعات، و رویکردهای متمایز، برای مدیریت دولتی است (Peters & thynne, 2022). این رشته، بر درک فرایندها و رویه‌های اداری، برای اجرای خط‌مشی عمومی تأکید دارد (Wengert, 2022). مدیریت دولتی به مطالعه اقدامات، و فعالیت‌های دولت‌ها، می‌پردازد. هدف مدیریت دولتی، مطالعه فعالیت‌ها و اقدامات کارکنان بخش دولتی، به انضمام ساختارها، روابط و نهادهایی است که این اقدامات، از طریق آنها، صورت می‌پذیرد. مدیریت دولتی، به منزله حوزه‌ای علمی، به دنبال مطالعه چیرستی، چگونگی و چرایی اداره دولت هست (Tahmasebi, 2021). مدیریت دولتی، تعاریف متعددی دارد، برخی از اندیشمندان، ادعا کرده‌اند که مدیریت دولتی، بخشی از مدیریت است، و نظریه مناسب به منظور بررسی و مطالعه آن، نظریه مدیریت عمومی است (Rahnavaard & Mohebbi, 2016). والدو^۱ (۱۹۸۵) معتقد است که مدیریت دولتی، نوعی حرفه است و از رشته‌های مختلف و دیدگاه‌های

1. Waldo

گوناگون، نشست می‌گیرد. دنه‌ارت^۱ (۱۹۸۴) مدعی است که در تعریف مدیریت دولتی، باید بر سازمان‌های دولتی، تمرکز شود نه مدیریت نهادهای دولتی. به عبارت دیگر، باید مدیریت دولتی را، به عنوان فرایند نگاه کرد، نه فعالیتی که درون یک مؤسسه دولتی، رخ می‌دهد. در نتیجه، دنه‌ارت مدیریت دولتی را، به مدیریت تغییر، در پیگیری ارزش‌های اجتماعی مورد توافق عمومی، تعریف می‌کند.

مدیریت دولتی، دارای پیشینه‌ای طولانی است، که به‌منزله یک حوزه مطالعاتی و عملیاتی، ریشه در دوران نخست تمدن بشری دارد و قدمت آن، به قدمت تمدن بشری برمی‌گردد. بر این اساس، تجارب اداری تمدن‌های باستانی، از جمله مصری‌ها، در توسعه طب و علم پزشکی، بابلی‌ها در ثبت و گزارش‌دهی اداری، چینی‌ها در ساخت پروژۀ دیوار بزرگ چین، شواهد تاریخی محسوب می‌شوند که نشان‌دهنده تأیید مطالب فوق هستند (Farazmand, 1996). اگر چه در این تمدن‌ها، اداره حکومت و مدیریت سازمان‌ها، و نهادهای دولتی، به صورت علمی انجام نشده است، اما ریشه‌های شکل‌گیری مدیریت دولتی امروزی را، می‌توان در این تمدن، یافت. رشته مدیریت دولتی، با این موضوع، روبرو است که چگونه دولت‌ها، سازمان‌هایی از افراد را به وجود می‌آورد و آنان را، برای اجرای برنامه‌های دولتی، هدایت و همچنین بر عملکرد و نتایج آنها، نظارت می‌نمایند. به همین منظور، مدیریت، در بخش دولتی در برگیرنده برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، هدایت، نظارت و ارزیابی عملکرد است (Lane, 2005). مدیریت دولتی، از نظر معناشناسی، ترکیبی از دو کلمه اداره، به معنی خدمت کردن؛ و انجام دادن کار، و عمومی به معنی امور عمومی شهروندان است. اداره امور دولتی، رشته‌ای است که به رشته‌های دیگر، همچون جامعه‌شناسی، اقتصاد و روان‌شناسی، وابستگی فوق‌العاده‌ای دارد؛ بنابراین، دامنه موضوعات پژوهشی این رشته، وسیع بوده و به همین دلیل، دانش مدیریت دولتی، از توانایی بالقوه، در حل مسائل جامعه، برخوردار است (Imani, Abdollahzadeh & Pour Ezzat, 2018). تعریف مدیریت دولتی، تا به امروز کاری سخت و دشوار بوده است (Waldo, 1955). نویسندۀ مذکور، عنوان می‌کند که اغلب جملاتی که به منظور تعریف مدیریت دولتی، ارائه شده‌اند، به جای آنکه ذهن را روشن کنند، موجب ابهام و سردرگمی گشته‌اند. این مسأله، از آنجا ناشی می‌شود، که فعالیت‌ها، وظایف و اقدامات دولت‌ها، بسیار وسیع، و در برخی موارد، نامشخص و مبهم است. از این‌رو، تعریف مدیریت دولتی، برای اندیشمندان سبب اختلاف نظر بسیار شده است. جانسون^۲ (۲۰۱۵) معتقد است باید مدیریت دولتی، به معنی ترتیبات سازمانی، و رویه‌ای رسمی است که، تحت آن، کارمندان دولتی، با به‌کارگیری و ارائه مشاوره، در سیاست و مدیریت منابع، مشغول به خدمات‌رسانی، به عموم هستند. مقاله وودرو ویلسون^۳ تحت عنوان مطالعه اداره را می‌توان،

1. Denhart
2. Johnston
3. Woodrow Wilson

سرآغاز پیدایش، و ظهور رشته مدیریت دولتی، دانست. دوايت والدو، آن را نقطه شروع مطالعه آگاهانه مدیریت دولتی، در آمریکا معرفی می کند (Waldo, 1955). وی عنوان می کند، که اداره، نمایان ترین و آشکارترین، بخش حکومت است؛ اداره، حکومت در عرصه عمل، و متمرکز بر حوزه های اجرایی وظایف حکومت است. هدف آموزش مدیریت دولتی مدرن، ارائه دانش عملی، از تکنیک های مدیریت معاصر، اصلاحات، و مسائل در هر دو بخش دولتی و خصوصی است (Prizzia, 2001).

مدیریت دولتی، نقش مهمی در اداره جوامع و رسیدگی، به چالش های پیچیده، ایفا می کند (Lambert, Deyganto & Badamasi, 2024). این امر، شامل سازماندهی فعالیت ها، طراحی مؤسسات و اجرای سیاست ها، برای اداره مؤثر جوامع است (Huque, 1996)، با این حال، رویکردهای سنتی با چالش هایی، مانند ناکارآمدی های بوروکراتیک، و مقاومت در برابر تغییر، مواجه هستند. برای احیای مدیریت دولتی، راه حل های تحول آفرین، مانند مدیریت چابک، تصمیم گیری مبتنی بر داده و تحول دیجیتال، پیشنهاد شده است (Lambert et al., 2024). هدف این راه حل ها، افزایش اثربخشی، پاسخگویی و توانایی مقابله با چالش های نوظهور است که منجر به آینده ای فراگیرتر و نوآورانه تر، برای مدیریت دولتی می شود (Lambert et al., 2024).

سیر تطور دانش های بشری، از جمله دانش حکمرانی و مدیریت دولتی نشان می دهد، که همراه با تغییر در ماهیت مسائل، بسته های دانشی مدیریت نیز، دچار تغییرات و دگرگونی های عمیقی، می شود، یکی از وظایف پژوهشگران علوم مدیریتی، رصد مشکلات جامعه، به صورت عینی، به منظور حل مسائل دنیای واقعی، و ارائه راه حل های مناسب به مدیران، و سیاسیون خطمشی گذار، جهت حل مسائل پیش آمده است (Ghochani, 2017). در دهه های اخیر، بحث و جدل، میان اندیشمندان و اندیشه ورزان رشته مدیریت دولتی، بر سر روش، رویکرد یا راهبرد تجدید حیات، و نوآفرینی سازمان های دولتی، وجود داشته است در این مورد که در اداره امور عمومی، برای انطباق با شرایط پویا، پیچیده و بسیار متغیر کنونی، بایستی اصلاحات عمیقی صورت بگیرد، اتفاق نظر، وجود دارد، بر این اساس، چارچوب مفهومی اداره امور عمومی، جای خود را به رویکرد نو و جدیدی، به نام مدیریت دولتی نوین، داده است (Danaei Fard & Mehdi Alvani, 2006). در کشور ما نیز با تصویب قوانین برنامه های توسعه، فصل جدیدی از اقدامات وسیع خطمشی گذاری، و تصمیم گیری برای سازندگی و توسعه اقتصادی و اجتماعی، آغاز شد. با اندکی تأمل، در این خطمشی ها، به ویژه در راهبرد تحول، در بخش دولتی، به روشنی رگه هایی از نهضت مدیریت دولتی نوین، در قالب خطمشی هایی، همچون خصوصی سازی، کوچک سازی دولت، و روی آوردن به تعدیل منابع انسانی، تزریق اصول مدیریت بازرگانی، در دولت و برون سپاری خدمات عمومی، دستگاه های دولتی، به چشم

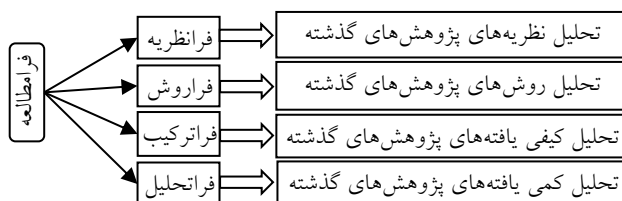
می‌خورد (Danaeifard *et al.*, 2004). کاملاً مشخص است که، اصول بنیادین و ایده‌هایی که در منشور شهروندی، مطرح می‌شود، بر پایه مدیریت عمومی نوین، هستند (Taherpur & Pedroud, 2023). هم‌راستا با تغییرات و تحولات رخ داده در دانش مدیریت دولتی، نیاز است این رشته، به لحاظ روش‌شناسی، متحول گردد، اما واقعیت، حاکی از آن است که رشته مدیریت دولتی، به لحاظ روش‌شناسی، در مقایسه با دیگر رشته‌ها، رشد و تکامل مطلوبی نداشته است (Raadschelders & lee, 2011). علی‌رغم افزایش چشمگیر کمی بدنه دانش اداره امور عمومی، در قالب مراحل مختلف تحول مدیریت دولتی، مطالعات صورت گرفته، در حوزه اداره امور عمومی، موجب شکل‌گیری به صورت تصویری درست، در قرن کنونی نشده است (Abdolhamid, Givi & Bagherzadeh, 2019). داشتن نگاه گزینشی، و جهت‌گیری چندرشته‌ای، یا بین رشته‌ای، نسبت به مدیریت دولتی، زمانی حاصل خواهد شد که با استفاده از روش‌های مختلف، از جمله روش‌های کیفی (تحلیل مضمون، تحلیل محتوا، داده بنیاد و...) و با نگاه به گذشته، و تحلیل‌های پژوهش‌های گذشته، مسیر آینده را به درستی، ترسیم نماییم.

فرامطالعه

با توجه به نقش، و اهمیت بالای نشریه‌های علمی، در عرصه علم و دانش، ضروری است که مجلات مختلف، به صورت دوره‌ای، از نظر علمی، ارزیابی شوند و از این طریق، به خط‌مشی‌گذاران عرصه علم و دانش کشور، در برنامه‌ریزی و ارتقای کیفیت فعالیت‌های پژوهشی، کمک کنند (Abdulhamid *et al.*, 2019). فرامطالعه، به عنوان یکی از روش‌های بررسی و آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام شده، در یک حوزه مطالعاتی خاص است (Patterson *et al.*, 2001). اگر مطالعه جامع، به بررسی تجمیعی و تلفیقی یافته‌های پژوهش‌های قبلی بپردازد، فراتحلیل^۱ داده نامیده می‌شود. به طور کلی، فراتحلیل، به عنوان یک ابزار قدرتمند، برای ترکیب یافته‌های پژوهشی، و اطلاع‌رسانی شیوه‌های مبتنی بر شواهد، در رشته‌های مختلف عمل می‌کند (Ariati, Anzani & Juandi *et al.*, 2022). نوع دیگری از مطالعات جامع، به بررسی و مقایسه ابعاد روش‌شناسی پژوهش‌های قبلی، می‌پردازد که فراروش، نامیده می‌شود. اگر مطالعه جامع، به بررسی تلفیقی چارچوب‌های تحلیل / نظری پژوهش‌های قبلی، بپردازد، فرانظریه^۲ نامیده می‌شود (Zhao, 1991). فراترکیب روشی از نوع پژوهش‌های فرامطالعه‌ای است که با هدف تحلیل و

1. Meta-Analysis
2. Meta-Theory

ترکیب کیفی نتایج پژوهش‌های پیشین به کار می‌رود. در این روش، پژوهشگر به‌جای بررسی داده‌های خام، یافته‌های کیفی پژوهش‌های گذشته را جمع‌آوری، مقایسه و ادغام می‌کند تا به درکی عمیق‌تر، الگوها و مضامین مشترک و در نهایت نظریه‌ای جامع‌تر دست یابد. فراترکیب، برخلاف فراتحلیل که مبتنی بر داده‌های کمی است، بر تفسیر، معناکاو و انسجام مفهومی نتایج کیفی تمرکز دارد و معمولاً در حوزه‌های علوم انسانی، اجتماعی و آموزشی برای تولید دانش تلفیقی و نظریه‌پردازی به کار می‌رود. (Eskandari, Ebrahimi, & Yazdani, 2025) انواع بخش‌های فرامطالعه، به‌صورت خلاصه در شکل (۱) قابل ملاحظه است.



شکل ۱: انواع بخش‌های فرامطالعه

در این پژوهش، از فراروش که یکی از بخش‌های فرامطالعه است، استفاده شده است. فراروش، تجزیه و تحلیل روش‌شناسی مطالعات اولیه (Edwards, Davies & Edwards, 2009) و تناسب و درستی آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین فراروش مرور نقادانه بخش روش‌شناسی پژوهش‌ها، با توجه به ابعاد مختلف روش‌شناسی پژوهش، از جمله نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها، طرح پژوهش و... است (Barnett-Page et al., 2009).

مراحل فرامطالعه

فرامطالعه، فرایندی است که دارای شش مرحله است؛ مرحله اول، پیش‌زمینه‌ها، یا مقدمات کار، فراهم می‌شود. در مرحله دوم، ارزیابی اولیه از پژوهش‌ها، صورت می‌گیرد که شامل معیارهای انتخاب پژوهش‌ها، ارزیابی کیفیت آنها، و تعیین راهبردهای مدیریت داده، است. مرحله سوم، تحلیل فراداده است که شامل گروه‌بندی داده‌ها، بر اساس معیارهایی مانند روش، نمونه، تاریخ انتشار و یا مسئله خاص، و ویژه است. مرحله چهارم، فراروش است که این مرحله، مستلزم مقایسه مفروضات روش‌شناسی پژوهش، و ارزیابی الگوها، و موضوعات پژوهش‌هاست. مرحله پنجم، فراترکیب است. در این مرحله، پژوهش‌های اولیه، از نظر گرایش‌های نظری، و از لحاظ عنوان، سؤال پژوهش، و ایجاد نظریه، در آینده بررسی می‌شوند. مرحله ششم، فراترکیب

است، که در این مرحله، به صورت قیاسی، و با استفاده از سه مرحله قبل، از فرایند پویا، و تکراری تفکر، تفسیر، خلق، نظریه‌پردازی و انعکاس، پیروی می‌شود (Zimmer, 2004).

فراروش^۱

یکی از مراحل کلیدی در فرایند فرامطالعه است که به بررسی و تحلیل نقادانه جنبه‌های روش‌شناختی پژوهش‌های انجام‌شده در یک حوزه علمی می‌پردازد. در این مرحله، پژوهشگر با تمرکز بر بخش‌های مختلف روش‌شناسی مطالعات اولیه، از جمله طرح پژوهش، شیوه نمونه‌گیری، ابزار گردآوری داده‌ها و روش تحلیل داده‌ها، به ارزیابی تناسب، دقت و اعتبار این روش‌ها می‌پردازد (Zimmer, 2004). هدف اصلی فراروش، شناسایی الگوهای مشترک، کاستی‌ها، سوگیری‌ها و روندهای تکرارشونده در رویکردهای روش‌شناختی پژوهش‌های پیشین است تا بدین وسیله نقاط ضعف و قوت آن‌ها آشکار شود و زمینه برای ارتقای کیفیت پژوهش‌های آتی فراهم آید (Edwards, Davies & Edwards, 2009). فراروش را می‌توان نوعی «بازاندیشی روش‌شناختی» دانست که نه تنها به شیوه‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها، بلکه به مبانی فلسفی و منطق درونی روش‌ها نیز توجه دارد. در چارچوب فرامطالعه، بر اساس مدل زیمر (۲۰۰۴)، فراروش به عنوان مرحله چهارم پس از تحلیل فراداده قرار می‌گیرد و به مقایسه و ارزیابی مفروضات روش‌شناختی پژوهش‌ها می‌پردازد تا از خلال آن، الگوهای کلی در استفاده از روش‌ها آشکار گردد. به کارگیری رویکرد فراروش در پژوهش حاضر، این امکان را فراهم می‌سازد تا با مرور نقادانه مطالعات پیشین، کیفیت طراحی‌های پژوهشی سنجیده و پیشنهادهایی برای بهبود رویکردهای روش‌شناختی در مطالعات آینده ارائه شود.

پیشینه پژوهش

در ارتباط با پیشینه پژوهش، باید اظهار داشت با بررسی‌های صورت گرفته، در فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، پژوهشی در زمینه موضوع موردنظر، مشاهده نشد، اما مطالعات مشابهی با روش فرامطالعه، در برخی از رشته‌ها، یافت شد که در ادامه در جدول (۱) به آنها پرداخته می‌شود.

جدول (۱): پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر (سال) موضوع (هدف) پژوهش	نتیجه گیری
۱	ZarghamiFard & Secretive, Behboodi (2023) پژوهش های فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی در بازه زمانی ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۰ (بررسی ۲۴ مقاله)	نتایج نشان داد، ۸ شاخص؛ پراکندگی جغرافیایی، تعداد مقالات در هر سال، رویکرد پژوهش، روش تحلیل داده ها، ابزار گردآوری داده ها، حوزه مورد پژوهش، تعداد نویسندگان هر مقاله و رشته تحصیلی نویسندگان مسئول احصاء نمودند که بیشتر مطالعات در استان تهران و خراسان رضوی متمرکز بوده اند و همچنین موضوعات مقالات رهبری و اعتماد و رفتار انحرافی و متغیرهای مربوط به نگرش، بیشترین سهم را در چاپ مقالات در حوزه رفتار سازمانی داشته اند.
۲	Torabi & Fathi (2022) تحلیل محتوای پژوهش های حوزه مدیریت منابع انسانی ناجا (۷۳۹ مقاله) بین سال های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۹	نشان دادند که توسط اساتید و دانشجویان رشته مدیریت دولتی منتشر شده اند، و به لحاظ وابستگی نویسنده مسئول، به ترتیب دانشگاه علوم انتظامی امین و دانشگاه آزاد اسلامی، بیشترین مقاله ها را به خود اختصاص داده اند. موضوع اصلی بیشتر مقاله ها، ارزیابی عملکرد، توانمندسازی کارکنان و مدیریت اسلامی بوده است. همچنین بیشتر پژوهش ها به صورت توصیفی - کاربردی و دارای رویکرد کمی بوده است. روش تحلیل بیشتر مقاله ها مورد بررسی در این پژوهش، معادلات ساختاری و در درجه بعدی همبستگی و همچنین ابزار گردآوری داده ها بر اساس رویکرد غالب کمی، بیشتر پرسش نامه بوده است.
۳	Torabi & Fathi (2022) تحلیل مقاله های گردشگری در ایران بین سال های ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹ (تعداد ۸۱۴ مقاله)	یافته های آنها نشان داد که بیشترین مقالات طی ۵ دوره اخیر مربوط به نشریه گردشگری و توسعه بوده است و در مجموع، بیشتر مطالعات روی استان های شمالی و مرکزی متمرکز بوده اند. پژوهشگران رشته جغرافیا و برنامه ریزی شهری، سهم قابل توجهی در چاپ مقالات حوزه گردشگری داشته اند و به لحاظ وابستگی نویسنده مسئول، به ترتیب دانشگاه علامه طباطبائی و تهران، بیشترین مقالات را به خود اختصاص داده اند. همچنین بر اساس نتایج پژوهش، بیشتر پژوهش ها به صورت توصیفی - کاربردی و دارای رویکرد کمی و با روش معادلات ساختاری بوده اند، در حدود ۶۱ درصد از پرسش نامه برای جمع آوری داده ها استفاده نموده بودند.

ادامه جدول (۱): پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر (سال)	موضوع (هدف)	نتیجه گیری
۵	Sanaeipour (2021)	ارزیابی و تحلیل روش‌شناسی مطالعات کارآفرینی در گردشگری (۴۴ مقاله) با روش فراروش در چارچوب روش‌شناسی ساندروز	نتایج نشان می‌دهد پژوهش‌های این حوزه به طور عمده در پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده و از آنجا که کارآفرینی در گردشگری در مرحله مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی است پژوهش در این حوزه نیازمند جهت‌گیری‌های بنیادین با اهداف اکتشافی، روش‌های کیفی و ترکیبی راهبردهای داده‌بنیاد و رویکردهای قیاسی و تطبیقی بیشتری است.
۶	Torabi & Fathi (2022)	تحلیل محتوای پژوهش‌های مجله مدیریت سازمان‌های دولتی در بازه زمانی ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۹ (۲۶۲ مقاله)	یافته‌های پژوهش نشان داد که بیشترین مقالات، توسط استادان و دانشجویان با مدرک مدیریت دولتی چاپ شده است. موضوع محوری بیشتر مقالات رفتار سازمانی مدیریت تشکیلات سیستم‌ها و روش‌ها در بخش دولتی و مدیریت منابع انسانی بوده است. همچنین براساس نتایج پژوهش، بیشتر پژوهش‌ها به صورت کاربردی و دارای رویکرد کیفی بوده‌اند. روش تحلیل بیشتر مقالات مورد بررسی ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی بوده و شیوه گردآوری داده‌ها بیشتر از طریق پرسش‌نامه بوده است.
۷	Tayyibi Abolhasani, Dashnour & Khasha'I (2019)	فراروش پژوهش‌های دانشگاهی حوزه راهبردی، بررسی ۱۸۸ مقاله بین سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۹۵	توجه به روش‌های موردی و تطبیقی، روش پژوهش کیفی و آمیخته، استفاده از ابزارهای ترکیبی، توجه بیشتر به سطح تحلیل فردی و یا ملی، نمونه‌گیری غیراحتمالی و دقت بیشتر در روایی مورد تأکید قرار گرفت.
۸	Ferdowsi, Pourmolaei, Hajipour & Babaei (2019)	فراروش پژوهش‌های بازاریابی در ایران تعداد ۱۰۲۱ مقاله از ۷ نشریه برتر و تخصصی در حوزه بازرگانی و بازاریابی بازه زمانی ۱۰ ساله (۱۳۹۶-۱۳۸۷)	نتایج پژوهش، نشان داد که پژوهش‌های انجام شده در ایران، در حوزه بازاریابی از تنوع روش‌شناسی بسیار کمی برخوردار است به نحوی که عمده مقالات به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با ابزار پرسش‌نامه و به شیوه کمی انجام پذیرفته‌اند.
۹	Mohammad Ali Sarlak, (2018)	شناسایی و دسته‌بندی موضوعات رساله‌های دکتری دانشگاه‌های دولتی کشور در رشته مدیریت دولتی در طی دوره ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۶، بررسی ۲۷۹ رساله	یافته‌های پژوهش نشان داد که ۸۶ درصد عناوین به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش ترکیبی کیفی و پرسش‌نامه‌ای استفاده شده است و ۱ درصد روش کیفی و مابقی صرفاً روش کمی بوده است که شکاف عمیق به نتایج به‌دست‌آمده رساله‌های دکتری و فقدان یک دکترین و نظریه حاصل از پژوهش دلالت دارد.

ادامه جدول (۱): پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر (سال)	موضوع (هدف)	نتیجه‌گیری
۱۰	Imani & Abdollahzadeh, PourEzzat (2018)	تحلیل محتوای پژوهش‌های فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران	دریافتند که موضوع محوری اغلب مقالات رفتار سازمانی و منابع انسانی بوده و بیشتر آنها سازمان‌های دولتی را برای جامعه آماری در نظر گرفته‌اند و بیشتر پژوهش‌ها، به صورت مقطعی و دارای رویکرد کمی و از نوع کاربردی بودند سطح تحلیل و راهبرد نیز به ترتیب فردی و پیمایشی بوده است.
۱۱	Sadeghi, Meshbaki, Kardanaij & Hassani (2015)	فراروش پژوهش‌های مدیریت اسلامی در ایران (بررسی ۶۴ مقاله)	به این نتیجه رسیدند که در حوزه مدیریت اسلامی کمبود فعالیت‌های پژوهشی و مشکل عدم تطبیق روش‌شناسی وجود دارد.
۱۲	Khastar, Pour-Ezzat & Vahidi (2011)	پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران طی سال‌های ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۶	آنها دریافتند بیشتر پایان‌نامه‌ها به سه حوزه منابع انسانی (۷۹ مورد)، رفتار سازمانی (۷۸ مورد) و بررسی ابعاد موضوعی و روش‌شناسی ۱۸۴ نظریه طراحی سازمان (۷۲ مورد) پرداخته‌اند از نظر کاربرد آزمون‌های آماری فنون همبستگی (۱۳۲ مورد) تحلیل واریانس (۷۲ مورد) و آزمون تفاوت میانگین‌ها (۶۹ مورد) بیشترین فراوانی را داشتند. از نظر ابزار گردآوری داده‌ها، ۱۷۴ پایان‌نامه از پرسش‌نامه (۴۳ مورد) از مصاحبه (۳۶ مورد) از مطالعه کتابخانه‌ای (۴ مورد) از مشاهده استفاده نموده‌اند.
۱۳	Hernández, Perez & Rangel (2016)	روش‌های پژوهشی مورد استفاده در زمینه تولید دانش در حوزه مدیریت راهبردی	نشان داده شده است که روش‌شناسی در حوزه مدیریت راهبردی به خوبی توسعه نیافته و بیشتر مبتنی بر مطالعات تجربی است. همچنین اشاره شده است یک نظریه خوب در مدیریت راهبردی می‌باید ویژگی‌هایی همچون یکتایی تعمیم‌پذیری، سازگاری درونی، خطرپذیری تجربی و درجه‌ای از انتزاعی بودن را داشته باشد.
۱۴	Ingstrup (2015)	فراروش پژوهش‌های کیفی در بررسی رشد مثبت جوانان از طریق ورزش پرداخت	نتایج حاکی از غلبه روش مصاحبه مطالعه موردی و نمونه‌گیری هدفمند بوده است.
۱۵	Gustafson & Woodworth (2014)	بررسی مباحث روش‌شناختی و اخلاقی در پژوهش‌های با استفاده از رسانه‌های اجتماعی با فراروش	نتایج، بیانگر استفاده از نمونه‌گیری تصادفی در پژوهش‌ها بوده است

ادامه جدول (۱): پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر (سال)	موضوع (هدف)	نتیجه گیری
۱۶	Horton & Hawkins (2010)	تحلیل محتوای پژوهش‌های مداخله‌ای در پایان‌نامه‌های دکتری خدمات اجتماعی در دانشگاه فلوریدا	به این نتیجه رسیدند که تنها ۱۳/۴۹ درصد از چکیده پایان‌نامه‌ها تمرکزشان روی پژوهش‌های مداخله‌ای بوده است، آنان در پایان تغییر پارادایم در آموزش و فعالیت‌های رشته را توصیف می‌کنند.
۱۷	Cleary (2000)	بررسی رساله‌های دوره دکتری دانشگاه‌های آمریکا	نتایج آن، ارائه چارچوب مناسبی برای مقایسه بر مبنای موضوع‌شناسی و روش‌شناسی پایان‌نامه‌ها بود.
۱۸	Adams & White (1994)	پژوهش رشته مدیریت دولتی و حوزه‌های مرتبط با آن	نشان دادند که استانداردهای نامتجانسی را در مورد پژوهش‌ها پایان‌نامه‌های مدنظر است.
۱۹	Zhao (1991)	به بررسی چرایی و چگونگی فرایند پژوهش و فراروش و فراداده	هدف وی، بررسی تحولات اخیر در مطالعه فراروش در سه قلمرو اصلی جامعه‌شناسی یعنی نظریه روش و داده‌ها بود و در پی بررسی اینکه مطالعه فراروش چیست؟

با نگاهی به پیشینه پژوهش، و بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، مشخص گردید، ۱۰ معیار در نظر گرفته شده است که عبارت است از: تعداد مقالات چاپ شده در هر دوره، ضرغامی و همکاران (۲۰۲۳)، ترابی و فتحی (۲۰۲۲)، صادقی و مشبکی، ایمانی و همکاران (۲۰۱۵)؛ خواستار و همکاران (۲۰۱۱)، رشته تحصیلی نویسنده مسئول و تعداد نویسندگان، روش پژوهش، رویکرد پژوهش، ابزار جمع‌آوری داده‌ها؛ فردوسی و همکاران (۲۰۱۹)، محمدعلی سرلک (۲۰۱۸)، ایمانی و همکاران (۲۰۱۸)، هرناندز، پز (۲۰۱۷)، گوستافسون و همکاران (۲۰۱۴)، روش‌های نمونه‌گیری، روش تحلیل داده‌ها، خواستار و همکاران (۲۰۱۱)، هورتن و هاوکنز (۲۰۱۰)، کلیری (۲۰۰۰)، آدامز و وایت (۱۹۹۴) و ژائو (۱۹۹۱)، سهم موضوعی آثار، و پراکندگی جغرافیایی، ضرغامی و همکاران (۲۰۲۳)، ترابی و فتحی (۲۰۲۲)، طیبی ابوالحسنی و همکاران (۲۰۱۹)، ایمانی و همکاران (۲۰۱۸)، صادقی و همکاران (۲۰۱۵)، خواستار و همکاران (۲۰۱۱). با این حال، پژوهش‌های فعلی، به طور منظم، با پژوهش‌های گذشته، هماهنگ نبوده که در این پژوهش، سعی شده است، پیوند با پژوهش‌های قبلی، حفظ شود. همچنین قابل ذکر است که نوآوری این پژوهش، آنجاست که علاوه بر دو حوزه اصلی مدیریت دولتی، یعنی منابع انسانی و رفتار سازمانی، سایر حوزه‌های مرتبط با این رشته را نیز مورد بحث قرار داده است.

روش‌شناسی پژوهش

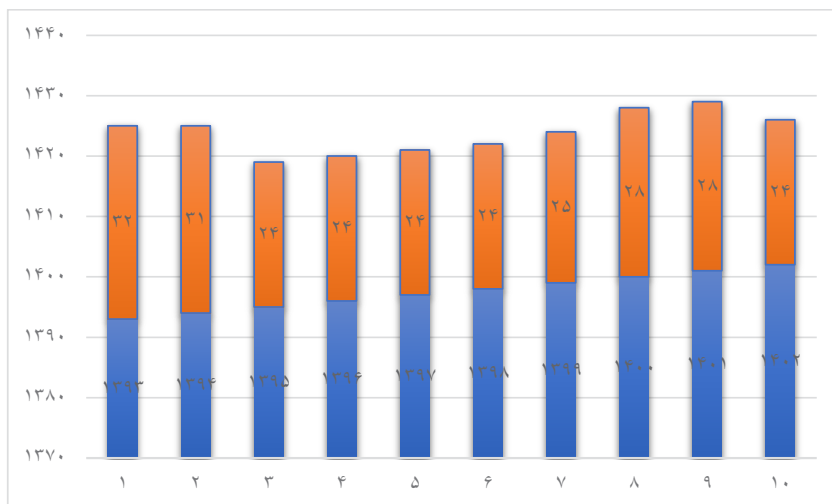
این پژوهش کمی و توصیفی است. جامعه آماری پژوهش مذکور، تمامی مقالات فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه بین سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲ است. در این پژوهش، از نمونه‌گیری استفاده نشده است و همه مقالات چاپ شده، در فصلنامه مذکور، به صورت سرشماری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در مجموع ۲۶۴ مقاله را از منظر ۱۰ شاخص شامل: تعداد مقاله‌ها، حوزه‌های مورد پژوهش (رفتار سازمانی و منابع انسانی)، رشته تحصیلی نویسنده مسئول، و تعداد نویسندگان هر مقاله، انواع پژوهش، رویکردهای پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، روش‌های نمونه‌گیری داده‌ها، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها، مقاله‌های مسخرج شده از رساله دکتری، و پراکندگی جغرافیایی مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

طبق یافته‌های پژوهش، در **جدول (۲)** مشاهده می‌شود، از سال ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲ تعداد ۲۶۴ مقاله، در فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، در دو محور اصلی مدیریت دولتی و اداره امور توسعه، به چاپ رسیده است. بیشترین تعداد مقاله‌های چاپ شده در حوزه مدیریت دولتی است که مربوط به سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲ است.

جدول ۲: تعداد مقالات چاپ شده در هر سال

ردیف	نشریه	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳	جمع
۱	فرایند مدیریت و توسعه	۲۴	۲۸	۲۸	۲۵	۲۴	۲۴	۲۴	۲۴	۳۱	۳۲	۲۶۴



نمودار ۱: تعداد مقالات چاپ شده در هر سال

یافته‌ها در خصوص نویسندگان مسئول

جدول (۳) توزیع فراوانی رشته تحصیلی نویسندگان مسئول راه‌نشان می‌دهد که ۱۳۸ مورد (۵۲ درصد) از مقاله‌ها، توسط پژوهشگران رشته مدیریت دولتی، ارائه شده‌اند.

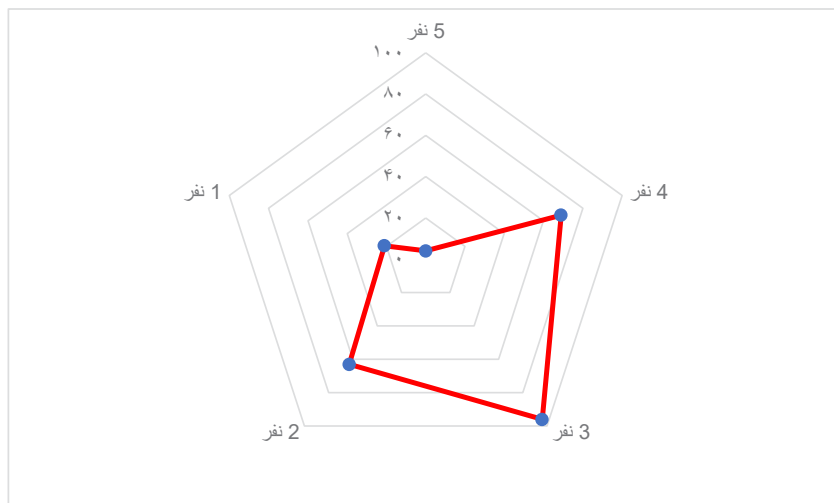
جدول ۳: رشته تحصیلی نویسندگان مسئول

ردیف	نشریه	مدیریت دولتی	مدیریت بازرگانی	مدیریت صنعتی	مدیریت آموزشی	مدیریت کسب و کار	سایر
۱	فرایند مدیریت و توسعه	۱۳۸	۳۰	۱۲	۹	۸	۶۷

در خصوص میزان همکاری بین نویسندگان، بیشتر پژوهش‌ها با همکاری سه نفر (۹۶ مورد) و چهار نفر (۶۹ مورد) و پس از آن دو نفر (۶۳ مورد) انجام شده‌اند. نتایج این بخش در **جدول (۴)** نشان داده شده است.

جدول ۴: تعداد نویسندگان هر مقاله

ردیف	نشریه	۱ نفر	۲ نفر	۳ نفر	۴ نفر	۵ نفر
۱	فرایند مدیریت و توسعه	۲۱	۶۳	۹۶	۶۹	۴



نمودار ۲: تعداد نویسندگان هر مقاله

یافته‌ها در خصوص روش‌شناسی پژوهش‌های انجام شده

روش پژوهش: دسته‌بندی روش‌های مورد استفاده در این فصلنامه پژوهشی؛ شامل: روش‌های بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی است. بر این اساس، پژوهش‌های بنیادی، با هدف آزمون نظریه‌ها، توصیف روابط بین پدیده‌ها، و افزودن به مجموعه دانش موجود، در یک حوزه موضوعی خاص، انجام می‌پذیرد. پژوهش‌های کاربردی، به دنبال توسعه دانش کاربردی، در یک زمینه خاص است، در این گونه از پژوهش‌ها، هدف، حرکت به سوی کاربرد عملی دانش است. پژوهش‌های توسعه‌ای نیز، شامل مجموعه‌ای از فرایندها، به منظور تدوین و تشخیص مناسب بودن فرآورده‌های آموزشی، مانند طرح‌ها، روش‌ها و برنامه‌ها است (Seyedin & Bab Alhavaji, 2009).

طبق یافته‌های این پژوهش، از مجموع ۲۶۴ مقاله بررسی شده، ۸۴ درصد از مقاله‌ها، از نوع کاربردی، ۲ درصد از نوع توسعه‌ای، ۷ درصد از مقاله‌ها از نوع بنیادی و ۷ درصد مقاله‌ها از نوع ترکیبی بوده‌اند. **جدول (۵)** به طور کامل نتایج را نشان می‌دهد.

جدول ۵: روش پژوهش

ردیف	نشریه	کاربردی	توسعه‌ای	بنیادی	کاربردی - بنیادی	کاربردی - توسعه‌ای
۱	فرایند مدیریت و توسعه	۲۲۴	۵	۱۷	۵	۱۳

رویکرد پژوهش

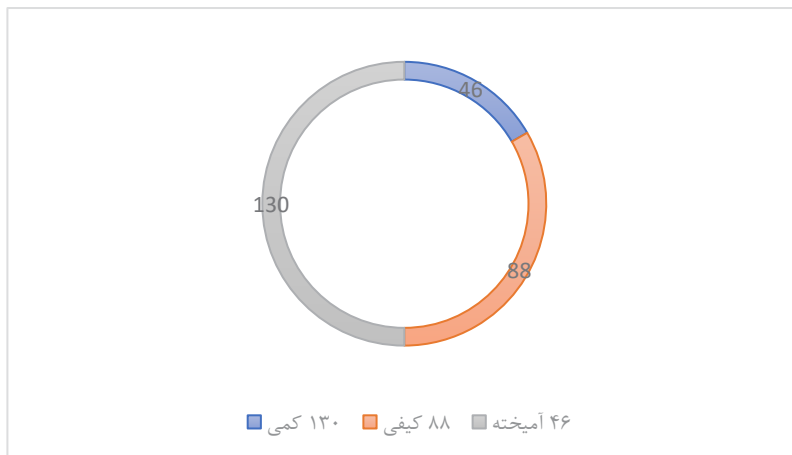
انواع رویکردهای پژوهش، به سه دسته تقسیم می‌شوند؛ کمی، کیفی و آمیخته (ترکیبی از کمی و کیفی). در پژوهش‌های علوم اجتماعی، و طبیعی از پژوهش‌های کمی، و تجربی نظام‌مند و از پدیده‌های قابل مشاهده، از طریق روش‌های ریاضی و آماری (محاسباتی) استفاده می‌شود؛ هدف پژوهش‌های کمی، توسعه و به‌کارگیری مدل‌های ریاضی، نظریه‌ها یا فرضیه مربوط به پدیده‌ها است. فرایند اندازه‌گیری مرکزی، به پژوهش‌های کمی، تعلق دارد. پژوهش کیفی، شامل مجموعه فعالیت‌هایی، همچون مشاهده، مصاحبه و شرکت گسترده در فعالیت‌های پژوهشی است که هر کدام به گونه‌ای پژوهشگر را در کسب اطلاعات دست اول، درباره موضوع مورد پژوهش، کمک می‌دهند (Delavar, 2011).

پژوهش آمیخته، با توجه به وجود ضعف‌های پژوهش‌های قطعی، در عدم عمق ریشه کافی، در بررسی متغیرها و ضعف‌های پژوهش‌های اکتشافی که معمولاً تعمیم‌پذیری پایینی دارند، استفاده می‌شود. این رویکرد، خود انواع دارد که دو نوع، از فراگیرترین آنها شامل: طرح زنجیره‌ای، از نوع پژوهش کیفی، و سپس کمی، با تأکید بر بعد کمی و طرح زنجیره‌ای، از نوع پژوهش کیفی، سپس کمی با تأکید بر بعد کیفی، است (Creswell & Clark, 2017).

در مورد ترکیب مقاله‌ها، از حیث رویکرد (کمی، کیفی، آمیخته)، می‌توان گفت از مجموع ۲۶۴ مقاله، ۱۳۰ مقاله (۴۹ درصد) با رویکرد کمی و ۸۸ مقاله (۳۳ درصد) با رویکرد کیفی و ۴۶ مقاله (۱۸ درصد) دیگر با رویکرد آمیخته، در حوزه‌های مختلف، انجام شده است و نشان داده شد که رویکرد غالب، کمی و کیفی بوده است. نتایج این بخش، در جدول (۶) و نمودار (۳) نشان داده شده است.

جدول ۶: انواع رویکرد

ردیف	نشریه	نام رویکرد	تعداد مقاله
۱	فرایند مدیریت و توسعه	کمی	۱۳۰
۲		کیفی	۸۸
۳		آمیخته	۴۶



نمودار ۳: رویکردهای پژوهش

ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها

ابزارهای گردآوری داده‌ها را می‌توان، به چند دسته؛ پرسش‌نامه، مصاحبه، مشاهده مستقیم، گروه‌های کانونی، پنل و روش‌های ترکیبی تقسیم کرد (Bell & Bryman & Harley, 2018). همان‌طور که در **جدول (۷)** نشان داده شده است، در بیشتر پژوهش‌های انجام شده، در حوزه‌های مختلف مدیریت دولتی، در این فصلنامه، برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه، ۱۵۷ مقاله (۵۹ درصد) استفاده شده است، که با توجه به رویکرد بیشتر پژوهش‌ها، که به صورت کمی، صورت گرفته، از پرسشنامه استفاده شده است.

جدول ۷: ابزارهای گردآوری داده

ردیف	نشریه	ابزار گردآوری	تعداد مقاله
۱	فرایند مدیریت و توسعه	پرسش‌نامه	۱۵۷
۲		مصاحبه	۹۰
۳		کتابخانه‌ای	۲۴
۴		فرا ترکیب	۶
۵		شیوه‌های ترکیبی	۳۸

نمونه‌گیری

نمونه‌گیری به صورت سه بخش نمونه‌گیری احتمالی، (تصادفی ساده، تصادفی نظام‌مند، طبقه‌ای، خوشه‌ای)، نمونه‌گیری غیراحتمالی، (در دسترس، سهمیه‌ای، قضاوتی، گلوله‌برفی) و تمام شماری است (جدول ۷). در نمونه‌گیری تصادفی ساده، واحدهای مورد انتخاب، دارای شانس برابر، برای انتخاب شدن، هستند. در نمونه‌گیری طبقه‌ای، برای جلوگیری از اشکالاتی که ممکن است، در روش قبلی پیش بیاید، افراد جامعه آماری مورد مطالعه را، بر اساس خصوصیتی که آنها را از همدیگر متمایز می‌نماید، به طبقات مختلفی تقسیم می‌شوند. در نمونه‌گیری خوشه‌ای نیز، با استفاده از اجرای یک وسیله، با انتخاب تصادفی گروه‌ها، یا خوشه‌هایی از واحدهای نمونه‌گیری، به جای گرفتن نمونه تصادفی ساده، از جامعه انجام می‌شود. در نمونه‌گیری قضاوتی نیز، انتخاب سنجیده واحدها، به روشی صورت می‌گیرد که هر یک، معرف بخشی از جامعه مورد نظر، باشند. در نمونه‌گیری سهمیه‌ای، جامعه آماری مورد مطالعه، به چند طبقه، تقسیم می‌کنند، سپس به اختیار، سهمی به هر طبقه، اختصاص داده می‌شود و در ادامه، نمونه‌هایی را که دسترسی به آنها ساده‌تر است، به دلخواه، انتخاب می‌کنند. نمونه‌گیری گلوله‌برفی، شامل شناسایی برخی افراد مهم یک جمعیت آماری، و مصاحبه با آنها است، سپس پژوهشگر، به پیشنهاد این افراد، برای مصاحبه به سراغ اشخاص دیگر می‌رود (Cooper, Schindler & Sun, 2006).

منظور از روش‌های ترکیبی، آن است که از روش‌های مختلفی مانند تصادفی، قضاوتی، گلوله‌برفی و... به طور هم‌زمان توسط پژوهشگر استفاده شده است. طبق یافته‌های این پژوهش، و همان‌گونه که در جدول ۸) مشاهده می‌شود، روش نمونه‌گیری بیشتر مقاله‌ها هدفمند (۲۹ درصد) و سپس تصادفی ساده (۱۶ درصد) است.

جدول ۸: روش‌های نمونه‌گیری

ردیف	نشریه	روش نمونه‌گیری	تعداد مقاله
۱		تصادفی ساده	۴۴
۲		طبقه‌ای	۲۱
۳		هدفمند	۷۷
۴		خوشه‌ای	۷
۵		نظری	۳
۶	فرایند مدیریت و توسعه	گلوله‌برفی	۲۸
۷		قضای	۲
۸		در دسترس	۱۹
۹		تمام شمار	۱۱
۱۰		مرور نظام‌مند	۱۴
۱۱		ترکیبی	۲۵

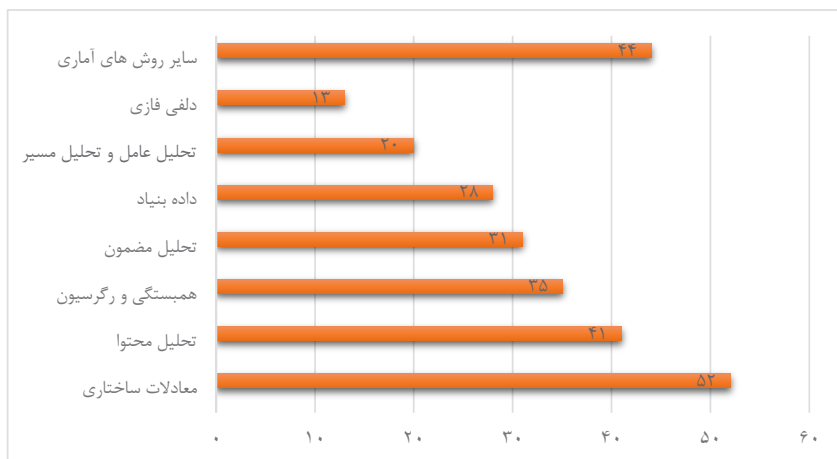
روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

این قسمت، شامل روش‌های تجزیه و تحلیل آماری مختلفی، مانند همبستگی، رگرسیون، آزمون‌های میانگین، آزمایشی، آزمون t ، تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر، تحلیل معادلات ساختاری، کدگذاری، تحلیل مضمون، تصمیم‌گیری چندمتغیره، پدیدارشناسی، قوم‌نگاری، نظریه داده‌بنیاد، مطالعه موردی و تحلیل محتوا است (Danayi-Fard, Alvani & Adil Azar, 2017).

روش تحلیل داده‌های بیشتر مقاله‌ها، معادلات ساختاری با ۱۹ درصد بوده است. همچنین تحلیل محتوا نیز، ۱۵ درصد و سایر روش‌های آماری، برای تحلیل داده‌ها ۱۶ درصد بوده است. نتایج این بخش، در جدول (۹) و نمودار (۴)، به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۹: روش‌های تحلیل داده‌ها

ردیف	نشریه	روش تحلیل داده‌ها	تعداد مقاله
۱		معادلات ساختاری	۵۲
۲		تحلیل محتوا	۴۱
۳		همبستگی و رگرسیون	۳۵
۴		تحلیل مضمون	۳۱
۵		داده‌بنیاد	۲۸
۶		تحلیل عامل و تحلیل مسیر	۲۰
۷		دلفی فازی	۱۳
۸		سایر روش‌های آماری	۴۴



نمودار ۴: روش‌های تحلیل داده‌ها

سپهم موضوعی آثار

قابل ذکر است که محورهای اصلی و اولویت‌دار فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، در دو محور اصلی مدیریت دولتی و اداره امور توسعه، توسط نشریه، در سایت گذاشته است **جدول (۱۰)** که مقوله‌های اصلی موضوع‌ها، شامل؛ حاکمیت، رویکردهای مدیریت دولتی، ساختارهای اداری، ظرفیت‌سازی، اخلاق و سلامت اداری، تنظیم روابط بین‌دولتی، توسعه نظام‌های کلان، و فرایند توسعه است.

جدول ۱۰: موضوعات محوری اولویت‌دار فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه

محورهای اصلی	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
	حاکمیت ^۱	ابزارگاه‌های حاکمیتی، حاکمیت، اسلامی، حاکمیت همگانی (عمومی)، حاکمیت سرآمد، حاکمیت پایدار، حاکمیت الکترونیک
	رویکردهای مدیریت دولتی	الگوی کهن، اداره امور عمومی سنتی (TPA)، اداره امور عمومی نوین (NPA)، مدیریت دولتی نوین (NPM)، مدیریت ارزش‌های همگانی (PVM)، مدیریت جهادی، مدیریت حرفه‌ای در بخش دولتی، مدیریت راهبردی در بخش دولتی، مدیریت کلان‌نگر
مدیریت دولتی ^۲	تنظیم رابطه حکومت و مردم ^۳	منشور شهروندی ^۴ ، خط‌مشی‌گذاری مشارکتی، مشارکت ذی‌نفعان در اداره کشور، شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری مدیریت مسائل عمومی، خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت انتخابات، مدیریت سرمایه اجتماعی، دیپلماسی سازمانی ^۵
	ساختارهای اداری ^۶	هماهنگی بین سازمانی شوراهای عالی در بخش دولتی، تمرکززدایی هماهنگی قوای سه‌گانه مدیریت، شبکه صلاحیت‌زدایی کوچک‌سازی برون‌سپاری، خصوصی‌سازی حکومت تهی ^۷
	ظرفیت‌سازی ^۸	نهادسازی دولت بودگی ^۹ ، ظرفیت اجرایی (EC)، دولت‌شکننده ^{۱۰} ، اعتمادسازی
	اخلاق و سلامت اداری ^{۱۱}	پاسخگویی شفافیت کنترل فساد اداری سلامت حاکمیتی، اخلاق حرفه‌ای حاکمیت قانون

1. Governance
2. Administration Public
3. Public Administration Approaches
4. Citizen Charter
5. Corporate Diplomacy
6. Regulating the Relationship Between the Government and the People
7. Empty Government
8. Administrative Structures
9. Stateness
10. Fragile State
11. Capacity Building
12. Ethics & Administrative Integrity

جدول ۱۰: موضوعات محوری اولویت‌دار فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه

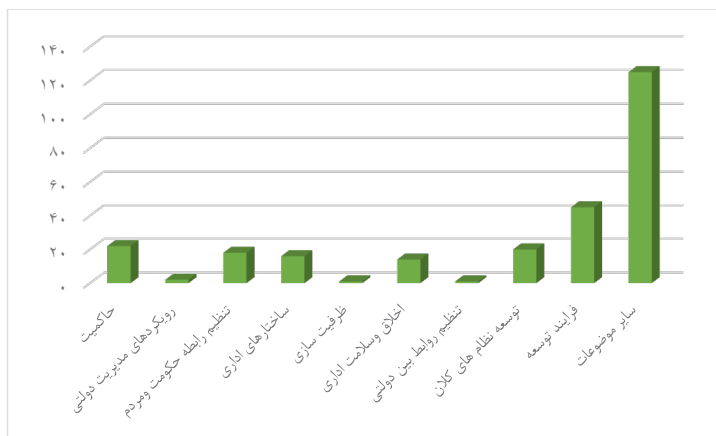
محورهای اصلی	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
مدیریت دولتی	تنظیم روابط بین‌دولتی ^۱	جهانی‌شدن و مدیریت دولتی مشارکت فعال در سازمان‌های همکاری منطقه‌ای و بین‌المللی، مدیریت روابط بین‌دولتی، مدیریت پروژه‌های مشترک فرامرزی حکومت محلی، حکومت مرکزی
اداره امور توسعه ^۳	توسعه نظام‌های کلان ^۲	فرهنگ توسعه اداری، توسعه اقتصادی، توسعه سیاسی، توسعه اجتماعی، توسعه فرهنگی
	فرایند توسعه ^۴	تحلیل محیط کلان برنامه‌ریزی، توسعه سازماندهی، توسعه ارزشیابی برنامه‌های توسعه منابع انسانی، چشم‌اندازسازی، آینده‌نگاری

برای بررسی و تعیین موضوعات، در مقوله‌های اصلی و سهم هر یک در آثار انتشار یافته، از دسته‌بندی سطوح مطالعه، در همه مقوله‌های اصلی، و با در نظر گرفتن متغیرهای اصلی مورد بحث، در هر مقاله، استفاده شده است. با در نظر گرفتن عناوین، و کلیدواژه‌های به کار رفته در مقاله‌ها، تعداد مقاله‌های هر حوزه، تفکیک و در جدول (۱۱) و نمودار (۵) آورده شده است، که بیشترین مقاله‌ها، در محور اصلی اداره امور توسعه (۲۵ درصد) بوده است، همچنین در مقوله‌های اصلی مورد پژوهش، نیز ۱۷ درصد مقاله‌ها در خصوص فرایند توسعه بوده است که اکثر مقاله‌ها، در این خصوص، چاپ شده است.

1. Regulation of intergovernmental relations
2. Macro-systems development
3. Development Administration
4. Development Process

جدول ۱۱: سهم موضوعی آثار

ردیف	نشریه	محورهای اصلی	مقوله‌های اصلی	تعداد مقاله
۱			حاکمیت	۲۲
۲			رویکردهای مدیریت دولتی تنظیم رابطه حکومت و مردم	۲
۳			تنظیم رابطه حکومت و مردم	۱۸
۴		مدیریت دولتی	ساختارهای اداری	۱۶
۵	فرایند مدیریت و توسعه		ظرفیت‌سازی	۱
۶			اخلاق و سلامت اداری	۱۴
۷			تنظیم روابط بین‌دولتی	۱
۸			توسعه نظام‌های کلان	۲۰
۹		اداره امور توسعه	فرایند توسعه	۴۵
۱۰			سایر موضوعات	۱۲۵



نمودار ۵: حوزه موضوعی مقاله‌ها

مقاله‌های مستخرج شده از رساله دکتری

رساله‌های دکتری، منبع ارزشمندی از دانش علمی هستند، که توانایی انتشار گسترده‌تری از طریق مقالات مشتق دارند. مطالعات، نشان می‌دهد که مقالات مشتق شده، از پایان‌نامه‌های دکتری و پسادکتری، می‌توانند در نوآوری علوم، کمک شایانی کنند (Echeverria, Stuart & Blanke, 2017).

پایان‌نامه‌های دکتری، اغلب به دلیل عوامل متعددی، با کیفیت بالا، در نظر گرفته می‌شوند. (Liu & Xu, 2022). مقاله‌هایی که از کارهای پژوهشی، مانند رساله دکتری و رساله دکتری، در مراکز آموزشی و پژوهشی، استخراج می‌شوند به دلیل نزدیکی و تنیدگی پژوهشگر، با پدیده‌های مورد پژوهش، همیشه دارای غنای علمی هستند (Ronau, Rakes, Bush Driskell et al., 2014). از آنجا که این‌گونه پژوهش‌ها، بیشتر اکتشافی و توسعه‌ای، هستند می‌توانند علم و دانش را، باز و گسترش داده، و با نوآوری در علوم، به حل مسائل و مشکلات، کمک نمایند. همچنین به نظر پژوهشگران این پژوهش، مقاله‌های مستخرج شده، از رساله‌های دکتری، دارای پشتوانه عمیقی، از مطالعات اساتید راهنما و مشاور است. با بررسی‌های انجام شده در این خصوص، متأسفانه نشریه فرایند مدیریت و توسعه، کمترین مقاله مستخرج شده، از رساله را دارد که در قسمت پیشنهادها، توضیح کامل‌تری داده شده است. مجموع ۱۷ مقاله از رساله، استخراج شده بود، بیشترین مقاله، در سال ۱۴۰۲ (۵ مورد) بوده است. نتایج کلی آن، در جدول (۱۲) آورده شده است.

جدول ۱۲: مقاله‌های مستخرج شده از رساله دکتری

ردیف	نشریه	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳	جمع
۱	فرایند مدیریت و توسعه	۵	۲	۱	۱	۰	۴	۲	۰	۲	۰	۱۷

پراکندگی جغرافیایی

با بررسی‌های انجام شده، در خصوص پراکندگی‌های جغرافیایی دانشگاه‌های داخل، و همچنین نوع دانشگاه (دولتی، غیردولتی، پیام نور، آزاد)، دانشگاه‌های دولتی، در استان تهران با ۴۱ درصد فراوانی، بیشترین سهم را در نگارش مقاله‌های مورد بررسی داشتند که نتایج کلی آن، در جدول (۱۳) آورده شده است.

جدول ۱۳: پراکندگی جغرافیایی

ردیف	نشریه	نام شهر	تعداد
۱	فرایند مدیریت و توسعه	تهران	۱۱۰
۲	فرایند مدیریت و توسعه	سایر شهرها	۱۶۴

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، با به کارگیری روش فراروش، تمامی مقاله‌های فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه که در بازه زمانی ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲ چاپ شده بودند، بررسی شدند، طبق نتایج پژوهش، در بازه زمانی ذکر شده، در حوزه‌های مدیریت دولتی و اداره امور توسعه، تعداد ۲۶۴ مقاله، منتشر شده است. مقاله‌ها، از نظر ۱۰ شاخص تعداد مقالات چاپ شده در هر سال، رشته تحصیلی نویسندگان، مسئول، تعداد نویسندگان، روش پژوهش، رویکرد پژوهش، ابزار جمع‌آوری داده‌ها، روش‌های نمونه‌گیری، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها، سهم موضوعی آثار، مقاله‌های استخراج شده از رساله‌ها، و پراکندگی جغرافیایی، مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج یافته‌ها، بر اساس نویسندگان مسئول، بیانگر این است که با در نظر گرفتن مجموع مقاله‌ها، پژوهشگران رشته مدیریت دولتی و مدیریت بازرگانی، به ترتیب ۵۲ درصد و ۱۱ درصد، بیشترین مشارکت را در نگارش مقاله‌ها داشته‌اند. همچنین، بر اساس نتایج به دست آمده، در خصوص میزان همکاری بین نویسندگان، مشخص شد که غالب پژوهش‌ها با همکاری جمعی (سه و چهار نفر) انجام شده است. یافته‌ها، در مورد روش‌شناسی پژوهش‌های انجام شده، حاکی از آن است که به صورت کلی، بیشتر پژوهش‌های انجام شده از نوع کاربردی (۸۴ درصد) هستند و پژوهش‌های بنیادی (۷ درصد) در رتبه بعدی قرار دارد، به نظر پژوهشگران این پژوهش، نیاز است که پژوهش‌های مدیریتی، به سمت پژوهش‌های اکتشافی، برده شوند و به تولید علم جدید، در حوزه‌های اولویت‌دار نشریه، منجر گردند. در مورد رویکرد پژوهش مقاله‌های مورد بررسی، (کمی، کیفی، آمیخته)، مشخص شد؛ رویکردهای کمی (۴۹ درصد) و کیفی (۳۳ درصد) بیشترین استفاده را داشته‌اند، همچنین ۱۸ درصد پژوهش‌ها، به صورت آمیخته، انجام شده بودند که این مورد، با نتایج یافته‌های پیشین، از جمله **ضرغامی فرد (۲۰۲۳)**، **ترابی و فتحی (۲۰۲۲)**، **ثنائی‌پور (۲۰۲۱)**، **ایمانی و همکاران (۲۰۱۸)** و **ژائو (۱۹۹۱)** همسو است که عمدتاً، به دیدگاه اثبات‌گرایی، تأکید داشته‌اند. این در حالی است که بیشتر پژوهشگران، اعتقاد دارند روش‌های پژوهش کیفی، درک عمیق‌تری، نسبت به سایر روش‌های پژوهش، در علوم اجتماعی دارند؛ بنابراین می‌توان، برای مطالعه رفتارهایی که در شرایط طبیعی، درک می‌شوند از روش‌های کیفی، استفاده کرد.

یافته‌های این پژوهش، با نتایج پژوهش **ترابی و فتحی (۲۰۲۲)** که در فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، تحت عنوان تحلیل محتوای پژوهش‌های مجله مدیریت سازمان‌های دولتی، انجام شده در شاخص‌های رشته تحصیلی نویسندگان مسئول، روش‌شناسی، ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها، و تا حدودی

تفکیک کلی موضوعات مقاله‌ها، مشابهت دارد، اما یافته‌های جدید این پژوهش، شامل تعداد نویسندگان همکار، پراکندگی جغرافیایی، سهم موضوعی آثار، در دو حوزه اصلی مورد پژوهش، روش‌های تحلیل داده‌ها، و نوع پژوهش، شناسایی شدند. همچنین پیشنهادها کاربردی جدید نیز، ارائه شد.

ابزار جمع‌آوری داده‌های بیشتر پژوهش‌ها، پرسشنامه بوده است (۵۹ درصد)، در رده دوم، روش‌های کیفی (۳۴ درصد) در پژوهش‌ها استفاده شد، که می‌توان اذعان داشت، نتایج این پژوهش، با یافته‌های پیشین، از جمله **ثنائی‌پور (۲۰۲۱)**، **محمدعلی سرلک (۲۰۱۸)**، **اینگستواب (۲۰۱۵)** و **هورتن و هاوکینز (۲۰۱۰)** همسو است. به باور صاحب‌نظران، پژوهشگران، باید همه شیوه‌های گردآوری داده‌ها را، ارزیابی کرده و متناسب با سؤال‌ها و اهداف پژوهش، بهترین شیوه را انتخاب نمایند (Danacifard, 2017).

در مورد روش تحلیل داده‌ها، روش تحلیل داده‌های بیشتر مقاله‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری با ۱۹ درصد است. مدل‌سازی معادلات ساختاری، به بررسی مجموعه‌ای از روابط وابستگی، به طور همزمان، می‌پردازد. استفاده از این روش، زمانی مفید خواهد بود که یک متغیر وابسته، در روابط وابستگی بعدی، تبدیل به یک متغیر مستقل، شود. از این شیوه، در حوزه‌های مختلف علوم، از جمله، علوم اجتماعی، مدیریت، جامعه‌شناسی و... استفاده می‌شود. جذابیت این شیوه در این حوزه‌ها، به دو دلیل عمده است؛ ۱. در مواجهه با روابط چندگانه، هم زمان روش مستقیمی، به دست می‌دهد که کارایی آماری دارد. ۲. توانایی این شیوه، در ارزیابی روابط، به طور همه‌جانبه، سبب شده است که پژوهش، از تحلیل اکتشافی، به تحلیل عاملی، انتقال یابد، این انتقال، سبب شده تا نگرش، منظم‌تر و کلی‌تری از مسائل، نمایان شود (Sharepour, 2001)، اگر چه این روش، از محبوبیت زیادی برخوردار است، اما چالش‌هایی دارد که بهره‌مندی از مزایای آن، زمانی امکان‌پذیر است، که از آن به درستی استفاده شود (Mirtaghian Roodsari, 2019). همچنین در تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی، این مقاله‌ها که به صورت روش تحویل محتوا ۱۵ درصد مطرح است، مؤید این است که رویکرد کیفی، می‌تواند بیشتر، در پژوهش‌های مدیریتی، استفاده گردد.

در خصوص سهم موضوعی آثار، ۲۵ درصد مقاله‌ها، در محور اصلی اداره امور توسعه، انجام شده است. یافته‌ها، نشان می‌دهند که پژوهشگران، به دلیل جذابیت موضوع‌ها، در حوزه مقوله اصلی، فرایند توسعه، با سهم ۱۶ درصد، بیشترین فراوانی را دارد. در محور اصلی مدیریت دولتی، پژوهش‌های کمتری، انجام شده است، این خلاء در پژوهش‌های این نشریه، سبب شده است، که هئیت تحریریه نشریه، در خصوص توازن، در پذیرش، مقاله‌ها تجدید نظر نماید.

نتایج این پژوهش، نشان می‌دهد، پراکندگی جغرافیایی پژوهش‌های این نشریه، در دو محور اصلی پژوهش‌ها، به این صورت است که دانشگاه‌های دولتی، در شهر تهران ۴۱ درصد مقاله‌ها، را تشکیل داده است، که ضروری است با تدبیر، سایر مراکز علمی، در استان‌های کشور نیز، در این نشریه، در نظر گرفته شوند.

در خصوص مقاله‌های استخراج شده از رساله دکتری، که یکی از وجه تمایز این پژوهش، با پژوهش‌های پیشین است، در بازه زمانی ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲ در مجموع، تعداد ۱۷ مقاله از رساله دکتری، استخراج شده است، که در سال ۱۴۰۲، بیشترین فراوانی (۵ مورد) را دارد. لازم است که هیئت تحریریه، مقاله‌هایی، که از رساله‌ها استخراج شده است را در اولویت پذیرش قرار دهد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر را می‌توان ارائه نمود:

۱. با توجه به رسالت اصلی فصلنامه، که مطالعه و ایجاد بینش، در پژوهشگران و مدیران رشته مدیریت دولتی، در دو حوزه اصلی مدیریت دولتی و اداره امور توسعه را دارا است، پیشنهاد می‌شود جهت‌گیری موضوعی مقاله‌های پذیرش شده را، بیشتر به سمت رویکردهای مدیریت دولتی، ظرفیت‌سازی، اخلاق و سلامت اداری، و همچنین تنظیم روابط بین دولتی، سوق داده شود.

۲. از آنجا که جهت‌گیری غالب مقاله‌های این فصلنامه، کاربردی است، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران، جهت ایجاد نوآوری، و توسعه علم مدیریت دولتی و خاص، در زمینه‌های اداره امور توسعه مدیریت، به سمت پژوهش‌های اکتشافی و توسعه‌ای، حرکت نمایند.

۳. از آنجا که موضوع‌های جذابی، در حوزه رفتار سازمانی وجود دارد، و پژوهشگران این فصلنامه، از موضوع‌های حوزه رفتار سازمانی مغفول مانده‌اند، با توجه به ایجاد چالش‌های نو، در حوزه رفتار سازمانی، پیشنهاد می‌شود که برای ایجاد تحول و گشایش راه‌های پیش روی، مدیران دولتی و سایر پژوهشگران، به سمت پژوهش در این حوزه، سوق داده شوند.

۴. از آنجا که پژوهش‌هایی که با روش‌های کیفی، انجام می‌شود، قابل تعمیم به جامعه نیست، یعنی نیت تعمیم‌پذیری ندارند، و همچنین پژوهش‌های کمی هم، نمی‌تواند به درستی، عمق علوم اجتماعی را بشکافد، پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران، برای تبیین و شناخت بیشتر پدیده‌های مورد پژوهش خود، از هر دو روش، به صورت آمیخته، بهره ببرند.

۵. با بررسی مقالات فصلنامه در این پژوهش، و مشخص کردن تمامی شاخص‌های استفاده شده در آنها، روش‌شناسی، روش نمونه‌گیری و همچنین روش پژوهش مورد استفاده، از نظر هدف، و برخی شاخص‌ها، مشخص شد که نیاز است، در این خصوص، دقت بیشتری انجام شود.

۶. در سال‌های منتهی به ۱۴۰۲ کمترین پژوهش‌ها، در حوزه مدیریت دولتی، و اداره امور

توسعه، در این فصلنامه، پذیرش شده است، حال با توجه به موضوع این فصلنامه، و تغییرات روزافزون در این دو حوزه اصلی، انتظار می‌رود که رویکرد پذیرش فصلنامه، اصلاح گردد.

۷. عمق پژوهش‌های دانشجویی زیاد نیست، که این امر، با توجه به بررسی‌های انجام شده، از مقاله‌های این فصلنامه، در بازه مذکور، نشان داده شد، که اکثر پژوهش‌ها، دانشجویی هستند، که باعث گسترش کمتر علوم، در حوزه مدیریت دولتی، شده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود، برای افزایش عمق پژوهش‌ها، و کاربردی شدن پژوهش‌ها، با پژوهشگران در حوزه صنعت، و پژوهشکده‌های صنعتی، بیشتر ارتباط برقرار شود.

۸. با اعتقاد به پیشنهاد ۷، مقاله‌های مستخرج شده از رساله‌های دکتری، به دلیل ارتباط با استادان راهنما و مشاوران پروژه، پژوهش‌ها، دارای عمق بیشتری نسبت به سایر کارهای دانشجویی هستند، که متأسفانه این فصلنامه، کمترین پذیرش را، در سال‌های قبل، داشته است و فقط در سال ۱۴۰۲ تعداد ۵ مقاله، پذیرش شده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود، نسبت به پذیرش این گونه مقاله‌ها، تجدید نظر، صورت گیرد.

۹. با توجه به رسالت اصلی نشریه فرایند و توسعه، که مشاوره به دولت، درخصوص بودجه است، پیشنهاد می‌شود روی موضوع‌هایی که در حوزه سیاست‌های برنامه و بودجه، در برنامه توسعه هفتم است، بیشتر تمرکز شود و از رساله‌های دکتری و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، حمایت گردد.

۱۰. با توجه به اهمیت نظریه‌ها و مباحث نوین، در مدیریت دولتی، مانند مسائل اخلاقی، و مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان‌ها، امید است این نشریه نیز، در آینده بیشتر به این عناوین، بپردازد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را، از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس، و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، اعلام می‌کنند.

منابع

Ariati, C., Anzani, V., Juandi, D., & Hasanah, A. (2022). Meta-Analysis Study: Effect Of Realistic Mathematics Education Approach On Student's Mathematical Literacy Ability. *AKSIOMA: Jurnal Program Studi Pendidikan Matematika*, 11(4), 2953-2963. <https://www.doi.org/10.24127/ajpm.v11i4.6182>

- Abdolhamid, Mehdi, Esmaeili Givi, Mohammad Reza and Bagherzadeh Sesari, Seyed Mohammad Reza (2019), Providing quality improvement solutions, *Organizational Behavior Studies*, 120 - 165, (2) 12. (in Persian)
- Azizi, Shahriar and Farhikhte, Fatemeh (2013), Content Analysis, Correspondence and Trend of Marketing Theses in Selected Universities in Tehran, *Journal of Business Management*, 5 (17). (in Persian)
- Adams, G. B. & White, J. D. (1994). "Dissertation research in public administration and cognate fields: An assessment of methods and quality". *Public Administration Review*, 54(6), 565-576. <https://www.doi.org/10.2307/976677>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.
- Barnett-Page, E., & Thomas, J. (2009), "Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review". *BMC Medical Research Methodology*, Vol.9, No.59. <https://www.doi.org/10.1186/1471-2288-9-59>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Cooper, R. D., Schindler, S. P., & Sun, J. (2006). *Business Research Methods*. Graw. Hill companies 9th edition
- Cleary, R. E. (2000). "The public administration doctoral dissertation reexamined: An evaluation of the dissertations of 1998". *Public Administration Review*, 60(5), 446- 455. <https://www.doi.org/10.1111/0033-3352.00107>
- Derun, T. (2022). Features of Professional Training of Specialists in the field of Public Governance and Administration. 2.211-234, 12. <https://www.doi.org/10.26565/1727-6667-2022-2-05>
- Danaeifard, Hassan; Alvani, Mehdi; Azar, Adel (2004), *Methodology of Quantitative Research in Management, Comprehensive Approach*, Tehran: Saffar, Ashrafi. (in Persian)
- Danaeifard, H., Alvani, M., and Adel Azar (2019). *Qualitative Research Method in Management: A Comprehensive Approach*, Tehran: Saffar Publications. (in Persian)
- Delavar, Ali (2011), *Theoretical and Practical Foundations of Research in the Humanities and Social Sciences*, Tehran: Roshd, 9th edition. (in Persian)
- Denhardt, R. B. (1984). *Theories of Public Administration*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Co.
- Echeverria, M., Stuart, D., & Blanke, T. (2017). Medical theses and derivative articles: dissemination of contents and publication patterns. *Scientometrics*, 102, 559-586. <https://www.doi.org/10.1007/s11192-014-1442-0>
- Edwards, M., Davies, M., & Edwards, A. (2009). What are the external influences on information exchange and shared decision-making in healthcare consultations: a

- Meta synthesis of the literature?. *Journal of Patient education and counseling*, 75(1), 37- 52. <https://www.doi.org/10.1016/j.pec.2008.09.025>
- Eskandari, Ebrahimi, & Yazdani. (2025). Validation of meta-synthesis research with emphasis on the Canqual validation method. *Methodology of Humanities*, 31(123), 57-81. <https://www.doi.org/10.30471/mssh.2025.10872.2633>
- Ferdowsi, Shahram, Pourmolaei, Fatemeh, Hajipour, Bahman, and Babaei Farajabad, Mahdieh. (2019). Trends in Marketing Research in Iran: A Study of Myopia in Methods. *Management Research in Iran*, 23(2), 183-199. (in Persian)
- Farazmand, A. (1996). Development and Comparative Public Management: Past, Present, and Future. *Public Management Quarterly*, 343-364. (in Persian)
- Ghochani, M. (2017). Network Governance Model with Innovation Process with Development Approach, Case Study: Cyberspace Security Research Institutes, PhD Thesis, Allameh Tabatabaei University, Tehran. (in Persian)
- Gustafson, D., & Woodworth, C. (2014). Methodological and ethical issues in research using social media: a metamethod of Human Papillomavirus vaccine studies. *Medical Research Methodology*, 14 (127). <https://www.doi.org/10.1186/1471-2288-14-127>
- Hernández, J. G. V., Pérez, O. E. A., & Rangel, A. C. (2016). A review of research methods in strategic management. What have been done and what is still missing. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 6(2), 1-42.
- Horton, E.G. & Hawkins, M. A. (2010). "A Content Analysis of Intervention Research in Social work doctoral dissertations". *J Evid Based Soc Work*, 7(5), 377-86. <https://www.doi.org/10.1080/15433710903344066>
- Huque, A.S. (1996). Administering the Dragons: Challenges and Issues. https://www.doi.org/10.1007/978-1-349-24873-5_1
- Imani, Hossein, Abdollahzadeh, Amirhossein, Pourezat, Ali Asghar. (2018). Content analysis of research in the quarterly journal of public administration of the University of Tehran. *Public Administration* 414- 387, (3) 10. (in Persian)
- Ingstrup, M. (2015). A meta-method analysis of qualitative research examining positive youth development through sport. *Journal of Exercise, Movement, and Sport (JEMS)*.
- Johnston, J. (2015). Public administration: Organizational aspects. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 2nd edition, 19, 521-525. <https://www.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73057-1>
- Khastar, H.; Ghaffari; Pour-Ezzat, A. A.; Vahidari, A. (2011), A study on master's theses in public administration in terms of subject and method:

- A case study of the University of Tehran, *Iranian Journal of Management Sciences*, 6(21): 105-122. (in Persian)
- Lambert, E., Deyganto, D.O., & Badamasi, S. (2024). Revitalizing Public Administration: Transformative Solutions for Addressing Mankind's Governance Challenges. *Qeios*. <https://www.doi.org/10.32388/N6SWAF>
- Liu, Z. (2022). Data Freshness in Information-update Systems: Modeling, Scheduling, and Tradeoffs. *ACM SIGMETRICS Performance Evaluation Review*, 51, 46 - 49. <https://www.doi.org/10.1145/3639830.3639849>
- Lane, J.E. (2005). *New Public Management*. London: Routledge
- Peters, B.G., & Thynne, I. (2022). The Oxford Encyclopedia of Public Administration <https://www.doi.org/10.1093/acref/9780190854454.001.0001>
- Patterson, B., Thorne, S., Calnan, C., & Jillings, C. (2001). Meta-study of qualitative health research: a practical guide to meta-analysis and metasynthesis. California: Sage. <https://www.doi.org/10.4135/9781412985017>
- Prizzia, R. (2001). *Principles of Public Administration Study Guide*.
- Rahnavard, F., Ezzatabadipour, H., Zahedi, S.M. (2022). Developing a framework for professionalizing managerial jobs in the Iranian public sector. *Public Service Management Studies*, 1(2), 87-114. (in Persian)
- Rahnavard, F., (2020). Organizational Black Hole Theory, *Management and Development Process*; 33 (1): 56-27. (in Persian) <https://www.doi.org/10.29252/jmdp.33.1.27>
- Rahnavard, F., & Mohebi Deligani, M. (2016). The Effects of Globalization on Public Administration in Iran. *Public Administration, in Iran Journal of Public Administration*, 8(3), 415-436. (in Persian)
- Ronau, R.N., Rakes, C.R., Bush, S.B., Driskell, S.O., Niess, M.L., & Pugalee, D.K. (2014). A Survey of Mathematics Education Technology Dissertation Scope and Quality. *American Educational Research Journal*, 51, 1006 - 974. <https://www.doi.org/10.3102/0002831214531813>
- Raadschelders, J. C., & Lee, K. H. (2011). Trends in the study of public administration. Empirical and qualitative observations from Public Administration Review, 2000-2009. *Public Administration Review*, 71(1), 19-33. <https://www.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02303.x>
- Raadschelders, Jos C. N. (1999). A Coherent Framework for The Study of Public Administration. *Journal of public Administration Research and Theory*. 9,20, 281-303. <https://www.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024411>
- Safa, Azadeh, Faghihi, Abolhassan, Memarzadeh Tehran, Gholamreza. (2023). Content analysis of doctoral theses in public administration in universities of the country: Tarbiat Modares, Tehran, 41. Allameh Tabatabaei and Azad Islamic Sciences and Research Branch (2001-2017). *Quarterly Journal of*

- the Iranian Management Sciences Association*, 18(70), 1-30. (in Persian)
- Sarlak, Mohammad Ali (2018). Identifying and classifying the topics of doctoral theses of public universities in the field of public administration during the period 2011 to 2017 based on the three-tier model. *Management of Public Organizations*, No. 1 (25th issue), 123-132. (in Persian)
- Sugimoto, C.R. & Robbin, A. (2017). Examining the Evolution of the Field of Public Administration through a Bibliometric Analysis of Public Administration Review. *Public Administration Review*, 77, 496-509. <https://www.doi.org/10.1111/puar.12737>
- Sadeghi, Amir; Meshbaki Esfahani, Asghar; Kardanaeij, Asadollah and Khodadad Hassani, Seyed Hamid (2015), Trends in Islamic Management Research in Iran (Case Study: Scientific-Research Articles from 2001 to 2015), *Scientific-Research Quarterly of Islamic Management*, (4) 23: 101-131. (in Persian)
- Sanaeipour, Hadi (2011), Evaluation and Analysis of the Methodology of Entrepreneurship Studies in Tourism: A Forward-Looking Approach, *Quarterly Journal of Humanities Methodology*, 27 (108): 1-17. (in Persian)
- Seyedin, M. and Bab Alhavaji, F. (2009), Content analysis of master's theses in library and information science at Islamic Azad University, branches of North Tehran, Tehran Research Sciences, Ahvaz Research Sciences and Hamadan in the years 1993-2007, *Payam-e-Keitaq*, 15(1): 95-121. (in Persian)
- Sharepour, Mahmoud (2001), Structural Equation Modeling (SEM): Introduction to the Applications of LISREL in Social Research, *Quarterly Journal of Social Sciences*, 8 (13-14): 204-231. (in Persian)
- Simon HA. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4):493-513.
- Taherpour Kalantari Habibollah, Pedroud Asadollah (2023), Identifying the principles governing the establishment of the citizenship charter in Iranian government agencies, *Management and Development Process*; 36 (3): 24-3. (in Persian) <https://www.doi.org/10.61186/jmdp.36.3.3>
- Torabi, Mohsen and Fathi, Mohammad Reza (2022), Analysis of Tourism Research Articles in Iran, *Journal of Social Studies of Tourism*, (13) 13. (in Persian)
- Tahmasebi, Reza (2021). An Introduction to Governmental Theories, Tehran: Samt Publications. (in Persian)
- Tayebi Abolhasani, Seyed Amirhossein, Daneshvar Deylami, Mohammad Reza and Khashaei Varnamkhasti, Vahid (2019), Advances in Academic Research in the Field of Strategy, *Strategic Management Quarterly*, (1)40: 71-105. (in Persian)

- Torabi, Mohsen and Fathi, Mohammad Reza (2021), Analysis of Tourism Research Articles in Iran, *Journal of Social Studies of Tourism*, (13) 13. (in Persian)
- Torabi, Mohsen and Fathi, Mohammad Reza (2012), Content analysis of research in the field of human resource management, *Quarterly Journal of Human Resource Management and Support*, 87-108. (in Persian)
- Torabi, Mohsen and Fathi, Mohammad Reza (2011), Content Analysis of Research in the Journal of Government Organization Management, *Quarterly Journal of Government Organization Management*, (4) 9: 55-66. (in Persian)
- Theodoulou, S.Z., & Roy, R.K. (2016). Public Administration: A Very Short Introduction. <https://www.doi.org/10.1093/actrade/9780198724230.001.0001>
- Van de Walle, S., & Van Delft, R. (2015). Publishing in public administration: Issues with defining, comparing, and ranking the output of universities. *International Public Management Journal*, 18(1), 87-107. <https://www.doi.org/10.1080/10967494.2014.972482>
- Wengert, E.S. (2022). The Study of Public Administration. *American Political Science Review*, 36, 313 - 322. <https://www.doi.org/10.2307/1947890>
- Mirtaghian Roudsari, Seyed Mohammad (2019), Pathology of the Application of Structural Equations in Iranian Tourism Research, *Tourism and Development*, 8(3): 124-146. (in Persian)
- Waldo, Dwight. (1965). The Study of Public Administration, New York: Random House. *Journal of advanced nursing*, March 2006.
- Yongjie, L., & Yuemeng, X. (2022). Will Academic Publication Improve the Quality of Doctoral Dissertation? Language, *Education and Culture Research*. <https://www.doi.org/10.22158/lecr.v2n1p48>
- Zarghami Fard, Mojgan, Razmand, Maryam, Behboodi, Mohammad Reza. (2022). Meta-study of research in the Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies. *Organizational Behavior Studies*, 100 - 65, (1) 12. (in Persian)
- Zimmer, Iela. (2004). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts.
- Zhao, S. (1991). Metatheory, Metamethod, Meta-Data-Analysis: What, Why, And How?. *Sociological Perspectives*, 34: 377-390. <https://www.doi.org/10.2307/1389517>

نحوه ارجاع به مقاله:

امیدی، علی، و شریعت‌نژاد، علی (۱۴۰۴). فرامطالعه پژوهش‌های فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۸(۱)، ۱۹۵-۱۶۱.

Omidi, A., & Shariatnejad. A., (2025). A Meta-Study of Researches in the Management and Development Process Quarterly. *Management and Development Process*, 38(1). 161-195.

DOI: [10.52547/jmdp.38.1.161](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.1.161)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited



شرایط پذیرش مقالات

این نشریه مقاله‌هایی را در فرآیند داوری قرار می‌دهد که:

- ارزش علمی - پژوهشی داشته باشد؛
- در جهت اهداف و در قالب موضوع‌های تعیین شده برای نشریه باشد؛
- حاصل مطالعه، تجربه و پژوهش‌های دست اول نویسنده باشد؛
- مقاله‌ها قبلاً در نشریه دیگری چاپ نشده باشد یا برای انتشار آن اقدام همزمان انجام نگرفته باشد؛

ساختار کلی نشریه

- بدنه اصلی مقاله باید شامل چکیده، کلیدواژه، مقدمه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش پژوهش، تجزیه و تحلیل یافته‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادها و منابع باشد.
- شیوه استاندارد به صورت درون متنی به سبک استناددهی انجمن روانشناسان آمریکا (APA) باشد.
- فهرست منابع نیز به صورت الفبایی، بر اساس سبک انجمن روانشناسان آمریکا در انتهای مقاله به صورت یکسان و مطابق روش زیر تنظیم شده باشد:
- - برای کتاب: نام خانوادگی، نام کوچک نویسنده (سال نشر). عنوان کتاب (ایتالیک)، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، محل نشر: نام ناشر.
- - برای نشریه: نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال نشر). عنوان مقاله، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، نام نشریه (ایتالیک)، دوره (شماره انتشار)، صفحات.
- (برای آگاهی کامل از شیوه استناددهی به سایت، با نشانی <https://www.landmark.edu/library/citation-guides/> و <http://www.persianacademy.ir> مراجعه فرمایید).
- - رسم الخط، نقطه‌گذاری و واژه‌های معادل در زبان فارسی بر مبنای مصوبات فرهنگستان زبان و ادب فارسی به نشانی <http://www.persianacademy.ir> است.
- معادل‌های فارسی واژگان، اسامی و همچنین اصطلاح‌های خارجی مهم در متن، با اعداد تک و ۱ شماره‌گذاری و در زیرنویس هر صفحه آورده شود.
- تمام منابع فارسی در صورتی که آدرس اینترنتی به زبان انگلیسی دارند باید به صورت منبع انگلیسی در قسمت منابع انگلیسی آورده شود.
- تمامی منابع از راه نرم‌افزار اندنوت یا دیگر نرم افزارهای مشابه رفرنس‌دهی اشاره شوند.

سایر نکات

- هر مقاله از حدود ۲۵ صفحه کاغذ قطع وزیری (۱۷*۲۳) حروف‌نگاری شده تجاوز نکند؛
- مقاله حاوی چکیده فارسی و انگلیسی بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ کلمه باشد؛
- کلیدواژه‌ها (دست کم ۵ تا ۷ واژه) پس از چکیده درج شود؛
- متن مقاله‌ها با نرم‌افزار Word 2013 یا Word 2010 و فونت B Nazanin ۱۱/۵ و واژه‌های انگلیسی با قلم Time New Roman 10 نوشته شود و فایل مقاله از طریق وبسایت نشریه ارسال شود؛
- عنوان جدول‌ها در بالا و عنوان شکل‌ها و نمودارها در پایین آنها و شماره جدول‌ها و شکل‌ها و نمودارها در عنوان آنها با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. [مانند: جدول ۲، توزیع فراوانی... اعداد داخل جدول به فارسی نوشته شود.
- اعداد و نوشته‌های داخل جدول حتماً باید به صورت فارسی نوشته شود بجای نقطه در اعداد فارسی باید ممیز (/) گذاشته شود.
- فرمول‌ها چپ‌چین و با شماره مشخص می‌شوند. شماره فرمول‌ها نیز با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. مانند: (۴) عدد روبروی فرمول باشد.
- تمام صفحه‌ها از صفحه عنوان تا پایان آن، شماره‌گذاری شوند. شماره‌گذاری از یک شروع و به ترتیب ادامه یابد.
- زیر نام نویسنده یا نویسندگان، مرتبه علمی دانشگاهی، محل اشتغال، نشانی کامل، شماره تلفن، دورنگار و نشانی پست الکترونیکی درج و نویسنده مسئول مکاتبات مشخص گردد.
- نویسندگان باید از صحت مقاله ارسال شده به فصل‌نامه اطمینان کامل کسب کنند. چرا که تا مراحل اولیه داوری امکان تصحیح مقاله برای آنان وجود ندارد.
- نویسندگان موظف هستند تا تنها اصلاحات مورد نظر داور را به درستی انجام دهند. تغییر در مقاله اعم از اضافه یا کم نمودن هر بخشی از مقاله، که بدون نظر داور انجام شده باشد، تقلب محسوب شده و سریعاً از فرایند فصل‌نامه حذف خواهد شد و تمام عواقب ناشی از آن بر عهده تک‌تک نویسندگان خواهد بود.

بررسی مقاله‌ها

مقاله‌های دریافت شده نخست توسط دبیرخانه نشریه مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از طرح در جلسه هیأت تحریریه، در صورتی که با خطمشی نشریه تطابق داشته باشد به‌منظور ارزیابی برای سه نفر از داوران صاحب‌نظر ارسال خواهد شد. داوران از سوی اعضای هیأت تحریریه برای هر مقاله انتخاب می‌شود. مقاله‌ها ابتدا به ترتیب تاریخ دریافت و سپس به ترتیب دریافت نظر مثبت داوران منتشر می‌شود. پس از دریافت مقاله، تغییرات در ترتیب و مشخصات نویسندگان مقاله به‌هیچ‌وجه اعمال نخواهد شد. در صورت هرگونه تغییر مقاله باید با اطلاعات جدید نویسندگان مجدداً برای نشریه ارسال شود. اصل مقاله‌های ارسالی در آرشیو مجله نگهداری می‌شود و مسترد نخواهد شد. در صورت انصراف نویسندگان از چاپ مقاله در نشریه این امر حداکثر به مدت دو هفته پس از ارسال مقاله با نامه کتبی انصراف به نام سردبیر و به امضای کلیه نویسندگان قابل اجرا است.

A Meta-study of Research Published in the Management and Development Process Quarterly

Ali Shariatnejad¹ Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran. (Corresponding Author)

Ali Omid² Ph. D. , Department of Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

Received: 09/Nov/2024 | Accepted: 11/Sep/2024

Abstract

Objective: One of the challenges in management research relates to management research methodology. Understanding this issue will help to develop managerial knowledge. In this research, we have reviewed the Management and Development Process Quarterly (published by the Institute of Management and Planning Studies).

Methodology: In terms of purpose, this research was of applied type and in terms of methodology it was qualitative using content analysis. The statistical population was 264 articles published in the quarterly for ten years between 2013 and 2024. The ten indicators considered in this study included the number of articles published each year, the field of study of the corresponding author and the number of authors, research methods, research approaches, data collection tools, sampling methods, data analysis methods, articles extracted from doctoral theses, thematic contribution of the articles, and geographical distribution.

Findings: Results show the areas covered in the articles and the number of cases for each area are as follow: development process (45 cases), development of macro systems regulation (20 cases), governance (22 cases), administrative structures (16 cases), public administration (138 cases), applied researches (224 cases), applied-exploratory articles (5 cases), quantitative approach (130 cases), structural equation modeling method in quantitative approach (52 cases), content analysis in qualitative approach (49 cases), grounded theory (28 cases) data collection method through questionnaires (157 cases), simple random sampling method (44 cases), purposive non-probability method (77 cases).

Keywords: Public Administration; Meta-Study; Meta-Method; Research Articles; Management and Development Process Journal.

1. shariat.al@lu.ac.ir

2. a-omidi@farabi.tums.ac.ir

Fuzzy Mapping of Factors Affecting the Development of Employees' Career Paths

Mohsen Arefnezhad¹ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. (Corresponding Author)

Elahe Maneshdavi² Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Received: 27/Apr/2025 | Accepted: 30/Oct/2024

Abstract

Purpose: In today's environment, overwhelmed with changes and knowledge, organizations need to make strategic decisions regarding human resources to develop and succeed. Jobs and employment of human resources play a basic factor in people's and society's different aspects of life. To study this issue, the current research was carried out with the aim of presenting a fuzzy mapping of factors affecting the development of employees' career paths.

Methodology: This research was applied in terms of purpose and in terms of data collection method, it was a survey of exploratory type; moreover, it was based on deductive-inductive research philosophy. The statistical population of the research was experts, including senior managers and human resource managers of government organizations in Khorramabad. The sample size was selected through purposive sampling method and based on the principle of theoretical saturation. Data collection tools were interviews in the qualitative part and questionnaires in the quantitative part.

Findings: The findings of the qualitative part include the identification of various factors affecting the development of employees' career paths and the findings of the quantitative part are related to the prioritization of these factors. Results show that the most important factors affecting the development of employees' career paths are interrelationships between jobs, personal identity, job involvement, and organization's dynamic capabilities.

Keywords: Development; Career Path; Employees; Fuzzy Mapping; Government Organizations.

1. arefnezhad.m@lu.ac.ir

2. elahe.maneshdavi@stu.malayeru.ac.ir

An Evaluation Model of Supporting Policy for Knowledge-Based Companies and Institutions

Borna Barkhordar¹ Ph.D. of Student, Department of Public Administration, Institute for Planning Studies, Tehran, Iran.

Ali Jahangiri² Assistant Professor, Department of Public Administration, Institute for Planning Studies, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Davoud Hosseinpour³ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran.

Seyyed Mohammad Sahebkar Khorasani⁴ Assistant Professor, Department of Innovation Policy and Future Studies, Technology Studies Institute, Tehran, Iran.

Received: 13/May/2025 | Accepted: 11/Dec/2024

Abstract

Purpose: Now that more than a decade has passed since the implementation of the law "Supporting Knowledge-Based Companies and Institutions and Commercializing Innovations and Inventions", the issue of evaluating the level of achievement of the predetermined goals in this law and analyzing the quality of achievements regarding their positive and negative effects on the target community is of great importance. The present study was conducted with the aim of presenting an evaluation model of supporting policy for knowledge-based companies and institutions.

Methodology: In this qualitative research, the statistical population of the research consisted of two parts: the first were documents, plans, drafts, the text of the law, regulations, instructions, correspondence and administrative orders related to the law and the second were managers, experts, policymakers and implementers of the policy. The collection of research data was conducted using a documentary-library method and fieldwork through semi-structured interviews with academic and executive experts in the field of policymaking. The sampling method was snowball and purposeful theoretical saturation, through which we obtained the opinions from fifteen experts. We analyzed the research data using content analysis method and Atlas T software, version 7.

Findings: Based on the research results, 363 basic themes, thirty-two organizing themes, and nine comprehensive themes were discovered and presented in the formwork of a model with such key structural items as policy functions, desirable characteristics, evaluation structure, environmental factors, evaluation scheduling, appropriateness, efficiency, effectiveness, and usefulness.

Originality: In this study, we considered semantic commonalities of evaluation literature and, in accordance with the context and subject of evaluation, the desired evaluation approach and model of supporting policy for knowledge-based companies and institutions was presented.

Implications: formulating quantitative, specific, and measurable objectives for supporting policy in knowledge-based companies and institutions is the suggestion of this research.

Keywords: Policy Making; Policy Evaluation; Theme Analysis; Supporting Knowledge-Based Companies and Institutions; Commercialization Innovations and Invention Law.

1. b.barkhordar@imps.ac.ir

2. a.jahangiri@imps.ac.ir

3. hosseinpour@atu.ac.ir

4. sahebkar@tsi.ir



Designing a Financial Reporting Policy Implementation Model in Iran's Public Sector: An Edwards Model-Based Approach

Marziye Sam Daliri¹ Ph. D. of Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Davood Kiakojori² Associate Professor, Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University Chalous, Iran.

Seyyed Mahdi Alvani³ Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. (Corresponding Author)

Amir Mohammadzade⁴ Associate Professor, Department of Accounting and Financial, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: 06/May/2025 | Accepted: 23/Apr/2025

Abstract

Purpose: The primary objective of this study was to design a financial reporting policy implementation model for Iran's public sector using the Edwards model approach. Edwards's model, emphasizing four key dimensions (communications, organizational structure, resources, and implementers' orientation), serves as the theoretical framework for analyzing and presenting an effective policy implementation model.

Findings: Results indicate that successful implementation of financial reporting policies in the public sector requires attention to multiple factors. These include: a flexible and decentralized organizational structure; effective multi-level communications; provision of financial, human, and technological resources; positive implementer orientation; use of incentive and disciplinary tools; motivational factors; implementer training and empowerment; and development of a transparency and accountability culture. These dimensions interact systematically to enhance policy implementation success.

Originality: By integrating the Edwards model with Iran's specific conditions, this study presents for the first time a comprehensive, localized, and systemic model for financial policy implementation in Iran's public sector. Simultaneously addressing structural, cultural, and motivational factors, this research fills theoretical gaps in previous studies and provides policymakers with a practical framework.

Recommendations: To enhance financial reporting in Iran's public sector, it is recommended that organizations establish agile and decentralized organizational structures, form independent regulatory bodies, develop transparent communication channels, increase investment in training and technology, and implement performance-based incentive systems. For future research, conducting extensive quantitative studies, comparative analyses with successful countries, and examining political-economic impacts are suggested.

Keywords: Financial Reporting; Edwards's Model; Communications; Organizational Structure; Resources; Executives' Orientation; Iranian Public Sector.

1. marziye.samdaliri@iau.ac.ir

2. dr.davoodkia@iau.ac.ir

3. mahdialvani@iau.ac.ir

4. amir126@iau.ac.ir

Teleworking Feasibility Model For Public Jobs

Zahra Alavi Ph. D. of Student, Department of Public Administration, Institute for Planning Studies, Tehran, Iran.

Habibollah Taherpour kalantari¹ Associate Professor, Department of Public Administration, Institute for Planning Studies, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Firouz Raznehan Assistant Professor, Department of Public Administration, Institute for Planning Studies, Tehran, Iran.

Mehdi Khademi Associate Professor, Department of Public Administration, Institute for Planning Studies, Tehran, Iran.

Received: 10/May/2025 | Accepted: 19/Feb/2025

Abstract

Purpose: The present study aimed to design a job model to assess the feasibility of teleworking in public jobs and to determine job criteria for decision-making for teleworking.

Methodology: The type of this research was inductive, applied, and field survey. We prepared twelve separate questionnaires for the activities of twelve general jobs, each of which included twenty-five teleworking indicators. The twelve general jobs were the ones occupied by experts in administration, finance, public relations, planning, training and development, budgeting, accounting, research, software analyzing and developing, IT, HR, and construction and facilities areas. The sample size consisted of 180 subjects who were selected through available sampling method from the following agencies: Administration and Employment Organizations, The Center for Tehran City Studies and Planning, The Institute for Management and Planning Studies, The Iranian Insurance Center, and Atieh Hospital. We used exploratory factor analysis to analyze the data.

Findings: The results were categorized into five factors: the need for transparency, no need for coordination or face-to-face interactions, the need for advanced knowledge and no need for close supervision, lack of task sensitivity, and no need for physical presence.

Originality: Teleworking implemented in organizations has not been based on specific indicators or standards; besides, critical conditions such as infectious diseases, air pollution, energy shortages have affected teleworking. In fact, false and unrealistic teleworking has been implemented in organizations. Given the fact that job characteristics play a significant role in assessing the organization's readiness for successful implementation of teleworking, it is essential to pay attention to the suggested factors for teleworking introduced here.

Keywords: Teleworking; Necessity of Transparency; No Need For Coordination; Need For Advanced Knowledge; No Need For Close Supervision; Lack of Task Sensitivity; No Need For Physical Presence.

1. h.taherpour@imps.ac.ir



Developing a Structural Model of Factors Affecting Behavioral Engagement in the Public Sector

Zeynab Namdar¹ Ph.D. of Student, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Farajollah Rahnavard² Professor, Department of Public Administration, Institute For Planning Studies, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Mortaza Mousakhani³ Professor, Department of Public Administration, Science and Research of Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 22/Apr/2025 | Accepted: 10/Mar/2025

Abstract

Purpose: Today, with the increase in procrastination and loafing behaviors, behavioral commitment in government organizations is a serious challenge for human resource managers. In this regard, researchers consider inspirational leadership as a factor that can lead to strengthening employees' tendencies towards behavioral engagement in addition to reducing undesirable organizational behaviors. The purpose of the study was to develop a structural model of influential factors in behavioral engagement in the public sector.

Methodology: This study was applied in terms of purpose and descriptive in nature. We administered structured questionnaires to collect data. The statistical population of the study included 47 provincial units of executive agencies located in Alborz province. Through the simple random sampling method, at least 470 employees of these agencies participated in the survey. Cronbach's alpha test was used to measure reliability and the Lavsh criterion was used to measure validity. Structural equation testing in Smart PLS software was used to analyze the hypotheses.

Findings: Results show that all the relationships among the constructs are significant and statistically confirmed. Specifically, the relationships between inspirational leadership and behavioral engagement and public service motivation are strongly significant. This effect is observed both directly and indirectly through mediating variables such as public service motivation and learnability. In addition, perceived supportive culture and learnability have a positive and significant effect on behavioral engagement. Inspirational leadership, supportive culture, learnability, and public service motivation are the most important factors affecting employees' behavioral engagement, respectively.

Originality: The use of two theories of member-leader exchange and social exchange in examining the relationship between inspirational leadership and behavioral engagement can be considered as the value and originality of the research, which was considered in this study.

Recommendations: It is suggested that government organizations facilitate employee participation in decision-making processes, develop strategies to promote inspirational leadership style in their management, and develop professional culture and ethics among employees to increase commitment to the public interest.

Keywords: Inspirational leadership; Behavioral Engagement; Government Organizations; Supportive Culture; Public Service Motivation.

1. zeynab.namdar@iau.ac.ir

2. frahnavard@imps.ac.ir

3. mousakhani@srbiau.ac.ir

Contents

Developing a Structural Model of Factors Affecting Behavioral Engagement in the Public Sector/	3
Zeynab Namdar, Farajollah Rahnavard and Mortaza Mousakhani	
Teleworking Feasibility Model For Public Jobs/	35
Zahra Alavi, Habibollah Taherpour kalantari, Firouz Raznehan and Mehdi Khademi	
Designing a Financial Reporting Policy Implementation Model in Iran's Public Sector: An Edwards Model-Based Approach/	63
Marziye Sam Daliri, Davood Kiakojori, Seyyed Mahdi Alvani and Amir Mohammadzade	
An Evaluation Model of Supporting Policy for Knowledge-Based Companies and Institutions/	97
Borna Barkhordar, Ali Jahangiri, Davoud Hosseinpour and Seyyed Mohammad Sahebkar Khorasani	
Fuzzy Mapping of Factors Affecting the Development of Employees' Career Paths/	131
Mohsen Arefnezhad and Elahe Maneshdavi	
A Meta-study of Research Published in the Management and Development Process Quarterly/	161
Ali Shariatnejad and Ali Omid	



Journal of *Development* *Management & Process*

Vol.38 No.1 Spring 2025 Serial 131



Institute for
Planning Studies



Editorial Board in Alphabetical Order:

Copyright: Institute for Planning Studies
Managing Director: Habibollah Taherpour Kalantari, Ph.D.
Editor-in-Chief: Farajollah Rahnavard, Ph.D.
Translator: Mohammad Saebi, Ph.D.
Scientific Editor: Fatemeh Rahmani, Ph.D.
Literary Editor: Nooshin Rahmanian, Ph.D.
Secretariate Expert: Fatemeh Bagheri

ISSN: 1735-0719
eISSN: 2252-0074

Ali Intezari Harsini, Ph.D.
Mehdi Hamzepour, Ph.D.
Hassan Danaeefard Ph.D.
Sam Solaimani, Ph.D.
Farajollah Rahnavard, Ph.D.
Habibollah Taherpour kalantari, Ph.D.
Akbar Alamtabriz, Ph.D.
Farbod Farhadi, Ph.D.
Gholamreza Memarzadeh, Ph.D.
Abbas Monavarian, Ph.D.

Institute for Planning Studies website: <http://www.imps.ac.ir>
Journal website: <http://www.jmdp.ir>
Email: info@jmdp.ir

Add: Seventh Floor, No. 6, Mokhtar Asgari St., Jamal-Abad, Bahonar Sq.
(Niavaran), Tehran, Iran
Postal Code: 1978911114
Telephone: (+98-21) 26116904 and Fax: (+98-21) 26116972

The opinions expressed by authors in this journal should not necessarily be considered as reflecting the views of the journal of management & development process.