

دریافت: ۷ آذر ۱۴۰۳ تاریخ پذیرش: ۲۵ اسفند ۱۴۰۳ صفحات ۶۷ الی ۹۱

ارائه الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی
(مطالعه ای در شرکت های برق منطقه ای ایران)

عبدالکریم بهزادی

گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاداسلامی، شوشتر، ایران

ORCID: 0009-0003-2414-9707

a.behzadi7518@iau.ir

وحید چناری

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاداسلامی، شوشتر، ایران (نویسنده مسئول)

ORCID: 0000-0003-3320-5494

Vahid.chenari@iau.ac.ir

عزت الله کیانی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاداسلامی، شوشتر، ایران

ORCID: 0000-0002-8621-7336

Ez.kiani@iau.ac.ir

فواد مکوندی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاداسلامی، شوشتر، ایران

ORCID: 0000-0001-9778-067X

Foad.makvandi@iau.ac.ir

محمود دانیالی ده حوض

استادیار گروه حسابداری، واحد ایذه، دانشگاه آزاداسلامی، ایذه، ایران

ORCID: 0000-0026-4026-9392

Mahmood.daniali@iau.ac.ir

چکیده:

هدف: این پژوهش با هدف ارائه الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی در شرکت های برق منطقه ای ایران انجام شده است. بنابراین از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است.

روش: روش پژوهش حاضر از نوع طرح های آمیخته است. در بخش کیفی تعداد ۳۰ مقاله بعنوان نمونه تحقیق برای انجام فراترکیب به روش ساندوسکی و باروسو تعیین گردید. بنابراین در مرحله دلفی فازی برای تعیین حجم نمونه، با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و قضاوتی جهت مشارکت در پانل دلفی تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند. در بخش کمی برای مدل سازی معادلات ساختاری، از رویکرد حداقل مربعات جزئی به روش فاروق و همکاران استفاده گردید. جامعه آماری این مرحله کلیه کارکنان

شاغل در بخش طرح و توسعه (بازوی اکتشاف) و بخش بهره برداری (بازوی بهره برداری) شرکت های برق منطقه ای کشور به تعداد ۱۰۰ نفر می باشند.

یافته ها: در مرحله استخراج اطلاعات متون، با استفاده از روش تحلیل زمینه کلارک و برون الگوهای موجود در داده ها بررسی، تعیین و تحلیل گردید. در گام مدلسازی ساختاری تفسیری فازی، هر یک از خبرگان نظر خود را از طریق تکمیل پرسشنامه های مقایسات زوجی اعلام نموده و براساس آن الگوی پیشنهادی این تحقیق مشتمل بر ۶ بعد، ۱۷ مولفه و ۶۹ شاخص ارائه گردید. **نتیجه گیری:** مهمترین هدف الگوی حکمرانی سازمانی پیاده سازی سیستم کنترل و تعادل است که تضاد منافع را به حداقل برساند، این مهم به عواملی شامل ساختارهای حکمرانی سازمانی، راهبردهای حکمرانی سازمانی و در نهایت عملکرد حکمرانی سازمانی از یکسو و از سوی دیگر به عواملی همچون مدیریت دوستوانی سازمانی، زمینه های دوستوانی سازمانی و ساختارهای دوستوانی سازمانی بستگی دارد. یافته ها حاکی از آن است که وجود یک چشم انداز روشن و توسعه ای در حکمرانی سازمانی، به عنوان یک عامل کلیدی، می تواند انگیزه و جهت گیری تعادلی و تعاملی را برای سیاستگذاران و مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکت های مادر تخصصی فراهم نماید. این چشم انداز نه تنها باید در راستای ابعاد دوستوانی سازمانی باشد، بلکه باید به توانمندسازی افراد نیز کمک کند تا بتوانند به طور مؤثری در فرآیند رشد و ارتقای خود شرکت نمایند.

کلمات کلیدی: حکمرانی سازمانی، دوستوانی سازمانی، تعامل و تعادل

۱- مقدمه و بیان مسئله:

حکمرانی سازمانی، شامل مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت شرکت، هیئت‌مدیره، سهامداران و سایر ذینفعان است. بر اساس این روابط ساختارهایی ایجاد می‌شود که از طریق آن اهداف شرکت، ابزار دستیابی به آن اهداف و چگونگی نظارت بر عملکرد شرکت تعیین می‌شود. کمیته‌های هیئت‌مدیره در این ساختار نقش مهمی دارند. دو رکن اساسی حکمرانی سازمانی عبارتند از مدیرعامل و هیئت‌مدیره. اما هیئت‌مدیره اساساً وظایف خود را در قالب کمیته‌های تخصصی انجام می‌دهد. رهبری و هدایت هیئت‌مدیره وظیفه اصلی کمیته حکمرانی سازمانی است. لذا کمیته باید ارزیابی سالیانه‌ای از ساختار رهبری هیئت‌مدیره انجام دهد و تغییرات مورد نیاز در هیئت‌مدیره را پیشنهاد کند. این کمیته باید بر روند برنامه‌ریزی جانشینی برای رئیس هیئت‌مدیره نظارت داشته باشد. این روند شامل در نظر گرفتن ترکیب یا تفکیک جایگاه‌های مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره و رویدادهایی مانند پایان دوره ریاست فعلی یا انتصاب مدیرعامل جدید می‌باشد حکمرانی سازمانی هیئت‌مدیره را مسئول نظارت و رسیدگی بر عملکرد شرکت می‌داند. این نظارت و رسیدگی مبتنی بر گزارشاتی است که از سوی مدیرعامل به هیئت‌مدیره می‌رسد. بر همین اساس مدیرعامل و تیم مدیریتی مسئولند سیستم یکپارچه گزارشگری در حوزه‌های مختلف از جمله مالی را ایجاد کنند. بر اساس این سیستم، گزارشات و صورت‌های مالی باید به صورت دقیق و در زمان‌های مشخص تهیه و افشا شوند. این سیستم که تحت هدایت و نظارت مدیرعامل و با مشارکت فعال مسئول اصلی مالی شرکت است به صورت دوره‌ای روال‌های کنترل داخلی شرکت و صحت گزارشگری مالی و افشای اطلاعات را بررسی کرده و علاوه بر ارائه گزارش به هیئت‌مدیره و سایر مراجع مرتبط، مانع فعالیت‌های متقلبانه در شرکت خواهد شد (کلاسنس و یورتگلو، ۲۰۱۳).^۱

¹ Claessens, and Yurtoglu

استدلال مطالعات دوسوتوانی این است که شرکت‌هایی که درگیر بهره‌برداری و اکتشاف از طریق (تعادل) یا (ترکیب) هستند، در مقایسه با شرکت‌هایی که بر یک بعد تاکید می‌کنند، با احتمال بیشتری به عملکردی بالاتر دست خواهند یافت. طبق دیدگاه دوسوتوانی سازمانی (تعادلی)، شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که ترکیبی بهینه از بهره‌برداری و اکتشاف برای تضمین موفقیت در کوتاه مدت و بلندمدت دارند. چون اکتشاف و بهره‌برداری برای منابع یکسان رقابت می‌کنند، تضمین تعادل بهینه اکتشاف و بهره‌برداری چالش برانگیز است (می‌هالچی، ۲۰۱۶).^۱

همانطور که مارچ (۱۹۹۱) نیز بیان کرد، دستیابی و حفظ تعادلی مناسب بین بهره‌برداری و اکتشاف برای بقای سازمانی ضروری است. دیدگاه دوسوتوانی سازمانی (ترکیبی)، روی دیدگاه (تعادلی) بنا شده است، اما پیشنهاد می‌کند بهترین مزایای دوسوتوانی سازمانی از حفظ سطوح بالای هردوی اکتشاف و بهره‌برداری ناشی شده است. در واقع، در این دیدگاه بهره‌برداری و اکتشاف فعالیت‌های مستقلی در نظر گرفته شده است، ضمن اینکه برای دستیابی به سطح بالای دوسوتوانی، هر دو می‌توانند و باید بیشینه شوند (مارچ، ۱۹۹۱).^۲

بررسی سوابق موجود در صنعت برق کشور نماینگر ضرورت دقت در کشف دوسوتوانی سازمان مرتبط با این صنعت و بکارگیری دوسوتوانی سازمانی جهت تحقق اهداف را ثابت کرده است. بدین ترتیب برای مقابله با مشکلات و آسیب‌های سازمانی و افزایش مزیت رقابتی سازمان‌های دولتی بخصوص شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور توجه به ابعاد، شاخص‌ها و مولفه‌های حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی نقش مهمی در این راستا ایفا می‌نماید. از این رو نوآوری در سازوکار حکمرانی سازمانی، ابزاری بسیار مهم در جهت دهی به تصمیمات هیات مدیره و مدیرعامل سازمان‌های دولتی بخصوص شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور برای ایجاد رابطه متوازن در ابعاد اقتصادی و اجتماعی و راه رسیدن به اهداف دوسوتوانی سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به مباحث ذکر شده پژوهش حاضر درصدد ارائه الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور است. بدین منظور، سوال اساسی نیز به چگونگی تبیین مدل حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی در تبادلی یا ایجاد مزیت رقابتی برمی‌گردد که آیا طراحی این الگو منجر به تبیین حکمرانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران می‌شود؟

الگوی مورد استفاده در این پژوهش الگوی همه‌جانبه و پیش فرض اصلی نیز هماهنگی بین اجزای و عناصر مختلف دخیل در سازمان با خود و استراتژی کل سازمان است. به گونه‌ای که اگر این هماهنگی و تعادل و تعامل بطور کامل تحقق یابد موفقیت و بهبود عملکرد بخصوص افزایش رشد در شاخص‌های عملکردی سازمان اتفاق خواهد افتاد. در این راستا دوسوتوانی سازمانی درون سازمان که با نگرش سیستمی به تعیین عوامل سازمانی تاثیرگذار بر الگوی حکمرانی سازمانی می‌پردازد. با استفاده از این چارچوب نظری توسعه داده شده در این پژوهش می‌توان تصویری جامع‌تر که شامل نه تنها مسائل مرتبط با الگوی حکمرانی سازمانی در سازمان‌های دولتی و مشکلات آنهاست بلکه پیچیدگی‌های حاضر در زیست بومی که شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور در آن حضور دارند بررسی و تجزیه و تحلیل خواهد شد. همچنین با استفاده از تئوری دوسوتوانی سازمانی درصدد ایجاد پلی است که بتوان از تمام ظرفیت و توان بالقوه که در ماهیت شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور نهفته است کمک گرفت و به ارائه الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران پرداخت.

¹ Mihalache

² March

۲- پیشینه تحقیق:

در حوزه حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی طی دهه اخیر مطالعات و پژوهش‌های متفاوتی در داخل و خارج از کشور به انجام رسیده است. در این بخش از پژوهش پیشینه پژوهش در دو بخش تفکیک شده خارجی و داخلی بیان می‌شود.

پژوهش‌های داخلی: **مکوندی و درساوی بهمنشیر (۱۴۰۱)** در تحقیق خود با عنوان "طراحی مدل منابع انسانی با رویکرد حکمرانی سازمانی و مسئولیت اجتماعی" که در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی با استفاده از روش فراترکیب و تکنیک دلفی فازی انجام دادند. بیان می‌دارند که مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد حکمرانی و مسئولیت اجتماعی موثر بر عملکرد شرکت در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی از برازندگی لازم برخوردار می‌باشد. آنها در این تحقیق با هدف، کاربردی و اکتشافی و روش ترکیبی با ترتیب کیفی و کمی اجرا نموده‌اند. جامعه آماری شان شامل مقالات و متون مرتبط و خبرگان و متخصصان صنعت شکر استان خوزستان می‌باشد. در مرحله کیفی، نمونه آماری برای روش فراترکیب مقالات و متون مرتبط و برای فن دلفی فازی هفده نفر از خبرگان به روش هدفمند انتخاب شدند. در مرحله کمی نمونه آماری برای مدل سازی ساختاری تفسیری و مدل یابی معادلات ساختاری، ۴۰ نفر از خبرگان انتخاب شدند. ابزار گردآوری در مرحله کیفی مقالات مرتبط و پرسشنامه و در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته است. با روش فراترکیب، الگوی اولیه استخراج و از فن دلفی فازی مهم ترین عوامل به تایید خبرگان رسید، به کمک مدل سازی ساختاری تفسیری سطح و روابط ابعاد الگو تعیین و برازش شد. که مدل نهایی پژوهش با ۴ بعد، ۱۷ مولفه و ۸۵ شاخص از برازندگی لازم برخوردار می‌باشد. **عزیزیان و شکوه (۱۴۰۱)** در تحقیق خود با عنوان "طراحی مدل دوسوتوانی سازمانی مبتنی بر رهبری دانش گرا در سازمان های خدمات بهداشتی درمانی استان کرمان" بیان می‌کنند که روش این پژوهش توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده و از نظر هدف، از نوع پژوهشهای توسعه ای - کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان سازمان های خدمات بهداشتی درمانی استان کرمان به تعداد ۱۹۳۵۸ نفر می‌باشد که حجم نمونه ۵۸۶ نفر بر اساس ۵ تا ۱۰ برابر تعداد سؤالات پرسشنامه در نظر گرفته شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه های محقق ساخته رهبری دانش گرا و دوسوتوانی سازمانی است. یافته ها: یافته ها ضمن تأیید مدل پیشنهادی، نشان داد که رهبری دانش گرا بر دوسوتوانی سازمانی و ابعاد آن (اکتشاف و بهره برداری) در سازمانهای خدمات بهداشتی درمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و تأثیر رهبری دانش گرا بر بُعد اکتشاف بیشتر از بُعد بهره برداری بوده است. نتیجه گیری: می‌توان نتیجه گرفت که رهبری دانش گرا بر دوسوتوانی سازمانی (اکتشاف و بهره برداری) تأثیر مثبت و افزایشی (مستقیم) دارد و توانایی سازمان های خدمات بهداشتی درمانی برای کشف فرصت های جدید و همچنین بهره برداری از شایستگی های موجود در این زمینه و برقراری دوسوتوانی سازمانی، مستلزم به کارگیری سبک رهبری دانش گرا در سازمان است.

محمودی و آقائی روزبهانی (۱۴۰۱) در تحقیق خود تحت عنوان "خوشه های موضوعی در حوزه دانشی حکمرانی سازمانی" بیان می‌کنند که موضوع این تحقیق حکمرانی سازمانی و هدف آن استخراج و تدوین خوشه های موضوعی این حوزه از دانش می‌باشد. بیان می‌کنند که از آنجا که حکمرانی سازمانی هنوز به عنوان یک رشته علمی مقبولیت عام نیافته، هنوز نقشه علمی این حوزه از دانش نیز ترسیم نشده است. آنها در این تحقیق با بررسی ۱۲۵۱ مقاله منتشر شده در ۱۲۱ مجله در خلال سال های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ و با استفاده از روش تحلیل "همرخدادی واژگان" بر اساس فرآیندهای "مدل فرا کاربر" برای اولین بار اقدام به استخراج و تدوین خوشه های موضوعی این حوزه نموده‌اند و از خلال آن مهم ترین و پراستادترین مقالات هر موضوع و نیز نویسندگان برتر هر یک از آنها و روند تحولات موضوعی مربوطه را در طی زمان به نمایش گذاشته‌اند. و در انتها نحوه استفاده از نتایج آن تحقیق را برای محققان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی برشمرده‌اند و بر یافتن شکاف های تحقیقاتی و طراحی دوره های آموزشی درسی با

استفاده از نتایج بدست آمده تاکید می‌کنند. **سالاری و خوراکیان (۱۴۰۰)** در پژوهش خود با عنوان "کشف اصول حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام‌المنفعه ایران" به این موضوع پرداخته‌اند که حکمرانی سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی در قالب رابطه بین مدیر عامل و مدیران ارشد سازمان با هیات مدیره، سهامداران و ذی‌نفعان تعریف می‌شود. حکمرانی سازمانی در همه انواع سازمان‌های رسمی با اهمیت است، لکن در سازمان‌های عام‌المنفعه که ذی‌نفعان فعالیت‌های آنها گسترده وسیعی از جامعه را در بر می‌گیرد، از اهمیت خاصی برخوردار است. این مطالعه، با بهره‌گیری از روش‌شناسی داده‌بنیاد، به کشف اصول حکمرانی سازمانی برای سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی و تبیین آن اقدام کرده است. پارادایم تحقیق، تفسیری، رویکرد آن کیفی و استراتژی مورد استفاده داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده‌گی‌زیری می‌باشد. جامعه مورد مطالعه، اعضای هیات مدیره و مدیران ارشد سازمان‌های عام‌المنفعه فعال در استان خراسان رضوی می‌باشند که ۱۰ نفر تا رسیدن به اشباع نظری به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. تحلیل داده‌ها با کمک نرم افزار تحلیل کیفی MAXQDA انجام و ۵۰ کد اولیه در قالب ۶ کد ثانویه دسته‌بندی شدند. در نتیجه، مدل نهایی پژوهش پیرامون مقوله محوری با عنوان "اصول حکمرانی در سازمان‌های عام‌المنفعه" به دست آمد. نتایج تحقیق بیانگر ۶ اصل صداقت، عدالت اجتماعی، پاسخ‌گویی، شفافیت، پاک‌دستی و امانت‌داری و تعاملات ارتباطی است. **غفاری و همکاران (۱۴۰۰)** در تحقیق خود تحت عنوان "شایستگی مدیران، سازه‌ای بنیادین در تحقق حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز" بیان می‌کنند که این پژوهش با هدف ارتقاء سطح حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت سرمایه انسانی سبز به واسطه شایستگی مدیران انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود (که برای تحلیل در سطح سازمان از میانگین نظرات مدیران چند اداره کل استفاده شده است). نمونه‌ها به روش خوشه‌ای و از سه اداره کل شمال کشور به تعداد ۱۰۸ نفر از ۳۵۰ نفر جامعه آماری، انتخاب شدند. به گونه‌ای که از اداره کل تعاون گیلان (۳۱ نفر)، گلستان (۲۳ نفر) و مازندران (۵۴ نفر) انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد؛ شایستگی مدیران الریک (۲۰۰۰) (با آلفای کرونباخ، ۰/۹۸) حکمرانی خوب سازمانی امایت و میلرز (۲۰۰۹) (با آلفای کرونباخ ۰/۸۴) و نهایتاً سرمایه انسانی سبز احمد (۲۰۱۵) (با آلفای کرونباخ ۰/۹۳) بوده است. برای تایید اعتبار این سه پرسشنامه، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که تمامی گویه‌های پرسشنامه‌ها مقادیر بار عاملی بیش از ۰/۴ کسب کرده‌اند که نشان از روایی مناسب ابزارهای این تحقیق است. مدل ساختاری پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و از روش حداقل مربعات جزئی احصاء و تایید شد. بررسی مدل اندازه‌گیری سه متغیر حکمرانی خوب سازمانی، مدیریت منابع انسانی سبز و همچنین شایستگی مدیران نشان از برازش‌های مناسب این متغیرها و ارتباط مطلوب متغیرهای مکنون و آشکار داشته است. همچنین نتایج بررسی آزمونهای فرض در این پژوهش نشان داد شایستگی مدیران تاثیر مثبتی بر حکمرانی خوب سازمانی و ایجاد مدیریت سرمایه انسانی سبز دارد. همچنین حکمرانی خوب سازمانی تاثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی سبز داشته است. بررسی مدل در حالت استاندارد و ضریب تعیین نشان داد، تقریباً ۵۶ درصد از تغییرات منابع انسانی سبز و ۳۱ درصد از تغییرات حکمرانی خوب سازمانی به تغییرات در متغیر شایستگی مدیران بستگی دارد. **چناری و آبیاری (۱۳۹۹)** در تحقیق خود تحت عنوان "طراحی الگوی حکمرانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب" بیان می‌دارند که نوآوری در سازوکار حکمرانی، ابزاری مهم در جهت دهی به تصمیمات هیات مدیره شرکت‌ها برای ایجاد رابطه متوازن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و راه رسیدن به اهداف پایداری شرکتی محسوب می‌شود. هدف این مقاله، طراحی الگوی حکمرانی بومی برای شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب، متناسب با ماهیت فعالیت‌ها و شرایط محیطی آن می‌باشد. از این رو مولفه‌ها و شاخص‌های سازمان جهانی گزارش دهی به عنوان راهنمای اولیه در طراحی الگوی پژوهش در نظر گرفته شد. سپس بر

اساس مطالعات اکتشافی شامل مصاحبه‌های اکتشافی، مرور ادبیات حکمرانی و مطالعه گزارشات پایداری دو شرکت بزرگ نفتی دنیا، الگوی مفهومی اولیه طراحی و به عنوان مبنای ساخت پرسشنامه دلفی قرار گرفت. نمونه‌گیری خبرگان به روش قضاوتی انجام شد و طی آن نوزده نفر از اعضای هیات مدیره و خبرگان درون و برون سازمانی به عنوان اعضای پانل دلفی، انتخاب شدند و نظرسنجی در دو دور برگزار گردید. الگوی نهایی حکمرانی با تاکید بر پایداری شرکتی شامل هشت مولفه و پنجاه و نه شاخص است که مورد اجماع نظر اعضای پانل دلفی قرار گرفت و در چهارچوب اساسنامه شرکت، بومی سازی شد. در پایان، با انجام تحلیل‌های آماری، اهمیت هر یک از شاخ‌ها بررسی و صحنه‌گذاری شد. **شاهرودی و خسروی (۱۳۹۷)** در پژوهش خود به "ارایه مدلی تلفیقی از دوسوتوانی سازمانی و تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای به منظور ارزیابی کارایی شرکت‌های برق" پرداخته که در این مطالعه به کمک مدل‌های شبکه‌ای تحلیل پوششی داده‌ها، فرآیندهای داخلی ۱۶ شرکت برق منطقه‌ای در قالب دو مرحله طرح و توسعه و بهره‌برداری تجزیه و تحلیل شده و دوسوتوانی و کارایی شرکت‌ها محاسبه شد. یافته‌ها بیانگر این است میانگین کل صنعت برق در دوسوتوانی تعادلی و ترکیبی از نمره قابل قبولی برخوردار است اما نمره دوسوتوانی تعادلی شرکت‌ها نشان می‌دهد میان کارایی بخش‌های طرح و توسعه و بهره‌برداری آنها اختلاف معنی‌داری وجود دارد. به بیان دیگر، یافته‌ها نشان می‌دهد بخش طرح توسعه شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران نتوانسته به موازات بخش بهره‌برداری توسعه یابد و ادامه این وضعیت نامتوازن، صنعت برق را در سالهای آینده با چالش‌هایی از جمله شکاف عرضه و تقاضای برق و افزایش خاموشی‌ها مواجه می‌نماید.

پژوهش‌های خارجی: احمد سنوسی و احمد بتات (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان "بررسی تاثیر حکمرانی سازمانی مستقل بر عملکرد پروژه" به این موضوع پرداخته‌اند که حکمرانی سازمانی برای حفظ موفقیت و تضمین ارزش و مزایای اقتصادی پایدار برای سازمان‌ها که تلاش می‌کنند بالاترین کیفیت خدمات را فراهم کنند و ذینفعان خود را راضی نگهدارند بسیار حیاتی شده‌است. و از طرفی برنامه‌ریزی و کنترل برای ارائه موفقیت‌آمیز مزایای پیش‌بینی‌شده پروژه‌ها و پورتفولیو طرح‌ها حیاتی است و می‌تواند توسط یک چارچوب قدرتمند راهبری سازمانی مانند حکمرانی سازمانی تسهیل شود. این تحقیق در کشور عربستان انجام گردید، آنها اظهار داشتند که در عربستان سعودی به دلیل نداشتن فرهنگ حکمرانی و عدم درک از اهمیت کاربرد حکمرانی سازمانی، تنها چند شرکت مفهوم حکمرانی سازمانی را به کار می‌گیرند. کیفیت این پژوهشی به انتخاب مناسب گزینه‌ها، مانند اهداف ویژه، سوالات مطالعه و محدودیت‌های مطالعه بستگی داشت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه خود ساخته پژوهشگر بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از تعداد زیادی از پاسخ‌دهندگان عربستان سعودی استفاده شده است. آنها بیان می‌کنند که مشارکت ذینفعان کلیدی برای موفقیت یک پروژه ضروری است. مدیریت سهامداران با افزایش تعداد و تنوع تعاملات سهامداران بستگی دارد که هر کدام با ویژگی‌های منحصر به فرد خود مانند قدرت و علاقه، به رشد خود ادامه می‌دهند. نقش مشارکت ذینفعان به عنوان یک عنصر میانجی بین عملکرد پروژه و نتایج حکمرانی سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفته‌است. متذکر شده است که بسیاری از پروژه‌ها به دلیل کسر بودجه با تاخیر زمان اجرا می‌شوند، یا نمی‌توانند انتظارات ذینفعان خود را برآورده کنند. متغیرهای تحقیق: روابط بین عوامل مستقل و نتیجه با استفاده از یک متغیر وابسته، شش متغیر مستقل و یک تعدیل‌گر اندازه‌گیری شده است. هدف از انجام این پژوهش، توسعه یک مدل عملکرد پروژه مبتنی بر حکمرانی است، نتیجه مورد نظر مدل به قدرت روابط بین شش متغیر مستقل (سیستم‌های راهبری، عملکرد حکمرانی، اعضای هیئت مدیره، سیاست‌های راهبری، اطلاعات و ارتباطات و یک متغیر وابسته (عملکرد پروژه) بستگی داشته است.

رقاد درویش و محمد ابریش (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان "تاثیر حکمرانی سازمانی بر مزیت رقابتی از طریق یادگیری سازمانی" بیان می‌کنند که هدف از این پژوهش بررسی تاثیر حکمرانی سازمانی بر مزیت رقابتی از طریق یادگیری سازمانی در

شرکت‌های مختلف صنعتی اردنی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار است. این تحقیق در کشور اردن انجام گردید، آنها بیان می‌کنند که سازمان‌ها باید موقعیت رقابتی خود را با متعهد شدن به اقدامات حکمرانی سازمانی و تسهیل قابلیت‌های یادگیری در این محیط با تغییرات سریع، حفظ کنند. به منظور ارزیابی روابط، پرسشنامه‌ای خودساخته محقق با ۵۲ سوال مقیاس لیکرت براساس مطالعات قبلی طراحی شده‌است. این پرسشنامه به طور تصادفی به مدیران ارشد و میانی شاغل در شرکت‌های صنعتی اردن که در بورس اوراق بهادار ثبت‌نام کرده‌اند، توزیع شده‌است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون‌های رگرسیون خطی چندگانه همراه با رویکرد بارون و کینویس تجزیه و تحلیل شدند تا مشخص شود که تمامی عوامل حکمرانی سازمانی بر مزیت رقابتی تاثیر معناداری دارند و یادگیری سازمانی به طور جزئی رابطه بین حکمرانی سازمانی و مزیت رقابتی را میانجی می‌کند. این پژوهش می‌تواند با بررسی تاثیر میانجی یادگیری سازمانی بر رابطه بین حکمرانی سازمانی و مزیت رقابتی، شکاف ادبیات را پر کند. به طور خاص، این تحقیق نشان داد که تمامی مولفه‌های حکمرانی سازمانی (تعهد به حکمرانی سازمانی، ساختار و عملکرد هیات‌مدیره، شفافیت و افشا) بر مزیت رقابتی تاثیر معناداری دارند. موثرترین عنصر شفافیت و افشا بود. این امر بر اهمیت شفافیت و افشا در کسب سود بالا کاهش هزینه و افزایش رضایت مشتری تاکید دارد. سازمان‌های شفاف می‌توانند رضایت مشتری را افزایش دهند همچنین سودآوری خود را افزایش دهند، رشد خوبی ایجاد کنند و محصولاتی با هزینه رقابتی و کیفیت بالا تولید کنند. تام و هبی (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان " تاثیر معیارهای حکمرانی سازمانی بر عملکرد شرکت و تاثیر اطمینان بیش از حد به هیئت مدیره" هدف از این مقاله بررسی تاثیر معیارهای حکمرانی سازمانی بر عملکرد شرکت و نقش رفتار هیئت مدیره بر رابطه مکانیزم‌های حکمرانی سازمانی و عملکرد شرکت با استفاده از یک شرکت پذیرفته‌شده چینی است. این تحقیق در کشور چین انجام گردید، این پژوهش با استفاده از هوش مصنوعی، حکمرانی سازمانی داخلی و خارجی را اندازه‌گیری می‌کند که توسط هیات‌مدیره مستقل، رهبری هیات‌مدیره دوگانه، تمرکز مالکیت به عنوان معیار کنترل داخلی و تامین مالی و رقابت بازار محصول به عنوان یک معیار خارجی نشان داده می‌شود. اطمینان بیش از حد به هیئت مدیره توسط پیش‌بینی‌های سود شرکت اندازه‌گیری شد. برای بررسی هدف پژوهش از داده‌های پانل بورسی ۱۱۶۳۴ نمونه شرکت‌های پذیرفته‌شده در چین از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ استفاده شده‌است. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش از روش تعمیم‌یافته سیستم برآورد گشتاورهای استفاده شده‌است. یافته‌های پژوهش نشان داد که تمرکز مالکیت و رقابت بازار محصول با عملکرد شرکت اندازه‌گیری شده رابطه مثبت و معناداری دارند. رهبری دوگانه با تاثیر اطمینان رابطه منفی دارد و تامین مالی نیز با هر دو معیار عملکرد شرکت ها رابطه منفی دارد. همچنین نتایج تجربی نشان داد که اعتماد بیش از حد به هیئت مدیره بر رابطه استقلال هیات‌مدیره، رهبری دوگانه و تمرکز مالکیت با عملکرد شرکت تاثیر منفی دارد. با این حال اطمینان بیش از حد به هیئت مدیره تاثیر تامین مالی بر عملکرد شرکت اندازه‌گیری شده و تاثیر منفی بر تامین مالی و رابطه عملکرد شرکت عملیاتی را تعدیل می‌کند. این یافته‌ها در ابتدا مقالات مربوط به رابطه بین حکمرانی سازمانی و عملکرد شرکت را با استفاده از ساختار هوش مصنوعی چینی بسط می‌دهد. دوم اینکه این مطالعه شواهدی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد چگونه سوگیری رفتاری مدیریتی با مکانیزم‌های حکمرانی سازمانی تعامل می‌کند تا عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار دهد که در ادبیات قبلی مورد مطالعه قرار نگرفته است. بنابراین نتایج این تحقیق با ارائه بینش نسبت به نقش موثر رفتار هیئت مدیره در رابطه بین شیوه‌های هوش مصنوعی و عملکرد شرکت در اقتصاد بازارهای درحال ظهور به دیدگاه نظری کمک می‌کند. از این رونتایج تجربی این تحقیق مفاهیم مدیریتی مهمی را برای عملکرد فراهم می‌کند و برای سیاست‌گذاران به دنبال بهبود حکمرانی سازمانی در اقتصاد نوظهور بازار مهم است.

۳- روش تحقیق:

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگو می باشد، بنابراین از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است. علاوه بر این، از آنجایی که در گردآوری داده ها، اولویت با داده های کیفی می باشد دارای روش طرح های آمیخته است که با مدل آمیخته و طرح اکتشافی انجام گردید. بنابراین پارادایم و چارچوب فلسفی این پژوهش بیشتر مبتنی بر پارادایم طبیعت گرایانه و پسا اثبات گرایی است. این پارادایم به محقق اطمینان می دهد که در گردآوری داده ها و تحلیل آنها به دیدگاه ها و آرای افراد صاحب نظری که به ابعاد مختلف مسئله تسلط دارند مراجعه شده و تحقیق با مشارکت و همدلی آنان انجام و منجر به طراحی الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوستوانی سازمانی خواهد شد. الگوی طراحی شده سپس توسط داده های کمی گردآوری شده بوسیله پرسشنامه، مورد ارزیابی قرار می گیرد. همچنین این تحقیق از نظر دسته بندی تحقیقات از نظر زمان گردآوری داده ها از نوع تحقیقات مقطعی و از نظر محیط گردآوری داده ها از نوع پژوهش های پیمایشی است .

جامعه و نمونه آماری : طرح نمونه گیری با مشخص کردن جامعه هدف شروع می شود. منظور از جامعه، مجموع کل عناصری است که ویژگی های مشترکی دارند. جامعه هدف باید بر اساس حداقل چهار بعد: عنصر، واحد نمونه گیری، محدوده جغرافیایی و محدوده زمانی تعریف شود (عزیزی، ۱۳۹۵). جامعه آماری این پژوهش در مراحل مختلف به ترتیب زیر است:

الف) مرحله فراترکیب: جامعه آماری مروریات تحقیق شامل کلیه مقالات مربوط با حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی در پایگاه های اطلاعاتی داخلی مانند مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک جامع مقالات همایش ها و کنفرانس ها سیولیکا، پژوهشگاه علوم و فن آوری اطلاعات ایران و پایگاه های اطلاعاتی برخط معتبر خارجی نظیر ساینس دایرکت، اشپرینگر، تیلور اند فرانسیس و جان وایل است. جستجو برای مقالات فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲ شمسی و برای مقالات انگلیسی ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۴ میلادی مد نظر می باشد. روش نمونه گیری بصورت هدفمند و قضاوتی است. حجم نمونه بر اساس ملاک های ورود و خروج مقالات تعیین می گردد. ملاک ورود برای متون مناسب، شامل پژوهش های چاپ شده مرتبط با حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی با رویکردی های کمی، کیفی و یا ترکیبی است که اطلاعات کافی و مرتبط را در مورد اهداف تحقیق گزارش کرده باشند. ملاک خروج متون نیز هرگونه منبع علمی بی ارتباط با موضوع حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی و منابع فاقد روش شناسی علمی می باشد. برای احصاء منابع تحقیق مورد نیاز از کلید واژه های حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی به زبان فارسی و انگلیسی استفاده گردید. پس از جمع آوری ۱۳۰ مقاله، تعداد ۳۰ مقاله به عنوان نمونه تحقیق که شامل مقالات مرتبط با مباحث حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی بود برای انجام فراترکیب تعیین گردید.

ب) مرحله دلفی فازی: همانگونه که در مطالب قبلی اشاره شد این پژوهش از نوع پژوهش مدل آمیخته است که مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی برای گردآوری داده ها و تجزیه و تحلیل آنهاست. بنابراین در مرحله دلفی فازی برای تعیین حجم نمونه از میان مدیران و کارشناسان صاحب نظر و متخصصان دانشگاهی، با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و قضاوتی جهت مشارکت در پانل دلفی تعداد ۲۰ نفر انتخاب می شوند. در این حالت، نمونه گیری با توجه به نیاز پژوهش به افراد مطلع در زمینه موضوع تحقیق و بصورت آگاهانه انجام گردید. نمونه بخش دلفی شامل ترکیبی از افراد صاحب نظر در زمینه حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی و هیئت مدیره و مدیران عامل شرکت های برق منطقه ای کشور با تحصیلات مرتبط و تجربه کاری به میزان حداقل ۱۵ سال می باشند.

پ) مرحله مدلسازی ساختاری تفسیری فازی: در این مرحله نیز نمونه آماری بصورت هدفمند و قضاوتی است که همان هیئت مدیره و مدیران عامل شرکت های برق منطقه ای کشور و متخصصان دانشگاهی در مرحله دلفی و مشتمل بر ۲۰ نفر بودند. وارفیلد

(به نقل از آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲) مبدع مدلسازی ساختاری تفسیری، تعداد ۱۵ تا ۲۵ خبره را در این روش مناسب می‌داند. ۵ نفر از این افراد اعضای هیئت علمی دانشگاه با تحصیلات دکتری و ۱۵ نفر دیگر هیئت مدیره و مدیران عامل شرکت های برق منطقه ای کشور با تحصیلات دکتری و فوق لیسانس با سابقه حداقل ۱۵ سال بودند.

مرحله مدل سازی معادلات ساختاری: در این مرحله از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. جامعه آماری این مرحله کلیه کارکنان شاغل در معاونت طرح و توسعه (بخش اکتشاف) و معاونت بهره برداری (بخش بهره برداری) شرکت های برق منطقه ای کشور به تعداد ۱۰۰ نفر می باشند. در بخش کمی نیز از آنجا که نمونه از جامعه محدود انتخاب شد نمونه پژوهش از میان کارکنان شاغل در بخش های مختلف شرکت های برق منطقه ای کشور مشغول بکار می باشند تعیین گردید. بطور کلی حجم نمونه مورد نیاز در رویکرد حداقل مربعات جزئی بسیار کمتر از رویکرد مبتنی بر کواریانس است (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین صاحب نظران برای محاسبه حجم نمونه در رویکرد حداقل مربعات جزئی رابطه یا فرمول خاصی تا کنون ارائه نشده است، اما محققان دوقاعده را در این زمینه پیشنهاد و در تحقیقات بکار می برند. قاعده اول بیان می نماید که حداقل نمونه لازم در این رویکرد، مساوی با ۱۰ برابر حداکثر تعداد مسیرهای ساختاری داخلی (متغیرهای مستقل) که به یک سازه مشخص (متغیر وابسته) ختم میشوند (فاروق و همکاران، ۲۰۱۸). قاعده دوم بدین ترتیب است که حداقل حجم نمونه در رویکرد حداقل مربعات جزئی مساوی با ۱۰ برابر تعداد شاخص های سازه ای که دارای بیشترین تعداد معرف های ترکیبی می باشد در نظر گرفته می شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین با توجه به نمودار معادلات ساختاری در این تحقیق، طبق قاعده اول حجم نمونه برابر $10 \times 5 = 50$ یعنی ۵۰ آزمودنی است که برای اطمینان بیشتر به ۶۹ آزمودنی افزایش و بصورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند.

شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات: از آنجایی که این پژوهش شامل دو مرحله کیفی و کمی است، بنابراین در ابتدا روش تجزیه و تحلیل داده های مرحله کیفی ارایه و سپس به توضیح روش تجزیه و تحلیل داده های مرحله کمی پرداخته میشود.

فرآیند فراترکیب: فراترکیب روشی است که بیشتر در مطالعاتی که جنبه کیفی دارند مورد استفاده قرار می گیرد. همانگونه که قبلا بیان شد تاکنون تحقیقات مختلفی در زمینه تطبیق حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی بصورت جداگانه انجام گردیده است. بنابراین ضرورت دارد به منظور جمع بندی و ارایه یک الگوی جامع و واحد از حکمرانی سازمانی بارویکرد دوسوتوانی سازمانی با استفاده از یک روش شناسی مناسب این مهم تحقق یابد. در این پژوهش برای پاسخ به سوالات فرعی تحقیق از روش فراترکیب هفت مرحله ای **ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۷)^۲** که یکی از پرکاربردترین روش های فراترکیب است استفاده گردید. مراحل این روش عبارتند از: تنظیم سوال تحقیق، مرور ادبیات به شکل سیستماتیک، جستجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات متون، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی، کنترل کیفیت و ارایه یافته های تحقیق. همانگونه که در مقدمه پژوهش بیان شد سوالات فرعی تحقیق برای مشخص نمودن شاخص ها، مولفه ها و ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی بارویکرد دوسوتوانی سازمانی در شرکت های برق منطقه ای ایران طراحی گردیده اند. جامعه آماری مرور ادبیات پژوهش در فراترکیب، شامل کلیه مقالات مربوط به حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی در پایگاه های اطلاعات علمی داخلی و خارجی از زمان مطرح شدن حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی در سال ۱۹۸۷ تا کنون می باشد. روش نمونه گیری بصورت هدفمند است. حجم نمونه بر اساس ملاک های ورود و خروج مقالات تعیین می گردد. ملاک ورود برای متون مناسب، شامل پژوهش های چاپ شده مرتبط به حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی با رویکردی های کمی، کیفی و یا ترکیبی است که اطلاعات کافی و مرتبط را در مورد اهداف پژوهش

¹ Farooq, M.S., Salam.M., Fayolle,A., Jaafar,N

² Sandelowski,M., Barroso,J

گزارش کرده باشند. در نهایت مقاله مرتبط با موضوع تحقیق گردآوری شد. در مرحله استخراج اطلاعات متون، محتوای مقالات منتخب به دقت و چندین مرتبه مطالعه گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل زمینه **کلارک و براون (۲۰۰۶)**^۱ الگوهای موجود در داده‌ها تعیین، تحلیل و بیان شد. این الگو شامل این مراحل است: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای مفهومی اولیه، ایجاد کدهای گزینشی (شاخص‌ها)، شکل‌گیری زمینه‌های فرعی (مولفه‌ها)، تعریف و نام‌گذاری زمینه‌های اصلی (ابعاد) و بازبینی نهایی و تهیه گزارش. مرحله بعدی در روش **ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۷)** کنترل کیفیت است که به تعیین روایی و پایایی تحقیق می‌انجامد. همانگونه که در بخش پایایی ابزار پژوهش اشاره شد در روش فراترکیب از ضریب کاپای کوهن برای کنترل کیفیت روش استفاده می‌شود. آخرین مرحله در فرآیند فراترکیب ارایه یافته‌هاست. در این مرحله محقق یافته‌های حاصل از فراترکیب را بر اساس کدهای استخراج شده سازماندهی کرده و بصورت الگو ارایه می‌نماید.

فرآیند اجرای دلفی فازی: روش دلفی یک روش پیش بین نظام‌دستی بر ارتباط ساخت دار میان متخصصان یا اندیشه‌داران است که در آن تلاش می‌شود با مدیریت یا هدایت یک گروه ناظر یا تسهیل‌گر و با استفاده از پرسشنامه در خصوص یک مساله یا موضوع اظهار عقیده و در نهایت توافق ایجاد شود. در اصل، هدف از کاربرد دلفی کاوش پویا و خلاقانه‌ی عقیده‌ها یا تدارک اطلاعات برای تصمیم‌گیری است. **حسینی (۱۳۸۱)** معتقد است تکنیک‌های مدل‌سازی کلاسیک یا سنتی، اغلب ماهیت سیستم‌های پیچیده را در بر نمی‌گیرند به ویژه زمانی که این سیستم‌ها، شیوه‌ها، مناسبات و روابط انسانی را نیازشامل می‌شوند. درمقابل، مجموعه‌های فازی و منطق فازی در نبود اطلاعات دقیق و کامل برای مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده بازرگانی، امورمالی و مدیریت، ابزارهای موثری هستند. روش دلفی فازی، تعمیم روش کلاسیک دلفی در علم مدیریت است که ابتدا توسط شرکت راند در سانتامونیکای کالیفرنیا ایجاد شد. این روش در دهه ۱۹۸۰ توسط کافمن و گوپتا ابداع شد. از دیگر مزایای دلفی فازی نسبت به دلفی معمولی در غربال نمودن شاخص‌ها، امکان خلاصه‌سازی و جداسازی آنها در یک دور است (**حیبی و همکاران، ۲۰۱۵**).

دور اول دلفی: در پژوهش حاضر پس از بررسی ادبیات موضوع تحقیق و با احصاء مدل‌های جهانی حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی و بررسی نقاط ضعف الگوهای حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی، اطلاعات مورد نیاز به شکل قابل توجه‌ای در اختیار محقق قرار گرفت. این اطلاعات شامل ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط به الگوهای حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی است. که به‌همین دلیل از پرسشنامه دارای ساختار و با سوالات بسته استفاده گردید. خبرگان در این مرحله نظر خود را در مورد تناسب شاخص‌های ارایه شده با انتخاب یکی از عبارات کلامی بیان کردند. البته بخشی از پرسشنامه به سوال باز و به منظور اظهار نظر متخصصان و ارایه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های احتمالی جدید تخصیص داده شد. پرسشنامه دوراول دلفی شامل سه بخش بود. بخش اول راهنمای پرسشنامه بود که نحوه تکمیل پرسشنامه را ارایه می‌کرد. بخش دوم حاوی مطالبی در خصوص الگوهای حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی و مدل مفهومی تحقیق بود. بخش سوم نیز به ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها اختصاص داشت. این پرسشنامه از طریق پست الکترونیک یا بصورت دستی برای تعداد ۲۰ نفر از متخصصان ارسال گردید.

دور دوم دلفی: در این مرحله پس از محاسبه میانگین نظر کل خبرگان در دوراول دلفی، پرسشنامه‌های دور دوم دلفی طراحی و آماده و ارسال شد. میانگین نظر کل خبرگان و نظر هر خبره در دوراول برای هر یک از شاخص‌های پرسشنامه محاسبه و برای اطلاع پاسخ‌دهنده مورد نظر در پرسشنامه درج گردید. مقیاس مورد استفاده در دور دوم نیز مشابه دوراول یک مقیاس لیکرت شامل پنج گزینه بصورت عبارات کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد بود. امتیازمعلق به این عبارات کلامی براساس ارزش اعداد فازی مثلثی همانند دوراول بود. در راهنمای پرسشنامه دلفی دور دوم از پاسخگو درخواست شده بود که با مطالعه مجدد ابعاد،

¹ Clarke, V. Braun, V

مولفه‌ها و شاخص‌های تحقیق و دقت به میانگین نظر کل خبرگان، در صورت عدم تمایل به تغییر نظر قبلی خود، همان گزینه را مجدداً انتخاب نماید. اما در صورت تمایل به تغییر نظر خود، گزینه جدید را روی مقیاس مشخص کند. پرسشنامه‌های دور دوم دلفی بوسیله پست الکترونیک و یا دستی در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت.

۴- یافته‌های تحقیق:

در پژوهش حاضر برای استخراج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی بوسیله فراترکیب مقالات مرتبط با موضوع تحقیق، این مهم انجام گردید. همچنین جمع‌آوری نظر خبرگان در خصوص ابعاد و مولفه‌های مدل پیشنهادی طی دو دور دلفی فازی اجرا شد که یافته‌های هر مرحله در این بخش به تفکیک ارائه می‌شود. در مرحله استخراج اطلاعات متون، محتوای مقالات منتخب به دقت و چندین مرتبه مطالعه گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل زمینه **کلارک و برون (۲۰۰۶)**^۱ الگوهای موجود در داده‌ها تعیین، تحلیل و بیان شد. کدهای مفهومی مستخرج از مقالات منتخب نیز تهیه گردید. یافته بعدی در این بخش حاصل گروه بندی شاخص‌ها یا کدهای مفهومی مستخرج از فراترکیب مقالات منتخب است. در این مرحله با استفاده از تعاریف ابعاد و مولفه‌های حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی که قبلاً به تفصیل ارائه گردیده است و نظرخواهی از خبرگان تحقیق، در ابتدا کدهای مفهومی به کدهای محوری (مولفه‌ها) و پس از آن مولفه‌های هم‌ارز به زمینه‌های اصلی (ابعاد) دسته بندی و الگوی اولیه مشخص گردید. یافته‌های دور اول دلفی فازی: با توجه به اینکه محقق اقدام به جمع‌آوری منابع مناسبی در زمینه مقالات مرتبط با موضوع حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی کرده بود، مجموعه کاملی از ابعاد و مولفه‌های الگوی حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی شناسایی و استخراج گردید که الگوی پیشنهادی این تحقیق مشتمل بر ۶ بعد، ۱۷ مولفه و ۶۹ شاخص می‌باشد. اولین بعد این الگو، ساختارهای حکمرانی سازمانی است. بعد ساختاری حکمرانی سازمانی مشتمل بر ۳ مولفه و ۱۳ شاخص است. دومین بعد این الگو، بعد راهبردهای حکمرانی سازمانی است. بعد راهبردی حکمرانی سازمانی مشتمل بر ۴ مولفه و ۱۶ شاخص است. سومین بعد این الگو، بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی است. بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی مشتمل بر ۳ مولفه و ۱۲ شاخص است. چهارمین بعد این الگو، بعد ساختاری دوسوتوانی سازمانی است. بعد ساختاری دوسوتوانی سازمانی مشتمل بر ۲ مولفه و ۸ شاخص است. پنجمین بعد این الگو، بعد مدیریتی دوسوتوانی سازمانی است. بعد مدیریتی دوسوتوانی سازمانی مشتمل بر ۳ مولفه و ۱۲ شاخص است. ششمین بعد این الگو، بعد زمینه‌ای دوسوتوانی سازمانی است. بعد زمینه‌ای دوسوتوانی سازمانی مشتمل بر ۲ مولفه و ۸ شاخص است. سپس میانگین فازی نظرات خبرگان برای هر یک از شاخص‌های الگوی حکمرانی سازمانی بارویکرد دوسوتوانی سازمانی محاسبه گردید. پس از آن، میانگین‌ها فازی زدایی شد. یافته‌های دور دوم دلفی فازی: در دور دوم دلفی فازی برای تصمیم‌گیری در زمینه اجماع نظری (اشباع نظری) میان خبرگان با توجه به نظر **میرسپاسی (۱۳۸۹)** از حد آستانه خیلی کم استفاده شد. در مقیاس اندازه‌گیری پرسشنامه دلفی فازی با توجه به حداقل و حداکثر امتیاز متعلقه که به ترتیب شامل اعداد ۰ تا ۱۰ می‌باشد، حد آستانه خیلی کم برابر مقدار ۱/۲۵ محاسبه گردید. بنابراین چنانچه اختلاف میانگین‌های دیفازی شده در دور اول و دوم دلفی برای یک شاخص کمتر از این عدد باشد به معنای اجماع نظری خبرگان در مورد آن شاخص و در غیر این صورت فن دلفی فازی می‌بایست تکرار شود. همانگونه که بیان شد در فن دلفی فازی برای تصمیم‌گیری در زمینه توقف یا ادامه دوره‌های دلفی به

¹ Clarke, V. Braun, V

یک قانون تصمیم‌گیری نیازاست. بهمین منظور در این بخش، میانگین نظر خبرگان در دور دوم با میانگین نظر آنها در دور اول مقایسه و در صورت کم‌تر بودن اختلاف بدست آمده از عدد حد آستانه خیلی کم یعنی عدد ۱/۲۵ در روش دلفی فازی اجماع به حالتی اطلاق می‌شود که میانگین متوالی نظرات متخصصان به حد کافی به یکدیگر نزدیک گردد. به عبارت دیگر، زمانی که اختلاف میانگین‌ها از یک حد آستانه که مورد توافق محققان باشد کمتر شود، دلفی به اجماع رسیده است. **میر سپاسی و همکاران (۱۳۸۹)** حد آستانه خیلی کم را در اعداد فازی مثلثی پیشنهاد کرده‌اند. در این تحقیق از طریق مشورت با اساتید محترم راهنما و مشاور و مرور مطالعات قبلی، با توجه به نمودارهای تابع عضویت فازی برای گزینه‌های مقیاس پرسشنامه، عدد ۱/۲۵ بعنوان حد آستانه خیلی کم در نظر گرفته شد. به این معنا که چنانچه اختلاف میانگین نظر خبرگان در دور اول و دوم دلفی فازی برای هر یک از شاخص‌های پرسشنامه از عدد ۱/۲۵ کمتر بود، به این مفهوم است که متخصصان در مورد آن شاخص به اجماع نظر رسیده‌اند.

مراحل روش سندلوسکی و باروسو: روش سندلوسکی و باروسو شامل هفت گام است که عبارتند از:

- تنظیم سوالات پژوهش
- بررسی نظام‌مند متون
- جستجو و انتخاب منابع مناسب
- استخراج اطلاعات منابع
- تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها
- کنترل کیفیت
- ارائه یافته‌ها

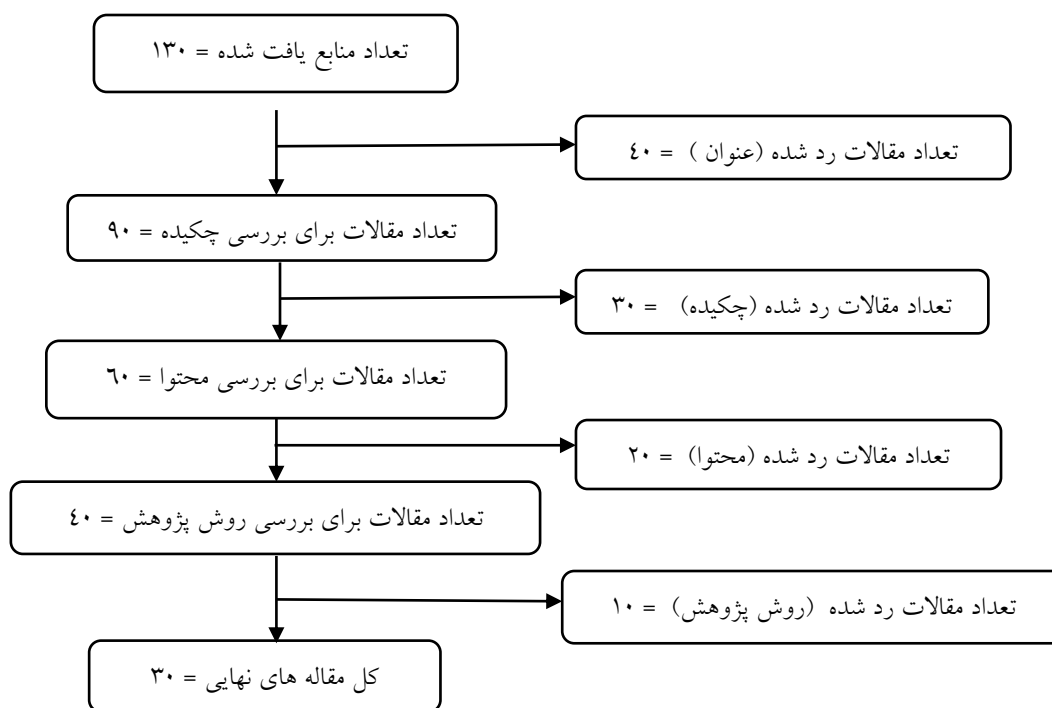
تنظیم سوالات پژوهش: نخستین گام تنظیم پرسش‌های پژوهش است. سوال اصلی پژوهش: الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران چگونه است؟ سوالات فرعی پژوهش: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی حکمرانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران کدامند؟ ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران کدامند؟ روابط بین مولفه‌ها، معیارها و شاخص‌هایی که باعث تبیین الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران چگونه است؟

بررسی نظام‌مند متون: برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شد. معمولاً در پژوهش‌های فراترکیب، منابع مورد نظراس طریق وبگاه‌های: گوگل اسکالر، وردکت مورد جستجو قرار گرفته و مقالات و پایان‌نامه‌های مربوطه از طریق اتصال به پایگاه‌های اصلی آن مانند ساینس دایرکت، پایان‌نامه‌های پروکوئست و غیره به دست می‌آیند. کلیدواژه‌های مورد جستجو نیز عبارت بودند از: مسئله‌یابی، ساخت مسئله، تعریف مسئله، کشف مسئله، شکل‌دهی به مسئله، تنظیم مسئله و طرح مسئله. جدول شماره ۱ کلیدواژه‌های نمونه آماری فراترکیب را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱ کلید واژه های نمونه آماری فراترکیب

کلید واژه فارسی	کلید واژه انگلیسی
حکمرانی سازمانی	organizational governance
حاکمیت شرکتی	Corporative predominant
حکمرانی شرکتی	Corporative governance
دوستوانی سازمانی	organizational ambidexterity

جستجو و انتخاب متون مناسب: در فرایند جستجو پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله در نظر گرفته شده و مقاله‌هایی که با پرسش و هدف پژوهش تناسبی ندارند، حذف می‌شوند. در این مرحله تعداد ۱۳۰ مقاله گردآوری شد. در ادامه با مطالعه عنوان تحقیق، چکیده و محتوای مقالات، مواردی که با موضوع و سوال پژوهش تناسب نداشتند غربالگری و حذف گردیدند. مراحل جستجوی مقالات مرتبط در نمودار شماره ۱ به تصویر کشیده شده و روند ورود و خروج مطالعات پیشین را بصورت مرحله ای نمایش می‌دهد.



نمودار شماره ۱ روش فراترکیب متون، اسناد و مقالات مرتبط با حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی

مراحل استخراج اطلاعات منابع: همه کوشش‌های تحقیق به روش فراترکیب در این مرحله متجلی می‌شود بنابراین این مرحله بسیار با اهمیت است. همانگونه که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می‌شود در نهایت ۳۰ مقاله مرتبط با موضوع تحقیق گردآوری شد. در مرحله استخراج اطلاعات متون، محتوای مقالات منتخب به دقت و چندین مرتبه مطالعه گردید. سپس الگوهای موجود در داده‌ها تعیین، تحلیل و تبیین شد. این الگو شامل این مراحل است: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای مفهومی اولیه، ایجاد کدهای گزینشی (شاخص‌ها)، شکل‌گیری زمینه‌های فرعی (مولفه‌ها)، تعریف و نام‌گذاری زمینه‌های اصلی (ابعاد) و بازبینی نهایی. جدول شماره ۲ ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲ ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
شفافیت ساختار حکمرانی سازمانی	شفاف سازی نقش‌ها و وظایف برای کلیه اعضای سازمان	ترکیب اعضای هیات مدیره، فرآیندها و شاخص‌های انتخاب اعضای هیات مدیره و مدیرعامل
		مسئولیت کمیته‌های مشاوره بین ذینفعان و بالاترین بدنه حکمرانی سازمانی
		ارائه شفافیت اطلاعات بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن
		مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و دریافت گزارش بازخورد جهت شناسایی فرصت‌ها و چالش‌ها
بعد ساختاری حکمرانی سازمانی	نقش هیات مدیره در تنظیم اهداف	فرآیند تفویض اختیار از حکمرانی به مدیران ارشد و سایر کارکنان و تعیین سمت سازمانی در سطح اجرایی
		وضوح بیانیه‌های سازمان نسبت به اهداف برنامه ریزی شده
		چارچوب تصمیم‌گیری (اساسنامه سازمان، مصوبات مجمع، الزامات قانونی، آیین‌نامه‌ها)
		دستورالعمل‌ها و استانداردهای علمی ساز و کار حکمرانی سازمانی
نقش هیات مدیره در نظارت	فرآیندهای حصول اطمینان و پیشگیری از بروز تعارض منافع	نظارت موثر بر مدیریت و مسئولیت‌پذیری هیئت مدیره
		توسعه، تایید و به‌روزرسانی مقصود سازمان
		بررسی و تایید گزارشات رسمی گزارشات مالی
		نقش مدیران اجرایی و مدیران ارشد در تعیین، توسعه و به‌روزرسانی بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمان
چشم‌انداز	آشکارسازی ساختار و استراتژی شرکت‌های دولتی	داشتن اطلاعات، بازبینی موثر و قاعده‌مند کیفیت توسط مدیریت ارشد سازمان
		تدوین بیانیه رسمی توسط سازمان متناسب با اهداف مدیریت اجرایی
		یکپارچه‌سازی و همسوسازی اهداف کلیدی سازمان با نگرانی‌ها و موضوعات بحرانی و مهم ذینفعان
		آشکارسازی و اطمینان رابطه با ذینفعان
بعد راهبردی حکمرانی سازمانی	تنظیم اهداف	فراهم آوردن شرایط برای تبادل نظرات و پیشنهادات
		هدف‌گذاری جهت اصلاح عملکردها در حوزه انتقال انرژی الکتریکی بر اساس نتایج ارزیابی در کوتاه مدت و بلند مدت
		تعیین جهت‌گیری به سوی مصرف انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر
		تخصیص منابع
مبادلات استراتژیک	توسعه مهارت در بین نیروهای جوان سازمان بصورت حرفه‌ای و علمی	بالا بودن درآمد سرانه، کاهش مقررات دست و پاگیر بوروکراسی اداری
		سرمايه‌گذاري جهت به‌روزرسانی فن‌آوری‌ها در حوزه انتقال انرژی الکتریکی (کاهش آلودگی، بهینه‌سازی مصرف انرژی)
		بکارگیری قابلیت‌های نهفته در دارایی‌های نامشهود سازمان و اقتصاد دانش‌بنیان
		اطمینان از افزایش موقتی و دقیق اطلاعات براساس مصلحت شرکت
اقتدار فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک و بهبود عملکرد عملیاتی، کاهش ریسک‌های رسوایی		

استفاده از خدمات شرکت های دانش بنیان		
صداقت در فعالیت ها و رعایت عدالت به عنوان یک اصل	صداقت و شفافیت و اخلاق محوری	بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی
اطمینان از اجرای رفتار عادلانه برای تمام ذی نفعان		
لزوم صراحت و صداقت در برخوردهای اجتماعی		
روش تفویض اختیارات و تصمیمات هیات مدیره و مدیرعامل		
ارائه شفافیت اطلاعات بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن و ارائه گزارش عملکرد بصورت دوره ای	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی
آشکار سازی و اطمینان رابطه با ذینفعان و مشخص کردن مالکیت دولت و اساسنامه سازمان		
تلاش و التزام سازمان نسبت به شفافیت و آشکار سازی در تصمیمات		
مسئولیت پذیری و مدیریت مالی و برنامه ریزی و تدبیر جهت اصلاح عملکردها	پاکدستی و امانت داری و کنترل فساد	بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی
امانت داری در انجام رسالت اجتماعی و ارتباط با ذینفعان به عنوان اصول اولیه حکمرانی		
اعمال روش ها و سیاست ضد فساد اداری و عدم سوء استفاده از پست و مقام		
توسعه ظرفیت ها و پرهیز از تخلف در قوانین و مقررات		
ایجاد پنجره ارتباطی مناسب با کارکنان، سهولت فضای کسب و کار و ایجاد جو رقابتی	استراتژی سازمانی	بعد ساختاری دوسوتوانی
ارائه خدمات و محصولات جدید، ورود به زمینه های فناوری جدید		
کوشش سازمان در جهت ارائه خدمات مناسب به کاربران و ذی نفعان		
وجود ارتباط فعالانه و از روی میل با مردم، کاربران خدمات و کارمندان	ساختار سازمانی	بعد ساختاری دوسوتوانی
بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها		
تحول در سازگاری سازمانی، کشف دانش و روشهای جدید		
مسئولیت سازمان در قبال فرایندهای استخدامی، عرضه و تقاضای منابع انسانی		
ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان	سرمايه اجتماعي	بعد زمینه ای دوسوتوانی
فرآیندهای تعیین پاداش و استقلال مشاوران حوزه پاداش از سیستم مدیریتی		
فرایندهای گزینش و انتخاب، فرایندهای توانمندسازی، فرایندهای کوتاه مدت گرایی، فرایندهای نهادینه سازی		
نوآوری اکتشافی، نوآوری بهره بردارانه، رفتار نوآورانه و رفتار مشارکتی	چشم انداز مشترک	بعد زمینه ای دوسوتوانی
وجود رابطه اجتماعی بین سازمان و افراد جامعه و ذی نفعان		
تعامل فردی، انسجام هیات مدیره و عوامل انسانی و روابط اجتماعی سرمایه انسانی سازمان		
جاری سازی جریان دانش بین سطوح مختلف سازمانی و ارتباط با شبکه دسترسی به دانش در واحدها و سازمان		
نفوذ قابل ملاحظه، توانایی مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به سیاست های سازمان	شایستگی و صلاحیت	بعد مدیریتی دوسوتوانی
نظرخواهی از افراد برای تصمیم گیری و نوع مدیریتی مناسب که مشوق نظر دهی افراد باشد		
ترکیب مناسب هیئت مدیره برای تصمیم گیری های مستقل		
سیستم مدیریت افراد را به خلاقیت تشویق می کند	کارایی و اثربخشی	بعد مدیریتی دوسوتوانی
سیستم مدیریت به سرعت به تغییرات بازار پاسخ می دهد		
تعریف مسئولیت های مربوط به مدیران اجرایی و غیر اجرایی		
تفکیک نقش رئیس و مدیر اجرایی از یکدیگر و کنترل اختیارات		
سیستم مدیریت از دست یابی به اهداف کارا و کارآمد حمایت می کند	رهبری و هدایت	بعد مدیریتی دوسوتوانی
سیستم مدیریت استفاده کارآمد و اثربخش از منابع را تسهیل می کند		
محور قرارداد رشد بهره وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید		
توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت پذیری اقتصاد	هدایت استراتژیک و پایش مدیران توسط هیئت مدیره	بعد مدیریتی دوسوتوانی
سیستم مدیریت بطور منسجم از اهداف کلی سازمان حمایت می کند		
سیستم مدیریت فعالیت ها متناسب با تغییرات محیطی را تنظیم می کند		
بر عهده گرفتن مسئولیت نهایی عملکرد شرکت توسط هیئت مدیره		
هدایت استراتژیک و پایش مدیران توسط هیئت مدیره		

تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی: در این مرحله، پژوهشگر بدنبال کدهای برآمده از فرآیند فراترکیب است. بهمین دلیل برای تمام عوامل استخراج شده از منابع مرتبط با مسئله‌یابی، یک کد در نظر گرفته می‌شود و سپس این کدها با توجه به منابعی که از آنها استخراج شده‌اند و همچنین میزان فراوانی آنها، طبقه‌بندی می‌شوند.

کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها: در بحث کنترل کیفیت راهکارهای متعددی وجود دارد در پژوهش حاضر برای محاسبه پایایی در مرحله کیفی فراترکیب از فرمول ضریب کاپای کوهن استفاده شد. جدول شماره ۳ میزان توافق بین مرورکنندگان پژوهش که شامل ۲۰ نفر از خبرگان بودند مورد استفاده قرار گرفت.

جدول شماره ۳ پایایی ابعاد حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی

پایایی	مولفه	ابعاد
۷۹/۷۰	شفافیت ساختار حکمرانی سازمانی	بعد ساختاری حکمرانی سازمانی
	نقش هیات مدیره در تنظیم اهداف	
	نقش هیات مدیره در نظارت	
۷۶/۴۰	چشم انداز مشترک	بعد راهبردی حکمرانی سازمانی
	تنظیم اهداف	
	تخصیص منابع	
	مبادلات استراتژیک	
۷۷/۲۰	صداقت و شفافیت و اخلاق	بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی
	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	
	پاکدستی و امانت داری و کنترل فساد	
۸۱/۶۰	استراتژی سازمانی	بعد ساختاری دوسوتوانی
	ساختار سازمانی	
۸۷/۲۰	شایستگی و صلاحیت	بعد مدیریتی دوسوتوانی
	کارایی و اثربخشی	
	رهبری و هدایت	
۹۱/۶۰	سرمایه اجتماعی	بعد زمینه‌ای دوسوتوانی
	چشم انداز مشترک	

یافته‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی: برای مشخص کردن ابعاد تاثیرپذیر و تاثیرگذار در الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی از فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی استفاده شد. گام اول در این فن، تشکیل ماتریس مقایسات زوجی ابعاد بود. در تحقیق حاضر پس از تایید ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی پیشنهادی، نظرخواهی از خبرگان تحقیق در مورد تاثیر و تاثر ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی صورت گرفت. هریک از خبرگان نظر خود را از طریق تکمیل پرسشنامه‌های مقایسات زوجی اعلام نمودند. نرخ ناسازگاری به میزان ۴ درصد محاسبه شد که نشان دهنده سازگاری مناسب نظرات خبرگان است. در گام دوم پس از فازی زدایی نمودن تمامی اعداد فازی در ماتریس قضاوت جدول شماره ۴، یک حد آستانه محاسبه

که مقدار آن برابر با ۰/۴۳ گردید. این عدد در واقع یک میانگین حسابی برای ماتریس قضاوت است و در تشکیل ماتریس وقوع، استفاده گردید. به این منظور تمامی عناصر ماتریس فازی زدایی شده با این میانگین مقایسه گردیدند.

جدول شماره ۴ ماتریس قضاوت ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوستوانی سازمانی

ساختار دوستوانی	عملگرایی حکمرانی سازمانی	مدیریت دوستوانی	زمینه های دوستوانی	راهبردهای حکمرانی سازمانی	ساختار حکمرانی سازمانی	
۰/۷۱	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۷۰		ساختار حکمرانی سازمانی
۰/۶۷	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۶۹		۰/۳۹	راهبردهای حکمرانی سازمانی
۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۶۷		۰/۳۸	۰/۴۱	زمینه های دوستوانی
۰/۳۷	۰/۶۹		۰/۴۱	۰/۴۰	۰/۳۸	مدیریت دوستوانی
۰/۳۹		۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۴۱	۰/۳۷	عملگرایی حکمرانی سازمانی
	۰/۴۹	۰/۴۸	۰/۴۶	۰/۴۷	۰/۴۰	ساختار دوستوانی

اگر عنصری دارای مقداری مساوی یا بیشتر از حد آستانه باشد در آیه متناظر با آن، عدد یک و در غیر این صورت عدد صفر قرار داده شد. گام سوم در مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی به تشکیل ماتریس دسترس پذیری اولیه اختصاص دارد. برای این کار می‌بایست ماتریس وقوع با ماتریس همانی جمع گردد. در این محاسبات، هر آرایه ماتریس وقوع با آرایه متناظرش در ماتریس همانی جمع شد. گام چهارم به تشکیل ماتریس دسترس پذیری نهایی جدول شماره ۵، مربوط می‌شود. این ماتریس از طریق دخیل کردن اصل انتقال پذیری در ماتریس دسترس پذیری اولیه حاصل گردید. این ماتریس با ۲ بار تکرار ضرب ماتریس دسترس پذیری اولیه در خودش حاصل شد.

جدول شماره ۵ ماتریس دسترسی پذیری نهایی ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی

قدرت نفوذ	ساختار دوستوانی	عملگرایی حکمرانی	مدیریت دوستوانی	زمینه های دوستوانی	راهبردهای حکمرانی	ساختار حکمرانی	
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ساختار حکمرانی
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	راهبردهای حکمرانی
۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	زمینه های دوستوانی
۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	مدیریت دوستوانی

۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	عملگرایی حکمرانی
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	ساختار دوسوتوانی
	۴	۶	۵	۴	۳	۱	قدرت وابستگی

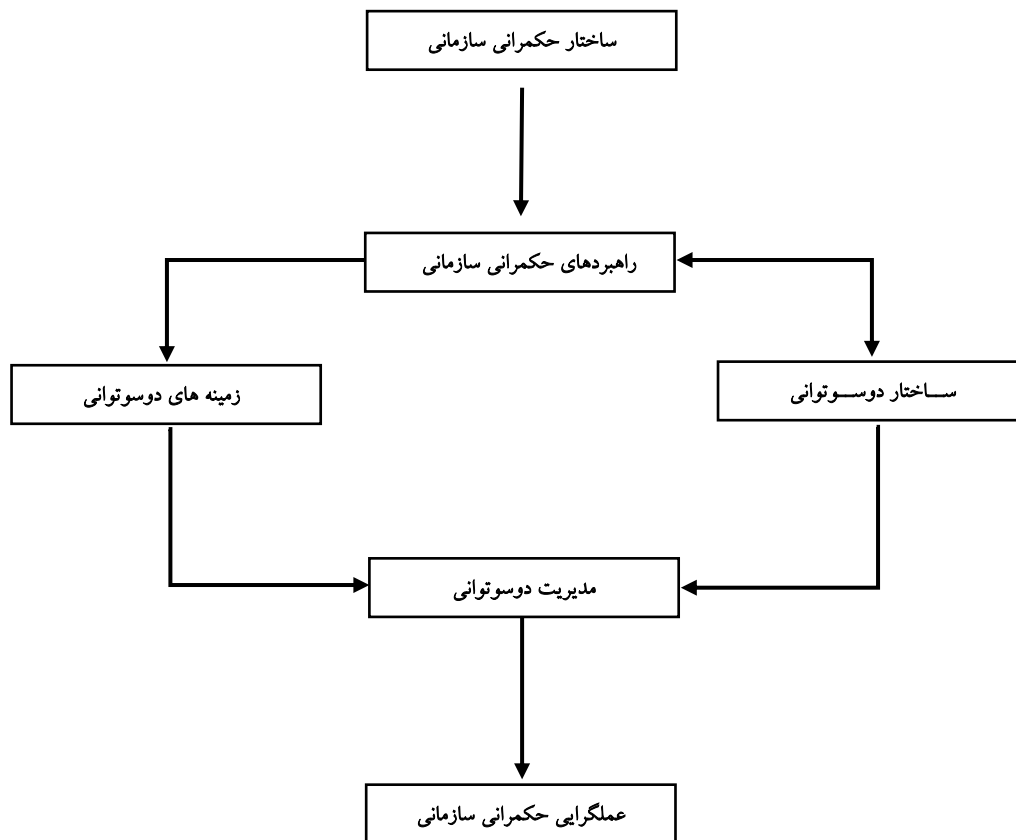
گام پنجم درمدلسازی ساختاری تفسیری فازی، به تشکیل مجموعه ورودی، خروجی، مشترک و سطح بندی ابعاد اختصاص دارد. بدین منظور مجموعه دستیابی هر بعد، یعنی ابعادی که از طریق این بعد می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش نیاز هر بعد، یعنی ابعادی که از طریق آنها می‌توان به این بعد رسید تعیین گردید. در مرحله بعدی برای هر بعد، مجموعه عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش نیاز مشخص شده و سطح بندی یا همان اولویت بندی ابعاد تعیین گردید. جدول شماره ۶ مجموعه ورودی، خروجی، مشترک و سطح بندی ابعاد را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۶ سطح بندی ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه متقدم	مجموعه متاخر	بعد
۵	A1	A1	A1	A1: ساختار حکمرانی سازمانی
۴	A2	A1, A2, A6	A2	A2: راهبردهای حکمرانی سازمانی
۳	A3, A6	A1, A2, A3, A6	A3, A6	A3: زمینه های دوسوتوانی
۲	A4	A1, A2, A3, A4, A6	A4	A4: مدیریت دوسوتوانی
۱	A5	A1, A2, A3, A4, A5, A6	A5	A5: عملگرایی حکمرانی سازمانی
۳	A2, A3, A6	A1, A2, A3, A6	A2, A3, A6	A6: ساختار دوسوتوانی

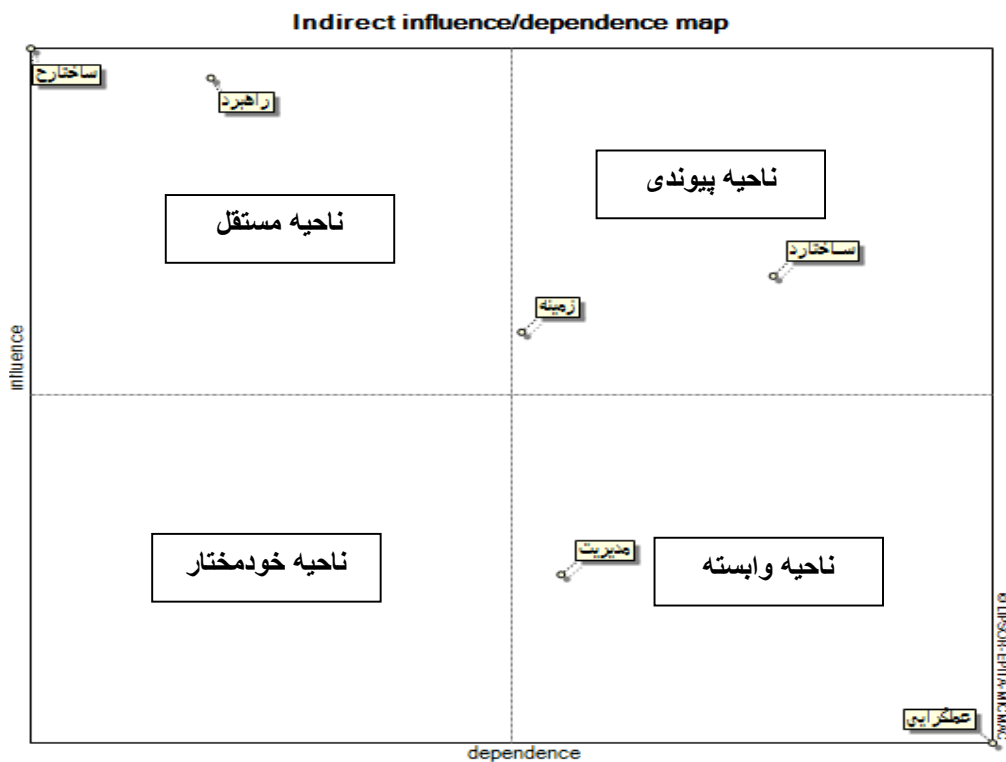
چنانچه مجموعه دستیابی و عناصر مشترک برای یک بعد در اولین جدول سطح بندی کاملاً مشابه هم باشند آن بعد در سطح یا اولویت اول قرار می‌گیرد. برای تعیین ابعاد سطح دوم پس از حذف بعد سطح اول، مجدداً مجموعه عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش نیاز مشخص گردیده و چنانچه عناصر مشترک و دستیابی کاملاً مشابه باشند آن بعد در سطح دوم قرار گرفت. این فرآیند برای تعیین سطح تمامی ابعاد تکرار شد.

دیاگرام الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوستوانی سازمانی



همانگونه که بیان گردید ساختار حکمرانی سازمانی در سطح پنجم نمودار قرار دارد. این بعد اساسی ترین بعد الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوستوانی سازمانی شناخته می شود. بعبارت دیگر سایر ابعاد الگو از این بعد تأثیری پذیرند. همچنین راهبردهای حکمرانی سازمانی در سطح چهارم نمودار قرار گرفته اند. این بعد بر دو بعد دیگر یعنی ساختار دوستوانی و زمینه های دوستوانی تأثیر گذار است. سطح سوم نمودار به ساختار دوستوانی و زمینه های دوستوانی اختصاص دارد. ساختار دوستوانی دارای ارتباط دوسویه با راهبردهای حکمرانی سازمانی بوده و بر کارکردهای اصلی موثر هستند. زمینه های دوستوانی نیز از فرآیندهای کلیدی تأثیر پذیرفته و بر کارکردهای اصلی تأثیری گذارند. مدیریت دوستوانی که در سطح دوم نمودار قرار دارد از ابعاد ساختار دوستوانی و زمینه های دوستوانی تأثیر پذیرفته و بر عملگرایی حکمرانی سازمانی تأثیری گذارند. سطح اول در نمودار نیز که از سایر ابعاد تأثیری پذیرد بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی است. علاوه بر آن در نمودار شماره ۲ (خروجی میک مک) بخوبی دیده می شود که با توجه به محاسبه قدرت وابستگی و میزان نفوذ ابعاد الگوی پیشنهادی، دو بعد ساختار حکمرانی و راهبردهای حکمرانی سازمانی در ناحیه عوامل مستقل قرار گرفته و بالاترین قدرت نفوذ و کمترین میزان وابستگی را در مقایسه با سایر ابعاد دارند. بعبارت دیگر این ابعاد دارای اهمیت کلیدی هستند. همچنین ابعاد ساختار دوستوانی و زمینه های دوستوانی در ناحیه عوامل پیوندی قرار دارند. این عوامل از قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی برخوردارند. مدیریت دوستوانی و عملگرایی حکمرانی سازمانی در ناحیه عوامل وابسته قرار دارند. ابعاد مذکور در عین حالی که کمترین قدرت نفوذ را داشته از وابستگی زیادی به سایر عوامل برخوردارند. بویژه بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی در مدل ساختاری، دارای کمترین قدرت نفوذ و با توجه به قدرت وابستگی آن، بالاترین میزان وابستگی را به سایر ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوستوانی سازمانی دارد.

نمودار شماره ۲ (خروجی میک مک) خوشه بندی ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی بر اساس قدرت نفوذ - میزان وابستگی



قدرت نفوذ	۶	A1					
	۵		مستقل	A2	A6	پیوندی	
	۴				A3		
	۳						
	۲		خودمختار			A4	
	۱					وابسته	A5
	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
میزان وابستگی							

نمودار شماره ۲ خوشه بندی ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی بر اساس قدرت نفوذ - میزان وابستگی

یافته‌های معادلات ساختاری: یافته‌های تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی، در دو بخش مجزا یعنی بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری ارایه گردید. در بخش اندازه‌گیری، معیارهای مربوط به روایی و پایایی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعادالگو و در بخش ساختاری، معیارهای برازش الگوی پیشنهادی ارایه شد. در این بخش معیارهای مربوط به مدل انعکاسی ارایه می‌گردد. در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی، متغیرهای مشاهده شده باید با یکدیگر همبستگی داشته و بارهای عاملی یا همان ضرایب استاندارد از معنی داری آماری برخوردار باشند. (فاروق و همکاران، ۲۰۱۸) در تحقیق حاضر روایی و پایایی مدل پیشنهادی بوسیله تحلیل عاملی مرتبه دوم بررسی گردید. در این تحلیل وضعیت پایایی مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد مورد بررسی قرار گرفت. پایایی معرف یعنی اینکه یک متغیر پنهان باید بتواند حداقل ۰/۵۰ پراکندگی هر معرف را توضیح دهد. بنابراین قدر مطلق بارهای عاملی استاندارد شده باید بیشتر از ۰/۷ ($\sqrt{0.5}$) باشد. علاوه بر این می‌توان معرف‌هایی که بارهای عاملی آنها حدود ۰/۶ است را حفظ کرده (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ گارسون، ۲۰۱۶) و آنهایی که کمتر از ۰/۴ است حذف کرد. البته به شرط اینکه متوسط واریانس استخراجی بیشتر از ۰/۵ باشد. (آذر و همکاران، ۱۳۹۱) این کار موجب افزایش شاخص‌های پایایی مرکب و آلفای کرونباخ در متغیرهای پنهان می‌گردد. در این مرحله با بررسی وضعیت پایایی متغیرهای مدل در حالت قبل و بعد از حذف شاخص‌ها، تعداد ۲۱ شاخص که بارعاملی آنها معنی دار نبوده، مقدار بارعاملی پایینی داشتند یا حذفشان موجب افزایش روایی و یا پایایی متغیرهای پنهان می‌شد حذف گردید. همانگونه که بیان شد بارعاملی اکثر مولفه‌ها بین ۰/۷ و ۰/۹ بوده و مولفه‌های شفافیت ساختاری، چشم‌انداز مشترک، تنظیم اهداف، پاکدستی و امانت‌داری و کنترل فساد و شایستگی و صلاحیت به دلیل پایین بودن بار عاملی استاندارد شده آن حذف گردید.

۵- بحث و نتیجه‌گیری:

تحقیق پیش رو با هدف طراحی الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه ای ایران انجام گردید. یافته‌ها و ضرورت‌های تحقیق حاضر در پژوهش‌های دیگری از جمله پژوهش شاهرودی و خسروی (۲۰۲۱)، عزیزیان و شکوه (۲۰۲۲)، چناری و آبیاری (۲۰۲۰)، مکوندی و دریسای بهمنشیر (۲۰۲۳) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در تحقیق پیش‌رو سعی و کوشش شده است با احصاء الگوهای جهانی حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی که قبلاً توسط پژوهشگران محترم مورد بررسی واقع گردید، خلایق‌های موجود تا حد امکان رفع و رویکردی نوین ارائه گردد. این تحقیق می‌تواند بعنوان یک راهنمای عملی برای سیاستگذاران و مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های مادر تخصصی مشابه صنعت برق کشور باشد، نتیجه‌گیری این پژوهش نشان می‌دهد که دوسوتوانی زمینه‌ای یک توانایی سازمانی برای همترازی و کارآیی در پاسخ به تقاضاها و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور است. همترازی اشاره به این دارد که حضور سیستم مدیریتی می‌تواند تضمینی برای انسجام همه واحدهای سازمانی با تأکید بر به روزرسانی تدریجی مهارت‌ها و قابلیت‌های موجود سازمان است. در مقابل، سازگاری به اهداف سیستم مدیریتی برای طراحی مجموعه‌ای از فعالیت‌های جاری سازمان، با تأکید بر روی نوآوری‌های جدید و اساسی اشاره می‌کند. سازگاری برای موفقیت در شرایط تغییر و به چالش کشیدن ایده‌های موجود در سازمان، همانند گسترش بهینه‌سازی تکنولوژی‌های جدید در حوزه طرح و توسعه شرکت‌های برق منطقه‌ای بسیار مفید و کاربردی است. یکی از اهداف الگوی حکمرانی سازمانی پیاده‌سازی سیستم کنترل و تعادل است که تضادمنافع را به حداقل برساند، این مهم به عواملی شامل ساختارهای حکمرانی سازمانی، راهبردهای حکمرانی سازمانی و در نهایت عملکرد حکمرانی سازمانی از یکسو و از سوی دیگر به عواملی همچون مدیریت دوسوتوانی سازمانی، زمینه‌های دوسوتوانی سازمانی و ساختارهای

دوسوتوانی سازمانی بستگی دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که وجود یک چشم انداز روشن و توسعه‌ای در حکمرانی سازمانی، بعنوان یک عامل کلیدی، می‌تواند انگیزه و جهت‌گیری تعادلی و تعاملی را برای سیاستگذاران و مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های مادر تخصصی فراهم نماید. این چشم انداز نه تنها باید در راستای ابعاد دوسوتوانی سازمانی باشد، بلکه باید به توانمندسازی افراد نیز کمک کند تا بتوانند بطور مؤثری در فرآیند رشد و ارتقای خود شرکت نمایند. در اینجا می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر در حوزه حکمرانی سازمانی از پژوهش مکوندی و دریسوای بهمنشیر (۲۰۲۳) که ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگو حکمرانی سازمانی را با استفاده از روش فراترکیب و تکنیک دلفی فازی و به کمک مدل سازی ساختاری تفسیری انجام داده‌اند بهره‌مند شده است. هردو پژوهش به دنبال ارتقاء کیفیت خدمات عمومی و افزایش حس اعتماد و مسئولیت‌پذیری در حوزه حکمرانی سازمانی هستند، اما پژوهش حاضر به طور خاص بر روی شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور و نیاز به نوعی حکمرانی جدید در غالب توان بالقوه دوسوتوانی سازمانی بر اساس نیازهای ضروری شرکت‌های برق منطقه‌ای تمرکز دارد. از سوی دیگر پژوهش عزیزیان و شکوه (۲۰۲۲) با تمرکز بر حوزه دوسوتوانی سازمانی که ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری را مورد مطالعه قرار داده‌اند، آنان بر دو موضوع اکتشاف و بهره‌برداری که ارکان اصلی دوسوتوانی سازمانی است تأکید دارند، این یافته‌ها با تأکید پژوهش حاضر که بر اهمیت استفاده از مدیریت دوسوتوانی و ساختارهای دوسوتوان و رویکردهای نوآورانه برای دسترسی بیشتر و کاربرپسندتر کردن حکمرانی سازمانی همراستا است. در نهایت، پژوهش غفاری و همکاران (2019) که پژوهشی با هدف ارتقاء سطح حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت سرمایه انسانی سبز به واسطه شایستگی مدیران انجام گرفته و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و از روش حداقل مربعات جزئی احصاء و تایید شده است، به شایستگی موضوع حکمرانی سازمانی را مطرح نموده است. این نکته نیز در پژوهش پیشرو با تأکید بر ابعاد حکمرانی سازمانی مانند ساختار حکمرانی، راهبرد حکمرانی و عملکرد حکمرانی، مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر می‌توان بیان کرد که تحقیق پیش رو با پژوهش چناری و آبیاری (2020) که نوعی نوآوری در سازوکار حکمرانی و ابزاری مهم در جهت دهی به تصمیمات هیات مدیره برای ایجاد رابطه متوازن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی و راه رسیدن به اهداف پایداری شرکتی بیان گردید. به لحاظ روش تحقیق و نوع جمع‌آوری داده‌ها سازگاری دارد. همچنین این پژوهش با تحقیق شاهرودی و خسروی (2021) که بمنظور ارزیابی کارایی شرکت‌های برق کشور با مطالعه به کمک مدل‌های شبکه‌ای تحلیل پوششی داده‌ها، فرآیندهای داخلی ۱۶ شرکت برق منطقه‌ای ایران را در قالب دو مرحله طرح و توسعه و بهره‌برداری تجزیه و تحلیل کردند و دوسوتوانی و کارایی شرکت‌ها برق منطقه‌ای کشور را مطالعه نمودند، به لحاظ جامعه مورد مطالعه و همچنین موضوع اساسی دوسوتوانی سازمانی مشابهت دارد. بطور کلی، پژوهش حاضر با تأکید بر نیاز به یک الگوی بومی و جامع برای توسعه حکمرانی سازمانی با لنزدوسوتوانی سازمانی، به شکاف‌های موجود در مطالعات پیشین پاسخ می‌دهد و ابعاد جدیدی از این موضوع را آشکار می‌سازد. این تحقیق با ارائه یک الگوی بومی و جامع برای توسعه حکمرانی سازمانی با رویکرد دوسوتوانی سازمانی در اداره امور عمومی، به ویژه در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران، نوآوری قابل توجهی به دامنه علم افزوده است. این الگو نه تنها بر اهمیت مشارکت مستقیم سرمایه انسانی و تعامل فعال آنها در فرآیندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد، بلکه به شناسایی ابعاد و راهبردهای کلیدی مانند شفاف سازی نقش‌ها و وظایف، ارائه شفافیت اطلاعات بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن عرضه و تقاضای منابع انسانی و ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان می‌پردازد که می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات و افزایش اعتماد سرمایه انسانی و اجتماعی شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور منجر شود. همچنین، این تحقیق به بررسی چالش‌های موجود در استفاده از حکمرانی سازمانی و رویکردهای نوآورانه در دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران می‌پردازد و بر لزوم شفاف سازی و مسئولیت‌پذیری بر اساس نیازهای مختلف سازمانی تأکید می‌کند. از اینرو، این پژوهش به پر کردن شکاف

های مطالعاتی موجود در زمینه توسعه حکمرانی سازمانی با رویکرد دوسوتوانی سازمانی کمک کرده و ابعاد جدیدی از این موضوع را بیان می‌کند که می‌تواند بعنوان راهنمایی برای بهبود عملکرد و خدمات در سایر شرکت‌های مادر تخصصی نیز مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌گردد، با افزایش دانش علمی و تجربی و اولویت انجام پژوهش‌های بیشتر در حوزه حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی به شناسایی فرصت‌ها و ریسک‌های صنعت برق جهت اصلاح منطق جلب رضایت ذینفعان از طریق نوآوری در ساز و کار حکمرانی سازمانی و ایجاد تعادل در ابعاد اقتصادی و اجتماعی اقدام گردد. در این راستا همچنین به استفاده از راهبردهای متفاوت برای نیل به اهداف رشد و توسعه ملی با در نظر گرفتن شاخص‌ها و مولفه‌های حکمرانی سازمانی و الگوهای دوسوتوانی سازمانی از طریق ترکیب مناسب آنها جهت دست‌یابی به یک الگوی نوین حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه ای کشور پیشنهاد می‌شود. هر پژوهش علمی در بطن خود می‌تواند دارای محدودیت‌هایی باشد. پژوهش‌هایی که در آینده در خصوص موضوع مورد مطالعه انجام می‌پذیرند آن محدودیت‌ها را پوشش خواهد داد و زمینه‌ای فراهم می‌گردد که بسمت غنی‌تر شدن حوزه علمی مورد مطالعه حرکت شود. با توجه به موارد فوق، محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل چندین جنبه است که می‌تواند بر نتایج و تعمیم‌پذیری آن تأثیرگذار باشد. اولاً، نمونه‌گیری هدفمند ممکن است نماینده کاملی از جامعه بزرگتر نباشد و به همین دلیل، نتایج ممکن است به سایر شرکت‌ها یا گروه‌های مشابه تعمیم پذیر نباشند. ثانیاً، تغییرات سریع در سیاست‌ها و شرایط اجتماعی که شرکت‌ها در آن زیست می‌کنند ممکن است باعث شود که نتایج این تحقیق در آینده کمتر قابل اعتبار باشد و نیاز به بررسی‌های مکرر و بروز رسانی باشد. لذا با توجه به محدودیت‌های ارایه شده پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی با استفاده از نمونه‌گیری گسترده‌تر و متنوع‌تر، به بررسی تأثیرات چارچوب توسعه حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی در شرکت‌های مختلف و با ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی متفاوت بپردازند. علاوه بر این، در بخش مرور ادبیات مهمترین مانع پیش روی تیم تحقیق کمبود پژوهش‌های مشابه و خلا پژوهشی در ارتباط با موضوع تحقیق بود. از آنجاییکه تمام پژوهش‌های پیشین دو حوزه پژوهش یعنی حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی را بصورت جداگانه مورد مطالعه قرار دادند، در این پژوهش تلاش شده است در قالب یک موضوع بررسی شود این مهم یکی از مهمترین چالش‌های پژوهش پیش رو بوده است. پراکندگی خبرگان پژوهش در سراسر کشور عزیزمان ایران بعنوان یکی دیگر از محدودیت‌ها بشمار می‌رود و دشواری هماهنگی جهت پاسخگویی در شرکت‌های برق منطقه ای کشور عزیزمان ایران نیز محدودیت دیگری بوده است.

۶- منابع و مآخذ:

۱. آذر، عادل. خسروانی، فرزانه (۱۳۹۵) تحقیق در عملیات نرم (رویکرد ساختاردهی به مسئله). تهران، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی.
۲. آذر، عادل. غلامزاده، رسول. قنوتی، مهدی (۱۳۹۱) مدل‌سازی مسیری- ساختاری در مدیریت چاپ اول. انتشارات نگاه دانش.
۳. ابراهیم پور و ممبینی (۱۳۹۸) - بررسی ابهامات و نوع شناسی دوسوتوانی سازمانی در سازمانهای تکنولوژی محور فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی - ص ۵۹-۷۲
۴. احمدی و همکاران (۱۴۰۰)، مقاله بررسی نظریه حکمرانی خوب بر پایه اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی
۵. بوجادزیف، جرج، بوجادزیف، ماریا (۱۳۸۱) منطق فازی و کاربردهای آن در مدیریت (با مقدمه دکتر لطفی زاده) ترجمه محمد حسینی. تهران: انتشارات ایشیق.
۶. جمشیدی و عباسی (۱۳۹۹) - اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی - فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزش - ص ۲۳-۴

۷. چناری و آبیاری (۱۳۹۹) - طراحی الگوی حکمرانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب - فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران - ص ۱-۲۴
۸. خورکیان و سالاری (۱۴۰۰) - کشف اصول حکمرانی سازمانی در سازمانهای عام المنفعه ایران - فصلنامه حکمرانی و توسعه - ص ۷۲-۹۳
۹. شاهرودی و خسروی (۱۳۹۷) - ارائه مدلی تلفیقی از دوستوانی سازمانی و تحلیل پوششی داده های شبکه ای به منظور ارزیابی کارایی شرکت های برق - نشریه کیفیت و بهره وری صنعت برق ایران - ص ۶۲-۷۴
۱۰. عزیزی، شهریار (۱۳۹۵) روش پژوهش در مدیریت، باتاکید بر مثال های کاربردی و آماری. تهران، ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.
۱۱. عزیزیان و شکوه (۱۴۰۱) - طراحی مدل دوستوانی سازمانی مبتنی بر رهبری دانشگرا در سازمانهای خدمات بهداشتی درمانی استان کرمان - فصلنامه بهداشت و درمان - ص ۲۳-۳۵
۱۲. غفاری و همکاران (۱۴۰۰) - شایستگی مدیران، سازهای بنیادین در تحقق حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز - فصلنامه رفاه اجتماعی - ص ۲۴۱-۲۷
۱۳. قندی آرانی و نجمی (۱۳۹۳) - تحقق دوستوانی سازمانی از طریق طراحی رابطه بازاریابی و فروش - فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران - ص ۱-۲۴
۱۴. مرادی و ابراهیم پور (۱۳۹۴) - بررسی تاثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی بر عملکرد آنها فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی - ص ۶۱-۹۶
۱۵. محمودی و آقایی روزبهانی (۱۴۰۱) - خوشه‌های موضوعی در حوزه دانشی حکمرانی سازمانی - فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران - ص ۴۳-۶۹
۱۶. میرسپاسی، ناصر. طلوعی اشلقی، عباس. معمارزاده، غلامرضا، پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹) طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت.
۱۷. مکوندی و دریسای (۱۴۰۱) - طراحی مدل منابع انسانی با رویکرد حکمرانی سازمانی و مسئولیت اجتماعی - دوماهنامه بررسی های بازرگانی - ص ۹۹-۱۲۴
۱۸. وکیلی و حسن پور (۱۳۹۷) - تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوستوانی رفتاری و نقش تعدیلگر پشتیبانی مدیریت - فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمانهای دفاعی - ص ۴۵-۶۸
۱۹. وکیلی و شهریاری (۱۳۹۷) - تاثیر سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی: نقش تعدیلگر فرهنگ نوآورانه - فصلنامه توسعه کارآفرینی - ص ۳۸۱-۴۰۰
۲۰. هاشمی و کریمی راد (۱۴۰۰) - حکمرانی خوب سازمانی و تاثیر آن بر پاسخگویی کارکنان سازمان ها - چهارمین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی - علوم و تحقیقات تهران.

1. Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*.
2. Mihalache, O. R., Jansen, J. J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (201۶). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1480-1498.
3. March, James (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.

4. Farooq, M.S., Salam.M., Fayolle, A., Jaafar, N. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach, *Journal of Air Transport Management*.
5. Sandelowski, M., Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company, Inc, USA.
6. Clarke, V.&Braun, V. (2013) *Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning the psychologist*.
7. Habibi, A., Firouzi Jahantigh, F, Sarafrazi ,A.(2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items, *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*.
8. O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present and future*. *The Academy of Management Perspectives*.
9. Ismaili, M. (2021) *the legal system governing government treaties in the hight of good governance*, *New research in administrative law*.
10. Daily, C. M., Dalton, D. R., & Canella, A. A. (2003). *Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data*. *Academy of Management Review*.
11. Birkinshaw, j., Gupta, k, (2013) , *Clarifying The Distinctive Contribution Of Ambidexterity To The Field Of Organization Studies*, *Academy of Management Perspectives*.
12. Benner, M. J., & Tushman , M. L., (2003), *Exploration, exploitation, and process management: The productivity dilemma revisited*, *Academy of Management Review*, 28: 238-256.
13. Wang, x.,Wallace,M.P.,Wang,Q.(2017). *Rewarded and unrewarded competition in a CSCL environment: A coopetition design with a social cognitive perspective using PLS-SEM analyses*, *Journal of Computers in Human Behavior*.
14. Birkinshaw, j., Gupta, k, (2013) , *Clarifying The Distinctive Contribution Of Ambidexterity To The Field Of Organization Studies*, *Academy of Management Perspectives*, Vol 27,No 4, 287-298
15. Chen, E. L. (2005). 'Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: simultaneous or sequential'. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI.
16. 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.
17. Nosella, Anna, Cantarello, Silvia and Filippini, Roberto (2012). *The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliometric investigation into the state of the art*. *Strategic Organization*, 10: 450-465.