



Analyzing the factors affecting organizational governance with organizational ambidexterity

Abdul Karim Behzadi, PhD student, Department Of Public Administration Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran
Vahid Chenari*, Associate Professor, Department Of Public Administration Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran
Ezatollah Kiani, Assistant Professor, Department Of Public Administration Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran
Fouad Makoundi, Associate Professor, Department Of Public Administration Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran
Mahmoud Daniali Deh Hoz, Assistant Professor, Department Of Public Administration Ize.C., Islamic Azad University, Izeh, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 12 April 2025

Revised: 22 May 2025

Accepted: 20 July 2025

Keywords

Governance,
Ambidexterity,
Structures
Strategies

Corresponding Author Email:

Vahid.chenari@iau.ac.ir

ABSTRACT

Corporate governance is a combination of rules, processes or rules that are based on which an organization, organization, regulation or control can be managed. corporate governance includes internal and external factors that provide a framework for achieving company goals and affects firm performance such as shareholders, customers, suppliers, government regulators and management. the purpose of this study is to investigate the factors affecting the organizational governance with ambidexterity approach to exploratory mixed method. by reviewing the literature, 6 dimensions, 17 components and 69 indicators for organizational governance and ambidexterity were estimated. to confirm them according to 20 experts, the fuzzy delphi method was used with standard questionnaire. 3 dimensions for organizational governance and 3 dimensions for ambidexterity were confirmed. then, using exploratory factor analysis based on 100 experts, 6 extracted factors were confirmed and the validity of the instrument was confirmed by experts with a high value of 0.7 for each dimension. final dimensions for organizational governance including, governance structures, governance strategies, governance and ambidexterity s governance, ambidexterity s management, ambidexterity s management and ambidexterity s fields have been approved. the relationship between final dimensions of organizational governance and organizational ambidexterity was explained by interpretive structural approach and the final model was obtained. the findings show that the proposed model of ambidexterity is based on ambidexterity in iran 's electricity companies including 6 dimensions, 12 components and 48 indicators and has acceptable validity and reliability.

How to cite this article:

Behzadi, A., Chenari, V., Kiani, E., Makoundi, F., & Daniali Deh Hoz, M. (2025). Analyzing the factors affecting organizational governance with organizational ambidexterity, *Journal of Strategic Management Studies*, 64(16), 311-333. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.516455.2133>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

the concept of corporate governance has been widely discussed in the past decade. this concept has been defined in two separate fields and has been defined as independent but related concepts. historically, the concept of governance in the field of plan policy has expanded and then has expanded to the economy and especially economic development. therefore, in contrast to itself, the concept of government government has found and has narrowed it. but gradually with the development of this concept to the scope of organizations in front of itself, it has found the concept of management and should also clarify its relation with it. the leaders of organized organizations and organizations in order to play role in the leadership and leadership of their societies. corporate governance consists of a set of relationships between company management, board, shareholders and other stakeholders. based on these relations, structures are created through which the company 's goals are the means to achieve those goals and how to monitor company performance. this system which is under guidance and supervision of ceo and with active participation of key officials in the company, periodically reviews the company 's internal control procedures and the accuracy of financial reporting and information and in addition to reporting to the board and other related references will prevent fraudulent activities in the company. in recent years, public administration researchers suggest that traditional management patterns are not suitable to maximize the value of firms in the long run. therefore, government agencies (including electricity companies in the region) are looking for corporate governance patterns in an integrated with new organizational concepts to use the results. one of the most important concepts of organizational ambidexterity is organizational ambidexterity. the mechanism of organizational governance in the electricity industry as one of the industries specialized in the power industry due to the ability of value creation and wealth through energy transfer can lead to the growth and development of community infrastructure and the effectiveness of government participation in the development of the country. in the event of increasing the capacity of the power generation capacity without considering the transmission and distribution infrastructure and also challenges of the field of leadership and corporate governance and existing social responsibility and challenges that will be added in the future, the importance and necessity of addressing the concepts and dimensions of organizational governance and organizational ambidexterity in relation to those concepts have increased.

Methodology

of the study is generally used in the mixed research (mixed) in the first stage. after selecting the stages of qualitative research, it comes to quantitative stages. in this stage, an initial pattern is drawn using exploratory models. finally, the final model is presented using confirmatory methods. accordingly, the present study with mixed approach (qualitative and quantitative) and exploratory design, in this process, was applied to experts in the field of electricity industry to increase accuracy of the final model. in order to compile this pattern, two main sources have been used. first, existing documents and documents that include previous researches related to organizational governance and ambidexterity s. second, the opinions and experiences of the experts that could contribute to the richness of the study pattern. one of the most widely used methods of meta - synthesis method is the first phase of the qualitative phase by using meta - synthesis method.



(b) the second phase of the qualitative section: the fuzzy delphi step was used to determine the sample size among experts and experts of the university professors, using purposive sampling method.

(c) the third stage of quantitative section: interpretive structural modeling (ism); at this stage, the statistical sample was purposefully and judgmental.

(d) the fourth step of quantitative section: modeling of structural equations was used in this stage of partial least squares.

Results and Discussion

the analysis of research data as mentioned in theoretical framework, the pattern of organizational governance is the reference pattern for conducting research. on the basis of organizational governance dimensions, the organizational ambidexterity was executed according to the following tables and according to experts' opinions, fuzzy delphi method was implemented. by using mathematical calculations for making fuzzy numbers, first the correct numbers of experts' opinions have become fuzzy numbers. then, fuzzy average was taken from the points and then the fuzzy mean was converted to deterministic number or defuzzification. in delphi delphi fuzzy delphi was used to make a decision on the theoretical consensus among experts with respect to the views of experts. the finding of fuzzy interpretive structural modeling: the first step in this technique is the formation of paired comparisons of dimensions. in the present study, after dimensions, components and indicators of the proposed model, a survey was conducted about the effect and pattern of the model. the third step in fuzzy interpretive structural modeling is to form the primary accessibility matrix. the fifth step in fuzzy interpretive structural modeling is the formation of input, output, common and level of dimensions. structural equation modeling (sem): in the present study, the validity and reliability of the proposed model was evaluated by factor analysis. to determine the validity of the mentioned structures, the average index of variance extracted, the cross-load test criterion has been calculated.

Conclusion

corporate governance is critical to the appropriate performance and the reputation of an organization. because organizational governance is based on rules, regulations, policies and procedures to ensure the organization's accountability, so once it is done properly, it creates a framework for achieving firm goals in all areas of management. the proper application of this concept ensures integration, overall orientation, risk management and enterprise success planning. this helps businesses remain financially stable and lead to strengthening bilateral relations of stakeholders. corporate governance is able to balance the interests of different stakeholders including shareholders, managers, customers, suppliers, creditors, government and finally society. in addition, due to providing a framework for achieving the macro goals of the organization, all the different managerial areas from internal control to performance evaluation, organizational structure and macro-organizational strategies are taken. today, organizations face a key challenge. on the one hand, they should be able to take advantage of the resources and their existing capabilities and the survival of the organization against the environmental changes is their adaptation and flexibility.

Keywords: Governance, Ambidexterity, Structures and strategies



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2025.516455.2133

مقاله پژوهشی

واکاوی عوامل موثر بر حکمرانی سازمانی با رویکرد دوسوتوانی سازمانی

عبدالکریم بهزادی، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاداسلامی، شوشتر، ایران
وحید چناری*، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاداسلامی، شوشتر، ایران
عزت الله کیانی، استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاداسلامی، شوشتر، ایران
فواد مکوندی، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاداسلامی، شوشتر، ایران
محمود دانیالی ده حوض، استادیار، گروه حسابداری، واحد ایذه، دانشگاه آزاداسلامی، ایذه، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>حکمرانی سازمانی ترکیبی از قوانین، فرایندها یا قواعدی است که بر اساس آنها یک سازمان، اداره، تنظیم یا کنترل می‌شود. حکمرانی سازمانی شامل عوامل داخلی و خارجی است که چارچوبی را برای دستیابی به اهداف شرکت فراهم می‌کند و بر منافع شرکت از جمله سهام‌داران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، قانون‌گذاران دولتی و مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف پژوهش حاضر واکاوی عوامل مؤثر بر حکمرانی سازمانی با رویکرد دوسوتوانی به روش آمیخته اکتشافی است. با بررسی پیشینه پژوهش تعداد ۶ بُعد، ۱۷ مولفه و ۶۹ شاخص برای حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی احصا گردید. برای تأیید آنها براساس نظر ۲۰ خبره، از روش دلفی فازی با پرسشنامه استاندارد استفاده شد و منجر به تأیید تعداد ۳ بُعد برای حکمرانی سازمانی و ۳ بُعد برای دوسوتوانی گردید. سپس با روش تحلیل عاملی اکتشافی براساس نظر ۱۰۰ خبره، تعداد ۶ بُعد استخراج شده تأیید و روایی ابزار را خبرگان و پایایی با مقدار بالای ۰/۷ برای هر بُعد تأیید کردند. ابعاد نهایی برای حکمرانی سازمانی شامل، ساختارهای حکمرانی، راهبردهای حکمرانی و عمگرایی حکمرانی از یکسو و ابعاد دوسوتوانی نیز شامل ساختارهای دوسوتوانی، مدیریت دوسوتوانی و زمینه‌های دوسوتوانی از سوی دیگر مورد تأیید قرار گرفت. روابط میان ابعاد نهایی حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری تبیین شدند و الگوی نهایی حاصل گردید. یافته‌های نشان می‌دهد که الگوی نهایی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران مشتمل بر ۶ بُعد، ۱۲ مولفه و ۴۸ شاخص بوده واز روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۹</p> <p>واژه‌های کلیدی حکمرانی، دوسوتوانی، ساختارها و راهبردها</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول Vahid.chenari@iau.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: بهزادی، عبدالکریم؛ چناری، وحید؛ کیانی، عزت‌الله؛ مکوندی، فواد؛ دانیالی ده حوض، محمود (۱۴۰۴). واکاوی عوامل موثر بر حکمرانی سازمانی با رویکرد دوسوتوانی سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۴(۱۶)، ۳۱۱-۳۳۳.

۱. مقدمه

مفهوم حکمرانی سازمانی بصورت گسترده‌ای مورد بحث و استفاده است. این مفهوم در دو حوزه جداگانه طرح و به دو مفهوم مستقل اما مرتبط معنا گردیده است. به لحاظ تاریخی مفهوم حکمرانی در حوزه سیاست طرح و سپس به حوزه اقتصاد گسترش یافته است. به همین جهت در مقابل خود، حکومت دولت را یافته و با آن مرزبندی شده است. سردمداران جوامع و سیاستگذاران سازمان‌ها مایل‌اند بصورت سازمان‌یافته و بدون واسطه مدیران، د رفرآیند راهبری جوامع و سازمان‌های خود نقش بازی کنند [۱۲].

مفهوم حکمرانی اشاره به پاسخگو بودن هم در سیاست‌گذاری و هم در اجرا دارد. با این وجود بنا به گستردگی مفهوم حکمرانی موجب تفسیرها و تعبیرهای مختلف از آن شده است. تعریف‌های حکمرانی سازمانی و مقایسه آنها، می‌تواند تحقیق را در دستیابی به مبانی مشترکی کمک نماید تا از طریق آن تعریفی نسبتاً کامل ارائه نمود [۲].

تغییرات محیطی و انتظارات ذی‌نفعان مهم‌ترین دلیل برای وجود حکمرانی سازمانی به شمار می‌رود. در حکمرانی سازمان باید به ذی‌نفعان تکیه کرد، چراکه ذی‌نفعان آن دسته از افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که می‌توانند بر عملکرد یک سازمان تأثیر بگذارند. ارتباطات و استراتژی‌های مدیریت سهام‌داران از کارکردهای اصلی برای حکمرانی در سازمان بوده و ادراکات مدیریتی از محیط ذی‌نفعان سازمان گزینه مهمی برای ایجاد حکمرانی در سازمان است. درک چنین تعاملاتی به سیاست‌گذاران و مدیران کمک می‌کند تا عوامل مؤثر بر اهداف استراتژیک سهام‌داران و عملکرد کلی شبکه ذی‌نفعان را روشن کنند. ساختارها و طراحی سازمانی مهم‌ترین رویکرد برای حکمرانی است. فرایندها و عملکرد سازمانی دو بخش مهم برای حکمرانی به شمار می‌روند [۱۲].

ساختار شرکت‌های برق منطقه‌ای در ایران مطابق با استاندارد جهانی است و این شرکت‌ها در ساختار سازمانی خود دارای دو بخش وظیفه‌ای با عناوین "طرح و توسعه" و "بهره‌برداری" هستند. حوزه طرح و توسعه بر اساس برنامه‌ریزی صورت‌گرفته در خصوص پیش‌بینی مقدار نیاز انرژی در آینده، اقدام به طراحی و احداث خطوط و پست‌های انتقال نیرو می‌کند و در نهایت حوزه بهره‌برداری، از خطوط و پست‌های انتقال نیرو پس از قرارگرفتن در مدار، بهره‌برداری کرده، آنها را تعمیر و نگهداری می‌کند و به کمک این فرایند، انرژی الکتریکی موردنیاز کشور، از مراکز تولید به مراکز مصرف انتقال می‌یابد. نکته مهم و قابل توجه اینجاست که مدیریت ارشد صنعت برق هر یک از شرکت‌های برق منطقه‌ای ضمن اینکه می‌بایست وظایف خود را در حوزه انتقال انرژی توسط واحد بهره‌برداری به بهترین نحو ممکن انجام دهند، در عین حال می‌بایست به طرح‌های توسعه‌ای و پیش‌بینی نیاز و مصرف انرژی در آینده و برنامه‌ریزی به منظور احداث پست‌ها و خطوط نیز توجه کنند [۱۱].

این توجه ویژه صنعت برق به دو بخش کلیدی شرکت‌های برق منطقه‌ای، همان ایده محوری معرفی شده در "دوستوانی سازمانی" است. به عبارت دیگر، هرچه شرکت‌های برق منطقه‌ای دوستوانتر باشند؛ یعنی به طور هم‌زمان بتوانند فعالیت‌های مرتبط با طرح و توسعه و بهره‌برداری را به درستی مدیریت کنند، این صنعت از موفقیت بیشتری برخوردار می‌شود و بالعکس، هرچه اختلاف کارایی دو بخش "طرح و توسعه" و "بهره‌برداری" در شرکت‌های برق منطقه‌ای بیشتر باشد، این صنعت به خوبی نخواهد توانست مأموریت‌ها و وظایف خود را به انجام برساند [۱۱].

سازمان‌ها باید بتوانند به طور هم‌زمان نوآوری بهره‌وری را مدیریت کنند و این هم‌زمانی بین این دو هدف رقابتی، "دوستوانی سازمانی" شناخته می‌شود؛ بنابراین دوستوانی سازمانی را می‌توان توانایی سازمان در تمرکز بر دو فعالیت "بهره‌برداری" و "اکتشاف" تعریف کرد. بر اساس ایده دوستوانی، سازمان باید بتواند از قابلیت‌های موجود خود استفاده کرده و هم‌زمان علاوه بر این که وظایف گذشته خود را به طور دقیق انجام می‌دهد، توانایی‌های جدید و اساسی را در خود پرورش دهد تا قابلیت مدیریت بر کسب‌وکار خود را داشته باشد و هم‌زمان بتواند با تحولات پدیدار شده در پیرامون خود سازگار شود [۷].

در ایران باوجود موج خصوصی‌سازی که در سال‌های اخیر اتفاق افتاد، شرکت‌های دولتی و عمومی همچنان به شکل چشمگیری در اقتصاد کشور حضور دارند. البته لازم به ذکر است شرکت‌های دولتی و عمومی ایرانی در قیاس با شرکت‌های مشابه در برخی کشورهای همسایه بهره‌وری مطلوب و بارزی در سال‌های اخیر نداشته‌اند، و ضعف در حکمرانی این شرکت‌ها یکی از دلایل این عملکرد ضعیف ذکر می‌شود؛ بنابراین لزوم بررسی نقاط ضعف در حوزه حکمرانی سازمانی این شرکت‌ها احساس می‌شود. این پژوهش به پرکردن این خلأ در پیشینه حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوستوانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور می‌پردازد [۱۷].

به بیان دیگر، انطباق دوسوتوانی سازمانی با مدل حکمرانی سازمانی موضوعی است که از یک سو به حکمرانان قدرت و مشروعیت حکمرانی مبتنی بر قوانین و شرایط کلیدی شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران را می‌دهد و از سوی دیگر به کسب‌وکارهای صنعت برق، چشم‌اندازی روشن در تکیه بر دوسوتوانی سازمانی در راستای توسعه ارائه می‌دهد. این پژوهش به این پرسش پاسخ خواهد داد که عوامل مؤثر بر حکمرانی سازمانی با رویکرد دوسوتوانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری. حکمرانی سازمانی، شامل مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت شرکت، هیئت‌مدیره، سهامداران و سایر ذی‌نفعان است. براساس این روابط ساختارهایی ایجاد می‌شود که از طریق آن اهداف شرکت، ابزار دستیابی به آن اهداف و چگونگی نظارت بر عملکرد شرکت تعیین می‌شود. این سیستم که تحت هدایت و نظارت مدیرعامل و با مشارکت فعال مسئولان اصلی و هیئت‌مدیره شرکت است بصورت دوره‌ای کنترل داخلی شرکت و صحت گزارشگری مالی و بیان اطلاعات را بررسی کرده و علاوه بر ارائه گزارش به هیئت‌مدیره و سایر مراجع مرتبط، مانع فعالیت‌های متقلبانه در شرکت خواهد شد [۹].

برخی از مزایای حکمرانی سازمانی عبارت‌اند از: حکمرانی سازمانی قوانین و کنترل‌های شفاف را ایجاد می‌کند، رهبری را راهنمایی می‌کند و منافع سهامداران، مدیران، مدیریت و کارکنان را با یکدیگر همسو می‌کند. به ایجاد اعتماد با سرمایه‌گذاران، جامعه و مقامات دولتی کمک می‌کند. می‌تواند به سرمایه‌گذاران و سهامداران ایده روشنی از جهت و یکپارچگی کسب‌وکار ارائه کند. منجر به افزایش دوام مالی بلندمدت، فرصت و بازدهی می‌شود. می‌تواند افزایش سرمایه را تسهیل کند. حکمرانی سازمانی می‌تواند منجر به افزایش قیمت سهام سازمان شود. می‌تواند احتمال زیان مالی، اتلاف، خطرات و فساد را کاهش دهد [۱۹].

استدلال مطالعات دوسوتوانی این است شرکت‌هایی که درگیر بهره‌برداری و اکتشاف از طریق (تعادل) یا (ترکیب) هستند، در مقایسه با شرکت‌هایی که بزرگ بعد تاکید می‌کنند، با احتمال بیشتری به عملکردی بالاتر دست خواهند یافت. طبق دیدگاه دوسوتوانی سازمانی (تعادلی)، شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند ترکیبی بهینه از بهره‌برداری و اکتشاف برای تضمین موفقیت در کوتاه مدت و بلند مدت دارند. چون اکتشاف و بهره‌برداری برای منابع یکسان رقابت می‌کنند، تضمین تعادل بهینه اکتشاف و بهره‌برداری چالش برانگیز است [۱۶]. 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 پیشینه شوند [۱۳].

محققان حوزه مدیریت دولتی بیان می‌دارند الگوهای مدیریتی سنتی، برای حداکثر کردن ارزش‌های شرکت در بلند مدت مناسب نیستند. لذا سازمان‌های دولتی (از جمله شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران) به دنبال الگوهای حکمرانی سازمانی بصورت یکپارچه با مفاهیم نوین سازمانی هستند تا از نتایج آن بهره‌مند شوند. یکی از مهم‌ترین این مفاهیم نوین دوسوتوانی سازمانی است. سازوکار حکمرانی سازمانی در صنعت برق که یکی از صنایع مادر تخصصی به دلیل دارا بودن قابلیت ارزش آفرینی و خلق ثروت از طریق انتقال انرژی است می‌تواند باعث رشد و توسعه زیرساخت‌های جامعه و تاثیرگذاری بسیاری در مشارکت دولت در مسیر پیشرفت کشور شود. درغیراین صورت انجام برنامه‌های افزایش ظرفیت تولید نیروی برق بدون توجه به زیرساخت‌های انتقال و توزیع آن و همچنین چالش‌های حوزه رهبری و حکمرانی سازمانی و معضلات اجتماعی موجود و نیز چالش‌های که در آینده اضافه خواهند شد، اهمیت و ضرورت پرداختن به مفاهیم و ابعاد حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی متناسب با آن مفاهیم را دو چندان بیشتر کرده است.

پیشینه پژوهش

این پیشینه پژوهش با بررسی "طراحی مدل منابع انسانی با رویکرد حکمرانی سازمانی و مسئولیت اجتماعی" که با استفاده از روش فراترکیب و تکنیک دلفی فازی انجام گردید. آغاز شد، این تحقیق باهدف، کاربردی و اکتشافی و روش ترکیبی به ترتیب کیفی و کمی انجام شده است. جامعه آماری آن شامل مقالات و متون مرتبط و خبرگان و متخصصان صنعت شکر استان خوزستان است. 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 مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مدل‌یابی 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 مهم‌ترین عوامل به تایید خبرگان رسید، به کمک مدلسازی ساختاری تفسیری سطح و روابط ابعاد الگو تعیین و برآزش شد. که مدل نهایی پژوهش با ۴ بعد، ۱۷ مولفه و ۸۵ شاخص از برازندگی لازم برخوردار می‌باشد [۴].

در "طراحی مدل دوستوانی سازمانی مبتنی بر رهبری دانش‌گرا" که به روش توصیفی پیمایشی انجام شده و از نظر هدف، نیز توسعه‌ای کاربردی بوده است. جامعه آماری پژوهش مذکور، کارکنان خدمات بهداشتی درمانی استان کرمان به تعداد ۱۹۳۵۸ نفر است که حجم نمونه ۵۸۶ نفر بر اساس ۵ تا ۱۰ برابر تعداد سؤالات پرسش‌نامه در نظر گرفته شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های محقق ساخته رهبری دانش‌گرا و دوستوانی سازمانی است. یافته‌ها ضمن تأیید مدل پیشنهادی، نشان داد که رهبری دانش‌گرا بر دوستوانی سازمانی و ابعاد آن (اکتشاف و بهره‌برداری) در سازمان‌های خدمات بهداشتی درمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و تأثیر رهبری دانش‌گرا بر بعد اکتشاف بیشتر از بعد بهره‌برداری بوده است [۳].

مقاله سوم درباره "کشف اصول حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام‌المنفعه ایران" بود که به موضوع حکمرانی سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی در قالب رابطه بین مدیرعامل و مدیران ارشد سازمان با هیئت‌مدیره، سهام‌داران و ذی‌نفعان می‌پرداخت. این مطالعه، با بهره‌گیری از روش‌شناسی داده‌بنیاد، به کشف اصول حکمرانی سازمانی برای سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی و تبیین آن اقدام کرده است. جامعه مورد مطالعه، اعضاء هیئت‌مدیره و مدیران ارشد سازمان‌های عام‌المنفعه فعال در استان خراسان رضوی هستند که ۱۰ نفر تا رسیدن به اشباع نظری بصورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. تحلیل داده‌ها با کمک نرم افزار تحلیل کیفی انجام و ۵۰ کد اولیه در قالب ۶ کد ثانویه دسته بندی شدند. در نتیجه، نتایج تحقیق بیانگر ۶ اصل صداقت، عدالت اجتماعی، پاسخ‌گویی، شفافیت، پاک دستی، امانت داری و تعاملات ارتباطی است [۲۰].

در بعد حکمرانی سازمانی مقاله‌ای که مورد بررسی قرار گرفت تحت عنوان "شایستگی مدیران، سازه‌ای بنیادین در تحقق حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز" بود که این پژوهش باهدف ارتقای 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. نمونه‌ها به روش خوشه‌ای انتخاب شدند. برای تأیید اعتبار پرسشنامه، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که تمامی گویه‌های پرسش‌نامه‌ها مقادیر بارعاملی بیش از ۰/۴ کسب کرده‌اند که نشان از روایی مناسب ابزارهای این تحقیق است. مدل ساختاری پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و از روش حداقل مربعات جزئی احصاء و تأیید گردید [۶].

مقاله بعدی که در حوزه حکمرانی بررسی گردید با عنوان "طراحی الگوی حکمرانی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب" است که هدف این مقاله، طراحی الگوی حکمرانی بومی برای شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، متناسب با ماهیت فعالیت‌ها و شرایط محیطی آن است. از این رو بر اساس مطالعات اکتشافی شامل مصاحبه‌های اکتشافی، مرور ادبیات حکمرانی و مطالعه گزارش‌های پایداری دو شرکت بزرگ نفتی دنیا، الگوی مفهومی اولیه طراحی و به‌عنوان مبنای ساخت پرسش‌نامه دلفی قرار گرفت. نمونه‌گیری خبرگان به روش قضاوتی انجام شد و طی آن نوزده نفر از اعضاء هیئت‌مدیره و خبرگان درون و برون سازمانی به‌عنوان اعضاء پانل دلفی، انتخاب شدند و نظرسنجی در دو دور برگزار گردید. الگوی نهایی حکمرانی با تأکید بر پایداری شرکتی شامل هشت مؤلفه و پنجاه و نه شاخص است که مورد اجماع نظر اعضاء پانل دلفی قرار گرفتن و چهارچوب اساس‌نامه شرکت، بومی‌سازی شد. در پایان، با انجام تحلیل‌های آماری، اهمیت هریک از شاخص‌ها بررسی و صحت‌گذاری گردید [۱].

مقاله دیگری که در حوزه صنعت برق انجام گردید با عنوان "ارائه مدلی تلفیقی از دوستوانی سازمانی و تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای به منظور ارزیابی کارایی شرکت‌های برق" پرداخته که در این مطالعه به کمک مدل‌های شبکه‌ای تحلیل پوششی داده‌ها، فرایندهای داخلی ۱۶ شرکت برق منطقه‌ای در قالب دو مرحله طرح و توسعه و بهره‌برداری تجزیه و تحلیل شده و دوستوانی و کارایی شرکت‌ها محاسبه شد. یافته‌ها بیانگر این است میانگین کل صنعت برق در دوستوانی تعادلی و ترکیبی از نمره قابل قبولی برخوردار است، اما نمره دوستوانی تعادلی شرکت‌ها نشان می‌دهد میان کارایی بخش‌های طرح و توسعه و بهره‌برداری آنها اختلاف معنی داری وجود دارد. به بیان دیگر، یافته‌ها نشان می‌دهد بخش طرح توسعه شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران نتوانسته به موازات 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 [۱۱].

مقاله دیگری که در حوزه دوستوانی بررسی گردید با عنوان "تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی: نقش تعدیل گر فرهنگ نوآورانه (مورد مطالعه صنعت برق ایران)" بود، هدف این تحقیق تبیین نقش سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی باتوجه به نقش تعدیل گر فرهنگ نوآورانه است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق ۳۷۰ شرکت تولیدی فعال در صنعت برق کشور است که به شیوه نمونه‌گیری در دسترس ۹۰ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختار به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است [۲۲].

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیقات آمیخته در گام نخست از روش‌های کیفی استفاده می‌شود. پس از انجام مراحل تحقیق کیفی نوبت به مراحل کمی می‌رسد. در این مرحله با استفاده از مدل‌های اکتشافی، الگوی اولیه ترسیم می‌شود. در نهایت با استفاده از روش‌های تأییدی به اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی پرداخته می‌شود [۵].

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و طرح اکتشافی انجام شده، در این فرآیند، از مصاحبه با صاحب نظران حوزه صنعت برق کشور بهره‌برداری گردید، تا اعتبار و دقت الگوی نهایی افزایش یابد. برای تدوین این الگو، دو منبع اصلی مورد استفاده قرار گرفته است اول، اسناد و مدارک موجود که شامل تحقیقات پیشین و متون مرتبط با حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی است و دوم، نظرات و تجربیات صاحب نظران که می‌توانست به غنای الگوی مورد مطالعه کمک کند.

الف) مرحله اول کیفی به کمک روش فراترکیب: در این پژوهش ابتدا از روش هفت مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو استفاده گردید که هفت گام آن به شرح ذیل است [۲۱].

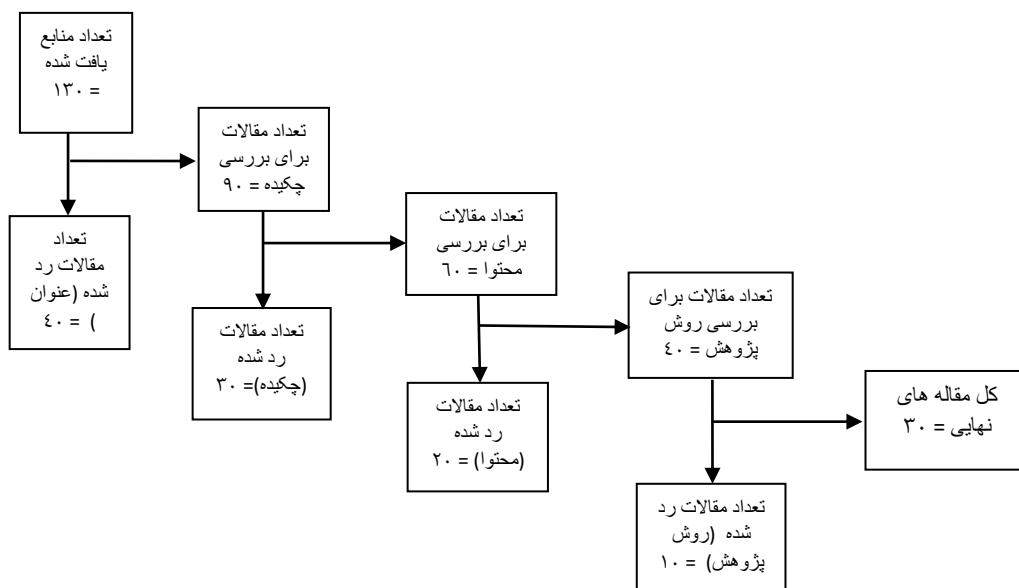
گام اول تنظیم سؤالات پژوهش، سؤال اصلی پژوهش چنین است: الگوی حکمرانی سازمانی با رویکرد دوستوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران چگونه است؟ سؤالات فرعی پژوهش شامل: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی حکمرانی سازمانی با رویکرد دوستوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران کدام‌اند؟ روابط بین مؤلفه‌ها، معیارها و شاخص‌هایی که باعث تبیین الگوی حکمرانی سازمانی با رویکرد دوستوانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای ایران چگونه است؟ گام دوم به بررسی نظام‌مند متون می‌پردازد، برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شد. معمولاً در پژوهش‌های فراترکیب، منابع موردنظر از 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 پرو کوئست و غیره به دست آمدند. جدول ۱ کلیدواژه‌های نمونه آماری فراترکیب را نشان می‌دهد.

جدول ۱. کلید واژه‌های 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

گام سوم 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 نداشتن، حذف شدند، در این مرحله تعداد ۱۳۰ مقاله گردآوری شد. در ادامه با مطالعه

عنوان تحقیق، چکیده و محتوای مقالات، مواردی که با موضوع و سؤال پژوهش تناسب نداشتند غربالگری و حذف گردیدند. مراحل جستجوی مقالات مرتبط در نمودار ۱ به تصویر کشیده شده و روند ورود و خروج مطالعات پیشین را بصورت مرحله‌ای نمایش می‌دهد.



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

گام چهارم استخراج اطلاعات منابع: همه کوشش‌های تحقیق به روش فراترکیب در این مرحله متجلی می‌آید، پس این مرحله بسیار بااهمیت است. همان‌گونه که در نمودار ۱ ملاحظه می‌شود در نهایت ۳۰ مقاله مرتبط با موضوع تحقیق گردآوری شد. در مرحله استخراج اطلاعات متون، محتوای مقالات منتخب بدقت و چندین مرتبه مطالعه گردید. در گام پنجم و ششم و هفتم اینکه 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 (مؤلفه‌ها)، تعریف و نام‌گذاری زمینه‌های اصلی (ابعاد) و بازبینی نهایی.

ب) مرحله دوم بخش کیفی: در مرحله دلفی فازی برای تعیین حجم نمونه از میان مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر و متخصصان دانشگاهی، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی جهت مشارکت در پانل دلفی تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند. نمونه بخش دلفی شامل ترکیبی از افراد صاحب‌نظر در زمینه حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی و هیئت‌مدیره و مدیران عامل شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور با تحصیلات مرتبط و تجربه کاری به میزان حداقل ۱۵ سال بودند. که در دو دور به اشباع نظری رسید.

دور اول دلفی: پس از آنکه به روش فراترکیب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با الگوی حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی احصاء گردید، پرسش‌نامه دور اول دلفی تهیه و تنظیم شد. خبرگان در این مرحله نظر خود را در مورد تناسب شاخص‌های ارائه شده با انتخاب یکی از عبارات کلامی بیان کردند. البته بخشی از پرسش‌نامه به سؤال باز و به‌منظور اظهارنظر متخصصان و ارائه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های احتمالی جدید تخصیص داده شد. پرسش‌نامه دور اول دلفی شامل سه بخش بود. بخش اول راهنمای پرسش‌نامه بود که نحوه تکمیل پرسش‌نامه را ارائه می‌کرد. بخش دوم حاوی مطالبی در خصوص الگوهای حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی و مدل مفهومی تحقیق بود. بخش سوم نیز به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اختصاص داشت. این پرسش‌نامه از طریق پست الکترونیک یا به‌صورت دستی برای تعداد ۲۰ نفر از متخصصان ارسال گردید.

دور دوم دلفی: در این مرحله پس از محاسبه میانگین نظر کل خبرگان در دور اول دلفی، پرسش‌نامه‌های دور دوم دلفی طراحی و آماده شد. مقیاس مورد استفاده در دور دوم نیز مشابه دور اول یک مقیاس لیکرت شامل پنج گزینه به‌صورت عبارات کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد بود. امتیاز متعلق به این عبارات کلامی بر اساس ارزش اعداد فازی مثلثی همانند دور اول بود. در راهنمای پرسش‌نامه دلفی دور دوم از پاسخگو درخواست شده بود که با مطالعه مجدد ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق، 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 به‌وسیله پست الکترونیک و یا دستی در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت. مرحله سوم بخش کمی: مدل‌سازی ساختاری تفسیری است، در این مرحله نیز نمونه آماری به‌صورت هدفمند و قضاوتی انتخاب گردید که همان هیئت‌مدیره و مدیران عامل شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور و متخصصان دانشگاهی مشتمل بر ۲۰ نفر بودند. وارفیلد 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 هیئت‌مدیره و مدیران عامل شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور با تحصیلات دکتری و فوق لیسانس با سابقه حداقل ۱۵ سال بودند [۲۴].

ت) مرحله چهارم بخش کمی: مدل‌سازی معادلات ساختاری بود، 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 بهره‌برداری (بخش بهره‌برداری) شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور به تعداد ۱۰۰ نفر انتخاب شدند. بنابراین در این تحقیق، حجم نمونه برابر ۵۰ آزمودنی بود که برای اطمینان بیشتر به ۶۹ آزمودنی افزایش و بصورت تصادفی طبقه‌ای گردید. جدول ۲ ویژگی‌های روش شناختی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲ ویژگی‌های روش شناختی پژوهش

مبنای طبقه‌بندی	گام اول (کیفی)	گام دوم (کمی)
هدف پژوهش	اکتشافی	تبیینی
روش پژوهش	بنیادی	کاربردی
داده‌های پژوهش	کیفی	کمی
راهبرد پژوهش	فرا ترکیب و دلفی فازی	مدل‌سازی ساختار تفسیری و معادلات ساختاری
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	استقرایی	قیاسی

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

الگوی حکمرانی سازمانی، الگوی مرجع برای انجام پژوهش حاضر است. روی ابعاد حکمرانی سازمانی و ابعاد دوسوتوانی سازمانی به ترتیب مطابق جداول ذیل و بر اساس نظرات خبرگان، روش دلفی فازی اجرایی گردید. به کمک محاسبات ریاضی برای فازی‌سازی اعداد، ابتدا اعداد صحیح حاصل از نظرات خبرگان به عدد فازی تبدیل گردید. سپس در مرحله فازی‌سازی میانگین فازی از امتیازات اخذ شد و پس از آن میانگین فازی به عدد قطعی یا دیفازی‌سازی تبدیل گردید. در دور دوم دلفی فازی برای تصمیم‌گیری در زمینه اجماع نظری میان خبرگان با توجه به نظر میرسپاسی از حد آستانه خیلی کم استفاده شد [۱۴].

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. مطابق با جدول ذیل و الگوی اولیه این تحقیق مشتمل بر ۶ بعد، ۱۷ مولفه و ۶۹ شاخص از منظر خبرگان مورد تایید واقع گردید. میانگین دیفازی دور اول و دوم و اختلاف دور اول و دوم در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها و نتایج دور اول و دوم دلفی فازی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین دیفازی دور اول	میانگین دیفازی دور دوم	اختلاف دور اول با دور دوم
بعد ساختاری	شفافیت ساختار	شفاف‌سازی نقش‌ها و وظایف برای کلیه	۴/۷	۲/۷	۲

اختلاف دور اول با دور دوم	میانگین دیفازی دور دوم	میانگین دیفازی دور اول	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
				حکمرانی سازمانی	حکمرانی سازمانی
۰	۱/۷	۱/۷	اعضای سازمان ترکیب اعضای هیات مدیره و شاخص‌های انتخاب اعضای هیات مدیره و مدیرعامل		
۴	۵/۶	۹/۶	مسئولیت کمیته‌های مشاوره بین ذینفعان و بالاترین بدنه حکمرانی سازمانی		
۲	۵/۷	۳/۷	ارائه شفافیت اطلاعات بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن		
۲	۲/۷	۴/۷	مشارکت در تصمیم‌گیری و دریافت گزارش بازخورد جهت شناسایی فرصت‌ها و چالش‌ها		
۶	۸/۶	۲/۷	فرآیند تفویض اختیار از حکمرانی به مدیران ارشد و تعیین سمت سازمانی در سطح اجرای	نقش هیات مدیره در تنظیم اهداف	
۱	۶/۷	۷/۷	وضوح بیانیه‌های سازمان نسبت به اهداف برنامه ریزی شده		
۱	۷	۹/۶	چارچوب تصمیم‌گیری (اساسنامه سازمان، مصوبات مجمع، الزامات قانونی، آیین نامه‌ها)		
۲	۷/۶	۹/۶	دستورالعمل‌ها و استانداردهای علمی ساز و کار حکمرانی سازمانی		
۰	۷	۷	فرآیندهای حصول اطمینان و پیشگیری از بروز تعارض منافع	نقش هیات مدیره در نظارت	
۰	۲/۷	۲/۷	نظارت موثر بر مدیریت و مسئولیت‌پذیری هیئت مدیره		
۱	۲/۷	۱/۷	توسعه، تایید و به روزآوری مقصود سازمان		
۳	۲/۷	۹/۶	بررسی و تایید گزارشات رسمی گزارشات مالی		
۲	۸/۶	۶/۶	نقش مدیران اجرایی و مدیران ارشد در تعیین، توسعه و به روزآوری بیانیه مأموریت	چشم انداز مشترک	بعد راهبردی حکمرانی سازمانی
۱	۷/۶	۸/۶	آشکارسازی ساختار و استراتژی شرکت‌های دولتی		
۶	۷	۶/۷	داشتن اطلاعات، بازبینی موثر و قاعده مند کیفیت توسط مدیریت ارشد سازمان		
۰	۲/۷	۲/۷	تدوین بیانیه رسمی توسط سازمان متناسب با اهداف مدیریت اجرایی		
۲	۷	۲/۷	یکپارچه سازی و همسو سازی اهداف کلیدی سازمان با نگرانی‌ها و موضوعات بحرانی	تنظیم اهداف	
۳	۵/۶	۸/۶	آشکارسازی و اطمینان رابطه با ذینفعان		
۱	۹/۶	۸/۶	فراهم آوردن شرایط برای تبادل نظرات و پیشنهادات		
۱	۶/۶	۷/۶	هدف گذاری جهت اصلاح عملکردها در حوزه انتقال انرژی الکتریکی		
۱	۵/۷	۴/۷	تعیین جهت‌گیری به سوی مصرف	تخصیص منابع	

اختلاف دور اول با دور دوم	میانگین دیفازی دور دوم	میانگین دیفازی دور اول	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
			انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر		
۵	۸/۶	۳/۷	بالا بودن درآمد سرانه، کاهش مقررات دست و پاگیر بوروکراسی اداری		
۵	۷	۵/۷	توسعه مهارت در بین نیروهای جوان سازمان بصورت حرفه‌ای و علمی		
۱	۲/۷	۳/۷	سرمایه گذاری جهت به روزآوری فن آورها در حوزه انتقال انرژی الکتریکی		
۳	۷	۳/۷	بکارگیری قابلیت‌های نهفته در دارایی‌های نامشهود سازمان و اقتصاد دانش بنیان	مبادلات استراتژیک	
۰	۶/۷	۶/۷	اطمینان از افشای موقتی و دقیق اطلاعات براساس مصلحت شرکت		
۳	۷	۳/۷	اقتدار فرآیند تصمیم گیری استراتژیک و بهبود عملکرد عملیاتی، کاهش ریسک		
۳	۳/۷	۶/۷	استفاده از خدمات شرکت‌های دانش بنیان		
۲	۱/۷	۳/۷	صداقت در فعالیت‌ها و رعایت عدالت به عنوان یک اصل	صداقت و شفافیت و اخلاق محوری	بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی
۱	۷	۹/۶	اطمینان از اجرای رفتار عادلانه برای تمام ذی نفعان		
۰	۲/۷	۲/۷	لزوم صراحت و صداقت در برخوردهای اجتماعی		
۲	۷	۸/۶	روش تفویض اختیارات و تصمیمات هیات مدیره و مدیرعامل		
۱	۲/۷	۱/۷	ارائه شفافیت اطلاعات بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن و ارائه گزارش عملکردی	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	
۱	۲/۷	۲/۷	آشکارسازی و اطمینان رابطه با ذینفعان و مشخص کردن مالکیت دولت		
۳	۷	۳/۷	تلاش و التزام سازمان نسبت به شفافیت و آشکاری سازی در تصمیمات		
۰	۷	۷	مسئولیت پذیری و مدیریت مالی و برنامه ریزی و تدبیر جهت اصلاح عملکردها		
۱	۲/۷	۱/۷	امانت داری در انجام رسالت اجتماعی و ارتباط با ذینفعان بعنوان اصول اولیه حکمرانی	پاکدستی و امانت داری و کنترل فساد	
۲	۲/۷	۷	اعمال روش‌ها و سیاست ضد فساد اداری و عدم سوء استفاده از پست و مقام		
۰	۵/۷	۵/۷	توسعه ظرفیت‌ها و پرهیز از تخلف در قوانین و مقررات		
۱	۴/۷	۳/۷	ایجاد پنجره ارتباطی مناسب با کارکنان، سهولت فضای کسب و کار و ایجاد جو رقابتی		
۰	۷	۷	ارائه خدمات و محصولات جدید، ورود به زمینه‌های فناوری جدید	استراتژی سازمانی	بعد ساختاری

اختلاف دور اول با دور دوم	میانگین دیفازی دور دوم	میانگین دیفازی دور اول	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰	۴/۷	۴/۷	کوشش سازمان در جهت ارائه خدمات مناسب به کاربران و ذی نفعان	ساختار سازمانی	دوست‌توانی
۱	۱/۷	۷	وجود ارتباط فعالانه و از روی میل با مردم، کاربران خدمات و کارمندان		
۲	۸/۶	۷	بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها		
۱	۱/۷	۲/۷	تحول در سازگاری سازمانی، کشف دانش و روش‌های جدید		
۲	۸/۶	۷	مسئولیت سازمان در قبال فرایندهای استخدامی، عرضه و تقاضای منابع انسانی		
۰	۷	۷	ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان		
۷	۷/۶	۴/۷	فرایندهای تعیین پاداش و استقلال مشاوران حوزه پاداش از سیستم مدیریتی		
۴	۸/۶	۲/۷	فرایندهای گزینش و انتخاب، توانمندسازی، کوتاه مدت گرایی، فرایندهای نهادینه سازی	سرمایه اجتماعی	بعد زمینه‌ای دوست‌توانی
۱	۱/۷	۷	نوآوری اکتشافی، نوآوری بهره بردارانه، رفتار نوآورانه و رفتار مشارکتی		
۰	۵/۷	۵/۷	وجود رابطه اجتماعی بین سازمان و افراد جامعه و ذی نفعان	دانش سازمانی	بعد مدیریتی دوست‌توانی
۱	۳/۷	۲/۷	تعامل فردی، انسجام هیات مدیره و عوامل انسانی و روابط اجتماعی سرمایه انسانی		
۰	۴/۷	۴/۷	جاری سازی جریان دانش بین سطوح مختلف سازمانی		
۲	۲/۷	۷	نفوذ قابل ملاحظه، توانایی مشارکت در تصمیم گیری‌های مربوط به سیاست‌های سازمان		
۲	۷	۲/۷	نظرخواهی از افراد برای تصمیم گیری و نوع مدیریتی مناسب برای مشوق نظر دهی		
۵	۸/۶	۳/۷	ترکیب مناسب هیئت مدیره برای تصمیم گیری‌های مستقل		
۲	۸/۶	۷	سیستم مدیریت افراد را به خلاقیت تشویق می‌کند		
۱	۷	۹/۶	سیستم مدیریت به سرعت به تغییرات بازار پاسخ می‌دهد	کارایی و اثربخشی	
۱	۹/۶	۸/۶	تعریف مسؤلیت‌های مربوط به مدیران اجرایی و غیر اجرایی		
۰	۷	۷	تفکیک نقش رئیس و مدیر اجرایی از یکدیگر و کنترل اختیارات		
۳	۷	۳/۷	سیستم مدیریت از دست یابی به اهداف کارا و کارآمد حمایت می‌کند		
۳	۷	۳/۷	سیستم مدیریت استفاده کارآمد و اثربخش از منابع را تسهیل می‌کند		

اختلاف دور اول با دور دوم	میانگین دیفازی دور دوم	میانگین دیفازی دور اول	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۳	۴/۷	۷/۷	محور قرارداد رشد بهره‌وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید		
۳	۳/۷	۶/۷	توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت پذیری اقتصاد		
۱	۴/۷	۳/۷	سیستم مدیریت بطور منسجم از اهداف کلی سازمان حمایت می‌کند	رهبری و هدایت	
۲	۲/۷	۷	سیستم مدیریت فعالیت‌ها متناسب با تغییرات محیطی را تنظیم می‌کند		
۰	۷	۷	بر عهده گرفتن مسئولیت نهایی عملکرد شرکت توسط هیئت مدیره		
۰	۷	۳/۷	هدایت استراتژیک و پایش مدیران توسط هیئت مدیره		

یافته‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی: گام اول در این فن، تشکیل ماتریس مقایسات زوجی ابعاد است. در تحقیق حاضر پس از تأیید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی پیشنهادی، نظرخواهی از خبرگان تحقیق در مورد تأثیر و تأثر ابعاد الگوی صورت گرفت. هر یک از خبرگان نظر خود را از طریق تکمیل پرسش‌نامه‌های مقایسات زوجی اعلام نمودند. نرخ ناسازگاری به میزان ۴ درصد محاسبه شد که نشان‌دهنده سازگاری مناسب نظرات خبرگان است. در گام دوم پس از فازی‌زدایی نمودن تمامی اعداد فازی در ماتریس قضاوت، یک حد آستانه محاسبه که مقدار آن برابر با ۰/۴۳ گردید. جدول ۴ ماتریس قضاوت ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی را نشان می‌دهد. این عدد در واقع یک میانگین حسابی برای ماتریس قضاوت است و در تشکیل ماتریس وقوع استفاده می‌گردد. به این منظور تمامی عناصر ماتریس فازی‌زدایی شده با این میانگین مقایسه می‌شوند. اگر عنصری دارای مقداری مساوی یا بیشتر از حد آستانه باشد درایه متناظر با آن، عدد یک و در غیر این صورت عدد صفر قرار داده شد.

جدول ۴. ماتریس قضاوت ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی سازمانی

ساختار دوسوتوانی	عملگرایی حکمرانی سازمانی	مدیریت دوسوتوانی	زمینه‌های دوسوتوانی	راهبردهای حکمرانی سازمانی	ساختار حکمرانی سازمانی
۰/۷۱	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۷۰	-
۰/۶۷	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۶۹	-	۰/۳۹
۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۶۷	-	۰/۳۸	۰/۴۱
۰/۳۷	۰/۶۹	-	۰/۴۱	۰/۴۰	۰/۳۸
۰/۳۹	-	۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۴۱	۰/۳۷
-	۰/۴۹	۰/۴۸	۰/۴۶	۰/۴۷	۰/۴۰

گام سوم در مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی به تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری 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 دسترس‌پذیری نهایی مربوط است. این ماتریس از طریق دخیل کردن اصل انتقال‌پذیری در ماتریس دسترس‌پذیری اولیه حاصل می‌شود. جدول ۵ ماتریس دسترس‌پذیری نهایی ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی با رویکرد دوسوتوانی سازمانی را بیان می‌کند. این ماتریس با ۲ بار تکرار ضرب ماتریس دسترس‌پذیری اولیه در خودش حاصل شد.

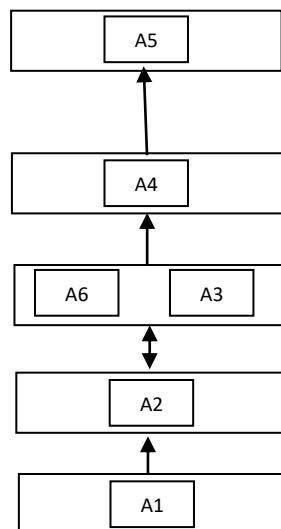
جدول ۵. ماتریس دسترسی پذیری نهایی ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی با رویکرد دوستوانی سازمانی

قدرت	ساختار	عملگرایی	مدیریت	زمینه‌های	راهبردهای	ساختار	
نفوذ	دوستوانی	حکمرانی	دوستوانی	دوستوانی	حکمرانی	حکمرانی	
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	A1: ساختار حکمرانی
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	A2: راهبردهای حکمرانی
۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	A3: زمینه‌های دوستوانی
۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	A4: مدیریت دوستوانی
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	A5: عملگرایی حکمرانی
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	A6: ساختار دوستوانی
	۴	۶	۵	۴	۳	۱	قدرت وابستگی

گام پنجم در مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی، به تشکیل مجموعه ورودی، خروجی، مشترک و سطح‌بندی ابعاد اختصاص دارد. بدین منظور مجموعه دستیابی هر بعد، یعنی ابعادی که از طریق این بعد می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش‌نیاز 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 پیش‌نیاز مشخص شده و سطح‌بندی یا همان اولویت‌بندی ابعاد تعیین گردید. جدول ۶ دستیابی و عناصر مشترک برای یک بعد در اولین جدول سطح بندی کاملاً مشابه هم بودند آن بعد در سطح یا اولویت اول قرار گرفت. برای تعیین ابعاد سطح دوم پس از حذف بعد سطح اول، مجدداً مجموعه عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز مشخص گردید و از آنجاییکه عناصر مشترک و دستیابی کاملاً مشابه بودند آن بعد در سطح دوم قرار گرفت. این فرآیند برای تعیین سطح تمامی ابعاد تکرار شد.

جدول ۶. تعیین سطوح ابعاد

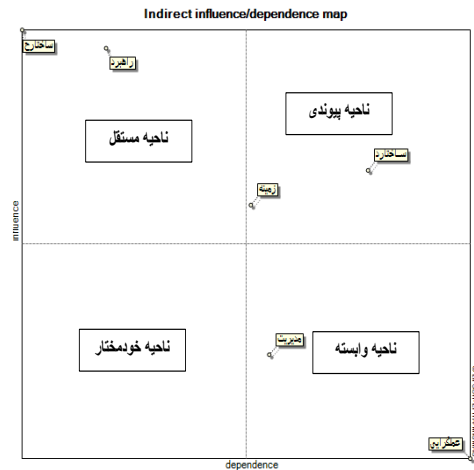
ابعاد	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه اشتراک	سطح
A1	A1	A1	A1	۵
A2	A2	A1, A2, A6	A2	۴
A3	A3, A6	A1, A2, A3, A6	A3, A6	۳
A4	A4	A1, A2, A3, A4, A6	A4	۲
A5	A5	A1, A2, A3, A4, A5, A6	A5	۱
A6	A2, A3, A6	A1, A2, A3, A6	A2, A3, A6	۳



نمودار ۲. سطح بندی ابعاد حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمان

در نمودار ۳ (خروجی میک مک) بخوبی دیده می‌شود 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. عبارت دیگر این ابعاد دارای اهمیت کلیدی هستند. همچنین ابعاد ساختار دوسوتوانی و زمینه‌های دوسوتوانی در ناحیه عوامل پیوندی قرار دارند. این عوامل از قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی برخوردارند. مدیریت دوسوتوانی 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 دوسوتوانی سازمانی دارد.

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



نمودار ۳. خروجی میک مک (خوشه بندی ابعاد الگوی حکمرانی سازمانی بر اساس قدرت نفوذ - میزان وابستگی)

یافته‌های معادلات ساختاری: در تحقیق حاضر روایی و پایایی مدل پیشنهادی به وسیله تحلیل عاملی مرتبه دوم بررسی گردید؛ بنابراین قدرمطلق بارهای عاملی استاندارد شده باید بیشتر از ۰/۷ باشد و آنهایی که کمتر از ۰/۴ است حذف گردید. جدول ۷ بارهای عاملی مولفه های حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی را بیان می‌کند. 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، حذف گردید. همانگونه که بیان شد بارعاملی اکثر مولفه ها بین ۰/۷ و ۰/۹ بوده و مولفه های شفافیت ساختاری، دانش سازمانی، تنظیم اهداف، پاکدستی و امانت داری و کنترل فساد و شایستگی و صلاحیت به دلیل پایین بودن بارعاملی استاندارد شده آن حذف گردند. لذا الگوی نهایی مشتمل بر ۶ بعد، ۱۲ مولفه و ۴۸ شاخص مورد تایید واقع گردید.

جدول ۷. بارهای عاملی مولفه های حکمرانی سازمانی و دوسوتوانی سازمانی

مقدار P	مقدار T	بار عاملی	شاخص	کد شاخص	مؤلفه	ابعاد
۰/۵۱	۵/۵۰	۰/۴۵	شفاف سازی نقش‌ها و وظایف برای کلیه اعضای سازمان	A1	شفافیت ساختار حکمرانی سازمانی	بعد ساختاری حکمرانی سازمانی
۰/۵۶	۵/۳۰	۰/۴۸	ترکیب اعضای هیات مدیره و شاخص‌های انتخاب اعضای هیات مدیره و مدیرعامل	A2		
۰/۵۸	۵/۲۰	۰/۴۱	مسئولیت کمیته‌های مشاوره بین ذینفعان و بالاترین بدنه حکمرانی سازمانی	A3		

مقدار P	مقدار T	بار عاملی	شاخص	کد شاخص	مؤلفه	ابعاد
۰/۵۲	۵/۹۰	۰/۴۰	ارائه شفافیت اطلاعات بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن	A4		
۰/۵۹	۵/۶۰	۰/۴۲	مشارکت در تصمیم‌گیری و دریافت گزارش بازخورد جهت شناسایی فرصت‌ها و چالش‌ها	A5		
۰/۰۰	۱۶/۱۰	۰/۱۸۶	فرآیند تفویض اختیار از حکمرانی به مدیران ارشد و تعیین سمت سازمانی در سطح اجرای	B1	نقش هیات مدیره در تنظیم اهداف	
۰/۰۰	۱۵/۹۰	۰/۱۸۵	وضوح بیانیه‌های سازمان نسبت به اهداف برنامه ریزی شده	B2		
۰/۰۰	۱۶/۲۰	۰/۱۸۸	چارچوب تصمیم‌گیری (اساسنامه سازمان، مصوبات مجمع، الزامات قانونی، آیین نامه‌ها)	B3		
۰/۰۰	۱۵/۴۰	۰/۱۸۹	دستورالعمل‌ها و استانداردهای علمی ساز و کار حکمرانی سازمانی	B4		
۰/۰۰	۱۲/۱۰	۰/۱۸۹	فرآیندهای حصول اطمینان و پیشگیری از بروز تعارض منافع	C1	نقش هیات مدیره در نظارت	
۰/۰۰	۱۲/۳۰	۰/۱۸۶	نظارت موثر بر مدیریت و مسئولیت‌پذیری هیئت مدیره	C2		
۰/۰۰	۱۴/۲۰	۰/۹۰	توسعه، تایید و به روزآوری مقصود سازمان	C3		
۰/۰۰	۱۵/۱۰	۰/۹۱	بررسی و تایید گزارشات رسمی گزارشات مالی	C4		
۰/۷۰	۷/۱۰	۰/۵۰	نقش مدیران اجرایی و مدیران ارشد در تعیین، توسعه و به روزآوری بیانیه ماموریت	D1	چشم انداز مشترک	بعد راهبردی حکمرانی سازمانی
۰/۱۸۶	۶/۳۰	۰/۴۷	آشکارسازی ساختار و استراتژی شرکت‌های دولتی	D2		
۰/۶۶	۶/۵۰	۰/۴۶	داشتن اطلاعات، بازبینی موثر و قاعده مند کیفیت توسط مدیریت ارشد سازمان	D3		
۰/۶۸	۶/۲۰	۰/۵۰	تدوین بیانیه رسمی توسط سازمان متناسب با اهداف مدیریت اجرایی	D4		
۰/۵۵	۶/۳۰	۰/۴۸	یکپارچه سازی و همسو سازی اهداف کلیدی سازمان با نگرانی‌ها و موضوعات بحرانی	E1	تنظیم اهداف	
۰/۴۳	۶/۴۰	۰/۴۹	آشکارسازی و اطمینان رابطه با ذینفعان	E2		
۰/۴۲	۵/۵۰	۰/۴۵	فراهم آوردن شرایط برای تبادل نظرات و پیشنهادات	E3		
۰/۴۳	۵/۶۰	۰/۵۰	هدف گذاری جهت اصلاح عملکردها در حوزه انتقال انرژی الکتریکی	E4		
۰/۰۰	۲۲/۶۰	۰/۹۰	تعیین جهت‌گیری به سوی مصرف انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر	F1	تخصیص منابع	
۰/۰۰	۲۰/۸۰	۰/۹۶	بالا بودن درآمد سرانه، کاهش مقررات دست و پاگیر بوروکراسی اداری	F2		
۰/۰۰	۲۱/۳۰	۰/۹۸	توسعه مهارت در بین نیروهای جوان سازمان بصورت حرفه‌ای و علمی	F3		
۰/۰۰	۲۰/۹۰	۰/۹۷	سرمایه گذاری جهت به روزآوری فن آورها در حوزه انتقال انرژی الکتریکی	F4		
۰/۰۰	۱۹/۱۰	۰/۹۳	بکارگیری قابلیت‌های نهفته در دارایی‌های نامشهود سازمان و اقتصاد دانش بنیان	G1	مبادلات استراتژیک	
۰/۰۰	۱۹/۲۰	۰/۹۵	اطمینان از افشای موقتی و دقیق اطلاعات براساس	G2		

مقدار P	مقدار T	بار عاملی	شاخص	کد شاخص	مؤلفه	ابعاد
مصلحت شرکت						
۰/۰۰	۱۹/۵۰	۰/۹۲	اقتدار فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک و بهبود عملکرد عملیاتی، کاهش ریسک	G3		
۰/۰۰	۱۹/۱۰	۰/۸۹	استفاده از خدمات شرکت‌های دانش بنیان	G4		
۰/۰۰	۲۳/۲۰	۰/۹۷	صداقت در فعالیت‌ها و رعایت عدالت به عنوان یک اصل	H1	صداقت و شفافیت و اخلاق محوری	بعد عملگرایی حکمرانی سازمانی
۰/۰۰	۲۱/۴۰	۰/۹۴	اطمینان از اجرای رفتار عادلانه برای تمام ذی‌نفعان	H2		
۰/۰۰	۲۲/۱۰	۰/۹۳	لزوم صراحت و صداقت در برخوردهای اجتماعی	H3		
۰/۰۰	۲۲/۱۰	۰/۹۶	روش تفویض اختیارات و تصمیمات هیات مدیره و مدیرعامل	H4		
۰/۰۰	۲۷/۴۰	۰/۹۶	ارائه شفافیت اطلاعات بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن و ارائه گزارش عملکردی	K1	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	
۰/۰۰	۲۵/۲۰	۰/۹۵	آشکار سازی و اطمینان رابطه با ذینفعان و مشخص کردن مالکیت دولت	K2		
۰/۰۰	۲۳/۵۰	۰/۹۶	تلاش و التزام سازمان نسبت به شفافیت و آشکار سازی در تصمیمات	K3		
۰/۰۰	۲۵/۱۰	۰/۹۷	مسئولیت‌پذیری و مدیریت مالی و برنامه ریزی و تدبیر جهت اصلاح عملکردها	K4		
۰/۵۷	۱۰/۲۰	۰/۵۰	امانت‌داری در انجام رسالت اجتماعی و ارتباط با ذینفعان بعنوان اصول اولیه حکمرانی	L1	پاکدستی و امانت‌داری و کنترل فساد	
۰/۴۹	۶/۳۰	۰/۴۰	اعمال روش‌ها و سیاست ضد فساد اداری و عدم سوء استفاده از پست و مقام	L2		
۰/۴۱	۵/۲۰	۰/۳۰	توسعه ظرفیت‌ها و پرهیز از تخلف در قوانین و مقررات	L3		
۰/۴۳	۵/۷۰	۰/۴۰	ایجاد پنجره ارتباطی مناسب با کارکنان، سهولت فضای کسب و کار و ایجاد جو رقابتی	L4		
۰/۰۰	۱۲/۵۰	۰/۸۰	ارائه خدمات و محصولات جدید، ورود به زمینه‌های فناوری جدید	M1	استراتژی سازمانی	بعد ساختاری دوسوتوانی
۰/۰۰	۱۰/۹۰	۰/۸۴	کوشش سازمان در جهت ارائه خدمات مناسب به کاربران و ذی‌نفعان	M2		
۰/۰۰	۱۱/۸۰	۰/۸۲	وجود ارتباط فعالانه و از روی میل با مردم، کاربران خدمات و کارمندان	M3		
۰/۰۰	۱۱/۲۰	۰/۸۱	بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها	M4		
۰/۰۰	۱۲/۶۰	۰/۸۵	تحول در سازگاری سازمانی، کشف دانش و روش‌های جدید	N1	ساختار سازمانی	
۰/۰۰	۱۲/۳۰	۰/۸۲	مسئولیت سازمان در قبال فرایندهای استخدامی، عرضه و تقاضای منابع انسانی	N2		
۰/۰۰	۱۱/۹۰	۰/۸۳	ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان	N3		
۰/۰۰	۱۱/۸۰	۰/۸۱	فرآیندهای تعیین پاداش و استقلال مشاوران حوزه پاداش از سیستم مدیریتی	N4		
۰/۰۰	۱۵/۶۰	۰/۸۸	فرآیندهای گزینش و انتخاب، توانمندسازی، کوتاه مدت‌گرایی، فرآیندهای نهادینه سازی	S1	سرمایه اجتماعی	بعد زمینه‌ای دوسوتوانی
۰/۰۰	۱۶/۲۰	۰/۹۱	نوآوری اکتشافی، نوآوری بهره‌بردارانه، رفتار نوآورانه و	S2		

مقدار P	مقدار T	بار عاملی	شاخص	کد شاخص	مؤلفه	ابعاد
			رفتار مشارکتی			
۰/۰۰	۱۴/۳۰	۰/۹۳	وجود رابطه اجتماعی بین سازمان و افراد جامعه و ذی نفعان	S3		
۰/۰۰	۱۴/۱۰	۰/۸۰	تعامل فردی، انسجام هیات مدیره و عوامل انسانی و روابط اجتماعی سرمایه انسانی	S4		
۰/۰۰	۱۲/۱۰	۰/۸۶	جاری سازی جریان دانش بین سطوح مختلف سازمانی	T1	دانش سازمانی	
۰/۰۰	۱۱/۹۰	۰/۸۱	نفوذ قابل ملاحظه، توانایی مشارکت در تصمیم گیری‌های مربوط به سیاست‌های سازمان	T2		
۰/۰۰	۱۲/۵۰	۰/۸۹	نظرخواهی از افراد برای تصمیم گیری و نوع مدیریتی مناسب برای مشوق نظر دهی	T3		
۰/۰۰	۱۲/۳۰	۰/۸۳	ترکیب مناسب هیئت مدیره برای تصمیم گیری‌های مستقل	T4		
۰/۵۳	۶/۱۰	۰/۴۳	سیستم مدیریت افراد را به خلاقیت تشویق می‌کند	P1	شایستگی و صلاحیت	بعد مدیریتی دوسوتوانی
۰/۴۱	۵/۲۰	۰/۴۱	سیستم مدیریت به سرعت به تغییرات بازار پاسخ می‌دهد	P2		
۰/۴۵	۴/۹۰	۰/۳۹	تعریف مسؤلیت‌های مربوط به مدیران اجرایی و غیر اجرایی	P3		
۰/۴۹	۵/۶۰	۰/۴۲	تفکیک نقش رئیس و مدیر اجرایی از یکدیگر و کنترل اختیارات	P4		
۰/۰۰	۱۲/۷۰	۰/۸۹	سیستم مدیریت از دست یابی به اهداف کارا و کارآمد حمایت می‌کند	Q1	کارایی و اثربخشی	
۰/۰۰	۱۲/۵۰	۰/۸۵	سیستم مدیریت استفاده کارآمد و اثربخش از منابع را تسهیل می‌کند	Q2		
۰/۰۰	۱۱/۸۰	۰/۸۳	محور قرارداد رشد بهره وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید	Q3		
۰/۰۰	۱۲/۹۰	۰/۸۴	توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت پذیری اقتصاد	Q4		
۰/۰۰	۱۹/۱۰	۰/۹۲	سیستم مدیریت بطور منسجم از اهداف کلی سازمان حمایت می‌کند	R1	رهبری و هدایت	
۰/۰۰	۱۸/۳۰	۰/۹۰	سیستم مدیریت فعالیت‌ها متناسب با تغییرات محیطی را تنظیم می‌کند	R2		
۰/۰۰	۱۸/۶۰	۰/۹۱	بر عهده گرفتن مسؤلیت نهایی عملکرد شرکت توسط هیئت مدیره	R3		
۰/۰۰	۱۹/۲۰	۰/۹۲	هدایت استراتژیک و پایش مدیران توسط هیئت مدیره	R4		

پایایی سازه‌های الگوی پیشنهادی پژوهش نیز به وسیله شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه شد. برای تعیین روایی سازه‌های مذکور، شاخص‌های متوسط واریانس استخراجی، معیار فورنل - لارکر و آزمون بارعرضی محاسبه و بررسی گردیده است. جداول ۸ و ۹ وضعیت شاخص‌های پایایی و روایی سازه‌های الگوی پیشنهادی را نشان می‌دهند.

جدول ۸. شاخص‌های پایایی و روایی سازه‌های الگوی پیشنهادی

سازه پنهان	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	متوسط واریانس استخراجی
ساختار حکمرانی سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۵۱
راهبردهای حکمرانی سازمانی	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۵۳
زمینه‌های دوسوتوانی	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۵۶
ساختار دوسوتوانی	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۵۸
مدیریت دوسوتوانی	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۶۰
عملگرایی حکمرانی سازمانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۶۱

جدول ۹. روایی افتراقی معیار فورنل - لارکر سازه‌های الگوی پیشنهادی

سازه پنهان	۱	۲	۳	۴	۵	۶
ساختار حکمرانی سازمانی	۰/۷۹					
راهبردهای حکمرانی سازمانی	۰/۶۹	۰/۸۴				
زمینه‌های دوسوتوانی	۰/۶۷	۰/۷۲	۰/۹۲			
ساختار دوسوتوانی	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۹۵		
مدیریت دوسوتوانی	۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۸۳	۰/۷۸	۰/۹۳	
عملگرایی حکمرانی سازمانی	۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۹۰

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

حکمرانی سازمانی برای عملکرد مناسب و حفظ اعتبار و شهرت یک سازمان حیاتی است. از آنجایی که حکمرانی سازمانی مبتنی بر مجموعه‌ای از قوانین، آیین‌نامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها برای اطمینان از پاسخگویی سازمان است، لذا زمانی که به‌درستی انجام شود، چارچوبی برای دستیابی به اهداف شرکت در تمام حوزه‌های مدیریت ایجاد می‌کند. به‌کارگیری درست این مفهوم در سازمان، ایجاد یکپارچگی، جهت‌گیری کلی، مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی موفقیت شرکت را تضمین می‌کند. این امر به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا از نظر مالی پایدار بمانند و منجر به تقویت روابط و اعتماد دوطرفه سهام‌داران با یکدیگر شود. حکمرانی سازمانی به برقراری توازن بین منافع ذی‌نفعان مختلف سازمان، از جمله سهام‌داران، مدیران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، اعتباردهندگان، دولت و در نهایت جامعه می‌پردازد. به‌علاوه، به واسطه ارائه چارچوبی برای دستیابی به اهداف کلان سازمان، کلیه حیطه‌های مختلف مدیریتی را از کنترل‌های داخلی گرفته تا ارزیابی عملکرد، ساختار سازمانی و راهبردهای کلان سازمانی را در برمی‌گیرد. امروزه سازمان‌ها با یک چالش دائمی و کلیدی مواجه هستند. از یک طرف، باید بتوانند بیشترین بهره‌برداری را از منابع و توانمندی‌های موجود خود ببرند و از طرف دیگر بقای سازمان در برابر تحولات محیطی، در گرو انطباق و انعطاف‌پذیری آنان است. از این‌رو، سازمان‌ها باید بتوانند به طور هم‌زمان نوآوری و بهره‌وری را مدیریت کنند و این هم‌زمانی بین این دو هدف رقابتی، به‌عنوان "دوسوتوانی سازمانی" بیان شده است، این پژوهش نشان می‌دهد که دوسوتوانی زمینه‌ای یک توانایی سازمانی برای هم‌ترازی و کارایی 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 به‌روزرسانی 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. یکی از اهداف الگوی حکمرانی سازمانی پیاده‌سازی 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 یک سو 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 چشم‌انداز روشن و توسعه‌ای در حکمرانی سازمانی، به‌عنوان یک عامل کلیدی، می‌تواند انگیزه و جهت‌گیری تعادلی و تعاملی را برای سیاست‌گذاران و مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های مادر تخصصی فراهم نماید. این چشم‌انداز نه تنها باید در راستای ابعاد دوسوتوانی سازمانی باشد، بلکه باید به توانمندسازی افراد نیز کمک کند تا بتوانند به طور مؤثری در فرآیند رشد و ارتقای خود شرکت نمایند. به‌طور کلی،

پژوهش حاضر با تأکید بر نیاز به یک الگوی بومی و جامع برای توسعه حکمرانی سازمانی با لنز دوربین دوستوانی سازمانی، به شکاف‌های موجود در مطالعات پیشین پاسخ می‌دهد و ابعاد جدیدی از این موضوع را معرفی می‌کند. این الگو نه تنها بر اهمیت مشارکت مستقیم سرمایه انسانی و تعامل فعال آنها در فرایندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد، بلکه به شناسایی ابعاد و راهبردهای کلیدی مانند شفاف‌سازی نقش‌ها و وظایف برای کلیه اعضای سازمان، ترکیب اعضای هیئت‌مدیره، فرایندها و شاخص‌های انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل، مسئولیت سازمان در قبال فرایندهای استخدامی، 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.

پیشنهاد. با افزایش دانش علمی و تجربی و اولویت انجام پژوهش‌های بیشتر در حوزه حکمرانی سازمانی و دوستوانی سازمانی به شناسایی فرصت‌ها و ریسک‌های صنعت برق جهت اصلاح منطق جلب رضایت ذی‌نفعان از طریق نوآوری در سازوکار 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 مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی و الگوهای دوستوانی سازمانی از طریق ترکیب متناسب آنها جهت دستیابی به یک الگوی نوین حکمرانی سازمانی مبتنی بر دوستوانی سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور پیشنهاد می‌شود.

منابع

- 1- Abyar, M., Faghihi, A., & Chenari, V. (2020). Designing a governance model of National Iranian South Oil Company: A Study on Dimensions of Corporate Sustainability. *Iranian journal of management sciences*, 14(56), 1-24. <https://www.magiran.com/paper/2159371> [In Persian]
- 2- Ahmadi, S. (2021). Investigating the theory of good governance based on public trust and social capital. *Journal of Accounting and Management vision*, 4(44), 1-12. <https://www.magiran.com/paper/2314955> [In Persian]
- 3- Azizian, A., Nikpoor, A., Shokooh, Z., & Mohammadbagheri, M. (2022). Designing Pathology Pattern of Green Information Technology Implementation in Hospitals and Treatment Centers. *Journal of Health Management*, 13(1), 23-35. <https://www.magiran.com/paper/2495745> [In Persian]
- 4- Bahmanshir, H. D., Omid, F., Makvandi, F., & Basirat, M. (2023). Designing a Human Resources Model with Organizational Governance and Social Responsibility Approach Using the Hybrid Method and Fuzzy Delphi Technique (Case Study: Sugarcane and Ancillary Industries Development Company). *Commercial Surveys*, 20(115), 99-124. <https://www.magiran.com/paper/2523737> 10.22055/qjsd.2023.38758.2519 [In Persian]
- 5- Bazargan, A. (2008). Abbas Bazargan. Sociology of information society.
- 6- Ghaffari, R. (2019). Manager's Competency, Axiomatic Instruments in Pursuit of Organizational Good Governance and Green Human Resources Management in Cooperative Agencies, Work and Social Welfare. *Social Welfare Quarterly*, 18(70), 241-270. <https://www.magiran.com/paper/1963713> 10.29252/refahj.18.70.241 [In Persian]
- 7- Ghandi Arani, M., & Najmi, M. (2014). Achieving organizational ambidexterity through designing the marketing and sales relationship. *Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association*, 9(35), 1-24. http://journal.iams.ir/article_189_025e8075c6770df83b665aed7e2d8916.pdf [In Persian]
- 8- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26, 106-121.
- 9- Jamshidi, E., Seyed Ameri, M., & Abbasi, H. (2020). The effect of organizational governance on the innovative behavior of experts in the Ministry of Sports and Youth of Iran with the moderating role of organizational trust. *Quarterly Journal of Applied Research in Sports Management*, 9(2), 23-40. <https://doi.org/10.30473/arsm.2020.7215> 10.30473/ARSM.2020.7215 [In Persian]
- 10- Kaufmann, A. a. G., M.M. . (1988). *Fuzzy Mathematical Models in Engineering and Management Science*. Elsevier Science Pub-lishers, North-Holland, Amsterdam, N.Y. (A. a. G. Kaufmann, M.M. (1988) Fuzzy Mathematical Models in Engineering and Management Science. Elsevier Science Pub-lishers, North-Holland, Amsterdam, N.Y., Ed.).
- 11- Khosravi, M., Shahroodi, K., Amirteimoori, A., & Delafrooz, N. (2021). Presenting an integrated model of organizational ambidexterity and network data envelopment analysis in order to evaluate the efficiency of regional electricity companies in Iran. *Iranian Electric Industry Journal of Quality and Productivity*, 10(3), 62-74. <https://www.magiran.com/paper/2319701> 10.22059/IMJ.2022.339078.1007925 [In Persian]
- 12- Mahmoodi, J., & Roozbahani, A. A. (2022). thematic clusters in the field of organizational governance science. *Management Research in Iran*, 26(2), 43-69. <https://www.magiran.com/paper/2501533> 20.1001.1.2322200.1401.26.2.3.2 [In Persian]
- 13- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- 14- Mirsepasi, N., Memarzadeh, G., & Pidaei, M. (2010). Designing a Human Resources Excellence Model in Iranian Government Organizations Using the Fuzzy Delphi Technique. *Management Futures Studies*, 87(0), 1-24. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1109845>

- 15- Mombini, Y., Ebrahimpour, M., & Moradi, M. (2014). Examining the Ambiguities and Typology of Organizational Ambivalence in Technology-Based Organizations. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, 12(23), 59-72.
https://jtd.iranjournals.ir/article_13350_e65cf98390fd2703bd4e44253237c796.pdf
20.1001.1.26765403.1393.12.23.5.7 [In Persian]
- 16- Mombini, Y., Moradi, M., & Ebrahimpour, M. (2015). The presentation of the conceptual framework of behavioral integration role of senior management teams (SMT) of technology-based organizations in establishing organizational ambidexterity. *Journal of Industrial Technology Development*, 13(25), 3-14. <https://www.magiran.com/paper/1493888> [In Persian]
- 17- Moradi, M., Ebrahimpour, M., & Mombini, Y. (2015). Investigating the impact of behavioral integrity of the senior management team and organizational ambidexterity on performance. *Studies of organizational behavior*, 461-96(14-3).
https://obs.sinaweb.net/article_15517_5982f0c24e22eaf4ab67f5a1d161724d.pdf [In Persian]
- 18- Noblit, G. W. a. H., R.D. (1988). *Meta-Ethnography: Synthesizing Qualitative studies*. Sage Publications, Newbury Park.
- 19- Hashemi, D. A., Zandieh, M., & Karimirad, E. (2021). Good organizational governance and its impact on the accountability of organizational employees. *International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*, 4(4), 353-372.
https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2142704_ICOC04_031 [In Persian]
- 20- Salari, S., Rahimnia, F., Khorakian, A., Mortazavi, S., & Eslami, G. (2022). Discovering the Principles of Organizational governance in Iranian non-profit Organizations. *Governance and Development Journal*, 1(4), 37-71. <https://www.magiran.com/paper/249501410.22111/JIPAA.2021.154559> [In Persian]
- 21- Sandelowski, M., & Barroso, J.(2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- 22- Vakili, Y., Hassanpour, A., & Saidi, L. (2018). The impact of high-performance human resource practices on organizational ambidexterity: Explaining the mediating role of behavioral ambidexterity and the moderating role of management support. *Innovation Management in Defense Organizations*, 1(1), 45-68.
https://www.qjimdo.ir/article_81709_3a1cba39072be9e4f18b8d7ad3a21e52.pdf [In Persian]
- 23- Vakili, Y., & Shahryari, S. (2018). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Innovative Culture (Case Study: Electricity Industry in the Country). *Quarterly Scientific Research Journal of Entrepreneurship Development*, 11(2), 381-400.
<https://doi.org/10.22059/jed.2018.262908.652672> 10.22059/jed.2018.262908.652672 [In Persian]
- 24- Warfield, J. D. i. m. i. s. m. I. T. o. S. M. a. C., 4(1), 81-67. (2005). Warfield, J. (2005). "Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems*". *Man and Cybernetics*, 4(1), 81-67.
https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_7215_9bcd721ddc32efd42eb86cf7892d4274.pdf