

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی

شیوه استناددهی: اصغر داوودی، علی، معمارزاده طهران، غلامرضا، مقیمی، زهرا، و محمدی مقدم، یوسف. (۱۴۰۶). طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۳)، ۲۴-۱.

علی اصغر داوودی^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^۲، زهرا مقیمی^۳، یوسف محمدی مقدم^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت قضائی، دانشگاه علوم قضائی و خدمات اداری، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: memarzadeh@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۴ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۵ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۱ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۷ خرداد ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی عملیاتی متناسب با ساختار، الزامات و شرایط سازمان تأمین اجتماعی انجام شد. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی و در چارچوب پارادایم عمل‌گرایی انجام شد. در بخش کیفی، ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی حوزه مدیریت و حکمرانی با نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ تحلیل شدند. اعتبار یافته‌های کیفی از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان، نظر متخصصان و ضریب کاپای کوهن بررسی شد. در بخش کمی، ۱۵۱ نفر از مدیران ارشد و میانی سازمان تأمین اجتماعی مشارکت داشتند و مدل استخراج‌شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS اعتبارسنجی شد. کفایت نمونه نیز با شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت ارزیابی گردید. نتایج آزمون KMO برابر با ۰.۸۶۳ و آزمون کرویت بارتلت برابر با ۲۲۵۹.۲۰۲ با ۱۵۰ درجه آزادی و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۰۱ بود که کفایت نمونه و مناسب بودن ماتریس همبستگی را تأیید کرد. ارزیابی مدل ساختاری نشان داد مقادیر آماره t برای روابط مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقدار بحرانی ۱.۹۶ فراتر رفته و روابط مورد بررسی از معناداری آماری برخوردارند. همچنین، شاخص نیکویی برازش کلی مدل برابر با ۰.۵۲۳ به دست آمد که از برازش قوی مدل پیشنهادی حکایت داشت و اعتبار ساختار کلی مدل را تأیید کرد. مدل اعتبارسنجی‌شده نشان داد حکمرانی عملیاتی می‌تواند چارچوبی منسجم برای پیوند پیشایندهای سازمانی، راهبردهای اجرایی و پیامدهای عملکردی در سازمان تأمین اجتماعی فراهم سازد. استقرار این مدل می‌تواند زمینه بهبود کارایی و اثربخشی، کیفیت خدمات، شفافیت و پاسخگویی، تحول دیجیتال، تعامل با ذی‌نفعان و پایداری سازمانی را تقویت کند و مبنایی برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدیران سازمان فراهم آورد.

کلیدواژگان: حکمرانی عملیاتی، سازمان تأمین اجتماعی، حکمرانی سازمانی، مدیریت عملیات، مدل‌سازی معادلات ساختاری، اداره امور عمومی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Design and Validation of an Operational Governance Model in the Social Security Organization

Aliasghar Davoodi¹, Gholamreza Memarzadeh Tehran^{1*}, Zahra Moghimi², Yousef Mohammadi Moghadam³

1. Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Public Administration, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran

3. Department of Judicial Management, University of Judicial Sciences and Services Administrative, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: memarzadeh@iau.ac.ir

How to cite: Davoodi, A., Memarzadeh Tehran, G., Moghimi, Z., & Mohammadi Moghadam, Y. (2027). Design and Validation of an Operational Governance Model in the Social Security Organization. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(3), 1-24.

Abstract

This study aimed to design and validate an operational governance model tailored to the structure, requirements, and organizational context of the Social Security Organization. This exploratory mixed-methods study was conducted within a pragmatic paradigm. In the qualitative phase, 18 academic and organizational experts in management and governance were recruited through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis in MAXQDA 2020. The credibility and reliability of the qualitative findings were assessed through member checking, expert review, and Cohen's kappa coefficient. In the quantitative phase, 151 senior and middle managers of the Social Security Organization participated in validating the extracted model. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS was employed to assess the measurement and structural models. Sample adequacy and factorability were additionally examined using the Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) index and Bartlett's test of sphericity. The KMO value was 0.863, while Bartlett's test of sphericity was statistically significant ($\chi^2=2259.202$, $df=150$, $p<0.001$), confirming sample adequacy and the suitability of the correlation matrix. Structural model assessment demonstrated that the t-statistics for the examined relationships exceeded the critical value of 1.96 at the 95% confidence level, indicating statistically significant relationships within the proposed model. Furthermore, the overall goodness-of-fit index was 0.523, indicating a strong fit and supporting the empirical validity of the proposed operational governance model. The validated model demonstrates that operational governance can provide an integrated framework linking organizational antecedents, implementation strategies, and performance-related consequences within the Social Security Organization. Its implementation may contribute to improved organizational effectiveness and efficiency, service quality, transparency and accountability, digital transformation, stakeholder engagement, and organizational sustainability, while providing a systematic basis for managerial decision-making and operational planning.

Keywords: *Operational Governance, Social Security Organization, Organizational Governance, Operations Management, Structural Equation Modeling, Public Administration*

Submit Date: 07 June 2026

Revise Date: 12 September 2026

Accept Date: 16 September 2026

Initial Publish: 26 September 2026

Final Publish: 23 July 2027



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات گسترده در محیط سازمانی، پیچیده‌تر شدن شبکه ذی‌نفعان، افزایش انتظارات عمومی، محدودیت منابع، گسترش فناوری‌های دیجیتال و ضرورت پاسخگویی مستمر، موجب شده است که الگوهای سنتی اداره سازمان‌های عمومی به‌تنهایی پاسخگوی نیازهای جدید نباشند. در چنین بستری، مفهوم حکمرانی از سطح سیاست‌گذاری کلان فراتر رفته و به سطوح سازمانی و عملیاتی نیز تسری یافته است. سازمان‌های عمومی دیگر صرفاً با مسئله تدوین سیاست و تعیین اهداف مواجه نیستند، بلکه چالش اصلی آن‌ها در بسیاری موارد چگونگی تبدیل سیاست‌ها و اهداف راهبردی به فرایندهای اجرایی هماهنگ، پاسخگو، شفاف و قابل سنجش است. از این منظر، حکمرانی عملیاتی را می‌توان حلقه اتصال میان تصمیم‌گیری راهبردی و اجرای روزمره دانست؛ حلقه‌ای که از طریق تعیین قواعد تصمیم‌گیری، تعریف مسئولیت‌ها، تنظیم روابط میان واحدها، تخصیص منابع، پایش عملکرد و کنترل فرایندها، امکان تبدیل راهبرد به اقدام مؤثر را فراهم می‌سازد. در ادبیات اجرای خط‌مشی عمومی نیز بر این نکته تأکید شده است که کیفیت حکمرانی تنها به محتوای سیاست‌ها وابسته نیست، بلکه نحوه ترجمه آن‌ها به کنش اجرایی و رفتار سازمانی نیز تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سیاست است (Hill & Hupe, 2021).

حکمرانی عملیاتی مفهومی چندبعدی است که در نقطه تلاقی حکمرانی، مدیریت و عملیات قرار می‌گیرد. برخلاف مدیریت عملیاتی که عمدتاً بر کارایی اجرای فعالیت‌های روزانه، تخصیص منابع و کنترل فرایندهای تولید یا ارائه خدمت تمرکز دارد، حکمرانی عملیاتی بر قواعدی تأکید می‌کند که تعیین می‌کنند تصمیمات چگونه اتخاذ شوند، چه کسانی اختیار تصمیم‌گیری داشته باشند، مسئولیت‌ها چگونه توزیع شوند، عملکرد چگونه ارزیابی شود و انحرافات چگونه کنترل و اصلاح گردند. در واقع، حکمرانی عملیاتی نه جایگزین مدیریت عملیات، بلکه چارچوبی برای هدایت و کنترل آن است. مطالعات انجام‌شده در حوزه همکاری‌های افقی میان ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی نشان داده‌اند که سازوکارهای حکمرانی رسمی و اجتماعی می‌توانند تعهد همکاری، اثربخشی روابط و عملکرد عملیاتی را تحت تأثیر قرار دهند و میزان اثربخشی این سازوکارها نیز به سطح پیچیدگی سازمانی و راهبردی همکاری بستگی دارد (Schmoltzi & Wallenburg, 2012). این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی عملیاتی را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای ثابت از قواعد اداری در نظر گرفت، بلکه باید آن را نظامی متناسب با سطح پیچیدگی، نوع روابط سازمانی و ماهیت عملیات تلقی کرد.

در سازمان‌های عمومی، این موضوع اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا خروجی عملیات تنها با معیارهای مالی یا بهره‌وری سنجیده نمی‌شود و ابعادی مانند ارزش عمومی، عدالت، اعتماد، شفافیت، دسترسی و رضایت ذی‌نفعان نیز در ارزیابی عملکرد نقش دارند. ساختار سازمانی و میزان چابکی می‌توانند ظرفیت سازمان برای تولید ارزش عمومی و نوآوری در خدمات را تحت تأثیر قرار دهند. شواهد حاصل از بررسی خدمات عمومی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از ساختارهای منعطف‌تر و قابلیت انطباق بالاتری برخوردارند، در ایجاد نوآوری مبتنی بر ارزش عمومی نیز عملکرد مناسب‌تری دارند (Almazrouei et al., 2024). بنابراین، حکمرانی عملیاتی در بخش عمومی باید هم‌زمان از ثبات لازم برای تضمین کنترل و پاسخگویی و از انعطاف کافی برای سازگاری با تغییرات محیطی برخوردار باشد. چنین تعادلی می‌تواند از یک سو انسجام و قابلیت پیش‌بینی عملیات را حفظ کند و از سوی دیگر امکان پاسخ سریع به تحولات محیطی، فناوری و نیازهای جدید ذی‌نفعان را فراهم سازد.

یکی از محورهای مهم در توسعه مفهوم حکمرانی عملیاتی، ضرورت انطباق آن با شرایط عدم قطعیت و تغییر است. رویکردهای جدید حکمرانی بر این نکته تأکید دارند که ساختارهای ایستا و کاملاً تجویزی در محیط‌های پیچیده و متغیر با محدودیت مواجه‌اند و سازمان‌ها باید

بتوانند قواعد، ساختارها و سازوکارهای هماهنگی خود را بر مبنای بازخوردهای محیطی بازتنظیم کنند. ادبیات حکمرانی تطبیقی، عملیاتی سازی سازگاری را مستلزم ایجاد ظرفیت یادگیری، بازخورد، انعطاف نهادی و بازنگری در قواعد تصمیم گیری می داند (Cosens et al., 2023). این رویکرد به ویژه برای سازمان های بزرگ عمومی اهمیت دارد، زیرا چنین سازمان هایی در معرض تغییرات جمعیتی، اقتصادی، قانونی، فناوری و اجتماعی قرار دارند و تداوم عملکرد آنها نیازمند برخورداری از سازوکارهایی است که هم ثبات سازمانی و هم ظرفیت سازگاری را تضمین کنند.

تحول دیجیتال نیز ابعاد حکمرانی عملیاتی را به طور جدی دگرگون کرده است. استفاده از سامانه های اطلاعاتی یکپارچه، تحلیل داده، هوش مصنوعی، خودکارسازی، سامانه های تصمیم یار و سایر فناوری های هوشمند، ظرفیت سازمان ها را برای پایش عملکرد، کنترل ریسک، تخصیص منابع و ارائه خدمات متحول ساخته است. با این حال، بهره برداری از این فناوری ها بدون وجود چارچوب های حکمرانی مناسب می تواند چالش های جدیدی در حوزه پاسخگویی، شفافیت، امنیت، کنترل و مسئولیت پذیری ایجاد کند. پژوهش های حوزه حکمرانی هوش مصنوعی نشان داده اند که سازمانی کردن استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی مستلزم هماهنگی میان سطوح مختلف سازمان، تعریف نقش ها و مسئولیت ها و ایجاد سازوکارهای کنترلی مناسب است (Sayan & Bueechl, 2025). مرور نظام مند ادبیات حکمرانی هوش مصنوعی نیز بر ضرورت توسعه ساختارهای سازمانی، فرایندهای تصمیم گیری، پاسخگویی و کنترل برای استفاده مسئولانه از فناوری های هوشمند تأکید دارد (Batool et al., 2025). بنابراین، حکمرانی عملیاتی در سازمان های معاصر باید ظرفیت هدایت فناوری را نیز در خود ادغام کند.

در سطح وسیع تر، توسعه حکمرانی هوشمند و تحول دیجیتال می تواند کارایی شبکه های پیچیده سازمانی و بین سازمانی را افزایش دهد. مطالعات مرتبط با تکامل دیجیتال و حکمرانی هوشمند نشان می دهند که استفاده از فناوری های نوین می تواند شفافیت جریان اطلاعات، هماهنگی میان بازیگران و کارایی زنجیره های پیچیده را بهبود دهد (Alshurideh et al., 2024). در عین حال، حکمرانی فناوری صرفاً مسئله ای فنی نیست و نیازمند تعیین قواعد نهادی، مسئولیت ها و مکانیسم های نظارتی است. بررسی ابتکارات حکمرانی هوش مصنوعی نشان داده است که پراکندگی نهادها و چارچوب های نظارتی می تواند هماهنگی حکمرانی را دشوار کند و ضرورت ایجاد سازوکارهای منسجم تر برای هدایت فناوری را افزایش دهد (Attard-Frost et al., 2024). از این منظر، یک مدل حکمرانی عملیاتی کارآمد باید فناوری و داده را نه به عنوان ابزارهای مستقل، بلکه به عنوان اجزایی از ساختار حکمرانی سازمان در نظر بگیرد.

شفافیت عملیاتی یکی دیگر از مؤلفه های مهم حکمرانی در سازمان های عمومی است. در بسیاری از سازمان ها، شهروندان و ذی نفعان تنها نتیجه نهایی خدمت را مشاهده می کنند و از فرایندهای درونی، تلاش های سازمانی، محدودیت ها و منطق تصمیم گیری اطلاع محدودی دارند. شواهد نشان داده اند که افزایش شفافیت نسبت به عملیات دولت می تواند بر ادراک شهروندان از عملکرد سازمان و سطح اعتماد و مشارکت آنان تأثیر مثبت داشته باشد (Buell et al., 2021). بنابراین، حکمرانی عملیاتی می تواند از طریق گزارش دهی منظم، دسترسی به اطلاعات، تعریف شاخص های عملکردی و قابل ردیابی کردن فرایندهای تصمیم گیری، رابطه میان سازمان و ذی نفعان را تقویت کند. این مسئله در سازمان هایی که با منابع عمومی یا منابع حاصل از مشارکت گسترده اجتماعی فعالیت می کنند از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا اعتماد ذی نفعان بخشی از سرمایه نهادی و شرط استمرار اثربخش فعالیت سازمان محسوب می شود.

مدیریت ریسک نیز بخش جدایی ناپذیر حکمرانی عملیاتی است. سازمان های بزرگ با طیفی از ریسک های مالی، اجرایی، انسانی، فناوری، حقوقی و اعتباری مواجه اند و نبود چارچوب مناسب برای شناسایی و کنترل این ریسک ها می تواند بر استمرار خدمات و قابلیت پاسخگویی

سازمان تأثیر منفی بگذارد. مطالعات حوزه ساختارهای حکمرانی و افشای ریسک عملیاتی نشان داده‌اند که ویژگی‌های ساختار حکمرانی با نحوه مدیریت و گزارش ریسک‌های عملیاتی ارتباط دارد (Elamer et al., 2020). از این رو، حکمرانی عملیاتی باید مجموعه‌ای از کنترل‌های داخلی، سازوکارهای مدیریت ریسک، خطوط مسئولیت و نظام‌های گزارش‌دهی را دربر گیرد تا احتمال وقوع اختلال کاهش یابد و سازمان بتواند در مواجهه با بحران‌ها از تداوم عملیات خود اطمینان حاصل کند.

پیوند میان حکمرانی و عملکرد عملیاتی در حوزه پایداری نیز مورد توجه قرار گرفته است. حکمرانی زمانی می‌تواند به نتایج اجتماعی و زیست‌محیطی مطلوب منجر شود که از طریق سازوکارهای مدیریتی و عملیاتی به رفتارهای واقعی سازمان تبدیل شود. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که شیوه‌های مدیریت عملیات می‌توانند نقش مهمی در انتقال اثرات حکمرانی به نتایج پایداری ایفا کنند (Sancha et al., 2023). این موضوع نشان می‌دهد که اثربخشی حکمرانی در سطح سیاست‌ها و ساختارهای رسمی متوقف نمی‌شود، بلکه تحقق پیامدهای مورد انتظار وابسته به نحوه اجرای آن در فرایندهای عملیاتی است. بنابراین، طراحی مدل حکمرانی عملیاتی باید نه تنها ساختارها و الزامات اولیه، بلکه راهبردهای اجرا و پیامدهای حاصل از آن را نیز مورد توجه قرار دهد.

از سوی دیگر، پیچیدگی پروژه‌ها و فرایندهای بزرگ نیز اهمیت رویکرد چرخه‌عمر و هماهنگی مستمر در حکمرانی را نشان داده است. پژوهش‌های انجام‌شده درباره حکمرانی مگاپروژه‌ها بیانگر آن است که سازوکارهای حکمرانی باید در طول مراحل مختلف چرخه‌عمر مورد توجه قرار گیرند و هماهنگی میان ساختارهای تصمیم‌گیری، کنترل ریسک و مدیریت ذی‌نفعان در مراحل گوناگون حفظ شود (Ding et al., 2023). هرچند سازمان‌های خدمات اجتماعی با مگاپروژه‌ها یکسان نیستند، از نظر تعدد فرایندها، گستردگی ذی‌نفعان، حجم منابع و پیچیدگی تصمیم‌گیری شباهت‌هایی دارند؛ بنابراین، نگاه فرایندی و یکپارچه به حکمرانی می‌تواند برای این سازمان‌ها نیز ضروری باشد.

در سال‌های اخیر، توجه به حکمرانی عملیاتی در محیط سازمانی ایران نیز افزایش یافته است. پژوهش درباره الگوی حکمرانی عملیاتی در سازمان‌های عمومی ایران نشان داده است که حکمرانی عملیاتی را می‌توان به‌عنوان چارچوبی برای هماهنگ‌سازی ساختار، فرایند، منابع، پاسخگویی و عملکرد در سازمان‌های دولتی در نظر گرفت (Zarei et al., 2023). همچنین، در حوزه مدیریت شهری، بررسی چالش‌های شهر هوشمند در بستر حکمرانی عملیاتی نشان داده است که مسائل تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، مدیریت و حکمرانی، زیرساخت‌های فنی و عملیاتی، عوامل اقتصادی و مؤلفه‌های آموزشی و فرهنگی می‌توانند اجرای مؤثر حکمرانی در محیط‌های پیچیده را با محدودیت مواجه سازند (Faghihi et al., 2022). توسعه این خط پژوهشی به طراحی مدل حکمرانی عملیاتی برای شهر هوشمند منجر شده است که بر ضرورت روشن شدن نقش بازیگران، تفکیک مسئولیت‌ها، هماهنگی میان دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی و استفاده از سازوکارهای مناسب برای اجرای برنامه‌های هوشمندسازی تأکید دارد (Karami et al., 2024). این مطالعات نشان می‌دهند که حکمرانی عملیاتی در ایران نیز به‌تدریج از یک مفهوم نظری به چارچوبی برای تحلیل مسائل اجرایی سازمان‌ها و نظام‌های خدماتی تبدیل شده است.

در همین راستا، ادبیات حکمرانی آینده در ایران بر ضرورت توجه به عملکرد مطلوب اداری، شایسته‌سالاری، پاسخگویی، شفافیت، عدالت، سلامت اداری و کنترل فساد تأکید کرده است (Ghaffari et al., 2025). این ابعاد با بسیاری از مؤلفه‌های مورد انتظار از حکمرانی عملیاتی همپوشانی دارند؛ زیرا تحقق آن‌ها نیازمند تبدیل اصول کلان حکمرانی به قواعد، مسئولیت‌ها، کنترل‌ها و رفتارهای اجرایی در سطوح مختلف سازمان است. به بیان دیگر، حکمرانی مطلوب زمانی از سطح هنجاری فراتر می‌رود که سازوکارهای عملیاتی آن مشخص باشند و بتوان نتایج آن را در فرایندهای سازمانی مشاهده و ارزیابی کرد.

موضوع دیگری که در حکمرانی عملیاتی اهمیت دارد، یکپارچه‌سازی فرایندهای پشتیبان با چارچوب‌های نظارتی و راهبردی سازمان است. مطالعات مربوط به نوسازی حکمرانی شرکتی از طریق شیوه‌های پیشرفته تدارکات نشان داده‌اند که استفاده از تحلیل داده، هوش مصنوعی و فناوری‌های دیجیتال در کنار کنترل‌های حکمرانی می‌تواند شفافیت، انطباق، مدیریت ریسک و تعالی عملیاتی را تقویت کند (Fredson et al., 2024). این شواهد از این دیدگاه حمایت می‌کنند که فرایندهای پشتیبان مانند تأمین منابع، مدیریت قراردادهای، کنترل مالی و مدیریت اطلاعات نباید مستقل از نظام حکمرانی سازمان طراحی شوند، بلکه باید به‌عنوان بخشی از معماری عملیاتی حکمرانی در نظر گرفته شوند. ادبیات مدیریت و اصلاحات بخش عمومی نیز نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی طی دهه‌های اخیر از الگوهای صرفاً بوروکراتیک به سمت ساختارهایی با تأکید بیشتر بر عملکرد، شبکه‌سازی، پاسخگویی، هماهنگی و ارزش عمومی حرکت کرده‌اند (Ferlie & Pollitt, 2020). این تحول موجب شده است مرز میان سیاست‌گذاری و اجرا کمتر صلب باشد و کیفیت اداره سازمان به نحوه اتصال سطوح راهبردی و عملیاتی وابستگی بیشتری پیدا کند. در چنین شرایطی، مدیران عمومی باید علاوه بر تدوین برنامه و کنترل منابع، بتوانند شبکه پیچیده‌ای از فرایندها، داده‌ها، کارکنان و ذی‌نفعان را در قالب چارچوبی پاسخگو و هماهنگ هدایت کنند. بنابراین، حکمرانی عملیاتی می‌تواند به‌عنوان سازوکاری برای پاسخ به این تحول نهادی و مدیریتی در نظر گرفته شود.

سازمان تأمین اجتماعی از مصادیق برجسته سازمان‌های عمومی پیچیده است که ویژگی‌های آن ضرورت توجه به حکمرانی عملیاتی را تشدید می‌کند. گستردگی جغرافیایی، تنوع واحدهای اجرایی، تعدد فرایندهای بیمه‌ای و درمانی، حجم بالای تراکنش‌ها، نقش فناوری اطلاعات، وابستگی به منابع مالی پایدار، تنوع ذی‌نفعان و ضرورت ارائه مستمر خدمات موجب شده‌اند که کیفیت عملیات این سازمان مستقیماً با رفاه اجتماعی و اعتماد عمومی پیوند داشته باشد. کوچک‌ترین ناهماهنگی در فرایندهای تصمیم‌گیری، گردش اطلاعات، مدیریت منابع، کنترل داخلی یا ارائه خدمات می‌تواند پیامدهایی فراتر از سطح یک واحد سازمانی ایجاد کند. از سوی دیگر، بزرگی سازمان ممکن است به تمرکزگرایی، تداخل مسئولیت‌ها، پراکندگی سامانه‌های اطلاعاتی، تفاوت در اجرای رویه‌ها و دشواری نظارت یکپارچه منجر شود؛ مسائلی که وجود یک چارچوب روشن برای حکمرانی عملیات را ضروری می‌سازند.

تحولات فناوری نیز این ضرورت را تقویت کرده‌اند. استفاده روزافزون از سامانه‌های الکترونیکی، تحلیل داده، هوشمندسازی و تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات، فرصت‌های گسترده‌ای برای افزایش سرعت، دقت و دسترسی به خدمات فراهم کرده است، اما هم‌زمان ضرورت حکمرانی داده، امنیت اطلاعات، یکپارچگی سامانه‌ها و تعیین مسئولیت تصمیمات فناورانه را افزایش می‌دهد. در چنین محیطی، سازمان تأمین اجتماعی نیازمند مدلی است که بتواند فناوری را با مدیریت منابع، ساختار سازمانی، پاسخگویی، مدیریت ریسک، کیفیت خدمات و مشارکت ذی‌نفعان در یک چارچوب منسجم ترکیب کند. در غیر این صورت، تحول دیجیتال ممکن است به جای کاهش پیچیدگی، موجب بازتولید جزیره‌های اطلاعاتی و افزایش ناهماهنگی شود.

با وجود گسترش مطالعات در حوزه حکمرانی، اجرای خط‌مشی، مدیریت عملیات، حکمرانی دیجیتال، شهر هوشمند، ریسک، شفافیت و عملکرد عمومی، همچنان خلأ قابل توجهی در زمینه ارائه مدل جامع حکمرانی عملیاتی متناسب با ویژگی‌های سازمان تأمین اجتماعی وجود دارد. مطالعات پیشین غالباً بر یکی از ابعاد حکمرانی یا بر محیط‌های سازمانی متفاوت تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی پیشنهادها، راهبردهای اجرایی و پساندهای حکمرانی عملیاتی را به‌صورت یکپارچه در یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی بزرگ بررسی کرده است. علاوه بر این، مدل‌های موجود به دلیل تفاوت در ساختار نهادی، مأموریت، ذی‌نفعان و محیط قانونی، الزاماً قابلیت انتقال مستقیم به سازمان تأمین اجتماعی

را ندارند. از این رو، طراحی یک مدل بومی مستلزم ترکیب شواهد نظری با تجربه و دانش خبرگان سازمانی است تا هم الزامات ساختاری و زمینه‌ای سازمان را پوشش دهد و هم قابلیت اعتبارسنجی تجربی داشته باشد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی با شناسایی نظام‌مند پیشایندها، راهبردها و پسایندهای آن بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی - اکتشافی و از نظر رویکرد، از نوع آمیخته کیفی - کمی بود که در چارچوب پارادایم پراگماتیسم یا عمل‌گرایی انجام شد. طراحی پژوهش به گونه‌ای بود که ابتدا در بخش کیفی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی شناسایی و مدل مفهومی پژوهش استخراج شد و سپس در بخش کمی، اعتبار مدل پیشنهادی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی بررسی گردید. جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه مدیریت و حکمرانی بود. نمونه‌گیری در این مرحله به صورت هدفمند و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد و انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۱۸ نفر در بخش کیفی مشارکت داشتند؛ به طوری که پس از مصاحبه با مشارکت‌کننده هفدهم، مفهوم یا عامل جدیدی شناسایی نشد و مصاحبه با نفر هجدهم برای اطمینان از تحقق اشباع نظری انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان کیفی متشکل از اعضای هیئت علمی و مدیران دارای تجربه اجرایی بودند و از نظر تحصیلات، دامنه‌ای از کارشناسی تا دکتری تخصصی و از نظر سابقه کاری، دامنه‌ای از ۹ تا ۱۹ سال داشتند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران ارشد و میانی سازمان تأمین اجتماعی بود که برای اعتبارسنجی مدل استخراج‌شده مورد بررسی قرار گرفتند. حجم نمونه این مرحله ۱۵۱ نفر در نظر گرفته شد که با توجه به قاعده ده‌برابری در مدل‌های حداقل مربعات جزئی و تعداد مسیرهای ورودی به سازه‌های درون‌زا، از کفایت آماری لازم برخوردار بود. همچنین، کفایت داده‌ها برای تحلیل ساختاری با استفاده از شاخص KMO و آزمون کروییت بارتلت بررسی شد که مقدار KMO برابر با ۰.۸۶۳ و آماره آزمون بارتلت برابر با ۲۲۵۹.۲۰۲ با ۱۵۰ درجه آزادی و سطح معناداری ۰.۰۰۰ به دست آمد؛ نتایجی که نشان‌دهنده کفایت مناسب نمونه و وجود همبستگی کافی میان متغیرهای پژوهش برای انجام تحلیل‌های بعدی بود.

در بخش کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها به صورت چهره‌به‌چهره و با استفاده از پرسش‌های باز انجام شدند تا مشارکت‌کنندگان بتوانند دیدگاه‌ها و تجربیات خود را درباره ابعاد مختلف حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی به طور تفصیلی بیان کنند. پروتکل مصاحبه علاوه بر اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و شغل، چهار محور اصلی را دربر می‌گرفت که شامل معنا و مفهوم حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی، عوامل ضروری برای استقرار حکمرانی عملیاتی، راهبردهای مناسب برای تحقق حکمرانی عملیاتی و پیامدهای ناشی از استقرار آن بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از ثبت و آماده‌سازی، وارد فرایند کدگذاری و تحلیل مضمون شدند و در نهایت، مؤلفه‌های مدل پژوهش از دل داده‌های کیفی استخراج گردید. برای افزایش اعتبار یافته‌های کیفی، از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ به این صورت که نتایج اولیه کدگذاری و مفاهیم استخراج‌شده مجدداً در اختیار برخی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا میزان انطباق برداشت پژوهشگران با دیدگاه واقعی آنان بررسی شود. میزان تأیید حاصل از این فرایند برابر با ۸۹ درصد بود. همچنین، تحلیل‌ها از طریق بحث و تبادل نظر با چهار متخصص آشنا با حوزه پژوهش مورد بازبینی قرار گرفت. برای سنجش پایایی کدگذاری نیز داده‌ها به صورت مستقل توسط چهار پژوهشگر کدگذاری شدند و میزان توافق میان کدگذاران با استفاده از ضریب کاپای

کوهن محاسبه شد که مقدار آن برابر با ۰.۶۷۹ بود و سطح قابل قبولی از توافق میان ارزیابان را نشان داد. در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای بود که بر مبنای نتایج مرحله کیفی و کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها طراحی شد. در تدوین این ابزار، کدهای محوری به‌عنوان ابعاد و سازه‌های مفهومی و کدهای باز به‌عنوان شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در نظر گرفته شدند. گویه‌های پرسشنامه پس از تدوین اولیه در اختیار جمعی از خبرگان حوزه حکمرانی قرار گرفتند و از نظر شفافیت، ارتباط و ضرورت بررسی و اصلاح شدند تا ابزار نهایی برای سنجش سازه‌های مدل و اعتبارسنجی آن در میان مدیران ارشد و میانی سازمان تأمین اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد.

تحلیل داده‌ها در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شدند. این روش با هدف شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های متنی به کار گرفته شد و امکان سازمان‌دهی داده‌های پراکنده مصاحبه‌ها در قالب مفاهیم و مضامین منسجم را فراهم ساخت. متن مصاحبه‌ها پس از آماده‌سازی، با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020 کدگذاری شد و طی فرایند تحلیل، کدهای اولیه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر استخراج و در قالب ساختار مفهومی مدل حکمرانی عملیاتی سازمان‌دهی شدند. در نتیجه این فرایند، ۱۳۱ مضمون پایه، ۴۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶ مضمون فراگیر شناسایی شد و مؤلفه‌های مدل در سه حوزه کلی پیشایندها، راهبردها و پسایندهای حکمرانی عملیاتی قرار گرفتند. در بخش کمی، برای اعتبارسنجی مدل استخراج‌شده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد و تحلیل‌ها با نرم‌افزار SmartPLS انجام گرفت. در این مرحله ابتدا کفایت داده‌ها با شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت بررسی شد و سپس مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفتند. بارهای عاملی شاخص‌ها برای بررسی توان گویه‌ها در تبیین سازه‌های پنهان، شاخص‌های پایایی و روایی برای ارزیابی کیفیت مدل اندازه‌گیری و ضرایب مسیر و آماره t برای بررسی معناداری روابط ساختاری مورد استفاده قرار گرفتند. معیار تصمیم‌گیری برای معناداری روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد، آماره t بزرگ‌تر از ۱.۹۶ در نظر گرفته شد. افزون بر این، برای ارزیابی برازش کلی مدل از شاخص نیکویی برازش استفاده شد که مقدار آن برابر با ۰.۵۲۳ به دست آمد و برازش مطلوب مدل پیشنهادی را نشان داد. بدین‌ترتیب، تلفیق تحلیل مضمون در مرحله کیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در مرحله کمی، امکان استخراج و سپس اعتبارسنجی تجربی مدل حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی را فراهم ساخت.

یافته‌ها

در این پژوهش با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، هر یک در مفهومی مشابه دسته‌بندی شدند و به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شد. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل مضمون مصاحبه‌ها در مجموع ۱۶ مضمون فراگیر، ۴۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳۱ مضمون پایه شناسایی و استخراج شد. یافته‌های حاصل از این مرحله بیانگر آن است که تاکنون چنین مطالعه نظام‌مند و جامعی انجام نشده و هر یک از مطالعات، بر جنبه خاصی تمرکز داشته‌اند و به صورت چارچوبی جامع و نظام‌مند ارائه نشده‌اند. در جدول ۴، کدهای نهایی استخراج‌شده نشان داده شده است.

جدول ۱. نمونه نقل قول و متن مصاحبه خبرگان

شماره خبره	نقل قول	کد
۷	اگر ارائه خدمات به صورت الکترونیکی و غیرحضوری توسعه پیدا کند، هم مراجعات حضوری کمتر می‌شود و توسعه خدمات الکترونیک هم سرعت و دقت خدمت‌رسانی افزایش می‌یابد	توسعه خدمات الکترونیک
۱۴	یکی از مشکلات اساسی سازمان، جزیره‌ای بودن سامانه‌هاست. تا زمانی که همه سامانه‌ها با هم یکپارچه نشوند، یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی حکمرانی عملیاتی به نتیجه مطلوب نمی‌رسد	یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی

توسعه فردی و تحول سازمانی

۳	تصمیم‌گیری باید بر اساس سامانه‌های هوشمند و تحلیل داده انجام شود، نه صرفاً تجربه فردی مدیران	هوشمندسازی فرایندهای سازمان
۱۱	کیفیت باید در تمام فرایندهای سازمان نهادینه شود و نباید فقط محدود به ارزیابی‌های دوره‌ای باشد	استقرار مدیریت کیفیت جامع
۵	اگر به طور مستمر نظر بیمه‌شدگان، کارفرمایان و بازنشستگان دریافت نشود، کیفیت خدمات واقعی قابل سنجش نخواهد بود	سنجش رضایت ذی‌نفعان
۱۶	بهبود کیفیت خدمت یک اقدام مقطعی نیست؛ باید به یک فرآیند دائمی در سازمان تبدیل شود	بهبود مستمر کیفیت خدمات
۹	سازمان تأمین اجتماعی با ریسک‌های مالی، فناوری و عملیاتی متعددی مواجه است و وجود یک نظام مدیریت ریسک ضروری است	استقرار نظام مدیریت ریسک
۲	کنترل‌های داخلی باید به گونه‌ای طراحی شوند که قبل از وقوع خطا یا تخلف بتوانند آن را پیشگیری کنند	تقویت کنترل‌های داخلی
۱۸	حتی در شرایط بحران نیز نباید ارائه خدمات به بیمه‌شدگان متوقف شود؛ بنابراین برنامه تداوم کسب‌وکار اهمیت زیادی دارد	مدیریت تداوم کسب‌وکار
۶	هر چه مشارکت بیمه‌شدگان در ارائه بازخورد و تصمیم‌سازی بیشتر باشد، سیاست‌های سازمان اثربخش‌تر خواهد بود	تقویت مشارکت بیمه‌شدگان
۱۳	بدون تعامل مستمر با کارفرمایان، بسیاری از سیاست‌های بیمه‌ای و وصول حق بیمه با چالش مواجه می‌شود	توسعه تعامل با کارفرمایان
۴	حل مسائل پیچیده سازمان نیازمند همکاری نزدیک با سایر دستگاه‌های اجرایی و نهادهای مرتبط است	گسترش همکاری‌های بین‌سازمانی
۱۰	وقتی اطلاعات و تصمیمات سازمان شفاف باشد، اعتماد ذی‌نفعان نیز افزایش پیدا می‌کند	شفاف‌سازی اطلاعات و تصمیمات
۱	پاسخگویی باید در تمام سطوح مدیریتی نهادینه شود و هر مدیر نسبت به نتایج عملکرد خود مسئول باشد	توسعه نظام پاسخگویی
۱۵	انتشار منظم گزارش‌های عملکرد باعث افزایش اعتماد عمومی و ارتقای اعتبار سازمان خواهد شد	گزارش‌دهی عمومی عملکرد

جدول ۲. مضامین مرتبط با پیشنهادهای حکمرانی عملیاتی در سازمان تامین اجتماعی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تدوین چشم‌انداز حکمرانی عملیاتی	سیاست‌گذاری و جهت‌گیری کلان	
همسویی با سیاست‌های کلان کشور		راهبری و سیاست‌گذاری راهبردی
تعیین اهداف عملیاتی	رهبری و تعهد مدیریت ارشد	
حمایت مدیران ارشد		
ثبات مدیریتی		
پاسخگویی مدیران		
شفافیت قوانین	چارچوب‌های قانونی و مقرراتی	
به‌روزرسانی مقررات		
رفع تعارضات قانونی		
تفویض اختیار مناسب	طراحی ساختار سازمانی	
شفافیت نقش‌ها		ساختار و ظرفیت‌های سازمانی
کاهش تمرکزگرایی		
شایسته‌سالاری	مدیریت سرمایه انسانی	
توانمندسازی کارکنان		
نظام ارزیابی عملکرد کارکنان		
تخصیص بهینه منابع	مدیریت منابع	
پایداری منابع مالی		
مدیریت زیرساخت‌ها		
استانداردسازی فرایندها	مدیریت فرایندها	
بازمهندسی فرایندها		مدیریت فرایندها و عملیات
حذف فعالیت‌های زائد		
شاخص‌های عملکردی	تحلیل عملکرد	
پایش مستمر عملکرد		
بهبود مستمر		

Personal Development and Organizational Transformation

شناسایی ریسک‌ها	مدیریت ریسک و کنترل داخلی	
کنترل‌های داخلی		
مدیریت بحران		
یکپارچگی سامانه‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	فناوری، داده و هوشمندسازی
دولت الکترونیک		
امنیت اطلاعات		
کیفیت داده‌ها	حکمرانی داده	
اشتراک‌گذاری اطلاعات		
تحلیل داده و هوش تجاری		
مشارکت بیمه‌شدگان	مدیریت ذی‌نفعان	تعاملات و مشارکت ذی‌نفعان
تعامل با کارفرمایان		
همکاری بین‌سازمانی		
دسترسی آزاد به اطلاعات	میزان دسترسی	
گزارش‌دهی شفاف		
پاسخگویی به ذی‌نفعان		
فرهنگ پاسخگویی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حکمرانی
فرهنگ یادگیری		
فرهنگ نوآوری		
عدالت سازمانی	ارزش‌های حکمرانی	
سلامت اداری		
اخلاق حرفه‌ای		

جدول ۳. مضامین مرتبط با راهبردهای حکمرانی عملیاتی در سازمان تامین اجتماعی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تدوین نقشه راه حکمرانی عملیاتی	حکمرانی راهبردی	
همسویی برنامه‌های عملیاتی با اهداف راهبردی		
بازنگری مستمر راهبردها		راهبردهای راهبری و مدیریت سازمانی
استقرار نظام ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد	
توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد		
پایش و گزارش‌گیری مستمر		
تخصیص هوشمند منابع	تحلیل منابع	
بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد		
مدیریت بهینه هزینه‌ها		
توسعه شایستگی‌های مدیریتی	معماری منابع انسانی	
آموزش مستمر کارکنان		
نظام انگیزشی و جانشین‌پروری		
بازمهندسی فرایندها	فرایندها	
استانداردسازی فعالیت‌ها		راهبردهای بهبود عملیات و خدمات
حذف فعالیت‌های غیرارزش‌آفرین		
توسعه خدمات الکترونیک	تحول دیجیتال	
یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی		
هوشمندسازی فرایندهای سازمان		
استقرار مدیریت کیفیت جامع	مدیریت کیفیت خدمات	
سنجش رضایت ذی‌نفعان		

توسعه فردی و تحول سازمانی

مدیریت ریسک و کنترل	بهبود مستمر کیفیت خدمات
	استقرار نظام مدیریت ریسک
	تقویت کنترل‌های داخلی
	مدیریت تداوم کسب‌وکار
مشارکت ذی‌نفعان راهنم‌های تعامل، شفافیت و توسعه پایدار	تقویت مشارکت بیمه‌شدگان
	توسعه تعامل با کارفرمایان
	گسترش همکاری‌های بین‌سازمانی
	شفاف‌سازی اطلاعات و تصمیمات
شفافیت و پاسخگویی	توسعه نظام پاسخگویی
	گزارش‌دهی عمومی عملکرد
	مدیریت دانش سازمانی
	توسعه نوآوری سازمانی
یادگیری سازمانی	الگوبرداری از تجارب موفق
	نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخگویی
	ترویج اخلاق حرفه‌ای
	حرفه‌ای‌گرایی

جدول ۴. مضامین مرتبط با پساندها حکمرانی عملیاتی در سازمان تامین اجتماعی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
افزایش اثربخشی سازمانی	بهبود عملکرد سازمان	ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی
افزایش کارایی عملیاتی		
کاهش اتلاف منابع		
تحقق اهداف راهبردی		
بهبودسازی مصرف منابع	بهره‌وری منابع	
کاهش هزینه‌های عملیاتی		
افزایش بازده سرمایه‌گذاری		
افزایش کیفیت خدمات بیمه‌ای	بهبود کیفیت خدمات	ارتقای کیفیت خدمات
کاهش زمان ارائه خدمت		
تسهیل دسترسی به خدمات		
کاهش خطاهای اجرایی		
افزایش رضایت بیمه‌شدگان	رضایتمندی	
افزایش رضایت کارفرمایان		
ارتقای اعتماد ذی‌نفعان		
افزایش مهارت کارکنان	توانمندسازی	توسعه سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی
ارتقای شایستگی‌های مدیریتی		
افزایش انگیزش کارکنان		
تقویت یادگیری سازمانی		
توسعه فرهنگ پاسخگویی	بهبود فرهنگ	
تقویت فرهنگ مشارکت		
نهادینه شدن اخلاق حرفه‌ای		
شفافیت اطلاعات	ارتقای شفافیت	شفافیت، پاسخگویی و سلامت اداری
شفافیت تصمیم‌گیری		
دسترسی آسان به اطلاعات		
کاهش فساد اداری	سلامت اداری و پاسخگویی	
افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران		

افزایش پاسخگویی سازمان		
یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی	توسعه فناوری و داده	تحول دیجیتال و هوشمندسازی
توسعه خدمات هوشمند		
افزایش کیفیت داده‌ها		
توسعه نوآوری در خدمات	نوآوری سازمانی	
تسریع تصمیم‌گیری مبتنی بر داده		
افزایش چابکی سازمان		
توسعه مشارکت بیمه‌شدگان	تقویت تعامل با ذی‌نفعان	توسعه تعاملات و اعتماد اجتماعی
تقویت تعامل با کارفرمایان		
گسترش همکاری بین‌سازمانی		
افزایش اعتماد عمومی	ارتقا سرمایه اجتماعی	
ارتقای مشروعیت سازمان		
تقویت رضایت اجتماعی		
پایداری منابع مالی	پایداری سازمان	پایداری و تعالی سازمانی
افزایش تاب‌آوری سازمان		
تداوم ارائه خدمات در بحران		
بهبود جایگاه سازمان	تعالی و مزیت سازمانی	
افزایش رقابت‌پذیری		
تحقق حکمرانی مطلوب		
توسعه بهبود مستمر		



شکل ۱. مدل حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی (منبع: پژوهش حاضر)

در این پژوهش، به‌منظور توسعه مدل کمی، سازه‌های تحقیق بر اساس نتایج مرحله کیفی و کدگذاری داده‌ها استخراج شدند. بدین صورت که کدهای محوری به‌عنوان ابعاد مفهومی و کدهای باز به‌عنوان شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در نظر گرفته شدند. سپس، گویه‌های پرسشنامه با

الهام از این کدها طراحی گردید و به منظور بررسی روایی محتوایی، در اختیار جمعی از خبرگان حوزه حکمرانی قرار گرفت. در این مرحله، گویه‌ها از نظر شفافیت، ارتباط و ضرورت مورد ارزیابی قرار گرفته و اصلاحات لازم اعمال شد. در نهایت، سازه‌های نهایی به صورت عملیاتی تعریف شده و در مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) مورد آزمون قرار گرفتند.

این فرآیند، پیوند منطقی میان یافته‌های کیفی و تحلیل کمی را برقرار ساخته و انسجام رویکرد آمیخته پژوهش را تضمین می‌کند. در این مطالعه همچنین جهت سنجش برازش کلی مدل با استفاده از شاخص اشتراکی و ضریب تعیین، شاخص نیکویی برازش (GOF) از طریق فرمول ۱ محاسبه مورد محاسبه قرار گرفته است. مقدار GOF برابر بود با ۰/۵۲۳ که نشان از برازش بالا دارد. نتیجه به دست آمده در جدول زیر نمایان است.

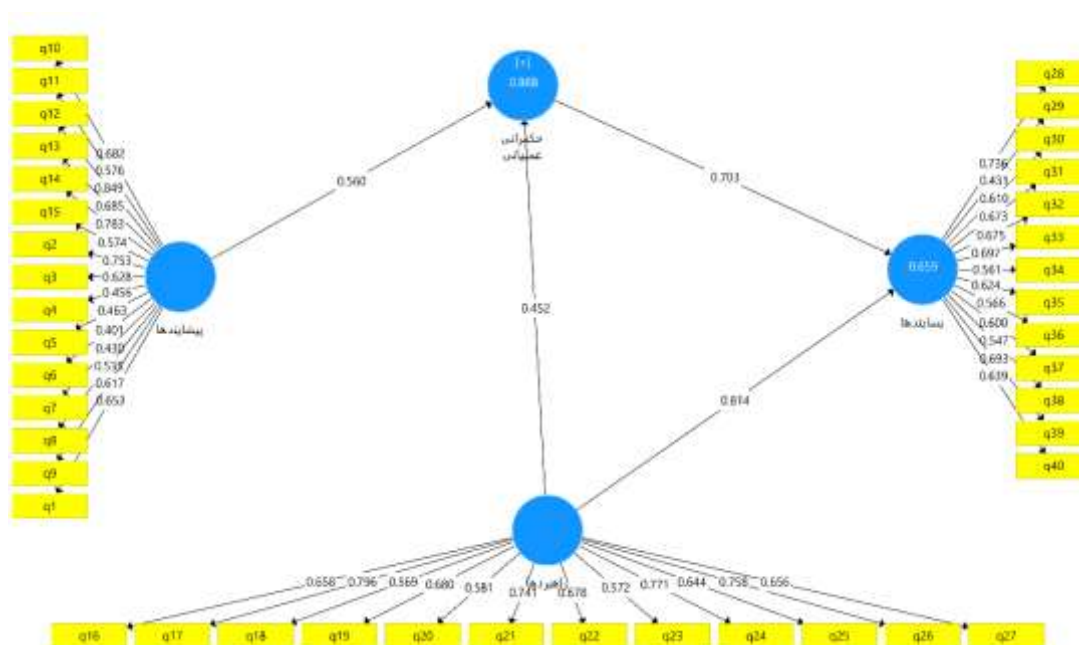
فرمول (۱)

$$GOF = \sqrt{Communality} \times \overline{R^2} = .52$$

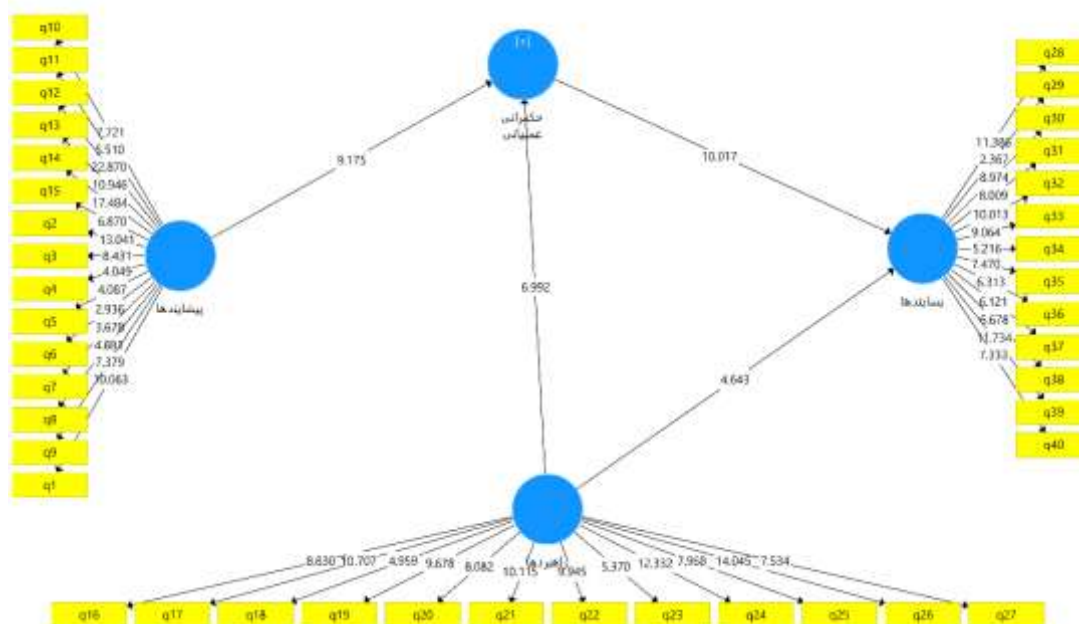
جدول ۵. شاخص نیکویی برازش

متغیر	ضریب تعیین	شاخص اشتراکی	نیکویی برازش
پیشاینها	۰/۲۶۳	۰/۷۰۵	۰/۵۲۳
راهبردها	۰/۴۷۱	۰/۸۲۹	
پساینها	۰/۴۲۳	۰/۷۷۱	

آماره تی و ضرایب مسیر مدل پژوهش به شرح شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۲. مدل ضرایب مسیر



شکل ۳. مدل آماره تی

همانگونه که در خروجی مشاهده می‌شود با استناد به مقدار آماره تی در سطح اطمینان ۹۵ درصد که به منظور تایید مدل می‌بایست در بیشتر از ۱/۹۶ حاصل شود، می‌توان بیان نمود که مدل این مطالعه مورد تایید است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی انجام شد و نتایج آن نشان داد که حکمرانی عملیاتی در این سازمان پدیده‌ای چندسطحی و چندبعدی است که نمی‌توان آن را صرفاً به مجموعه‌ای از فرایندهای اجرایی یا سازوکارهای کنترل مدیریتی تقلیل داد. تحلیل داده‌های کیفی به شناسایی ۱۳۱ مضمون پایه، ۴۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶ مضمون فراگیر منجر شد که در سه حوزه کلی پیشانیها، راهبردها و پسایندهای حکمرانی عملیاتی سازمان‌دهی شدند. در مرحله کمی نیز مدل پیشنهادی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاکی از اعتبار و برازش مناسب مدل بود. مقدار شاخص KMO برابر با ۰.۸۶۳ و آزمون کرویت بارلت برابر با ۲۲۵۹.۲۰۲ با سطح معناداری ۰.۰۰۰ نشان داد که داده‌ها از کفایت لازم برای تحلیل برخوردارند. همچنین، آماره‌های χ^2 روابط مدل از مقدار بحرانی ۱.۹۶ فراتر رفتند و شاخص نیکویی برازش مدل برابر با ۰.۵۲۳ به دست آمد که حاکی از برازش مطلوب ساختار پیشنهادی است. بر این اساس، می‌توان استنباط کرد که حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی زمانی قابلیت تحقق دارد که زمینه‌های سازمانی و نهادی مناسب ایجاد شوند، راهبردهای اجرایی منسجم به کار گرفته شوند و این فرایند به پیامدهای قابل مشاهده در عملکرد، کیفیت خدمات، شفافیت، سرمایه انسانی، فناوری، تعاملات اجتماعی و پایداری سازمانی منجر شود.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، نقش پیشانیهای راهبری و سیاست‌گذاری راهبردی در شکل‌گیری حکمرانی عملیاتی بود. نتایج نشان داد تدوین چشم‌انداز حکمرانی عملیاتی، همسویی با سیاست‌های کلان، تعیین اهداف عملیاتی، حمایت مدیران ارشد، ثبات مدیریتی و پاسخگویی مدیران، بستر اولیه برای استقرار موفق حکمرانی عملیاتی را تشکیل می‌دهند. این یافته با دیدگاه Hill و Hupe همسو است که تحقق خط‌مشی عمومی را وابسته به کیفیت ترجمه تصمیمات سیاستی به سازوکارهای اجرایی می‌دانند و بر اهمیت پیوند میان سطح

سیاست‌گذاری و سطح اجرا تأکید می‌کنند (Hill & Hupe, 2021). همچنین، پژوهش Zarei و همکاران نشان داده است که در سازمان‌های عمومی ایران، حکمرانی عملیاتی نیازمند همسویی میان ساختار، راهبرد، مسئولیت‌ها و عملکرد اجرایی است (Zarei et al., 2023). در واقع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود منابع، فناوری و نیروی انسانی مناسب، نبود جهت‌گیری راهبردی شفاف و حمایت پایدار مدیریت عالی می‌تواند استقرار حکمرانی عملیاتی را با مانع مواجه سازد.

یافته دیگر پژوهش به اهمیت ساختار و ظرفیت‌های سازمانی مربوط بود. طراحی ساختار سازمانی مناسب، تفویض اختیار، شفافیت نقش‌ها، کاهش تمرکزگرایی، شایسته‌سالاری، توانمندسازی کارکنان و مدیریت مناسب منابع از عناصر اصلی پیش‌بینی حکمرانی عملیاتی شناسایی شدند. این یافته با نتایج Almazrouei و همکاران همخوان است که نشان دادند ساختار سازمانی منعطف و چابک می‌تواند زمینه نوآوری و خلق ارزش عمومی را در خدمات دولتی فراهم سازد (Almazrouei et al., 2024). همچنین، Ghaffari و همکاران در طراحی الگوی حکمرانی آینده مبتنی بر عملکرد مطلوب اداری، بر مؤلفه‌هایی مانند شایسته‌سالاری، پاسخگویی، عدالت، شفافیت و سلامت اداری تأکید کردند (Ghaffari et al., 2025). بر این اساس، می‌توان گفت ساختار سازمانی در حکمرانی عملیاتی صرفاً نقش قالب اداری را ایفا نمی‌کند، بلکه نوع توزیع اختیار، حدود مسئولیت، نحوه تخصیص منابع و کیفیت سرمایه انسانی را تعیین کرده و از این طریق بر ظرفیت اجرای راهبردهای حکمرانی اثر می‌گذارد.

مدیریت فرایندها و عملیات نیز از دیگر ابعاد اصلی شناسایی شده در مدل بود. استانداردسازی فرایندها، بازمهندسی، حذف فعالیت‌های زائد، تدوین شاخص‌های عملکردی، پایش مستمر و بهبود مستمر از مؤلفه‌هایی بودند که خبرگان بر آن‌ها تأکید داشتند. این یافته بیانگر آن است که حکمرانی عملیاتی زمانی معنا پیدا می‌کند که سیاست‌ها به فرایندهای استاندارد، قابل سنجش و قابل کنترل تبدیل شوند. نتایج پژوهش Sancha و همکاران نیز نشان داد که شیوه‌های مدیریت عملیات می‌توانند نقش کلیدی در انتقال اثر حکمرانی به نتایج عملکردی و پایداری ایفا کنند (Sancha et al., 2023). همچنین، مطالعات مربوط به حکمرانی پروژه‌های پیچیده نشان داده‌اند که وجود سازوکارهای هماهنگ‌کننده، کنترل عملکرد و مدیریت فرایند در سراسر چرخه فعالیت برای تحقق نتایج مورد انتظار ضروری است (Ding et al., 2023). بنابراین، یافته حاضر تأیید می‌کند که حکمرانی مؤثر تنها با تدوین مقررات و سیاست‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه باید در قالب فرایندهای عملیاتی مشخص و قابل پایش نهادینه شود.

مدیریت ریسک و کنترل داخلی نیز در مدل استخراج شده جایگاه برجسته‌ای داشت. شناسایی ریسک‌ها، تقویت کنترل‌های داخلی، مدیریت بحران و ایجاد ظرفیت تداوم کسب‌وکار از جمله مؤلفه‌هایی بودند که در مراحل کیفی پژوهش مورد تأکید قرار گرفتند. این یافته با نتایج Elamer و همکاران سازگار است که نشان دادند ساختارهای حکمرانی با نحوه افشا و کنترل ریسک‌های عملیاتی ارتباط دارند و کیفیت نظام‌های نظارتی می‌تواند بر مدیریت ریسک سازمان اثرگذار باشد (Elamer et al., 2020). همچنین، یافته‌های Schmoltzi و Wallenburg حاکی از آن است که در محیط‌های پیچیده، سازوکارهای رسمی و اجتماعی حکمرانی برای کنترل عدم قطعیت و کاهش خطر شکست روابط عملیاتی اهمیت ویژه‌ای دارند (Schmoltzi & Wallenburg, 2012). در سازمان تأمین اجتماعی که دارای عملیات مالی، بیمه‌ای، درمانی و اطلاعاتی گسترده است، این یافته اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا ضعف در کنترل ریسک می‌تواند به اختلال در ارائه خدمات، خسارت مالی، کاهش اعتماد عمومی و آسیب به پایداری سازمانی منجر شود.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، نقش فناوری، داده و هوشمندسازی در حکمرانی عملیاتی بود. توسعه فناوری اطلاعات، یکپارچگی سامانه‌ها، دولت الکترونیک، امنیت اطلاعات، کیفیت داده، اشتراک‌گذاری اطلاعات و تحلیل داده به‌عنوان اجزای اصلی این بعد شناسایی شدند. این نتیجه با ادبیات جدید حکمرانی دیجیتال و هوش مصنوعی همخوان است. Sayan و Bueechl بر ضرورت نهادینه‌سازی حکمرانی هوش مصنوعی در سطوح مختلف سازمانی و تعیین مسئولیت‌ها و سازوکارهای نظارتی تأکید کرده‌اند (Sayan & Bueechl, 2025). و همکاران نیز در مرور نظام‌مند خود نشان داده‌اند که حکمرانی فناوری‌های هوشمند نیازمند چارچوب‌هایی برای پاسخگویی، کنترل، شفافیت، مدیریت ریسک و استفاده مسئولانه از داده است (Batool et al., 2025). همچنین، Attard-Frost و همکاران بر چالش پراکندگی سازوکارهای حکمرانی هوش مصنوعی و ضرورت هماهنگی نهادی تأکید کرده‌اند (Alshurideh et al., 2024). همکاران نیز نقش تحول دیجیتال و حکمرانی هوشمند را در افزایش هماهنگی، شفافیت و کارایی شبکه‌های عملیاتی برجسته دانسته‌اند (Alshurideh et al., 2024). بنابراین، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی بدون حکمرانی داده و یکپارچگی فناوری اطلاعات ناقص خواهد بود.

نتایج همچنین نشان داد مدیریت ذی‌نفعان، مشارکت بیمه‌شدگان، تعامل با کارفرمایان، همکاری بین‌سازمانی و دسترسی آزاد به اطلاعات از عناصر اساسی مدل حکمرانی عملیاتی هستند. این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی عملیاتی در یک سازمان عمومی نمی‌تواند صرفاً مبتنی بر روابط درون‌سازمانی باشد، بلکه باید شبکه گسترده ذی‌نفعان را نیز در فرایند تصمیم‌گیری و اجرا در نظر بگیرد. یافته Buell و همکاران نشان داد که شفاف‌سازی عملیات دولت می‌تواند اعتماد و مشارکت شهروندان را افزایش دهد (Buell et al., 2021). از سوی دیگر، نتایج Schmolzi و Wallenburg اهمیت سازوکارهای حکمرانی را در هماهنگی روابط میان سازمانی تأیید کرده است (Schmolzi & Wallenburg, 2012). در سازمان تأمین اجتماعی، که بیمه‌شدگان، کارفرمایان، بازنشستگان، مراکز درمانی، نهادهای دولتی و سایر سازمان‌ها هم‌زمان در شبکه ارائه خدمات نقش دارند، کیفیت ارتباط با ذی‌نفعان و وجود سازوکارهای شفاف پاسخگویی می‌تواند بر موفقیت حکمرانی عملیاتی تأثیر مستقیم داشته باشد.

فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حکمرانی نیز از مهم‌ترین پیشایندهای شناسایی شده بودند. فرهنگ پاسخگویی، یادگیری، نوآوری، عدالت سازمانی، سلامت اداری و اخلاق حرفه‌ای نشان می‌دهند که حکمرانی عملیاتی صرفاً بر سازوکارهای رسمی و ساختاری استوار نیست و ابعاد فرهنگی و ارزشی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. این یافته با نتایج Ghaffari و همکاران همسو است که شفافیت، پاسخگویی، عدالت و سلامت اداری را از مؤلفه‌های اصلی حکمرانی مطلوب آینده معرفی کرده‌اند (Ghaffari et al., 2025). همچنین، مطالعات مربوط به اصلاحات و حکمرانی در بخش عمومی بر اهمیت تحول فرهنگی، پاسخگویی و تغییر الگوهای مدیریتی در کنار اصلاح ساختارها تأکید دارند (Ferlie & Pollitt, 2020). بنابراین، اگر ساختارهای حکمرانی بدون فرهنگ پاسخگویی و اخلاق حرفه‌ای اجرا شوند، ممکن است به مجموعه‌ای از قواعد صوری تبدیل شوند که اثر واقعی محدودی بر عملکرد سازمان دارند.

در حوزه راهبردها، پژوهش حاضر سه دسته اصلی شامل راهبردهای راهبری و مدیریت سازمانی، راهبردهای بهبود عملیات و خدمات و راهبردهای تعامل، شفافیت و توسعه پایدار را شناسایی کرد. در گروه نخست، حکمرانی راهبردی، مدیریت عملکرد، تحلیل منابع و معماری منابع انسانی قرار داشت. این یافته نشان می‌دهد که برای عملیاتی شدن مدل، سازمان باید اهداف راهبردی را به برنامه‌های عملیاتی، شاخص‌های سنجش و سازوکارهای تخصیص منابع تبدیل کند. این نتیجه با دیدگاه Fredson و همکاران همسو است که نشان دادند یکپارچه‌سازی

فرایندهای عملیاتی و پشتیبانی با سازوکارهای حکمرانی می‌تواند انطباق، شفافیت، مدیریت ریسک و تعالی عملیاتی را بهبود دهد (Fredson et al., 2024). همچنین، رویکرد Sayan و Bueechl بر ضرورت ادغام حکمرانی در سطوح مختلف سازمان و پیوند آن با فرایندهای تصمیم‌گیری روزمره تأکید دارد (Sayan & Bueechl, 2025).

در گروه دوم راهبردها، بازمهندسی فرایندها، تحول دیجیتال، مدیریت کیفیت خدمات و مدیریت ریسک و کنترل قرار گرفتند. همسویی این یافته با مطالعات داخلی نیز قابل توجه است. Faghihi و همکاران چالش‌های فنی و عملیاتی، مدیریتی، حکمرانی، اقتصادی و فرهنگی را از موانع توسعه حکمرانی عملیاتی در شهر هوشمند معرفی کردند (Karami et al., 2022) و همکاران نیز در طراحی مدل حکمرانی عملیاتی شهر هوشمند بر نقش هماهنگی میان بازیگران، تفکیک مسئولیت‌ها و ایجاد سازوکارهای اجرایی تأکید کردند (Karami et al., 2024). نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد این منطق در سازمان تأمین اجتماعی نیز صادق است؛ به این معنا که بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارایی نیازمند بازطراحی مستمر فرایندها، بهره‌گیری از فناوری و کنترل نظام‌مند ریسک است.

در گروه سوم راهبردها، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت و پاسخگویی، یادگیری سازمانی و حرفه‌ای‌گرایی شناسایی شدند. این یافته با رویکرد حکمرانی تطبیقی و یادگیرنده نیز هماهنگ است. Cosens و همکاران بر اهمیت یادگیری، بازخورد، انعطاف و انطباق مستمر در عملیاتی‌سازی حکمرانی تطبیقی تأکید کرده‌اند (Cosens et al., 2023). همچنین، شفافیت عملیاتی می‌تواند زمینه اعتماد و مشارکت بیشتر ذی‌نفعان را فراهم سازد (Buell et al., 2021). بر این اساس، راهبردهای حکمرانی عملیاتی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که سازمان نه تنها قادر به کنترل فرایندهای جاری باشد، بلکه بتواند از تجربه‌ها بیاموزد، بازخورد دریافت کند و خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهد.

پسایندهای شناسایی شده نیز ماهیت چندبعدی مدل را تأیید کردند. ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی، بهبود کیفیت خدمات، توسعه سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی، شفافیت و سلامت اداری، تحول دیجیتال، توسعه تعاملات و اعتماد اجتماعی و پایداری و تعالی سازمانی از پیامدهای اصلی حکمرانی عملیاتی بودند. این یافته با نتایج Sancha و همکاران سازگار است که نشان دادند حکمرانی از طریق مدیریت عملیات می‌تواند به بهبود پیامدهای عملکردی و پایداری منجر شود (Sancha et al., 2023). همچنین، Almazrouei و همکاران نشان داده‌اند که ساختار و چابکی سازمانی می‌تواند عملکرد نوآورانه و خلق ارزش عمومی را افزایش دهد (Almazrouei et al., 2024). یافته Fredson و همکاران نیز بر نقش حکمرانی در دستیابی هم‌زمان به انطباق، کارایی و تعالی عملیاتی تأکید دارد (Fredson et al., 2024). بنابراین، حکمرانی عملیاتی را می‌توان نه به‌عنوان هدف نهایی، بلکه به‌عنوان سازوکاری برای ایجاد طیفی از پیامدهای عملکردی، اجتماعی، فناورانه و نهادی در نظر گرفت.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، تأیید تجربی مدل پیشنهادی بود. شاخص KMO برابر با ۰.۸۶۳ نشان داد که همبستگی میان متغیرها برای انجام تحلیل مناسب است و معناداری آزمون بارتلت نیز مناسب بودن ماتریس همبستگی را تأیید کرد. از سوی دیگر، عبور آماره‌های χ^2 از مقدار ۱.۹۶ نشان داد روابط پیش‌بینی‌شده مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد از حمایت آماری برخوردارند. مقدار GOF برابر با ۰.۵۲۳ نیز نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل بود. این نتایج از ساختار سه‌بخشی پیشایندها، راهبردها و پسایندها حمایت می‌کنند و بیانگر آن‌اند که مدل طراحی‌شده صرفاً یک طبقه‌بندی مفهومی حاصل از مصاحبه‌ها نیست، بلکه از شواهد کمی نیز برخوردار است. این یافته با رویکردهای جدید حکمرانی که بر ارتباط میان ساختار، فرایند و پیامد تأکید دارند همخوانی دارد و نشان می‌دهد حکمرانی عملیاتی باید به‌صورت یک زنجیره منسجم از شرایط زمینه‌ای، اقدامات اجرایی و نتایج سازمانی تحلیل شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که استقرار حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی نیازمند رویکردی یکپارچه است که راهبری راهبردی، ساختار سازمانی، سرمایه انسانی، مدیریت منابع، فرایندها، ریسک، فناوری، داده، ذی‌نفعان، شفافیت و فرهنگ سازمانی را به یکدیگر پیوند دهد. مزیت اصلی مدل پیشنهادی در آن است که حکمرانی عملیاتی را نه به صورت مجموعه‌ای پراکنده از اقدامات مدیریتی، بلکه در قالب نظامی متشکل از پیشایندهای مشخص، راهبردهای اجرایی و پیامدهای قابل سنجش تبیین می‌کند. این نتیجه با روند کلی ادبیات حکمرانی عملیاتی، حکمرانی تطبیقی، حکمرانی دیجیتال و مدیریت عملیات سازگار است و در عین حال با توجه به ویژگی‌های سازمان تأمین اجتماعی، چارچوبی بومی برای تبیین نحوه تبدیل اصول حکمرانی به عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرند. نخست، بخش کیفی پژوهش بر دیدگاه ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی استوار بود و اگرچه انتخاب مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، ممکن است برخی دیدگاه‌های موجود در سطوح مختلف اجرایی سازمان یا در میان سایر ذی‌نفعان مانند کارکنان صف، بیمه‌شدگان، کارفرمایان و بازنشستگان در مدل منعکس نشده باشد. دوم، مرحله کمی به مدیران ارشد و میانی سازمان تأمین اجتماعی محدود بود و استفاده از داده‌های خودگزارشی می‌تواند تا حدی تحت تأثیر ادراک شخصی، سوگیری پاسخ‌دهی و گرایش به ارائه پاسخ‌های مطلوب سازمانی قرار گرفته باشد. همچنین، ماهیت مقطعی مطالعه امکان بررسی پویایی روابط میان پیشایندها، راهبردها و پسایندها را در طول زمان محدود می‌کند. افزون بر این، مدل در بستر یک سازمان عمومی خاص طراحی و اعتبارسنجی شده است و تعمیم مستقیم نتایج آن به سایر سازمان‌های عمومی، بیمه‌ای یا خدماتی باید با احتیاط صورت گیرد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده را در سایر سازمان‌های عمومی، صندوق‌های بیمه‌ای، سازمان‌های درمانی و نهادهای خدمات اجتماعی آزمون کنند تا میزان قابلیت تعمیم و پایداری ساختار آن مشخص شود. انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که استقرار تدریجی مؤلفه‌های حکمرانی عملیاتی چگونه در طول زمان بر کیفیت خدمات، بهره‌وری، اعتماد ذی‌نفعان، پایداری مالی و عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد. همچنین، بررسی دیدگاه گروه‌های مختلف ذی‌نفعان از جمله کارکنان صف، بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران و کارفرمایان می‌تواند به تکمیل مدل و شناسایی ابعادی منجر شود که از منظر مدیران کمتر قابل مشاهده‌اند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی روابط میان سازه‌های مدل با روش‌های پیشرفته‌تر مدل‌سازی، تحلیل چندگروهی و آزمون نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر بررسی شود. مقایسه مدل حکمرانی عملیاتی میان استان‌ها، واحدهای بیمه‌ای و درمانی یا سازمان‌های مشابه نیز می‌تواند تأثیر عوامل زمینه‌ای و ساختاری را روشن‌تر سازد.

پیشنهاد می‌شود سازمان تأمین اجتماعی برای استقرار حکمرانی عملیاتی، ابتدا چارچوبی رسمی و یکپارچه تدوین کند که در آن نقش‌ها، مسئولیت‌ها، سطوح اختیار، فرایندهای تصمیم‌گیری و سازوکارهای پاسخگویی در سطوح ستادی، استانی و اجرایی به‌روشنی تعریف شوند. ایجاد داشبوردهای یکپارچه عملکرد، استانداردسازی و بازمهندسی فرایندها، توسعه نظام مدیریت ریسک و کنترل داخلی، یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی و تقویت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده باید در اولویت اجرایی قرار گیرد. همچنین، لازم است نظام ارزیابی عملکرد با اهداف حکمرانی عملیاتی همسو شده و شاخص‌هایی برای کیفیت خدمات، سرعت پاسخگویی، رضایت ذی‌نفعان، شفافیت، کارایی منابع و تداوم خدمت تدوین شود. توسعه شایستگی‌های مدیریتی و تخصصی کارکنان، تقویت تفویض اختیار همراه با پاسخگویی، ایجاد سازوکارهای مؤثر دریافت بازخورد از بیمه‌شدگان و کارفرمایان و انتشار منظم گزارش‌های عملکرد می‌تواند زمینه نهادی لازم برای اجرای مدل را فراهم کند.

همچنین پیشنهاد می‌شود اجرای مدل به صورت مرحله‌ای و آزمایشی در تعدادی از واحدهای منتخب آغاز شده و پس از ارزیابی نتایج و اصلاح فرایندها، در سطح کل سازمان گسترش یابد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موافقت اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Public organizations increasingly operate in environments characterized by institutional complexity, diverse stakeholder expectations, rapid technological change, resource constraints, and growing demands for transparency, accountability, service quality, and responsiveness. Under such conditions, the effectiveness of governance cannot be assessed solely through the formulation of policies or strategic plans; rather, it also depends on the extent to which strategic intentions are translated into coordinated, measurable, and accountable operational practices. Operational governance has consequently emerged as an important approach for bridging the persistent gap between strategic decision-making and day-to-day organizational implementation. It encompasses the structures, processes, rules, responsibilities, control mechanisms, and accountability arrangements through which organizational activities are aligned with strategic objectives and translated into effective operational outcomes. From the perspective of public policy implementation, the quality of governance is closely associated with the manner in which policies are interpreted and operationalized at different administrative and organizational levels (Hill & Hupe, 2021).

Operational governance differs from conventional operations management in that it is concerned not only with executing organizational processes efficiently but also with determining how such processes should be governed, who is authorized to make decisions, how responsibilities are distributed, and how performance and deviations are monitored. Research on interorganizational cooperation has demonstrated that formal and social governance mechanisms can significantly influence operational effectiveness and collaborative commitment, particularly where organizational and strategic complexity is high (Schmoltzi & Wallenburg, 2012). Accordingly, operational governance should be viewed as a multidimensional institutional framework rather than as a narrow mechanism of administrative control.

Within public organizations, this issue becomes particularly important because organizational performance is evaluated not only in terms of efficiency and productivity but also through public value, equity, transparency, trust, accessibility, and stakeholder satisfaction. Organizational structures characterized by flexibility and agility can enhance public value-driven innovation and responsiveness in public services (Almazrouei et al., 2024). Similarly, contemporary public-sector

governance increasingly emphasizes performance, coordination, accountability, network relationships, and public value rather than reliance on rigid bureaucratic arrangements alone (Ferlie & Pollitt, 2020). These developments underline the importance of governance mechanisms capable of connecting strategic direction with operational execution.

Another major development affecting operational governance is digital transformation. Integrated information systems, artificial intelligence, data analytics, automated processes, and intelligent decision-support systems have created new opportunities for improving service delivery, monitoring performance, and allocating resources. However, technological development also generates new governance requirements related to accountability, data quality, information security, transparency, and responsibility for technology-supported decisions. Organizational implementation of artificial intelligence, for example, requires governance arrangements across multiple organizational levels and clear allocation of responsibilities (Sayan & Bueechl, 2025). Systematic research on AI governance similarly highlights the importance of organizational mechanisms for accountability, risk management, transparency, and responsible technology use (Batool et al., 2025). Moreover, fragmented governance arrangements may hinder the coherent implementation of emerging technologies (Attard-Frost et al., 2024), whereas smart governance and digital transformation can improve coordination, information flows, and operational efficiency when supported by appropriate institutional arrangements (Alshurideh et al., 2024).

Operational transparency is another essential element of effective governance. Evidence suggests that making government operations more visible can increase public trust and engagement by enabling stakeholders to better understand organizational processes and efforts (Buell et al., 2021). Governance structures are also closely associated with operational risk management and disclosure practices, indicating that accountability and control systems have direct implications for organizational resilience (Elamer et al., 2020). Similarly, adaptive governance emphasizes learning, feedback, institutional flexibility, and the capacity to revise organizational responses under changing environmental conditions (Cosens et al., 2023). These characteristics are particularly relevant to large social-service organizations, whose operations must remain stable while simultaneously adapting to demographic, technological, economic, and regulatory change.

Studies have further shown that operations management can function as an important mechanism through which governance arrangements are translated into sustainability and performance outcomes (Sancha et al., 2023). Governance of complex organizational activities therefore requires integration across structures, resources, risk controls, operational processes, technology, and stakeholder relationships. Research on complex project governance likewise emphasizes the need for coordinated governance mechanisms across different stages and organizational processes (Ding et al., 2023). Advanced operational practices, including digitally supported procurement and integrated compliance mechanisms, can also reinforce transparency, risk management, regulatory conformity, and operational excellence (Fredson et al., 2024).

In Iran, operational governance has increasingly attracted attention within the public-administration literature. Studies have emphasized the importance of integrating organizational structure, processes, resources, accountability, and performance in public-sector operational governance (Zarei et al., 2023). Research on smart-city governance has identified managerial, governance, technological, economic, operational, and cultural challenges that influence successful implementation (Faghihi et al., 2022), while subsequent work has emphasized role clarification, coordination among governance actors, and operational mechanisms for implementation (Karami et al., 2024). Furthermore, desirable future governance in the Iranian administrative system has been

associated with meritocracy, transparency, accountability, justice, administrative integrity, and corruption control (Ghaffari et al., 2025). Nevertheless, despite the growing literature on governance and operational management, an integrated model specifically tailored to the organizational characteristics of the Social Security Organization remains underdeveloped. Given its extensive insurance, healthcare, financial, administrative, and stakeholder-related operations, the organization requires a comprehensive framework capable of linking organizational antecedents, implementation strategies, and operational consequences. Therefore, this study aimed to design and validate an operational governance model for the Social Security Organization.

Methods and Materials

This study employed an exploratory mixed-methods design within a pragmatic paradigm and consisted of sequential qualitative and quantitative phases. The qualitative phase was undertaken to identify the dimensions and components of operational governance and develop the preliminary conceptual model. The participants were academic and organizational experts in management and governance who were selected through purposive and snowball sampling. Sampling continued until theoretical saturation was achieved. No new concept emerged after the seventeenth interview, and the eighteenth interview was conducted to ensure saturation, resulting in a final qualitative sample of 18 experts. Data were collected through face-to-face semi-structured interviews based on four main areas: the meaning and conceptualization of operational governance in the Social Security Organization, factors required for its establishment, relevant implementation strategies, and expected consequences. Interview data were analyzed through thematic analysis using MAXQDA 2020. To enhance qualitative credibility, extracted codes and preliminary interpretations were returned to participants for member checking. The member-check agreement was 89%. Peer debriefing was conducted by four specialists, and independent coding by four researchers was used to assess coding consistency. Cohen's kappa coefficient was 0.679, indicating acceptable inter-coder agreement.

In the quantitative phase, the qualitative findings were transformed into measurable constructs and questionnaire items. Axial concepts were treated as conceptual dimensions, while open codes informed observable indicators. The questionnaire was reviewed by governance experts for clarity, relevance, and necessity before administration. The quantitative population consisted of senior and middle managers of the Social Security Organization, from whom 151 participants were included. Sample size adequacy was determined according to the ten-times rule commonly applied in partial least squares modeling and the number of structural paths directed toward endogenous constructs. Structural equation modeling based on partial least squares was conducted using SmartPLS. Sample adequacy and factorability were additionally assessed through the Kaiser–Meyer–Olkin index and Bartlett's test of sphericity. Measurement and structural components of the model were subsequently examined, and t-statistics greater than 1.96 were considered significant at the 95% confidence level. Overall model fit was also evaluated using the goodness-of-fit index.

Findings

Qualitative analysis resulted in the identification of 131 basic themes, 42 organizing themes, and 16 overarching themes. These findings were organized into three major domains comprising antecedents, strategies, and consequences of operational governance. The antecedent domain included strategic leadership and policymaking, organizational structures and capacities, process and operations management, technology, data and intelligent systems, stakeholder interactions and participation, and organizational culture and governance values. Key components included strategic orientation, senior management commitment, regulatory frameworks, organizational design, human

resource management, resource allocation, process management, performance analysis, risk management and internal control, information technology development, data governance, stakeholder management, accessibility, organizational culture, and governance values.

The strategy domain comprised three broader groups: organizational leadership and management strategies, operational and service-improvement strategies, and interaction, transparency, and sustainable-development strategies. These incorporated strategic governance, performance management, resource analysis, human resource architecture, process reengineering, digital transformation, service quality management, risk management and control, stakeholder participation, transparency and accountability, organizational learning, and professionalization.

The consequence domain demonstrated that effective operational governance may generate organizational, service-related, human, technological, social, and sustainability outcomes. The major consequences included improved organizational performance and resource productivity, enhanced service quality and stakeholder satisfaction, development of human capital and organizational culture, greater transparency and administrative integrity, digital transformation and organizational innovation, improved stakeholder interaction and social capital, and increased organizational sustainability and excellence.

The quantitative results supported the adequacy of the dataset and the proposed model. The KMO value was 0.863, indicating satisfactory sampling adequacy. Bartlett's test of sphericity was statistically significant ($\chi^2=2259.202$, $df=150$, $p<0.001$), demonstrating sufficient correlations among variables for structural analysis. Examination of the structural model showed that the t-statistics associated with the examined relationships exceeded the critical value of 1.96 at the 95% confidence level, supporting the statistical significance of the model relationships. The overall goodness-of-fit index was 0.523, indicating a strong overall fit and providing empirical support for the proposed operational governance framework.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that operational governance in the Social Security Organization should be understood as an integrated organizational system rather than a discrete managerial intervention. The identified framework suggests that successful operational governance begins with appropriate organizational antecedents, is translated into practice through coordinated implementation strategies, and ultimately produces multidimensional organizational consequences. Strategic orientation, leadership commitment, appropriate organizational structures, capable human resources, standardized processes, effective risk controls, reliable data, integrated technologies, stakeholder participation, and governance-oriented organizational values collectively establish the conditions necessary for implementation.

The findings further indicate that antecedents alone are insufficient. Their effects must be translated into operational practice through performance management, process redesign, digital transformation, quality management, organizational learning, transparency, stakeholder participation, and professionalization. This explains why operational governance should not be interpreted merely as increased administrative control. Instead, it represents a mechanism for coordinating strategic objectives with routine decisions and activities throughout the organization.

The consequences identified in the study also illustrate the broad organizational significance of operational governance. Its potential benefits extend beyond conventional efficiency indicators and include higher service quality, stronger accountability, improved administrative integrity, workforce development, enhanced digital capability, greater stakeholder trust, and organizational sustainability. This is particularly important for the Social Security Organization because the continuity, accuracy,

accessibility, and legitimacy of its services directly affect a large and heterogeneous population of stakeholders.

The quantitative validation further supports the coherence of the proposed framework. The significant structural relationships and strong overall goodness-of-fit indicate that the model provides an empirically defensible representation of operational governance within the studied organizational context. The integration of qualitative expert knowledge with quantitative validation also strengthens the practical relevance of the model by ensuring that its dimensions reflect both organizational experience and statistically supported relationships.

In conclusion, the study developed and validated a comprehensive operational governance model consisting of interconnected antecedents, strategies, and consequences for the Social Security Organization. The model provides a systematic framework through which strategic governance can be translated into coordinated operational practices and measurable organizational outcomes. Its application may support improvements in organizational effectiveness, resource productivity, service quality, transparency, accountability, digital transformation, stakeholder relationships, and long-term organizational sustainability.

References

- Almazrouei, F., Sarker, A. E., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational Structure, Agility, and Public Value-Driven Innovation Performance in the UAE Public Services. *Heliyon*, 10(13). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- Alshurideh, M. T., Alrawabdeh, W. A., El Khatib, M., Alshurideh, A., Al Kurdi, B., Hamadneh, S., & Alzoubi, H. M. (2024). Digital Evolution and Smart Governance: Shaping Global Supply Chain Efficiency. In (pp. 19-27). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89889-1_3
- Attard-Frost, B., Brandusescu, A., & Lyons, K. (2024). The Governance of Artificial Intelligence in Canada: Findings and Opportunities from a Review of 84 AI Governance Initiatives. *Government Information Quarterly*, 41(2), 101929. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101929>
- Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M. (2025). AI Governance: A Systematic Literature Review. *Ai and Ethics*, 5(3), 3265-3279. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00653-w>
- Buell, R. W., Porter, E., & Norton, M. I. (2021). Surfacing the Submerged State: Operational Transparency Increases Trust in and Engagement with Government. *Manufacturing & Service Operations Management*, 23(4), 781-802. <https://doi.org/10.1287/msom.2020.0877>
- Cosens, B., Doremus, H., Ruhl, J., Soininen, N., & Gunderson, L. (2023). Operationalising Adaptive Governance: A Research Agenda. In (pp. 15-34). <https://doi.org/10.4337/9781800888241.00011>
- Ding, J., Zhang, G., & Sun, M. (2023). Megaproject Governance Research in China: A Review and Visual Analysis from the Whole Life Cycle Perspective. *Buildings*, 13(6), 1443. <https://doi.org/10.3390/buildings13061443>
- Elamer, A. A., Ntim, C. G., Abdou, H. A., & Pyke, C. (2020). Sharia Supervisory Boards, Governance Structures and Operational Risk Disclosures: Evidence from Islamic Banks in MENA Countries. *Global Finance Journal*, 46(100488). <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2019.100488>
- Faghihi, A., Memarzadeh Tehran, G., & Karami, H. (2022). Challenges of the Smart City in the Context of Operational Governance.
- Ferlie, E., & Pollitt, C. (2020). Title of Chapter. In (pp. xx-xx). Oxford University Press.
- Fredson, G., Adebisi, B., Ayorinde, O. B., Onukwulu, E. C., Adediwin, O., & Ihechere, A. O. (2024). Modernizing Corporate Governance through Advanced Procurement Practices: A Comprehensive Guide to Compliance and Operational Excellence. *International Journal of Judicial Law*, 3(1), 36-57. <https://doi.org/10.54660/IJL.2024.3.1.36-57>
- Ghaffari, P., Alvani, S. M., & Arabi, A. (2025). Designing a Future Governance Model Based on Desirable Administrative Performance in Iran Using a Systematic Review of the Scientific Literature. *Governance and Development*, 5(3), 5-30. <https://doi.org/10.22111/jipaa.2025.474255.1202>
- Hill, M., & Hupe, P. (2021). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*.
- Karami, H., Faghihi, A., & Memarzadeh Tehran, G. (2024). Designing an Operational Governance Model for the Smart City. *Iranian Public Administration Studies*, 7(2), 175-206. <https://doi.org/10.22034/jipas.2024.368996.1504>

- Sancha, C., Gutierrez-Gutierrez, L., Tamayo-Torres, I., & Gimenez Thomsen, C. (2023). From Corporate Governance to Sustainability Outcomes: The Key Role of Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(13), 27-49. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2022-0043>
- Sayan, M. M., & Bueechl, J. (2025). Embedding AI Governance in Organizations: A Multi-Level Approach to Responsible AI Use. *Procedia Computer Science*, 270, 4144-4154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.09.539>
- Schmoltzi, C., & Wallenburg, C. M. (2012). Operational Governance in Horizontal Cooperations of Logistics Service Providers: Performance Effects and the Moderating Role of Cooperation Complexity. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 53-74. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03262.x>
- Zarei, M., Karimi, H., & Rahimi, F. (2023). An Operational Governance Model for Iranian Public Organizations. *Public Administration Quarterly*, 15(4), 25-50.