Cultural Governance Quarterly
Vol. 19, No. 73, Spring 2026
Print ISSN: 2008-3696
Online ISSN:

Developing a Model of Frontline Managers' Behavior in Operational Governance Based on Grounded Theory.

Hasan Barzegar[1], Mahdi Ali Zadeh[2] Ali Akbar Ahmadi[3]
1. Corresponding Author: PhD Student, Islamic Azad University, UAE Branch
gmt.barzegar@yahoo.com
2. Graduate Associate Professor, Department of Human Resource Management, Amin University, Tehran, Iran
alizadehmehdi598@gmail.com
3. Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran
a.ahmadi4867@gmail.com

Abstract

Frontline managers' behavior, as one of the fundamental components of operational governance, plays a significant role in decision-making, policy implementation, organizational coordination, and accountability, thereby facilitating the transformation of organizational policies and decisions into effective actions at the operational level. The present study was conducted with the aim of developing a model of frontline managers' behavior in operational governance. In terms of purpose, this study is applied, and in terms of methodology, it is qualitative and based on Grounded Theory using the Strauss and Corbin approach. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts and managers with experience in management, governance, and organizational operations and were analyzed using open, axial, and selective coding. The findings indicated that frontline managers' behavior in operational governance is influenced by causal, contextual, and intervening conditions and, through strategies such as exercising professional judgment, accountability and transparency, situational decision-making, stakeholder interaction, and conflict management, contributes to the realization of operational governance. Furthermore, factors such as value orientation and commitment to the public interest, organizational commitment and responsibility, justice orientation, managerial communication and interactions, employee empowerment, decision-making and problem-solving competencies, a culture of trust and transparency, and structural flexibility and delegation of authority were identified as factors influencing the formation of these behaviors. The implementation of these strategies results in outcomes such as the timely implementation of policies and guidelines, achievement of objectives, increased accountability and responsibility, improved productivity and process speed, reduced errors and resource waste, and other related outcomes. The proposed model can be used as a practical framework by managers and policymakers to strengthen frontline managers' behavior and enhance operational governance.

Keywords: *Frontline Managers' Behavior, Operational Governance, Frontline Managers, Situational Decision-Making, Policy Implementation, Grounded Theory.*

Citation to article: Barzegar, Hassan; Alizadeh, Mehdi; and Ahmadi, Ali Akbar. (2025). Presenting a Model of Frontline Managers' Behavior in Operational Governance Based on Grounded Theory, **Governance of Culture**, 18(72): 25-9. DOI: 10.

2025 by the authors. Published by The Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

فصلنامه حکمرانی فرهنگ
سال ۱۹، شماره ۷۳، بهار ۱۴۰۵: ۴۲ ـ ۹
شاپا چاپی: ۳۶۹۶-۲۰۰۸
شاپا الکترونیکی:

ارائه الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

حسن برزگر[۱]، مهدی علی‌زاده[۲]، علی‌اکبر احمدی[۳]

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد امارات
gmt.barzegar@yahoo.com
۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امین، تهران، ایران
alizadehmehdi598@gmail.com
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
a.ahmadi4867@gmail.com

چکیده

رفتار مدیران خط مقدم به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی حکمرانی عملیاتی، با نقش‌آفرینی در تصمیم‌گیری، اجرای سیاست‌ها، هماهنگی سازمانی و پاسخگویی، زمینه تبدیل سیاست‌ها و تصمیمات سازمانی به اقدامات مؤثر در سطح عملیات را فراهم می‌کند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی انجام شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران در حوزه مدیریت، حکمرانی و عملیات سازمانی گردآوری، و با استفاده از شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی تحت تأثیر شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارد و از طریق راهبردهایی مانند اعمال قضاوت حرفه‌ای، پاسخگویی و شفاف‌سازی، تصمیم‌گیری موقعیتی، تعامل با ذی‌نفعان و مدیریت تعارض، به تحقق حکمرانی عملیاتی منجر می‌شود؛ همچنین، عواملی مانند ارزش‌مداری و تعهد به منافع عمومی، تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی، عدالت‌گرایی، ارتباطات و تعاملات مدیریتی، توانمندسازی کارکنان، شایستگی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، فرهنگ اعتماد و شفافیت و انعطاف‌پذیری ساختاری و واگذاری اختیار، از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این رفتارها شناسایی شد. اجرای این راهبردها پیامدهایی همچون اجرای به‌موقع سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها، تحقق اهداف، افزایش پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، بهبود بهره‌وری و سرعت فرایندها، کاهش خطا و اتلاف منابع را به‌همراه دارد. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای تقویت رفتار مدیران خط مقدم و ارتقای حکمرانی عملیاتی مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد.

کلیدواژه: *رفتار مدیران خط مقدم، حکمرانی عملیاتی، مدیران خط مقدم، تصمیم‌گیری موقعیتی.*

استناد به مقاله: برزگر، حسن؛ علی‌زاده، مهدی و احمدی، علی اکبر (۱۴۰۵). ارائه الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، حکمرانی فرهنگ، ۱۹(۷۳): ۲۵ ـ ۹. DOI: 1

نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۶/۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۲۷

CC BY

مقدمه

اتخاذ تحولات محیطی، افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، گسترش عدم قطعیت و ضرورت پاسخگویی پیوسته، سبب شده است که اثربخشی سازمان‌ها دیگر تنها به طراحی ساختارهای رسمی، تدوین قوانین و استقرار نظام‌های کنترلی وابسته نباشد، بلکه به چگونگی تبدیل سیاست‌ها و قواعد رسمی به تصمیم‌ها و اقدامات روزمره نیز وابسته باشد. در چنین شرایطی، حکمرانی از مفهوم صرفاً نهادی و ساختاری فاصله گرفته، و بیش از پیش به فرایندی چندسطحی برای هدایت رفتار، هماهنگی فعالیت‌ها، پاسخگویی، کنترل منابع و تضمین تحقق اهداف سازمانی تبدیل شده است. در واقع، ارزش و کارآمدی سازوکارهای حکمرانی زمانی آشکار می‌شود که اصول، سیاست‌ها و قواعد تعیین‌شده در سطوح بالای سازمان بتواند در سطح عملیات به رفتارها و تصمیم‌های منسجم و هدفمند تبدیل شود. از این دید، مسئله اساسی حکمرانی تنها «چه چیزی باید انجام شود.» نیست، بلکه «چگونه، توسط چه کسانی و تحت چه شرایطی در عمل انجام می‌شود.» نیز اهمیت اساسی دارد. این موضوع اهمیت توجه به سطح عملیاتی حکمرانی را برجسته می‌سازد؛ زیرا بخش مهمی از فاصله میان سیاست‌گذاری و نتایج واقعی سازمانی در مرحله اجرا شکل می‌گیرد. نظام‌های مدیریتی و کنترلی به‌طور معمول در سطوح عالی سازمان طراحی می‌شود، اما اجرای آن‌ها در سطوح پایین‌تر و در رویارویی با موقعیت‌های واقعی، ابهام‌ها، محدودیت منابع، تعارض اهداف و فشارهای زمانی صورت می‌گیرد. پژوهش‌ها درباره نظام‌های کنترل مدیریتی نیز نشان داده است که چگونگی استفاده از سازوکارهای کنترل در سطوح گوناگون سلسله مراتب سازمانی یکسان نیست و تفاوت در ترجیحات و روش استفاده مدیران از این سازوکارها می‌تواند بر همسویی سازمانی تأثیر بگذارد (دشامپ[1]، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، حکمرانی عملیاتی را نمی‌توان تنها امتداد مکانیکی سیاست‌های سطح عالی دانست؛ بلکه باید آن را فرایندی دانست که در آن قواعد، سیاست‌ها و انتظارات سازمانی در بستر موقعیت‌های واقعی تفسیر، تعدیل و اجرا می‌شود. در این میان، مدیران خط مقدم جایگاهی متمایز دارند؛ زیرا در نقطه اتصال میان مدیریت ارشد، سیاست‌های سازمانی و کارکنان اجرایی قرار گرفته‌اند. آنان از یک‌سو باید الزامات، استانداردها و اهداف تعیین‌شده در سطوح بالاتر را به کارکنان منتقل، و بر اجرای آن‌ها نظارت کنند و ازسوی دیگر، با مسائل و محدودیت‌های واقعی عملیات روبه‌رو هستند و باید برای حل آن‌ها تصمیم بگیرند. از این‌رو، مدیران خط مقدم تنها مجریان منفعل

1. Deschamps

سیاست‌ها نیستند، بلکه در بسیاری از موقعیت‌ها در فرایند تفسیر، اولویت‌بندی و اجرای سیاست‌ها نقش فعال دارند. مطالعات مربوط به مدیریت در خط مقدم نیز نشان داده است که این مدیران در فرایند اجرای تغییرات سازمانی، نقش واسط میان تصمیم‌گیرندگان و سطح اجرای عملیاتی را ایفا می‌کنند و تعاملات و فعالیت‌های آنان می‌تواند به تسهیل یا تضعیف اجرای سیاست‌ها و تغییرات منجر شود (ویس شاین و همکاران[1]، ۲۰۲۰). اهمیت این نقش زمانی بیشتر آشکار می‌شود که مدیران خط مقدم در شرایطی فعالیت می‌کنند که قواعد رسمی برای تمامی موقعیت‌های عملیاتی پاسخ مشخصی ارائه نمی‌کند. در چنین شرایطی، آنان ناگزیر از اعمال قضاوت، انتخاب میان گزینه‌های گوناگون و استفاده از اختیار مدیریتی خود هستند. نظریه «بوروکراسی سطح خیابان» لیپسکی نشان می‌دهد که کنشگران خط مقدم به‌دلیل رویارویی با اهداف مبهم، محدودیت منابع، حجم زیاد کار و موقعیت‌های گوناگون، از درجه قابل توجهی اختیار برخوردار هستند و تصمیم‌ها و رویه‌های آنان می‌تواند بر چگونگی تحقق سیاست‌ها در عمل تأثیر بگذارد (لیپسکی[2]، ۲۰۱۰). در این‌باره مطالعات جدید نیز نشان داده است که اختیار در سطح خط مقدم تنها منبعی برای استقلال فردی نیست، بلکه در تعامل با رهبری و روابط مدیریتی شکل می‌گیرد. برای مثال، پژوهش هوپ و همکاران نشان داده است که مدیران و سرپرستان خط مقدم در موقعیتی میان مدیریت و کارکنان قرار دارند و از طریق چگونگی اعمال اختیار و هدایت کارکنان، بر نتایج اجرای سیاست‌ها تأثیر می‌گذارند؛ همچنین، یافته‌های پژوهشی در مورد سرپرستان خط مقدم نشان داده است که این مدیران می‌توانند از طریق فعالیت‌هایی مانند انتقال، تقویت، ترجمه، تعدیل یا حتی جلوگیری از انتقال برخی قواعد، در فرایند اجرای سیاست‌ها نقش‌آفرینی کنند (هوپ و همکاران[3]، ۲۰۱۵؛ لوینز[4]، ۲۰۲۲).

از سوی دیگر، عملکرد مدیران خط مقدم در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه تحت تأثیر تعارض‌ها و فشارهای چندگانه قرار دارد. این مدیران باید هم‌زمان پاسخگوی انتظارات مدیران ارشد، نیازهای کارکنان، الزامات مشتریان و ذی‌نفعان و ضرورت تحقق اهداف عملیاتی باشند. پژوهش‌ها درباره مدیریت خط مقدم نشان داده است که این مدیران در رویارویی با تغییرات سازمانی، با تقاضاهای متعارض روبه‌رو می‌شوند و ناچار هستند میان استمرار فعالیت‌های جاری و اجرای الزامات جدید

1. Woiceshyn et al
2. Lipsky
3. Hupe et al
4. Loyens

توازن برقرار کنند (موتوسامی و همکاران[1]، ۲۰۲۱)، همچنین، پژوهش درباره اجرای نظام‌های مدیریت عملکرد نشان داده است که مدیران خط مقدم در عمل میان نظام‌های رسمی و غیر رسمی سازمانی میانجیگری می‌کنند و انتظارات مدیران بالادست و کارکنان بر چگونگی اجرای مسئولیت‌های آنان تأثیر می‌گذارد (وانگ و همکاران[2]، ۲۰۲۱)؛ بنابراین، اگر حکمرانی عملیاتی را فرایند هدایت و تنظیم فعالیت‌های روزمره سازمان در راستای اهداف، قواعد و الزامات سازمانی در نظر بگیریم، رفتار مدیران خط مقدم یکی از عناصر اساسی در تحقق این فرایند خواهد بود. این مدیران از طریق چگونگی تفسیر قواعد، اعمال اختیار، تصمیم‌گیری، نظارت، پاسخگویی، مدیریت تعارض، ارتباط با کارکنان و ذی‌نفعان و واکنش به شرایط پیش‌بینی‌نشده، در عمل تعیین می‌کنند که بخش قابل توجهی از سیاست‌ها و سازوکارهای حکمرانی چگونه در میدان عمل تحقق یابد. به بیان دیگر، میان «حکمرانی طراحی‌شده» و «حکمرانی تحقق‌یافته» فاصله‌ای هست که بخش مهمی از آن از طریق رفتار و تصمیم‌های کنشگران سطح عملیات شکل می‌گیرد.

با وجود این و نیز اهمیت موضوع رفتار مدیران خط مقدم، بخش قابل توجهی از مطالعات حکمرانی همچنان بر ساختارهای رسمی، سازوکارهای نهادی، هیئت مدیره، سیاست‌گذاری و سطوح عالی مدیریت متمرکز است، در حالی که سطحی که در آن قواعد و سیاست‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات روزمره تبدیل می‌شود، کمتر به‌عنوان سطح مستقلی از تحلیل مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر، پژوهش‌های مربوط به مدیران خط مقدم نیز بیشتر بر موضوعاتی مانند مدیریت منابع انسانی، اجرای تغییر، مدیریت عملکرد و رفتار کارکنان تمرکز دارد و کمتر تلاش کرده‌اند رفتار مدیران خط مقدم را در قالب چارچوبی جامع و در ارتباط مستقیم با حکمرانی عملیاتی مفهوم‌سازی کنند. برای نمونه، پژوهش وویسشین و همکاران (۲۰۲۰) بر نقش مدیران خط مقدم در پویایی‌های اجرای تغییر تأکید دارد، در حالی که دشامپ (۲۰۱۹) تفاوت استفاده از سازوکارهای کنترل مدیریتی در سطوح گوناگون سازمان را برجسته می‌کند؛ این دو جریان پژوهشی در کنار ادبیات اختیار و دیوانسالاری سطح خیابان، اهمیت سطح عملیاتی و کنشگران آن را نشان می‌دهند، اما هنوز به الگویی یکپارچه برای تبیین «رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی» منجر نشده است؛ بنابراین ناکارآمدی‌های موجود سبب شده است، عدم تعادل درباره مدیران خط مقدم احساس شود و آن؛ نبود الگوی یکپارچه از رفتار آنان به‌عنوان یکی از سازوکارهای تحقق حکمرانی در سطح عملیات است. حال

1. Muthusamy et al
2. Wang et al

مسئله این است که چه عوامل و شرایطی رفتار مدیران خط مقدم را شکل می‌دهد، آنان چگونه میان قواعد رسمی و الزامات موقعیتی تعادل برقرار می‌کنند؛ چه سازوکارهایی سبب همسویی یا واگرایی رفتار آنان با اهداف حکمرانی می‌شود و پیامدهای این رفتارها برای اثربخشی حکمرانی عملیاتی چیست. اهمیت این مسئله با توجه به شواهد جدید درباره نقش مدیران خط مقدم در اجرای سیاست‌ها و نظام‌های سازمانی بیشتر می‌شود؛ به‌گونه‌ای که حتی پژوهش‌های جدید در سال ۲۰۲۶ نیز بر نقش مدیران خط مقدم در چگونگی اجرای سیاست‌های سازمانی و ضرورت فهم منطق رفتاری آنان در فرایند اجرا تأکید کرده‌اند (پاک[1]، ۲۰۲۶).

بر این اساس، این پژوهش با تمرکز بر «ارائه الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی» درصدد است این شکاف نظری و کاربردی را مورد توجه قرار دهد. نقطه عزیمت پژوهش این است که با شناسایی و تجمیع مؤلفه‌های شناخته‌شده حکمرانی، بر تبیین سازوکار تبدیل الزامات رسمی حکمرانی به رفتارها و پیامدهای اجرایی از طریق نقش مدیران خط مقدم متمرکز شود. در این چارچوب، چگونگی تفسیر قواعد، اعمال اختیار، پاسخگویی و شکل‌گیری اعتماد و ادراک عدالت، به‌عنوان فرایندهای مرتبط در تحقق حکمرانی عملیاتی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ بنابراین، ارزش افزوده نظری پژوهش در تبیین روابط میان رفتار مدیران خط مقدم، الزامات حکمرانی و پیامدهای اجرایی و نیز روشن‌ساختن نقش شرایط سازمانی در تقویت یا تضعیف این روابط است. از این‌رو، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مدیران خط مقدم، تبیین شرایط و عوامل شکل‌دهنده این رفتارها و بررسی پیامدهای آن‌ها می‌تواند به شکل‌گیری درکی عمیق‌تر از چگونگی تحقق حکمرانی در سطح عملیات کمک کند. نتیجه مورد انتظار پژوهش، ارائه الگویی است که بتواند رابطه میان شرایط و عوامل مؤثر بر رفتار مدیران خط مقدم، الگوهای رفتاری آنان و پیامدهای این رفتارها برای حکمرانی عملیاتی را به‌صورت نظام‌مند تبیین کند؛ الگویی که افزون بر توسعه ادبیات نظری رفتار مدیریتی و حکمرانی، بتواند مبنایی برای طراحی نظام‌های ارزیابی، آموزش، توانمندسازی، کنترل و توسعه مدیران خط مقدم در سازمان‌ها فراهم آورد.

ادبیات پژوهش

امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده و متغیر فعالیت می‌کنند و تحقق اهداف و سیاست‌های سازمانی بیش از گذشته به چگونگی اجرای آن‌ها در سطح عملیات وابسته است. در این میان، مدیران

1. Pak

خط مقدم به‌عنوان نزدیک‌ترین سطح مدیریتی به کارکنان، فرایندهای اجرایی و مسائل روزمره سازمان، نقش مهمی در تبدیل سیاست‌ها و قواعد رسمی به اقدامات و تصمیم‌های عملیاتی ایفا می‌کنند. این مدیران تنها مجریان دستورالعمل‌های سازمانی نیستند، بلکه در شرایطی که با ابهام، محدودیت منابع و موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده روبه‌رو می‌شوند، از قضاوت و اختیار مدیریتی خود برای تفسیر و اجرای قواعد استفاده می‌کنند (لیپسکی، ۲۰۱۰؛ تومان و همکاران[1]، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان داده است که چگونگی رفتار و تعامل مدیران خط مقدم می‌تواند بر کیفیت اجرای سیاست‌ها، عملکرد کارکنان و تحقق اهداف سازمانی تأثیرگذار باشد (وویسشین و همکاران،۲۰۲۰؛ لی و همکاران[2]، ۲۰۲۱). از این‌رو، شناخت رفتار مدیران خط مقدم به‌عنوان یکی از عناصر مؤثر در تحقق حکمرانی عملیاتی اهمیت ویژه‌ای دارد. در این بخش ابتدا مبانی نظری مرتبط با مدیران خط مقدم و نقش آنان در اجرای سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی، سپس مفاهیم و ابعاد رفتار آنان، و در ادامه، ارتباط رفتار مدیران خط مقدم با حکمرانی عملیاتی و مطالعات پیشین داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مفهوم حکمرانی و سیر تحول آن

مفهوم حکمرانی در دهه‌های اخیر به یکی از مفاهیم محوری در حوزه‌های مدیریت، علوم سازمانی، سیاست‌گذاری عمومی و اقتصاد تبدیل شده است. پیچیدگی محیط سازمانی، افزایش انتظارات ذی‌نفعان، توسعه فناوری و ضرورت پاسخگویی سبب شده است حکمرانی فراتر از اداره امور و اعمال قدرت مدیریتی تعریف شود. حکمرانی مجموعه‌ای از ساختارها، قواعد، فرایندها و روابطی است که از طریق آن‌ها تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، نظارت، کنترل و پاسخگویی سازمان شکل می‌گیرد و زمینه تحقق اهداف فراهم می‌شود (OECD, 2023؛ بانک جهانی، ۲۰۲۲). با وجود این سیر تحول حکمرانی این مفهوم را نشان می‌دهد که از رویکردهای سنتی مبتنی بر اقتدار، سلسله مراتب و کنترل رسمی به‌سمت رویکردهای تعاملی، مشارکتی و چندسطحی حرکت کرده است. در رویکردهای سنتی، طراحی ساختار، تعیین حدود اختیار و تدوین قوانین و رویه‌های رسمی، ابزارهای اصلی هدایت سازمان به‌شمار می‌رفت. با پیچیده‌ترشدن سازمان‌ها، مشخص شد که ساختارها و قواعد رسمی به‌تنهایی برای تحقق اهداف کافی نیست و میان ساختارهای رسمی و رویه‌های واقعی سازمانی ممکن است شکاف ایجاد شود؛ از این‌رو، چگونگی تفسیر، تعدیل و اجرای قواعد توسط

1. Thomann et al
2. Lee et al

کنشگران سازمانی نیز اهمیت اساسی پیدا می‌کند (مایر و روآن[1]، ۱۹۷۷؛ برواملی و پاول[2]، ۲۰۱۲)؛ لذا توسعه حکمرانی شرکتی، مرحله مهمی در این تحول بود؛ چراکه جدایی مالکیت از مدیریت و احتمال تعارض منافع، ضرورت ایجاد سازوکارهایی برای نظارت، کنترل و پاسخگویی مدیران را افزایش داد. در این دوره، هیئت مدیره و دیگر سازوکارهای حکمرانی، نظارت بر مدیریت و کنترل عملکرد سازمان در مرکز توجه قرار گرفت (دیلی و همکاران[3]، ۲۰۰۳). با این حال، بخش قابل توجهی از ادبیات حکمرانی شرکتی بر سازوکارهای نظارت در سطح عالی سازمان متمرکز بوده است و توجه به چگونگی تبدیل تصمیمات و سیاست‌های حکمرانی به اقدامات واقعی در سطح عملیات، زمینه‌ای برای تمرکز بیشتر بر نقش کنشگران اجرایی و مدیران خط مقدم فراهم می‌کند؛ بنابراین با گسترش حکمرانی عمومی و شبکه‌ای، توجه از ساختارهای رسمی به‌سمت تعامل میان بازیگران، مشارکت، اعتماد، شفافیت و پاسخگویی معطوف شد. در این رویکرد، حکمرانی فرایندی تعاملی تلقی می‌شود که نتایج آن تنها از راه اعمال اقتدار رسمی تعیین نمی‌شود، بلکه به کیفیت تعامل و همکاری میان بازیگران نیز وابسته است. در نتیجه، فرایند اجرا و نقش کنشگران عملیاتی در تبدیل سیاست‌ها و تصمیمات به اقدامات واقعی اهمیت بیشتری پیدا کرد (آنْسل و تورفینگ[4]، ۲۰۲۱؛ کوپن‌یان و همکاران[5]، ۲۰۲۲)

در ادامه این تحول، حکمرانی عملیاتی به سطحی از حکمرانی توجه دارد که در آن سیاست‌ها، برنامه‌ها و تصمیمات کلان به فعالیت‌ها و اقدامات روزمره سازمان تبدیل می‌شود. اجرای سیاست‌ها، پایش عملکرد، کنترل فعالیت‌ها، رعایت مقررات، پاسخگویی و مدیریت منابع از مهم‌ترین مؤلفه‌های این سطح از حکمرانی است. در واقع، حکمرانی عملیاتی حلقه اتصال میان تصمیمات راهبردی و اجرای واقعی آن‌ها است و کیفیت آن تا حد زیادی به چگونگی عملکرد، قضاوت، اختیار عمل و تصمیم‌گیری کنشگران سطح عملیات وابسته است. در این سطح، مدیران خط مقدم با توجه به شرایط واقعی اجرا، محدودیت‌های منابع و الزامات سازمانی، نقش مهمی در تفسیر، تعدیل و اجرای سیاست‌ها و تبدیل آن‌ها به اقدامات عملیاتی ایفا می‌کنند (کلمزدال و همکاران[6]، ۲۰۲۲؛ یوان و

1. Meyer & Rowan
2. Bromley & Powell
3. Daily et al
4. Ansell & Torfing
5. Koppenjan et al
6. Klemsdal et al

همکاران[1]، ۲۰۲۲). در این سطح، مدیران خط مقدم جایگاه ویژه‌ای دارند؛ زیرا در نقطه اتصال میان سیاست‌های سازمان، کارکنان و فرایندهای اجرایی قرار گرفته‌اند. هدایت کارکنان، نظارت بر فرایندها، تخصیص منابع، حل مسائل و مدیریت عملکرد ازجمله وظایف آن‌ها است. این مدیران در شرایطی فعالیت می‌کنند که همواره با محدودیت منابع، فشار زمانی، ابهام و تعارض اهداف روبه‌رو هستند و در نتیجه، برای تصمیم‌گیری ناگزیر از استفاده از اختیار و قضاوت مدیریتی خود هستند. چگونگی تفسیر قواعد، میزان پایبندی به مقررات، شیوه استفاده از اختیار و تعامل با کارکنان می‌تواند بر چگونگی اجرای سیاست‌ها و کیفیت حکمرانی عملیاتی تأثیرگذار باشد (بانیا و بینبریج[2]، ۲۰۲٤؛ محبوب و چودوری[3]، ۲۰۲٤).

حال بنابر شواهد، نظریه دیوان‌سالاری سطح خیابان نیز بر نقش فعال کنشگران خط مقدم در اجرای سیاست‌ها تأکید دارد. بر اساس این نظریه، افراد حاضر در سطح اجرا به‌دلیل رویارویی مستقیم با مسائل واقعی و برخورداری از اختیار، تنها مجری سیاست‌های رسمی نیستند، بلکه از طریق تصمیم‌ها و رفتارهای روزمره خود در تفسیر و اجرای سیاست‌ها مشارکت می‌کنند (لیپسکی، ۲۰۱۹)؛ همچنین مطالعات مرتبط با مدیران خط مقدم نشان داده است که آن‌ها در اجرای تغییرات و نظام‌های مدیریتی، میان الزامات رسمی سازمان و واقعیت‌های عملیاتی نقش واسط ایفا می‌کنند (وویسشین و همکاران، ۲۰۲۰؛ لی و همکاران، ۲۰۲۱). بر این اساس، تحول مفهوم حکمرانی از اقتدار و کنترل ساختاری به‌سمت توجه به اجرا، تعامل، اختیار و رفتار کنشگران حرکت کرده است. حکمرانی عملیاتی در نقطه‌ای تحقق می‌یابد که سیاست‌ها و قواعد رسمی به تصمیم‌ها و اقدامات روزمره تبدیل می‌شود و مدیران خط مقدم یکی از مهم‌ترین بازیگران این فرایند هستند؛ بنابراین، شناخت و تبیین رفتار این مدیران می‌تواند به درک دقیق‌تر چگونگی تحقق حکمرانی عملیاتی کمک کند و مبنایی برای ارائه الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی فراهم سازد.

رفتار مدیران خط مقدم

رفتار مدیران خط مقدم به مجموعه تصمیم‌ها، کنش‌ها، تعاملات و شیوه‌های مدیریتی اطلاق می‌شود که مدیران در نزدیک‌ترین سطح به کارکنان و فرایندهای اجرایی سازمان از خود نشان می‌دهند. این مدیران در نقطه اتصال میان سیاست‌ها و تصمیمات سطوح عالی و واقعیت‌های روزمره

1. Yuan et al
2. Bania & Bainbridge
3. Mahbub & Chowdhury

عملیات قرار دارند و از طریق هدایت کارکنان، تخصیص منابع، نظارت بر عملکرد، حل مسائل و مدیریت تعارض، نقش مهمی در چگونگی اجرای سیاست‌ها و تحقق اهداف سازمان ایفا می‌کنند. به همین دلیل، مدیران خط مقدم را نمی‌توان تنها مجریان دستورات سازمانی تلقی کرد؛ زیرا بخش قابل توجهی از تصمیمات آن‌ها در شرایطی اتخاذ می‌شود که قواعد رسمی برای همه موقعیت‌ها پاسخ مشخصی ارائه نمی‌کند و مدیر ناگزیر است بر اساس شرایط موجود، قضاوت و اختیار خود را به‌کار گیرد (لیپسکی، ۲۰۱۰؛ تومان و همکاران، ۲۰۱۸). رفتار مدیران خط مقدم در طول زمان از نقش صرفاً نظارتی و کنترلی به نقشی پیچیده‌تر و چندبعدی تغییر یافته است. در رویکردهای سنتی، مدیر خط مقدم بیشتر مسئول نظارت بر کارکنان، اجرای دستورالعمل‌ها و اطمینان از رعایت رویه‌های رسمی بود. با افزایش پیچیدگی سازمان‌ها و توسعه الگوهای جدید مدیریت، این نقش به‌سمت هماهنگی، تسهیل‌گری، حل مسئله، مدیریت عملکرد و ایجاد ارتباط میان سطوح گوناگون سازمان گسترش یافته است. پژوهش لی و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که مدیران خط مقدم در اجرای نظام‌های رسمی و غیر رسمی مدیریت عملکرد، میان انتظارات مدیران ارشد و نیازهای کارکنان نقش واسط دارند و چگونگی اجرای مسئولیت‌های آنان تحت تأثیر انتظارات هر دو گروه قرار می‌گیرد.

یکی از ویژگی‌های اساسی رفتار مدیران خط مقدم، اختیار و صلاحدید مدیریتی است. مدیران در سطح عملیات با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که ممکن است با شرایط پیش‌بینی‌شده در مقررات متفاوت باشد؛ بنابراین، اجرای مؤثر سیاست‌ها در بسیاری از موارد نیازمند تطبیق قواعد با شرایط واقعی است. این در حالی است که تومان و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که برخورداری از صلاحدید می‌تواند شرط مهمی برای تمایل به اجرای سیاست‌ها باشد؛ زیرا امکان تطبیق برنامه‌ها با شرایط محلی، ظرفیت حل مسئله و انگیزه اجرای سیاست را افزایش می‌دهد؛ بنابراین، مسئله اصلی تنها میزان اختیار مدیران نیست، بلکه چگونگی استفاده از این اختیار و قرارگرفتن آن در چارچوب اهداف و ارزش‌های سازمان نیز اهمیت دارد. رفتار مدیران خط مقدم تنها تحت تأثیر ویژگی‌های فردی آنان قرار ندارد، بلکه محیط سازمانی و روابط متقابل با کارکنان نیز آن را شکل می‌دهد. مطالعه پاک و حیدریان قلعه[1] نشان می‌دهد که کارکنان تنها دریافت‌کنندگان منفعل سیاست‌های منابع انسانی نیستند، بلکه پذیرش آنان از رویه‌های سازمانی می‌تواند بر رفتار اجرایی مدیران خط مقدم تأثیر بگذارد و از طریق آن، عملکرد گروهی را تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین، رفتار مدیران خط مقدم

1. Pak & Heidarian Ghaleh

باید در قالب فرایندی تعاملی فهم شود که در آن ویژگی‌های مدیر، انتظارات کارکنان، سیاست‌های سازمان، شرایط محیطی و ساختار به‌صورت هم‌زمان بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. در این راستا و در پژوهش نجفی و عزیزی (۱۴۰۳) نیز نشان داده شد که زبان انگیزشی و یکپارچگی رفتاری رهبران می‌تواند رفتار اجتماعی کارکنان خط مقدم را تقویت کند و کیفیت تعامل آن‌ها با مشتریان را تحت تأثیر قرار دهد. در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به جنبه‌های فعال و خلاقانه رفتار مدیران خط مقدم نیز افزایش یافته است. برای نمونه، بشیر و همکاران[1] (۲۰۲۵) نشان دادند که نگرش و هویت حرفه‌ای مدیران سطح خط مقدم می‌تواند بر میزان خلاقیت و بداهه‌پردازی کارکنان تأثیرگذار باشد؛ به‌گونه‌ای که رفتار صرفاً قاعده‌محور مدیران ممکن است خلاقیت را محدود کند، در حالی که رویکردهای انعطاف‌پذیرتر می‌تواند زمینه استفاده کنترل‌شده از خلاقیت را فراهم سازد؛ همچنین پژوهش پک و همکاران (۲۰۲۶) نشان می‌دهد که مدیران خط مقدم در فرایند اجرای سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی با مسئله موازنه میان ثبات و انعطاف‌پذیری روبه‌رو هستند و چگونگی پاسخ آن‌ها می‌تواند پیامدهایی برای عملکرد گروه داشته باشد. در مجموع، رفتار مدیران خط مقدم پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به زمینه است که در نقطه تلاقی ساختار، سیاست، اختیار، ویژگی‌های فردی و روابط سازمانی شکل می‌گیرد؛ بنابراین، شناخت این رفتار نیازمند عبور از برداشت سنتی از مدیر خط مقدم به‌عنوان «مجری دستورها» و توجه به او به‌عنوان کنشگری تصمیم‌گیر، تفسیرکننده قواعد، هماهنگ‌کننده و واسط میان سیاست و اجرا است. چنین برداشتی زمینه لازم را برای پیونددادن رفتار مدیران خط مقدم با حکمرانی عملیاتی فراهم می‌کند؛ زیرا کیفیت حکمرانی در سطح اجرا تا حد زیادی به نحوه‌ای وابسته است که این مدیران قواعد و سیاست‌های سازمانی را در موقعیت‌های واقعی به تصمیم و عمل تبدیل می‌کنند.

حکمرانی عملیاتی

حکمرانی عملیاتی به سازوکارها، قواعد، فرایندها و تعاملاتی مربوط می‌شود که از طریق آن‌ها تصمیمات و سیاست‌های سازمانی در سطح اجرا هدایت، هماهنگ، پایش و اصلاح می‌شوند. حکمرانی در معنای عام، فراتر از ساختار رسمی سازمان و روابط سلسله‌مراتبی است و قواعد رسمی و غیر رسمی، رویه‌ها، شیوه‌های تعامل و فرایندهای تصمیم‌گیری را نیز در بر می‌گیرد. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، حکمرانی عمومی مطلوب را مجموعه‌ای از قواعد، رویه‌ها، عملکردها

1. Bashir et al

و تعاملاتی می‌داند که اعمال اقتدار عمومی و تصمیم‌گیری در جهت منافع عمومی را شکل می‌دهند. این چارچوب، تدوین، اجرا، ارتباط و ارزیابی سیاست‌ها را از مراحل مرتبط با حکمرانی عمومی معرفی می‌کند و بر اهمیت ظرفیت اجرایی، هماهنگی، پایش عملکرد و پاسخگویی تأکید دارد (OECD, 2020). بر این اساس، حکمرانی عملیاتی را می‌توان ناظر بر چگونگی هدایت و سامان‌دهی تصمیم‌ها و اقدامات در سطح اجرا دانست؛ سطحی که در آن قواعد و سیاست‌های رسمی با محدودیت منابع، شرایط واقعی محیط، روابط سازمانی و قضاوت کنشگران اجرایی روبه‌رو می‌شوند؛ بنابراین، درک این مفهوم نیازمند تفکیک آن از مفاهیم نزدیک، به‌ویژه اجرای خط‌مشی، مدیریت عملیات، حکمرانی سازمانی و دیوان‌سالاری سطح خیابان است (OECD, 2020). در ادامه این موارد به‌صورت مختصر بیان می‌شود.

حکمرانی عملیاتی و اجرای خط‌مشی: اجرای خط‌مشی به فرایند تبدیل اهداف و تصمیمات سیاستی به اقدامات، برنامه‌ها و خدمات اجرایی اشاره می‌کند. در این حوزه، عواملی مانند منابع مالی و انسانی، ظرفیت سازمان‌های مجری، هماهنگی میان نهادها، امکان اجرای تصمیمات و پایش نتایج مورد توجه قرار می‌گیرد. ادبیات حکمرانی عمومی نیز نشان می‌دهد که حتی سیاست‌های مناسب، در صورت نبود ظرفیت اجرایی، هماهنگی مؤثر و سازوکارهای بازخورد و نظارت، ممکن است به نتایج مورد انتظار منجر نشوند (OECD، ۲۰۲۰). با این‌حال، اجرای خط‌مشی و حکمرانی عملیاتی مفاهیمی هم‌معنا نیستند. اجرای خط‌مشی بیشتر بر چگونگی تحقق تصمیمات سیاستی تمرکز می‌کند، درحالی‌که حکمرانی عملیاتی افزون بر فرایند اجرا، روابط اختیار و مسئولیت، چگونگی تصمیم‌گیری، سازوکارهای هماهنگی، پاسخگویی و اصلاح اقدامات را نیز در بر می‌گیرد. از این‌رو، اجرای خط‌مشی یکی از ابعاد مهم حکمرانی عملیاتی است، اما تمام ابعاد آن را پوشش نمی‌دهد؛ همچنین، تحقق صوری هر دستور یا برنامه‌ای لزوماً به‌معنای اجرای اثربخش آن نیست؛ زیرا کیفیت هماهنگی، چگونگی تفسیر قواعد، پاسخگویی مجریان و سازگاری اقدامات با شرایط واقعی نیز در نتایج اجرایی نقش دارند.

حکمرانی عملیاتی و مدیریت عملیات: مدیریت عملیات یکی از حوزه‌های اصلی مدیریت است که به طراحی، برنامه‌ریزی، هدایت، کنترل و بهبود فرایندهای تولید کالا و ارائه خدمات می‌پردازد. در این حوزه، مدیریت منابع و فرایندها با هدف ارتقای بهره‌وری، کیفیت، کارایی، کاهش

هزینه‌ها و بهبود عملکرد عملیاتی مورد توجه قرار می‌گیرد (اسلک و همکاران[1]، ۲۰۲۲). در برابر، حکمرانی عملیاتی بر قواعد، سازوکارها و روابطی تمرکز می‌کند که چگونگی تصمیم‌گیری، توزیع اختیارات، تعیین مسئولیت‌ها، هماهنگی فعالیت‌ها، نظارت بر عملکرد و پاسخگویی در سطح اجرا را سامان می‌دهد؛ بنابراین، اگر مدیریت عملیات بیشتر به چگونگی اداره و بهبود فرایندهای اجرایی می‌پردازد، حکمرانی عملیاتی بر چگونگی هدایت و تنظیم تصمیم‌ها و اقدامات در این فرایندها، در چارچوب الزامات قانونی و سازمانی تأکید می‌کند. بر این اساس، این دو مفهوم با یکدیگر ارتباط و هم‌پوشانی دارند، اما از نظر کانون توجه یکسان نیستند؛ زیرا بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه یا افزایش سرعت اجرای فرایندها، به‌تنهایی تضمین‌کننده شفافیت، پاسخگویی و رعایت الزامات سازمانی نیست. به همین ترتیب، وجود قواعد نظارتی و ساختارهای پاسخگویی نیز بدون برخورداری از ظرفیت مناسب برای مدیریت منابع و فرایندها، الزاماً به عملکرد مطلوب منجر نمی‌شود. از این‌رو، تبیین رابطه میان حکمرانی عملیاتی و مدیریت عملیات نیازمند توجه هم‌زمان به کیفیت و اثربخشی فرایندهای اجرایی از یک‌سو و سازوکارهای تصمیم‌گیری، هدایت، نظارت و پاسخگویی ازسوی دیگر است (اسلک و همکاران، ۲۰۲۲؛ داودپور[2]، ۱۳۹۵).

حکمرانی عملیاتی و حکمرانی سازمانی: حکمرانی سازمانی به ساختارها، فرایندها و روش‌هایی مربوط می‌شود که سازمان از طریق آن‌ها هدایت، سازمان‌دهی، کنترل و پاسخگو می‌شود. این مفهوم موضوعاتی مانند روابط میان مدیران و ارکان نظارتی، شفافیت، پاسخگویی، عدالت، مدیریت ریسک و تعامل با ذی‌نفعان را پوشش می‌دهد. سالاری و همکاران (۱۴۰۰) درباره حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی، اصولی مانند صداقت، عدالت اجتماعی، پاسخگویی، شفافیت، پاک‌دستی و تعاملات ارتباطی را شناسایی کرده‌اند. شعبانی و شرفی (۱۴۰۳) در بررسی روند پژوهش‌های حکمرانی سازمانی، بر نقش ساختارها و فرایندهای سازمانی در هدایت و کنترل فعالیت‌ها و آسان‌سازی تعاملات و اشتراک دانش تأکید کرده‌اند.

تمایز حکمرانی عملیاتی از حکمرانی سازمانی در سطح تمرکز و موضوع تحلیل است. حکمرانی سازمانی چارچوب کلی هدایت و نظارت بر سازمان را توضیح می‌دهد، اما حکمرانی عملیاتی بر چگونگی تحقق ترتیبات حکمرانی در تصمیم‌ها، تعاملات و اقدامات روزمره اجرایی متمرکز است. به بیان دیگر، حکمرانی سازمانی مشخص می‌کند سازمان بر اساس چه ساختارها و اصولی هدایت

1. Slack et al
2. Daoudpour

و کنترل شود؛ حکمرانی عملیاتی به چگونگی انعکاس این ساختارها و اصول در سطح اجرا می‌پردازد. این دو مفهوم مکمل یکدیگر هستند، اما نباید به‌جای یکدیگر به‌کار روند؛ زیرا وجود ساختارهای مناسب حکمرانی سازمانی، به‌خودی‌خود تضمین نمی‌کند که تصمیم‌ها در سطح عملیات به‌صورت هماهنگ، پاسخگو و متناسب با شرایط اجرایی تحقق یابد. حکمرانی عملیاتی و دیوان‌سالاری سطح خیابان مفهومی نظری است که مایکل لیپسکی برای تبیین نقش کارکنان خط مقدم خدمات عمومی در اجرای سیاست‌ها و شکل‌گیری نتایج آن‌ها مطرح کرد. این مفهوم به‌ویژه بر کارکنانی تمرکز می‌کند که در تعامل مستقیم با شهروندان قرار می‌گیرند و در شرایط محدودیت منابع، فشار کاری، ابهام اهداف و گونه‌گونی موقعیت‌ها، از اختیار حرفه‌ای خود برای تصمیم‌گیری و تفسیر مقررات استفاده می‌کنند. لیپسکی استدلال می‌کند که این کارکنان تنها مجریان منفعل سیاست‌ها نیستند، بلکه تصمیمات روزمره آن‌ها می‌تواند بر چگونگی تجربه و دریافت خدمات عمومی و در نتیجه بر نتایج سیاستی تأثیر بگذارد (لیپسکی، ۲۰۱۰). از این‌رو، دیوان‌سالاری سطح خیابان بیش از هر چیز چارچوبی نظری برای تحلیل اختیار، قضاوت و رفتار کارکنان خط مقدم در شرایط واقعی اجرا است؛ درحالی‌که حکمرانی عملیاتی دامنه گسترده‌تری دارد و افزون بر رفتار کنشگران اجرایی، قواعد رسمی، سازوکارهای نظارت، روابط سازمانی، هماهنگی، شفافیت و پاسخگویی را نیز شامل می‌شود. افزون بر این، مفهوم دیوان‌سالاری سطح خیابان بیشتر بر کارکنانی تأکید می‌کند که در تماس مستقیم با شهروندان و دریافت‌کنندگان خدمات عمومی هستند؛ بنابراین، هر مدیر خط مقدم لزوماً مصداق دیوانسالار سطح خیابان به‌معنای دقیق نظری آن نیست. این دو مفهوم در موضوع اختیار و تصمیم‌گیری اجرایی هم‌پوشانی دارند، اما از حیث دامنه و سطح تحلیل یکسان نیستند.

در کل می‌توان عنوان کرد که حکمرانی عمومی، اجرای خط‌مشی، مدیریت عملیات، حکمرانی سازمانی و دیوانسالاری سطح خیابان، هر یک جنبه‌ای از رابطه میان قواعد، ساختارها، تصمیم‌گیری و عملکرد اجرایی را توضیح می‌دهند. با این‌حال، تفاوت در کانون توجه آن‌ها اهمیت دارد: اجرای خط‌مشی بر تبدیل تصمیمات سیاستی به اقدامات تمرکز دارد؛ مدیریت عملیات به طراحی، کنترل و بهبود فرایندهای اجرایی می‌پردازد؛ حکمرانی سازمانی ساختارهای هدایت و نظارت بر سازمان را بررسی می‌کند و دیوان‌سالاری سطح خیابان نقش اختیار و قضاوت کارکنان خط مقدم را در اجرای سیاست‌ها تبیین می‌کند؛ بنابراین حکمرانی عملیاتی با این مفاهیم ارتباط نزدیک دارد، اما به‌طور مشخص ناظر بر قواعد، روابط، فرایندها و سازوکارهایی است که تصمیم‌گیری، هماهنگی، هدایت،

پایش و پاسخگویی را در سطح عملیات سامان می‌دهند. چنین تمایزی امکان می‌دهد که حکمرانی عملیاتی نه‌تنها به‌عنوان اجرای سیاست، نه‌تنها به‌عنوان مدیریت فرایندها و نه‌تنها از دید اختیار کارکنان خط مقدم، بلکه به‌عنوان حوزه‌ای مرتبط با تعامل میان ترتیبات رسمی، شرایط اجرایی و رفتار کنشگران تحلیل شود. چارچوب سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز با تأکید بر پیوند میان تصمیم‌گیری، ظرفیت اجرایی، هماهنگی، پایش و پاسخگویی، اهمیت بررسی این ابعاد مرتبط را در تحلیل حکمرانی عمومی برجسته می‌سازد (OECD, 2020).

پیشینه پژوهش

زاده‌محمد و همکاران (۱۴۰۵) در پژوهشی با عنوان «مفهوم‌پردازی مربیگری شناختی و بررسی تأثیر آن بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان با رویکرد حکمرانی توسعه‌گرا» نشان دادند که حمایت، هدایت و توانمندسازی مدیران می‌تواند مشارکت، مسئولیت‌پذیری و رفتارهای جامعه‌پسند کارکنان را افزایش دهد. این پژوهش اهمیت رفتار مدیریتی را نشان می‌دهد، اما تمرکز آن بر مربیگری شناختی و رفتار کارکنان است و به رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی نپرداخته است.

جوکار و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی با رویکرد فراترکیب» دریافتند که رفتارهای مشارکتی، شفافیت و بازخورد پیوسته مدیران می‌تواند اجرای سیاست‌ها و مسئولیت‌پذیری کارکنان را بهبود بخشد. تفاوت اصلی این مطالعه با این پژوهش، تمرکز آن بر حکمرانی منابع انسانی است؛ در حالی که این پژوهش رفتار مدیران خط مقدم را به‌عنوان محور اصلی حکمرانی عملیاتی بررسی می‌کند.

محمدزاده و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران» نشان دادند که کاهش جریان اطلاعات و محدودشدن بیان دیدگاه‌های کارکنان می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی و عملکرد اجرایی را تضعیف کند. این یافته، اهمیت ارتباطات و رفتار اطلاعاتی مدیران را در سطح عملیات تأیید می‌کند، اما به‌طور مستقیم به حکمرانی عملیاتی و رفتار مدیران خط مقدم نپرداخته است.

بوسولا و اوگوندانا[1] (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «بازطراحی مدیریت عملکرد: بررسی نقش مدیران خط مقدم با رویکرد هم‌آفرینی منابع انسانی» که با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون انجام شد،

1. Bosola & Ogundana

نشان دادند که شفافیت، انعطاف‌پذیری و مشارکت مدیران خط مقدم در طراحی و اجرای نظام‌های عملکردی، اثربخشی سیاست‌های مدیریتی را افزایش می‌دهد. این پژوهش برخلاف پژوهش حاضر، بر بازطراحی مدیریت عملکرد متمرکز است.

آدریانوا و همکاران[1] (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «توسعه رهبری جهانی: نقش مدیران خط مقدم در هدایت تحولات سازمانی» نشان دادند که رفتارهای تعاملی، ارتباطی و یادگیرنده مدیران خط مقدم، پذیرش سیاست‌ها و موفقیت تغییرات سازمانی را آسان می‌کند. تفاوت این مطالعه با پژوهش حاضر در تمرکز بر رهبری تغییر در محیط‌های چندفرهنگی است، در حالی که پژوهش حاضر رفتار مدیران خط مقدم را در چارچوب حکمرانی عملیاتی بررسی می‌کند.

ریچاردسون[2] (۲۰۲٤) در پژوهشی با عنوان «مفهوم‌سازی حکمرانی طراحی شهری در سطح خیابان در اسکاتلند» نشان داد که اختیار عمل، قضاوت حرفه‌ای و تعامل مدیران و کنشگران اجرایی با ذی‌نفعان، نقش مهمی در تحقق اهداف سیاستی و کیفیت حکمرانی دارد. این پژوهش با روش مطالعه موردی کیفی انجام شد و اهمیت نقش مدیران خط مقدم در کاهش شکاف میان سیاست و اجرا را تأیید کرد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی است. در این بخش ابتدا بر اساس بررسی‌های صورت‌گرفته در رابطه با رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی و معیارهای اولیه شکل‌گیری آن به‌صورت کلی، با خبرگان و صاحب‌نظران در دسترس که بر اساس معیارهای برآمده از اهداف پژوهش به شیوه قضاوتی انتخاب شدند، بحث و تبادل نظر شد. جمع‌آوری و تحلیل همزمان داده‌ها در تحلیل محتوا به پژوهشگر این فرصت را می‌دهد که بیندیشد چه داده‌هایی را از کجا و چگونه جمع‌آوری کند. این روش نمونه‌گیری قضاوتی و یا نظری است که خود حاکی است که موردها به‌گونه‌ای انتخاب می‌شود که از سویی کیفیت مفاهیم و مقوله‌ها را افزایش می‌دهد و ازسوی دیگر نمونه بعدی و مسیر حرکت را مشخص می‌کند. معیارهای انتخاب خبرگان شامل مرتبط‌بودن تحصیلات دانشگاهی، تخصص و حوزه مطالعاتی و پژوهشی آنان با زمینه‌های حکمرانی، مدیریت و رفتار سازمانی، و نیز برخورداری از سابقه اجرایی و مدیریتی مرتبط با موضوع پژوهش

1. Adrianova et al
2. Richardson

است؛ همچنین، گونه‌گونی مشارکت‌کنندگان از حوزه‌های دانشگاهی و اجرایی مورد توجه قرار گرفت. انتخاب خبرگان بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه‌های اولیه، بررسی اسناد و مدارک مرتبط و راهنمایی‌های ارائه‌شده ازسوی مصاحبه‌شوندگان انجام شد، به‌گونه‌ای که با شناسایی افراد واجد شرایط و مرتبط با موضوع، دیگر خبرگان برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. افزون بر این، نمونه‌گیری نظری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و به‌منظور تأمین اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، تناسب مقوله‌های استخراج‌شده با داده‌های مصاحبه‌ها و فرایند شناسه‌گذاری مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله پایانی نیز، پرسشنامه با هدف ارزیابی مؤلفه‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی و در راستای تکمیل فرایند پژوهش به‌کار گرفته شد. مصاحبه‌ها در جلسات اول به‌صورت مصاحبه باز بود و در جلسات بعدی و با مشخص‌شدن موارد مرتبط به‌صورت نیمه‌ساخت‌یافته ادامه یافت. در مجموع ۱۵ مصاحبه با خبرگان انجام شد تا سرانجام کفایت نظری حاصل شد. کفایت نظری زمانی به‌دست می‌آید که جمع‌آوری هرگونه داده، به افزایش مفاهیم در یک مقوله یا مقوله جدید کمکی نمی‌کند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در کنار داده‌های حاصل از بررسی اسناد و مدارک مورد استفاده قرار گرفت و به تفسیر مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان مدیران خط مقدم و حوزه حکمرانی عملیاتی پرداخته شد. مصاحبه‌های آغازین پس از استخراج مولفه‌های اصلی از منابع و متون علمی و داخلی و خارجی به‌منظور شناسایی مضمون‌ها و مقوله‌های اصلی انجام شد. هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، پژوهشگر به شناسایی افرادی اقدام کرد که هنگام فرایند تحلیل داده‌ها می‌توانستند بینشی خاص را نسبت به مباحث و مقوله‌های توسعه‌نیافته یا کم‌تر توسعه‌یافته ارائه کنند. با شناسایی مضمون‌ها و شکل‌گیری مقوله‌های اولیه، دور دوم مصاحبه‌ها با هدف توسعه این گروه از مقوله‌ها آغاز شد. در ادامه، روند تحلیل و شناسه‌گذاری مصاحبه‌ها به بحث گذاشته می‌شود. در این پژوهش از سه نوع نمونه‌گیری پیشنهادی استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، نمونه‌گیری باز، نمونه‌گیری ارتباطی و تنوعی و نمونه‌گیری تمیزدهنده برای جمع‌آوری و کمک به تحلیل داده‌ها استفاده شد. بر این اساس پژوهشگر در سه دور اقدام به هدایت ۱۵ مصاحبه و تحلیل متن آن‌ها کرد. در دور نخست پژوهشگر پس از تحلیل متن ۱۱ مصاحبه موفق به شناسایی مقوله‌های کلیدی شد. پس از تحلیل این مصاحبه‌ها و بررسی دامنه گسترده‌ای از مطالعات انجام‌شده توسط پژوهشگران پیشین، پرسش‌هایی در مورد پدیده اصلی پژوهش به‌وجود آمد. از این‌رو، پژوهشگر به انجام دور دوم مصاحبه‌ها مبادرت ورزید. در این دور، به‌منظور اطمینان از اشباع نظری مقوله‌ها، پژوهشگر با لحاظ‌کردن پدیده اصلی

و مقوله‌های فرعی مربوط به آن انجام چهار مصاحبه دیگر در دستور کار قرار گرفت. سرانجام پس از شناسایی مقوله‌ها و اطمینان از اشباع نظری آن‌ها نوبت به دور سوم مصاحبه‌ها رسید. در این مرحله پژوهشگر با انجام پرسشنامه در قالب گویه‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و ارسال به مصاحبه‌شوندگان کوشید تا با یافتن نمونه‌هایی نظری از مقوله‌ها و روابط شناسایی‌شده بین آن‌ها مبنایی را برای پالایش نظریه و ارائه الگوی مفهومی خود فراهم کند. مصاحبه‌ها با طرح سؤالاتی در مورد «رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی» آغاز شد (مصاحبه باز و نیمه‌ساختاریافته) و در ادامه پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان طرح شد. مدت‌زمان هر مصاحبه از ٦٠ دقیقه تا حداکثر ۹۰ دقیقه و در پاره‌ای موارد در دو جلسه انجام شد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش مصاحبه‌های خبرگان در حوزهٔ رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی با استفاده از سه روش شناسه‌گذاری (باز، محوری و انتخابی) در مرحله نظریه‌پردازی، داده‌ها، اطلاعاتی گردآوری و تحلیل شد. داده‌هایی که از مآخذ اطلاعات (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و بررسی پژوهش‌های پیشین، مدارک و متون...) به‌دست می‌آید بر اساس قواعد شناسه‌گذاری در قالب جداولی قرار می‌گیرد. پژوهشگر در این پژوهش برای تحلیل تمام روندهای نظریه داده‌بنیاد (شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی و هم‌چنین ثبت یادداشت‌ها و ترسیم دیاگرام) بهره لازم را برده است که در جدول شماره ۱ به‌عنوان نمونه بیان می‌شود.

جدول ۱. خلاصه‌ای از مصاحبه‌های پژوهش (بخش کیفی)

شناسه‌گذاری اولیه (مصاحبه)
مدیری که وجدان کاری زیادی دارد، حتی در شرایطی که نظارت مستقیم بر عملکرد او محدود است، اصول حرفه‌ای، مقررات و استانداردهای سازمانی را رعایت، و از رفتارهای فرصت‌طلبانه پرهیز می‌کند.
هنگامی که کارکنان تصمیم‌های مدیر را منصفانه و مبتنی بر معیارهای روشن بدانند، احتمال پذیرش سیاست‌های سازمانی و همکاری آنان در اجرای تصمیمات افزایش می‌یابد.
اگر پاداش‌ها بدون توجه به عملکرد واقعی یا بر اساس روابط شخصی توزیع شود، ممکن است انگیزه مدیران برای رعایت سیاست‌ها و دستیابی به اهداف حکمرانی عملیاتی کاهش یابد.
افزایش تراکم وظایف، احتمال تمرکز مدیر بر حل فوری مسائل و توجه وی به مستندسازی، شفافیت و پاسخگویی تصمیمات اجرایی را کاهش می‌دهد.
وجود اهداف متعارض، اهمیت شفافیت در اولویت‌های سازمانی و ارتباط پیوسته مدیران ارشد با مدیران خط مقدم را برای کاهش شکاف میان سیاست و اجرا افزایش می‌دهد.
سرعت تحول فناوری ممکن است سبب ایجاد شکاف مهارتی میان مدیران و ابزارهای جدید شود و بر کیفیت تصمیم‌گیری، نظارت و اجرای

شناسه‌گذاری اولیه (مصاحبه)
سیاست‌ها در سطح عملیاتی تأثیر بگذارد.
ارتباط پیوسته میان مدیران ارشد و مدیران خط مقدم می‌تواند سبب درک بهتر مسائل اجرایی، کاهش شکاف سیاست و اجرا و افزایش هماهنگی در حکمرانی عملیاتی شود.
فشارهای سیاسی و اجتماعی می‌تواند مدیران خط مقدم را در موقعیت‌هایی قرار دهد که میان الزامات رسمی سازمان و انتظارات بیرونی نیازمند قضاوت و تصمیم‌گیری متوازن باشند.
وجود داده‌های پراکنده و ناسازگار می‌تواند سبب برداشت‌های متفاوت از وضعیت عملیات و بروز تصمیم‌های متناقض در میان مدیران خط مقدم شود.
مدیران خط مقدم در شرایط تعارض منافع، با بررسی دیدگاه‌های گوناگون و توجه به اهداف سازمان، زمینه دستیابی به راه‌حل قابل قبول را فراهم می‌کنند.
گزارش‌دهی منظم مدیران خط مقدم درباره اقدامات، مشکلات و نتایج عملیات، زمینه تقویت پاسخگویی و شفافیت در سطح اجرایی سازمان را فراهم می‌کند.
مدیران خط مقدم با نظارت بر رعایت مقررات، از شکل‌گیری رویه‌های غیر رسمی و مغایر با الزامات قانونی جلوگیری می‌کنند.
پاسخگویی مدیران خط مقدم به ذی‌نفعان می‌تواند سبب افزایش اعتماد و شفافیت در روابط سازمانی شود.
هماهنگی مدیران خط مقدم با کارکنان و دیگر واحدها سبب می‌شود اقدامات مرتبط با اجرای سیاست‌ها با انسجام بیشتری انجام شود.

در ادامه با ایجاد خط شناسه‌هایی در مرحله شناسه‌گذاری و استفاده از آن‌ها، ۴۰۹ گویه در رابطه با تدوین و ارائه الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی مشخص شد. پژوهشگر در این قسمت به ارتباط مفاهیم استخراج‌شده در بین مصاحبه‌ها (شناسه‌گذاری‌های اولیه) و پایه‌های اساسی پژوهش (ارائه الگوی قابل اجرا و مناسب برای رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی) پرداخته است و تلاش می‌کند ارتباط جامع، کامل منطقی و یکپارچه‌ای بین این مقولات برقرار کند تا بر اساس آن مقولات و طبقات اصلی را پیکربندی کند و بتواند به تدوین شناسه‌گذاری محوری بپردازد تا سرانجام الگوی مدنظر خویش را در تدوین و ارائه الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی ارائه کند.

در نتیجه با توجه به مصاحبه‌ها پژوهشگر به‌دنبال جواب این پرسش است که: ابعاد و مولفه‌های اصلی الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی مدیریت کدام است؟

ابتدا متن مصاحبه‌ها به‌صورت دقیق بررسی، و گزاره‌های معنادار مرتبط با رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی استخراج شد؛ سپس هر گزاره بر اساس مفهوم محوری آن شناسه‌گذاری اولیه شد و شناسه‌های دارای شباهت معنایی، ارتباط مفهومی و کارکرد مشترک، از طریق مقایسه پیوسته در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی شد. در مرحله بعد، مقوله‌های فرعی بر اساس ارتباطات مفهومی و نقش آن‌ها در تبیین پدیده اصلی پژوهش، در قالب مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شد. برای مثال، گزاره‌های مرتبط با رعایت اصول حرفه‌ای و پرهیز از رفتارهای فرصت‌طلبانه در مقوله فرعی «وجدان

کاری» قرار گرفت؛ درحالی‌که گزاره‌های مرتبط با توزیع منصفانه پاداش‌ها در مقوله «عدالت در پاداش» طبقه‌بندی شد؛ همچنین، مقوله‌های فرعی مرتبط با فشارهای محیطی، شرایط اجرایی و تعاملات مدیریتی، بر اساس پیوند مفهومی آن‌ها در مقوله‌های اصلی متناظر قرار می‌گیرد. این فرایند با بهره‌گیری از مقایسه پیوسته داده‌ها، بازبینی شناسه‌گذاری‌ها و بررسی انسجام مفهومی مقوله‌ها انجام شد تا ارتباط میان داده‌های خام، شناسه‌های اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی به‌صورت نظام‌مند و قابل پیگیری مشخص شود. نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه‌ها در جدول شماره ۲ بیان شده است.

جدول ۲. شناسه‌گذاری ثانویه مصاحبه

گزاره کلامی	مقوله فرعی
مدیری که وجدان کاری زیادی دارد، حتی در شرایطی که نظارت مستقیم بر عملکرد او محدود است، اصول حرفه‌ای، مقررات و استانداردهای سازمانی را رعایت می‌کند و از رفتارهای فرصت‌طلبانه پرهیز می‌کند.	وجدان کاری
هنگامی که کارکنان تصمیمات مدیر را منصفانه و مبتنی بر معیارهای روشن بدانند، احتمال پذیرش سیاست‌های سازمانی و همکاری آن‌ها در اجرای تصمیمات افزایش می‌یابد.	عدالت‌گرایی
اگر پاداش‌ها بدون توجه به عملکرد واقعی یا بر اساس روابط شخصی توزیع شود، ممکن است انگیزه مدیران برای رعایت سیاست‌ها و دستیابی به اهداف حکمرانی عملیاتی کاهش یابد.	عدالت در پاداش
افزایش تراکم وظایف، احتمال تمرکز مدیر بر حل فوری مسائل و کاهش توجه وی به مستندسازی، شفافیت و پاسخگویی تصمیمات اجرایی را افزایش می‌دهد.	تراکم وظایف
وجود اهداف متعارض، اهمیت شفافیت در اولویت‌های سازمانی و ارتباط پیوسته مدیران ارشد با مدیران خط مقدم را برای کاهش شکاف میان سیاست و اجرا افزایش می‌دهد.	تعارض بین اهداف
سرعت تحول فناوری ممکن است سبب ایجاد شکاف مهارتی میان مدیران و ابزارهای جدید شود و بر کیفیت تصمیم‌گیری، نظارت و اجرای سیاست‌ها در سطح عملیاتی تأثیر بگذارد.	تغییرات فناوری
ارتباط پیوسته میان مدیران ارشد و مدیران خط مقدم می‌تواند سبب درک بهتر مسائل اجرایی، کاهش شکاف سیاست و اجرا و افزایش هماهنگی در حکمرانی عملیاتی شود.	انتظارات مدیران ارشد
فشارهای سیاسی و اجتماعی می‌تواند مدیران خط مقدم را در موقعیت‌هایی قرار دهد که میان الزامات رسمی سازمان و انتظارات بیرونی نیازمند قضاوت و تصمیم‌گیری متوازن باشند.	فشار سیاسی و اجتماعی
وجود داده‌های پراکنده و ناسازگار می‌تواند سبب برداشت‌های متفاوت از وضعیت عملیات و بروز تصمیمات متناقض در میان مدیران خط مقدم شود.	یکپارچگی داده‌ها
مدیران خط مقدم در شرایط تعارض منافع، با بررسی دیدگاه‌های گوناگون و توجه به اهداف سازمان، زمینه دستیابی به راه‌حل قابل قبول را فراهم می‌کنند.	مدیریت تعارض
گزارش‌دهی منظم مدیران خط مقدم درباره اقدامات، مشکلات و نتایج عملیات، زمینه تقویت پاسخگویی و شفافیت در سطح اجرایی سازمان را فراهم می‌کند.	پاسخگویی و شفاف‌سازی
مدیران خط مقدم با نظارت بر رعایت مقررات، از شکل‌گیری رویه‌های غیر رسمی و مغایر با الزامات قانونی جلوگیری می‌کنند.	رعایت مقررات
پاسخگویی مدیران خط مقدم به ذی‌نفعان می‌تواند سبب افزایش اعتماد و شفافیت در روابط سازمانی شود.	پاسخگویی به مدیران و ذی‌نفعان
هماهنگی مدیران خط مقدم با کارکنان و دیگر واحدها سبب می‌شود اقدامات مرتبط با اجرای سیاست‌ها با انسجام بیشتری انجام شود.	هماهنگی عملیاتی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. تشریح نظریه نهایی (چارچوب مفهومی)

عنوان عامل	سنجه‌های مؤثر در عامل
مقوله اصلی	کاربرد توسعه بکارگیری الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی
شرایط علی	آینده نگری و تطبیق با استانداردهای رفتار سازمانی از اینکه چه چیزی به‌دست می‌آید. انعطاف ساختاری؛ واگذاری اختیار؛ تمرکز و عدم تمرکز؛ وضوح نقش‌ها؛ ارتباطات مدیریتی توانمندسازی کارکنان؛ رهبری تحول‌گرا؛ رهبری حمایتی؛ رهبری مشارکتی؛ فرهنگ اعتماد فرهنگ شفافیت؛ فرهنگ پاسخگویی؛ فرهنگ یادگیری؛ عدالت در پاداش؛ مشوق‌های رفتاری نظام ارزیابی عملکرد؛ ارزش‌مداری؛ تعهد به منافع عمومی؛ تعهد سازمانی؛ عدالت‌گرایی توانایی تصمیم‌گیری؛ مهارت ارتباطی؛ مهارت حل مسئله؛ اعتمادبه‌نفس انعطاف‌پذیری شخصیتی؛ ثبات هیجانی؛ مسئولیت‌پذیری فردی؛ وجدان کاری
شرایط مداخله‌گر	طراحی دوباره فرایندها در راستای نهادینگی به‌منظور تغییر نقش دست‌اندکاران رفتاری در سازمان از مدیران تا قانون‌گذاران دسترسی به اطلاعات؛ کیفیت اطلاعات؛ یکپارچگی داده‌ها؛ تحلیل هوشمند داده‌ها خودکارسازی پایش؛ پشت؛ الزام به رعایت مقررات؛ ثبات مقررات؛ امکان اجرای قوانین روشن‌بودن قوانین؛ شفافیت تصمیم‌ها؛ مسئولیت‌پذیری سازمانی؛ پاسخگویی مدیران
بستر حاکم (شرایط زمینه‌ای)	طراحی دوباره فرایندهای رفتار مدیران خط مقدم برای ارتقای حکمرانی عملیاتی ابهام در اختیارات؛ ابهام در فرایند تصمیم‌گیری؛ نامشخص‌بودن مسئولیت‌ها نبود دستورالعمل روشن؛ تعارض بین اهداف؛ تعارض بین وظایف؛ تعارض منافع تعارض میان سیاست و اجرا؛ تراکم وظایف؛ کمبود نیروی انسانی؛ تنوع مسائل عملیاتی وابستگی متقابل وظایف؛ پیچیدگی تصمیمات؛ محدودیت زمانی؛ فوریت تصمیم‌ها واکنش سریع به مسائل؛ تعدد ذی‌نفعان؛ انتظارات مدیران ارشد؛ انتظارات کارکنان انتظارات مشتریان؛ تغییرات سریع محیطی؛ تغییرات فناوری؛ فشار سیاسی و اجتماعی؛ فشار نهادهای نظارتی
کنش‌ها و تعاملات (راهبردها)	طراحی سازوکار اصلاح فرایندهای رفتار مدیران خط مقدم در راستای حکمرانی عملیاتی تصمیم‌گیری موقعیتی؛ اعمال قضاوت حرفه‌ای؛ مدیریت تعارض انعطاف‌پذیری رفتاری؛ تعامل با ذی‌نفعان؛ پاسخگویی و شفاف‌سازی
پیامدها	طراحی و ارائه الگوی رفتار مدیران خط مقدم به‌منظور ارتقای حکمرانی عملیاتی اجرای به‌موقع؛ تحقق اهداف سیاستی؛ تحقق نتایج مورد انتظار؛ هماهنگی عملیاتی پایداری اجرای سیاست‌ها؛ اجرای دستورالعمل‌ها؛ رعایت مقررات همسویی اقدامات با سیاست‌ها؛ افزایش مسئولیت‌پذیری؛ امکان پیگیری اقدامات پاسخگویی به مدیران و ذی‌نفعان؛ بهبود بهره‌وری؛ سرعت اجرای فرایندها کاهش اتلاف منابع؛ کاهش خطا؛ اجرای یکپارچه سیاست‌ها؛ بازخورد از سطح عملیات هماهنگی سطوح مدیریتی؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات؛ دقت تصمیم‌ها

با توجه به جدول که در ابعاد پنجگانه استراوس و کوربین شکل گرفته است، پنج مؤلفه اصلی و ٦٣ مؤلفه فرعی از نتایج گام اول استخراج شده است؛ لذا همان‌گونه که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، الگوی پارادایمی پژوهش با هدف تبیین رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی و بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها تدوین شده است. در این الگو، مقوله‌ها بر مبنای نقش و کارکرد مفهومی آن‌ها در تبیین پدیده اصلی پژوهش، در پنج بخش شامل شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و تعاملات و پیامدها سازمان‌دهی شده است. «شرایط علّی» به عواملی اشاره می‌کند که در شکل‌گیری و تقویت رفتار مدیران خط مقدم نقش دارد؛ ازجمله وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری فردی، ارزش‌های حرفه‌ای، مهارت‌های تصمیم‌گیری و ویژگی‌های مرتبط با رهبری و فرهنگ سازمانی. «شرایط زمینه‌ای»، بیانگر ویژگی‌ها و موقعیت‌های محیط عملیاتی است که رفتار مدیران در بستر آن شکل می‌گیرد؛ عواملی مانند تراکم وظایف، کمبود نیروی انسانی، پیچیدگی مسائل اجرایی، محدودیت زمانی و تعارض میان اهداف و الزامات اجرایی. در مقابل، «شرایط مداخله‌گر» به عواملی مربوط می‌شود که می‌تواند چگونگی رویارویی مدیران با شرایط موجود و چگونگی اجرای کنش‌ها و راهبردهای آنان را آسان یا محدود کند؛ ازجمله کیفیت و دسترس‌پذیری اطلاعات، یکپارچگی داده‌ها و میزان شفافیت، ثبات و امکان اجرای مقررات. در بخش «کنش‌ها و تعاملات»، رفتارها و راهبردهایی قرار می‌گیرد که مدیران خط مقدم در رویارویی با شرایط موجود به‌کار می‌گیرند؛ ازجمله تصمیم‌گیری متناسب با موقعیت، قضاوت حرفه‌ای، مدیریت تعارض، تعامل با ذی‌نفعان و رعایت اصول پاسخگویی و شفافیت. سرانجام، «پیامدها» ناظر بر نتایجی است که با توجه به شواهد، از این رفتارها و راهبردها حاصل می‌شود؛ ازجمله بهبود هماهنگی عملیاتی، اجرای به‌موقع سیاست‌ها، کاهش خطاها، افزایش بهره‌وری و تقویت امکان پیگیری تصمیمات و پاسخگویی به ذی‌نفعان. شایان ذکر است که تعیین جایگاه هر مقوله در الگوی پارادایمی تنها بر اساس عنوان آن صورت نمی‌گیرد، بلکه به نقش آن مقوله در تبیین روابط میان داده‌ها و پدیده اصلی پژوهش وابسته است. از این‌رو، در چارچوب این پژوهش، مرز میان عوامل ایجادکننده رفتار، شرایط محیطی شکل‌گیری آن‌ها، عوامل آسان‌کننده یا محدودکننده، راهبردهای رفتاری و نتایج حاصل از آن‌ها مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین، الگوی ارائه‌شده تلاش دارد تا برای نشان‌دادن ارتباط منطقی میان عوامل مؤثر بر رفتار مدیران خط مقدم، شرایط حاکم بر محیط عملیاتی، راهبردهای رفتاری آنان و پیامدهای احتمالی این رفتارها را در غالب الگوی پژوهش بیان کند. در این راستا

یادآور می‌شود که مقولات و طبقه‌های اصلی و فرعی این پژوهش در گام دوم به‌شرح زیر تحلیل می‌شود و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

لذا با توجه به الگوی رفتار مدیران خط مقدم به‌منظور ارتقای حکمرانی عملیاتی، به تشریح این موارد به‌صورت اجمالی پرداخته می‌شود و پاسخ به پرسش اصلی نیز داده می‌شود.

پرسش اصلی: الگوی رفتار مدیران خط مقدم به‌منظور ارتقای حکمرانی عملیاتی کدام است؟

طبقه محوری: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که «رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی» به‌عنوان پدیده محوری، بیانگر مجموعه‌ای از تصمیمات، قضاوت‌ها، کنش‌ها و تعاملات مدیریتی در سطح اجرا است. مدیران خط مقدم در رویارویی با شرایط پیچیده و متغیر عملیاتی، از طریق تصمیم‌گیری موقعیتی، قضاوت حرفه‌ای، مدیریت تعارض، انعطاف‌پذیری، تعامل با ذی‌نفعان و پاسخگویی، میان الزامات سیاستی و واقعیت‌های اجرایی تعادل ایجاد می‌کنند. این رفتارها حلقه اتصال میان سیاست‌گذاری و اجرای عملیاتی را شکل می‌دهد. بر اساس تحلیل داده‌های کیفی و فرایند شناسه‌گذاری محوری، این مقوله به‌عنوان پدیده مرکزی پژوهش انتخاب شد؛ زیرا دیگر مقوله‌های شناسایی‌شده در قالب شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم پیرامون آن شکل گرفته است و چارچوب نهایی الگوی پژوهش را تبیین می‌کند:

بستر حاکم (شرایط زمینه‌ای): طراحی چارچوب مفهومی الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی: به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای را تشکیل می‌دهد و در الگوی معرفی‌شده عبارت است از: ابهام در نقش، اختیارات و مسئولیت‌ها؛ ابهام در فرایند تصمیم‌گیری و نبود دستورالعمل روشن؛ انتظارات ذی‌نفعان؛ تعدد ذی‌نفعان؛ پیچیدگی تصمیم‌ها و مسائل عملیاتی؛ وابستگی متقابل وظایف؛ تعارض اهداف، وظایف و منافع؛ تعارض میان سیاست و اجرا؛ تراکم و تعدد مسئولیت‌ها؛ کمبود نیروی انسانی؛ تغییرات سریع محیطی و فناوری؛ فوریت و محدودیت زمانی؛ واکنش سریع به مسائل؛ فشارهای سیاسی، اجتماعی و نظارتی. در این راستا و در چنین بستری، هرچه حدود اختیارات و مسئولیت‌های مدیران شفاف‌تر و فرایندهای تصمیم‌گیری روشن‌تر باشد، امکان اعمال رفتارهای منسجم، پاسخگو و هماهنگ با الزامات حکمرانی عملیاتی افزایش می‌یابد. در برابر، ابهام در دستورالعمل‌ها و نقش‌ها، پیچیدگی مسائل عملیاتی و فاصله میان سیاست‌های مصوب و الزامات اجرایی می‌تواند مدیران خط مقدم را با موقعیت‌هایی روبه‌رو سازد

که نیازمند قضاوت حرفه‌ای، تصمیم‌گیری متناسب با موقعیت، تعامل با ذی‌نفعان و مدیریت تعارض هستند؛ بنابراین، شرایط زمینه‌ای شناسایی‌شده در این پژوهش، بستر شکل‌گیری و جهت‌دهی به رفتار مدیران خط مقدم را در سطح عملیاتی فراهم می‌سازد.

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر به مجموعه‌ای از عوامل، سازوکارها و شرایطی اطلاق می‌شود که می‌تواند در چگونگی شکل‌گیری، هدایت و اجرای رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی نقش واسط و تعدیل‌کننده داشته باشد و چگونگی واکنش آن‌ها را در رویارویی با مسائل و موقعیت‌های عملیاتی تحت تأثیر قرار دهد. بر اساس یافته‌های پژوهش و دیدگاه خبرگان، شرایط مداخله‌گر در الگوی رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی شامل ارزیابی انطباق و پایش پیوسته، بازرسی و ممیزی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری سازمانی، شفافیت تصمیم‌ها، دسترسی و کیفیت اطلاعات، یکپارچگی داده‌ها، الزام و امکان اجرای قوانین، ثبات و روشنی قوانین و مقررات، پشتیبانی هوشمند از تصمیم‌گیری، تحلیل هوشمند داده‌ها، خودکارسازی پایش و کشف الگوهای رفتاری است. در این میان، ارزیابی انطباق و پایش پیوسته و بازرسی و ممیزی از طریق کنترل میزان همسویی اقدامات مدیران خط مقدم با سیاست‌ها، مقررات و اهداف سازمانی، زمینه اصلاح و هدایت رفتارهای عملیاتی را فراهم می‌کنند؛ همچنین پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری سازمانی و شفافیت تصمیمات سبب می‌شود مدیران در برابر تصمیمات و اقدامات خود پاسخگو باشند و مبنای تصمیم‌گیری و نتایج عملکرد آنان برای سطوح بالاتر و ذی‌نفعان قابل مشاهده و ارزیابی باشد.

شرایط علی: این شرایط سبب ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می‌شود که شامل: ارزش‌مداری و تعهد به منافع عمومی؛ ساختار سازمانی و میزان تمرکز؛ تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی؛ عدالت و اثربخشی نظام پاداش؛ عدالت‌گرایی؛ رهبری مشارکتی؛ ارتباطات و تعاملات مدیریتی؛ توانمندسازی کارکنان؛ رهبری تحول‌گرا و حمایتی؛ شایستگی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله؛ فرهنگ اعتماد و شفافیت؛ فرهنگ پاسخگویی و یادگیری؛ انعطاف‌پذیری ساختاری و واگذاری اختیار؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ شایستگی و ثبات شخصیتی و وجدان کاری که در این راستا، شکل‌گیری و تقویت رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی نیازمند فراهم‌بودن مجموعه‌ای از عوامل ارزشی، مدیریتی، ساختاری، فرهنگی و فردی است تا مدیران بتوانند در رویارویی با مسائل و چالش‌های عملیاتی، تصمیمات مسئولانه، عادلانه، اثربخش و متناسب با شرایط اتخاذ کنند.

راهبردها: این مؤلفه بیانگر رفتارها، اقدامات و تعاملات هدف‌داری است که در پاسخ به شرایط

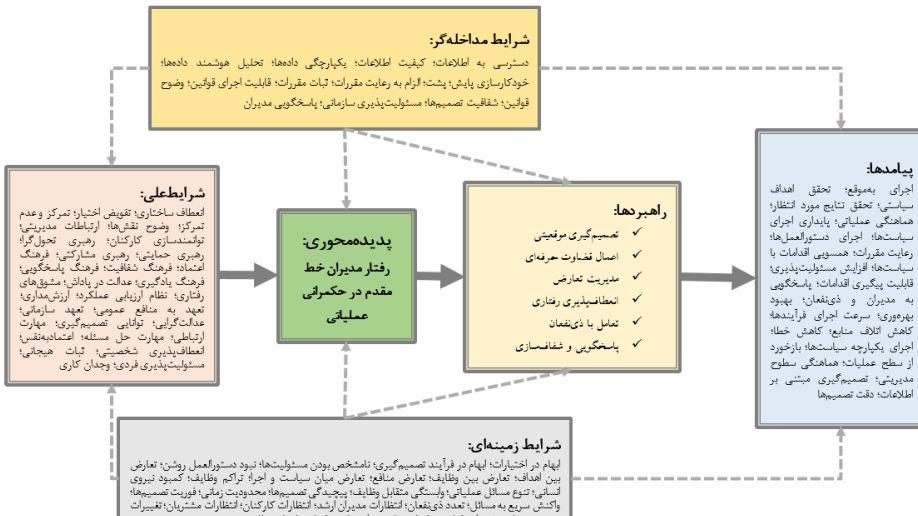
و الزامات حاکم بر حکمرانی عملیاتی و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم) شکل می‌گیرد و مدیران خط مقدم از طریق آن‌ها نسبت به هدایت، هماهنگی و اجرای اثربخش امور عملیاتی اقدام می‌کنند. به این طبقه‌ها راهبرد نیز گفته می‌شود که در این پژوهش بنا بر ادبیات پژوهش و اظهارات خبرگان امر پژوهش، در گویه‌های زیر بدین گونه بیان شد: اعمال قضاوت حرفه‌ای؛ انعطاف‌پذیری رفتاری؛ پاسخگویی و شفاف‌سازی؛ تصمیم‌گیری موقعیتی؛ تعامل با ذی‌نفعان؛ مدیریت تعارض. می‌توان در زمینه راهبردها عنوان کرد که مدیران خط مقدم با بهره‌گیری از قضاوت حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری رفتاری و تصمیم‌گیری موقعیتی می‌توانند در رویارویی با شرایط متغیر و مسائل پیش‌بینی‌نشده، واکنش مناسب و متناسب با الزامات عملیاتی سازمان اتخاذ کنند؛ همچنین پاسخگویی و شفاف‌سازی در تصمیمات و اقدامات، تعامل مؤثر با ذی‌نفعان و مدیریت سازنده تعارضات می‌تواند زمینه هماهنگی بیشتر میان کارکنان، واحدهای سازمانی و ذی‌نفعان را فراهم، و اجرای سیاست‌ها و تصمیمات سازمانی را در سطح عملیاتی آسان کند. این راهبردها به مدیران خط مقدم کمک می‌کند تا ضمن حفظ انطباق با قوانین، مقررات و سیاست‌های سازمانی، در شرایط پیچیده و متغیر عملیاتی از ظرفیت قضاوت و اختیار مدیریتی خود به شکل اثربخش استفاده کنند و میان الزامات رسمی سازمان، انتظارات ذی‌نفعان و اقتضائات محیط عملیاتی تعادل برقرار سازند. در مجموع، راهبردهای رفتاری مدیران خط مقدم نقش اساسی در تحقق حکمرانی عملیاتی، افزایش پاسخگویی و شفافیت، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، مدیریت مؤثر تعارض‌ها، تقویت تعاملات سازمانی و ارتقای اثربخشی اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی ایفا می‌کند و بستری مناسب برای تحقق حکمرانی اثربخش و پاسخگو در سطح عملیات فراهم می‌آورد.

پیامد(ها): برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی است که در اثر اتخاذ راهبردها، کنش‌ها و تعاملات مدیران خط مقدم به‌وجود می‌آید. در این پژوهش، رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی شامل مؤلفه‌هایی است که خبرگان امر پژوهش عنوان کرده‌اند و عبارت است از: اجرای به‌موقع؛ تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار؛ هماهنگی عملیاتی؛ اجرای دستورالعمل‌ها؛ رعایت و همسویی با سیاست‌ها و مقررات؛ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری عملیاتی؛ امکان پیگیری اقدامات؛ بهبود بهره‌وری و سرعت اجرای فرایندها؛ هماهنگی سطوح مدیریتی؛ کاهش اتلاف منابع و خطا؛ اجرای یکپارچه سیاست‌ها؛ دریافت و انتقال بازخورد از سطح عملیات؛ پایداری اجرای سیاست‌ها؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات و افزایش دقت تصمیمات؛ لذا به نظر می‌رسد که هر پیامد خوب و

کارآمد منتج از این باشد که با استفاده بهینه از منابع، کاهش هزینه‌ها و خطاهای عملیاتی، افزایش هماهنگی و پاسخگویی و بهبود کیفیت تصمیمات، نتایج مطلوب کنش‌ها و تعاملات مدیران خط مقدم در سطح عملیات محقق شود و تحت تأثیر طبقه محوری، بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر قرار گیرد. در این چارچوب، رفتار اثربخش مدیران خط مقدم می‌تواند زمینه تحقق به‌موقع اهداف سازمانی، اجرای منسجم سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها، تقویت پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری عملیاتی و ایجاد هماهنگی میان سطوح گوناگون مدیریتی را فراهم آورد؛ همچنین، ایجاد سازوکار مناسب برای انتقال بازخوردهای حاصل از سطح عملیات به سطوح بالاتر مدیریتی، امکان اصلاح و بهبود سیاست‌ها و تصمیمات سازمانی را افزایش می‌دهد و به پایداری و اثربخشی حکمرانی عملیاتی کمک می‌کند. در مجموع، پیامدهای حاصل از رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی را می‌توان در افزایش اثربخشی اجرای سیاست‌ها، بهبود بهره‌وری عملیاتی، کاهش اتلاف منابع و خطا، افزایش شفافیت و امکان پیگیری اقدامات، تقویت هماهنگی سازمانی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مشاهده کرد.

نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی و تدوین الگوی پارادایمی نشان می‌دهد که رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی، پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که تحت تأثیر تعامل عوامل علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردهای رفتاری و اجرایی و پیامدهای حاصل قرار دارد. الگوی نهایی پژوهش بیانگر آن است که تحقق حکمرانی عملیاتی اثربخش و کارآمد، نیازمند شکل‌گیری و تقویت رفتارهای مدیریتی مناسب، پاسخگو و انعطاف‌پذیر در سطح خط مقدم و فراهم‌سازی بسترهای سازمانی، مدیریتی و عملیاتی به‌صورت هم‌زمان و هماهنگ است؛ بنابراین برای این موضوع به طراحی الگو پرداخته شد. الگویی که با توجه به مؤلفه‌های شش‌گانه استراوس و کوربین و بر پایه داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های عمیق و پردازش و مقوله‌بندی آن‌ها به‌دست آمده است. نتایج در اختیار برخی استادان قرار گرفت و اعتبارسنجی شد که در شکل شماره ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. چارچوب نهایی شکل‌گرفته از مصاحبه‌ها

لذا در این پژوهش که با هدف تبیین رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی و ارائه الگویی برای تبیین عوامل شکل‌گیری، شرایط تأثیرگذار، راهبردهای رفتاری و پیامدهای سازمانی آن صورت گرفته است، اهمیت این موضوع را دوچندان کرده است چراکه تحقق سیاست‌ها، تصمیمات و الزامات حاکمیتی تنها به کیفیت تدوین آن‌ها وابسته نیست، بلکه به چگونگی تفسیر، تصمیم‌گیری و اقدام مدیرانی نیز بستگی دارد که در سطح عملیات مسئول تبدیل تصمیمات سازمانی به اقدامات اجرایی هستند؛ بنابراین، رفتار مدیران خط مقدم حلقه ارتباطی میان سیاست‌گذاری و اجرا به‌شمار می‌رود و بررسی آن می‌تواند به شناخت عمیق‌تری از سازوکارهای تحقق حکمرانی عملیاتی منجر شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که این رفتار را نمی‌توان تنها بر اساس ویژگی‌های فردی مدیران یا الزامات رسمی سازمان توضیح داد، بلکه باید آن را حاصل تعامل میان شایستگی‌های فردی، شرایط سازمانی و محیط عملیاتی، محدودیت‌ها و حمایت‌های نهادی، راهبردهای رفتاری و پیامدهای حاصل از اجرای تصمیمات دانست. از دیدگاه نظری نیز، یکی از یافته‌های محوری پژوهش، تأکید بر ماهیت رابطه‌ای و چندسطحی رفتار مدیران خط مقدم است. به این معنا که رفتار مدیران نه‌تنها محصول توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی آنان است و نه‌تنها از ساختارها، قوانین و دستورالعمل‌های رسمی

تأثیر می‌پذیرد، بلکه از تعامل میان این دو سطح شکل می‌گیرد. برای مثال، برخورداری مدیر از تجربه، تخصص، وجدان کاری و توانایی قضاوت حرفه‌ای، به‌تنهایی تضمین‌کننده تصمیم‌گیری اثربخش نیست؛ زیرا تحقق این ظرفیت‌ها به عواملی مانند وضوح اختیارات، دسترسی به اطلاعات معتبر، حمایت سازمانی، تناسب منابع با وظایف و میزان انعطاف‌پذیری ساختار نیز وابسته است. در نتیجه، حتی مدیران برخوردار از شایستگی‌های حرفه‌ای ممکن است در شرایطی مانند تعارض اهداف، محدودیت زمانی، تراکم وظایف و ابهام مقررات، ناگزیر از اتخاذ تصمیماتی متفاوت با رویه‌های معمول شوند. این تبیین نشان می‌دهد که برای درک رفتار مدیران خط مقدم باید میان ظرفیت‌های فردی آنان و فرصت‌ها و محدودیت‌هایی که محیط سازمانی ایجاد می‌کند، ارتباط برقرار کرد؛ لذا این برداشت با جهت‌گیری نظری پژوهش‌های لیپسکی (۲۰۱۰) درباره نقش کارکنان خط مقدم، اختیار عمل و ضرورت تصمیم‌گیری در شرایط محدودیت منابع و پیچیدگی اجرایی همسو است؛ همچنین، آثار برودکین (۲۰۱۲) درباره نقش شرایط سازمانی و الزامات اجرایی در شکل‌گیری عملکرد کارکنان خط مقدم، اهمیت توجه به محدودیت‌های ساختاری و نهادی را تقویت می‌کند. در امتداد این دیدگاه‌ها، این پژوهش بر این نکته تأکید می‌کند که رفتار مدیران خط مقدم را نباید تنها به‌عنوان واکنشی فردی به الزامات شغلی در نظر گرفت، بلکه این رفتار در بستری از روابط مدیریتی، قواعد سازمانی، فشارهای محیطی و انتظارات ذی‌نفعان شکل می‌گیرد؛ بنابراین، یافته‌های این پژوهش از حیث تأکید بر اهمیت اختیار عمل و شرایط اجرایی، با این ادبیات همسو است؛ در عین حال، با تمرکز بر حکمرانی عملیاتی، تلاش می‌کند ارتباط این عوامل را در قالب الگویی یکپارچه و متناسب با نقش مدیران خط مقدم در اجرای سیاست‌ها و تصمیمات سازمانی توضیح دهد؛ همچنین یافته دیگر پژوهش، اهمیت تمایز میان عوامل ایجادکننده رفتار، شرایط بروز آن و عواملی است که چگونگی تأثیرگذاری رفتار را آسان یا محدود می‌کنند. این تمایز از دید نظری اهمیت دارد؛ زیرا عواملی که در نگاه نخست مشابه به‌نظر می‌رسد، الزاماً کارکرد یکسانی در فرایند شکل‌گیری رفتار ندارند. برای نمونه، شایستگی حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری مدیر می‌تواند در شکل‌گیری رفتار مطلوب نقش داشته باشد؛ در حالی که تراکم وظایف، پیچیدگی محیط عملیاتی و فشار زمانی، شرایطی را توصیف می‌کند که رفتار در آن‌ها بروز می‌یابد. ازسوی دیگر، کیفیت اطلاعات، دسترسی به منابع، حمایت سازمانی و روشنی مقررات می‌تواند بر امکان تبدیل توانایی‌های مدیریتی به اقدام مؤثر تأثیر بگذارد. اهمیت این تمایز در آن است که به‌جای ارائه فهرستی از عوامل مرتبط با رفتار مدیران، نقش

مفهومی هر عامل در فرایند شکل‌گیری و اجرای رفتار مشخص می‌شود. به‌این‌ترتیب، الگوی این پژوهش ظرفیت بیشتری برای تبیین روابط میان مقوله‌ها و تشخیص نقاطی دارد که مداخله مدیریتی در آن‌ها می‌تواند اثربخشی رفتار مدیران خط مقدم را افزایش دهد.

ازسوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که قضاوت حرفه‌ای، تصمیم‌گیری موقعیتی، انعطاف‌پذیری رفتاری، مدیریت تعارض، تعامل با ذی‌نفعان و پاسخگویی و شفاف‌سازی، راهبردهایی مکمل برای رویارویی با پیچیدگی‌های حکمرانی عملیاتی هستند. تفسیر نظری این یافته آن است که رفتار اثربخش مدیران خط مقدم لزوماً به‌معنای اجرای مکانیکی دستورالعمل‌ها یا پیروی بدون ملاحظه از رویه‌های رسمی نیست، بلکه نیازمند توانایی تشخیص موقعیت، درک محدودیت‌ها، ارزیابی پیامدهای تصمیمات و انتخاب شیوه اقدام متناسب با شرایط است. البته اختیار عمل و انعطاف‌پذیری زمانی به بهبود حکمرانی عملیاتی کمک می‌کند که با رعایت قوانین، مسئولیت‌پذیری، شفافیت تصمیمات و توجه به منافع سازمانی و ذی‌نفعان همراه باشد؛ بنابراین، مسئله اصلی نه انتخاب میان پیروی کامل از قواعد و آزادی عمل مدیران، بلکه ایجاد توازن میان رعایت الزامات رسمی و استفاده مسئولانه از قضاوت حرفه‌ای در موقعیت‌های اجرایی است. بلکه استباط این است که با مباحث مطرح‌شده در ادبیات اختیار عمل کارکنان خط مقدم و مطالعات مرتبط با اجرای سیاست‌ها همخوانی دارد؛ همچنین، پژوهش‌های تامرز و بکرز (۲۰۱٤) و مینارد ـ مودی و موشنو (۲۰۱۵)، در چارچوب موضوعات مرتبط با اجرای سیاست‌ها و رفتار کارکنان خط مقدم، برای مقایسه نقش اختیار عمل، قضاوت و شرایط اجرایی قابل توجه است. چنانکه از نتایج و نظرات خبرگان امر پژوهش مسجّل است ارزش تحلیلی این یافته در این است که راهبردهای رفتاری را از شرایط شکل‌دهنده رفتار متمایز می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه مدیران می‌توانند با به‌کارگیری مجموعه‌ای از راهبردهای مکمل، میان الزامات قانونی، ضرورت‌های اجرایی و انتظارات ذی‌نفعان تعادل برقرار کنند؛ همچنین مقایسه تحلیلی یافته‌ها بیانگر این است که پاسخگویی و شفافیت نباید تنها به‌عنوان الزامات رسمی یا نتایج نهایی حکمرانی عملیاتی تلقی شود، بلکه می‌تواند در فرایند رفتار مدیران نیز نقش داشته باشد. از یک‌سو، الزامات پاسخگویی و شفافیت بر چگونگی تصمیم‌گیری و اقدام مدیران تأثیر می‌گذارد و ازسوی دیگر، تصمیم‌گیری مستند، اطلاع‌رسانی مناسب، امکان پیگیری اقدامات و ارائه بازخورد از سطح عملیات می‌تواند به تقویت پاسخگویی و شفافیت سازمانی منجر شود. این رابطه نشان می‌دهد که میان رفتار مدیران و کیفیت حکمرانی عملیاتی، ارتباطی صرفاً یک‌طرفه وجود

ندارد، بلکه شیوه رفتار مدیران می‌تواند بر سازوکارهای اجرایی و نظارتی تأثیر بگذارد و این سازوکارها نیز به‌نوبه‌خود رفتارهای بعدی را تحت تأثیر قرار دهند. چنین برداشتی، در صورت تأیید روابط یادشده در داده‌های پژوهش، امکان تبیین پویاتری از حکمرانی عملیاتی فراهم می‌کند؛ تبیینی که در آن رفتار مدیران هم تحت تأثیر الزامات حاکمیتی قرار می‌گیرد و هم در تحقق عملی آن الزامات نقش دارد. از دید پیامدها، یافته‌های پژوهش بر ارتباط رفتار اثربخش مدیران خط مقدم با اجرای به‌موقع سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها، افزایش هماهنگی عملیاتی، کاهش خطا و اتلاف منابع، بهبود بهره‌وری، تقویت امکان پیگیری اقدامات و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری تأکید دارد. اهمیت نظری این یافته در آن است که پیامدهای رفتار مدیران را از سطح عملکرد فردی فراتر می‌برد و آن‌ها را در ارتباط با کیفیت اجرای سیاست‌ها و عملکرد نظام عملیاتی سازمان تفسیر می‌کند. بر این اساس، رفتار مدیران زمانی از دید حکمرانی عملیاتی اهمیت می‌یابد که بتواند به هماهنگی میان سطوح مدیریتی، انسجام در اجرای تصمیمات، افزایش امکان پاسخگویی و بهبود استفاده از منابع کمک کند. البته این پیامدها باید در چارچوب شواهد به‌دست‌آمده از پژوهش تفسیر شوند و نباید بدون آزمون تجربی مستقل، به‌عنوان روابط علّی قطعی یا آثار تضمین‌شده الگو معرفی شوند. در این زمینه، آثار هیل و هوپ (۲۰۱۶) و مطالعات مرتبط با اجرای سیاست‌ها و عملکرد سازمانی می‌تواند مبنایی برای مقایسه نقش مدیران در پیوند میان تصمیمات و اقدامات اجرایی باشد؛ همچنین، دیگر پژوهش‌های داخلی و خارجی نام‌برده‌شده در این مطالعه، ازجمله حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، کرمی و همکاران (۱۴۰۳)، لی و همکاران (۲۰۲۱)، یو (۲۰۲۴)، اودود و همکاران (۲۰۲۴)، کارتر و همکاران (۲۰۲۴) و بوسولا و اوگوندانا (۲۰۲۵)، در صورتی که به‌طور مشخص به رفتار مدیریتی، حکمرانی، پاسخگویی، اجرای سیاست‌ها یا عملکرد سازمانی پرداخته باشند، می‌توانند برای بررسی میزان همسویی یا تفاوت نتایج به‌کار گرفته شوند. با این حال، صرف اشتراک موضوعی یا شباهت در برخی مفاهیم برای اثبات همسویی کامل کافی نیست؛ بلکه مقایسه معتبر باید نشان دهد هر مطالعه چه رابطه‌ای را بررسی کرده است؛ به چه نتیجه‌ای رسیده است و یافته آن از چه جهت با نتایج این پژوهش تأییدکننده، تکمیل‌کننده یا متفاوت است.

بر این اساس، مهم‌ترین ارزش افزوده نظری این پژوهش را می‌توان نه در تجمیع مفاهیم موجود صرف، بلکه در سازمان‌دهی روابط میان آن‌ها در قالب الگویی فرایندی و تبیینی جست‌وجو کرد. مطالعات پیشین هر یک از زوایای گوناگون به موضوعاتی مانند اختیار عمل، قضاوت حرفه‌ای،

محدودیت‌های سازمانی، اجرای سیاست‌ها، پاسخگویی و عملکرد پرداخته‌اند؛ اما این پژوهش می‌کوشد این مفاهیم را در ارتباط با یکدیگر و در چارچوب پدیده مشخص رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی تحلیل کند. به بیان دیگر، سهم نظری پژوهش تنها در شناسایی مجموعه‌ای از عوامل مرتبط با رفتار مدیران خلاصه نمی‌شود، بلکه در تبیین این موضوع قرار دارد که عوامل فردی و سازمانی در چه شرایطی زمینه‌ساز رفتار می‌شود؛ چه محدودیت‌ها و حمایت‌هایی بر بروز آن تأثیر می‌گذارد؛ مدیران از طریق چه راهبردهایی با شرایط عملیاتی روبه‌رو می‌شوند و این راهبردها چگونه می‌تواند با پیامدهای اجرایی و سازمانی ارتباط پیدا کند. البته میزان نوآوری این الگو نسبت به الگوهای پیشین باید با توجه به مقایسه مستقیم آن‌ها و شواهد حاصل از تحلیل داده‌ها ارزیابی شود.

از دید کاربردی، یافته‌های پژوهش حاکی است که ارتقای حکمرانی عملیاتی تنها با تدوین قوانین جدید، افزایش کنترل‌های رسمی یا مطالبه پاسخگویی بیشتر از مدیران محقق نمی‌شود. چنانچه مدیران با ابهام در نقش‌ها و اختیارات، کمبود منابع، ضعف دسترسی به اطلاعات، تعارض اهداف و محدودیت در تصمیم‌گیری روبه‌رو باشند، حتی برخورداری آنان از شایستگی‌های حرفه‌ای نیز ممکن است برای دستیابی به عملکرد مطلوب کافی نباشد. از این‌رو، مداخلات سازمانی باید هم‌زمان دو محور را دنبال کند: نخست، توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های رفتاری مدیران خط مقدم؛ دوم، اصلاح شرایط سازمانی و عملیاتی که امکان بروز این توانمندی‌ها را فراهم می‌کند. این رویکرد، تفاوت میان مسئول‌دانستن مدیران برای نتایج و فراهم‌کردن شرایط لازم برای تحقق آن نتایج را برجسته می‌سازد.

لذا در راستای نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را عنوان کرد. در محور نخست، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توسعه مدیریتی با تأکید بر تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده، قضاوت حرفه‌ای، حل مسئله، مدیریت تعارض، ارتباطات سازمانی، تعامل با ذی‌نفعان و پاسخگویی مبتنی بر شواهد طراحی و اجرا شود. در محور دوم، شفاف‌سازی نقش‌ها، اختیارات و مسئولیت‌ها، بهبود کیفیت و یکپارچگی اطلاعات، تناسب منابع با وظایف، تقویت حمایت مدیریتی، ایجاد سازوکارهای مؤثر هماهنگی و بازخورد و کاهش ابهام در قوانین و دستورالعمل‌ها باید مورد توجه قرار گیرد؛ همچنین، ارزیابی عملکرد مدیران خط مقدم بهتر است افزون بر شاخص‌های کمی مانند سرعت اجرا و بهره‌وری، معیارهایی مانند کیفیت تصمیم‌گیری، رعایت مقررات، امکان پیگیری اقدامات، چگونگی تعامل با ذی‌نفعان و توانایی مدیریت تعارض را نیز در بر گیرد. به‌این ترتیب، توسعه رفتار مدیریتی از سطح

آموزش فردی فراتر می‌رود و به بخشی از نظام طراحی، پشتیبانی و ارزیابی حکمرانی عملیاتی تبدیل می‌شود. سرانجام نیز می‌توان عنوان کرد که این پژوهش با ارائه الگویی مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد، چارچوبی برای تبیین رفتار مدیران خط مقدم در حکمرانی عملیاتی فراهم می‌کند. وجه متمایز این چارچوب در تلاش برای پیونددادن شرایط شکل‌دهنده رفتار، بسترهای اجرایی، عوامل آسان‌کننده یا محدودکننده، راهبردهای رفتاری و پیامدهای سازمانی در ساختاری مفهومی و منسجم است. این الگو می‌تواند مبنایی برای بررسی دقیق‌تر نقش مدیران خط مقدم در تبدیل سیاست‌ها و تصمیمات سازمانی به اقدامات اجرایی باشد؛ با این ملاحظه که روابط پیشنهادی آن باید متناسب با زمینه سازمانی و بر اساس شواهد تجربی تفسیر شود. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده، ضمن بررسی امکان انتقال الگو به سازمان‌ها و بخش‌های گوناگون، روابط میان مقوله‌های اصلی را در مطالعات کمی و با استفاده از روش‌هایی مانند الگوسازی معادلات ساختاری آزمون کنند؛ همچنین، بررسی نقش تعدیل‌گر یا میانجی عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، میزان اختیار مدیریتی، حمایت سازمانی، کیفیت اطلاعات، پیچیدگی محیط عملیاتی و فناوری‌های نوین می‌تواند به روشن‌ترشدن سازوکارهای تأثیرگذاری رفتار مدیران خط مقدم بر حکمرانی عملیاتی کمک کند.

در کل بایستی عنوان کرد که، نتیجه اصلی پژوهش آن است که ارتقای حکمرانی عملیاتی نیازمند توجه هم‌زمان به رفتار مدیران خط مقدم و شرایطی است که رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد، محدود می‌کند یا تقویت می‌کند. از این دید، حکمرانی عملیاتی اثربخش نه تنها حاصل وجود قواعد و ساختارهای رسمی است و نه تنها از شایستگی‌های فردی مدیران ناشی می‌شود، بلکه به چگونگی تعامل میان الزامات نهادی، ظرفیت‌های مدیریتی، شرایط محیطی و راهبردهای رفتاری وابسته است. این نتیجه، ضمن تأیید اهمیت موضوعات مطرح‌شده در ادبیات پیشین، بر ضرورت نگاهی فرایندی و یکپارچه به رفتار مدیران خط مقدم تأکید می‌کند و مبنایی برای توسعه پژوهش‌های نظری و طراحی مداخلات کاربردی در راستای بهبود اجرای سیاست‌ها، پاسخگویی، هماهنگی و عملکرد سازمانی فراهم می‌آورد.

منابع

جوکار، شهناز؛ وظیفه، زهرا و تباوار، علی‌اصغر (۱٤۰٤). ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی با رویکرد فراترکیب، **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، ٥٦: ۱ـ۳٤. https://www.magiran.com/volume/239199

داود پور، حمید (۱۳۹۵). **مدیریت عملیات: مفاهیم و روش‌ها**، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

زاده محمد، زهره؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ شیرازی، علی و فراحی، محمد مهدی (۱٤۰٥). مفهوم‌پردازی مربیگری شناختی و بررسی تأثیر آن بر رفتار جامعه‌پسند کارکنان با رویکرد حکمرانی توسعه‌گرا در شرکت گاز خراسان رضوی، **حکمرانی و توسعه**، ٦(۱): ٥-۲٦. doi:10.22111/jipaa.2025.51749.1037

سالاری، سلمان؛ رحیم نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا؛ مرتضوی، سعید و اسلامی، قاسم (۱٤۰۰). کشف اصول حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی، **حکمرانی و توسعه**، ۱(٤): ۳۷-۷۲. doi:10.22111/jipaa.2021.154559

شعبانی، علی و شرفی، علی (۱٤۰۳). حکمرانی سازمانی از منظر کلریویت، **علوم و فنون مدیریت اطلاعات**، ۱۰(۳): ۲۷۳-۲۹۸. doi:10.22091/stim.2024.10093.2037

محمدزاده، ندا؛ مشعلی، بهزاد و ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱٤۰۳). شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران، **مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار**، ۳(۲): ٥۱-٦٦. https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2039648.1089

نجفی، عباس و عزیزی، ایمان (۱٤۰۳). نقش زبان انگیزشی و یکپارچگی رفتاری رهبر در رفتار اجتماعی مشتری‌مدار کارکنان خط مقدم شرکت‌های بیمه.، **نشریه علمی ـ تخصصی شباک**، ۱(۷٦): ۱-۱٤. https://sid.ir/paper/1402995/fa

References

Adrianova, O., Smolović-Jones, O., & Schaefer, S. (2025). Global leadership development: The role of frontline managers in organizational transformation. **Human Resource Development International**, 28(1), 45–63. https://doi.org/10.xxxx/hrdi.2025.xxxxx

Ansell, C., & Torfing, J. (2021). **Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy**. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108765381

Bania, M., & Bainbridge, J. (2025). Enablers or deterrent? Role of street level managers in use of creativity at the frontlines. **Governance**. https://doi.org/10.1111/gove.12866

Bosola, T. O., & Ogundana, O. M. (2025). Rethinking performance management: Exploring frontline managers' role through a human resource co-creation lens. **Personnel Review**, 54(1), 89–108. https://doi.org/10.xxxx/pr.2025.xxxxx

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. **Academy of Management Annals**, 6(1), 483–530. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A., Jr. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. **Academy of Management Review**, 28(3), 371–382. https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196703

Davidovitz, M. (2025). Vulnerability in frontline public service: Potential threats and implications for policy implementation. **Public Management Review**, 27(10), 2447–2468. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2430755

J Pak, H Heidarian Ghaleh, MN Akhtar, S Butt, R Courtney, U Talat (2026). Frontline Managers' Calling, Balancing Act in HR Implementation, and Team Performance: An Empirical Examinatio, **Human Resource Management Journal**, 36 (2), 331-344.https://doi.org/10.1111/1748-8583.70024

Klemsdal, L., Andreassen, T. A., & Breit, E. (2022). Resisting or facilitating change? How street-level managers' situational work contributes to the implementation of public reforms. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 32(4), 736–749. https://doi.org/10.1093/jopart/muac004

Knox, C. C., et al. (2024). **Street-level discretion, personal motives, and social embeddedness within public service ecosystems**. Public Administration Review. https://doi.org/10.1111/puar.13761

Koppenjan, J., Klijn, E. H., Verweij, S., Duijn, M., van Meerkerk, I., Metselaar, S., & Warsen, R. (2022). The performance of public–private partnerships: An evaluation of 15 years DBFM in Dutch infrastructure governance. **Public Performance & Management Review**, 45(5), 998–1028. https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399

Lee, Q. Y., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2021). Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. **Personnel Review**, 50(1), 379–398. https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0639

Lipsky, M. (2010). **Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services (30th anniversary expanded ed.)**. Russell Sage Foundation.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

OECD. (2020). **Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well**. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en

OECD. (2023). **Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en**

OECD. (2023). **The principles of public administration**. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en

Pak, J., & Heidarian Ghaleh, H. (2024). How do employees shape HR implementation? Intra-team acceptance of espoused HR practices, frontline managers' implementation behavior, and team performance. **International Journal of Human Resource Management**, 35(16), 2742–2771. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2373246

Richardson, R. (2024). Conceptualising 'street-level' urban design governance in Scotland. **Urban Studies**, 61(7), 1230–1247. https://doi.org/10.1177/00420980231204219

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). **Operations Management** (10th ed.). Pearson.

Thomann, E., van Engen, N. A. M., & Tummers, L. G. (2018). The necessity of discretion: A behavioral evaluation of bottom-up implementation theory. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 28(4), 583–601. https://doi.org/10.1093/jopart/muy024

Wei, W. (2024). **Never cross the red line? Analysing employment relations practices and the Behaviour of front-line managers in Chinese McDonald's stores**. Industrial Relations Journal. https://doi.org/10.1111/irj.12417

Woiceshyn, J., Huq, J. L., Blades, K., & Pendharkar, S. R. (2020). Microdynamics of implementing planned change on organizations' front line. **Journal of Change Management**, 20(1), 59–80. https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1602553

Yuan, S., Chen, Z., & Sun, M. (2022). **Discretion: Whether and how does it promote street-level bureaucrats' taking charge behavior**? Frontiers in Psychology, 13, 805872. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805872

COPYRIGHTS

© 2025 by the authors. Published by The Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) https://creativecommons.org/licenses/by/4.0