

Identifying and Prioritizing the Components of Operational Governance in the Social Security Organization

1. Aliasghar Davoodi[✉]: Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Gholamreza Memarzadeh Tehran^{✉*}: Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Zahra Moghimi[✉]: Department of Public Administration, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran

4. Yousef Mohammadi Moghadam[✉]: Department of Judicial Management, University of Judicial Sciences and Services Administrative, Tehran, Iran

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

Abstract:

This study aimed to identify and prioritize the components of operational governance appropriate to the structure, missions, and organizational requirements of the Social Security Organization. This applied study employed a mixed-methods exploratory sequential design within an inductive–deductive paradigm. In the qualitative phase, the study population comprised academic and organizational experts in management and governance, of whom 18 were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed through coding procedures using MAXQDA 2020. In the quantitative phase, the components extracted from the qualitative analysis were incorporated into a fuzzy Delphi questionnaire and evaluated by experts in two successive rounds. The validity and reliability of the instrument were assessed using the Content Validity Ratio, Cohen's kappa coefficient, and test–retest procedures. Sampling adequacy was also examined using the Kaiser–Meyer–Olkin index and Bartlett's test of sphericity. The qualitative analysis and fuzzy Delphi procedure resulted in the identification and confirmation of 15 operational governance components. In the second Delphi round, the highest defuzzified values were obtained for organizational structure design (0.969), governance values (0.965), macro-level policymaking and strategic orientation (0.952), senior management leadership and commitment (0.941), risk management and internal control (0.937), data governance (0.933), and information technology development (0.932). All remaining components obtained values above 0.895. Furthermore, the differences between the defuzzified mean values of the first and second Delphi rounds were below 0.1 for all components, demonstrating expert consensus and stability of judgments regarding the identified dimensions. Operational governance in the Social Security Organization is a multidimensional construct whose effective implementation requires simultaneous attention to organizational structure, governance values, strategic orientation, risk management, managerial capacities, information technology, and data governance. Organizational structure design and the institutionalization of governance values appear particularly central to establishing a coherent and effective operational governance system.

Keywords: Operational Governance, Social Security Organization, Organizational Structure Design, Risk Management and Internal Control, Governance Values, Fuzzy Delphi

How to Cite: Davoodi, A., Memarzadeh Tehran, G., Moghimi, Z., & Mohammadi Moghadam, Y. (2027). Identifying and Prioritizing the Components of Operational Governance in the Social Security Organization. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(4), 1-20.



شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی

۱. علی اصغر داوودی^{۱*}: گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*}: گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. زهرا مقیمی^{۳*}: گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. یوسف محمدی مقدم^{۴*}: گروه مدیریت قضائی، دانشگاه علوم قضائی و خدمات اداری، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: memarzadeh@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی عملیاتی متناسب با ساختار، مأموریت‌ها و الزامات سازمان تأمین اجتماعی انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی، پژوهشی آمیخته با طرح اکتشافی متوالی و مبتنی بر پارادایم استقرایی-قیاسی بود. در بخش کیفی، جامعه پژوهش را خبرگان دانشگاهی و سازمانی حوزه مدیریت و حکمرانی تشکیل دادند که ۱۸ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از فرایند کدگذاری و نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ تحلیل شدند. در بخش کمی، مؤلفه‌های استخراج‌شده در قالب پرسشنامه دلفی فازی در اختیار خبرگان قرار گرفتند و طی دو مرحله ارزیابی شدند. روایی و پایایی ابزار با استفاده از نسبت روایی محتوا، ضریب کاپای کوهن و آزمون مجدد بررسی و تأیید شد. همچنین کفایت داده‌ها با شاخص KMO و آزمون بارتلت ارزیابی گردید. نتایج تحلیل کیفی و دلفی فازی به شناسایی و تأیید ۱۵ مؤلفه حکمرانی عملیاتی منجر شد. در مرحله دوم دلفی، بیشترین مقادیر فازی‌زدایی‌شده به‌ترتیب مربوط به طراحی ساختار سازمانی (۰.۹۶۹)، ارزش‌های حکمرانی (۰.۹۶۵)، سیاست‌گذاری و جهت‌گیری کلان (۰.۹۵۲)، رهبری و تعهد مدیریت ارشد (۰.۹۴۱)، مدیریت ریسک و کنترل داخلی (۰.۹۳۷)، حکمرانی داده (۰.۹۳۳) و توسعه فناوری اطلاعات (۰.۹۳۲) بود. سایر مؤلفه‌ها نیز مقادیری بالاتر از ۰.۸۹۵ کسب کردند. اختلاف مقادیر فازی‌زدایی‌شده میان دو مرحله برای تمامی مؤلفه‌ها کمتر از ۰.۱ بود که بیانگر دستیابی به اجماع خبرگان و ثبات قضاوت‌ها در خصوص مؤلفه‌های شناسایی‌شده بود. یافته‌ها نشان داد حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی ماهیتی چندبعدی دارد و استقرار اثربخش آن مستلزم توجه هم‌زمان به ساختار سازمانی، ارزش‌های حکمرانی، جهت‌گیری راهبردی، مدیریت ریسک، ظرفیت‌های مدیریتی، فناوری و حکمرانی داده است؛ با این حال، طراحی مناسب ساختار سازمانی و نهادینه‌سازی ارزش‌های حکمرانی از جایگاه برجسته‌تری برخوردارند.

کلیدواژه‌گان: حکمرانی عملیاتی، سازمان تأمین اجتماعی، طراحی ساختار سازمانی، مدیریت ریسک و کنترل داخلی، ارزش‌های حکمرانی، دلفی فازی

نحوه استناددهی: داوودی، علی اصغر، معمارزاده طهران، غلامرضا، مقیمی، زهرا، و محمدی مقدم، یوسف. (۱۴۰۶). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۴)، ۱-۲۰.



مقدمه

حکمرانی در سازمان‌های عمومی طی دهه‌های اخیر از یک مفهوم عمدتاً معطوف به سیاست‌گذاری کلان و تنظیم روابط میان دولت، جامعه و نهادهای عمومی، به مفهومی چندسطحی و فرایندی تبدیل شده است که علاوه بر سطح سیاست‌گذاری، نحوه تبدیل تصمیمات راهبردی به اقدامات اجرایی و نتایج عملیاتی را نیز دربرمی‌گیرد. در این چارچوب، صرف تدوین سیاست‌ها، برنامه‌ها و اهداف کلان نمی‌تواند ضامن تحقق مأموریت‌های سازمان‌های عمومی باشد؛ بلکه کیفیت سازوکارهایی که از طریق آن‌ها سیاست‌ها به رویه‌های عملیاتی، تخصیص منابع، تصمیم‌های اجرایی، کنترل عملکرد و ارائه خدمات تبدیل می‌شوند، اهمیت تعیین‌کننده‌ای دارد. این ضرورت موجب شکل‌گیری و توسعه مفهوم «حکمرانی عملیاتی» شده است؛ مفهومی که در نقطه اتصال میان حکمرانی، مدیریت و عملیات قرار می‌گیرد و بر چگونگی سازمان‌دهی، هدایت، کنترل و ارزیابی فعالیت‌های روزمره در راستای اهداف راهبردی تمرکز دارد. حکمرانی عملیاتی در واقع چارچوبی است که از طریق آن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، حدود اختیار، مسیرهای تصمیم‌گیری، سازوکارهای پاسخگویی، کنترل‌های داخلی، مدیریت ریسک، جریان‌های اطلاعاتی و روابط میان واحدهای مختلف سازمان تنظیم می‌شوند تا عملیات سازمانی در راستای اهداف کلان و ارزش‌های عمومی قرار گیرد (Hill & Hupe, 2021). از این منظر، حکمرانی عملیاتی صرفاً یک ابزار مدیریتی برای افزایش کارایی نیست، بلکه سازوکاری برای تضمین پیوند میان سیاست، مدیریت و اجرا و جلوگیری از ایجاد شکاف میان تصمیمات رسمی و عملکرد واقعی سازمان به شمار می‌آید.

اهمیت حکمرانی عملیاتی زمانی آشکارتر می‌شود که سازمان‌های عمومی در محیط‌هایی با پیچیدگی بالا، محدودیت منابع، تنوع ذی‌نفعان و انتظارات فزاینده اجتماعی فعالیت می‌کنند. در چنین محیطی، مدیران با مجموعه‌ای از تصمیمات به‌هم‌پیوسته درباره تخصیص منابع، اولویت‌بندی خدمات، مدیریت ریسک، پاسخگویی، هماهنگی بین‌واحدی و استفاده از فناوری روبه‌رو هستند و ضعف در هر یک از این حوزه‌ها می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای کیفیت خدمات و اعتماد عمومی ایجاد کند. مطالعات حوزه حکمرانی عمومی نشان داده‌اند که عملکرد مطلوب اداری مستلزم وجود مجموعه‌ای هماهنگ از مؤلفه‌هایی مانند شفافیت، پاسخگویی، عدالت، سلامت اداری، شایسته‌سالاری، کنترل فساد و سازوکارهای مناسب تصمیم‌گیری است (Ghaffari et al., 2025). از سوی دیگر، مدل‌های حکمرانی در سازمان‌های عمومی ایران نیز نشان داده‌اند که دستیابی به عملکرد پایدار نیازمند توجه هم‌زمان به ساختار سازمانی، ظرفیت نهادی، روابط میان بازیگران و سازوکارهای اجرایی است و نمی‌توان کیفیت حکمرانی را صرفاً در سطح سیاست‌گذاری کلان مورد بررسی قرار داد (Zarei et al., 2023). بنابراین، حرکت از حکمرانی به‌مثابه یک چارچوب هنجاری به حکمرانی به‌عنوان یک نظام اجرایی و عملیاتی، یکی از نیازهای اساسی سازمان‌های عمومی معاصر است.

حکمرانی عملیاتی از جهات مختلف با مدیریت عملیاتی تفاوت دارد. مدیریت عملیاتی عمدتاً بر چگونگی اجرای کارها، استفاده بهینه از منابع، بهبود فرایندها و افزایش بهره‌وری تمرکز دارد، در حالی که حکمرانی عملیاتی به تعیین قواعدی می‌پردازد که مشخص می‌کنند چه کسی، در چه سطحی، با چه اختیاری و بر اساس چه معیارهایی تصمیم‌گیری و اقدام کند. بنابراین، مدیریت عملیاتی با «انجام صحیح فعالیت‌ها» و حکمرانی عملیاتی با «تنظیم صحیح نظام تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها» مرتبط است. این تمایز از آن جهت اهمیت دارد که بسیاری از مشکلات سازمانی نه از ضعف مهارت‌های اجرایی، بلکه از ابهام در مسئولیت‌ها، تداخل وظایف، نبود نظام پاسخگویی، ضعف هماهنگی و فقدان سازوکارهای کنترلی ناشی می‌شوند. در مطالعات مربوط به حکمرانی عملیاتی در همکاری‌های افقی نیز نشان داده شده است که ترکیب مکانیسم‌های رسمی و اجتماعی حکمرانی می‌تواند تعهد، اثربخشی همکاری و عملکرد را بهبود بخشد و پیچیدگی سازمانی و راهبردی نیز میزان اهمیت این سازوکارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Schmoltzi & Wallenburg, 2012). این یافته بیانگر آن است که حکمرانی عملیاتی باید متناسب با سطح پیچیدگی سازمان طراحی شود و برای سازمان‌های بزرگ و چندلایه، برخورداری از سازوکارهای رسمی کنترل، هماهنگی و پاسخگویی اهمیت بیشتری دارد.

یکی از محورهای بنیادین حکمرانی عملیاتی، طراحی ساختار سازمانی متناسب با مأموریت‌ها و الزامات محیطی است. ساختار سازمانی نحوه توزیع اختیار، تقسیم وظایف، ارتباط میان واحدها، سطوح تصمیم‌گیری و جریان اطلاعات را تعیین می‌کند و به همین دلیل مستقیماً بر کیفیت عملیات تأثیر می‌گذارد. ساختارهای بیش از حد متمرکز، سلسله‌مراتبی و انعطاف‌ناپذیر می‌توانند سرعت تصمیم‌گیری را کاهش داده و مانع پاسخگویی مناسب به تحولات محیطی شوند؛ در مقابل، ساختارهای منعطف و چابک ظرفیت سازمان را برای

انطباق، نوآوری و خلق ارزش عمومی افزایش می‌دهند. بررسی خدمات عمومی در امارات متحده عربی نشان داده است که ساختار سازمانی و چابکی با عملکرد نوآورانه مبتنی بر ارزش عمومی ارتباط دارد و سازمان‌هایی که از ساختارهای منعطف‌تر برخوردارند، توان بیشتری برای پاسخ به نیازهای متغیر ذی‌نفعان دارند (Almazrouei et al., 2024). در همین راستا، طراحی مدل حکمرانی عملیاتی در شهر هوشمند نیز نشان داده است که تفکیک روشن نقش‌ها و مسئولیت‌ها و ایجاد هماهنگی میان دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی می‌تواند پراکندگی مدیریتی را کاهش داده و اجرای سیاست‌ها را تسهیل کند (Karami et al., 2024). بنابراین، طراحی ساختار سازمانی را می‌توان یکی از پیش‌شرط‌های شکل‌گیری حکمرانی عملیاتی اثربخش دانست.

در کنار ساختار، شفافیت عملیاتی و پاسخگویی از ارکان اساسی حکمرانی محسوب می‌شوند. شفافیت عملیاتی به معنای قابل مشاهده و قابل پیگیری بودن فرایندها، تصمیمات، اقدامات و نتایج سازمان است و می‌تواند زمینه افزایش اعتماد ذی‌نفعان را فراهم آورد. زمانی که شهروندان و ذی‌نفعان بتوانند درک روشنی از نحوه ارائه خدمات، تصمیم‌گیری و مصرف منابع داشته باشند، احساس اعتماد و مشارکت آنان نیز افزایش می‌یابد. مطالعات تجربی نشان داده‌اند که افزایش شفافیت عملیاتی در خدمات دولتی می‌تواند اعتماد به دولت و میزان تعامل شهروندان را ارتقا دهد (Buell et al., 2021). این مسئله برای سازمان‌های عمومی دارای مأموریت‌های اجتماعی اهمیت دوچندان دارد، زیرا مشروعیت عملکرد آن‌ها تا حد زیادی به ادراک ذی‌نفعان از عدالت، شفافیت و پاسخگویی وابسته است. از این منظر، حکمرانی عملیاتی نه تنها باید سازوکارهای داخلی تصمیم‌گیری را تنظیم کند، بلکه لازم است امکان مشاهده، ارزیابی و پیگیری عملکرد را برای ذی‌نفعان فراهم آورد.

مدیریت ریسک و کنترل داخلی نیز از مؤلفه‌های محوری حکمرانی عملیاتی است. هر سازمان عمومی در معرض طیفی از ریسک‌های عملیاتی، مالی، فناورانه، حقوقی و اعتباری قرار دارد و ضعف در شناسایی و کنترل این ریسک‌ها می‌تواند تحقق اهداف سازمان را با مشکل مواجه کند. مطالعات انجام‌شده درباره ساختارهای حکمرانی و افشای ریسک عملیاتی نشان می‌دهد که سازوکارهای حکمرانی می‌توانند بر کیفیت مدیریت و گزارش‌دهی ریسک تأثیرگذار باشند و وجود چارچوب‌های نظارتی منسجم، امکان کنترل بهتر مخاطرات عملیاتی را فراهم می‌سازد (Elamer et al., 2020). در سطح وسیع‌تر نیز، حکمرانی تطبیقی بر آن تأکید دارد که سازمان‌ها باید ظرفیت یادگیری، بازخوردگیری و سازگاری با تغییرات را در ساختارهای حکمرانی خود نهادینه کنند تا بتوانند در برابر عدم قطعیت و شرایط متغیر، عملکرد خود را حفظ کنند (Cosens et al., 2023). بر این اساس، حکمرانی عملیاتی کارآمد باید از حالت صرفاً واکنشی فاصله گرفته و به سمت پیش‌بینی ریسک، پایش مستمر و اصلاح انعطاف‌پذیر فرایندها حرکت کند.

تحولات فناوری و گسترش استفاده از داده، هوش مصنوعی و سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی نیز ابعاد جدیدی به حکمرانی عملیاتی افزوده‌اند. امروزه بسیاری از فرایندهای سازمانی به زیرساخت‌های دیجیتال وابسته‌اند و کیفیت حکمرانی بدون وجود قواعد روشن برای مدیریت داده‌ها، امنیت اطلاعات، کنترل الگوریتم‌ها و هماهنگی سامانه‌ها قابل تصور نیست. مطالعات حکمرانی هوش مصنوعی نشان می‌دهند که استفاده مسئولانه از فناوری‌های هوشمند نیازمند چارچوب‌های چندسطحی است که میان سیاست‌های کلان، سازوکارهای سازمانی و رویه‌های اجرایی ارتباط برقرار کنند (Sayan & Bueechl, 2025). همچنین مرور نظام‌مند مطالعات حکمرانی هوش مصنوعی نشان داده است که مؤلفه‌هایی مانند پاسخگویی، شفافیت، مدیریت ریسک، نظارت و تعیین مسئولیت‌ها باید در طراحی نظام‌های حکمرانی فناوری مورد توجه قرار گیرند (Batool et al., 2025). بررسی ابتکارات حکمرانی هوش مصنوعی در کانادا نیز نشان می‌دهد که پراکندگی نهادی و نبود هماهنگی میان ابتکارات مختلف می‌تواند اثربخشی حکمرانی را کاهش دهد و به همین دلیل ایجاد سازوکارهای هماهنگ و منسجم ضرورت دارد (Attard-Frost et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهند که در سازمان‌های عمومی، فناوری صرفاً یک ابزار عملیاتی نیست، بلکه خود به موضوعی برای حکمرانی تبدیل شده است.

تحول دیجیتال از سوی دیگر می‌تواند ظرفیت حکمرانی عملیاتی را برای افزایش شفافیت، سرعت تصمیم‌گیری و کارایی فرایندها ارتقا دهد. استفاده از فناوری‌های هوشمند در زنجیره‌های عملیاتی و تأمین، امکان ردیابی بهتر فعالیت‌ها، تحلیل داده‌های گسترده و بهبود هماهنگی میان بازیگران را فراهم می‌سازد (Alshurideh et al., 2024). در حوزه پروژه‌های بزرگ نیز مطالعات حکمرانی چرخه عمر نشان داده‌اند که عملکرد موفق مستلزم هماهنگی مستمر میان مراحل تصمیم‌گیری، اجرا، نظارت و ارزیابی است و ضعف در هر بخش می‌تواند کل چرخه عملیاتی را تحت تأثیر قرار دهد (Ding et al., 2023). بنابراین، یکی از الزامات حکمرانی عملیاتی در سازمان‌های پیچیده، حرکت به سمت تصمیم‌گیری داده‌محور، یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی و ایجاد سازوکارهای هوشمند پایش و کنترل است.

حکمرانی عملیاتی همچنین با مدیریت پایدار عملیات ارتباط نزدیکی دارد. سازمان‌ها زمانی می‌توانند اهداف حکمرانی را به نتایج واقعی تبدیل کنند که اصول حکمرانی در رویه‌های عملیاتی آن‌ها انعکاس یابد. بررسی رابطه میان حکمرانی شرکتی، مدیریت عملیات و پیامدهای پایداری نشان داده است که شیوه‌های مدیریت عملیات می‌توانند نقش واسطه‌ای مهمی در تبدیل حکمرانی به نتایج اجتماعی و محیط‌زیستی ایفا کنند (Sancha et al., 2023). این موضوع نشان می‌دهد که صرف وجود ساختارها و سیاست‌های حکمرانی کافی نیست و اثربخشی آن‌ها به میزان نفوذ این اصول در عملیات روزمره وابسته است. در حوزه تدارکات نیز نشان داده شده است که استفاده از شیوه‌های پیشرفته، تحلیل داده، هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین می‌تواند انطباق، کاهش ریسک، شفافیت و تعالی عملیاتی را تقویت کند (Fredson et al., 2024). از این رو، حکمرانی عملیاتی را می‌توان سازوکاری دانست که ارزش‌های حکمرانی را به مجموعه‌ای از رویه‌ها و اقدامات قابل سنجش در سطح عملیات تبدیل می‌کند.

در سازمان‌های عمومی، تعامل میان حکمرانی، مدیریت و عملیات اهمیت مضاعفی دارد، زیرا این سازمان‌ها هم‌زمان باید پاسخگوی الزامات کارایی و ارزش‌های عمومی باشند. تحول در مدیریت عمومی طی چند دهه گذشته نشان داده است که اداره سازمان‌های دولتی دیگر نمی‌تواند صرفاً بر سلسله‌مراتب اداری و کنترل بوروکراتیک استوار باشد و نیازمند سازوکارهای متنوع‌تر هماهنگی، شبکه‌سازی، مشارکت و پاسخگویی است (Ferlie & Pollitt, 2020). در این میان، حکمرانی عملیاتی می‌تواند نقش واسطه را میان الزامات سیاستی، ساختارهای مدیریتی و فعالیت‌های اجرایی ایفا کند. تجربه مطالعات شهر هوشمند در ایران نیز نشان می‌دهد که چالش‌های تصمیم‌گیری، حکمرانی و مدیریت، مسائل فنی و عملیاتی، محدودیت‌های اقتصادی و موانع آموزشی و فرهنگی، همگی می‌توانند اجرای موفق برنامه‌های پیچیده عمومی را مختل کنند (Faghihi et al., 2022). این امر ضرورت طراحی چارچوب‌هایی را نشان می‌دهد که نه تنها به سیاست‌ها، بلکه به فرایند اجرای آن‌ها نیز توجه داشته باشند.

سازمان تأمین اجتماعی به دلیل ماهیت چندوجهی خود یکی از مهم‌ترین مصادیق سازمان‌هایی است که نیاز به حکمرانی عملیاتی در آن‌ها به‌طور جدی احساس می‌شود. این سازمان هم‌زمان مسئولیت‌های بیمه‌ای، درمانی، مالی، سرمایه‌گذاری و حمایتی را بر عهده دارد و با طیف گسترده‌ای از بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان، کارکنان، مراکز درمانی و نهادهای دولتی در تعامل است. گستردگی شبکه جغرافیایی، تنوع واحدهای اجرایی و حجم بالای فرایندهای مالی و اداری موجب می‌شود کوچک‌ترین اختلال در هماهنگی یا تصمیم‌گیری بتواند پیامدهای گسترده‌ای برای ارائه خدمات داشته باشد. در چنین شرایطی، وجود ساختاری شفاف برای توزیع اختیار، استانداردسازی فرایندها، مدیریت ریسک، کنترل داخلی، حکمرانی داده، مدیریت ذی‌نفعان و ارزیابی عملکرد ضروری است. همچنین، بسیاری از چالش‌های سازمان‌های خدمات عمومی نه در نبود سیاست‌های رسمی، بلکه در چگونگی تبدیل این سیاست‌ها به عملیات هماهنگ و یکپارچه ریشه دارند. از این رو، حکمرانی عملیاتی می‌تواند بستری برای کاهش فاصله میان سیاست‌گذاری و اجرا و ایجاد انسجام میان سطوح ستادی و اجرایی فراهم آورد.

با وجود اهمیت این موضوع، مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مطالعات بر ابعاد منفرد حکمرانی مانند حکمرانی شرکتی، حکمرانی هوشمند، حکمرانی داده، مدیریت ریسک، شفافیت، ساختار سازمانی یا مدیریت عملیات متمرکز بوده‌اند و کمتر مطالعه‌ای مجموعه این عناصر را در قالب یک چارچوب جامع حکمرانی عملیاتی در سازمان‌های عمومی بزرگ مورد بررسی قرار داده است. حتی در مطالعاتی که به‌طور مستقیم به حکمرانی عملیاتی پرداخته‌اند، زمینه‌های تحقیق اغلب به همکاری‌های لجستیکی، شهر هوشمند، پروژه‌ها یا حوزه‌های خاص مدیریتی محدود بوده است (Karami et al., 2024; Schmoltzi & Wallenburg, 2012). از سوی دیگر، تحولات فناوری، افزایش پیچیدگی محیطی و ضرورت پاسخگویی بیشتر موجب شده است که چارچوب‌های سنتی اداره سازمان دیگر پاسخگوی تمامی نیازهای عملیاتی نباشند و سازمان‌ها به الگوهای سازگارتر، داده‌محورتر و منعطف‌تر نیاز داشته باشند. در چنین بستری، شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی عملیاتی متناسب با ویژگی‌های سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند هم به توسعه ادبیات نظری و هم به ارائه چارچوبی کاربردی برای مدیران کمک کند.

بر این اساس، مسئله اصلی آن است که هنوز اجماع روشنی درباره مجموعه مؤلفه‌هایی که می‌توانند حکمرانی عملیاتی را در سازمان تأمین اجتماعی به‌صورت جامع و منسجم تبیین کنند وجود ندارد و تعیین اهمیت نسبی این مؤلفه‌ها نیز نیازمند استفاده از دانش و تجربه خبرگان است؛ زیرا عواملی مانند ساختار سازمانی، سیاست‌گذاری، رهبری، مدیریت منابع، سرمایه انسانی، فرایندها، مدیریت ریسک، فناوری اطلاعات، حکمرانی داده، تعامل با ذی‌نفعان، شفافیت، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حکمرانی ممکن است از نظر میزان

تأثیر و اولویت در بستر این سازمان متفاوت باشند. دستیابی به درکی نظام‌مند از این مؤلفه‌ها می‌تواند مبنایی برای اصلاح ساختارها، بهبود فرایندها، ارتقای پاسخگویی، افزایش شفافیت و بهبود کیفیت خدمات فراهم کند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم استقرایی-قیاسی است. روش تحقیق حاضر دلفی فازی است. در این روش داده‌های ذهنی افراد خبره به داده‌های تقریباً عینی تبدیل می‌شود. اساس روش دلفی یک فرایند ساختارمند برای جمع‌آوری و مختصرسازی دانش به دست آمده از گروه خبرگان است (نیل و بیبرمن^۱ ۲۰۰۳). مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آنها برای دستیابی توافق گروهی است (کو و چنگ^۲ ۲۰۰۸). جامعه آماری این پژوهش خبرگان سازمانی و دانشگاهی مدیریت و حکمرانی بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۸ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است. مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سوالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرایند کدگذاری مؤلفه‌ها شناسایی شدند. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده است. جامعه آماری بخش کمی جامعه آماری بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی مدیران ارشد و میانی سازمان تأمین اجتماعی است. کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO بررسی و تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سوال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۲ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپای کوهن نیز با توجه به میزان عدد معنی‌داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است نشان دهنده پایایی لازم است. اعتبار محتوای پرسشنامه این مطالعه با بهره‌گیری از نظرات تخصصی پنج نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. بررسی کفایت نمونه

۸۶۳.	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
۸۰۳.۸۲	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
۱۵۰	df	
.۰۰۰	Sig.	

جدول ۲. آزمون پایایی کاپای کوهن

معنی‌داری	Approx. T	خطا	ارزش	Measure of Agreement	Kappa
.۰۰۰	۶.۶۶۱	.۱۲۰	.۶۷۹		

گفتنی است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. از این رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی و سپس مطالعه کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم افزار MaxQda۲۰۲۰ و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل نهایی، با استفاده از روش Delphi fuzzy انجام شد. با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی مؤلفه‌های حکمرانی عملیاتی مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی اولویت‌بندی می‌شوند.

1 Neal, J. & Biberman

2 Kuo & Cheng,

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت شناختی بخش کیفی در جدول زیر گزارش گردیده است.

جدول ۳. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

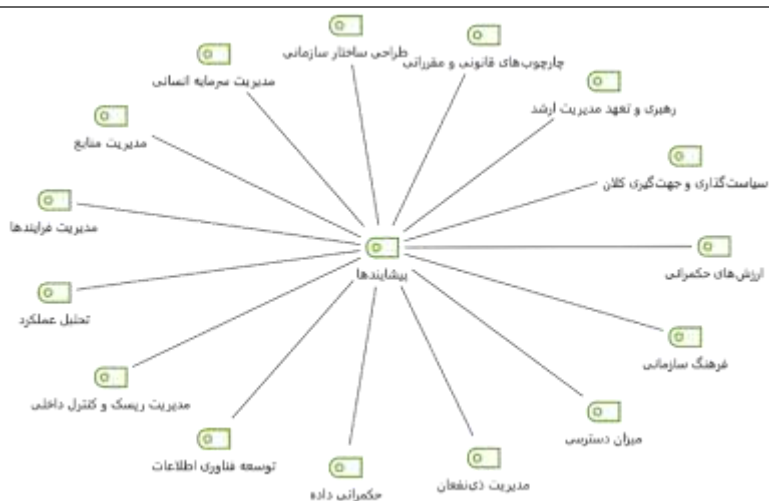
جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۱	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۴
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۵	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۹
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۹	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۶
مرد	دکتری	مدیر ارشد	۱۵	زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۹
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۶	مرد	کارشناسی	مدیر میانی	۱۱
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۱۹	زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۸
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۶	زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۴
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۸
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۰	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۱

مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سوالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری عوامل موثر شناسایی شدند. در توضیح شیوه استخراج مولفه‌های حکمرانی عملیاتی گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم افزار *MaxQda2020* و کدگذاری آنها انجام شد. بر این اساس، مصاحبه که مشتمل بر چهار سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه صورت گرفت. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده تحلیل شد. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده بود.

جدول ۴. کدهای محوری و انتخابی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
راهبری و سیاست‌گذاری راهبردی	سیاست‌گذاری و جهت‌گیری کلان	تدوین چشم‌انداز حکمرانی عملیاتی همسویی با سیاست‌های کلان کشور تعیین اهداف عملیاتی
	رهبری و تعهد مدیریت ارشد	حمایت مدیران ارشد ثبات مدیریتی پاسخگویی مدیران
	چارچوب‌های قانونی و مقرراتی	شفافیت قوانین به‌روزرسانی مقررات رفع تعارضات قانونی
ساختار و ظرفیت‌های سازمانی	طراحی ساختار سازمانی	تفویض اختیار مناسب شفافیت نقش‌ها کاهش تمرکزگرایی
	مدیریت سرمایه انسانی	شایسته‌سالاری توانمندسازی کارکنان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان
	مدیریت منابع	تخصیص بهینه منابع

پایداری منابع مالی مدیریت زیرساخت‌ها		
استانداردسازی فرایندها بازمهندسی فرایندها حذف فعالیت‌های زائد	مدیریت فرایندها	مدیریت فرایندها و عملیات
شاخص‌های عملکردی پایش مستمر عملکرد بهبود مستمر	تحلیل عملکرد	
شناسایی ریسک‌ها کنترل‌های داخلی مدیریت بحران	مدیریت ریسک و کنترل داخلی	
یکپارچگی سامانه‌ها دولت الکترونیک امنیت اطلاعات	توسعه فناوری اطلاعات	فناوری، داده و هوشمندسازی
کیفیت داده‌ها اشتراک‌گذاری اطلاعات تحلیل داده و هوش تجاری	حکمرانی داده	
مشارکت بیمه‌شدگان تعامل با کارفرمایان همکاری بین‌سازمانی	مدیریت ذی‌نفعان	تعاملات و مشارکت ذی‌نفعان
دسترسی آزاد به اطلاعات گزارش‌دهی شفاف پاسخگویی به ذی‌نفعان	میزان دسترسی	
فرهنگ پاسخگویی فرهنگ یادگیری فرهنگ نوآوری	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حکمرانی
عدالت سازمانی سلامت اداری اخلاق حرفه‌ای	ارزش‌های حکمرانی	



شکل ۱. خروجی MAXQDA

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه، مولفه های حکمرانی عملیاتی در قالب پرسش نامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با عوامل طراحی می شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود را با درجه اهمیت عوامل ابراز می کنند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به پرسشها پاسخ می دهند.

جدول ۵ جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰.۷۵, ۱, ۱)	۰.۷۵
زیاد	(۰.۵, ۰.۷۵, ۱)	۰.۵۶۲۵
متوسط	(۰.۲۵, ۰.۵, ۰.۷۵)	۰.۳۱۲۵
کم	(۰, ۰.۲۵, ۰.۵)	۰.۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰.۲۵)	۰.۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول ۴ با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل رابطه یک محاسبه شده اند (β حد بالای عدد فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، m حد پایین عدد فازی مثلثی).

فرمول ۱:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله مولفه های حکمرانی عملیاتی که با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته شناسایی شده، در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج حاصل از بررسی پاسخ های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مولفه های حکمرانی عملیاتی مورد تحلیل قرار می گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می شود.

فرمول ۲

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

فرمول ۳

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه های خبرگان است. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، تعداد پاسخ های داده شده به هر مولفه مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ های داده شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظرسنجی

مولفه های حکمرانی عملیاتی					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیرها
۱	۱	۱	۶	۶۴	سیاست گذاری و جهت گیری کلان
۳	۲	۰	۳	۶۵	رهبری و تعهد مدیریت ارشد
۱	۰	۲	۵	۶۶	چارچوب های قانونی و مقرراتی
۴	۱	۰	۶	۶۰	طراحی ساختار سازمانی

مدیریت سرمایه انسانی	۶۷	۲	۳	۱	۲
مدیریت منابع	۶۱	۵	۲	۰	۱
مدیریت فرایندها	۶۰	۳	۴	۲	۳
تحلیل عملکرد	۶۳	۵	۰	۳	۱
مدیریت ریسک و کنترل داخلی	۶۱	۴	۱	۱	۰
توسعه فناوری اطلاعات	۶۲	۲	۱	۲	۰
حکمرانی داده	۶۹	۶	۲	۱	۱
مدیریت ذی‌نفعان	۶۸	۴	۰	۳	۰
میزان دسترسی	۶۶	۱	۲	۳	۲
فرهنگ سازمانی	۶۵	۳	۴	۳	۲
ارزش‌های حکمرانی	۶۴	۲	۱	۲	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مولفه‌ها به شرح زیر است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها (مولفه‌ها)	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی زدایی شده
سیاست‌گذاری و جهت‌گیری کلان	(۰.۸۱۷, ۰.۵۶۲, ۰.۸۷۵)	۰.۹۱۱
رهبری و تعهد مدیریت ارشد	(۰.۸۰۹, ۰.۵۷۱, ۰.۸۷۰)	۰.۹۲۱
چارچوب‌های قانونی و مقرراتی	(۰.۷۷۶, ۰.۵۵۲, ۰.۸۴۱)	۰.۸۷۰
طراحی ساختار سازمانی	(۰.۸۰۶, ۰.۵۴۱, ۰.۹۲۵۱)	۰.۹۱۹
مدیریت سرمایه انسانی	(۰.۷۷۱, ۰.۵۷۲, ۰.۸۷۸)	۰.۸۹۵
مدیریت منابع	(۰.۸۴۵, ۰.۶۱۷, ۰.۹۵۷)	۰.۸۸۹
مدیریت فرایندها	(۰.۸۹۶, ۰.۶۱۷, ۰.۹۴۳)	۰.۸۹۰
تحلیل عملکرد	(۰.۸۲۶, ۰.۵۷۱, ۰.۹۹۸)	۰.۸۷۶
مدیریت ریسک و کنترل داخلی	(۰.۸۴۵, ۰.۶۰۷, ۰.۹۳۹)	۰.۹۱۴
توسعه فناوری اطلاعات	(۰.۸۶۱, ۰.۶۲۱, ۰.۹۱۲)	۰.۸۷۴
حکمرانی داده	(۰.۸۴۶, ۰.۵۸۸, ۰.۹۴۰)	۰.۸۸۴
مدیریت ذی‌نفعان	(۰.۸۳۲, ۰.۵۸۱, ۰.۹۰۱)	۰.۸۷۹
میزان دسترسی	(۰.۸۷۰, ۰.۶۴۱, ۰.۹۱۶)	۰.۹۰۸
فرهنگ سازمانی	(۰.۸۸۰, ۰.۶۵۲, ۰.۹۶۲)	۰.۸۶۹
ارزش‌های حکمرانی	(۰.۸۰۰, ۰.۵۶۱, ۰.۹۱۱)	۰.۸۶۹

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مولفه‌های شناسایی شده به شرح جدول زیر است.



جدول ۸. نتایج شمارش پاسخ های مرحله دوم نظرسنجی

مولفه های حکمرانی عملیاتی					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیر ها
۳	۰	۱	۴	۶۹	سیاست گذاری و جهت گیری کلان
۴	۰	۰	۵	۶۴	رهبری و تعهد مدیریت ارشد
۱	۳	۲	۴	۶۰	چارچوب های قانونی و مقرراتی
۴	۲	۰	۴	۶۳	طراحی ساختار سازمانی
۳	۲	۰	۵	۶۶	مدیریت سرمایه انسانی
۰	۲	۴	۵	۶۲	مدیریت منابع
۲	۱	۰	۳	۶۲	مدیریت فرایندها
۱	۳	۰	۳	۶۰	تحلیل عملکرد
۲	۱	۰	۶	۶۸	مدیریت ریسک و کنترل داخلی
۲	۰	۱	۲	۶۷	توسعه فناوری اطلاعات
۲	۱	۰	۵	۶۳	حکمرانی داده
۱	۰	۲	۳	۶۶	مدیریت ذی نفعان
۱	۳	۲	۴	۶۰	میزان دسترسی
۱	۲	۱	۲	۶۶	فرهنگ سازمانی
۳	۲	۰	۲	۶۳	ارزش های حکمرانی

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر مولفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مولفه ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مولفه ها در مرحله دوم به شرح زیر است.

جدول ۹. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

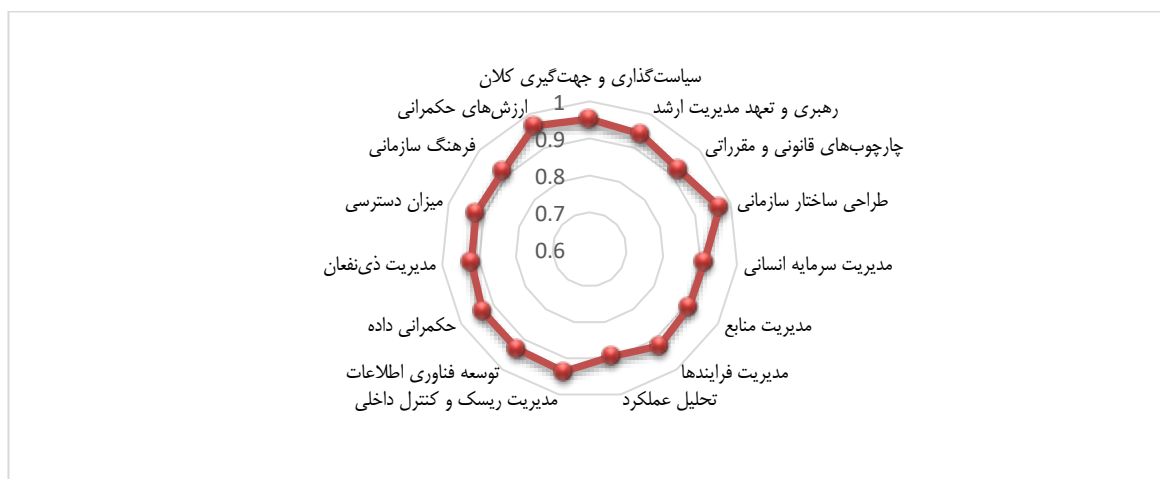
فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	متغیر ها
۰.۹۵۲	(۰.۸۵۲, ۰.۶۲۱, ۰.۹۳۲)	سیاست گذاری و جهت گیری کلان
۰.۹۴۱	(۰.۸۳۳, ۰.۵۲۵, ۰.۸۸۲)	رهبری و تعهد مدیریت ارشد
۰.۹۲۳	(۰.۸۳۰, ۰.۶۱۴, ۰.۹۱۵)	چارچوب های قانونی و مقرراتی
۰.۹۶۹	(۰.۸۷۱, ۰.۶۳۳, ۰.۹۴۱)	طراحی ساختار سازمانی
۰.۹۱۲	(۰.۸۰۹, ۰.۵۲۵, ۰.۹۰۵)	مدیریت سرمایه انسانی
۰.۹۱۰	(۰.۸۲۳, ۰.۵۲۷, ۰.۹۱۱)	مدیریت منابع
۰.۹۲۱	(۰.۸۱۴, ۰.۵۷۱, ۰.۹۱۹)	مدیریت فرایندها
۰.۸۹۵	(۰.۸۰۲, ۰.۵۳۳, ۰.۹۱۳)	تحلیل عملکرد
۰.۹۳۷	(۰.۸۱۱, ۰.۵۵۲, ۰.۸۸۳)	مدیریت ریسک و کنترل داخلی
۰.۹۳۲	(۰.۸۱۵, ۰.۵۷۹, ۰.۹۱۰)	توسعه فناوری اطلاعات
۰.۹۳۳	(۰.۸۳۰, ۰.۵۲۳, ۰.۸۷۹)	حکمرانی داده
۰.۹۲۱	(۰.۸۱۵, ۰.۵۰۱, ۰.۸۸۰)	مدیریت ذی نفعان
۰.۹۲۲	(۰.۸۴۲, ۰.۵۶۸, ۰.۹۲۱)	میزان دسترسی
۰.۹۱۵	(۰.۸۵۵, ۰.۶۶۳, ۰.۹۱۱)	فرهنگ سازمانی
۰.۹۶۵	(۰.۸۷۱, ۰.۶۵۵, ۰.۹۳۲)	ارزش های حکمرانی

پس از اینکه هردو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده مولفه های حکمرانی عملیاتی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده مولفه های حکمرانی عملیاتی در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

جدول ۱۰. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	متغیرها
۰.۰۴۱	۰.۹۵۲	۰.۹۱۱	سیاست گذاری و جهت گیری کلان
۰.۰۲	۰.۹۴۱	۰.۹۲۱	رهبری و تعهد مدیریت ارشد
۰.۰۵۳	۰.۹۲۳	۰.۸۷۰	چارچوب های قانونی و مقرراتی
۰.۰۵	۰.۹۶۹	۰.۹۱۹	طراحی ساختار سازمانی
۰.۰۱۷	۰.۹۱۲	۰.۸۹۵	مدیریت سرمایه انسانی
۰.۰۲۱	۰.۹۱۰	۰.۸۸۹	مدیریت منابع
۰.۰۳۱	۰.۹۲۱	۰.۸۹۰	مدیریت فرایندها
۰.۰۱۹	۰.۸۹۵	۰.۸۷۶	تحلیل عملکرد
۰.۰۲۳	۰.۹۳۷	۰.۹۱۴	مدیریت ریسک و کنترل داخلی
۰.۰۵۸	۰.۹۳۲	۰.۸۷۴	توسعه فناوری اطلاعات
۰.۰۴۹	۰.۹۳۳	۰.۸۸۴	حکمرانی داده
۰.۰۴۲	۰.۹۲۱	۰.۸۷۹	مدیریت ذی نفعان
۰.۰۱۴	۰.۹۲۲	۰.۹۰۸	میزان دسترسی
۰.۰۴۶	۰.۹۱۵	۰.۸۶۹	فرهنگ سازمانی
۰.۰۹۶	۰.۹۶۵	۰.۸۶۹	ارزش های حکمرانی

با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در باشد در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰.۱ باشد، در این صورت فرآیند نظر سنجی متوقف می شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰.۱ می باشد، خبرگان در مورد مولفه های حکمرانی عملیاتی به اجماع رسیدند. این بدان معنی است که خبرگان نسبت به مولفه های حکمرانی عملیاتی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته اند.



شکل ۲. الویت بندی مولفه های حکمرانی عملیاتی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی مفهومی چندبعدی و متشکل از مجموعه‌ای از عناصر ساختاری، مدیریتی، فرایندی، فناورانه، فرهنگی و ارزشی است. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی و فرایند دلفی فازی، پانزده مؤلفه اصلی شامل سیاست‌گذاری و جهت‌گیری کلان، رهبری و تعهد مدیریت ارشد، چارچوب‌های قانونی و مقرراتی، طراحی ساختار سازمانی، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت منابع، مدیریت فرایندها، تحلیل عملکرد، مدیریت ریسک و کنترل داخلی، توسعه فناوری اطلاعات، حکمرانی داده، مدیریت ذی‌نفعان، میزان دسترسی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حکمرانی شناسایی و تأیید شدند. نتایج مرحله دوم دلفی نشان داد که طراحی ساختار سازمانی با مقدار فازی‌زدایی‌شده ۰.۹۶۹ در بالاترین اولویت قرار دارد و پس از آن ارزش‌های حکمرانی با ۰.۹۶۵، سیاست‌گذاری و جهت‌گیری کلان با ۰.۹۵۲، رهبری و تعهد مدیریت ارشد با ۰.۹۴۱، مدیریت ریسک و کنترل داخلی با ۰.۹۳۷، حکمرانی داده با ۰.۹۳۳ و توسعه فناوری اطلاعات با ۰.۹۳۲ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. همچنین اختلاف میانگین فازی‌زدایی‌شده دو مرحله برای تمامی مؤلفه‌ها کمتر از ۰.۱ بود که نشان‌دهنده دستیابی خبرگان به اجماع نسبتاً پایدار درباره اهمیت مؤلفه‌های شناسایی‌شده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که استقرار حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی مستلزم تمرکز بر مجموعه‌ای هماهنگ از سازوکارهاست و نمی‌توان آن را به یک بعد خاص، مانند ساختار، فناوری یا مدیریت فرایندها، تقلیل داد.

مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر، قرار گرفتن طراحی ساختار سازمانی در بالاترین اولویت است. این نتیجه نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، کیفیت حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی بیش از هر چیز به نحوه توزیع اختیار، تعیین مسئولیت‌ها، شفافیت نقش‌ها، کاهش تمرکزگرایی و ایجاد روابط سازمانی منسجم وابسته است. سازمان تأمین اجتماعی به دلیل وسعت جغرافیایی، تنوع واحدهای بیمه‌ای، درمانی و سرمایه‌گذاری و تعدد سطوح مدیریتی، در معرض پیچیدگی ساختاری بالایی قرار دارد. در چنین شرایطی، هرگونه ابهام در حدود اختیار و مسئولیت می‌تواند به تأخیر در تصمیم‌گیری، تداخل وظایف، دوباره‌کاری و کاهش پاسخگویی منجر شود. این یافته با نتایج مطالعه Almazrouei و همکاران همسو است که نشان دادند ساختار سازمانی منعطف و چابک می‌تواند زمینه نوآوری، خلق ارزش عمومی و سازگاری بهتر سازمان‌های دولتی با نیازهای محیطی را فراهم سازد (Almazrouei et al., 2024). همچنین Karami و همکاران در طراحی مدل حکمرانی عملیاتی برای شهر هوشمند بر ضرورت تفکیک روشن نقش‌ها، توزیع مسئولیت‌ها و ایجاد هماهنگی میان سطوح و بازیگران مختلف تأکید کردند (Karami et al., 2024). بر همین اساس، می‌توان استدلال کرد که در سازمان تأمین اجتماعی نیز اصلاح معماری سازمانی و روشن‌سازی روابط افقی و عمودی، یکی از پیش‌شرط‌های اساسی حکمرانی عملیاتی اثربخش است.

قرار گرفتن ارزش‌های حکمرانی در رتبه دوم نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مؤلفه شامل عدالت سازمانی، سلامت اداری و اخلاق حرفه‌ای است و نشان می‌دهد که حکمرانی عملیاتی صرفاً یک سازوکار فنی یا ساختاری نیست، بلکه بر بنیان‌های هنجاری و ارزشی نیز استوار است. اگر فرایندهای سازمانی در محیطی فاقد عدالت، سلامت اداری و اخلاق حرفه‌ای اجرا شوند، حتی مناسب‌ترین ساختارها نیز نمی‌توانند به نتایج پایدار و مورد اعتماد منجر شوند. این یافته با نتایج Ghaffari و همکاران سازگار است که در طراحی مدل حکمرانی آینده مبتنی بر عملکرد مطلوب اداری، مؤلفه‌هایی مانند عدالت و برابری، شفافیت، پاسخگویی، سلامت اداری و کنترل فساد را از عناصر اصلی حکمرانی مؤثر شناسایی کردند (Ghaffari et al., 2025). همچنین شفافیت و پاسخگویی در ادبیات حکمرانی عمومی به‌عنوان عوامل کلیدی برای افزایش اعتماد عمومی و تعامل شهروندان معرفی شده‌اند؛ چنان‌که Buell و همکاران نشان دادند افزایش شفافیت عملیاتی می‌تواند اعتماد به دولت و مشارکت شهروندان را تقویت کند (Buell et al., 2021). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی باید در کنار اصلاح ساختارها، بر تقویت نظام ارزشی و اخلاقی سازمان نیز متکی باشد.

سیاست‌گذاری و جهت‌گیری کلان در رتبه بعدی قرار گرفت که نشان‌دهنده نقش مهم همسویی عملیات با اهداف و سیاست‌های کلان است. حکمرانی عملیاتی زمانی معنا پیدا می‌کند که فعالیت‌های روزمره سازمان در راستای مأموریت‌ها و راهبردهای کلان هدایت شوند. نبود چنین همسویی می‌تواند موجب شود که واحدهای مختلف سازمان به صورت جزیره‌ای عمل کرده و اهداف بخشی را جایگزین اهداف کلان سازمان کنند. این یافته با دیدگاه Hill و Hupe درباره حکمرانی عملیاتی سازگار است؛ آنان تأکید می‌کنند که کیفیت اجرای سیاست‌ها وابسته به سازوکارهایی است که اهداف سیاستی را به فعالیت‌های اجرایی ترجمه می‌کنند (Hill & Hupe, 2021). همچنین Zarei و همکاران بر

ضرورت ایجاد پیوند میان سیاست‌گذاری، مدیریت و عملیات در سازمان‌های عمومی ایران تأکید کرده‌اند (Zarei et al., 2023). از این منظر، سیاست‌گذاری و جهت‌گیری کلان در حکمرانی عملیاتی نقش قطب‌نما را ایفا می‌کند و سایر عناصر ساختاری و اجرایی باید در خدمت تحقق آن قرار گیرند.

رهبری و تعهد مدیریت ارشد نیز یکی از مؤلفه‌های با اولویت بالا در پژوهش حاضر بود. این یافته نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود ساختار، مقررات و فناوری مناسب، فقدان حمایت و تعهد مدیران ارشد می‌تواند اجرای حکمرانی عملیاتی را با مشکل مواجه کند. مدیران ارشد نقش تعیین‌کننده‌ای در تخصیص منابع، ایجاد هماهنگی، رفع تعارضات سازمانی و نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخگویی دارند. این نتیجه با مطالعات حوزه حکمرانی و مدیریت عمومی همخوان است که بر نقش سطوح عالی مدیریت در جهت‌دهی و تثبیت سازوکارهای حکمرانی تأکید دارند (Ferlie & Pollitt, 2020). همچنین Fredson و همکاران نشان داده‌اند که استقرار شیوه‌های پیشرفته حکمرانی و عملیاتی نیازمند پیوند میان اهداف راهبردی، الزامات نظارتی و تصمیمات مدیریتی در سطح عالی سازمان است (Fredson et al., 2024). بنابراین، رهبری و تعهد مدیریت ارشد را می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل تسهیل‌کننده استقرار سایر مؤلفه‌های حکمرانی عملیاتی در نظر گرفت.

مدیریت ریسک و کنترل داخلی نیز در میان مؤلفه‌های با اولویت بالا قرار گرفت. این یافته با ماهیت فعالیت سازمان تأمین اجتماعی کاملاً سازگار است؛ زیرا این سازمان با حجم عظیمی از منابع مالی، تعهدات بیمه‌ای، خدمات درمانی، سرمایه‌گذاری‌ها و داده‌های حساس مواجه است و هرگونه ضعف در کنترل داخلی می‌تواند پیامدهای جدی مالی، حقوقی و اعتباری به همراه داشته باشد. Elamer و همکاران نشان داده‌اند که ساختارهای حکمرانی قوی می‌توانند کیفیت افشای ریسک عملیاتی و سازوکارهای کنترل را بهبود بخشند (Elamer et al., 2020). همچنین Cosens و همکاران در بحث حکمرانی تطبیقی بر اهمیت یادگیری، بازخورد و توانایی پاسخ به شرایط متغیر تأکید کرده‌اند (Cosens et al., 2023). بر این اساس، مدیریت ریسک در حکمرانی عملیاتی نباید صرفاً به کنترل‌های پسینی محدود شود، بلکه باید شامل شناسایی پیش‌دستانه مخاطرات، پایش مستمر و طراحی سازوکارهای پاسخ سریع نیز باشد.

حکمرانی داده و توسعه فناوری اطلاعات نیز امتیاز بالایی کسب کردند. این نتیجه نشان‌دهنده تحول ماهیت حکمرانی عملیاتی در سازمان‌های بزرگ معاصر است. امروزه بخش قابل توجهی از فرایندهای بیمه‌ای، درمانی و مالی سازمان تأمین اجتماعی بر سامانه‌های اطلاعاتی و داده‌های گسترده متکی است و در نتیجه، کیفیت داده، یکپارچگی سامانه‌ها، امنیت اطلاعات و قابلیت تحلیل داده‌ها مستقیماً بر کیفیت تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد. این یافته با دیدگاه Sayan و Bueechl همسو است که حکمرانی فناوری و هوش مصنوعی را نیازمند چارچوب‌های چندسطحی و هماهنگ در سطح سیاست، سازمان و عملیات می‌دانند (Sayan & Bueechl, 2025). Batool و همکاران نیز در مرور نظام‌مند حکمرانی هوش مصنوعی بر اهمیت شفافیت، پاسخگویی، مدیریت ریسک و تعیین مسئولیت‌ها تأکید کردند (Batool et al., 2025). همچنین Attard-Frost و همکاران نشان دادند که پراکندگی نهادی در ابتکارات حکمرانی فناوری می‌تواند موجب کاهش هماهنگی و کارایی شود (Attard-Frost et al., 2024). بنابراین، ارتقای حکمرانی داده در سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، کاهش خطاهای عملیاتی و افزایش سرعت پاسخگویی فراهم سازد.

اهمیت فناوری اطلاعات در یافته‌های این پژوهش با نتایج Alshurideh و همکاران نیز همخوان است که نشان داده‌اند تحول دیجیتال و حکمرانی هوشمند می‌تواند کارایی زنجیره‌های عملیاتی، شفافیت و هماهنگی را بهبود بخشد (Alshurideh et al., 2024). همچنین Ding و همکاران در بررسی حکمرانی پروژه‌های بزرگ نشان دادند که هماهنگی مستمر در سراسر چرخه عمر و استفاده از سازوکارهای اطلاعاتی و نظارتی مناسب برای کنترل پیچیدگی ضروری است (Ding et al., 2023). این یافته‌ها تأیید می‌کنند که توسعه فناوری اطلاعات نباید صرفاً در قالب خرید تجهیزات یا توسعه نرم‌افزار تلقی شود، بلکه باید با طراحی سازوکارهای حکمرانی داده، استانداردسازی فرایندها و تعریف مسئولیت‌های روشن همراه باشد.

مدیریت فرایندها و تحلیل عملکرد نیز از مؤلفه‌های تأییدشده پژوهش بودند. این یافته بیانگر آن است که حکمرانی عملیاتی بدون استانداردسازی، بازمهندسی، پایش و بهبود مستمر فرایندها تحقق نمی‌یابد. Sancha و همکاران نشان دادند که شیوه‌های مدیریت عملیات نقش مهمی در تبدیل حکمرانی به نتایج واقعی عملکردی و پایداری دارند (Sancha et al., 2023). این یافته از این دیدگاه حمایت می‌کند که حکمرانی در صورتی به نتایج واقعی منجر می‌شود که در عملیات روزمره سازمان نهادینه شود. همچنین Faghihi و همکاران نشان دادند که چالش‌های فنی و عملیاتی در کنار موانع حکمرانی و مدیریتی می‌توانند اجرای برنامه‌های پیچیده عمومی را مختل کنند (Faghihi et al., 2023).

(2022). بنابراین، بازطراحی فرایندهای اصلی سازمان تأمین اجتماعی، حذف فعالیت‌های زائد و ایجاد شاخص‌های دقیق عملکردی می‌تواند یکی از ابزارهای اصلی عملیاتی‌سازی حکمرانی باشد.

مدیریت ذی‌نفعان، میزان دسترسی و فرهنگ سازمانی نیز به‌عنوان مؤلفه‌های مهم حکمرانی عملیاتی شناسایی شدند. سازمان تأمین اجتماعی با گروه‌های متنوعی از ذی‌نفعان شامل بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان، کارکنان، ارائه‌دهندگان خدمات درمانی و نهادهای دولتی در ارتباط است و بی‌توجهی به انتظارات این گروه‌ها می‌تواند به کاهش اعتماد و اثربخشی خدمات منجر شود. Wallenburg و Schmoltzi نشان داده‌اند که حکمرانی مؤثر در روابط پیچیده به ترکیبی از سازوکارهای رسمی و اجتماعی نیاز دارد و پیچیدگی روابط، اهمیت این سازوکارها را افزایش می‌دهد (Schmoltzi & Wallenburg, 2012). این دیدگاه در مورد سازمان تأمین اجتماعی نیز قابل تعمیم است؛ زیرا تعامل با ذی‌نفعان تنها از طریق مقررات رسمی قابل مدیریت نیست و نیازمند ارتباط، اعتماد و همکاری بین‌سازمانی است. از سوی دیگر، نتایج Buell و همکاران درباره اثر شفافیت عملیاتی بر اعتماد و مشارکت نیز اهمیت دسترسی آزاد به اطلاعات و گزارش‌دهی شفاف را تأیید می‌کند (Buell et al., 2021).

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی باید به‌صورت یک نظام یکپارچه مورد توجه قرار گیرد که در آن ساختار سازمانی، ارزش‌های حکمرانی، سیاست‌گذاری، رهبری، مدیریت ریسک، فناوری، داده، منابع انسانی، فرایندها و ذی‌نفعان به صورت هماهنگ عمل کنند. اولویت بالاتر طراحی ساختار سازمانی و ارزش‌های حکمرانی نشان می‌دهد که اصلاحات فنی و فناوریانه زمانی می‌تواند اثربخش باشد که در بستری از ساختار روشن، مسئولیت‌پذیری، عدالت و سلامت اداری اجرا شوند. همچنین جایگاه بالای مدیریت ریسک، حکمرانی داده و فناوری اطلاعات بیانگر آن است که حکمرانی عملیاتی در سازمان‌های عمومی معاصر ماهیتی پویا و داده‌محور یافته است. از این رو، استقرار حکمرانی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند زمینه کاهش پراکندگی تصمیم‌گیری، افزایش هماهنگی، بهبود کیفیت خدمات، ارتقای شفافیت و تقویت پاسخگویی را فراهم آورد و شکاف میان سیاست‌گذاری و اجرای واقعی را کاهش دهد.

پژوهش حاضر با برخی محدودیت‌ها همراه بود. نخست، بخش کیفی پژوهش بر دیدگاه ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی استوار بود و اگرچه انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، ممکن است برخی دیدگاه‌های تخصصی یا تجارب اجرایی در نمونه حاضر بازتابی نشده باشد. دوم، بخش کمی بر قضاوت خبرگان و فرایند دلفی فازی متکی بود و بنابراین نتایج تا حدی وابسته به ادراک، تجربه و داوری مشارکت‌کنندگان است. سوم، پژوهش در بستر سازمان تأمین اجتماعی انجام شد و ویژگی‌های ساختاری و مأموریتی این سازمان می‌تواند قابلیت تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌های عمومی را محدود سازد. همچنین پژوهش حاضر بیشتر بر شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها متمرکز بود و روابط علیّ میان آن‌ها و تأثیر هر مؤلفه بر پیامدهای عملکردی سازمان به‌طور تجربی آزمون نشد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل شناسایی‌شده با استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر از مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی و روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شود تا روابط میان مؤلفه‌ها و میزان اثر هر یک بر اثربخشی حکمرانی عملیاتی مشخص گردد. همچنین می‌توان مطالعات تطبیقی میان سازمان تأمین اجتماعی و سایر سازمان‌های عمومی، بیمه‌ای یا رفاهی انجام داد تا میزان وابستگی مدل به بستر سازمانی بررسی شود. مطالعه نقش میانجی یا تعدیل‌کننده عواملی مانند چابکی سازمانی، بلوغ دیجیتال، فرهنگ پاسخگویی و ظرفیت مدیریتی نیز می‌تواند به توسعه نظری مدل کمک کند. علاوه بر این، اجرای پژوهش‌های طولی برای بررسی تغییر اولویت مؤلفه‌ها در طول زمان و در نتیجه تحولات فناوری، مقرراتی و سازمانی پیشنهاد می‌شود.

پیشنهاد می‌شود سازمان تأمین اجتماعی در نخستین گام، بازنگری ساختار سازمانی را با هدف شفاف‌سازی نقش‌ها، کاهش تداخل وظایف، تفویض اختیار متناسب و ایجاد هماهنگی بهتر میان واحدهای ستادی و اجرایی در دستور کار قرار دهد. هم‌زمان، لازم است ارزش‌های حکمرانی شامل عدالت، سلامت اداری، اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی در نظام ارزیابی مدیران و کارکنان نهادینه شود. ایجاد نظام یکپارچه مدیریت ریسک و کنترل داخلی، توسعه حکمرانی داده، یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی، طراحی داشبوردهای مدیریتی و تقویت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده از دیگر اقدامات ضروری است. همچنین تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد برای واحدهای مختلف، توسعه نظام گزارش‌دهی شفاف، تقویت مشارکت ذی‌نفعان و آموزش مدیران در حوزه حکمرانی عملیاتی می‌تواند زمینه استقرار تدریجی و پایدار این رویکرد را در سازمان فراهم کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Operational governance has increasingly emerged as a critical concept in public administration because organizational performance depends not only on the formulation of sound policies and strategic plans but also on the mechanisms through which such policies are translated into coordinated, accountable, and effective operational practices. Operational governance occupies the interface between governance, management, and day-to-day organizational operations and determines how responsibilities are distributed, decisions are made, resources are allocated, risks are controlled, information is exchanged, and performance is monitored. In complex public organizations, the absence of a coherent operational governance framework can create fragmented decision-making, overlapping responsibilities, inefficient resource allocation, weak accountability, and a widening gap between strategic intentions and actual implementation. Accordingly, operational governance provides institutional arrangements through which strategic objectives can be converted into consistent and measurable operational actions (Hill & Hupe, 2021). Evidence from public organizations further indicates that desirable administrative performance depends on interconnected principles such as transparency, accountability, administrative integrity, meritocracy, justice, and effective institutional control (Ghaffari et al., 2025). Organizational structure is particularly important in this regard because the distribution of authority, clarification of roles, delegation of responsibility, and coordination among organizational units directly influence agility and public value creation. Research in public services has demonstrated that flexible organizational structures and organizational agility enhance innovation and responsiveness to changing stakeholder expectations (Almazrouei et al., 2024). Similarly, operational governance studies in smart-city contexts have emphasized the importance of defining institutional roles and establishing effective coordination among governmental, private, and civil-society actors (Karami et al.,



2024). Governance is also increasingly shaped by digital transformation. Data integration, artificial intelligence, information systems, and smart monitoring mechanisms have expanded the scope of governance from conventional administrative supervision toward data-driven, adaptive, and technologically enabled forms of organizational control. Contemporary studies emphasize that responsible technology governance requires coordinated frameworks involving transparency, accountability, risk management, role clarification, and continuous oversight (Batool et al., 2025; Sayan & Bueechl, 2025). Fragmented governance initiatives may weaken coordination and reduce institutional effectiveness, particularly when technological systems are deployed without integrated organizational arrangements (Attard-Frost et al., 2024). Digital governance and smart technologies can simultaneously improve information flows, traceability, operational efficiency, and coordination among organizational actors (Alshurideh et al., 2024). Another fundamental dimension of operational governance concerns risk management and internal control. Governance structures can strengthen the identification, disclosure, monitoring, and management of operational risks and provide mechanisms for preventing organizational failures (Elamer et al., 2020). Adaptive governance perspectives additionally stress the need for continuous learning, feedback, flexibility, and organizational capacity to respond to changing environmental conditions (Cosens et al., 2023). Operational governance also requires the institutionalization of transparency because visibility of organizational processes and decisions can strengthen stakeholder trust and engagement (Buell et al., 2021). Furthermore, governance produces meaningful organizational outcomes only when its principles are embedded in operational processes, suggesting a close relationship between governance quality and operations management (Sancha et al., 2023). Studies of collaborative governance similarly demonstrate that both formal and relational mechanisms influence operational effectiveness under conditions of organizational complexity (Schmoltzi & Wallenburg, 2012). These issues are especially relevant to the Social Security Organization, which operates through an extensive organizational network and simultaneously manages insurance, healthcare, administrative, financial, and investment-related responsibilities. Its numerous stakeholders, geographical dispersion, complex processes, substantial financial resources, and increasing dependence on digital infrastructure necessitate an integrated operational governance framework. Therefore, this study aimed to identify and prioritize the components of operational governance in the Social Security Organization.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and employed a mixed-methods exploratory sequential design within an inductive–deductive paradigm. The research was conducted in two interconnected qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, the study population consisted of academic and organizational experts with specialized knowledge and professional experience in management and governance. Participants were selected through purposive and snowball sampling. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in the participation of 18 experts. Data were collected through face-to-face semi-structured interviews based on open-ended questions designed to identify the dimensions, components, and indicators of operational governance relevant to the Social Security Organization. The interview transcripts were analyzed using systematic coding procedures with MAXQDA 2020. Extracted codes and concepts were subsequently returned to participants to confirm that the interpretations accurately reflected their intended meanings. The qualitative analysis generated basic themes, organizing themes, and overarching themes that formed the conceptual structure of operational governance. In the quantitative phase, the components extracted from the interviews were converted into a structured questionnaire and evaluated through the fuzzy Delphi technique. Linguistic response categories ranging from very low to very high were represented by triangular fuzzy numbers. Expert judgments were aggregated, fuzzy means were calculated, and defuzzified



values were obtained to determine the relative importance of each component. Two rounds of fuzzy Delphi assessment were conducted. Consensus was considered achieved when the difference between the defuzzified means of the first and second rounds was less than 0.1. Instrument validity and reliability were assessed using the Content Validity Ratio, Cohen's kappa coefficient, test-retest procedures, and expert assessment of content validity. The Content Validity Ratio exceeded 0.72 for all indicators. Cohen's kappa was 0.679, indicating acceptable agreement. Sampling adequacy was also supported by a Kaiser-Meyer-Olkin value of 0.863 and a statistically significant Bartlett's test of sphericity.

Findings

The qualitative analysis identified 15 major components of operational governance: macro-level policymaking and strategic orientation, senior management leadership and commitment, legal and regulatory frameworks, organizational structure design, human capital management, resource management, process management, performance analysis, risk management and internal control, information technology development, data governance, stakeholder management, accessibility, organizational culture, and governance values. These components reflected a multidimensional conception of operational governance encompassing strategic, structural, human, procedural, technological, participatory, cultural, and ethical domains.

The first fuzzy Delphi round produced defuzzified values ranging from 0.869 to 0.921. Senior management leadership and commitment received a value of 0.921, organizational structure design 0.919, risk management and internal control 0.914, macro-level policymaking and strategic orientation 0.911, accessibility 0.908, human capital management 0.895, process management 0.890, resource management 0.889, data governance 0.884, stakeholder management 0.879, performance analysis 0.876, information technology development 0.874, legal and regulatory frameworks 0.870, and both organizational culture and governance values 0.869.

In the second fuzzy Delphi round, the relative importance of several components increased. Organizational structure design obtained the highest defuzzified value at 0.969, followed by governance values at 0.965 and macro-level policymaking and strategic orientation at 0.952. Senior management leadership and commitment received 0.941, risk management and internal control 0.937, data governance 0.933, information technology development 0.932, legal and regulatory frameworks 0.923, accessibility 0.922, process management 0.921, stakeholder management 0.921, organizational culture 0.915, human capital management 0.912, resource management 0.910, and performance analysis 0.895. Thus, organizational structure design, governance values, strategic policymaking, managerial commitment, risk management, and data-oriented capabilities emerged as the most strongly emphasized dimensions.

Comparison between the two Delphi rounds demonstrated that the differences in defuzzified values ranged from 0.014 to 0.096. The largest difference was observed for governance values (0.096), while the smallest difference was related to accessibility (0.014). Importantly, the difference for every identified component remained below the predetermined threshold of 0.1. Therefore, expert consensus was achieved after the second round, indicating stable agreement concerning the relevance and importance of all 15 components of operational governance.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that operational governance in the Social Security Organization should be understood as an integrated organizational system rather than as an isolated managerial technique. The identification of 15 interconnected components demonstrates that effective operational governance requires alignment among strategy, organizational architecture, leadership, regulations, human resources, operational processes, risk controls, information systems, data, stakeholders, culture, and governance values. The particularly high priority assigned to organizational structure design suggests that clarity of authority,



role definition, delegation, and reduction of excessive centralization are fundamental conditions for improving operational governance. In a large organization with geographically dispersed branches, multiple service domains, and several managerial layers, unclear structural arrangements can generate duplication, delays, inconsistent implementation, and diminished accountability.

The prominence of governance values further demonstrates that operational governance cannot be reduced to technical control mechanisms. Organizational justice, administrative integrity, professional ethics, and accountability provide the normative foundation through which formal structures acquire legitimacy and effectiveness. Similarly, the high priority assigned to macro-level policymaking and strategic orientation indicates that operational units should not function independently of organizational strategy. Operational governance must ensure that decisions and activities at branch, provincial, managerial, and service-delivery levels remain aligned with the broader mission and strategic objectives of the organization.

The importance attributed to senior management leadership and commitment highlights the enabling role of organizational leadership. Implementation of governance mechanisms requires sustained managerial support, allocation of sufficient resources, enforcement of accountability, and coordination across organizational boundaries. Risk management and internal control were likewise among the highest-ranked components, reflecting the substantial financial, administrative, healthcare, insurance, and reputational risks associated with Social Security Organization operations. An effective operational governance system should therefore integrate preventive risk identification, internal controls, continuous monitoring, crisis preparedness, and corrective mechanisms rather than rely solely on retrospective supervision.

The high rankings of data governance and information technology development reveal the increasingly digital nature of operational governance. Integrated information systems, reliable data, secure information exchange, digital services, and business intelligence can support timely and evidence-based decision-making. However, technological development should occur within a coherent governance framework that defines data ownership, access rights, accountability, security standards, and mechanisms for information sharing. The results further demonstrate that process management, stakeholder engagement, accessibility, organizational culture, human capital, and resource management remain indispensable complementary dimensions. Their slightly lower rankings do not indicate limited importance; instead, the expert consensus across all 15 components suggests that operational governance requires a balanced and coordinated approach.

Overall, the study concludes that strengthening operational governance in the Social Security Organization requires simultaneous structural, managerial, procedural, technological, cultural, and ethical reforms. Priority should be given to redesigning organizational structures, institutionalizing governance values, strengthening strategic alignment, enhancing managerial commitment, developing comprehensive risk-management mechanisms, and improving data and information technology governance. Integrating these components into a coherent operational governance framework can reduce fragmentation in decision-making, improve coordination between organizational levels, strengthen transparency and accountability, facilitate evidence-based management, increase operational efficiency, and ultimately contribute to the sustainable provision of higher-quality social security services.

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. *International Scientific Conference Management and Engineering, Cham*. 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 *Handbook on Adaptive Governance* (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). Smart City Challenges in the Context of Operational Governance.
- Ferlie, E., & Pollitt, C. (2020). Title of Chapter. In *Book Title*. 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 in Iranian Public Organizations. *Public Administration Quarterly*, 15(4), 25-50.