

## Examination of the Attitude and Responsiveness of Public Sector Managers within the Framework of Corporate Governance Theories

**Asem Hazrati** 

Ph. D Student in Accounting, Alborz campus of Tehran University, Tehran, Iran, hazrati.aseem@ut.ac.ir

**Mohammad Moradi\*** 

Associate Prof., Department of Accounting and Auditing, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran, moradimt@ut.ac.ir

**Abbas Nargesian** 

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran, anargesian@ut.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** The aim of this research is to understand the experiences of individuals to examine the attitude of government managers, the factors influencing its emergence, and the relationship with responsiveness.

**Method:** This article is based on qualitative research, using thematic analysis to identify the attitude of managers of government companies within the theoretical frameworks of corporate governance, the factors influencing its emergence, and the relationship with responsiveness. The number of selected samples, chosen through the snowball method, was 20. It should be noted that semi-structured interviews were conducted with 16 senior and middle managers of state-owned companies and 4 Faculty members in this field, and the interview texts were analyzed using the Brown and Clarke's (2019) method. After the fourteenth interview, no new codes were added to the research that would lead to the definition of other basic themes. To ensure theoretical saturation, interviews continued with 6 more individuals, but again, the interviews indicated repetitive information.

**Findings:** The results obtained from the analysis of interviews conducted with managers and experts are detailed in 483 codes, 83 main themes, 19 organizing themes, and 6 comprehensive themes.

**Conclusion:** The employment of stewardship-oriented managers in government organizations is preferable to that of agent-oriented managers. Furthermore, the factors influencing the emergence of the stewardship attitude in government managers are categorized into four classes: belief/value factors, psychological factors, organizational factors, and social factors. Responsiveness plays a significant role in both the preference for stewardship-oriented managers and the emergence of the stewardship attitude.

**Contribution:** This article contributes to enriching research on the attitudes of managers using insights from government companies. Furthermore, research in this area can help government companies improve the attitude and responsiveness of their managers to successfully meet the various needs of society.

**Keywords:** Stewardship Attitude, Agent Attitude, Responsiveness, Government Sector Managers.

---

**Cite this article:** Hazrati, Moradi & Nargesian (2024) Examination of the Attitude and Responsiveness of Public Sector Managers within the Framework of Corporate Governance Theories, *Journal of Financial Accounting Knowledge*, Vol.11, NO.3, Fall: 49-83.

**DOI:** 10.30479/jfak.2024.20146.3190

**Received on** 27 March, 2024      **Accepted on** 11 July, 2024

© The Author(s). 


**Publisher:** Imam Khomeini International University.

**Corresponding Author:** Mohammad Moradi (moradimt@ut.ac.ir)


## بررسی نوع نگرش و پاسخگویی مدیران شرکتهای دولتی در چارچوب نظریه‌های راهبری شرکتهای

عاصم حضرتی 

دانشجوی دکترای حسابداری، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران، hazrati.aseem@ut.ac.ir

محمد مرادی 

دانشیار گروه حسابداری و حساسرسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، moradimt@ut.ac.ir

عباس نرگسیان 

دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، anargesian@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف تحقیق حاضر شناخت و درک تجارب افراد برای بررسی نوع نگرش مدیران دولتی، عوامل مؤثر بر بروز و ارتباط پاسخگویی با آن است.

**روش:** این مقاله مبتنی بر پژوهش کیفی، با استفاده از راهبرد تجزیه و تحلیل مضمون به شناسایی نوع نگرش مدیران شرکتهای دولتی در چارچوب نظریه‌های راهبری شرکتهای، عوامل مؤثر بر بروز و ارتباط پاسخگویی با آن می‌پردازد. تعداد نمونه‌های انتخاب شده با استفاده از روش گلوله برفی، ۲۰ نفر بوده‌اند. توضیح اینکه با ۱۶ تن از مدیران ارشد و میانی شرکتهای دولتی و ۴ تن از اعضای هیات علمی صاحب نظر در این حوزه به روش نیمه ساختاریافته مصاحبه شد و متون مصاحبه با استفاده از روش براون و کلارک (۲۰۱۹) مورد تحلیل قرار گرفت. پس از مصاحبه چهاردهم، کدهای جدیدی به پژوهش که منجر به تعریف مضامین پایه دیگری شود، اضافه نمی‌شد. برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها با ۶ تن دیگر ادامه یافت، ولی باز هم مصاحبه‌ها دلالت بر تکراری بودن اطلاعات دریافتی داشتند.

**یافته‌ها:** نتایج بدست آمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته با مدیران و خبرگان را در قالب ۴۸۳ کد، ۸۳ مضمون پایه، ۱۹ مضمون سازمان دهنده و ۶ مضمون فراگیر به تفصیل بیان کرده‌ایم.

**نتیجه‌گیری:** بکارگیری مدیران مباشر در شرکتهای دولتی نسبت به مدیران با دیدگاه نمایندگی ارجحیت دارد. همچنین عوامل مؤثر در بروز نگرش مباشرت در مدیران دولتی در ۴ طبقه عوامل ارزشی، عوامل روانشناسی، عوامل شرکتهای و عوامل اجتماعی قرار می‌گیرند، که پاسخگویی هم در ارجحیت بکارگیری مدیران مباشر و هم در بروز نگرش مباشرت نقش مؤثری دارد.

**دانش‌افزایی:** مقاله حاضر به غنی‌سازی تحقیقات در خصوص نگرش مدیران با استفاده از بینش شرکتهای دولتی کمک می‌کند. همچنین تحقیق در این حوزه می‌تواند به شرکتهای دولتی کمک کند تا نگرش و پاسخگویی مدیران خود را بهبود بخشند تا بتوانند با موفقیت به نیازهای مختلف جامعه پاسخ دهند.

**واژگان کلیدی:** نگرش مباشرت، نگرش نمایندگی، پاسخگویی، مدیران بخش دولتی.

### مقاله پژوهشی

\*استناد: حضرتی، مرادی و نرگسیان (۱۴۰۳)؛ بررسی نوع نگرش و پاسخگویی مدیران شرکتهای دولتی در چارچوب نظریه‌های راهبری شرکتهای، فصلنامه علمی دانش حسابداری مالی، مقاله پژوهشی، دوره ۱۱، شماره ۳، پیاپی ۴۲، پاییز ۱۴۰۳، ۴۹-۸۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱/۱۸ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۴/۲۱



ناشر: دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره) © حق مؤلف نویسندگان

## ۱- مقدمه

شرکت‌های دولتی در کشورهای در مسیر توسعه، نقش مهمی را ایفا می‌کنند و به عنوان یکی از اصلی‌ترین محرک‌های رشد و توسعه شناخته می‌شوند و پاسخگویی به شهروندان و عموم مردم از جمله مسائلی می‌باشد که در این شرکت‌ها بسیار مهم است. از اهداف اصلی این شرکت‌ها ارائه خدمات بهتر به مردم و رفع نیازهای آنان است و نقش مدیران این شرکت‌ها در تدوین و اجرای راهبردهای مؤثر جهت افزایش عملکرد شرکت و ارائه خدمات بهتر به مردم، بسیار حائز اهمیت است. با این وجود، چندین مساله در پاسخگویی به مردم در این شرکت‌ها وجود دارد. یکی از این مسائل، نوع نگرش افرادی است که در این شرکت‌ها فعالیت می‌کنند. برخی از افراد به عنوان نماینده شرکت عمل می‌کنند و برخی دیگر به عنوان مباشر. نماینده‌ها در چارچوب نظریه نمایندگی، انسان‌های منطقی از نظر اقتصادی هستند که سعی می‌کنند منافع شخصی خود را به حداکثر برسانند (جنسن و مک‌لینگ<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶؛ ۳۰۸ و خاندوال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳؛ ۱)، در حالی که مباشرها در چارچوب نظریه مباشرت، افرادی هستند که مایلند منافع شخصی خود را برای حمایت از رفاه بلندمدت سایر ذینفعان فدا کنند (هرناندز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ ۱۷۶ و بورمان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱؛ ۲۵۴). این تفاوت حاکی از آن است که نماینده‌های افراطی و مباشران افراطی دو سر یک طیف می‌باشند که از تمرکز کامل بر منافع شخصی تا تمرکز کامل بر منافع دیگران را در بر می‌گیرد و افراد بین این دو سر طیف بین عنوان شبه نماینده و شبه مباشر شناخته می‌شوند (دیویس و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷؛ ۲۹ و کاترز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ ۲۸). در این خصوص، انتظار می‌رود مدیرانی که به ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی اهمیت می‌دهند- همانند آنچه که در نظریه مباشرت مشاهده می‌کنیم، بیشتر به دنبال پاسخگویی به مردم باشند. از طرف دیگر، مدیرانی که تمایل به حفظ جایگاه و قدرت دارند- همانند آنچه که در نظریه نمایندگی مشاهده می‌کنیم، ممکن است برای کسب منافع از روش‌های غیراخلاقی استفاده کنند و کمتر به پاسخگویی اهمیت دهند (جیوالا و ماشو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳؛ ۲۷۱). همچنین، نوع نگرش مدیران دولتی تأثیر بسیاری در کنترل فساد و ایجاد رانت دارد. مدیرانی که به دنبال رشد و توسعه شرکت هستند، احتمالاً تمایل بیشتری به کنترل فساد و رانت دارند، زیرا فساد و رانت ممکن است تأثیر منفی بر رشد و توسعه شرکت داشته باشند. در ضمن، پاسخگویی مدیران دولتی نیز در این زمینه مؤثر است. مدیرانی که با اهمیت بخشیدن به وظایف خود و مسئولیت‌پذیری در کارشان، به دنبال بهبود عملکرد شرکت هستند، احتمالاً بهبود در کنترل فساد و رانت را نیز به همراه خواهند داشت. بنابراین، برای کنترل فساد و رانت در شرکت‌های دولتی، نیازمندیم تا مدیرانی با اخلاقیات قوی و با نگرشی به رشد و توسعه شرکت‌ها و همچنین مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بالا داشته باشیم. که این امر خود اهمیت این پژوهش در بهبود وضعیت اقتصاد و جامعه از طریق بررسی نوع نگرش مدیران

شرکت‌های دولتی، عوامل موثر بر بروز آن و نقش پاسخگویی در این خصوص را نشان می‌دهد. در این ارتباط:

الف) با توجه به مشکلات فراوانی که بیشتر کشورهای در حال توسعه با آن مواجه‌اند، می‌توان ریشه برخی از مهم‌ترین مشکلات را در نبود فرهنگ مباشرت در سطح شرکت‌های دولتی و تاکید اعضای شرکت به منافع فردی خود نام برد. همچنین بروکراسی‌های دولتی که باید به مصلحت عامه مردم بیندیشند، عموماً ابزار سیاسی هیات حاکمه شده و در خدمت سیاستمداران می‌باشد و نه جامعه. مسوولان دولتی نیز به سادگی از کنار مشکلات و نابسامانی‌هایی چون جانبداری، فساد و رشد نامتناسب بخش دولتی گذشته و توجهی به آن نمی‌نمایند (الوانی، ۱۳۸۱: ۷). به دلیل عدم وجود چنین فرهنگی، اعتماد در شهروندان نیز ایجاد نمی‌شود و هیچ‌گونه همدلی و همکاری میان شهروندان و حکومت شکل نمی‌گیرد. در چنین زمانی است که مباشران، به عنوان کیمیاگران وارد عرصه عمل شده و نقش مهم خود را ایفا می‌کنند (کوپرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۱۱۶). لذا بدون هیچ گونه تردیدی باید گفت که مباشرت، پاسخگویی و مباحث مهم مطرح شده در آن جزء موضوعات اساسی شرکت‌های دولتی در هر جامعه‌ای به ویژه کشورهای در حال توسعه است و مخدوش شدن آن، هزینه سنگینی را بر نظام سیاسی تحمیل خواهد کرد (هرناندز، ۲۰۱۲: ۱۷۸). به عقیده گرین لیف<sup>۲</sup> (۱۹۷۰)، هدف اصلی شرکت‌های دولتی خدمت‌رسانی به جامعه می‌باشد. وی معتقد است که در عصر حاضر با ظهور مسائلی مانند کاهش اعتماد عمومی نسبت به بروکراسی‌های ایستا و غیر کارا، ما بیش از هر چیز به شرکت‌هایی نیاز داریم که مباشرت و پاسخگویی را سرلوحه و چراغ راه خود قرار داده‌اند (رولت و آلبرتینی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲: ۴۸۹). به عقیده او شرکت‌ها آن طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند و خلق جامعه‌ای خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است (آراگون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۱۲۲۰). با توجه به مجموعه این عوامل و عجین بودن فرهنگ اسلامی کشور ما، با ادبیات خدمتگزاری و مطرح شدن اصطلاحاتی مانند مدیریت خدمتگزار، شرکت خدمت‌رسان و دولت خدمتگزار در سال‌های اخیر، شیوه حرکتی شرکت‌های دولتی از حساسیت و اثرگذاری بالایی برخوردار بوده و نیازمند دقت، همت و مجاهدت کارگزاران این نهاد است. بنابراین، شناسایی نوع نگرش مدیران شرکت‌های دولتی، عوامل موثر بر بروز آن و نقش پاسخگویی در این خصوص دستمایه اصلی پژوهش حاضر قرار گرفته است.

ب) مبانی اخلاقی و اقتصادی به خوبی لزوم توجه به همه‌ی ذینفعان را توجیه می‌کند و این توجیحات در شرکت‌هایی دولتی که به بخشی از وجود جامعه بدل شده‌اند، بیشتر است. چه رسد که آن‌ها خدمات اجتماعی ارائه دهند و با اقتصاد در سطح کلان پیوند خورده باشند (رولت و آلبرتینی، ۲۰۲۲: ۴۸۸). شرکت‌های دولتی از جهت تعداد بالای کنشگران مرتبط با آن‌ها از اهمیت خاصی برخوردارند و نباید شرکت‌های دولتی را برآورنده‌ی نیاز صرفاً سهامداران دانست و در

صورت ورشکستگی شرکت‌های دولتی، علاوه بر سهامداران تعداد زیادی از کنش‌گران مرتبط با آن‌ها (از قبیل سپرده‌گذاران و بیمه‌گذاران) سرمایه خود را از دست می‌دهند. در این راستا، دولت به منظور حمایت از حقوق ذینفعان، الزاماتی را وضع می‌کند. از سوی دیگر همواره از اصلاح قانون و ضرورت غیر قابل انکار آن سخن گفته می‌شود اما واقعیت این است که اصلاح قانون با نداشتن مبانی فکری تنها تغییر عبارات در راستای تفسیر بهتر و حل مشکلات قبلی است، اما تضمینی به دست نمی‌دهد که قانون در راستای اهداف متعالی خویش موجب رفاه اجتماعی و اقتصادی شود. بنابراین، انگیزه دیگر پژوهش حاضر، پاسخ به این سوال است که آیا شرایط حاکم بر شرکت‌های دولتی منجر شده است که مدیران نگرش مبشرانه داشته باشند؟

ج) دیویس و همکاران (۲۰۱۰) با توجه به بررسی شرکت‌های خصوصی استدلال می‌کنند که فرهنگ نمایندگی آشکار، اثر منفی بر رفتار مباشرت دارد و فرهنگ نمایندگی با فرهنگ مباشرت ارتباط منفی خواهد داشت. به همین ترتیب، هرناندز (۲۰۱۲) استدلال می‌کند که رفتار مباشرت به احتمال زیاد زمانی تکامل می‌یابد که هیچ مکانیزم حاکمیتی (صریح یا ضمنی) که ریشه در فرهنگ نمایندگی دارد، اجرا نشود. با این حال تحقیقات فلدرمان و هیبل (۲۰۲۲) نشان می‌دهد مالکیت روانشناختی کارکنان منجر به بروز رفتار مباشرت می‌شود و فرهنگ نمایندگی در شرکت، تا زمانی که مدیران شرکت، مالکیت روان‌شناختی بالایی را درک می‌کنند، بر رابطه بین مالکیت روان‌شناختی و رفتار مباشرت تاثیر ناچیزی دارد. همچنین هیبل (۲۰۱۵) برخلاف تحقیقات پیش از خود (از قبیل هرناندز، ۲۰۱۲) این موضوع را نشان داد که اگر نظارت به طور غیررسمی (با درگیری مالکان در مدیریت شرکت) بر مدیران شرکت‌های خصوصی اعمال شود، این نظارت لزوماً به ضرر نگرش مباشرتی مدیران نیست. با توجه به تفاوت دیدگاه‌های موجود در خصوص سطح نظارت مالکان بر مدیران شرکت‌های خصوصی و انجام تحقیقات اندک در این خصوص در شرکت‌های دولتی، در پژوهش حاضر، نقش عوامل سازمانی در نوع نگرش مدیران بررسی می‌شود.

مقاله حاضر به غنی‌سازی تحقیقات در خصوص نگرش مدیران با استفاده از بینش شرکت‌های دولتی کمک می‌کند. همچنین تحقیق در این حوزه می‌تواند به شرکت‌های دولتی کمک کند تا نگرش و پاسخگویی مدیران خود را بهبود بخشند تا بتوانند با موفقیت به نیازهای مختلف جامعه پاسخ دهند.

با توجه به این واقعیت‌ها، بررسی نوع نگرش مدیران شرکت‌های دولتی، عوامل مؤثر بر بروز آن و نقش پاسخگویی در این خصوص حائز اهمیت است که در این پژوهش، به آن پرداخته می‌شود. مقاله حاضر به غنی‌سازی تحقیقات در خصوص نگرش مدیران با استفاده از بینش شرکت‌های دولتی کمک می‌کند. همچنین پژوهش در این حوزه می‌تواند به شرکت‌های دولتی

کمک کند تا نگرش و پاسخگویی مدیران خود را بهبود بخشند تا بتوانند با موفقیت به نیازهای مختلف جامعه پاسخ دهند. در این ارتباط سؤالات پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شوند:

- ۱- نگرش مدیران شرکت‌های دولتی در خصوص نقش نمایندگی و مباشرت چگونه است؟
- ۲- عوامل مؤثر بر بروز نگرش مباشرت و نمایندگی در مدیران شرکت‌های دولتی چیست؟
- ۳- ارتباط پاسخگویی مدیران شرکت‌های دولتی با نوع نگرش آنان، چگونه است؟

برای پاسخ به سؤالات اصلی تحقیق، در ابتدا در بخش مبانی نظری، دیدگاه‌های مختلف در خصوص نظریه‌های راهبری شرکتی مورد بررسی قرار گرفت. سپس روش تحقیق با استفاده از راهبرد تجزیه و تحلیل مضمون توضیح داده شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت پاسخ به سؤالات تحقیق صورت پذیرفت. در نهایت با بررسی یافته‌های تحقیق، به بحث و جمع بندی نتایج تحقیق پرداخته شد و با بیان محدودیت‌های تحقیق، پیشنهادات کاربردی و پژوهشی برای تحقیقات آتی ارائه گردید.

## ۲- مبانی نظری

یگانه، در تعریفی جامع، راهبری شرکتی را مجموعه‌ای از مقررات، قوانین، ساختارها، فرهنگ‌ها و فرایندهایی می‌داند که منجر به دستیابی به هدف‌های شفافیت، پاسخگویی، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان می‌شود. تعریف‌های موجود از راهبری شرکتی در دو سر یک طیف قرار می‌گیرند که دیدگاه‌های محدود در یک سو و دیدگاه‌های گسترده در سوی دیگر این طیف قرار دارند. در دیدگاه‌های محدود، راهبری شرکتی محدود به رابطه‌ی شرکت و سهامداران است که در قالب نظریه نمایندگی و بدیل آن نظریه مباشرت بیان می‌شود و در آن سوی طیف، راهبری شرکتی شبکه‌ای از روابط میان شرکت و ذینفعان است که در قالب نظریه‌ی ذینفعان بیان می‌شود (یگانه، ۱۳۸۵: ۳۵). البته نظریه‌های دیگری مثل هزینه معاملات، وابستگی به منابع و سازمان نیز برای توضیح و تحلیل راهبری شرکتی مطرح شده است (ولنتاین و عبدالله<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹: ۹۰). با این حال با توجه به موضوع تحقیق که بر نوع نگرش مدیران تأکید دارد، نسبت به نظریه‌های پیش‌گفته اهمیت کمتری دارند. در ادامه نظریه‌های نمایندگی، مباشرت و ارتباط پاسخگویی با این نظریه‌ها بررسی می‌شود.

## نظریه نمایندگی

نظریه نمایندگی از قدیمی‌ترین نظریه‌ها در حوزه مدیریت، حسابداری و اقتصاد است (تورنر و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱۰۲ و جیوالا و ماشو، ۲۰۲۳: ۲۶۲). اساس نظریه نمایندگی، تأکید بر انسان اقتصادی است. به بیانی انسان را بازیگر خردمندی می‌داند که همواره به دنبال حداکثر کردن منفعت خویش است (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶: ۳۰۷ و بورمان و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۵۴). هم مدیران و هم مالکان بر اساس این نظریه تلاش می‌کنند تا بیشترین منفعت را از کمترین منابع

کسب کنند و بدین منظور از میان راهکارهای مختلف، راهکاری را انتخاب می‌کنند که منافع آنان را بیشتر سازد (هارماویجایا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱؛ ۳ و مکلثود و اورکویلا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱؛ ۱۹۹۱). این نظریه فردگرا است و بر این فرض استوار هست که بین مدیران و مالکان به علت ماهیت نفع طلبی هر یک از آنان، تعارض اساسی وجود دارد. مدیران برای نفع خویش، نفع مالکان را نادیده می‌گیرند و مالکان نیز به دنبال افزایش سود خویش و کاهش هر چه بیشتر هزینه‌ها هستند (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷؛ ۲۶؛ مدیسون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ ۳۵۱).

بر اساس نظریه نمایندگی انتظار نادرستی است که مدیران را انسان‌های خارق‌العاده‌ای فرض کنیم که وقتی عهده‌دار سمت مدیریتی شدند، دچار دگرگونی ماهیت شوند و منافع خود را فراموش کرده و تمام تلاش خود را صرف هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان کنند. در واقع قبول مسئولیت مدیریت از سوی آنان قبل از آنکه برای خدمت به مالکان شرکت باشد به این دلیل است که فرصتی برای بیشتر کردن منافع خود پیدا کنند (جیوالا و ماشو، ۲۰۲۳؛ ۲۷۶). اگر موقعیتی پیش آید که در آن منافع هر دو گروه مدیران و مالکان، افزایش پیدا کند، مسئله‌ای پیش نخواهد آمد. اما اگر منافع مدیران و مالکان در تعارض با هم قرار گیرد، که احتمال آن طبق نظریه نمایندگی بسیار قوی است، مشکلات زیادی متوجه شرکت خواهد شد (الوانی، ۱۳۸۱؛ ۶).

دو سازوکار اساسی اغلب به عنوان روش‌های ممکن برای محدود کردن رفتارهای خودسرانه و همسو کردن منافع مدیران و مالکان در نظریه نمایندگی مورد بحث قرار می‌گیرند: نظارت و پرداخت‌های تشویقی (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶؛ ۳۲۰؛ دیویس و همکاران، ۱۹۹۷؛ ۴۱ و کوین و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸؛ ۵۳۱). نظارت شامل بکارگیری معیارهایی هستند که به وسیله آنها مالکان بر کار مدیران نظارت می‌کنند. در بخش دولتی، نظارت از سوی مجلس که نماینده مردم می‌باشند بر قوه مجریه و مدیران اعمال می‌شود و اجازه فدا کردن منافع جمع را برای منافع فردی آنان نمی‌دهند. با این حال باید به خاطر داشت که اعمال کنترل، کارایی کامل ندارد و مدیران همچنان امکان فرصت‌طلبی خواهند داشت. از سوی دیگر، اگر کنترل به صورت کامل و بر تمام فعالیت‌های مدیران اعمال شود نوعی مدیریت مالکانه شکل می‌گیرد که با شرایط پیچیده شرکت‌ها در حال حاضر مغایرت خواهد داشت (اسکیلنمز و هیگن<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰؛ ۶۵۵). به بیانی چون اختیارات مدیران به طور کامل تحت کنترل قرار می‌گیرد و در نتیجه حق تصمیم‌گیری مستقل از آنان سلب می‌شود، پاسخ‌خواهی از آنان نیز امکان نخواهد داشت و این موضوع مانعی در مسیر اثربخشی مدیریت است (یعقوبی و اقبال، ۱۳۹۲؛ ۱ و تاری‌وردی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ۸۹).

از دیگر سازوکارهای توصیه شده توسط نظریه‌پردازان در حوزه نظریه نمایندگی، سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد مدیران به منظور دستیابی به اهداف شرکت و انتظارات مالکان است. محرک‌های مالی موجب می‌شود تا توازنی بین منافع مالکان و نمایندگان آنان ایجاد شود و مدیران به شیوه‌ای عمل کنند که مدنظر مالکان شرکت است. در بخش دولتی نیز سیستم ارزیابی

عملکرد مدیران باید به صورتی باشد که فعالیت‌های آنان را همسو با اهداف جامعه کند (لن و دمستر<sup>۱۹</sup>، ۱۹۸۵؛ ۱۱۶۱ و جیوالا و ماشو، ۲۰۲۳؛ ۲۶۵).

مدیران در شرکت دارای منافع می‌باشند، ممکن است وسوسه شوند و داده‌های مالی و حسابداری را به روشی دستکاری کنند که برای جبران خدمات آن‌ها مطلوب باشد (فنگ و همکاران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۱؛ ۲۳ و خاندوال و همکاران، ۲۰۲۳؛ ۳). روش‌های ایمن‌سازی سازوکارهای همسویی اهداف با در نظر گرفتن دستکاری مدیران، موضوعی است که همواره مورد بحث قرار گرفته است. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد دستیابی به چنین ایمن‌سازی سخت است (هولهاسن و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۵؛ ۶۹ و دنیس و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۶؛ ۴۸۴). علاوه بر این، رسوایی‌هایی مانند انرون نشان داده است که بروز رفتار نمایندگی قابل توجه توسط مدیران ممکن است منجر به دستکاری شدید اطلاعات مالی و حسابداری و حتی ورشکستگی شرکت شود (کولیک<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۵؛ ۳۴۹). در نتیجه، توجه صرف به سازوکارهای پیش‌گفته که در نظریه نمایندگی مطرح می‌شود، نمی‌تواند منجر به همسویی اهداف بین مالکان و مدیران و توسعه پایدار شرکت شود و باید سایر نظریه‌های راهبری شرکتی مانند مباشرت نیز مدنظر قرار گیرد (بورمان و همکاران، ۲۰۲۱؛ ۲۵۶).

### نظریه مباشرت

مباشرت به عنوان رضایت حاصل از پاسخگویی و ارایه خدمت به دیگران تعریف می‌شود، به جای آن که کنترل‌های شدید اعمال شود. به عبارت ساده‌تر، مباشرت شامل پاسخگویی بدون کنترل یا تسلیم شدن محض است (سیمکینز و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۲۱؛ ۱۴۴).

اساس نظریه مباشرت، اخلاقیات روانشناسی و جامعه‌شناسی است و نشان می‌دهد چگونه، برخلاف نظریه نمایندگی که صرفاً بر محرک‌های اقتصادی تأکید داشت، مدیران در جهت منافع مالکان شرکت گام برداشته و خود را وقف شرکت و هدف‌های آن می‌سازند. مطابق این نظریه مدیران به دنبال آن هستند که مباشران خوبی برای شرکت و سرمایه‌های آن باشند. در نظریه مباشرت، تصویری از انسان که جمع‌گرا، نیکو نهاد، نوع‌دوست، دوستدار سازمان و مباشر اهداف آن است، نشان داده می‌شود. چنین انسانی به عنوان مدیر اگر مخیر به انتخاب میان منافع شرکت و منافع شخصی خود شود، منافع شرکت و جمع را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهد (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷؛ ۲۸). در نتیجه حتی زمانی که منافع مدیر و مالکان شرکت هم راستا نیستند، مدیر در نقش مباشر می‌کوشد تا منافع شرکت و جمع را تحقق بخشد و از منفعت خود چشم‌پوشد (سیمکینز و همکاران، ۲۰۲۱؛ ۱۴۵).

البته این موضوع که مدیران در نظریه مباشرت خود را وقف شرکت می‌کنند، به این معنی نیست که آنها برای تامین نیازهای مادی خود اهمیتی قائل نیستند. مدیران مباشر نیز باید درآمد کافی برای زندگی خود داشته باشند (اسکیلمنز و هیگن، ۲۰۲۰؛ ۶۵۴)، اما تفاوت آنان با مدیران نماینده



آن است که این گروه از مدیران منافع خود را مقدم بر منافع شرکت ندانسته و اعتقاد دارند که اگر شرکت بقا یابد، آنان نیز باقی خواهند ماند. آنان منفعت خود و شرکت را به عنوان منفعت یک عضو و جمع با هم در تعارض نمی‌بینند، بلکه بر این باورند که با نیل به هدف‌های شرکت، هدف‌های فردی نیز تحقق می‌یابد. به بیانی مدیران مباشر با در نظر داشتن آرمانی متعالی، هدف‌های خود و شرکت را در یک راستا می‌بینند. آنان به قبله‌ای واحد رو می‌کنند و از این رو تفاوت‌های جزئی میان هدف‌های خود و شرکت را فراموش کرده و در سیر به سوی هدف عالی، مسیرهای متفاوت را از آنجایی که به یک مقصد منتهی می‌شود، یکسان در نظر می‌گیرند و همواره به یک هدف عالی می‌اندیشند (الوانی، ۱۳۸۱؛ ۸ و جیوالا و ماشو، ۲۰۲۳؛ ۲۶۶).

در چنین حالتی است که دادن استقلال و اختیار به مدیران مباشر، تحقق هدف‌های شرکت را تضمین می‌کند. با توجه به آنکه مدیران مباشر سرنوشت خود و شرکت را یکی می‌دانند. همه تلاش‌هایشان به منظور پیشبرد هدف‌های شرکت بوده و دادن آزادی عمل به آنان، توسعه شرکت را تسریع خواهد کرد. در صورتی که همین رویه در خصوص مدیران نماینده چندان اثربخش نبوده و توسعه شرکت را در پی نخواهد داشت. در نتیجه در نظریه مباشرت، دادن آزادی عمل به مدیران و توانمندسازی آنان جایگزین سازوکارهای نظارتی مطرح شده در نظریه نمایندگی می‌شود (هرناندز، ۲۰۱۲؛ ۱۷۷؛ کویین و همکاران، ۲۰۱۸؛ ۵۴۳ و کریسمن<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۹؛ ۱۰۶۲).

حال ممکن است این پرسش مطرح شود که چرا با وجود مزیت‌های نظریه مباشرت، با این حال در عمل از نظریه نمایندگی بیشتر تبعیت می‌شود و کنترل و نظارت زیادی بر مدیران اعمال می‌گردد. مسئله مهم در این میان شناخت اصیل از نماینده است. از آنجا که اصیل (صاحبان سرمایه یا جامعه و نمایندگان آنان) شناخت کافی از نماینده (مدیران) ندارد، برای تحمل مخاطره‌ی کمتر، نظریه نمایندگی را ملاک عمل قرار داده و انواع سازوکارهای کنترلی و انگیزشی را اعمال می‌کنند. در نتیجه هر چه میزان ریسک‌گریزی صاحبان سرمایه یا جامعه و نمایندگان مردم بیشتر باشد تمایل آنان به نظریه نمایندگی بیشتر خواهد شد (رولت و آلبرتینی، ۲۰۲۲؛ ۴۸۷).

### **ارتباط پاسخگویی با نگرش مدیران**

به این دلیل که در شرکت‌های دولتی حقوق مالکانه متعلق به عموم مردم است، ساختار سهام‌داری آنها از شرکت‌های سهامی عام نیز گسترده‌تر است، بنابراین مطالبه شفافیت و پاسخ‌گویی در شرکت‌های دولتی رو به افزایش است (موسسه پرایس واتر هوس<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۵). از سوی دیگر فساد یا سایر شیوه‌های نامنظم که در شرکت‌های دولتی و اطراف آن رخ می‌دهند، مانع عمده‌ای برای مدیریت خوب شرکت‌ها هستند. این مسائل نه تنها می‌توانند باعث آسیب رساندن به نام تجاری و شهرت شوند و بر عملکرد شرکت‌های دولتی تأثیر بگذارند، بلکه می‌توانند به کاهش اعتماد عمومی و تأثیر مستقیم در ارائه خدمات عمومی به شهروندان نیز منجر شوند (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۹).

رولت و آلبرتینی (۲۰۲۲) در تحقیق خود به اهمیت پاسخگویی در شرکت‌های دولتی تأکید کرده‌اند. پاسخگویی به معنای توانایی یک سازمان یا ساختار برای پذیرش مسئولیت ناشی از عملکرد خود و پاسخ به نیازها و توقعات افراد و جامعه است. از نظر ایشان راهکارهای افزایش پاسخگویی عبارتند از تقویت شفافیت و اعتماد، ایجاد فرصت‌هایی برای شهروندان برای ارائه بازخورد و مشکلاتشان و تعیین مسئولیت مشخص برای مدیران. به بیانی نویسنده‌گان به وجود فضای پاسخگویی در شرکت‌های دولتی تأکید دارند که شامل محیطی برای بحث و تبادل نظر بین سازمان و افراد جامعه است. این فضا باید شفافیت و اعتماد را ترویج دهد و به سازمان اجازه دهد که به مشکلات جامعه پاسخ دهد و بهبود عملکرد خود را تضمین کند. در نهایت، نویسنده‌گان به این نتیجه رسیده‌اند که افزایش پاسخگویی در بخش اجتماعی می‌تواند باعث بهبود عملکرد، افزایش اعتماد عمومی و بهبود رفاه اجتماعی شود. از سوی دیگر ایجاد سازوکار پاسخگویی اجتماعی در شرکت‌های دولتی، بدون توجه به پیچیدگی آنها و صرفاً مشابه شرکت‌های خصوصی، ساده‌انگارانه به نظر می‌رسد (رولت و آلبرتینی، ۲۰۲۲؛ ۴۸۷).

تا زمانی که مدیران اذعان نکنند که پاسخگویی نقش مهمی در راهبری شرکتی ایفا می‌کند، نمی‌توان انتظار پاسخگویی ارزشمند و مؤثری را داشت. به این دلیل که مدیران در صورتی که بخواهند می‌توانند از اثربخشی بسیاری از سازوکارهای پاسخگویی که وجود دارند، جلوگیری کنند. این بخش از عنصر پاسخگویی، به خودی خود، لزوماً به هیچ اقدامی نیاز ندارد، بلکه نگرشی است که باید در مدیران وجود داشته باشد (کی<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۷؛ ۱۲۹۲).

مطابق تحقیقات تورفینگ و بنتزن (۲۰۲۰)، نگرشی پویا نسبت به پاسخگویی مورد تأکید قرار گرفته است. این نگرش به این معناست که پاسخگویی به جای اینکه برای مدیران سازمان‌ها یک الزام قانونی یا حقوقی باشد، باید ابزاری فعال در مدیریت باشد. این نگرش پویا به این معناست که مدیران باید به دنبال بهبود مستمر پاسخگویی اجتماعی باشند. در نگرش مباشرت، مدیران شرکت‌ها نه تنها به عنوان مسئولان سازمانی عمل می‌کنند بلکه به عنوان مدیرانی که مسئولیت مدیریت منابع را بر عهده دارند، عمل می‌کنند (مدیریت مسئولانه منابع). در این نگرش، مدیران شرکت‌ها مسئولیت ارائه گزارش‌های شفاف در مورد عملکرد سازمان و تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، را به عهده دارند. علاوه بر این، آنها مسئولیتی بیشتر از کنترل منابع را دارند و باید از منابع در اختیارشان به بهترین نحو برای مصارف عمومی استفاده کنند تا به دستاوردهای مؤثر و پایدار برسند. در واقع، نگرش مباشرت مرتبط با مسئولیت‌پذیری و ارزش‌های اخلاقی است که بر اساس آن، مدیران شرکت‌ها متعهد به مدیریت مسئولانه منابع و ارائه گزارش‌های شفاف درباره عملکرد سازمانی خود هستند. هدف اصلی این نگرش، ایجاد اعتماد عمومی در میان شهروندان و جامعه و ارتقای سطح شفافیت و پاسخگویی در شرکت‌ها است (تورفینگ و بنتزن<sup>۲۹</sup>، ۲۰۲۰؛ ۱۶).

برای مدیران بخش دولتی، نگرش مباشرت- به معنای مسئولیت پذیری بیشتر و تمرکز بر عملکرد بلندمدت سازمان و نه تنها تأمین منافع فوری، می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد بخش دولتی داشته باشد. همچنین مطابق این نگرش، مدیران بخش دولتی می‌توانند با برقراری روابط مستمر با جامعه، نیازها و انتظارات اعضای جامعه را بهتر درک کنند و سپس به عنوان مدافع حقوق و منافع آنها عمل کنند. در این حالت، مدیران بخش دولتی به عنوان مدافع، سعی می‌کنند نیازها و انتظارات اعضای جامعه را با بخش دولتی هماهنگ کنند و برای اجرای منافع آنها، با بخش‌های دیگری از سازمان همکاری کنند. بنابراین، این نگرش می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد بخش دولتی داشته باشد (پابولد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۸۲).

بر خلاف نگرش مباشرت که تأکید بر مسئولیت و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری دارد، نگرش نمایندگی کمتر از نگرش مباشرت به حضور مخاطبان در فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت و مسئولیت‌پذیری توجه دارد. به همین دلیل، مدیران با نگرش نمایندگی نمی‌توانند بهبود قابل توجهی در عملکرد بخش دولتی داشته باشند زیرا این نگرش بر این موضوع تمرکز دارد که نماینده باید بهترین نتیجه را با توجه به منافع سازمانی از دیدگاه خود به دست آورد. به همین دلیل، این مدل بیشتر برای شرکت‌هایی مناسب است که به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری هستند و نه به دنبال ارائه خدمات اجتماعی به جامعه. در نتیجه می‌توان بیان داشت نظریه مباشرت چارچوب مناسب‌تری برای مطالعه الزامات پاسخگویی در شرکت‌های دولتی ارائه می‌دهد (اسکیلنر و هیگن، ۲۰۲۰: ۶۷۱). علاوه بر این، نظریه نمایندگی عمدتاً معطوف به مسائل پاسخگویی در شرکت‌های خصوصی بوده است و این نظریه به ندرت برای مطالعه شرکت‌های دولتی استفاده می‌شود و کاربرد آن در چنین زمینه‌ای بحث برانگیز است (کائز و همکاران، ۲۰۰۶: ۴۱). همچنین مطابق تحقیق سیمکینز و همکاران (۲۰۲۱)، در صورتی که مدیر دارای نگرش مباشرت باشد، به دلیل اینکه هدف او مطابق با هدف شرکت دولتی است، احتمالاً به صورت کاملاً پاسخگو به شهروندان عمل خواهد کرد و تلاش خود را برای بهبود کیفیت خدمات و بهره‌وری سازمان به کار می‌گیرد. اما در صورتی که مدیر دارای نگرش نمایندگی باشد، به دلیل وجود تضاد منافع بین اهداف او و سازمان، ممکن است تلاش کند به جای ارائه خدمات بهتر به شهروندان، به منافع شخصی خود توجه کند و در اینجا نمی‌توان نسبت به پاسخگویی به شهروندان اطمینان حاصل نمود.

نظریه نمایندگی اغلب به عنوان دلیل اصلی برای پاسخگو کردن مدیران در قبال کارهایی که انجام داده‌اند یا انجام نداده‌اند، در نظر گرفته می‌شود، به ویژه بر این اساس که اگر مدیر پاسخگو نباشند ممکن است از مسئولیت خود طفره روند یا فرصت‌طلبانه عمل کنند. نظریه نمایندگی، مدیران را به عنوان نمایندگانی می‌بیند که به جای اینکه نگران منافع شرکت و سهامداران/ذی‌نفعان آن باشند، به عنوان خودخدمت عمل می‌کنند (رولت و آلبرتینی، ۲۰۲۲: ۴۹۱). رولت و آلبرتینی

(۲۰۲۲) در تحقیق خود نشان دادند، اجرای یک سیستم پاسخگویی مبتنی بر نظریه نمایندگی در شرکت‌های دولتی، شرکت را با خطرات بالقوه‌ای از قبیل جابه‌جایی ماموریت<sup>۳۱</sup> (به حالتی اشاره می‌کند که نمایندگان، ماموریت خود را به جای جنبه‌های دیگر عملکرد به نفع آن دسته از فعالیت‌ها که اندازه‌گیری می‌شوند و نسبت به آن پاداش می‌گیرند، تخصیص می‌دهند)، چیدن گیلاس<sup>۳۲</sup> (به موقعیتی اشاره دارد که نمایندگان بیشترین تلاش خود را معطوف به کارهایی می‌کنند که مستقیماً به نتایج یا آسانترین کارها مرتبط هستند)، بی‌اعتمادی، عدم درک و اهداف متضاد مواجه می‌سازد. در نظریه مباشرت، که آن هم به دنبال مفهوم‌سازی نقش مدیران است، ممکن است تصور شود که هر گونه نیاز به پاسخگویی را رد می‌کند، زیرا این نظریه مبتنی بر اعتماد و اتکا به حرفه‌ای بودن مدیران است. از این رو، بخش دولتی به دلیل ماهیت خدماتی که به افراد ارائه می‌دهد، نیاز به پاسخگویی بیشتری دارد (اسکیلمنز و هیگن، ۲۰۲۰؛ ۶۷۲).

### ۳- روش‌شناسی

نظریه نمایندگی، با تمرکز بر حوزه مدیریت سازمانی، تضاد منافع بین مدیران و مالکان را مورد توجه قرار داده و تلاش می‌کند تا با تنظیم قراردادها و سازوکارهای کنترل، این تضاد را کاهش دهد. نظریه مباشرت، که دامنه آن به فرهنگ سازمانی و رفتار مدیریتی مربوط می‌شود، مدیران را به عنوان مباشران و حافظان منافع سازمان می‌بیند که به جای منافع شخصی، به منافع سازمانی توجه دارند. نظریه پاسخگویی، با تأکید بر سطح مدیریتی و حکمرانی، بر لزوم پاسخگویی مدیران با پذیرش مسئولیت ناشی از عملکرد خود و پاسخ به نیازها و توقعات ذی‌نفعان مختلف سازمان از جمله افراد جامعه، تأکید دارد و تا زمانی که مدیران اذعان نکنند که پاسخگویی نقش مهمی در راهبری شرکتی ایفا می‌کند، نمی‌توان انتظار پاسخگویی ارزشمند و مؤثری را داشت. به این دلیل که مدیران در صورتی که بخواهند می‌توانند از اثربخشی بسیاری از سازوکارهای پاسخگویی که وجود دارند، جلوگیری کنند. این بخش از عنصر پاسخگویی، به خودی خود، لزوماً به هیچ اقدامی نیاز ندارد، بلکه نگرشی است که باید در مدیران وجود داشته باشد. این مقاله به منظور بررسی نوع نگرش مدیران شرکت‌های دولتی، عوامل مؤثر بر بروز و ارتباط پاسخگویی با آن، از آنجا که نظریات موجود مربوط به تجزیه و تحلیل نوع نگرش و پاسخگویی مدیران شرکت‌های دولتی معدود بوده و در کشورمان نیز تحقیق جامعی در این خصوص انجام نشده است، مبتنی بر پژوهش کیفی می‌باشد و با استفاده از راهبرد تجزیه و تحلیل مضمون (براون و کلارک<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۹) انجام شده است. به این صورت که سوالات مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته و با رویکرد اکتشافی در سه طبقه کلی شامل ۱- نوع نگرش مدیران شرکت‌های دولتی، ۲- عوامل مؤثر بر بروز نگرش مباشرت یا نمایندگی در مدیران شرکت‌های دولتی و ۳- ارتباط پاسخگویی با نوع نگرش مباشرت یا نمایندگی استخراج شدند و از افراد مصاحبه شونده خواسته شد که دیدگاه خود را در خصوص آنها مطرح کنند. سپس، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از

مصاحبه‌های انجام شده، ۱- کدگذاری متن مصاحبه‌ها که مرتبط با موضوع پژوهش بودند (هر کد از سه بخش تشکیل می‌شود، به نحوی که عدد اول از سمت چپ، نشان دهنده شماره کد در مصاحبه است. حروف انگلیسی که بین دو عدد قرار می‌گیرند شامل (M) برای مدیران و (E) برای خبرگان می‌باشد و عدد آخر سمت راست نیز نشان دهنده شماره مصاحبه است)، ۲- ایجاد مضامین پایه با توجه به معانی و برخورد و تعامل با داده‌ها، تجربه و ذهنیت پژوهشگر، مبانی نظری و سوالات پژوهش، ۳- ایجاد مضامین شرکت دهنده با توجه به ترکیب و تلخیص مضامین پایه، ۴- ایجاد مضامین فراگیر با توجه به بازبینی کلیه مضمون‌های پایه و شرکت دهنده و ۵- تعریف هر یک از مضامین بدست آمده از مصاحبه‌ها صورت پذیرفت.

جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد و میانی شرکت‌های دولتی و سایر خبرگان در زمینه نظریه‌های راهبری شرکتی است. تعداد نمونه‌های انتخاب شده با استفاده از روش گلوله برفی، ۲۰ نفر بوده‌اند، که سطوح مختلفی شامل استاندار (یک نفر)، مدیرعامل (هشت نفر)، مدیر (هفت نفر) و هیئت علمی دانشگاه (چهار نفر) را در بر گرفته است. معیار و ویژگی انتخاب اولین مصاحبه‌شونده شامل داشتن تجربه مدیریتی قابل توجه و اعتبار حرفه‌ای در شرکت‌های دولتی، آشنایی با مفاهیم نظریه‌های نمایندگی، مباشرت و پاسخگویی، دسترس‌پذیری و تمایل به همکاری بوده است. پس از مصاحبه چهاردهم، کدهای جدیدی به پژوهش که منجر به تعریف مضامین پایه دیگری شود، اضافه نمی‌شد. برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها با ۶ تن دیگر ادامه یافت، ولی باز هم مصاحبه‌ها دلالت بر تکراری بودن اطلاعات دریافتی داشتند. پژوهش حاضر از لحاظ مکانی در حوزه شرکت‌های دولتی قرار دارد. از لحاظ زمانی، طی سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۲ صورت پذیرفته است و از لحاظ موضوعی در قلمرو رشته حسابداری قرار دارد. همچنین متوسط زمان هر مصاحبه، ۱:۴۰ دقیقه بوده که با استفاده از نرم‌افزار Word، پیاده‌سازی و مستند شدند.

#### ۴- یافته‌ها

نتایج بدست آمده از تحلیل مضمون‌های انجام گرفته، در قالب ۴۸۳ کد، ۸۳ مضمون پایه، ۱۹ مضمون سازمان دهنده و ۶ مضمون فراگیر به شرح جدول ۱ استخراج شده است.

جدول ۱. مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدها
		مدافع حقوق عموم با توجه به فرهنگ جمع‌گرایی و درک	22M1-23M2-23M1-25E2-26E2-10M16-27E2-52M1-10M10-28E4-4M15-7M12-5M15-28E2-9M11-24M2-9M13-9M16-35M2-27M5
	ارائه خدمات عمومی به جامعه		29E2-7M11-9M10-30E2-17M8-6M12
تطابق ماهیت شرکت دولتی با اهداف مدیران مباشر	جامعه	ارجحیت مصلحت عمومی نسبت به کسب منافع تجاری	
		تاکید بر دستاوردهای موثر و پایدار	23M3-11M16-31E2-12M16-22M7-13M16-24M3
	ایجاد اعتماد عمومی در مدیریت مسئولانه منابع		33E2-34E2-33E4-28M2-27M2-29E4-30E4-31E4-26M2-32E4-25M2-35E2
	جامعه	پاسخگویی بویا	26M6-37E2-20E1-36E2-27M6-28M6-29M6-38E2-39E2

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدها
	عدم وجود بسترهای محدودیت در جبران خدمات مدیر نماینده متناسب با		37M1-35M6-38M1-40E2-41E2-11M12-12M12
	مدیریت مدیران منفعت طلب عملکرد		42M1-43E2-39M1-40M1-41M1-19M11-20M11-21M11-22M11-42E2
محدودیت در بکارگیری در شرکت‌های دولتی	محدودیت در نظارت بر مدیر نماینده		30M2-16M16-15M16-29M2
مدیران نماینده در	ضرره به اعتبار سازمان		46M1-31M2-43M1-14M12
شرکت‌های دولتی	اثر مخرب جذب مدیر فساد و تخلفات مالی		36E4-37E4-24E3-25E3-26E3-34E4-35E4-13M12
	نماینده در شرکت دولتی	تضاد منافع با اهداف عمومی و خدمت به جامعه	27E3-10M11-28M5-6M15
		تخریب فرهنگ سازمانی	8M1-1E2-9M1
		پاداش معنوی	1M3-6M10-2M3-2M2-7M4-2M14-2E2-1M4-8M11-3M8-1M14-3M11-16M7-5M10-10M1-2M1-1M16
		تاکیدات دینی	2M8-1M15-9M15-3M1-8M15-4M1-7M15-5M1-44M1
عوامل ارزشی	عدم تعلق به مادیات	نداشتن روحیه مال اندوزی	14M7-6M1-11M15-7M1-45M1-15M7-10M15-18M3
		ساده زیستی	22M8-5M14-23M8
		اعتقاد به فعالیت و ارزیابی مبتنی بر ارزش‌های انقلابی	22M3-5M12
	تعهد به حکومت	شکوفایی روزافزون جمهوری اسلامی	16M9-17M9-6M14
		خدمت به جمهوری اسلامی	31M1-7M14-32M1-7M9-20M7-4M3-10M13-3M2-9M5-4M4-1E3-8M5-4E4-4M16-2M12-5M6-5M9
		تفکر خادمانه	33M1-3M4-7E2-19M7-34M1-35M1-36M1-1E1-12M15-17M4-18M4-7M16-13M15-12M5-1M12-14M15-6M2-22M4
		رضایت‌مندی و آرامش درونی	60M1-61E1-62E1-61M1-63E1-62M1-9M14-63M1-64M1-8M14
		پذیرش مسئولیت	86M1-16M15-87M1-23E1-88M1-15M15-15M12-16M12-13M10-14M10-32M6-33M6-45E2-34M6-44E2-46E2-47E2-89M1
		اعتقاد به پاسخ گویی	26E1-27E1-10M14-28E1-29E1-11M14
	ویژگی‌های نگرشی	اعتقاد به سیستم‌های نظارت و کنترل	32E2-14M16-18M10-8M12-9M12-10M12-25M3
		تمرکز زمانی بلندمدت	33E1-34E1-35E1-17M15-46E1-18M15
		نداشتن روحیه دروغ‌گویی	1M8-4M2-19M4-5M2-4M10-3E2-2M4-4M14
		عدم عادی انگاری شغل	13M5-14M5-4M13-5M13-3M14-3M16-12M14-13M14-14M14
		اعتبار و جایگاه	12M7-20M2-21M2-48M1-30M6-31M6
		وجدان کاری	17E4-19M8-14M9-15M9
		اعتقاد به منافع عمومی	1M5-2M16-13M7-2M5-4M11-1M2-10M7-11M9-2E3-7M5-11M7-3M13-3M15-1M11
		درک شرایط انسان‌ها	6E3-9M7
		توانایی شناسایی فرصت‌های رشد براساس قابلیت‌ها و قوت‌های افراد	12M13-13M13-24M8-11M13
		تلاش و پشتکار	18E4-6M9-18M8-21E3-22E3-23E3-20M8
		جمع‌گرایی	11M11-3M3-12M11-8M4
		امانت‌داری	7M8-5E3-22E4
	ویژگی‌های رفتاری	سعه صدر	7M6-21M7-16M10-15M10-58E1-59E1-8M6
		وفای به عهد	15M3-13M11-14M11-16M3
		قاطعیت همراه با فروتنی	4E3-17M12-18M12-19M12-20E4
		انعطاف پذیر	5M5-6M7-2E4-20M6-21M6-22M6-23M6-24M6-10M8
		مردمی بودن	8E2-6M4
		سلامت روح و روان	9E2-9E4-7M7-8E3-19M15-7E3
	ویژگی‌های فردی	متخصص	9E3-5M8-10E3-20M15-25M6
		معتقد به نظم و انضباط	

بررسی نوع نگرش و پاسخگویی مدیران شرکت‌های دولتی در چارچوب نظریه‌های راهبردی شرکتی/۶۳

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدها
		ضریب هوشی بالا	11E3-12E3-13E3-16M14
		مسئولیت پذیر	15M8-16M8-15M14
		مخاطب شناس	14E3-15E3-14M13
		مهارت پرستشگری	16E3-15M11-16M11-17E3
		در نظر گرفتن شایستگی افراد در استخدام و احراز پست	1E4-3M5-4M7-1M7-5M16-5M4-1M10-11M2-6M16-53M1-64E1-56M1-57M1-65E1-58M1-59M1-54M1
استخدام و بکارگیری	فراهم کردن بسترهای لازم برای بکارگیری مدیران نماینده توانمند		47M1-36M6-49M1-50M1-51M1
	عدم سیاست زدگی در انتصابات		24M5-25M5-21E1-45E1-55M1
	امنیت شغلی		18E2-19E2-5M11
	مهارت‌های رهبری		1M6-16M13-2M6-3M6-4M6-15M13-10M2
رویکرد مدیریتی	ایجاد اعتماد		4E2-3M7-5E2-2M7-2M13-14E2-11E2-6M11-7M2-8M2-19E4
	اهمیت به توانایی و شایستگی افراد		11M10-17M14-18M14-12M10
	عدالت در برخورد با کارکنان		6M8-13E4-20E2-12E4
	مربی‌گری		8M7-17E2-15E2-16E2
	تدوین و ترویج ارزش‌ها		27E4-6M6-2M10-3M10-17M11-18M11
فضای فرهنگی	توسعه فرهنگ مسئولیت پذیری و تحول		17M2-8E1-18M2-19M2-20M12-21M12
	ترویج همکاری، تعامل و بیان ایده‌ها		23M4-25M8-24M4-26M8-10E1-25M4-26M4
	شفافیت و انعکاس ارزش‌ها در تصمیم‌گیری		28E3-17M10-29E3-30E3
			7M3-7M10-5E1-66M1-4E1-24E1-31E1-25E1-32E1-22E1-67M1-68M1-69M1-3E1-70M1-71M1-72M1-73M1-74M1-75M1-9M2-8M16-4M9-14E4-36E1-2E1-22E2-65M1-6E1-7E1-15E4-23E2-24M1-16E4-24E2-25M1-26M1-27M1-28M1-11M8-29M1-30M1
عوامل شرکتی	مدیریت ریسک و ایجاد تعهد در قبال تصمیمات بلندمدت		76M1-19M10-77M1-20M10-78M1-17M13-79M1-18M13-80M1
	تقویت شفافیت و اعتماد		8M3-81M1-18E3-24E4-9M6-10M6-82M1-83M1-84M1-85M1-24M10
	سطوح پاسخگویی		9M3-10M3-20M5-11M3-22M2-12M3-21M5-13M3-14M3
	مدیریت مالی بهینه		27M4-28M4-31E3-32E3
	بهبود کارایی عملیاتی		33E3-34E3-29M4
استفاده بهینه از منابع	مدیریت هوشمند منابع		30M4-35E3-36E3
	ارتباطات موثر در برخورد با کارکنان		8M8-19M3-9M8-21E2-1M13-4M5-5M7-3E3-12E2-6M13-M13
	ارتباطات موثر در برخورد با مردم		21M10-22M10-20M4-21M4-13M2-23M10-12M2-13E2-17M3-15M2-10M5-14M2-16M2-11M5-20M3-12M9-8M13-2M15-21E4
ارتباطات اثربخش	ارتباطات موثر در برخورد با رسانه‌ها		48E2-35M3-49E2-34M3-37M3-51E2-32M2-33M2-34M2
	ارتباطات موثر در برخورد با دیگر شرکت‌ها		38M3-39M3-43E3-44E3-45E3-46E3-47E3-48E3
	ایجاد ساختارهایی برای بروز نگرش مباشرت		9E1-11E1
	حذف کنترل‌های سازمانی غیر مفید		25E4-21M13-26E4
	کاهش سطوح زائد ساختار		5M3-10E4-6M3-6E2-20M13-11E4-21M13-4M8
سیستم حکمرانی	تقویت کنترل‌های داخلی		15M5-17M5-16M5
	ساختار خوب قانونی		18M5-19M5
	فرهنگ		6M5-20M1-21M1-44E1-37E1-57E1-38E1-41E1-22M5-21M8-2M11-43E1-55E1-56E1-47E1-66E1-13M6
عوامل اجتماعی	ارتقای هویت اجتماعی	قانون مدنی و ایجاد فضای باز سیاسی	48E1-49E1-50E1-51E1-52E1-22M12-53E1-23M12-54E1
		آموزه‌های معنوی، روانی و دانشی	3E4-8E4-7E4-5E4-10E2

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدها
		دانشگاه و رسانه	6E4-1M9-27M8-2M9-12M8
		الگو بودن مقامات ارشد	17M7- 23M5-18M7-14M8-60E1-1M1-39E1-40E1-3M12-42E1-4M12
		مطالبه گری نهادهای نظارتی	3M9-25M10-26M10-27M10
	مطالبه گری محیطی	مطالبه گری رسانه‌ای	15M6-13M8-23E4-19E3-20E3
		مطالبه گری مردمی	16M6-14M6

در این مرحله به تعریف هر یک از مضامین بدست آمده از مصاحبه‌ها پرداخته می‌شود:

### تطابق ماهیت شرکت دولتی با اهداف مدیران مباشر

بین مدیران مباشر و شرکت‌های دولتی تطابق اهداف وجود دارد. شرکت‌های دولتی متعهد به ارائه خدمات عمومی و ایجاد اعتماد عمومی در جامعه هستند. در خصوص ارائه خدمات عمومی به جامعه، مدیران مباشر، با تمرکز بر جمع‌گرایی، پرهیز از فرد گرایی و دنبال نفع شخصی رفتن، خرج خود برای سازمان، مشارکت دادن مردم در تصمیم‌گیری‌ها و برقراری روابط مستمر با مردم، به دنبال درک نیازها، دفاع از حقوق مردم و خدمت به آنها می‌باشند. همچنین برای مدیران مباشر، مصلحت عمومی جامعه نسبت به کسب منافع تجاری برای خود ارجحیت دارد و کسب منافع مالی و حقوق و مزایا برایشان در اولویت نیست. از سوی دیگر تأکید مدیران مباشر بر دستاوردهای مؤثر و پایدار است و در جهت تحقق عدالت اجتماعی حرکت می‌کنند و به دنبال تامین فوری منافع به قیمت آسیب به آینده نیستند. در خصوص ایجاد اعتماد عمومی در جامعه، مدیران مباشر با مدیریت مسئولانه منابع و نه صرف کنترل آن و توجه به ارزش‌های اخلاقی برای مدیریت منابع، بهترین استفاده را از منابع در اختیار برای مصارف عمومی انجام می‌دهند. علاوه بر این مدیران مباشر با پاسخگویی پویا و مسئولانه، نسبت به مردم و نه صرفاً کسانی که آنها را منصوب کردند، پاسخگو می‌باشند و به پاسخگویی به عنوان یک ابزار فعال در مدیریت و نه صرفاً یک الزام حقوقی و قانونی نگاه می‌کنند و پاسخگویی را متناسب با تغییر نیازها و انتظارات بالاتر مردم ارتقا داده و به دنبال بهبود مستمر پاسخگویی برای افزایش اعتماد و ترویج مشارکت عمومی هستند.

✳️ فرهنگ غالب شرکت‌های خصوصی، مبتنی بر نظریه نمایندگی می‌باشد، چون ویژگی فرهنگی این شرکت‌ها به گونه‌ای می‌باشد که به دنبال نفع شخصی رفتن را توجیه می‌کند. اما فرهنگ شرکت‌های دولتی، به گونه‌ای است که در آن جمع‌گرایی غالب‌تر می‌باشد و در نتیجه مبتنی بر نظریه مباشرت است و با نظریه نمایندگی منافات دارد. شخصی که به دنبال نفع شخصی می‌باشد، در کشوری مثل ایران، نمی‌توان به وی در بخش دولتی پست داد، زیرا که فرض مبنایی نظریه نمایندگی، این می‌باشد که مدیر به دنبال نفع شخصی است، که اصلاً در شرکت‌های دولتی چنین چیزی را قبول نمی‌کنند. (22M1 و 23M1)



\* مدیری که در شرکت دولتی کار می‌کند، قاعدتا به خاطر بهره برداری از فرصت‌های تجاری در عرصه کار دولتی ورود نکرده، چون اگر منافع مالی برایش مهم بود، در همان شرکت‌های خصوصی کار می‌کرد. (29E2 و 30E2)

### محدودیت در بکارگیری مدیران نماینده در شرکت‌های دولتی

به علت عدم وجود بسترهای مدیریت مدیران منفعت طلب و اثرات مخرب جذب این گروه از مدیران، در بکارگیری مدیران نماینده در شرکت‌های دولتی محدودیت وجود دارد. به بیانی بسترهای مدیریت مدیران نماینده در شرکت‌های دولتی، یعنی جبران خدمات متناسب با عملکرد آنها مانند بخش خصوصی به منظور هم راستایی اهداف آنها با اهداف سازمان با توجه به پروسه‌های قانونی، استانداردهای محدود کننده و نداشتن اختیارات و ابزار لازم وجود ندارد. از سوی دیگر نظارت بر مدیر نماینده نیز به علت تاخیر در واکنش ناشی از طولانی بودن فرآیندهای نظارتی، حساب سازی و برقراری هر نوع رابطه‌ای توسط مدیر منفعت طلب برای افزایش عایدی خود و بی اثر کردن سازوکارهای نظارتی، ساختارهای سلسله مراتبی پیچیده در سازمان، اعمال نفوذ برخی نهادها و گروه‌های خاص و وابستگی به گرایش‌های سیاسی خاص، مؤثر نیست. همچنین بکارگیری مدیران نماینده در شرکت دولتی، اثرات مخربی برای سازمان دارد. این امر می‌تواند به مردم نشان دهد که اهداف عمومی در مقابل اهداف فردی مدیر نماینده قرار دارند و در نتیجه منجر به افت اعتبار سازمان شود. علاوه بر این با توجه به اینکه بستر فساد برای مدیر نماینده فراهم است، مدیر نفع طلب ممکن است جهت بهره مندی شخصی از وضعیت سازمان، دست به فساد و تخلف بزند. همچنین با توجه به تضاد منافع مدیر نماینده با اهداف سازمان، مدیر نماینده به جای تأکید بر عملکرد در راستای اهداف سازمان بر کارهای راحت تمرکز می‌کند، از مسئولیت‌های دشوار و چالش برانگیز فرار می‌کند و در راستای نفع شخصی، تعلقات و ارتباطات خود با گروه‌های خاص حرکت می‌کند. از سوی دیگر احتمال کاهش مشارکت و همکاری کارکنان با بکارگیری مدیر نماینده به علت القای حس مهم نبودن اهداف سازمان و بی اعتمادی به مدیری که دنبال نفع شخصی است، وجود دارد و این خود نیز تخریب فرهنگ سازمان را به دنبال خواهد داشت.

\* شما هر پستی به مدیر منفعت طلب در شرکت دولتی بدهید، به هر نوع حساب‌سازی و رابطه‌ای دست می‌زند که عایدی خودش را بیشتر کند و سازوکارهای نظارتی را هم بی‌اثر کند. برای مثال شاخص‌های عملکردی را بالا ببرد که بیشتر عایدش شود. در بخش خصوصی، مالک این اختیار را دارد که به منظور همسویی اهداف، حتی مدیری که به دنبال نفع شخصی خودش است، را جذب کند و خدماتش را نیز بدون محدودیت جبران کند، مثلا با مدیر منفعت طلب قراردادی ببندد و ۵ درصد از سود شرکت را علاوه بر حقوق و مزایا به مدیر بدهد. اما در شرکت

دولتی چنین ظرفیتی وجود ندارد. کنترل و اداره کردن مدیر منفعت طلب، ابزار و اختیارات خودش را می‌خواهد، از جمله انعقاد چنین قراردادهایی. چون شرکت‌های خصوصی، شخصی هستند و محدودیت قانونی ندارند. در شرکت خصوصی می‌توانیم به نحوی مدیر نماینده را جهت دهیم که وقتی آن مدیر در راستای نفع طلبی خودش حرکت می‌کند، منافع سازمان هم بدست بیاید. (37M1, 38M1, 39M1, 40M1 و 41M1)

\* یکی از راه‌هایی که می‌توان مدیر نماینده را کنترل کرد، انعقاد قراردادهایی بر اساس عملکرد برای جبران خدمات او است. اما در شرکت‌های دولتی انعقاد چنین قراردادهایی به علت طولانی بودن فرآیند تصویب و نظارت ارگان‌های مختلف عملاً امکان‌پذیر نیست. اصلاً انعقاد چنین قراردادهایی با توجه به تعیین سقف پاداش در چارچوب استانداردها و فرآیندهای قانونی شرکت‌های دولتی با محدودیت مواجه است. همچنین در ارتباط با نظارت بر مدیر، نظارت در شرکت‌های دولتی اغلب با پیچیدگی‌های سیاسی همراه است. فرآیندهای نظارتی عمدتاً طولانی هستند و این طولانی شدن منجر به تاخیر و مشکلاتی در واکنش سریع می‌شوند. (41E2, 40E2, 42E2 و 43E2)

### عوامل ارزشی

عوامل ارزشی که منجر به بروز نگرش مباشرت در مدیران دولتی می‌شود، شامل ۱- انگیزه‌های معنوی، ۲- عدم تعلق به مادیات و ۳- تعهد به حکومت است. انگیزه‌های معنوی به پاداش معنوی خدمت‌گذاری به مردم و رسیدگی به امور مردم طبق دستور الهی اشاره می‌کند. بر این اساس، جواب کار خوب توسط خداوند در دنیا و آخرت داده می‌شود و فرصت خدمت‌گذاری به مردم توفیقی است که از طرف خدا به ما داده شده است. اعتقاد به این موضوعات خود انگیزه‌ای برای خدمت‌گذاری به مردم است. عدم تعلق به مادیات به نداشتن روحیه مال‌اندوزی و ساده زیستی اشاره دارد. بر این اساس مدیر مباشر، نگاه مادی‌گرایانه به جهان ندارد، برای رضای خدا کار می‌کند و دارای روحیه ایثار است. همچنین به دنبال تجمل‌گرایی، اشرافیت و کاخ‌نشینی نیست. مدیری که چنین روحیه‌ای دارد، نگرش مباشرت در وی قوی است و کار در بخش عمومی را نسبت به بخش خصوصی ترجیح می‌دهد. تعهد به حکومت به عواملی اشاره دارد که باعث شده، فرد به خاطر متعهد دانستن خود به حکومت، سعی کند به مردم خدمت کند تا تعهد و دین خود را به حکومت ادا کند. بر این اساس مدیر چون اعتقاد دارد در مجموعه‌ای مبتنی بر ارزش‌های انقلابی کار می‌کند و خدمت به مردم منجر به رشد و اعتلای جمهوری اسلامی می‌شود، در چارچوب نگرش مباشرت حرکت می‌کند.

\* طبق روایت معصومین، هر کس شب را صبح کند و دغدغه امور مسلمانان را نداشته باشد، مسلمان نیست. این نگاه یک بحث کلیدی در خدمت‌رسانی به مردم و تلاش برای حل مسائل جامعه است. این فرصت را خدا به ما داده است تا به مردم خدمت کنیم. (1M3 و 2M3)

\* فردی که دارای روحیه مال اندوزی می‌باشد و برای مال اندوزی خود سقفی قائل نیست، یعنی قناعت ندارد، چنین مدیری دیدگاه مباشرت ندارد. (44M1)

## عوامل روانشناسی

عوامل روانشناسی که منجر به بروز نگرش مباشرت در مدیران دولتی می‌شود، شامل ۱- ویژگی‌های نگرشی، ۲- ویژگی‌های رفتاری و ۳- ویژگی‌های فردی است. ویژگی‌های نگرشی در واقع بعد نامشهود رفتار مدیران را که در تصمیمات آنها تأثیرگذار است، به نمایش می‌گذارد. در این راستا مدیر مباشر ۱- دارای تفکر خادمانه است، یعنی انگیزه درونی برای خدمت دارد و دارای روحیه خدمت است. همچنین خدمت‌گذاری به مردم برایش عزت و افتخار است و از خدمت لذت می‌برد. از سوی دیگر به انسان به عنوان مخلوق خداوند خدمت می‌کند، خود را در برابر دیگران مسئول می‌داند و فلسفه وجودی شرکت دولتی را خدمت می‌داند. ۲- رضایتمندی و آرامش درونی عامل دیگری در بروز نگرش مباشرت است. مدیر مباشر از احساس رضایت درونی ناشی از به سرانجام رسیدن کارها و پروژه‌ها در کشور، رضایت خداوند، وجدان خود، رضایت مقام مافوق و احساس مفید بودن، انگیزه خدمت پیدا می‌کند. چنین مدیری صرفاً به دنبال رضایت مقام مافوق خود نیست. ۳- عامل دیگر پذیرش مسئولیت است. مدیر مباشر، مسئولیت را صرف انجام تکلیف و با توجیه خدمت‌گذاری قبول نمی‌کند. بلکه به تناسب توانایی‌های خود با وظایف و مسئولیت‌های پیشنهادی و مؤثر بودن خود برای انجام کار نگاه می‌کند و نفع شخصی در پذیرش مسئولیت برای او معیار نیست. ۴- همچنین مدیر مباشر اعتقاد به پاسخگویی دارد. مدیران مباشر به علت اعتقاد به در اختیار داشتن منابع عمومی و قائل بودن حق برای دیگران خود را پاسخگو می‌دانند. همچنین پاسخگویی را ابزاری برای ایجاد اعتماد در مردم و انجام پر قدرت کارها به واسطه همین اعتماد می‌دانند. از سوی دیگر مدیر مباشر چون اعتقاد دارد هر انسانی اشتباه می‌کند و ممکن است تصمیماتی مغایر با اهداف کلان سازمان بگیرد، به منظور اخذ بازخورد، تایید از مردم، بهبود عملکرد و جایگاه خود در توضیح کارهایی که انجام داده است، خود را پاسخگو می‌داند. ۵- علاوه بر این مدیر مباشر به سیستم‌های نظارت و کنترل داخلی برای احقاق فلسفه وجودی سازمان، افزایش اثربخشی و کارایی و حل مساله اعتقاد دارد و به سیستم‌های کنترل‌های داخلی در سازمان صرفاً برای رفع تکلیف پاسخگویی به نهادهای نظارتی نگاه نمی‌کند. ۶- از سوی دیگر مدیر مباشر دارای تفکر بلندمدت است و در نتیجه توانایی تعیین اهداف بلندمدت، برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف و تحلیل پیامد رفتارها و تصمیمات در بلندمدت را دارد. ۷- مدیر مباشر تحت هیچ شرایطی اعم از مسائل ایدئولوژیک، حفظ کار، حفظ نظام و مشروعیت بخشی به آن و مصلحت‌گرایی اعتقاد به دروغگویی ندارد. ۸- مدیر مباشر، به شغلی که انجام می‌دهد به عنوان یک کار روزمره و عادی نگاه نمی‌کند و نسبت به آن بی تفاوت نیست و بازخورد کار برایش مهم است. ۹- اعتقاد به این موضوع دارند

که با بروز رفتار خادمانه، اعتبار و جایگاه آنها در سازمان و جامعه افزایش پیدا می‌کند و مورد احترام و تکریم مردم قرار می‌گیرند. ۱۰- مدیر مباشر، فردی با وجدان است که کنترل درونی و مراقبت مستمر از عملکرد خود دارد. مدیر مباشر، معتقد به منافع جمع است و تامین منافع عمومی نسبت به منافع شخصی برایش ارجحیت دارد. ۱۲- برای مدیر مباشر، خود شخص انسان مهم است و نه فرد خاصی. در مورد دیگران قضاوت نمی‌کند. تفاوت‌های فردی را قبول دارد، دلسوز است و مشکلات مردم، باعث ناراحتی او می‌شود، رفاه دیگران برای او اهمیت دارد و دارای اخلاق مراقبتی (مادرانه) است.

ویژگی‌های رفتاری در واقع بعد مشهود رفتار مدیران را که در تصمیمات خود به نمایش می‌گذارند، را نشان می‌دهد. در این راستا مدیر مباشر ۱- توانایی رساندن کارکنان به بلوغ فکری و بالفعل کردن استعدادهاى بالقوه آنان را دارد. ۲- در رسیدن به اهداف، حتی در مواجهه با مشکلات و موانع، استمرار و تلاش دارد. ۳- روحیه خودمحموری ندارد و به دنبال شهرت طلبی نیست و در کار گروهی فعال است. ۴- به فرصت خدمت‌گذاری و منابعی که در اختیار او قرار گرفته، به عنوان امانت نگاه می‌کند. ۵- در برخورد با مردم صبور است و دارای تحمل بالا است. ۶- از شعارهای غیر واقع بینانه پرهیز می‌کند و قول و عمل او با هم یکی است. ۷- در عین اینکه تصمیمات مهم و حیاتی را با قاطعیت، اطمینان و اعتماد اتخاذ می‌کند، دارای روحیه فروتنی نیز هست و توانایی گوش دادن به صحبت‌های دیگران، دریافت بازخورد و تغییر نظر خود در صورت لزوم را دارد. ۸- توانایی سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار و پذیرش شرایط جدید را دارد. همچنین در مواجهه با شرایط عدم قطعیت رهبری مؤثری از خود نشان می‌دهد. ۹- دارای حسن سلوک و معاشرت در ارتباط با مردم است، شنونده خوبی هست و کرامت انسانی را رعایت می‌کند.

بر اساس ویژگی‌های فردی، در افراد خصوصیات و صفات گسترده‌ای وجود دارد. منظور از ویژگی‌های فردی یک خصوصیت نسبتاً پایدار است که باعث می‌شود، افراد به شیوه‌های خاصی رفتار کنند. ویژگی‌های فردی برای هر شخص، یگانه و منحصر به فرد است. در این راستا مدیر مباشر ۱- دارای سلامت روحی و روانی است. ۲- فردی با دانش و مهارت و اشرافیت کامل به موضوعات است. ۳- اعتقاد به رعایت اصول و قوانین دارد و مسائل انضباطی را در محیط کار و اجتماع رعایت می‌کند. ۴- دارای هوش شناختی، هیجانی و قدرت یادگیری بالا است و مهارت تحلیل و تفکر انتزاعی دارد. ۵- مسئولیت پذیر هست. این مسئولیت‌پذیری هم از درک شرایط انسانها ناشی می‌شود و هم از اعتقادات خود فرد. همچنین در پذیرفتن و انجام با دقت و اطمینان وظایف محوله، مسئولیت پذیر است. ۶- توانایی تفکیک مخاطبان مختلف، ارتباط، درک توقعات و انتظارات آنها را دارد. ۷- توانایی طرح سوال درباره‌ی موضوعات مختلف و تجزیه و تحلیل مفاهیم و موقعیت‌های مختلف را دارد. همچنین می‌تواند بهترین اطلاعات را از اعضای تیم و

دیگر افراد، با مهارت پرسشگری کسب کند و بهترین گزینه‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری با پرسش‌های صحیح و مؤثر شناسایی کند.

\* مدیران مباشر وقتی می‌بینند کاری در کشور به سرانجام رسیده، یا پروژه‌ای به موفقیت رسیده از نظر روحی و روانی ارضا می‌شوند. حالا چرا ارضا می‌شوند؟ یا رضای خدا را می‌بینند یا رضای وجدان خودشان یا رضای مقام مافوق خودش. اینها برایش انگیزه خدمت ایجاد می‌کند. (36M1 و 35M1, 34M1, 33M1)

\* مسئولینی آمدند و گفتند که ما بر اساس تکلیف آمده‌ایم این پست را قبول کرده‌ایم. شاید در واقع نیتشان این بوده که خدمت کنند و اخلاقاً هم انسان‌های پایبندی بودند، ولی افرادی بودند که مناسب آن کار نبودند. مثلاً مشاهده می‌کنیم، شخصی مدیرعامل سازمان هواپیمایی می‌شود، وقتی از وی می‌پرسیم که چرا آن پست را قبول کرده‌اید، می‌گوید تکلیف بوده است. این موضوع به این معنی می‌باشد که هیچ شخص دیگری برای آن پست نبوده و من آمده‌ام آن پست را قبول کرده‌ام و به این صورت خودشان را توجیه می‌کنند. (63E1 و 62E1, 61E1)

### عوامل شرکتی

عوامل شرکتی که منجر به بروز نگرش مباشرت در مدیران دولتی می‌شود، شامل ۱- استخدام و بکارگیری، ۲- رویکرد مدیریتی، ۳- فضای فرهنگی، ۴- سیستم پاسخگویی، ۵- استفاده بهینه از منابع، ۶- ارتباطات اثربخش و ۷- سیستم حکمرانی هست.

موضوع استخدام و بکارگیری مدیران نقش مهمی در بروز نگرش مباشرت در این افراد ایفا می‌کند. در این راستا ۱- به منظور اطمینان از بکارگیری مدیران مباشر در سازمان، باید در جذب آنها نهایت دقت را داشت. به نحوی که علاوه بر توجه به ارزش‌های اخلاقی، باید میان شخصیت، رشته تحصیلی، دانش، کارایی، تجربه و تعهد آنان با کار محوله برای استخدام و احراز پست تناسب وجود داشته باشد. همچنین نباید صرفاً به نتایج کمیته جذب و کانون ارزیابی مدیران در انتصاب افراد توجه نمود و باید با پرس و جو با افراد شناس و آگاه در خصوص عملکرد و نقاط ضعف فرد در کارهای قبلی، سابقه گذشته فرد نیز بررسی شود و براساس آن بهترین تصمیم اتخاذ شود. ۲- با بستر قانونی فعلی، امکان جذب مدیران نماینده که می‌توانند انسان‌های بسیار توانمندی هم باشند، در شرکت‌های دولتی وجود ندارد. به منظور استفاده از ظرفیت مدیران نماینده، نیاز به اصلاح ساختار قانونی برای جبران خدمات این گروه از افراد برای هم راستایی اهداف آنها با اهداف شرکت دولتی را داریم. ۳- سیاست زدگی در انتصابات مانعی در جذب مدیران مباشر با توجه به شایستگی آنها است. مدیران دولتی را نباید صرفاً پایبند بودن آنها به یک سری اصول ارزشی و با توجه به مسائل حزبی، جناحی و رابطه‌ای بکارگیری کرد. همچنین مسئولین غیرمرتبط و نمایندگان مجلس باید از دخالت در انتصابات پرهیز کنند. ۴- معلوم بودن وضعیت شغلی مدیر در آینده و عدم نگرانی از بابت آینده شغلی، نقش بسزایی در بروز نگرش

مباشرت دارد، زیرا که مدیر می‌تواند بدون استرس و دغدغه وظایف خود را به درستی انجام دهد.

رویکرد مدیریتی در شرکت‌های دولتی، نه تنها تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد، بلکه نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی نگرش مباشرت مدیران دارد. رویکرد مدیریتی در شرکت‌های دولتی، می‌تواند به وسیله تدابیر و اصولی که در تصمیم‌گیری‌ها و کارهای اجرایی سازمان بکار گرفته می‌شود، نقش مهمی در ترویج نگرش مباشرتی ایفا کند. در این راستا مدیر مباشر ۱- با توانایی هدایت و قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت، مدیریت زمان، هدف‌گذاری و الگوسازی، نقش رهبری مؤثر خود در سازمان را ایفا می‌کند. ۲- با فراهم کردن ساختار منعطف و شرایط مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و دادن آزادی عقیده و عمل به آنان، همچنین تمرکز زدایی، پرهیز از استبداد فردی، همدلی و انسجام و انتقاد پذیری، در سازمان اعتماد ایجاد می‌کند. ۳- با شایسته‌سالاری، به توانایی و نقش کارکنان در وظایف مربوطه اهمیت می‌دهد و از توانایی کارکنان به نحو احسن استفاده می‌کند. ۴- در برخورد با کارکنان تبعیض قائل نمی‌شود و حقوق آنها را تضييع نمی‌کند. ۵- نقش مربی‌گری خود، شامل فراهم کردن بستری برای به اشتراک‌گذاری تجربه و دانش، مدیریت استعداد و مشوق‌های آموزشی را ایفا می‌کند.

فضای فرهنگی سازمان، از عوامل اساسی و تأثیرگذار در شکل‌گیری شخصیت، رفتار مدیران و بروز نگرش مباشرت در میان آنان، است. این فضا با ۱- توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری و تحول در مدیران به منظور تدوین و اجرای راهبردهای بلندمدت، ۲- ترویج همکاری، تعامل و بیان ایده‌های نوآورانه و ۳- شفافیت و انعکاس ارزش‌ها در تصمیم‌گیری در انطباق با اهداف ماموریت‌های سازمان، به تقویت نگرش مباشرت مدیران کمک می‌کند.

سیستم پاسخگویی در یک شرکت دولتی، تأثیر چشمگیری در بروز نگرش مباشرت مدیران این نهاد دارد. این سیستم نه تنها محیطی را فراهم می‌کند که مدیران بتوانند به نیازها و انتظارات جامعه پاسخ دهند، بلکه با ترویج شفافیت و اعتماد، نگرش مباشرتی را ترویج می‌دهد. عناصر کلیدی در سیستم پاسخگویی عبارتند از ۱- مدیریت عملکرد: برای تقویت نگرش مباشرت در مدیران دولتی، باید سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر نگرش مباشرت داشته باشیم. باید بین مدیران مباشر و غیر مباشر تفاوت قائل شویم. ایجاد تحول اقتصادی، حرکت در راستای سیاست‌های دولت، رعایت قوانین و مقررات، توجه به مباحث عمومی و انجام کارهای بنیادی در ارزیابی عملکرد مدیران دولتی مدنظر قرار گیرد و نه مسائل حزبی، جناحی، رابطه‌ای، رضایت مقام مافوق، عملکرد کوتاه مدت ناشی از رانت‌های فکری و حمایتی و صرف کسب سود و بازدهی. همچنین با توجه به ارزیابی عملکرد انجام شده به مدیران دولتی بازخورد دهیم و برخوردهای بازدارنده داشته باشیم، مثلاً تنبیهات مؤثر برای مدیری که به هر دلیلی دروغ می‌گوید، در نظر بگیریم. همچنین برای مدیران مباشر، بحث‌های انگیزشی شامل پاداش مادی و معنوی

مثل صدور حکم انتصاب توسط یک مقام شناخته شده قائل شویم و در پاداش مسائل مربوط به شرایط سنی؛ ثروت و نیازهای آنها را مد نظر قرار دهیم. از سوی دیگر برای ارزیابی عملکرد درست مدیران، نیاز به اقتصاد آزاد، حذف قیمت گذاری دستوری و حذف رانت‌های اقتصادی و اعطای اختیار مناسب به مدیران و ارزیابی عملکرد بر اساس اختیارات اعطا شده داریم و باید شاخص‌های ارزیابی عملکرد را با توجه به اهداف، نوع فعالیت، صنعت و چرخه عمر سازمان تعیین کنیم. ۲- مدیریت ریسک و ایجاد تعهد در قبال تصمیمات بلندمدت: برای تقویت نگرش مباشرت، نیاز به جذب مدیرانی در بازه‌های زمانی بلندمدت داریم، که قبل از اخذ هر گونه تصمیمی، اثرات بلندمدت و ریسک آن را بررسی و تحلیل کنند. همچنین نباید به مدیران، اجازه دهیم که بیشتر از یک میزان مشخص ریسک کنند. مدیریت ریسک نیز به عهده هیئت‌مدیره، کمیته ریسک و سایر ارکان راهبری سازمان است. ۳- تقویت شفافیت و اعتماد: از جمله عواملی که باعث بروز نگرش مباشرت در مدیران می‌شود، شفافیت و اعتماد است، که با اطلاع‌رسانی منظم و دقیق درباره تصمیمات، سیاست‌ها و عملکرد سازمان و انجام بهبودهای مستمر در آن به منظور دسترسی سریع و آسان به اطلاعات تقویت می‌شود. ۴- سطوح پاسخگویی: مدیران مباشر صرفاً خود را در مقابل مقام مافوق پاسخگو نمی‌دانند، بلکه در برابر قوه مقننه و قضاییه (پاسخگویی قانونی)، مردم (پاسخ‌گویی عمومی)، تامین‌کنندگان منابع مالی (پاسخگویی مالی) و همکاران حرفه‌ای (پاسخگویی حرفه‌ای) نیز پاسخگو هستند.

برای بروز نگرش مباشرت در مدیران دولتی، باید شرایط استفاده بهینه از منابع در سازمان فراهم باشد، این عامل به مدیران کمک می‌کند تا با مدیریت مؤثر منابع اعم از مالی و انسانی، به بهبود عملکرد سازمان و خدمت به جامعه کمک کنند. بسترهای آن عبارتند از ۱- مدیریت مالی بهینه: به تخصیص مناسب منابع مالی به پروژه‌ها با انجام تحلیل دقیق و بر اساس اولویت و برنامه‌ها اشاره دارد. ۲- بهبود کارایی عملیاتی: استفاده از روش‌های مدیریت پروژه در کاهش هدررفت و بهبود نتایج نقش مهمی دارد. همچنین نیروی انسانی باید به صورت بهینه و متناسب با نیازها و مهارت‌های مورد نیاز جهت پروژه‌ها بکارگیری شود و ۳- مدیریت هوشمند منابع: به استفاده از سامانه‌ها و نرم‌افزارهای مدیریتی برای مدیریت و بهینه سازی استفاده از منابع اشاره دارد.

ارتباطات اثربخش در شرکت‌های دولتی نقش بسیار حیاتی در بروز نگرش مباشرت مدیران دولتی ایفا می‌کند. این ارتباطات با تسهیل رابطه‌ای فعال با جامعه و افزایش شفافیت و تبادل اطلاعات، به مدیران کمک می‌کند تا با توجه به درک نیازهای جامعه و افزایش اعتماد عمومی، بهتر به مردم خدمت کنند. ارتباطات اثربخش با هر یک از مخاطبان، شامل ۱- ارتباطات مؤثر در برخورد با کارکنان: مدیری با نگرش مباشرت، جویای مشکلات کارکنان بوده و جهت رفع مشکلات آنان تلاش می‌کند. با کارکنان همدل بوده و به آنها توجه می‌کند. ۲- ارتباطات مؤثر

در برخورد با مردم: ارتباط مؤثر با مردم، از طریق تشویق به مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها و اخذ نظرات آنها در مراحل مختلف از طریق برگزاری جلسات عمومی، پلتفرم‌های آنلاین و سایر کانال‌های بازخوردی مستقیم و شیوه‌های روزآمد شکل می‌گیرد. همچنین درک مشکلات مردم و تلاش جهت رفع آنها از دیگر مولفه‌های شکل‌گیری ارتباطات اثربخش است. ۳- ارتباطات مؤثر در برخورد با رسانه‌ها: داشتن استراتژی به منظور ترویج ارتباطات اثربخش با رسانه‌ها و ارائه اطلاعات و پیام‌های مهم به ویژه درباره فعالیت‌ها و پروژه‌های سازمان به جامعه از طریق انواع وسایل ارتباطی به صورت دقیق، صحیح و به موقع از عوامل شکل‌گیری مؤثر این ارتباط است. ۴- ارتباطات مؤثر در برخورد با دیگر شرکت‌ها: داشتن استراتژی برای ارتباطات مؤثر با دیگر شرکت‌ها، جهت اشتراک منابع، تبادل اطلاعات، استفاده از فرصت‌های توسعه و پروژه‌های مشترک با بهره‌وری و کارایی بیشتر و همچنین حل سریع تر و کارآمدتر مشکلات مشترک، در شکل‌گیری مؤثر این نوع ارتباط، نقش به‌سزایی دارد.

سیستم حکمرانی سازمان، نقش مهمی را در بروز نگرش مباشرت مدیران دولتی، ایفا می‌کند. این سیستم با ایجاد استانداردها و ساختارهای شفاف و حذف کنترل‌های سازمانی بی‌مورد، از طریق تسهیل ارتباطات و افزایش اعتماد عمومی، به مدیران کمک می‌کند تا به عنوان نمایندگان جامعه در سازمان، به بهترین شکل خدمت کنند. سیستم حکمرانی شامل این عناصر هست ۱- ایجاد ساختارهایی برای بروز نگرش مباشرت: به عدم تحمیل شرایط دیکته شده نگرش نمایندگی بر مدیران دولتی سازمان و اصلاح فرآیندهایی در سازمان که چنین شرایطی را بر مدیران تحمیل می‌کند، اشاره دارد. ۲- حذف کنترل‌های سازمانی غیر مفید: تعریف کنترل‌های سازمانی غیر مفید در سازمان، باعث سرخوردگی مدیر و کاهش نگرش مباشرت در او می‌شود. ۳- کاهش سطوح زائد ساختار: ساختارهای سلسله‌مراتبی زائد، پیچیدگی و رسمیت زیاد، تأکید بیش از حد بر روابط بالا به پایین و در نتیجه طولانی شدن مسیر خدمت رسانی به مردم، ممکن است باعث کاهش نگرش مباشرت مدیران شود. ۴- تقویت کنترل‌های داخلی: استقرار کنترل‌های داخلی برای کاهش بروز فساد و بهبود عملکرد و نه صرفاً برای رفع تکلیف پاسخگویی به نهادهای قانونی، به تقویت نگرش مباشرت در مدیران کمک می‌کند. ۵- ساختار خوب قانونی: به ایجاد سلسله مراتب ناشی از قانون خوب جهت پاسخگویی و تدوین و بروزرسانی مقررات با هدف شفافیت در سازمان، اشاره دارد.

\* یک نکته مهم این می‌باشد، که در جذب دقت کنیم. یک مدیر را که می‌خواهیم استخدام کنیم، بررسی می‌کنیم آن شخص کجا بوده است. افرادی را که در آنجا می‌شناسیم، از آن‌ها در مورد آن شخص پرس و جو می‌کنیم که وی چگونه شخصیتی دارد و دارای چه توانمندی‌هایی می‌باشد و چه نقاط ضعف و قوتی دارد. مدیرانی که دنبال نفع شخصی هستند، بعد یک سال در



محیط کارشان شناخته می‌شوند. لازم نیست شما آن فرد را یکسال بکار بگیرید، تا بعد از یک سال متوجه شویم، که آیا آن فرد، توانایی دارد یا خیر؟ کمیته جذب و کانون ارزیابی یک شکل و ضابطه می‌باشد. کمیته جذب و کانون ارزیابی در یک جلسه که حداکثر به روز می‌باشد، چه شناختی می‌خواهد از مدیر پیشنهادی کسب کند. اصل آن سابقه هست. بنابراین باید در مورد تجربه و سابقه افراد، از افراد آگاه به امور پرس و جو کنیم. (59M1 و 58M1، 57M1، 56M1) \* سیستم ارزیابی عملکرد نباید بر اساس ویژگی‌ها و معیارهایی باشد که صرفاً راضی نگه داشتن مقام مافوق در آن مهم باشد و باید در شرکت دولتی مبتنی بر نگرش مباشرت باشد. مدیر دولتی که روابط خیلی خوبی دارد با رانتهای فکری، حمایتی و ... می‌تواند عملکرد خود را ده برابر کند. برای مثال ارزی به وی اختصاص پیدا کند که هیچ مدیر دیگری نمی‌تواند آن را به راحتی اخذ کند. بنابراین می‌تواند عملکرد خود را بارهای بار، بالا ببرد و دیگر نیازی ندارد که برود و تحول اقتصادی ایجاد کند و کارهای بنیادی انجام دهد. و واقعا آن رانتهی که استفاده می‌کند در برابر آن تحول اقتصادی که می‌خواهد ایجاد کند، صدها برابر ممکن است بیشتر باشد. ممکن است خیلی از مدیران دولتی اصلا به همان عملکرد هم اهمیت ندهند. می‌گویند به من مدیر ارتباطی ندارد که بخواهم عملکرد خود را خوب نشان دهم. من مدیر دولتی هستم، تذکرات دولتی خود را می‌دهم، امضاهای دولتی خود را می‌دهم و اصلا کاری به این مسائل ندارم، عملکرد هر چه می‌خواهد باشد، به من ارتباطی ندارد. من آمده‌ام مجوزهایی رو بدهم و یک سری امور را انجام بدهم و بروم. بنابراین می‌گوید عملکرد من ده برابر بالاتر شود یا نشود، مهم نیست. یعنی یک مدیر دولتی در عرصه اقتصاد نیازی به رقابت با مدیران دیگر ندارد. بیشتر احتیاج دارد که روابط خوبی با یک سری اشخاص که صاحب قدرت و نفوذ هستند داشته باشد تا آنها بتوانند از وی حمایت کنند. (7E1، 6E1، 5E1، 4E1، 3E1، 2E1)

## عوامل اجتماعی

عوامل اجتماعی که منجر به بروز نگرش مباشرت در مدیران دولتی می‌شود، شامل ۱- ارتقای هویت اجتماعی ۲- مطالبه‌گری محیطی هست.

در ارتباط با ارتقای هویت اجتماعی با توجه به اینکه، مدیران از میان آحاد جامعه می‌باشند، ارتقای هویت اجتماعی در سطح جامعه به عنوان یک کار بنیادی، در نهایت منجر به بهبود نگرش مباشرت در میان مدیران نیز خواهد شد. مولفه‌های اساسی جهت ارتقای هویت اجتماعی عبارتند از: ۱- فرهنگ: افراد جامعه از فرهنگ و محیط پیرامونی تأثیر می‌پذیرند و برای تقویت نگرش مباشرت در جامعه، باید به دنبال فرهنگ سازی فراتر از مسائل سیاسی و حزبی باشیم. باید از ترویج سیاست ایدئولوژیک زده، بی اعتقادی، بی تفاوتی، دروغ و ریاکاری بپرهیزیم و به جای آن به دنبال ترویج فرهنگ خدمت گذاری، انفاق و مطالبه‌گری در جامعه باشیم. باید به آموزش‌های فرهنگی و اجتماعی پایبند باشیم و آموزش‌ها با آنچه که در سطح جامعه جاری و

ساری است، مطابقت داشته باشد و برای تخصص در کنار ارزش‌های اخلاقی در جامعه ارزش قائل باشیم. ۲- قانون‌مندی و ایجاد فضای باز سیاسی: عدم اتکای صرف بر آموزش و فرهنگ سازی به ویژه آموزش‌های مکانیکی و توجه به جاری و ساری نمودن قانون در کشور، برابر بودن همه در برابر قانون، ایجاد فضای باز سیاسی، عدم تحمیل طرز تفکر خاصی به مردم و عدم اولویت مسائل سیاسی بر مسائل اجتماعی و فرهنگی، از عوامل تقویت دیدگاه مباشرت هست. ۳- آموزه‌های معنوی، روانی و دانشی: از عوامل مؤثر در بروز نگرش مباشرت، آموزش مسائل دانشی، مهارتی، معنوی، روانی و عاطفی در سطح جامعه است. ۴- دانشگاه و رسانه: به استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها و رسانه‌ها در آموزش، فرهنگ سازی و ترویج هویت اجتماعی در سطح جامعه اشاره دارد. ۵- الگو بودن مقامات ارشد: با توجه به اینکه رفتار مقامات ارشد به عنوان الگو، در رفتار آحاد جامعه و مدیران اثرگذار است، این مقامات باید با رفتار، گفتار، کردار، عملکرد و صداقت خود، رفتار مباشرانه را در سطح جامعه ترویج دهند. اولویت نداشتن خدمت به مردم نزد مقامات ارشد و رسوخ فرهنگ بی قانونی، مال اندوزی، دروغ‌گویی، ریاکاری، دریافت حقوق‌های نجومی، استفاده ابرازی از دین در دستیابی به اهداف و القای حس نابرابری توسط آنان، اثر منفی بر بروز نگرش مباشرت در میان مردم خواهد داشت.

مطالبه‌گری از عملکرد سازمان در سطح جامعه، منجر به بهبود شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی می‌گردد، که در نتیجه تقویت نگرش مباشرت مدیران دولتی و بهبود کیفیت خدمات را به همراه خواهد داشت. مطالبه‌گری محیطی به تفکیک هر یک از گروه‌های مختلف عبارتند از: ۱- مطالبه‌گری نهادهای نظارتی: به نظارت دقیق نهادهای نظارتی بر انجام وظایف و عملکرد سازمان و اعمال تدابیر مختلف در برخورد با تخلفات از قبیل اعمال جرائم، تعلیق مجوز یا مجازات‌های مالی اشاره دارد. ۲- مطالبه‌گری رسانه‌ای: به وجود رسانه‌های آزاد جهت شفاف سازی و شناسایی نقاط ضعف و پیگیری مستمر جهت رفع نقطه ضعف توسط آنها اشاره دارد. ۳- مطالبه‌گری مردمی: به مطالبه‌گری از سوی آحاد جامعه، بدون وجود هر گونه استبداد اشاره دارد.

\* افراد در جامعه از فرهنگ تاثیر می‌پذیرند. ما نمی‌توانیم از مدیری که در یک فرهنگ غلط بزرگ شده است و زندگی می‌کند، انتظار رفتار درست داشته باشیم. (20M1 و 21M1)

\* در واقع مردم مطالبی می‌خوانند، آموزش‌هایی می‌بینند، ولی وقتی وارد عرصه اجتماع می‌شوند و فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی روزمره خود را انجام می‌دهند، مشاهده می‌کنند که آن چیزی که در جامعه جاری و ساری است، با آن چیزی که آموزش دیدند، هم خوانی ندارد. و به سرعت متوجه می‌شوند که آن مطالب و آموزش‌هایی که دیدند، همه نامربوط و بی اساس بوده و پایبندی به آن حرف‌ها وجود ندارد. آن چیزی که مشاهده می‌کنیم، عدم پایبندی یا همان ترویج بی اعتقادی هست. یعنی فرد یک چیزی می‌گوید، ولی در قلب خودش یک چیز

دیگریست. یعنی افرادی که برخلاف اعتقاداتشون بیایند، چیزی بگویند و کار دیگری کنند. یا اینکه شخصی می‌گوید که باید اینطور باشد، ولی خودش یکی از این بایدها را انجام نمی‌دهد، چون اصلاً اعتقادی به آن ندارد. پس می‌شود ترویج بی‌اعتقادی. (57E1 و 56E1، 55E1)

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش به تفکیک هر یک از سوالات تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شود:  
سوال اول) نگرش مدیران شرکت‌های دولتی در خصوص نقش نمایندگی و مباشرت چگونه است؟

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که به علت تطابق ماهیت شرکت‌های دولتی با اهداف مدیران مباشر (ارائه خدمات عمومی و ایجاد اعتماد عمومی در جامعه) و محدودیت در بکارگیری مدیران نماینده در شرکت‌های دولتی (عدم وجود بسترهای مدیریت مدیران نماینده و اثرات مخرب جذب این گروه از مدیران)، بکارگیری مدیران مباشر در شرکت‌های دولتی نسبت به مدیران با دیدگاه نمایندگی ارجحیت دارد. توضیح اینکه در خصوص ارائه خدمات عمومی به جامعه، مدیران مباشر با توجه به فرهنگ جمع‌گرایی (پرهیز از فرد گرایی و دنبال نفع شخصی رفتن، خرج خود برای سازمان، مشارکت دادن مردم در تصمیم‌گیری‌ها و برقراری روابط مستمر با آنان) به دنبال درک نیازها، دفاع از حقوق مردم و خدمت به آنها می‌باشند. همچنین برای مدیران مباشر، مصلحت عمومی جامعه نسبت به کسب منافع تجاری برای خود ارجحیت دارد (کسب منافع مالی و حقوق و مزایا برایشان در اولویت نیست) و تأکید بر دستاوردهای مؤثر و پایدار دارند (در جهت تحقق عدالت اجتماعی حرکت می‌کنند و به دنبال تأمین فوری منافع به قیمت آسیب به آینده نیستند). در خصوص ایجاد اعتماد عمومی در جامعه، مدیران مباشر با مدیریت مسئولانه منابع و نه صرف کنترل آن (با توجه به ارزش‌های اخلاقی برای مدیریت منابع، بهترین استفاده را از منابع در اختیار برای مصارف عمومی انجام می‌دهند) و پاسخگویی پویا، نسبت به مردم و نه صرفاً کسانی که آنها را منصوب کردند، پاسخگو می‌باشند و به پاسخگویی به عنوان یک ابزار فعال در مدیریت و نه یک الزام حقوقی و قانونی نگاه می‌کنند (پاسخگویی را متناسب با تغییر نیازها و انتظارات بالاتر مردم ارتقا داده و به دنبال بهبود مستمر پاسخگویی برای افزایش اعتماد و ترویج مشارکت عمومی هستند).

از سوی دیگر بسترهای مدیریت مدیران نماینده در شرکت‌های دولتی، یعنی جبران خدمات متناسب با عملکرد آنها مانند بخش خصوصی به منظور هم راستایی اهداف آنها با اهداف سازمان (با توجه به پیروسی‌های قانونی، استانداردهای محدود کننده و نداشتن اختیارات و ابزار لازم) و محدودیت در نظارت بر مدیر نماینده (به علت تاخیر در واکنش ناشی از طولانی بودن فرآیندهای نظارتی، حساب سازی و برقراری هر نوع رابطه‌ای توسط مدیر منفعت طلب برای افزایش عایدی خود و بی اثر کردن سازوکارهای نظارتی، ساختارهای سلسله مراتبی پیچیده در سازمان، اعمال

نفوذ برخی نهادها و گروه‌های خاص و وابستگی به گرایش‌های سیاسی خاص) وجود ندارد. علاوه بر این بکارگیری مدیران نماینده در شرکت دولتی، اثرات مخربی برای سازمان شامل ضربه به اعتبار سازمان (بکارگیری مدیر نماینده می‌تواند به مردم نشان دهد که اهداف عمومی در مقابل اهداف فردی مدیر نماینده قرار دارند)، فساد و تخلفات مالی (بستر فساد برای مدیر نماینده فراهم است، مدیر نفع طلب ممکن است جهت بهره‌مندی شخصی از وضعیت سازمان، دست به فساد و تخلف بزند)، تضاد منافع با اهداف عمومی و خدمت به جامعه (مدیر نماینده به جای تأکید بر عملکرد در راستای اهداف سازمان بر کارهای راحت تمرکز می‌کند، از مسئولیت‌های دشوار و چالش برانگیز فرار می‌کند و در راستای نفع شخصی، تعلقات و ارتباطات خود با گروه‌های خاص حرکت می‌کند) و تخریب فرهنگ سازمانی (کاهش مشارکت و همکاری کارکنان با بکارگیری مدیر نماینده به علت القای حس مهم نبودن اهداف سازمان و بی‌اعتمادی به مدیری که دنبال نفع شخصی است) می‌باشد.

این موضوعات همراستا با تحقیقات اسکیلمنز و هیگن (۲۰۲۰) و رولت و آلبرتینی (۲۰۲۲) مبنی بر محدودیت در کنترل کامل مدیران نماینده در بخش دولتی، همچنین پایولد و همکاران (۲۰۱۳) و سیمکینز و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر هم‌راستایی اهداف مدیر مباشر با اهداف شرکت دولتی می‌باشد.

سوال دوم) عوامل مؤثر بر بروز نگرش مباشرت و نمایندگی در مدیران دولتی چیست؟ توجه به عواملی که باعث ایجاد انگیزه مباشرت در مدیران دولتی می‌شود، عامل مهمی در دستیابی به اهداف سازمان است. در ارتباط با سوال دوم پژوهش حاضر، محققان به بررسی کلی عوامل مؤثر بر بروز نگرش مباشرت در مدیران پرداخته‌اند، همچنین در تحقیقات ایشان بیشتر عوامل روانشناسی و سازمانی مؤثر در بروز نگرش مباشرت بحث شده و توجه کمتری به عوامل ارزشی و محیطی داشته‌اند. به صورت کلی عوامل مؤثر در بروز نگرش مباشرت در مدیران در تحقیقات انجام شده، در دو طبقه سازمانی و روانشناسی به شرح زیر ارائه می‌شود:

الف) عوامل روانشناسی: شامل سازوکار شناختی - هرناندز، ۲۰۱۲ (دیدگاه توجه به دیگران و توان در نظر گرفتن ذینفعان مختلف در تصمیم‌گیری وجود داشته باشد و منافع بلندمدت را مرکز توجه خود قرار می‌دهد)، سازوکار عاطفی - هرناندز، ۲۰۱۲ (تعهد عاطفی فرد ارتباط مستقیمی با وابستگی فرد به سازمان دارد. حس قدردانی از افراد حسی است که انگیزه حرکت در جهت منافع سایرین را به فرد می‌دهد)، انسان خودشکوفای - دیویس و همکاران، ۱۹۹۷ (عدم نگاه اقتصادی به انسان)، همسویی اهداف - دیویس و همکاران، ۱۹۹۷ (افرادی که تمایل به نگرش مباشرت دارند در فکر تامین منافع صاحبان اصلی سازمان هستند و اهداف خویش را تابع اهداف سازمان می‌دانند)، احساس هویت و تعلق بالا - الوانی، ۱۳۸۱ (مدیران مباشر از وابستگی بالایی نسبت به سازمان و اهداف آن برخوردار هستند)، قدرت شخصی بالا - دیویس

و همکاران، ۱۹۹۷) افرادی که تمایل به استفاده از قدرت شخصی دارند، آمادگی بیشتری برای اعمال شیوه مباشرت دارند)، انگیزش سطح بالا، درونی و جمع‌گرا- هرناوندز، ۲۰۱۲ و آرمسترانگ<sup>۳۴</sup>، ۱۹۹۷) نظریه مباشرت نیازهای سطوح بالاتر، مانند رشد، موفقیت و خودشکوفایی را مدنظر قرار می‌دهند و افراد جمع‌گرا به سمت مباشرت گرایش پیدا می‌کنند)، مالکیت روانشناختی- فلدرمان و هیبل<sup>۳۵</sup>، ۲۰۲۲) زمانی که کارکنان غیرمالک احساس کنند که گویی مالک شرکت هستند، این امر باعث تقویت نگرش مباشرت در آنها می‌شود) و بلوغ مدیران ارشد از نظر سن و ثروت و افق زمانی بلندمدت- هیبل<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۵) است.

ب) عوامل شرکتی: شامل سیستم‌های کنترل و سازوکار راهبری مشارکت محور و مبتنی بر اعتماد- هرناوندز، ۲۰۱۲ و دیویس و همکاران، ۱۹۹۷) (این سیستم‌ها می‌بایست مبتنی بر درجه بالایی از مشارکت مدیران و انعطاف‌پذیری باشد. تأکید این بخش بر رهبری مشترک در سازمان است که افراد را به صورت جمعی در قبال خروجی‌های سازمان پاسخگو و مسئول می‌کند) و فرهنگ سازمانی- هرناوندز، ۲۰۱۲ و فردریکسون<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۹) (فرهنگ سازمانی بر گرایش کارکنان و مسئولین برای خدمت اثر مثبت دارند) است. همچنین در سایر تحقیقات انجام شده مانند رشیدپور (۱۳۸۵) و رولت و آلبرتینی (۲۰۲۲)، این موضوعات مورد تایید قرار گرفته است.

در تحقیق حاضر علاوه بر تایید موارد یاد شده، مسائل ارزشی و محیطی نیز به عنوان عوامل مؤثر در بروز نگرش مباشرت در مدیران دولتی استخراج شده‌اند. همچنین عوامل روانشناسی به تفکیک ویژگی‌های نگرشی، رفتاری و فردی به صورت جامع‌تر بیان شده است. از سوی دیگر در خصوص عوامل شرکتی به موضوعات استخدام و بکارگیری، سیستم پاسخگویی، استفاده بهینه از منابع و ارتباطات اثربخش نیز پرداخته شده، و سایر موضوعات مرتبط با عوامل شرکتی نیز به صورت جامع‌تر بیان شده است.

سوال سوم) ارتباط پاسخگویی مدیران شرکت‌های دولتی با نوع نگرش آنان، چگونه است؟ همانطور که قبلاً در تحقیق حاضر اشاره گردید، پاسخگویی پویا به عنوان ابزاری برای ایجاد اعتماد عمومی در جامعه، نشان از تطابق ماهیت شرکت دولتی با اهداف مدیران مباشر دارد و یکی از دلایل ارجحیت بکارگیری این دسته از مدیران در شرکت‌های دولتی نسبت به مدیران نماینده می‌باشد. همچنین اعتقاد به پاسخگویی که جزء ویژگی‌های نگرشی است از جمله عوامل روانشناسی مؤثر بر بروز نگرش مباشرت در مدیران می‌باشد. علاوه بر این استقرار سیستم پاسخگویی در شرکت دولتی از طریق مدیریت عملکرد، مدیریت ریسک و ایجاد تعهد در قبال تصمیمات بلندمدت، تقویت شفافیت و اعتماد و پاسخگویی در کلیه سطوح، از عوامل شرکتی حائز اهمیت در بروز نگرش مباشرت در مدیران است، که این موضوعات هم راستا با تحقیق رولت و آلبرتینی (۲۰۲۲)، اسکیلمنز و هیگن (۲۰۲۰) و تورفینگ و بنتزن (۲۰۲۰) مبنی بر تطابق الزامات پاسخگویی در شرکت‌های دولتی با نظریه مباشرت می‌باشد.

## پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش

با توجه به محدودیت‌های بکارگیری مدیران نماینده در شرکت‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود از جذب این گروه از مدیران در شرکت‌های دولتی اجتناب شود و با عنایت به تطابق ماهیت شرکت‌های دولتی با اهداف مدیران مباشر، پیشنهاد می‌شود معیارهای زیر به منظور اطمینان از بکارگیری این گروه از مدیران در شرکت‌های دولتی و تقویت نوع نگاه مباشرت در بین آنان، که مولفه‌های آن قبلاً نیز توضیح داده شده بود، مورد توجه ویژه قرار گیرد. لازم به توضیح است به منظور اطمینان از احراز معیارهای یاد شده نباید صرفاً به نتایج کمیته جذب و کانون ارزیابی مدیران در انتصاب افراد توجه نمود و باید با پرس و جو با افراد شناس و آگاه در خصوص عملکرد و نقاط ضعف فرد در کارهای قبلی، سابقه گذشته فرد نیز بررسی شود و براساس آن بهترین تصمیم اتخاذ شود.

۱- عوامل ارزشی: به ۱- انگیزه‌های معنوی (اعتقاد به پاداش معنوی خدمت‌گذاری به مردم و رسیدگی به امور مردم طبق دستور الهی)، ۲- عدم تعلق به مادیات (نداشتن روحیه مال اندوزی و ساده زیستی) و ۳- تعهد به حکومت (اعتقاد به اینکه خدمت به مردم منجر به رشد و اعتلای جمهوری اسلامی می‌شود) اشاره دارد.

۲- عوامل روانشناسی: به ۱- ویژگی‌های نگرشی (از جمله داشتن تفکر خادمانه و بلندمدت، پذیرش مسئولیت، اعتقاد به پاسخگویی، اجتناب از دروغگویی با هر توجیهی، عدم نگاه به کنترل‌های داخلی صرفاً برای رفع تکلیف پاسخگویی به نهادهای نظارتی و وجدان کاری)، ۲- ویژگی‌های رفتاری (از جمله توانایی رساندن کارکنان به بلوغ فکری و بالفعل کردن استعدادها بالقوه آنان، تلاش و پشتکار، فعال در کار گروهی، سعه صدر، وفای به عهد و قاطعیت همراه با فروتنی) و ۳- ویژگی‌های فردی (از جمله تخصص، مخاطب شناسی و دارای مهارت پرسشگری) اشاره دارد.

۳- عامل شرکتی: به ۱- استخدام و بکارگیری (از جمله در نظر گرفتن شایستگی افراد در استخدام و احراز پست، عدم سیاست زدگی در انتصابات و امنیت شغلی)، ۲- رویکرد مدیریتی (از جمله مهارت‌های رهبری، ایجاد اعتماد و مربی‌گری)، ۳- فضای فرهنگی (از جمله توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری و تحول و شفافیت و انعکاس ارزش‌ها در تصمیم‌گیری)، ۴- سیستم پاسخگویی (از جمله استقرار سیستم مدیریت عملکرد و مدیریت ریسک و ایجاد تعهد در قبال تصمیمات بلندمدت)، ۵- استفاده بهینه از منابع (از جمله مدیریت مالی و هوشمند منابع)، ۶- ارتباطات اثربخش (از جمله ارتباطات اثربخش با مردم و دیگر شرکت‌ها) و ۷- سیستم حکمرانی (از جمله حذف کنترل‌های سازمانی غیرمفید، تقویت کنترل‌های داخلی و ساختار خوب قانونی) اشاره دارد.

۴- عوامل اجتماعی: به ۱- ارتقای هویت اجتماعی (از جمله قانون‌مندی و ایجاد فضای باز سیاسی و توجه به الگو بودن مقامات ارشد) و ۲- مطالبه‌گری محیطی (از جمله مطالبه‌گری رسانه‌ای و مردمی) اشاره دارد، که با توجه به اثرپذیری افراد از محیط پیرامونی، پیشنهاد می‌شود این موارد همواره مدنظر باشد.

همچنین بر اساس یافته‌ها و نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر می‌توان برای تحقیقات آتی، این پیشنهادات را ارائه کرد:

۱. با توجه به اینکه اگر انگیزه مباشرت در شرکت‌های دولتی افزایش یابد، باعث بهبود عملکرد و شفافیت در این شرکت‌ها می‌شود و هر چه نمونه گسترده‌تر باشد، قابلیت تعمیم نتایج بالاتر می‌رود، در نتیجه به منظور افزایش تعمیم‌پذیری می‌توان با بررسی موردی شرکت‌های دولتی با روش ارزیابی کیفی و مقایسه نتایج تحقیقات با همدیگر، به شناخت جامع‌تری از وضعیت انگیزه مباشرت در سطح کل کشور دست پیدا کرد (شناسایی سایر ابعاد و مولفه‌های انگیزه مباشرت).

۲. بررسی میزان تأثیر هر کدام از ابعاد مشخص شده در این پژوهش بر انگیزه مباشرت.

۳. انجام مطالعات تطبیقی بین کشورهای مختلف در زمینه نگرش مدیران دولتی و سیستم‌های پاسخگویی به منظور شناسایی بهترین رویه‌ها و الگوهای موفق در کشورهای دیگر.

۴. برای شناسایی عوامل موثر بر انگیزه مباشرت تنها به نتایج حاصل از مصاحبه‌ها اتکا شده است، در حالیکه کاربرد روش ترکیبی می‌تواند اعتبار و روایی برخی از یافته‌ها را بهبود بخشد. از سوی دیگر یکی از مزیت‌های مصاحبه، گردآوری اطلاعات و داده‌های غنی از متن پدیده مورد مطالعه است. اما همین مزیت خود باعث ایجاد محدودیت‌های دیگری می‌شود؛ مصاحبه بسیار وقت‌گیر بوده و انجام مراحل آن نیازمند دقت و حوصله زیادی است. همچنین امکان مصاحبه با نمونه‌های متعدد وجود ندارد؛ امکان تعمیم نتایج در مصاحبه بالا نیست و در هنگام تعمیم نتایج باید بسیار با دقت عمل کرد. مصاحبه دارای محیط بسیار واکنشی است، که دارای تعصباتی از طرف مصاحبه‌گر (حالت ظاهری، شیوه بیان، انتظارات و سبک مصاحبه) و مصاحبه شونده (قبول نقش مصاحبه‌شوندگی، تعصب پذیرش اجتماعی و غیره) است. انجام مصاحبه و گرفتن وقت برای انجام مصاحبه از دیگر محدودیت‌های تحقیق بود. معمولاً برداشتی که مصاحبه‌شوندگان از مصاحبه دارند این است که انجام مصاحبه زمان‌بر است، بنابراین برخی افرادی که از آنها درخواست می‌شود تا در مصاحبه شرکت کنند با استناد به این موضوع از همکاری اجتناع می‌ورزند.

## یادداشت‌ها

1. Jensen and Meckling
2. Khandelwal et al.
3. Hernandez
4. Bormann et al.
5. Davis et al.
6. Caers et al.
7. Gwala & Mashau
8. Cuypers & al
9. Green Leaf
10. Rouault & Albertini
11. Aragon
12. Valentine and Abdullah
13. Turner et al.
14. Dharmawijaya et al.
15. Macleod & Urquiola
16. Madison et al.
17. Quinn et al.
18. Schillemans and Hagen
19. Demsetz & Lehn
20. Feng et al.
21. Holthausen et al.
22. Denis et al.
23. Kulik
24. Simpkins et al.
25. Chrisman
26. Pricewaterhouse Coopers
27. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
28. Key
29. Torfing and Bentzen
30. Puyvelde & al.
31. mission drift
32. cherry-picking
33. Braun & Clarke
34. Armstrong
35. Feldermann & Hiebl
36. Hiebl
37. Frederickson

## کتابنامه

- امامی احمد، تاری وردی یداله، بدیعی حسین. تأثیر نظام راهبری شرکتی بر محافظه‌کاری حسابداری. مجله اقتصادی (دوماهنامه بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی) ۱۶ (۷) و ۸: ۷۹-۹۲.
- حساس یگانه، یحیی (۱۳۸۵). حاکمیت شرکتی در ایران، فصلنامه‌ی حسابرس، (۳۲)، ۳۲-۳۹.
- رشیدیپور، علی. (۱۳۸۵). ارزیابی نظریه عاملیت و خادمیت و انطباق آن با دیدگاه اسلامی، فصلنامه راهبرد، ۱۴(۲): ۱۱۵-۱۲۸.
- الوانی سید مهدی (۱۳۸۱) آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنان می‌گردد؟ نشریه فرآیند مدیریت و توسعه ۱۶(۱): ۶-۱۱.
- یعقوبی، مهدی و اقبال، مریم (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت: آزمون مجدد تئوری نمایندگی در شرکت‌های فعال در بازار بورس اوراق بهادار تهران، یازدهمین همایش ملی حسابداری ایران، مشهد.



## References

- Abdullah, H. & Valentine, B. (2009). "Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance", *Middle Eastern Finance and Economics* 4(4), 88- 96.
- Alvani, Seyyed Mehdi. (2002). Do Managers Sacrifice Themselves for the Organization or Does the Organization Sacrifice Them? *Management and Development Process Journal*, Spring Issue 16(1), 6-11. (in Persian)
- Armstrong, Jim (1997). "Stewardship and Public Services", A discussion paper prepared for the public service commission of Canada, March 31, 3-6.
- Bormann, K., Backs, S., & Hoon, C. (2021). What makes nonfamily employees act as good stewards? Emotions and the moderating roles of stewardship culture and gender roles in family firms. *Family Business Review*, 34(3), 251–269.
- Braun, V. & Clarke, V. Terry, G & Hayfield, N (2019), Thematic analyse. In Liamputtong, P (Ed.), *Handbook of research methods in health and social*, 843-860, Springer
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., Gieter, S. de, Schepers, C. and Pepermans, R. (2006), "Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis", *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1): 25-47.
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firms governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051–1066.
- Cuyper, I. R., Hennart, J.-F., Silverman, B. S., & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. *The Academy of Management Annals*, 15(1), 111–150. doi:10.5465/annals.2019.0051.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, L. (1997), "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Demsetz, H., and K., Lehn, (1985). "The structure of corporate ownership: causes and consequences". *Journal Political Econ.* Vol. 93: 1155–1177.
- Denis, D.J., Hanouna, P. and Sarin, A. (2006), "Is there a dark side to incentive compensation?", *Journal of Corporate Finance*, 12(3): 467-488.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: A literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98–116. doi:10.1016/j.ijproman.2018.10.007.
- Dharmawijaya, I. R., Wiksuana, I. G. B., Ramantha, I. W., & Sedana, I. B. P. (2021). Cultural capital based on agency theory (study at village credit institutions in Bali). *Academy of Accounting Financial Studies Journal*, 25, 1–12.
- Emami, Ahmad; Tariverdi, Yadollah; Badiei, Hossein. (2016). The Impact of Corporate Governance System on Accounting Conservatism. *Journal of Economy (Bi-monthly Journal of Economic Issues and Policies)*, 16(7-8), 79-92. (in Persian)
- Feng, M., Ge, W., Luo, S. and Shevlin, T. (2011), "Why do CFOs become involved in material accounting manipulations?", *Journal of Accounting and Economics*, 51(1-2): 21-36.

- Frederickson, D. G. , & Frederickson, G. (2009). *Measuring the performance of the hollow state*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Gwala, R. S., & Mashau, P. (2023). *Tracing the Evolution of Agency Theory*. ResearchGate, 260–286. doi: 10.4018/978-1-6684-6966-8. ch013.
- Hassas Yeganeh, Yahya. (2006). *Corporate Governance in Iran*. Auditor Quarterly, (32), 32-39. (in Persian)
- Hernandez, M. (2012), "Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship", *Academy of Management Review*, 37(2)172-193.
- Hiebl, M.R.W. (2015), "Agency and stewardship attitudes of chief financial officers in private companies", *Qualitative Research in Financial Markets*,7(1): 4-23.
- Holthausen, R.W., Larcker, D.F. and Sloan, R.G. (1995), "Annual bonus schemes and the manipulation of earnings", *Journal of Accounting and Economics*,19(1): 29-74.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Keay, A (2017) *Stewardship Theory : Is Board Accountability Necessary?* *International Journal of Law and Management*, 59 (6): 1292-1314.
- Kulik, B.W. (2005), "Agency Theory, Reasoning and Culture at Enron: In Search of a Solution", *Journal of Business Ethics*, 59(4): 347-360.
- Leyva-de la Hiz, D. I., Ferron-Vilchez, V., & Aragon-Correa, J. A. (2019). Do firms' slack resources influence the relationship between focused environmental innovations and financial performance? More is not always better. *Journal of Business Ethics*, 159(4): 1215–1227.
- MacLeod, W. B., & Urquiola, M. (2021). Why does the United States have the best research universities? Incentives, resources, and virtuous circles. *The Journal of Economic Perspectives*, 35(1):185–206. doi:10.1257/jep.35.1.185.
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting agency and stewardship governance in family firms: empirical investigation of individual-level and firm-level outcomes. *Family Business Review*, 30(4): 347–368.
- Quinn, M., Hiebl, M. R., Moores, K., & Craig, J. B. (2018). Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. *Journal of Management Control*, 28(4): 529–546.
- Rashidpour, Ali. (2006). *Evaluation of Agency and Stewardship Theory and Its Adaptation to the Islamic Perspective*. *Strategic Research*, 14(2): 115-128. (in Persian)
- Rouault, Julie & Albertini, Elisabeth, 2022. "Reconciling the social sector with external accountability requirements: Lessons from stewardship theory," *Journal of Business Research*, Elsevier,. 142(C):485-498.
- Schillemans, T., & Bjurstrøm, Karl Hagen (2020). *Trust and verification: Balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies*.

- International Public Management Journal, 23(5): 650-676. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1553807>.
- Simpkins, L., Beaudry, M. and Lemyre, L. (2021), Can we better define stewardship for public sector executives? A research agenda. *Can. Public Admin.*, 64: 143-159. <https://doi.org/10.1111/capa.12403>
- Sina K. Feldermann , Martin R.W. Hiebl (2022): Psychological ownership and stewardship behavior: The moderating role of agency culture, *Scandinavian Journal of Management ( IF 3.383 )*, DOI:10.1016/j.scaman.2022.101209.
- Torfing J, Bentzen TØ. Does Stewardship Theory Provide a Viable Alternative to Control-Fixated Performance Management? *Administrative Sciences*. 2020; 1–19. 10(4):86. <https://doi.org/10.3390/admsci10040086>
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2013). Agency problems between managers and employees in nonprofit organizations: A discrete choice experiment. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 63-85. <https://doi.org/10.1002/nml.21081>.
- Vinay Khandelwal & Prasoon Tripathi & Varun Chotia & Mohit Srivastava & Prashant Sharma & Sushil Kalyani, (2023). "Examining the Impact of Agency Issues on Corporate Performance: A Bibliometric Analysis," *JRFM*, MDPI, 16(12), 1-22, November.
- Yaghoobi, Mehdi; Eghbal, Maryam. (2013). Investigating the Relationship between Corporate Governance and Firm Performance: Testing the Agency Theory in Companies Active in the Tehran Stock Exchange Market. 11th National Conference on Iranian Accounting, Mashhad, 1-20. (in Persian