

آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های سلامت اداری با رویکرد حکمرانی خوب در سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی

رستم درخشان^۱ - نازنین پیله‌وری^۲

چکیده

زمینه: در مدیریت دولتی، اصول حکمرانی خوب پارادایم جدیدی است که بر نقش مدیران دولتی در فراهم آوردن خدمات با کیفیت بالا و عرضه آن به شهروندان و گروه‌های گوناگون تأکید دارد.

هدف اصلی: هدف این پژوهش «آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های سلامت اداری با رویکرد حکمرانی خوب»، به منظور بیان راهکارهایی برای اجرای خطمشی‌های سلامت اداری است.

روش‌ها: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش ۴۰۸ نفر از مدیران و کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی می‌باشند و براساس فرمول کوکران، تعداد ۱۹۸ نفر به‌منزله نمونه آماری در نظر گرفته شده‌اند. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای است و در داخل طبقات، روش تصادفی ساده به‌کار رفته است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بوده که روایی آن از طریق خبرگان و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ (۰/۸۹) تأیید شده است.

یافته‌های پژوهش: این پژوهش نشان می‌دهد که در ابعاد کیفیت مقررات، حاکمیت قانون، پاسخگویی و شفافیت به‌ترتیب بیشترین فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب وجود دارد و در مراحل بعدی، به‌ترتیب ابعاد عدالت و انصاف، اثربخشی و کارایی و نتیجه‌گرایی قرار دارد.

نتیجه‌گیری: برای رسیدن به اهداف پژوهش و کاهش فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب هر یک از ابعاد، آسیب‌ها شناسایی و راهکارهایی عرضه شده است.

کلیدواژه: اجرای خطمشی، سلامت اداری، حکمرانی خوب

^۱ گروه مدیریت دولتی، واحد رامهرمز دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران. drazaduniversity@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

^۲ گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

(دانش فرد، ۱۳۹۲: ۱۵۲). عملیات و اقدامات سازمان‌ها و مؤسسات مجری و چگونگی انجام دادن آنها را «اجرای خط‌مشی» می‌نامند. این عملیات و اقدامات به پیاده‌سازی برنامه‌ها و رویه‌های تعیین‌شده در مرحله شکل‌گیری خط‌مشی می‌انجامد (دانش فرد، ۱۳۸۸: ۲۳۰).

این پژوهش اجرای خط‌مشی‌های سلامت اداری با رویکرد حکمرانی خوب را در سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی آسیب‌شناسی می‌کند تا، در نهایت، راهکارهایی برای بهبود اجرای خط‌مشی‌های سلامت اداری بیان کند.

هم‌زمان با پیروزی انقلاب اسلامی ایران، موضوع فساد با حساسیت ویژه‌ای پیگیری شد و در حین تدوین قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، برخی از روش‌ها و اقدامات مبارزه با فساد، از جمله اصل تفکیک قوا و استقلال قوه قضاییه در آن درج شد. اصل ۴۲ قانون اساسی همه مظاهر فساد را رد کرده است. صدور فرمان هشت ماده‌ای رهبر معظم انقلاب در تاریخ ۱۳۸۰/۰۲/۱۰ بر پیشگیری از فساد و مبارزه با آن در بخش دولتی تأکید دارد.

سلامت اداری را می‌شود رعایت اصول و قوانین و موازین اخلاقی در سازمان‌ها تعریف کرد. البته این جنبه مثبت و به اصطلاح ایجابی موضوع است. جنبه منفی و سلبی آن به معنای رعایت نکردن بایدهای مستند و عرفی است و به آن «فساد اداری» گفته می‌شود. در مطالعات انجام‌شده، عمدتاً به جنبه فساد اداری پرداخته شده است (فاضلی، ۱۳۸۸: ۶۱).

بر اساس اسناد و مدارک موجود در اداره کل منابع طبیعی استان مرکزی، ۲۵۰/۴۸۹ هکتار از اراضی ملی و موات بدون سند است. اعتراض‌های رسیدگی‌نشده به پرونده‌های هیئت‌های ماده واحده تعیین تکلیف اراضی اختلافی استان مرکزی، طی سال‌های ۱۳۷۱ تا پایان ۱۳۹۳، تعداد ۳۲۱۵ مورد است. سالیانه ۲۰۰ تا ۳۰۰ هکتار از باغات ساوه به دلیل بی‌توجهی از بین می‌رود

رویکرد نوین به نقش حاکمیت در جامعه یکی از تغییراتی است که در حوزه نظر و عمل در خط‌مشی‌گذاری پدید آمده است. این رویکرد، جدید که پارادایم حکمرانی شناخته شده، نقشی متفاوت برای حاکمیت قائل است و وظیفه حاکمیت را ایجاد فضایی می‌داند که در آن همه عناصر حاکمیتی و غیرحاکمیتی بتوانند با همدیگر تعامل و مشارکت داشته باشند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۸). حاکمیت مهم‌ترین نقش را هم در شکل‌گیری و پدید آمدن فساد دارد و امکان آن را نیز دارد که در این زمینه نقش کنترلی داشته باشد. طرح و اجرای قوانین و مقررات درست از یکسو و داشتن نظام سیاسی قانونمند و فارغ از جنجال‌های سیاسی، از سویی دیگر، چه‌بسا در کاهش فسادهای خرد و کلان در جامعه مؤثر باشد. بنابراین، یکی از ابعاد مهم ارزیابی حاکمیت‌ها توان آنها در کنترل فساد است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۷).

بدین ترتیب، میان بهبود حکمرانی و کاهش فساد رابطه‌ای دوسویه برقرار است. به هر میزان شاخص‌های حکمرانی بهبود یابد، شاخص‌های فساد کاهش خواهد یافت. بنابراین، یکی از راه‌های کاهش فساد افزایش شاخص‌های حکمرانی خوب در نظام اداری، سیاسی و اجتماعی خواهد بود (قلی‌پور، ۱۳۸۷: ۱۰۷).

زمانی فسادهای اداری و بوروکراتیک کاهش خواهد یافت که نظام بوروکراتیک اجزایی از شفافیت، پاسخگویی، اجماع‌محوری، مشارکت، قانون‌محوری، کارآیی و اثربخشی، مسئولیت‌پذیری، فرایند‌محوری به‌جای فرد‌محوری، استقلال عمل نهادها و نظام انتخاباتی صحیح را در اختیار داشته باشد. همه این موارد ویژگی‌های حکمرانی خوب به‌شمار می‌روند (قلی‌پور، ۱۳۸۷: ۱۰۷).

سلامت دستگاه اداری و کم بودن فساد و برخورد با آن در نحوه اجرای خط‌مشی‌ها تأثیر خواهد گذاشت

اجرای ناموفق خط‌مشی‌ها باعث بی‌اعتمادی مردم به مجریان و خط‌مشی‌گذاران می‌شود. تداوم این عارضه سبب می‌شود خط‌مشی‌ها پایگاه مردمی و اجتماعی خود را از دست بدهند و جامعه با دید منفی یا بی‌تفاوتی با آن برخورد کند. این امر آثار سوئی در ارتباط با مردم و دولت به دنبال خواهد داشت و باعث خواهد شد اعتماد عمومی، که بزرگترین سرمایه یک نظام سیاسی است، کاهش یابد و به تدریج از بین برود (حاجی‌پور، ۱۳۹۴: ۷).

اهمیت پژوهش در مورد موضوع فساد اداری زمانی پررنگ‌تر و مهم‌تر می‌شود که، در رابطه با این پدیده، به آمارهای داخلی و خارجی نگاهی بیندازیم. در زمینه سنجش فساد اداری و مبارزه با آن، سازمان شفافیت بین‌الملل^۱ یکی از معروف‌ترین سازمان‌های بین‌المللی است. این سازمان غیردولتی است و هر ساله کشورها را براساس شاخص ادراک از فساد رتبه‌بندی می‌کند. در این میان، کشورهایی که رتبه پایینی دارند از لحاظ فساد در سطح پایینی قرار دارند اما رتبه بالا برای کشورها نشان‌دهنده سطح بالای فساد در این کشورهاست.

طبق آمار منتشرشده این سازمان، ایران، در سال ۲۰۰۸ از بین ۱۸۰ کشور، رتبه ۱۴۱، در سال ۲۰۰۹ از بین ۱۸۰ کشور، رتبه ۱۶۸، در سال ۲۰۱۰ از بین ۱۷۸ کشور، رتبه ۱۴۶، در سال ۲۰۱۱ از بین ۱۸۲ کشور، رتبه ۱۲۰، در

سال ۲۰۱۲ از بین ۱۷۴ کشور، رتبه ۱۳۳، در سال ۲۰۱۳ از بین ۱۷۵ کشور، رتبه ۱۴۴، و در سال ۲۰۱۴ از بین ۱۷۴ کشور، رتبه ۱۳۶ را به دست آورده است (عمیدی، ۱۳۹۴: ۴).

با در نظر گرفتن آمار و ارقام و مستندات مربوط به مسئله مکان پژوهش که در بیان مسئله مطرح شده، میزان نابودی مراتع و باغات و تبدیل آن به بیابان، و میزان حریق و متصرفات غیرقانونی، خسارت‌های بسیار سنگینی در این سازمان رقم خورده است. با

(خبرگزاری ایسنا، ۹۴/۰۲/۱۰). شرایط اقلیمی، بهره‌برداری‌های غیراصولی، ازدیاد دام به نسبت ظرفیت مراتع و ... باعث شده بیش از ۴۹۰ هکتار از اراضی مرتعی شهرستان‌های زرنديه، ساوه، اراک، محلات، دلیجان، خنداب و کمیجان به اراضی بیابانی و کویری تبدیل شود (پایگاه خبری تحلیل زیست‌بوم، ۹۴/۰۳/۲۷). آمار حریق، از ابتدای سال ۹۴ تا تیرماه همان سال، ۲۲ مورد بوده است و این حریق‌ها ۳۴۸ هکتار از اراضی ملی را دربر می‌گیرد. تخریب و حریق بیشتر در اراضی غنی صورت گرفته است. طبق اظهار نظر کارشناسان، خسارت ناشی از حریق در اراضی با ارزش متوسط، در هر هکتار سه میلیون تومان و در اراضی غنی، در هر هکتار پنج میلیون تومان برآورد می‌شود که با حساب سرانگشتی مشخص می‌شود میزان خسارت ناشی از حریق بسیار بالاست (خبرگزاری ایسنا، ۹۴/۰۴/۲۶).

از مجموع اراضی ملی استان مرکزی، ۲۲۵ پلاک به رفع اختلاف نیاز دارد که این تعداد پلاک حدود ۶٪ اراضی ملی استان را دربر می‌گیرد (خبرگزاری فارس، ۹۴/۰۳/۱۹). بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش آن است که آسیب‌های اجرای خط‌مشی‌های سلامت اداری، با رویکرد حکمرانی خوب، در سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی چیست؟

هر سیستمی متناسب با شرایط تولد، رشد و نمو و انحطاط خود با برخی انحراف‌ها، بیماری‌ها و آسیب‌ها مواجه است. این موارد در ساختارها و فرایندهای پیشرفت سیستم آثار نامناسبی برجای خواهند گذاشت. شناسایی چنین عوامل و فرایندهایی به پیشرفت سازمان و دستیابی به شرایط ثبات آن کمک خواهد کرد. آسیب‌شناسی به شناخت و نحوه عمل آسیب‌ها و چگونگی جلوگیری و راه‌های مبارزه با آنها یاری خواهد رساند. شناسایی علل آسیب‌ها، ضمن آنکه می‌تواند از تکرار آن جلوگیری کند، ممکن است به سازمان در دستیابی به اهداف یاری رساند (دانش‌فرد، ۱۳۹۲: ۱۴).

تصميم گيرندگان و مجريان در سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی، در اجرای مناسب خطمشی های سلامت اداری، کمک می کند.

سوال های تحقیق عبارتند:

۱) در اجرای خطمشی های سلامت اداری، بین وضع موجود و وضع مطلوب ابعاد حکمرانی خوب چقدر تفاوت وجود دارد؟

۲) در سازمان مورد مطالعه، آسیب های بارز در اجرای خطمشی های سلامت اداری با رویکرد حکمرانی خوب چیستند؟

۳) برای اجرای خطمشی های سلامت اداری، در سازمان مورد مطالعه، چه راهکارهایی مناسب است؟

توجه به این خسارت ها، اهمیت پژوهش در زمینه آسیب شناسی اجرای خطمشی های سلامت اداری نمایان می شود.

با بررسی در پیشینه پژوهش های داخلی و خارجی، تا کنون هیچ پژوهشی در زمینه موضوع این پژوهش انجام نشده است. بنابراین، ضرورت صورت گرفتن چنین پژوهشی تأیید می شود. در بعد نظری، این پژوهش به پژوهشگران کمک می کند در مشخص کردن خطمشی های مرتبط با سازمان مورد پژوهش و تعیین ابعاد و شاخص های حکمرانی خوب، به جای تکیه بر سلیقه ها و اعمال نظر شخصی، از روش های علمی استفاده کنند.

در بعد علمی و اجرایی، طرح کردن نتیجه این پژوهش در بردارنده راهکارهایی خواهد بود که به

خلاصه پیشینه تحقیقات داخلی

ردیف	نویسندگان	سال	موضوع	دیدگاهها
۱	ابدالی، علی	۱۳۹۵	رساله: «طراحی مدل هزینه های عمومی با رویکرد حکمرانی خوب»	هدف اصلی پژوهش طرح مدلی مناسب برای استقرار سیستم مدیریت هزینه عمومی با رویکرد حکمرانی خوب در ایران بوده است. روش تحقیق آمیخته و روش گردآوری اطلاعاتی مصاحبه و پرسشنامه است.
۲	حیدری، احمد	۱۳۹۵	رساله: «طراحی و تبیین مدل بودجه ریزی براساس شاخص های حکمرانی خوب در ایران»	هدف اصلی پژوهش شناسایی مشخصات و مؤلفه های نظام بودجه ریزی است که تبلوری از حکمرانی خوب باشد. روش تحقیق تحلیل تم، و روش جمع آوری اطلاعات با پرسشنامه و مصاحبه بوده است. در نهایت، این پژوهش پیشنهادهایی برای اصلاح مدیریت مالی عمومی و نظام بودجه ریزی، به منظور ارتقای شاخص های حکمرانی خوب، بیان کرده است.
۳	حاجی پور، ابراهیم	۱۳۹۴	رساله: «آسیب شناسی اجرای خطمشی های عمومی در ایران»	هدف اصلی پژوهش طراحی مدلی برای آسیب شناسی اجرای خطمشی عمومی در ایران بوده است. روش تحقیق کیفی و، از نظر هدف، کاربردی - توسعه ای است. متغیرهای اثرگذار: فضای عمومی خطمشی عمومی، فضای تدوین خطمشی عمومی، فضای اجرای خطمشی عمومی. در نهایت، برای هر یک از این فضاها مدل و راهکارهایی مطرح شده است.

خلاصه پیشینه تحقیقات خارجی

ردیف	نویسندگان	سال	موضوع	دیدگاه‌ها
۱	هوکسترا، آلن و مول کاپتین ^۲	۲۰۱۴	مقاله: «درک فرایندهای شکل‌گیری خط‌مشی سلامت اداری در هلند»	این پژوهش خاطر نشان می‌کند دیدگاه‌های دست‌اندرکاران، عاملان و شرایط تأثیرگذار در تغییر خط‌مشی‌ها ممکن است به اهدافی واقع‌بینانه منجر شود و در عین حال، برای بهبود سلامت اداری عمومی و انسجام دولت فرصت‌هایی فراهم کند. این مقاله نشان می‌دهد تئوری تغییر خط‌مشی هم برای تحلیل مفید است و هم برای توسعه خط‌مشی‌های تأثیرگذار در سلامت اداری.
۲	کاردوس، میهایلا ^۳	۲۰۱۴	مقاله: «بازتاب حکمرانی خوب در استراتژی‌های توسعه ماندگار کشورهای اتحادیه اروپا بوده است.	هدف پژوهش ارائه تصویری گویا از شیوه انعکاس حکمرانی خوب در استراتژی‌های توسعه ماندگار کشورهای اتحادیه اروپا بوده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، در ارتباط با مباحث بررسی‌شده، مکانیسم‌های استراتژیکی با کارکرد خوب وجود دارد، به‌ویژه مشارکت و توجه، که برای ارتقای مکانیسم‌های هماهنگی و همکاری در سطح عمودی ضروری است.
۳	بوچر، دیوید و مارتین کلاری ^۴	۲۰۱۲	مقاله: «حکمرانی خوب: نقشی برای خط‌مشی‌های سازمانی و دموکراسی سازمانی در ایجاد جوامعی با اخلاق در امریکا»	در این مقاله، ایده‌های عملی و دلایلی بررسی شده است، مبنی بر اینکه چگونه می‌شود خط‌مشی‌های دموکراتیک را در پیگیری تصمیم‌گیرهای اخلاقی، مشارکت کارکنان و در حکمرانی خوب مهار کرد. این پژوهش بر افزایش مقررات شفاف‌سازی و پاسخگویی مقامات مسئول در تخصیص منابع تمرکز دارد. در این پژوهش، تأکید شده است اداره مؤثر امور و حکمرانی کارآمد فقط به هیئت مدیره مربوط نیست بلکه به شیوه استنباط آن و اقدام برای آن، از پایین‌ترین سطح تا مقامات ارشد، مربوط است.
۴	برین، هید ^۵	۲۰۱۲	مقاله: «سهم مؤسسات سلامت اداری در حکمرانی خوب»	این پژوهش بررسی می‌کند اهداف و کارکردهای نهادها و مؤسسات تخصصی سلامت اداری چگونه در طیف وسیع‌تری از فعالیت‌های ضد ارتشا و به‌نفع سلامت اداری، در بخش عمومی و دولتی، جای می‌گیرد. نیز نشان می‌دهد، در کشورهای دموکراتیک که پاسخگویی و شفاف‌سازی گنجانده شده است و جایی که رهبری سیاسی از ارزش‌ها حمایت کند، مؤسسات سلامت اداری به بهترین شکل کار می‌کنند.
۵	گرونلند و دیگران ^۶	۲۰۱۱	مقاله: «مبارزه با فساد در کشورهای رهایی‌یافته از کمونیسم»	بیان می‌کند در کشورهای پس از کمونیست در اروپا، موفقیت تلاش‌های مبارزه با فساد کمتر از میزان پیش‌بینی بوده است.
۶	اندرسون	۲۰۰۹	مقاله: «تأثیر دولت الکترونیک در کنترل فساد تأثیر الکترونیک در فساد»	این تحقیق نشان داد دولت الکترونیک در کنترل فساد تأثیر بسیاری دارد.

روش پژوهش

خبرگان و روایی کمی (واگرایی - همگرایی) با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به دست آمده است. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۹ است.

یافته‌های پژوهش

متدولوژی اهمیت - عملکرد یا IPA

۱- پس از طراحی پرسشنامه، به منظور تعیین میزان اهمیت (وضعیت مطلوب) و عملکرد (وضعیت موجود) سازمان، از نظر خبرگان استفاده شده است. دیدگاه‌های خبرگان در جدول ۱ و ۲ آمده است.

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نوع اجرا، توصیفی - پیمایشی است و در آن، به ترتیب، از روش‌های اکتشافی، تحلیل محتوا و آمیخته استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش ۴۰۸ نفر بود و با استفاده از جدول مورگان، ۲۰۰ نفر انتخاب شده است.

نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای و در داخل طبقات به صورت تصادفی ساده بوده است.

ابزار اصلی این پژوهش پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته بود که براساس مطالعات صورت گرفته تدوین شد. این پرسشنامه ۲۸ سؤالی، با بهره‌جویی از تکنیک دلفی فازی، طی سه مرحله تعدیل شده است. روایی محتوایی پرسشنامه با تأیید نظر

جدول ۱: میزان اهمیت (مطلوب) ابعاد حکمرانی خوب از نظر خبرگان

کد	ابعاد	اهمیت (وضعیت مطلوب)							
		E1	E2	E3	E4	E5	...	۲۹E	۳۰E
۱	نتیجه‌گرایی	۳	۲	۳	۵	۱	...	۵	۱
۲	اثربخشی و کارآیی	۴	۱	۵	۵	۴	...	۳	۱
۳	عدالت و انصاف	۲	۱	۳	۲	۱	...	۱	۲
۴	پاسخگویی	۳	۲	۳	۲	۱	...	۱	۴
۵	شفافیت	۱	۲	۳	۵	۱	...	۵	۳
۶	حاکمیت قانون	۴	۱	۵	۵	۴	...	۳	۱
۷	کیفیت مقررات	۴	۲	۳	۴	۲	...	۲	۵

جدول ۲: میزان عملکرد (وضعیت موجود) ابعاد حکمرانی خوب از نظر خبرگان

کد	ابعاد	عملکرد (وضعیت موجود)							
		E1	E2	E3	E4	E5	...	۲۹E	۳۰E
۱	نتیجه‌گرایی	۵	۲	۳	۵	۴	...	۴	۵
۲	اثربخشی و کارآیی	۴	۴	۵	۵	۴	...	۲	۵
۳	عدالت و انصاف	۴	۴	۳	۴	۴	...	۴	۵
۴	پاسخگویی	۳	۴	۳	۴	۵	...	۳	۴
۵	شفافیت	۱	۳	۵	۲	۵	...	۱	۵
۶	حاکمیت قانون	۴	۴	۲	۴	۵	...	۲	۴
۷	کیفیت مقررات	۴	۵	۲	۳	۱	...	۲	۲

۲- با استفاده از میانگین هندسی، ارزش اهمیت (وضعیت مطلوب) و عملکرد (وضعیت موجود) ابعاد به‌دست آمده است.

جدول ۳: ارزش اهمیت (وضعیت مطلوب) و عملکرد (وضعیت موجود) ابعاد حکمرانی خوب، با استفاده از میانگین هندسی

کد	ابعاد	b_j	c_j
۱	نتیجه‌گرایی	۶۷۴	۱۰/۵
۲	اثربخشی و کارایی	۶۹۲	۱۰/۷
۳	عدالت و انصاف	۲/۴۴	۹/۳۴
۴	پاسخگویی	۷/۲۹	۶/۸۲
۵	شفافیت	۷/۵۲	۵/۷۳
۶	حاکمیت قانون	۶۹۲	۵/۶۱
۷	کیفیت مقررات	۶۷۲	۵/۶۷

برای تعیین اولویت جهت بهبود، وزن ابعاد محاسبه می‌شود: مقادیر جدول ۴ و ۵ به‌دست آمده است.

جدول ۴: وزن ابعاد حکمرانی خوب

کد	ابعاد	OW_j	SW_j	اولویت
۱	نتیجه‌گرایی	۲۵/۵۰	۰/۲۵	۲
۲	اثربخشی و کارایی	۲۵/۹۱	۰/۲۵	۱
۳	عدالت و انصاف	۱۶/۸۵	۰/۱۶	۳
۴	پاسخگویی	۳/۴۲	۰/۰۳	۷
۵	شفافیت	۱۳/۵۱	۰/۱۳	۴
۶	حاکمیت قانون	۹/۰۷	۰/۰۸	۵
۷	کیفیت مقررات	۷/۰۴	۰/۰۶	۶

باتوجه به وزن محاسبه‌شده برای هر یک از ابعاد، باید بهبود به‌صورت زیر انجام شود:

جدول ۵: اولویت‌بندی ابعاد حکمرانی خوب

کد	اولویت	ابعاد
۲	اول	اثربخشی و کارایی
۱	دوم	نتیجه‌گرایی
۳	سوم	عدالت و انصاف
۵	چهارم	شفافیت
۶	پنجم	حاکمیت قانون
۷	ششم	کیفیت مقررات
۴	هفتم	پاسخگویی

در جدول ۶، امتیاز وضعیت موجود و مطلوب در جامعه مورد مطالعه، به تفکیک هفت بعد، به نمایش درآمده است.

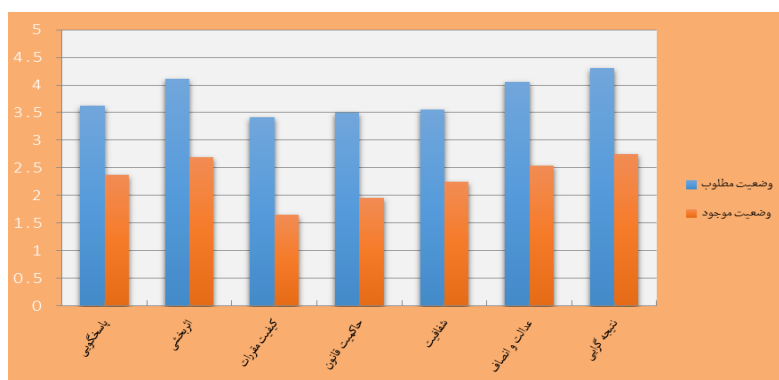
جدول ۶: امتیاز وضعیت موجود و مطلوب

ابعاد	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	تفاوت	آماره t	P-Value
پاسخگویی	مطلوب	۳/۶۲۰	۰/۸۴۹	-۱/۲۵	۱۴/۳۶۰	۰/۰۰۰
	موجود	۲/۳۷۵	۰/۷۰۴			
اثر بخشی و کارایی	مطلوب	۴/۱۱۱	۰/۷۱۷	-۱/۴۲	۱۶/۸۳۱	۰/۰۰۰
	موجود	۲/۶۹۲	۰/۷۹۵			
کیفیت مقررات	مطلوب	۳/۴۱۲	۰/۹۴۸	-۱/۷۶	۲۰/۶۹۱	۰/۰۰۰
	موجود	۱/۶۵۱	۰/۵۲۳			
حاکمیت قانون	مطلوب	۳/۵۰۷	۱/۱۵۲	-۱/۵۵	۱۴/۹۷۳	۰/۰۰۰
	موجود	۱/۹۵۲	۰/۶۴۷			
شفافیت	مطلوب	۳/۵۶۱	۰/۷۲۵	-۱/۳۱	۱۶/۱۷۴	۰/۰۰۰
	موجود	۲/۲۵۴	۰/۷۲۹			
عدالت و انصاف	مطلوب	۴/۰۵۳	۰/۷۱۳	-۱/۵۱	۱۸/۳۴۰	۰/۰۰۰
	موجود	۲/۵۴۱	۰/۷۶۸			
نتیجه‌گرایی	مطلوب	۴/۳۰۷	۰/۴۸۷	-۱/۵۵	۱۸/۲۱۰	۰/۰۰۰
	موجود	۲/۷۵۰	۰/۹۷۳			

نتایج جدول ۶

و امتیاز وضعیت مطلوب ۳/۵۰۷ با انحراف معیار ۱/۱۵۲ کسب شد. در بعد شفافیت، امتیاز وضعیت موجود ۲/۲۵۴ با انحراف معیار ۰/۷۲۹ و امتیاز وضعیت مطلوب ۳/۵۶۱ با انحراف معیار ۰/۷۲۵ به دست آمد. در بعد عدالت و انصاف، امتیاز وضعیت موجود ۲/۵۴۱ با انحراف معیار ۰/۷۶۸ و امتیاز وضعیت مطلوب ۴/۰۵۳ با انحراف معیار ۰/۷۱۳ به دست آمد. در نهایت، در بعد نتیجه‌گرایی، امتیاز وضعیت موجود ۲/۷۵۰ با انحراف معیار ۰/۹۷۳ و امتیاز وضعیت مطلوب ۴/۳۰۷ با انحراف معیار ۰/۴۸۷ نتیجه شد.

در بعد پاسخگویی، امتیاز وضعیت موجود ۲/۳۷۵ با انحراف معیار ۰/۷۰۴ و امتیاز وضعیت مطلوب ۳/۶۲۰ با انحراف معیار ۰/۸۴۹ به دست آمد. در بعد اثر بخشی و کارایی، امتیاز وضعیت موجود ۲/۶۹۲ با انحراف معیار ۰/۷۹۵ و امتیاز وضعیت مطلوب ۴/۱۱۱ با انحراف معیار ۰/۷۱۷ حاصل شد. در بعد کیفیت مقررات، امتیاز وضعیت موجود ۱/۶۵۱ با انحراف معیار ۰/۵۲۳ و امتیاز وضعیت مطلوب ۳/۴۱۲ با انحراف معیار ۰/۹۴۸ گزارش شد. در بعد حاکمیت قانون، امتیاز وضعیت موجود ۱/۹۵۲ با انحراف معیار ۰/۶۴۷



نمودار ۱: امتیاز وضعیت موجود و مطلوب

آسیب‌ها و راهکارهایی که خبرگان مطرح کردند در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷: آسیب‌ها و راهکارهای ابعاد حکمرانی خوب

کیفیت و مقررات

ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها	بعد
۱	وجود نداشتن قوانین خاص، به دلیل شرایط خاص هر منطقه	۱	- ادن اختیارات بیشتر به کمیسیون شهرستانی برای برخی کارها - منطقه‌ای شدن قوانین	
۲	ناآگاهی (ضعف اطلاعاتی) بیشتر ارباب رجوع‌ها از فرصت‌ها و قوانین	۲	تقویت آگاهی‌های عمومی یا افراد مرتبط با سازمان در زمینه فرصت‌ها و قوانین	
۳	تدوین و ایجاد استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های متفاوت و متعارض	۳	تجمیع استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها براساس رسیدن به اهداف کلان	
۴	استفاده از رویکرد بالا به پایین در تدوین استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها	۴	استفاده از رویکرد ترکیبی در تدوین استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها	
۵	ضعف مقررات در توانایی سازمان برای کنترل ارباب رجوع	۵	تدوین خط‌مشی‌هایی درمورد استفاده از دادگاه‌ها و تکنولوژی‌های مدرن در کنترل حکومت‌شوندگان (ارباب رجوع)	
۶	ضعف مقررات در کنترل قدرت مقامات و مسئولان	۶	تدوین خط‌مشی‌هایی برای کنترل قدرت مقامات و مسئولان	
۷	وجود مقررات دست‌وپاگیر و پیچیده	۷	حذف مقررات دست‌وپاگیر	
۸	ضعف سیستم در تدوین خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها برای شفاف‌سازی در تمامی زمینه‌های فعالیت	۸	ایجاد اداره شفاف‌سازی و دادن گزارش‌ها به مسئولان و مقامات و رسانه‌ها	
۹	ضعف خط‌مشی‌ها و مقررات در زمینه چرخش و ثبات شغلی	۹	تدوین خط‌مشی‌ها و مقررات در چرخش و ثبات شغلی و آیین‌نامه اجرایی مرتبط با آن	
۱۰	ضعف خط‌مشی‌ها، مقررات و آیین‌نامه اجرایی برای استفاده از سموم و کودهای شیمیایی	۱۰	تدوین خط‌مشی‌ها، مقررات و آیین‌نامه‌های اجرایی در استفاده از سموم و کودهای شیمیایی	
۱۱	فقدان مقررات تشویقی در زمینه محصولات ارگانیک	۱۱	تدوین مقرراتی برای تشویق تولید محصولات ارگانیک	
۱۲	ضعف مقررات و آیین‌نامه اجرایی و نظارت و بازرسی در برابرسازی فرصت‌ها	۱۲	تدوین خط‌مشی‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی در برابرسازی فرصت‌ها، به گونه‌ای که تمامی متقاضیان مورد حمایت عادلانه قرار گیرند	
۱۳	آزادی تولیدکنندگان در انتخاب نوع محصولات	۱۳	تدوین و اجرای مقررات راجع به مدیریت عمومی تولید و عرضه محصولات کشاورزی، با در نظر گرفتن میزان عرضه و تقاضا و مزیت نسبی در محصولات	
۱۴	ضعف هماهنگی دستگاه‌های مرتبط با فعالیت‌های مشترک	۱۴	راه‌اندازی کمیته‌های هماهنگی بین دستگاه‌هایی که با هم درگیر انجام یک فعالیت‌اند، جهت رفع موانع مربوط به ناهماهنگی‌ها	
۱۵	ناهماهنگی بین خط‌مشی‌گذاران و مجریان	۱۵	استفاده از رویکرد ترکیبی در خط‌مشی‌گذاری	

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

بازرسی و نظارت

بعد	ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها
				الف) شناسایی خلأهای قانونی و اقدام برای وضع و تجمیع قوانین
				ب) پیگیری برای حذف عملیات موازی و دوباره‌کاری‌ها، تعدد قوانین غیرضروری و پیچیده و نیز قوانین متضاد، و طراحی صرفاً ضروری‌ترین مراحل اجرای یک قانون
				پ) تلاش برای شفافیت خط‌مشی‌ها. این امر نیازمند افشا و تعیین استانداردهایی است که، در چارچوب آن استانداردها، مؤسسات دولتی می‌توانند یارانه‌ها، سهمیه‌ها و معافیت‌ها را اعطا کنند
۱۶		تعدد قوانین مصوب و پیچیدگی آن، که مانع اجرای مناسب می‌شود و زمینه‌ساز فساد است	۱۶	ت) اصلاح مقررات، برای حل معضلات تنگناهای قانونی، به گونه‌ای که هزینه فعالیت‌های قانونی کمتر از هزینه فعالیت‌های غیرقانونی باشد
				ث) روان‌سازی و ساده‌سازی رویه‌ها و فرایندهای عملیاتی درونی
				ج) تدوین و اجرای مقرراتی که منجر به عضویت شهروندان و سازمان‌های غیردولتی در کمیته‌های نظارت بر مؤسسات دولتی شود

آسیب‌ها و راهکارهای ابعاد حکمرانی خوب: حاکمیت قانون

بعد	ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها
				الف) ایجاد و تقویت دادگاه‌ها و کمیته‌های انضباطی مستقل
				ب) ایجاد و تقویت بازرسی‌های مستقل
				پ) تدوین قوانین و مقررات سختگیرانه در زمینه سوءاستفاده از جایگاه شغلی
۱		غالب بودن روابط به‌جای قانون	۱	به‌کارگیری مدیران برجسته
۲		ضعف در اجرای مقررات	۲	به حداقل رساندن سازمان‌های مجری در یک خدمت و تأمین نیازمندی‌های سازمان در اجرا
۳		درگیر کردن سازمان‌های گوناگون در انجام دادن خدمات	۳	تدوین خط‌مشی‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی آن برای رسیدگی ویژه به مسئله جبران خسارت‌های ناشی از حوادث طبیعی و قربانیان نقض قانون (مانند بیمه محصولات کشاورزی)
۴		ضعف خط‌مشی‌ها و اجرای آنها برای جبران خسارت‌های طبیعی و در مقابل قربانیان نقض قانون	۴	پیگیری برای ایجاد قوانین و مقررات مربوط به رعایت نکردن عمدی مهلت‌های قانونی از سوی مجریان
۵		ضعف عملکرد در رعایت فرجه‌های قانونی در فرایند رسیدگی به تخلفات	۵	برخورد همه‌جانبه و جدی با پارتی‌بازی از طریق نظارت‌های مستمر و بازرسی‌های مستقل
۶		پارتی‌بازی در اجرای قوانین	۶	

ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها	بعد
۷	تخصیص ندادن به‌موقع اعتبارات هزینه‌ای و عمرانی که در نهایت می‌تواند منشأ بروز فساد در اجرای پروژه‌ها شود	۷	انجام دادن حسابداری تعهدی بدین‌منظور که با توجه به طولانی شدن زمان و تأخیر در ابلاغ و تخصیص اعتبارات پروژه‌های عمرانی، که امکان اجرای آنها در شرایط محدود میسر نیست، زمینه برای انتقال تخصیص به دوره مالی بعد فراهم شود	
۸	مشخص نبودن ابزار اجرای قانون و یا وجود ابزارهای اجرایی نامناسب	۸	مشخص کردن ابزار اجرا در حین قانونگذاری	
۹	فقدان زیرساخت‌های حقوقی لازم برای اجرای خط‌مشی‌ها که منجر می‌شود به: ۱- نبود نظارت‌های دقیق و مؤثر ۲- نرمش و ارفاق بیش از حد در مقابل قانون‌شکنان ۳- نداشتن ارزیابی درست و دقیق از عملکرد	۹	راهکارهای مطرح‌شده در بعد کیفیت مقررات را ملاحظه کنید	
۱۰	تأثیر منفی بیکاری، تورم و رکود در اجرای خط‌مشی‌ها.	۱۰	همکاری تمامی مسئولان و کارکنان با دولت، برای ایجاد محیط اقتصادی کلان باثبات و به دور از تورم و بیکاری	
۱۱	مشکل وابستگی تکنولوژیکی به خارج که مانع کاربرد مناسب تکنولوژی در اجرای خط‌مشی‌ها می‌شود	۱۱	راهکارهای مطرح‌شده در بعد کیفیت مقررات ملاحظه شود	
۱۲	ضعف آگاهی تک‌تک مردم از قوانین و مقررات	۱۲	راهکارهای مطرح‌شده در بعد کیفیت مقررات ملاحظه شود.	
۱۳	به‌موقع اطلاع نیافتن سازمان از تصرفات غیرقانونی یا آتش‌سوزی	۱۳	تقویت گزارشگر در مناطق صعب‌العبور و کوهستانی، برای تهیه گزارش از تصرفات یا آتش‌سوزی، و حمایت مادی و معنوی از آنها	
۱۴	کم‌توجهی به خلاقیت و نوآوری در سازمان	۱۴	در اولویت پژوهشی قرار دادن راهکارهای افزایش خلاقیت و نوآوری از سوی سازمان برای ایجاد تحولاتی در این زمینه	
۱۵	هزینه‌های گزاف و زمانبر بودن اقامه دعوی و به‌درازا کشیدن زمان برای حل دعاوی از طریق سیستم قضایی و کمیته‌های انضباطی	۱۵	راهکارهای بیان‌شده در بعد کیفیت مقررات را ملاحظه کنید	
۱۶	ناکارآمدی سیستم جریمه‌ها	۱۶	راهکارهای موجود در بعد کیفیت مقررات را ملاحظه کنید	
۱۷	ضعیف بودن ساختارهای رسیدگی به جبران برای خسارت‌دیدگان از تصمیم سازمان	۱۷	تشکیل کمیته‌های انضباطی ویژه رسیدگی به سوءمدیریت مسئولان و ناکارآمدی سازمان که منجر به زیان و خسارت به شهروندان می‌شود.	

آسیب‌ها و راهکارهای ابعاد حکمرانی خوب: شفافیت

بعد	ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها
شفافیت	۱	ضعف بازرسی و بازخواست در شفاف‌سازی	۱	ایجاد نظام بازرسی مستقل در شفافیت
	۲	ضعف رسانه‌ها در شفاف‌سازی	۲	ایجاد مقررات حمایت از رسانه‌ها برای مقوله شفافیت
	۳	نبود خط‌مشی و استراتژی‌های جامع در شفافیت	۳	راهکارهای مطرح‌شده در بعد کیفیت مقررات را ملاحظه کنید
	۴	ضعف مقررات و خط‌مشی‌ها در حمایت شغلی و مادی و معنوی از افشاگران تخلفات	۴	الف) ایجاد نظام تشویق و انگیزه و حمایت از افشاگران تخلفات و دمندگان در سوت ب) تدوین مقررات و خط‌مشی‌هایی در حمایت شغلی و مادی و معنوی از افشاگران تخلفات
	۵	نبود مقررات و خط‌مشی در مورد قرار دادن اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد سازمان، به صورت شفاف، در اختیار اصحاب رسانه و مردم و محققان دانشگاهی	۵	تدوین خط‌مشی و آیین‌نامه‌های اجرایی برای قرار دادن اطلاعات در زمینه تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد سازمان، به صورت شفاف، در اختیار اصحاب رسانه و مردم و محققان دانشگاهی
	۶	ناکافی بودن دانش تخصصی در حوزه کاری	۶	الف) برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط به حوزه کاری کارکنان ب) برگزاری دوره‌های آموزشی با موضوع ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد
	۷	ضعیف بودن مطالبه‌گری شهروندان و مطرح نکردن مطالبات عمومی در رسانه‌ها	۷	الف) تضمین آزادی مطبوعات (در چارچوب قانون اساسی) از طریق منع سانسور، و پیشگیری از توسل مسئولان به توهین و افترا با مرعوب کردن روزنامه‌نگاران ب) پیگیری تصویب و اجرای قانون آزادی اطلاعات که به موجب آن مردم به اسناد و اطلاعات و مقررات سازمان و سوابق مسئولان دسترسی داشته باشند پ) تأکید بر آموزش روزنامه‌نگاران برای مجهز کردنشان به شناخت حکمرانی ضعیف و ریاکاری و فساد ت) به اجرا درآمدن برنامه آموزش همگانی، برای متقاعد کردن مردم، تا از مشکلاتی که ممکن است بر اثر سوءاستفاده از اطلاعات مالی فردی رخ دهد پیشگیری شود. در این صورت است که می‌توان نقش مهمی برای شفافیت، در کنترل جریان‌های غیرقانونی، در نظر گرفت
	۸	افزایش پتانسیل فساد، به علت مشخص نبودن درآمدها و دارایی‌های مسئولان و ارزیابی نکردن مستمر آن	۸	تدوین و اجرای مقرراتی که منجر به افشای عمومی درآمدها و دارایی‌های مسئولان و بستگان درجه اول آنها می‌شود
	۹	ضعف آگاهی مردم از خط قرمز (تلفنی) برای اعلام و ارسال تخلفات به مقامات سیاسی	۹	ایجاد و تقویت سازوکارهایی که شهروندان مسئولان و رفتارشان را کنترل کنند. این امر مستلزم ایجاد قوانین و اجرای دقیق آن است

آسیب‌ها و راهکارهای ابعاد حکمرانی خوب: پاسخگویی

ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها
۱	متطبق نبودن انتظارات و اهداف با واقعیت	۱	در نظر گرفته شدن شرایط، امکانات و واقعیات در هدف‌گذاری از سوی مسئولان
۲	کاهش دقت و سرعت در پاسخگویی، به‌علت استفاده از سیستم سستی	۲	تقویت سیستم اتوماسیون اداری
۳	به‌موقع انجام نشدن کارها یا رسیدگی به امور، در برخی مشاغل، بر اثر انباشت کارها که یکی از خاستگاه‌های عمده آن کاهش نیروی انسانی در برخی از مشاغل است	۳	اصلاح ساختار سازمانی در بخش تقسیم کار به‌منظور افزایش نیروی انسانی مورد نیاز واحدها در راستای میزان کار
۴	وجود قوانین دست‌وپاگیر، پیچیدگی قوانین و شفاف نبودن برخی از آنها که سبب تعابیر و تفاسیر گوناگون می‌شود	۴	پیگیری اصلاح قوانین و مقررات در راستای حذف قوانین دست‌وپاگیر
۵	سروقت انجام نشدن کارها به‌علت چندشغله بودن برخی از کارکنان	۵	الف) اجرای اقدامات قانونی برای ممانعت از داشتن چند شغل ب) رفع نیازمندی‌های ضروری کارکنان در حد متعارف
۶	ضعف ایمان و اعتقادات دینی در برخی از کارکنان	۶	تقویت روحیه دینی و معنوی کارکنان، از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، و تشویق در راستای نهادینه کردن استانداردهای اخلاقی در بین کارکنان
۷	ضعیف بودن امکانات فیزیکی و مادی سازمان برای پاسخگویی	۷	تقویت منابع و ظرفیت نهادهای محلی برای عرضه خدمات عمومی
۸	مخدوش شدن روحیه پاسخگویی بر اثر بی‌عدالتی و تبعیض بین کارکنان و ارباب رجوع	۸	راهکارهای مطرح‌شده در بعد عدالت و انصاف ملاحظه شود
۹	رتبه‌بندی نکردن امور از نظر درجه اهمیت	۹	رتبه‌بندی امور، با توجه به درجه اهمیت، برای هریک از مشاغل و به‌روز کردن مستمر آن
۱۰	ضعف آگاهی کارکنان از قوانین و مقررات	۱۰	الف) آموزش مداوم برای تفهیم قوانین، متناسب با تغییرات ب) آموزش و تعلیم اصول اخلاق اداری
۱۱	وجود برخی از مدیران بی‌توجه به ارتقای سلامت نظام اداری باعث ضعف پاسخگویی می‌شود	۱۱	الف) شناسایی و انتصاب مدیران مؤمن، متعهد، سالم و مخالف با هرگونه فساد اداری و حمایت از آنان ب) انجام دادن نظرسنجی‌های مداوم از ارباب رجوع درباره کارکرد مدیران و کارکنان پ) اصلاح نظام پرداخت حقوق کارکنان و متناسب‌سازی آن با میزان تورم و هزینه‌ها
۱۲	وجود نداشتن یا اعتقاد نداشتن به لزوم تکنولوژی نسبتاً کاملی که بتواند پیامدهای مطلوبی برای اجرای خط‌مشی به ارمغان بیاورد	۱۲	پیگیری ایجاد جنبشی در تدوین مقررات و اجرای آن به‌منظور استفاده از تکنولوژی‌های مدرن در کنترل امور داخلی و بیرونی سازمان
۱۳	تأکید برخی از مدیران بر منافع حزبی و گروهی، به‌جای منافع ملی	۱۳	دقت در انتصاب مدیران، تا مدیرانی انتخاب شوند که منافع ملی را در اولویت فعالیت‌ها قرار می‌دهند
۱۴	ارتقا و انتصاب‌هایی که گاه براساس سنوآت کاری یا روابط سیاسی صورت می‌گیرد، نه براساس عملکرد کاری	۱۴	تقویت نظام ارتقا و انتصاب براساس نظام شایسته‌سالاری

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

پژوهش‌های

آسیب‌ها و راهکارهای ابعاد حکمرانی خوب: عدالت و انصاف

بعد	ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها
عدالت و انصاف	۱	سوءاستفاده برخی افراد ذی‌نفوذ از جایگاه شغلی	۱	تقویت الزامات قانونی و اجرایی به‌منظور پاسخگو بودن سازمان در برابر رفتارهای ناعادلانه
	۲	ضعف ایمان و تقوا در برخی از کارکنان	۲	در نظر گرفتن التزام عملی به اسلام در نظام استخدام و ارتقا
	۳	ضعیف بودن استانداردهای اخلاقی در رفتار عادلانه	۳	ایجاد قوانین سختگیرانه در رفتارهای ناعادلانه
	۴	سهل‌انگاری برخی مسئولان در برابر ارزیابی صحیح و عادلانه عملکرد	۴	تشویق کارکنان و مدیران به عرضه گزارش‌های صحیح و عادلانه از عملکرد
	۵	ضعف در اجرای عدالت سازمانی	۵	ایجاد کمیته پیگیری عدالت سازمانی
	۶	تخصیص ناعادلانه منابع بین متقاضیان خدمات	۶	الف) به‌کارگیری مدیرانی که، در اجرای مقررات، عدالت و انصاف را رعایت می‌کنند ب) در نظر گرفتن حق تقدم و اولویت سیاست‌های رفاهی و حمایتی برای زنان و کودکان و معلولان مناطق محروم و مراکز تولید؛ کسانی که، به‌علت تبعیض، از آنها غفلت شده است پ) خودداری سازمان از دادن حق امتیاز به افرادی که قبلاً از امتیازات خاصی استفاده کرده‌اند

آسیب‌ها و راهکارهای ابعاد حکمرانی خوب: اثربخشی و کارایی

بعد	ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها
کارایی و اثربخشی	۱	به‌کارگیری تکنولوژی ضعیف در استفاده و حفاظت از منابع طبیعی و سستی بودن روش‌های بهره‌برداری	۱	تقویت و به‌روز کردن تکنولوژی در سازمان؛ مانند استفاده از ماهواره‌ها، اینترنت، دوربین‌های فیلمبرداری
	۲	از بین بردن منابع طبیعی و مراتع و استفاده غیرمجاز برخی افراد از آنها و گسترش بیابان‌زایی	۲	تشدید تنبیه متخلفان متجاوز به منافع ملی
	۳	در نظر گرفته نشدن شرایط بومی و اهداف برنامه‌ریزی‌نشده در تدوین خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها	۳	پیش‌بینی کردن و در نظر گرفتن شرایط بومی و اهداف برنامه‌ریزی‌نشده در تدوین خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها
	۴	ضعف سیستم در اجرای مقررات و خط‌مشی‌ها، به‌دلیل نبود کارراهه شغلی	۴	استفاده از استادان دانشگاه، مجریان و خبرگان در ایجاد سیستم کارراهه شغلی برای سازمان و به‌کار گماشتن مسئولیتی مستقل از سیاست در تصمیم‌گیری‌های درون کارراهه شغلی
	۵	عادت به حیف و میل و اسراف و تبذیر	۵	فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن توجه ویژه به منافع ملی و استفاده بهینه، از طریق رسانه‌ها
	۶	ضعف شدید در نظارت و کنترل نوع و میزان مصرف سموم و کودهای شیمیایی	۶	راهکارهای موجود در بعد حاکمیت قانون و کیفیت مقررات ملاحظه شود
	۷	ضعف فرهنگ عمومی در حمایت همه‌جانبه از تولیدکنندگان	۷	تدوین مقررات و اجرای آن برای حمایت از تولیدکنندگان، در ابعاد گوناگون زندگی

الف) اختصاص دادن اعتبارات کافی برای پایین آوردن قیمت نهاده‌های تولیدشده	۸	تخصیص ندادن اعتبارات کافی برای کسب رضایتمندی و برآوردن نیازهای متقاضیان	۸
ب) پذیرش درخواست متقاضیانی که قبلاً مشمول نشده‌اند و استحقاق توجه و دریافت کمک دارند			
شناسایی میزان کارایی و اثربخشی مراکز تولیدی و خدماتی و رفع موانع مربوط به مراکز که فعالیت آنها مقرون‌به‌صرفه نیست و یا آسیب جدی به محیط زیست وارد می‌کنند	۹	کم‌توجهی سازمان به کارایی و اثربخشی مراکز تولیدی و خدماتی که از سازمان خدمات دریافت می‌کنند	۹
تدوین و اجرای مقرراتی برای کنترل مردم و کنترل قدرت مسئولان	۱۰	سوءاستفاده برخی افراد آگاه به قوانین و مقررات	۱۰
الف) آموزش مداوم بهره‌برداران از مسائل مربوط به این زمینه			
ب) جلب مشارکت جامعه مدنی در نظارت بر عملکرد محافظت‌کنندگان و بهره‌برداران از منابع طبیعی	۱۱	ناآگاهی برخی از بهره‌برداران منابع ملی از عملکردشان	۱۱
پ) آموزش‌های مداوم و مستمر متناسب با تغییر قوانین و مقررات و تکنولوژی، برای اعضای کمیته سلامت اداری و کمیته تخلفات اداری، با هدف تقویت سلامت نظام اداری			

آسیب‌ها و راهکارهای ابعاد حکمرانی خوب: نتیجه‌گرایی

بعد	ردیف	آسیب‌ها	ردیف	راهکارها
	۱	جایگزینی ابزار به‌جای هدف در رفتار برخی از مجریان	۱	تأکید مداوم مدیران و کمیته‌های سلامت اداری و تخلفات بر در نظر گرفتن جایگاه هدف
	۲	اجرای پروژه‌هایی که در آن شرایط بومی برای رسیدن به هدف در نظر گرفته نشده است	۲	مطالعه عمیق پروژه و آثار آن پیش از اجرا
	۳	از دست رفتن اهمیت برخی از خط‌مشی‌ها برای حل مسائل، به دلیل تغییرات محیطی	۳	پیگیری به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها، هرچند سال یکبار، با توجه به تغییرات محیطی، تکنولوژیکی و ...
	۴	ضعف عمومی مدیریت تولید محصولات کشاورزی، به‌ویژه محصولات استراتژیک و ارگانیک	۴	تدوین و اجرای مقرراتی که موضوع عرضه و تقاضا و مزیت نسبی در تولید محصولات و تنظیم نیازمندی‌های عمومی را در نظر بگیرد
	۵	توجه اندک برخی از مدیران به اهداف و پافشاری نکردن بر رسیدن به اهداف و مقاصد	۵	الزام کارکنان و مدیران با تمام قوا برای رسیدن به چشم‌اندازها و انجام دادن مأموریت‌ها
	۶	توجه نکردن به مشکلات جامعه کشاورزی و دامی در برنامه‌ریزی‌ها	۶	الف) پیگیری تدوین و اجرای مقرراتی مربوط به بهبود اوضاع تولیدکنندگان، از نظر تجهیزات و ابزار کار و ... ب) در نظر گرفتن وام‌هایی با سود کمتر، برای تجهیز مراکز تولید
	۷	همکاری نکردن برخی وزارتخانه‌ها با سازمان در اجرای پروژه‌ها، به‌خصوص از لحاظ تأیید اسناد و مدارک مالکیت	۷	پیگیری استفاده از مدیران درگیر در پروژه‌ها، در تدوین مقررات و اجرای آن، به‌منظور بهبود هماهنگی بین وزارتخانه‌های درگیر در پروژه‌ها

نتیجه‌گیری

کارراهه شغلی برای سازمان و اداره آن از سوی کمیته‌های مستقل از سیاست.

بعد حاکمیت قانون

- کمک گرفتن مدیران سازمان از علاقه‌مندان و معتمدان محلی و حمایت از آنان در عرضه گزارش‌های مربوط به تصرفات و آتش‌سوزی و ...؛ به‌ویژه در مناطق صعب‌العبور و کوهستانی و دور از دسترس؛
- ایجاد کمیته‌های هماهنگی در سازمان به‌منظور اجرای خط‌مشی‌هایی که با چندین سازمان به‌طور مشترک انجام می‌شود و تلاش برای به حداقل رساندن سازمان‌ها یا ادارات مجری در یک خدمت یا فعالیت؛
- گسترش استفاده از اتوماسیون اداری و تکنولوژی‌های مدرن و به‌روز (ماهواره، اینترنت و دوربین) در کنترل فعالیت‌های اداری و محیط‌زیست، بهره‌برداران و متجاوزان به منابع ملی.

بعد شفافیت

- سوءاستفاده از اطلاعات ممکن است مشکلاتی ایجاد کند. اگر قرار است شفافیت نقش عمده‌ای در کنترل جریان‌های غیرقانونی داشته باشد، برای متقاعد کردن مردم به ضرورت این کار، باید برنامه آموزش همگانی به اجرا درآید تا از استفاده نادرست از اطلاعات پیشگیری شود؛
- پیگیری تدوین خط‌مشی‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی؛ به‌گونه‌ای که اطلاعات مربوط به درآمدها و دارایی‌های مسئولان و بستگان درجه یک آنها، مقررات سازمان، تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد سازمان به‌صورت شفاف در اختیار اصحاب رسانه، مردم و محققان دانشگاهی قرار گیرد؛
- پیگیری تدوین خط‌مشی‌ها و مقررات و آیین‌نامه‌های اجرایی در زمینه ایجاد انگیزه و تشویق و حمایت مادی و معنوی از افشاگران

نتیجه تحقیق (جدول ۶ و نمودار ۱) نشان می‌دهد شرایط ابعاد حکمرانی خوب، از نظر فاصله زیاد بین اهمیت و عملکرد، به ترتیب عبارت است از: ۱- کیفیت مقررات؛ ۲- حاکمیت قانون؛ ۳- شفافیت؛ ۴- پاسخگویی؛ ۵- عدالت و انصاف؛ ۶- اثربخشی و کارایی؛ ۷- نتیجه‌گرایی.

این پژوهش نشان می‌دهد ریشه بسیاری از مسائل راه، که در بیان مسئله مطرح شده‌اند، در کیفیت مقررات و حاکمیت قانون باید جستجو کرد. تأثیر این عوامل شرایط پاسخگویی و شفافیت را نامناسب کرده و در چنین شرایطی، سایر ابعاد به‌صورت منفی تحت تأثیر قرار گرفته است. بنابراین، برای اجرای خط‌مشی‌های سلامت اداری با رویکرد حکمرانی خوب، پیشنهادهایی بدین شرح مطرح می‌شود.

در بعد کیفیت مقررات

- پیگیری تجمیع خط‌مشی‌ها و قوانین و استراتژی‌ها به‌منظور شناسایی خلأهای قانونی، حذف عملیات موازی و دوباره‌کاری‌ها، تعدد قوانین غیرضروری و پیچیده، قوانین متضاد و اصلاح قوانین، و طراحی ضروری‌ترین مراحل اجرای قانون؛ به‌گونه‌ای که هزینه فعالیت‌های قانونی کمتر از هزینه فعالیت‌های غیرقانونی باشد؛
- پیگیری تدوین خط‌مشی‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی در برابرسازی فرصت‌ها؛ آن‌گونه که تمامی متقاضیان خدمات، مورد حمایت عادلانه قرار گیرند. این امر نیازمند تعیین استانداردهایی است که، در چارچوب آن، مؤسسات مورد نظر بتوانند یارانه‌ها، سهمیه‌ها و معافیت‌ها را اعطا کنند؛
- پیگیری تدوین خط‌مشی‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی درمورد استفاده از تکنولوژی‌های مدرن برای نظارت، کنترل و بازرسی‌های مستقل اعمال مردم در حوزه فعالیت و کنترل قدرت مسئولان؛
- پیگیری تدوین مقررات و آیین‌نامه اجرایی در زمینه

تخلفات و دمندگان در سوت؛

- پیگیری تدوین خط‌مشی‌ها و مقررات درمورد ایجاد نظام بازرسی‌های مستقل و حمایت از رسانه‌ها در شفافیت (در چارچوب قانون اساسی) به‌منظور مجهزسازی آنها به شناخت حکمرانی ضعیف و ریاکاری و فساد و شیوه رسیدگی به آنها؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای کارکنان سازمان، با موضوع ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد و آگاهی یافتن از قوانین و مقررات و روش اجرای مناسب قوانین و استفاده از استادان مجرب دانشگاه و مدیران برجسته در این زمینه، با توجه به تغییرات محیطی، تکنولوژیکی، مقرراتی و

بعد پاسخگویی

- رتبه‌بندی و اولویت‌بندی امور، از نظر درجه اهمیت، برای هریک از مشاغل؛
- در نظر گرفتن جدول زمان بندی از سوی مدیران، برای انجام دادن کارها، و بررسی دلایل تأخیر در کارها و رسیدگی به آنها، برای پیشگیری از تکرار تأخیر در کارها.

بعد عدالت و انصاف

- ایجاد کمیته ویژه پیگیری عدالت سازمانی؛
- در نظر گرفتن گزینش ضابطه‌مدار بر مبنای شاخص‌های حرفه‌ای، از سوی کمیته‌های انتصاب و ارتقا، و حمایت از مدیرانی که عدالت و انصاف را، در اجرای خط‌مشی‌ها و مقررات، رعایت می‌کنند؛
- در اولویت قرار گرفتن زنان، کودکان، معلولان و ساکنان مناطق محروم و مراکز تولید، از نظر تخصیص منابع و امکانات، با هدف اینکه وضعیت فقرا و اقلیت‌هایی که به‌علت تبعیض مورد غفلت قرار گرفته‌اند بهبود یابد.

بعد کارآیی و اثربخشی

- آموزش مداوم به بهره‌برداران از منابع ملی و

طبیعی، با توجه به تغییرات محیطی، تکنولوژیکی، قانونی و به‌منظور دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف، استفاده بهینه از منابع و برآورده شدن نیازهای جامعه؛

- شناسایی میزان کارآیی و اثربخشی مراکز تولیدی و خدماتی مرتبط با سازمان و رفع موانع مربوط به مراکز که فعالیت آنها مقرون‌به‌صرفه نیست یا مراکز که آسیب‌های جبران‌ناپذیری به محیط‌زیست و جامعه وارد می‌کنند.

بعد نتیجه‌گرایی

- مطالعه عمیق پروژه‌ها و آثار آنها پیش از اجرای پروژه و در نظر گرفتن شرایط محیطی و بومی منطقه به‌منظور جلوگیری از شکست اجرای خط‌مشی یا آسیب‌های برنامه‌ریزی‌نشده؛
- در نظر گرفتن همه جنبه‌ها و آثار خدمات، در اندازه‌گیری و ارزیابی کیفیت خدمات، با این هدف که درمورد خاتمه، تغییر یا ادامه خدمات تصمیم مناسبی گرفته شود.

منابع و مآخذ

ابدالی، علی. (۱۳۹۵). «طراحی مدل مدیریت هزینه عمومی با رویکرد حکمرانی خوب در ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، شعبه پردیس فارابی قم.

پایگاه خبری تحلیل زیست بوم، ۲۷/۰۳/۱۳۹۴.

جیریایی شراهی، عصمت. (۱۳۹۲). «آسیب‌شناسی مسائل مربوط به برنامه‌ریزی واحد تحقیق و توسعه در سیمای مرکز قم (شبکه نور)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

حاجی‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۴). «آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های عمومی در ایران»، پایان نامه دکتری، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.

حیدری، احمد. (۱۳۹۵). «طراحی و تبیین مدل بودجه‌ریزی براساس شاخص‌های حکمرانی در

- Readings, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Butcher, D. & Clarke, M., (2012). "Good governance :A role for organizational politics and organizational democracy in creating moral communities". *Organizational Dynamics*, 41: 230-235.
- Elahi, KH., (2009). "UNDP on good governance". *International Journal of Social Economics*, 36 (12).
- Elmore, R. F. (1980). "Backward mapping: Implementation research and policy decisions", *Political Science Quarterly*, 94 (4): 601-616.
- Grødeland, Å. B. & Aadne Aasland, A., (2011). "Fighting corruption in public procurement in post-communist states: Obstacles and solutions". *Communist and Post-Communist Studies*, 44.
- Head, B. W., (2012). "The contribution of integrity agencies to good governance". *Policy Studies*, 33: (1), 7-20.
- Hill, M. & Hupe, P., (2002). *Implementing Public Policy, Governance in Theory and in Practice*, London: Sage.
- Hoekstra, A. & Kaptein, M., (2014). "Understanding integrity policy formation processes". *Public Integrity*, 16 (3), 243-264.
- Hokayem, Jihad EL & AKL Kairouz, (2014). "Euro- Med: Public management and good local governance". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol. 124, PP: 528-535.
- Kardos, M., (2014). "The reflection of good governance in sustainable development strategies". *Social and Behavioral Sciences*, 58: 1166 -1173.
- Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart & Mastruzzi, Massimo, (2009). "Governance Matters VIII: Aggregate and individual governance indicators 1996-2008". *Development Research Group, Macroeconomic and Growth team*, Washington DC: *The World Bank*.
- Pressman, J. and Wildavsky, A., (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*, Berkeley: University of California press.
- Woods, N., (2000). "The challenge of good governance for the IMF and the world bank them selves". *World Development*, 28 (5): 823-41.
- ایران»، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی (شعبه قم).
- خبرگزاری ایسنا، ۱۳۹۴/۰۲/۱۰.
- خبرگزاری فارس، ۱۳۹۴/۰۳/۱۹.
- دانیایی‌فرد، حسن؛ حسینی، یعقوب؛ فانی، علی‌اصغر. (۱۳۹۲). *ظرفیت خط‌مشی‌گذاری عمومی: کلید توسعه‌یافتگی ملی*، تهران: انتشارات صفار، چاپ اول.
- دانش‌فرد، کرم‌الله (۱۳۹۲). *مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران: انتشارات نیاز دانش، چاپ اول.
- دانش‌فرد، کرم‌الله (۱۳۸۸). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران: انتشارات علوم و تحقیقات، چاپ اول.
- شریف‌زاده، فتاح؛ قلی‌پور، رحمت‌الله. (۱۳۸۲).
- حکمرانی خوب و نقش دولت، تهران: انتشارات فرهنگ مدیریت، چاپ اول.
- عمیدی زیلایی، امیر. (۱۳۹۴). «تأثیر فرهنگ سازمانی بر تمایل فساد اداری از نظر کارکنان دستگاه‌های اجرایی شهر تهران- مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت برنامه‌ریزی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد در کتابخانه سازمان و مدیریت.
- فاضلی، م. (۱۳۸۸). *مقدمه‌ای بر سنجش فساد*، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- قلی‌پور، رحمت‌الله. (۱۳۸۷). *حکمرانی خوب و الگوی مناسب دولت*، تهران: مؤسسه انتشارات کمیل، چاپ اول.
- محمدامینی، مریم. (۱۳۹۵). «تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر شاخص‌های اقتصادی حکمرانی خوب».
- پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، رشته اقتصاد.
- منوریان، عباس. (۱۳۹۴). *اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی*، تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.

یادداشت‌ها

¹ *Transparency International*

² Hoekstra, A. & Kaptein, M

³ Kardos

⁴ Butcher & Clarke

⁵ Head

⁶ Grødeland & et al