

## تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

غلامرضا توکلی<sup>۱</sup>

سحر بابایی<sup>۲</sup>

علیرضا سجادیه<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۳۰

### چکیده

تغییر و تحول مفهوم دولت و سازمانهای دولتی در طی ۴۰ سال اخیر موجب تولید نظریات و ظهور دیدگاه‌های جدیدی در عرصه اداره امور عمومی شده است. دلالت اصلی این تحولات، چرخش نگاه به دولت به منظور استفاده از ظرفیت طیف وسیعی از دیگر ذی‌نفعان و عناصر فعال در جامعه به منظور رسیدن به اهداف تعیین شده است. در دهه ۹۰ میلادی، بانک جهانی با تعریف نوع خاصی از حکمرانی به نام «حکمرانی خوب» ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی را همراه با شاخصهای اندازه‌گیری آن در سطح بین‌الملل مطرح کرد. این تحقیق با رویکرد کاربردی خود، تلاش می‌کند با بهره‌گیری از روش مطالعات کتابخانه‌ای، مفهوم حکمرانی خوب و مؤلفه‌های آن را با اقتضائات خاص وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح تعریف کند و سپس با ابزار پرسشنامه، شاخصهای آن را در این وزارتخانه و سازمانهای تابع آن با بهره‌گیری از نظر خبرگان و مدیران مورد سنجش قرار دهد، بنابراین در این مسیر از دو روش تحقیق «تحلیل محتوا» و «پیمایش» استفاده شده است. نتایج تحلیل آماری (آزمون فرض) از طریق نرم‌افزار SPSS بر روی نمونه‌ای ۴۵ نفره از مدیران جوان یا باسابقه وزارت دفاع، نشانگر تحقق نسبی شاخصهای حکمرانی خوب در این وزارتخانه است و بخش زیادی از این شاخصها تا نقطه مطلوب خود فاصله زیادی دارد. علاوه بر این با استفاده از آزمون فریدمن، میزان نزدیکی هر شاخص به وضعیت مطلوب مشخص، و دستور کارها و پیشنهادهای علمی و عملیاتی برای بهبود وضعیت فعلی نیز ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** حکمرانی خوب، ودجا، سطوح مدیریتی - اجرایی.

Tavakoli45@gmail.com

sahar.babei@tu.ac.ir

ar.sajadieh@gmail.com

۱. استادیار مدیریت دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

مقدمه

سیر نگاه به کارکرد و نقش دولت در جامعه، که ادبیات آن در حوزه سیاستگذاری و علوم سیاسی مورد بررسی قرار دارد از دیرباز تا امروز دچار تغییرات و تحولات شگرفی شده است. وجود و یکه‌تازی دولتهای تمامیت‌خواه<sup>۱</sup> و عدم توجه به تأثیرات بازیگران مختلف در حیات اجتماعی رنگ باخته، و مفاهیمی همچون «حکمرانی»، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. در این معنا، حکمرانی متضمن استفاده از ظرفیت دیگر بخشهای جامعه (بخش خصوصی، رسانه، مردم و...) برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های کلان ملی است.

عنوان «حکمرانی خوب» اولین بار در دهه ۹۰ میلادی، توسط بانک جهانی مطرح شد تا دولتهای بتوانند ظرفیت خود را در اجرای برنامه‌های توسعه ارتقا دهند. در این معنا، دولت از حالت کنشهای متمرکز به سمت عرضه خدمات با استفاده از احزاب شخص ثالث، سازمانهای غیرانتفاعی و... حرکت کرده است. این تغییر فضای علمی، امروزه با نامهای گوناگونی چون مدیریت با استفاده از فیلتر، دولت در سایه، دولت توخالی، دولت شخص ثالث و حکمرانی شبکه‌ای معرفی شده است. اگرچه این امر پدیده جدیدی نیست به‌طور فزاینده‌ای بر شکلهای مؤثر و مشروع حکمرانی اجتماعی دلالت دارد (World Bank, 1998).

این رویکرد تلاش می‌کند نقش دولت را از بازیگر صرف، که با محدودیتهای فراوان ادراکی - اجرایی روبه‌رو است به‌نوعی چارچوب‌دهنده و مقررات‌گذار ارتقا دهد که می‌تواند از ظرفیت دیگر بازیگران عرصه اجتماعی (بخش خصوصی و شهروندان) در دستیابی بهتر و سریعتر به اهداف و مقاصد از پیش تعیین‌شده به شکل کارا استفاده کند؛ از این دیدگاه، زمین بازی توسط دولت برای حضور دیگر نقش‌آفرینان فراهم می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۸۳).

از سوی دیگر، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به‌عنوان مرجع اصلی تحقیقات و تولید تجهیزات زمینی، هوایی و دریایی برای نیروهای رزمی کشور، یکی از کلیدیترین و در عین حال یکی از گسترده‌ترین دستگاه‌های تحقیقاتی - اجرایی در سطح ملی است. یقیناً این گستردگی مأموریت و هم‌چنین تنوع زیاد آنها نیازمند ایجاد ظرفیتهای مختلف اجرایی - عملیاتی برای غلبه بر چالشها و انجام کارا و اثربخش وظایف و مسئولیتهای آنها است. برخی از چالشهایی که می‌توان در این زمینه برشمرد عبارت است از:

- گستردگی و تنوع بسیار زیاد مأموریتها
- ساختار سازمانی پیچیده و حجیم
- لزوم انعطاف سازمانی به منظور پاسخگویی به اوضاع در حال تغییر
- ضرورت حرکت سازمان بر مرزهای دانش و فناوری جهانی
- تعامل با طیف گسترده‌ای از بازیگران دخیل در تولید زنجیره ارزش
- ذی‌نفعان متعدد داخلی و خارجی
- رصد دائمی نیازها و اقتضانات بومی در حوزه دفاعی.

### بیان مسئله

جایگاه ودجا و دیگر سازمانهای تابع آن به علت‌های مختلف دارای اهمیت است؛ اما به دلیل وظیفه ذاتی آن، این سازمان گسترده و البته دانشی و پیشرو، باید بتواند با بهره‌گیری از دانش علوم انسانی و مدیریت راهبردی، تکنیکی‌ترین ادوات، تجهیزات و فناوریهای مورد نیاز دفاعی کشور را در سطوح و بخشهای بسیار مختلف، طراحی، تولید و پشتیبانی کند. هماهنگی مجموعه عوامل دانشی، انسانی، مالی، فیزیکی و... در این مقیاس، خود نیازمند دانش خاصی است که باید از دل نظریه‌های علمی عرصه اداره کارهای عمومی و تجربیات بین‌المللی این حوزه استخراج شود. در چنین وضعیتی استفاده از ظرفیت اندیشه «حکمرانی خوب» هم به‌منظور توجه به بازیگران و ذی‌نفعان مختلف این وزارتخانه و مدیریت صحیح فرایندهای فراوان در سطوح عملیاتی و هم با هدف حرکت پرشتاب و همسان با پیشرفتهای سریع در سطح بین‌المللی نه خوب بلکه لازم، حیاتی و ضروری است.

با این مبنا در گام اول، باید میزان تحقق شاخصهای حکمرانی خوب در سطح این وزارتخانه - البته با ملاحظه اقتضانات بومی و وظایف خاص و ویژه آن به شکل کامل و درستی مشخص شود تا در گام بعد بتوان مجموعه سیاستها، راهکارها و اقداماتی را به‌منظور بهبود آنها پیشنهاد کرد. هدف گام اول، شناسایی دقیق محیط اقدام و هدف گام دوم، طراحی و ارائه برنامه و عملیات اصلاحی است. از آنجا که بیشتر این اقدامات باید در سطوح مدیریتی مجموعه و در بخشها و لایه‌های مختلف آن اجرایی شود، لازم است تمرکز اصلی بیشتر بر مدیران رده‌های مختلف این وزارتخانه باشد؛ اگرچه برای شناخت وضعیت شاخصهای حکمرانی خوب باید نظر طیفهای مختلف را جویا شد؛ از این رو، مقاله با این سؤال محوری تدوین شده است: «وضعیت تحقق مؤلفه‌ها و شاخصهای حکمرانی خوب در سطح ودجا

چگونه است؟» طبیعی است که از قبل پاسخ به چنین سؤالی می‌توان ارزیابی دقیقی از میزان موفقیت اقدامات مدیریتی-اجرایی در سطح این وزارتخانه به‌عمل آورد و پیشنهادها و تجویزهای کاربردی را نیز برای بهبود وضعیت ارائه کرد.

### مبانی نظری

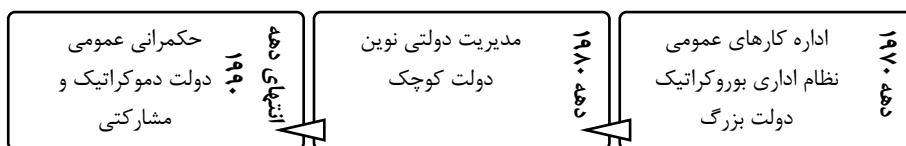
از زمان ایجاد دولت‌ها تا امروز، این مفهوم شاهد تغییر و تحولات بسیار نظری و اجرایی بوده است که هر یک تلاش کرده‌اند ساختار متناسب دولت را برای حل مسائل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی پیشنهاد کنند. در واقع اختلاف‌نظر و دیدگاه‌ها در حوزه وظایف و کارکردهای دولت عمدتاً به دلیل وجود اختلاف‌نظر در مسیر توسعه و رشد اقتصادی به‌وجود آمده است.

دوران بعد از جنگ جهانی دوم و نیاز به بازسازی کشورهای درگیر جنگ، ضرورت وجود دولت بزرگ و قدرتمند را بیش‌ازپیش در اذهان نظریه‌پردازان و مجریان پررنگ کرد. از سوی دیگر رکود بزرگ در سال ۱۹۲۹ در آمریکا نیز از جمله عواملی بود که وجود دولت کارآمد را برای تنظیم روابط اقتصادی و بهبود رفاه اجتناب‌ناپذیر وانمود می‌کرد به گونه‌ای که آن را موتور ضروری توسعه اجتماعی - اقتصادی معرفی می‌کردند. از این‌رو بیشتر اقتصاددانان به نهاد قدرتمندی اعتقاد پیدا کردند که بتواند شکست بازار را جبران کند. اگرچه مخالفانی با این دیدگاه مرسوم وجود داشت، این جو غالب تا اواخر دهه ۱۹۷۰ ادامه داشت (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵).

با ظهور ناکارایی اقتصادی و نبود انعطاف در سازمانهای دولتی - نظیر کسریهای بودجه شدید، کاهش رشد اقتصادی، بحرانهای مالی و همزمانی تورم و رکود که عمدتاً در کشورهای درحال توسعه و هم‌چنین توسعه‌یافته ظهور پیدا کرد، الگوی برنامه‌ریزی دولت‌محور کم‌کم کارآمدی خود را از دست داد و جریانی با نام مدیریت دولتی نوین توسط رهبران سیاسی چون تاچر و ریگان مطرح شد که بر نظام بازار و عدم دخالت دولت در کارهای عمومی تأکید می‌کرد. از دیدگاه این رویکرد، نیروهای بازار موتور محرک توسعه معرفی شد و بر استفاده از ابزارها و ساختارهای بخش خصوصی در دولت تأکید می‌شد. این رویکرد با مؤلفه‌هایی چون خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی دولت، بوروکراسی زدایی، مقررات زدایی و... معرفی شد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). براساس همین گفتمان، سازمانهای بین‌المللی به انتشار گسترده نسخه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی مبتنی بر نقش نظارتی دولت و حضور فعال بازار و بخش خصوصی اقدام کردند که از آن به «برنامه‌های تعدیل ساختاری» یاد می‌شد. ادعای اصلی این

تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

رویکرد استفاده از ساختار بازار برای اداره اثربخش و کارای جامعه در مسیر رشد و توسعه بود. با سقوط اتحاد جماهیر شوروی و بحران در کشورهای جنوب شرق آسیا، که به سمت نظام بازار آزاد حرکت می‌کردند، انتقادات جدی به برنامه‌های تعدیل ساختاری و رویکرد مدیریت دولتی نوین وارد کرد. از این زمان تلاشهایی برای مهار کژ کارکردهای ایجاد شده آغاز شد. تجربه رویکردهای قبلی این بود که «دولت و بخش خصوصی دشمن هم نبوده و با یکدیگر تعارض ندارند بلکه می‌توانند مکمل یکدیگر باشند» (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). در واقع تأثیرات رویکردهای قبلی نشان داد که دولت به‌تنهایی در دستیابی به رشد و توسعه همه‌جانبه موفق نیست و باید از نیروهای بازار و جوامع مدنی نیز بهره‌برد. در این حالت دولت یکی از بازیگران عرصه اجتماعی شناخته می‌شود که باید زمینه و چارچوبهای قانونی را برای مشارکت جامعه مدنی و بخش خصوصی فراهم کند.



شکل ۱. سیر تغییر نقش دولت (برگرفته از: نادری، ۱۳۹۰)

در واقع در رویکرد اول (اداره کارهای عمومی) بر حداکثرسازی نقش و گستره دخالت دولت تأکید بود؛ اما در رویکرد دوم دیدگاهی کاملاً معکوس پیشنهاد شد و ترجیح و توصیه بر حداقل کردن دخالت دولت در کارهای عمومی بود. در رویکرد سوم، توصیه‌های سیاستی نهادهای بین‌المللی توانمندسازی دولت را محور پیشنهادهای خود قرار داد که از رهگذر آن دولت باید اقدامات و حوزه‌های مداخله خود را اولویت‌بندی کند.

رویکرد سوم در ادبیات علمی با عنوان حکمرانی خوب شناخته می‌شود که بر نوعی اعمال قدرت در زمینه‌های نهادی اشعار دارد. در واقع مفاهیمی چون هدایت، کنترل و تنظیم فعالیتها در جهت منافع عامه در دل این رویکرد وجود دارد. محور اصلی این دیدگاه، تعامل سه بخش اصلی دولتی، خصوصی و نهادهای مدنی و دخالت دادن مردم در ابعاد مختلف حکمرانی است (زهیری، ۱۳۹۳). یکی از مباحث بسیار مهمی که از دهه ۱۹۸۰م. به بعد در ادبیات توسعه مطرح شده «حکمرانی خوب» است. این مسئله بویژه در کشورهای درحال توسعه در راستای استقرار و نهادینه‌سازی جامعه

مدنی در سیاستهای مربوط به اعطای کمکها جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. موضوع حکمرانی خوب باهدف دستیابی به توسعه پایدار مطرح شده است که در آن بر کاهش فقر، ایجاد شغل و رفاه پایدار، حفاظت و تجدید حیات محیط‌زیست و رشد و توسعه زنان تأکید می‌شود که همه اینها با حکمرانی خوب تحقق می‌یابد (قلی‌پور، ۱۳۸۳).

### مفهوم حکمرانی و حکمرانی خوب

اینکه بحث درباره حکمرانی خوب در بسیاری از محافل علمی بر سر زبانهاست، بسیار دیده می‌شود که استفاده کنندگان از این مفهوم درکهای متفاوتی از آن دارند؛ از این‌رو، لازم است از نظر لغوی و مفهومی مورد بررسی قرار گیرد تا مقصود حکمرانی خوب روشن شود.

واژه حکمرانی یکی از کهنترین و جدیدترین واژه‌ها در مطالعه علم سیاست است (هداوند، ۱۳۸۴؛ ابوالحسنی، ۱۳۹۱). واکاوی مفهوم حکمرانی نشان از گستردگی مفهومی آن دارد به گونه‌ای که همه نوع شکلهای حکمرانی نظیر حکمرانی شرکتی، محلی، ملی (دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی) و بین‌المللی را شامل می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱؛ Gowda and kamer, 2013).

در عمومی‌ترین استفاده، حکمرانی بر حرکت از رویکرد قبلی به نام حکومت (رویکرد قانونگذاری بالا به پایین که به دنبال تنظیم رفتار افراد و نهادها به شکل مشخص و کاملاً جزئی است). به سمت حکمرانی (رویکردی که تلاش می‌کند عوامل سامانه را به گونه‌ای تنظیم کند که افراد و نهادها در درون آن عمل کنند و در نتیجه خودتنظیمی به وجود آید و سامانه به نتایج مورد نظر دست یابد) یا جایگزینی «اعمال قدرت بر» با «واگذاری قدرت به» (Lyall and Tait, 2005) تأکید می‌کند.

حکمرانی در مدیریت عمومی علاوه بر توجه به فعالیت این هیئتها به‌طور عمده نقش نظارتی و بودجه‌دهی سازمانهای دولتی را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. این نقش سازمانهای دولتی درباره فعالیت سازمانهای خصوصی بیشتر اهمیت پیدا می‌کند که قراردادهای عرضه خدمات عمومی را منعقد می‌کنند (Lynn and Hill, 2005).

اندیشمندان و نهادهای دیگری در طول این سالها تعریف‌های مختلفی از حکمرانی به‌عنوان رویکرد و نقش دولت در اداره جامعه ارائه کرده‌اند که برخی از آنها عبارت است از:

۱. رفتاری است که در آن از قدرت برای مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی هر کشور به‌منظور توسعه استفاده می‌شود (World Bank, 2002).

۲. رفتاری که در آن مدیران دولتی و نهادها از حق حاکمیت برای شکل‌دهی خط‌مشی عمومی و

تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

فراهم آوردن کالاها و خدمات استفاده می کنند (World Bank, 2007).

۳. مجموعه‌ای از سنتها و نهادهایی که از طریق آن حق حاکمیت در داخل هر کشور مورد استفاده قرار گرفته است. این امر شامل فرایندی است که در آن دولتها انتخاب، پایش و جایگزین شده‌اند؛ ظرفیت حکومت برای فرموله کردن و اجرای اثربخش خط‌مشی‌های مناسب و احترام شهروندان و حاکمیت به نهادهایی که تعاملات اقتصادی و اجتماعی بین آنها را مدیریت می کنند (Kaufman, Kraay, and Zoido-Lobaton, 2007).

۴. راهکارها و فرایندهایی که از طریق آنها شهروندان، گروه‌ها و نهادهای مدنی، منافع خود را دنبال، و حقوق قانونی خود را استیفا، و تعهداتشان را برآورده، و تفاوتشان را تعدیل می کنند (برگرفته از: شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲).

به‌طور کلی روح حاکم بر این تعاریف را می‌توان تحقق ارزشها و سیاستهای اقتصادی و اجتماعی از طریق تعامل سه بخش دولتی، خصوصی و مدنی دانست (نادری، ۱۳۹۰).

تعریف حکمرانی خوب

حکمرانی خوب الگویی است برای اصلاح بخش عمومی، تقویت جامعه مدنی و تسریع در مشارکت بخش خصوصی. علت ایجاد و نشر این نوع حکمرانی را می‌توان نتیجه تغییر سیاستهای بانک جهانی از رویکرد کوچک‌سازی دولت به رویکرد توانمندسازی دولت مطرح کرد. در واقع بانک جهانی با بازنگری در نسخه‌های تعدیل ساختاری و خصوصی‌سازی جارویی خود در دهه ۸۰ و ۹۰، که تحت تأثیر پارادایم مدیریت دولتی نوین مطرح شد، حکمرانی خوب را ابزار و شرط تحقق موفق خصوصی‌سازی و رقابت اقتصادی و آسان‌سازی نظام بازار و مشارکت مدنی معرفی می‌کند.

از سوی دیگر، مفهوم حکمرانی خوب به دلیل جدید بودن آن با تعبیر و تفسیرهای متفاوتی روبه‌رو بوده است. برخی افراد یا نهادها آن را با ویژگی‌هایش تعریف، (کارشناسان بانک جهانی) و برخی دیگر آن را با عناصرش معرفی می‌کنند (Farazmand, 1999).

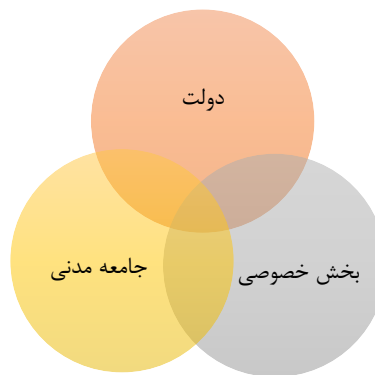
- بانک جهانی به‌عنوان یکی از نهادهای بین‌المللی معتبر در گزارشی که در سال 1989 منتشر کرده است برای اولین بار حکمرانی خوب را عرضه خدمات عمومی کارآمد، نظام قضایی قابل اعتماد و نظام اداری پاسخگو تعریف کرده است (Stow, 1992).

- برنامه توسعه ملل متحد (UNDP) حکمرانی را همان اعمال قدرت سیاسی اقتصادی و اداری برای

مدیریت کشور در تمام سطوح آن تعریف می‌کند (UNDP, 2000, Gisselquist, 2012).  
- حکمرانی خوب سازوکارها، فرایندها و نهادهایی است که به واسطه آنها شهروندان، گروه‌ها و نهادهای مدنی منافع خود را به صورت قانونی پیگیری و اجرا می‌کنند و تعهداتشان را برآورده می‌سازند (UNESCAP, 2002).

- در تعریفی دیگر، حکمرانی خوب نظامی از ارزشها، سیاستها و نهادها است که به وسیله آن جامعه، اقتصاد، سیاست و مسائل اجتماعی خود را از طریق تعامل سه بخش دولت، بخش خصوصی و مدنی مدیریت می‌کند.

- رابینسون نیز حکمرانی را فرایندی تعریف می‌کند که در آن نهادهای دولتی به مسائل عمومی می‌پردازند؛ منافعی را مدیریت، و تحقق حقوق بشر را تضمین می‌کنند. از نظر او، حکمرانی خوب این اهداف را به شکل صحیح و با محوریت قانون انجام می‌دهد.  
رابطه بخشهای سه گانه به دو صورت قابل نمایش است:



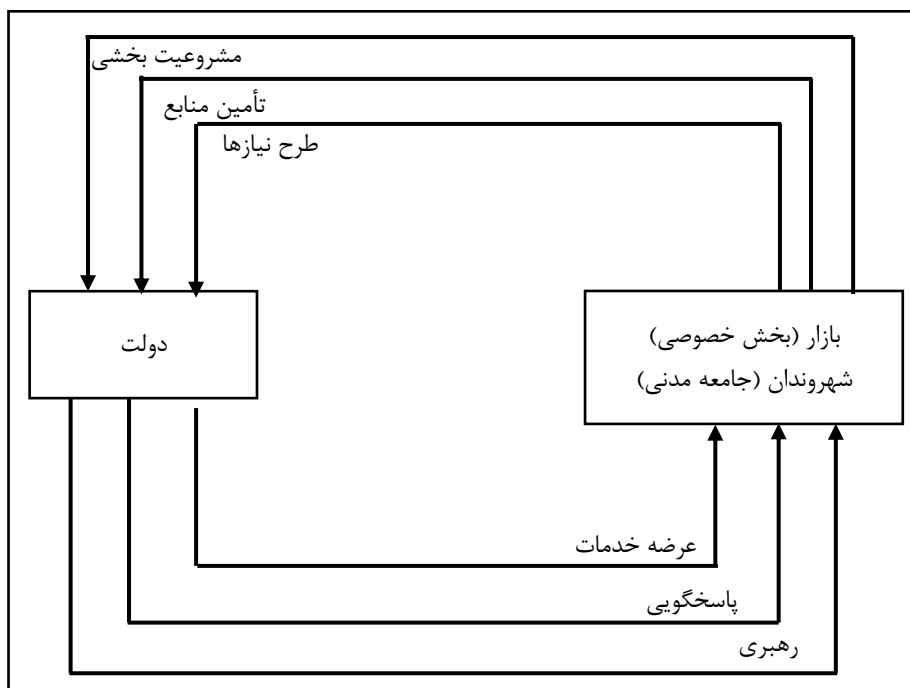
شکل ۲: رابطه بین دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی در حکمرانی خوب (UNDP, 2000)

حکمرانی براساس این تعاریف در واقع، الگوی متعادل کننده قدرت بین دولت و دو بخش خصوصی و مدنی، نظارت کننده رفتار دولت و شهروندان، شفاف کننده روابط دو طرف و آسان کننده فعالیتهای جامعه و هم چنین مشروعیت بخش قدرت هر یک از این بخشها است.

1. United Nations Development Program
2. United Nations Economic and Social for Asia and Pacific



تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا



شکل ۳. نقشهای سه‌گانه در حکمرانی خوب (جانسون و مینس، ۱۹۹۰)

شاخصهای حکمرانی خوب

به منظور سنجش و ارزیابی عملکرد دولتهای مختلف در تحقق مفهوم حکمرانی خوب در سطح ملی و هم‌چنین مقایسه جایگاه کشورها در سطح جهانی، مجموعه شاخصهایی توسط سازمانهای مختلف بین‌المللی با محوریت بانک جهانی و سازمان ملل متحد مشخص شده است. این شاخصهای کلان خود دارای شاخصهای خردتری است که به شیوه‌های مختلف (مصاحبه، پرسشنامه، آمارهای رسمی و غیررسمی و...) مورد پایش قرار می‌گیرد و گزارش سالانه آنها و رتبه‌بندی کشورها اعلام می‌شود. در منابع گوناگون حول حکمرانی خوب، طبقه‌بندیهای مختلفی از شاخصهای مورد ارزیابی ارائه شده است که در این بخش به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود.

– الگوی بانک جهانی

اصلی‌ترین نهاد در حوزه تولید ادبیات و سنجش شاخصهای حکمرانی خوب، بانک جهانی است که بانکهای مختلف منطقه‌ای نیز ذیل شاخصهای آن حکمرانی خوب را در سطح ملی و بین‌المللی مورد سنجش قرار می‌دهند (Iqbal and Shah, 2008).

در الگوی بانک جهانی، که به نوعی در بیشتر الگوها مورد استفاده قرار گرفته است، شش شاخص اصلی مورد بحث قرار می‌گیرد:

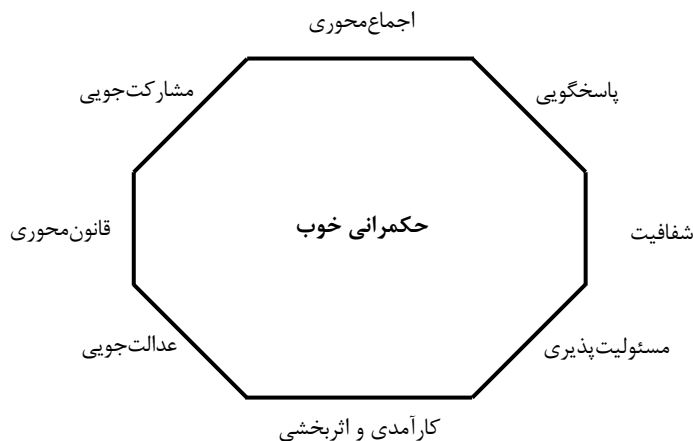


شکل ۴. ابعاد حکمرانی خوب مبتنی بر تعریف بانک جهانی (WorldBank, 2006)

تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

– الگوی سازمان ملل متحد

برنامه توسعه ملل متحد (UNDP) شاخصهای حکمرانی خوب را بدین صورت ترسیم کرده است.



شکل ۵. شاخصهای حکمرانی خوب (UNSCAP, 2002)

تعریف مختصر هر یک از ابعاد این الگو عبارت است از:

پاسخگویی: براساس این رویکرد نه تنها پیامدهای اجتماعی تصمیمات تصمیم گیران بخش دولتی بلکه تصمیم گیریهای بخشهای خصوصی و مدنی باید نسبت به منافع سازمانی در مقابل سهامداران خود پاسخگو باشند.

شفافیت: به معنای آزاد گذاشتن جریان اطلاعات و قابل دسترس بودن آن برای همه کسانی که در ارتباط با تصمیمات هستند.

قانون محوری: حکومت خوب نیازمند چارچوبهای قانونی قوی است تا بتواند منصفانه و درست عمل کند. هم چنین باید از حقوق افراد کاملاً حفاظت کند و نیز باید از دستگاه قضایی و امنیتی قوی برخوردار باشد تا بتواند اعمال قوانین کند.

مشارکت: نظر همه افراد (زن و مرد) باید در تصمیم گیریها لحاظ شود؛ به عبارت دیگر همه افراد، مستقیم یا غیرمستقیم باید در تصمیم گیریها مشارکت کنند.

مسئولیت‌پذیری: حکومت خوب نیازمند این است که نهادها و فرایندها به همه ذی‌نفعان در فرصت مقتضی خدمات عرضه کند؛ این امر زمانی امکان‌پذیر است که این نهادها نسبت به خواست‌ها، انتظارات و نیازهای افراد و گروه‌ها حساس و مسئول باشند.

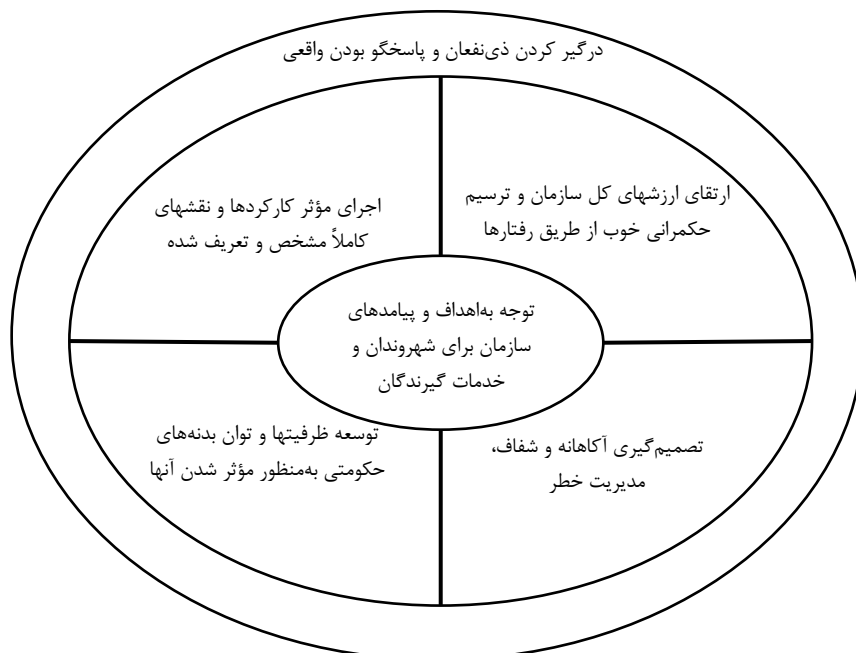
اجماع‌محوری: حکمرانی خوب مستلزم میانجیگری بین دیدگاه‌ها و منافع مختلف در سطح جامعه به‌منظور دستیابی به نوعی اجماع گسترده درباره ارزشهای سیاسی، بهترین خیر و مصلحت برای کل جامعه و نیز چگونگی دستیابی به آن است؛ چنین حکومتی باید فرصتها را در اختیار همه افراد و گروه‌های جامعه قرار دهد.

کارایی و اثربخشی: حکمرانی خوب مستلزم وجود فرایندها و نهادهایی است که حاصل آن تأمین نیازهای جامعه، همراه با بهترین استفاده از منابع در دسترس است. مفهوم کارایی و اثربخشی در چارچوب حکمرانی خوب دربرگیرنده استفاده پایدار از منابع طبیعی و حفظ محیط‌زیست است. انصاف و عدالت: در حکمرانی خوب همه افراد باید از فرصتها بهره‌مند شوند و همه آنها بویژه قشر آسیب‌پذیر باید از فرصت رشد و توسعه برخوردار باشند.

#### - الگوی کمیسیون مستقل حکمرانی

کمیسیون مستقل حکمرانی خوب در خدمات دولتی با همکاری مشترک نهاد صاحب امتیاز مالی و حسابداری دولتی و سازمان مدیریت دولتی لندن در سال ۲۰۰۴، اصول و شاخصهای حکمرانی خوب را در سازمانهای دولتی و خدماتی منتشر کرد که پژوهشگران می‌توانند برای سنجش حکمرانی خوب در سازمانها از آن استفاده کنند. به‌طور خاص این الگو به سازمانهایی ناظر است که خدمات عمومی عرضه، و از بیت‌المال<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند:

تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا



شکل ۶. استانداردهای (اصول) حکمرانی خوب (OPM and CIPFA, 2004)

- در این الگو، حکمرانی خوب از شش استاندارد تشکیل شده که هر کدام دارای مجموعه اصول پشتیبانی است. برای تحقق این اصول باید مجموعه فعالیتهایی در سطح سازمان انجام گیرد.
۱. حکمرانی خوب به معنای تمرکز بر اهداف و مقاصد سازمان و نتایج آن برای شهروندان و استفاده کنندگان از خدمات است.
  - نتیجه‌گرایی: داشتن هدف سازمانی روشن، نشانی از حکمرانی خوب است. اگر این هدف به‌طوری مؤثر تدوین شده باشد، می‌تواند فعالیتها و تصمیم‌های افراد را در تمام سطوح در سازمان، هدایت و مدیریت کند.
  ۲. حکمرانی خوب به معنای انجام دادن اثربخش کارها در قالب وظایف و نقشهای شفاف است. اثربخشی نقشها و وظایف: حکمرانی خوب مستلزم این است که تمام وظایف حکمرانی، نقشها و مسئولیتهای وابسته به آن روشن و واضح باشد و افراد طوری رفتار کنند که مطابق با نقششان باشد.
  ۳. حکمرانی خوب به معنای ترویج ارزشها در کل سازمان و نشان دادن ارزشهای حکمرانی خوب در رفتار است.

- ارتقای ارزشها: نشانه حکمرانی خوب در توسعه ارزشهای مشترک، این است که بخشی از فرهنگ سازمانی، خط‌مشی و زیرساخت رفتاری را از کارگزاران به تمام کارمندان و اعضای سازمان انتقال دهد.
۴. حکمرانی خوب به معنای گرفتن تصمیمات شفاف و آگاهانه و مدیریت کردن خطر است. شفاف‌سازی: شفافیت شامل اتخاذ و اجرای تصمیمات طبق روشهای توافق شده است. اطلاعات باید، آزادانه و مستقیم در دسترس ارباب‌رجوعان، کاربران خدمات و عموم مردم قرار گیرد. این وظیفه نه تنها در دولتهای مرکزی و حکومت‌های محلی، انکارناشدنی است، بلکه در هر سازمان مستقل دیگری نیز باید اجرا شود.
۵. حکمرانی خوب به معنای توسعه ظرفیت و توانایی هیئت حاکم به منظور اثربخش کردن آن است. ظرفیت و توان سازمانی:
۶. حکمرانی خوب به معنای مشارکت دادن ذی‌نفعان و واقعی کردن پاسخگوییها است.

### پیشینه پژوهش

اگرچه منابع و مکتوبات زیادی درباره مفهوم و منشأ «حکمرانی» و «حکمرانی خوب» در عرصه بین‌المللی و داخلی به نگارش درآمده، اما تعداد مقالات اندکی به‌سنجش مؤلفه‌های آن در یک حوزه موضوعی خاص پرداخته است. نکته قابل ذکر دیگر اینکه همه الگوهایی که در بخش قبل، طبقه‌بندی جداگانه‌ای از شاخصهای حکمرانی خوب ارائه کرده است، سالانه یا دوره‌ای توسط نهادهایی چون بانک جهانی و سازمان ملل متحد سنجش و پایش می‌شود و به این دلیل جزو پیشینه پژوهش فعلی نیز به‌شمار می‌آید.

مقیمی و اعلائی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای تحت عنوان «سنجش شاخصهای حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن» با طراحی پرسشنامه و دریافت نظر ۲۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان هفت سازمان دولتی در استان یزد، شاخصهای حکمرانی خوب و تأثیر استقرار دولت الکترونیک را بر آنها مورد سنجش قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد استقرار دولت الکترونیک به ارتقای پاسخگویی، اثربخشی نقشها و وظایف، ظرفیت‌سازی، شفاف‌سازی، نتیجه‌گیری و ارتقای ارزشها به عنوان شاخصهای حکمرانی خوب منجر می‌شود.

سامتی رنجبر و محسنی (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان «تحلیل تأثیر حکمرانی خوب بر شاخص توسعه انسانی مطالعه موردی: کشورهای جنوب شرقی آسیا» در دوره زمانی ۲۰۰۰ - ۲۰۰۹ با استفاده از

## تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

داده‌های ترکیبی به بررسی اثر شاخصهای حکمرانی خوب بر شاخص توسعه انسانی می‌پردازند. نتایج تخمین الگوها نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی خوب، که از طریق میانگین موزون شاخصهای حکمرانی محاسبه شده است، اثر مثبت و به‌لحاظ آماری کاملاً معنی‌دار بر HDI دارد. پاداش زیوه و خدایانه (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی به بررسی تأثیر مؤلفه‌های حکمرانی خوب بر توسعه اقتصاد دانش‌بنیان پرداخته‌اند. آنها این مؤلفه‌ها را در اقتصادهای دانش‌بنیان ۳۳ کشور مورد بررسی قرار دادند و تأثیر مثبت و معنادار آنها را بر شاخص اقتصاد دانش‌بنیان (KAM) به‌اثبات رساندند. سامانی، کردنائیچ، خدادادحسینی و شفایی (۱۳۹۴) نیز در یک پژوهش شاخصهای حکمرانی خوب شهری را استخراج کردند و آن را برای ۱۹۴ شهر جهانی مورد بررسی و مقایسه قرار دادند. نتیجه، تفاوت معنادار این شاخصها را در گروه‌های مختلف شهرهای جهانی نشان داده است. یگانگی، الوانی و معمارزاده (۱۳۹۵) نیز با بهره‌گیری از شیوه تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) و روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) شاخصهای حکمرانی خوب را برای سازمانهای کارا ارائه کردند. نتایج مطالعه حاکی است که از میان شش شاخص مطرح شده حکمرانی خوب به‌ترتیب پاسخگویی، قانونگرایی و ارزشگرایی در اولویتهای اول تا سوم قرار دارد.

### الگوی منتخب تحقیق

از مسیر بررسی تفصیلی انواع الگوها، مؤلفه‌ها و شاخصهای مختلف حکمرانی خوب در ادبیات ملی و بین‌المللی از یک‌سو و هم‌چنین مأموریتها، وظایف و اهداف ودجا از سوی دیگر با محوریت الگوی کمیسیون مستقل حکمرانی<sup>۱</sup> و با اضافات و اصلاحات بسیار تلاش شد تا الگوی نهایی و منتخب به‌شکل حداکثری به هدف تحقیق نزدیک و متناسب با اقتضات سازمان مورد بررسی باشد. هر یک از زیرمؤلفه‌های شکل ذیل به‌عنوان تعریف و تبیینی از ابعاد اصلی الگوی تحقیق است:

---

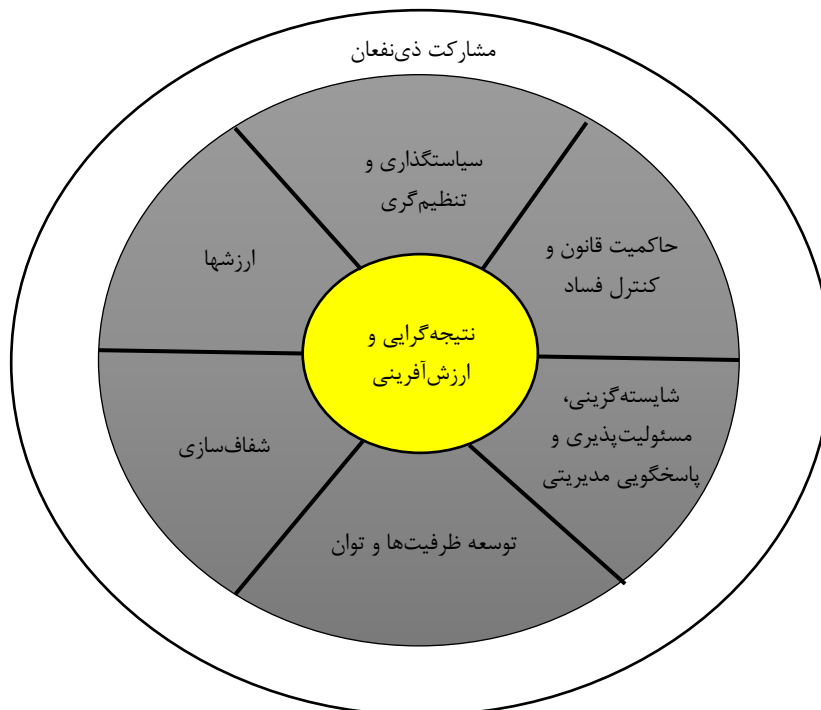
۱. این الگو در واقع برای سنجش حکمرانی خوب در سطح سازمانی تدوین و ارائه شده است. دلالت این الگو برای مقاله از دو جهت قابل اشاره است: اولاً استفاده از رویکرد حکمرانی خوب در سازمان موجه و دارای پشتوانه علمی است و ثانیاً می‌توان این منطق را برای سطح سازمان نیز تدوین و مؤلفه‌هایی برای آن پیشنهاد کرد.

فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، سال نوزدهم، شماره ۸۷، بهار ۱۳۹۹

<p>نتیجه‌گرایی و ارزش‌آفرینی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یکپارچه کردن انتظارات ذی‌نفعان مختلف</li> <li>• شفاف و صریح کردن اهداف کیفی و کمی در همه سطوح</li> <li>• اطمینان از عرضه خدمات و محصولات با کیفیت به مصرف‌مستریان</li> <li>• سنجش ارزش هزینه‌های دولتی</li> <li>• مشخص کردن اصل و فرع در میان اهداف و دستاوردها</li> </ul>
<p>سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشخص کردن نقشها و وظایف لایه‌های حکمرانی و اجرایی به منظور پاسخگویی (تعریف حدود فاصل بین بازیگران مختلف)</li> <li>• شفاف بودن رویکردهای دستیابی به اهداف</li> <li>• تعیین خطوط قرمز در حوزه و موضوع خاص به منظور مراقبت از منافع کل سازمان</li> <li>• تنظیم تناسب‌های نسبی در تصمیم‌گیری‌ها (تناسب درون، بیرون، امروز و فردا، رقابت و همکاری، هزینه و ارزش، دفاع و اقتصاد، یک پیمانکار بلندمدت و چند پیمانکار کوتاه‌مدت و...)</li> </ul>
<p>ارزشها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعریف و توافق بر ارزشهای کلان و پایبندی به رفتار</li> <li>• توجه به همکاری و هماهنگی به عنوان مهمترین ارزشها</li> <li>• توجه به اقتضائات، پذیرش تمایزات و به رسمیت شناختن اختلافات</li> <li>• توجه به اصول نولان در حکمرانی اثربخش (عدم خودخواهی، شرافت، واقع‌بینی، پاسخگویی، آزادی، صداقت و رهبری)</li> </ul>
<p>شفاف‌سازی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شفافیت در تصمیمات، اطلاعات، هزینه‌ها و درآمدها</li> <li>• شفاف‌سازی درباره مفروضات، معیارها و منطق حاکم در تصمیم‌گیری و آثار و پیامدهای آنها برای عموم</li> <li>• استفاده از اطلاعات، مشاوره، و پشتیبانی با کیفیت در اتخاذ تصمیمات و خط‌مشی‌ها</li> <li>• داشتن نظام جامع مدیریت خطر تصمیمات و تضمین اثربخشی آن</li> <li>• ایجاد نهادهای نظارتی برای پیگیری اجرای خط‌مشی‌ها و حصول اهداف</li> </ul>
<p>توسعه ظرفیتهای و توان</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خوب بودن مهارت و دانش و تجربه اعضای لایه حکمرانی</li> <li>• تنوع در اعضای لایه حکمرانی از نظر سن، جنسیت، تحصیلات و ... به منظور درنظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف</li> <li>• مراقبت از گرفتار نشدن در دام الگوهای فکری و رفتاری معیوب</li> <li>• ایجاد نهادهای حکمرانی (از جمله مرکز انباشت آمار راهبردی، کانون سیاست‌پژوهی)</li> <li>• توجه به میزان توسعه‌ی توان و ظرفیتهای توسط افراد در ارزیابی عملکرد آنان</li> </ul>
<p>مشارکت ذی‌نفعان</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین ذی‌نفعان کلیدی</li> <li>• مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در زمینه حکمرانی و معماری پاسخگویی واقعی</li> <li>• تبیین چگونگی استفاده از مشورت‌های ذی‌نفعان و ارائه نتایج مشورت‌ها در تصمیم‌گیری</li> <li>• توجه به بازخورهای تمامی ذی‌نفعان اعم از شکایت، پیشنهاد و ... و پاسخگویی به آنها</li> <li>• ایجاد نظام‌های اثربخش برای پاسداری از حقوق کارکنان</li> </ul>
<p>شایسته‌گزینی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حفظ و استمرار مدیران توانمند و پرهیز از حاکمیت نگرشهای سیاسی بر پستهای تخصصی</li> <li>• ارزیابی مدیران در تمام دوره خدمتی (با توجه به جابه‌جایی آنها در پستهای مختلف)</li> </ul>
<p>حاکمیت قانون و کنترل فساد</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جلوگیری از ایجاد تبعیض</li> <li>• کنترل فساد در کل وزارتخانه</li> </ul>

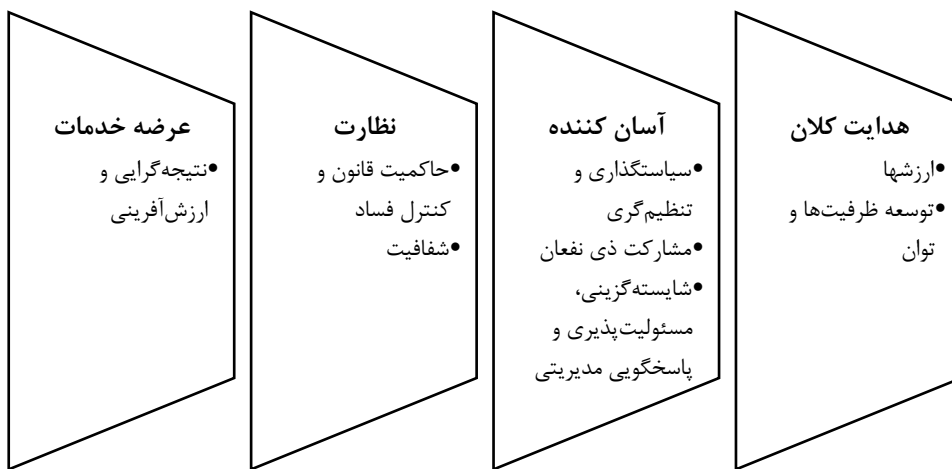
شکل ۷. عناصر تفصیلی ابعاد نسخه چهارم الگوی تحلیلی شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا





شکل ۸. الگوی منتخب سنجش حکمرانی خوب در وزارت دفاع

در این مبنای حکمرانی در چهار ساحت هدایت کلان، آسان‌کننده، نظارت و شأن عرضه خدمات تعریف می‌شود.



شکل ۹: نسبت ساحت‌های چهارگانه با مؤلفه‌های کلان حکمرانی خوب در ودجا

### روش تحقیق

از آنجا که این تحقیق به دنبال سنجش مؤلفه‌ها و شاخصهای حکمرانی خوب در سطح ودجا، و از قبل آن درصدد شناسایی نقاط خلأ ودجا در هر مؤلفه و ارائه راهکارهایی برای اصلاح آن است، تحقیقی کاربردی<sup>۱</sup> به‌شمار می‌رود.

راهبرد این پژوهش، پیمایش است؛ چرا که به دنبال استخراج مؤلفه‌ها و شاخصهای حکمرانی خوب در جامعه بزرگ ودجا است. هم‌چنین این تحقیق در زمره تحقیقات کمی قرار می‌گیرد. هدف پژوهش نیز از جنس آزمون فرضیه است و به دنبال رد یا تأیید فرضیه تحقق کامل مؤلفه‌های حکمرانی خوب در سطح ودجا است.

ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه است. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز این تحقیق از آزمونهای آماری ناپارامتریک بهره گرفته است.

به‌طور کلی، آزمونهای آماری مورد استفاده به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از یک گروه کوچک (نمونه) و تعمیم آن به جامعه مورد نظر با توجه به مقیاس اندازه‌گیری متغیرها به دو گروه «پارامتریک» و

۱. تحقیق کاربردی به تحقیقاتی گفته می‌شود که به دنبال حل یک مسئله رایج و معمول در محیط کار است (دانایی‌فرد، الوانی و آذر ۱۳۸۳).

### تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

«ناپارامتریک» تقسیم می‌شود. آزمونهای پارامتریک به تجزیه و تحلیل اطلاعات در سطح مقیاس فاصله‌ای و نسبی می‌پردازد که حداقل شاخص آماری آنها میانگین و واریانس است در حالی که آزمونهای ناپارامتریک به تجزیه و تحلیل اطلاعات در سطح مقیاس اسمی و رتبه‌ای می‌پردازد که شاخص آماری آنها میانه و نما است (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۹).

علاوه بر سنجش وضعیت شاخصهای حکمرانی خوب، لازم بود که هر یک از مؤلفه‌های الگو نیز رتبه‌بندی شود تا جایگاه هر یک و میزان نزدیکی و دوری آنها از وضعیت مطلوب مشخص شود. برای چنین هدفی از آزمون فریدمن استفاده شده است. این آزمون، ناپارامتری، معادل آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون گروهی است) که از آن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها بین  $k$  متغیر (گروه) استفاده می‌شود. تفاوت آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون گروهی) با آزمون فریدمن در این است که در آنالیز واریانس از هر نمونه یک متغیر را به صورت تکراری در حالات مختلف اندازه‌گیری می‌گیریم. در صورتی که در آزمون فریدمن هر یک از نمونه‌ها امتیازی به چند گروه (شیء یا فرد یا...) اختصاص داده می‌شود. در هر دوی این آزمونها، متغیرها با نمونه‌ها مقدار گرفته، ولی نکته مورد اختلاف این است که در آنالیز واریانس در یک نمونه اندازه‌ها تکراری است، اما در آزمون فریدمن، اندازه‌ها، امتیازات داده شده توسط یک نمونه است. در آزمون فریدمن فرض  $H_0$  مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه‌ها در بین گروه‌هاست. رد شدن فرض صفر به این معنی است که در بین گروه‌ها حداقل دو گروه با هم اختلاف معناداری دارند.

### تجزیه و تحلیل

#### گام اول: تعیین الگوی نهایی

الگوی منتخب پژوهش برای سنجش حکمرانی خوب معرفی و ابعاد آن تبیین شد.

#### گام دوم: تعیین ابزار سنجش

برای سنجش هشت مؤلفه در سطح وزارت دفاع مسیرها و ابزارهای مختلفی (همچون مصاحبه، پرسشنامه، مشاهده میدانی، بررسی اسناد و آمارها و...) وجود داشت. با رعایت همه اقتضائات و ملاحظات از الگوی نهایی، پرسشنامه‌ای تفصیلی آماده شد تا امکان دریافت نظر و دیدگاه‌های خبرگان و نخبگان سطح وزارتخانه فراهم شود.

#### گام سوم: تدوین پرسشنامه

با بررسی‌های مختلف و رفت و برگشت‌های بسیار سرانجام پرسشنامه‌ای با هشت مؤلفه اصلی و ۵۹ سؤال طراحی شد تا به‌طور تفصیلی بتواند ابعاد مختلف حکمرانی خوب را مورد سنجش قرار دهد. هم‌چنین امکان بیان یا نوشتن نظر تفصیلی و مکتوب توسط پرسش‌شوندگان نیز فراهم شد.

#### گام چهارم: انتخاب جامعه و نمونه

از آنجا که هم تعداد مدیران وزارتخانه (از سطوح مختلف راهبردی تا سطح عملیاتی) بسیار زیاد بود و هم گستره و پراکندگی قابل توجهی در کشور دارند، دسترسی به همگی آنها و جمع‌آوری نظریاتشان، بسیار زمانبر و فرسایشی بود؛ لذا جامعه نمونه‌ای که بتواند نمایندگی کاملی از نظر و سطوح فعال مدیریتی در وزارتخانه باشد، انتخاب، و پرسشنامه بین آنها توزیع شد.

#### گام پنجم: جمع‌آوری و تجمیع اطلاعات

طی یک جلسه تفصیلی ابعاد و مفاهیم حکمرانی خوب برای نمونه جامعه تبیین شد تا پرسشنامه‌ها با دقت و ضریب خطای کمتری تکمیل شود. سپس این پرسشنامه‌ها به ۴۵ نفر از مدیران داده و پس از تکمیل دریافت شد. به دلیل استفاده از طیف لیکرت (اعدادی بین ۱ - ۵) - برای دادن نمره درباره ابعاد هر مؤلفه، لازم بود اطلاعات پرسشنامه‌ها در قالب اعداد جمع‌آوری شود تا زمینه تحلیل آماری بعدی فراهم گردد؛ از این رو، محتوای پرسشنامه‌ها به صورت عددی در یک فایل اکسل وارد شد.

#### گام ششم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به هدف تحقیق، که شناسایی و سنجش میزان تحقق مؤلفه‌های حکمرانی خوب در وزارت دفاع و سازمانهای تابع آن بود، باید دو نوع تحلیل از پرسشنامه‌ها به دست می‌آمد:

- اولاً آیا هر یک از مؤلفه‌های حکمرانی خوب در وزارت دفاع وجود دارد یا خیر؟

- ثانیاً در صورت وجود، سطح و شدت پایداری به آنها چگونه است؟

از آنجا که پاسخ به سؤال اول در واقع تعمیم وضعیت گروه نمونه به کل جامعه ودجا بود، باید روش آماری متناسب با این هدف استفاده می‌شد. در ادبیات مرسوم به شیوه‌هایی که از طریق ویژگیهای گروه‌های بزرگ براساس اندازه‌گیری همان ویژگیها در گروه‌های کوچک استنباط می‌شود، آمار استنباطی گفته می‌شود. محقق از طریق به کارگیری آن به دنبال محاسبه آماره از طریق مقادیر نمونه است. سپس به کمک تخمین و آزمون فرض آماری، آماره‌ها به عوامل جامعه تعمیم داده می‌شود (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۹).

تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

جایگاه رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در تحقیق

از سوی دیگر و مبتنی بر هدف دوم در صورت وجود و تحقق مؤلفه‌های حکمرانی خوب، لازم بود سطح و شدت پایبندی به آنها و در واقع میزان نزدیکی آنها به نقطه مطلوب نیز مورد سنجش قرار بگیرد. در زمینه رتبه‌بندی میزان تحقق هر یک از مؤلفه‌های حکمرانی خوب، روشهای مختلف وجود داشت که در این تحقیق از روش فریدمن استفاده شده است. هم‌چنین با تحلیل پاسخهای شرکت‌کنندگان و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS، روایی پرسشنامه طراحی شده از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به صورت کامل (با عدد ۰/۹۶) مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. محاسبه آلفای کرونباخ برای اثبات روایی پرسشنامه

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	۴۳	۹۵/۶
	Excluded <sup>a</sup>	۲	۴/۴
	Total	۴۵	۱۰۰/۰
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
۰/۹۶۰	۵۹

مرحله اول: بررسی بودن یا نبودن مؤلفه‌های حکمرانی خوب در وزارت دفاع برای پاسخ به پرسش اول لازم بود که از مجموع روشها و آزمونهای آماری، که در فصل پیشین به تفصیل اشاره شد از آزمون دوجمله‌ای استفاده می‌شد که از مجموعه آزمونهای ناپارامتریک است. بنابر منطق این آزمون، دو نوع فرض  $H_0$  و  $H_1$  برای هر مؤلفه در نظر گرفته می‌شود:

$H_0$  = نبود مؤلفه حکمرانی خوب در وزارت دفاع

$H_1$  = مؤلفه حکمرانی خوب در وزارت دفاع

اگر Sig<sup>۱</sup> هر مؤلفه از ۰/۰۵ کوچکتر شود، فرض H<sub>0</sub> رد، و به‌طور طبیعی H<sub>1</sub> تأیید خواهد شد. با در نظر گرفتن این مبنا، جدول تفصیلی آزمون فرض همه ۵۹ سؤال (مؤلفه‌های حکمرانی خوب) با استفاده از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS انجام شد.

در ۵۷ سؤال Sig از ۰/۰۵ کوچکتر، و بدین معنا است که فرض H<sub>0</sub> (نبود مؤلفه حکمرانی خوب در وزارت دفاع) رد شده است و مؤلفه حکمرانی خوب از نظر مدیران در وزارتخانه وجود دارد؛ اما در دو سؤال ۵۷ و ۵۹ شاهد هستیم که مقدار Sig از ۰/۰۵ (۰/۰۷۲) بیشتر است.

علت این است که یکی از پیشفرضهای مهم در آزمون دوجمله‌ای این است که همه جملات و گزاره‌ها باید به شکل مثبت و ایجابی نوشته شود تا بتوان از این نوع آزمون و نتایج آن استفاده کرد. با دقت دوباره محقق در سؤالات، مشخص شد که تنها این دو سؤال به‌صورت منفی و سلبی نوشته شده<sup>۲</sup> که نشانگر این است که اگر این سؤالات هم به شکل صحیح و ایجابی نوشته شود، مشکل حل و مقدار Sig در همه سؤالات از ۰/۰۵ کمتر خواهد شد.

بنابراین در مرحله اول تجزیه و تحلیل داده‌ها و با استفاده از آزمون دوجمله‌ای ثابت شد که همه مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های فرعی حکمرانی خوب از دید مدیران در سطح وزارت دفاع ساری و جاری است.

مرحله دوم: تعیین میزان تحقق هر یک از مؤلفه‌های حکمرانی خوب در وزارت دفاع

به‌منظور پاسخ به سؤال دوم، یعنی میزان نزدیکی وزارت دفاع به هر یک از مؤلفه‌های حکمرانی خوب در این تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شده است؛ اما منطق استفاده از این روش این است که سؤالات پرسشنامه به‌الگوی نهایی حکمرانی خوب ناظر است و هر سؤال به مؤلفه‌ای از حکمرانی خوب ناظر است که یک دسته از مؤلفه‌ها ذیل یک بعد از الگوی نهایی است؛ این بدین معنا است که هر سؤال نشاندهنده یک مؤلفه است و نظر پاسخ‌دهندگان جایگاه ودجا در آن مؤلفه را تعیین خواهد کرد. اینکه بهترین و بدترین وضعیت ودجا در کدام مؤلفه‌ها است و بقیه عناصر چه میزان تحقق پیدا کرده، نتیجه‌ای است که در قالب یک جدول تبیین شده است.

#### ۱. Significance Correlation (ارتباط معنادار)

۲. احتمال سوء استفاده افراد ذی‌نفوذ از امکانات و تسهیلات در اختیار

۳. ائتلاف منابع مالی، فیزیکی و انسانی در سازمان

تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

Test Statistics	
N	۴۳
Chi-Square	۴۵۵/۹۸۶
df	۵۸۵۸
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

ترتیب هریک از مؤلفه‌ها براساس آزمون فریدمن عبارت است از:

جدول ۲. رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی خوب براساس میزان تحقق آنها در سطح ودجا

مؤلفه‌ها	مقدار	محتوای گزینه
گزینه ۵۴	۴۵.۷۸	وجود نهادهای نظارتی و مراقبتی مناسب و مؤثر برای کنترل قوانین و پیشگیری و مبارزه با فساد
گزینه ۵۹	۴۳.۸۸	عدم اتلاف منابع مالی، فیزیکی و انسانی در سازمان
گزینه ۵۲	۴۲.۹۲	پایبندی مدیران بخشهای مختلف به قانون و سیاستهای مصوب
گزینه ۵۶	۴۱.۹۹	سلامت و کفایت استقلال رأی نهادهای نظارتی و مراقبتی
گزینه ۲	۴۰.۷۷	نظارت بر عرضه خدمات و محصولات باکیفیت به مشتریان
گزینه ۵۷	۳۹.۹۱	عدم احتمال سوء استفاده افراد ذی‌نفع از امکانات و تسهیلات در اختیار
گزینه ۸	۳۹.۸۷	توافق بر سر ارزشهای اصلی
گزینه ۵۵	۳۹.۴۴	عادلان بودن رسیدگی به شکایات ذی‌نفعان مختلف توسط نهادهای نظارتی و مراقبتی
گزینه ۲۶	۳۷.۰۶	شناسایی و هویت‌بخشی به ذی‌نفعان مختلف
گزینه ۳	۳۶.۶	تحقق کیفیت در خدمات و محصولات تولیدی
گزینه ۴۷	۳۶.۰۹	انتخاب و انصاب مدیران لایه عملیاتی براساس شایستگی‌ها و توان حرفه‌ای مورد نیاز
گزینه ۷	۳۵.۹۸	شفافیت رویکردهای دستیابی به اهداف
گزینه ۳۷	۳۵.۲۴	میزان شفافیت در هزینه‌ها و درآمدها در سطوح عملیاتی
گزینه ۱	۳۴.۴	شفاف بودن اهداف کمی و کیفی در همه سطوح
گزینه ۱۱	۳۴.۳۱	شفافیت و مرزبندی نقشها و مسئولیتهای لایه حکمرانی و عملیاتی
گزینه ۶	۳۴.۰۶	تمرکز بر اهداف اصلی به‌جای پرداختن به حواشی
گزینه ۳۱	۳۳.۶۲	امکان ارائه انتقاد، شکایت یا پیشنهاد از سوی ذی‌نفعان مختلف درباره عملکرد لایه حکمرانی
گزینه ۲۷	۳۲.۴۹	میزان ارتباط و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان مختلف و جلب مشارکت آنان
گزینه ۴۰	۳۲.۴۵	کفایت دانش و مهارت افراد لایه حکمرانی برای ایفای مؤثر نقشها و مسئولیتهای مورد انتظار
گزینه ۹	۳۲.۰۷	پایبندی عملی به ارزشها
گزینه ۴۸	۳۲.۰۵	میزان ثبات و پایداری مدیران توانمند و لایق
گزینه ۱۳	۳۱.۹۱	تعیین صریح خطوط قرمز به‌منظور مراقبت از منافع کل
گزینه ۴	۳۱.۴۹	انسجام‌بخشی به انتظارات گوناگون ذی‌نفعان مختلف و ایجاد توافق دسته‌جمعی
گزینه ۲۳	۳۱.۳۸	به‌رسمیت شناختن و توجه به اختلافات و تفاوت‌های بخشهای مختلف عملیاتی در زمینه سیاستگذاری
گزینه ۳۴	۳۰.۷۸	میزان شفافیت در تصمیمات و مفروضات حاکم بر ذی‌نفعان مختلف

ادامه جدول ۲. رتبه‌بندی مؤلفه‌های حکمرانی خوب براساس میزان تحقق آنها در سطح ودجا

مؤلفه‌ها	مقدار	محتوای گزینه
گزینه ۱۸	۳۰.۵۳	تنظیم مؤثر میزان رقابت و همکاری بین بخشهای مختلف عملیاتی برای تحقق اهداف
گزینه ۵۳	۳۰.۳۶	عدم تبعیض و برابری برای افراد مختلف در برابر قوانین و سیاستها
گزینه ۴۵	۳۰.۳۳	وجود و توسعه زیرساختهای اطلاعاتی مورد نیاز برای پشتیبانی از سیاستگذاری و دیگر کارهای حکمرانی
گزینه ۲۰	۳۰.۱۹	تناسب و اثربخشی نوع همکاری (کوتاهمدت و بلندمدت) با شرکای کلیدی بخش خصوصی
گزینه ۵۸	۲۹.۹	استفاده و بهره‌مندی از فناوریهای روز در مبارزه با فسادهای احتمالی
گزینه ۱۶	۲۹.۶۹	توجه کافی و مؤثر به تناسب بین بیرون و درون در تصمیم‌گیریها
گزینه ۳۶	۲۹.۳	میزان شفافیت در منابع و مصارف در لایه حکمرانی
گزینه ۴۱	۲۹.۱۹	ایجاد بستر انگیزشی مناسب و مؤثر برای ترغیب ذی‌نفعان مختلف به توسعه دانش و مهارت‌های مورد نیاز خود
گزینه ۱۹	۲۸.۵۵	توجه به تناسب میان ارزش خلق شده و هزینه‌ها
گزینه ۲۴	۲۸.۳۱	به‌رسمیت شناختن و توجه به اختلافات و تفاوت‌های ذی‌نفعان مختلف در زمینه سیاستگذاری
گزینه ۳۳	۲۷.۸۴	میزان توجه و حفاظت از حقوق اولیه کارکنان در سازمانها از طریق سیاستگذاری مناسب و مؤثر
گزینه ۴۲	۲۷.۲۷	تبادل و انتقال تجربه حکمرانی به‌شيوه‌های مختلف برای اعضای این لایه
گزینه ۳۸	۲۶.۴۲	شفاف، مستند و مکتوب بودن معیارهای انتخاب سیاست یا گرفتن تصمیم در لایه حکمرانی
گزینه ۱۰	۲۶.۳۴	توجه به منافع کل به‌جای بخشی‌نگری و فردگرایی معیوب
گزینه ۵	۲۵.۸۱	تناسب ارزش خلق شده با هزینه‌های انجام‌شده
گزینه ۱۲	۲۵.۷۱	مراقبت از موازی‌کاریها در بخشهای مختلف عملیاتی
گزینه ۳۵	۲۵.۳۷	میزان دسترسی ذی‌نفعان مختلف به اطلاعات مرتبط و مورد نیاز
گزینه ۴۶	۲۵.۳۳	انتخاب و انتصاب مدیران لایه حکمرانی براساس شایستگی‌ها و توان حرفه‌ای مورد نیاز
گزینه ۱۷	۲۴.۵	توجه کافی و مؤثر به تناسب بین نیازهای امروز و آینده در تصمیم‌گیریها
گزینه ۳۹	۲۴.۳۱	شفاف‌سازی و عمومی‌سازی نتایج، دستاوردها و آثار و پیامدهای اجرای سیاستها برای همه ذی‌نفعان مرتبط
گزینه ۳۲	۲۴.۰۳	میزان توجه و ترتیب اثر دادن نظر، انتقادات و پیشنهادها ذی‌نفعان مختلف در زمینه سیاستگذاری از سوی لایه حکمرانی
گزینه ۴۳	۲۳.۹۲	تنوع کافی در سن، جنسیت، تحصیلات و... در میان اعضای مختلف حکمرانی
گزینه ۲۸	۲۳.۸۸	دادن بازخورد مناسب به ذی‌نفعان مختلف درباره میزان تأثیر نظر آنها در سیاستها
گزینه ۲۲	۲۳.۴۱	حل هوشمندانه و مؤثر مسئله هماهنگی میان کارکنان از طریق سیاستگذاری مناسب
گزینه ۴۴	۲۳.۲۶	استقبال از چندجانبه اندیشی، تفکر انتقادی و... به‌منظور پیشگیری از گرفتارشدن در دام الگوهای فکری و رفتاری معیوب در لایه حکمرانی
گزینه ۲۱	۲۲.۴۸	حل هوشمندانه و مؤثر مسئله همکاری سازمان و کارکنان از طریق سیاستگذاری مناسب
گزینه ۳۰	۲۲.۳۴	پاسخگویی لایه حکمرانی به ذی‌نفعان مختلف در برابر نقشها، مسئولیتها و عملکرد
گزینه ۲۵	۲۲.۲	توجه به دیدگاه‌ها و نظر مخالف و متفاوت در زمینه سیاستگذاری
گزینه ۵۱	۲۲.۲۸	لحاظ کردن نظر ذی‌نفعان مختلف در ارزیابی عملکرد مدیران
گزینه ۲۹	۲۱.۹	معماری هوشمندانه برای پاسخگو کردن ذی‌نفعان مختلف در برابر لایه حکمرانی
گزینه ۴۹	۲۰.۵۸	امکان تغییر مدیران غیر توانمند و با بهره‌وری کم
گزینه ۱۴	۱۹.۴۲	پیش‌بینی و توجه کافی به آثار و پیامدهای سیاستها قبل از تدوین آنها
گزینه ۱۵	۱۹.۲۲	ارزیابی نتایج اجرای سیاستها و یادگیری از آنها
گزینه ۵۰	۱۹.۲۲	وجود نظام جامع و مؤثر ارزیابی عملکرد مدیران در طول دوره خدمت در پستهای مختلف



## نتیجه گیری

وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح یکی از کلیدیترین و در عین حال گسترده ترین دستگاه های تحقیقاتی - اجرایی در سطح ملی است. یقیناً این گستردگی مأموریت، تنوع زیاد و طیف وسیع بازیگران و ذی نفعان مرتبط با این وزارتخانه، پیچیدگیهای مختلف شناختی - اجرایی را با خود خواهد داشت. به منظور غلبه بر این پیچیدگیها و هدایت صحیح کلیت مجموعه استفاده از نظریات و دانشهای حوزه مدیریت و خط مشی گذاری ضروری خواهد بود. مقاله به منظور پاسخگویی به چنین نیازی، تلاش کرد با استفاده از ادبیات حکمرانی خوب الگویی با اقتضائات و شرایط ودجا و سازمانهای تابع آن را پیشنهاد کند و با بهره گیری از ابزار پرسشنامه مؤلفه های مختلف حکمرانی خوب را با استفاده از نظر مدیران این وزارتخانه مورد ارزیابی قرار دهد تا تصویری دقیقتر از میزان تحقق آنها در لایه های مختلف حکمرانی - عملیاتی ودجا به دست آید.

نتایج تحلیل پرسشنامه ها اولاً نشانگر تحقق نسبی همه شاخصهای حکمرانی خوب در سطح ودجا است و ثانیاً بیانگر فاصله های معنادار برخی از مؤلفه ها و شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا از نقطه مطلوب و کامل خود است. اگر بخواهیم بر مبنای الگوی این نوشته به تحلیل وضعیت حکمرانی خوب در ودجا بپردازیم، باید بگوییم شاخص «حاکمیت قانون و کنترل فساد» بهترین وضعیت را دارد؛ چرا که قوانین و مقررات دقیق و سامانه های نظارتی سختگیرانه و از همه مهمتر نفوذ اعتقادات دینی در فضای انسانی این سازمان، مانع محکمی در راه فسادهای مختلف در آن است. شاخص «نتیجه گرایی و ارزش آفرینی» در رتبه بعدی قرار دارد. از آنجا که ودجا سازمانی کاملاً مأموریت محور و محصول بنیان است به نظر می رسد نگاه مدیران به این مسئله با واقعیت میدانی تطابق زیادی داشته باشد. از سوی دیگر به دلیل اینکه ودجا در نگاه کلان خود زیرمجموعه و بازوی مهمی برای نیروهای نظامی کشور است، تحت مدیریت و برنامه ریزی این حوزه قرار می گیرد و عرصه نظامی در انقلاب اسلامی نیز کاملاً تحت تأثیر ارزشهای بنیادین دینی و ملی است. از این رو شاخص «ارزشها» در رتبه سوم تحقق قرار گرفته است. شاخص «مشارکت ذی نفعان» نیز به دلیل اقتضای مأموریت ودجا در استفاده از دیدگاه و نظر مختلف خود رتبه بعدی را به خود اختصاص داده است؛ اما هرچه به سمت عرصه های نرم مدیریت و تمهید شرایط و مقدمات حکمرانی متناسب حرکت می کنیم، شاخصها فاصله بیشتری با نقطه مطلوب خود پیدا کرده است. قضاوت منتخب ودجا این است که این سازمان گسترده در شاخصهایی چون «توسعه ظرفیتها و توان»، «سیاستگذاری و تنظیم گری» و «شایسته گزینی و مسئولیت پذیری و

پاسخگویی مدیریتی» با ضعفهایی روبه‌رو است که لازم است تدابیر گوناگونی برای آن اندیشیده شود.

### پیشنهاد‌های عملیاتی پژوهش

از آنجا که این زمینه فراهم شد تا پرسش‌شوندگان علاوه بر نمره‌دهی به هر یک از سؤالات پرسشنامه در هر یک از مؤلفه‌های اصلی نیز با توجه به ذهنیت و شناخت خود از وضعیت میدانی ودجا، نقاط و نکات مثبت و منفی آن را بیان کنند به‌نظر می‌رسد مجموعه نظریات به‌دلیل اینکه از ذهن و نظر افراد خبره و باسابقه درون وزارتخانه برآمده است از روایی مطلوبی برخوردار است و می‌تواند مبنای مهمی برای ارائه راهکارها و دستور کارهای مهم مدیران ارشد ودجا باشد.

با مطالعه چندباره و تلفیق نکات نوشته شده و طبقه‌بندی آنها براساس شاخصها و مؤلفه‌های حکمرانی خوب در ودجا، جدولی تفصیلی تولید شد که در آن نقاط مثبت و منفی ودجا درباره هر بُعد اصلی مورد اشاره قرار گرفته است. مبنای چنین دسته‌بندی این است که حفظ و تقویت نقاط مثبت و تلاش برای بهبود خلأها و نقاط منفی، مهمترین مسیر تحقق ابعاد الگوی حکمرانی خوب متناسب با مأموریت‌های ودجا است.

#### جدول ۳. راه‌حلهای پیشنهادی به‌منظور بهبود وضعیت مؤلفه‌های حکمرانی خوب در سطح ودجا

پیشنهاد‌های عملیاتی برای اصلاح هر بخش از ابعاد حکمرانی خوب در ودجا		ردیف
نتیجه‌گرایی و ارزش‌آفرینی		
تعریف اهداف کمی و کیفی به‌صورت شفاف در سطح سیاستگذاری، مجریان و مدیران عملیاتی		۱
ایجاد سامانه شناسایی نیازها و انتقادات ذی‌نفعان و برقراری تعامل مناسب با آنان		۲
اتخاذ نگاه اقتصادی در تولید محصولات و لحاظ کردن ارزش داراییها در بهای تمام شده آنها		۳
پرهیز از روزمرگی و توجه جدی به آینده (آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری) در بلند مدت		۴
استفاده بهینه از داراییها و ظرفیتهای (حجم وسیعی از زمین‌های بلااستفاده، سوله‌ها، ماشین‌آلات و...)		۵
<b>ارزشها</b>		
توسعه همسوسازی ارزشهای فردی و سازمانی		۶
بهبود پایبندی عمل به ارزشها در راستای تحقق منافع کل		۷
تلاش برای کاهش بخشی‌نگری در ابعاد و اجرای مختلف وزارتخانه		۸
ضرورت پایبندی کامل به ارزشها توسط متولیان اصلی		۹
توجه به شرایط کاری و ماهیت سازمانها و فرهنگ سازمانی هر یک		۱۰

تبیین و تحلیل شاخصهای حکمرانی خوب در ودجا

ادامه جدول ۳. راه‌حلهای پیشنهادی به‌منظور بهبود وضعیت مؤلفه‌های حکمرانی خوب در سطح ودجا

پیشنهاد‌های عملیاتی برای اصلاح هر بخش از ابعاد حکمرانی خوب در ودجا		ردیف
سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری		
لزوم ارتباط سامانمند در فضای سیاستی ودجا		۱۱
پرهیز از تکثر نهادهای سیاست‌گذاری و حرکت به سمت همراستایی و رفع تعارض سیاستی		۱۲
لزوم تقویت ابعاد اجرایی سیاستها		۱۳
ضرورت ارزیابی پیشینی و پسینی سیاست‌گذاریها		۱۴
پرهیز از رقابتها، عدم همکاریها و موازی‌کاریهای نابجا در کارهای عملیاتی به‌منظور کاهش هزینه‌های سربار		۱۵
مشارکت ذی‌نفعان		
لزوم توجه به نظر و جلب مشارکت کارکنان به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی ودجا		۱۶
حرکت به سمت واگذاری سازمانها و صنایع و فرایندهای قابل واگذاری به بخش خصوصی		۱۷
لزوم پاسخگویی مناسب، بموقع و منطبق با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان		۱۸
پرهیز از نگاه‌های بالا به پایین به شبکه همکاران و حمایت جدی از آنها		۱۹
اجرای صحیح عدالت بین کارکنان از طریق تدوین سامانه دقیق ارتقای شغلی به‌منظور مشارکت کارکنان در تحقق اهداف و ارزشها		۲۰
راه‌اندازی نظام توزیع اطلاعات و دانش مورد نیاز کارکنان و دیگر ذی‌نفعان برای مشارکت کافی کارکنان در خلق ارزشها		۲۱
شفافیت		
ایجاد سازوکار شفافیت نظیر شاخصهای راهبردی در سطوح حکمرانی		۲۲
فرهنگ‌سازی و آگاهی بخشی جمعی نسبت به منافع و نتایج شفافیت		۲۳
لزوم اتخاذ روش شفافیت صورتهای مالی برای مسئولان ذی‌ربط		۲۴
تولید گزارشهایی در دسترس از آثار و پیامدها و نتایج سیاست به‌صورت مدون در دوره‌های مختلف		۲۵
توجه به ماهیت نظامی و اصل حیطة‌بندی		۲۶
توسعه ظرفیتهای و توان		
بهره‌گیری از ظرفیت مدیران توانمند و با انگیزه در لایه‌های حکمرانی		۲۷
لزوم توجه سامانمند به توانمندسازی نیروی انسانی		۲۸
اهتمام به استفاده از دامنه گسترده‌ای از منابع انسانی با تنوع سن، جنسیت و تحصیلات در لایه حکمرانی		۲۹
توسعه بستر مناسب برای استفاده از ظرفیت نخبگان و نیروی انسانی دانشی در سطح ودجا		۳۰
تدوین و اجرایی کردن ساختار مناسب جانشین‌پروری		۳۱
طراحی سامانه انتقال تجربه بویژه تجربه‌های نافرجام		۳۲

فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، سال نوزدهم، شماره ۸۷، بهار ۱۳۹۹

ادامه جدول ۳. راه‌حلهای پیشنهادی به‌منظور بهبود وضعیت مؤلفه‌های حکمرانی خوب در سطح ودجا

پیشنهاد‌های عملیاتی برای اصلاح هر بخش از ابعاد حکمرانی خوب در ودجا		ردیف
شایسته‌گزینی و پاسخگویی		
رصد کارایی و پیوستگی نظامهای ارزیابی مدیران در طول دوران خدمت آنان		۳۳
پرهیز از غلبه وجه سیاسی و رابطه‌ای بر شایستگی‌های حرفه‌ای در انتصاب مدیران لایه حاکمیتی		۳۴
حساسیت و مقابله با مدیران ناکارآمد		۳۵
ارتقای افق نگاه مدیران در انتخاب مدیران زیرمجموعه		۳۶
بهره‌برداری از نتایج ارزیابی عملکرد زمان افراد هنگام عزل و نصبها		۳۷
حاکمیت قانون و کنترل فساد		
ضرورت آشنایی برخی مدیران عملیاتی به مسائل حوزه مالی و جلوگیری از ایجاد فرصت برای سوء استفاده‌ها		۳۸
پرهیز از اعتماد بیش‌از اندازه به زیرمجموعه و افزایش نظامهای کنترلی		۳۹
پرهیز از تبعیض و برخوردهای دوگانه با موضوعی مشخص		۴۰
کاهش سربار هزینه‌های نهادهای نظارتی		۴۱
لزوم برخورد یکسان درباره مشکلات یکسان از طریق مبادی نظارتی		۴۲

کتابنامه:

الف) منابع فارسی

۱. ابوالحسنی، الهه (۱۳۹۱). حکمرانی مردم سالارانه. فصلنامه سیاست دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران. ش ۴۲(۱): ۱ - ۱۹.
۲. آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۹). آمار و کاربرد آن در مدیریت. ج اول. تهران: انتشارات سمت.
۳. دانایی فرد، حسن (۱۳۹۵). نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی؛ گذشته، حال و آینده. تهران: انتشارات سمت.
۴. دانایی فرد، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ آذر، عادل؛ کردنائیج، اسدالله (۱۳۹۱). تحول در رفاه ملی: آیا حکمرانی خوب نقش مهمی ایفا می‌کند؟. پژوهشهای مدیریت در ایران. ش ۱۶ (۴): ۴۵ - ۶۲.
۵. زهیری، علیرضا (۱۳۹۳). نسبت سنجی بوم‌شناسانه الگوی حکمرانی خوب. علوم سیاسی. ش ۱۷ (۶۳): ۸۷ - ۱۱۱.
۶. شریف‌زاده، فتاح؛ قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۲). حکمرانی خوب و نقش دولت. فرهنگ مدیریت. ش ۱ (۲): ۹۳ - ۱۰۹.
۷. قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۳). تحلیل و امکان‌سنجی الگوی حکمرانی خوب در ایران با تأکید بر نقش دولت. دانش مدیریت. ش ۱۷ (۶۷): ۸۵ - ۱۱۱.
۸. مقیمی، سیدمحمد؛ اعلایی‌اردکانی، مصطفی (۱۳۹۰). سنجش شاخصهای حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن. مدیریت فناوری اطلاعات. ش ۳ (۸): ۱۷۱ - ۱۸۸.
۹. نادری، محمدمهدی (۱۳۹۰). حکمرانی خوب؛ معرفی و نقدی اجمالی، اسلام و پژوهشهای مدیریتی. ش ۱ (۱): ۶۹ - ۹۳.
۱۰. هداوند، مهدی (۱۳۸۴). حکمرانی خوب، توسعه و حقوق بشر. حقوق اساسی.
۱۱. یگانگی، عاطفه؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا (۱۳۹۵). اولویت‌بندی شاخصهای حکمرانی خوب در سازمانهای کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه استان قزوین). فصلنامه رسالت مدیریت دولتی. ش ۷ (۲۱): ۱ - ۱۰.

ب) منابع خارجی و وبگاه‌ها

1. Farazmand, Ali. (1999). *Governance in the Age of Globalization: Challenges and Opportunities for South and Southeast Asia*. New York: Springer.
2. Gisselquist, Rachel M. (2012). Good governance as a concept, and why this matters for development policy, WIDER Working Paper, No. 2012/30.
3. Hill, Carolyn J., and Laurence E. Lynn. (2005). Is hierarchical governance in decline? Evidence from empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, No.2
4. International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank. (2006). *A Decade of Measuring the Quality of Governance. Governance Matters 2006, World Wide Governance Indicators*. Washington, D.C.: World Bank.
5. Kaufman, Daniel, Aart Kraay, and Massimo Mastruzzi. (2007). *Governance Matters VI: Governance Indicators for 1996–2006*. World Bank Policy Research Working Paper No. 4280.
6. Kazi Iqbal and Anwar Shah. (2008). *A Critical Review of Governance Indicators*. World Bank, 10 December 2008.
7. Lyall, Catherine, Tait, Joyce. (2005). *New Modes of Governance: Developing an Integrated Policy Approach to Science, Technology, Risk and the Environment*, New York: Routledge (Taylor & Francis Group).
8. OPM and CIPFA. (2004). *Good Governance Standard for Public Service*. London: Office for Public Management Ltd.
9. UNDP. (2000). What is Good Governance?, at PAPP list of Projects contact us.
10. Information Website: online at <http://www.papp.undp.org/governance/about.html>
11. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2002). What is Good Governance?.
12. Information Website: online at <http://www.unescape.org/huset/gg/gosermace.html>.
13. World Bank. (1998). *The World Bank annual report (English)*. Washington DC; World Bank.
14. <http://documents.worldbank.org/curated/en/390771468320070967/The-World-Bank-annual-report>.
15. *agement*, 13(2), 44-58.