

امکان سنجی بکارگیری شاخص های حکمرانی شایسته در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

احمد رضا سنجرى، محمدرضا جمشیدی

چکیده

رویکرد حکمرانی شایسته بعنوان انباشت تجارب گذشته بشری در زمینه اداره امور عمومی و نقش دولت در تحقق اهداف مشخص شده اقتصادی - اجتماعی می تواند راهنمای خوبی برای اقدامات مدیریتی - اجرایی و ساز و کارهای متناسب با آن در ودجا باشد. هدف از انجام این مقاله پژوهشی بررسی وضعیت ودجا از منظر رویکرد حکمرانی شایسته و شاخص های آن (به چه صورت؟) است.

پژوهش حاضر تلاش کرده است با استفاده از روش مطالعات کتابخانه ای، مفهوم حکمرانی شایسته و مؤلفه های آن را با اقتضانات خاص وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح تعریف کرده و سپس با ابزار مصاحبه و پرسشنامه، معناداری و نزدیکی شاخص های آن را در این وزارتخانه و سازمان های تابعه آن با بهره گیری از نظرات خبرگان و مدیران مورد سنجش قرار دهد. نتایج تحلیل آماری (آزمون فرض) بدست آمده از طریق نرم افزار SPSS بر روی نمونه ای ۴۵ نفره از مدیران، نشانگر تحقق نسبی شاخص های حکمرانی شایسته در این وزارتخانه است ولی بخش زیادی از شاخص های مذکور تا نقطه مطلوب خود فاصله زیادی دارند. بدین گونه با استفاده از تکنیک TOPSIS میزان نزدیکی هر شاخص به وضعیت مطلوب مشخص شده و پیشنهادهای علمی و عملیاتی برای بهبود وضعیت فعلی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: حکمرانی شایسته، ارزش آفرینی، شفافیت، تنظیم گری، مشارکت ذینفعان، توسعه ظرفیت ها، کنترل فساد، مسئولیت پذیری و پاسخگویی مدیریتی

Abstract

In the field of public affairs administration and the role of government to reach specified economic goals, Good governance approach as a bunch of past human experiences could be good outlines for management and executives actions and their mechanisms in the Iran Islamic Ministry of Defense (VEDJA). This research article aims to identify the situation of VEDJA based on good governance approach perspectives and most important governance factors and their indices.

The present research has tried to use the method of library studies to define the concept of good governance and its components, with the specific requirements of the Ministry of Defense and Armed Forces, and then, using the questionnaire, measure its indicators in the ministry and its affiliated organizations by using the opinions of Experts and Managers. The results of the statistical analysis (hypothesis test) obtained through 2 sentences binominal test on a sample of 45 managers and experts represent the relative realization of all the good governance indicators in the ministry, although a large part of the indicators are far from their desired point. Also, using the TOPSIS software, the proximity of each indicator to the desired condition is specified, and the scientific and operational suggestion for improving the current situation are also presented.

Keywords: Good Governance, Value Creation, Transparency, Regulatory, Stakeholder Engagement, Capacity Development, Corruption Control, Responsibility, and Management Responsiveness.

(۱) مقدمه

در علوم مدیریت حکمرانی واژه ای است که به اندازه خود این علوم قدمت دارد: نظریه پردازان سیاسی از ارسطو تا قرن حاضر در باب مفهوم حکمرانی اندیشه و تفکر کرده اند. حکمرانی در لغت به معنای حکومت، فرمانروایی، راهبری و حکمرانی تعریف شده است (فرکوش، ۱۳۹۰) می توان حکمرانی را بدین گونه نیز تعریف نمود که : حکمرانی به معنای اداره و تنظیم امور است و به رابطه میان شهروندان و حکومت کنندگان اطلاق می شود (میدری، ۱۳۸۳) حکمرانی خوب به دنبال شنیدن صدای عامه مردم در تصمیم گیری ها و خط مشی گذاری بخش دولتی است. از این طریق تصمیمات بیشتر به خواست ها و نیازهای اجتماعی نزدیک می شود و تحقق آرمان دموکراسی و مشارکت امکان پذیرتر خواهد شد. از زمان ایجاد دولت ها تا به امروز، مفهوم حکمرانی شایسته شاهد تغییر و تحولات بسیار نظری و اجرایی بوده است که هریک تلاش کرده اند ساختار متناسب دولت را برای حل مسائل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی پیشنهاد کنند. در حقیقت اختلاف نظرات و دیدگاه ها در حوزه وظایف و کارکردهای دولت عمده تاً بدلیل وجود اختلاف نظر در مسیر توسعه و رشد اقتصادی بوجود آمده است. در خصوص اهمیت و ضرورت حکمرانی شایسته در دین اسلام نیز تاکید شده است، دستورات صریح دین مبین اسلام در سال ها قبل از طرح ایده ی حکمرانی خوب، در قرآن روایات و سیره ی پیامبران و امامان مبنای حکمرانی شایسته بیان شده است. حضرت علی (ع) انگیزه خود را از پذیرش حکومت ، چنین بیان می دارد: «پروردگارا! تو می دانی آنچه ما انجام دادیم، نه برای این بود که ملک و سلطنتی به دست آوریم و نه برای اینکه از متاع پست دنیا چیزی تهیه کنیم، بلکه بدان سبب بود که نشانه های از بین رفته دینت را بازگردانیم و صلح و اصلاح را در شهرهای آشکار سازیم تا بندگان ستم دیده ات در ایمنی قرار گیرند و قوانین و مقررات که فراموش شده است بار دیگر عملی شود» (نهج البلاغه، دشتی: ۱۷۵). در منطق نهج البلاغه، امام و حکمران، امین و پاسبان حقوق مردم و مسئول در برابر آنهاست، اگر قرار است یکی از این دو (حکمران و مردم) برای دیگری باشد، این حکمران است که برای توده محکوم است ، نه توده محکوم برای حکمران (مطهری، ۱۳۶۸: ۱۲۸). امام علی (ع) در بیان دیگری، مفهوم حقیقی حکومت را پاسداری از حرمت، حقوق و آزادی های مردم میدانند. «حاکمان پاسبانان خدایند در زمین او» (نهج البلاغه، دشتی: ۵۰۶). همچنین امام علی (ع) حکمرانی و حکومت را وسیله و امانتی جهت خدمت به خدا و بندگان میدانند. به طوری که در قسمتی از نامه خود به اشعث بن قیس «استاندار آذربایجان» فرموده است: «فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست ، بلکه امانتی است که به عهده ات واگذار شده است» (نهج البلاغه، دشتی: ۳۴۵). در خصوص اداره حکومت ها سه رویکرد وجود دارد. در رویکرد اول (اداره امور عمومی) بر حداکثرسازی نقش و گستره دخالت دولت تاکید داشتند اما در رویکرد دوم دیدگاهی کاملاً معکوس پیشنهاد شد و ترجیح و توصیه بر حداقل کردن دخالت دولت در امور عمومی بود. اما در رویکرد سوم، توصیه های سیاستی نهادهای بین المللی توانمندسازی دولت را محور پیشنهادهای خود قرار دادند که از رهگذر آن دولت باید اقدامات و حوزه های مداخله خود را اولویت بندی کند. رویکرد سوم در ادبیات علمی با عنوان «حکمرانی شایسته» شناخته می شود که بر نوعی اعمال قدرت در زمینه های نهادی اشعار دارد. در حقیقت مفاهیمی چون هدایت، کنترل و تنظیم فعالیت ها در جهت منافع عامه در دل این رویکرد

وجود دارد. در حقیقت محور اصلی این دیدگاه، تعامل سه بخش اصلی دولتی، خصوصی و نهادهای مدنی و دخالت دادن مردم در ابعاد مختلف حکمرانی است (زهیری، ۱۳۹۱).

این رویکرد تلاش می‌کند نقش دولت را از بازیگر صرف که با محدودیت‌های فراوان ادراکی - اجرایی روبرو است به نوعی چارچوب دهنده و مقررات گذار ارتقا دهد که می‌تواند از ظرفیت سایر بازیگران عرصه اجتماعی (بخش خصوصی و شهروندان) در دستیابی بهتر و سریع‌تر به اهداف و مقاصد از پیش تعیین شده به شکل کارا استفاده نماید. از این منظر، زمین بازی توسط دولت برای حضور دیگر نقش آفرینان فراهم می‌شود.

با توجه به این رویکردها، اگر بتوانیم محیط ودجا^۱ را به مثابه یک حکومت در نظر بگیریم که در آن بازیگران مختلفی فعالیت می‌کنند، نقش و جایگاه این وزارت و نحوه مدیریت اثربخش زیرمجموعه‌های آن اهمیت زیادی خواهد داشت. شناخت رویکردهای مختلف اداره امور به ما کمک می‌کند که دلالت‌هایی برای نسبت وزارت دفاع با زیرمجموعه‌های آن پیدا کنیم. در این بین، رویکرد حکمرانی شایسته بعنوان انباشت تجارب گذشته بشری در زمینه اداره امور عمومی و نقش دولت در تحقق اهداف مشخص شده اقتصادی - اجتماعی می‌تواند راهنمای خوبی برای اقدامات مدیریتی و سازوکارهای اثربخشی متناسب با آن در ودجا باشد.

سؤال اصلی این است که رویکرد حکمرانی شایسته چه دلالت‌های معنادار و کاربردی برای عرصه‌های مدیریتی - اجرایی وزارت دفاع خواهد داشت؟ و با توجه به رویکرد حکمرانی شایسته، چه شاخص‌هایی برای مشارکت همه‌جانبه سازمان‌های مختلف زیرمجموعه وزارت دفاع برای تحقق مأموریت لازم است؟

اهداف پژوهش

- هدف اصلی:
- ارزیابی وضعیت ودجا و زیرمجموعه‌های آن از منظر رویکرد حکمرانی شایسته و شاخص‌های آن
- اهداف فرعی:
- شناسایی وجود شاخص‌های حکمرانی شایسته در وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران
- ارزیابی میزان نزدیکی ودجا به هریک از شاخصه‌های حکمرانی شایسته

سؤالات پژوهش

- آیا وجود شاخص‌های حکمرانی شایسته در وزارت دفاع معنادار است؟
- میزان نزدیکی وزارت دفاع به هریک از شاخص‌های حکمرانی شایسته تا چه اندازه است؟

^۱ وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

(۲) پیشینه نظری

باوجود اینکه بحث درباره حکمرانی شایسته در بسیاری از محافل علمی بر سر زبان هاست، اما بسیار دیده می شود که استفاده کنندگان از این مفهوم درک های متفاوتی از آن دارند. ازاین رو، لازم است به لحاظ لغوی و مفهومی آن را مورد بررسی قرار دهیم تا مقصود از حکمرانی شایسته روشن شود.

واژه حکمرانی یکی از کهن ترین و جدیدترین واژه ها در مطالعه علم سیاست است (هداوند، ۱۳۸۴؛ ابوالحسنی، ۱۳۹۱). واکاوی مفهوم حکمرانی نشان از گستردگی مفهومی آن دارد، به نحوی که همه نوع شکل های حکمرانی نظیر حکمرانی شرکتی، محلی، ملی (دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی) و بین المللی را شامل می شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱؛ Gowda and kamer, 2013).

در عمومی ترین کاربرد، حکمرانی بر حرکت از رویکرد قبلی 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 دارد تا پارامترهای سیستم را به گونه ای تنظیم کند که افراد و نهادها در درون آن عمل کرده و در نتیجه خودتنظیمی بوجود آمده و سیستم به نتایج مورد نظر دست پیدا کند) یا جایگزینی «اعمال قدرت بر» با «واگذاری قدرت به» تأکید دارد (Lyall and Tait, 2005). ترکیبی از انگیزه های مختلف و تمایل به تعقیب اهداف سازمانی در سازمانهای واسط باعث می شود که مجموعه کلی از قواعد حکمرانی استقرار یابد (Lammers, 1988). از نظر سنتی حکمرانی در بنگاه های تجاری بر نقش هیئت مدیره در نمایندگی و حفاظت از منافع سهامداران تمرکز می کند (Jensen and Fama, 1983). مطالعات حکمرانی در حوزه های غیرانتفاعی نیز بر نقش هیئت های معتمدین در حفاظت از منافع اعضای آن اجتماع تأکید می کند (Provan, 1980). حکمرانی در مدیریت عمومی علاوه بر توجه به فعالیت هیئت های مذکور، بطور عمده نقش نظارتی و بودجه دهی سازمانهای دولتی را مورد ملاحظه قرار می دهد. این نقش سازمانهای دولتی در خصوص فعالیت سازمانهای خصوصی که قراردادهای ارائه خدمات عمومی را منعقد می کنند؛ بیشتر اهمیت پیدا می کند (Lynn and Hill, 2005).

عنوان «حکمرانی شایسته» اولین بار در سال ۱۹۹۷ توسط بانک جهانی مطرح شد تا دولت ها بتوانند ظرفیت خود را در اجرای برنامه های توسعه ارتقا دهند. در این معنا، دولت از حالت کنش های متمرکز به سمت ارائه خدمات با استفاده از احزاب، سازمان های غیرانتفاعی و... حرکت کرده اند. این تغییر فضای علمی امروزه با نام های 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 اما بطور فزاینده‌ای بر اشکال اثربخش و مشروع حکمرانی اجتماعی دلالت دارد.

حکمرانی شایسته‌الگوی است برای اصلاح بخش عمومی، تقویت جامعه مدنی و تسريع در مشارکت بخش خصوصی. علت ایجاد و ترویج این نوع حکمرانی را می‌توان نتیجه تغییر سیاستهای بانک جهانی از رویکرد کوچک سازی دولت به رویکرد توانمندسازی دولت دانست. در حقیقت بانک جهانی با تجدیدنظر در نسخه‌های تعدیل ساختاری و خصوصی‌سازی خود در دهه ۸۰ و ۹۰ که تحت تاثیر پارادایم مدیریت دولتی نوین مطرح شد، حکمرانی شایسته را بعنوان ابزار و شرط تحقق موفق خصوصی سازی و رقابت اقتصادی و تسهیل نظام بازار و مشارکت مدنی معرفی می‌کند.

در طول این سال ها، سایر سازمانها و اندیشمندان تعاریف مختلفی از حکمرانی به عنوان رویکرد و نقش دولت در اداره جامعه ارائه کرده‌اند که برخی از آنها عبارتند از:

- حکمرانی رفتاری است که در آن از قدرت برای مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی یک کشور بمنظور توسعه استفاده می‌شود (World Bank, 2002)، یا رفتاری که در آن مدیران دولتی و نهادها از حق حاکمیت برای شکل‌دهی خط‌مشی عمومی و فراهم آوردن کالاها و خدمات استفاده می‌کنند (World Bank, 2007). اگرچه بانک جهانی به عنوان یکی از نهادهای بین‌المللی معتبر در گزارشی که در سال 1989 منتشر نمود، برای اولین بار حکمرانی را به عنوان «ارائه خدمات عمومی کارآمد، نظام قضایی قابل اعتماد و نظام اداری پاسخگو» تعریف نموده است (Stow, 1992).

- مجموعه‌ای از سنت‌ها و نهادهایی که از طریق آن حق حاکمیت در داخل یک کشور مورد استفاده قرار گرفته است. این امر شامل فرآیندی است که در آن دولت‌ها انتخاب، پایش و جایگزین شده‌اند؛ ظرفیت یک 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 می‌کنند (Kaufman, Kraay, 1999 and Zoido-Lobaton).

- راهکارها و فرآیندهایی که از طریق آنها شهروندان، گروه‌ها و نهادهای مدنی منافع خود را دنبال، حقوق قانونی خود را استیفا، تعهداتشان را برآورده و تفاوتشان را تعدیل می‌کنند (برگرفته از: شریف زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲).

از سوی دیگر، مفهوم حکمرانی شایسته به جهت جدید بودن آن با تعبیر و تفسیرهای متفاوتی مواجه بوده است، برخی افراد یا نهادها آن را با ویژگیهایش تعریف می کنند (کارشناسان بانک جهانی)، و برخی دیگر آن را با عناصرش معرفی می نمایند (Farazmand, 1999)

برنامه توسعه ملل متحد (UNDP) حکمرانی شایسته را همان اعمال قدرت سیاسی اقتصادی و اداری برای مدیریت امور کشور در کلیه سطوح آن تعریف می کند (UNDP2, 1992).

- حکمرانی شایسته سازوکارها، فرآیندها و نهادهایی است که به واسطه آنها شهروندان، گروهها و نهادهای مدنی منافع خود را بصورت قانونی پیگیری و اجرایی کنند و تعهدات شان را برآورده می سازند (UNESCAP3, 2002).

- جانسون، حکمرانی شایسته را به معنای استفاده از اختیارات سیاسی و اعمال کنترل بر جامعه و مدیریت منابع بمنظور توسعه اجتماعی و اقتصادی تعریف کرده است.

- در تعریفی دیگر، حکمرانی شایسته نظامی از ارزشها، سیاستها و نهادها است که بوسیله آن جامعه؛ اقتصاد، سیاست و مسائل اجتماعی خود را از طریق تعامل سه بخش دولت، بخش خصوصی و مدنی مدیریت می کند.

- رایبنسون نیز حکمرانی شایسته را فرآیندی تعریف می کند که در آن نهادهای دولتی به مسائل عمومی پرداخته، منافعشان را مدیریت کرده و تحقق حقوق بشر را تضمین می کنند. از نظر او، حکمرانی شایسته این اهداف را به شکل صحیح و با محوریت قانون محقق می سازد.

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

مدل های حکمرانی شایسته

بمنظور ارزیابی عملکرد دولت های مختلف در تحقق مفهوم حکمرانی شایسته در سطح ملی و همچنین مقایسه جایگاه کشورها در سطح جهانی، مجموعه شاخص هایی در قالب مدل های مختلف توسط سازمان های مختلف بین المللی با محوریت بانک جهانی و سازمان ملل متحد مشخص شده اند. این شاخص های کلان، خود دارای شاخص های خردتری هستند که از طرق مختلف (مصاحبه، پرسشنامه، آمارهای رسمی و غیررسمی و...) مورد پایش قرار می گیرند و گزارش سالیانه آنها و رتبه بندی کشورها

². United Nations Development Program

³. United Nations Economic and Social for Asia and Pacific

اعلام می‌شود. در منابع متنوع حول حکمرانی شایسته، طبقه‌بندی‌های مختلفی از شاخص‌های مورد ارزیابی در قالب مدل‌ها ارائه شده که در این بخش به برخی از مهم‌ترین این مدل‌ها و شاخص‌های آنها اشاره می‌شود.

الف). مدل بانک جهانی: اصلی‌ترین نهاد در حوزه تولید ادبیات و سنجش شاخص‌های حکمرانی شایسته بانک جهانی است که بانک‌های مختلف منطقه‌ای نیز ذیل شاخص‌های آن حکمرانی شایسته را در سطح ملی و بین‌المللی مورد سنجش قرار می‌دهند. در مدل بانک جهانی، که به نوعی در اکثر مدل‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، ۶ شاخص اصلی مورد بحث قرار می‌گیرد: الف) صدا داشتن و پاسخگویی؛^۴ میزانی که شهروندان یک کشور قادر به مشارکت در انتخاب دولتشان باشند و همین‌طور آزادی اظهار عقیده، آزادی انجمن‌ها و آزادی رسانه‌ها (ب) ثبات سیاسی نبود خشونت؛^۵ ادراک این احتمال که دولت به وسیله ابزارهای مغایر با قانون اساسی یا ابزارهای خشونت شامل خشونت (شورش) داخلی یا تروریسم، بی‌ثبات یا سرنگون خواهد شد. (ج) اثر بخشی حکومت‌ها^۶: کیفیت خدمات عمومی، کیفیت خدمات شهری و استقلال آن از فشارهای سیاسی، کیفیت تدوین خط و مشی و اعتبار تعهد دولت به این خط و مشی‌ها (د) کیفیت مقررات‌گذاری^۷: توانایی دولت (حکومت) در تدوین و اجرای خط و مشی‌ها و تنظیم مقررات درست و بی‌عیب که توسعه و پیشرفت بخش خصوصی را اجازه داده و ارتقاء می‌بخشد. (د) حاکمیت قانون^۸: میزانی که موجب می‌شود نمایندگان (عاملان) به قوانین جامعه اطمینان داشته و به آن پایبند باشند و به ویژه کیفیت اجرای تعهدات، خط و مشی‌ها و همچنین اطمینان و پایبندی دادگاه‌ها در برابر جرم و جنایت (ح) کنترل فساد^۹: میزانی که از قدرت عمومی برای منافع شخصی استفاده می‌شود. شامل اشکال خرد و اشکال بزرگ فساد و تسخیر دولت به دست نخبگان و در جهت منافع شخصی (WorldBank, 2000)

ب). مدل برنامه توسعه ملل متحد (UNDP) شاخص‌های حکمرانی شایسته عبارتند از: (UNSCAP, 2002)

⁴voice accountability

⁵ political stability

⁶government effectiveness

⁷regulatory quality

⁸rule of law

⁹control of corruption

۱) پاسخگویی: براساس این رویکرد نه تنها پیامدهای اجتماعی تصمیمات تصمیم گیران بخش دولتی بلکه تصمیم گیریهایی بخش های 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.

۲) قانون محوری: یک حکومت شایسته نیازمند چارچوب های قانونی قوی است تا بتواند منصفانه و درست عمل کند. همچنین باید از حقوق افراد کاملاً حفاظت نماید و نیز از دستگاه قضایی و امنیتی قوی برخوردار باشد، تا بتواند اعمال قوانین کند.

۳) مشارکت: نظرات همه افراد (زن و مرد) باید در تصمیم گیریها لحاظ شود. به عبارت دیگر همه افراد به طور مستقیم یا غیرمستقیم باید در تصمیم گیریها مشارکت کنند. البته برای تحقق چنین هدفی، ابتدا شهروندان باید مشارکت را تمرین کرده و به تدریج یک جامعه مدنی سازماندهی شده شکل گرفته و در کنار آن، آزادی های اساسی نظیر آزادی بیان و اجتماعات تضمین شود.

۴) مسئولیت پذیری: حکومت شایسته نیازمند آن است که نهادها و فرایندها به همه ذینفعان در یک فرصت مقتضی خدمات ارائه دهند. این امر زمانی امکانپذیر است که نهادهای مذکور نسبت به خواستهها، انتظارات و نیازهای افراد و گروهها، حساس و مسئول باشند.

۵) اجماع محوری: حکمرانی شایسته مستلزم میانجی گری بین دیدگاهها و منافع مختلف موجود در سطح جامعه به منظور نیل به نوعی اجماع گسترده درخصوص 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 گروه های جامعه قرار دهد.

۶) کارایی و اثربخشی: حکمرانی شایسته مستلزم وجود فرایندها و نهادهایی است که حاصل آن تأمین نیازهای جامعه، توأم با استفاده بهینه از منابع در دسترس است. مفهوم کارایی و اثربخشی در چارچوب حکمرانی شایسته در برگیرنده استفاده پایدار از منابع طبیعی و حفظ محیط زیست است.

۷) انصاف و عدالت: در حکمرانی شایسته همه افراد باید از فرصتها بهره مند شوند و همه آنها به ویژه قشر آسیب پذیر باید از فرصت رشد و توسعه برخوردار باشند.

ج). مدل کمیسیون مستقل حکمرانی شایسته در خدمات دولتی با همکاری مشترک نهاد صاحب امتیاز مالیه و حسابداری دولتی و سازمان مدیریت دولتی لندن در سال ۲۰۰۴، اصول و شاخصهای

حکمرانی شایسته در سازمان‌های دولتی و خدماتی را منتشر کرد که پژوهشگران می‌توانند برای سنجش حکمرانی شایسته در سازمان‌ها از آن استفاده کنند. بطور خاص این مدل ناظر به سازمان‌هایی که خدمات عمومی ارائه کرده و از بیت‌المال ۱۰ استفاده می‌کنند: استانداردهای (اصول) حکمرانی شایسته در این مدل عبارتند از: (OPM and CIPFA, 2004)

الف) درگیر کردن ذینفعان و پاسخگو بودن واقعی ب) ارتقای ارزشهای کل سازمان و ترسیم حکمرانی شایسته از طریق رفتارها ج) اجرای موثر کارکردها و نقش‌های کاملاً مشخص و تعریف شده د) تصمیم‌گیری آگاهانه و شفاف، مدیریت ریسک ه) توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های بدنه‌های حکومتی بمنظور اثربخش شدن آنها و) توجه به اهداف و پیامدهای سازمان برای شهروندان و خدمات گیرندگان

در مدل کمیسیون مستقل حکمرانی، حکمرانی شایسته از ۶ استاندارد تشکیل شده است که هر کدام دارای مجموعه اصول پشتیبانی هستند. برای تحقق این اصول باید مجموعه فعالیت‌هایی در سطح سازمان انجام گیرد.

الف) نتیجه گرایی: داشتن یک هدف سازمانی روشن، نشانی از حکمرانی شایسته است. اگر این هدف به طوری مؤثر تدوین شده باشد، می‌تواند فعالیتها و تصمیم‌های افراد را در تمام سطوح در یک سازمان، هدایت و مدیریت نماید. الف). شفاف بودن اهداف و پیامدهای قصد شده سازمان برای شهروندان و کاربران خدمات. ب). اطمینان از اینکه کاربران بالاترین کیفیت خدمات را دریافت می‌کنند. ج). اطمینان از اینکه مالیات‌دهندگان از پول خود ارزش دریافت می‌کنند.

ب) 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. الف). شفاف بودن کارکردهای اعضای سازمان ب). شفاف بودن مسئولیت‌های مدیران هر بخش (منتخب-منتصب) و اطمینان از اجرا شدن آن مسئولیت‌ها ج). شفاف بودن رابطه بین مدیران و عامه مردم

ج) ارتقاء ارزشها: نشانه حکمرانی خوب در توسعه ارزشهای مشترک، این است که بخشی از فرهنگ سازمانی، خط مشی و زیرساخت رفتاری را از کارگزاران به تمام کارمندان و اعضای سازمان انتقال دهد. الف). عملیاتی کردن ارزشهای سازمانی ب). مدیران بگونه‌ای رفتار کنند که حکمرانی اثربخش را تقویت و پشتیبانی کنند.

د) شفاف‌سازی: شفافیت شامل اتخاذ و اجرای تصمیمات بر طبق روشهای توافق شده است. اطلاعات باید به صورت آزادانه و مستقیم در دسترس ارباب رجوعان، کاربران خدمات و عموم مردم قرار گیرد. این وظیفه نه تنها در دولت‌های مرکزی و حکومت‌های محلی امری انکارناشدنی است، بلکه در

¹⁰. Public Money

هر سازمان مستقل دیگری نیز باید اجرا شود. الف). شفاف بودن و معین بودن روال‌های تصمیم‌گیری ب). استفاده و وجود اطلاعات، پیشنهادات و پشتیبانی‌های با کیفیت ج). اطمینان از بکارگیری یک سیستم مدیریت ریسک موثر

ه) **ظرفیت و قابلیت سازمانی:** الف). اطمینان از این امر که مدیران سازمان دارای مهارت، دانش و تجربه مورد نیاز برای انجام درست کارها را دارند. ب). توسعه توانمندی‌های مردم از طریق مسئولیت‌های حکمرانانه و ارزیابی عملکرد آنها (چه به شکل فردی و چه به شکل گروهی) ج). تعادل در تعداد اعضای سازمان (حفظ برخی اعضا و جایگزینی برخی دیگر)

و) **پاسخگویی و مشارکت:** الف). فهم روابط بین پاسخگویی رسمی و غیررسمی ب). استفاده از رویکرد فعال و برنامه‌ریزی شده برای گفتگو درباره پاسخگویی به عامه مردم ج). استفاده از رویکرد فعال و برنامه‌ریزی شده برای پاسخگویی به کارکنان د) مشارکت موثر با ذینفعان نهادی

۳) پیشینه پژوهشی

یگانگی و همکاری‌ها در سال ۱۳۹۵ در پژوهشی به نام اولویت بندی شاخص های حکمرانی خوب پرداختند و نتایج مطالعه حاکی از آن است که از میان ۶ شاخص مطرح شده حکمرانی خوب به ترتیب: پاسخگویی، قانون گرایی و ارزش گرایی در اولویت های اول تا سوم قرار می گیرند.

رودرا و سانیا (۲۰۱۱) در مطالعه ای با عنوان حکمرانی خوب و توسعه انسانی در ایالت های هندوستان اثر حکمرانی خوب بر توسعه انسانی را در هندوستان طی دو دهه اخیر با استفاده از روش ها داده های تابلویی مورد بررسی قرار داده اند. در این مطالعه از شاخص های ترکیبی حکمرانی خوب به عنوان متغیر توضیحی استفاده شده است نتایج این مطالعه نشان می دهد که حکمرانی خوب و توسعه انسانی دوره های پیشین توسعه فعلی را در هندوستان تعیین می کند (رودرا و سانیا، ۲۰۱۱)

جمز و یانکی^{۱۱} (۲۰۰۶) در مطالعه ای تحت عنوان تاثیر شاخص های حکمرانی خوب بر رشد اقتصادی کشور به این نتیجه رسید که حاکمیت قانون و دموکراسی بر رشد اقتصادی کشور تاثیر مثبت دارد کامسا و ام بچ (۲۰۰۴) در مقاله خود، نقش نهادها را در فرایند توسعه کشورهای آفریقایی مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه دست یافته اند که اجرای ضعیف حاکمیت قانون، فساد، ضعف مدیریت، فقدان یک جامعه مدنی قوی و دخالت های سیاسی مهمترین عامل بازدارنده در توسعه این کشورها بوده اند. رزمی و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی تحت عنوان الزامات تحقق حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی به این نتیجه رسیدند که مولفه های حکمرانی خوب در ایران بیانگر وضعیت نامناسب این شاخص ها در سال ۱۹۹۶-۲۰۱۰ بوده است.

طاهری عطار (۱۳۹۶) مطالعه ای تحت عنوان رهبری اخلاقی تسهیل گر تحقق حکمرانی خوب در سازمان شهرداری تهران انجام داد و به این نتیجه رسید که ابعاد رهبری اخلاقی با جنبه های متفاوت حکمرانی خوب رابطه معناداری دارد و همواره تنظیم فعالیت ها در چارچوب اخلاقی، صداقت و درستی،

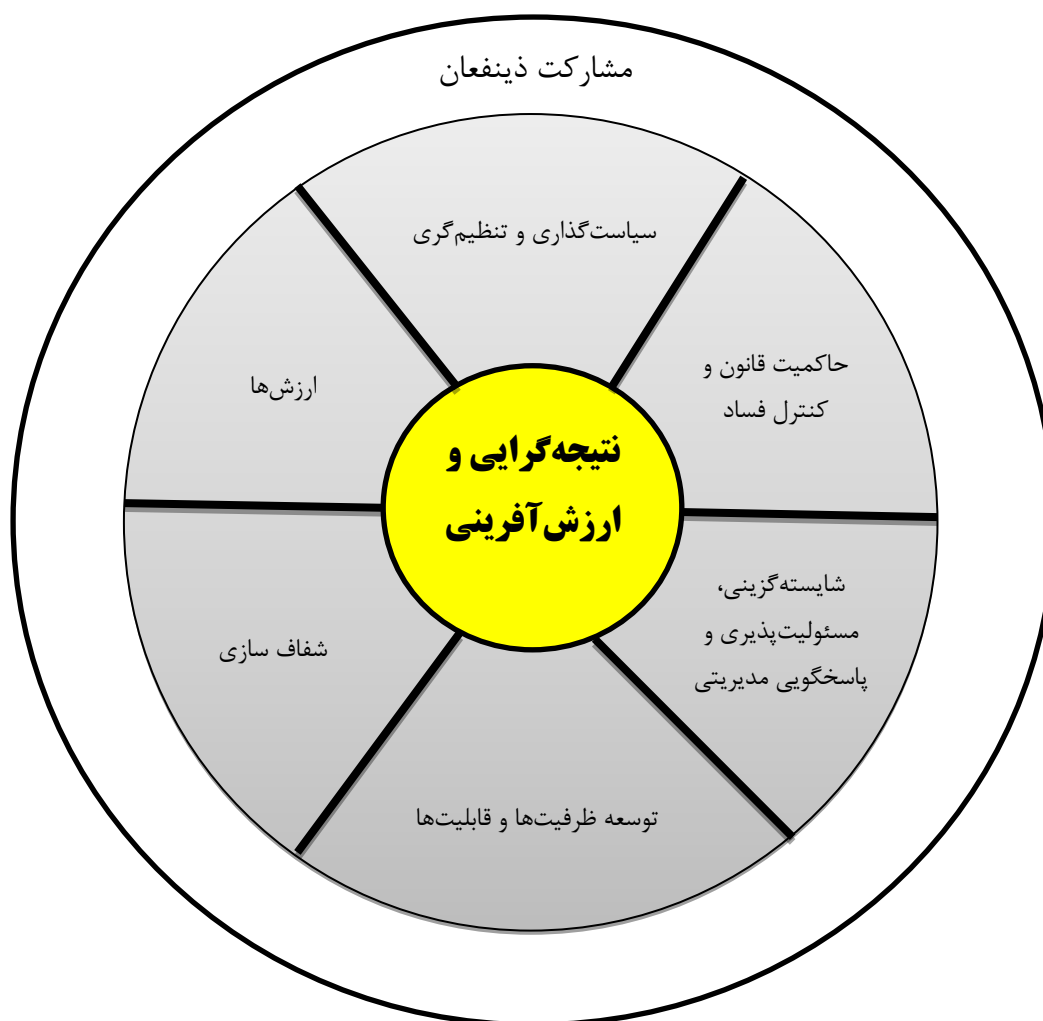
^{۱۱} (Butkiewicz L. James and Yanikkaya)

اعتماد و تلاش در جهت ارتقای کارکنان در سازمان، مبین برخی از جنبه های حکمرانی خوب نظیر شفاف سازی، ارتقای ارزش ها و پاسخگویی خواهد بود.

دادخواه (۱۳۹۷) تحقیقی تحت عنوان نقش حکمرانی خوب و اقتصاد مقاومتی در توسعه شهری انجام گرفت و به این نتیجه رسید که حکمرانی خوب به عنوان متغیر تعدیل گر مقدار تاثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت شهری برابر ۶۳۱/ و بر توسعه شهری برابر ۶۲۹/۰ و مقدار تاثیر اقتصاد مقاومتی بر مدیریت شهری برابر ۶۴۵/۰ و بر توسعه شهری برابر ۶۷۹/۰ است.

(۴) مدل تحقیق

با بررسی مدل ها و شاخص های مختلف حکمرانی شایسته، مدل زیر بدلیل نزدیکی سطوح سازمانی و سازگاری بیشتر آن با هدف پژوهش، در معرض قضاوت خبرگان و مدیران ودجا قرار گرفت. بمنظور فهم دقیق تر این مدل نهایی، مدل های قبلی نیز مدنظر قرار گرفته اند. بدین معنا که لازم بود تا عناصر این مدل ها به طور تفصیلی مورد کنکاش قرار گرفته و اجزای آنها متناسب با فضا و اقتضائات ودجا و سازمانهای زیرمجموعه آن ارزیابی و بازنگری شوند. خروجی این فعالیت منجر به تدوین ۴ نسخه متکامل تا دستیابی به مدل اصلاح شده نهایی گردید.



در این مبنا، حکمرانی ساحت های؛ هدایت کلان، تسهیل‌گری، نظارت و شأن ارائه خدمات تعریف می‌شود. ذیلاً هریک از ابعاد شکل بالا، عناوین و شاخص‌هایی با توجه به اقتضائات سطح ودجا مطمح نظر قرار گرفته اند:

جدول شماره ۱: مولفه ها و شاخص های مدل مفهومی تحقیق

مؤلفه ها	شاخص ها
نتیجه‌گرایی و ارزش‌آفرینی	یکپارچه کردن انتظارات ذینفعان مختلف (ایجاد توافق کلان)
	شفاف و صریح کردن اهداف کیفی و کمی در همه سطوح
	اطمینان از ارائه خدمات و محصولات با کیفیت به مشتریان
	تناسب ارزش های خلق شده با هزینه های دولتی
	تمر بر اهداف اصلی به جای پرداختن به حواشی
	شفاف بودن رویکردهای دستیابی به اهداف کلان
	تعریف و توافق روی ارزشهای کلان و پایبندی در رفتار
ارزش‌ها	توجه به اصول فراگیر در حکمرانی اثربخش (پرهیز از فردگرایی معیوب و بخشی‌نگری، پاسخگویی و مسئولیت پذیر، صداقت و شفافیت)
سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری	مشخص کردن نقش‌ها و مسئولیت‌های لایه حکمرانی و اجرایی به منظور پاسخگویی (تعیین خطوط فاصل بین بازیگران مختلف)
	تعیین خطوط قرمز بمنظور مراقبت از منافع کل سازمان
	توجه به ریسک‌های راهبردی تصمیمات و آثار و پیامدهای آنها
	تنظیم تناسب‌های راهبردی در تصمیم‌گیری‌ها (تناسب بین درون و بیرون؛ امروز و فردا؛ رقابت و همکاری؛ هزینه و ارزش)
	توجه به مسأله همکاری و هماهنگی در سیاست‌گذاری
	توجه به اقتضائات، پذیرش تمایزات و به رسمیت شناختن تفاوت‌ها
مشارکت ذی‌نفعان	تعیین ذینفعان کلیدی
	مشارکت ذینفعان کلیدی در امر حکمرانی و معماری پاسخگویی واقعی
	تبیین چگونگی استفاده از مشورت‌های ذینفعان و ارائه نتایج حاصله از مشورت‌ها در اخذ تصمیمات
	توجه به بازخورهای تمامی ذینفعان اعم از شکایت، پیشنهاد و... و پاسخگویی به آنها
	ایجاد نظام‌های اثربخش برای پاسداری از حقوق کارکنان
شفافیت	شفافیت در تصمیمات، اطلاعات، هزینه‌ها و درآمدها
	شفاف سازی در خصوص مفروضات، معیارها و منطق حاکم در اتخاذ تصمیمات و آثار و پیامدهای آنها برای عموم
	توسعه دانش، مهارت و تجارب لازم برای ایفای موثر نقش‌های حکمرانی
توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها	تنوع در اعضای لایه حکمرانی از نظر سن، جنسیت، تحصیلات و... بمنظور در نظر گرفتن دیدگاههای مختلف
	مراقبت از گرفتار نشدن در دام الگوهای فکری و رفتاری معیوب
	ایجاد زیرساخت‌های حکمرانی (از جمله مرکز انباشت آمار راهبردی، کانون‌های سیاست‌پژوهی)
	انتخاب و جذب مدیران اصلح و شایسته
	حفظ و استمرار مدیران توانمند و پرهیز از حاکمیت نگرش‌های سیاسی بر پست‌های تخصصی
	ارزیابی مدیران در تمام دوره خدمتی (با توجه به جابجایی آنها در پست‌های مختلف)
	پایبندی به اجرای صحیح قوانین و خط‌مشی‌ها بصورت برابر برای تمامی افراد و سازمان‌ها
حاکمیت قانون و کنترل فساد	حصول اطمینان از سلامت و استقلال رأی نهادهای نظارتی و مراقبتی
	کنترل فساد و جرم توسط نهادهای نظارتی و مراقبتی از طریق شیوه‌های نوین و اثربخش

۵) روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی به حساب می‌آید. برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای (مراجعه به کتب، مقالات، آرشیو، اینترنت و ...) و میدانی (توزیع پرسشنامه) استفاده شده است. فرآیند تحقیق در این مقاله از پنج گام اصلی تشکیل شده است در اولین گام با انجام مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با اساتید، معیارها و شاخص‌های مهم حکمرانی شایسته مشخص شده است. در گام دوم طی توزیع پرسشنامه‌ای بین مدیران و خبرگان، معیارهای مستخرج از ادبیات و مصاحبه غربال گشته و معیارهای تکراری و کم‌اهمیت حذف گردیده است. در این مرحله معیارهای اصلی و زیرمعیارهای آن‌ها مشخص می‌گردند در نهایت پرسشنامه‌ای با ۸ شاخص اصلی و ۵۹ سؤال نهایی شد تا بتواند ابعاد مختلف حکمرانی شایسته را مورد سنجش قرار دهد. در گام سوم پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع گردید و وضعیت موجود حکمرانی شایسته مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت در گام چهارم اولویت‌بندی عوامل مرتبط با حکمرانی شایسته با استفاده از روش تاپسیس ارائه شد. جامعه آماری مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است و نمونه آماری به صورت هدفمند انتخاب شده است.

جدول شماره ۲: فراوانی و نوع جامعه نمونه

ردیف	نوع یا سطح مدیران	توضیحات	پرسشنامه های توزیع شده
۱	خبرگان و مدیران ارشد وزارت دفاع	دارای سابقه بالای ۲۵ سال فعالیت در وزارتخانه	۱۶
۲	مدیران ارشد جوان	(استعدادهای مدیریتی وزارت دفاع)	۲۹
	مجموع		۴۵

برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه به شکل کمی از دو ضریب نسبی روایی محتوایی^{۱۲} و شاخص روایی محتوایی^{۱۳} استفاده شده است. با توجه حجم نمونه خبرگانی که این پرسشنامه را تکمیل می‌کنند (۱۵ نفر)، حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVR برابر با ۰/۴۹ است. حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI نیز ۰/۷۸ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۸ باشد آن گویه بایستی حذف شود. با توجه به توضیحات قبل برای این پژوهش از نظرات ۱۵ کارشناس برای تعیین روایی محتوایی به صورت کمی استفاده شد. پرسشنامه تهیه شده اولیه شامل ۸ گویه بود و از آنجایی که توجه به جدول شماره ۳ کلیه گویه‌ها از نظر کمی نمره قابل قبول را هم در شاخص CVR (بیشتر از ۰/۴۹) و هم در شاخص CVI (بیشتر از ۰/۷۸) کسب کردند، پرسشنامه نهایی با همان ۸ گویه (عوامل) تنظیم شد.

^{۱۲} . Content Validity Ratio

^{۱۳} . Content Validity index

جدول ۳. نتایج بررسی ضریب نسبی CVR و شاخص CVI

شماره سؤال	CVR (%)	CVI (%)		
		مربوط بودن	واضح بودن	ساده بودن
۱	۱۰۰	۸۷.۵	۹۳.۷۵	۱۰۰
۲	۸۷.۵	۹۳.۷۵	۸۷.۵	۸۱.۲۵
۳	۷۵	۸۷.۵	۸۱.۲۵	۸۱.۲۵
۴	۸۷.۵	۸۷.۵	۸۷.۵	۹۳.۷۵
۵	۷۵	۹۳.۷۵	۸۷.۵	۹۳.۷۵
۶	۸۷.۵	۹۳.۷۵	۹۳.۷۵	۸۷.۵
۷	۸۷.۵	۹۳.۷۵	۱۰۰	۸۷.۵
۸	۷۵	۹۳.۷۵	۸۷.۵	۱۰۰

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

لازم به ذکر است در پژوهش‌هایی که پرسش‌نامه آن‌ها با روش‌های تحقیق در عملیات انجام می‌گیرند نیازی به محاسبه پایایی با توجه به ابزارهای معمول یعنی (روش بازآزمایی)، روش موازی (همتا) و روش «آلفای کرونباخ» نیست، چرا که در این پرسش‌نامه‌ها، تنها به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نظرات خبرگان پرداخته می‌شود و چون تعداد زیاد تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه‌ها در این روش‌ها ملاک نیست لذا روش‌های معمول محاسبه پایایی که در روش‌های آماری مورد استفاده قرار می‌گیرند در اینجا کاربرد چندانی ندارند (آذر و مومنی، ۱۳۸۹).

۶) یافته‌های تحقیق

برای ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف – اسمیرنوف استفاده شد. نتایج آن در جدول شماره ۴ نشان داده شده است. با توجه به سطح معناداری ۰.۰۵، متغیرها از توزیع نرمال برخوردار نمی‌باشند.

جدول شماره ۴ نتایج آزمون کلموگروف – اسمیرنوف برای نرمال بودن داده‌ها

متغیر مورد بررسی	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه‌گرایی و ارزش‌آفرینی	۴۵	۰.۰۰۰
ارزش‌ها	۴۵	۰.۰۰۰
سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری	۴۵	۰.۰۰۰
مشارکت ذینفعان	۴۵	۰.۰۰۱
شفاف‌سازی	۴۵	۰.۰۰۰
توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها	۴۵	۰.۰۰۱
شایسته‌گزینی،	۴۵	۰.۰۰۰
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیریتی	۴۵	۰.۰۰۲
حاکمیت قانون و کنترل فساد	۴۵	۰.۰۰۰

با توجه به نرمال نبودن داده ها برای پاسخ به پرسش اول «آیا هریک از شاخص های حکمرانی شایسته در وزارت دفاع وجود دارند ؟ » لازم بود که از مجموع تکنیک ها و آزمون های آماری که اشاره شد، از آزمون دوجمله ای که از مجموعه آزمون های ناپارامتریک محسوب می شود، استفاده می شد.

H_0 = عدم وجود مؤلفه حکمرانی شایسته در وزارت دفاع
 H_1 = وجود مؤلفه حکمرانی شایسته در وزارت دفاع
 جدول شماره ۵: نتایج تفصیلی آزمون دوجمله ای

متغیر	فرضیات	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	عدد معنی داری sig
بعد شناختی	$p \leq 3$	4	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	45	۰/۷		
نتیجه گرایی و ارزش آفرینی	$p \leq 3$	31	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	14	۰/۹		
ارزش ها	$p \leq 3$	9	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	45	۰/۷		
سیاست گذاری و تنظیم گری	$p \leq 3$	37	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	8	۰/۸		
مشارکت ذی نفعان	$p \leq 3$	14	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	45	۰/۹		
شفافیت	$p \leq 3$	36	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	9	۰/۷		
توسعه ظرفیت ها و قابلیت ها	$p \leq 3$	45	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	38	۰/۷		
شایسته گزینی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی مدیریتی	$p \leq 3$	2	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	45	۰/۸		
حاکمیت قانون و کنترل فساد	$p \leq 3$	43	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰۰
	$p > 3$	2	۰/۹		

با توجه به اینکه Sig بدست آمده کوچکتر از ۰.۰۵ است و بدین معنا است که فرض H_0 (عدم وجود مؤلفه حکمرانی شایسته در وزارت دفاع) رد شده است و مؤلفه حکمرانی شایسته مذکور از نظر مدیران در وزارتخانه وجود دارد.

به منظور پاسخ به سوال دوم، یعنی میزان نزدیکی وزارت دفاع به هریک از مؤلفه حکمرانی شایسته، از روش TOPSIS^{۱۴} استفاده شد. که نتایج آن در جدول شماره ۶ درج شده است.

جدول شماره ۶ - میزان نزدیکی شاخص های حکمرانی شایسته

مؤلفه ها	شاخص ها	-	+	ضریب نزدیکی	رتبه
نتیجه گرایی و ارزش آفرینی	شفاف بودن اهداف کمی و کیفی در همه سطوح	0/523	0/5808	0/4738	۱۳
	نظارت بر ارائه خدمات و محصولات با کیفیت به مشتریان	0/6536	0/4616	0/5861	۳
	تحقق کیفیت در خدمات و محصولات تولیدی	0/5746	0/5329	0/5189	۸
	انسجام بخشی به انتظارات متنوع ذینفعان مختلف و ایجاد توافق دست جمعی	0/5169	0/6525	0/442	۲۱
	تناسب ارزش خلق شده با هزینه های انجام شده	0/4689	0/6992	0/4014	۳۶
	تمرکز بر اهداف اصلی به جای پرداختن به حواشی	0/5379	0/6027	0/4716	۱۴
	شفافیت رویکردهای دستیابی به اهداف	0/5507	0/6084	0/4751	۱۲
ارزش ها	توافق بر سر ارزش های اصلی	0/6207	0/5236	0/5424	۵
	پایبندی عملی به ارزش ها	0/4984	0/6598	0/4303	۲۲
	توجه به منافع کل به جای بخشی نگری و فردگرایی معیوب	0/4081	0/7343	0/3572	۴۱
سیاست گذاری و تنظیم گری	شفافیت و مرزبندی نقش ها و مسئولیت های لایه حکمرانی و عملیاتی	0/5543	0/5774	0/4898	۱۰
	مراقبت از موازی کاری ها در بخش های مختلف عملیاتی	0/4375	0/7144	0/3798	۳۹
	تعیین صریح خطوط قرمز بمنظور مراقبت از منافع کل	0/5124	0/6429	0/4435	۱۹
	پیش بینی و توجه کافی به آثار و پیامدهای سیاست ها قبل از تدوین آنها	0/362	0/8056	0/31	۵۶
	ارزیابی نتایج حاصل از اجرای سیاست ها و یادگیری از آنها	0/3321	0/8073	0/2915	۵۸
	توجه کافی و موثر به تناسب بین بیرون و درون در تصمیم گیری ها	0/4542	0/6498	0/4114	۳۱
	توجه کافی و موثر به تناسب بین نیازهای امروز و آینده در تصمیم گیری ها	0/3994	0/7277	0/3544	۴۲
	تنظیم موثر میزان رقابت و همکاری بین بخش های مختلف عملیاتی برای تحقق اهداف	0/4793	0/6569	0/4219	۲۶
	توجه به تناسب میان ارزش خلق شده و هزینه ها	0/496	0/6898	0/4183	۲۷
	تناسب و اثربخشی نوع همکاری (کوتاه مدت و بلندمدت) با شرکای کلیدی بخش خصوصی	0/4915	0/612	0/4454	۱۸
	حل هوشمندانه و موثر مسئله همکاری میان سازمان و کارکنان از طریق	0/3852	0/762	0/3358	۴۹

¹⁴. The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

				سیاست گذاری مناسب	
۴۸	0/3368	0/7379	0/3748	حل هوشمندانه و موثر مسئله هماهنگی میان کارکنان از طریق سیاست گذاری مناسب	
۲۰	0/4421	0/6255	0/4957	به رسمیت شناختن و توجه به اختلافات و تفاوت های میان بخش های مختلف عملیاتی در امر سیاست گذاری	
۳۳	0/4094	0/6746	0/4676	به رسمیت شناختن و توجه به اختلافات و تفاوت های میان ذینفعان مختلف در امر سیاست گذاری	
۵۴	0/3286	0/7589	0/3715	توجه به دیدگاه ها و نظرات مخالف و متفاوت در امر سیاست گذاری	
۹	0/5074	0/5471	0/5635	شناسایی و هویت بخشی به ذینفعان مختلف	مشارکت ذی نفعان
۱۷	0/4506	0/6433	0/5277	میزان ارتباط و تعامل موثر با ذینفعان مختلف و جلب مشارکت آنان	
۴۵	0/3439	0/7554	0/3959	دادن بازخورد مناسب به ذینفعان مختلف در خصوص میزان تاثیر نظرات آنها در سیاست های اخذ شده	
۴۶	0/3433	0/7695	0/4022	معماری هوشمندانه برای پاسخگو نمودن ذینفعان مختلف در قبال لایه حکمرانی	
۵۵	0/3149	0/793	0/3645	پاسخگویی لایه حکمرانی به ذینفعان مختلف در قبال نقش ها، مسئولیت ها و عملکرد	
۱۵	0/4667	0/6326	0/5537	امکان ارائه انتقاد، شکایت یا پیشنهاد از سوی ذینفعان مختلف در خصوص عملکرد لایه حکمرانی	
۵۲	0/3318	0/7512	0/373	میزان توجه و ترتیب اثر دادن نظرات، انتقادات و پیشنهادهای ذینفعان مختلف در امر سیاست گذاری از سوی لایه حکمرانی	
۳۷	0/4004	0/7036	0/4699	میزان توجه و حفاظت از حقوق اولیه کارکنان در سازمان ها از طریق سیاست گذاری مناسب و موثر	
۲۸	0/4163	0/6636	0/4733	میزان شفافیت در تصمیمات و مفروضات حاکم بر ذینفعان مختلف	شفافیت
۴۳	0/3499	0/7644	0/4114	میزان دسترسی ذینفعان مختلف به اطلاعات مرتبط و مورد نیاز	
۲۴	0/4259	0/685	0/5083	میزان شفافیت در منابع و مصارف در لایه حکمرانی	
۱۱	0/4892	0/6102	0/5843	میزان شفافیت در هزینه ها و درآمدها در سطوح عملیاتی	
۴۰	0/3731	0/7302	0/4346	شفاف، مستند و مکتوب بودن معیارهای انتخاب یک سیاست یا اخذ یک تصمیم در لایه حکمرانی	
۵۱	0/3339	0/7763	0/3891	شفاف سازی و عمومی سازی نتایج، دستاوردها و آثار و پیامدهای اجرای سیاست ها برای همه ذینفعان مرتبط	
۲۳	0/4271	0/6555	0/4887	کفایت دانش و مهارت افراد لایه حکمرانی برای ایفای موثر نقش ها و مسئولیت های مورد انتظار	توسعه ظرفیت ها و قابلیت ها
۳۰	0/4132	0/6357	0/4476	ایجاد بستر انگیزشی مناسب و موثر برای ترغیب ذینفعان مختلف به توسعه دانش و مهارت های مورد نیاز خود	
۳۸	0/3966	0/711	0/4673	تبادل و انتقال تجارب حکمرانی به شیوه های مختلف برای اعضای این لایه	
۴۷	0/3426	0/7546	0/3932	تنوع کافی در سن، جنسیت، تحصیلات و.... در میان اعضای مختلف حکمرانی	
۵۳	0/3292	0/7768	0/3813	استقبال از چندجانبه اندیشی، تفکر انتقادی و.... به منظور پیشگیری از گرفتار	

				شدن در دام الگوهای فکری و رفتاری معیوب در لایه حکمرانی	
۲۹	0/4137	0/684	0/4826	وجود و توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی مورد نیاز برای پشتیبانی از سیاست‌گذاری و سایر امور حکمرانی	
۵۰	0/3357	0/7732	0/3908	انتخاب و انتصاب مدیران لایه حکمرانی بر اساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز	شایسته‌گزینی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیریتی
۱۶	0/466	0/6416	0/56	انتخاب و انتصاب مدیران لایه عملیاتی بر اساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز	
۲۵	0/4255	0/6849	0/5073	میزان ثبات و پایداری مدیران توانمند و لایق	
۵۷	0/2981	0/8422	0/3577	امکان تغییر مدیران غیرتوانمند و با بهره‌وری پایین	
۵۹	0/2841	0/8289	0/329	وجود نظام جامع و موثر ارزیابی عملکرد مدیران در طول دوره خدمت در پست‌های مختلف	
۴۴	0/3461	0/7561	0/4003	لحاظ کردن نظرات ذینفعان مختلف در ارزیابی عملکرد مدیران	
۴	0/5788	0/4812	0/6613	پایبندی مدیران بخش‌های مختلف به قانون و سیاست‌های مصوب	حاکمیت قانون و کنترل فساد
۳۵	0/4049	0/6939	0/4721	عدم تبعیض و برابری برای افراد مختلف در برابر قوانین و سیاست‌ها	
۱	0/6481	0/4363	0/8036	وجود نهادهای نظارتی و مراقبتی مناسب و موثر برای کنترل قوانین و پیشگیری و مبارزه با فساد	
۷	0/5266	0/5378	0/5982	عادلانه بودن رسیدگی به شکایات ذینفعان مختلف توسط نهادهای نظارتی و مراقبتی مذکور	
۶	0/5381	0/5279	0/6149	سلامت و کفایت استقلال رأی نهادهای نظارتی و مراقبتی	
۲	0/6466	0/4267	0/7807	احتمال سوءاستفاده افراد ذینفوذ از امکانات و تسهیلات در اختیار	
۳۲	0/4101	0/6983	0/4855	استفاده و بهره‌مندی از فناوری‌های روز در مبارزه با فسادهای احتمالی	
۳۴	0/406	0/7272	0/497	اتلاف منابع مالی، فیزیکی و انسانی در سازمان	

(۷) بحث و نتیجه گیری

امروزه عدم توجه به تأثیرات بازیگران مختلف در حیات اجتماعی رنگ باخته و مفاهیمی همچون «حکمرانی» جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده‌اند. در این معنا، حکمرانی متضمن استفاده از ظرفیت دیگر بخش‌های جامعه (بخش خصوصی، رسانه، مردم و...) برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های کلان ملی است.

وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به عنوان مرجع اصلی تحقیقات و تولید تجهیزات زمینی، هوایی و دریایی برای نیروهای رزمی کشور، یکی از کلیدی‌ترین و در عین گسترده‌ترین دستگاه‌های تحقیقاتی-اجرایی در سطح ملی است. یقیناً این گستردگی مأموریت و همچنین تنوع بالای آنها نیازمند ایجاد ظرفیت‌های مختلف اجرایی-عملیاتی برای انجام کارا و اثربخش وظایف و مسئولیت‌های محوله است. در چنین شرایطی استفاده از ظرفیت رویکرد «حکمرانی» هم بمنظور توجه به بازیگران و ذینفعان مختلف این وزارتخانه و مدیریت صحیح فرآیندهای متکثر موجود در سطوح عملیاتی و هم با هدف حرکت

پرشتاب و همسان با پیشرفت‌های سریع در سطح بین‌المللی نه تنها امری خوب بلکه لازم، حیاتی و ضروری است.

بر اساس آزمون دو جمله ای مؤلفه های حکمرانی از جمله بعد شناختی، نتیجه‌گرایی و ارزش‌آفرینی، ارزش‌ها، سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت، توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها، شایسته‌گزینی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیریتی، حاکمیت قانون و کنترل فساد در وضعیت مناسب قرار دارند

در اولویت بندی شاخص های حکمرانی شایسته به ترتیب اولویت عبارتند از وجود نهادهای نظارتی و مراقبتی مناسب و موثر برای کنترل قوانین و پیشگیری و مبارزه با فساد، احتمال سوءاستفاده افراد ذینفوذ از امکانات و تسهیلات در اختیار، نظارت بر ارائه خدمات و محصولات با کیفیت به مشتریان، پایبندی مدیران بخش‌های مختلف به قانون و سیاست‌های مصوب، توافق بر سر ارزش‌های اصلی، سلامت و کفایت استقلال رأی نهادهای نظارتی و مراقبتی، عادلانه بودن رسیدگی به شکایات ذینفعان مختلف توسط نهادهای نظارتی و مراقبتی مذکور، تحقق کیفیت در خدمات و محصولات تولیدی، شناسایی و هویت‌بخشی به ذینفعان مختلف، شفافیت و مرزبندی نقش‌ها و مسئولیت‌های لایه حکمرانی و عملیاتی، میزان شفافیت در هزینه‌ها و درآمدها در سطوح عملیاتی، شفافیت رویکردهای دستیابی به اهداف، شفاف بودن اهداف کمی و کیفی در همه سطوح، تمرکز بر اهداف اصلی به جای پرداختن به حواشی، امکان ارائه انتقاد، شکایت یا پیشنهاد از سوی ذینفعان مختلف در خصوص عملکرد لایه حکمرانی، انتخاب و انتصاب مدیران لایه عملیاتی بر اساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز، میزان ارتباط و تعامل موثر با ذینفعان مختلف و جلب مشارکت آنان، تناسب و اثربخشی نوع همکاری (کوتاه مدت و بلندمدت) با شرکای کلیدی بخش خصوصی، تعیین صریح خطوط قرمز بمنظور مراقبت از منافع کل، به رسمیت شناختن و توجه به اختلافات و تفاوت‌های میان بخش‌های مختلف عملیاتی در امر سیاست‌گذاری، انسجام‌بخشی به انتظارات متنوع ذینفعان مختلف و ایجاد توافق دست‌جمعی، پایبندی عملی به ارزش‌ها، کفایت دانش و مهارت افراد لایه حکمرانی برای ایفای موثر نقش‌ها و مسئولیت‌های مورد انتظار، میزان شفافیت در منابع و مصارف در لایه حکمرانی، میزان ثبات و پایداری مدیران توانمند و لایق، تنظیم موثر میزان رقابت و همکاری بین بخش‌های مختلف عملیاتی برای تحقق اهداف، توجه به تناسب میان ارزش خلق شده و هزینه‌ها، میزان شفافیت در تصمیمات و مفروضات حاکم بر ذینفعان مختلف، وجود و توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی مورد نیاز برای پشتیبانی از سیاست‌گذاری و سایر امور حکمرانی، ایجاد بستر انگیزشی مناسب و موثر برای ترغیب ذینفعان مختلف به توسعه دانش و مهارت‌های مورد نیاز خود، توجه کافی و موثر به تناسب بین بیرون و درون در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده و بهره‌مندی از فناوری‌های روز در

مبارزه با فسادهای احتمالی، به رسمیت شناختن و توجه به اختلافات و تفاوت‌های میان ذینفعان مختلف در امر سیاست‌گذاری، اتلاف منابع مالی، فیزیکی و انسانی در سازمان، عدم تبعیض و برابری برای افراد مختلف در برابر قوانین و سیاست‌ها، تناسب ارزش خلق شده با هزینه‌های انجام شده، میزان توجه و حفاظت از حقوق اولیه کارکنان در سازمان‌ها از طریق سیاست‌گذاری مناسب و موثر، تبادل و انتقال تجارب حکمرانی به شیوه‌های مختلف برای اعضای این لایه، مراقبت از موازی‌کاری‌ها در بخش‌های مختلف عملیاتی، شفاف، مستند و مکتوب بودن معیارهای انتخاب یک سیاست یا اخذ یک تصمیم در لایه حکمرانی، توجه به منافع کل به جای بخشی‌نگری و فردگرایی معیوب، توجه کافی و موثر به تناسب بین نیازهای امروز و آینده در تصمیم‌گیری‌ها، میزان دسترسی ذینفعان مختلف به اطلاعات مرتبط و مورد نیاز، لحاظ کردن نظرات ذینفعان مختلف در ارزیابی عملکرد مدیران، دادن بازخورد مناسب به ذینفعان مختلف در خصوص میزان تاثیر نظرات آنها در سیاست‌های اخذ شده، معماری هوشمندانه برای پاسخگو نمودن ذینفعان مختلف در قبال لایه حکمرانی، حل هوشمندانه و موثر مسئله هماهنگی میان کارکنان از طریق سیاست‌گذاری مناسب، حل هوشمندانه و موثر مسئله همکاری میان سازمان و کارکنان از طریق سیاست‌گذاری مناسب، انتخاب و انتصاب مدیران لایه حکمرانی بر اساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز، شفاف‌سازی و عمومی‌سازی نتایج، دستاوردها و آثار و پیامدهای اجرای سیاست‌ها برای همه ذینفعان مرتبط، میزان توجه و ترتیب اثر دادن نظرات، انتقادات و پیشنهادها ذینفعان مختلف در امر سیاست‌گذاری از سوی لایه حکمرانی، استقبال از چندجانبه اندیشی، تفکر انتقادی و..... به منظور پیشگیری از گرفتار شدن در دام الگوهای فکری و رفتاری معیوب در لایه حکمرانی، توجه به دیدگاه‌ها و نظرات مخالف و متفاوت در امر سیاست‌گذاری، پاسخگویی لایه حکمرانی به ذینفعان مختلف در قبال نقش‌ها، مسئولیت‌ها و عملکرد، پیش‌بینی و توجه کافی به آثار و پیامدهای سیاست‌ها قبل از تدوین آنها، امکان تغییر مدیران غیرتوانمند و با بهره‌وری پایین، ارزیابی نتایج حاصل از اجرای سیاست‌ها و یادگیری از آنها و وجود نظام جامع و مؤثر ارزیابی عملکرد مدیران در طول دوره خدمت در پست‌های مختلف است.

۸) پیشنهادها

در این پژوهش براساس مجموعه اطلاعات بدست آمده در راستای اهداف و سؤالات تحقیق پس از آنکه مورد تحلیل قرار گرفتند، در اینجا در قالب جدولی به شکل تفصیلی و با طبقه‌بندی شاخص‌های اصلی حکمرانی شایسته پیشنهاد می‌شوند:

شاخصه های تأیید شده حکمرانی شایسته در سطح وزارت دفاع
نتیجه‌گرایی و ارزش‌آفرینی

نقاط قوت	شفافیت در اهداف کمی و کیفی در سطوح عملیاتی مثال: اهداف سازمان‌های تابعه برابر برنامه سالانه بصورت کمی و کیفی مشخص و شفاف است.
	ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات در ۵ سال اخیر (با استقرار استانداردهای مختلف، محصولات و خدمات ارتقاء یافته و مشتریان رضایت نسبی دارند)
	وجود معاونت کیفیت در سازمان‌ها و طرح‌های ارزیابی و نظارت میدانی مستمر و برگزاری دوره‌های آموزشی از پایین‌ترین سطوح
	جهت پیاده‌سازی نظام استاندارد محصولات و فرآیند در سطوح وزارت، سازمان استاندارد ایجاد شده و دستورالعمل‌ها و استانداردهای محصول و فرآیند تدوین شده است.
	طرح‌های ملاقات با مشتری و محصول
	سند چشم‌انداز؛ مأموریت، اهداف بصورت مدون وجود دارد.
	نظام ارزیابی برای اهداف برنامه‌ها (کمی و کیفی) موجود می‌باشد. منطق و مدل ارزیابی رادار در ساصد
	در تعیین اهداف نسبت به تأمین و رسیدن به اهداف جدیت بیشتری وجود دارد. تأخیرات پروژه‌های تحقیقاتی
	آگاهی مشتریان نسبت به فرآیندهای تولیدی و دجا بیشتر شده و کیفیت محصولات تولیدی سازمان‌های ودجا نیز بالاتر رفته است راه‌اندازی دو مرکز خدمات پس از فروش در شمال غرب و جنوب شرق کشور توسط سازمان صنایع دفاع برای پشتیبانی از محصولات تحویلی به نیروها
	تعریف اهداف کمی و کیفی بصورت شفاف در سطح سیاست‌گذاری
نقاط قابل بهبود	ایجاد سیستم شناسایی نیازها و انتقادات ذینفعان و برقراری تعامل مناسب با آنان (در حال حاضر سامانه مکانیزه برای شناخت نیازها در ودجا نداریم)
	علیرغم طرح‌های جامع نظارتی و ارزیابی کیفیت هنوز به وضعیت مطلوبی از کیفیت نرسیده‌ایم. چرا پس از این همه سال در برخی موارد جزئی این روند ضعیف کیفیتی کماکان ادامه دارد؟
	در تولید، نگاه اقتصادی وجود ندارد. ارزش‌داری‌ها در بهای تمام شده محصولات لحاظ نمی‌گردد. با این وجود باز هم محصولات تولیدی، گران قیمت هستند.
	در مبانی قیمت‌گذاری محصولات استانداردهای مالی رعایت نمی‌شود. مثلاً کل سربار یک صنعت در تعیین قیمت محصول یک مازول لحاظ می‌شود.
	سربارها به نسبت ارزش خلق شده بالاتر، بالا هستند.
	روزمرگی و عدم توجه به آینده (آینده‌پژوهی و آینده نگاری) در بلندمدت، صنایع را از متن به حاشیه می‌راند.
	عدم استفاده بهینه از دارایی‌ها و ظرفیت‌ها (حجم وسیعی از زمین‌های بلااستفاده، سوله‌ها، ماشین آلات و...)
	در سطح وزارت هزینه‌های سربار بالاست. بهای تمام شده پروژه‌های مسکونی بنیاد
	انتظارات کلیه ذینفعان در زمان هدف‌گذاری دیده نمی‌شود. ساخت هواپیمای ایران ۱۴۰
	اهداف کمی و کیفی در سطح ستاد وزارت شفاف بوده ولی این اهداف در سطح سازمان‌ها و هنگام اجرا از شفافیت نزد

نقاط قوت	مجریان بر خوردار نیست. در سطوح عملیاتی سازمان‌ها آگاهی نسبت به اهداف وزارت بسیار پایین است
	علیرغم افزایش کیفیت محصولات، آموزش کاربری محصولات فراگیر و کامل نیست و لذا دلیل عدم آشنایی کامل کاربران با شرایط و شیوه نگهداری و کاربری محصول چرخه عمر محصول پایین است عدم آگاهی کامل نیروی کاربر از روش نگهداری و کاربری تجهیزات مخابراتی و ارتباطی تولید شده توسط صا ایران
	وجود تناسب و همگرایی میان ارزش‌های سازمان با نهادهای حاکمیتی بالادستی (برنامه‌های ودجا متأثر از ستاد کل و فرماندهی کل قوا می‌باشد)
	موقعیت مناسب برای مولد بودن و خلق ارزش در حوزه مأموریتی (ودجا با توجه به امکانات و شرایط موقعیت خوبی برای خلق ارزش دارد) مثال: صنایع موشکی
	مطالعات راهبردی سیستماتیک و تعریف، تدوین و مستندسازی ارزش‌ها منطبق با اسناد بالادستی و ابلاغ به سازمان‌ها و اجرای نظارت از طریق تدابیر و اشراف
	وفاق جمعی بر روی اصول و مبانی اعتقادی مخصوصاً در شرایط بحران
	لایه حاکمیت و کارکنان بر روی ارزش‌های اصلی توافق دارند. مسائل اعتقادی، سیاسی، ولایت‌مداری
	پایبندی ظاهری به ارزش‌ها وجود دارد مسئله حجاب در خانه‌های سازمانی پرسنل
	شناخت کامل مجموعه‌های ودجا نسبت به ارزش‌های ترسیم شده ارزش‌های مدنظر ستاد وزارت ساده و قابل درک است و تقریباً تمامی زیرمجموعه‌ها شناخت کافی نسبت به آن دارند
	توسعه همسوسازی ارزش‌های فردی و سازمانی (ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی هماهنگی کمتری دارند که باید منافع کارکنان را به آنها گره زد)
نقاط قابل بهبود	بهبود پایبندی عمل به ارزش‌ها در راستای تحقق منافع کل
	تحت تأثیر شرایط اقتصادی پایبندی کامل به ارزش‌ها بطور کامل تحقق نمی‌یابد. بطور مثال وجود تناقض ر اطلاق سرمایه‌های انسانی به کارکنان و اصرار به رهاسازی بدون پایبندی به حقوق ایشان. بدون در نظر گرفتن این مهم که چه هزینه‌ای صرف گردیده تا وی به این سطح از تخصص و مهارت برسد
	در هرم مدیریت، هرچه از بالا به پایین حرکت کنیم میزان بخشی‌نگری افزایش می‌یابد. علت، تعریف اهدافی است که با شرایط اقتصادی و راهبردهای کلان تناسب ندارد. به همین دلیل مدیران برای رسیدن به این اهداف مجبورند منابع محدود خود را صرف اهداف بخشی خود نمایند. بطور مثال تعیین برنامه در آمدی برای یکسال، بدون اینکه آن مجموعه قراردادهای مأموریتی داشته باشد. در این شرایط، مدیر صنعت منابع خود را به سمت کارهایی خارج از انتظار می‌برد تا به اهداف برنامه دست یابد. حتی اگر آن کارها در سطح مورد انتظار نباشد.
	عدم پایبندی کامل به ارزش‌ها توسط متولیان، افراد را نسبت به سایر موارد در چرخه بی‌اعتمادی قرار داده است. مانند استفاده شخصی از امکانات سازمانی
	عدم شفافیت لازم در لایه‌های سازمانی، کارکنان از ارزش‌ها و اهداف سازمانی به میزان مدیران آگاهی ندارند.
	بخشی‌نگری در مباحثی همچون منابع انسانی، دارایی‌های فیزیکی و.... بصورت بسیار پررنگی وجود دارد. جذب نیروی انسانی سفارشی علیرغم توجه ناپذیری و عدم نیاز به علت مشکلات مالی
	عدم پایبندی کامل به ارزش‌ها در عمل
	در زیرمجموعه‌های مختلف ودجا پایبندی به ارزش‌های تکلیفی وجود ندارد و علت فضای متفاوت بخش‌های تابعه با یکدیگر می‌باشد. به عنوان مثال در مجموعه ساتا که نوعی قوی‌ترین بخش اقتصادی وزارت دفاع است فضای کاری و ارزش‌های حاکم بسیار متفاوت است با مجموعه‌های تولیدی و متأسفانه ستاد وزارت در هنگام تدوین و ابلاغ به این موارد توجه کافی ندارد.
	با توجه به شرایط کاری و ماهیت سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی هر سازمان با سازمان‌های دیگر متفاوت بوده و از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است

هزینه‌های بهداشت و سلامت در سازمان‌هایی مانند صا ایران بالاتر و در برخی سازمان‌ها مانند اتکا در حالت کلی و یا در حالت جزئی هزینه صنایع شهرستانی به نسبت هزینه‌های صنایع مستقر در تهران پایین‌تر است که نشان از تفاوت شرایط کاری و نوع نگاه و فرهنگ سازمانی است.	
اهتمام به هماهنگی در سیاست‌های کلان در بسترهای بلندمدت و میانمدت (چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی ۴ ساله) وجود نقاط اهرمی لازم برای سیاست‌گذاری در سطح حاکمیتی ودجا(ستاد ودجا ابزار و اهرم‌های لازم را از جمله انتصابات مدیران عامل و بودجه را در اختیار دارد) وجود ساختارهای شفاف در لایه‌های حکمرانی انجام ارزیابی‌های فصلی عملکرد نقش سازمان‌ها و لایه حکمرانانه بصورت مرزبندی شده در مباحث مختلف وجود دارد. وجود آیین‌نامه‌ها، اساس نامه‌ها، طرح جانشین‌پروری معراج سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری در سطح کلان وزارت شفاف می‌باشد. در لایه‌های بالای ودجا وظایف و خطوط قرمز هر نهاد زیرمجموعه به دقت تعیین و ترسیم گردیده است. برای کاهش هزینه و رقابت‌پذیری در محصولات و خدمات تولیدی، وزارت دفاع به نحو مطلوبی از بخش خصوصی بهره‌گیری می‌نماید. ایجاد شبکه همکار و راه‌اندازی سمتا در ودجا دلیل محکمی بر عزم صحیح ودجا در استفاده از امکانات و توانمندی‌های بخش خصوصی است.	نقاط قوت
لزوم ارتباط سیستماتیک در فضای سیاستی ودجا تکثر نهادهای سیاست‌گذاری و عدم همراستایی و وجود تعارض سیاستی مثال: بازنشستگی پیش از موعد کارکنان در سازمان‌ها که برای ساتا مشکل ساز شده است) لزوم تقویت ابعاد اجرایی سیاست‌ها(سیاست‌های ابلاغی در سطح سازمان‌ها بصورت کامل اجرایی نمی‌شود) مثال: کاهش هزینه‌های عمومی و اداری یا تولید یکی از بزرگترین ایرادات بخش‌های دولتی جای خالی «صاحب سرمایه» است. در نبود چنین عاملی، منافع کل بی‌معنا است. پاسخگویی فقط به سلسله مراتب است نه به صاحب سرمایه. اغلب سیاست‌ها برای رفع معضلات آنی و فعلی طراحی می‌شوند و به آثار و پیامدهای آن توجهی نمی‌شود. طرح بازنشستگی پیش از موعد یا راه‌اندازی برخی از خطوط تولید ناپایداری به دلیل تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای و آنی سیاست‌گذاری در ودجا بصورت شفاف و مدون وجود ندارد و یا دائم در حال تغییرات است. سیاست‌گذاری مرتبط با حوزه جذب منابع انسانی آثار و پیامدهای سیاست‌گذاری‌ها قابل ارزیابی و تحلیل نمی‌باشد. تاکنون در خصوص این مورد ارزیابی و تحلیلی بصورت رسمی ارائه نگردیده است. آینده‌پژوهی در تدوین اهداف نقش موثری ندارد. رقابت در بخشی از کارهای عملیاتی منجر به موازی‌کاری، عدم همکاری و افزایش هزینه‌های سربار می‌شود. بعضاً در شرکت با سرمایه‌گذاری و دارایی ثابت، مشابه هزینه فعالیت یکسان به ارائه محصول و خدمات می‌پردازد. علیرغم شفافیت و تفکیک وظایف در سطح وزارتی، در لایه‌های پایین‌تر و در عمل موازی‌کاری و بخشی‌نگری به شدت دیده می‌شود در سطوح پایین و زیرمجموعه‌های ودجا متأسفانه تداخل کاری و موازی‌کاری به شدت دیده می‌شود. به عنوان مثال، اخیراً مشخص شده یکی از زیرمجموعه‌های صا ایران مشغول تحقیق بر روی یک بمب می‌باشد. این در حالی است که حوزه کاری مورد نظر مرتبط با سازمان صنایع دفاع می‌باشد. برای رسیدن به ارزش‌های تعریف شده(محصولات استراتژیک) به میزان هزینه‌های فرآیند به اندازه کافی توجه نمی‌گردد و به هر قیمتی در جهت کسب ارزش تلاش می‌گردد.	نقاط قابل بهبود

	علیرغم بهره‌گیری از بخش خصوصی در راستای کاهش هزینه‌ها، هزینه‌های سرباز سیستم بسیار بالا بوده و این مهم در نهایت به کاهش رقابت‌پذیری محصولات و خدمات تولیدی ودجا منجر می‌گردد.
نقاط قوت	گسترده‌گی جامعه ذینفعان به واسطه وسعت و تنوع مأموریت‌ها
	ایجاد بستر و سازوکار مناسب برای تعامل حداکثری با ذینفعان
	اجرای طرح نظرسنجی مشتریان و اندازه‌گیری رضایت ایشان
	طرح ملاقات با محصول و مشتری
	حضور نمایندگان مشتری در هیأت مدیره سازمان‌ها
	برگزاری جلسات دوره‌ای و منظم با ذینفعان
	ودجا سعی و تلاش قابل توجهی در تأمین نیازهای مشتریان (نیروهای مسلح) به طرق مختلف و ممکن داشته و دارد. علیرغم اینکه نیروهای مسلح منابع لازم برای ودجا تأمین نمی‌کنند.
نقاط قابل بهبود	لزوم توجه به نقطه نظرات و جلب مشارکت کارکنان به عنوان یکی از ذینفعان اصلی ودجا(در حال حاضر مشارکت کارکنان بصورت کاغذی و نمادین است که باید توسعه یابد)
	ایجاد وجه تمایز و مرجعیت‌بخشی ودجا برای ذینفعان
	بی‌توجهی به مطالبات شبکه همکاران و حمایت از ایشان در حد شعار
	چسبندگی سازمان‌ها و صنایع به فرآیندهای قابل واگذاری و عدم واگذاری آنها به بخش خصوصی به دلیل نگاه بخشی مدیران(عدم مشارکت ذینفعان)
	هرچند به صورت اتفاقی همایش‌هایی با حضور شبکه همکاران و مدیران ارشد برگزار می‌شود اما به یکسری سخنرانی‌های تعارفی ختم می‌گردد و در نهایت نیز نتیجه عملیاتی برای حل مشکلات ایشان به همراه ندارد. لذا ایشان بصورت سیستماتیک از نقش خود در اتخاذ سیاست آگاه نمی‌شود.
	عدم پاسخگویی مناسب، به موقع و منطبق با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان
	ارتباط و هماهنگی یا ذینفعان بالادستی بخوبی صورت نمی‌گیرد.
	مثال: رابطه ستاد وزارت با سازمان‌ها و ستاد کل یا هماهنگی در الگوی سلاح
	ارتباط و هماهنگی با شبکه همکاران بسیار ضعیف و از بالا به پایین است. عموماً شبکه همکاران طلب‌های سنگینی از صنایع تابعه دارند و بعضاً در این مسیر به ورشکستگی می‌انجامند.
	عدم مشارکت مشتریان منجر به تبدیل شدن ایشان به رقیب شده است. نیروی هوافضای سپاه در تولید سیستم سلاح
	سیاست‌گذاری شفاف‌سازی و پایداری در خصوص حقوق اولیه کارکنان(مثل دستمزد و مسکن و...) وجود ندارد و کارکنان به اجبار از طریق راه‌های دیگر امتیازات می‌گیرند. شرایط اعطای وام طرح حکمت/معیشت و واگذاری خانه‌های سازمانی
	پیمانکاران و شرکای ودجا در بخش خصوصی بسیار از نحوه پرداخت مطالباتشان توسط مجموعه‌های ودجا گلایه‌مند هستند. همچنین الزام قانونی ودجا در اخذ وثیقه‌های سنگین و قوانین خشک در فرآیند خرید، شرکا و تأمین‌کنندگان ودجا را دچار مشکل می‌نماید.
	الزامات قانونی در رعایت شرایط و قوانین خرید توجهی به توانمندی و سابقه تأمین‌کنندگان استراتژیک زیرمجموعه‌ها ندارد.
	عدم اجرای صحیح عدالت بین کارکنان و فقدان سیستم دقیق ارتقای شغلی موجب عدم مشارکت کارکنان در تحقق اهداف و ارزش‌ها شده است
	جابجایی مدیران زیرمجموعه‌های ودجا بدون توجه به قابلیت‌های آنان و همچنین قابلیت‌های کارکنان هر مجموعه در جهت ارتقا و رشد به سطوح بالاتر انجام می‌شود.
	عدم وجود نظام توزیع اطلاعات و دانش مورد نیاز کارکنان و سایر ذینفعان که منجر به عدم مشارکت کافی کارکنان در خلق ارزش‌ها می‌شود.
نقاط قوت	وجود سازوکار مناسب نظیر حسابرسی و شاخص‌های عملکرد جهت شفاف‌سازی در سطوح عملیاتی

	پیاده‌سازی نظام‌های ارزیابی منظم و دوره‌ای جهت حصول اطمینان از انطباق عملکرد و برنامه (حسابرسی‌ها، بازرسی‌ها و...)
	سند بودجه (منابع و مصارف) بصورت شفاف و مدون در کلیه سطوح وجود دارد. در طرح و برنامه همه سازمان‌ها و شرکت‌ها و لایه حکمرانی این اسناد موجود است.
	هزینه‌ها و درآمدهای به درستی شناسایی می‌شوند. حسابرسی داخلی مجامع شرکت‌ها
	شفافیت در وظایف و اختیارات در ودجا مناسب بوده و هر فرد به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی کامل دارد. شرح مشاغل برای هر فرد تهیه و در دسترس است
نقاط قابل بهبود	ایجاد سازوکار شفافیت نظیر شاخص‌های راهبردی در سطوح حکمرانی
	فرهنگ‌سازی و آگاهی بخشی جمعی نسبت به منافع و نتایج شفافیت (سازمان علاقه‌ای به شفاف‌سازی و ارائه اطلاعات صحیح به لایه حاکمیتی ندارد)
	ماهیت فعالیت‌های مأموریتی، دسترسی حداقلی دیگران به اطلاعات است.
	عدم شفافیت صورت‌های مالی. در صنایع، انبارها (نگهداری اقلام، محصولات، ضایعات و پای کار) مهمترین عامل شفافیت در درآمدها و هزینه‌ها هستند. مدیران مالی بر حسب سیاست بخشی‌نگرانه صنعت، از موجودی انبارها برای تغییر توازن صورت‌های مالی بهره می‌گیرند.
	بسیاری از تصمیمات برای لایه‌های پایین دستی شفاف نبوده، فلذا لایه‌های حکمرانی از همکاری لازم ایشان برخوردار نمی‌شود.
	عدم شفافیت اطلاعات مورد نیاز مشتریان
	بدلیل محرمانگی (طبقه‌بندی) اطلاعات، دستاوردها و آثار و پیامدهای اجرایی در دسترس همگان قرار نمی‌گیرد.
	معیارهای انتخاب یک سیاست در برهه‌های مختلف زمانی بصورت شفاف و مدون وجود ندارد. سیاست انقباض و بخش تحقیقات و یا نظام هسته-شبکه
	تاکنون گزارشی از آثار و پیامدها و نتایج یک سیاست بصورت مدون در ادوار مختلف گزارش نشده است. آمایش صنعتی، بازنشستگی پیش از موعد
	در عین دسترسی هر فرد به اطلاعات مورد نیاز خود، به دلیل ماهیت نظامی و اصل حیطه‌بندی، فضای باز اطلاعاتی در ودجا حاکم نبوده و وجود شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات مانند سایر بخش‌ها در ودجا مصداق ندارد. هر فرد در حوزه کاری خود به اطلاعات دسترسی داشته و اجازه کنکاش در سایر حوزه‌ها را ندارد و این امر یک لایه امن برای کارکنان ایجاد می‌نماید.
نقاط قوت	گام‌های اولیه جهت توانمندسازی شبکه همکاران
	توسعه زیرساخت‌ها و ظرفیت‌ها در حد مقدرات اعم از فضا، ماشین آلات و...
	وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مناسب و امن برای جمع‌آوری، پردازش و تحلیل اطلاعات پشتیبانی‌کننده سیاست‌ها
	افراد خبره و نخبه و مدیران خوبی در ودجا جذب شده‌اند. مثل دانشمندان صنعتی هوافضا
	دانشگاه مالک اشتر مناسبی برای توسعه دانش و مهارت‌های کاربردی است دانشگاه مالک اشتر- توسعه تحقیقات- پژوهشکده‌ها
نقاط قابل بهبود	عدم بهره‌گیری از ظرفیت مدیران توانمند و با انگیزه در لایه‌های حکمرانی و اختصاص طولانی مدت صندلی‌های حاکمیتی به افراد مشخص
	عدم توجه سیستماتیک به توانمندسازی نیروی انسانی
	اهتمام به استفاده از دامنه گسترده‌ای از منابع انسانی با تنوع سن، جنسیت و تحصیلات در لایه حکمرانی در شرایط فعلی مدیران عموماً دارای سن تقویمی و خدمتی بالا در لایه حکمرانی هستند

	توسعه بستر مناسب برای استفاده از ظرفیت نخبگان و نیروی انسانی دانشی در سطح ودجا در حال حاضر ودجا سازوکار مناسب برای جذب و حفظ نخبگان را ندارد. از جمله حقوق و مزایا یا موارد انگیزشی
	رها سازی کارکنان کارآمد در طرح های ریزی
	ساختار مناسبی برای جانشین پروری وجود ندارد. اکثر جانشینان، خود در شرف بازنشستگی بوده یا ابقائی می باشند
	انتقال تجارب به ویژه تجارب نافر جام انجام نمی پذیرد. مثال: ایجاد و انحلال قرارگاه خاتم الاوصیاء
	افراد لایه حکمرانی در ودجا گزینشی بوده و عمدتاً فاقد اطلاعات دانشی و مهارت کافی در حوزه فعالیت خود جهت ایفای موثر نقش کاری خود می باشند. مصادق: بعضاً در برخی معاونت های وزارت همچون مالی، طرح و برنامه و یا اداری در گذشته افرادی بدون سابقه در آن حوزه ها بکار گمارده شده بودند.
	بستر مناسب جهت ترغیب ذینفعان به توسعه دانش و مهارت خود از مجموعه ای به مجموعه دیگر در ودجا متفاوت است و عمدتاً برخی از مدیران به هیچ عنوان تحمل رشد کارکنان زیر دست خود را ندارند. مصادق: تغییر سیاست های سازمان در پی تعویض مدیران سازمان به مراتب دیده می شود
	تبادل و انتقال تجارب حکمرانی در لایه های بالای مدیریتی بیشتر در حد تعارف بوده و اساساً مدیران سبک و نحوه اداره امور توسط مدیران قبل خود را قبول ندارند. مصادق: در پی تعویض مدیران، تکفیر مدیران قبلی توسط مدیر جدید به مراتب دیده می شود و به یک فرهنگ تبدیل گردیده است.
	در بخش عملیاتی به دلیل تخصصی شدن فعالیت ها معمولاً مدیران به تدریج از لایه های کارشناسی تا سطوح بالا طی مسیر می کنند و در آن حوزه توانمند هستند.
	مدیران عملیاتی در صورت ثابت بودن شرایط، برای اجرای برنامه های خود فرصت کافی خواهند داشت (ثبات مدیریت) تدوین نظام های ارزیابی مدیران و اجرای ادواری آن
	عزم جدی مدیران عالی ودجا در ایجاد سازوکارهای جانشین پروری و همتیابی طرح معراج- کانون ارزیابی
نقاط قوت	وجود منابع انسانی غنی و سهولت دستیابی به این منابع بواسطه گستردگی جمعیتی نیروهای مسلح ترکیب مناسب تخصص و تحصیل نیروی انسانی موجود
	در ودجا نظام و کانون های ارزیابی عملکرد مدیران وجود دارد. بنیاد تعاون سپاه، سازمان صنایع دفاع
	مدیران ودجا عموماً قابلیت های حرفه ای خوبی دارند و در بلندمدت به جایگاه شایسته ای که لیاقتش را دارند خواهند رسید مثال: جانشین وزیر، جانشین سازمان هوافضا
	عدم کارایی و پیوستگی نظام های ارزیابی مدیران در طول دوران خدمت ایشان در انتخاب مدیران لایه حاکمیتی، وجه سیاسی و رابطه ای بر شایستگی های حرفه ای ارجحیت دارد. مدیران ناکارآمد از یک پایداری نسبی بهره می برند. زیرا حسگرهای سازمانی معمولاً سیگنال های بی کفایتی را دریافت نمی کنند یا نسبت به آنها بی اهمیت هستند.
نقاط قابل بهبود	محدودیت افق نگاه مدیران در انتخاب مدیران زیر مجموعه در زمان عزل و نصب ها از نتایج ارزیابی عملکرد بصورت کامل بهره برداری نمی شود و گردش مسئولین در لایه اصلی صورت می پذیرد. مثال: چرخش مسئولیت ها در دوره وزارت
	عدم بکارگیری موثر از نتایج نظامات موجود ارزیابی عملکرد متأسفانه نتایج نظام های ارزیابی عملکرد بصورت کامل استفاده نمی شود و هنوز انتصابات بر اساس سلاقی و شناخت فردی است

	لزوم تغییر نگرش ثبات مدیریتی در لایه حکمرانی در لایه حکمرانی اکثر مدیران بیش از ۸ سال در سمت خود هستند و میزان انگیزش بر استفاده چرخش شغلی وجود ندارد در نظام ارزشیابی، گذشته مدیران کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. مدیر ارشدی با تجربه ناموفق در یک سازمان پستی مشابه در سازمانی دیگر می‌گیرد.
	عدم وجود نظام مدون ارتقاء شغلی و کارراهه شغلی مصادق: در ارتقاء افراد به قابلیت‌ها توجه نشده و روابط بر ضوابط حاکم است
	عدم توجه به شایستگی‌های لازم اعم از آموزش، تجربه، تخصص و دانش در انتصاب افراد مصادق: بعضاً در برخی معاونت‌های وزارت همچون مالی، طرح و برنامه و یا اداری در گذشته افرادی بدون سابقه در آن حوزه‌ها بکار گمارده شده بودند.
	قوانین انتصاب و جذب افراد شفاف و ساده می‌باشند ولی در عمل روابط بزرگترین عامل در جذب و انتصاب کارکنان ودجا می‌باشد. مصادق: تعداد افراد منتسب که با سابقه کاری و تجربه کافی بر مسند برخی امور می‌نشینند در برخی دوره‌ها وزارت در برخی دوره‌ها وزارت با عنوان میدان دادن به جوانان صورت می‌گیرد.
نقاط قوت	وجود نهادهای نظارتی نظام‌مند و دارای ساختار
	وجود قوانین صریح و آشکار
	سطح بالای سلامت در مجموعه ودجا با توجه به نهادهای نظارتی و سلامت مدیران عالی، سلامت اداری خوبی در ودجا وجود دارد
	آموزش‌های سیستماتیک، دوره‌ای و مرتب در این حوزه
	مجموعه ودجا یکی از سالم‌ترین مراکز کشور است. به علت وجود نیروهای ارزشی و نهادهای نظارتی تاکنون گزارش اختلاسی در سطوح کلان گزارش نشده است.
	کنترل فساد و کنترل قوانین بصورت جدی در ودجا انجام می‌شود. وجود نهادهای نظارت در این امر موثر است. وجود نهادهای نظارتی متعدد(حفاظت، عقیدتی و بازرسی) موجب خودکنترلی و کاهش فساد می‌گردد. مصادق: وضعیت خرید و تدارکات در مجموعه‌های تابعه ودجا بسیار قابل قبول‌تر از سایر بخش‌های دولتی بوده و علت این مهم وجود نهادهای نظارتی مانند حفاظت اطلاعات، عقیدتی سیاسی و... می‌باشد.
نقاط قابل بهبود	ناآشنایی برخی مدیران عملیاتی به مسائل حوزه مالی و ایجاد فرصت برای برخی سوء استفاده‌ها
	اعتماد بیش از اندازه به زیرمجموعه و کاهش نظام‌های کنترلی
	تبعیض و برخورد‌های دوگانه با یک موضوع مشخص
	عدم توجه به حواشی در سازوکارهای مراقبت از ارزش‌های کلان سازمان
	لزوم پایبندی لایه حاکمیتی به ماهیت حقوق و اساسنامه زیرمجموعه‌ها لایه حاکمیتی حقوق و اساسنامه سازمان‌ها را چندان مورد توجه قرار نمی‌دهد/ مانند بنیاد تعاون یا موسسه تحقیقاتی
	بالا بودن سربار هزینه‌ای نهادهای نظارتی هزینه‌های صورت گرفته در نهادهای نظارتی اثربخشی چندانی در رشد کارکنان و ارزش‌های سازمانی ندارد و بیشتر ظاهری و سطحی است. مانند دوره بصیرت مدیران
	سوء استفاده از امکانات در اختیار در اکثر لایه‌های سازمانی
	عدم برخورد یکسان در خصوص مشکلات یکسان از طریق مبادی نظارتی، برخورد متفاوت کارشناسی مدیر در بروز خطای یکسان، برخورد متفاوت حسب نوع عضویت کارکنان
	علیرغم وجود قوانین و نهادهای نظارتی در برخی موارد سوء استفاده از بیت المال به شدت دیده می‌شود. مصادق: استفاده بیشتر از حد قانونی برخی پرسنل و مدیران ذی نفوذ از امکاناتی مانند خانه‌های سازمانی

۹) توصیه‌هایی برای انجام تحقیقات آتی

- مقایسه تطبیقی وضعیت حکمرانی شایسته ودجا و وزارتخانه‌های دفاع کشورهای دیگر؛
- سنجش وضعیت تحقق حکمرانی شایسته در وزارت دفاع به تفکیک بخش‌ها یا سازمان‌های مختلف؛
- رتبه‌بندی هریک از بخش‌ها و سازمان‌های تابعه وزارت دفاع بر اساس شاخص‌های حکمرانی شایسته.
- مقایسه تطبیقی وضعیت حکمرانی شایسته در وزارت دفاع با سایر بخش‌های نیروهای مسلح؛
- مقایسه تطبیقی وضعیت حکمرانی شایسته در وزارت دفاع با سایر وزارتخانه‌های کشور؛

۱۰) منابع و مآخذ

الف - منابع فارسی

- ابوالحسنی، الهه (۱۳۹۱)، حکمرانی مردم سالارانه، فصلنامه سیاست دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، شماره ۴۲.
- امام علی (ع) (۱۳۹۰)، نهج البلاغه، مترجم: محمد دشتی، مؤسسه فرهنگی تحقیقی امیرالمومنین، چاپ دوازدهم.
- آذر، عادل، رجب زاده (۱۳۸۷)، تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM)، انتشارات نگاه دانش.
- آذر، عادل، مومنی، منصور (۱۳۸۹)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول، انتشارات سمت.
- دانایی فرد، حسن، جبار باباشاهی، عادل آذر، و اسدالله کردنائیج (۱۳۹۱)، تحول در رفاه ملی: آیا حکمرانی شایسته نقش مهمی ایفا می‌کند؟، پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۶۲.
- سبحانی فرد، یاسر، اخوان خرازیان، مریم (۱۳۹۵)، خودآموز تحلیل آماری پیشرفته با SPSS, LISREL, AMOS جهت تدوین مقالات علمی، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، دکتری و تحقیقات سازمانی، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- مقیم، سید محمد، پورعزت، علی اصغر، دانایی فرد، حسن و حیدر احمدی (۱۳۹۵)، تبیین عناصر حکمرانی شایسته در سیاستگذاری نظام بودجه‌ریزی کشور، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، شماره ۲۱.
- شریف زاده، فتاح، قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۲)، حکمرانی شایسته و نقش دولت، فرهنگ مدیریت، شماره ۴.
- مقیم سید محمد، اعلائی اردکانی، مصطفی (۱۳۹۰)، سنجش شاخص‌های حکمرانی شایسته و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۸.
- هداوند، مهدی (۱۳۸۴)، حکمرانی شایسته، توسعه و حقوق بشر. حقوق اساسی.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۶)، شناخت روش علمی در علوم رفتاری، انتشارات سمت.

مطهری، مرتضی (۱۳۶۸)، سیری در نهج البلاغه، انتشارات صدرا، قم.

رزمی، محمد جواد، صدیقی، سمیه، رضاییان، سمانه، (۱۳۹۶) الزامات تحقق حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی، دو فصلنامه عملی - تخصصی پژوهش های اقتصاد توسعه و برنامه ریزی، سال چهارم شماره دوم ۵۱

دادخواه، هادی، زمانیان، غلامرضا، نظر دهمرده، قلعه نو، (۱۳۹۷)، نقش حکمرانی خوب و اقتصاد مقاومتی در توسعه شهری، فصلنامه راهبرد، سال بیست و هفتم، شماره ۸۷، ص ۱۴۱-۱۶۲

طاهری عطار، غزاله، نائینی، محمد امین، سید صالحی، سوگل سادات، خصری، سیده الهه، رهبری تسهیل گر تحقق حکمرانی خوب (مورد مطالعه شهرداری تهران)، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۶ شماره ۱، ص ۱۱۵-۱۳۰

یگانگی، عاطفه، الوانی، سید مهدی، معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۵)، اولویت بندی شاخصهای حکمرانی شایسته در سازمانهای کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه استان قزوین)، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، شماره ۲۱، ص ۹-۱

ب- منابع لاتین

Alston, P. (2005). Richard Lillich memorial lecture: promoting the accountability of members of the new UN Human Rights Council. *Journal of Transnational Law & Policy*, 1, 49.

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.(2002). What is Good Governance?

UNDP.(2000). What is Good Governance?, at PAPP list of Projects.

Farazmand, Ali.(1999). Governance in the Age of Globalization: Challenges and Opportunities for South and Southeast Asia, Springer.

Kazi Iqbal and Anwar Shah.(2008). A Critical Review of Governance Indicators.

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).

Apaza, Carmen. R.(2009).Measuring Governance and Corruption through the Worldwide Governance Indicators: Critiques, Responses, and Ongoing Scholarly Discussion, Political Science and Politics, Vol. 42.

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.http://siteresources.worldbank.org/INTWBGIVANTCOR/Resources/17404791150402582357/26618291158008871017/booklet_decade_of_measuring_governance.pdf.

Kaufman, Daniel, Aart Kraay, and Massimo Mastruzzi.(2007). "Governance Matters VI: Governance Indicators for 1996–2006." World Bank Policy Research Working Paper No. 4280.http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2007/07/10/000016406_20070710125923/Rendered/PDF/wps4280.pdf

Gisselquist, Rachel M. (2012), Good governance as a concept, and why this matters for development policy, WIDER Working Paper, No. 2012/30.

OPM and CIPFA.(2004). Good Governance Standard for Public Service.