

## A New Cultural Model of Good Governance in Institutions Overseeing Government Performance

**Heidar Mohammadi**, PhD Student in Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. Email: [hft1349@yahoo.com](mailto:hft1349@yahoo.com)

**Siyamak Kurang beheshti**, Assistant Professor, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author).  
Email: [sk.beheshti@khuisf.ac.ir](mailto:sk.beheshti@khuisf.ac.ir)

**Hamid Davazhaemami**, Assistant Professor, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. Email: [h.12emami@khuisf.ac.ir](mailto:h.12emami@khuisf.ac.ir)

### Abstract

The concept of good governance has permeated all levels of public and private organizations, serving as the foundation for the optimal implementation of affairs based on social responsibilities. This research aims to present a cultural model of good governance within institutions that oversee government performance. The research employs an inductive method and is fundamental in its objective. It is descriptive and correlational in terms of data collection and qualitative in data processing. The study's statistical community comprised experts from institutions overseeing government performance, including the country's audit court, the Ministry of Finance, and the General Inspection Organization. Twelve participants were selected through purposive sampling, using a snowball approach until theoretical saturation was achieved. Data was collected via semi-structured interviews and analyzed using MAXQDA11 software. The reliability and validity of the interview questions were assessed using the Delphi technique, and Cronbach's alpha coefficient was calculated to be higher than 0.7. The research identified six categories: causal factors, central phenomenon, strategy, intervening factors, contextual factors, and consequences of the cultural implementation of good governance. The results suggest that the cultural implementation of good governance can be improved by applying the concepts presented in the research's paradigm model.

### Keywords

Good governance, culture, good cultural governance





## ارائه الگوی فرهنگی حکمرانی خوب در دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت

حیدر محمدی<sup>۱</sup>، سیامک کورنگ بهشتی<sup>۲</sup>، حمید دوازده امامی<sup>۳</sup>

### چکیده

مفهوم فرهنگی حکمرانی خوب در کلیه لایه‌های سازمانی دولتی و خصوصی نفوذ نموده و مبنایی برای اجرای بهینه امور مبتنی بر وظایف اجتماعی است. هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه الگوی فرهنگی حکمرانی خوب در دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت است. پژوهش حاضر از منظر روش تحقیق از نوع استقرایی و از منظر هدف، بنیادی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی و از نوع همبستگی، به لحاظ نحوه پردازش داده‌ها کیفی محسوب می‌گردد. جامعه آماری پژوهش، شامل خبرگان دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت (دیوان محاسبات کشور، وزارت دارایی، سازمان بازرسی کل کشور) بودند که تعداد ۱۲ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند، با رویکرد گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری، انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته و مبتنی بر داده بنیاد بود. پایایی و روایی پرسشنامه توسط تکنیک دلفی و پایایی سؤالات پرسشنامه توسط ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ برآورد شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA11 استفاده شده است. یافته‌های پژوهش ۶ مقوله را به عنوان عوامل علی، پدیده محوری، راهبرد، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای و پیامدهای حاصل از اجرای فرهنگی حکمرانی خوب معرفی نمود. بر اساس نتایج پژوهش، می‌توان گفت که با توجه به مفاهیم ارائه شده در الگوی پارادایمی تحقیق حاضر، می‌توان روند اجرای فرهنگی حکمرانی خوب را ارتقا بخشید.

### واژگان کلیدی

حکمرانی خوب، فرهنگ، حکمرانی فرهنگی خوب.



## مقدمه

بر اساس رویکرد غالب در توسعه، در چند دهه اخیر، مسیر رشد، در سطوح مختلف خرد و کلان از طریق تولید و تمرکز بر صنایع با ارزش افزوده بالا نظیر صنایع فرهنگی می‌گذرد. برنامه‌ریزی و مدیریت در فرایند تولید، توزیع و مصرف محصولات فرهنگی از شناخته‌شده‌ترین و مهم‌ترین وظایف دولت‌ها در سطح جهان است که از آن به‌عنوان محور اصلی در توسعه اقتصاد فرهنگ جوامع یاد می‌شود (صالحی امیری ۱۳۸۹). طبق رویکردهای جدید، نقش‌آفرینی دولت در اقتصاد فرهنگ نیازمند شاخصه‌هایی است تا از این طریق فرایند توسعه تسهیل گردد (یوسفی، امیرمحمد، ۱۳۹۶). یکی از مهم‌ترین این شاخصه‌ها که مبتنی بر وجود زیرساخت‌های نهادی است، شاخص‌های ترکیبی حکمرانی خوب می‌باشد. حکمرانی، مفهوم جدید نبوده و عمری به درازای تمدن بشری دارد. این مفهوم مرتبط با مفاهیمی از قبیل: «دولت»، «حکومت» و «حاکمیت» است. موضوع حکمرانی خوب با هدف دستیابی به توسعه انسانی پایدار مطرح شده که در آن بر کاهش فقر، ایجاد شغل و رفاه پایدار، حفاظت و تجدید محیط‌زیست و رشد و توسعه زنان تأکید می‌شود (محمد فاضل، ۱۳۹۴). در حکمرانی خوب شراکت بین سه رکن اصلی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی در انجام فعالیت‌ها وجود دارد که گاهی فراتر از مشارکت است (Das et al. 2007). شش شاخص حکمرانی خوب در سایت بانک جهانی برای تمام کشورها، برای سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۰ موجود است. مقایسه این شش شاخص بین ایران و سه کشور سوییس، فنلاند و سوئد نشان می‌دهد که وضعیت ایران از نظر حکمرانی خوب نسبت به کشورهای توسعه‌یافته اروپایی و همچنین کشورهای تازه توسعه‌یافته آسیای جنوب شرقی، ضعیف است (رزمی و صدیقی، ۱۳۹۶). کشور سوییس زیرساخت‌های فرهنگی را به‌گونه‌ای نهادینه نموده است که در فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان و نیروی انسانی در بدنه سازمان‌های خدماتی‌اش، همواره تأکید بر حکمرانی فرهنگی و مؤکدات این موضوع را مورد بحث قرار می‌دهد و آن را برای نیروی انسانی تبیین می‌نماید. فنلاند در دانشگاه‌های علوم انسانی همواره به توسعه مفهوم حکمرانی خوب پرداخته و آن را با باورهای دانش جویان عجین نموده است. سوئد همواره دوره‌های توانمندسازی مبتنی بر حکمرانی فرهنگی را جهت ارتقاء مدیران و سرپرستان سازمان‌های دولتی و خصوصی محور قرار داده و به دنبال ارتقای آن می‌باشد (Johansson and Raunio, 2020). حکمرانی ریشه در واژه یونانی «Kubernan» به معنی راهبری یا هدایت کردن دارد.

واژه‌ای که افلاطون آن را برای چگونگی هدایت يك نظام حکومتی درون یک کشور به کار برده است. این واژه یونانی در قرون وسطی به واژه "Gubernane" تبدیل شده است که بر راندن، حکمروایی کردن، دلالت داشت. در اینجا حکمرانی «عمل یا شیوه حکومت کردن یا کارکرد حکومت» است (Fukuyama, 2016). در تعریف دیگر علی محمد حق‌شناس<sup>۱</sup> حکمرانی را معادل واژه انگلیسی "Governance" قرار می‌دهند و آن را به معنای حکومت، فرمانروایی و راهبری تعریف می‌کنند (حق‌شناس و دیگران، ۱۳۷۹: ۶۸۹). حکمرانی خوب رویکردی است که در نتیجه ناکامی سیاست‌های دولت رفاه و اقتصاد لیبرالی شکل گرفت و نظریه‌ای است که در آن بر ارائه خدمات عمومی کارآمد، نظام قضایی قابل اعتماد و نظام اداری پاسخ‌گو، تأکید می‌شود (سردار نیا، ۱۳۸۸). الگوی حکمرانی خوب پس از اجرای سیاست‌های تعدیل ساختاری مورد نظر بانک جهانی و تشویق کشورهای در حال توسعه به خصوص سازی، مقررات زدایی و سایر اصلاحاتی که عمدتاً رویکرد اقتصادی داشتند و با شخصی شدن نتایج این سیاست‌ها و ناکامی‌ها در تحقق اهداف مورد نظر، معرفی شد (برک‌پور، ۱۳۸۱: ۱۷). به‌طور کلی حکمرانی خوب به ویژگی‌هایی اشاره دارد که در قرن بیستم در جوامع غربی کمتر به آن‌ها توجه شده است (بشیریه، حسین، ۱۳۷۹). بدین منظور جوامع غربی سعی می‌کنند با طرح و به‌کارگیری این نوع از الگوی حکمرانی (منظور الگوی حکمرانی خوب) راه برون‌رفت از وضعیت نابسامان اقتصادی، سیاسی و اجتماعی خویش را طی کنند (صانعی، ۱۳۸۵) (حشمت زاده ۱۳۹۶). آنچه محرز می‌باشد این است که در کشورهای توسعه‌یافته به این باور رسیده‌اند که حکمرانی خوب نمی‌تواند بدون در نظر گرفتن ارزش‌ها و باورهای هر کشوری به‌خوبی اجرا گردد و در حقیقت استفاده از یک الگوی جهان‌شمول در کل دنیا کارایی ندارد.

بررسی ارتباط بین فرهنگ و حکمرانی خوب در کشورهای حاشیه اقیانوس آرام نشان داد که مفاهیم حکمرانی خوب در سطح بین‌المللی در حال تغییر است. این تحقیق نشان داد که حکمرانی خوب می‌تواند با به‌کارگیری ارزش‌ها و اصول فرهنگی محلی، این عمل را تقویت کند و درس‌هایی از این کشورها وجود دارد که می‌توان آن‌ها را به‌طور گسترده‌تر به اشتراک گذاشت. اورتون و پاپولیل (۲۰۲۲) بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و با استناد به تحقیقات نیکلسون، اسپیلر و پیو (۲۰۱۰) در مورد فرهنگ‌گرایی و تغییرات پارادایم اخیر در تفکر حکمرانی خوب، استدلال می‌کند که

این کشورها فعالانه در حال تطبیق و نوآوری حاکمیت شرکتی هستند (Janggu, 2014) الگوی شرایط اجتماعی و فرهنگی محلی این تحقیق نشان می‌دهد که اصول حکمرانی خوب می‌توانند پویا و پاسخگو باشند و می‌توانند (و باید) متناسب با موقعیت‌های محلی اصلاح شوند (Haghighi and Takian, 2024). همچنین تلفیق و یکپارچگی و انسجام بین فرهنگ ملی و حکمرانی خوب در بریتانیا در فاصله سال‌های ۲۰۱۴ الی ۲۰۱۹ نشان داد که قوم‌گرایی و ارزش‌های حاکم در یک منطقه شرط لازم برای اجرای شایسته مفهوم حکمرانی خوب می‌باشد (Asaduzzaman and Virtanen, 2022).

اهمیت حکمرانی را در صورتی می‌توان به بهترین نحو تجزیه و تحلیل نمود که مفهوم «سلسله و یا پیوند حکمرانی» را در نظر گرفت. سلسله و یا پیوند حکمرانی به تأثیر رویه‌های حاکمیتی هر سطح (دولت، ناظران، نهادهای مالی و غیرمالی) بر رویه‌های سایر سطوح اشاره دارد (Das et al. 2007): بنابراین، لازمه تحقق حکمرانی خوب در سطح ملی توجه به مفهوم سلسله یا پیوند حکمرانی است که بیانگر چگونگی کیفیت ترتیبات حکمرانی مبنی بر حکمرانی بخش عمومی است (Larsen, Volden and Andersen, 2021).

ارکان حکمرانی خوب که در این پژوهش بر آن تمرکز شده شامل استقلال، پاسخگویی، شفافیت، یکپارچگی می‌باشد. چهار مؤلفه‌ها در سطوح مختلف با هم تعامل دارند و یکدیگر را تقویت می‌کنند (حیدری و دیگران، ۱۳۹۵). استقلال و پاسخگویی، دو روی یک سکه هستند. شفافیت ابزاری برای محافظت از استقلال است. با اتخاذ اقدامات و تصمیمات شفاف، فرصت‌های مداخله کم می‌شوند. همچنین شفافیت ابزاری کلیدی برای پاسخگویی است. شفافیت همچنین به ایجاد و حفظ یکپارچگی کمک می‌کند، به این معنی که با رویکردهای مطرح شده از کارکنان نهاد بهتر حمایت می‌کنند. استقلال و یکپارچگی همدیگر را تقویت می‌کنند (محمدباقر جعفری ۱۳۹۶). حمایت حقوقی از کارکنان نهاد در کنار وجود مقررات روشن برای نصب و عزل رؤسای نهاد هم از استقلال و هم یکپارچگی آن‌ها پشتیبانی می‌کند. درنهایت، زوج پاسخگویی - یکپارچگی نیز یکدیگر را تقویت می‌کنند. رؤسا و کارکنان به خاطر ضرورت پاسخگویی، دلایل بیشتری برای حفظ یکپارچگی خود خواهد داشت.

از طرفی فرهنگ نیز به لحاظ ذاتی اجتماعی است و در مقابل دانش فردی قرار می‌گیرد؛ یعنی پدیده‌ای نظام‌مند که در ذهن اعضای اجتماع بازنمایانده می‌شود و در مقابل «بازنمودهای فردی» قرار دارد که فهم و دانشی منحصر به فرد است و در واقع هستی رفتاری و ذهنی فرد را ساختار می‌دهند (ناصرالدین غراب ۱۳۹۰). انسان‌شناسی شناختی

برای صحبت درباره بازنمودهای ذهنی از مدل فرهنگی استفاده می‌کند (وحید و حبیبی، ۱۳۹۵). فرهنگ تنها به معنای چیزی نیست که میان افراد یک جامعه فرهنگی مشترک است بلکه فرهنگ در پیش فرض اعضای این جامعه قرار دارد. از طرفی چون که فرهنگ توزیعی است لذا همه مؤلفه‌های یک نظام فرهنگی میان همه افراد یک گروه فرهنگی به‌طور مساوی تقسیم نشده است بلکه نوعی تقسیم کار هوشمندانه اتفاق افتاده است. به عبارتی هر فرد دارای دانش فردی خاصی است که او را قادر می‌کند تا مشارکتی فردی در اقدامات جمعی یک جامعه فرهنگی داشته باشد (Ganz et al., 2023). ولی این دانش فردی (شامل ساختارهای مفهومی بنیادینی است) که افراد گروه را قادر می‌سازد علی‌رغم تفاوت‌های هر چند جزئی در تلقی خود از یک مدل فرهنگی در یک کار جمعی شرکت کنند و به‌سوی هدف جمعی مورد منظور پیش روند؛ بنابراین چهار رکن حکمرانی خوب در جوامع مختلف دارای مفاهیم متفاوتی می‌باشند و افراد گروه با توجه به تصویر ذهنی خود راجع به مفاهیم کنش دارند لذا به‌منظور طراحی حکمرانی خوب باید نقش فرهنگی را نیز در نظر گرفت (Nations, 2000).

شایسته آن است که نقش دولت در حکمرانی خوب مستلزم توجه به ارزش‌های عمومی (برابری و پاسخگویی) باشد، اما در کشور ایران، نگرش محدود تئوری‌های سنتی و همچنین تأکید بیش‌ازحد بر بازارگرایی و معیارهای اقتصادی و کارایی در تئوری‌های اخیر مدیریت دولتی، چالش‌هایی را برای اندیشمندان و کارگزاران دولتی ایجاد نموده که تا حد زیادی مفهوم فرهنگ و ارزش‌ها و باورهای فرهنگی را در اجرای حکمرانی خوب نادیده گرفته‌اند. همچنین عدم تعامل بین حکومت، بخش خصوصی و مردم که لازمه اجرای صحیح و شایسته حکمرانی خوب است، معضلی است که می‌تواند به نادیده گرفته شدن فرهنگ و اتصال آن به حکمرانی خوب کمک نماید (رزمی و صدیقی، ۱۳۹۵).

همچنین بر مبنای اسناد بالادستی، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با تحدید وظایف و اختیارات کارگزاران و برابرشمردن آن‌ها با آحاد ملت و همچنین پیش‌بینی نظارت‌های متعدد بر دولتمردان، اصل حاکمیت قانون را به رسمیت شمرده است، (مصطفی‌اعلایی اردکانی، ۱۳۹۰).

تساوی و برابری افراد در برابر قانون یکی از ابزارهای حاکمیت قانون می‌باشد. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر این اصل تأکید اساسی شده است. بند ۶ اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران یکی از وظایف اصلی دولت را محو هرگونه اشکال استبداد و خودکامگی و انحصارطلبی می‌داند. همچنین در اصل ۱۰۷

قانون اساسی با تأکید کردن بر برابری بالاترین مقام سیاسی و اجرایی کشور با دیگران در برابر قانون، اصل حاکمیت قانون را به صراحت بیان شده است. اصول مختلفی که در قانون اساسی، مبین وظایف و اختیارات مسئولین نظام است را نیز می‌توان از جمله اصول مربوط به حاکمیت قانون دانست. محدوده، ۱۲۵، ۱۱۳، ۷۲، ۷۱، ۱۷۳، ۱۷۰، ۱۵۶، ۱۴۰، ۱۳۸، ۱۳۳، ۱۲۸ و از جمله مبانی حاکمیت قانون، شناخت مسئولیت زمامداران در صورت تخطی از قوانین می‌باشد که در اصول متعددی به آن اشاره شده است. این مهم در نظام اداری ایران به خوبی مشهود می‌باشد که به درستی و مبتنی بر درک مفاهیم اصلی حکمرانی خوب در حال اجرا نیست و مصادیق عدم اجرای آن با توجه به نارضایتی ارباب رجوع و تنوع فرهنگی موجود و وجود خرده فرهنگ‌های آمیخته بر عرف و عادت به خوبی دیده می‌شود و حتی در برخی از سازمان‌ها به دلیل ماهیت خدمات بیشتر برجسته به نظر می‌رسد، زیرا وجود تعارضات سازمانی بین تیم اداری و عدم وجود وحدت رویه بر روی کلیه کارکردها تأثیر گذارده است که در بخش حکمرانی خوب نیز به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و بارور شدن خرده فرهنگ‌های رایج به این مسئله دامن زده شده است (سمیه شیخ الاسلامی، ۱۳۹۷).

اما به نظر نمی‌رسد که نظام اداری ایران در چارچوب قواعد و مقررات رسمی بدون پشتوانه فرهنگ جامعه و بدون ایجاد فرهنگ‌سازی مناسب بتواند ارکان حکمرانی خوب را در خود اجرایی کنند و به نظر می‌رسد با طراحی یک مدل فرهنگی بتوان ضمن شناخت نقش فرهنگ، نسبت به تعیین اولویت‌های آن تحلیل‌های لازم را ارائه داد. با این تعریف از مدل فرهنگی باید دید که

عوامل علی مؤثر بر الگوی فرهنگی حکمرانی خوب در دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت کدامند؟

حکمرانی خوب در قالب مدل فرهنگی جامعه مورد مطالعه چه معنایی دارد؟ شاخص‌هایش کدامند؟

عوامل بسترساز در اجرای الگوی فرهنگی حکمرانی خوب در دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت کدامند؟

عوامل مداخله‌گر در اجرای الگوی فرهنگی حکمرانی خوب در دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت کدامند؟

راهبردهای اجرایی مؤثر بر الگوی فرهنگی حکمرانی خوب در دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت کدامند؟

پیامدهای الگوی فرهنگی حکمرانی خوب در دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت کدام‌اند؟ با توجه به خلأهای نظری و فکری موجود در خصوص مدل‌های فرهنگی، هدف از اجرای این پژوهش طراحی الگوی فرهنگی حکمرانی خوب است.

## ادبیات پژوهش

بسیاری از نویسندگان درصدد بیان مفهومی مختصر از فرهنگ بوده‌اند. برای مثال طبق بیان گوپتا، فرهنگ می‌تواند تحت عنوان روشی برای زندگی، انباشت اعتقادات، یادگیری رفتارها، تسهیم برنامه‌های ذهنی، بیان ایدئولوژی‌ها و نمادهای درون اجتماعی که برای مردم آن جامعه معنادار است و به‌وسیله آن‌ها استفاده می‌شود تعریف شود. از سویی دیگر به نظر رابینز فرهنگ می‌تواند به‌عنوان یک سری از ارزش‌هایی که می‌تواند در پیش ذهنیت‌های اجتماعی، گرایش‌ها، ترجیحات و پاسخ‌ها نفوذ کند، تعریف شود. درمجموع در این‌باره انبوهی از تعاریف و تفاسیر دیگر موجود است (Stephen P. Robbins, 2019).

در چارچوب بازاریابی، ارزش‌های فرهنگی مصرف‌کنندگان بر انتظارات آن‌ها و ادراکاتشان از محصول و یا خدمات، تأثیر می‌گذارد و بنابراین انتخاب خرید آن‌ها و رفتار خرید آن‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند تا به شیوه تأثیر فرهنگ بر شیوه ارائه خدمات به مشتری توجه کنند. درحقیقت تحقیقات و مطالعات بسیاری وجود دارد که تأثیرگذاری فرهنگ بر تبلیغات، وبسایت شرکت، پذیرش محصول جدید، ادراکات خرده‌فروشان از فروش شخصی محصولات، انتظارات بازیافت خدمات، رفتار مصرف‌کنندگان و شکایات آن‌ها، ارزیابی کیفیت خدمات را تصدیق می‌کنند. در اقدام به مشخص کردن و توضیح تفاوت‌های سیستماتیک میان فرهنگ‌ها در جوامع مختلف، مشخص کردن سطوح فرهنگی و چارچوب فرهنگی ضروری به نظر می‌رسد (Betancourt *et al.*, 2003).

یکی از ابتدایی‌ترین چارچوب‌ها به‌وسیله هال بیان شده است که تفاوت فرهنگی را در غالب سه بعد زمان، فضا، محتوای ارتباطی و دوستی بحث می‌کند. اخیراً ترومپنارس و هامپدن تونر (۱۹۸۶)، سه بعد را برای فرهنگ پیشنهاد می‌کنند، ارتباط با طبیعت، مردم و زمان. باین‌وجود چارچوب هافستد تنها موردی است که به‌وسیله اقدامات تجربی کار شده است ضمن اینکه حافظ ارزشهای کاری کارکنان، فرهنگی ضروری به نظر می‌رسد (Rodolaki, Barakos and Hitch, 2023).

## ویژگی‌های فرهنگ

با توجه به تعاریف فرهنگ، نظریه‌های مطرح در جامعه‌شناسی پیرامون فرهنگ، سطح‌بندی‌های مطرح شده در رابطه با لایه‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ و بالاخره عوامل و متغیرهای تشکیل‌دهنده نظام فرهنگی جوامع، می‌توان خصوصیات کلی زیر را به‌عنوان ویژگی‌های فرهنگ مطرح نمود:

فرهنگ، امری اکتسابی است که به‌هیچ‌عنوان از نظر بیولوژیکی به ارث برده نمی‌شود.

اجزای فرهنگ با یکدیگر ارتباط ارگانیکی دارند.

هسته اولیه فرهنگ نیازهای ابتدایی برای زندگی بوده و هرگاه گروهی به شکل همگن در محیطی مشترک با استفاده از امکانات محیط به این نیاز پاسخ گویند، جامعه فرهنگی خاص به خود می‌گیرد.

فرهنگ عینیتی مستقل از وجود انسان دارد.

فرهنگ و محصولات آن بر فرد انسانی نظارت دارد و نحوه زندگی او را تعیین

می‌کند (بشیریه، ۱۳۷۹)

## حکمرانی خوب

لیون (۲۰۰۰)، حکمرانی خوب را، مدیریت اثربخش منابع اقتصادی و اجتماعی یک کشور می‌داند، به گونه‌ای که چنین مدیریتی شفاف، پاسخگو، عدالت‌جو و باز باشد. از نظر داروین (۱۹۹۰)، حکمرانی خوب در حقیقت پارادایم جدید در اعمال حاکمیت محسوب می‌شود که سعی دارد با تجمیع ویژگی‌های خاص، حاکمیت ایدئال را توصیف کند. ظهور حکمرانی خوب را می‌توان، مجموعه جدیدی از ایدئولوژی حاکمیتی در اداره امور عمومی به حساب آورد که سبب شکل‌گیری ایده‌ها و باورهای کلیدی در مدیریت کلان جامعه شده است. بر اساس تعریف برنامه عمران سازمان ملل، حکمرانی خوب عبارت است از مدیریت امور عمومی بر اساس حاکمیت قانون، دستگاه قضایی کارآمد و عادلانه و مشارکت گسترده مردم در فرایند حکومت‌داری. به عبارت دیگر هر اندازه حاکمیت قانون بیشتر و دستگاه قضایی کارآمدتر و عادلانه‌تر و میزان مشارکت در یک کشور بیشتر باشد، حکمرانی در آن کشور بهتر است.

## روش اجرای پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهش حاضر از نوع کیفی- کمی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، استراتژیست‌ها و مدیران دستگاه‌های ناظر بر عملکرد دولت (دیوان محاسبات کشور، وزارت دارایی، سازمان بازرسی کل کشور) بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک داده بنیاد استفاده شده است. این راهبرد روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت شخصی می‌پردازد. از آنجا که فرآیند رخداد تدوین الگوی رهبری اصیل مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام‌مند راهبرد مزبور استفاده کرده‌ایم که خرد مایه‌گزینش آن روشمندی در بهره‌گیری از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایاست.

روش داده بنیاد به دو شیوه: الف) گلیزر<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) یا کلاسیک، ب) روش گلیزر و اشتراوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) انجام می‌شود. در روش دوم، دو بخش کدگذاری محوری و پارادایم کدگذاری به روش اول افزوده شده است. اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) و لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) معتقدند حضور این دو مرحله می‌تواند دانش فزاینده‌ای درباره روابط ارائه نماید. لذا این پژوهش از روش دوم استفاده می‌نماید. در این پژوهش به کمک روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) افراد خبره انتخاب می‌شوند.

مهم‌ترین شرط ورود به تئوری داده بنیاد، نداشتن پیش‌فرض از گذشته است. همچنان‌که گلیزر (۱۹۹۸) معتقد است شروع کار در این حوزه هیچ‌وقت با مسئله از پیش تعیین‌شده و تفکرات گذشته آغاز نمی‌شود. در حقیقت دو قانون مهم در تئوری داده بنیاد مطرح هست: الف) مرور نکردن ادبیات حوزه موردنظر در زمان انجام پژوهش؛ ب) مرور ادبیات موردنظر در زمان مرتب کردن و نگارش نظریه و در زمان اتمام پژوهش گلیزر. گفت‌وگو و مصاحبه‌های ساختار نیافته از ابزارهای شروع بکار این رویکرد به شمار می‌رود. داده‌های مورد استفاده در این روش، بسیار وابسته به مشاهدات پژوهشگر است.

در این مطالعه از ۱۲ نفر افراد خبره، تعداد ۷ نفر به‌مرور برای مصاحبه انتخاب

1. Glaser

2. Glaser & Strauss

3. Lee

شدند. از مصاحبه هشتم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید، اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۰ ادامه یافت. در ابتدای مصاحبه، ضمن توضیح در خصوص موضوع پژوهش و بعد رفتاری مورد تأکید در پژوهش، مصاحبه آغاز شد و سپس در صورت موافقت مشارکت کننده، ضبط صدا انجام گرفت و در غیر این صورت تنها با یادداشت برداری به گردآوری داده‌ها اقدام گردید. مصاحبه با طرح سؤال «نظر و عقیده شما در خصوص اهداف ...» آغاز شد (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده، طرح گردید. مدت زمان هر مصاحبه از ۲۵ دقیقه تا ۱۰۰ دقیقه به طول انجامید. همچنین جهت مدیریت داده‌های کیفی از نرم‌افزار آماری MAXqda استفاده شد.

### روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌های پژوهش

تعیین تعمیم‌پذیری، اعتبار و پایایی یافته‌های مصاحبه، مرحله ششم فرایند مصاحبه را تشکیل می‌دهد. اعتبار به همسانی نتایج حاصل از مصاحبه و پایایی، به توانش مصاحبه در سنجش اهداف مورد نظر اطلاق می‌گردد. در علوم انسانی مدرن به سه مفهوم تعمیم‌پذیری، روایی و پایایی، اصطلاح تثلیث اطلاق می‌گردد.

### پایایی (قابلیت اعتماد) مصاحبه

در پژوهش کنونی از پایایی باز آزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. برای پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده، در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش باز آزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار رفت. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان توافق، و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق، مشخص شدند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

تعداد توافقات

درصد پایایی =  $100 * \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}}$

تعداد کل کدها

در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته،

تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هرکدام دو بار در یک فاصله زمانی ده روزه کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره ۲ آمده است. ذکر این نکته ضروری است که تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی است. به عنوان مثال در جدول ذیل تعداد توافقات مصاحبه B2، ۲۵ جفت و یا به عبارت دیگر ۵۰ کد است.

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون

| ردیف | شماره مصاحبه شونده | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی باز آزمون (درصد) |
|------|--------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| ۱    | M                  | ۶۲            | ۲۵            | ۱۲                | ۸۰                      |
| ۲    | B                  | ۴۴            | ۱۸            | ۸                 | ۸۱                      |
| ۳    | C                  | ۴۲            | ۱۶            | ۵                 | ۷۶                      |
|      | کل                 | ۱۴۸           | ۵۹            | ۲۵                | ۷۹                      |

منبع: یافته‌های پژوهش

مطابق جدول شماره ۲، یافته‌های مربوط به پایایی باز آزمون نشان می‌دهد نتیجه با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۷۹ درصد است و از آنجایی که پایایی بالای ۶۰ درصد قابل قبول است، می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی، برخوردار است.

ضرایب آلفای کرونباخ: مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ متغیر است؛ مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۶۰ نامطلوب ارزیابی می‌شود. لازم به ذکر است در مورد متغیرهایی که تعداد سؤالات آن‌ها اندک باشد، مقدار ۰/۶ به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی شده است.

جدول ۳. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

| عنوان                              | ضرایب آلفای کرونباخ | ضریب پایایی ترکیبی |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|
| هدف گذاری عمیق به لحاظ عملی بودن   | ۰/۷۳۳               | ۰/۸۰۹              |
| نظام ارزیابی عملکرد                | ۰/۷۱۲               | ۰/۷۶۶              |
| هماهنگی بین مجریان و خط مشی گذاران | ۰/۷۴۳               | ۰/۸۸۲              |
| ارزشمند دیدن جامعه                 | ۰/۷۱۹               | ۰/۷۹۱              |
| همسویی با فرهنگ بومی               | ۰/۷۴۸               | ۰/۷۷۷              |
| عوامل ارزشی و ایدئولوژیک           | ۰/۷۲۴               | ۰/۷۹۰              |

1. Cronbach's alpha

| عنوان   | ضرایب آلفای کرونباخ | ضریب پایایی ترکیبی |
|---|---------------------|--------------------|
| لوٹ انگاری مسئله توجه به جامعه                  | ۰/۷۳۹               | ۰/۷۸۱              |
| کنش های شعارگونه مدیران اجرایی                  | ۰/۷۶۷               | ۰/۸۰۳              |
| هماهنگی واحدها                                  | ۰/۷۱۷               | ۰/۷۹۴              |
| هماهنگی ستاد مرکزی                              | ۰/۷۳۹               | ۰/۸۰۲              |
| جهت گیری همسوی نهادی                            | ۰/۷۵۷               | ۰/۸۲۲              |
| فرهنگ سازی و آموزش                              | ۰/۷۷۸               | ۰/۸۱۹              |
| افزایش آگاهی عمومی                              | ۰/۷۵۰               | ۰/۸۲۵              |
| ائتلاف اجرایی                                   | ۰/۷۶۴               | ۰/۸۳۱              |
| اجتماعی سازی قوانین                             | ۰/۸۱۱               | ۰/۷۹۴              |
| ترویج مسؤولیت اجتماعی                           | ۰/۷۹۲               | ۰/۸۵۳              |
| همبستگی با محیط                                 | ۰/۷۲۰               | ۰/۸۱۷              |
| بازنگری و اصلاح ضعف های قانونی                  | ۰/۷۶۸               | ۰/۸۲۵              |
| پیگردهای قانونی مؤثر                            | ۰/۷۴۵               | ۰/۷۸۵              |
| سازگاری خط مشی ها با ارزش ها و هنجارهای اجتماعی | ۰/۷۵۳               | ۰/۷۹۴              |
| شناخت نگرش ها و تمایلات و میزان پذیرش مجریان    | ۰/۷۰۶               | ۰/۷۷۲              |
| نهادینه شدن مسؤولیت های اجتماعی                 | ۰/۷۰۴               | ۰/۷۹۳              |
| تغییر نگرش و رفتار جامعه                        | ۰/۷۰۹               | ۰/۷۸۸              |
| رویکردهای پاسخگو محوری                          | ۰/۷۱۲               | ۰/۷۹۰              |
| اعتقاد و الزام به جامعه                         | ۰/۸۰۵               | ۰/۸۳۳              |

منبع: یافته های پژوهش

نتایج حاصل از جدول شماره ۳ نشان می دهد که ضریب پایایی ترکیبی و ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای پژوهش، حاکی از تأیید پایایی مناسب مدل است.

### روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها، از تکنیک داده بنیاد استفاده شده است. این راهبرد روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت شخصی می پردازد. از آنجا که فرایند رخداد تدوین حکمرانی فرهنگی خوب این پژوهش

است، راهبرد نظریه داده بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام‌مند راهبرد مزبور استفاده کرده‌ایم که خردمایه‌گزینش آن، روش‌مندی در بهره‌گیری از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایاست. روش داده بنیاد به دو شیوه: الف) گلیرا<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) یا کلاسیک، ب) روش گلیرز و اشتراوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) انجام می‌شود. در روش دوم، دو بخش کدگذاری محوری و پارادایم کدگذاری به روش اول افزوده شده است. اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) و لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) معتقدند حضور این دو مرحله می‌تواند دانش فزاینده‌ای درباره روابط ارائه نماید. لذا این پژوهش از روش دوم استفاده می‌نماید. در این پژوهش به کمک روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) افراد خبره انتخاب می‌شوند.

گفت‌وگو و مصاحبه‌های ساختار نیافته از ابزارهای شروع به کار این رویکرد به شمار می‌رود. داده‌های مورد استفاده در این روش، بسیار وابسته به مشاهدات پژوهش‌گر است. بر این اساس، داده‌ها از طریق مصاحبه چهره به چهره با افراد خبره که شرایط جامعه آماری را داشته باشند، شروع می‌شود. نمونه‌گیری روش داده بنیاد نظری است؛ بنابراین تحلیل‌گر تا رسیدن به کفایت داده‌ها همچنان به مصاحبه با افراد می‌پردازد و زمانی به مصاحبه خاتمه می‌دهد که استدلال نماید مصاحبه‌های بیشتر منجر به افزایش دانش او نمی‌شوند.

مصاحبه‌ها ماهیتی اکتشافی دارند و با مسئله پژوهش مطرح می‌شوند. به‌منظور غنای پژوهش، تلاش می‌گردد مصاحبه با افرادی که شخصاً موضوع پژوهش را تجربه نموده‌اند، سرلوحه کار قرار گیرد. پس از خاتمه اولین گفت‌وگو، فرایند کدگذاری آغاز می‌شود. در روش تئوری داده بنیاد از سه تکنیک الف) کدگذاری باز، ب) کدگذاری محوری، ج) کدگذاری انتخابی رونمایی می‌شود. در مرحله کدگذاری باز، مطالب خوانده می‌شود و کلمات، جمله‌ها و حتی خط یا پاراگرافی از متن مصاحبه، قابلیت شناسایی به‌عنوان کد را دارد. کدهای موردنظر برحسب اهمیت خود می‌تواند به اصلی یا فرعی دسته‌بندی شوند و تشکیل یک مقوله دهند؛ پس از دسته‌بندی و کدگذاری باز به کدگذاری محوری وارد می‌شویم. در مرحله کدگذاری محوری، نظریه‌پرداز یک مقوله از کدگذاری باز را انتخاب می‌نماید و آن را در مرکز فرایند در حال بررسی، قرار می‌دهد و سپس به ارتباطدهی آن با سایر مفاهیم می‌پردازد. در این ارتباطدهی، با مقوله‌هایی مواجه می‌شویم که ویژگی‌های

خاصی دارند: از جمله مقوله علمی، مقوله اصلی (محوری)، مقوله مداخله گر، راهبردها و پیامدها. در مرحله پایانی، کدگذاری انتخابی اتفاق می افتد که پژوهشگر به طور روش مند به ارتباط بین مقوله‌ها و نگارش نظریه می پردازد (کایر ۱۳۸۶). همچنین نرم افزار مورد استفاده در پژوهش حاضر، MAXQDA11 بود.

### رویه کدگذاری عملیاتی

در این قسمت فرآیند کدگذاری و استخراج مدل از داده‌های حاصل از مصاحبه تشریح می شود. با توجه به نوع تحقیق، تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد صورت می گیرد. در جداولی که در پی ارائه می شود، نحوه دستیابی به مقوله‌های تحقیق از طریق کدگذاری باز، کدگذاری ثانویه و طبقه فرعی، طبقه محوری مشخص شد. به همین منظور در ابتدا نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری آن‌ها ارائه گردید. به دلیل مشخص بودن مسیر حرکت پژوهشگر از متن مصاحبه به طبقات بالاتر، در روش نظریه پردازی داده بنیاد، ابتدا نکات کلیدی مصاحبه با نفر اول و متن مصاحبه‌ای که کد اولیه از آن انتزاع شده است، در قالب جدول نمایش داده می شود و سپس تحلیل آن در قالب جداول بعدی خواهد آمد.

شکل گیری مفاهیم پژوهش در مصاحبه نخست (کدگذاری باز)

به منظور دسته بندی و کدگذاری، پس از تهیه مستندات حاصل شده از طریق مصاحبه، با استفاده از نرم افزار MAXQDA کار دسته بندی و کدگذاری باز آغاز شد. قابل ذکر است مصاحبه اول در قالب ۹۶ کد اولیه سازمان دهی شد:

جدول ۴. نکات کلیدی حاصله از کدگذاری باز توسط نرم افزار MAXQDA

| منبع   | شاخص  | ردیف |
|--|---|------|
| F7-T2- C8-<br>S1- b2- s3- G5-<br>C8<br>B1<br>E5-k3<br>S8 | هدف گذاری عمیق به لحاظ عملی بودن<br>نظام ارزیابی عملکرد<br>هماهنگی بین مجریان و خط مشی گذاران | ۱    |
| K6-G6-G8- J1<br>G7<br>C7<br>A13                          | ارزشمند دیدن جامعه<br>همسویی با فرهنگ بومی<br>عوامل ارزشی و ایدئولوژیک                        | ۲    |

| ردیف | شاخص  | منبع   |
|------|---|--|
| ۳    | لوٹ انگاری مسئله توجہ به جامعه<br>کنش های شعارگونه مدیران اجرایی                                | A9-A6- B1 -F3 C3- H2-<br>D7 - I1 - J3                  |
| ۴    | هماهنگی واحدها<br>هماهنگی ستاد مرکزی<br>جهت گیری همسوی نهادی                                    | Q6- T11-S12-C13-H4-<br>A9-A10- K7-L3- c17              |
| ۵    | فرهنگ سازی و آموزش<br>افزایش آگاهی عمومی  | E9-O1-P5-E10-K4- k8-<br>p4-p5- q3- q4- N8              |
| ۶    | ائتلاف اجرایی<br>اجتماعی سازی قوانین  | H5-B5 - F6-F5 - M1- E8-<br>J3 I10- - I7                |
| ۷    | ترویج مسؤولیت اجتماعی<br>همبستگی با محیط  | A3- B5-J7<br>D3- C7- G1-J5-H4-F4- J1                   |
| ۸    | بازنگری و اصلاح ضعف های قانونی<br>پیگردهای قانونی مؤثر  | A2-B2-C1-D1 - F2- E5-<br>J4- G1-<br>H5                 |
| ۹    | سازگاری خط مشی ها با ارزش ها و هنجارهای اجتماعی<br>شناخت نگرش ها و تمایلات و میزان پذیرش مجریان | A5-B4-E1-D4-<br>C1-D9                                  |
| ۱۰   | نهادینه شدن مسؤولیت های اجتماعی<br>تغییر نگرش و رفتار جامعه                                     | K5-N7- N2-Q7-C12-<br>C18-C20- T4- S15- C19-<br>J10- P2 |
| ۱۱   | رویکردهای پاسخگو محوری<br>اعتقاد و الزام به جامعه   | T3-S13-F10-M8-E6-C5-<br>O5- R12-P6- N6                 |

منبع: یافته های پژوهش

شکل گیری مفاهیم پژوهش در مرحله دوم (کدگذاری محوری)

با بررسی و تحلیل مصاحبه اول، ۹۶ نکته کلیدی استخراج شد. با بررسی و تحلیل ۹۶ نکته کلیدی از مصاحبه اول و دوم، در مرحله بعدی توسط نرم افزار کیفی MAXQDA اقدام به کدگذاری محوری شد که بر اساس تشخیص میزان مشابهت و قرابت معنایی و با مشورت از استادان، ۶ بُعد و ۱۱ شاخص دریافت شد. طبقات استخراج شده از این نکات کلیدی در جدول شماره ۵، نشان داده شده است:

## جدول ۵. شکل گیری طبقات پژوهش بر اساس کدگذاری محوری توسط نرم افزار MAXQDA

| طبقات فرعی پژوهش                    | مفاهیم پژوهش  |
|-------------------------------------|---|
| تدوین فکورانه                       | هدف گذاری عمیق به لحاظ عملی بودن<br>نظام ارزیابی عملکرد<br>هماهنگی بین مجریان و خط مشی گذاران   |
| اولویت مسائل اجتماعی و همسویی ارزشی | ارزشمند دیدن جامعه<br>همسویی با فرهنگ بومی<br>عوامل ارزشی و ایدئولوژیک                          |
| سیاست های نمادین                    | لوث انگاری مسئله توجه به جامعه<br>کنش های شعارگونه مدیران اجرایی                                |
| هماهنگی و هم راستایی نهادی          | هماهنگی واحدها<br>هماهنگی ستاد مرکزی<br>جهت گیری همسوی نهادی                                    |
| توسعه دانش اجتماعی                  | فرهنگ سازی و آموزش<br>افزایش آگاهی عمومی  |
| حمایت عمومی و مشارکت همگانی         | ائتلاف اجرایی<br>اجتماعی سازی قوانین  |
| مدیریت اجتماعی                      | ترویج مسؤلیت اجتماعی<br>همبستگی با محیط   |
| الزامات قانونی                      | بازنگری و اصلاح ضعف های قانونی<br>پیگردهای قانونی مؤثر  |
| شناخت پیشینه فرهنگی                 | سازگاری خط مشی ها با ارزش ها و هنجارهای اجتماعی<br>شناخت نگرش ها و تمایلات و میزان پذیرش مجریان |
| اعتلای فرهنگ اجتماع محوری           | نهادینه شدن مسؤلیت های اجتماعی<br>تغییر نگرش و رفتار جامعه                                      |
| ارزش مداری جامعه                    | رویکردهای پاسخگو محوری<br>اعتقاد و الزام به جامعه   |

منبع: یافته های پژوهش

شکل گیری مفاهیم پژوهش در مرحله دوم (کدگذاری گزینشی) نتایج کدهای مصاحبه نخست، در ۱۱ طبقه اصلی تجمیع و مفهوم سازی شده اند. سایر مصاحبه های انجام شده به ترتیبی که ذکر شد پیاده سازی و سپس تحلیل گردید و در قالب جدول شماره (۶) ارائه شد.

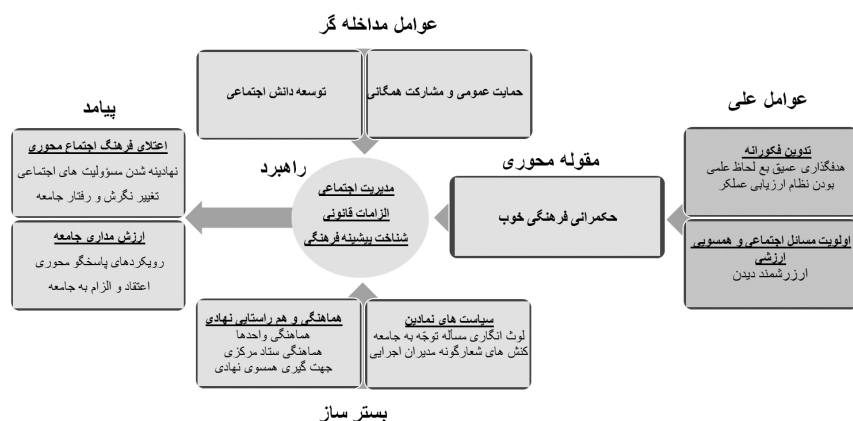
جدول ۶. شکل‌گیری طبقات پژوهش بر اساس مفاهیم رویکرد داده بنیاد

| طبقه اصلی | طبقه فرعی                              | مفهوم   |
|-----------|--|---|
| عوامل علی | تدوین فکورانه                          | هدف‌گذاری عمیق به لحاظ عملی بودن<br>نظام ارزیابی عملکرد<br>هماهنگی بین مجریان و خط‌مشی‌گذاران   |
|           | اولویت مسائل اجتماعی و همسویی<br>ارزشی | ارزشمند دیدن جامعه<br>همسویی با فرهنگ بومی<br>عوامل ارزشی و ایدئولوژیک                          |
| بستر ساز  | سیاست‌های نمادین                       | لوث‌انگاری مسئله توجه به جامعه<br>کنش‌های شعارگونه مدیران اجرایی                                |
|           | هماهنگی و هم‌راستایی نهادی             | هماهنگی واحدها<br>هماهنگی ستاد مرکزی<br>جهت‌گیری همسوی نهادی                                    |
| مداخله‌گر | توسعه دانش اجتماعی                     | فرهنگ‌سازی و آموزش<br>افزایش آگاهی عمومی  |
|           | حمایت عمومی و مشارکت همگانی            | ائتلاف اجرایی<br>اجتماعی سازی قوانین  |
| راهبردها  | مدیریت اجتماعی                         | ترویج مسؤلیت اجتماعی<br>همبستگی با محیط   |
|           | الزامات قانونی                         | بازنگری و اصلاح ضعف‌های قانونی<br>پیگردهای قانونی مؤثر  |
|           | شناخت پیشینه فرهنگی                    | سازگاری خط‌مشی‌ها با ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی<br>شناخت نگرش‌ها و تمایلات و میزان پذیرش مجریان |
| بازآمد    | اعتلای فرهنگ اجتماع محوری              | نهادینه شدن مسؤلیت‌های اجتماعی<br>تغییر نگرش و رفتار جامعه                                      |
|           | ارزش‌مداری جامعه                       | رویکردهای پاسخگو محوری<br>اعتقاد و الزام به جامعه   |

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل مفاهیم کل مصاحبه‌ها، این مفاهیم در قالب شش مقوله (مفاهیم انتزاعی‌تر) دسته‌بندی شد. این مقوله‌ها شامل:  
در این پژوهش با بررسی یافته‌ها مشخص شد که مقوله‌های فرعی از مطالعه هفتم به بعد تغییری جزئی داشته‌اند؛ ضمن اینکه پس از مطالعه دهم، مقوله فرعی تغییری

نیافت و با ادامه مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی، به‌خوبی به غنای لازم رسید. با توجه به غنی شدن مقوله‌های فرعی و اشباع مقوله‌های اصلی، می‌توان گفت که چارچوب مفهومی پژوهش به کفایت نظری رسیده است؛ بنابراین می‌توان الگوی فرهنگی حکمرانی خوب برآمده از داده‌ها را ارائه کرد:



شکل ۱. طراحی الگوی اولیه پژوهش

## سنجش روایی و تأیید خبرگان با تکنیک دلفی

در این پژوهش از روش پیشرفته دلفی استفاده شد. برخلاف روش سنتی دلفی که هدف اجماع است، در روش پیشرفته، هدف تجزیه و تحلیل کامل با استفاده از یک گروه بزرگ متشکل از خبرگان است. در پژوهش حاضر تعداد ۱۶ نفر از خبرگان تجربی و فلسفی که در بخش کیفی نیز با آن‌ها نظر سنجی به عمل آمده بود، تکنیک دلفی اجرایی شد. سنجش دلفی در ابعاد و متغیرهای این تحقیق با استفاده از پرسشنامه برای هر متغیر در مقیاس لیکرت OIL و طیف ۹ درجه‌ای در یک گروه ۱۶ نفره از خبرگان انجام پذیرفت که طی ۲ مرحله اجرا شد. سپس تحلیل و درنهایت، پرسشنامه اصلی پژوهش استخراج گردید.

۱. فراوانی پاسخ به هر گزینه در هر شاخص مشخص می‌شود.
۲. مجموع فراوانی هر گزینه در وزن آن ضرب می‌شود.
۳. مجموع حاصل ضرب‌ها با هم جمع می‌شود.
۴. عدد به‌دست‌آمده بر تعداد افراد پاسخ‌دهنده تقسیم و میانگین وزنی که حاصل

می‌شود، امتیاز آن شاخص محسوب می‌گردد.

جدول شماره ۷) نحوه محاسبه میانگین وزنی شاخص (سنجه) پرسشنامه دلفی را که برای اندازه‌گیری متغیر «شناخت پیشینه فرهنگی» است، به صورت نمونه نشان می‌دهد.

جدول ۷. نحوه محاسبه میانگین وزنی شاخص

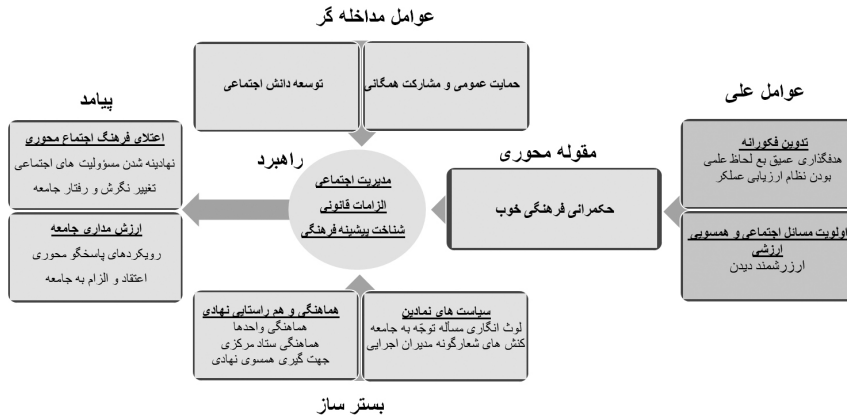
| میانگین وزنی شاخص | وزن کلی شاخص | فراوانی گزینه‌ها |   |   |   |   |   |   |   |   | تعداد افراد پاسخ دهنده | شاخص (عوامل علی)    |
|-------------------|--------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|---------------------|
|                   |              | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |                        |                     |
| ۶/۷۵              | ۳۲+۲۸+۴۸     | ۰                | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۸ | ۴ | ۴ | ۰ | ۱۶                     | شناخت پیشینه فرهنگی |

منبع: یافته‌های پژوهش

فرایند مذکور برای تمامی ۹۶ شاخص (سنجه) پرسشنامه مرحله اول به انجام رسید و امتیاز مربوط به هر شاخص مشخص شد. پس از محاسبه امتیاز هر شاخص باید میزان مطلوب بودن آن مشخص شود. تعیین میزان مطلوب بودن به محقق امکان انتخاب شاخص‌هایی با قدرت اندازه‌گیری بالاتری می‌دهد. برای افزایش توان اندازه‌گیری پرسشنامه فقط شاخص‌هایی که مطلوب بودن آن‌ها بین ۶-۹ طیف (یعنی در محدوده مطلوب) قرار گرفت، انتخاب شدند و به پرسشنامه دلفی مرحله دوم راه یافتند. به این ترتیب، از ۹۶ شاخص مورد بررسی، تعداد ۸۲ شاخص در محدوده مطلوب طیف قرار گرفتند و تعداد ۵ شاخص دیگر حسب نظر خبرگان اضافه شد. به این ترتیب پرسشنامه دلفی مرحله دوم با ۸۷ شاخص (که البته در هیچ مؤلفه‌ای کمتر از ۲ شاخص نبود) در همان نمونه آماری و به همان تعداد، اجرا شد و مجدداً فرایند محاسباتی مذکور برای تمامی شاخص‌های پرسشنامه دلفی مرحله دوم انجام پذیرفت که فقط ۱۰ شاخص حذف شدند و ۷۷ شاخص باقی ماند. به این دلیل که تعداد آن بسیار اندک بود از اجرای مرحله سوم صرفه نظر شد.

## الگوی نهایی پژوهش

در این بخش الگوی نهایی پژوهش پس از تجزیه و تحلیل روش دلفی به همراه ابعاد و شاخص‌ها، ارائه داده شده است:



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده و مطالعه متون تخصصی مرتبط با ادبیات حکمرانی فرهنگی خوب و نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی، عوامل مرتبط به اجرای حکمرانی فرهنگی خوب عبارت‌اند از:

۱. عوامل علی (تدوین فکورانه و اولویت مسائل اجتماعی و همسویی ارزشی)؛
  ۲. مقوله محوری (اجرای خط‌مشی عمومی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی)؛
  ۳. راهبرد (مدیریت اجتماعی و الزامات قانونی و شناخت پیشینه فرهنگی)؛
  ۴. عوامل مداخله‌گر (توسعه دانش اجتماعی و حمایت عمومی و مشارکت همگانی)؛
  ۵. عوامل بسترساز (سیاست‌های نمادین و هماهنگی و هم‌راستایی نهادی)؛
  ۶. پیامد (اعتلای فرهنگ اجتماع محوری و ارزش‌مداری جامعه).
- بعد عوامل علی مؤثر بر اجرای حکمرانی فرهنگی خوب شامل تدوین فکورانه و اولویت مسائل اجتماعی و همسویی ارزشی است. عموماً اجرای حکمرانی فرهنگی خوب وابستگی زیادی به تدوین خط‌مشی دارد و چنانچه خط‌مشی‌های تدوین‌شده

در بطن خود توجه به مسائل اجتماعی را مدنظر قرار دهند، قاعدتاً اجرای حکمرانی خوب راحت‌تر صورت خواهد گرفت؛ در حقیقت مجریان خط‌مشی‌های تدوین‌شده در قالب یک‌جهت مشخص و مسیر تعیین‌شده، حرکت خواهند نمود. همچنین اولویت‌بخشی به مسائل اجتماعی باید در منشور اخلاقی هر سازمانی نهادینه شده باشد، اما سازمان‌های ناظر بر عملکرد دولت نگاه گسترده‌تری به مسائل اجتماعی دارند که قاعدتاً با همسان‌سازی ارزشی در بطن این سازمان، معنا و مفهوم بهتری پیدا خواهد کرد. راهبردهای شناسایی شده در حوزه اجرای حکمرانی فرهنگی خوب، شامل: مدیریت اجتماعی، الزامات قانونی و همچنین شناخت پیشینه فرهنگی بود. به‌منظور اجرای شایسته خط‌مشی مبتنی بر مسؤولیت‌پذیری اجتماعی، باید مدیریت این حوزه به افرادی محول‌گردد که سابقه و تخصص لازم را در حوزه تبیین و درک مفاهیم فرهنگی داشته باشند و با توجه به ادراکی که از مفهوم مسائل اجتماعی و عجز شدن آن با اهداف سازمانی دارند، حکمرانی خوب را اجرایی نمایند.

توسعه دانش اجتماعی و حمایت عمومی و مشارکت همگانی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در حوزه اجرای حکمرانی فرهنگی خوب شناسایی گردید. تا زمانی که دانش و آگاهی عمومی نسبت به مسائل اجتماعی در داخل سازمان و در سطح جامعه وجود نداشته باشد، نه عاملان اجرای خط‌مشی درک درستی از مفاهیم اجتماعی دارند و نه دریافت‌کنندگان خدمات، قادر به تشخیص اجتماعی بودن خدمت دریافتی خواهند بود.

سیاست‌های نمادین و هماهنگی و هم‌راستایی نهادی به‌عنوان عوامل بسترساز برای اجرایی شدن حکمرانی فرهنگی خوب، شناسایی شده‌اند. همواره نقش دولت در حمایت از طرح‌های اجتماعی، بسیار دارای اهمیت است و چنانچه حمایت‌های دولتی در قالب قوانین یا ارائه بودجه‌های تخصصی برای انجام طرح‌های ویژه برای سازمان‌ها وجود داشته باشد، بهتر و توانمندتر از اتکای به منابع خویش خواهند توانست به اهداف مدنظر دست پیدا کنند. همچنین هماهنگی و هم‌راستایی نهادی به معنای داشتن یک هدف واحد و یکپارچه که در تمامی سطوح یک سازمان در حال اجراست، معنا و مفهوم پیدا می‌کند.

## منابع و مأخذ

اسماعیلی، سمیه، و شیخ الاسلامی، راضیه (۱۳۹۷). تبیین علیّی خلاقیت بر اساس ارزش‌های فرهنگی: نقش واسطه‌ای انگیزش و هیجان. روشها و مدل‌های روان‌شناختی، ۹(۳۲)، ۴۱-۶۲.

SID. <https://sid.ir/paper/227571/fa>

بشیریه، حسین (۱۳۷۹). نظریه‌های فرهنگ در قرن بیستم، آینده پویان.

برک‌پور، ناصر (۱۳۸۱). گذار از حکومت شهری به حاکمیت شهری، پایان‌نامه دکتری شهرسازی دانشکده هنرهای زیبا، دانشگاه تهران.

حشمت‌زاده، محمدباقر، طالبی، محمدعلی و حاجی یوسفی، امیرمحمد (۱۳۹۶). بررسی موانع تحقق حکمرانی خوب در فرهنگ سیاسی ایران. جستارهای سیاسی معاصر، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۸(۱): ۲۴-۱.

حیدری، فرشاد و رجیبی، زینب (۱۳۹۵). تدوین الگوی پارادایمی حکمرانی نظارتی کارا و اثربخش بر شبکه بانکی. مطالعات مالی و بانکداری اسلامی، سال دوم، شماره ۳.

حق شناس، علی محمد و همکاران (۱۳۷۹)، فرهنگ معاصر هزاره، تهران: انتشارات فرهنگ معاصر

رزمی، محمدجواد، صدیقی، سمیه، رضاییان، سمانه (۱۳۹۴). الزامات تحقق حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی سال: ۱۳۹۴ دوره: ۴ شماره: ۲

سردارنیا، خلیل‌اله، قدرتی، حسین و اسلام، علیرضا (۱۳۸۸). تأثیر حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی بر اعتماد سیاسی: مطالعه موردی: شهرهای مشهد و سبزوار. پژوهشنامه علوم سیاسی، ۱۵(۱)، ۱۳۵-۱۶۵.

صالحی امیری، سیدرضا و چاوش باشی، فرزانه (۱۳۸۹). مجموعه مقالات مدیریت و برنامه‌ریزی شهری مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.

صانعی، مهدی. (۱۳۸۵). حکمرانی خوب: مفهومی نو در مدیریت دولتی. تدبیر، ۷(۱۷۸)، ۰-۰.

SID. <https://sid.ir/paper/436468/fa>

غراب، ناصرالدین (۱۳۹۰). اصول و مبانی برنامه‌ریزی فرهنگی. چاپ اول، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی.

مقیم، سید محمد، و اعلائی اردکانی، مصطفی (۱۳۹۰). سنجش شاخص‌های حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن. مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۸)، ۱۷۱-۱۸۸.

مولوی، زینب، حسینی، معصومه و جعفری، محمدباقر (۱۳۹۶). ارتقای اعتماد عمومی شهروندان: بررسی نقش حکمرانی خوب و خدمات دولت الکترونیکی. ۴(۴)، ۵۷۱-۵۹۴

یان، سمیه، صانعی، مهدی و صدری، محمد فاضل (۱۳۹۴). بررسی تأثیر حکمرانی خوب بر اعتماد شهروندان نسبت به دولت. دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

Asaduzzaman, M. and Virtanen, P. (2022) 'Governance Theories and Models', in Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Cham: Springer International Publishing, pp. 5947-5958. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_2612](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2612).

Bark-Pour, Naser (2002). *Transition from Urban Government to Urban Governance*. PhD thesis in Urban Planning, Faculty of Fine Arts, University of Tehran. [in persian]

- Bashiriyeh, Hossein (2000). *Theories of Culture in the Twentieth Century*. Ayandeh Pouyan. [in persian]
- Betancourt, J.R. et al. (2003) 'Defining cultural competence: A practical framework for addressing racial/ethnic disparities in health and health care', *Public Health Reports*, 118(4), pp. 293-302. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0033-3549\(04\)50253-4](https://doi.org/10.1016/S0033-3549(04)50253-4)
- Benardo, G. and Demank, V. (2019). *Cultural models: Emergence, Methods and Tests*. Translated by Leila Ardabili, Tehran: Research Institute of Culture, Art and Communication.
- Das, S. Udaibir, and Marc G. Quintyn (2007): *Crisis Prevention and Crisis Management: The Role of Regulatory Governance*, in R. Litan, M. Pomerleano and V. Sundararajan, (eds), *Financial Sector Governance: the Role of the Public and Private Sectors*, (Washington D.C: Brookings Institution Press).
- Esmacili, Samieh, and Sheikh Al-Eslami, Razieh (2018). *Explaining the Causes of Creativity Based on Cultural Values: The Mediating Role of Motivation and Emotion*. *Psychological Methods and Models*, 9(32), 41-62. SID. <https://sid.ir/paper/227571/fa>. [In Persian]
- Fukuyama, F. (2016) 'Governance: *What Do We Know, and How Do We Know It?*', *Annual Review of Political Science*, 19, pp. 89-105. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042214-044240>.
- Ganz, M. et al. (2023) 'Crafting Public Narrative to Enable Collective Action: A Pedagogy for Leadership Development', *Academy of Management Learning & Education*, 22(2), pp. 169-190. Available at: <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0224>.
- Ghorab, Nasereddin (2011). *Principles and Fundamentals of Cultural Planning. First Edition, Organization of Municipalities and Village Administrations Publications*, Urban and Rural Management Research Center. [In Persian]
- Haghsheenas, Ali Mohammad, et al. (2000). *Contemporary Millennium Dictionary*. Tehran: Farhang Mo'aser Publications. [In Persian]
- Haghighi, H. and Takian, A. (2024) 'Institutionalization for good governance to reach sustainable health development: a framework analysis', *Globalization and Health*, 20(1), pp. 1-12. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12992-023-01009-5>.
- Heshmatzadeh, Mohammad Bagher, Talebi, Mohammad Ali, and Haji Yousefi, Amir Mohammad (2017). *Examining the Obstacles to the Realization of Good Governance in Iran's Political Culture*. *Contemporary Political Essays*, Institute for Humanities and Cultural Studies, 8(1), 1-24. [In Persian]
- Heidari, Farshad, and Rajabi, Zeynab (2016). *Developing a Paradigmatic Model for Efficient and Effective Supervisory Governance of the Banking Network*. *Islamic Financial and Banking Studies*, 2(3). [In Persian]
- Janguu, T., Darus, F., Mohamed Zain, M., Sawani, Y. (2014). *Does good corporate governance lead to better sustainability reporting? an analysis using structural equation modeling*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145, 138 - 145.
- Johansson, K.M. and Raunio, T. (2020) 'Centralizing Government Communication? Evidence from Finland and Sweden', *Politics and Policy*, 48(6), pp. 1138-1160. Available at: <https://doi.org/10.1111/polp.12370>.

- Kayer, A M (2006). Sovereignty (key concepts). *Translation: Ebrahim Golshan and Ali Adosi*, Higher Institute of Management and Planning Education and Research, Tehran.
- Larsen, A.S.A., Volden, G.H. and Andersen, B. (2021) 'Project governance in state-owned enterprises: The case of major public projects' governance arrangements and quality assurance schemes', *Administrative Sciences*, 11(3). Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci11030066>.
- Nations, U. (2000) 'No. 30676. United Nations (*Economic and Social Commission for Asia and the Pacific*) and India', pp. 69-70. Available at: <https://doi.org/10.18356/d4072237-en-f>
- Rodolaki, C., Barakos, G. and Hitch, M. (2023) 'The role of intercultural differences and challenges faced in negotiating active mine sites' rehabilitation objectives from Africa to Europe', *Extractive Industries and Society*, 16(October), p. 101362. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101362>.
- Sardarnia, Khalilollah, Ghodrati, Hossein, and Eslam, Alireza (2009). *The Impact of Good Governance and Social Capital on Political Trust: A Case Study of Mashhad and Sabzevar Cities*. *Political Science Research Journal*, 5(1), 135-165. **[In Persian]**
- Salehi Amiri, Seyyed Reza, and Chavosh Bashi, Farzaneh (2010). *Collection of Articles on Urban Management and Planning*. Strategic Research Center of the Expediency Discernment Council. **[In Persian]**
- Sanaei, Mahdi. (2006). Good Governance: *A New Concept in Public Management*. *Tadbir*, 7(178), 0-0. SID. <https://sid.ir/paper/436468/fa>. **[In Persian]**
- Stephen P. Robbins, C.M. (2019) *Management - A Classic Approach*, *Journal of Advanced Management Science*
- Moghimi, Seyyed Mohammad, and Alae Ardekani, Mostafa (2011). *Measuring good governance indicators and the role of e-government in its enhancement*. *Information Technology Management*, 3(8), 171-188. **[In Persian]**
- Moulavi, Zeynab, Hosseini, Masoumeh, and Jafari, Mohammad Bagher (2017). *Enhancing public trust of citizens: Examining the role of good governance and e-government services*. 4(4), 571-594. **[In Persian]**
- Razmi, Mohammad Javad, Sadeghi, Samieh, Rezaeian, Samaneh (2015). *Requirements for Achieving Good Governance to Attain Human Development*. Year: 1394, Volume: 4, Issue: 2. **[In Persian]**
- Yan, Samia, Sanaei, Mahdi, and Sadri, Mohammad Fazil (2015). *Investigating the Impact of Good Governance on Citizens' Trust in Government*. *Tarbiat Modares University, Faculty of Literature and Humanities*. **[In Persian]**