



فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی

شماره دهم، دوره سوم، تابستان ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۱۵۲-۱۲۶

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران با بهره‌مندی از

### ارتباطات استراتژیک

بهرروز لطفی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸ زهرا خزاری محمدوندآذر<sup>۲</sup>

افسانه مظفری<sup>۳</sup>

#### چکیده

حکمرانی خوب مدیریت شفاف و پاسخگوی منابع در یک کشور با هدف تضمین توسعه اقتصادی و اجتماعی عادلانه و پایدار است و ارتباطات استراتژیک نقش مؤثری در دستیابی به مأموریت‌های سازمان‌ها دارد. پژوهش حاضر به بررسی و تحلیل تحقیقات انجام‌شده در خصوص حکمرانی خوب و ارتباطات استراتژیک می‌پردازد. شیوه‌ی تجزیه و تحلیل در این تحقیق بر مبنای توصیفی-تحلیلی و استفاده از الگوی کتابخانه‌ای جمع‌آوری اطلاعات است و در مجموع ۹۰ مقاله مورد بررسی قرار گرفت و از این تعداد ۵۰ مقاله تحلیل گردید. یافته‌های تحقیق بیانگر این است که ارتباطات استراتژیک سبب توسعه‌سازمانی و ارزش‌آفرینی کارکنان می‌شود و ابزاری است برای توسعه سرمایه اجتماعی و جلب مشارکت مردم و ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها حکمرانی خوب بر اساس مشارکت عمومی اعضای جامعه (ارتباطات دوجانبه بین مردم و دولت)، شفاف‌سازی اطلاعات، پاسخگویی دولت‌ها، حاکمیت قانون، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری شکل می‌گیرد. استقرار حکمرانی خوب در سازمان‌ها عامل مهمی در کارآمدی نظام اداری و رضایتمندی مخاطبان دارد.

#### کلمات کلیدی

اجرای حکمرانی خوب، ارتباطات استراتژیک، شفافیت، مشارکت، پاسخگویی

۱- گروه علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
ant.lotfi@yahoo.com

۲- گروه علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
cyber.diplomacy@gmail.com (نویسنده مسئول)

۳- گروه علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
a.mozaffari@srbia.ac.ir

ارتباطات استراتژیک<sup>۱</sup> زمینه چند رشته‌ای از دانش است که به‌عنوان ارتباطات هدفمند تعریف می‌شود و سازمان، برنامه‌ریزی و اجرا می‌کند تا مأموریت کلی خود را در ارتباط با ذینفعان داخلی و خارجی مختلف انجام دهد. هدف کلی ارتباط استراتژیک، اجرا، شکل دادن یا دفاع از مشروعیت در سازمان‌ها (بین مدیران و همکاران) و بین سازمان‌ها و جامعه است. (خلیل نژاد و رضایی راد ۱۳۹۷، ۲) ارتباط استراتژیک دربرگیرنده داده‌های علمی کافی و مبانی تئوریک؛ چشم‌انداز مناسب؛ اهداف اختصاصی واقعی؛ تحلیل منابع و موانع تغییر رفتار؛ مشارکت فعال افراد کلیدی و ذی‌نفعان است و علاوه بر مبانی تئوریک، از داده‌های علمی و حقایق موجود برای تعیین چشم‌انداز بلندمدت برنامه و اهداف رفتاری مبتنی بر واقعیت استفاده می‌کند. چشم‌انداز و اهداف اختصاصی برنامه از طریق گفتگو با مخاطبین مورد نظر و افراد ذینفع توسعه می‌یابد (رفیعی فر ۱۳۹۵، ۴) ارتباط استراتژیک طرحی است که مجموعه عملکردی، رفتار، کردار، بینش و از همه مهم‌تر تعهدات داخلی و بین‌المللی یک کشور در آن منعکس شده است. (خزاری، ۲۱، ۱۳۹۳)، موضوعات و ابتکارهای جدید در سازمان‌ها از طریق ارتباطات استراتژیک ایجاد، بازسازی و اجرا می‌شود. (زنوزی، ۱۴۰۰: ۴۷) سازمانی که از ارتباطات استراتژیک اتخاذ می‌کند از زبانی ساده، شفاف و مستقیم استفاده می‌نماید و پیام‌هایی را ایجاد می‌کند که اقدام محور باشند. این نوع سازمان‌ها منابع خود را به‌طور اثربخش مورد توجه قرار داده تا فهم، اعتماد و وفاداری عمومی را شکل دهند. (پترسون، ۱۳۹۸: ۲۵) علی‌رغم اهمیت و نقش ارتباطات استراتژیک در پیشبرد اهداف دستگاه‌های اجرایی و تأمین رضایتمندی ذینفعان، بهره‌گیری از آن کمتر مورد توجه دستگاه‌های دولتی قرار می‌گیرد. از سویی حکمرانی سیستم پیچیده‌ای از تعاملات بین ساختارها، سنت‌ها، کارکردها (مسئولیت‌ها) و فرآیندها (عملکردها) است که به‌وسیله سه ارزش کلیدی یعنی پاسخگویی، شفافیت و مشارکت مشخص می‌شود. (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۳) در خصوص مفهوم حکمرانی دو نکته قابل برداشت است: اول اینکه حکمرانی به چگونگی کاربرد قدرت و یا روش اعمال حاکمیت اطلاق شده است. از این نکته تفاوت آن با حکومت را می‌توان تبیین نمود، حکومت در واقع، ابزاری است که قدرت را نشان می‌دهد اما حکمرانی چگونگی کاربرد آن قدرت است. دوم حکمرانی فقط ناظر به حکومت و دولت نیست، بلکه جامعه را نیز در برمی‌گیرد و دولت یکی از بازیگران آن، بلکه بازیگر اصلی آن است. (مفتح و همکاران ۱۳۹۴، ۱۵۴) حکمرانی خوب<sup>۲</sup> مفهومی جدید است که از دهه ۱۹۹۰ به این سو مورد توجه مجامع دانشگاهی قرار گرفته است (صدرایی ۱۳۹۶، ۲۴) و در سایه حمایت سازمان ملل بسط و توسعه یافت. این آموزه با تأکید بر توانمندسازی دولت، معیارها و اصول حکومت‌داری که دولت‌ها از طریق آن‌ها به اداره امور عمومی و

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

تضمین حقوق بشر می‌پردازند را در برمی‌گیرد. (مفتح و همکاران ۱۳۹۴، ۱۵۲) حکمرانی خوب ناظر بر نحوه اعمال قدرت و حاکمیت است که بر مبنای شاخص‌های مهمی همچون حاکمیت قانون، پاسخگویی، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و کنش‌ها، مسئولیت‌پذیری، نظارت قاعده‌مند و مستمر، نظارت‌پذیری، عدم تبعیض، عدم فساد و التزام و تعهد عمومی به اخلاق مدنی تعریف می‌شود. (سردار نیا ۱۳۹۶، ۲۰۵) حکمرانی خوب ایده‌ای است که به دنبال ناکارآمدی سازوکارهای پیشین توسعه مطرح شد. در واقع، این ایده به دنبال آن است که دولت‌ها و به‌طور کلی ساختار اداری و سیاسی را به سمتی هدایت کنند که کمترین فساد و آسیب‌های درونی که معمولاً باعث تضعیف دستگاه‌های مدیریتی و سیاسی می‌شود، بروز کند. (مرشدی زاده ۱۳۹۶، ۱۲۵) حکمرانی خوب عامل توسعه اقتصادی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه می‌باشد و یکی از اهداف هزاره سازمان ملل متحد بشمار می‌رود (Kraipornsak & Paitoon 2017, 1) و نقش متفاوت برای حاکمیت قائل است و وظیفه حاکمیت را ایجاد فضایی می‌داند که تمام عناصر حاکمیتی و غیر حاکمیتی بتوانند با یکدیگر تعامل و مشارکت داشته باشند. (دوله و همکاران ۱۳۹۸، ۱۲۹) حکمرانی خوب باعث می‌شود که صدای عامه مردم، زمانی که تصمیمات اخذ و منابع تخصیص می‌یابند، به گوش برسد. این حکمرانی است که متعلق به مردم است و توسط مردم شکل می‌گیرد. (مقیم‌ی و اعلائی ۱۳۹۰، ۱۷۴)

حکمرانی خوب به‌عنوان به وجود آورنده روابط متقابل، حمایت‌کننده و همکارانه بین دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی معرفی شده است. (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵) ارتقاء حکمرانی خوب در بسیاری از موارد شرط لازم برای توسعه است. استقرار حکمرانی خوب در سازمان‌ها عامل مهمی در کارآمدی نظام اداری و رضایتمندی مخاطبان دارد. سازمان‌ها به‌مثابه موجودات زنده مواد و انرژی موردنیاز برای بقا را از محیط پیرامون می‌گیرند و در مقابل خدمات و یا محصولاتی را برای محیط فراهم می‌کنند؛ بنابراین اگر سازمان بیمار باشد، بیماری اعضا و جامعه را به دنبال دارد و داشتن جامعه سالم بدون داشتن سازمان سالم غیرقابل تصور است. نبض سلامت اجتماع در گرو سلامت سازمان‌ها است. (عزب دفتر و رجبی ۱۳۹۸، ۱۴۳) امروزه جوامع در حال گذار از حالت قدرتمداری به سوی خدمتگزاری می‌باشند که در آن توجه اصلی بر نقش مردم و در نظر گرفتن منفعت عمومی است. (پیمان مجد ۱۳۹۰، ۳)

بانک جهانی همه‌ساله، با توجه به عناصر اصلی حکمرانی خوب، یعنی پاسخگویی، ثبات سیاسی، اثربخشی دولت، بار نظارتی، قانون و کنترل فساد، کشورها را ارزیابی و رتبه‌بندی می‌نماید. (دادگر ۲۰۱۶، ۵۰) گزارش بانک مزبور در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌ها و مباحثات داخلی و خارجی مبنای قرار می‌گیرد و به همین لحاظ در سرنوشت کشورها مؤثر است. (نادری ۱۳۹۰، ۹۰) با نگاهی به گزارش بانک

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمودند آذر و مظفری

جهانی در سال ۲۰۱۶ شاخص‌های حکمرانی خوب در ایران مشخص می‌گردد که کشور ما در اکثر این شاخص‌ها در دهک‌های پایینی رده‌بندی قرار دارد در خصوص ویژگی‌های اساسی حکمرانی خوب، "کمسیون حقوقی سازمان ملل متحد"<sup>۳</sup>، این ویژگی‌ها را بدین شرح برشمرد: شفافیت<sup>۴</sup>، مسئولیت<sup>۵</sup>، پاسخگویی<sup>۶</sup>، مشارکت<sup>۷</sup>، حاکمیت قانون<sup>۸</sup> و انعطاف‌پذیری<sup>۹</sup>.

فقدان استقرار حکمرانی خوب منجر به عدم مشارکت سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی خواهد شد؛ زیرا عدم رضایت مردم از سازمان‌های دولتی باعث تسری بی‌اعتمادی به نظام سیاسی شده و در گذر زمان، به بی‌تفاوتی شهروندان نسبت به همراهی نظام سیاسی در صحنه‌های ملی و بین‌المللی منجر خواهد شد. بخش دولتی با انتظارات جدید شهروندان تحصیل کرده روبرو خواهد بود. بدین معنی که شهروندان، انتظار دریافت خدمات با کیفیت بالاتری را خواهند داشت؛ بنابراین دولت‌ها باید قابلیت‌هایی برای شهروندان و ذی‌نفعان فراهم آورند تا آن‌ها بتوانند در موضوعات عمومی مشارکت فعال‌تری داشته باشند. انتظارات پرسنل سازمان‌ها تغییر کرده است و پاسخگویی به این انتظارات، شرایط جدیدی را می‌طلبد. پاسخگویی به این چالش‌ها نیازمند برخورداری از حکمرانی صحیح در سطح کلان جامعه است. (صانعی ۱۳۸۵، ۲۸) یعنی اینکه دولتی که اداره امور را در دست دارد از پشتوانه انتخاب و اعتماد مردمی برخوردار باشد و به عبارت دیگر قدرت خود را بر اساس نوعی قرارداد اجتماعی کسب کرده باشد، دولت حق نظارت عمومی را به رسمیت بشناسد، فرآیند قانون‌گذاری و نیز عملکرد دولت از شفافیت قابل قبولی برخوردار باشد، اصل شایسته‌سالاری در انتخاب کارگزاران رعایت شود. خدمات عمومی مورد نیاز جامعه به صورت مطلوب توسط دولت تأمین شود، نظام اداری که اداره دولت از طریق آن اعمال می‌شود، کارآمد و قابل اعتماد باشد؛ دستگاه قضایی از کارآمدی مطلوبی برخوردار بوده و بتواند زمینه‌های برقراری انصاف و عدالت را در جامعه فراهم و نهادینه سازد.

ترسیم رابطه ارتباطات استراتژیک و حکمرانی خوب، می‌تواند به استقرار آن منجر شود. این پژوهش به دنبال این مسئله است که با توجه به نتایج پژوهش‌های انجام‌شده، چگونه می‌توان حکمرانی خوب را با رویکرد ارتباطات استراتژیک در دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران مستقر نمود. تحقیق‌ها و مقاله‌های متعددی در زمینه حکمرانی خوب و ویژگی‌های آن اجرا و نگاشته شده است، لیکن تاکنون با رویکرد ارتباطات استراتژیک به مقوله حکمرانی خوب پرداخته نشده است.

## مبانی نظری پژوهش

### ارتباطات استراتژیک

استراتژی را می‌توان مانند تفکر و منطق عملکردها دانست. دراکر (۱۹۵۴) آن را نشانه موقعیت یک سازمان برای آینده می‌داند تا تصمیم گیرد که چه کاری باید انجام شود و نه اینکه چگونه باید انجام شود. (Steyn 2002,7) همه سازمان‌ها از تعهد خود به یک استراتژی که توصیف‌کننده ارزش سازمان در تولید است و وسیله‌ای که برای تولید آن ارزش و چگونگی حفظ خود استفاده خواهد کرد، بهره‌مند می‌شوند (Liao & Huang 2016,12) تا نیمه قرن گذشته، آنچه عموم مردم امروزه آن را استراتژی می‌دانند به‌سادگی تحت عنوان مدیریت طبقه‌بندی می‌شد؛ بنابراین، جای تعجب نیست که بسیاری از سازمان‌ها در تقیای تعریفی از استراتژی و چگونگی خلق استراتژی اثربخش‌اند. (لافلای و مارتین، ۱۳۹۳) در طول دو دهه گذشته، ما شاهد تغییر عمیقی در نحوه دید رهبران ارتباطات در درون سازمان‌ها هستیم. این تغییر از تمرکز تاکتیکی و سطحی (نوشتن گفتار، قرار دادن رسانه‌ها) به سطح استراتژیک‌تر و بالاتری (تدوین و اجرای استراتژی از طریق ارتباطات، اندازه‌گیری پیشرفته با استفاده از داده‌های بزرگ) منتقل شده است (atgenty2017,1) ارتباطات استراتژیک یک حوزه نوظهور برای مطالعه در علوم اجتماعی، ارتباطات و مدیریت است و زمینه نسبتاً جدیدی است که تئوری ارتباطات را با مدیریت استراتژیک مرتبط می‌کند. (tomas2015,3) ارتباطات استراتژیک در زمینه‌های روابط عمومی، ارتباطات بازاریابی و ارتباطات بهداشتی، ارتباطات سیاسی، مدیریت مسائل، ارتباط با بحران، ارتباط با ریسک، ارتباطات زیست‌محیطی و علمی، جنبش‌های اجتماعی، ارتباطات ضد تروریسم، دیپلماسی عمومی، ایمنی عمومی و مدیریت حوادث و موارد دیگر کاربرد دارد. (botan2017, 2)

تمرکز ارتباطات استراتژیک بر نحوه ارتباط یک سازمان با تلاش‌های سازمان و تأکید بر کاربرد استراتژیک ارتباطات و نحوه عملکرد یک سازمان به‌عنوان یک بازیگر اجتماعی برای پیشبرد رسالت خود است (Hallahan 2007,7) و تحقیقات زیادی در مورد ارتباطات استراتژیک وجود ندارد. (alison2017, 2) محققان و متخصصان ارتباطات، ارتباطات استراتژیک را به‌عنوان اصطلاحی دانسته‌اند که شامل انواع حرفه‌های مرتبط با ارتباطات، مانند روابط عمومی، ارتباط با برند، تبلیغات و موارد دیگر است. Jasmine (2017) ارتباطات استراتژیک با ارتباطات یکپارچه تفاوت دارد، زیرا تمرکز آن بر نحوه ارتباط یک سازمان با تلاش‌های سازمان است. تأکید بر کاربرد استراتژیک ارتباطات و نحوه عملکرد یک سازمان به‌عنوان یک بازیگر اجتماعی برای پیشبرد رسالت خود است (Hallahan 2007,7) استراتژی‌های ارتباطات به دو گروه تقسیم می‌شوند: استراتژی‌های متمرکز بر کمپین، کوتاه‌مدت و میان‌مدت و استراتژی‌های سازمانی

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمودوند آذر و مظفری

میان مدت و بلندمدت. (porter 2015,1) ارتباطات استراتژیک طرحی است که مجموعه عملکردی، رفتار، کردار، بینش و از همه مهم‌تر تعهدات داخلی و بین‌المللی یک کشور آن منعکس شده است. (خزاری، ۱۳۹۳) ارتباطات استراتژیک یک کار پیچیده است و از سویی خلاقیت و نوآوری همراه با درک رسانه‌های اجتماعی عوامل تعیین‌کننده موفقیت در ارتباطات استراتژیک است. (stevko & others 2015,454) به سازمان‌ها توصیه می‌شود از مشارکت کارکنان در برقراری ارتباط دوطرفه و شفاف بهره‌گیرند. با در اختیار داشتن دیدگاه کارمندان، سازمان نیازهای اطلاعات را به‌ویژه در شرایط بحرانی تأمین می‌کند. (kim 2018,2) طرح ارتباطات استراتژیک به سؤالات فوق پاسخ می‌دهد: اول چه نوع اطلاعاتی؟ دوم توسط کدام منبع اطلاعاتی (نخه اجرایی یا نخه فکری و از کدام جامعه تخصصی، امنیتی نظامی، سیاسی یا اقتصادی فرهنگی و...؟ سوم کدام ویژگی‌های چینی و گفت‌مانی؟ چهارم در راستای کدام استراتژی منتشر شوند؟ چه حوزه‌ای از ارتباطات استراتژیک مدنظر است؟ آیا لازم است طرح‌ها مبتنی بر رویدادهای خاص و به‌طور مداوم طراحی شوند؟ روند تصمیم‌گیری در مورد ارتباطات استراتژیک چگونه است؟ چه کسانی تصمیم‌گیرنده‌اند؟ چه زمان و چگونه تصمیمات باید اتخاذ شوند؟ چه کانال‌هایی شاهراه ارتباطات استراتژیک خواهد بود؟ و بالطبع شبکه ارتباطی این شاهراه چه ویژگی‌هایی خواهد داشت؟ کدام مخاطبان مورد هدف ارتباطات استراتژیک هستند؟ این مخاطبان در کدام دسته‌ها تعریف می‌شوند؟ نقشه زمانی طرح ارتباطات استراتژیک چگونه بوده و مشتمل بر چه مراحل مشخصی است؟ چه روش‌ها و سبک‌هایی برای برانگیختن و جذب بازخوردها به طرح ارتباطات استراتژیک از سطوح مختلف داخلی و خارجی طراحی شده و چگونه بکار گرفته خواهد شد؟ چه روندها و چه فرآیندهایی طراحی شود تا طرح‌ها و برنامه‌های ارتباطات استراتژیک مدام مورد بازبینی و باز برنامه‌ریزی و باز طراحی و بعد اجرای مجدد قرار گیرند؟ (خزاری، ۱۳۹۵)

### **حکمرانی خوب**

حکمرانی به معنای فرایند تصمیم‌گیری است. (Komar 2018,1) مفهوم حکمرانی گسترده‌تر از حکومت است و به معنای برآیند همبستگی و تعامل اقدامات و رفتارهای بازیگران بخش‌های مختلف جامعه است. (آقازاده و همکاران ۱۳۹۴، ۳۱) اگر حاکمیت، عمل دولت و طراحی سلسله‌مراتب نهادی دولتی است، پس حکمرانی عدم تمرکز قدرت و ایجاد سیستم‌های غیرمتمرکز، غیررسمی و مشارکتی حاکمیت است. (levy,2012,6) حکمرانی به‌عنوان یک مفهوم تحلیلی با هدف درک روابط درونی بین دستگاه‌های مختلف دولتی و همچنین تغییر الگوی روابط بین مدیریت عمومی، دولت و جامعه مدنی در ابتدا برای توصیف و تحلیل تحولاتی که در روابط عمومی در زمینه فعلی تأثیر داشته است با افزودن

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

صفت "خوب" به مفهوم حکمرانی، رویکرد کاملاً هنجاری شده است. (Frey 2008,40) محققان اذعان می‌کنند که حکمرانی به‌عنوان چارچوبی عمل می‌کند تا نقش‌ها، شیوه‌ها، مسئولیت‌پذیری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را تعریف و تنظیم کنید. (Qiu 2019,427) حکمرانی خوب واژه‌ای است که بیانگر تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت است. (مولایی و همکاران ۱۳۹۸، ۱۴۰) اولین مرجع معتبری که در زمینه حکمرانی خوب مباحثی را مطرح کرد، بانک جهانی است که در سال ۱۹۸۹ حکمرانی خوب را به‌عنوان ارائه خدمات عمومی کارآمد و نظام اداری پاسخگو تعریف کرده است. (بیگی نیا و همکاران ۱۳۹۱، ۶۹) طهماسب کاظمی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان "نگرشی نوین در تبیین نظری حکمرانی و توصیف ویژگی‌های ج.ا.ا." با مطالعه اسناد بالادستی نظام شامل قانون اساسی، سند چشم‌انداز و سیاست‌های کلی برنامه‌های اول تا ششم توسعه، ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ویژگی‌های الگوی حکمرانی ج.ا.ا. تبیین نمود. یاراحمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش "ارزیابی وضعیت حکمرانی در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه"، وضعیت شاخص‌های حکمرانی در دستگاه‌های دولتی را با توجه به شاخص‌های نتیجه‌گرایی، اثربخشی وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی موردبررسی قرار دادند. نتایج آزمون فرضیه‌ی اصلی تحقیق نشان داد که شاخص‌های حکمرانی دستگاه‌های دولتی استان نامناسب و پایین‌تر از شرایط نرمال جامعه می‌باشد.

حکمرانی خوب در تعریف بانک جهانی، ظرفیت مدیریت و اصلاحات نهادی است که توسط سیاست دولت انجام می‌شود که هماهنگی و ارائه خدمات عمومی مؤثر، پاسخگویی بازیگران سیاسی و شهروندان فرد را در پیشبرد سیاست‌های توسعه بهبود می‌بخشد؛ بنابراین، حکمرانی خوب، نهادها و شیوه‌های سیاسی کافی را برای ایجاد توسعه پیوند می‌دهد. (MIRA & hammadache 2017,107) بر اساس تعریف اتحادیه اروپا، حکمرانی خوب "مدیریت شفاف و پاسخگو منابع در یک کشور با هدف تضمین توسعه اقتصادی و اجتماعی عادلانه و پایدار" است. (باغسنگانی ۱۳۹۵، ۵) به‌طور کلی در تعریف حکمرانی خوب می‌توان گفت، حکمرانی خوب عبارت است از فرایندها و ساختارهایی که روابط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی را هدایت می‌کند. (پناهی ۱۳۹۷، ۱) و الگویی است در جهت اصلاح بخش عمومی، تقویت جامعه مدنی و تسریع مشارکت بخش خصوصی و تغییر از رویکرد کوچک‌سازی دولت به توانمندسازی است.

(رضوی الهاشم و قلی پور ۱۳۹۴، ۵۴۴) برخی محققان پنج ارزش پاسخگویی، اثربخشی، عدالت روبه‌ای، انعطاف و تعادل را برای حکمرانی خوب در نظر گرفته‌اند. (Hendric 2013, 553) ابطحی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش "بررسی و تبیین حکمرانی شایسته در رویکرد حکمرانی نظام جمهوری اسلامی

### استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../لطفی، خزاری محمودوند آذر و مظفری

ایران " نتیجه می‌گیرند که دو نوع حکمرانی وجود دارد: حکمرانی شایسته و حکمرانی خوب که در برخی شاخص‌ها، از حیث لفظ مانند پاسخگویی، کارایی و اثربخشی و امثال آن یکسان هستند، اما مبانی فلسفی این دو نوع حکمرانی متفاوت است؛ حکمرانی خوب مبتنی بر انسان‌محوری، دنیاگرایی و ماده‌گرایی است، ولی حکمرانی شایسته مبتنی بر خدامحوری است، اگرچه به ماده، معنا، دنیا و آخرت ( هر دو به صورت هم‌زمان ) توجه دارد.

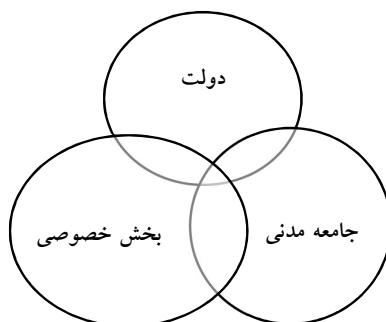
#### جدول ۱: شاخص‌ها و ویژگی‌های حکمرانی خوب

ویژگی‌های حکمرانی خوب	سازمان‌های بین‌المللی یا صاحب‌نظران
شفافیت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، مشارکت و حساسیت. (امامی و شاکری ۱۳۹۵، ۳۸)	کمیسیون حقوق بشر در قطعنامه ۲۰۰۰/۶۴
مشارکت، تساوی در برابر قانون، شفافیت، پاسخگویی، رضایت عمومی، برابری، کارایی و اثربخشی، مسئولیت‌پذیری، دیدگاه استراتژیک (شرعی، ۱۳۹۵)	کمیسیون اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل برای آسیا و اقیانوسیه (۲۰۰۲)
نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی، پاسخگویی (مقیم‌ی و اعلائی، ۱۳۹۰، ۱۷۵)	کمیسیون مستقل حکمرانی خوب در خدمات دولتی
گشادگی و بی‌پردگی، مشارکت، پاسخگویی، کارایی و همبستگی (حاجی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵، ۵۷)	کتاب سفید اتحادیه اروپا
شفافیت مالی و پولی، پاسخگویی حکومت و تعریف و اجرای استانداردهای ثبت و نشر اطلاعات (محمدعلی پور ۱۳۹۲، ۱۶۲)	صندوق بین‌المللی پول
پاسخگویی، شفافیت و مشارکت (نرگسیان و آیت اله زاده ۱۳۹۲، ۱۵۲)	سازمان بین‌المللی توسعه
مشارکت، انصاف، شایستگی، کارآمدی، پاسخگویی و شفافیت (عیوضی ۱۳۹۵، ۷۵)	هایدن و همکاران
قاعده‌مندی، شفافیت، پاسخگویی، کارآمدی، انصاف، ترویج برابری حقوقی (عیوضی ۱۳۹۵، ۷۵)	برنامه عمران سازمان ملل متحد
شفافیت، حاکمیت قانون، مشروعیت، شایستگی، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، اجماع و وجود دیدگاه استراتژیک در میان رهبران و مدیران می‌دانند. (رضوی الهاشم و قلی پور، ۱۳۹۴، ۵۴۲)	دانشگاه تکنولوژی سیدنی

"کمیسیون حقوقی سازمان ملل متحد"، در هشتم دسامبر سال ۲۰۰۸ اعلامیه‌ای را تصویب نمود که به نام "اعلامیه هزاره" شهرت یافت، در خصوص ویژگی‌های اساسی حکمرانی خوب، طی قطعنامه شماره (۲۰۰۰/۶) این ویژگی‌ها را بدین شرح برشمرد: شفافیت، مسئولیت، پاسخگویی، مشارکت، حاکمیت قانون و انعطاف‌پذیری (صدراپی ۱۳۹۶، ۲۶)



حکمرانی خوب به مثابه ارتباطات دوجانبه، حمایتی و واجد تشریک‌مساعی بین دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است. (سلطانی نژاد و گودرزی ۱۳۹۶، ۸۵) به طوری که می‌توان گفت بازیگران دولتی و غیردولتی نه به‌طور جداگانه بلکه به‌صورت ترکیبی و همکاری گونه به حل مشکلات می‌پردازند و همگی در عرصه تصمیم‌گیری یک کشور سهیم هستند. (مفتح و همکاران ۱۳۹۴، ۱۵۵) هر یک از این سه بخش دارای مؤسسات خاص خود و ویژگی‌ها و وظایف ویژه‌ای هستند. (mohammadi & others 2017, 214) در صورتی که دولت به‌خوبی کار کند، شهروندان بهتر می‌توانند به اهداف فردی و مشترک برسند؛ اما اگر دولت ضعیف باشد، حتی اگر یک کشور منابع مالی و کمک فنی داشته باشد، ممکن است در دستیابی به اهداف خود ناکام باشد. (Vian & others 2013, 678) ارکان اصلی حکمرانی خوب که در شکل شماره (۱) ارائه شده، به شرح زیر می‌باشد:



شکل ۱- سه بخش اصلی حکمرانی خوب (پاشایی و سرمدی ۱۳۹۸، ۱۵۳)

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر با روش کتابخانه‌ای انجام پذیرفته است. ابتدا با توجه به کلمات کلیدی و اصطلاحات تحقیق مقالات علمی چاپ‌شده در نشریات معتبر با موضوع تحقیق جستجو و جمع‌آوری گردید و یافته‌های مقالات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تلاش شد مقالاتی که جدید بوده و حداقل دو کلیدواژه تحقیق حاضر را دربر داشته باشند انتخاب شوند سپس منابع اطلاعاتی با دقت مطالعه گردید و نکات مهم آن‌ها با ذکر منبع یادداشت شد جامعه آماری پژوهش شامل تحقیقات انجام‌شده در خصوص ارتباطات استراتژیک و حکمرانی خوب می‌باشد که در مجموع ۹۰ منبع شامل کتاب و مقاله مورد بررسی قرار گرفت و از این تعداد ۵۰ مقاله در این پژوهش تحلیل گردید.

### پرسش‌های تحقیق

- مؤلفه‌های حکمرانی خوب کدام‌اند؟

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمودند آذر و مظفری

- ارتباطات استراتژیک چه نقشی بر استقرار مؤلفه‌های حکمرانی خوب دارد؟
- وضعیت استقرار حکمرانی خوب در کشور چگونه است؟
- حکمرانی خوب چه تأثیری بر ارتقاء سرمایه اجتماعی دارد؟

### یافته‌های تحقیق

#### استقرار شفافیت از طریق ارتباطات استراتژیک

شفافیت در مقابل پنهان‌کاری بکار می‌رود. هر چیزی که از دید عموم پنهان نباشد، معنای شفافیت را می‌رساند. (زندیه و سالار سروی ۱۳۹۱، ۱۲۰) شفافیت باعث تسهیل نظارت بر فعالیت‌ها و کم‌کاری‌های مقامات عمومی و تسهیل دستیابی شهروندان به اطلاعات و درک آن‌ها از سازوکارهای تصمیم‌گیری می‌شود. (کمالی ۱۳۹۲، ۱۲) از جمله مصادیق شفافیت عبارت‌اند از: شفافیت در قراردادهای شفافیت هدایا (برای مقابله با رشوه)، شفافیت جلسات شورایی و کمیسیونی، شفافیت در اموال و دارایی مسئولین، شفافیت وعده‌ها و مواضع مسئولین و نحوه ارائه اطلاعات سازمانی. (عبدالحسن‌زاده و ثنایی ۱۳۹۴، ۹) همچنین دسترسی افراد به اطلاعات موجود در دستگاه، افزایش آگاهی شهروندان نسبت به حقوق متقابل خود و دستگاه، اطلاع‌رسانی خدمات به مردم، در دسترس عموم قرار گرفتن اطلاعات مالی و گزارش عملکرد دستگاه، شفافیت در ساختار قانونی، توسعه دولت الکترونیک و بهره‌مندی از فناوری‌های نوین از جمله مصادیق دیگر شفافیت می‌باشند. (خلیل نژاد و رضایی راد، ۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان جایگاه مؤلفه‌های ارتباطی حکمرانی خوب در بهبود امنیت اجتماعی، نتیجه می‌گیرد، حکمرانی خوب بر اساس و پایه‌های مشارکت عمومی اعضای جامعه، شفاف‌سازی تصمیمات، پاسخگویی دولت‌ها، تساوی اعضای جامعه در بین قانون، مردم‌سالاری، آزادی‌های مدنی، دسترسی به جریان‌های اطلاعاتی، ارتباطات دوجانبه بین مردم و دولت و ... شکل می‌گیرد و این موارد موجبات شکل‌گیری و تقویت امنیت اجتماعی را فراهم می‌سازد؛ بنابراین در دولت‌های مدرن، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی موهبتی همچون حکمرانی خوب را برای دولت‌ها به همراه می‌آورد که این حکمرانی خوب منجر به افزایش میزان احساس امنیت اجتماعی در بین اعضای جامعه می‌شود، همچنین بیشترین تأثیر بر توسعه امنیت در ایران، متعلق به دسترسی به جریان‌های اطلاعاتی است، پس از آن، ارتباطات دوجانبه بین مردم و دولت و شفاف‌سازی تصمیمات قرار دارند. از نظر خلیل نژاد و رضایی راد، (۱۳۹۷) ارتباط استراتژیک با اهمیت حفظ، تغییر یا تقویت تصاویر سازمان در میان سهامداران مرتبط است و براساس این استدلال توجیه می‌شود که امکان باز بودن و شفافیت بین اعضای سازمان و بین سازمان، ذینفعان و حوزه عمومی وجود دارد. به نظر محقق شفافیت یک مفهوم ارتباطی است که همواره در برنامه استراتژیک روابط عمومی‌ها مدنظر قرار می‌گیرد.

## فصلنامه‌ر هیافت‌های‌نوین‌مدیریت‌جهادی‌وحکمرانی‌اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

ادبیات موجود نشان می‌دهد شفافیت از مؤلفه‌های حکمرانی خوب می‌باشد و ارتباطات استراتژیک در آگاه‌سازی مردم و شفاف‌سازی امور نقش مؤثری دارد. بابایی و نظری (۱۳۹۰) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرند شفافیت یکی از مؤلفه‌های حکمرانی خوب و از شاخص‌های اصلی ارزیابی مبارزه با فساد در کشورها و جلوگیری از رانت‌های اطلاعاتی و استقرار فرهنگ مطالبه‌گری- پاسخگویی است. منظور از آزادی اطلاعات، آزادی دسترسی عموم شهروندان به اطلاعات موجود در مؤسسات عمومی و برخی مؤسسات خصوصی و فعالیت‌های بدنه حکومت درباره اعمال حاکمیت در عرصه بین‌المللی و ملی است. شفافیت باعث تسهیل نظارت بر فعالیت‌ها و کم‌کاری‌های مقامات عمومی و تسهیل دستیابی شهروندان به اطلاعات و درک آن‌ها از سازوکارهای تصمیم‌گیری می‌شود. همچنین کمالی (۱۳۹۲) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرند دسترسی افراد به اطلاعات موجود در دستگاه، افزایش آگاهی شهروندان نسبت به حقوق متقابل خود و دستگاه، اطلاع‌رسانی خدمات به مردم، در دسترس عموم قرار گرفتن اطلاعات مالی و گزارش عملکرد دستگاه، شفافیت در ساختار قانونی، توسعه دولت الکترونیک و بهره‌مندی از فناوری‌های نوین از جمله مصادیق شفافیت می‌باشند.

### **استقرار مسئولیت‌پذیری از طریق ارتباطات استراتژیک**

نهادهای باید در ارتباط با تأثیرگذاری سیاست‌هایشان در برابر جامعه مسئولیت‌پذیر باشند. (حاجی نژاد ۱۳۹۵، ۶۸) نیل به این هدف تنها زمانی امکان‌پذیر است که نهادهای تصمیم‌گیر نسبت به تأمین خواسته‌ها و تمایلات افراد احساس مسئولیت داشته باشند. (صحرایی و محمدی نیا ۱۳۹۷، ۲۱۳) فراکنی و توهم توطئه از جمله مواردی هستند که همواره برای فرار از مسئولیت‌پذیری بکار گرفته شده‌اند. (محمودی و همکاران ۱۳۹۲، ۶۷) تعیین شرح شغل و تقسیم‌کار مناسب بین افراد سازمان، در سرفحه قرار گرفتن تلاش در جهت ارائه خدمات مناسب به مخاطبان در اقدامات سازمان، ارتقای وجدان کاری کارکنان و انضباط مالی و اداری تهیه و ابلاغ دستورالعمل ارائه خدمات به مردم و تدوین برنامه ارتقای فرهنگ سازمانی منجر به مسئولیت‌پذیری می‌شوند. ارتباطات استراتژیک کمک بزرگی در عملیاتی شدن مصادیق مسئولیت‌پذیری می‌شود. درویش و رمضانیان (۱۳۹۷) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرند مسئولیت‌پذیری به‌عنوان یک الزام و تعهد درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب همه فعالیت‌هایی که بر عهده او گذاشته شده، می‌باشد. آرایبی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرند در حکمرانی خوب، سازمان‌ها و نهادها باید در خدمت ذینفعان و در قبال وظایف محول شده مسئول باشند. هر مشکل یا بحران در سطح جامعه را باید سازمان و بخش مربوط مدیریت کند و هیچ معضلی وجود نداشته باشد که کسی خود را در قبال آن مسئول نداند. از نظر امامی و شاکری (۱۳۹۴) مسئولیت‌پذیری یک امر

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمودوند آذر و مظفری

حیاتی برای حکمرانی خوب است، البته بدون وجود شفافیت و قانونمندی قابل اجرا نیست. مسئولیت‌پذیری حکومت در مقابل مردم و نیز مردم در مقابل حکومت و جامعه، عنصر مهم در ایجاد رابطه دوسویه و همکاری جویی و عدم شکاف بین حکومت و جامعه است که امروزه به دلیل پیچیده شدن جوامع و گسترش نیازها، این دسویگی و تعامل برای ایجاد و استمرار حکمرانی ضروری است تعیین شرح شغل و تقسیم کار مناسب بین افراد سازمان، در سرلوحه قرار گرفتن تلاش در جهت ارائه خدمات مناسب به مخاطبان در اقدامات سازمان، ارتقای وجدان کاری کارکنان و انضباط مالی و اداری تهیه و ابلاغ دستورالعمل ارائه خدمات به مردم و تدوین برنامه ارتقای فرهنگ‌سازمانی منجر به مسئولیت‌پذیری می‌شوند. ارتباطات استراتژیک کمک بزرگی در عملیاتی شدن مصادیق مسئولیت‌پذیری می‌شود.

### **استقرار مشارکت از طریق ارتباطات استراتژیک**

مشارکت فرایندی است که به وسیله آن مردم تأثیر و کنترل خود را بر طرح‌های توسعه خواهند گذاشت. (ابولفتحی و قنبری ۱۳۹۸، ۱۶) و لازمه بقا و تداوم زندگی جمعی و گروهی می‌باشد و ضرورت وجود آن به دوره‌ای خاص و علمی خاص محدود نمی‌شود، بلکه در همه جا ضرورت خاص خود را دارد. (زینلی و همکاران ۱۳۹۷، ۹۷) میزان مشارکت مردم در امور جامعه یکی از کلیدی‌ترین پایه‌های حکمرانی خوب به شمار می‌رود و می‌تواند به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم (از طریق نهادهای قانونی) صورت گیرد. (صدرایی ۱۳۹۶، ۲۸) مشارکت مردم سبب تقویت سرمایه اجتماعی شده و به واسطه نقش مهمی که در توسعه ایفاء می‌نماید و کارکردهای مثبت و منفی که برای جامعه دارد، اهمیت مهمی برای تقویت آن احساس می‌شود. (حیدرآبادی ۱۳۹۶، ۵۴) حق اظهارنظر آزاد و ارائه پیشنهاد در مورد تصمیمات و فرآیندهای اداری، نقد سیاست‌ها، فرآیندها، تصمیمات و اقدامات دستگاه، بهره‌گیری از نهادهای جامعه مدنی و زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری و فراهم نمودن فرصت کافی برای طرح سؤال توسط مردم در رابطه با برنامه‌های سازمان در این پژوهش به عنوان مصادیق مشارکت مورد بررسی قرار گرفتند، امیرپور و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود نتیجه می‌گیرند هر قدر سه‌جانبه‌گرایی در ساختار تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی سازمان تأمین اجتماعی محقق شود، اعتمادسازی بین شرکای اجتماعی سازمان تقویت شده و شاخص‌های حکمرانی خوب به خصوص شفافیت و پاسخگویی و اجماع‌گرایی بیش از گذشته نمایان خواهد شد. دماوندی کناری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با تأکید بر نقش رسانه‌ها در شکل‌دهی به مفهوم حکمرانی خوب، توانایی‌ها و عملکردهای رسانه‌های جمعی را مورد بررسی قرار داده و امکان‌مندی و ارتباط دو مفهوم رسانه‌های جمعی و شکل‌گیری حکمرانی خوب را مورد تبیین قرار می‌دهد و از الگوهای بیان‌شده حکمرانی خوب از سوی سازمان ملل متحد و

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

شاخص‌های آن به‌عنوان چهارچوب نظری استفاده برده و نتیجه می‌گیرند که روش رسیدن به مفهوم حکمرانی خوب جز از راه توجه به رسانه‌های جمعی و افکار عمومی مردم و مشارکت خواهی مثبت از افراد جامعه در این حوزه امکان‌پذیر نیست. از این‌رو رسانه‌ها امروزه نقش بسیار بااهمیتی را بر روند و توسعه حکومت‌ها و الگوهای دموکراسی در جوامع دارند و این نوع حکمرانی زمینه‌های تعاملی دولت و افکار عمومی مردمی را در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جوامع مهیا می‌سازد. (سپهوند و همکاران ۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان "قدرت ارتباطات استراتژیک و توسعه‌سازمانی در شرکت‌های دولتی در گذر زمان" نتیجه گرفتند ارتباطات استراتژیک ابزاری است برای توسعه سرمایه اجتماعی و جلب مشارکت مردم مشارکت‌دینفعان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها در ارتباطات برون‌سازمانی مورد توجه می‌باشد و در طرح ارتباطات استراتژیک سازمان‌ها لحاظ می‌گردد. قدرت ارتباطات استراتژیک بر شبکه‌سازی سیاسی و توسعه‌سازمانی با میانجی‌گری شبکه‌سازی سیاسی در شرکت‌های دولتی تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. (دوله و همکاران ۱۳۹۸) در پژوهش خود نتیجه گرفتند شبکه‌های ارتباطی متشکل از نهادهای مدنی در موضوعات مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی می‌توانند با جلب اعتماد شهروندان، خواسته‌ها و مطالبات مردم را به شکل سازمان‌یافته و منسجم مطرح کنند و به این ترتیب با تقویت مشارکت، انسجام و همبستگی مدنی برای جامعه بهتر و مطلوب آماده شوند و هنگامی که در یک جامعه آزادی‌های قانونی و جریان آزاد اطلاعات که از مصداق‌های بارز حق اظهار نظر و پاسخگویی هستند، وجود داشته باشد، می‌تواند به تقویت آگاهی‌های عمومی و شفافیت اجتماعی و اقتصادی و سیاسی در یک کشور منجر شود. عزب دفتر و رجبی فرجاد (۱۳۹۷) در پژوهش خود نتیجه گرفتند رفتار سیاسی در رابطه بین حکمرانی خوب و سلامت سازمانی نقش میانجی را به خوبی ایفا می‌کند و نیز متغیرهای حکمرانی خوب و سلامت سازمانی بر رفتار سیاسی تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد. تولدانو (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان "گفتگو، ارتباطات استراتژیک و روابط عمومی اخلاقی" نتیجه می‌گیرد گفتگو پیش‌شرطی برای هر رفتار سازمانی مشروع است که بر عموم آن سازمان تأثیر می‌گذارد و ارتباط راهبردی و گفتگو در بررسی روابط عمومی قابل سوءاستفاده است و هر دو ممکن است در تلاشی برای دست‌کاری و گمراه کردن یا دستیابی به اهداف سازمانی خاص به هزینه‌دینفعان به کار گرفته شوند. در عین حال هر دو رویکرد ممکن است به روشی برابری‌خواهانه، اخلاقی، شفاف، صادقانه و محترمانه برای ترویج اهداف اخلاقی و اجتماعی مورد استفاده قرار گیرند. شیوه‌های اخلاقی در مورد رویکرد ارتباطی نیست، بلکه در مورد رفتار با دینفعان و مردم است. سلیمی و مکنون (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان "فرا تحلیل کیفی پژوهش‌های علمی ناظر بر

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../لطفی، خزاری محمودوند آذر و مظفری

مسئله حکمرانی در ایران"، نتیجه گرفتند برای اصلاح و بهبود حکمرانی، می‌توان رویکرد تغییر از بالا به پایین یا تغییر از پایین به بالا را اتخاذ کرد. در هر دو رویکرد، اساس چنین تغییری بر چانه‌زنی استوار است. برای رسیدن به این تغییرات مثبت، اول باید انگیزه‌ها و مشوق‌ها تغییر کنند و هزینه‌های مربوط به اقدامات فعالانه یا منفعل مشخص شود. به میزانی که هزینه انفعال و بی‌عملی بالا رود، می‌توان امید داشت کشورها و بازیگران سیاسی به سمت بهبود قدم بردارند. امام‌جمعه و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "الگوی حکمرانی خوب؛ جامعه همکار و دولت کارآمد در مدیریت توسعه" نتیجه می‌گیرند در کشور ما ظرفیت‌های مختلف مانند قانون اساسی، چشم‌انداز ۲۰ ساله و حتی برنامه‌های توسعه برای هدایت نظام سیاست‌گذاری به سمت برقراری الگوی حکمرانی خوب وجود دارد که با ابلاغ سیاست کلی نظام اداری و سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی رویه‌ها و فرآیندهای استراتژیک و راهبردی در جهت حرکت به مسیر الگوی حکمرانی خوب طراحی شده است و باید ابتدا دولت یا همان سه قوه با تمام زیرمجموعه‌های خود ضمن اتحاد و انسجام در بین خود وظایف محوله را به‌طور کامل و بر اساس منطق اولیه ساختار حکمرانی خوب انجام دهد و زمینه را برای ایفای نقش بخش‌های دیگر فراهم کند. پور عینی (۱۳۹۷) به بررسی حکمرانی خوب: تأثیر جامعه مدنی بر تعاونی‌ها پرداخته است و نتیجه می‌گیرد که بین حکمرانی خوب و جامعه مدنی با تعاونی‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

### **استقرار پاسخگویی از طریق ارتباطات استراتژیک**

پاسخگویی به معنای جوابگو بودن است و می‌توان آن را وظیفه یک شخص برای توضیح و توجیه رفتارش و همچنین پذیرش انتقاد از دیگران تعریف نمود. (جلالی و اژثر ۱۳۹۵، ۲۳) هنگامی که در یک جامعه آزادی‌های قانونی و جریان آزاد اطلاعات که از مصداق‌های بارز حق اظهارنظر و پاسخگویی هستند، وجود داشته باشد، می‌تواند به تقویت آگاهی‌های عمومی و شفافیت اجتماعی و اقتصادی و سیاسی در یک کشور منجر شود (دوله و همکاران ۱۳۹۸، ۱۲۹) پاسخگویی سازمانی، پاسخگویی سیاسی، پاسخگویی قانونی، پاسخگویی اداری و پاسخگویی حرفه‌ای، ابعاد پنج‌گانه پاسخگویی مدیران دولتی می‌باشند. (آرایی ۱۳۹۰، ۹۴) نوفیانتی و سوسنو (۲۰۱۴) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که پیاده‌سازی شایستگی دستگاه حکومت محلی و حرفه‌ای بودن دستگاه کنترل داخلی این حکومت، دارای تأثیری معنادار بر پیاده‌سازی حکمرانی خوب و دارای تأثیری معنادار بر کارایی پاسخگویی حکومت محلی می‌باشند. (امینی شاد ۱۳۹۸، ۳) ایجاد فرصت کافی برای طرح سؤال توسط مردم در رابطه با عملکرد دستگاه، اهتمام سازمان به انتشار سالانه اهداف، طرح‌ها و عملکرد دستگاه، پاسخگو بودن کارکنان در برابر عملکرد و تصمیمات در سازمان، ارائه بازخورد مناسب به شکایت مردم، وجود استانداردهای اخلاقی و ترویج ارتقای تعهدات اخلاقی و

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

دینی و وجدان کاری و تدوین و ابلاغ حدود انتظارات به واحدهای اداری و کارکنان گزارش‌گیری مستمر از کارکنان با توجه به حدود انتظار ابلاغ‌شده تشویق و تنبیه کارکنان با توجه به نتایج ارزیابی عملکردها و پاسخگویی واحدها و کارکنان به دستگاه‌ها و بخش‌های نظارتی و رسانه‌ها و افکار عموم، مصادیق مؤلفه پاسخگویی، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های حکمرانی خوب هستند. ارتباطات استراتژیک موجب ایجاد تعهد در کارکنان و دستیابی به اهداف تعیین‌شده می‌شود (زنوزی، ۱۴۰۰: ۴۹) و آنان را پاسخگو می‌کند. کریم پور و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی نقش کیفیت حکمرانی خوب در رفاه عمومی (مورد مطالعه: کشورهای عضو سازمان همکاری اسلامی و عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه) نتیجه می‌گیرند که در کشورهای عضو سازمان‌های مزبور، بین حکمرانی خوب و رفاه ملی همبستگی معنادار مستقیمی وجود دارد. امیرپور و همکاران (۱۳۹۸) به تبیین مفهوم حکمرانی خوب در ادبیات حقوقی و تحلیل مفهوم سه‌جانبه‌گرایی در سازمان تأمین اجتماعی و ارکان آن پرداخته و نتیجه می‌گیرند هر قدر سه‌جانبه‌گرایی در ساختار تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی سازمان تأمین اجتماعی محقق شود، اعتمادسازی بین شرکای اجتماعی سازمان تقویت‌شده و شاخص‌های حکمرانی خوب به‌خصوص شفافیت و پاسخگویی و اجماع‌گرایی بیش از گذشته نمایان خواهد شد. نوفیانتی و سوسنو (۲۰۱۴) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که پیاده‌سازی شایستگی دستگاه حکومت محلی و حرفه‌ای بودن دستگاه کنترل داخلی این حکومت، دارای تأثیری معنادار بر پیاده‌سازی حکمرانی خوب و دارای تأثیری معنادار بر کارایی پاسخگویی حکومت محلی می‌باشند. ایجاد فرصت کافی برای طرح سؤال توسط مردم در رابطه با عملکرد دستگاه، اهتمام سازمان به انتشار سالانه اهداف، طرح‌ها و عملکرد دستگاه، پاسخگو بودن کارکنان در برابر عملکرد و تصمیمات در سازمان، ارائه بازخورد مناسب به شکایت مردم، وجود استانداردهای اخلاقی و ترویج ارتقای تعهدات اخلاقی و دینی و وجدان کاری و تدوین و ابلاغ حدود انتظارات به واحدهای اداری و کارکنان گزارش‌گیری مستمر از کارکنان با توجه به حدود انتظار ابلاغ‌شده تشویق و تنبیه کارکنان با توجه به نتایج ارزیابی عملکردها و پاسخگویی واحدها و کارکنان به دستگاه‌ها و بخش‌های نظارتی و رسانه‌ها و افکار عموم، مصادیق مؤلفه پاسخگویی، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های حکمرانی خوب هستند. درخشان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان "آسیب‌شناسی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در سازمان جهاد کشاورزی"، نتیجه می‌گیرند که در مؤلفه‌های پاسخگویی، عدالت و انصاف بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله وجود دارد.

### **استقرار حاکمیت قانون از طریق ارتباطات استراتژیک**

حاکمیت قانون میزان احترام عملی است که دولتمردان و شهروندان یک کشور برای نهادهایی قائل

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمودوند آذر و مظفری

هستند که با هدف وضع و اجرای قانون و حل اختلاف ایجاد شده‌اند. (پاشایی و سرمدی ۱۳۹۸، ۱۴۶) میزان اعتماد به نفس مأموران دولتی و رعایت قوانین جامعه و به‌ویژه کیفیت اجرای مقررات، حقوق مالکیت، پلیس و دادگاه‌ها و بیانگر حاکمیت قانون می‌باشند (Kaufmann, 2010) حکمرانی خوب نیازمند چارچوب‌های قانونی بی‌طرفانه‌ای است که غیر مغرضانه اجرا شوند. (نوربخش و همکاران ۱۳۹۸، ۱۱۴) مصادیق حاکمیت قانون عبارت‌اند از: مصون بودن از تبعیض در نظام‌ها، فرآیندها، تصمیمات اداری و تنظیم و ابلاغ مقررات، مصون بودن از شروط اجحاف‌آمیز در توافقات، معاملات و قراردادهای اداری، وجود قوانین و مقررات عادلانه و تسهیل‌کننده، توزیع برابر فرصت‌ها و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در انتصاب و ارتقای مدیران که با طراحی ارتباطات استراتژیک عملیاتی می‌شود. مرادی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرند حاکمیت قانون در جامعه‌ای وجود دارد که مجموعه‌ای شناخته‌شده از حقوق و حدود برای تمام آحاد جامعه اعم از دولت‌مردان و مردم عادی وجود داشته باشد و مورد احترام واقع گردد. مصادیق حاکمیت قانون عبارت‌اند از: مصون بودن از تبعیض در نظام‌ها، فرآیندها، تصمیمات اداری و تنظیم و ابلاغ مقررات، مصون بودن از شروط اجحاف‌آمیز در توافقات، معاملات و قراردادهای اداری، وجود قوانین و مقررات عادلانه و تسهیل‌کننده، توزیع برابر فرصت‌ها و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در انتصاب و ارتقای مدیران که با طراحی ارتباطات استراتژیک عملیاتی می‌شود. یگانگی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود نتیجه می‌گیرند قانون‌گرایی از میان‌شش شاخص حکمرانی خوب در اولویت قرار می‌گیرد. همچنین ارتباطات استراتژیک، اجرا، شکل دادن یا دفاع از مشروعیت در سازمان‌ها بین مدیران و همکاران و بین سازمان‌ها و جامعه بوده و در استقرار حاکمیت قانون مؤثر است.

### **استقرار انعطاف‌پذیری از طریق ارتباطات استراتژیک**

حکمرانی نوین مستلزم انعطاف‌پذیری و تغییر همیشگی قواعد و اذعان به اجتناب‌ناپذیر بودن تغییر مقررات به هنگام مواجهه با مشکلات و تغییرات است که بیش از آنکه موجب هزینه اضافی باشد، خود یک مزیت محسوب می‌شود. (زارعی و همکاران ۱۳۹۶، ۱۹۶) ارتباطات استراتژیک بر محیط سازمان نظارت می‌کند، رهبری فکری و نوآوری و مقاومت در برابر بحران را افزایش می‌دهد. (زنوزی، ۲۰۱۴: ۵۰) مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری سازمانی عبارت‌اند از: آگاهی از وضعیت، تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت، استفاده از دانش، منابع درونی و یگانگی هدف (محمودی و همکاران ۱۳۹۶، ۱) همچنین چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌ساختن تشکیلات نظام اداری، عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات، اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به‌منظور پویایی نظام اداری و ایجاد انگیزه جهت مشارکت مستمر کارکنان از جمله مصادیق انعطاف‌پذیری می‌باشند. تفکریان (۱۳۹۶) در



## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

پژوهش خود نتیجه می‌گیرد که بین احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس معنادار بودن شغل کارکنان سازمان تأمین اجتماعی ایران با حکمرانی خوب سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. زنوزی و جعفری (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان "بازتاب ارتباطات استراتژیک در ارزش‌آفرینی کارکنان"، نتیجه گرفتند که ارتباطات استراتژیک در ارزش‌آفرینی کارکنان و بر سرمایه اطلاعاتی سازمان صنایع هوایی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین ارتباطات استراتژیک بر محیط سازمان نظارت می‌کند، رهبری فکری و نوآوری و مقاومت در برابر بحران را افزایش می‌دهد و چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری، عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات، اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به‌منظور پویایی نظام اداری و ایجاد انگیزه جهت مشارکت مستمر کارکنان در پی دارد. ابوالفتحی و قنبری (۱۳۹۸) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرند از عمده موانع فراروی عدم تحقق حکمرانی خوب و افول سرمایه اجتماعی در ایران ماهیت ساختار و عملکرد دولت و عمده‌ترین آن مربوط به تمرکزگرایی در ساختار سیاسی کشور است. از نتایج تمرکزگرایی عدم شکل‌گیری احزاب، رسانه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد، گسترش فساد سیاسی، استفاده از قدرت در جهت مصالح شخصی و گروهی، رواج شبکه‌ای از گروه‌های مافیایی، افول هنجارهای وحدت آفرین ملی، افول اعتماد به بدنه نظام سیاسی و انفعال سیاسی در میان مردم و در نهایت و از همه مهم‌تر تضعیف و افول سرمایه اجتماعی خواهد بود و افول سرمایه اجتماعی همواره با افول حکمرانی خوب در یک سیکل بازتولیدی مسبب واگرایی دولت و ملت می‌شود. امینی شاد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود نتیجه گرفتند عوامل جامعه مدنی، ذینفعان سیاسی و دستورالعمل‌های نهادهای بالادستی، تغییر و تحولات محیطی، عوامل استراتژیک، عوامل مدیریتی و عوامل نهادی از جمله عوامل علی مؤثر بر الگوی حکمرانی خوب در شهرداری‌ها می‌باشند. همچنین انعطاف‌پذیری سازمانی، ظرفیت‌های منابع سازمانی، حمایت‌های قانونی از حکمرانی خوب و مدیریت مؤثر منابع انسانی از جمله زیرساخت‌های لازم برای حکمرانی خوب و موانع حقوقی و قانونی، موانع فرآیندی در سازمان و ضعف‌های مدیریتی از جمله عوامل مداخله‌گر در حکمرانی خوب و نیز راهبردهای حکمرانی خوب شامل توسعه ظرفیت‌های آموزشی، افزایش ظرفیت‌های اقتصادی، تقویت ارتباطات مؤثر با جامعه مدنی و افزایش چابکی سازمانی و توسعه مشارکت، بهبود عملکرد شهرداری و توسعه پایدار شهری از جمله پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری‌ها می‌باشند. تفکریان (۱۳۹۶) به بررسی رابطه بین توانمندسازی سازمانی با حکمرانی خوب در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که بین احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس معنادار بودن شغل کارکنان سازمان تأمین اجتماعی ایران با

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمودوند آذر و مظفری

حکمرانی خوب سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. کش (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "حکمرانی خوب و اراده سیاسی قوی: آیا برای تحول کافی هستند؟" نشان داد که هنگام تلاش برای ارتقای مراکز شهری به شهرهای هوشمند، پایدار و انعطاف‌پذیر مشکلات اساسی وجود دارد؛ همچنین یافته‌ها نشان داد که حکمرانی خوب و اراده قوی سیاسی برای درک الزامات تحول کافی نیست. (عزب دفتر و رجبی ۸۷، ۱۵۰)

### نتیجه‌گیری و بحث

نتایج پژوهش‌های انجام‌شده حاکی از این است که ارتباطات استراتژیک سبب توسعه‌سازمانی و ارزش‌آفرینی کارکنان می‌شود، ارتباطات استراتژیک ابزاری است برای توسعه سرمایه اجتماعی و جلب مشارکت مردم و مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها. ارتباطات استراتژیک بر محیط سازمان نظارت می‌کند، رهبری فکری و نوآوری و مقاومت در برابر بحران را افزایش می‌دهد و چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری، عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات، اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به‌منظور پویایی نظام اداری و ایجاد انگیزه جهت مشارکت مستمر کارکنان را در پی دارد. شبکه‌های ارتباطی متشکل از نهادهای مدنی در موضوعات مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی می‌توانند با جلب اعتماد شهروندان، خواست‌ها و مطالبات مردم را به شکل سازمان‌یافته و منسجم مطرح کنند و به‌این ترتیب با تقویت مشارکت، انسجام و همبستگی مدنی برای جامعه بهتر و مطلوب آماده شوند. ارتباط استراتژیک با اهمیت حفظ، تغییر یا تقویت تصاویر سازمان در میان سهامداران مرتبط است و براساس این استدلال توجیه می‌شود که امکان باز بودن و شفافیت بین اعضای سازمان و بین سازمان، ذینفعان و حوزه عمومی وجود دارد. شفافیت یک مفهوم ارتباطی است که همواره در برنامه استراتژیک روابط عمومی‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. ارتباطات استراتژیک کمک بزرگی در عملیاتی شدن مصادیق مسئولیت‌پذیری می‌نماید. ارتباطات استراتژیک پیش‌شرطی برای هر رفتار سازمانی مشروع است که بر عموم آن سازمان تأثیر می‌گذارد. هنگامی که در یک جامعه آزادی‌های قانونی و جریان آزاد اطلاعات که از مصداق‌های بارز حق اظهارنظر و پاسخگویی هستند، وجود داشته باشد، می‌تواند به تقویت آگاهی‌های عمومی و شفافیت اجتماعی و اقتصادی و سیاسی در یک کشور منجر شود. حکمرانی خوب بر اساس و پایه‌های مشارکت عمومی اعضای جامعه، شفاف‌سازی تصمیمات، پاسخگویی دولت‌ها، تساوی اعضای جامعه در بین قانون، مردم‌سالاری، آزادی‌های مدنی، دسترسی به جریان‌های اطلاعاتی، ارتباطات دوجانبه بین مردم و دولت شکل می‌گیرد. رسیدن به مفهوم حکمرانی خوب جز از راه توجه به رسانه‌های جمعی و افکار عمومی مردم و مشارکت خواهی مثبت از افراد جامعه در این حوزه امکان‌پذیر نیست.

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

از عمده موانع فراروی عدم تحقق حکمرانی خوب و افول سرمایه اجتماعی در ایران ماهیت ساختار و عملکرد دولت و عمده‌ترین آن مربوط به تمرکزگرایی در ساختار سیاسی کشور است که سبب افول اعتماد به بدنه نظام سیاسی و انفعال سیاسی در میان مردم و در نهایت و از همه مهم‌تر تضعیف و افول سرمایه اجتماعی خواهد بود.

مسئولیت‌پذیری یک امر حیاتی برای حکمرانی خوب است، البته بدون وجود شفافیت و قانونمندی قابل اجرا نیست. مسئولیت‌پذیری حکومت در مقابل مردم و نیز مردم در مقابل حکومت و جامعه، عنصر مهم در ایجاد رابطه دوسویه و همکاری جویی و عدم شکاف بین حکومت و جامعه است که امروزه به دلیل پیچیده شدن جوامع و گسترش نیازها، این دوسویگی و تعامل برای ایجاد و استمرار حکمرانی ضروری است تعیین شرح شغل و تقسیم‌کار مناسب بین افراد سازمان، در سرلوحه قرار گرفتن تلاش در جهت ارائه خدمات مناسب به مخاطبان در اقدامات سازمان، ارتقای وجدان کاری کارکنان و انضباط مالی و اداری تهیه و ابلاغ دستورالعمل ارائه خدمات به مردم و تدوین برنامه ارتقای فرهنگ‌سازمانی منجر به مسئولیت‌پذیری می‌شوند.

یکی از مؤلفه‌های حکمرانی خوب، حاکمیت قانون است. مصادیق حاکمیت قانون عبارت‌اند از: مصون بودن از تبعیض در نظام‌ها، فرآیندها، تصمیمات اداری و تنظیم و ابلاغ مقررات، مصون بودن از شروط اجحاف‌آمیز در توافقات، معاملات و قراردادهای اداری، وجود قوانین و مقررات عادلانه و تسهیل‌کننده.

### **پیشنهاد‌های کاربردی**

- تدوین طرح ارتباطات استراتژیک برای استقرار شفاف‌سازی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت مخاطبان، پاسخگویی و حاکمیت قانون

- رعایت ویژگی‌های ذاتی ارتباطات استراتژیک شامل مبتنی بر هدایت رهبری‌ای واحد بودن، اعتبار آور بودن، گفتگو محور بودن، مبتنی بر تلاش همسو و هم‌افزا بودن، فراگیر بودن، نتیجه‌گرا بودن، فراهم آورنده درکی عمیق از کشور بودن، آینده‌نگر بودن و حاصل یک چرخه ارزیابی، بازبینی و بازطراحی بودن، در راستای استقرار حکمرانی خوب

- هماهنگی و تعامل سه بخش دولتی، بخش خصوصی و نهادهای مدنی به‌منظور اجرای طرح ارتباطات استراتژیک به‌منظور استقرار حکمرانی خوب

- فراهم آوردن نقد سیاست‌ها، فرآیندها، تصمیمات و اقدامات دستگاه، فراهم نمودن فرصت کافی برای طرح سؤال توسط مردم در رابطه با برنامه‌های سازمان و حق اظهارنظر آزاد و ارائه پیشنهاد در مورد

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمود نادر و مظفری

تصمیمات و فرآیندهای اداری و برخورداری مخاطبان دستگاه از کرامت انسانی و رفتار محترمانه و اسلامی، به‌عنوان مهم‌ترین مصادیق مشارکت

- استقرار فضای گفتگوی عمومی و بهره‌مندی از نظرات، انتقادات و دیدگاه‌های مردم به‌ویژه جوانان برای رفع مشکلات و بهبود خدمت‌رسانی به جامعه در راستای ارتقای سرمایه اجتماعی کشور

- پاسخگو بودن کارکنان در برابر عملکرد و تصمیمات در سازمان، ارائه بازخورد مناسب به شکایت مردم، پاسخگویی واحدها و کارکنان به دستگاه‌ها و واحدهای نظارتی، پاسخگویی به رسانه‌ها و افکار عمومی

- مصون بودن از تبعیض در نظام‌ها، فرآیندها، تصمیمات اداری و تنظیم و ابلاغ مقررات، حفظ و رعایت حریم خصوصی همه افراد، انجام وظایف قانونی در مدت‌زمان تعیین‌شده در قانون یا مقررات، در راستای استقرار مسئولیت‌پذیری

- حاکمیت قانون و وجود قوانین و مقررات بروز و شفاف و استناد به ادله معتبر، استدلال‌ها و استنادهای قانونی مورد استفاده در تصمیم‌های دستگاه و اعلام قابل تجدید نظر بودن تصمیمات دستگاه، مرجع، مهلت و نتیجه تجدیدنظر در تصمیمات در راستای استقرار حاکمیت قانون

- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ‌سازمانی و بهبود مستمر به‌منظور پویایی نظام اداری و بهره‌گیری از مشارکت کارکنان در برقراری ارتباط دوطرفه و شفاف با جامعه هدف

- استقرار شایسته‌سالاری در انتصابات و انتخاب مدیران متعهد و متخصص و اولویت قراردادن منافع ملی و ضوابط، عملکرد و تجارب مؤثر افراد به‌جای منافع حزبی و گروهی در انتصابات

- اولویت‌بندی و استقرار شاخص‌های حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی و نیز بخش خصوصی کشور که خدمات عمومی ارائه می‌دهند توسط سازمان اداری و استخدامی و سایر متولیان امور اداری کشور

- توجه به حق اظهار نظر آزاد و ارائه پیشنهاد در مورد تصمیمات و فرآیندهای اداری، نقد سیاست‌ها، فرآیندها، تصمیمات و اقدامات دستگاه، بهره‌گیری از نهادهای جامعه مدنی و جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری و فراهم نمودن فرصت کافی برای طرح سؤال توسط مردم در رابطه با برنامه‌های سازمان

- تصویب و ابلاغ قانون شفافیت و مدیریت تعارض منافع توسط مجلس شورای اسلامی

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

### منابع

- ۱) آرایبی، فرهاد (۱۳۹۰) نظام پاسخگویی مطلوب در مدیریت دولتی با تأکید بر مدل حکمرانی خوب، دانش ارزیابی، سال ۳، شماره ۱۰، ۱۰۷-۸۶
- ۲) آقازاده، محمدرضا و همکاران (۱۳۹۴)، طراحی مدل فرایندی تدوین استراتژی سازمان‌های حاکمیتی بر مبنای پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره یک، ۵۲-۲۹
- ۳) ابطحی، سید مصطفی و همکاران (۱۳۹۷) بررسی و تبیین حکمرانی شایسته در رویکرد حکمرانی نظام جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه راهبرد سیاسی، سال دوم، ۶۴-۲۷
- ۴) ابوالفتحی، محمد. لقمان، قنبری (۱۳۹۸) بررسی موانع و راهکارهای تحقق حکمرانی خوب در ایران با تأکید بر سرمایه اجتماعی در سطح کلان، پژوهش‌های راهبردی سیاست، سال هشتم، شماره ۹
- ۵) امام جمعه، سیدجواد. شهرام‌نیا، امیرمسعود و صفریان، روح اله (۱۳۹۵) الگوی حکمرانی خوب؛ جامعه همکار و دولت کارآمد در مدیریت توسعه، فصلنامه تخصصی علوم سیاسی، سال دوازدهم، شماره ۳۶
- ۶) امیرپور، علیرضا و همکاران (۱۳۹۸) کارکرد سه‌جانبه‌گرایی در تأمین اجتماعی و نقش آن در توسعه شاخص‌های حکمرانی خوب، فصلنامه علوم سیاسی، شماره ۴۸
- ۷) امینی شاد، علی و همکاران (۱۳۹۸) طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال سی‌ام، شماره ۱۱
- ۸) ای.جی. لافللی و راجر ال. مارتین (۱۳۹۳) بازی برد راهکارهای دستیابی به استراتژی برد، ترجمه سید حسین جلالی، نشر ایرانا قلم
- ۹) بابایی، محمدعلی. نظری، زهرا (۱۳۹۰). آزادی اطلاعات: محدودیت‌ها، بایدها و نبایدها، اطلاع‌رسانی حقوقی، ۷۰-۴۸
- ۱۰) باغسنگانی، سیدمحسن (۱۳۹۵) آشنایی با مفاهیم حقوق عمومی بررسی مفهوم حکمرانی خوب، پژوهشکده شورای نگهبان، دفتر مطالعات نظام سازی اسلامی، ۲۲-۱
- ۱۱) بیگی نیا، عبدالرضا و همکاران (۱۳۹۱) شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۲، ۸۶-۶۵
- ۱۲) پاشایی، تقی و سرمدی، حمید (۱۳۹۷) حکمرانی خوب الگوی درون‌زای توسعه جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، شماره ۱۰، ۱۶۲-۱۴۳

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمود و آذر و مظفری

- ۱۳) پترسون، سالی جی. راتکی. جنل ام (۱۳۹۸) ارتباطات استراتژیک برای سازمان‌های غیرانتفاعی، ترجمه حسن بودلایی و همکاران، نشر اندیشه احسان
- ۱۴) پور عینی، مریم (۱۳۹۷) حکمرانی خوب: جامعه مدنی و تعاونی سازی (مطالعه موردی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان قزوین)، فصلنامه مطالعات حقوق شهروندی، پیاپی ۹
- ۱۵) پناهی، الهام (۱۳۹۷) اثر حکمرانی خوب بر سرمایه فکری در منطقه ویژه اقتصادی بندر امام خمینی (ره)، سومین کنفرانس مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران، دانشگاه صالحان
- ۱۶) پیمان مجد، مریم (۱۳۹۰) بررسی شاخص‌های حکمرانی خوب در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشکده حقوق دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- ۱۷) تفکریان سعیده (۱۳۹۶) ارتباط بین توانمندسازی سازمانی با حکمرانی خوب در سازمان تأمین اجتماعی، پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۱۶۵-۱۵۵
- ۱۸) جلالی، م؛ و اژثر، ز. (۱۳۹۵) پاسخگویی دولت: جایگاه، ارکان و پیش‌شرط‌ها، پژوهش‌های حقوقی تطبیقی، دوره ۲۰، شماره یک
- ۱۹) حاجی نژاد، علی. پایدار، ابوذر و ارشد، حامد (۱۳۹۵) تحلیل جایگاه و تدوین برنامه استراتژیک حکمرانی خوب مطالعه موردی: شهر زاهدان، جغرافیا و توسعه، شماره ۴۲، ۸۲-۶۳
- ۲۰) حیدرآبادی؛ و صالح‌آبادی، ا. (۱۳۹۶) سرمایه اجتماعی و توسعه در استان‌های ایران، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال نهم، شماره دوم، ۶۷-۵۳
- ۲۱) خرازی‌آذر، رها (۱۳۹۳) کمپین دیپلماسی رسانه‌ای؛ عطف به ارتباطات استراتژیک، دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه
- ۲۲) خلیل نژاد، شهرام و رضایی راد، مریم (۱۳۹۷) نقش کلیدی ارتباطات استراتژیک در اجرای استراتژی، دانشگاه علامه طباطبایی، سومین کنفرانس مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا
- ۲۳) دارابی، علی (۱۴۰۰) جایگاه مؤلفه‌های ارتباطی حکمرانی خوب در بهبود امنیت اجتماعی، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال بیست و هشتم، شماره ۲
- ۲۴) دوله، فاطمه. سیف‌اللهی، سیف‌الله. زنجانی، حبیب‌الله (۱۳۹۸) مطالعه زمینه‌ها و موانع شکل‌گیری حکمرانی خوب در ایران معاصر، فصلنامه علمی-پژوهشی علوم اجتماعی، سال ۱۳، شماره ۲، ۱۵۴-۱۲۳
- ۲۵) درویش، رمضانیا (۱۳۹۷) مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

- ۲۶) درخشان، رستم و همکاران (۱۳۹۶) آسیب‌شناسی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در سازمان جهاد کشاورزی، پژوهش‌های اخلاقی، سال هشتم، شماره ۲
- ۲۷) دماوندی کناری، علی، طباطبایی پناه، سید علی. صفاوردی، سوسن (۱۳۹۹) تبیین امکانات و ابزارهای رسانه‌های جمعی بر شکل‌گیری حکمرانی خوب در جوامع در حال توسعه (با تأکید بر تجربیات جهانی) (مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال سیزدهم، شماره اول
- ۲۸) رفیعی فر، شهرام (۱۳۹۸) برقراری ارتباط استراتژیک برای ارتقای سلامت، (<https://txtzoom.com>)
- ۲۹) رضوی الهاشم، بهراد و قلی پور، آرین (۱۳۹۴) نهادگرایی هنجاری، ارائه الگوی حکمرانی مطلوب نمایندگی زنان، زن در فرهنگ و هنر، دوره ۷، شماره ۴، ۵۳۷-۵۷۴
- ۳۰) زارعی، م. حسنونند، م. سلمانی، م. (۱۳۹۶) مفهوم حکمرانی تنظیمی، جسارت‌های حقوق عمومی، سال اول، شماره اول، ۱۲۴-۱۴۷
- ۳۱) زینلی، ح. سلطانی فر، محمد. مظفری، ا. (۱۳۹۷) بررسی نقش شبکه‌های اجتماعی موبایلی بر توسعه مشارکت اجتماعی، مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال دهم، شماره چهارم، ص ۹۷-۱۰۸
- ۳۲) زوزی، س. جعفری، م. (۱۴۰۰) بازتاب ارتباطات استراتژیک در ارزش‌آفرینی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۵، شماره ۲، ۴۶-۷۴
- ۳۳) زندیه، ح و سالاریه، ح (۱۳۹۱) شفافیت اسنادی و حق دسترسی آزاد به اطلاعات، فصلنامه گنجینه اسناد، سال بیستم و سوم، دفتر اول، ۱۱۷-۱۳۲
- ۳۴) سپهوند، ر. جعفری، م. ویشلی، م. (۱۳۹۸) قدرت ارتباطات استراتژیک و توسعه‌سازمانی در شرکت‌های دولتی در گذر زمان، مدیریت بهبود، دوره ۱۳، شماره ۴، ۱۸۷-۱۶۵
- ۳۵) سردارنیا، خلیل اله (۱۳۹۶) حکمرانی در ایران، آسیب‌شناسی و ارائه راهبردها، راهبرد توسعه، شماره ۴۹
- ۳۶) سلطانی نژاد، احمد و گودرزی، سهیل (۱۳۹۶) فناوری اطلاعات و تحول در مفهوم حکمرانی خوب، فصلنامه سیاست، دوره ۴۷، شماره یک، ۷۹-۹۷
- ۳۷) سلیمی، جلیل. مکنون، رضا (۱۳۹۷). فرا تحلیل کیفی پژوهش‌های علمی ناظر بر مسئله حکمرانی در ایران، مدیریت دولتی (دانشگاه تهران) دوره دهم، شماره یک، ۱-۳۰
- ۳۸) طهماسب کاظمی، بهروز (۱۳۹۵) نگرشی نوین در تبیین نظری حکمرانی و توصیف ویژگی‌های ج.ا.ا. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال پانزدهم

## استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمود نادر و مظفری

- ۳۹) صانعی، مهدی (۱۳۸۵) حکمرانی خوب مفهومی نو در مدیریت دولتی، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۸، ص ۲۶-۳۳
- ۴۰) صحرایی، ع؛ و محمودی نیا، ا. (۱۳۹۷) الگوی حکمرانی خوب: چارچوبی برای تحلیل اقتصاد سیاسی دولت‌هاشمی رفسنجانی، مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۸، شماره ۲، ۲۰۸-۲۲۶
- ۴۱) صدراپی، سید صادم (۱۳۹۶) درآمدی بر مبانی نظری حکمرانی خوب، پژوهش ملل، دوره دوم، شماره ۱۹، ۲۳-۳۷
- ۴۲) عبدالحسین زاده، م؛ و ثنائی، م. (۱۳۹۴) تبیین مفهوم و کاربرد شفافیت در عرصه حکمرانی و اداره امور دولت، دانشگاه تهران، نخستین کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران: خط‌مشی گذاری عمومی
- ۴۳) عزب دفتر، آسیه و رجبی، حاجیه (۱۳۹۸) تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی رفتار سیاسی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال دهم، شماره ۱، ۱۵۷ - ۱۴۲
- ۴۴) عیوضی، محمدرحیم (۱۳۹۵) بررسی مؤلفه‌های حکمرانی خوب از منظر امام خمینی (ره)، فصلنامه مطالعات سیاسی جهان اسلام، سال ۵، شماره ۱۹
- ۴۵) کریم پور، س. عبدینی، ص. عزیزخانی، ا. (۱۴۰۰) مطالعه نقش کیفیت حکمرانی خوب در رفاه عمومی (مورد مطالعه: کشورهای عضو سازمان همکاری اسلامی و عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه)، مطالعات جامعه‌شناسی، شماره ۵۱، ۲۷-۴۷
- ۴۶) کمالی، یحیی (۱۳۹۲) تأثیر شفافیت اقتصادی در پیشگیری و مبارزه با فساد اقتصادی، گزارش پژوهشی، سال ششم، شماره ۴۹
- ۴۷) محمد علی‌پور، فریده. رحیمی عماد، سید رضا (۱۳۹۲) علل شکل‌گیری انقلاب اسلامی ایران و نظریه حکمرانی خوب، پژوهشنامه متین، سال پانزدهم، شماره ۵۹، ۱۸۳-۱۶۰
- ۴۸) محمودی، ج. رونقی، م. (۱۳۹۲) تعیین وزن و رابطه بین شاخص‌های حکمرانی خوب در ایران، فصلنامه مطالعات راهبردی، سال شانزدهم، شماره ۴
- ۴۹) مقیمی، سید محمد و اعلائی اردکانی، مصطفی (۱۳۹۰) سنجش شاخص‌های حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۸، ۱۸۸-۱۷۱
- ۵۰) مفتاح، محمدهادی. قاسمی، غلامعلی و کردنژاد، نسرین (۱۳۹۴) امکان‌سنجی اجرای نظریه حکمرانی خوب در جوامع اسلامی با تأکید بر جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهشی حقوق اسلام و غرب، سال دوم، شماره دوم، ۱۷۹-۱۵۲



فصلنامه رهیافت های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، شماره ۱۰، دوره ۳، تابستان ۱۴۰۲

- (۵۱) مولایی، سورنا و همکاران (۱۳۹۸) ارتباط رهبری اخلاقی با حکمرانی خوب در سازمان های دولتی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال چهاردهم، شماره ۴، ۱۴۶-۱۳۹
- (۵۲) مرادی، ابراهیم، رهنما، علی و حیدریان، سمیرا (۱۳۹۶) تأثیر شاخص های حکمرانی خوب در کنترل فساد، فصلنامه اقتصاد مقداری، دوره ۱۴، شماره ۴، ۱۸۲-۱۵۱
- (۵۳) مرشدی زاده، علی (۱۳۹۶) حکمرانی خوب و حکمرانی مطلوب در تمدن نوین اسلامی، دو فصلنامه آینده پژوهی ایران، سال دوم، شماره سوم
- (۵۴) معمارزاده، غلامرضا و همکاران (۱۳۹۸) حکمرانی خوب: اکولوژی متعادل، پژوهش های ارتباطی، شماره ۸۴، ۴۵-۲۲
- (۵۵) نادری، محمد مهدی (۱۳۹۰) حکمرانی خوب؛ معرفی و نقدی اجمالی، اسلام و پژوهش های مدیریتی، سال اول، شماره یک، ۹۳-۶۹
- (۵۶) نرگسیان، عباس و همکاران (۱۳۹۷) بررسی ارتباط فساد و اعتماد در رابطه بین شفافیت و رضایت شهروندان، مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، شماره ۳
- (۵۷) نوربخش، ب. ساعی، ا. میرترابی، س. (۱۳۹۸) جایگاه حکمرانی خوب در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران و اندیشه امام خمینی (ره)، فصلنامه رهیافت، سال سیزدهم، شماره ۴، ۱۳۰-۱۱۱
- (۵۸) یاراحمدی، محسن. الماسی فرد، محمدرسول (۱۳۹۶) ارزیابی وضعیت حکمرانی در سازمان های دولتی، اولین همایش بین المللی برنامه ریزی اقتصادی، توسعه پایدار و متوازن منطقه ای، رویکردها و کاربردها، دانشگاه کردستان
- (۵۹) یگانگی، سیده عاطفه و همکاران (۱۳۹۵) اولویت بندی شاخص های حکمرانی خوب در سازمان های کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه کارگران استان قزوین)، خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، شماره ۲۱، ۱۰-۱

60) Argenti, Paul A. ( 2017 ) Strategic Communication in the C-Suite communication, International Journal of Business Communication

61) Botan, Carl (2017) Strategic Communication Theory and Practice: The Correlational Model (<https://www.wiley.com>)

62) Dadgar, Yadoolah and Rohollah, Nazarib (۲۰۱۶) The Impact of Good Governance on Environmental Pollution in South-West Asian Countries, Iranian Journal of Economic Studies 49-63

استقرار حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی جمهوری.../الطفی، خزاری محمدوند آذر و مظفری

- 63) Frey, Klaus (۲۰۰۸) Development, Good Governance, and Local Democracy. Catholic University of Paraná, Postgraduate Programme in Urban Management, Brazil 39 – 73
- 64) Hallahan, Kirk (2007) Defining Strategic Communication. Journalism and Technical Communication. Colorado State University
- 65) Hendriks, Frank (۲۰۱۳) Understanding Good Urban Governance: Essentials, Shifts, and Values. Urban Affairs Review ۵۵۳-۵۷۶
- 66) Jasmine, Roberts (2017) what is strategic communication? Chapter 1: Defining Strategic communication
- 67) Kaufmann, D. (2010) The World Wide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues, The World Bank Development Research Group Macro economics and Growth Team September.
- 68) Kraipornsak, Paitoon (۲۰۱۸) good Governance and economic growth: an investigation of Thailand selected Asian countries.
- 69) kim, young (2018) Strategic management approach for effective internal crisis communication, Effective internal crisis communication
- 70) kumar pradit (2018) Human Rights Protection And Good Governance, Publisher: Regal Publication F- Rajouri Garden, Rajouri Garden, New Delhi
- 71) Levi- Faur, David (2012) From “Big Government” to “Big Governance” The Oxford Handbook of Governance
- 72) Liao, Kun-shi and Shung Huang (2016) Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization. 6th International Research Symposium in Service Management, Malaysia. Social and Behavioral. Sciences 20 – 27
- 73) MIRA, Rachid & hammadache, Ahmed (2017) Good Governance and Economic Growth, Asian Journal of Middle Eastern and Islamic Studies, ۱۲۶ -۱۰۷
- 74) Mohammadi, Hosein & othets (2017) The Effects of Governance Indicators on Per Capita Income, Investment and Employment in Selected Mena Countries, Iran. Econ. Rev, 211-229
- 75) Porter, Jermy (2015) A step by step guide to creating a communications strategy, (<https://www.jrmyprtr.com/create-communications-strategy>)

- 76) Qiu. Yumin (2019) Governance of institutional complexity in megaproject organizations. a School of Management and Engineering, Nanjing, China. International Journal of Project Management. 425– 443
- 77) Qiu. Yumin (2019) Governance of institutional complexity in megaproject organizations. a School of Management and Engineering, Nanjing, China. International Journal of Project Management. 425– 443
- 78) Steyn, Benita (2012) Conceptualizing strategic communication management (SCM) in the context of governance and stakeholder inclusiveness, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria
- 79) stevko, Róbert (2015) Strategic Marketing Communication in Pilgrimage Tourism, International Conference on Strategic Innovative Marketing, Madrid, Spain, 423 –430
- 80) Thomas, Gail Fann and Kimber lie J. Stephens (2015) An Introduction to Strategic Communication, International Journal of Business Communication, 3-11
- 81) Vian .Taryn and William J Bicknell (2014) Good governance and budget reform in Lesotho Public Hospitals, University School of Public Health, Boston. USA. 673–684

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Strategic communication
  - 2 Good gonerance
  - 3 United Nations Legal Commission
  - 4 Transparency
  - 5 Responsibility
  - 6 Responsiveness
  - 7 Participation
  - 8 The rule of law
  - 9 Flexibility