

طراحی الگوی سه شاخگی حکمرانی خوب در سازمان‌های چند سطحی

زهرا اکبری*، محمد حاکاک**، حجت اله وحدتی***، هوشنگ نظریپوری****

چکیده

مهم‌ترین هدف این پژوهش طراحی الگوی حکمرانی خوب در سازمان‌های چند سطحی بر اساس مدل سه شاخگی است. پژوهش با چهار سوال پژوهشی از نوع ترکیبی است که در بخش کیفی شناسایی عوامل حکمرانی خوب از طریق بررسی مبانی نظری و پیشینه و انجام تحلیل مضمون با مشارکت ۱۵ متخصص به منزله اعضای پانل است و در بخش کمی از طریق تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به دنبال مدل‌سازی ساختاری و تفسیری است که در این بخش تعداد ۱۵ نفر از مدیران ارشد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری شهر خرم‌آباد مشارکت نمودند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اساسی‌ترین عوامل مرتبط با تبیین حکمرانی خوب، تدوین خط مشی، شفافیت قوانین، ساختار مدیریت نامتمرکز، ظرفیت‌سازی کنترل، حذف مقررات زائد، سنجش کیفیت خدمات، تغییرات بازار، سنجش کیفیت CRM، ارزش محوری، فرهنگ‌سازی، جو سازمانی، برابری فرصت‌ها، سیستم جبران خدمت، تسهیل HRMS، درونی‌سازی، تعهد سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی؛ حکمرانی خوب؛ مدل سه شاخگی؛ بانک‌ها؛ سازمان چند سطحی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۷/۱۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۹.

* دانشجوی دکتری، دانشگاه لرستان، ایران.

** دانشیار، دانشگاه لرستان، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: md_hakkak@yahoo.com

*** دانشیار، دانشگاه لرستان، ایران.

**** استادیار، دانشگاه لرستان، ایران.

۱. مقدمه

دولت‌ها عموماً به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌هایی هستند که از طریق آن‌ها بتوانند کشور و مردم خود را به پیشرفت و توسعه بیشتر برسانند و سعادت و رفاه را برای آنان به ارمغان آورند. به بیان دیگر، انسان‌ها در تعامل با یکدیگر همواره به دنبال تعالی بوده‌اند که با اتکا به آن در کمال آرامش، آسایش و امنیت به سر برند. با مطالعه تاریخ تمدن بشری در می‌یابیم که کوشش‌هایی در این زمینه صورت گرفته و البته بسیاری از آن‌ها نیز در رسیدن به نتیجه ناکام مانده است. ویژگی مهم دوران جدید در ارتباط با موضوع حکمرانی، پیدایش نهادهای بین‌المللی است که داعیه تصمیم‌گیری و حکمرانی جهانی دارند. در زمینه مباحث توسعه و پیشرفت نیز نهادهای مختلفی تأسیس شده و با به‌کارگیری دانشمندان و متخصصان مختلف و پژوهش‌ها گسترده سعی شده نسخه‌های عمومی در این زمینه به کشورها ارائه کنند. از آخرین این برنامه‌ها و سیاست‌ها می‌توان از سیاست‌های موسوم به دولت بزرگ، تعدیل و کوچک‌سازی دولت نام برد؛ هر چند که اجرای هر یک از این سیاست‌ها در عمل با موانع و مشکلاتی همراه بود و نتوانست انتظارات مجریان را برآورد. از این‌رو، صاحب‌نظران پیوسته به دنبال طرح‌ها و راه‌حل‌های جدیدی هستند که نقایص و مشکلات طرح‌ها و راه‌حل‌های پیشین را برطرف کند. حکمرانی خوب یکی از آخرین طرح‌ها و اندیشه‌ها است که بانک جهانی بر اجرای آن تأکید دارد. البته موفقیت حکمرانی خوب در تحقق اهداف توسعه پایدار به دلایل مختلف با تردید مواجه شده است. در اقتصاد جهان امروزی، موفقیت اقتصاد ملی به نقش بسیار مهم رقابت‌پذیری سازمان‌ها، روشن‌نمایی و ساختار حکمرانی فعال در قلمرو آنان بستگی دارد، از این‌رو سازمان‌ها، نهادهایی هستند که باعث ایجاد ارزش اقتصادی می‌شوند. نیاز به صداقت و شفافیت در حاکمیت سازمان‌ها از نگرانی‌های تنظیم‌کنندگان استانداردها در سراسر جهان محسوب می‌شود. این نیاز به‌طور آشکار منجر به تجدید نظر در روش‌های حاکمیت سازمان‌ها و مؤسسات مدرن به‌خصوص پاسخگویی و عملکرد اقتصادی شده است [۱۴]. جهان امروز با چالش‌هایی مواجه است که ناشی از دگرگونی‌های حاصل از پیشرفت علم و صنعت و طرح نیازهای جدید سازمانی و اجتماعی است. مهم‌ترین آن، چالش‌های فراروی بخش عمومی در تولید کالا و خدمات عمومی است. دگرگونی‌های پدید آمده در زمینه علم و فناوری ضمن آنکه افق‌های نوینی را فراروی خدمات گوناگون گشوده، مسئولیت‌های جدیدی را برای بخش عمومی ایجاد نموده است. این دگرگونی‌ها به معنای پدید آمدن نقش‌های جدید و متفاوت برای بخش عمومی و به‌طور خاص برای دولت تلقی می‌شود. در جهان متحول امروز، نقش دولت نیز متحول و مسئولیت آن متفاوت است، دولت‌ها به تنهایی قادر به پاسخگویی به نیازهای جدید نخواهند بود. باید با افزایش قابلیت‌های خود از طریق بازدمیدن نیروی تازه در نهادهای عمومی توان پاسخگویی به نیازهای جدید را

افزایش دهند. این امر نیازمند الگوهای جدیدی است که بتوان از همه ظرفیت‌های جامعه در بخش‌های دولتی، خصوصی و مدنی استفاده نمود، تا تولید و ارائه خدمات عمومی را حداکثر ساخت. الگوی حکمرانی خوب^۱ می‌تواند نظریه‌ای نوین در پاسخگویی به انتظارات و مسئولیت‌های جدید باشد. الگویی که می‌تواند راه برون رفت از وضعیت فعلی و روشی برای ارائه خدمات عمومی بهتر باشد [۱۷]. حکمرانی در بخش دولتی، مفهوم جدیدی محسوب می‌شود و فقط از جانب اجتماعی مورد تشخیص و توجه قرار می‌گیرد که نیازمند بحث و بررسی مداوم است [۱۶]. با این حال، عملکردها و تلاش‌های جدی توسط بخش‌های مختلف از جمله دولت، دانشگاهیان و متخصصان جهت تحقق و تقویت حکمرانی در بخش دولتی به‌خصوص به‌واسطه اجرای حکمرانی خوب صورت پذیرفته است [۱۵]. در بخش دولتی از آن جهت به حکمرانی خوب نیاز است که این امر تضمین‌کننده موفقیت سیستم ارائه خدمات توسط سازمان‌های بخش دولتی است. بنابراین مشخص می‌گردد که در راستای موفقیت، مفهوم حکمرانی بیشتر بر توسعه اصول یا ویژگی‌های حکمرانی خوب متمرکز است. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری^۲، ساختاری^۳ و زمینه‌ای^۴ بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. این سه دسته عوامل در مدلی با عنوان «مدل سه شاخگی» مطرح می‌شوند که ابزاری تحلیلی است که براساس آن می‌توان کلیه مطالعات و نظریه‌های سازمان و مدیریت را در سه حوزه بررسی نمود [۱۵]. مدل سه شاخگی دارای سه بُعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری است. علت نام‌گذاری مدل این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از عمل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع، رابطه میان این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند. به بیان دیگر بین سه شاخه به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست؛ بلکه سه‌گونگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به‌منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست. تمامی سازمان‌ها و نهادها در طول تاریخ در اندیشه بهبود وضعیت بوده‌اند. کاهش مداخله دولت لزوماً عملکرد بهتر وضعیت اقتصادی را به ارمغان نمی‌آورد. امروزه پارادایم حکمرانی خوب شیوه رایج و مسلط برای اداره جامعه در سطح کلان است. سؤال اساسی که این نوشتار در پی پاسخگویی به آن است، این است که با توجه به مبانی عملی و نظری حکمرانی خوب می‌توان الگویی ارائه نمود که به‌وسیله آن بتوان سازمان در سطوح متفاوت را اداره کرد. زیربنای فکری پژوهش بر این مبنا است که حکمرانی خوب نتیجه تعامل همه سطوح یک سازمان است. لذا در سازمان‌های چند سطحی تعامل همه سطوح سازمان سبب می‌شود که حکمرانی خوب در استقرار اقتصاد دانایی برای ارتقاء هر چه بیشتر کیفیت

^۱ Good Governance model

^۳ Behavioral factors

^۴ Structural factors

^۵ Underlying factors

زندگی بهتر معنا و مفهوم پیدا کند. الگوی مورد استفاده در پژوهش، الگوی همه جانبه و پیش فرض اصلی نیز، هماهنگی بین اجزاء و عناصر مختلف سازمان با خود و با استراتژی کل سازمان است؛ به گونه‌ای که اگر این هماهنگی به طور کامل تحقق یابد، موفقیت و بهبود عملکرد (افزایش رشد در شاخص‌های عملکردی) در سازمان اتفاق خواهد افتاد. در این راستا مدل سه شاخگی سازمانی که با نگرش سیستمی به تعیین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر حکمرانی خوب می‌پردازد، انتخاب و با توجه به عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای نسبت به طراحی و ساخت پرسشنامه با روایی و اعتبار آماری قابل قبول اقدام می‌گردد. از نهادهایی که می‌تواند نقش مهمی در کیفیت حکمرانی کشورمان داشته باشد، بانک‌ها هستند. مدیران بانک‌ها در قلمرو مأموریت خویش به-منزله نماینده در مؤسسات مالی و اعتباری دولت، مسئولیت اجرای سیاست‌های عمومی کشور در ارتباط با وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می‌نمایند، نهادهای انقلاب اسلامی، نیروهای انتظامی، شوراهای اسلامی شهر و شهرداری‌ها و مؤسسات عمومی غیردولتی را عهده‌دار خواهند بود. بانک‌ها هم از این قاعده مستثنی نبوده و تلاش می‌کنند تا در مملکت اسلامی از ویژگی‌های حکمرانی خوب بهره-مند شوند. لذا بر این اساس با توجه به این که ما در یک کشور مسلمان زندگی می‌کنیم و از منابع دینی بسیاری برای الگو گرفتن و جهت‌گیری سیاسی، اقتصادی و فرهنگی برخورداریم، و همچنین نظر به وضعیت اداری و اقتصادی کشور، لذا بحث مهم حکمرانی خوب با توجه به الگوی سه شاخگی ما ضرورت پیدا می‌کند، با طرح این سؤال که الگوی سه شاخگی حکمرانی خوب در سازمان‌های چند سطحی چه ویژگی‌هایی دارد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکومت و حکمرانی: واژه‌های حاکمیت و حکمرانی ریشه در فعل یونانی راهبری یا هدایت کردن دارند که افلاطون آن‌ها را برای چگونگی طراحی یک نظام حکومتی به کار برده است. این واژه یونانی، در قرون وسطی به کلمه لاتین گابرنر^۱ تبدیل شده است که بر راندن، حکمروایی کردن یا رهبری دلالت دارد. این واژه آن‌چنان که از فرهنگ آکسفورد^۲ برمی‌آید هم‌معنای حکومت است. در این تعریف حاکمیت به معنای عمل یا شیوه حکومت کردن، همچنین مقام یا کارکرد حکومت کردن است [۲]. همانند تمامی مفاهیم در علوم اجتماعی، حکمرانی نیز یک واژه جدید نیست. در حقیقت، واژه حکمرانی^۳، ابتدا در فرانسه در قرن چهاردهم استفاده شد، جایی که به معنای «مرکز دولت» نامیده می‌شد. این اصطلاح زمانی که بانک جهانی حکمرانی را در

^۱ Gubernare

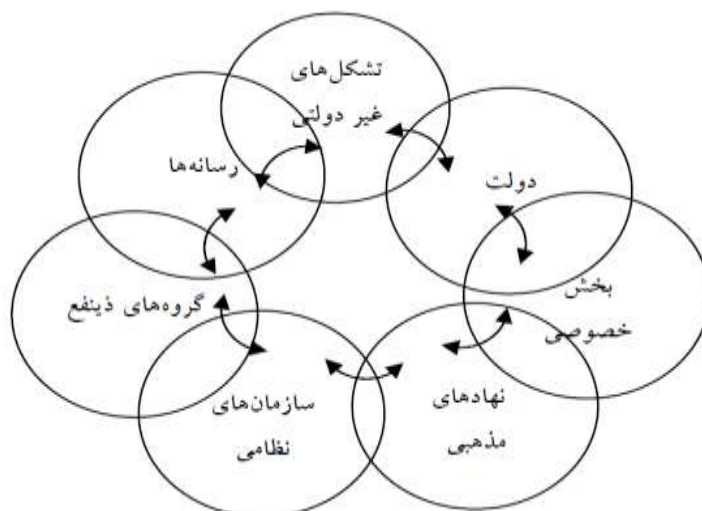
^۲ Oxford dictionary

^۳ Governance

گزارش سال ۱۹۸۹ «دوباره بازآفرینی نمود»؛ عمومیت یافت. استفاده از واژه حکمرانی به‌وسیله بانک جهانی، رویکردی نوین برای توسعه براساس این اعتقاد که: «رفاه و رونق اقتصادی بدون داشتن حداقل سطح قوانین و مقررات و دموکراسی ممکن نیست» مطرح شده بود. در همان زمان استفاده یکسان از واژه حکمرانی به معنای شخصیت غیرسیاسی، بی‌علاقه به امور سیاسی در انتقاد بازدارنده‌ای که بانک جهانی سعی می‌کرد با آن در تصمیم‌گیری‌های سیاسی اتخاذ شده توسط کشورهای بدهکار مداخله نماید، ارزشمند می‌نمود [۱۸]. درباره حکمرانی می‌توان گفت: حکمرانی سیستم پیچیده‌ای از تعاملات بین ساختارها، سنت‌ها، کارکردها (مسئولیت‌ها) و فرآیندها (عملکردها) که به‌وسیله سه ارزش کلیدی یعنی پاسخگویی، شفافیت و مشارکت مشخص می‌شود. حکمرانی مستلزم حکومت، جامعه مدنی (فعالان اجتماعی و اقتصادی، نهادهای جامعه محور و گروه‌های ساختارنیافته، رسانه‌ها و غیره) می‌شود که در تمام سطوح، محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی معنا می‌یابد [۳].

نظریه حکمرانی خوب: مفهوم حکمرانی خوب^۱ به علت جدید بودن آن با تعبیر و تفسیرهای متفاوتی مواجه است برخی افراد یا نهادها آن را با ویژگی‌هایش تعریف می‌کنند (کارشناسان بانک جهانی)، و برخی دیگر آن را با عناصرش معرفی می‌نمایند [۴]. مفهوم حکمرانی خوب از اوایل ۱۹۹۰ مورد توجه قرار گرفت. در واقع هنگامی که نهادهای کمک‌رسان بین‌المللی تشخیص دادند کشورهای فقیر و درحال توسعه موانع متعددی پیش‌روی توسعه اقتصادی خود دارند، مفهوم حکمرانی خوب نیز جایگاه خود را از عوامل پیشران رشد و توسعه اقتصادی در اقتصادهای مختلف پیدا کرد [۱۳]. حکمرانی خوب، مفهومی پیچیده است که معنای دقیق آن در بین پژوهشگران مختلف مورد بحث و مناقشه است. تعاریفی از جهات مختلف سیاسی، جنسیتی و آکادمی توسط منابع گوناگون ارائه شده است که هر تعریف به سمت و جهت خاصی گرایش دارد. حکمرانی خوب، به نظر مفهومی هنجارگرا و مقوله‌ای ارزش‌گذار است که به چگونگی تلاش افراد و علی‌الخصوص افراد یک مملکت به شیوه‌ای مدیریت شده، می‌پردازد. در حیطه ایده‌آل، حکمرانی خوب باعث ایجاد مطلوبیت‌هایی همچون رفاه مشترک، مساوات و عدالت اجتماعی در بین سایر مزایا می‌شود. موقعیت مفهومی و کاربردی حکمرانی خوب در باطن این پرسش قرار دارد که منظور مناسب در حکمرانی خوب، چیست [۲۳]؟

^۱ Good Governance



شکل ۱. بازیگران حکمرانی خوب [۲۳]

به‌طور ایده‌آل و در شرایط مدرن حاضر، حکمرانی خوب با دموکراسی مرتبط دانسته شده است؛ از این‌رو در بین جوامع دموکراتیک لیبرال و نظریه‌پردازان به محبوبیت بسیاری دست یافته است. این موضوع مفهوم کلیدی برای پیشرفت دموکراتیک در بسیاری از کشورهای جهان در طی چند دهه اخیر به‌شمار می‌رود [۱۶]. حکمرانی خوب، مفهومی است مشتمل بر معیارها و استانداردها، رویه‌ها و اصول حکومت‌داری که دولت‌ها از طریق آن امور عمومی را به انجام می‌رسانند، منابع عمومی را اداره می‌کنند و حقوق بشر را تضمین می‌نمایند. از ارکان مهم حکمرانی خوب می‌توان شفافیت، مسئولیت، پاسخگویی، مشارکت، حاکمیت قانون و انعطاف‌پذیری دولت را نام برد. حکمرانی خوب نسبت نزدیکی با مردم‌سالاری و فرآیندهای دموکراتیک دارد و به سخن بهتر، مجموعه‌ای از معیارها و شاخصه‌های کاربردی نظام‌های سیاسی دموکراتیک در ابعاد فرآیندی، ساختاری و ماهوی است. از سوی دیگر، تحقق این مفهوم و حاکمیت دموکراتیک مستلزم حکومت (نهادهای و ساختارهای) دموکراتیک و جمهوری است [۲۲].

شاخص‌های نظریه حکمرانی خوب: حکمرانی خوب هشت مشخصه اصلی دارد: مشارکتی، اجماع‌محور، مسئولیت‌پذیر، شفاف، پاسخگو، اثربخش و کارآ، منصفانه و همه‌گیر و پیرو حکومت قانون. این شکل حکمرانی، باعث می‌شود که فساد به حداقل ممکن کاهش یابد، دیدگاه‌های اقلیت‌ها به حساب آورده شده و صدای اقشار آسیب‌پذیر، در تصمیم‌گیری شنیده شود، به نیازهای حال و آینده جامعه پاسخ گفته شود [۱۱]. هاتر و شاه [۱۰]، شاخص‌هایی مانند مشارکت شهروندان، دولت‌محوری، توسعه اجتماعی و مدیریت اقتصادی را برای حکمرانی خوب

معرفی نموده‌اند و معتقدند که به هر میزان در دستیابی به ویژگی‌های معرفی شده موفقیت حاصل شود، به حکمرانی خوب نزدیک می‌شود. جدول ۱ شاخص‌های یاد شده ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های حکمرانی خوب [۱۰]

نام شاخص	شاخص‌های جزء
مشارکت شهروندان ^۱ (CP)	آزادی سیاسی پایداری سیاسی
دولت محوری ^۲ (GO)	کارایی قضایی کارایی اداری فساد پایین
توسعه اجتماعی ^۳ (SD)	توسعه انسانی توزیع عادلانه
مدیریت اقتصادی ^۴	توجه به بیرون استقلال بانک مرکزی برگشت سود نسبت به نرخ

بانک جهانی^۵ (۱۹۹۲)، چهار شاخص بارز از حکمرانی خوب را مشخص ساخته است که شامل مدیریت بخش دولتی، قابلیت پاسخگویی، چهارچوب قانونی برای توسعه و شفاف‌سازی اطلاعات است. علاوه بر این، بانک توسعه آسیا^۶ (۱۹۹۵)، نیز شفافیت و قابلیت پاسخگویی و همچنین قابلیت پیش‌بینی و مشارکت را از شاخص‌های حکمرانی خوب معرفی می‌کند. علاوه بر موارد ذکر شده، اداره بازرسی ملی استرالیا (۲۰۰۳)، شاخص‌های خاص حکمرانی خوب را برای بخش دولتی مشخص نموده است که شامل صلاحیت پاسخگویی، نظارت، هدایت و کنترل است. برنامه توسعه ملل متحد، شاخص‌های حکمرانی خوب را شامل مشارکت، قوانین حقوقی، شفافیت، پاسخگویی، دیدگاه استراتژیک، اجماع‌گرایی، مساوات، تأثیر و کارآمدی معرفی می‌کند [۱]. به‌کارگیری مداوم این شاخص‌ها بدان جهت حائز اهمیت است که اصول حکمرانی پویای داخلی به‌شمار می‌آیند و قادرند اطلاعات شفاف را به جامعه ارائه دهند و به تصمیماتی که برای تأثیر بر جامعه اخذ شده‌اند پاسخگو هستند و از مشارکت افراد ذی‌نفع در فرآیند تصمیم‌گیری و مطابقت با قانون در زمان اعمال قدرت بهره می‌برند. این روش‌ها به‌طور غیرمستقیم قابل تعمیم به حکمرانی خوب در سایر سازمان‌های دولتی است. به‌طور کلی چهل بعد گوناگون وجود دارد که

¹ Citizen Participation

² Government Orientation

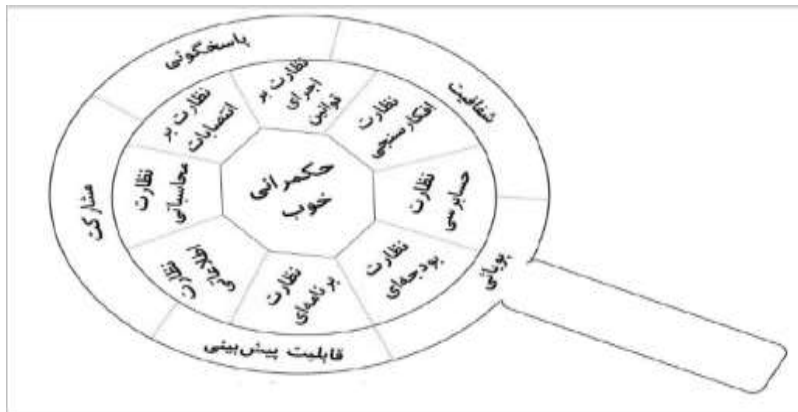
³ Social Development

⁴ Economic Managment

⁵ World Bank

⁶ Asian Development Banl

نشان‌دهنده ویژگی‌های حکمرانی خوب از جمله تعهد هستند و اکثر آن‌ها برای تقویت حکمرانی بخش دولتی قابل استفاده هستند [۱۵]. بنابراین به‌طور کلی می‌توان شاخص‌های حکمرانی خوب را شامل موارد ارائه شده در نمودار ۲ دانست.



نمودار ۲. شاخص‌های حکمرانی خوب

مدل سه شاخگی: پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری^۱، ساختاری^۲ و زمینه‌ای^۳ بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. این سه دسته عوامل در مدلی با عنوان «مدل سه شاخگی» مطرح می‌شوند که ابزاری تحلیلی است که براساس آن می‌توان کلیه مطالعات و نظریه‌های سازمان و مدیریت را در سه حوزه بررسی نمود [۱۳]. مدل سه شاخگی دارای سه بُعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری است.

عوامل ساختاری: دربرگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایطی فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که بانظم، قاعده و ترتیب خاص و بهم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند، جزء شاخه ساختاری قرار می‌گیرند [۴]. عوامل ساختاری متغیرهایی همچون ساختار سازمانی، آموزش، پاداش، طراحی شغل، و طراحی سیستم حقوق و دستمزد را می‌توان اظهار داشت [۲۰].

عوامل زمینه‌ای: شرایط و عوامل محیطی برون‌سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند، با سازمان تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه خود همواره با نظام‌های محیطی در کنش و واکنش دائمی است. از این‌رو؛ همه علل

¹ Behavioral factors

² Structural factors

³ Underlying factors

و عواملی که امکان برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سایر نظام‌ها را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. عوامل زمینه‌ای شامل متغیرهای همچون فرهنگ سازمانی و جو سازمانی است [۱۳].

عوامل رفتاری: شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه و بهم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. این عوامل محتوایی در واقع پویایی بخش سازمان تلقی می‌شوند و هرگونه عوامل و متغیرهایی که به طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی هستند، در این شاخه قرار می‌گیرند. عوامل ساختاری و رفتاری، درون سازمانی و محصور در مرزهای سیستم سازمان هستند. به طور کلی می‌توان عوامل رفتاری را متغیرهایی همچون مشارکت کارکنان، آزادی عمل و تفویض اختیار، سبک ارتباطی و سبک رهبری بیان کرد [۱۳].

پیشینه پژوهش

خلاصه نتایج پژوهش‌های داخلی در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج پژوهش‌های پیشین در داخل کشور

ردیف	نام پژوهشگران	عنوان	خلاصه نتایج تجربی
۱	کمپانی و سلاطین (۱۳۸۹)	تأثیر حکمرانی خوب بر رشد اقتصادی گروه کشورهای منتخب (OPEC) و (OECD)	یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و معناداری میان شاخص کیفیت حکمرانی خوب و رشد اقتصادی در هر دو گروه وجود دارد.
۲	رحمانیان (۱۳۹۰)	بررسی نظریه حکمرانی خوب: مقایسه تجربه ایران و ترکیه	نتایج نشان می‌دهد که ترکیه در مقایسه با ایران در روند شش شاخص نظریه حکمرانی خوب موقعیت برتری دارد.
۳	سامتی و همکاران (۱۳۹۰)	تحلیل تأثیر حکمرانی خوب بر شاخص توسعه انسانی مطالعه موردی: کشورهای جنوب شرقی آسیا	نتایج حاصل از تخمین مدل‌ها نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی خوب که از طریق میانگین موزون شاخص‌های حکمرانی محاسبه شده است، اثر مثبت و به لحاظ آماری کاملاً معنادار بر شاخص‌های توسعه انسانی دارد.
۴	دیندار فرکوش (۱۳۹۰)	بررسی تأثیر نشانگرهای اخلاق رسانه‌ای بر حکمرانی خوب از دیدگاه اساتید دانشگاه‌های آزاد	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شاخص‌های اجماع‌محوری، حاکمیت قانون، انصاف و عدالت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی، پاسخگویی، شفافیت و در نهایت مشارکت به ترتیب بیش از دیگری از رعایت اخلاق رسانه‌ای تأثیر می‌پذیرند. همچنین ملاک‌های عینیت، حقیقت‌گویی، پرهیز از فریب، مدارا، پاسخگویی،

ردیف	نام پژوهشگران	عنوان	خلاصه نتایج تجربی
		اسلامی منطقه تبریز	مسئولیت‌پذیری، حفظ هویت ملی، و در نهایت استقلال به ترتیب بیش از دیگری با تحقق حکمرانی خوب همبستگی دارند.
۵	علیزاده و عرب (۱۳۹۱)	تأثیر حکمرانی خوب بر توسعه انسانی	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر معناداری کیفیت حکمرانی بر توسعه انسانی جوامع دارد.
۶	بیگی‌نیا و همکاران (۱۳۹۱)	شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شاخصه استقلال دستگاه قضایی در بین بیست‌وچهار شاخص مورد بررسی بااهمیت‌ترین شاخص در دستیابی به حکمرانی خوب است.
۷	تولایی (۱۳۹۲)	طراحی الگوی توسعه شبکه‌های دانش در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران	نتایج پژوهش نشان می‌دهد الگوی توسعه شبکه‌های دانش در درجه اول شامل ابعاد سه‌شاخگی زمینه‌ای، ساختاری و محتوایی می‌باشد. بعد زمینه‌ای متشکل از مؤلفه‌های محیط کلان، محیط بخشی صنعت نفت و محیط سازمانی‌های پژوهش و فناوری است. بعد ساختاری نیز متشکل از مؤلفه‌های قطب‌های علمی، توسعه دهندگان محصول در سطح تجاری، سامانه‌های اطلاعاتی و درخت دانشی است. بعد محتوایی هم متشکل از مؤلفه‌های دانش سازمانی، بانک دانشی، دانش افراد و دانش طرح‌ها و پروژه‌های صنعت نفت است.
۸	سحابی و همکاران (۱۳۹۲)	اثر حکمرانی خوب و اندازه دولت بر توسعه مالی در کشورهای منتخب	نتایج نشان می‌دهد که اندازه دولت اثر منفی و حکمرانی خوب اثر مثبت بر توسعه بخش مالی کشورهای مورد مطالعه دارد.
۹	صالحی‌زاده و فرهی (۱۳۹۳)	بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیاء (ص)	نتایج نشان می‌دهد که هر سه دسته عوامل (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) و مؤلفه‌های آن‌ها بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیاء (ص) تأثیر دارد.
۱۰	سپهردوست و همکاران (۱۳۹۴)	بررسی تأثیر حکمرانی خوب بر عملکرد درآمدی نظام مالیاتی برآورد تأثیر	نتایج حاکی از آن است که متوسط شاخص کل حکمرانی خوب با ضریب ۱۰/۴۲ درآمدهای مالیاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
۱۱	پاداش زیوه و خداپناه (۱۳۹۴)	شاخص‌های حکمرانی خوب بر اقتصاد دانش بنیان در کشورهای منتخب	نتایج نشان می‌دهد که تأثیر کلی شاخص حکمرانی خوب همچون یک متغیر کلیدی بر شاخص اقتصاد دانش بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۱۲	محمدزاده و همکاران (۱۳۹۶)	تأثیر اندازه دولت بر حکمرانی خوب و عملکرد اقتصادی در کشورهای منتخب	نتایج نشان می‌دهد که اندازه دولت اثر منفی و معناداری بر روی شاخص‌های حکمرانی خوب دارد. در این مدل اشتغال تأثیر مثبت و تورم تأثیر منفی بر روی حکمرانی خوب داشته است.

ردیف	نام پژوهشگران	عنوان	خلاصه نتایج تجربی
۱۳	مهرابی و همکاران (۱۳۹۷)	تعیین شاخص‌های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی	شاخص‌های استخراج شده در ۸ بُعد شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل، اثربخشی قرار گرفتند که توانستند ۰/۷۷۳ درصد رفتار مدیران برای حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی را پیش‌بینی کنند.
۱۴	درخشان و همکاران (۱۳۹۶)	آسیب شناسی مؤلفه‌های حکمرانی خوب را در سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی	مؤلفه‌های پاسخگویی، عدالت و انصاف بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله وجود دارد.
۱۵	گیلبرت (۲۰۰۳)	اهمیت حکمرانی خوب (کیفیت نهادها) در دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی در کشورهای مختلف	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط مستقیم و معناداری میان شاخص‌های کیفیت مقررات و کارایی دولت به‌منزله جانشینی برای شاخص حکمرانی خوب و عملکرد اقتصادی که به‌وسیله نرخ رشد درآمد اندازه‌گیری می‌شود، وجود دارد.
۱۶	گانی و دونکن (۲۰۰۷)	بررسی تأثیر شاخص‌های حکمرانی خوب در کشور فیجی	در این پژوهش با استفاده از میانگین سه شاخص در بازه زمانی ۲۰۰۳-۱۹۸۵ به ارزیابی و تأثیر شاخص‌های حکمرانی در کشور فیجی پرداخته‌اند.
۱۷	مشایخی و بزاز (۲۰۱۰)	تأثیرات حکمرانی شرکتی بر روی کیفیت درآمدها بر مبنای شواهد به‌دست آمده از ایران	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد هر چه تعداد اعضای هیئت مدیره بیشتر باشد، کیفیت درآمد کاهش پیدا می‌کند، هر چه تعداد مدیران مستقل و تعداد جلسات هیئت مدیره افزایش یابد، کیفیت درآمدهای شرکت از لحاظ استمرار درآمدها تقویت می‌شود. همچنین میان درآمدها و ساختار شرکت رابطه معناداری وجود دارد.
۱۸	چندرا و یوکویاما (۲۰۱۱)	نقش حکمرانی خوب در رشد اقتصاد دانش بنیان در شرق آسیا و کشورهای تازه صنعتی شده مثل ژاپن، مالزی و چین	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شاخص‌های حکمرانی خوب و نقش آن‌ها در جذب سرمایه‌گذاری خارجی در بهبود و ارتقای اقتصاد دانش بنیان در کشورهای منتخب تأثیر مثبت دارد.
۱۹	رودرا و سانپال (۲۰۱۱)	حکمرانی خوب و توسعه انسانی در ایالت‌های هندوستان	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی خوب و توسعه انسانی دوره‌های پیشین، توسعه انسانی فعلی را در هندوستان تعیین می‌کند. این بدان معناست که حکمرانی خوب می‌تواند یک متغیر سیاسی برای بهبود توسعه انسانی و رشد اقتصادی در کشورها مطرح محسوب شود. همچنین این مطالعه اظهار می‌دارد که ساز و کارهای نهادی بهتر نیز می‌تواند موجبات رشد و توسعه اقتصادی را فراهم آورد.
۲۰	تراکولموتوتا و	عوامل تأثیرگذار در	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از بین عوامل مؤثر؛ استانداردهای

ردیف	نام پژوهشگران	عنوان	خلاصه نتایج تجربی
	کایجاریوناتنا (۲۰۱۳)	دستیابی به حکمرانی خوب در HRM: بررسی تجربی دولت‌های داخلی در قسمت جنوبی تایلند	سیاست و اهداف، منابع، شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بر شناسایی حکمرانی خوب در بخش مدیریت منابع انسان بخش‌های دولتی کشور تایوان تأثیر مستقیم داشته‌اند ولی ارتباطات سازمانی اثر منفی در این رابطه داشته است.
۲۱	هاشیم و دیوی (۲۰۱۴)	حکمرانی خوب، ساختار مالکیت و کیفیت درآمدها بر مبنای شواهد مالزیایی	شواهد پژوهش نشان می‌دهد که روابط معنادار و مثبتی میان نسبت اعضای خانواده و کیفیت درآمدها وجود دارد. همچنین سهامداران متمرکز در مالکیت دارای انگیزه‌های لازم جهت کاهش هزینه‌های سازمان از طریق تنظیم بهتر منافع سهامداران و مدیران هستند.
۲۲	موداشیرو و همکاران (۲۰۱۴)	بررسی تجربی حکمرانی خوب و عملکرد سازمانی	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شاخص‌های حکمرانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۲۳	آمونگا و همکاران (۲۰۱۴)	شیوه‌های گوناگون و چالش‌های سخت در حکمرانی خوب و مالکیت رسانه‌های کشور نیجریه	نتایج پژوهش حاکی از آن است که الگوهای مالکیت، فشارها و سیاست‌ها برای به چالش کشیدن نقش مشارکتی و مستمر رسانه در توسعه پیشبرد ما در راستای حکمرانی خوب تداوم دارد. همچنین اظهار می‌دارد که به غیر از رسانه‌ها، عوامل متعدد دیگری در برپایی حکمرانی خوب در کشور نیجریه نقش دارند.
۲۴	اسپیتری و بریگولیو ^۱ (۲۰۱۸)	حکمرانی خوب و اثرش بر اعتماد عمومی	پاسخگو بودن و مسئولیت‌پذیری باعث مشارکت بیشتر شهروندان خواهد شد و این به‌طور معناداری با اعتماد به دولت مرتبط است.
۲۵	کپینگ ^۲ (۲۰۱۹)	دولت و حکمرانی خوب	از آنجا که مفهوم حکمرانی خوب جزء نظریه‌های برجسته سیاسی در پاسخ به تغییرات قرار گرفت، بسیاری از دولت‌ها در جریان اصلی خود آن را به‌کار گرفته و این نظریه را سیاستمداران جهانی، پژوهشگران، مقامات و کارآفرینان مورد حمایت قرار داده‌اند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نتیجه، جزء پژوهش‌های توسعه‌ای قلمداد می‌گردد و سه سوال پژوهشی (۱) چه ساختاری می‌توان برای الگوی حکمرانی خوب در نظر گرفت؟ (۲) چه محتوای رفتاری می‌توان برای الگوی حکمرانی خوب در نظر گرفت؟ (۳) چه زمینه محیطی می‌توان برای الگوی حکمرانی خوب در نظر گرفت؟ را راهنمای هدایت تحقیق قرار داده است. از این‌رو، از

^۱ Spiteri & Brigoglio

^۲ Keping

منظر هدف انجام، این تحقیق جزء تحقیقات کاربردی است. در واقع رویکرد پژوهشی این مطالعه به لحاظ منطق گردآوری داده‌ها از نوع استقرا- قیاسی است؛ بدین منظور ابتدا با بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق مؤلفه‌های اصلی و فرعی و شاخص‌های مؤثر بر حکمرانی خوب شناسایی و در قالب چک لیست تهیه و تدوین گردید و بر مبنای رویکرد تحلیل محتوا تلاش شد از طریق مصاحبه با خبرگان شاخص‌ها و مؤلفه‌های پژوهش تأیید گردند، سپس براساس روش مدل‌سازی سه شاخگی مطابق رویکرد ساختاری-تفسیری عوامل مهم بر تبیین حکمرانی خوب صورت پذیرفت. مشارکت‌کنندگان این تحقیق شامل دو بخش می‌باشد. در بخش اول یعنی تحلیل محتوا، تعداد ۴۴ نفر از مدیران کلیه بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری شهرستان خرم آباد مشرف به موضوع به عنوان اعضای خبرگان حضور داشتند، که این افراد از طریق روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی به عنوان خبرگان تحقیق انتخاب شدند. در بخش دوم به منظور طراحی مدل ساختاری-تحلیلی از ۱۵ نفر از مدیران ارشد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری شهر خرم‌آباد به منظور پاسخ به پرسشنامه طراحی شده استفاده گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، براساس روش ارزیابی انتقادی و بررسی مقالات و تحقیقات مشابه بود که با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام پذیرفت. برای این کار سؤالاتی در قالب مصاحبه طراحی و از خبرگان پرسیده شد.

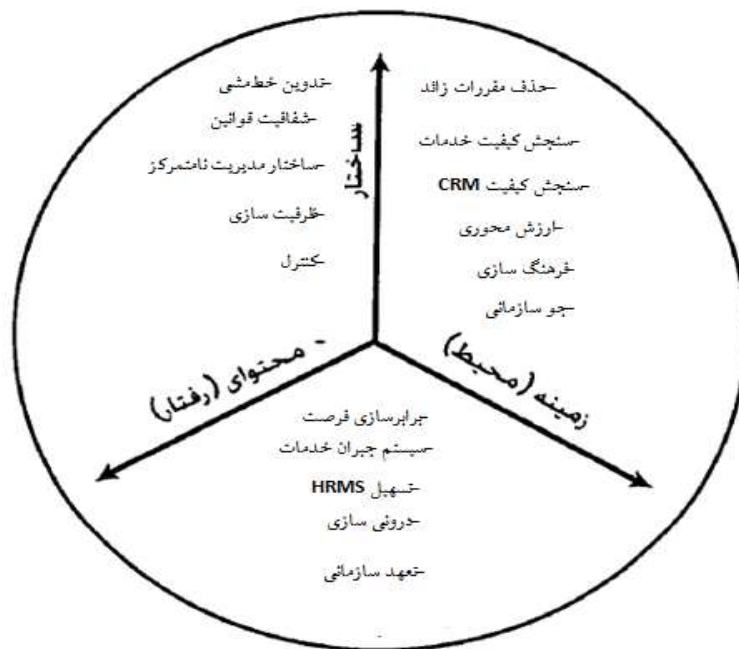
پس از مشخص شدن مفاهیم، سازه‌های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مفهوم، سازه‌هایی را در بر گیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش ۱۶ سازه اصلی تعریف شده است. با توجه به سؤالات مطرح شده، مفاهیم و سازه‌های تعریف شده، پاسخ‌های هر یک از پاسخ‌گویان در زیر مجموعه یکی از مقولات قرار گرفت (جدول ۳) و در نهایت پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هریک از بانک‌ها، گزینه‌های مربوط به حکمرانی خوب در قالب مدل سه شاخگی، تعیین شد. در جدول ۳، مفاهیم و سازه‌ها و نشانگرهای آن، ارائه شده است. لازم به توضیح است در جدول، تنها به نشانگرهایی اشاره شده است که بیش‌ترین فراوانی و تکرار را داشته و از اهمیت بیش‌تری در شناسایی مقوله‌های تحقیق برخوردار بوده‌اند. در عمل، محقق نشانگرهای بیش‌تری را برای شناسایی محتوای پاسخ‌های پاسخگویان به کار برده است.

جدول ۳. مفاهیم، سازه‌ها و نشانگرهای پژوهش

کد	مفاهیم	کد دوم	سازه	نشانگر
				وجود تفکر راهبردی در بین مدیران و کارکنان
		۱-۱	تدوین خط‌مشی	تدوین برنامه‌های سازمان با رویکرد راهبردی
	ساختار			ارزیابی مستمر برنامه‌های راهبردی بین سازمانی

کد	مفاهیم	کد دوم	سازه	نشانهگر
۱		۱-۲	شفافیت قوانین	صداقت و راستگویی روابط دوستانه و صمیمی روابط غیرچابلسانه
		۱-۳	ساختار مدیریت نامتمرکز	هدایت و حمایت مدیریتی هماهنگی با مجموعه سازمانی تفویض اختیار بین بالادست و پایین دست
		۱-۴	ظرفیت‌سازی	تخصیص و ارتقاء انطباق پست و شرایط احراز
		۱-۵	کنترل	وفای به عهد رعایت عدالت و انصاف جלוگیری از انجام کارهای ناشایست انضباط و حاکمیت ضوابط شغلی و سازمانی
		۲-۱	حذف مقررات زائد	بازنگری قوانین و مقررات با رویکرد شفاف‌سازی کاهش میزان قوانین و مقررات مکتوب و رسمی در سازمان تدوین فرآیندهای مشترک با سایر سازمان‌ها طراحی کانال‌های ارتباطات رسمی و غیررسمی با سایر سازمان‌ها
		۲-۲	سنجش کیفیت خدمات	تأکید بر انجام وظایف محوله در زمان مقرر نشان دادن کارکنان به علاقه در ارائه خدمات سازگاری پایدار با انتظارات مشتری تأکید بر شناخت انتظارات مشتری
		۲-۳	سنجش کیفیت CRM	تأکید نظام ارزیابی عملکرد سازمان بر رضایت مشتریان اجرای برنامه‌های آموزشی با هدف مشتری‌محوری عدم پیچیدگی در ارائه خدمات به مشتریان
		۲-۴	ارزش‌محوری	اعتقاد به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، هم‌افزایی، کارگروهی و هم‌گرایی آموزش مستمر فردی، گروهی و ارتقاء دانش فنی و حرفه- ای همکاران بهبودسازی و شفاف‌سازی مستمر فرآیندها و برقراری انضباط مالی و اداری
		۲-۵	فرهنگ‌سازی	سعه صدر مدیران نظام تشویق و قدردانی با تمرکز بر شایسته‌سالاری پایبندی به ارزش‌های بنیادین تعریف شده در سازمان
		۲-۶	جوسازمانی	خود نظارتی احساس مسئولیت و تعهد
۲	زمینه‌ای	۳-۱	برابرسازی فرصت‌ها	وجود وظایف و مأموریت‌های همسو و مشترک بین کارکنان وجود اهداف مشترک بین واحدهای سازمانی

کد	مفاهیم	کد دوم	سازه	نشانه‌گر
۳	محتوایی	۳-۲	سیستم جبران خدمت	تأکید بر مهارت افزایشی
				حمایت نظام پرداخت پاداش از کارهای تیمی حمایت نظام پرداخت به فعالیت‌های بین سازمانی میزان تأکید نظام پرداخت پاداش بر پاداش‌های درونی میزان انعطاف‌پذیری در نظام پرداخت پاداش
۳-۳		۳-۳	تسهیل HRMS	تصمیم‌گیری حسن خلق دادن بازخورد مناسب به نیرو تفاهم و اعتماد متقابل ایجاد توافق بین نیروها عدالت و انصاف الگودهی و الگوپذیری
				انگیزش دادن فرصت به افکار نو و جدید احساس رضایت در سازمان و مجموعه
۳-۴		۳-۴	درونی‌سازی	نظم پرورش خلاقیت و نوآوری روحیه تلاش و پشتکار وظیفه‌شناسی وفاداری به سازمان و مدیریت
۳-۵		۳-۵	تعهد سازمانی	



شکل ۱. الگوی حکمرانی خوب در قالب مدل سه شاخگی (محقق ساخته)

پس از انجام کدگذاری و استخراج مفاهیم پرسش‌های باز و متن مصاحبه‌های تکمیلی، برای تعیین وزن حکمرانی خوب و معیارهای کلیدی در پژوهش از روش تحلیل توسعه‌ای (EA) فازی استفاده شده است. همچنین پایایی روش تحلیل محتوا باید مورد آزمون قرار گیرد. محاسبه پایایی از رعایت اصل عینیت در پژوهش نشأت می‌گیرد. از ویژگی‌های روش علمی و از جمله روش تحلیل محتوا، رعایت اصل عینیت است: تکرار پژوهش، همان نتایج را به دست دهد [۱۴]. در تحلیل محتوا، اندازه‌گیری متغیرها در مرحله کدگذاری انجام می‌شود و از این‌رو برای اندازه‌گیری مجدد، کدگذاری تکرار می‌گردد و براساس روش‌های مشخص، ضریب قابلیت اعتماد محاسبه می‌شود. در مبانی نظری تحلیل محتوا، روش‌های متعددی برای رفع مشکلات پایایی مقوله‌ها ذکر شده است. تحلیل‌گر می‌تواند مقوله‌هایش را به‌طور دقیق و جامع تعریف کند؛ یکی کردن مقوله‌های فرعی می‌تواند پایایی را افزایش دهد؛ و رویکرد سوم اینکه، می‌توان از تحلیل‌گران مختلف استفاده کرد و میزان توافق بین آن‌ها را ملاک مناسبی برای قابلیت اعتماد دانست [۹].

در پژوهش از رویکرد سوم برای سنجش قابلیت اعتماد استفاده شده است. استفاده از این رویکرد با فرمول‌ها و شیوه‌های گوناگونی امکان‌پذیر است که در این پژوهش، از روش یا ضریب کاپا (۱۹۹۵) استفاده شده است. بدین منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به‌صورت

تصادفی انتخاب شود و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار از رابطه زیر قابل محاسبه است:

$$\pi = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

در این فرمول، π ضریب قابلیت اعتماد، Po درصد توافق مشاهده شده و Pe درصد توافق مورد انتظار است. به منظور محاسبه این ضریب از جداول توافقی استفاده می‌شود. با استفاده از نرم‌افزار SPSS مقدار ضریب کاپا محاسبه شده ۰/۷۱۸ در مورد حکمرانی خوب براساس مدل سه شاخگی، نشان می‌دهد که ۷۵ درصد مشابهت یا توافق وجود داشته است. گرچه میزان ضریب کاپا مورد قبول، به نوع پژوهش بستگی دارد، اما معمولاً در تجزیه و تحلیل محتوا این مقدار باید از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آن‌ها و در نتیجه، عینیت پژوهش اطمینان کرد [۱۴]. به همین ترتیب ضریب کاپا برای سه مفهوم دیگر نیز محاسبه شد. مقدار این ضریب برای متغیر ساختار ۰/۸۵۵، متغیر زمینه‌ای ۰/۸۰۱، و متغیر محتوایی ۰/۸۱۶ به دست آمد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

سیچ مدل‌سازی ساختاری تفسیری را در سال ۱۹۷۷ ارائه کرده است. این روش به طبقه‌بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها می‌پردازد. رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک متدولوژی مؤثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف بر یکدیگر آثار متقابل دارند. با استفاده از این تکنیک می‌توان ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مسأله را کشف کرد [۳]. در ذیل تمامی مراحل که برای توسعه مدل مورد نظر با استفاده از تکنیک ISM مورد نیاز است، معرفی می‌شود [۸ و ۷]. این پژوهش شامل ۱۷ معیار است که در جدول ۴ معرفی شده‌اند.

جدول ۴. معیارهای مؤثر در حکمرانی خوبی

کد	معیار
C _۱	تدوین خط مشی
C _۲	شفافیت قوانین
C _۳	ساختار مدیریت نامتمرکز
C _۴	ظرفیت‌سازی
C _۵	کنترل
C _۶	حذف مقررات زائد
C _۷	سنجش کیفیت خدمات
C _۸	تغییرات بازار

در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد.

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	C ₁₅	C ₁₆	C ₁₇
C ₁	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C ₂	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C ₃	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C ₄	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
C ₅	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C ₆	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
C ₇	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
C ₈	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
C ₉	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C ₁₀	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
C ₁₁	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C ₁₂	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C ₁₃	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
C ₁₄	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱
C ₁₅	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱
C ₁₆	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰
C ₁₇	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰

در گام سوم باید ماتریس دستیابی اولیه را سازگار کرد، این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند. در جدول ۷ سلول‌هایی که با ۱* نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده‌اند.

جدول ۷. ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	C ₁₅	C ₁₆	C ₁₇	قابلیت نفوذ
C ₁	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱۷
C ₂	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱۷
C ₃	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱۷

قابلیت نفوذ	C _{۱۷}	C _{۱۶}	C _{۱۵}	C _{۱۴}	C _{۱۳}	C _{۱۲}	C _{۱۱}	C _{۱۰}	C _۹	C _۸	C _۷	C _۶	C _۵	C _۴	C _۳	C _۲	C _۱
C _۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱
C _۵	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*
C _۶	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
C _۷	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
C _۸	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
C _۹	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
C _{۱۰}	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
C _{۱۱}	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
C _{۱۲}	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
C _{۱۳}	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۴}	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۵}	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۶}	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C _{۱۷}	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
میزان وابستگی	۱۷	۱۷	۱۷	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۱	۵	۵	۵	۵

در گام چهارم باید بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده سطوح هر متغیر را به دست آورد. مجموع متغیرهای ورودی و خروجی و اشتراک را محاسبه می‌کنیم. در هر تکرار اگر متغیر خروجی با متغیر اشتراک برابر بود آن تکرار سطح نام است. سپس در تکرار بعد سطر و ستون آن متغیر از ماتریس حذف می‌شود و دوباره محاسبات صورت می‌گیرد. نتایج در جدول‌های ۸ و ۹ آورده شده است.

جدول ۸. معیارهای سطح ۱

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C _۱	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} C _{۱۱} C _{۱۲} C _{۱۳} C _{۱۴} C _{۱۵} C _{۱۶} C _{۱۷}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵
C _۲	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
	$C_1 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$			
C_3	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5$	
C_4	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ C $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_5	$C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ C $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_6	$C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_7	$C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_8	$C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_9	$C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_{10}	$C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_{11}	$C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_{12}	$C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	$C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12}$	
C_{13}	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$ C	۱
C_{14}	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$ C	۱
C_{15}	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$ C	۱
C_{16}	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$ C	۱
C_{17}	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_1 C_2 C_3 C_4 C_5 C_6 C_7$ $C_8 C_9 C_{10} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$	$C_{13} C_{14} C_{15} C_{16} C_{17}$ C	۱

جدول ۹. معیارهای سطح ۲

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
-----------	-------	-------	--------	-----

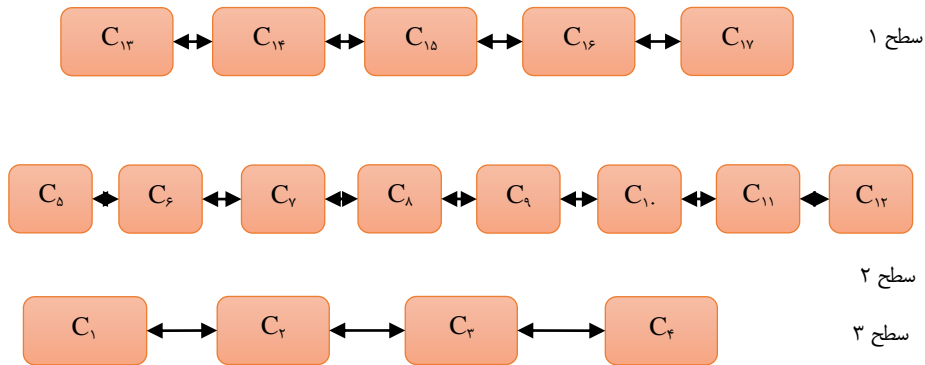
نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C _۱	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	
C _۲	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	
C _۳	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵	
C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	
C _۵	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	۲
C _۶	C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲} C _۵ C _۶ C _۷	۲
C _۷	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	۲
C _۸	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	۲
C _۹	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	۲
C _{۱۰}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	۲
C _{۱۱}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	۲
C _{۱۲}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	C _۴ C _۵ C _۶ C _۷ C _۸ C _۹ C _{۱۰} .C _{۱۱} C _{۱۲}	۲

جدول ۱۰. معیارهای سطح ۳

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C _۱	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	۳
C _۲	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	۳
C _۳	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	۳
C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	C _۱ C _۲ C _۳ C _۴	۳

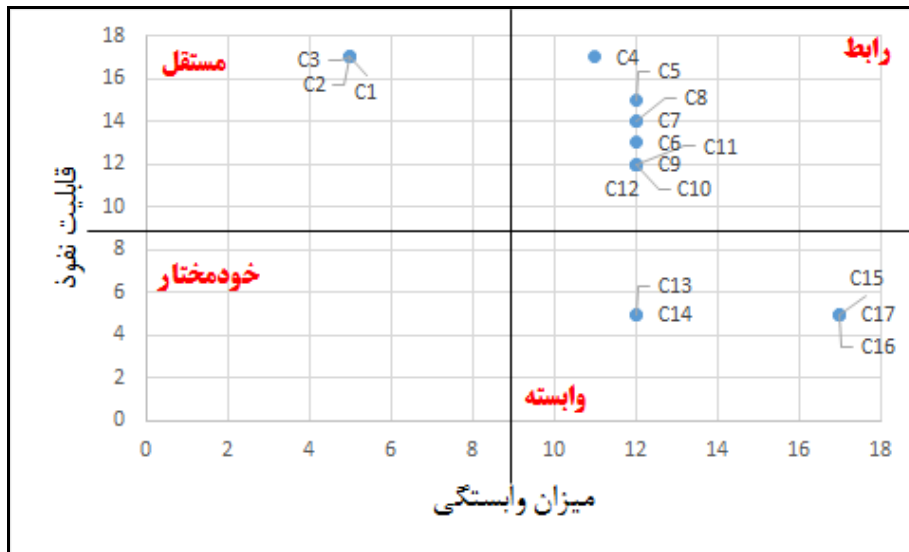
در گام پنجم با استفاده از سطوح به دست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود [۸]. اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت‌دار نشان می‌دهیم.

دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح به- دست آمده است در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل ISM پژوهش

همچنین مدل پژوهش را از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی می‌توان در شکل ۲ نشان داد. براین اساس معیارهای $C_5-C_6-C_7-C_8-C_9-C_{10}-C_{11}-C_{12}$ متغیرهای رابط هستند این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. معیارهای $C_1-C_2-C_3$ مستقل هستند این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا هستند، تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیارهای $C_{13}-C_{14}-C_{15}-C_{16}-C_{17}$ نیز جزء معیارهای وابسته است این متغیر دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف است این متغیر اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارد.



شکل ۲. ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مطابق هدف پژوهش، ابتدا با سه سوال پژوهشی کار را آغاز کرده اما سؤالات دیگری مطرح و این سؤالات مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند. با استفاده از آزمون تحلیل محتوا، عوامل حکمرانی خوب براساس مدل سه‌شاخگی شناسایی شدند. براساس این آزمون، سه متغیر اصلی یعنی بعد محتوایی، زمینه‌ای و ساختاری شناسایی شد. ۱۷ سازه براساس این آزمون شناسایی شد و در نهایت پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هر یک از بانک‌ها، گزینه‌های مربوط به حکمرانی خوب در قالب مدل سه شاخگی، تعیین شد. طبقه‌بندی‌های انجام شده براساس کدگذاری باز انجام گرفت. براساس نتایج این آزمون سه بعد یا مفهوم کلی شناسایی شد که شامل؛ بعد ساختاری، بعد محتوایی و بعد زمینه‌ای، می‌شود. ۱۷ سازه برای این سه بعد شناسایی شد که این ۱۷ سازه دارای ۶۰ نشانگر هستند.

- با توجه به اهمیت بعد ساختاری در حکمرانی خوب، پیشنهاد می‌شود به موارد مربوط به این سازه از جمله وجود تفکر راهبردی در بین مدیران و کارکنان، تدوین برنامه‌های سازمان با رویکرد راهبردی، ارزیابی مستمر برنامه‌های راهبردی بین سازمانی، صداقت و راستگویی، روابط دوستانه و صمیمی، روابط غیرچابلوسانه، کیفیت مدیریت، هدایت و حمایت مدیریتی، هماهنگی با مجموعه سازمانی، تفویض اختیار بین بالادست و پایین-دست، تخصیص و ارتقاء، توانایی سودآوری، انطباق پست و شرایط احراز، کفایت

سرمایه، نقدینگی، سلامت بانکی، وفای به عهد، رعایت عدالت و انصاف، جلوگیری از انجام کارهای ناشایست و انضباط و حاکمیت ضوابط شغلی و سازمانی، توجه شود.

- با توجه به مؤثر بودن بعد محتوایی در حکمرانی خوب در بانک‌های مورد بررسی، پیشنهاد می‌شود به عواملی مثل بازنگری قوانین و مقررات با رویکرد شفاف‌سازی، کاهش میزان قوانین و مقررات مکتوب و رسمی در سازمان، تدوین فرآیندهای مشترک با سایر سازمان‌ها، طراحی کانال‌های ارتباطات رسمی و غیررسمی با سایر سازمان‌ها، تأکید بر انجام وظایف محوله در زمان مقرر، نشان دادن کارکنان به علاقه در ارائه خدمات، سازگاری پایدار با انتظارات مشتری، تأکید بر شناخت انتظارات مشتری، حساسیت به ریسک بازار، نوسانات نرخ بهره، تأکید نظام ارزیابی عملکرد سازمان بر رضایت مشتریان، اجرای برنامه‌های آموزشی با هدف مشتری‌محوری، فقدان پیچیدگی در ارائه خدمات به مشتریان، اعتقاد به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، هم‌افزایی، کارگروهی و هم‌گرایی، آموزش مستمر فردی، گروهی و ارتقاء دانش فنی و حرفه‌ای همکاران، بهینه‌سازی و شفاف‌سازی مستمر فرآیندها و برقراری انضباط مالی و اداری، سعه‌صدر مدیران، نظام تشویق و قدردانی با تمرکز بر شایسته‌سالاری، پایبندی به ارزش‌های بنیادین تعریف شده در سازمان، خود نظارتی و احساس مسئولیت و تعهد، توجه نمایند.

- پژوهش‌ها اهمیت بعد محتوایی را در حکمرانی خوب مورد تأیید قرار دادند، لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران بانک‌های مورد پژوهش، عوامل تشکیل‌دهنده این متغیر را از جمله وجود وظایف و مأموریت‌های هم‌سو و مشترک بین کارکنان، وجود اهداف مشترک بین واحدهای سازمانی، تأکید بر مهارت‌افزایی، حمایت نظام پرداخت پاداش از کارهای تیمی، حمایت نظام پرداخت به فعالیت‌های بین سازمانی، میزان تأکید نظام پرداخت پاداش بر پاداش‌های درونی، میزان انعطاف‌پذیری در نظام پرداخت پاداش، دادن بازخورد مناسب به نیرو، تفاهم و اعتماد متقابل و ایجاد توافق بین نیروها، عدالت و انصاف و الگودهی و الگوپذیری، در ایجاد حکمرانی خوب در نظر بگیرند و قبل از هر تصمیم و اقدامی به این عوامل توجه داشته باشند.

- پیشنهاد می‌گردد جهت بهبود حکمرانی خوب مواردی از جمله؛ ایجاد ظرفیت برای بیان اعتراض و افزایش درجه پاسخگویی در قبال خواسته‌های عموم جامعه، بهبود کیفیت مقررات از طریق حذف مقررات زائد و اصلاح قوانین بازدارنده یا کندکننده فعالیت‌ها در راستای توسعه کسب‌وکارهای بانکی و نظام‌مند کردن سازوکارهای مبارزه با فساد در تمامی سطوح در راستای اثربخش کردن مخارج، توجه شود.

منابع

1. Atory, H. (2007). *Tadbir Urus Korporat*. Kuala Lumpur: Utusan Publication.
2. Beaginina, A.A., Safari, Q., Morshedizadeh, A.S. & Pooladi Ridge, I.A. (2012). Identifying & prioritizing good governance indicators, *Quarterly Journal of Government Perspectives*, 12 (1): 65-86.
3. Charan, P., Shankar, R., & Baisya, R.K. (2008) Analysis of interactions among the variables of supply chain, performance measurement system implementation. *Business Process Management Journal*, 14(4):512-529.
4. Doornbos, B. (2004). How well do measurements of an environment for development stand up, A paper prepare for the technical group of General, 24, 8-9.
5. Farazmand, A. (2000). Form government to governance, Present at <http://www.Fau.edc/caupa/spa/public/faculty/farazmand.html>
6. Gholipour, R.A. (2004). The role of government in good governance, Doctoral thesis, School of management & accounting, Allameh Tabataba'i university.
7. Govindan, K., Palaniappan, M., Zhu, Q., & Kannan, D. (2012). Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling. *International Journal of Production Economics*, 140(1), pp.204-211.
8. Hamidizadeh, Mohammad Reza (2018). *Soft operational research*, Tehran: Adiban Rooz Pub.
9. Holsty, Al. R. (2003) *Content analysis in social and human sciences*, Second edition Nader Salarzadeh Amiri, Tehran: Allameh Tabataba'i university press.
10. Huther, J & Shah, A. (2000). Applying a simple measure of good governance to the debate on fiscal decentralization, Available at: www.econ.worldbank.org.
11. Kamali, Y. (2009). What is good governance, *Tadbir monthly*, 206 (1): 20-1.
12. Keping, Y. (2019). Governance & good governance: A new framework for political analysis. *Fudan Journal of the Humanities & Social Sciences*, 1(1):1-8.
13. Mirzaei Ahranjani, H. & Moghimi, M. (2003). Providing a desirable organizational model for non-governmental organizations using the entrepreneurial approach, *Journal of Management Knowledge*, 62 (1).
14. Mohammadi Mehr, Gh.R. (2010). Content analysis method (practical research guide), *Treasures of Humanities, Scientist*, 1(1): 1-240.
15. Mudashiru, A., Bakare, I., & Babatunde, Y. (2014). Good corporate governance & organisational performance: An empirical analysis. *International Journal of Humanities & Social Science*, 4(7): 170-179.

16. Omenugha, K.A., Uzuegbunam, E.C. & Omenugha, O.N. (2014). Good governance & media ownership in Nigeria: Dilemmatic practices, stoic challenges, *Global Media Journal African Edition*, 7(2): 92-115.
17. Ruhanen, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership style on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 365-370.
18. Ryan, C.M., & Ng, C. (2000). Public sector corporate governance disclosures: An examination of annual reporting practices in Queensland. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2): 11-23.
19. Ryan, C., & Purcell, B. (2004). Corporate governance disclosures by local government authorities. In Parker, L & Meng, L (Eds.) Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Proceedings 2004, 4-6 July 2004, Singapore.
20. Salehi Zadeh, M.S., & Farhi Bozjani, A.S. (2014). Investigating factors affecting empowerment of staff support staff of khatam al-anbia campaign, *Journal of Management & Defense Research Faculty*, 16.
21. Shirvani, A.S. (2012). Solutions for moving from public administration (NMP) to good governance, *Fifth International Management Conference*, 1-15.
22. Spiteri, J., & Briguglio, M. (2018). Does good governance foster trust in government? An empirical analysis, in Simon Grima, Pierpaolo Marano (ed.) governance & regulations' contemporary issues (Contemporary studies in economic & financial analysis, *Emerald Publishing Limited*, 121 – 137.
23. Zarei, M.H. (2008). Good governance, governance & governance in Iran, *Journal of Legal Research*, 40 (1): 156-202.