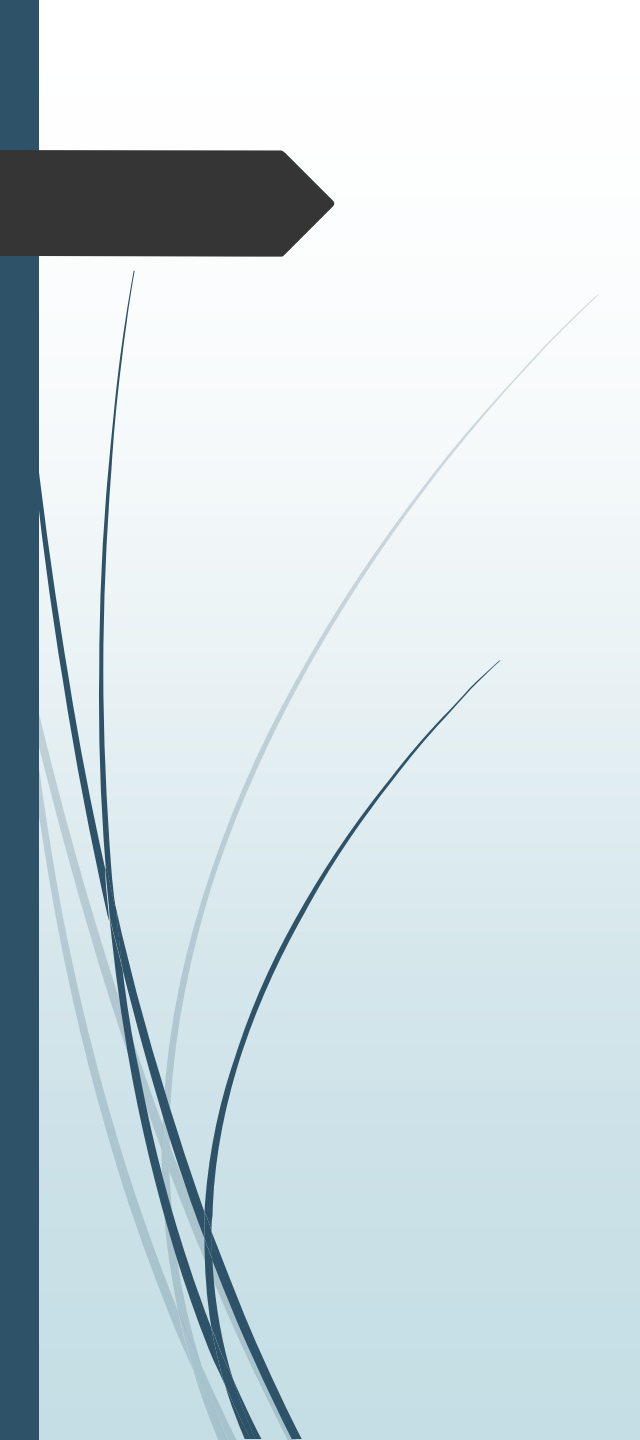




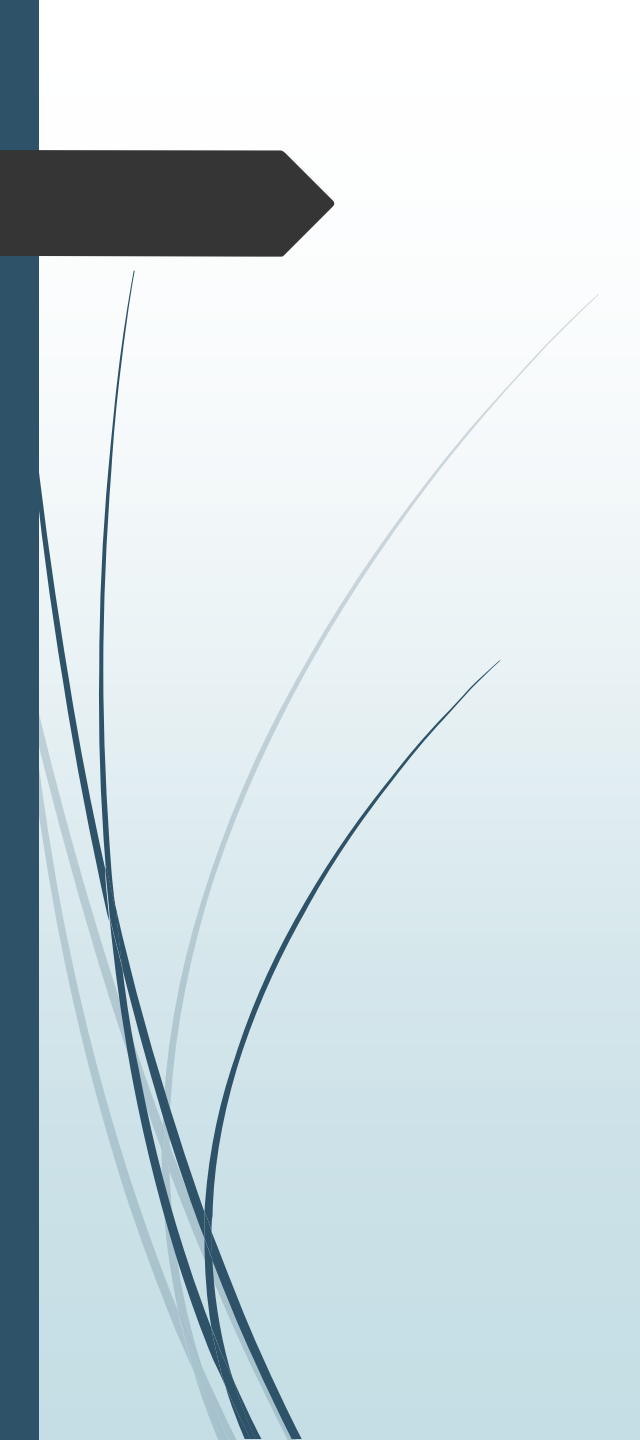
به نام خدا

حکمرانی



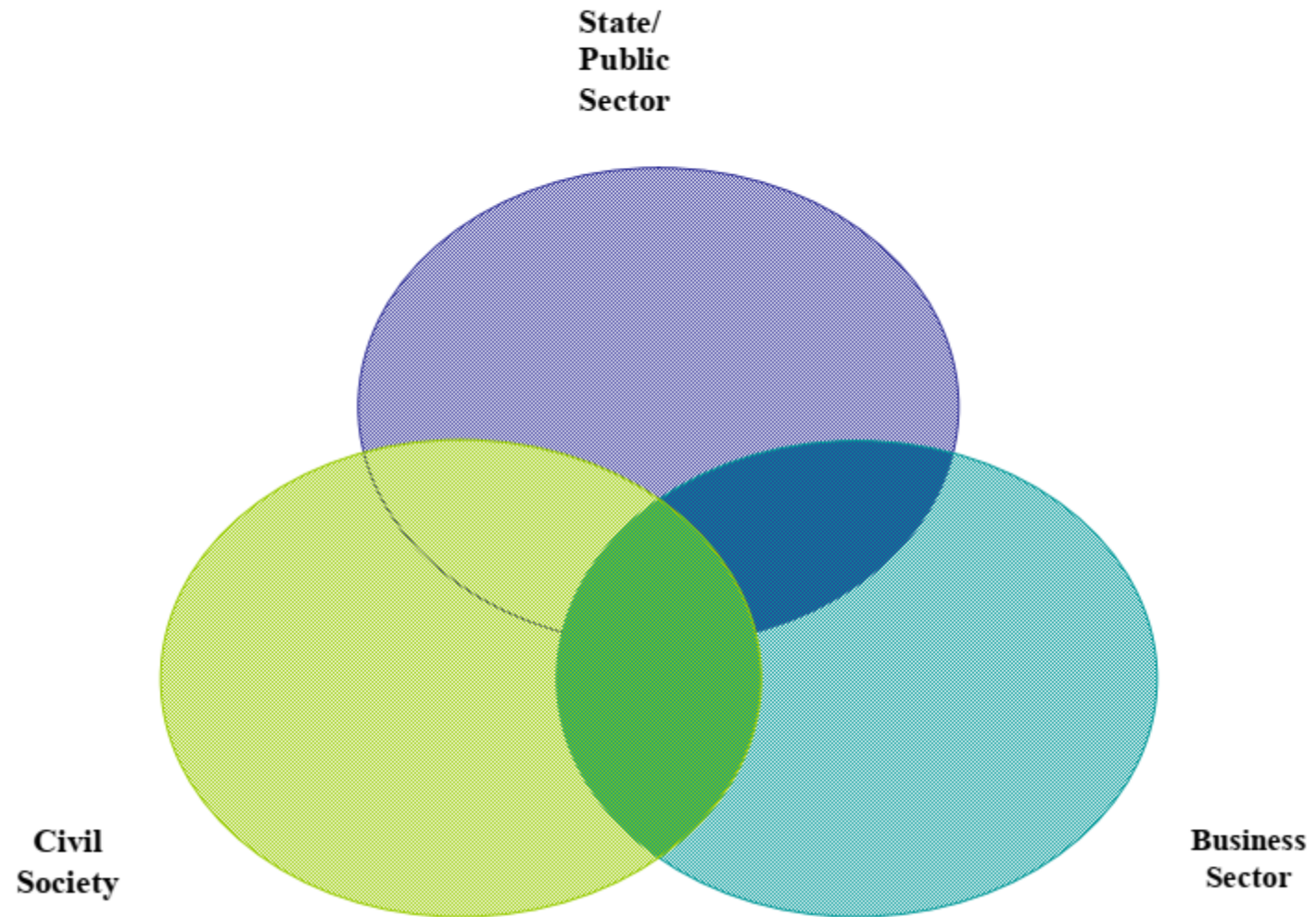
در بین متون حکمرانی یک بی نظمی در کاربرد مفاهیم و واژه ها به چشم می خورد.

حکمرانی مطلوب ----- حکمرانی بد



اهمیت حکمرانی  
حکمرانی مطلوب آینده قوی برای یک جامعه ایجاد می کند و  
تضمین می کند که رهبری و مدیریت همیشه در راستای  
چشم انداز و اهداف حرکت می کنند.  
حکمرانی مطلوب تضمین می کند که رهبری و مدیریت از منابع  
مختلف جامعه به بهترین وجه در جهت منافع اعضاء جامعه  
استفاده می کنند.  
حکمرانی تضمین می کند که در تصمیم گیری از مشارکت  
اعضا استفاده خواهد شد.  
حکمرانی تضمین می کند که اداره کارا و اثر بخش خواهد  
داشت.

## Key Actors in Governance



## نقش آفرینان حکمرانی

دولت به عنوان توانمند ساز چارچوب حقوقی و قانونی و نظم سیاسی را در داخل جامعه ایجاد می کند.

دولت به عنوان فراهم آورنده منابع، منابع لازم را برای کمک به جامعه فراهم می آورد.

حکومت محلی (حکمرانی محلی)

بخش خصوصی و کسب و کار (حکمرانی شرکتی)

جامعه مدنی: شهروندان و گروههای خارج از دولت. مانند

دانشگاهها، مدارس، ثمنها،

رسانه ها

شبکه ها

## هدف از حکمرانی

حکمرانی تضمین می کند که همه افراد در یک سازمان از فرآیندهای تصمیم گیری مناسب و شفاف پیروی می کنند و از منافع همه ذینفعان (سهامداران، مدیران، کارکنان، تامین کنندگان، مشتریان و سایرین) محافظت می شود.

حکمرانی برای تسهیل موارد زیر طراحی شده است:

(۱) عملکرد - با تضمین بهتر ارائه نتایج منطبق با اهداف سازمان، از جمله مدیریت مناسب ریسک؛

(۲) انطباق - تضمین کنترل و پاسخگویی سازمان ها از مدیریت ریسک. یعنی رفتارها، اعمال و اقدامات مدیران، حکمرانان، رهبران در جهت نیل به منافع سازمان و اعضاء و ذینفعان آن است.

(۳) اطمینان - این امر توسط خط مشی ها، سیستم ها، استانداردها و پروتکل های طراحی شده برای کمک به ارائه قابل اطمینان تر اهداف عملکرد و انطباق حاکمیت نشان داده می شود.

1) Determining the objectives of the organization

2) Determining the ethics of the organization

- Integrity, steadfastly applying high moral principles.
- Honesty, being truthful and open.
- Competence, ensuring our advice, opinion and decisions are based on experience and facts.
- Conformance (انطباق با قوانین),
- treating all with respect and kindness.
- Sustainability, حفاظت از محیطی که سازمان در آن فعالیت دارد

3) Creating the culture of the organization

Some important aspects of a constructive culture include:

- Leadership
- Openness and transparency
- Fairness
- Commitment both to the organizations and its values
- Confidence
- Respect
- Accountability and responsibility

4) Designing and implementing the governance framework for the organisation.

5) Ensuring accountability by management:

- For the ethical and cultural environment, they develop and maintain within the organization.
- For the mentoring and proper use of the resources entrusted to their care.
- For the accomplishment of the strategic plan and fulfilment of the organization's objectives.

6) Ensuring compliance by the organization:

## اصول حکمرانی

**شفافیت:** شفاف ساختار، عملیات و عملکرد سازمان، چه در خارج و چه در داخل، و حفظ تعامل واقعی و ارائه بینش به ذینفعان مشروع.

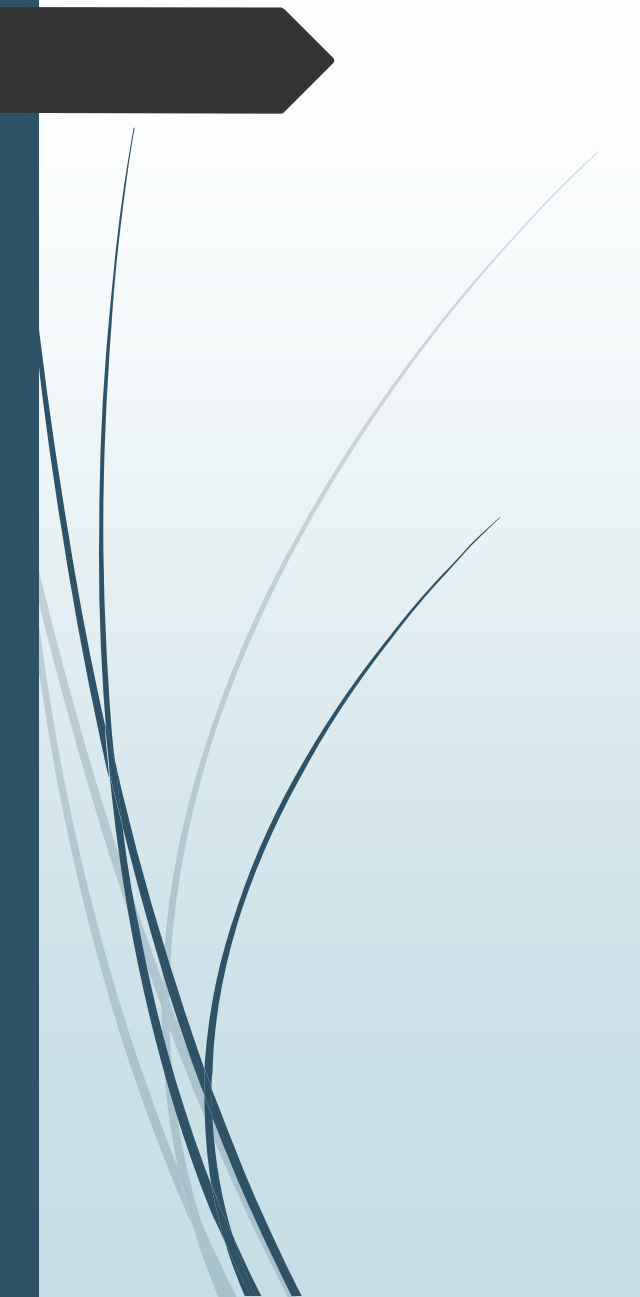
**پاسخگویی:** اطمینان از شفافیت تصمیم‌گیری در سازمان، با فرآیندهایی برای اطمینان از اینکه افراد مناسب از اختیارات مناسب برای سازمان برای اتخاذ تصمیمات مؤثر و کارا برخوردار هستند و پیامدهای مناسبی برای قصور و عدم پیگیری آن فرآیندها وجود خواهد داشت.

**مباشرت و نظارت:** توسعه و حفظ یک شناخت در در کل دولت یا سازمان مبنی بر اینکه دولت یا سازمان به نفع ذینفعان مشروع آنها مدیریت می‌شود و منافع ذینفعان مشروعی در نظر گرفته می‌شود.

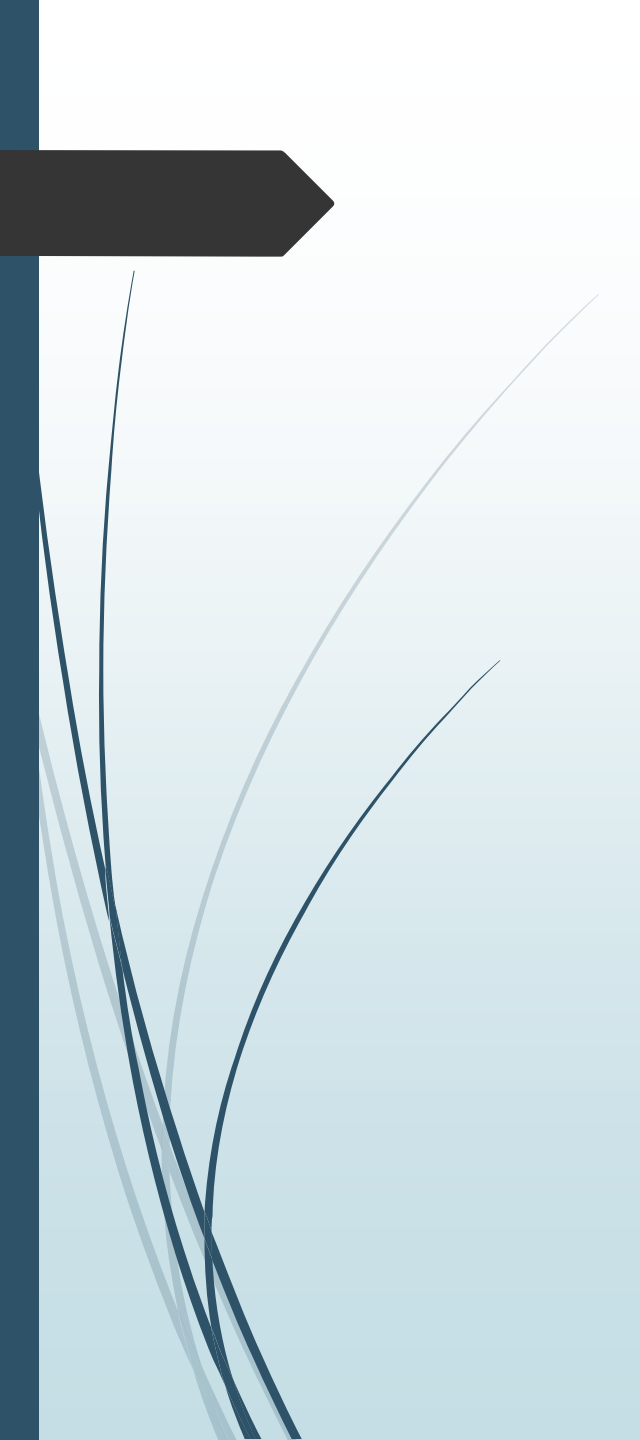
**درستکاری:** توسعه و حفظ فرهنگ متعهد به رفتار اخلاقی و اجابت و پذیرش قانون.

## عناصر حکمرانی

۱. بنای قانونی - درک مشترک از پذیرش قانون و الزامات مقتدرانه برای ارائه پیامدهای استراتژیک و عملیاتی.
۲. ساختار سازمانی قوی - ساختار سازمانی که از اصول و عناصر حکمرانی برای دستیابی به اهداف استراتژیک و دستیابی به چشم انداز خود حمایت و ترویج می کند.
۳. برنامه ریزی و مدیریت راهبردی - فرآیندهای برنامه ریزی کسب و کار و مالی و بودجه ای و مدیریت خط مشی برای دستیابی به پیامدهای راهبردی.
۴. مدیریت ریسک - فرهنگ هوشمند ریسک که اقدامات کاهش ریسک را در سراسر برنامه ریزی راهبردی تا حصول نتیجه در بر می گیرد.
۵. مشارکت و درگیری ذینفعان - تعهد به تعامل مستمر و پایدار با ذینفعان مربوطه در تصمیم گیری که بر آنها تأثیر می گذارد.
۶. بهبود - تعهد به بررسی و اندازه گیری پیامدها برای ذینفعان و اطمینان از وجود و وقوع سازکارهای کنترل کافی برای حفظ روند بهبود.

A dark grey arrow points to the right from the left edge of the slide. Below it, several thin, curved lines in shades of blue and grey sweep upwards and to the right, creating a sense of movement and design.

هماهنگی و کنترل دو کلید بی نظیر برای پیوند دادن اجزای  
حکمرانی برای نیل به اهداف مورد نظر هستند.



## حکمرانی و پژوهش



## واحد تحلیل حکمرانی

سازمان

محلی

ملی

منطقه ای

جهانی

شبکه ای

بازاری

اما در ابعاد حکمرانی واحد تحلیل فردی نیز مطرح است.



بخشهای حکمرانی

صنعت

کشاورزی

خدمات

فناوری

فناوری اطلاعات

محیطی

اداری

قضایی

آموزش

فرهنگ

امنیت

سیاسی

اقتصادی

واردات

صادرات

توسعه

و ...

حکمرانی به عنوان یک فرایند

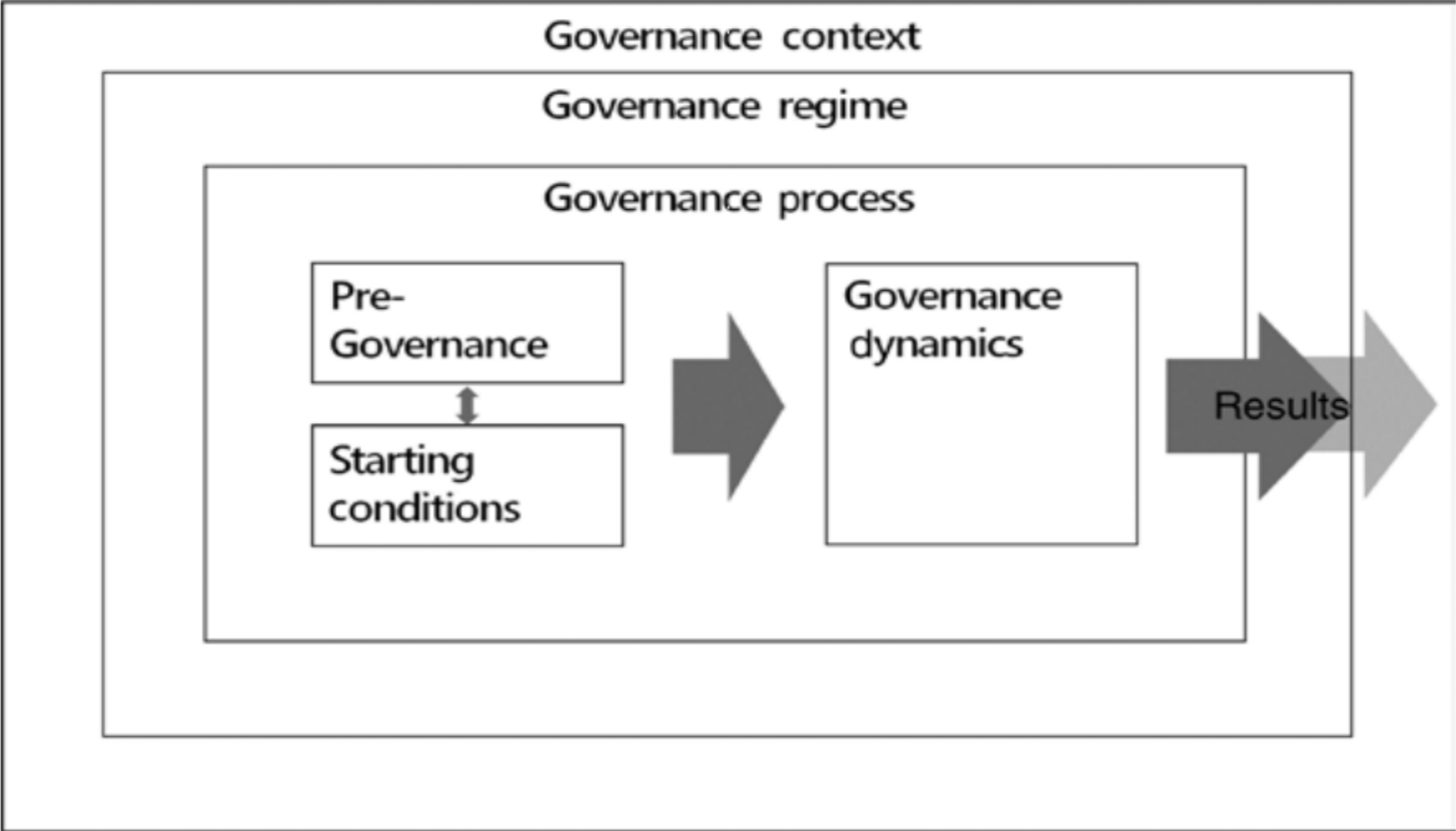


Figure 3: A General Model for Public Governance.

## فرایند حکمرانی


فرآیند حکمرانی به موقعیت‌های محیطی، تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های مرتبط با یک مورد خاص حکومتی اشاره دارد. فرآیند حکمرانی از سه بعد تشکیل شده است: شرایط شروع، پیش حکمرانی، و پویایی حکمرانی.

**شرایط شروع** به شرایط خارجی یا معینی در رابطه با یک مورد خاص حکمرانی، مانند ماهیت مشکلات عمومی، درجه تضاد منافع، و غیره اشاره دارد.

**پیش حکمرانی** به آمادگی داخلی از سوی دولت، در اموری مانند آموزش، استخدام کارکنان، تامین بودجه و غیره اشاره دارد. به عنوان مثال، در مورد واکنش به فاجعه، آماده سازی اولیه اغلب بیشتر از خود واکنش به فاجعه برای نتایج ضروری است.

**پویایی حکمرانی** به تصمیمات و فعالیت‌ها در یک مورد خاص حکمرانی اشاره دارد. این پویایی حکمرانی، با توجه به وجوه حکمرانی عمومی، می‌تواند اجرای قوانین، تلاش‌های مختلف برای بهبود عملکرد یا داوری منافع مختلف باشد.

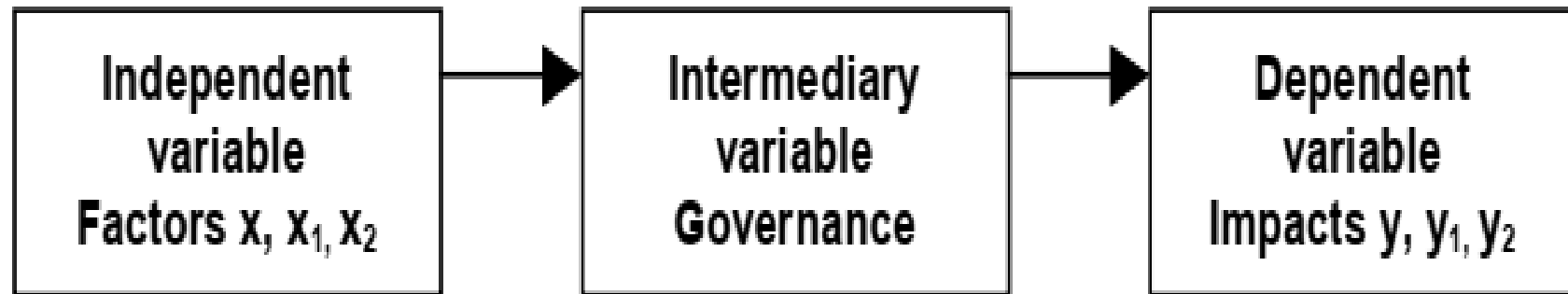
**نتایج حکمرانی** عمومی محصولاتی هستند که از طریق این فرآیند ایجاد می‌شوند. اینها شامل خروجی‌های نسبتاً کوتاه مدت (short-term outputs) و پیامدها بلندمدت (longer-term outcomes) و اثرات (impacts) است.



**The governance context** consists largely of legal arrangements, bureaucracy, economic environment, political environment, social environment, and international environment.

**The governance regime** is a dominant factor that affects the process and outcomes of public governance, particularly in developing countries. Krasner (1983: p. 2) defines regime as “sets of implicit and explicit principles, rules, norms and decision-making procedures around which actors’ expectations converge in a given area.”

Table 1: Governance as an intermediary variable



A dark grey arrow points to the right from the left edge of the slide. Below it, several thin, curved lines in shades of blue and grey sweep across the left side of the slide.

چه چیز در حکمرانی یا اجزای آن موضوع پژوهش است؟

(۱) استقرار حکمرانی

(۲) اثربخشی یا موفقیت حکمرانی

(۳) پذیرش حکمرانی

(۴) بلوغ حکمرانی

## عوامل موثر بر ناکارآمدی حکمرانی ها

تکرار ساختارها و وظایف بین حوزه ها و بخش ها و شهرداری های محلی.  
واگذاری نادرست یا نامناسب وظایف؛

شهرداری هایی که وظایفی را انجام می دهند که صلاحیت های اصلی آنها نیست.  
دستورات بدون بودجه یا با بودجه کم در مورد به عنوان مثال: کتابخانه و خدمات  
بهداشتی اولیه

سطح پایین مشارکت شهروندان

گسترده فساد و عدم شایسته سالاری

تعارض منافع سیاسی و اداری در بین مسئولین.

عدم همکاری و مشارکت واحدهای مختلف

سطح بالای فقر و بی کاری در جامعه


فرایندهای قانون گذاری پیچیده و با تاخیر

نبود تعهد سیاسی رهبران

نبود منابع مالی

نبود فضا و سازوکارهای مشارکت

نبود ظرفیتهای فنی و مدیریتی



## عوامل موثر بر ناکارآمدی حکمرانی ها

رشد درآمد ملی

رشد اقتصادی

تنوع جنسیتی

اثر بخشی حکومت

ظرفیت خط مشی گذاران

و ...



## عوامل موثر بر حکمرانی شرکتی

فرهنگ و عوامل اجتماعی

مهارتها، تجربه، درستکاری

درک روشن از نقشها

یادآوری وظایف قانونی مدیران

فشار ذینفعان فعال برای اجرای تغییرات مورد نظر

تهدید ذینفعان برای تغییر هیات مدیره در صورت قصور در حفظ منافع

محیط قانونی (نظام قانونی دولت)

فساد در بخش دولتی و خصوصی

رفتار سیاسی در سطح ملی و سطح سازمانی

اخلاقیات

درصد مالکیت سهام

ساختار هیات مدیره ساختار مالکیت

وجود عضو مستقل در هیات مدیره

عوامل سیاسی (خط مشی های مالی و پولی، ثبات و امنیت، نوع رهبری سیاسی در قدرت)

سطح گزارش دهی مالی

خط مشی های اقتصاد کلان

سطح تعهد هیات مدیره

تفکیک قدرت بین هیات مدیره و مدیر عامل

اندازه سازمان

اندازه هیات مدیره

قاعده گذاری و اجرای آن

آموزش، فناوری، جهانی سازی، حرفه ای سازی، اهداف مدیریت، بازارهای مالی، و ...

## آثار حکمرانی

- امنیت ملی
- آلودگی محیطی
- نهاد سازی
- توسعه اجتماعی
- توسعه سیاسی
- مساوات
- مرگ و میر
- تحویل خدمات
- تعاملات اقتصادی
- حقوق انسانی
- تصمیمات نهادی
- ثبات
- امنیت فردی
- امنیت غذایی
- امنیت اقتصادی
- و ...

- اعتماد شهروندان
- توسعه اقتصادی
- رفتار اخلاقی
- رشد اقتصادی
- توسعه پایدار
- کاهش فقر
- کارآفرینی
- رضایت شغلی
- عملکرد شرکتها
- عملکرد مالیاتی
- رشد تولید
- رفاه و شادی
- سلامت سازمانی
- رفتار سیاسی
- توسعه نیروی انسانی
- تجارت بین الملل
- سرمایه گذاری مستقیم خارجی
- اعتماد سیاسی
- کمکهای توسعه ای خارجی
- مشروعیت دولت
- کاهش تنش بین مردم و دولت

سنجش حکمرانی

سنجش حکمرانی دشوار است زیرا خود این مفهوم مفاهیم زیادی را در بر می گیرد.  
استقرار اندازه گیری می شود یا اثربخشی؟

سطح ملی

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

سطح سازمانی (۹۸ سوال)

- 1) Structure and Governance of Boards
- 2) Transparency and Disclosure of Information
- 3) Shareholders' Rights
- 4) Corporate Social Responsibility
- 5) Audit and Internal Control
- 6) Corporate Risk Management
- 7) Compensation / Remuneration

## چالش‌های حکمرانی در ایران

- بومی سازی حکمرانی در ایران
- ثبات سیاسی (دولت)
- قانون گریزی (کیفیت قانون و مقررات)
- مشارکت گریزی
- شفافیت گریزی
- روزمرگی در مقابل با اثربخشی و کارایی دولت
- فرد گرایی در مقابل با اجماع محوری
- بی عدالتی
- نقص در پاسخگویی
- فساد و مبارزه با آن