**ارزیابی تجربی مولفه های حکمرانی خوب در بخش عمومی دولتی ایران**

**(مطالعه موردی: آموزش و پرورش شهر ارومیه)**

**سهیلا شایگان 1**

**فاطمه قهرمان نوه سی 2**

تاریخ دریافت: 01/05/1402 تاریخ چاپ: 26/06/1402

|  |
| --- |
| **چکیده** |
| برای بهبود اعتماد شهروندان و ارائه خدمات، به کارگیری اصول حکمرانی خوب در بخش دولتی بسیار حیاتی است. علیرغم تلاش‌ها برای بهبود ارائه خدمات، انتقادات و شکایات نسبت به خدمات عمومی همچنان مشهود است. هدف این مطالعه ارزیابی تجربی مولفه‌های های حکمرانی خوب در بخش دولتی (مطالعه موردی آموزش و پروش شهر ارومیه) است. این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارشناسان و کارکنان آموزش و پرورش شهر ارومیه به تعداد 500 نفر می‌باشند. در این پژوهش با استفاده از جدول مورگان تعداد 217 بعنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع و جمع‌آوری گردید. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. در این پژوهش، ضمن مرور کامل مبانی نظری و انتخاب اعضای نمونه آماری با روش نمونه‌گیری تصادفی، فرضیه‌های پژوهش با روش مدل یابی معادلات ساختاری، سنجش شده‌اند. یافته‌ها نشان میدهد عوامل نه گانه شامل اتحاد استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت ریسک، حسابرسی، کنترل تقلب، عملکرد با کیفیت، منابع مالی، مدیریت منابع انسانی و زیرساخت‌ها و امکانات، بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش و پرورش شهر ارومیه) تاثیر معناداری دارد. |
| **واژگان کلیدی** |
| حکمرانی خوب، بخش عمومی، آموزش و پرورش |

1. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (تصمیم گیری وخط مشی گذاری عمومی) دانشگاه آزاد اسلامی ارومیه، ارومیه، ایران.

2. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (تصمیم گیری وخط مشی گذاری عمومی) دانشگاه آزاد اسلامی ارومیه، ارومیه، ایران.

**مقدمه**

حکمرانی بحثی نیست که تازه به وجود آمده باشد بلکه سابقه‌ای به‌اندازه‌ی عمر بشر دارد. این واژه شاید برای اولین بار در سال 1979 توسط ویلیام سون در ادبیات اقتصادی بکار رفته باشد و از سال 1980 به بعد کاربرد این واژه بیشتر گردید. حکمرانی خوب، برمبنای همکاری، مشارکت و تعامل سه بخش اصلی جامعه یعنی دولت، بخش خصوصی اقتصاد و جامعه مدنی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا تأکید دارد. باوجوداینکه در برخی مواقع واژه Good governance  به معنی دولت خوب تعبیر شده اما باید به این نکته توجه کرد که وجود دولت خوب شرط لازم حکمرانی خوب است ولی شرط کافی آن نیست. در کاربرد جدید، این واژه فراتر از نهاد حکومت، شامل جامعه مدنی و بخش خصوصی نیز می‌شود. ازاین‌رو شاید بتوان پیدایش مفهوم حکمرانی خوب را نتیجه و پیامد بحث‌های مربوط به سیاست اجتماعی به‌اصطلاح عام آن دانست که آن نیز به تعیین و تحلیل رابطه دولت، جامعه و بازار می‌پردازد. در این اساس حکمرانی خوب بر شراکت بین سه بخش دولت، نهادهای مدنی و بخش خصوصی تأکید دارد که به سبب آن امور عمومی و مسائل عمومی به شکل صحیح و بهینه‌تری اداره خواهد شد و ازاین‌رو ارتباط صحیح و تعاملی سه‌بخشی یادشده، زمینه تحقق حکمرانی خوب را در ابعاد اقتصادی، سیاسی و اداری فراهم می‌سازد.

اما یک حکمرانی خوب چه شاخص‌هایی دارد: اصلی‌ترین شاخص‌های بیان‌شده، به دیدگاه بانک جهانی بازمی‌گردد. بانک جهانی حکمرانی خوب را بر اساس شش شاخص تعریف می‌کند که عبارت‌اند از: حق اظهارنظر و پاسخ‌گویی، شاخص ثبات سیاسی، کارایی و اثربخشی دولت، کیفیت قوانین و مقررات، حاکمیت قانون، و کنترل فساد. تنوع شاخص‌های حکمرانی خوب این نکته را روشن می‌کند که هر کشوری مطابق بافرهنگ، ارزش‌ها، و هنجارهای خود، اگر می‌خواهد در مسیر توسعه و پیشرفت گام بردارد باید مسیر دستیابی به حکمرانی خوب را ترسیم کند و به بومی‌سازی شاخص‌های آن بپردازد. چراکه حکمرانی خوب شیوه‌هایی برای رسیدن به توسعه، رفاه، و تعامل مؤثر دولت با جامعه مدنی و مردم را مدنظر دارد. در این پژوهش ما با چهارچوب دیگری مولفه‌های حکمرانی را بررسی میکنیم.

**ادبیات نظری پژوهش**

**ادبیات عوامل حکمرانی خوب**

**اتحاد استراتژیک**

مفهوم اتحاد استراتژیک بطور روز افزون مورد توجه اندیشمندان حوزه مدیریت و سازمان قرار گرفته است و از دیدگاههای مختلفی اعم از مطالعات سازمانی جامعه شناسی، انسان شناسی، علوم سیاسی و... می‌توان آن را بررسی نمود. اتحاد در مورد سازمان‌ها و بنگاه‌ها به یک قرارداد همکاری بین دو شرکت در راستای سرمایه‌گذاری مشترک اشاره دارد که از آن در جهت هدف ورود بـه یـک بـازار در حال توسعه و در عین حال برای پاسخ دادن به محدودیتهای محیط کسب و کار استفاده می‌شود. با مرور مطالعات گذشته مربوط به اتحاد می‌توان نتیجه گرفت که در گذشته اتحاد اکثراً بـه انتقال فناوری محدود میگشت و این انتقال فقط تک بعدی بود به این معنا که فناوری از یک شرکت به شرکت میزبان منتقل شده و سرمایه‌گذار خارجی به دنبال دستیابی به بازار بومی بود که تنها خودش می‌توانست در آن حضور یابد سرمایه‌گذار در این شکل سنتی انتقال از انحصار طلبی عرضه‌ی فناوری استفاده کرده و سود کسب می‌کرد (کاچیولاتی و همکاران[[1]](#footnote-1)، 2020).

اتحاد استراتژیک یک توافقنامه همکاری بین دو سازمان و یا تعدادی بیشتر است که می‌خواهند از این راه موقعیت رقابتی و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک بهبود دهند؛ به عبارت دیگر اتحاد استراتژیک یکی از مهمترین تصمیمات شرکتها برای دستیابی به منابع، بهبود یادگیری و در نهایت کسب مزیت رقابتی بیشتر از طریق مشارکت با یکدیگر در زمینه‌های مختلف می‌باشد (آقاجانی و همکاران، 1393). گاهی اوقات این اتحاد در سطح پایین و در مدت زمان کوتاهی شکل می‌گیرد که در این حالت دو شرکت تعهد زیادی نسبت به هم ندارند و بیشتر منافعشان از هم جدا است در مقابل برخی اوقات شرایط طوری حکم می‌کند که دو شرکت در سطح بالایی با هم متحد میشوند و در اکثر مسائل اشتراک پیدا کرده و حتی نام شرکت نیز تغییر پیدا می‌کند. یک نمونه جهانی موفق از اتحاد سطح پایین، شرکت IBM است که سالانه با بسیاری از شرکتهای کوچک و متوسطی که مشتری او محسوب می‌شوند، برای تولید نرم افزارها در حوزه‌های گوناگون و تخصصی متحد می‌شود نمونه جهانی از نوع اتحاد سطح بالا نیز شرکت فوجی زیراکس است که از اتحاد استراتژیک دو شرکت فوجی فیلمز " و رنک زیراکس در ژاپن پدید آمد که یکی از شرکتهای موفق در حوزه تولید ماشین‌های کپی و پرینت در دنیا به شمار می‌رود (اودوایر و گیلمور[[2]](#footnote-2)، 2018).

اتحاد استراتژیک یک قرارداد همکاری بین دو یا چند شرکت مستقل جهت پیگیری اهداف مشترک یا حل مشکلات مشترک از طریق تعاملات مستمر در دوره زمانی معین می‌باشد. دلیل اصلی تشکیل اتحاد، رسیدن به مزایای مشترک توسط سازمانهای درگیر در قرارداد است که این مزایا در صورت فعالیت انفرادی میسر نخواهد بود (الیا و همکاران[[3]](#footnote-3)، 2019).

اتحاد استراتژیک اتحاد استراتژیک عبارتست از همکاری دو یا چند شرکت یا واحدهای تجاری که با هم جهت دستیابی به اهداف مهمی که به نفع طرفین است بطور استراتژیک کار می‌کنند (ملک اخلاق و همکاران، 1394). اتحادهای استراتژیک به ارتباطات همکاری بلندمدت نیز اطلاق می‌شوند (ملک اخلاق و تیموری، 1400).

**مزایای اتحاد استراتژیک**

رقابت کردن به طور اثر بخش در محیط‌های پویا نیازمند نوآوری است و در این شرایط اتحادهای استراتژیک به عنوان ابزارهایی کارآمد جهت دسترسی به منابع مورد نیاز برای نوآوری معرفی می‌شوند؛ زیرا محیط‌های کسب و کار رقابتی و بسیار آشفته (متلاطم)، سازمانها را به کارآمد، نوآور و انعطاف‌پذیر شدن وادار میکند و سازمانها پی بردند که اتکاء به توانایی و تحقیق و توسعه داخلی جهت رویارویی با این شرایط دشوار است؛ بنابراین انتخاب ساختارهایی با انعطاف بیشتر نظیر اتحادهای استراتژیک به عنوان گزینه‌های مناسب برای رشد و ترقی و به لحاظ هزینه اثر بخش نسبت به تحقیق و توسعه داخلی برای سازمانها از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شد. دلایل برای این پیاده‌سازی واضح بود؛ زیرا اتحادهای استراتژیک از ظرفیتی برخوردار هستند که به سازمانها اجازه میدهد محصولات جدیدی ایجاد کنند هزینه‌ها را کاهش دهند، به بازارهای بیشتری نفوذ کنند، از رقباء پیشی بگیرند درآمد بیشتر به دست آورند و ارزش بیافرینند. همچنین اتحادها می‌توانند به عنوان کانالهایی برای انتقال فناوری عمل کنند و انواع دیگری از یادگیری سازمانی را مهیا سازند اتحادهای استراتژیک حتی میتوانند در تقویت جایگاه رقابتی سازمان به نسبت قوی‌تر باشند. شواهد نیز نشان میدهد که یک اتحاد مدیریت شده و ساخت یافته می‌تواند برای سازمان ارزش خلق نماید اتحادها همچنین دسترسی موقت و سریع به منابع مکمل مورد نیاز جهت رقابت در بازارهایی که خواهان نوآوری هستند را میسر می‌سازد (خلیل نژاد و همکاران، 1399).

**ابعاد اتحاد استراتژیک**

مورگان و هانت[[4]](#footnote-4) (۱۹۹۴) وجود اعتماد و تعهد را به عنوان عوامل کلیدی در اتحاد استراتژیک جهت دستیابی به موفقیت معرفی کردند. برخی از محققان نیز ابعاد اتحاد استراتژیک را اعتماد، تعهد، همبستگی ارتباطات، همکاری و حل مسأله به صورت مشترک (تیمی) معرفی کردند. رودریگز و ویلسون[[5]](#footnote-5) (۱۹۹۹)، در تحقیق خود پیوند ساختاری پیوند، اجتماعی تعهد و اعتماد را به عنوان سازه‌های اتحاد استراتژیک اعلام نمودند. لین و چن[[6]](#footnote-6) (۲۰۰۲)، نیز شاخص‌های عمده‌ی اتحاد استراتژیک را اعتماد ارتباطات، تعارض و سازش یا همسازی بیان کردند. کلی و همکاران[[7]](#footnote-7) (۲۰۰۲)، نیز اعتماد ارتباطات و مدیریت تعارضات یا تفاوتها را به عنوان ابعاد اساسی تشکیل اتحاد استراتژیک معرفی کردند. تودو و نوک[[8]](#footnote-8) (۲۰۰۵)، اعتماد متقابل، مدیریت تفاوت‌های فرهنگی و حل تعارضات را به عنوان مکانیزم‌های اتحاد استراتژیک دانستند. جیانگ و همکاران[[9]](#footnote-9) (۲۰۰۸) در تحقیق خود تعهد، همبستگی، اعتماد متقابل و حل تعارض را به عنوان عواملی که به پایداری اتحاد کمک می‌کنند پیشنهاد نمودند؛ اما در پژوهش حاضر سعی شده از دیدگاهی استفاده شود که تقریباً در برگیرنده همه ابعاد اتحاد استراتژیک باشد (ملک اخلاق و همکاران، 1394).

**برنامه ریزی استراتژیک**

**برنامه ریزی استراتژیک چیست؟**

یک برنامه‌ی استراتژیک بستر یا چارچوبی است که برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیاتی که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده. گردند چنین چارچوبی دارای هفت عنصر مشخص است:

* ماموریت سازمان
* تحلیل استراتژیک
* استراتژی
* اهداف بلندمدت
* برنامه‌های تلفیقی
* پیش بینی‌های مالی
* خلاصه‌ی اجرایی (دستغیب و شهامت، 1399).

اگرچه هر یک از این عناصر به طور مستقل و جدا از هم توسعه و تکامل می‌یابند ولی بین آن‌ها یک ارتباط درونی نیز وجود دارد. آن‌ها بر روی هم ابزار مدیریتی مهمی را تشکیل می‌دهند که با استفاده از آن میتوان ماهیت و مفهوم اصلی سازمان جهت‌گیری کلان یا استراتژی مناسب و نقشه‌ی راهنمای لازم برای پیاده‌سازی استراتژی اتخاذ شده و دستیابی به نتایج بلند مدت را نیز تعیین کرد برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی برنامه ریزی استراتژیک سازمان را طراحی می‌کنند. مهم‌ترین ویژگی این فرآیند در ماهیت کارگروهی آن نهفته است؛ زیرا در قالب چنین فرآیند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرآیند، احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می‌کنند به علاوه چنین فرآیندی باعث تسهیل مرحله‌ی استقرار استراتژی سازمان می‌گردد (جورج و همکاران[[10]](#footnote-10)، 2019).

کیفیت بالا آنی به دست نمی‌آید این چنین کیفیتی نتیجه برنامه ریزی استراتژیک بلندمدتی است که منعکس کننده تعهدات سازمان نسبت به مشتریان کارکنان سهامداران عرضه کنندگان دولت و جامعه می‌باشد البته منابع مختلف، سیستم‌ها و روابط تشکیل دهنده نیاز به استراتژیهای مختلف دارند به عنوان مثال رستوران ایتالیایی مامامیا ممکن است تصمیم بگیرد که تمرکز خود را بر روی کیفیت بالای خدمات و یا تحویل سریع غذا به منازل معطوف نماید از این رو بایستی سیستم‌هایی را طراحی نماید که بتواند از این تصمیم پشتیبانی کند استراتژی هر سازمانی براساس کانون توجه آن متفاوت خواهد بود اما هر استراتژی بایستی کیفیت را در تمام جنبههای برنامه ریزی سازمانی به حساب آورد (برایسون و همکاران[[11]](#footnote-11)، 2018).

**مراحل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مراحل فرآیند مورد نظر عبارتند از:**

1. آغاز فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و حصول توافق درباره‌ی آن
2. تعیین و شناسایی دستورهای سازمان
3. روشن ساختن رسالت و ارزشهای سازمانی
4. ارزیابی محیط خارجی فرصت‌ها و تهدیدها
5. ارزیابی محیط داخلی نقاط قوت و ضعف
6. شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آن‌ها مواجه است
7. تنظیم استراتژیهایی برای مدیریت مسائل استراتژیک
8. تدوین دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده

این هشت مرحله باید به اجرا نتیجه‌گیری و ارزیابی منتهی گردد، اقدام نتیجه‌گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله از فرآیند صورت پذیرد. به بیان دیگر برای اجرا و ارزیابی نباید تا پایان فرآیند منتظر ماند ولی باید توجه داشت که این امور باید بخشی تفکیک ناپذیر و جاری از فرآیند محسوب شوند. هشت مرحله‌ی نام برده شده صرفا فرآیند اقدام استراتژیک را منظم‌تر ساخته و امکان مشارکت افراد بیشتری را در آن فراهم می‌آورند. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در سطوح و کارکردهای مختلف سازمان قابل اجراست (جهانگیری و همکاران، 1400).

**اهداف بیستگانه برای برنامه ریزی استراتژیک**

1. تغییر جهت حرکت سازمان
2. تسریع رشد و بهبود سودآوری
3. آشکار کردن عملکرد حوزه‌ها و واحدها
4. مطرح ساختن مواد استراتژیک برای مدیریت عالی
5. تمرکز منابع روی موارد مهم هدایت حوزهها و تحقیق برای ارائه محصول بهتر و تخصیص دارایی‌ها برای زمینه‌های بالقوه
6. تامین اطلاعات مفید و بهتر برای مدیریت عالی جهت تصمیم گیری
7. ایجاد چارچوب برای بودجه بندی طرح‌های کوتاه مدت
8. تحلیل فرصتها و تهدیدات به منظور آگاهی بهتر از پتانسیلهای سازمان و نقاط قوت و ضعف آن
9. ایجاد هماهنگی بهتر در فعالیت‌های داخلی
10. ایجاد ارتباطات بهتر
11. تسهیل کنترل عملیات
12. ایجاد احساس ایمنی بین مدیران و تفاهم در درک تغییرات محیطی سازمان با هدف هماهنگی
13. ممارست توسعه فکر
14. آموزش مدیران
15. تبیین مسیر حرکت سازمان
16. انتخاب اهداف معقول و قابل دسترس
17. بازنگری و ممیزی فعالیتهای جاری به منظور تعدیل و اصلاح احتمالی آن‌ها در راستای نیل به اهداف
18. آگاهی از تغییرات محیطی با هدف سازگاری بهتر با آن
19. پرهیز از توقف و ایستایی
20. انجام امری که سایرین انجام می‌دهند (احمد و احمد[[12]](#footnote-12)، 2019).

 **مدیریت ریسک**

در دنیای کسب و کار پرتحول امروز مدیریت ریسک از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است. به طور کلی، مدیریت ریسک فرایند سنجش یا ارزیابی ریسک و سپس طرح استراتژیهایی برای اداره ریسک است. در مجموع، استراتژیهای به کار رفته شامل انتقال ریسک به بخشهای دیگر اجتناب از ریسک کاهش اثرات منفی ریسک و پذیرش قسمتی یا تمامی پیامدهای یک ریسک خاص هستند. مدیریت ریسک سنتی، تمرکزش روی ریسک‌های جلوگیری کننده از علل قانونی و فیزیکی بود (مثل حوادث طبیعی یا آتش سوزی‌ها، تصادفات، مرگ و میر و دادخواهی‌ها) مدیریت ریسک مالی از سوی دیگر، تمرکزش روی ریسک‌هایی بود که میتواند استفاده از ابزار مالی و تجاری را اداره کند. مدیریت ریسک ناملموس تمرکزش روی ریسک‌های مربوط به سرمایه انسانی، مثل ریسک دانش، ریسک روابط و ریسک فرایندهای عملیاتی است بدون توجه به نوع مدیریت ریسک تمامی شرکتهای بزرگ دارای تیم‌های مدیریت ریسک هستند و شرکتها و گروههای کوچک به صورت غیر رسمی در صورت عدم وجود نوع رسمی آن مدیریت ریسک را مورد استفاده قرار می‌دهند (جمشیدیان، 1400).

می توان مدیریت ریسک را یک وظیفه‌ای شامل فرایندها، روشها و ابزاری برای اداره ریسک در فعالیتهای سازمانی است؛ که یک محیط منضبط برای تصمیم گیریهای پیشتازانه و غیر منفعل در موارد زیر فراهم می‌آورد:

* ارزیابی پیوسته در مورد آنچه که ایجاد اشکال می‌کند (ریسک)
* شناسایی ریسکهای مهم در راستای برخورد با آنها
* اجرای استراتژیهای مناسب به منظور اداره نمودن آن ریسک ها (الراحله و همکاران[[13]](#footnote-13)، 2019).

**استراتژیهای مدیریت ریسک**

وقتی که ریسک‌ها شناسایی و ارزیابی شدند تمامی تکنیک‌های اداره ریسک در یک یا چند طبقه از چهار طبقه اصلی قرار می‌گیرند:

* انتقال
* اجتناب
* پذیرش (یا نگهداری)
* کاهش (یا تسکین) (مسلمی امریی، 1400).

استفاده مطلوب از این استراتژیها شاید امکان‌پذیر نباشد بعضی از آن‌ها ممکن است مستلزم بده بستان‌هایی باشد که برای فرد یا سازمانی که در زمینه مدیریت ریسک تصمیم‌گیری می‌کند، قابل قبول نباشد.

* **انتقال ریسک**

استراتژی انتقال، یعنی موجب شدن اینکه بخش دیگری ریسک را قبول کند معمولاً بوسیله بستن قرارداد یا انجام اقدامات احتیاطی. بیمه کردن یک نوع از استراتژیهای انتقال ریسک با استفاده از بستن قرار داد است. در موارد دیگر این امر بواسطه قراردادهای کلامی انجام میگیرد که ریسک را به بخشهای دیگر بدون پرداختی بابت حق بیمه، انتقال می‌دهد. معمولاً بار مسئولیت در میان سازندگان ساختمان یا دیگر سازندگان بدین صورت انتقال می‌یابد. از سوی دیگر، استفاده از وضعیتهای تعدیل کننده در سرمایه گذاریهای مالی یک نمونه از چگونگی انجام اقدامات احتیاطی توسط شرکتها به منظور اداره ریسک از نظر مالی است.

بعضی از روشهای اداره نمودن ریسک در تمامی طبقات جای می‌گیرند پذیرش جمعی ریسک از لحاظ فنی یعنی تحمل ریسک توسط گروه ولی توزیع آن در کل گروه، یعنی انتقال ریسک در میان افراد عضو در گروه؛ که این وضعیت متفاوت از بیمه سنتی است که در آن هیچ حق بیمه‌ای پیشاپیش میان اعضای گروه مبادله نمی‌شود، ولی در عوض زبان حاصله به حساب تمام اعضای گروه گذاشته می‌شود.

* **اجتناب از ریسک**

 استراتژی اجتناب یعنی انجام ندادن فعالیتی که باعث ریسک میشود. به عنوان مثال ممکن است که یک دارایی خریداری نگردد یا ورود به یک کسب و کار مورد چشم پوشی قرار گیرد تا از مشکلات و دردسرهای آن‌ها اجتناب شود مثال دیگر در این زمینه پرواز نکردن هواپیماست تا از ریسک سرقت آن اجتناب شود. استراتژی اجتناب به نظر می‌رسد راه حلی برای تمامی ریسکهاست ولی اجتناب از ریسک همچنین به معنی زیاندهی در مورد سود آوریهای بالقوه‌ای است که امکان دارد به واسطه پذیرش آن ریسک حاصل شود. داخل نشدن به یک بازار به منظور اجتناب از ریسک همچنین احتمال کسب سودآوری را ضایع می‌کند.

* **پذیرش ریسک**

 استراتژی پذیرش یعنی قبول زیان وقتی که آن رخ میدهد. در واقع خود تضمینی یا تضمین شخصی در این طبقه جای میگیرد پذیرش ریسک یک استراتژی قابل قبول برای ریسکهای کوچک است که هزینه حفاظت در مقابل ریسک ممکن است از نظر زمانی بیشتر از کلیه زبانهای حاصله باشد کلیه ریسک‌هایی که قابل اجتناب و انتقال نیستند، ضرورتاً قابل پذیرش هستند. این‌ها شامل ریسکهایی میشود که خیلی بزرگ هستند که یا محافظت در مقابل آن امکان‌پذیر نیست یا پرداخت هزینه بیمه آن شاید عملی نباشد. در این زمینه، جنگ به خاطر ویژگیهایش و عدم وجود تضمین نسبت به ریسکهایش مثالی مناسبی است. همچنین هر مقداری از زیاندهی بالقوه علاوه بر مقدار تضمین شده، ریسک پذیرفته شده محسوب میشود همچنین ممکن است این حالت قابل قبول باشد در صورتی که امکان تحقق زبانهای سنگین کم باشد یا هزینه بیمه کردن برای مقدار پوشش بیشتر، خیلی زیاد باشد به طوری که مانع بزرگی برای اهداف سازمانی ایجاد کند.

* **کاهش ریسک**

 استراتژی کاهش یعنی به کارگیری شیوههایی که باعث کاهش شدت زبان می‌شود. به عنوان مثال می‌توان به کپسولهای آتش نشانی که برای فرونشاندن آتش طراحی گردیده‌اند اشاره کرد که ریسک زبان ناشی از آتش را کاهش میدهد. این شیوه ممکن است باعث زبانهای بیشتری بواسطه خسارات ناشی از آب شود و در نتیجه امکان دارد که مناسب نباشد. سیستم هالوژنی جلوگیری کننده از آتش ممکن است آن ریسک را کاهش دهد، ولی هزینه آن امکان دارد به عنوان یک عامل بازدارنده از انتخاب آن استراتژی جلوگیری کند (مسلمی امریی، 1400).

**حسابرسی**

برای حسابداری تعاریف متعددی عنوان شده است در یکی از این تعریفها، حسابداری مجموعه قواعد و روشهایی که با به کارگیری آن‌ها اطلاعات مالی و اقتصادی یک مؤسسه، گردآوری طبقه بندی و به شکل گزارشهای حسابداری تلخیص می‌شود و برای تصمیمگیری در اختیار اشخاص علاقه‌مند و ذینفع قرار میگیرد این اشخاص میتوانند از وضعیت مالی، نتایج عملیات و دورنمای آیندهی مؤسسه مطلع شوند حسابداری زبان تجارت نیز خوانده میشود؛ زیرا از طریق تهیه گزارشهای مالی اطلاعات لازم را درباره واحدهای اقتصادی در اختیار اشخاص ذینفع و ذی علاقه و ذی حق قرار میدهد این اشخاص شامل، مدیران صاحبان سرمایه اعتباردهندگان سازمانهای مالی و اقتصادی دولت و از این قبیل هستند (صدیقیان و همکاران، 1401).

با توجه به اهمیت رعایت برخی از مسائل از سوی حسابداران و اینکه هر اقدام یک حسابدار میتواند بر روی تعالی و یا تنزل آینده یک کسب و کار تاثیرگذار باشد لازم است در انتخاب یک حسابدار علاوه بر مهارتهای علمی تخصصی و عملی باید دقت داشت که این فرد برخی از ویژگیهای شخصیتی را دارا باشد تا بتواند برای جایگاه شغلی موردنظر گزینه مناسبی. باشد در هر، سازمان اطلاعات مهم و گاهی محرمانه‌ای در اختیار حسابدار قرار میگیرد و بنابراین قابل اعتماد بودن یکی از مهمترین ویژگیهای شخصیتی مناسب یک حسابدار است حسابداری در دنیای پیشرفته اقتصادی امروز حرفه‌ای است، حیاتی زیرا سامانه اقتصادی جاری بدون آن نمیتواند وجود داشته باشد. برجستگی متمایز کننده حرفه حسابداری پذیرش مسؤولیت نسبت به عموم است. جامعه انتظارات فراوانی از اهل این حرفه دارد و مردم باید به کیفیت خدمات پیچیده ارائه شده توسط حرفه حسابداری اعتماد داشته باشند (صدیقیان و همکاران، 1401).

**کنترل تقلب**

تعریف‌های بسیاری برای تقلب وجود دارد که طبق استاندارد ۲۴۰ حسابرسی تحریف در صورت‌های مالی می‌تواند از تقلب یا اشتباه ناشی شود. طبق این استاندارد " تقلب " عبارت است از هرگونه اقدام عمدی یا فریبکارانه یک یا چند نفر از مدیران کارکنان یا اشخاص ثالث برای برخورداری از مزیتی ناروا یا غیرقانونی که تفاوت بین تقلب و اشتباه در عمدی یا غیر عمدی بودن آن است (تشدیدی و سپاسی، 1397).

علاوه بر تعریف تقلب انجمن بازرسان رسمی تقلب[[14]](#footnote-14) (بزرگترین انجمن بررسی و کشف تقلب در دنیا) هر ساله گزارشی از انواع تقلب و میزان آن منتشر میکند که در این گزارشها تقلبهای حرفه‌ای در سه مقوله فساد مالی سوء استفاده از داراییها و تقلب در صورتهای مالی طبقه بندی گردیده اند:

* **فساد مالی:** فساد مالی تقلبی است که در آن کارکنان یک واحد از موقعیت و نفوذ خود به منظور دستیابی به منافع مستقیم یا غیر مستقیم سوء استفاده میکنند.
* **سوء استفاده از دارایی‌ها:** شایعترین انواع تقلب است که شامل دزدی یا استفاده نادرست کارکنان از موجودی‌ها و سایر دارایی‌های یک سازمان است.
* **تقلب در صورتهای مالی:** تقلب در صورتهای مالی عبارت است از ارائه نادرست، حذف اقلام و افشا نکردن کافی اطلاعات به منظور فریب استفاده کنندگان صورتهای مالی، به خصوص سرمایه گذاران و اعتباردهندگان.

هم چنین به طور کلی در پژوهشهای گذشته عوامل مرتبط با وقوع تقلب در قالب یک مثلث بررسی گردیده که به مثلث تقلب معروف شده است و دارای سه ضلع "مشوق‌ها "، "فرصت‌ها "و " نگرش‌ها " می‌باشد.

1. **مشوق‌ها / فشارها:** مدیریت و سایر کارکنان مشوق‌ها و فشارهایی انگیزه برای ارتکاب به تقلب دارند این فشارها ممکن است نیازهای مالی خودبینی و ناسازگاری‌های رفتاری باشد.
2. **فرصت‌ها:** شرایط موجود در شرکتها فرصت‌هایی را برای مدیران یا کارکنان جهت ارتکاب به تقلب ایجاد میکنند به عنوان مثال نبود کنترلهای داخلی و یا نامناسب بودن کنترلهای موجود.
3. نگرشها / توجیه‌ها: فرادی که مرتکب اعمال متقلبانه میشوند قادر به توجیه عمل خود هستند و بعضی از این افراد دارای نگرش ویژگی یا مجموعه‌ای از اصول اخلاقی هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا آگاهانه و به عمد تخلفاتی را مرتکب شوند.

مشوق ها / فشارها

نگرش­ها / توجیه­ها

فرصت­ها

شکل (1): مثلث تقلب (تشدیدی و سپاسی، 1397).

اصلی‌ترین موضوع در بحث پیشگیری از وقوع تقلب عدم ایجاد هر یک از اضلاع این مثلث در سازمانها میباشد که مطابق با استاندارد بین المللی حسابرسی شماره ۲۴۰ هیئت مدیره مسئول پیشگیری و کشف تقلب و اشتباه می باشد بررسی‌های انجام شده توسط حرفه حاکی از این مطلب است که تقلب امری است که همیشه هست و میتواند وجود داشته باشد و احتمال بروز آن هنگامی کاهش مییابد که همه عوامل موجود سازمان مدیریت حسابرس داخلی و خارجی، کمیته حسابرسی و کارکنان در مبارزه با این ضد ارزشی و اخلاقی همسو شوند

یکی از اقدامات پیشگیرانه درون سازمانی که مدیران شرکتها موظف به استقرار و اجرای آن هستند، کنترلهای داخلی است که جهت تأمین اطمینان نسبی از اجرای صحیح امور و مطابقت آن با مقررات و سیاستهای وضع شده آن را انجام میدهند تا کارایی و سودمندی عملیات را بالا برده و به هدفهای از قبل تعیین شده دست. یابند کنترلهای داخلی شامل طرح سازمان و تمامی رویه‌های هماهنگ پذیرفته شده در سازمان است که برای حفاظت از داراییها رسیدگی به درستی و اتکاپذیری دادههای حسابداری، ارتقای کارآمدی عملیات و تشویق جهت پیروی از رویه‌های مدیریتی تجویز شده است. طبق تعریف ارائه شده توسط کارگروه سازمانهای پشتیبان مالی کمیسیون تردوی[[15]](#footnote-15) کنترل داخلی شامل ۵ جزء می‌باشد:

1. **محیط کنترلی:** سازه و شالوده دیگر اجزاء کنترل داخلی محیط کنترلی است که نظم و ساختار را به وجود میآورد و شامل درستکاری و صداقت پایبندی به ارزشهای اخلاقی و مدیریت صحیح منابع انسانی می‌باشد
2. **ارزیابی ریسک:** فرایند شناسایی و تجزیه و تحلیل تعیین اقدامات و عکس العمل‌های لازم برای مقابله با ریسکهایی است که در مسیر رسیدن به اهداف سازمانی قرار دارند
3. **فعالیتهای کنترلی:** مجموعه‌ای از خط مشی‌ها روشها و رویه‌هایی است که مدیران با اعمال آن‌ها از اجرای قوانین و دستورات اطمینان معقول حاصل می‌نماید فعالیتهای کنترلی را بر مبنای رابطه آن‌ها با اهداف سازمانها به سه گروه عملیاتی گزارش دهی مالی و رعایت قوانین و مقررات تقسیم می‌نمایند
4. **اطلاعات و ارتباطات:** ارتباطات در ذات سیستمهای اطلاعاتی نهفته است. سیستمهای اطلاعاتی باید اطلاعاتی را به کارکنان بدهد که آن‌ها را در انجام مسئولیتهای عملیاتی، مالی و رعایتی کمک کنند کارکنان واحدهای اقتصادی باید از چگونگی ارتباط فعالیتهای خود با دیگران آگاه باشند. برای گزارش این اطلاعات به مراتب بالاتر باید کانالهای ارتباطی باز و گوش شنوا وجود داشته باشد
5. **نظارت:** سامانه‌های کنترل داخلی به منظور ارزیابی کیفیت عملکرد سامانه باید به طور مداوم مورد ارزیابی قرار بگیرند این عمل به وسیله اجرای فعالیتهای عادی و روزمره ارزشیابی‌های مشخص و مستقل و یا ترکیبی از هر دو اجرا می‌گردد

به منظور کارکرد مؤثر هر یک از اجزاء کنترل داخلی در یک سازمان نقش افراد حائز اهمیت می‌شود تا بدون هر گونه اقدامات سوگیرانه و انگیزه‌های شخصی به اجرا و نظارت مستمر کنترل داخلی بپردازند (نوانیانوو[[16]](#footnote-16)، 2018).

**عملکرد با کیفیت**

گسترش عملکرد کیفیت یکی از مهمترین فنون مهندسی کیفیت است که ضمن لحاظ کردن خواسته‌های مشتری منجر به طراحی و تولید محصول یا خدماتی میشود که خواسته مشتری را برآورده میکند و حتی در برخی موارد فراتر از آن نتیجه میدهد خانه کیفیت ابزار توانمند گسترش عملکرد کیفیت برای بیان ندای مشتری و خواسته‌های کیفی او از محصول یا خدمت به الزامات کمی است که به نحو چشم‌گیری قابلیت پیگیری و لحاظ کردن آن‌ها را در محصول یا خدمت، از طرف سازمان بالا می‌برد (علیزاده و همکاران، 1400).

**7-1 منابع مالی**

منابع مالی متفاوت برای عملکردهای ویژه‌ای که دولت باید فراهم کند به وجود می‌آید. بیشتر منابع مالی منافع خود را از مالیات بر داراییها درآمد و فروش تجاری کسب میکنند. آن‌ها همچنین ممکن است این منابع را به عنوان تسهیلاتی از دیگر شرکتهای دولتی جرایم و یا حق صدور گواهینامه و مطالبات به ارائه خدمات کسب کنند هر یک از منابع مالی باید مخارج خود را با تطابق و توجه به اهداف مشخص شده خود صرف نماید.

انواع منابع مالی واحدهای دولتی از پنج نوع وجوه مالی استفاده می‌کنند که عموما بر اساس مشابهت روش حسابداری و گزارش به کار رفته در سه شکل عمده تقسیم می‌شوند این پنج نوع وجوه مالی به قرار زیر است:

1. **منابع مالی دولتی**

وجوه مالی دولتی برای ارائه خدمات پایه‌ای دولتی به مردم از چهار وجوه دولتی استفاده می‌شود. هدف هر یک از وجوه مالی در زیر ذکر گردیده است.

1. **منابع مالی کلی**

تمامی منابع به غیر از آن منابعی برای وجوه مالی دیگر به کار می‌روند را وجوه مالی کلی گویند. این نوع از وجوه مالی در برگیرنده حمل و نقل برای ارائه خدمات عمومی دولت که از سوی مدیران، قانون گذاران و قوه قضایی واحدهای دولتی ارائه میگردد به کار می‌رود علاوه بر این موارد خدمات عمومی مثل محافظت در برابر آتش سوزی و فعالیتهای فرهنگی و تفریحی عمومی در این بخش قرار می‌گیرد.

1. **وجوه مالی درآمدی خاص**

وجوه موجود در منابع درآمدی خاص که از لحاظ قانونی تنها باید برای اهداف خاصی به کار روند در این قسمت قرار می‌گیرند. این نوع از وجوه مالی در بر گیرنده منابع و مخارج برای فعالیت‌هایی مثل ساخت کتابخانه‌های عمومی است.

1. **منابع مالی سرانه پروژه‌ها**

منابع مالی که قرار است برای اکتساب و یا ساخت پروژه‌ای سرنه‌ای عمده به کار رود که برای همه مفید است در این قسمت قرار می‌گیرد چنین پروژه‌هایی شامل پارکهای عمومی و ساختمان‌های شهرداری است. این نوع از وجوه مالی تنها در طی ساخت آن امکانات وجود خواهد داشت و با اتمام ساخت آن‌ها این وجوه بسته خواهد شد.

1. **منابع مالی ارائه خدمات به تعویق افتاده**

 جمع‌آوری منابع به منظور پرداخت سودها و بدهی‌های طولانی مدت شامل این قسمت می‌شود. همان طوری که از نام برمی آید این نوع از وجوه مالی مسئول پرداخت بدهی‌های طولانی مدت دولت است (لی و همکاران[[17]](#footnote-17)، 2020).

**8-1 مدیریت منابع انسانی**

در مراجع گذشته مدیریت منابع انسانی در قالب چهار کارکرد، جذب بهسازی، انگیزش و نگهداری مورد بحث قرار میگرفت که امروزه چندان مورد تاکید نیست مدیران منابع انسانی علاوه بر انجام همه اقدامات سنتی منابع انسانی همچون تحلیل و طراحی، شغل ارزشیابی مشاغل کارمندیابی برنامه ریزی منابع انسانی انتخاب و جامعه‌پذیری طراحی سیستم جبران خدمات، توسعه منابع انسانی و انضباط و ایمنی و بهداشت باید نقشهای جدیدتری را در سازمان ایفا کنند با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به کوتاه مدت و بلندمدت در مورد افراد فرآیندها چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی حاصل می شود این نقشها عبارتند از:

1. شریک استراتژیک و قهرمان تغییر مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند و اقدامات سازمان را در راستای استراتژیها و اهداف آن جهت دهند
2. مدیران منابع انسانی ضامن انجام موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و باید با اتخاذ تدابیر موثر مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند حامی کارکنان مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت نمایند و انگیزه لازم برای کار را داشته باشند.
3. نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد یادگیری و توسعه مهارتهای همه کارکنان و مدیران آماده سازند آن‌ها باید طرحهای توسعه فردی و تیمی همه کارکنان را پیگیری و اجرا کنند.
4. نقش متخصص کارکردی انتظار می‌رود که مدیران منابع انسانی بتوانند به عنوان متخصصان حرفه‌ای وظایف تخصصی و فنی در حوزه منابع انسانی نظیر، انتخاب، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی ایفا کنند (بون و همکاران[[18]](#footnote-18)، 2019).

یکی از سازو کارهای حرفه‌ای گرایی در مدیریت منابع انسانی طراحی گواهینامه‌های منابع انسانی است. در حال حاضر در ایالات متحده ۶۰ هزار نفر دارای گواهینامه‌های حرفه‌ای مقدماتی (۲) و پیشرفته (۱) از انجمن مدیریت منابع انسانی هستند آزمون مقدماتی برای افراد حرفه‌ای در منابع انسانی و آزمون پیشرفته برای افراد حرفه‌ای خبره در منابع انسانی است. این آزمونها در شش حوزه مدیریت استراتژیک برنامه ریزی منابع انسانی و اشتغال توسعه منابع انسانی پاداش جامع روابط کار و مدیریت ریسک به وسیله یک موسسه حقوقی مستقل برگزار می‌شود (مصلح گلرودباری، 1399).

**زیرساخت ها و امکانات**

در اختیار داشتن زیرساخت‌ها در حکمرانی یک پدیده بسیار مهم است. وقتی مالکیت یک مقوله از اختیار حاکمیت خارج شود امکان قاعده‌گذاری و کنترل آن کمتر خواهد شد. حال موضوع این است که کنترل چه بخش‌هایی آنقدر مهم است که باید ورود مالکانه به آن داشت. رویکردهای بسیار مختلفی به این موضوع وجود دارد؛ از رویکردهای سوسیالیستی و کمونیستی که ورود مالکانه حکومت به همه شئون را توصیه می‌کنند تا دولت‌های لیبرال که به ظاهر معتقدند همه‌ چیز باید به مردم، بخش خصوصی یا بازار سپرده شود. آنچه مسلم است هیچ کشور مقتدر و مستقلی را نمی‌توان یافت که هیچ ورود مداخله‌گرانه به زیرساخت‌ها نداشته باشد. نکته بسیار مهم اینکه در عصر اطلاعات و با جهانی شدنِ برخی زیرساخت‌ها، اختیار آنها از دست بسیاری حکومت‌ها خارج است فلذا این کشورها باید با توجه به سطح دسترسی‌شان به زیرساخت‌ها، برای حکمرانی خود سطوحی را تعریف و در آن سطوح ورود مداخله‌گرانه و مالکانه داشته باشند. به عنوان مثال در مورد فضای مجازی با توجه به اینکه بسیاری از زیرساخت‌های پایه در اختیار یکی دو کشور خاص است آنها می‌توانند سطوح بعد را به دیگران واگذار کنند. به عبارتی وقتی زیرساخت و قاعده‌گذاری برای ماهواره‌های ارتباطی به دست دولت آمریکا است حتی می‌تواند پرتاب و مالکیت ماهواره را هم به بخش خصوصی واگذار کند؛ اما این دلیل نمی‌شود که ما نیز بتوانیم چنین کاری بکنیم (دماوندی کناری و همکاران،1399).

با توضیحات ارائه شده میتوان فرضیه‌های ذیل را ارائه نمود:

1. اتحاد استراتژیک بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.
2. برنامه ریزی استراتژیک بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.
3. مدیریت ریسک بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.
4. کنترل تقلب بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.
5. عملکرد با کیفیت بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.
6. منابع مالی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.
7. مدیریت منابع انسانی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.
8. زیرساخت‌ها و امکانات بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.
9. حسابرسی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

شکل 2، مدل مفهومی پژوهش (خالید[[19]](#footnote-19) و همکاران، 2016)

**روش‌شناسی پژوهش**

از آنجا که هدف بررسی مولفه‌های حکمرانی خوب در بخش دولتی می‌باشد از نظر هدف، کاربردی و از نظر رهیافت، توصیفی تحلیلی می‌باشد و نتایج آن مشخص و عینی است و نتایج حاصل از آن در رفع نیازها و حل مشکلات و به کارگیری آن در حل مسائل خاص در سازمان، جامعه و... می‌باشد همچنین از نظر گرداوری اطلاعات، کمی است. جامعه آماری پژوهش بنا به نوع مطالعه شامل کارکنان اداره اموزش و پرورش شهر ارومیه در سال 1401 می‌باشد. ‌براورد تعداد این افراد، حدود ۵۰۰ نفر به دست آمد. بر أساس جدول مورگان، برای جامعه‌ی ۵۰۰ نفری، تعداد نمونه ۲۱۷ نفر می‌باشد که در این مطالعه، بر روی ۲۱۷ نفر، اجرا شد. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد و برای این پژوهش از پرسشنامه استاندارد خالید و همکاران (2016) استفاده شد.

نظر به این‌که در مطالعه‌ی حاضر لازم است مدل مفهومی به دست آمده از بخش کیفی، آزمون شود، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در مرحله‌ی کمّی ضرورت دارد. برای تحلیل کمّی داده‌ها و تحلیل‌های تعقیبی از نرم‌افزار SPSS و نرم‌افزار Pls استفاده شد.

**یافته ها**

در بخش اول سوالات پرسشنامه با استفاده از میانگین، انحراف استاندارد، کمینه و بیشینه نمرات وضعیت متغیرهای اصلی تحقیق تعیین می‌شود. لذا در جدولی که در زیر آمده است اطلاعات آماری هر متغیر آورده شده است

جدول 1- آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیرها | شماره سوال | بیشینه | کمینه | انحراف استاندارد | میانگین |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| اتحاد استراتژیک | Q1 | 5 | 1 | 1.006 | 3.322 |
| Q2 | 5 | 1 | 0.951 | 3.344 |
| Q3 | 5 | 1 | 1.195 | 3.451 |
| برنامه ریزی استراتژیک | Q4 | 5 | 1 | 1.096 | 3.487 |
| Q5 | 5 | 1 | 0.980 | 3.742 |
| Q6 | 5 | 1 | 0.920 | 3.701 |
| مدیریت ریسک | Q7 | 5 | 1 | 0.944 | 3.857 |
| Q8 | 5 | 1 | 1.132 | 3.622 |
| Q9 | 5 | 1 | 1.072 | 3.625 |
| Q10 | 5 | 1 | 1.102 | 3.336 |
| Q11 | 5 | 1 | 1.043 | 3.406 |
| حسابرسی | Q12 | 5 | 1 | 1.091 | 3.430 |
| Q13 | 5 | 1 | 1.150 | 3.302 |
| Q14 | 5 | 1 | 0.964 | 3.422 |
| Q15 | 5 | 1 | 1.072 | 3.622 |
| کنترل تقلب | Q16 | 5 | 1 | 0.951 | 3.344 |
| Q17 | 5 | 1 | 1.195 | 3.451 |
| Q18 | 5 | 1 | 1.096 | 3.487 |
| Q19 | 5 | 1 | 0.980 | 3.742 |
| Q20 | 5 | 1 | 0.920 | 3.701 |
| عملکرد با کیفیت | Q21 | 5 | 1 | 0.951 | 3.344 |
| Q22 | 5 | 1 | 1.195 | 3.451 |
| Q23 | 5 | 1 | 1.096 | 3.487 |
| Q24 | 5 | 1 | 0.980 | 3.742 |
| Q25 | 5 | 1 | 0.920 | 3.701 |
| منابع مالی | Q26 | 5 | 1 | 1.132 | 3.622 |
| Q27 | 5 | 1 | 1.072 | 3.625 |
| Q28 | 5 | 1 | 1.081 | 3.336 |
| Q29 | 5 | 1 | 1.150 | 3.302 |
| Q30 | 5 | 1 | 0.863 | 3.322 |
| مدیریت منابع انسانی | Q31 | 5 | 1 | 1.006 | 3.552 |
| Q32 | 5 | 1 | 0.851 | 3.333 |
| Q33 | 5 | 1 | 1.185 | 3.351 |
| Q34 | 5 | 1 | 1.086 | 3.387 |
| Q35 | 5 | 1 | 0.880 | 3.732 |
| زیرساخت‌ها و امکانات | Q36 | 5 | 1 | 0.820 | 3.701 |
| Q37 | 5 | 1 | 0.833 | 3.857 |
| Q38 | 5 | 1 | 1.132 | 3.622 |
| Q۳۹ | 5 | 1 | 1.072 | 3.625 |
| Q۴۰ | 5 | 1 | 1.102 | 3.336 |

 همانطور که مشاهده می‌شود مقدار بیشینه و کمینه اعداد بین دو عدد 1-5 می‌باشد. میانگین گویه‌ها میانگین 3.5 و انحراف معیار 1 می‌باشد.

در مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تاییدی، اعداد بارهای عاملی و ضرایب t بین تمامی سوالات در جدول زیر مشخص شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی 0.4 و ضرایب t بیشتر از 1.96 می‌باشد. همانطور که از دیاگرام مشخص است، مقدار بار عاملی و ضریب t برای تمامی سوالات به ترتیب بیشتر از 0.4 و 1.96 بوده و نشان می‌دهد که نیاز به تغییری در پرسشنامه و مدل نیست.

جدول 2، ضرایب و بارهای عاملی گویه ها

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **متغیرها** | **ضریب t** | **بار عاملی** |
| اتحاد استراتژیک | 14.800 | 0.779 |
| 15.896 | 0.617 |
| 15.903 | 0.798 |
| برنامه ریزی استراتژیک | 14.373 | 0.718 |
| 13.350 | 0.677 |
| 13.850 | 0.556 |
| مدیریت ریسک | 14.095 | 0.748 |
| 15.597 | 0.815 |
| 14.666 | 0.699 |
| 15.557 | 0.837 |
| 15.519 | 0.765 |
| حسابرسی | 15.055 | 0.804 |
| 15.537 | 0.805 |
| 13.688 | 0.655 |
| 14.655 | 0.879 |
| کنترل تقلب | 15.635 | 0.835 |
| 15 | 0.841 |
| 15.857 | 0.848 |
| 15.790 | 0.849 |
| 14.471 | 0.848 |
| عملکرد با کیفیت | 14.574 | 0.858 |
| 14.109 | 0.817 |
| 15.359 | 0.855 |
| 14.363 | 0.761 |
| 15.858 | 0.795 |
| منابع مالی | 15.051 | 0.815 |
| 15.710 | 0.771 |
| 14.793 | 0.781 |
| 16.117 | 0.861 |
| 16.715 | 0.851 |
| مدیریت منابع انسانی | 16.935 | 0.834 |
| 14.809 | 0.781 |
| 14.013 | 0.793 |
| 14.719 | 0.813 |
| 14.530 | 0.833 |
| زیرساخت‌ها و امکانات | 15.115 | 0.818 |
| 15.595 | 0.819 |
| 12.007 | 0.636 |
| 14.800 | 0.779 |
| 15.896 | 0.617 |

شماتیک بارهای عاملی، ضرایب مسیر و ضرایب t در شکل 3 نشان داده شده است:

**SP**

**RM**

**AU**

**FC**

**QP**

**FR**

**HRM**

**IF**

**SA**

0.728

0.729

0.536

0.717

0.726

0.569

0.716

0.682

0.721

GG

شکل 3، شماتیک بارهای عاملی و ضرایب مسیر

بررسی فرضیات پژوهش

در این قسمت با استفاده از بخش مدل ساختاری در معادلات ساختاری به بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم که نتایج آن در جداول زیر آمده است.

* اتحاد استراتژیک بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد

جدول 3، بررسی فرضیه اول

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.022 | 2.949 | 0.721 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت اتحاد استراتژیک اثر مثبتی و معناداری بر حکمرانی خوب دارد و فرضیه اول پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

* برنامه ریزی استراتژیک بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول 4، بررسی فرضیه دوم

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.000 | 2.800 | 0.728 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت برنامه ریزی استراتژیک اثر مثبتی و معناداری بر حکمرانی خوب دارد و فرضیه دوم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

* مدیریت ریسک بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول 5، بررسی فرضیه سوم

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.000 | 2.456 | 0.729 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت مدیریت ریسک رابطه مثبتی و معناداری با حکمرانی خوب دارد و فرضیه سوم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

* کنترل تقلب بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول 6، بررسی فرضیه چهارم

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.000 | 2.269 | 0.717 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت کنترل تقلب رابطه مثبتی و معناداری با حکمرانی خوب دارد و فرضیه چهارم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

* عملکرد با کیفیت بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول 7، بررسی فرضیه پنجم

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.000 | 2.489 | 0.726 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت عملکرد با کیفیت رابطه مثبتی و معناداری با حکمرانی خوب دارد و فرضیه پنجم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

* منابع مالی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول 8، بررسی فرضیه ششم

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.000 | 12.326 | 0.569 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت منابع مالی رابطه مثبتی و معناداری با حکمرانی خوب دارد و فرضیه ششم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

* مدیریت منابع انسانی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول 9، بررسی فرضیه هفتم

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.000 | 12.412 | 0.716 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت حکمرانی رابطه مثبتی و معناداری با حکمرانی خوب دارد و فرضیه هفتم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

* زیرساخت‌ها و امکانات بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول 10، بررسی فرضیه هشت

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.000 | 4.369 | 0.682 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت زیرساخت‌ها و امکانات رابطه مثبتی و معناداری با حکمرانی خوب دارد و فرضیه هشتم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

* حسابرسی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی (اداره آموزش پرورش شهر ارومیه) تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول 11، بررسی فرضیه نه

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P Value | t Value | ضریب مسیر | نتیجه آزمون |
| 0.000 | 2.569 | 0.536 | تایید |

با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت حسابرسی رابطه مثبتی و معناداری با حکمرانی خوب دارد و فرضیه نهم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

**نتیجه گیری**

هدف ایران در درازمدت تبدیل شدن به یک کشور توسعه یافته است. با این حال، برای بهبود سیستم حکمرانی خوب بخش عمومی و سپس دستیابی به برنامه‌ای که در مورد آن بحث شد، باید گام‌های زیادی برداشته شود. این مطالعه وضعیت شیوه‌های حکمرانی خوب فعلی در بخش دولتی اموزش و پرورش را با ارزیابی نه عامل اندازه‌گیری کرد. تمام 9 عامل برشمرده از اهمیت و اثربخشی بالایی برخوردار بود.

**در این بخش با استفاده از اطلاعات گرد‌آوری شده از طریق پرسشنامه ای که بر اساس شاخص های شناسایی شده در بخش کیفی طراحی شد و در بین نمونه آماری از جامعۀ مورد مطالعه توزیع گردید؛ شاخصهای مربوط به مؤلفه‌ها از لحاظ کمی مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند که نتایج در ادامه آمده است. معیارهای برازش یکی از مهم‌ترین مراحل در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری است. این معیارها برای پاسخ بدین پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل اندازه‌گیری پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟ برای پاسخگویی به این پرسش، معیارهای برازش زیادی در روش‌شناسی مدل‌سازی معادلات ساختاری معرفی شده است.**

۱- نسبت مجذور کای به درجه آزادی[[20]](#footnote-20): در آزمون مجذور کای فرضیه همـاهنگی مـدل مورد نظر با الگوی همپراشی[[21]](#footnote-21) بین متغیرهای مشاهده شده بررسی می‌شود. مقـادیر کـوچکتر آن، یعنی کمتر از 3، نشانة برازندگی بیشتر است (گیلز[[22]](#footnote-22)، ٢٠٠٢). کمیت خی دو بـسیار بـه حجـم نمونه وابسته است و نمونه بزرگ، کمیت خی دو را بیش از آنچه که بتوان آن را به غلط بـودن مدل نسبت داد، افزایش می‌دهد.

۲- شاخص نیکویی برازش (GFI)[[23]](#footnote-23) و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)[[24]](#footnote-24):

این شاخص‌ها نشان دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها اسـت کـه توسـط مدل تبیین می‌شود. هر دو معیار بین صفر تا یک متغیر است که هرچه بـه عـدد یـک نزدیکتـر باشند، نیکویی برازش مدل با داده های مـشاهده شـده بیـشتر اسـت.

۳- ریشه میانگین (متوسط) باقی مانـده هـا (RMR)[[25]](#footnote-25): در ایـن شـاخص، باقیمانـده هـای واریانس‌ها و کواریانس های مشاهده شده با برآوردهای انجام شده در مدل مقایـسه مـی شـوند.

مقادیر کوچکتر آن نشانة برازندگی بهتر است (هومن، ١٣٨٠). مدلهایی که در آن ایـن مقـدارکمتر از 05/0 است، برازندگی بسیار بالایی دارند، ولی مقادیر بین 05/0 تا 08/0 نیز بـرای یـک مدل خوب، مناسب است.

۴- شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)[[26]](#footnote-26): این شاخص بـرای مـدلهای خوب 050/0 و کمتر است و مدلی که در آن این شاخص 10/0 یا بیشتر باشـد بـرازش ضـعیفی دارد.

**جدول زیر وضعیت این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.**

جدول 12، نتایج شاخص های برازش مدل تحقیق

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| $$RMSEA$$ | $$RMR$$ | $$CFI$$ | $$NFI$$ | $$AGFI$$ | $$GFI$$ | $$\frac{χ^{2}}{df}$$ |
| **090/0** | 133/0 | 845/0 | 887/0 | 841/0 | 835/0 | 858/2 |

 **نتایج نشان از برازش مناسب مدل پیشنهادی می‌باشد.**

نظریات حکمرانی خوب با نگاهی تعدیل‌گرا به نقش دولت در جامعه، تحقق توسعه همه جانبه را امری می‌دانند که بر پایه مشارکت حاکمیت و مردم نهاده شده است. در واقع این نظریات خواهان پیاده‌سازی الگویی از توسعه همه جانبه در هر کشور هستند که تأکید بر ارزش‌ها و روش‌های بومی دارد. نظریه‌های حکمرانی خوب با در نظر داشتن محیط فرهنگی و اجتماعی هر کشور در خصوص نظام سیاسی و فرایندهای ناشی از آن، یک الگوی توسعه خاص را برای تحقق حکمرانی مطلوب در همه کشورها نمی‌پذیرد، بلکه بر کثرت‌گرایی تحقق توسعه بر مبنای ظرفیت‌های بومی تأکید دارد.

**منابع و مآخذ**

* اسماعیل ملک اخلاق، محمد دوستار، مهران مهدی زاده، مجتبی مهری نژاد. 1394. بررسی تاثیر اتحاد استراتژیک مناطق آزاد تجاری - صنعتی بر توسعه صنعت گردشگری ایران. راهبرد توسعه 41. 57-0.
* اسماعیل ملک اخلاق، صادق تیموری. 1400. کاربرد اتحاد استراتژیک در صنایع خودرو سازی. ششمین کنفرانس بین المللی تحقیقات بین رشته‌ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در ایران.
* تشدیدی، الهه و سپاسی، سحر، 1397، ارائه الگوی پیشگیری و کنترل تقلب در ایران به روش نظریه پردازی زمینه بنیان.
* پروین مصلح گلرودباری. 1399. مدیریت منابع انسانی. ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه.
* جعفر لزومی. 1398. نقش رهبری مالی در بهبود منابع مالی. شاپرک سرخ
* دماوندی کناری، علی، طباطبایی پناه، سید علی، صفاوردی، سوسن. (1399). تبیین امکانات و ابزارهای رسانه‌های جمعی بر شکل گیری حکمرانی خوب در جوامع در حال توسعه (با تاکید بر تجربیات جهانی). مطالعات توسعه اجتماعی ایران، 13(49), 43-61.
* سمیه جهانگیری، مهدی فرنیا، لیلی ثابتی چوبدار. 1400. نحوه بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک در شرکت‌ها و سازمان‌های تولیدی. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی.
* سید امید مسلمی امریی. 1400. بررسی استراتژی‌های مدیریت ریسک و تاثیر آن بر ارتقا اثر بخشی سازمانها. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری 79. 66-76.
* شهرام خلیل نژاد، شایان نعمت گرگانی، سامان اعظمی. 1399. شاخص‌های کلیدی موفقیت نرم در تشکیل اتحاد استراتژیک. هفدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت
* صدیقیان، محمد جواد و جعفریان باقی آباد، مسعود و فاطمی نسب، سید حسین، 1401، اهمیت اخلاق و تاثیر آن در حرفه حسابداری
* طهمورث آقاجانی\*، آرش رضازاده، بهزاد شوقی. 1393. بررسی تاثیر اتحاد استراتژیک بر عملکرد سازمانی مورد مطالعه: اتحاد بین نورد آلومنیوم اراک و آلومنیوم پارس. پژوهش‌های مدیریت راهبردی 55. 9-34.
* فاطمه دستغیب، نادر شهامت. 1399. سیاست‌گذاری و برنامه ریزی استراتژیک. پنجمین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی
* مائده علیزاده، محمدرضا معتدل\*، نوید نظافتی. 1400. مدل‌سازی سطح کیفیت داده‌های پورتال دانشگاهی با استفاده از تکنیک گسترش عملکرد کیفیت (مطالعه موردی: دانشگاه صنعتی امیرکبیر). علوم و فنون مدیریت اطلاعات 4. 15-46.
* وحید جمشیدیان. 1400. مدیریت ریسک و راهکارهای جامع مدیریت بحران. کنفرانس ملی معماری، عمران، شهرسازی و افق‌های هنر اسلامی در بیانیه گام دوم انقلاب.
* Al Rahahleh, N., Ishaq Bhatti, M., & Najuna Misman, F. (2019). Developments in risk management in Islamic finance: A review. Journal of Risk and Financial Management, 12(1), 37.
* Ahmad, I., & Ahmad, S. B. (2019). The mediation effect of strategic planning on the relationship between business skills and firm’s performance: Evidence from medium enterprises in Punjab, Pakistan. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, (24), 746-778.
* Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. Public management review, 20(3), 317-339.
* Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. Journal of management, 45(6), 2498-2537.
* Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J. L., & Chang, J. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. Journal of Business Research, 106, 106-117.
* Elia, S., Petruzzelli, A. M., & Piscitello, L. (2019). The impact of cultural diversity on innovation performance of MNC subsidiaries in strategic alliances. Journal of Business Research, 98, 204-213.
* George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta‐analysis. Public Administration Review, 79(6), 810-819.
* Nwanyanwu, L. A. (2018). Accountants’ ethics and fraud control in Nigeria: the emergence of a fraud control model.
* O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. Journal of Business Research, 87, 58-68.
* Li, G., Luo, Z., Anwar, M., Lu, Y., Wang, X., & Liu, X. (2020). Intellectual capital and the efficiency of SMEs in the transition economy China; Do financial resources strengthen the routes? PloS one, 15(7), e0235462.
* Maizatul, A.K., Alam, M.M., and Said, J. 2016. Empirical Assessment of the Good Governance in the Public Sectors of Malaysia. Economics and Sociology, Vol. 9(4), pp. 289-304
1. Cacciolatti et al. [↑](#footnote-ref-1)
2. O'Dwyer, M., & Gilmore, A. [↑](#footnote-ref-2)
3. Elia et al. [↑](#footnote-ref-3)
4. Morgan and Hunt [↑](#footnote-ref-4)
5. Rodriguez and Wilson [↑](#footnote-ref-5)
6. Lin and Chen [↑](#footnote-ref-6)
7. Kelly et al [↑](#footnote-ref-7)
8. Todeva and Knoke [↑](#footnote-ref-8)
9. Jiang et al [↑](#footnote-ref-9)
10. George et al. [↑](#footnote-ref-10)
11. Bryson et al. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ahmad, I., & Ahmad, S. B. [↑](#footnote-ref-12)
13. Al Rahahleh et al. [↑](#footnote-ref-13)
14. The Association of Certified Fraud Examiners [↑](#footnote-ref-14)
15. COSO [↑](#footnote-ref-15)
16. Nwanyanwu, L. A. [↑](#footnote-ref-16)
17. Li et al. [↑](#footnote-ref-17)
18. Boon et al. [↑](#footnote-ref-18)
19. Khalid [↑](#footnote-ref-19)
20. . X2/df [↑](#footnote-ref-20)
21. . covariance [↑](#footnote-ref-21)
22. . Giles [↑](#footnote-ref-22)
23. . Goodness of Fit Index [↑](#footnote-ref-23)
24. . Adjusted Goodness of Fit Index [↑](#footnote-ref-24)
25. . Root Mean of Residuals [↑](#footnote-ref-25)
26. Root Mean Square Error of Approximation [↑](#footnote-ref-26)