

A Good Governance Model and the Role of Developing Managers Committed to Social Responsibility in Public Organizations: A Case Study of Governorates in Northwest Iran

1. Hossein Neisari: Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Davod Paydarfard*: Department of Public Administration, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

3. Samad Aali: Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

*Corresponding Author's Email Address: 2871847411@iau.ir

Abstract:

This study aimed to develop and validate a good governance model emphasizing the role of developing managers committed to social responsibility in public organizations, focusing on governorates in Northwest Iran. This applied study used an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 30 experts, senior managers, experienced specialists, and university professors in public administration and human resource management. The qualitative data were analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire derived from the qualitative findings was administered to 63 managers, experts, and specialists related to governorates in Northwest Iran. The validity of the instrument was assessed through expert judgment, factor analysis, convergent validity, and model-fit indicators, while reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability. Quantitative data were analyzed using Pearson correlation and partial least squares structural equation modeling. The qualitative analysis identified accountability, transparency, rule of law, environmental and climate issues, participation and consultation, justice orientation, ethical principles, legal and professional responsibility, and effectiveness and efficiency as the core components of the model. Pearson correlation results indicated positive and significant relationships among all research components. Structural equation modeling confirmed all proposed model paths, and the t-values supported the significance of the structural relationships. The coefficient of determination for the overall model was 0.890, indicating strong explanatory power. Ethical principles showed the highest explanatory value with an R^2 of 0.901, followed by accountability with 0.882, justice orientation with 0.868, transparency with 0.860, effectiveness and efficiency with 0.856, and legal and professional responsibility with 0.852. The findings indicated that good governance in public organizations cannot be achieved merely through structural reforms or formal regulations; rather, it requires the development of managers who are ethically, legally, professionally, socially, and environmentally responsible. The final model provides a localized framework for strengthening accountability, transparency, justice, rule of law, participation, efficiency, and public trust in governorates in Northwest Iran.

Keywords: Good Governance, Managers' Social Responsibility, Public Organizations, Governorate, Professional Ethics, Northwest Iran.

How to Cite: Neisari, H., Paydarfard, D., & Aali, S. (2026). A Good Governance Model and the Role of Developing Managers Committed to Social Responsibility in Public Organizations: A Case Study of Governorates in Northwest Iran. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(4), 1-20.



الگوی حکمرانی خوب و نقش تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی استانداری‌های شمال غرب کشور

۱. حسین نیساری^۱: گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۲. داود پایدار فرد^۲: گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۳. صمد عالی^۳: گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: 2871847411@iau.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین و اعتبارسنجی الگوی حکمرانی خوب با تأکید بر نقش تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی، با تمرکز بر استانداری‌های شمال غرب کشور بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان، مدیران، کارشناسان باتجربه و استادان حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی گردآوری و با روش تحلیل مضمون بررسی شد. در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی در میان ۶۳ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط با استانداری‌های شمال غرب کشور توزیع شد. روایی ابزار از طریق نظر خبرگان، تحلیل عاملی، روایی همگرا و شاخص‌های برازش بررسی شد و پایایی آن با آلفای کرونباخ و پایایی مرکب تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی انجام شد. نتایج تحلیل مضمون به استخراج مؤلفه‌های پاسخگویی، شفافیت، حاکمیت قانون، مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی، مشارکت و مشاوره‌جویی، عدالت‌محوری، اصول اخلاقی، مسئولیت قانونی و حرفه‌ای، و اثربخشی و کارایی منجر شد. نتایج همبستگی پیرسون نشان داد که بین همه مؤلفه‌های پژوهش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد که همه مسیرهای مدل تأیید شدند و مقادیر آماره t در سطح معناداری قابل قبول قرار داشتند. مقدار ضریب تعیین مدل کلی برابر با ۰.۸۹۰ بود که بیانگر قدرت تبیین بالای مدل است. همچنین، اصول اخلاقی با مقدار ۰.۹۰۱، پاسخگویی با ۰.۸۸۲، عدالت‌محوری با ۰.۸۶۸، شفافیت با ۰.۸۶۰، اثربخشی و کارایی با ۰.۸۵۶ و مسئولیت قانونی و حرفه‌ای با ۰.۸۵۲ سهم تبیینی قابل توجهی در مدل داشتند. نتایج نشان داد که تحقق حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی تنها از طریق اصلاح ساختارها و مقررات امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند تربیت مدیرانی است که از نظر اخلاقی، قانونی، حرفه‌ای، اجتماعی و زیست‌محیطی مسئولیت‌پذیر باشند. الگوی نهایی پژوهش می‌تواند به‌عنوان چارچوبی بومی برای ارتقای پاسخگویی، شفافیت، عدالت، قانون‌مداری، مشارکت، کارایی و اعتماد عمومی در استانداری‌های شمال غرب کشور مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: حکمرانی خوب، مسئولیت اجتماعی مدیران، سازمان‌های دولتی، استانداری، اخلاق حرفه‌ای، شمال غرب کشور.

نحوه استناددهی: نیساری، حسین، پایدار فرد، داود، و عالی، صمد. (۱۴۰۵). الگوی حکمرانی خوب و نقش تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی استانداری‌های شمال غرب کشور. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۴)، ۱-۲۰.



مقدمه

حکمرانی خوب در دهه‌های اخیر به یکی از مفاهیم محوری در مدیریت دولتی، سیاست‌گذاری عمومی و اصلاح نظام اداری تبدیل شده است؛ زیرا کیفیت حکمرانی، تعیین‌کننده ظرفیت دولت در پاسخگویی به مطالبات شهروندان، تخصیص عادلانه منابع، کنترل فساد، ارتقای اعتماد عمومی و تحقق توسعه پایدار است. در سازمان‌های دولتی، حکمرانی خوب صرفاً به معنای وجود قوانین، آیین‌نامه‌ها و ساختارهای رسمی نیست، بلکه به شیوه‌ای از اداره امور عمومی اشاره دارد که در آن شفافیت، پاسخگویی، قانون‌مداری، عدالت، مشارکت، اثربخشی، کارایی و اخلاق حرفه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات اجرایی نهادینه شده باشد. اهمیت این مفهوم در سازمان‌های دولتی از آن جهت بیشتر است که این سازمان‌ها با منابع عمومی، حقوق شهروندی و منافع اجتماعی سروکار دارند و هرگونه ضعف در حکمرانی آن‌ها می‌تواند به کاهش مشروعیت، بی‌اعتمادی عمومی، ناکارآمدی اداری و گسترش نابرابری منجر شود. از این منظر، حکمرانی خوب نه تنها یک رویکرد مدیریتی، بلکه یک ضرورت نهادی برای بازسازی رابطه دولت و جامعه محسوب می‌شود و در نظام‌های اداری معاصر، بدون توجه به آن نمی‌توان انتظار عملکرد مطلوب و پایدار از سازمان‌های عمومی داشت (Nouri, 2020).

در ادبیات مدیریت دولتی، حکمرانی خوب معمولاً با شاخص‌هایی مانند شفافیت، پاسخگویی، مشارکت عمومی، حاکمیت قانون، عدالت، اثربخشی و کنترل فساد شناخته می‌شود. با این حال، تجربه سازمان‌های دولتی نشان داده است که تحقق این شاخص‌ها صرفاً از طریق اصلاح ساختارهای اداری یا تدوین مقررات جدید امکان‌پذیر نیست. قوانین و ساختارها زمانی کارآمد می‌شوند که مدیران دولتی از تعهد اخلاقی، مسئولیت اجتماعی، شایستگی حرفه‌ای و حساسیت نسبت به منافع عمومی برخوردار باشند. بنابراین، کیفیت حکمرانی در سطح عملی تا حد زیادی به کیفیت رفتار مدیران وابسته است. اگر مدیران دولتی، مسئولیت تصمیمات خود را در برابر شهروندان، کارکنان، جامعه محلی، نسل‌های آینده و محیط زیست بپذیرند، اصول حکمرانی خوب از سطح شعار و دستورالعمل به سطح رفتار سازمانی و تصمیم‌گیری عملی منتقل می‌شود. بر همین اساس، پیوند میان حکمرانی خوب و مسئولیت اجتماعی مدیران می‌تواند یکی از مسیرهای اساسی برای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی باشد (Julaei et al., 2019).

مسئولیت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی، مفهومی گسترده‌تر از مسئولیت اجتماعی سازمانی در بخش خصوصی است. در بخش خصوصی، مسئولیت اجتماعی معمولاً در ارتباط با تعهد شرکت‌ها نسبت به جامعه، محیط زیست، ذی‌نفعان و پیامدهای فعالیت اقتصادی تعریف می‌شود؛ اما در بخش دولتی، این مفهوم با وظایف حاکمیتی، عدالت اجتماعی، حقوق عمومی، پاسخگویی دموکراتیک و امانت‌داری نسبت به منابع عمومی گره خورده است. مدیر دولتی صرفاً مسئول اجرای بخشنامه‌ها یا تحقق اهداف سازمانی محدود نیست، بلکه در برابر منافع عمومی، کیفیت خدمات، رعایت عدالت، حفظ کرامت شهروندان و جلوگیری از تبعیض نیز مسئول است. به همین دلیل، مسئولیت اجتماعی در مدیریت دولتی باید به‌عنوان بخشی از هویت حرفه‌ای مدیران و یکی از مؤلفه‌های بنیادین حکمرانی مطلوب در نظر گرفته شود. مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند که انتظارات شهروندان از سازمان‌های دولتی، از طریق تقویت اخلاق حرفه‌ای، می‌تواند بر تعهد این سازمان‌ها به مسئولیت اجتماعی اثرگذار باشد (Ebrahimpour et al., 2025).

از منظر نظری، ارتباط میان حکمرانی خوب و مسئولیت اجتماعی، ریشه در این واقعیت دارد که هر دو مفهوم بر تعهد نسبت به ذی‌نفعان، شفافیت عملکرد، پاسخگویی، اخلاق و پایداری تأکید دارند. در حکمرانی خوب، سازمان دولتی باید نسبت به نحوه تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و اجرای برنامه‌ها پاسخگو باشد؛ در مسئولیت اجتماعی نیز مدیران باید پیامدهای اجتماعی، اخلاقی، اقتصادی و زیست‌محیطی تصمیمات خود را بپذیرند. بنابراین، مسئولیت اجتماعی می‌تواند پشتوانه رفتاری و ارزشی حکمرانی خوب باشد. به عبارت دیگر، حکمرانی خوب چارچوب نهادی اداره امور عمومی را مشخص می‌کند و مسئولیت اجتماعی مدیران، نیروی اخلاقی و رفتاری لازم برای اجرای مؤثر این چارچوب را فراهم می‌سازد. در همین راستا، مطالعات حوزه حکمرانی و مسئولیت اجتماعی نشان داده‌اند که هم‌افزایی میان این دو مفهوم می‌تواند عملکرد سازمانی، اعتماد ذی‌نفعان و کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا دهد (Moghaddamnia et al., 2023).

در سازمان‌های دولتی، یکی از مهم‌ترین چالش‌های تحقق حکمرانی خوب، فاصله میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتارهای واقعی مدیران است. بسیاری از سازمان‌ها در سطح رسمی بر شفافیت، پاسخگویی و عدالت تأکید می‌کنند، اما در سطح اجرا ممکن است با مشکلاتی مانند تصمیم‌گیری غیرشفاف، ضعف در پاسخگویی، استفاده نابرابر از منابع، تبعیض در ارائه خدمات، نفوذ روابط غیررسمی و بی‌توجهی به پیامدهای اجتماعی تصمیمات مواجه باشند. این مسئله نشان می‌دهد که اصلاح حکمرانی تنها با تدوین شاخص‌ها و مقررات

به نتیجه نمی‌رسد، بلکه نیازمند تربیت مدیرانی است که به صورت درونی نسبت به ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی متعهد باشند. در واقع، مدیران دولتی زمانی می‌توانند حاملان حکمرانی خوب باشند که مسئولیت اجتماعی را نه به‌عنوان یک تکلیف بیرونی، بلکه به‌عنوان بخشی از وجدان حرفه‌ای خود درک کنند. بر اساس دیدگاه‌های مرتبط با رهبری اخلاقی، مدیرانی که عدالت، صداقت، شفافیت و تعهد به منافع عمومی را در رفتار خود نشان می‌دهند، می‌توانند زمینه تحقق حکمرانی خوب را در سازمان‌های عمومی تقویت کنند (Taheriattar, 2017).

اخلاق حرفه‌ای یکی از حلقه‌های واسط میان مسئولیت اجتماعی مدیران و حکمرانی خوب است. سازمان‌های دولتی برای تحقق حکمرانی مطلوب به فضای اخلاقی نیاز دارند؛ فضایی که در آن ارزش‌هایی مانند درستکاری، عدالت، پاسخگویی، احترام به شهروندان، پرهیز از فساد، رعایت قانون و اولویت دادن به منافع عمومی تقویت شود. اگر فضای اخلاقی سازمان ضعیف باشد، حتی دقیق‌ترین مقررات نیز ممکن است در عمل نادیده گرفته شوند. در مقابل، هنگامی که اخلاق حرفه‌ای در محیط کار دولتی نهادینه شود، مدیران و کارکنان برای اجرای قانون، پاسخگویی به مردم و حفظ حقوق ذی‌نفعان انگیزه بیشتری خواهند داشت. پژوهش‌های معاصر در حوزه سازمان‌های بخش عمومی نیز تأکید کرده‌اند که شکل‌گیری اقلیم اخلاقی در سازمان‌های دولتی از عناصر اصلی حکمرانی خوب است و می‌تواند به کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه و تقویت اعتماد عمومی کمک کند (Alfayez et al., 2024). همچنین، مطالعات مربوط به رابطه رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب نشان می‌دهند که رفتار اخلاقی مدیران، یکی از تسهیل‌کننده‌های اصلی تحقق حکمرانی مطلوب در سازمان‌های عمومی است (Molaei et al., 2019).

از سوی دیگر، ادبیات حکمرانی نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی و اخلاق سازمانی باید در سطوح مختلف تصمیم‌گیری ادغام شوند. در سطح راهبردی، مدیران باید اهداف سازمان را با منافع عمومی و توسعه پایدار هماهنگ کنند؛ در سطح میانی، سیاست‌ها و فرایندهای اجرایی باید شفاف، منصفانه و پاسخگو باشند؛ و در سطح عملیاتی، رفتار روزمره مدیران و کارکنان باید با ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی سازگار باشد. مفهوم اخلاق در سطح میانی یا «اخلاق مزو» به همین پیوند میان اصول کلان حکمرانی و رفتارهای اجرایی اشاره دارد و نشان می‌دهد که بدون یکپارچگی اخلاقی در سطوح سازمانی، حکمرانی خوب به یک چارچوب صوری تبدیل می‌شود. از این منظر، تلفیق حکمرانی خوب با اخلاق و مسئولیت اجتماعی می‌تواند موجب شود که تصمیمات مدیریتی نه تنها از نظر قانونی، بلکه از نظر اجتماعی و اخلاقی نیز قابل دفاع باشند (Appelbaum et al., 2009). شفافیت و کیفیت گزارش‌دهی نیز از دیگر مؤلفه‌های مهم ارتباط میان حکمرانی خوب و مسئولیت اجتماعی است. در سازمان‌های دولتی، شهروندان و ذی‌نفعان زمانی می‌توانند به عملکرد مدیران اعتماد کنند که اطلاعات مربوط به تصمیمات، بودجه‌ها، پروژه‌ها، انتصابات، مناقصات و نتایج عملکرد به‌صورت روشن و قابل دسترس ارائه شود. شفافیت، امکان نظارت عمومی را افزایش می‌دهد و احتمال سوءاستفاده از قدرت اداری را کاهش می‌دهد. در حوزه مسئولیت اجتماعی نیز گزارش‌دهی باکیفیت، ابزار مهمی برای نشان دادن تعهد سازمان به ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی است. اگرچه بخش عمده‌ای از پژوهش‌های گزارش‌دهی مسئولیت اجتماعی در بخش خصوصی انجام شده است، اما یافته‌های این حوزه برای سازمان‌های دولتی نیز قابل توجه است؛ زیرا کیفیت گزارش‌دهی می‌تواند با اعتماد ذی‌نفعان، کاهش ابهام و ارتقای پاسخگویی ارتباط داشته باشد (Ballou et al., 2018). بر این اساس، استانداردها به‌عنوان نهادهای عالی دولت در سطح استان، نیازمند سازوکارهای شفاف گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی هستند تا بتوانند رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد با شهروندان برقرار کنند.

اعتماد عمومی یکی از پیامدهای مهم حکمرانی خوب است. شهروندان زمانی به دولت و سازمان‌های دولتی اعتماد می‌کنند که احساس کنند مدیران در تصمیم‌گیری‌ها صادق، پاسخگو، منصف، شفاف و متعهد به منافع عمومی هستند. ضعف در اطلاع‌رسانی، ابهام در تصمیمات، نادیده گرفتن مشارکت مردم و بی‌توجهی به عدالت می‌تواند اعتماد عمومی را کاهش دهد. در مقابل، ارائه اطلاعات باکیفیت، پاسخگویی و مدیریت شفاف خدمات عمومی می‌تواند رابطه شهروندان با دولت را تقویت کند. تجربه بحران‌ها، به‌ویژه بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید، نشان داده است که اعتماد شهروندان به دولت تا حد زیادی تابع کیفیت حکمرانی و کیفیت اطلاعاتی است که سازمان‌های دولتی در اختیار جامعه قرار می‌دهند (Mansoor, 2021). بنابراین، در سازمان‌هایی مانند استانداری‌ها که مسئول هماهنگی و اجرای سیاست‌های عمومی در سطح منطقه‌ای هستند، شفافیت و پاسخگویی نه تنها شاخص‌های اداری، بلکه سرمایه‌های اعتمادساز محسوب می‌شوند.

مطالعات تجربی در زمینه خدمات عمومی نیز نشان می‌دهند که استمرار و ثبات در مدیریت خدمات، یکی از پیش‌شرط‌های اجرای حکمرانی خوب است. اگر سازمان‌های دولتی در ارائه خدمات عمومی، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و پاسخگویی به شهروندان دچار ناهماهنگی باشند، کیفیت حکمرانی تضعیف می‌شود. حکمرانی خوب نیازمند سازگاری میان سیاست‌ها، رفتار مدیران و تجربه واقعی شهروندان از خدمات عمومی است. تجربه‌های مطالعه‌شده در مدیریت خدمات عمومی نشان داده‌اند که اجرای اصول حکمرانی خوب در سطح محلی و شهری، به ثبات مدیریتی، هماهنگی نهادی، مشارکت شهروندان و پاسخگویی مستمر نیاز دارد (Amir et al., 2023). این مسئله برای استانداردهای شمال غرب کشور اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا استانداردها از یک سو نماینده دولت مرکزی و از سوی دیگر، نزدیک‌ترین سطح عالی حاکمیت اجرایی به مسائل منطقه‌ای، قومی، اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی استان‌ها هستند.

یکی از ابعاد کمتر مورد توجه در حکمرانی خوب سازمان‌های دولتی، پیوند آن با مدیریت سبز و مسئولیت زیست‌محیطی است. در شرایطی که بحران‌های اقلیمی، کمبود آب، آلودگی، تخریب منابع طبیعی و ناپایداری زیست‌محیطی به مسائل مهم سیاست‌گذاری عمومی تبدیل شده‌اند، مدیران دولتی نمی‌توانند مسئولیت خود را صرفاً به اداره امور جاری محدود کنند. مسئولیت اجتماعی مدیران دولتی ایجاب می‌کند که پیامدهای زیست‌محیطی طرح‌ها، پروژه‌ها و سیاست‌های اجرایی را در نظر بگیرند و در تصمیم‌گیری‌های خود به منافع نسل‌های آینده نیز توجه کنند. در این زمینه، مدل‌های مدیریت سبز برای سازمان‌های عمومی ایرانی نشان داده‌اند که نهادینه‌سازی رفتارهای سبز، کاهش مصرف منابع، توجه به محیط زیست و اصلاح الگوهای مدیریتی می‌تواند بخشی از مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی باشد (Mazaheritehrani et al., 2023). بنابراین، در الگوی حکمرانی خوب، مسئولیت زیست‌محیطی نباید یک مؤلفه حاشیه‌ای تلقی شود، بلکه باید در کنار شفافیت، پاسخگویی، عدالت و قانون‌مداری قرار گیرد.

در کنار محیط زیست، عدالت اجتماعی و عدالت جنسیتی نیز از مؤلفه‌های مهم حکمرانی مطلوب به شمار می‌روند. حکمرانی خوب زمانی محقق می‌شود که همه گروه‌های اجتماعی از فرصت‌های برابر، دسترسی عادلانه به خدمات عمومی و امکان مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری برخوردار باشند. در سازمان‌های دولتی، بی‌توجهی به عدالت می‌تواند به نابرابری ساختاری، احساس تبعیض و کاهش سرمایه اجتماعی منجر شود. از این رو، مدل‌های جدید حکمرانی در ایران بر ضرورت توجه به عدالت، از جمله عدالت جنسیتی و نقش گروه‌های مختلف اجتماعی در فرایندهای مدیریتی تأکید کرده‌اند (Forati, 2025). برای استانداردهای شمال غرب کشور که با تنوع فرهنگی، قومی، جغرافیایی و اقتصادی مواجه‌اند، عدالت‌محوری اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا تصمیمات استانداردها در تخصیص منابع، توسعه شهرستان‌ها، انتخاب مدیران، اجرای پروژه‌ها و ارائه خدمات می‌تواند به‌طور مستقیم بر احساس عدالت یا بی‌عدالتی در جامعه محلی اثر بگذارد.

همچنین، حکمرانی خوب در جوامع اسلامی و ایرانی نیازمند بومی‌سازی مفهومی و ارزشی است. بسیاری از چارچوب‌های رایج حکمرانی خوب در ادبیات بین‌المللی شکل گرفته‌اند و هرچند دارای ارزش تحلیلی بالایی هستند، اما برای استفاده در سازمان‌های دولتی ایران باید با زمینه فرهنگی، دینی، اجتماعی و اداری کشور سازگار شوند. در اندیشه اسلامی، حکمرانی مطلوب با مفاهیمی مانند عدالت، امانت‌داری، مشورت، خدمت به مردم، کرامت انسانی، مبارزه با فساد، مسئولیت در برابر خداوند و جامعه، و رعایت حقوق عمومی پیوند دارد. بنابراین، الگوی حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی ایران باید علاوه بر شاخص‌های مدیریتی مدرن، با ارزش‌های بومی و اسلامی نیز همخوان باشد. پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی مطلوب در تمدن نوین اسلامی نیز بر این نکته تأکید دارند که حکمرانی خوب در بافت ایرانی - اسلامی باید فراتر از کارآمدی فنی، به عدالت، اخلاق، مسئولیت‌پذیری و تعالی اجتماعی توجه کند (Morshedzad, 2017).

بررسی مطالعات جدید در حوزه حکمرانی، مسئولیت اجتماعی و عملکرد سازمانی نیز نشان می‌دهد که میان این مفاهیم رابطه‌ای چندبعدی وجود دارد. برای نمونه، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه حکمرانی شرکتی و مسئولیت اجتماعی نشان داده‌اند که سازوکارهای حکمرانی، تعهد اجتماعی و نوآوری سبز می‌توانند بر عملکرد سازمانی اثرگذار باشند (Sakuntala et al., 2025). اگرچه این مطالعات عمدتاً در محیط‌های شرکتی و اقتصادی انجام شده‌اند، اما منطق اصلی آن‌ها برای سازمان‌های دولتی نیز قابل استفاده است؛ زیرا سازمان دولتی نیز برای دستیابی به عملکرد مطلوب نیازمند سازوکارهای حکمرانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نوآوری در مدیریت و توجه به پیامدهای محیطی و اجتماعی است. با این تفاوت که در سازمان‌های دولتی، شاخص نهایی عملکرد نه سودآوری، بلکه کیفیت خدمات عمومی، اعتماد شهروندان، عدالت اجتماعی، سلامت اداری و توسعه پایدار منطقه‌ای است.

با وجود اهمیت بالای حکمرانی خوب و مسئولیت اجتماعی مدیران، هنوز در بسیاری از سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در سطح منطقه‌ای، مدل منسجمی برای پیوند دادن این دو مفهوم وجود ندارد. استانداردها به‌عنوان نهادهای کلیدی در ساختار اداری کشور، نقش مهمی در هماهنگی دستگاه‌های اجرایی، تخصیص منابع، مدیریت بحران، نظارت بر اجرای سیاست‌ها، ارتباط با مردم، حفظ امنیت و پیشبرد برنامه‌های توسعه‌ای دارند. بنابراین، کیفیت حکمرانی در استانداردها می‌تواند بر کیفیت اداره امور عمومی در سطح استان اثرگذار باشد. در منطقه شمال غرب کشور، به دلیل ویژگی‌های خاص جغرافیایی، قومی، فرهنگی، مرزی، اقتصادی و زیست‌محیطی، نیاز به مدلی بومی و کاربردی برای حکمرانی خوب اهمیت بیشتری دارد. چنین مدلی باید نشان دهد که چگونه می‌توان از طریق تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی، شاخص‌هایی مانند پاسخگویی، شفافیت، عدالت، قانون‌مداری، مشارکت‌پذیری، مسئولیت زیست‌محیطی، اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی سازمانی را در استانداردها تقویت کرد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تدوین و تبیین الگوی حکمرانی خوب و نقش تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی با تأکید بر مطالعه موردی استانداردهای شمال غرب کشور است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد روش‌شناختی، یک مطالعه آمیخته کیفی-کمی با طرح اکتشافی متوالی بود. در این طرح، ابتدا بخش کیفی با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی حکمرانی خوب با تأکید بر ارتقای مسئولیت اجتماعی و تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی انجام شد و سپس یافته‌های حاصل از این مرحله، مبنای طراحی ابزار کمی و آزمون تجربی مدل قرار گرفت. در بخش کیفی، از رویکرد تحلیل محتوای کیفی و تحلیل مضمون استفاده شد تا دیدگاه خبرگان درباره ابعاد حکمرانی خوب، مسئولیت اجتماعی مدیران دولتی، نقش مدیریت منابع انسانی، آموزش اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های رفتاری مدیران، پاسخگویی، شفافیت، مشارکت‌پذیری، عدالت و قانون‌مداری استخراج شود. در بخش کمی، پژوهش ماهیت توصیفی-پیمایشی داشت و با هدف اعتبارسنجی مدل، بررسی روابط میان سازه‌ها و آزمون مسیرهای مفهومی انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد استانداردهای شمال غرب کشور و افراد آگاه در حوزه مدیریت دولتی، حکمرانی و منابع انسانی بود. قلمرو مکانی پژوهش، استانداردهای شمال غرب کشور با تأکید بر آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل بود. در بخش کیفی، ۳۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و ملاک‌محور انتخاب شدند. معیارهای ورود به بخش کیفی شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در سازمان‌های دولتی، برخورداری از دانش تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی یا حکمرانی عمومی، آشنایی با شرایط اداری و منطقه‌ای استان‌های مورد مطالعه و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان استانداردها و تعدادی از سیاست‌گذاران و افراد صاحب‌نظر در حوزه حکمرانی و مسئولیت اجتماعی بود. برای این مرحله، با توجه به نامحدود تلقی شدن جامعه آماری، حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن مقدار ۱.۹۶ برای سطح اطمینان ۹۵ درصد، نسبت برآوردی ۰.۸، مقدار مکمل ۰.۲ و خطای مجاز ۰.۱۰، برابر با ۶۳ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری در بخش کمی به روش تصادفی ساده انجام گرفت و در مجموع، داده‌های پژوهش از ۹۳ مشارکت‌کننده شامل ۳۰ نفر در بخش مصاحبه کیفی و ۶۳ نفر در بخش پرسشنامه کمی گردآوری شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. راهنمای مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش، مبانی نظری حکمرانی خوب، مسئولیت اجتماعی مدیران دولتی و نقش نظام‌های منابع انسانی در تربیت مدیران مسئولیت‌پذیر تدوین شد. پرسش‌های مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شدند که امکان دریافت دیدگاه‌های عمیق خبرگان درباره مؤلفه‌های اصلی مدل، عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، راهبردهای ارتقای مسئولیت اجتماعی، موانع نهادی و پیامدهای حکمرانی مطلوب را فراهم کنند. در اجرای مصاحبه‌ها، ابتدا هدف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و پس از جلب رضایت آگاهانه، مصاحبه‌ها انجام گرفت. پاسخ‌ها در طول فرایند مصاحبه ثبت شد و در موارد لازم، با رعایت محرمانگی، از ضبط صوتی استفاده شد. برای حفظ اصول اخلاق پژوهش، هویت مشارکت‌کنندگان محرمانه باقی ماند و به آنان اطمینان داده شد که اطلاعات ارائه‌شده صرفاً برای اهداف علمی و پژوهشی استفاده خواهد شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر پایه یافته‌های مرحله کیفی طراحی شد. این پرسشنامه شامل گویه‌هایی برای سنجش ابعاد حکمرانی خوب، مسئولیت اجتماعی مدیران، شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری مدیران، نقش آموزش و ارزیابی عملکرد در تربیت مدیران مسئولیت‌پذیر، شفافیت،

پاسخگویی، مشارکت ذی‌نفعان، قانون‌مداری، عدالت، کارآمدی و پیامدهای سازمانی و اجتماعی مدل بود. پاسخدهی به گویه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای تنظیم شد تا میزان موافقت یا مخالفت پاسخ‌دهندگان با هر گویه به‌صورت استاندارد اندازه‌گیری شود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان بررسی شد و اصلاحات لازم در واژگان، شفافیت گویه‌ها و تناسب محتوایی شاخص‌ها اعمال گردید. پایایی ابزار نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و در مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های پایایی مرکب، روایی همگرا و بارهای عاملی برای اطمینان از کیفیت ابزار سنجش مورد توجه قرار گرفتند. معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی کیفیت ابزار شامل آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بالاتر از ۰.۷، میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰.۵ و بارهای عاملی بالاتر از ۰.۴ بود.

تحلیل داده‌ها در دو سطح کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، داده‌ها چندین بار خوانده شد تا پژوهشگر به درک عمیق و جامع از محتوای مصاحبه‌ها برسد. سپس فرایند کدگذاری آغاز شد و گزاره‌های معنادار مرتبط با حکمرانی خوب، مسئولیت اجتماعی، تربیت مدیران متعهد، اخلاق اداری، شفافیت، پاسخگویی، مشارکت شهروندی و عملکرد سازمانی استخراج گردید. تحلیل کیفی بر مبنای مراحل تحلیل مضمون انجام شد؛ به این معنا که ابتدا متن مصاحبه‌ها تجزیه و توصیف شد، سپس کدهای اولیه و مضامین پایه شناسایی گردید و در مرحله بعد، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شکل گرفتند. در ادامه، روابط میان مضامین بررسی شد و مقوله‌های اصلی مدل شامل شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها استخراج گردید. برای سامان‌دهی و مدیریت داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. در بخش کمی، ابتدا داده‌های پرسشنامه‌ها کدگذاری و برای تحلیل آماده شد. تحلیل توصیفی شامل محاسبه شاخص‌هایی مانند میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و وضعیت متغیرهای پژوهش بود. سپس برای بررسی پیش‌فرض‌های آماری، نرمال بودن داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ارزیابی شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بررسی گردید و روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد. برای بررسی کفایت نمونه و امکان اجرای تحلیل عاملی، شاخص کفایت نمونه‌برداری و آزمون بارتلت مورد توجه قرار گرفت. در ادامه، روابط دو به دو میان متغیرها با ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. برای آزمون مدل مفهومی و ارزیابی روابط ساختاری میان سازه‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. در این مرحله، ضرایب مسیر، مقادیر آماره t ، شاخص‌های برازش مدل و کیفیت مدل اندازه‌گیری و ساختاری بررسی شدند. ملاک معناداری مسیرها، بزرگ‌تر بودن آماره t از ۱.۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد در نظر گرفته شد. نتایج تحلیل کمی برای تأیید یافته‌های کیفی، اعتبارسنجی مدل نهایی و تبیین نقش مسئولیت اجتماعی و تربیت مدیران متعهد در تقویت حکمرانی خوب در استانداری‌های شمال غرب کشور به کار گرفته شد.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر، داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی تحلیل شد. نمونه کل پژوهش شامل ۹۳ نفر بود که از این تعداد، ۳۰ نفر در بخش کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و ۶۳ نفر در بخش کمی از طریق پرسشنامه مشارکت داشتند. در بخش کیفی، از نظر سطح تحصیلات، ۱۶ نفر معادل ۵۳ درصد دارای مدرک لیسانس و ۱۴ نفر معادل ۴۷ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و دکتری بودند. از نظر سابقه فعالیت، ۳ نفر معادل ۱۰ درصد دارای سابقه ۱ تا ۵ سال، ۶ نفر معادل ۲۰ درصد دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۷ نفر معادل ۲۴ درصد دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال، ۸ نفر معادل ۲۶ درصد دارای سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال و ۶ نفر معادل ۲۰ درصد دارای سابقه بیش از ۲۰ سال بودند. از نظر سن، ۱ نفر معادل ۳ درصد در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۰ نفر معادل ۳۳ درصد در گروه ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۵ نفر معادل ۵۰ درصد در گروه ۴۰ تا ۵۰ سال و ۴ نفر معادل ۱۴ درصد در گروه ۵۰ سال و بالاتر قرار داشتند. همچنین، از نظر جنسیت، ۲۵ نفر معادل ۸۳ درصد مرد و ۵ نفر معادل ۱۷ درصد زن بودند. از نظر سمت، ۱۰ نفر معادل ۳۳ درصد معاون منابع انسانی، ۹ نفر معادل ۳۰ درصد کارشناس علوم سیاسی، ۶ نفر معادل ۲۰ درصد از کارشناسان باتجربه بالای استانداری و ۵ نفر معادل ۱۷ درصد از اساتید مدیریت و منابع انسانی بودند. این ترکیب نشان می‌دهد که بخش کیفی پژوهش عمدتاً بر دیدگاه افرادی متکی بوده است که هم تجربه اجرایی و هم شناخت تخصصی از مدیریت دولتی، منابع انسانی، سیاست‌گذاری و حکمرانی داشته‌اند.

در بخش کمی، ۶۳ نفر پرسشنامه را تکمیل کردند. از نظر سطح تحصیلات، ۴۸ نفر معادل ۷۶ درصد دارای مدرک لیسانس و ۱۵ نفر معادل ۲۴ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و دکتری بودند. از نظر سابقه فعالیت، ۱ نفر معادل ۲ درصد دارای سابقه ۱ تا ۵ سال، ۱۰ نفر معادل ۱۶ درصد دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۸ نفر معادل ۱۳ درصد دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۰ نفر معادل ۴۷ درصد دارای سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۴ نفر معادل ۲۲ درصد دارای سابقه بیش از ۲۰ سال بودند. از نظر سن، ۴ نفر معادل ۷ درصد در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۹ نفر معادل ۱۵ درصد در گروه ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۵ نفر معادل ۳۹ درصد در گروه ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۵ نفر معادل ۳۹ درصد در گروه ۵۰ سال و بالاتر قرار داشتند. از نظر جنسیت، ۵۸ نفر معادل ۹۰ درصد مرد و ۵ نفر معادل ۱۰ درصد زن بودند. از نظر سمت نیز ۵ نفر معادل ۷ درصد معاون منابع انسانی، ۴ نفر معادل ۶ درصد کارشناس استاندارد، ۲۵ نفر معادل ۴۰ درصد کارشناس باتجربه سیاسی و ۳۰ نفر معادل ۴۷ درصد از اساتید مدیریت و منابع انسانی بودند. بنابراین، نمونه کمی نیز عمدتاً از افراد باتجربه، دارای سابقه کاری بالا و آشنا با ساختارهای اداری و مدیریتی استانداردها تشکیل شده بود.

جدول ۱. کدهای اولیه مربوط به کلمات کلیدی مصاحبه

کد	کد اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها	فراوانی
۱۰	مدیران استاندارد در قبال تصمیمات و عملکردهای خود به نهادهای نظارتی و افکار عمومی باید پاسخگو باشند.	۲۷
۱۱	مکانیزم‌های مشخصی برای رسیدگی به شکایات مردم از عملکرد مدیران ارشد در استاندارد وجود داشته باشد.	۱۴
۱۲	مدیران سازمان باید مسئولیت شکست‌ها یا کاستی‌های طرح‌های استانی را شخصاً بر عهده بگیرند.	۱۰
۱۳	فرایندهای تخصیص بودجه و منابع مالی در استاندارد برای ذی‌نفعان قابل دسترسی باشد.	۸
۱۴	ضوابط انتصاب مدیران شایسته و جذب نیرو در استاندارد به طور واضح و شفاف اطلاع‌رسانی شود.	۱۶
۱۵	اطلاعات مربوط به مناقصات و پروژه‌های عمرانی استان بدون تبعیض در اختیار عموم قرار گیرد.	۱۹
۱۶	تمامی فعالیت‌های اداری و اجرایی مدیران دقیقاً بر چارچوب قوانین و مقررات کشوری استوار باشد.	۲۵
۱۷	در اجرای قوانین، هیچ‌گونه استثنا یا امتیاز خاصی برای اشخاص یا گروه‌های بانفوذ در استان در نظر گرفته نشود.	۱۷
۱۸	مدیران استاندارد در برخورد با تخلفات اداری زیرمجموعه، قاطعانه و مطابق قانون عمل کنند.	۱۶
۱۹	مدیران در تصویب طرح‌های صنعتی و عمرانی استان، پیوست‌های زیست‌محیطی را با حساسیت بررسی کنند.	۲۸
۲۰	استاندارد برنامه‌های مشخصی برای مقابله با چالش‌های اقلیمی منطقه، مانند بحران آب یا آلودگی، داشته باشد.	۱۸
۲۱	فرهنگ مدیریت سبز، مانند کاهش مصرف کاغذ و انرژی، در فضای اداری استاندارد توسط مدیران ترویج شود.	۲۴
۲۲	توزیع منابع و امکانات بین شهرستان‌های مختلف استان بر اساس نیازسنجی عادلانه و نه نفوذ سیاسی صورت گیرد.	۱۴
۲۳	مدیران استاندارد در ارائه خدمات به ارباب‌رجوع، بدون توجه به قومیت، مذهب یا گرایش سیاسی عمل کنند.	۲۳
۲۴	فرصت‌های ارتقای شغلی برای کارکنان داخل استاندارد به صورت عادلانه فراهم شود.	۱۴
۲۵	استاندارد از نظرات نخبگان دانشگاهی و فعالان اقتصادی منطقه در تدوین برنامه‌های توسعه استان استفاده نماید.	۲۱
۲۶	بسترهای مناسب برای مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد در فرایند تصمیم‌سازی استانی فراهم شود.	۱۲
۲۷	استاندارد مشاوران علمی و تجربی داشته باشد.	۱۶
۲۸	مدیران قبل از اجرای طرح‌های بزرگ، دیدگاه‌های گروه‌های ذی‌نفع محلی را جویا شوند.	۸
۲۹	مدیران استاندارد رعایت اصول اخلاقی و کرامت انسانی را بر مصلحت‌های اداری مقدم شمارند.	۲۲
۳۰	صداقت و درستی در گفتار و کردار مدیران این سازمان به وضوح مشاهده شود.	۲۴
۳۱	مدیران از موقعیت شغلی خود برای کسب منافع شخصی یا جناحی استفاده نکنند.	۲۰
۳۲	مدیران نسبت به اجرای دقیق اسناد بالادستی و سیاست‌های کلی نظام، تعهد حرفه‌ای بالایی داشته باشند.	۲۷
۳۳	ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد در اولویت برنامه‌های کاری مدیران استاندارد باشد.	۲۳
۳۴	مدیران استاندارد دارای دانش تخصصی و مهارت‌های لازم برای اداره امور راهبردی استان باشند.	۱۹
۳۵	مدیران استاندارد در مواجهه با بحران‌های اجتماعی و حوادث غیرمترقبه استان، فراتر از وظیفه اداری خود تلاش کنند.	۲۸
۳۶	استاندارد از فعالیت‌های خیرخواهانه، عام‌المنفعه و نهادهای حمایتی در سطح منطقه پشتیبانی مؤثری نماید.	۲۷
۳۷	بهبود کیفیت زندگی و رفاه اجتماعی شهروندان استان، دغدغه اصلی مدیران ارشد استان باشد.	۲۳
۳۸	استفاده بهینه از اموال و دارایی‌های استان مورد توجه مدیران قرار گیرد.	۲۴

بر اساس جدول ۱، کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها نشان داد که خبرگان، حکمرانی خوب را صرفاً به معنای رعایت قوانین اداری نمی‌دانند، بلکه آن را مجموعه‌ای از رفتارهای پاسخگو، شفاف، اخلاقی، قانون‌مدار، عدالت‌محور، مشارکت‌پذیر و اجتماعی تلقی می‌کنند. بیشترین فراوانی مربوط به حساسیت مدیران نسبت به پیوسته‌های زیست‌محیطی در تصویب طرح‌های صنعتی و عمرانی استان و نیز تلاش فراتر از وظیفه اداری در مواجهه با بحران‌های اجتماعی و حوادث غیرمترقبه بود که هر دو با فراوانی ۲۸ گزارش شدند. پس از آن، پاسخگویی مدیران در برابر نهادهای نظارتی و افکار عمومی، تعهد حرفه‌ای نسبت به اجرای اسناد بالادستی و حمایت از فعالیت‌های خیرخواهانه و عام‌المنفعه هر یک با فراوانی ۲۷ قرار گرفتند. این الگو نشان می‌دهد که از دید مشارکت‌کنندگان، مدیر متعهد به مسئولیت اجتماعی در سازمان دولتی، مدیری است که علاوه بر انجام وظایف رسمی، در برابر جامعه، محیط زیست، شهروندان، منابع عمومی، سلامت اداری و پیامدهای اجتماعی تصمیمات خود نیز احساس تعهد دارد.

جدول ۲. جمع‌بندی مفاهیم، مضامین فرعی و مضامین اصلی استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضمون اصلی	ارجاعات مضمون اصلی	مضامین فرعی	ارجاعات مضامین فرعی	کدهای اولیه مرتبط
ابعاد حکمرانی خوب	۵۹	پاسخگو بودن؛ مسئولیت عملکرد	۱۸؛ ۴۱	پاسخگویی به نهادهای نظارتی و افکار عمومی؛ وجود مکانیزم رسیدگی به شکایات مردم؛ پذیرش مسئولیت شکست‌ها و کاستی‌های طرح‌های استانی؛ دسترسی ذی‌نفعان به فرایندهای تخصیص بودجه و منابع مالی
ابعاد حکمرانی خوب	۳۵	شفافیت؛ اطلاع‌رسانی	۱۹؛ ۱۶	اطلاع‌رسانی شفاف درباره ضوابط انتصاب مدیران شایسته و جذب نیرو؛ قرار دادن اطلاعات مناقصات و پروژه‌های عمرانی استان در اختیار عموم بدون تبعیض
ابعاد حکمرانی خوب	۵۸	حاکمیت قانون؛ برخورد با بی‌قانونی	۳۳؛ ۲۵	استوار بودن فعالیت‌های اداری و اجرایی مدیران بر قوانین و مقررات کشوری؛ نبود استثنا یا امتیاز خاص برای اشخاص و گروه‌های بانفوذ؛ برخورد قاطع و قانونی با تخلفات اداری زیرمجموعه
ابعاد مسئولیت اجتماعی مدیران	۷۰	مسئولیت زیست‌محیطی؛ بحران اقلیمی	۱۸؛ ۵۲	بررسی حساس پیوسته‌های زیست‌محیطی در طرح‌های صنعتی و عمرانی؛ داشتن برنامه مشخص برای مقابله با چالش‌های اقلیمی منطقه؛ ترویج فرهنگ مدیریت سبز در فضای اداری استانداری
ابعاد حکمرانی خوب	۵۱	عدالت‌محوری؛ ارائه خدمات بدون تبعیض	۳۷؛ ۱۴	توزیع منابع و امکانات میان شهرستان‌ها بر اساس نیازسنجی عادلانه؛ ارائه خدمات بدون توجه به قومیت، مذهب یا گرایش سیاسی؛ فراهم کردن فرصت‌های ارتقای شغلی عادلانه برای کارکنان
ابعاد حکمرانی خوب	۵۷	مشارکت‌جویی؛ مشاوره	۳۷؛ ۲۰	استفاده از نظرات نخبگان دانشگاهی و فعالان اقتصادی در برنامه‌های توسعه استان؛ فراهم کردن بستر مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد؛ بهره‌گیری از مشاوران علمی و تجربی؛ جویا شدن دیدگاه‌های ذی‌نفعان محلی پیش از اجرای طرح‌های بزرگ
ابعاد مسئولیت اجتماعی مدیران	۶۶	اصول اخلاقی؛ عدم سوءاستفاده از موقعیت شغلی	۲۰؛ ۴۶	مقدم دانستن اصول اخلاقی و کرامت انسانی بر مصلحت‌های اداری؛ صداقت و درستی در گفتار و کردار؛ استفاده نکردن از موقعیت شغلی برای منافع شخصی یا جناحی
ابعاد مسئولیت اجتماعی مدیران	۶۹	مسئولیت قانونی؛ مسئولیت حرفه‌ای	۴۶؛ ۲۳	تعهد حرفه‌ای به اجرای اسناد بالادستی و سیاست‌های کلی نظام؛ قرار دادن ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد در اولویت کاری؛ برخورداری از دانش تخصصی و مهارت‌های لازم برای اداره امور راهبردی استان
ابعاد حکمرانی خوب	۱۰۲	اثربخشی و کارایی؛ خدمات عام‌المنفعه	۵۵؛ ۴۷	تلاش مدیران فراتر از وظیفه اداری در مواجهه با بحران‌ها؛ پشتیبانی مؤثر از فعالیت‌های خیرخواهانه و نهادهای حمایتی؛ دغدغه‌مندی نسبت به بهبود کیفیت زندگی و رفاه اجتماعی شهروندان؛ استفاده بهینه از اموال و دارایی‌های استان

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که کدهای اولیه حاصل از مصاحبه‌ها در قالب ۱۸ مضمون فرعی و ۹ مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند. مضامین اصلی شامل پاسخگویی، شفافیت، حاکمیت قانون، مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی، مشارکت و مشاوره‌جویی، عدالت‌محوری، اصول اخلاقی، مسئولیت قانونی و حرفه‌ای، و اثربخشی و کارایی بودند. در میان

این مضامین، اثربخشی و کارایی با ۱۰۲ ارجاع بیشترین وزن مفهومی را داشت و نشان داد که از دید خبرگان، حکمرانی خوب زمانی معنا پیدا می‌کند که تصمیمات و اقدامات مدیران به بهبود واقعی عملکرد استانداری، ارتقای رفاه شهروندان، استفاده درست از منابع عمومی و حمایت از اقدامات عام‌المنفعه منجر شود. پس از آن، مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی با ۷۰ ارجاع، مسئولیت قانونی و حرفه‌ای با ۶۹ ارجاع و اصول اخلاقی با ۶۶ ارجاع بیشترین اهمیت را داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی باید بر ترکیبی از شایستگی‌های اخلاقی، قانونی، حرفه‌ای، زیست‌محیطی، اجتماعی و عملکردی متمرکز شود و نمی‌توان آن را فقط به آموزش‌های اداری یا مهارت‌های فنی محدود کرد.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
پاسخگویی	۳.۸۸	۰.۱۵۱	۱	۵
شفافیت	۳.۶۳	۰.۳۲۱	۱	۵
حاکمیت قانون	۳.۸۰	۰.۲۰۵	۱	۵
مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی	۴.۱۱	۰.۱۵۷	۱	۵
مشارکت و مشاوره‌جویی	۳.۷۱	۰.۲۷۵	۱	۵
عدالت محوری	۳.۶۸	۰.۲۴۴	۱	۵
اصول اخلاقی	۳.۹۹	۰.۱۶۱	۱	۵
مسئولیت قانونی و حرفه‌ای	۴.۰۸	۰.۲۱۵	۱	۵
اثربخشی و کارایی	۴.۲۹	۰.۱۱۳	۱	۵

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که میانگین تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از مقدار نظری متوسط مقیاس، یعنی ۳، قرار دارد و این امر بیانگر ارزیابی مثبت پاسخ‌دهندگان از اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده در الگوی حکمرانی خوب و نقش تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی است. در میان متغیرها، اثربخشی و کارایی با میانگین ۴.۲۹ بالاترین میانگین را به خود اختصاص داد و پس از آن، مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی با میانگین ۴.۱۱ و مسئولیت قانونی و حرفه‌ای با میانگین ۴.۰۸ قرار گرفتند. این نتیجه بیان می‌کند که از دید پاسخ‌دهندگان، حکمرانی مطلوب در استانداری‌های شمال غرب کشور بیش از هر چیز باید به کارایی تصمیمات، اثربخشی خدمات عمومی، مدیریت مسئولانه منابع، تعهد قانونی و حرفه‌ای مدیران و حساسیت نسبت به مسائل محیطی و اقلیمی منجر شود. پایین‌ترین میانگین مربوط به شفافیت با مقدار ۳.۶۳ بود؛ هرچند این مقدار نیز بالاتر از حد متوسط است، اما در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که شفافیت اداری، اطلاع‌رسانی عمومی، دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات و شفاف‌سازی فرایندهای مدیریتی از جمله حوزه‌هایی هستند که همچنان نیازمند تقویت جدی‌تر در ساختار استانداری‌ها هستند.

جدول ۴. ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱. پاسخگویی	۱.۰۰۰								
۲. شفافیت	۰.۸۴۴	۱.۰۰۰							
۳. حاکمیت قانون	۰.۸۱۱	۰.۷۹۲	۱.۰۰۰						
۴. مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی	۰.۷۸۹	۰.۷۹۳	۰.۸۸۱	۱.۰۰۰					
۵. مشارکت و مشاوره‌جویی	۰.۹۱۱	۰.۹۰۴	۰.۸۱۲	۰.۶۷۱	۱.۰۰۰				
۶. عدالت محوری	۰.۷۹۱	۰.۹۰۰	۰.۸۱۵	۰.۷۹۵	۰.۷۱۲	۱.۰۰۰			
۷. اصول اخلاقی	۰.۸۹۱	۰.۹۱۰	۰.۸۵۱	۰.۷۸۵	۰.۷۷۸	۰.۹۸۰	۱.۰۰۰		
۸. مسئولیت قانونی و حرفه‌ای	۰.۷۹۱	۰.۹۰۰	۰.۸۱۱	۰.۷۴۵	۰.۷۷۷	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	
۹. اثربخشی و کارایی	۰.۷۲۱	۰.۹۰۰	۰.۸۱۱	۰.۷۴۵	۰.۶۷۷	۰.۸۹۰	۰.۶۵۳	۰.۷۷۳	۱.۰۰۰

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که بین همه متغیرهای پژوهش رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. مثبت بودن همه ضرایب همبستگی بیانگر آن است که تقویت هر یک از ابعاد حکمرانی خوب و مسئولیت اجتماعی مدیران با افزایش سایر ابعاد همراه است. بیشترین همبستگی‌ها در میان مؤلفه‌های اخلاقی، قانونی، عدالت‌محور و شفافیت مشاهده شد؛ به گونه‌ای که اصول اخلاقی با عدالت‌محوری همبستگی ۰.۹۸۰ داشت و مسئولیت قانونی و حرفه‌ای نیز با عدالت‌محوری و اصول اخلاقی رابطه بسیار بالایی نشان داد. همچنین، مشارکت و مشاوره‌جویی با پاسخگویی همبستگی ۰.۹۱۱ و با شفافیت همبستگی ۰.۹۰۴ داشت که نشان می‌دهد مشارکت ذی‌نفعان و استفاده از مشورت علمی و اجتماعی، با افزایش پاسخگویی و شفافیت مدیریتی همراه است. از سوی دیگر، اثربخشی و کارایی با بیشتر مؤلفه‌ها رابطه مثبت داشت و این امر نشان می‌دهد که ارتقای عملکرد استانداردها به صورت جدا از اخلاق، قانون‌مداری، پاسخگویی، عدالت و مسئولیت اجتماعی قابل تحقق نیست. به طور کلی، یافته‌های همبستگی نشان داد که الگوی پیشنهادی پژوهش از انسجام درونی قابل قبولی برخوردار است و مؤلفه‌های شناسایی‌شده به صورت هم‌افزا در شکل‌گیری حکمرانی خوب نقش دارند.

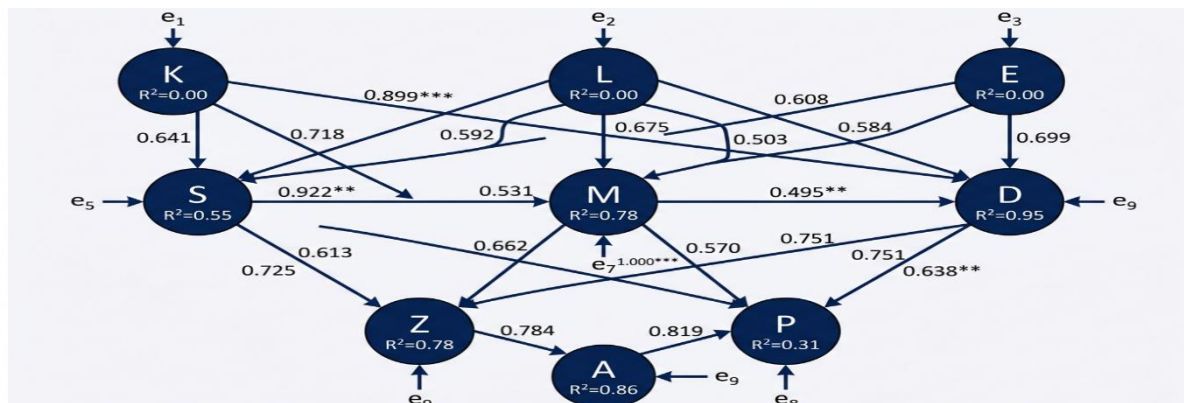
جدول ۵. مقادیر ضریب تعیین متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب تعیین R^2
پاسخگویی	۰.۸۸۲
شفافیت	۰.۸۶۰
حاکمیت قانون	۰.۷۹۹
مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی	۰.۸۳۴
مشارکت و مشاوره‌جویی	۰.۷۴۹
عدالت‌محوری	۰.۸۶۸
اصول اخلاقی	۰.۹۰۱
مسئولیت قانونی و حرفه‌ای	۰.۸۵۲
اثربخشی و کارایی	۰.۸۵۶
مدل کلی حکمرانی خوب با رویکرد ارتقای مسئولیت اجتماعی مدیران سازمان‌های دولتی	۰.۸۹۰

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که مدل پژوهش از قدرت تبیین بالایی برخوردار است. مقدار ضریب تعیین مدل کلی برابر با ۰.۸۹۰ بود؛ به این معنا که مدل حکمرانی خوب با رویکرد ارتقای مسئولیت اجتماعی مدیران سازمان‌های دولتی توانسته است ۸۹ درصد از واریانس مربوط به سازه وابسته را تبیین کند. این مقدار نشان‌دهنده برازش مناسب و توان پیش‌بینی بالای مدل است. در میان متغیرهای پژوهش، اصول اخلاقی با ضریب تعیین ۰.۹۰۱ بالاترین مقدار را داشت و این یافته نشان می‌دهد که اخلاق حرفه‌ای، صداقت، کرامت انسانی، پرهیز از سوءاستفاده از موقعیت شغلی و ترجیح منافع عمومی بر منافع فردی، یکی از محوری‌ترین پایه‌های الگوی حکمرانی خوب در استانداردهای شمال غرب کشور است. پس از آن، پاسخگویی با ۰.۸۸۲، عدالت‌محوری با ۰.۸۶۸، شفافیت با ۰.۸۶۰، اثربخشی و کارایی با ۰.۸۵۶ و مسئولیت قانونی و حرفه‌ای با ۰.۸۵۲ در سطح بالایی قرار گرفتند. کمترین مقدار ضریب تعیین مربوط به مشارکت و مشاوره‌جویی با ۰.۷۴۹ بود که با وجود پایین‌تر بودن نسبت به سایر متغیرها، همچنان مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود و نشان می‌دهد مشارکت ذی‌نفعان، مشورت‌گیری از نخبگان و فراهم کردن بسترهای مشارکت اجتماعی نیز سهم مهمی در شکل‌گیری حکمرانی خوب دارد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی حکمرانی خوب در استانداردهای شمال غرب کشور دارای ساختاری چندبعدی است و از ترکیب مؤلفه‌های پاسخگویی، شفافیت، حاکمیت قانون، مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی، مشارکت و مشاوره‌جویی، عدالت‌محوری، اصول اخلاقی، مسئولیت قانونی و حرفه‌ای، و اثربخشی و کارایی شکل می‌گیرد. نتایج کیفی نشان داد که خبرگان، مسئولیت اجتماعی مدیران را بخشی جدایی‌ناپذیر از حکمرانی مطلوب می‌دانند و نتایج کمی نیز این برداشت را تأیید کرد. بر این اساس، تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی می‌تواند از طریق تقویت اخلاق اداری، آموزش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری، افزایش پاسخگویی عمومی، تقویت مشارکت ذی‌نفعان، توجه به عدالت منطقه‌ای و حساسیت نسبت به محیط زیست، زمینه تحقق حکمرانی خوب را در سازمان‌های دولتی فراهم

سازد. یافته‌ها همچنین نشان داد که همه مسیرهای مدل در تحلیل ساختاری معنادار بوده و ضرایب مسیر، کفایت مدل بومی پژوهش را برای تبیین حکمرانی خوب در استانداری‌های شمال غرب کشور تأیید کردند.



شکل ۱. عنوان نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی حکمرانی خوب در استانداری‌های شمال غرب کشور، الگویی چندبعدی و درهم‌تنیده است که بر ترکیب مؤلفه‌های پاسخگویی، شفافیت، حاکمیت قانون، مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی، مشارکت و مشاوره‌جویی، عدالت‌محوری، اصول اخلاقی، مسئولیت قانونی و حرفه‌ای، و اثربخشی و کارایی استوار است. نتایج بخش کیفی نشان داد که خبرگان، حکمرانی خوب را صرفاً در قالب رعایت قوانین اداری یا اجرای دستورالعمل‌های رسمی تعریف نمی‌کنند، بلکه آن را نوعی شیوه مسئولانه اداره امور عمومی می‌دانند که در آن مدیران دولتی باید نسبت به پیامدهای اجتماعی، اخلاقی، زیست‌محیطی، قانونی و عملکردی تصمیمات خود پاسخگو باشند. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که حکمرانی خوب را مفهومی فراتر از مدیریت بوروکراتیک می‌دانند و بر پیوند آن با اخلاق، پاسخگویی، شفافیت و خدمت عمومی تأکید می‌کنند (Julaei et al., 2019; Nouri, 2020). بر اساس نتایج پژوهش، بیشترین تأکید خبرگان در بخش کیفی بر اثربخشی و کارایی، مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی، مسئولیت قانونی و حرفه‌ای و اصول اخلاقی بود. این امر نشان می‌دهد که در استانداری‌ها، حکمرانی خوب زمانی تحقق می‌یابد که مدیران هم از نظر عملکردی توانمند باشند، هم نسبت به حقوق عمومی و قوانین تعهد داشته باشند، هم اخلاق حرفه‌ای را رعایت کنند و هم آثار محیطی و اجتماعی تصمیمات خود را در نظر بگیرند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، برجسته شدن نقش اثربخشی و کارایی در الگوی حکمرانی خوب بود. این مؤلفه هم در بخش کیفی بیشترین ارجاع را به خود اختصاص داد و هم در بخش کمی، بالاترین میانگین را در میان متغیرهای پژوهش داشت. این نتیجه نشان می‌دهد که از دید مدیران و خبرگان، حکمرانی خوب در استانداری‌ها باید به نتایج ملموس و قابل مشاهده در زندگی شهروندان منجر شود. به عبارت دیگر، پاسخگویی، شفافیت، قانون‌مداری و عدالت زمانی ارزش عملی پیدا می‌کنند که کیفیت خدمات عمومی، استفاده بهینه از منابع، مدیریت بحران، پشتیبانی از اقدامات عام‌المنفعه و بهبود رفاه اجتماعی را تقویت کنند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که عملکرد سازمان‌های عمومی را یکی از خروجی‌های اصلی حکمرانی مطلوب می‌دانند و معتقدند مدل‌های مدیریت عملکرد در دستگاه‌های دولتی باید بر مبنای اصول حکمرانی خوب طراحی شوند (Julaei et al., 2019). همچنین، نتایج با مطالعه امیر و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند ثبات، انسجام و استمرار در مدیریت خدمات عمومی، شرط مهمی برای اجرای حکمرانی خوب در سطح محلی است (Amir et al., 2023). بنابراین، در بافت استانداری‌های شمال غرب کشور، اثربخشی و کارایی نه یک شاخص فنی، بلکه نشانه‌ای از مسئولیت‌پذیری مدیران در برابر جامعه و منابع عمومی است.

یافته دیگر پژوهش، اهمیت بالای اصول اخلاقی در تبیین مدل نهایی بود. نتایج ضریب تعیین نشان داد که اصول اخلاقی دارای بالاترین قدرت تبیین در میان متغیرهای پژوهش است. این یافته بیانگر آن است که صداقت، کرامت انسانی، پرهیز از سوءاستفاده از جایگاه اداری، اولویت دادن به منافع عمومی، درستکاری و رفتار عادلانه، نقش بنیادینی

در تحقق حکمرانی خوب دارند. این نتیجه با مبانی رهبری اخلاقی همسو است؛ زیرا رهبری اخلاقی، زمینه‌ساز تقویت اعتماد، شفافیت، پاسخگویی و رفتار مسئولانه در سازمان‌های دولتی است (Taheriattar, 2017). همچنین، پژوهش مولایی و همکاران نشان داد که میان رهبری اخلاقی و حکمرانی خوب در سازمان‌های عمومی رابطه معنادار وجود دارد و مدیرانی که در رفتار خود اخلاق، عدالت و مسئولیت‌پذیری را نشان می‌دهند، می‌توانند کیفیت حکمرانی را بهبود بخشند (Molaei et al., 2019). از سوی دیگر، یافته حاضر با مطالعه الفایز و همکاران نیز همخوان است که اقلیم اخلاقی را یکی از بلوک‌های اصلی حکمرانی خوب در سازمان‌های بخش عمومی دانسته‌اند (Alfayez et al., 2024). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی، پیش از هر چیز نیازمند نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در نظام انتخاب، آموزش، ارزیابی و ارتقای مدیران دولتی است.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که مسئولیت قانونی و حرفه‌ای مدیران، جایگاه مهمی در الگوی حکمرانی خوب دارد. میانگین بالای این متغیر و ضریب تعیین قابل توجه آن نشان می‌دهد که تعهد به اجرای قوانین، اسناد بالادستی، سیاست‌های کلی، سلامت اداری، مبارزه با فساد و برخورداری از دانش و مهارت تخصصی، از مؤلفه‌های ضروری مدیریت مسئولانه در استانداری‌ها است. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که حکمرانی خوب را بدون قانون‌مداری و پایبندی حرفه‌ای مدیران امکان‌پذیر نمی‌دانند (Morshedzad, 2017). در چارچوب حکمرانی مطلوب، مدیر دولتی تنها مجری دستور نیست، بلکه امانت‌دار منابع عمومی و مسئول حفظ عدالت، سلامت اداری و منافع شهروندان است. از این منظر، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ابراهیم‌پور و همکاران نیز همخوانی دارد که نشان دادند انتظارات شهروندان از سازمان‌های دولتی، از طریق اخلاق حرفه‌ای، بر تعهد به مسئولیت اجتماعی اثرگذار است (Ebrahimpour et al., 2025). بنابراین، هرچه مدیران از مسئولیت قانونی و حرفه‌ای بالاتری برخوردار باشند، احتمال تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب، به‌ویژه پاسخگویی، شفافیت و عدالت، افزایش می‌یابد.

یکی از نتایج قابل توجه پژوهش، اهمیت مسائل زیست‌محیطی و اقلیمی در مدل حکمرانی خوب بود. این مؤلفه در بخش کیفی فراوانی بالایی داشت و در بخش کمی نیز میانگین آن در سطح بالایی قرار گرفت. این یافته نشان می‌دهد که از دید خبرگان و پاسخ‌دهندگان، حکمرانی خوب در استانداری‌ها نباید به امور اداری، مالی و خدماتی محدود شود، بلکه باید نسبت به پیامدهای زیست‌محیطی تصمیمات، بحران‌های اقلیمی، مدیریت منابع طبیعی، کاهش مصرف انرژی، مدیریت سبز و حفاظت از منافع نسل‌های آینده حساس باشد. این نتیجه با پژوهش مظاهری تهرانی و همکاران همسو است که مدیریت سبز را برای سازمان‌های عمومی ایران ضروری دانسته و بر نقش رفتارهای سبز، سیاست‌های زیست‌محیطی و اصلاح فرایندهای سازمانی در ارتقای مسئولیت‌پذیری سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند (Mazaheritehrani et al., 2023). همچنین، یافته حاضر با ادبیات جدید مسئولیت اجتماعی و نوآوری سبز همخوانی دارد که نشان می‌دهد پیوند میان حکمرانی، مسئولیت اجتماعی و نوآوری سبز می‌تواند عملکرد سازمان‌ها را بهبود دهد (Sakuntala et al., 2025). در نتیجه، در استانداری‌های شمال غرب کشور، به‌ویژه به دلیل وجود مسائل محیطی و منطقه‌ای خاص، مسئولیت زیست‌محیطی باید به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از تربیت مدیران مسئولیت‌پذیر تلقی شود.

یافته‌های مربوط به شفافیت نشان داد که اگرچه میانگین این متغیر بالاتر از حد متوسط بود، اما در مقایسه با سایر متغیرها پایین‌ترین مقدار را داشت. این نتیجه نشان می‌دهد که در نظام اداری استانداری‌ها، شفافیت همچنان یکی از حوزه‌های نیازمند تقویت است. شفافیت در این پژوهش با اطلاع‌رسانی درباره انتصابات، مناقصات، پروژه‌های عمرانی، تخصیص منابع و دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات مرتبط بود. پایین‌تر بودن میانگین شفافیت نسبت به سایر مؤلفه‌ها می‌تواند بیانگر آن باشد که اگرچه پاسخ‌دهندگان اهمیت شفافیت را می‌پذیرند، اما وضعیت موجود آن را در سطحی پایین‌تر از مؤلفه‌هایی مانند کارایی، مسئولیت قانونی یا اخلاق حرفه‌ای ارزیابی می‌کنند. این نتیجه با پژوهش منصور همخوانی دارد که نشان داد اعتماد شهروندان به دولت تابعی از حکمرانی خوب و کیفیت اطلاعات ارائه‌شده از سوی سازمان‌های دولتی است (Mansoor, 2021). همچنین، پژوهش بالو و همکاران نشان می‌دهد که کیفیت گزارش‌دهی و اطمینان بخشی در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌تواند با کاهش ابهام و افزایش اعتماد ذی‌نفعان مرتبط باشد (Ballou et al., 2018). بنابراین، در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، شفافیت باید نه تنها در سطح اطلاع‌رسانی رسمی، بلکه در قالب گزارش‌دهی منظم، قابل فهم، قابل ارزیابی و قابل دسترس برای شهروندان و نهادهای نظارتی تقویت شود.

نتایج همبستگی نشان داد که همه متغیرهای پژوهش با یکدیگر رابطه مثبت دارند. این یافته بیانگر آن است که ابعاد حکمرانی خوب و مسئولیت اجتماعی مدیران به صورت جداگانه و مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند، بلکه میان آن‌ها رابطه هم‌افزا وجود دارد. برای مثال، رابطه بسیار بالای اصول اخلاقی با عدالت‌محوری نشان می‌دهد که عدالت اداری بدون اخلاق حرفه‌ای قابل تحقق نیست. همچنین، رابطه بالای مشارکت و مشاوره‌جویی با پاسخگویی و شفافیت نشان می‌دهد که هرچه مدیران بیشتر از دیدگاه شهروندان، نخبگان، سازمان‌های مردم‌نهاد و ذی‌نفعان محلی استفاده کنند، زمینه پاسخگویی و شفافیت نیز تقویت می‌شود. این یافته با مدل‌هایی همسو است که حکمرانی خوب را یک نظام یکپارچه از مؤلفه‌های اخلاقی، اجتماعی، قانونی و عملکردی می‌دانند (Appelbaum et al., 2009; Moghaddamnia et al., 2023). همچنین، اهمیت عدالت‌محوری در نتایج این پژوهش با پژوهش فراتی همخوان است که در مدل حکمرانی خوب در ایران بر عدالت، از جمله عدالت جنسیتی و توجه به گروه‌های مختلف اجتماعی، تأکید کرده است (Forati, 2025). در نتیجه، تقویت هر یک از مؤلفه‌های مدل می‌تواند به بهبود سایر مؤلفه‌ها نیز کمک کند و این امر ضرورت نگاه سیستمی به حکمرانی خوب را نشان می‌دهد.

در مجموع، مقدار ضریب تعیین مدل کلی نشان داد که الگوی پیشنهادی از قدرت تبیین بالایی برخوردار است و می‌تواند بخش قابل توجهی از تغییرات حکمرانی خوب با رویکرد ارتقای مسئولیت اجتماعی مدیران را تبیین کند. این یافته نشان می‌دهد که تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی می‌تواند مسیر مهمی برای بهبود حکمرانی در سازمان‌های دولتی باشد. بر اساس نتایج، چنین تربیتی باید چندبعدی باشد و فقط به آموزش‌های مهارتی یا اداری محدود نشود. مدیران استانداردی‌ها باید در حوزه اخلاق حرفه‌ای، قانون‌مداری، پاسخگویی، شفافیت، مدیریت مشارکتی، عدالت منطقه‌ای، مسئولیت زیست‌محیطی، مدیریت منابع عمومی و خدمت‌رسانی اثربخش آموزش ببینند و بر اساس همین شاخص‌ها ارزیابی شوند. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند حکمرانی خوب زمانی در سازمان‌های عمومی تحقق می‌یابد که اخلاق، مسئولیت اجتماعی، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی و پاسخگویی در کنار یکدیگر قرار گیرند (Julaei et al., 2019; Moghaddamnia et al., 2023). بنابراین، الگوی حاصل از این پژوهش می‌تواند به‌عنوان چارچوبی بومی برای استانداردهای شمال غرب کشور مورد استفاده قرار گیرد و به ارتقای اعتماد عمومی، کارآمدی اداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران کمک کند. محدودیت‌های پژوهش حاضر از چند جنبه قابل توجه است. نخست اینکه قلمرو مکانی پژوهش به استانداردهای شمال غرب کشور محدود بود و اگرچه این منطقه از نظر فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و اداری ویژگی‌های مهمی است، اما نتایج آن را نمی‌توان بدون احتیاط به همه استانداردهای و سازمان‌های دولتی کشور تعمیم داد. دوم اینکه بخشی از داده‌ها بر اساس ادراک، تجربه و خودگزارشی مدیران، خبرگان و پاسخ‌دهندگان گردآوری شد و ممکن است پاسخ‌ها تحت تأثیر ملاحظات سازمانی، محافظه‌کاری اداری یا تمایل به ارائه تصویر مطلوب از عملکرد سازمان قرار گرفته باشد. سوم اینکه پژوهش حاضر ماهیت مقطعی داشت و روابط میان متغیرها در یک بازه زمانی مشخص بررسی شد؛ بنابراین، امکان تحلیل تغییرات بلندمدت در مسئولیت اجتماعی مدیران و کیفیت حکمرانی فراهم نبود. همچنین، با وجود استفاده از روش آمیخته، امکان مشاهده مستقیم رفتارهای مدیریتی و تحلیل اسناد اجرایی گسترده در همه استانداردهای مورد مطالعه محدود بود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی ارائه‌شده در سایر مناطق کشور و در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی، مانند فرمانداری‌ها، شهرداری‌ها، ادارات کل و وزارتخانه‌ها، آزمون و مقایسه شود تا میزان پایداری و تعمیم‌پذیری مدل مشخص گردد. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که برنامه‌های آموزشی، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و مداخلات اخلاقی چگونه در طول زمان بر مسئولیت اجتماعی مدیران و شاخص‌های حکمرانی خوب اثر می‌گذارند. پژوهش‌های آینده می‌توانند از روش‌های مکمل مانند مشاهده میدانی، تحلیل اسناد سازمانی، تحلیل شبکه ذی‌نفعان و مصاحبه با شهروندان و سازمان‌های مردم‌نهاد استفاده کنند تا تصویر جامع‌تری از وضعیت واقعی حکمرانی در سطح استان ارائه شود. افزون بر این، بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی، اعتماد نهادی، فناوری اطلاعات، دولت الکترونیک و شفافیت دیجیتال می‌تواند به غنای مدل کمک کند و ابعاد نوین حکمرانی خوب را در سازمان‌های دولتی روشن‌تر سازد.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود استانداردهای تربیت مدیران متعهد به مسئولیت اجتماعی را به‌عنوان بخشی از راهبرد توسعه منابع انسانی خود در نظر بگیرند. در این راستا، لازم است معیارهای اخلاق حرفه‌ای، پاسخگویی، شفافیت، عدالت‌محوری، قانون‌مداری، مسئولیت زیست‌محیطی و اثربخشی اجتماعی در فرایندهای جذب، انتصاب، آموزش، ارتقا و ارزیابی عملکرد مدیران وارد شود. همچنین، طراحی دوره‌های آموزشی منظم درباره حکمرانی خوب، حقوق شهروندی، مدیریت تعارض منافع، سلامت اداری، مدیریت سبز،

مشارکت ذی‌نفعان و گزارش‌دهی شفاف می‌تواند به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مدیران کمک کند. ایجاد سامانه‌های عمومی گزارش‌دهی عملکرد، تقویت سازوکارهای رسیدگی به شکایات، توسعه کانال‌های مشارکت نخبگان و سازمان‌های مردم‌نهاد، و تدوین شاخص‌های قابل سنجش برای ارزیابی مسئولیت اجتماعی مدیران نیز می‌تواند زمینه اجرای عملی الگوی پیشنهادی را در استانداری‌ها فراهم سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Good governance has become a central concept in contemporary public administration because it provides a normative and operational framework for improving transparency, accountability, rule of law, participation, justice, efficiency, ethical conduct, and public trust in governmental organizations. In public-sector settings, governance quality is not limited to the existence of formal rules, bureaucratic procedures, or administrative structures; rather, it depends substantially on the behavior, ethical orientation, professional commitment, and social responsibility of public managers. Public organizations manage collective resources and directly affect citizens' rights, welfare, and perceptions of state legitimacy. Therefore, any weakness in governance mechanisms may result in administrative inefficiency, corruption, public dissatisfaction, low institutional trust, and unequal access to public services. Previous studies have emphasized that good governance indicators should be examined from multiple perspectives in both public and private organizations because governance is a multidimensional phenomenon that connects organizational performance, legality, participation, transparency, and responsibility (Nouri, 2020). In public agencies, governance-based performance management has also been recognized as an important mechanism for improving institutional effectiveness and aligning managerial behavior with public values (Julaei et al., 2019).



The relationship between good governance and social responsibility is particularly important in governmental organizations. While corporate social responsibility in the private sector is often associated with stakeholder welfare, sustainability, ethical reporting, and organizational legitimacy, social responsibility in the public sector carries a broader meaning. Public managers are expected to act as trustees of public resources, protect citizens' rights, promote justice, prevent discrimination, comply with legal and ethical standards, and consider the long-term social and environmental consequences of their decisions. Accordingly, managerial social responsibility can be regarded as the behavioral and ethical foundation of good governance. Empirical research has shown that citizens' expectations from governmental organizations can influence commitment to social responsibility through the mediating role of professional ethics (Ebrahimpour et al., 2025). Similarly, studies in public organizations have indicated that ethical leadership facilitates the realization of good governance, because ethical leaders reinforce honesty, fairness, accountability, and commitment to public interest (Taheriattar, 2017). The relationship between ethical leadership and good governance has also been supported in public-sector contexts, suggesting that governance quality depends not only on rules and structures but also on the moral orientation of managers (Molaei et al., 2019).

Ethical climate is another crucial building block of governance in public-sector organizations. When ethical values are institutionalized, public managers and employees are more likely to act responsibly, respond to citizens' needs, avoid conflicts of interest, and comply with legal norms. A strong ethical climate also strengthens transparency and accountability by reducing opportunistic behavior and enhancing organizational trust (Alfayez et al., 2024). From a broader governance perspective, the strategic integration of ethics into organizational processes has been emphasized as a necessary condition for responsible governance, because ethical decision-making must be embedded not only at the individual level but also at the meso-organizational level (Appelbaum et al., 2009). Furthermore, good governance is closely related to public trust. During crises, citizens' trust in government depends strongly on governance quality and the provision of accurate, transparent, and useful information by public agencies (Mansoor, 2021). Therefore, public organizations that improve transparency and communication quality are more capable of maintaining legitimacy and social confidence.

The literature also demonstrates that governance and social responsibility are connected to performance and sustainability. In public services, consistency in implementing good governance improves administrative quality, coordination, responsiveness, and citizen-oriented service delivery (Amir et al., 2023). Research on the relationship between good governance, knowledge management, and social responsibility in Iranian sports federations further confirms that governance mechanisms and knowledge-oriented management can strengthen organizational responsibility (Moghaddamnia et al., 2023). In addition, studies on social responsibility assurance and reporting quality show that reliable reporting can reduce ambiguity and enhance stakeholders' confidence in organizational accountability (Ballou et al., 2018). More recent research has linked good governance, corporate social responsibility, and green innovation with organizational performance, highlighting that responsible governance increasingly requires attention to sustainability and environmental innovation (Sakuntala et al., 2025). In Iranian public organizations, green management has also been proposed as an essential model for aligning public-sector administration with environmental responsibility and sustainable resource use (Mazaheritehrani et al., 2023).

Justice is another fundamental dimension of good governance, particularly in societies characterized by cultural, regional, gender, and socioeconomic diversity. Governance cannot be considered desirable if it fails to ensure equitable access to resources, fair treatment of citizens, and inclusion of different social groups in decision-making processes. Recent governance models in Iran have highlighted the importance of justice, including gender justice, as a key dimension of good governance

(Forati, 2025). In addition, good governance in the Iranian-Islamic context requires conceptual localization. Although many governance models have been developed in international administrative literature, their application in Iran requires attention to Islamic-Iranian values such as justice, consultation, public service, dignity, trustworthiness, and resistance to corruption (Morshedzad, 2017). Therefore, for governorates in Northwest Iran, which face distinctive cultural, ethnic, geographical, environmental, and administrative conditions, a localized model of good governance centered on socially responsible managers is necessary.

Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and used a mixed-methods exploratory sequential design. The qualitative phase was conducted first to identify the dimensions, components, and indicators of good governance and the role of developing managers committed to social responsibility in public organizations. The quantitative phase was then implemented to validate the extracted model and examine the relationships among the identified constructs. The study setting included governorates in Northwest Iran, with emphasis on East Azerbaijan, West Azerbaijan, and Ardabil. In the qualitative phase, 30 experts were selected through purposive criterion-based sampling. Participants included senior managers, human resource deputies, political experts, experienced governorate specialists, and university professors in public administration and human resource management. The main inclusion criteria were managerial or expert experience, familiarity with public-sector governance, and willingness to participate.

Data in the qualitative phase were collected through semi-structured interviews. The interview guide focused on good governance, managerial social responsibility, ethical leadership, transparency, accountability, rule of law, public participation, justice, environmental responsibility, professional commitment, and organizational effectiveness. Interviews were analyzed through thematic analysis. Meaningful statements were extracted, initial codes were generated, and then similar codes were grouped into subthemes and main themes. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was developed based on the qualitative findings. The questionnaire measured the identified dimensions using a five-point Likert scale. Content and face validity were examined by experts, and reliability and construct validity were assessed through Cronbach's alpha, composite reliability, factor loadings, and average variance extracted. The quantitative sample consisted of 63 respondents selected from managers, experts, and specialists familiar with governance and public administration. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, exploratory and confirmatory factor analysis, and structural equation modeling based on the partial least squares approach with SmartPLS 4.

Findings

The demographic findings showed that the qualitative participants were mainly experienced and professionally relevant to the subject. Among the 30 interviewees, 16 held bachelor's degrees and 14 held master's or doctoral degrees. Regarding work experience, the largest groups had 15 to 20 years of experience and 10 to 15 years of experience. In terms of age, most participants were between 40 and 50 years old. The qualitative sample included human resource deputies, political science experts, experienced governorate specialists, and professors of management and human resources. In the quantitative phase, 63 respondents completed the questionnaire. Most respondents held bachelor's degrees, and a substantial proportion had more than 15 years of professional experience. The majority were between 40 and 50 years old or above 50 years old, indicating that the quantitative data were collected from individuals with considerable administrative and professional experience.

The qualitative analysis produced a multidimensional model of good governance with emphasis on social responsibility. The extracted main themes included accountability, transparency, rule of law, environmental and climate responsibility,



participation and consultation, justice orientation, ethical principles, legal and professional responsibility, and effectiveness and efficiency. The highest conceptual emphasis in the interviews was related to effectiveness and efficiency, indicating that experts viewed good governance as meaningful only when it leads to better service quality, optimal use of public assets, crisis management, support for public-benefit activities, and improved social welfare. Environmental and climate responsibility also received strong emphasis, showing that public managers are expected to consider environmental consequences, green management, resource conservation, and regional climate challenges in decision-making. Ethical principles and legal-professional responsibility were also central components, indicating that honesty, integrity, human dignity, anti-corruption orientation, legal compliance, and professional competence are foundational to responsible public management.

The descriptive quantitative results showed that all variables had mean scores above the theoretical midpoint of 3. The highest mean belonged to effectiveness and efficiency with a mean of 4.29, followed by environmental and climate issues with a mean of 4.11 and legal and professional responsibility with a mean of 4.08. Ethical principles also had a high mean of 3.99. The lowest mean belonged to transparency with a mean of 3.63, although this value was still above the midpoint. These results indicate that respondents evaluated all identified components as important for the proposed model, while transparency appeared to be an area requiring comparatively greater improvement.

The Pearson correlation matrix showed positive relationships among all research variables. Strong relationships were observed between ethical principles and justice orientation, between participation-consultation and accountability, and between participation-consultation and transparency. These results indicate that the dimensions of good governance and managerial social responsibility do not operate independently; rather, they reinforce one another. The coefficient of determination for the overall model was 0.890, showing that the proposed model explained 89 percent of the variance in good governance with the approach of promoting social responsibility among public managers. Among the variables, ethical principles had the highest explanatory power with an R^2 value of 0.901, followed by accountability with 0.882, justice orientation with 0.868, transparency with 0.860, effectiveness and efficiency with 0.856, and legal and professional responsibility with 0.852. These results confirmed the explanatory strength and empirical adequacy of the proposed model.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that good governance in the governorates of Northwest Iran should be understood as an integrated ethical, legal, social, environmental, and performance-oriented model. The results showed that governance quality cannot be improved only through formal regulations or administrative restructuring. Instead, the development of managers committed to social responsibility is essential. Such managers must be accountable to citizens and supervisory institutions, transparent in decision-making, committed to the rule of law, sensitive to justice and non-discrimination, open to stakeholder participation, professionally competent, ethically grounded, environmentally responsible, and focused on effective public service delivery.

The prominence of effectiveness and efficiency suggests that participants expect good governance to produce concrete outcomes for citizens and society. Good governance is therefore not merely procedural; it must improve welfare, service quality, crisis response, use of public assets, and administrative performance. The high explanatory role of ethical principles shows that ethical conduct is the foundation of responsible governance. Without honesty, integrity, fairness, and respect for human dignity, other governance indicators may remain superficial. Similarly, the importance of legal and professional responsibility demonstrates that public managers must combine legal compliance with specialized competence and commitment to public interest.



The findings also highlight the increasing significance of environmental and climate responsibility in public governance. Governorates are not only administrative coordinators but also regional policy actors whose decisions affect natural resources, urban development, industrial projects, and future generations. Therefore, green management and environmental sensitivity must be incorporated into managerial training and evaluation systems. Transparency, despite being above the midpoint, had the lowest mean among the variables, suggesting that public reporting, access to information, disclosure of decisions, and clarity in appointments and resource allocation require further strengthening.

Overall, this study concludes that the proposed model provides a valid and localized framework for improving good governance in Northwest Iranian governorates. The model demonstrates that developing socially responsible managers can strengthen accountability, transparency, justice, rule of law, participation, ethical administration, environmental responsibility, and organizational effectiveness. Accordingly, public organizations should integrate social responsibility into recruitment, promotion, training, performance appraisal, and leadership development systems so that good governance becomes not only an institutional goal but also a stable managerial practice.

References

- Alfayez, D., Hijal-Moghrabi, I., Yoon, Y., & Sabharwal, M. (2024). Building blocks of good governance: Fostering an ethical work climate in public sector organizations. *Public Administration and Development*, 21(2), 339-353. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.2054?af=R>
- Amir, M., Cavallari, L., Cavallari, Z., Witjaksono, J., & Seerasarn, N. (2023). Consistency of Public Service Management in Implementing Good Governance in Indonesia: A Case Study in Kendari City. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(6), 176. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0162>
- Appelbaum, S. H., Vigneault, L., Walker, E., & Shapiro, B. T. (2009). (Good) corporate governance and the strategic integration of meso ethics. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 525-539. <https://doi.org/10.1108/17471110910995366>
- Ballou, B., Chen, P.-C., Grenier, J. H., & Heitger, D. L. (2018). Corporate social responsibility assurance and reporting quality: Evidence from restatements. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37(2), 167-188. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.02.001>
- Ebrahimpour, H., Nemat, V., Zarjou, S., & Bazmi, O. (2025). Investigating the Impact of Citizens' Expectations from Government Organizations on Commitment to Social Responsibility with the Mediating Role of Professional Ethics. *Journal of Public Management Research*, 18(68), 235-266. https://jmr.usb.ac.ir/mobile/article_9249.html?lang=fa
- Forati, H. (2025). Presenting a Model of Good Governance in Iran with a Focus on Employed Women and Gender Justice. *Public Organizations Management*, 13(4), 165-180. <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.72814.5070>
- Julaei, H., Salavati, A., Ahmadi, K., & Mohammadi, A. (2019). Explaining the Content Elements of a Good Governance-Based Performance Management Model in Public Agencies. *Public Management Researches*, 12(45), 187-210. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.31359.4746>
- Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101597. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101597>
- Mazaheritehrani, M., Alvani, M., Vaezi, R., Zahedi, S., & Qorbanizadeh, V. (2023). The Model Of Green Management for Iranian public organizations. *Iranian journal of management sciences*, 17(68), 1-43. http://journal.iams.ir/article_389.html
- Moghaddamnia, A. S., Goodarzi, M., Hamidi, M., & Sajjadi, S. N. (2023). Modeling the Relationship of Good Governance and Knowledge Management with Social Responsibility in Iranian Sports Federations. *Contemporary Research in Sports Management*, 13(26), 133-145.
- Molaei, S., Irandoust, M., Ahmadian, J., & Bahrami, K. (2019). The relationship between ethical leadership and good governance in public organizations. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 14(4).
- Morshedzad, A. (2017). Good Governance and Desired Governance in the New Islamic Civilization. *Journal of Iran Futures Studies*, 2(2), 125-140. <https://doi.org/10.30479/jfs.2017.1563>
- Nouri, R. (2020, 2020-03-06). Investigating Good Governance Indicators from Different Perspectives in Public and Private Organizations. Fifth International Conference on Management, Accounting, Economics, and Social Sciences, Hamedan, Iran. <https://civilica.com/doc/1169030/>
- Sakuntala, H. C., Cahyaningtyas, F., & Fitriyani, Y. (2025). The Effect of Good Corporate Governance, Corporate Social Responsibility and Green Innovation on the Financial Performance of the Petroleum Sub-Sector. *IJBAMS: International Journal of Business Accounting Management Social Science*, 1(1), 53-63.



Taheriattar, G. (2017). Ethical Leadership as a Facilitator of Good Governance Realization. *Public Organizations Management*, 6(1), 115-130. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_4320_06650200627889c22698210acd3a57c0.pdf

