

## بررسی روابط درونی عوامل موثر بر الگوی ارزیابی خط مشی های مالی مبتنی بر ابعاد شفافیت با استفاده از روش دیمتل فازی (مورد مطالعه دیوان محاسبات کشور)

■ مرتضی غبديان<sup>۱</sup>

■ علیرضا معطوفی<sup>۲</sup>

■ علی فرهادی محلی<sup>۳</sup>

■ مجتبی طبری<sup>۴</sup>

### چکیده:

هدف از این تحقیق «تحلیل الگوی ارزیابی خط مشی های دیوان محاسبات کشور مبتنی بر ابعاد شفافیت مالی» می باشد. در این راستا ضمن مروری بر مفاهیم خط مشی های دیوان محاسبات و شفافیت مالی با استفاده از روش مدل دیمتل فازی به تحلیل الگوی ارزیابی خط مشی های عمومی مبتنی بر ابعاد شفافیت مالی پرداخته شد. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران کل، معاونین مدیر کل، سرپرستان و روسای ادارات و کارکنان دیوان محاسبات استان تهران و ستاد مرکزی دیوان محاسبات کشور می باشد. نمونه آماری ۳۰ نفر جهت تحلیل دیمتل تعیین گردید. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده که روایی محتوا توسط خبرگان مورد بررسی و تایید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از دیمتل جهت تأیید مولفه ها و تحلیل الگو استفاده شد. نتایج نشان داد که عوامل مدیریتی، تخصص و مهارت، قوانین و مقررات، بر راهبردهای اصلاحی اثر گذارند. همچنین از این طریق سبب پیامدهای سازمانی و عمومی می شود. همچنین نتایج نشان داد سلامت اداری و محیط سازمان در کنار منابع سازمانی و بودجه دولتی از طریق راهبردهای اصلاحی بر پیامدهای سازمانی و عمومی تاثیر گذارند. ز میان کلیه معیارهای مورد بررسی، معیار عوامل مدیریتی دارای بیشترین اثرگذاری در میان سایر معیارها و معیار سلامت اداری دارای بیشترین اثرپذیری می باشند.

**واژه های کلیدی:** خط مشی ها - دیوان محاسبات کشور - شفافیت مالی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران، ایمیل:

alirezamaetoofi@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر، ایران.

## مقدمه

امروزه، ارزیابی الگویی خاص برای خط‌مشی‌گذاری که توان پاسخ‌گویی و کارسازی در شرایط متغیر و متحول را دارا باشد، کار بسیار مشکلی است. در چنین موقعیتی باید در پی الگوهایی بود که قابلیت آن‌را داشته باشد که در برابر شرایط متغیر امروز، بتواند از طریق تلفیق و ترکیب و با انعطاف‌پذیری کافی، برای نیازهای جامعه پاسخی درخور و مناسب ارائه کند (الوانی، ۱۳۹۵). پاسخ‌گویی مؤثر مستلزم وجود اطلاعات کافی و معتبر درباره عملکرد دولت برای ارائه به مردم است. بخش مهمی از اطلاعات مورد نیاز برای پاسخ‌گویی دولت از طریق نظام‌های حسابداری و گزارشگری مالی تأمین می‌شود (کمیته تدوین استانداردهای حسابداری، ۱۳۹۵). آنچه مسلم است پیگیری سعادت به دست فرد یا شخص خاصی نمی‌باشد، خوشبختی و رفاه باید مورد توجه همه جامعه باشد، که لازمه آن مشارکت دولت‌ها، سازمان‌ها و نهادهای ذیربط از طریق مناسب‌ترین اقدامات از طریق خط‌مشی‌های عمومی اتخاذ شده می‌باشد (زلاتسکو و مارینیکا، ۲۰۲۰). آرمان‌های دموکراسی و حکمرانی خوب، بدون برخورداری جامعه از محیطی امن و سالم امکان تحقق ندارند. خط‌مشی‌گذاری در حیطه سلامت نظام اداری منجر به ایجاد بستر مناسبی در راستای به وجود آمدن محیط امن ارائه خدمات عمومی می‌گردد. در کشورهای در حال توسعه، لازم است که صورت‌بندی و شکل‌گیری مناسب خط‌مشی در حیطه سلامت نظام اداری، از طریق شیوه‌های اثرگذار و مداخله‌جویانه انجام گردد (دانش‌فرد و رجایی، ۱۳۹۷). این پژوهش برای نخستین بار چارچوب جامعی برای خط‌مشی عمومی مبتنی بر ابعاد شفافیت مالی در بخش عمومی کشور با رویکرد داده‌بنیاد را فراهم می‌نماید و در این راستا ضمن توجه به جنبه‌های نظری و رعایت اصول شفاف‌سازی اطلاعات مالی، جنبه‌های عملی و کاربردی را لحاظ می‌نماید، به نحوی که ذیحسابان و مدیران مالی بخش عمومی در اجرای آن با مانعی مواجه نگردند. ویژگی این طرح توجه به محدودیت‌های قانونی موجود و شناسایی ابعاد شفافیت مالی است به طوری که نه تنها هیچگونه تضادی با قوانین و دستورالعمل‌های موجود در آن وجود ندارد، بلکه از ظرفیت‌های قانونی موجود بهره برده است.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق خط‌مشی‌گذاری عمومی:

حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری خوب مفهومی است که نشان از تغییر پارادایم نقش دولت‌ها و حکومت‌ها می‌باشد. این مفهوم با هدف دستیابی به توسعه انسانی پایدار مطرح گردیده که در آن بر کاهش فقر، ایجاد شغل و رفاه پایدار، حفاظت و تجدید حیات محیط‌زیست و رشد و توسعه‌ی زنان تأکید می‌گردد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱). شکل‌گیری خط‌مشی سلامت اداری پدیده‌ای بفرنج، و نتیجه هماهنگی نهادهای متعددی نظیر رسانه‌ها، بخش دولتی، بخش خصوصی، شبکه‌ها، جامعه مدنی، کانون‌های تفکر، قوه قضاییه و مقننه می‌باشد، که این نهادها ستون‌های اصلی سیستم سلامت ملی هستند. اگر هر یک از عواملی که ذکر شد ناکارآمد باشد، خط‌مشی

شکل‌گیری شده در حوزه سلامت اداری، اندک اندک دستخوش عدم اجرا یا استحاله در اجرا خواهد گشت و کارآمدی نخواهد داشت (دانش فرد و رجایی، ۱۳۹۷). خط‌مشی‌گذاری اصطلاحی است که معمولاً با مفهوم دولت همراه می‌باشد، و به آن خط‌مشی عمومی گفته‌اند (گرچی پور و همکاران، ۱۳۹۸). خط‌مشی‌گذاری دارای نقطه‌نهایی نیست، خاتمه نمی‌یابد، بلکه تعدیل، تصحیح و یا بازنگری می‌شود و در نهایت خاتمه یافته و از دستور کار خارج می‌شود. به‌طور کلی می‌توانیم هر آنچه که سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند تا به انجام رسانند و یا از اجرای آن ممانعت نمایند را به‌عنوان خط‌مشی تلقی نماییم. (دانش فرد و ابوالمعالی، ۱۳۹۵). خط‌مشی به مجموعه‌ای از اصول استاندارد اشاره می‌کند که راهنمای مسیر حرکت می‌باشد. بسیاری از خط‌مشی‌های عمومی از حیث قانونی الزام‌آور می‌باشند، به بیان دیگر اینکه ضروری است که افراد و نهادهای بخش دولتی و خصوصی از آن‌ها پیروی کنند. در مقابل، سیاست‌هایی که به‌وسیله مؤسسات خصوصی تعیین می‌گردد فاقد الزام قانونی است، ولی رعایت نمودن آن در داخل مؤسسه الزامی است (پولاک پورتر و همکاران، ۲۰۱۸). خط‌مشی‌گذاری فرآیندی چندین مرحله‌ای است. به این صورت که عوامل بسیاری که نقش‌های اساسی دارند، وظیفه‌های گوناگون و متعددی را در جهت انجام و اجرای فرآیند خط‌مشی‌گذاری ایفا می‌کنند. درباره فرآیند خط‌مشی‌گذاری مطالبی مطرح شده است که بر مراحل مختلفی از این فرآیند تأکید و تصریح کرده‌اند. طوری که پیتر بریجمن و گلین دیوی فرآیند خط‌مشی را طبق شکل زیر در هشت مرحله توصیف و تشریح کرده‌اند: شناسایی مسئله، تحلیل خط‌مشی، ابزار خط‌مشی، مشاوره، هماهنگی، تصمصیم، پیاده‌سازی و ارزشیابی. (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

شکل ۱- چرخه خط‌مشی‌گذاری (بریجمن و دیویس، ۲۰۰۳).



1. Pollack Porter, K. M., Rutkow, L., & McGinty, E. E.
2. Bridgman, P., & Davis, G.

فرآیندهای قانون گذاری خط‌مشی گذاری عمومی که بر پایه‌ی یکپارچگی، مشارکت و شفافیت بنا شده‌اند، برای طراحی و اجرای خط‌مشی‌های مؤثر و دارای کارایی لازم امری ضروری به حساب می‌آیند، و نتیجه‌ی آن حفظ اعتماد شهروندان به حکومت است. نه تنها لازم است که خط‌مشی‌های عمومی در پی منافع عمومی باشند، بلکه ضروری است در عمل موجودیت و نگرانی‌های گروه‌های مشروع با منافع رقابتی مختلف، و نیز مشارکت واضح آنان در نفوذ بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی را تأیید و تأمین کنند (ابراهیمی و عین‌علی، ۱۳۹۸).

### افشای اطلاعات و شفافیت مالی

پاسخگویی شفاف در هر زمینه‌ای از ساختار سازمانی، یکی از ضرورت‌های کلیدی و از ارکان اصلی مدیریت دولتی در شرایط کنونی است که تصویری از سلامت و شفافیت امور سازمانی در ذهن متبادر می‌سازد (تیمونز و گارفیاس،<sup>۱</sup> ۲۰۱۵؛ ویلیامز،<sup>۲</sup> ۲۰۱۵). از جمله پیامدهای اقتصادی اطلاعات مالی قابل مقایسه، ایجاد شرایط رقابت کامل و فرصت‌های برابر در بازار سرمایه، افزایش توان پیش‌بینی‌کنندگان از اطلاعات مالی و افزایش ارزش شرکت است. به همین خاطر درک و فهم عواملی که باعث افزایش این ویژگی کیفی می‌گردند دارای اهمیت بسیار زیادی است (امیری و همکاران، ۱۳۹۹). ایده شفافیت به سال (۱۸۹۰) و به کار آدامز بر می‌گردد که استفاده از تبلیغات را برای محدود کردن فساد در شرکت‌ها تشویق می‌نمود (سیدنقوی و فراهانی، ۱۳۹۲). در سال‌های اخیر نیز شفافیت سازمانی مورد توجه محققان بسیاری قرار گرفته است و به دفعات در مباحث و گفت‌وگوهای تجاری و مالی با تأکید بر اصول اخلاقی مرتبط با افشای اطلاعات و پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، زیرا فقدان شفافیت به عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل ایجاد بحران سازمان‌ها شناخته شده است (هلند و همکاران، ۲۰۱۸). شفافیت به عنوان یک اصل اساسی برای مدیریت عمومی و حکمرانی محسوب شده و در علوم اجتماعی معمولاً به عنوان ابزاری قدرتمند جهت دستیابی به اهداف اجتماعی مطلوب نظیر تقویت پاسخگویی و کاهش فساد تلقی می‌گردد (ایچیگو و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۹). جهت سنجش شفافیت گزارشگری مالی ممکن است از معیارهای تک بعدی و یا چند بعدی استفاده شود. در تحقیقات پیشین برای اندازه‌گیری شفافیت گزارشگری مالی از شاخص‌های تک بعدی آن همچون هموارسازی سود، افشای اختیاری، کیفیت سود، کیفیت اقلام تعهدی و دقت اطلاعات مالی برای تبیین ارتباط با متغیر توانایی مدیران، و همچنین مدیریت سود تعهدی و نیز مدیریت سود واقعی برای بررسی با متغیر دانش مالی مدیران استفاده شده است (دمرجیان و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۷؛ گونوپولوس و فام،<sup>۵</sup> ۲۰۱۷). با وجود اینکه شفافیت سازمانی موضوع تازه‌ای نمی‌باشد، توجه

1. Timmons, J. F., & Garfias, F.
2. Williams, A.
3. Ejiogu, A., Ejiogu, C., & Ambituuni, A.
4. Demerjian, P., Lewis-Western, M., & McVay, S.
5. Gounopoulos, D., & Pham, H.

زیادی به مفهوم آن نشده است و اکثر پژوهش‌ها در این زمینه، شفافیت سازمانی را به مفهوم افشای اطلاعات بررسی نموده‌اند. موضوع سازمان شفاف، نیازمند ترکیب گسترده‌ای از نگرش‌ها و ویژگی‌های مناسبی از فرهنگ مناسب می‌باشد (دیهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). ده‌ها سال می‌باشد که دانشمندان و دست‌اندرکاران حوزه‌های روابط عمومی، روزنامه نگاری، اقتصاد، امور مالی، سیاست، حاکمیت شرکت‌ها و حسابداری از مزایای شفافیت به عنوان یک رفتار سازمانی هنجاری حمایت نموده‌اند (هلند و همکاران، ۲۰۱۸).

### رفاه عمومی

امروزه بحث رفاه عمومی به عنوان کانون محوری سیاست‌گذاری‌ها است، و مورد توجه و اهمیت اکثر دولت‌ها است. دولت‌ها در دنیای امروزی، به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌هایی می‌باشند، که از طریق آن‌ها بتوانند کشور و مردم خود را به پیشرفت و توسعه بیشتر برسانند، و سعادت و رفاه عمومی را برای آنان به ارمغان آورند. انسان‌ها همواره در تعامل و ارتباط با یکدیگر به دنبال تعالی بوده، که با تکیه بر آن، در کمال آرامش و آسایش، و همچنین امنیت و رفاه، به سر برند. با بررسی تاریخ تمدن بشری در می‌یابیم که تلاش‌هایی در این حوزه صورت گرفته، و البته بسیاری از آن‌ها ناکام مانده است، و این امر، ضرورت تحقیق در این حوزه را دوچندان می‌نماید (عیوضی و همکاران، ۱۳۹۶). مسائل عمومی، پدیده‌هایی وسیع و پر دامنه هستند، و غفلت و ناتوانی در شناسایی آن‌ها سبب ناکارآمدی سیاست‌های دولتی می‌شود. استفاده از الگویی جامع و اقتضایی جهت شناسایی مسائل عمومی، این امکان را برای کشور فراهم می‌نماید که اولویت‌ها و راهبردها را مشخص نماید، و به‌طور کامل اجرا کند (سلیمانی‌خوئینی و همکاران، ۱۳۹۸). مسائل عمومی، ورودی فرآیند خط‌مشی عمومی هستند که پتانسیل آن‌را دارند که عملکرد سازمان‌ها را به‌نحوی تحت‌تأثیر خود قرار دهند، و یکی از مراحل عمده فرآیند خط‌مشی‌گذاری، مرحله اجرا است (شیخ‌پور و سلاجقه، ۱۳۹۶). اگرچه شناسایی مشکلات و مسائل عمومی به نظر دشوار می‌رسد، ولی اولویت‌بندی آن‌ها دشوارتر است. ضمن اینکه تجربه مشخص نموده است که اهتمام به حل مسائل به مراتب دشوارتر از آن‌هاست. به همین دلیل، بسیار ضروری است که شناسایی و اولویت‌بندی مسائل عمومی در صدر مباحث خط‌مشی‌گذاری عمومی قرار گیرد، و به‌طور ویژه مورد‌دعنایت متفکران و مجریان این حوزه‌ها واقع شود (پورعزت و هاشمی‌کاسوایی، ۱۳۹۶). مسئله عمومی، دربرگیرنده ابعاد گسترده‌تری از اجتماع است، و مصالح عمومی را خدشه‌دار می‌نماید. این ابعاد ممکن است دربرگیرنده آموزش، اشتغال، رفاه، بهداشت، امنیت، جنگ و صلح، مسافرت، مسکن، بانکداری و یا هر امر دیگری باشد. اما نکته جالبی که در این زمینه توجه را برمی‌انگیزد این است که مسئله‌ای که جنبه عمومی دارد، بیش از اینکه بر یک شخص یا اشخاص خاص تأثیرگذار باشد، کمبود یا نقصانی است که به مردم بسیار آزار می‌رساند، و موجب ایجاد محدودیت‌های اساسی در زندگی روزمره آن‌ها شده است،

یا چالشی است که چگونگی تعامل و اداره آن، در آینده مردم بسیار تحت تأثیرگذار خواهد بود (شیخ‌پور و سلاجقه، ۱۳۹۶). در سال‌های پیشین، سیاست سعادت جهانی در سطح بین‌المللی تدوین گشته است. سیاستی که حقوق بشر در آن جایگاه مهمی دارد و از اولویت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین خوشبختی و رفاه شهروندان از دیگر عناصر اصلی تشکیل‌دهنده این سیاست می‌باشد. ایجاد و حفظ تعادل در این بخش موضوعی حساس و ظریف می‌باشد که روز به روز دچار تغییر می‌شود (زلاتسکو و مارنیکا، ۲۰۲۰). کیفیت و کمیت خدمات رفاه عمومی، از کلیدی‌ترین شاخص‌های سنجش برخورداری یا عدم برخورداری یک منطقه از امکانات و تسهیلات است (امینی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). لازمه‌ی افزایش رفاه بشری به‌عنوان یکی از مهمترین اولویت‌های توسعه اقتصادی، تغییرات ساختاری در روند توسعه می‌باشد. تغییرات ساختاری به‌عنوان فرآیندی در راستای ارتقای سطح رفاه اقتصادی تقریباً تمامی متغیرهای حقیقی اقتصاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (مهینی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

### حکمرانی

کلمه انگلیسی حکمرانی نشأت گرفته از زبان لاتین و یونان باستان بوده و به معنای کنترل، راهنمایی و دستکاری است. معنای حکمرانی از دیرباز با کلمه دولت همپوشانی داشته و بیشتر به‌منظور اشاره به فعالیت‌های اداری و سیاسی مربوط به امور عمومی ملی مورد استفاده قرار می‌گرفته است (کپینگ، ۲۰۱۸). حکمرانی را می‌توان به‌عنوان حل مسائل با رویکرد جدید خط‌مشی‌گذاری و اجتماعی تعریف نمود. امروزه نهادهای ملی و بین‌المللی در سطح گسترده‌ای این اصطلاح را به‌کار می‌برند. حکمرانی عبارت است از فعالیت‌های سنتی دولت که به واسطه‌ی آن‌ها تعاملات اجتماعی نظام‌مند شده و هدایت می‌گردد (آهنی و همکاران، ۱۳۹۸). هر کشور و جامعه‌ای برای حفظ و بقا حاکمیت خود به نیاز ابزارها و اهرم‌های نیرومندی دارد که یکی از مهم‌ترین بازوان اجرایی این حاکمیت، سازمان‌ها و نهادهای دولتی می‌باشند که با هدف خدمت‌رسانی به آحاد جامعه تأسیس و به‌عنوان مجریان منویات حکومتی و رابط بین مردم و عناصر حاکمیتی محسوب شده و با اعتماد و اتکا به این نهادها می‌توان اجرای طرح‌ها و اهداف راهبردی نظام حاکمیتی را انتظار داشت. وقوع تغییرات گسترش علم و دانش در حوزه‌های مختلف، تمامی ابعاد زندگی سازمانی و شخصی بشر را تحت‌الشعاع قرار داده است به‌گونه‌ای که دنیای کنونی دچار تحول بنیادین و دگردیسی گردیده است (دبهم‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). از میان تمام تعاریف ارائه شده از حکمرانی، تعریفی که توسط کمیسیون حاکمیت جهانی مطرح گردیده است، یکی از روشن‌ترین و قطعی‌ترین آن‌ها می‌باشد. حکمرانی، مجموعه‌ای روش‌های گوناگون می‌باشد که افراد و نهادها، دولتی و خصوصی، امور مشترک خود را اداره می‌کنند. این یک روند مداوم می‌باشد که به واسطه آن می‌توان منافع متناقض یا متنوعی را کسب نمود و ممکن است

1. Zlătescu, I., & Marinică, C. E.

2. KEPING, Y. F.



اقدامات همکاری نیز انجام گیرد که شامل اختیار دادن به نهادها و رژیم‌های رسمی در راستای اجرای انطباق، و همچنین قرارهای غیررسمی می‌باشد که افراد و مؤسسات یا در مورد آن به توافق رسیده‌اند و یا تصور می‌کنند که به نفع آن‌ها می‌باشد (کپینگ، ۲۰۱۸). حکمرانی روشی است که در آن خط‌مشی‌گذاران تصمیماتی می‌گیرند که بر طبق آن تصمیمات، امکان تحقق حقوق شهروندی فراهم آورده می‌شود (آهنی و همکاران، ۱۳۹۸). حکمرانی خوب از موضوعات جدید و مهمی است که امروزه در ادبیات توسعه مطرح می‌شود. این مسأله به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه، جایگاه ویژه‌ای در جهت استقرار و نهادینه‌سازی جامعه مدنی، در سیاست‌های مرتبط با اعطای کمک‌ها پیدا کرده است. موضوع حکمرانی خوب با هدف دستیابی به توسعه پایدار آورده می‌شود، و کاهش فقر، ایجاد شغل و رفاه پایدار، حفاظت و تجدید حیات محیط زیست، و رشد و توسعه زنان در آن مورد تأکید است که با حکمرانی خوب می‌تواند محقق گردد. با وجود اینکه بحث درباره حکمرانی خوب در بسیاری از محافل علمی مطرح شده، اما بسیار مشاهده می‌گردد که استفاده‌کنندگان از این مفهوم از درک گوناگونی درباره‌ی آن برخوردار می‌باشند. اصطلاح حکمرانی یکی از جدیدترین اصطلاحات در مطالعه‌ی علم سیاست می‌باشد. واگوی مفهوم حکمرانی گستردگی مفهوم آن را نمایان می‌سازد، به طوری که همه انواع اشکال حکمرانی نظیر حکمرانی شرکتی، محلی، ملی و بین‌المللی را شامل می‌شود (امینی‌شاد و همکاران، ۱۳۹۸). حکمرانی خوب و حقوق بشر دو مفهوم می‌باشد که غالباً در قرن گذشته توسط کشورها مورد استفاده قرار گرفته است، و نیز به‌واسطه‌ی پدیده جهانی شدن در سازمان‌های بین‌المللی با تمایل به ایجاد اتحاد در تنوع، تقویت گردیده است. که در تلاش برای شناسایی راه‌حلی می‌باشد که برای ارتقای سیاست‌های عمومی با هدف شادی و رفاه شهروندان، مؤثر می‌باشد (زلاتسکو و مارنیکا، ۲۰۲۰). حکمرانی خوب دارای ابعاد و مؤلفه‌های گوناگونی می‌باشد. تبیین معیارها و شاخص‌های حکمرانی خوب از دیدگاه مبانی ارزشی و انطباق آن با مبانی علمی و قواعد تجربی از جهات گوناگونی در کشورمان حائز اهمیت است. ویژگی‌هایی همچون حاکمیت قانون و توجه به مردم، شفافیت امور، عدالت‌جویی، اجتماع محوری، توجه و واکنش‌پذیری، مشارکت جویی، کارایی و اثربخشی و از همه مهمتر پاسخگویی نظام‌های حکومتی نه تنها مورد تأکید مردم، حکومت‌ها، نهادهای قدرت ملی و فراملی است، بلکه حکومت غیرپاسخگو از نظر مبانی ارزشی مطرود و استمرار آن از نظر مشروعیت و مقبولیت بر خلاف قواعد و اصول ارزشی است (سیار، ۱۳۹۹).

سیار (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "نقش قانون مدیریت خدمات کشوری در تحقق حکمرانی خوب" نشان دادند که قانون خدمات کشوری در سه حوزه (جذب و استخدام، نگهداری و آموزش)، خط‌مشی قانون خدمات کشوری را تعیین می‌نماید و قانون مدیریت خدمات کشوری زمانی می‌تواند نتیجه بخش باشد که شکل صحیح حاکمیتی آن در هر یک از بخش‌ها به دقت مشخص شده باشند. مصطفی‌روزبه و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تأکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مؤلفه‌های الگو در

دستگاه‌های دولتی ایران "یافتند شناسایی هفت بازیگر اصلی برای تحقق الگو می‌باشد و لزوم مشروعیت‌بخشی به الگو و بازیگر اصلی توسط یک نهاد عالی خط‌مشی‌گذار مثل مجلس شورای اسلامی است. مهم‌ترین نتایج این پژوهش قرارگیری مؤلفه بازطراحی نظام آموزش کارکنان با استفاده مکانیزم عقلایی در سطح اول که پژوهش‌گران پیشین نیز روی آن تأکید داشته‌اند و تشکیل یک مؤسسه عالی مستقل به عنوان محوری‌ترین بازیگر در موفقیت الگو می‌باشد. دانش‌فرد و رجایی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "راهبردهای شکل‌گیری موثر خط‌مشی در حیطه سلامت نظام اداری" نشان دادند برای شکل‌گیری اثربخش خط‌مشی در حوزه سلامت نظام اداری ۸ تم اصلی و ۱۱ تم فرعی، شامل ظرفیت یادگیری، توانمندسازی اجتماعی الکترونیک، تحول فرهنگی الکترونیک، توسعه اقتصادی الکترونیک، توسعه منابع انسانی الکترونیک، شفافیت، ظرفیت‌سازی الکترونیک، تکامل خط‌مشی، فشارهای وارده بر تصمیم‌سازان، تناسب در ظرفیت‌سازی‌ها با زیر ساخت الکترونیک، و ظرفیت‌سازی خط‌مشی، و همچنین ۴۴ شاخص در کدگذاری اولیه می‌باشد. حاجت‌پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی)" نشان دادند که معیارها به ترتیب اولویت، معیار سیاسی از بعد مشارکت شبکه و زیر معیار اداری مشارکت شبکه در رتبه دوم و زیر معیار قضایی طراحی شبکه در رتبه آخر می‌باشد. شیخ‌پور و سلاجقه (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "وضعیت مسئله‌یابی رسمی و میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)" نشان دادند که وضعیت هر دو رویه مسئله‌یابی رسمی در این وزارتخانه، بیش از سطح میانگین و میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی، پایین‌تر از سطح میانگین و در سطح غیر رضایت‌بخش می‌باشد. همچنین در مسئله‌یابی مستقیم، مسئله‌یابی از طریق پیشی گرفتن سایر کشورها و در مسئله‌یابی غیرمستقیم، مسئله‌یابی از طریق کارکنان بالاترین رتبه را داشته است. والتون<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "حکمرانی خوب، فساد و خدمات عمومی پاپوا گینه‌نو" نشان دادند که بحث در مورد حکمرانی خوب با تأمل بر چالش‌های متضاد پیش‌روی کارمندان دولت اهمیت داشته و بر آن تأکید می‌گردد. تلاش برای تغییر وضع موجود باید روابط خاص میان بوروکرات‌ها، نخبگان تجاری، سیاست‌مداران و شهروندان را در نظر بگیرد که در سراسر کشور متفاوت است. ایچیوگو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "وجه مبهم شفافیت: آیا ابتکار شفافیت صنایع استخراجی نیجریه به کمک می‌انجامد یا مانع پاسخگویی و کنترل فساد می‌شود؟" نشان دادند که چگونه افشای اطلاعات مضاعف، ضعف و فساد سیستم گزارش‌دهی و شیوه‌های سازمان‌های دولتی را پنهان کرده و مشروع می‌نماید. اهمیت فهم‌پذیری اطلاعات افشا شده را به عنوان یک الزام کلیدی برای شفافیت برجسته می‌شود. برجسته کردن ابزارهایی که دولت در تلاش برای به دست آوردن کنترل صنایع استخراجی نیجریه است و اینکه چگونه توانایی صنایع استخراجی نیجریه برای کارکردن به طور موثر به اراده سیاسی دولت در

1. Walton, G. W.

2. Ejiogu, A., Ejiogu, C., & Ambituuni, A.

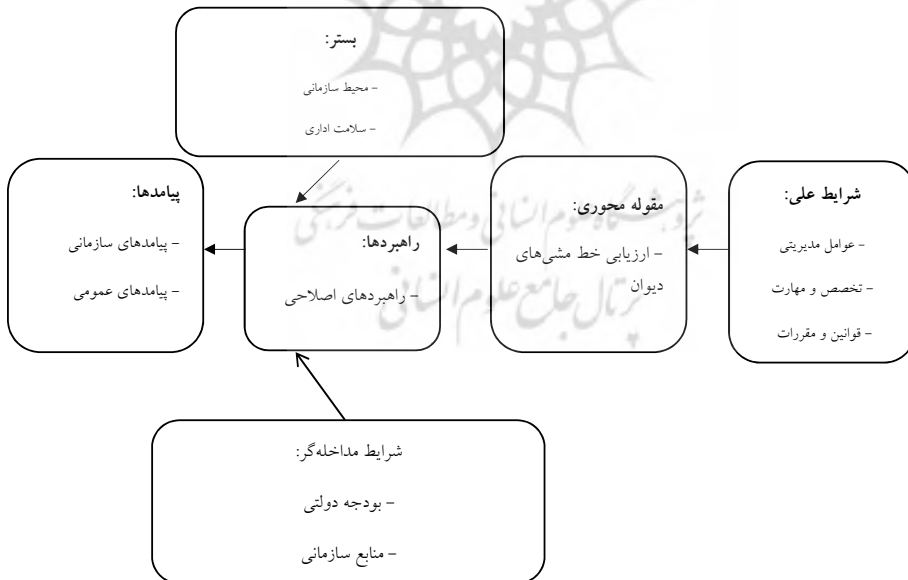


قدرت بستگی دارد، نشان می‌دهند که شفافیت یک فرایند اجتماعی پیچیده است. باهر و گریمز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "شفافیت برای جلوگیری از فساد؟ مفاهیم، معیارها و شایستگی تجربی" اظهار داشتند که سیاست‌گذاران و محققان اغلب به اهمیت شفافیت دولت برای تقویت حسابدھی، کاهش فساد و افزایش حکمرانی خوب اشاره می‌کنند. بولیوار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "حکمرانی، شفافیت و پاسخگویی: یک مقایسه بین‌المللی" نشان دادند که استانداردهای گزارشگری مالی در سه حوزه خط‌مشی عمومی دولت عبارت از اصلاح مقررات، آموزش مهارت برای کارکنان بخش دولتی و بین‌المللی‌سازی فرآیندها می‌باشند.

بر اساس مطالب ارائه شده فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- عوامل مدیریتی، تخصص و مهارت، قوانین و مقررات، بر راهبردهای اصلاحی اثر گذارند.
  - ۲- سلامت اداری و محیط سازمان بر راهبردهای اصلاحی اثر گذارند.
  - ۳- منابع سازمانی و بودجه دولتی بر راهبردهای اصلاحی اثر گذارند.
  - ۴- راهبردهای اصلاحی بر پیامدهای سازمانی و عمومی اثر گذارند.
- با توجه به فرضیه‌های پژوهش الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های دیوان محاسبات کشور مبتنی بر ابعاد شفافیت مالی به شرح شکل ذیل می‌باشد:

شکل ۲- الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های دیوان محاسبات کشور مبتنی بر ابعاد شفافیت مالی



1. - Bauhr, M., & Grimes, M.

2. - Bolívar, M. P. R., Galera, A. N., & Muñoz, L. A.

## روش تحقیق

روش تحقیق حاضر به صورت کمی به روش دیمتلفازی انجام شده است. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران کل، معاونین مدیر کل، سرپرستان و روسای ادارات و کارکنان دیوان محاسبات استان تهران و ستاد مرکزی دیوان محاسبات کشور می‌باشد. نمونه آماری ۳۰ نفر جهت تحلیل دیمتلفازی تعیین گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده که روایی آن به صورت روایی محتسوا توسط خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط دیمتلفازی جهت تأیید مولفه‌ها و مدل استفاده شد.

## گزارش فرآیند و نتایج روش دلفی:

در فرآیند دلفی، جهت سنجش روایی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها پس از کدگذاری باز و محوری، نظرات ۱۳ خبره طی سه مرحله با توزیع پرسشنامه به صورت بلی و یا خیر دریافت گردید و سپس با اختصاص امتیاز ۱ تا ۵ به میزان اهمیت هر شاخص به صورت خیلی کم (امتیاز ۱) تا خیلی زیاد (امتیاز ۵) و با در نظر گرفتن مبنای میانگین  $\leq 3$  به دلیل داشتن طیف لیکرت ۵ تایی برای پذیرش هر شاخص، تعدادی از شاخص‌ها حذف شدند و در نهایت، ۱۰ مولفه و ۵۱ شاخص به تأیید نهایی خبرگان رسید. نتایج به دست آمده از مراحل سه‌گانه‌ی دلفی و شاخص‌های بررسی و تأیید شده توسط خبرگان در جدول ۱- به صورت جمع‌بندی آورده شده است. همچنین درصد تأیید روایی صوری و محتوایی سوالات پرسشنامه به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۱: جمع‌بندی ادوار سه‌گانه تحقیق دلفی

مقوله محوری	مقوله اصلی	مفاهیم	درصد تأیید خبرگی
ارزیابی خط مشی‌های دیوان	عوامل مدیریتی	۱- گزارش تفریغ بودجه و حساسی،	۷۰٪
		۲- نظارت مداوم بر بودجه،	۷۰٪
		۳- پیگیری دیوان محاسبات،	۸۰٪
		۴- گزارش دهی مالی،	۹۰٪
		۵- تحلیل و مدیریت ریسک	۸۰٪
تخصص و مهارت		۶- پیش‌بینی عملیاتی بودجه،	۷۰٪
		۷- کیفیت گزارش تفریغ بودجه،	۸۰٪
		۸- تخصص و مهارت مدیران،	۷۰٪
		۹- مدیران با تجربه و حرفه‌ای،	۷۰٪
		۱۰- تعامل مدیران با یکدیگر،	۷۰٪

مقوله محوری	مقوله اصلی	مفاهیم	درصد تایید خبرگی	
ارزیابی خط مشی های دیوان	قوانین و مقررات	۱۱- ساختار بودجه ای کشور،	٪۷۰	
		۱۲- وجود قوانین خط مشی گذاری،	٪۷۰	
		۱۳- وضع قانون و مقررات	٪۷۰	
	محیط سازمانی	محیط سازمانی	۱۴- عوامل سیاسی،	٪۷۰
			۱۵- عوامل اجتماعی،	٪۷۰
			۱۶- عوامل سازمانی،	٪۸۰
			۱۷- شرایط کاری کارکنان دیوان،	٪۷۰
			۱۸- حجم فعالیتهای کارکنان و وظایف محوله،	٪۷۰
			۱۹- عوامل اقتصادی،	٪۹۰
			۲۰- سطح دستیابی به اطلاعات،	٪۹۰
			۲۱- سطح مشارکت دولت،	٪۸۰
۲۲- مسئولیت پذیری دولت،			٪۱۰۰	
۲۳- محیط سالم سازمان،			٪۹۰	
سلامت اداری	سلامت اداری	۲۴- سلامت اداری در بحث خصوصی سازی،	٪۱۰۰	
		۲۵- فضای مشارکتی سالم،	٪۱۰۰	
		۲۶- بودجه ریزی بر مبنای عملکرد،	٪۸۰	
بودجه دولتی	بودجه دولتی	۲۷- مفید بودن و قابل استفاده بودن گزارش تفریح بودجه،	٪۷۰	
		۲۸- ساختار بودجه و نظارت بر بودجه،	٪۸۰	
		۲۹- مدیریت ریسک،	٪۷۰	
منابع سازمانی	منابع سازمانی	۳۰- نیروی انسانی متخصص،	٪۸۰	
		۳۱- فناوری اطلاعات،	٪۹۰	
		۳۲- مدیریت بر عملکرد،	٪۷۰	
		۳۳- کنترل های داخلی،	٪۸۰	
		۳۴- وجود زیرساخت های مورد نیاز،	٪۷۰	
		۳۵- منابع اطلاعاتی مفید و به موقع	٪۸۰	

مقوله محوری	مقوله اصلی	مفاهیم	درصد تایید خبرگی
راهبردهای اصلاحی	راهبردهای اصلاحی	۳۶- فرایند اجرای عملیات اداری و سازمانی،	٪۷۰
		۳۷- راهبرد اصلاح نظام اداری،	٪۱۰۰
		۳۸- استفاده از ظرفیت‌های قانونی،	٪۹۰
		۳۹- ارتقای سطح پاسخگویی در بخش عمومی،	٪۸۰
		۴۰- راهبردهای اداری،	٪۸۰
		۴۱- راهبردهای فرایند محوردر دیوان.	٪۸۰
پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی	۴۲- اطلاعات خاص برای ذینفعان،	٪۷۰
		۴۳- مربوط بودن و مفید بودن گزارش ها،	٪۹۰
		۴۴- ارتقای نظارت،	٪۷۰
		۴۵- دستیابی به شفافیت مالی،	٪۸۰
		۴۶- اصلاح رویه‌های مالی،	٪۷۰
		۴۷- مشارکت مثبت و ارتقای آگاهی مدیران از قوانین،	٪۸۰
پیامدهای عمومی	پیامدهای عمومی	۴۸- کاهش تعداد موارد انحراف و تخلفات اداری به داسرای دیوان محاسبات.	٪۸۰
		۴۹- ارتقای پاسخگویی در بخش عمومی،	٪۹۰
		۵۰- بهینه‌سازی منابع عمومی،	٪۸۰
		۵۱- ارتقاء و ایجاد اعتماد عمومی.	٪۷۰

### دیمتل فازی

در این تحقیق از روش دیمتل جهت تحلیل داده‌ها استفاده می‌گردد. روش دیمتل روشی شناخته شده و جامع برای به دست آوردن یک مدل ساختاری است که روابط متقابل بین عوامل پیچیده دنیای واقعی را فراهم می‌کند. روش دیمتل از سایر تکنیک‌ها مانند فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی برتر است زیرا این امر وابستگی متقابل بین عوامل یک سیستم از طریق نمودار علی است که در تکنیک‌های سنتی نادیده گرفته شده است. روش دیمتل فازی به بررسی روابط بین معیارها و زیرمعیارها می‌پردازد و توسط ماتریس ارتباط کل معیارهای تاثیرگذار و تاثیرپذیر (یا به عبارتی دیگر معیارهای علی و معلول) را مشخص می‌سازد. این روش از روشهای تصمیم گیری چند شاخصه می‌باشد. همان طور که از نام این روش پیداست تمامی محاسبات در محیط فازی صورت می‌گیرد.

### گام‌های روش دیمتل فازی:

علم مدیریت فازی، به کار گیری علم مدیریت کلاسیک در محیط فازی است. در علم

مدیریت کلاسیک، با استفاده از شیوه‌های عقلانی و سیستماتیک به تحلیل مسائل مدیریتی پرداخته می‌شود. از این رو، علم مدیریت فازی، ضمن ایجاد انعطاف پذیری در مدل، داده‌های نظیر دانش، تجربه و قضاوت انسانی را در مدل وارد کرده و پاسخ‌های کاملاً کاربردی را ارائه می‌دهد. امروزه، رویکرد فازی در اغلب روشهای تصمیم‌گیری وارد شده و ترکیبی از رویکرد فازی و روشهای تصمیم‌گیری در حال گسترش است. در این روش، از اعداد فازی برای بیان ارزش استفاده شده و در پایان، مدل فازی زدائی می‌گردد.

- گام اول:** تشکیل گروه خبرگان به منظور جمع‌آوری دانش گروهی آنها برای حل مسئله
- گام دوم:** تعیین معیارهای مورد ارزیابی و همچنین طراحی مقیاس‌های زبانی
- گام سوم:** ایجاد ماتریس فازی ارتباط مستقیم اولیه با جمع‌آوری نظرات خبرگان
- گام چهارم:** نرمال‌سازی ماتریس فازی ارتباط مستقیم
- گام پنجم:** محاسبه ماتریس فازی ارتباط کل.
- گام ششم:** ایجاد و تجزیه و تحلیل نمودار علی.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

نظر خبرگان بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به صورت ارزش‌گذاری زیر گردآور می‌گردد:

جدول ۲: ارزش‌گذاری تاثیر معیارهای مورد ارزیابی

اثرگذاری خیلی زیاد	اثرگذار زیاد	اثرگذاری متوسط	اثرگذار کم	بدون تاثیر
۴	۳	۲	۱	۰

به‌عنوان مثال در صورتیکه اثرگذاری عوامل مدیریتی بر تخصص و مهارت از دید ایشان کم باشد ۱، بدون تاثیر ۰ و ... را انتخاب می‌کنند به همین شکل تا پایان نمره دهی صورت می‌پذیرد. پس از تکمیل اطلاعات خواسته شده توسط خبرگان، تحلیل اطلاعات حاصل به صورت گام‌های زیر تا حصول نتایج انجام می‌پذیرد. نمادهای موجود در این تحلیل به صورت زیر می‌باشند:

جدول ۳: نمادهای موردنظر در تحلیل دیمتل

عوامل مدیریتی	تخصص و مهارت	قوانین و مقررات	محیط سازمانی	سلامت اداری
A	B	C	D	E

برای انعکاس ارتباطات متقابل میان معیارهای اصلی از تکنیک دیمتل استفاده شده است. به‌طوری که متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. لازم به ذکر است که ماتریس حاصله از تکنیک دیمتل

(ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. پس از طراحی پرسشنامه و تکمیل آن توسط خبرگان، گام‌های زیر صورت می‌پذیرد:

۱- تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم ( $M$ ): در این گام تأثیرگذاری معیارها دو به دو بر روی هم بررسی می‌شود. زمانیکه از دیدگاه چند نفر استفاده می‌شود از میانگین حسابی نظرات استفاده می‌شود و  $M$  را تشکیل می‌دهیم. برای بررسی تأثیرگذاری معیارها بر روی هم از طیف کلامی جدول زیر استفاده می‌شود:

جدول ۴: بررسی تأثیرگذاری معیارها بر روی هم از طیف کلامی

اثرگذاری خیلی زیاد	اثرگذار زیاد	اثرگذاری متوسط	اثرگذار کم	بدون تاثیر
۴	۳	۲	۱	۰

یعنی در جدول فوق عدد موجود در هر سلول بیانگر میانگین حسابی پاسخ‌های ارائه شده توسط خبرگان می‌باشد.

۲- نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم: جهت نرمال‌سازی از رابطه  $N=k*M$  استفاده می‌شود.

یعنی مقدار ثابت  $k$  در ماتریس ارتباط مستقیم ضرب می‌گردد و خود این مقدار هم از رابطه زیر محاسبه می‌گردد:

$$(4-1)$$

$$K = \frac{1}{T} \quad \text{و} \quad T = \max \sum_{j=1}^n a_{ij}$$

۳- محاسبه ماتریس ارتباط کامل: ماتریس ارتباطات کل از رابطه  $T = N \times (I - N)^{-1}$  محاسبه می‌شود. در این رابطه  $I$  ماتریس یکه و  $N$  ماتریس نرمال مرحله قبل می‌باشد.

۴- ایجاد نمودار علی: در این بخش جمع عناصر سطر و ستون ماتریس ارتباط کامل ( $T$ ) را محاسبه می‌کنیم و به صورت زیر تحلیل می‌کنیم:

جمع عناصر هر سطر ( $D$ ) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. (میزان تأثیرگذاری متغیرها). هر چه میزان این متغیر بیشتر باشد یعنی آن عامل تأثیر بیشتری دارد.

جمع عناصر ستون ( $R$ ) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. (میزان تأثیرپذیری متغیرها)

بنابراین بردار افقی ( $D + R$ ) میزان تاثیر و تأثر عامل مورد نظر در سیستم است؛ به عبارت



دیگر هر چه مقدار  $D + R$  عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد.

بردار عمودی  $(D - R)$  قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر  $D - R$  مثبت باشد، متغیر یک متغیر علت محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. مرحله چهارم مهم‌ترین بخش از روش دیمتل می‌باشد با این توضیح که با توجه به این جدول می‌توانیم به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. نحوه ترسیم الگوی روابط علی به این صورت است که برای ستون مربوط به  $D$  بایستی عناصر سطرها را با هم جمع نماییم، برای ستون  $R$  جمع عناصر تک‌تک ستون‌ها را در نظر می‌گیریم و سپس بر اساس این دو ستون، ستون‌های  $D+R$  و  $D-R$  بدست می‌آیند. در نهایت متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر شناسایی و فرضیات تحقیق آزمون می‌گردند.

مرحله پنجم رسم نمودار مختصات معیارهای مؤثر، پس از اینکه در مراحل قبلی مؤلفه‌های تأثیرگذار و تأثیر پذیر شناسایی شدند، در این مرحله نموداری تحت عنوان رسم نمودار مختصات معیارهای مؤثر رسم می‌گردد که در آن روابط موجود از مؤلفه‌های تأثیرگذار به مؤلفه‌های تأثیرپذیر رسم شده و روابط به صورت نمودار و عینی قابل مشاهده می‌گردد. در این دستگاه محور طولی مقادیر  $D+R$  و محور عرضی براساس  $D-R$  می‌باشد. موقعیت هر عامل با نقطه‌ای به مختصات  $(D+R, D-R)$  در دستگاه معین می‌شود.

#### گام نخست - محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم $(M)$

ماتریس ارتباط مستقیم یا  $M$  را زمانیکه از دیدگاه چند کارشناس استفاده می‌شود از میانگین حسابی ساده نظرات استفاده می‌شود و تشکیل می‌دهیم. به‌عنوان مثال برای محاسبه اثرگذاری عامل  $A$  بر عامل  $B$  میانگین حسابی کلیه پاسخ‌های ارائه شده توسط خبرگان محاسبه و در ماتریس ارتباط مستقیم  $(M)$  درج می‌گردد:

(۲-۴)

$$B \text{ بر } A \text{ اثرگذاری} = \frac{1}{30} \sum_{i=1}^{30} a_{ij}$$

بنابراین ماتریس ارتباط مستقیم  $(M)$  به صورت زیر تشکیل می‌گردد:

جدول ۵: ماتریس ارتباط مستقیم (M)

میانگین	عوامل مدیریتی	تخصص و مهارت	قوانین و مقررات	محیط سازمانی	سلامت اداری
عوامل مدیریتی	۰,۰	۳,۰	۳,۰	۲,۵	۳,۱
تخصص و مهارت	۳,۰	۰,۰	۲,۲	۲,۴	۳,۰
قوانین و مقررات	۲,۶	۲,۹	۰,۰	۲,۳	۲,۳
محیط سازمانی	۲,۳	۲,۴	۲,۳	۰,۰	۲,۹
سلامت اداری	۳,۰	۲,۹	۲,۳	۳,۰	۰,۰

گام دوم- محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. معکوس بزرگ‌ترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می‌دهد. براساس جدول ۶- بزرگ‌ترین عدد ۱۱/۵ است و تمامی مقادیر جدول بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود.

جدول ۶: نحوه محاسبه مقدار K

جمع سطرها	E	D	C	B	A	
۱۱,۵	۳,۱	۲,۵	۳,۰	۳,۰	۰,۰	A
۱۰,۶	۳,۰	۲,۴	۲,۲	۰,۰	۳,۰	B
۱۰,۱	۲,۳	۲,۳	۰,۰	۲,۹	۲,۶	C
۹,۹	۲,۹	۰,۰	۲,۳	۲,۴	۲,۳	D
۱۱,۱	۰,۰	۳,۰	۲,۳	۲,۹	۳,۰	E
K= 11.5	۱۱,۳	۱۰,۲	۹,۸	۱۱,۲	۱۰,۸	جمع ستون‌ها

بنابراین:  
(۳-۴)

$$T = \max \sum_{j=1}^n a_{ij} = 11.5 \rightarrow K = \frac{1}{T} = 0.087 \rightarrow N = k \times M$$

بنابراین ماتریس ارتباط مستقیم به صورت زیر خواهد بود:

جدول ۷: ماتریس ارتباط مستقیم نرمال (N)

E	D	C	B	A	
۰,۲۷	۰,۲۱	۰,۲۶	۰,۲۶	۰,۰۰	A
۰,۲۶	۰,۲۱	۰,۱۹	۰,۰۰	۰,۲۶	B
۰,۲۰	۰,۲۰	۰,۰۰	۰,۲۶	۰,۲۲	C
۰,۲۵	۰,۰۰	۰,۲۰	۰,۲۱	۰,۲۰	D
۰,۰۰	۰,۲۶	۰,۲۰	۰,۲۵	۰,۲۶	E

گام سوم - محاسبه ماتریس ارتباط کامل

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی I تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده (I-N) و ماتریس حاصل را معکوس ((I-N)<sup>-1</sup>) می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم:

$$I = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{pmatrix}$$

$$I - N = \begin{pmatrix} 1.00 & -0.26 & -0.26 & -0.21 & -0.27 \\ -0.26 & 1.00 & -0.19 & -0.21 & -0.26 \\ -0.22 & -0.26 & 1.00 & -0.20 & -0.20 \\ -0.20 & -0.21 & -0.20 & 1.00 & -0.25 \\ -0.26 & -0.25 & -0.20 & -0.26 & 1.00 \end{pmatrix}$$

$$(I - N)^{-1} = \begin{vmatrix} 3.61 & 2.87 & 2.59 & 2.65 & 2.90 \\ 2.65 & 3.50 & 2.40 & 2.50 & 2.72 \\ 2.53 & 2.60 & 3.14 & 2.40 & 2.58 \\ 2.46 & 2.51 & 2.27 & 3.18 & 2.57 \\ 2.73 & 2.78 & 2.48 & 2.61 & 3.61 \end{vmatrix}$$

$$T = N \times (I - N)^{-1} \rightarrow \text{با توجه مطالب بالا}$$

جدول ۸: ماتریس ارتباط کامل (T)

E	D	C	B	A	
۲,۹۰	۲,۶۵	۲,۵۹	۲,۸۷	۲,۶۱	A
۲,۷۲	۲,۵۰	۲,۴۰	۲,۵۰	۲,۶۵	B
۲,۵۸	۲,۴۰	۲,۱۴	۲,۶۰	۲,۵۳	C
۲,۵۷	۲,۱۸	۲,۲۷	۲,۵۱	۲,۴۶	D
۲,۶۱	۲,۶۱	۲,۴۸	۲,۷۸	۲,۷۳	E

#### گام چهارم - نمایش نقشه روابط شبکه

برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) باید شدت آستانه محاسبه شود. با این روش می توان از روابط جزئی صرف نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود. در این مطالعه شدت آستانه برابر ۲/۵۵ بدست آمده است.

$$\text{شدت آستانه} = \text{Average}(T) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 t_{ij} = 2/55$$

بنابراین در با حذف مقادیر بزرگتر از شدت آستانه (۲/۵۵) از ماتریس T، الگوی روابط معنی دار به صورت زیر است:

جدول ۹: الگوی روابط معنی دار معیارهای اصلی

E	D	C	B	A	
۲,۹۰	۲,۶۵	۲,۵۹	۲,۸۷	۲,۶۱	A
۲,۷۲				۲,۶۵	B
۲,۵۸			۲,۶۰		C
۲,۵۷			۲,۵۱		D
۲,۶۱	۲,۶۱		۲,۷۸		E

حال برای بررسی و استنباط نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش دیمتل نوبت به مهم ترین مرحله یعنی رسم جدول الگوی روابط علی می رسد. به این دلیل این مرحله را مهم ترین مرحله تحلیل می نامیم که در این مرحله و با توجه به این جدول می توانیم به آزمون فرضیه های تحقیق می پردازیم. با توجه به الگوی روابط می توان نمودار علی را به صورت جدول ۱۰- ترسیم کرد:

جدول ۱۰: الگوی روابط علی معیارهای اصلی

D-R	D+R	R	D	معیارهای اصلی
۰,۶۵	۲۶,۶۰	۱۲,۹۷	۱۳,۶۲	عوامل مدیریتی
-۰,۵۰	۲۶,۰۲	۱۳,۲۶	۱۲,۷۶	تخصص و مهارت
۰,۳۸	۲۴,۱۲	۱۱,۸۷	۱۲,۲۵	قوانین و مقررات
-۰,۳۵	۲۴,۳۲	۱۲,۳۴	۱۱,۹۹	محیط سازمانی
-۰,۱۸	۲۶,۵۹	۱۳,۳۸	۱۳,۲۱	سلامت اداری

نحوه ترسیم الگوی روابط علی به این صورت است که برای ستون مربوط به  $D$  بایستی عناصر سطرها را با هم جمع نماییم، برای ستون  $R$  جمع عناصر تک تک ستون ها را در نظر می گیریم و سپس بر اساس این دو ستون، ستون های  $D+R$  و  $D-R$  بدست می آیند. شیوه استنباط نیز بر اساس جدول شماره ۹ و ۱۰ می باشد. در جدول شماره ۹ می توانیم معیارهایی که دارای اثرگذاری بر یکدیگر هستند را شناسایی نماییم که بر اساس این جدول مشاهده می شود که تقریباً کلیه معیارها و فاکتورهای مورد بررسی در تحقیق یعنی عوامل مدیریتی، تخصص و مهارت، قوانین و مقررات، محیط سازمانی و سلامت اداری بر یکدیگر اثر می گذارند. و نتایج جدول ۱۰ نیز شدت و نحوه اثرگذاری با اثرپذیری این عوامل را نمایش می دهد.

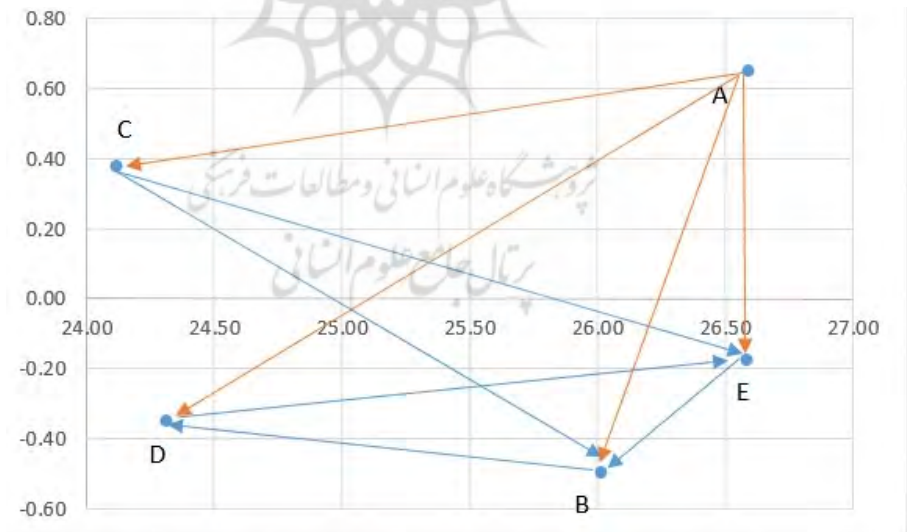
در جدول مذکور ستون  $D$  بیانگر جمع عناصر هر سطر برای هر عامل بوده که نشانگر میزان تأثیرگذاری آن معیار بر سایر معیارهای سیستم است. بر این اساس معیار عوامل مدیریتی از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است.

ستون  $R$  معرف جمع عناصر ستون بوده که برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عاملهای سیستم است. بر این اساس معیار سلامت اداری از بیشترین تأثیرپذیری برخوردار است.

بردار افقی  $(D + R)$  میزان تاثیر و تأثر عامل مورد نظر در سیستم است؛ به عبارت دیگر هر چه مقدار  $D+R$  عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. بر این اساس معیار عوامل مدیریتی و سلامت اداری، تقریباً به یک میزان، بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارند.

بردار عمودی  $(D-R)$  قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر  $D-R$  مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. بر این اساس متغیرهای عوامل مدیریتی و قوانین و مقررات متغیرهایی علی؛ و متغیرهای تخصص و مهارت، محیط سازمانی و سلامت اداری متغیرهای معلول می‌باشند.  
نمودار مربوط به مختصات معیارهای مورد بررسی

نمودار ۳- مختصات معیارهای مؤثر بر سیستم



همان‌گونه که از نمودار فوق مشاهده می‌شود از میان کلیه معیارهای مورد بررسی، معیار A یعنی عوامل مدیریتی دارای بیشترین اثرگذاری (با توجه به اینکه مبدأ فلش‌های خروجی



از خود به سمت سایر معیارها می‌باشد) در میان سایر معیارها و معیار  $E$  یعنی سلامت اداری دارای بیشترین اثرپذیری (با توجه به اینکه مقصد فلش‌های ورودی به خود از میان سایر معیارها می‌باشد) می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف تکنیک دیمتل شناسایی الگوی روابط علی میان یک دسته معیار است. این تکنیک شدت ارتباطات را به صورت امتیازدهی مورد بررسی قرار داده، بازخوردها توأم با اهمیت آنها را تجسس نموده و روابط انتقال ناپذیر را می‌پذیرد. در این روش معیارهای اثرپذیری بر اساس پرسشنامه روش مذکور تعیین و برای هر پنج عامل سلامت اداری، محیط سازمانی، قوانین و مقررات، تخصص و مهارت و عوامل مدیریتی مورد ارزیابی در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد. نتایج تحلیل دیمتل در خصوص روابط بین مؤلفه‌ها نشان داد تقریباً کلیه معیارها و فاکتورهای مورد بررسی در تحقیق یعنی عوامل مدیریتی، تخصص و مهارت، قوانین و مقررات، محیط سازمانی و سلامت اداری بر یکدیگر اثر می‌گذارند. بر این اساس متغیرهای عوامل مدیریتی و قوانین و مقررات متغیرهایی علی؛ و متغیرهای تخصص و مهارت، محیط سازمانی و سلامت اداری متغیرهای معلول می‌باشند. از میان کلیه معیارهای مورد بررسی، معیار عوامل مدیریتی دارای بیشترین اثرگذاری در میان سایر معیارها و معیار سلامت اداری دارای بیشترین اثرپذیری می‌باشند.

در تحقیق سیار (۱۳۹۹) به قانون مدیریت خدمات کشوری در حوزه‌ی وظایف دولت و قانون خدمات کشوری در سه حوزه (جذب و استخدام، نگهداری و آموزش)، خط‌مشی قانون خدمات کشوری اشاره شده است. در تحقیق آهنی و همکاران (۱۳۹۸) به شاخص‌های شش‌گانه حکمرانی خوب (کنترل فساد، اثربخشی دولت، ثبات سیاسی و فقدان خشونت، کیفیت قوانین و مقررات، حاکمیت قانون، حق اظهارنظر و پاسخگویی) پرداخته شده است که با تحقیق حاضر از نظر پرداختن به قوانین و مقررات هم‌راستا می‌باشد. رنگریز و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان داد که شاخص‌های تعامل نامناسب اداره و اجرا، فقدان مبنای تئوریک مناسب برای خط‌مشی، فناوری اطلاعات ضعیف، ویژگی شخصی مجریان، ابزار اجرای نامناسب، سیستم نظارتی نامناسب، هماهنگی ناکافی در اجرا به ترتیب بیشترین ضریب اهمیت را دارا می‌باشند. این تحقیقات از نظر بررسی قوانین و مقررات خدمات کشوری، با تحقیق حاضر هم‌راستا می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت قانون و مقررات خدمات کشوری خط‌مشی قانون خدمات کشوری را تعیین می‌نماید و زمانی می‌تواند نتیجه بخش باشد که شکل صحیح حاکمیتی آن در هر یک از بخش‌ها به دقت اجرا گردد. امینی‌شاد و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که عوامل جامعه مدنی، ذی‌نفعان سیاسی و دستورالعمل‌های نهادهای بالادستی، تغییر و تحولات محیطی، عوامل استراتژیک، عوامل مدیریتی و عوامل نهادی از جمله عوامل علی مؤثر بر الگوی حکمرانی خوب می‌باشند. موانع حقوقی و قانونی، موانع فرآیندی در سازمان و ضعف‌های مدیریتی از جمله عوامل مداخله‌گر در حکمرانی

خوب در شهرداری‌ها می‌باشند. قره‌داغی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که مؤلفه‌های رفتاری مجریان و تخصص و مهارت آن‌ها، ساختاری، مدیریتی و اجرایی، فرهنگی، گروهی، اقتصادی محیطی، حقوقی در مشارکت کارکنان در اجرای خط‌مشی عمومی حائز اهمیت بیشتری هستند. همچنین پومرانز و استیدمن<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) هشت اصل حکمرانی خوب را ارائه کرد که عبارت از شمول، انصاف، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، مشروعیت، جهت، عملکرد و توانایی می‌باشند. بشی و کاور<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند که پاسخ‌گویی که وجود شفافیت و پاسخگویی را درک می‌کردند نسبت به هم‌تایان خود به اداره شهر اعتماد بیشتری داشتند. ایچیوگو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان داد که چگونه افشای اطلاعات مضاعف، ضعف و فساد سیستم گزارش‌دهی و شیوه‌های سازمان‌های دولتی را پنهان کرده و مشروع می‌نماید. اهمیت فهم‌پذیری اطلاعات افشا شده را به‌عنوان یک الزام کلیدی برای شفافیت برجسته می‌شود. هیلد<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) اظهار داشت ممیزی عمومی می‌تواند به‌عنوان شفافیت تبلیغاتی به منظور ایجاد اعتماد تفسیر شود، بنابراین منجر به مشروعیت می‌گردد. با تجزیه شفافیت و اعتماد، این مقاله تحلیلی دقیق‌تر از نقش آن‌ها را در ممیزی عمومی انجام می‌دهد. اعتماد ایجاد شده از طریق شفافیت ممکن است به دست آید، اما ارائه شفافیت مستند و خوب باید مجوز حسابرسی عمومی باشد. گریملیکھویجسن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) نشان می‌دهند که شفافیت می‌تواند نگرش‌هایی مانند اعتماد به دولت را تغییر دهد. همچنین، مطالعات گوناگون پیشگویی‌های شفافیت دولت را بررسی کرده‌اند. بر اساس کار متقاطع، به سختی می‌توان گفت که شفافیت بیشتر منجر به فساد کمتر مقامات دولتی می‌شود. باهر و گرمز<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) اظهار داشتند که سیاست‌گذاران و محققان اغلب به اهمیت شفافیت دولت برای تقویت حسابدی، کاهش فساد و افزایش حکمرانی خوب اشاره می‌کنند. با این حال، با وجود چنین ادعاهایی، دقت تعریفی کم است.

### پیشنهادات:

۱- بر اساس مولفه عوامل مدیریتی پیشنهاد می‌گردد گزارش تفریغ بودجه و حسابرسی با حساسیت بالایی انجام شود، نظارت مداوم بر بودجه اعمال گردد، همچنین همواره دیوان محاسبات پیگیری‌های لازم برای شفافیت مالی را داشته باشد. گزارش دهی مالی بر اساس اصول خود و بدون از هر گونه سلیقه انجام گردد. همواره تحلیل و مدیریت ریسک توسط کارشناسان ذیصلاح انجام شود.

۲- بر اساس مولفه تخصص و مهارت پیشنهاد می‌گردد پیش‌بینی عملیاتی بودجه اساس

1. Pomeranz, E. F., & Stedman, R. C.
2. Beshi, T. D., & Kaur, R.
3. Ejiogu, A., Ejiogu, C., & Ambituuni, A.
4. Heald, D.
5. Grimmelikhuijsen, S., Weske, U., Bouwman, R., & Tummers, L.
6. Bauhr, M., & Grimes, M.

برنامه‌های آینده قرار گیرد. گزارش تفریغ بودجه از کیفیت لازم برخوردار باشد، از مدیران با تخصص و مهارت بالا استفاده گردد، مدیران با تجربه و حرفه‌ای به کار گمارده شوند، مدیران با یکدیگر تعامل سازنده و نه تخریب کننده داشته باشند.

۳- بر اساس مولفه قوانین و مقررات پیشنهاد می‌گردد در ساختار بودجه ای کشور، قوانین دست و پا گیر را تعدیل نمایند، وجود قوانین خط‌مشی گذاری به سهولت و شفافیت مالی و گزارش‌دهی کمک نماید.

۴- بر اساس مولفه محیط سازمانی پیشنهاد می‌گردد از عوامل سیاسی، اجتماعی و سازمانی جهت شفاف سازی مالی و گزارش‌دهی استفاده گردد. شرایط کاری کارکنان دیوان بهبود یافته و مورد عنایت قرار بگیرد. حجم فعالیتهای کارکنان و وظایف محوله متعادل با توان و سواد مالی افراد باشد. عوامل اقتصادی همواره در نظر گرفته شود. سطح دستیابی به اطلاعات برای حساب‌رسان و کارشناسان مالی به صورت متعادل فراهم گردد. سطح مشارکت دولت مشخص باشد و سبب ارتقا شفافیت گردد. دولت در قبال شفاف سازی مسئولیت پذیر باشد.

۵- بر اساس مولفه سلامت اداری پیشنهاد می‌گردد به ایجاد محیط سالم سازمان با استفاده از مدیران و کارشناسان با اخلاق حرفه ای بالا بپردازند. در بحث خصوصی سازی به سلامت اداری توجه ویژه داشته باشند. با ایجاد فضای مشارکتی سالم از طریق شفاف سازی تمام امور و وظایف محوله به سلامت سازمان بپردازند.

۶- بر اساس مولفه بودجه دولتی پیشنهاد می‌گردد بودجه ریزی بر مبنای عملکرد انجام گردد. همواره گزارش تفریغ بودجه مفید و قابل استفاده باشد. ساختار بودجه و نظارت بر بودجه همواره مورد توجه قرار گیرد.

۷- بر اساس مولفه منابع سازمانی پیشنهاد می‌گردد مدیریت ریسک انجام شده و از نیروی انسانی متخصص و فناوری اطلاعات استفاده شود. مدیریت بر عملکرد و کنترل‌های داخلی در راستای شفاف سازی صورت گیرد. زیرساخت‌های مورد نیاز فراهم شده و از منابع اطلاعاتی مفید و به موقع بهره گیری شود.

۸- بر اساس مولفه راهبردهای اصلاحی پیشنهاد می‌گردد فرایند اجرای عملیات اداری و سازمانی مورد توجه قرار گیرد. راهبرد اصلاح نظام اداری اتخاذ شده و از ظرفیت‌های قانونی استفاده گردد. به ارتقای سطح پاسخگویی در بخش عمومی پرداخته شده و راهبردهای اداری و فرایند محور در دیوان اجرایی و عملیاتی گردد.

۹- بر اساس مولفه پیامدهای سازمانی پیشنهاد می‌گردد اطلاعات خاص برای ذینفعان در دسترس قرار گرفته و مربوط بودن و مفید بودن گزارش‌ها رعایت گردد. همواره نظارت ارتقا یافته و به شفافیت مالی دسترسی ایجاد گردد. رویه‌های مالی اصلاح شده و مشارکت مثبت و ارتقای آگاهی مدیران از قوانین ایجاد گردد. همواره موارد انحراف و تخلفات اداری به دادسرای دیوان محاسبات ارجاع گردد.

۱۰- بر اساس مولفه پیامدهای عمومی پیشنهاد می‌گردد به ارتقای سطح پاسخگویی در

بخش عمومی پرداخته شود. بهینه سازی منابع عمومی و ارتقاء اعتماد عمومی با استفاده از شفافیت مالی و حساسی و حذف قوانین دست و پا گیر می‌تواند ایجاد گردد.

- ۱- همچنین جهت انجام تحقیقاتی در این حوزه در آینده، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:  
ارائه الگوی ارزیابی خط مشی‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی با رویکرد ارتقا شفافیت مالی.
- ۲- مقایسه خط مشی‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی در راستای ارتقا شفافیت مالی.
- ۳- بررسی الگوی ارزیابی خط مشی‌های دیوان محاسبات کشور مبتنی بر ابعاد شفافیت مالی در بازه زمانی طولانی تر از تحقیق حاضر.
- ۴- مقایسه الگوی ارزیابی خط مشی‌های دیوان محاسبات کشور مبتنی بر ابعاد شفافیت مالی در بین دولت‌های قبلی و کنونی.

## فهرست منابع

### الف- منابع فارسی:

۱. آهنی، منا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ نجف‌بیگی، رضا؛ افشارکاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۸). تحلیل خوشه‌ای جایگاه ایران در جهان و روندهای آتی مبتنی بر مولفه‌های حکمرانی خوب. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال ۳۰، شماره ۱۱۶، صص ۹۹-۱۱۸.
۲. ابراهیمی، سیدعباس؛ عین‌علی، محسن. (۱۳۹۸). ارائه چارچوبی برای تسخیر خط‌مشی‌های عمومی با کاربرد تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۱۰۳-۱۳۰.
۳. الوانی، مهدی. (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران: انتشارات سمت.
۴. امیری، سیدخسرو؛ رضایی، فرزین؛ خلعتبری لیماکی، عبدالصمد. (۱۳۹۹). تأثیر حاکمیت شرکتی بر رابطه بین ویژگی‌های رفتاری مدیران و قابلیت مقایسه صورت‌های مالی، دانش حسابرسی، سال ۲۰، شماره ۷۸، صص ۴۰-۷۵.
۵. امینی‌شاد، علی؛ منوریان، عباس؛ امیری، مجتبی. (۱۳۹۸). طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران. آینده‌پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، دوره ۳۰، شماره ۸، صص ۱-۲۲.
۶. امینی‌نژاد، غلامرضا؛ یزدان‌پناه، عنایت‌الله؛ بهرامیان، حسین. (۱۳۹۷). سنجش میزان رضایت از خدمات رفاه عمومی در نظام کاربری اراضی شهر بندر دیر استان بوشهر، فصلنامه علمی-پژوهشی نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، سال ۱۰، شماره ۳، صص ۹۱-۱۰۸.
۷. پورعزت، علی‌اصغر؛ هاشمی‌کاسوایی، مینا. (۱۳۹۶). مسئله عمومی چالش آغازین خط‌مشی‌گذاری دولتی. تهران: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
۸. حاجت‌پور، سارا؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ امیرنژاد، قنبر؛ تابان، محمد. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال ۸، شماره ۲۸، صص ۱۳-۲۵.
۹. حاجی‌پور، ابراهیم؛ فروزند، لطف‌الله؛ دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، اصغر. (۱۳۹۴). طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۱۵، شماره ۵۸، صص ۱-۲۳.
۱۰. دانایی‌فرد، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ آذر، عادل؛ کردنائیج، اسدالله. (۱۳۹۱). تحول در رفاه ملی: آیا حکمرانی خوب نقش مهمی ایفا می‌کند؟ پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۴، صص ۴۵-۶۲.
۱۱. دانش‌فرد، کرم‌اله؛ ابوالمعالی، فاطمه‌السادات. (۱۳۹۵). نقش اتاق فکر بر تشخیص مسئله خط‌مشی‌های بانک

- رفاه کارگران. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال ۲۷، شماره ۱۰۶، صص ۸۵-۹۶.
۱۲. دانش‌فرد، کرم‌اله؛ رجایی، زهرا، (۱۳۹۷)، "راهبردهای شکل‌گیری موثر خط‌مشی در حیطه سلامت نظام اداری"، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۴، شماره ۶۸، صص: ۶۵-۸۷.
۱۳. دیهیم‌پور، مهدی؛ میان‌داری، کمال؛ نجاری، رضا؛ عابدی جعفری، حسن. (۱۳۹۷). طراحی مدل افزایش شفافیت سازمانی با رویکرد داده‌بنیاد در سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۱۲، صص ۹۵-۱۱۰.
۱۴. سلیمانی خوئینی، مهدی؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۹۸). الگوی اقتضایی شناسایی مسائل عمومی در فرایند خط‌مشی‌گذاری ایران با تأکید بر عوامل پیش‌ران، مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۵۳۰-۵۵۶.
۱۵. سیار، محمدجواد. (۱۳۹۹). نقش قانون مدیریت خدمات کشوری در تحقق حکمرانی خوب، نخستین کنفرانس ملی حقوق، فقه و فرهنگ، شیراز، دانشگاه پیام نور استان فارس-مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران (متنا).  
 ۱۶. سیدنقوی، میرعلی؛ فراهانی، فاطمه. (۱۳۹۲). ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی از طریق رهبری نوآور، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۲، صص ۷۵-۹۷.
۱۷. شیخ‌پور، مهدی؛ سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۶). وضعیت مسئله‌یابی رسمی و میزان اجرای خط‌مشی‌های عمومی (مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال ۸، شماره ۲۷، صص ۵۱-۶۳.
۱۸. عیوضی، محمدرحیم؛ مرزبان، نازنین؛ صالحی، معصومه. (۱۳۹۶). از بررسی حکمرانی خوب تا الگوی حکمرانی پایدار. فصلنامه راهبرد، سال ۲۶، شماره ۸۵، صص ۵۵-۸۵.
۱۹. گرجی‌پور، حسین؛ خاشعی، وحید؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ اصغری‌صارم، علی. (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۴۷-۷۲.
۲۰. مصطفی‌روزی، علی؛ تیمورنژاد، کاوه؛ ربیعی‌مندجین، محمدرضا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تأکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مولفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۲۶۵-۲۸۴.
۲۱. مهینی‌زاده، منصور؛ یآوری، کاظم؛ جلابی، سیدعبدالمجید؛ جعفرزاده، بهروز. (۱۳۹۸). تأثیر تغییرات ساختاری بر رفاه اقتصادی در ایران، رهیافت مدل‌های تعادل عمومی محاسبه‌پذیر. فصلنامه اقتصاد مالی، سال ۱۳، شماره ۴۸، صص ۱۶۷-۱۸۹.

### ب- منابع خارجی:

1. Bauhr, M., & Grimes, M. (2017). Transparency to curb corruption? Concepts, measures and empirical merit. *Crime, Law and Social Change*, 68(4), 431-458.
2. Bolívar, M. P. R., Galera, A. N., & Muñoz, L. A. (2015). Governance, transparency and accountability: An international comparison. *Journal of Policy Modeling*, 37(1), 136-174.
3. Bridgman, P., & Davis, G. (2003). What use is a policy cycle? Plenty, if the aim is clear. *Australian Journal of Public Administration*, 62(3), 98-102.
4. Demerjian, P., Lewis-Western, M., & McVay, S. (2017). How does intentional earnings smoothing vary with managerial ability?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 0148558X17748405
5. Ejiogu, A., Ejiogu, C., & Ambituuni, A. (2019). The dark side of transparency: Does the Nigeria extractive industries transparency initiative help or hinder accountability and corruption control?. *The British Accounting Review*, 51(5), 100811.
6. Gounopoulos, D., & Pham, H. (2017). Financial Expert CEOs and Earnings Management around Initial Public Offerings (IPOs). Working Paper, University of Bath.
7. Holland, D., Krause, A., Provencher, J., & Seltzer, T. (2018). Transparency tested: The influence of message features on public perceptions of organizational transparency. *Public*



- Relations Review, 44(2), 256-264.
8. KEPING, Y. F. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Journal of the Humanities and Social Sciences*. Vol. 11, No.1. pp. 1-8.
  9. Pollack Porter, K. M., Rutkow, L., & McGinty, E. E. (2018). The importance of policy change for addressing public health problems. *Public Health Reports*, 133(1\_suppl), 9S-14S.
  10. Timmons, J. F., & Garfias, F. (2015). Revealed corruption, taxation, and fiscal accountability: Evidence from Brazil. *World Development*, 70, 13-27.
  11. Walton, G. W. (2020). Good Governance, Corruption, and Papua New Guinea's Public Service. *The Palgrave Handbook of the Public Servant*, 1-19.
  12. Williams, A. (2015). A global index of information transparency and accountability. *Journal of Comparative Economics*, 43(3), 804-824.
  13. Zlătescu, I., & Marinică, C. E. (2020). GOOD GOVERNANCE AND HAPPINESS OF CITIZENS. *Fiat Iustitia*, (1), 189-196.

