Designing a model of good organizational governance in Iran's regulatory bodies

- **Mohammad Abednejad**[۱]
- **rostam derakhshan**[۲]
- **Nasrin jazani**[۳]

Abstract

The objective of this research is to design a model of good organizational governance for oversight institutions in Iran. The research is applied in purpose, cross-sectional in terms of data collection timing, and descriptive-survey in nature and method. It was conducted in two stages, qualitative and quantitative (mixed). In the first stage, a qualitative analysis was carried out using meta-analysis to screen, identify, and analyze indicators and factors. In the second stage, data collected through a researcher-designed questionnaire were analyzed using multi-criteria decision-making techniques and the DEMATEL method. The qualitative data were drawn from all articles, books, theses, and dissertations related to good organizational governance from ۲۰۰۶ to ۲۰۲۳, with ٤۲ selected after screening. The quantitative data came from managers of oversight institutions, specialists, and experts in policymaking and governance at the State Audit Organization of Iran, as well as university professors and experts. Purposeful sampling was employed. The findings indicate that the main variables of good organizational governance in Iran's oversight institutions can be categorized into five groups: structural, regulatory, cultural and social, and performance, each with ۲۵ defined indicators. This model can aid in the continuous improvement of governance practices in Iranian oversight institutions and provide valuable insights for enhancing organizational effectiveness, transparency, and accountability.

Key words: governance, good governance, regulatory bodies, audit court

۱. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
۲. Assistant Professor, Department of Public Administration, Ramhormoz Branch, Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran
۳. Associate Prof., Faculty of Economic and Political Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

طراحی مدل حکمرانی خوب سازمانی در دستگاه های نظارتی کشور ایران

محمدعابدنژاد [۱]
رستم درخشان [۲]
نسرین جزنی [۳]

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل حکمرانی خوب سازمانی در دستگاه‌های نظارتی کشور ایران است. روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی و بر حسب زمان گردآوری داده‌ها مقطعی و ازحیث روش گردآوری و ماهیت پژوهش، توصیفی–پیمایشی می‌باشد. پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی (آمیخته) انجام شده است. در مرحله اول، با استفاده از روش فراتحلیل، به بررسی و تحلیل کیفی داده‌ها، غربالگری و شناسایی شاخص‌ها و عوامل پرداخته شده است. در مرحله دوم، با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره و روش دیمتل، داده‌هایی که با پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شده‌اند، تحلیل شده‌اند.جامعه آماری در بخش کیفی شامل تمامی مقالات، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها در زمینه حکمرانی خوب سازمانی از سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۲ بوده که پس از غربالگری، ۴۲ مورد انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران دستگاه های نظارتی، متخصصان و خبرگان حوزه خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی در دیوان محاسبات کل کشور و همچنین اساتید و خبرگان دانشگاهی است. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند بوده است.یافته‌ها نشان داد که متغیرهای اصلی حکمرانی خوب سازمانی در دستگاه‌های نظارتی کشور ایران به پنج دسته ساختاری، مقرراتی، فرهنگی و اجتماعی و عملکردی تقسیم می‌شود که هرکدام با ۲۵ شاخص تعریف شده است. این مدل می‌تواند به بهبود مستمر شیوه‌های حاکمیتی در نهادهای نظارتی ایران کمک کرده و بینش‌های ارزشمندی برای افزایش اثربخشی، شفافیت و پاسخگویی سازمانی ارائه دهد.

واژگان کلیدی: حکمرانی، حکمرانی خوب، دستگاه های نظارتی ،دیوان محاسبات

[۱] . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
[۲] . استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران: نویسنده مسئول : drazaduniversity@yahoo.com
[۳] دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدهٔ مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

۱. مقدمه

تقریر اولیه اندیشه حکمرانی خوب به مثابه نوعی آموزه فکری رهنمود دهنده با سویه های هنجاری وسیاست گذارانه برای گره گشایی از بن بست های توسعه نیافتگی در کشورهای درحال توسعه، برای نخستین بار در گزارش های بانک جهانی در اواخر دهه ۱۹۸۰و اوایل دهه ۱۹۹۰بود که چهره نمایی کرد. از آن پس، گستره وسیع و فرا رشته ای مطالعات توسعه شاهد آفرینش و عرضه حجم انبوه و پرشماری از پژوهش های و آثار فکری بوده است که دستورکار اصلی آنها را کند و کاو و اندیشه ورزی درباره ماهیت و ابعاد و پیامدهای اندیشه حکمرانی خوب تشکیل می دهد. نگاهی گذار به پژوهش های انتشار یافته در چند دهه گذشته پیرامون آموزه حکمرانی خوب به روشنی بیانگر چندگانگی کاربرد و تکثر در رویکرد به این اندیشه است. با این همه، درنگ و تامل در ترکیب کلی پژوهش ها و آثار قابل دسترسِ مرتبط با موضوع، درمجموع نشان می دهد که سه گونه پژوهش پیرامون حکمرانی خوب عرضه شده است که به نوبه خود از سه نوع کاربرد یا سه رهیافت متفاوت به آن حکایت دارند (نوروزی، ۱۴۰۰).

در واقع هنگامی که نهادهای کمک رسان بین المللی تشخیص دادند کشورهای فقیر در حال توسعه، موانع متعددی پیش روی توسعه اقتصادی خود دارند مفهوم حکمرانی خوب نیز جایگاه خود را به عنوان یکی از عوامل پیشران رشد و توسعه اقتصادی در اقتصادهای مختلف پیدا کرد (نگوبو و فودا ، ۲۰۱۲). اصطلاح حکمرانی از لغت یونانی کیبرنتس و کیبرنان گرفته شده و معنی آن هدایت کردن، راهنمایی کردن یا چیزها را در کنار هم نگه داشتن است. در حالی که مفهوم دولت دلالت بر واحد سیاسی بر**ای** انجام وظیفه سیاست گذاری دارد که برجسته تر از اجرای سیاست هاست، لغت و مفهوم حکمرانی اشاره به پاسخ گو بودن، هم در سیاست گذاری و هم در اجرا دارد. مک کارنی و همکاران حکمرانی را چنین تعریف کرده اند: رابطه بین جامعه مدنی و دولت، حکمرانی و حکمرانی شوندگان، حکومت و حکومت شوندگان (منتظری و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین براساس تعریف سافکور و ساکریم (۲۰۱۹) حکمرانی خوب سیستمی برای هدایت و مدیریت صحیح فعالیت های سازمانی است که این سیستم تأثیر عمدهای در تعیین اهداف و تلاش برای دستیابی به اهداف دارد (سافکور و ساکریم، ۲۰۱۹). در حکمرانی خوب شراکت بین سه رکن اصلی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی در انجام فعالیت ها وجود دارد که گاهی فراتر از مشارکت است (یاپ کیو شنگ چی ، ۲۰۱۰) .حکمرانی خوب می

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

تواند ارزیابی زندگی را به طور مستقیم و غیرمستقیم بهبود بخشد. تغییرات در کیفیت حاکمیت منجر به تغییر در کیفیت زندگی می شود. بهبود در حکمرانی به طرق مختلف بر رفاه ملی تأثیر می گذارد (به عنوان مثال، کنترل فساد منجر به افزایش رشد اقتصادی و حمایت از اعتماد اجتماعی می شود) (هلی ول و همکاران ، ۲۰۱۸)، با وجود فساد به راحتی اعتماد شهروندان از بین می رود. اقدامات غیراخلاقی تأثیر مثبت حکمرانی خوب بر اعتماد شهروندان را خنثی می‌کند (یوسف و همکاران ، ۲۰۱۶)، در حالی که کاهش بی‌ثباتی سیاسی و افزایش اعتماد به قوانین در رشد اقتصادی نقش مهمی ایفا می‌کند (بلی یو و همکاران ، ۲۰۱۵).

شش عنصر تشکیل دهنده حکمرانی خوب عبارتند از:تقویت و تشویق همه گروه های جامعه مدنی برای ورود به نظام سیاسی.عادلانه و موثق بودن انتخاب حکومت و وجود شهروندان آگاه و فعال.تقویت بخش های نهادی عمومی و قانون گذاری و اجرایی.شفافیت، پیش بینی، و پاسخگویی در تصمیم گیری های دولت.مدیریت بخش دولتی با شرایط اقتصاد کلان پایدار، بسیج منابع موثر و استفاده بهینه از منابع عمومی.پایبندی به حاکمیت قانون به منظور حفاظت از آزادی های شخصی و مدنی و برابری جنسیتی، عدالت و تضمین امنیت عمومی (ابوالفتحی و قنبری، ۱۳۹۸).

واقعیت این است که ارتقاء و روزآمد نمودن نظام نظارتی بر عملکرد دولت از حوزه های بسیار مهم و حیاتی کشور می باشد که دچار چالش ها و بحران های فزآینده ای است و باید برای حل معضلات آن تلاش های جدی صورت گیرد. با بررسی مسائل و چالش های این عرصه، معضلات و مشکلاتی بروز می کند که عبارتند از: فقدان شفافیت عملیات دولت؛ عدم مرزبندی مشخص بین قوای سه گانه در مراوده با یکدیگر در فراگرد نظارت، بی توجهی به کار کارشناسی و فقدان رویکرد علمی، بی توجهی در فراگرد بودجه بندی، بی توجهی به تاثیرات بلندمدت اقدامات دولت؛ فقدان منابع انسانی متخصص؛ سیاسی کاری و لابی گری در تخصیص منابع، قوانین و مقررات ضعیف و ناکارآمد، قدیمی بودن روش های بودجه بندی، عدن ارتباط بودجه های سالانه با چشم انداز و اهداف بالادستی، بی توجهی به گزارش نهادهای نظارتی، وابستگی بودجه کشور به منابع نفتی و شکل گیری دولت رانتیر، نظارت نامناسب یا فقدان نظارت بر کار دستگاه های دولتی و در نهایت حجم بسیار زیاد دولت و بودجه جاری (که ۹۰ درصد بودجه کشور را تشکیل می دهد)؛ با تامل بر این ویژگی های، طراحی نظام مدیریت عملکرد بر مبنای حکمرانی خوب، در این حوزه به بررسی و کار علمی بیشتر برای حل معضلات نیاز دارد (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۵).

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

از دو دهه پیش موضوع حکمرانی خوب مورد توجه محافل علمی و اجرایی کشورهای مختلف جهان قرار گرفته است؛ این الگو همچنین از سوی بانک جهانی و سازمان های بین المللی برای تعدادی از کشورهای در حال توسعه ارائه شده است. حکمرانی خوب مفهومی پیچیده است و در هر کشور براساس اقتضائات و نیازهای نهادی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی آن کشور می تواند پیاده سازی شود. از آنجا که کشور ما از جمله کشورهای در حال توسعه است و توسط سازمان های بین المللی در زمینه مولفه های مردم سالاری و شاخص های کیفیت حکمرانی، ضعیف ارزیابی می شود. نسبت سنجی مولفه های حکمرانی خوب با اصول و ارزش های مردم سالاری دینی لازم به نظر می رسد تا زمینه ساز بهبود کیفیت حکمرانی و تقویت مردم سالاری دینی باشد (رضایی **و** توحیدفام، ۱۳۹۷). حکمرانی خوب می تواند رفاه را از طریق «فایده رویه ای» سودمندی که از داشتن حقوق مشارکت در فرآیند تصمیم گیری سیاسی به دست می آید ،بهبود بخشد. این روند منجر به تمرکززدایی دموکراتیک می شود. تمرکززدایی دموکراتیک فرصت ها و فضای بیشتری را برای مشارکت شهروندان فراهم می آورد. تمرکززدایی دموکراتیک با نقش مهمی که در تصمیم گیری دارد، به توانمندسازی مردم کمک می کند. این وضعیت «جو انتخاب آزاد» ایجاد می کند که می تواند به رفاه ذهنی (شادی) منجر شود. در واقع، دادن فرصت‌های بیشتر به شهروندان برای مشارکت در طراحی و ارائه خدمات، بهبود قابل‌توجهی در کیفیت حکمرانی و سطح رفاه ملی ایجاد می‌کند (دانایی فرد و باباشاهی، ۲۰۲۱).

اهمیت و ضرورت تحقیق و تدوین رساله در زمینه طراحی مدل حکمرانی خوب برای دیوان محاسبات کشور ایران از چند جنبه قابل توجه است و ما را بر آن داشت که به این موضوع بپردازیم اول : دیوان محاسبات به عنوان نهاد نظارتی عالی کشور، مسئولیت حفظ سلامت مالی و شفافیت اقتصادی را بر عهده دارد. با توجه به اهمیت این نهاد در سیستم اداری کشور، بهبود حکمرانی در آن می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی، کاهش فساد و افزایش کارایی منجر شود. مطالعات نشان داده‌اند که نهادهای نظارتی قوی می‌توانند به بهبود شفافیت و کارایی در دولت‌ها کمک کنند و نقش حیاتی در پیشگیری از فساد دارند (محسنی، ۱۴۰۰). بنابراین، طراحی یک مدل حکمرانی خوب برای دیوان محاسبات می‌تواند نتایج مثبتی در سطح ملی داشته باشد دوم با توجه به تجارب موفق دیگر کشورها در زمینه حکمرانی خوب، می‌توان از این تجارب بهره‌برداری کرد و مدل‌های کارآمد را با شرایط بومی ایران تطبیق داد. بررسی مدل‌های موفق حکمرانی در کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد که شفافیت، مسئولیت‌پذیری و مشارکت عمومی از اصول کلیدی در این مدل‌ها هستند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۷). تطبیق این اصول

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

با نیازها و شرایط خاص ایران می‌تواند به بهبود عملکرد دیوان محاسبات و دیگر نهادهای نظارتی کمک کند. بنابراین، ضرورت دارد که تحقیقات جامع و کاربردی در این زمینه انجام شود تا بتوان به راهکارهای عملی و مؤثری دست یافت. در شرایط کنونی، طراحی و ارتقای مدل‌های حکمرانی در نهادهای نظارتی کشور، به ویژه دیوان محاسبات، اهمیت زیادی دارد. دیوان محاسبات به عنوان نهاد اصلی نظارتی مسئول بررسی عملکرد مالی دولت، نیازمند مدل‌های حکمرانی مؤثر و به‌روز است تا بتواند به درستی به وظایف خود عمل کند. ضعف‌های موجود در مدل‌های کنونی مانند عدم شفافیت و کمبود پاسخگویی، ضرورت طراحی مدلی جامع و کارآمد را به وضوح آشکار کرده است.مطالعات اخیر، از جمله گزارش‌های منتشر شده از سوی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، به وضوح بر لزوم اصلاحات در مدل‌های حکمرانی نهادهای نظارتی تأکید دارند. این گزارش‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از نهادهای نظارتی با مشکلات جدی در زمینه شفافیت و پاسخگویی مواجه هستند و نیاز به بازنگری در مدل‌های حکمرانی احساس می‌شود (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲).

نهادهای نظارتی باید به‌طور مستمر مدل‌های خود را به‌روز کنند تا قادر به پاسخگویی به چالش‌های جدید باشند (بابایی، ۱۴۰۲).در واقع دغدغه پژوهش حاضر موراد زیر است . تقویت نقش نظارتی: دیوان محاسبات نقش کلیدی در نظارت بر استفاده از منابع مالی عمومی دارد. یک مدل حکمرانی خوب می‌تواند این نقش را تقویت کرده و به ارتقای کارآمدی و اثربخشی نظارت کمک کند. افزایش شفافیت و پاسخگویی: با استفاده از یک مدل حکمرانی خوب، فرآیندهای دیوان محاسبات شفاف‌تر شده و پاسخگویی آن بهبود می‌یابد. این امر می‌تواند به اعتماد عمومی به این نهاد نظارتی کمک کند. پیشگیری از تخلفات و فساد: مدل حکمرانی خوب با تعیین استانداردها و رویه‌های شفاف، می‌تواند به شناسایی و پیشگیری از تخلفات و فساد کمک کند. افزایش هماهنگی و همکاری بین دستگاه‌ها: یک مدل حکمرانی خوب می‌تواند به بهبود هماهنگی و همکاری بین دیوان محاسبات و سایر دستگاه‌های نظارتی و اجرایی کمک کند، که این امر می‌تواند به بهبود کارایی کلی نظارت مالی منجر شود. ارتقای کیفیت گزارش‌دهی و تحلیل‌ها: با پیاده‌سازی مدل حکمرانی خوب، کیفیت گزارش‌دهی و تحلیل‌های دیوان محاسبات بهبود می‌یابد که این امر می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتر در سطح ملی کمک کند. انطباق با استانداردهای بین‌المللی: طراحی و پیاده‌سازی مدل حکمرانی خوب می‌تواند دیوان محاسبات را با استانداردها و بهترین تجربیات بین‌المللی هماهنگ کند، که این امر به بهبود جایگاه ایران در شاخص‌های جهانی شفافیت و حکمرانی کمک می‌کند. این دلایل نشان‌دهنده اهمیت و ضرورت طراحی و پیاده‌سازی مدل حکمرانی خوب در دیوان محاسبات ایران هستند. و در همین راستا پژوهش

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است : طراحی مدل حکمرانی خوب در دستگاه های نظارتی ایران چگونه است ؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با مرور بسیاری از مشکلات موجود؛ نظیر بی عدالتی و توزیع نابرابر منابع و امکانات، عدم پاسخگویی دولت، بی ثباتی سیاسی بالقوه، ناکارآمدی و ناکارایی اقدامات دولت و نارضایتی مردم از کالاها و خدمات ارائه شده، بی قانونی و حاکمیت رابطه بر ضابطه، فساد سازمان یافته، پارتی بازی، رشوه خواری و اختلاس های هزاران میلیاردی، بخش خصوصی ضعیف و فاقد قدرت رقابت با نهادهای دولتی، شبه دولتی یا شبه خصوصی، شاخص های حکمرانی خوب در ذهن متجلی می شوند. گویا شاخص های حکمرانی خوب به نوعی بازتاب دهنده راه حل های این مشکلات و کاستی ها هستند، شاخص هایی نظیر رسیدگی به صدای مردم و پاسخگویی، ثبات سیاسی و نبود خشونت، اثربخشی دولت، کیفیت تنظیم مقررات، تقویت بخش خصوصی، حاکمیت قانون و کنترل فساد با مشاهده گزارش نهادهای معتبر بین المللی مانند بانک جهانی مشخص می شود که کشور ما از حیث این شاخص ها وضعیت مناسبی ندارد. بررسی و گزارش بانک جهانی نیز نشان می دهد که ایران در اکثر این شاخص ها، در رده های پایین رتبه بندی قرار دارد و همه امتیازهای اختصاص یافته به نماگرهای حکمرانی خوب بین ۲/۵- و ۲/۵ قرار دارند. امتیاز بالاتر و مثبت به معنای موفقیت بیشتر این کشور در زمینه نماگر مد نظر است (شفیعی مقدم و همکاران، ۱۴۰۰).

نظریه‌های حکمرانی خوب در دستگاه‌های نظارتی

نظریه‌های حکمرانی خوب بانک جهانی : بانک جهانی یکی از اولین نهادهایی بود که مفهوم حکمرانی خوب را مطرح کرد. این نظریه بر شش مؤلفه اصلی تأکید دارد: صداقت و اثربخشی دولت، ثبات سیاسی و نبود خشونت، اثربخشی دولتی، کیفیت تنظیمات، حاکمیت قانون، و کنترل فساد. هر کدام نقش حیاتی در بهبود عملکرد دستگاه‌های نظارتی و تقویت نظام حکمرانی دارند:بر اساس این نظریه، حکمرانی خوب باید منجر به توسعه اقتصادی و کاهش فقر شود (بانک جهانی ،۱۹۹۲).

صداقت و اثربخشی دولتی :این مؤلفه به درجه‌ای اشاره دارد که شهروندان می‌توانند در انتخاب دولت مشارکت داشته باشند، آزادی بیان، آزادی انجمن‌ها و رسانه‌های آزاد وجود دارد. این فاکتورها برای اطمینان

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

از اینکه دولت‌ها به نیازهای شهروندان پاسخ می‌دهند و اقدامات آنها تحت نظارت عمومی است، ضروری هستند.

ثبات سیاسی و نبود خشونت : این مؤلفه میزان ثبات سیاسی و عدم وجود خشونت یا تروریسم را ارزیابی می‌کند. ثبات سیاسی برای ایجاد محیطی امن و قابل پیش‌بینی که در آن قوانین و مقررات به درستی اجرا شوند، حیاتی است.

اثربخشی دولتی :اثربخشی دولتی به کیفیت خدمات عمومی، کیفیت کارکنان دولتی و درجه استقلال آنها از فشارهای سیاسی، و همچنین کیفیت فرایندهای سیاست‌گذاری و اجرای آنها اشاره دارد. یک دولت اثربخش می‌تواند منابع را به طور کارآمد مدیریت کرده و خدمات عمومی را به صورت مؤثر ارائه دهد.

حاکمیت قانون :حاکمیت قانون به میزان اعتماد و تبعیت از قوانین در جامعه اشاره دارد. این شامل کیفیت اجرای قراردادها، حقوق مالکیت، پلیس، دادگاه‌ها و احتمال وقوع جرائم و خشونت است. حاکمیت قانون قوی، پایه‌ای برای ثبات و امنیت در جامعه فراهم می‌کند.

کنترل فساد : این مؤلفه به میزان استفاده از قدرت عمومی برای منافع خصوصی و کنترل فساد اشاره دارد. کاهش فساد یکی از اهداف اصلی حکمرانی خوب است و می‌تواند به افزایش کارایی و اثربخشی نهادهای دولتی کمک کند(گافمن و همکاران،۲۰۱۰).

نظریه مشارکتی: این نظریه تأکید دارد که شهروندان باید در فرآیندهای تصمیم‌گیری دخیل باشند. مشارکت عمومی نه تنها شفافیت را افزایش می‌دهد بلکه به دستگاه‌های نظارتی کمک می‌کند تا به نیازها و نگرانی‌های مردم بهتر پاسخ دهند. سازمان همکاری و توسعه اقتصادییکی از مدافعان اصلی این نظریه است و به ترویج مشارکت عمومی در حکمرانی تأکید دارد(سازمان همکاری و توسعه ۲۰۰۱).

نظریه پاسخگویی: پاسخگویی یکی از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی خوب است. این نظریه بر این نکته تأکید دارد که نهادهای نظارتی باید در قبال عملکرد خود پاسخگو باشند و این پاسخگویی باید به صورت شفاف و منظم انجام شود. برنامه توسعه سازمان ملل متحد در این زمینه فعالیت‌های گسترده‌ای داشته و پاسخگویی را به عنوان یکی از اصول حکمرانی خوب معرفی کرده است (برنامه توسعه سازمان ملل متحد،۲۰۰۶).

نظریه شفافیت : شفافیت به معنای دسترسی آزاد به اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های دولتی است. این نظریه بیان می‌کند که شفافیت می‌تواند به کاهش فساد و افزایش اعتماد عمومی منجر شود. سازمان

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

شفافیت بین‌الملل از اصلی‌ترین حامیان این نظریه است و تلاش‌های بسیاری برای افزایش شفافیت در نهادهای نظارتی انجام داده است (سازمان شفافیت بین الملل ،۲۰۱۹).

نظریه قانون‌مداری : بر اساس این نظریه، تمامی نهادها و افراد باید تحت حاکمیت قانون باشند و قوانین باید به طور عادلانه و بی‌طرفانه اجرا شوند. این نظریه بر اهمیت داشتن سیستم قضایی قوی و مستقل تأکید دارد. بنیاد پروژه عدالت جهانی به ترویج قانون‌مداری و ارزیابی وضعیت قانون‌مداری در کشورهای مختلف می‌پردازد (پروژه عدالت جهانی ،۲۰۱۸).

نظریه کارایی و اثربخشی : این نظریه تأکید دارد که نهادهای نظارتی باید به گونه‌ای عمل کنند که منابع بهینه استفاده شوند و نتایج مطلوب حاصل گردد. کارایی و اثربخشی از اصول کلیدی حکمرانی خوب است که می‌تواند به بهبود عملکرد نهادهای نظارتی کمک کند. بانک جهانی و سایر نهادهای بین‌المللی در این زمینه پژوهش‌ها و توصیه‌های زیادی ارائه داده‌اند (بانک جهانی ،۱۹۹۲).

حکمرانی خوب به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها و نهادها تعریف می‌شود که با هدف ایجاد یک جامعه عادلانه، پایدار و شفاف عمل می‌کنند. این مفهوم شامل اصولی نظیر پاسخگویی، مشارکت مؤثر شهروندان، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، و احترام به حقوق بشر است. حکمرانی خوب به دنبال ارتقاء کیفیت زندگی و کاهش نابرابری‌ها از طریق مدیریت مؤثر منابع و تأمین نیازهای جامعه است. تعریف تأکید بر همکاری میان نهادهای مختلف و تمرکز بر بهبود کیفیت زندگی و توسعه پایدار دارد و به عنوان یک منبع معتبر در ادبیات حکمرانی خوب شناخته می‌شود.(بانک جهانی ،۲۰۲۱). واقعیت این است که ارتقاء و روزآمد نمودن نظام نظارتی بر عملکرد دولت از حوزه های بسیار مهم و حیاتی کشور می باشد که دچار چالش ها و بحران های فزآینده ای است و باید برای حل معضلات آن تلاش های جدی صورت گیرد. با بررسی مسائل و چالش های این عرصه، معضلات و مشکلاتی بروز می کند که عبارتند از: فقدان شفافیت عملیات دولت؛ عدم مرزبندی مشخص بین قوای سه گانه در مراوده با یکدیگر در فراگرد نظارت، بی توجهی به کار کارشناسی و فقدان رویکرد علمی، بی توجهی در فراگرد بودجه بندی، بی توجهی به تاثیرات بلندمدت اقدامات دولت؛ فقدان منابع انسانی متخصص؛ سیاسی کاری و لابی گری در تخصیص منابع، قوانین و مقررات ضعیف و ناکارآمد، قدیمی بودن روش های بودجه بندی، عدن ارتباط بودجه های سالانه با چشم انداز و اهداف بالادستی، بی توجهی به گزارش نهادهای نظارتی، وابستگی بودجه کشور به منابع نفتی و شکل گیری دولت رانتیر، نظارت نامناسب یا فقدان نظارت بر کار دستگاه های دولتی و در نهایت حجم بسیار زیاد دولت و بودجه جاری (که ۹۰ درصد بودجه کشور را تشکیل می دهد)؛ با تامل بر این ویژگی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

های، طراحی نظام مدیریت عملکرد بر مبنای حکمرانی خوب، در این حوزه به بررسی و کار علمی بیشتر برای حل معضلات نیاز دارد (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۵).

کارکابا و همکاران (۲۰۲۲)، پژوهشی را با عنوان آیا حکمرانی محلی خوب رفاه ذهنی را بهبود می بخشد؟ اجرا نمودند. هدف این تحقیق بررسی تأثیر مدیریت خوب دولت های محلی بر بهزیستی ذهنی افراد است.

آنها سه بعد حکمرانی خوب را در سطح شهرداری تعریف کردند: پاسخگویی، کارایی دولت و کنترل فساد. آنها از یک نظرسنجی بزرگ از رفاه فردی که در سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۱۸ در اسپانیا انجام شد استفاده نموده و چهار عامل بالقوه رفاه ذهنی را متمایز نمودند: عوامل اجتماعی–دموگرافیک، شرایط مادی، کیفیت زندگی و مدیریت شهری. متغیرهای کیفیت زندگی فردی، مانند ارتباطات اجتماعی یا وضعیت سلامت، محرک های اصلی بهزیستی ذهنی هستند. تا حدودی شرایط مادی نیز تاثیر بسزایی دارد. با توجه به حکمرانی خوب، نتایج آنها به یک اثر مثبت فوری کارآیی دولت بر سطوح رفاه ذهنی فردی اشاره دارد. در مقابل، پاسخگویی که به عنوان عامل شفافیت درک می شود، به نظر نمی رسد تأثیر مهمی داشته باشد. با کمال تعجب، آنها هیچ اثر فوری فساد بر رفاه ذهنی گزارش‌شده را درنیافتند، اما یک تأثیر معوق بسیار قوی دارد.

انور شریف و دیهاءالدین (۲۰۲۱)، پژوهشی را با عنوان ارزیابی شیوه¬های حکمرانی خوب در ادارات محلی کشور عراق انجام دادند. نمونه این پژوهش را افرادی تشکیل می‌دهند که در ارتباط مستقیم و مؤثر با شیوه‌های حکمرانی، در نواحی استان الانبار بودند که مورد هدف پژوهشگران قرار گرفت و محققین از پرسشنامه به عنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده کردند. برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از نمونه پژوهش، از برنامه آماری (SPSS) استفاده شد. محققان در این تحقیق به مجموعه‌ای از نتایج دست یافتند که مهم‌ترین آنها عدم توجه به مؤلفه زن در ولسوالی‌ها و عدم مشارکت آنها در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه ریزی بود. نمونه مورد مطالعه با توجه به علاقه مندی به اثربخشی به عنوان یکی از شیوه های خوب برای حکمرانی خوب، و اینکه عملکردهای حکمرانی خوب در مناطق استان انبار خوب و در حال توسعه تلقی می شود و تمرکز بر آنها به این صورت است. سانسینو و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی را با عنوان بین حمایت و حکمرانی خوب: ترتیبات سازمانی در فرآیندهای انتصاب عمومی (محلی) انجام دادند. این مقاله بررسی می‌کند که آیا برخی ترتیبات سازمانی در فرآیندهای انتصاب عمومی (محلی) می‌تواند استفاده از انتصاب‌ها به جای ابزار حمایتی به‌عنوان یک ابزار حکمرانی خوب

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

تشویق کند. به طور خاص، ما نقش شش ترتیب سازمانی را در ۱۰ مطالعه موردی فرآیندهای انتصاب عمومی درون سازمانی و بین سازمانی که در دولت محلی ایتالیا اجرا شد، مورد مطالعه قرار دادیم. ما دریافتیم که حکمرانی خوب (از نظر درک درستی و انصاف کلی) در فرآیندهای انتصابات عمومی یافت می‌شود که در آن نظارت مستقل وجود دارد، و زمانی که این فرآیند اعضای شورای محلی و/یا ذینفعان خارجی را شامل می‌شود – انتصاب به عنوان ابزاری برای حکمرانی خوب تلقی می‌شد تا حمایت. این ترتیبات سازمانی بیش از موارد دیگر مانند شفافیت آگهی‌های عمومی، شرح وظایف و الزامات آموزشی/حرفه‌ای و رسانه‌ها و آگاهی عمومی مرتبط بودند. این مقاله ادبیات مربوطه و مطالعه پژوهشی را شرح می‌دهد و مفاهیم مربوط به تحقیق، سیاست و مدیریت را مورد بحث قرار می‌دهد.

۳. تحلیل یافته‌ها

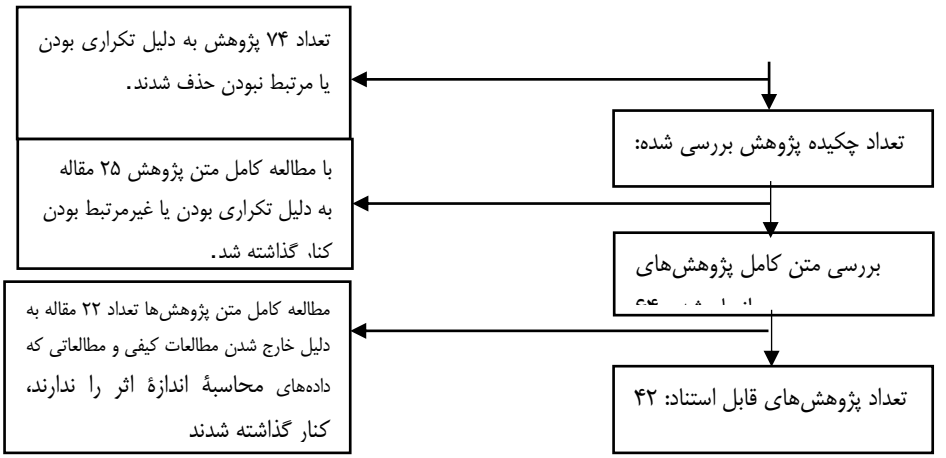
این پژوهش با هدف طراحی و ارائه مدل حکمرانی خوب در دستگاه های نظارتی کشور (مطالعه موردی:دیوان محاسبات کشور) صورت می گیرد. بنابراین با توجه به هدف پژوهش روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته(کیفی–کمی)؛ برحسب زمان گرداوری داده، مقطعی و برحسب روش گرداوری داده ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی– پیمایشی بود. این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی به بررسی اهداف و سوالات پژوهش می پردازد. در مرحله اول با استفاده از روش فراتحلیل به بررسی و تحلیل کیفی داده ها و غربالگری و شناسایی شاخصها و عوامل میپردازد و در مرحله دوم یعنی مرحله کمی پژوهش با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چندمعیاره و روش دیمتل به تحلیل داده هایی که با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بدست امده است می پردازد. هدف تکنیک دیمتل شناسایی الگوی روابط علی میان یک دسته معیار است. این تکنیک شدت ارتباطات را به‌صورت امتیازدهی مورد بررسی قرار داده، بازخورها توأم با اهمیت آنها را تجسس نموده و روابط انتقال ناپذیر را می‌پذیرد. این روش بر مبنای دیاگراف ها (گراف جهت دار) بنا نهاده شده که با بهره مندی از قضاوت کارشناسان در شناسایی عوامل موجود در یک سیستم و با بکارگیری اصول نظریه گرافها، به استخراج روابط تاثیرگذار یا تاثیرپذیر(روابط علی و معلولی، متقابل) عناصر پرداخته و ساختاری سلسله مراتبی و نظام مند ازآنها ارائه می دهد. به طوریکه شدت اثر روابط مذکور را به صورت امتیاز عددی معین می کند. روش دیمتل یک رتبه بندی از آلترناتیوها را به ما نمی دهد بلکه برای تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری معیارهای یک سیستم کاربرد دارد. کاربردهای روش دیمتل عبارتند از:

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

۱-در نظرگرفتن ارتباطات متقابل؛ ۲- ساختاردهی به عوامل پیچیده در قالب گرو ه های علت و معلولی.

٤. تحلیل یافته‌ها

تعداد پژوهش های بررسی شده در این پژوهش، ۱۳۴ مقاله علمی-پژوهشی؛ ۲۱ پایان نامه و۸ کتاب در زمینه حکمرانی خوب در سازمان‌ها بود. برای انتخاب پژوهش‌های مورد بررسی در جهت انجام مطالعه فراتحلیل در این پژوهش، شرایط زیر درنظر گرفته شد: الف) پژوهش‌هایی انتخاب شدند که متغیرهای مربوط به مدیریت حکمرانی خوب در سازمان‌ها را دارا باشند. ب) پژوهش‌ها دارای مقادیر کمی و آماری باشند و از مطالعات میدانی استفاده کرده باشند یا به بخش‌های آماری سایر پژوهش استناد کرده باشند. ج) پژوهش‌ها دارای اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر باشند. شکل ۱ نمودار راهبرد جست وجو و انتخاب مطالعات را نشان می‌دهد.



شکل۱.راهبرد جست وجو و انتخاب مطالعات

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

براساس معیار های تحقیق که در جدول ۱ آمده است گام اول محاسبه روابط درونی معیارهای اصلی جهت بدست آوردن سوپرماتریس W۲۲ است. جهت انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از تکنیک دیمتل استفاده شده است. به طوری 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. معیار نهایی در جدول ۱ اورده شده است. معیار ها برای رد یابی با نماد مشخص شده اند.

جدول ۱. معیار های نهایی

نماد	دسته‌بندی متغیرها	نماد	متغیرهای به دست آمده
C ۱	متغیرهای ساختاری	S۱ ۱	استقلال کامل نهاد نظارتی از نفوذ و تداخل سیاسی و مالی
		S۱ ۲	شفافیت در ارائه و انتشار گزارش عملکردها و نتایج نظارت‌ها
		S۱ ۳	استفاده از حسابرس‌های داخلی قوی و مستقل
		S۱ ۴	تخصیص بودجه مناسب به نهاد نظارتی برای استخدام کارکنان مجرب و متخصص
		S۱ ۵	همکاری و هماهنگی با سایر نهادهای نظارتی و بازرسی
C ۲	متغیرهای زمینه‌ای	S۲ ۱	توسعه مشارکت‌ها و همیاری‌های مردمی
		S۲ ۲	توسعه مهارت، دانش و اخلاقیات کارکنان در جهت انجام وظایف نظارتی
		S۲ ۳	توسعه حق دسترسی نهاد نظارتی به اطلاعات سازمان‌ها
		S۲ ۴	پشتیبانی کامل دستگاه قضایی از نهاد نظارتی
		S۲ ۵	بهبود پیامدها در اجرای خط و مشی عمومی سازمان نظارتی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

نماد	دسته‌بندی متغیرها	نماد	متغیرهای به دست آمده
C ۳	متغیرهای عملکردی سازمان	S۳ ۱	استفاده از رهبران قوی در راس نهاد نظارتی
		S۳ ۲	توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک جامع در نحوه انجام وظایف نهاد نظارتی
		S۳ ۳	بررسی و ارزیابی منظم عملکرد واحدهای دستگاه نظارتی توسط مدیران
		S۳ ۴	برقراری ارتباطات موثر مدیران با جامعه، رسانه‌ها و سایر ذی‌نفعان
		S۳ ۵	توسعه شفافیت، مسئولیت‌پذیری و انضباط درون سازمانی
C ٤	متغیرهای مقرراتی	S٤ ۱	استقلال قوانین نظارتی و بازرسی از قوانین درون‌سازمانی سایر نهادها
		S٤ ۲	توسعه قوانین ومقررات برای حفاظت از شاهدان
		S٤ ۳	تعیین مسئولیت‌های واضح و شفاف برای دستگاه نظارتی
		S٤ ۴	تدوین قوانین و مقررات به روز برای نهاد نظارتی با تاکید بر اصول عدالت، انصاف و محرمانگی
		S٤ ۵	ایجاد استانداردها و شاخص‌های موثر برای ارزیابی داخلی و خارجی عملکرد دستگاه نظارتی
C ٥	متغیرهای فرهنگی و اجتماعی	S٥ ۱	توسعه استفاده از نشریات و مطبوعات ئر نظارت بر سازمان‌ها
		S٥ ۲	توسعه نقش شهروندان قانون‌مدار برای کاهش و مقابله با فساد اداری
		S٥ ۳	همکاری با سازمان‌های مردم نهاد در چارچوب قانون برای نظارات بر عملکرد سازمان‌ها

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

نماد	دسته‌بندی متغیرها	نماد	متغیرهای به دست آمده
		S۵۴	پاسخگویی و حساب‌پس‌دهی نهادهای نظارتی به شهروندان
		S۵۵	ایجاد واحدها اختصاصی در نهاد نظارتی برای پیگری مطالبات شهروندی

۴-۱ محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (M)

زمانیکه از دیگاه چند کارشناس استفاده می‌شود از میانگین حسابی ساده نظرات استفاده می‌شود و ماتریس ارتباط مستقیم یا M را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۲.ماتریس ارتباط مستقیم (M) معیارهای اصلی

	c۱	c۲	c۳	c٤	c۵
c۱	۰.۰۰۰	۲.۸۸۹	۳.۲۲۲	۲.۷۷۸	۲.۸۸۹
c۲	۲.۳۳۳	۰.۰۰۰	۲.۶۶۷	۱.۸۸۹	۱.۸۸۹
c۳	۲.۵۵۶	۲.۷۷۸	۰.۰۰۰	۲.۵۵۶	۳.۰۰۰
c٤	۳.۳۳۳	۲.۸۸۹	۳.۰۰۰	۰.۰۰۰	۳.۱۱۱
c۵	۱.۴۴۴	۱.۸۸۹	۱.۶۶۷	۲.۱۱۱	۰.۰۰۰

۴-۲ محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال: N = K*M

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. معکوس بزرگترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می‌دهد. براساس جدول ۳ بزرگترین عدد ۱۵.۳۴ است و تمامی مقادیر جدول بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود.

$$k = \frac{۱}{max \sum_{j=۱}^{n} a_{ij}} = \frac{۱}{۱۵.۳٤} = ۰.۰٦٥$$

⇨ N = ۰,۰٦٥*M

جدول ۳.ماتریس نرمال شده(N) معیارهای اصلی

	c۱	c۲	c۳	c٤	c٥
c۱	۰.۰۰۰	۰.۱۸۸	۰.۲۱۰	۰.۱۸۱	۰.۱۸۸
c۲	۰.۱۵۲	۰.۰۰۰	۰.۱۷۴	۰.۱۲۳	۰.۱۲۳
c۳	۰.۱۶۷	۰.۱۸۱	۰.۰۰۰	۰.۱۶۷	۰.۱۹۶
c٤	۰.۲۱۷	۰.۱۸۸	۰.۱۹۶	۰.۰۰۰	۰.۲۰۳
c٥	۰.۰۹۴	۰.۱۲۳	۰.۱۰۹	۰.۱۳۸	۰.۰۰۰

۳-۴ محاسبه ماتریس ارتباط کامل

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی (I) تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم:

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

جدول۴. ماتریس ارتباط کامل (T) معیارهای اصلی

	c۱	c۲	c۳	c٤	c٥
c۱	۰.۲۹۸	۰.۴۷۸	۰.۴۹۶	۰.۴۴۴	۰.۴۹۰
c۲	۰.۳۶۵	۰.۲۵۰	۰.۴۰۰	۰.۳۳۷	۰.۳۶۹

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

c۳	۰.۴۱۹	۰.۴۵۰	۰.۲۹۸	۰.۴۱۲	۰.۴۷۲
c٤	۰.۴۸۹	۰.۴۹۱	۰.۴۹۹	۰.۳۰۳	۰.۵۱۴
c٥	۰.۲۸۰	۰.۳۱۵	۰.۳۰۶	۰.۳۰۷	۰.۲۱۴

۴-۴-نمایش نقشه روابط شبکه

برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر 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 نمی‌شود. در این مطالعه ارزش آستانه برابر ۰.۳۹ بدست آمده است. بنابراین الگوی روابط معنی دار به صورت زیر است:

جدول ۵. الگوی روابط معنی دار معیارهای اصلی مدل

	C۱	C۲	C۳	C٤	C٥
C۱	*	۰,٤۷۸	۰,٤۹٦	۰,٤٤٤	۰,٤۹۰
C۲	*	*	۰,٤۰۰	*	*
C۳	۰,٤۱۹	۰,٤٥۰	*	۰,٤۱۲	۰,٤۷۲
C٤	۰,٤۸۹	۰,٤۹۱	۰,٤۹۹	*	۰,٥۱٤
C٥	*	*	*	*	*

با توجه به الگوی روابط می‌توان نمودار علی را ترسیم کرد:

جدول ۶ : الگوی روابط علی معیارهای اصلی مدل

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

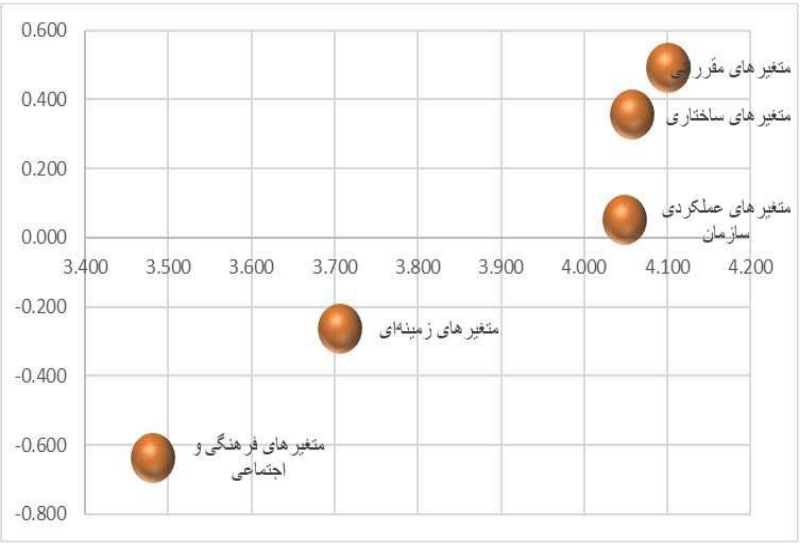
	D	R	D+R	D-R
متغیرهای ساختاری	۲.۲۰۶	۱.۸۵۰۹	۴.۰۵۷	۰.۳۵۶
متغیرهای زمینه‌ای	۱.۷۲۲	۱.۹۸۴۶	۳.۷۰۷	-۰.۲۶۳
متغیرهای عملکردی سازمان	۲.۰۵۰	۱.۹۹۸۴	۴.۰۴۸	۰.۰۵۲
متغیرهای مقرراتی	۲.۲۹۷	۱.۸۰۴۳	۴.۱۰۱	۰.۴۹۳
متغیرهای فرهنگی و اجتماعی	۱.۴۲۲	۲.۰۵۹۵	۳.۴۸۲	-۰.۶۳۷

در جدول ۶ :جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. بر این اساس متغیرهای مقرراتی بیشترین تاثیر گذاری را بر دیگر عوامل دارد.- جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل های سیستم است. بر این اساس « متغیرهای فرهنگی و اجتماعی » بیشترین تاثیر پذیری را دارد. بردار افقی (D + R)، میزان تاثیر و تاثر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار D + R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. بر این اساس « متغیرهای ساختاری » تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد.- بردار عمودی (D - R)، قدرت تاثیرگذاری 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.

اگر $R<J \rightarrow R-J<0$ آنگاه عامل مورد نظر یک تأثیرپذیر قطعی است.

اگر $R>J \rightarrow R-J>0$ آنگاه عامل مورد نظر یک تأثیرگذار قطعی است.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]



شکل۲. نمودار مختصات دکارتی برونداد DEMATEL برای معیارهای اصلی

بر اساس شکل ۲ :

معیار تاثیر گذار خالص به ترتیب اولویت به شرح ذیل می باشد:

متغیرهای مقرراتی

متغیرهای ساختاری

متغیرهای عملکردی سازمان

معیار های معلول(تاثیر پذیر خالص) به شرح ذیل می باشد:

متغیرهای فرهنگی و اجتماعی

.متغیرهای زمینه‌ای

۴-۵ مقایسه زوجی روابط زیرمعیارها(DEMATEL)

براساس مدل تحقیق گام بعدی محاسبه روابط درونی زیرمعیارها جهت بدست آوردن سوپرماتریس W۳۳ است. جهت انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از تکنیک دیمتل استفاده شده است. به طوری 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.با توجه به زیاد بودن ماتریس ها می رویم به سراغ ترسیم جدول الگوی روابط علی معیارهای اصلی مدل :

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

جدول ۷.الگوی روابط علی معیارهای اصلی مدل

		D	R	D+R	D-R
استقلال کامل نهاد نظارتی از نفوذ و تداخل سیاسی و مالی	S۱۱	۴.۷۵۹	۳.۱۸۴	۷.۹۴۳	۱.۵۷۵
شفافیت در ارائه و انتشار گزارش عملکردها و نتایج نظارت‌ها	S۱۲	۴.۶۷۰	۳.۱۸۵	۷.۸۵۵	۱.۴۸۶
استفاده از حسابرس‌های داخلی قوی و مستقل	S۱۳	۴.۷۹۰	۳.۱۸۶	۷.۹۷۴	۱.۶۰۶
تخصیص بودجه مناسب به نهاد نظارتی برای استخدام کارکنان مجرب و متخصص	S۱٤	۴.۴۵۷	۳.۴۵۳	۷.۹۱۰	۱.۰۰۴
همکاری و هماهنگی با سایر نهادهای نظارتی و بازرسی	S۱۵	۴.۳۵۲	۳.۳۲۱	۷.۶۷۳	۱.۰۳۲
توسعه مشارکت‌ها و همیاری‌های مردمی	S۲۱	۳.۳۱۸	۳.۶۲۰	۶.۹۳۸	-۰.۳۰۲
توسعه مهارت، دانش و اخلاقیات کارکنان در جهت انجام وظایف نظارتی	S۲۲	۳.۳۰۹	۳.۲۳۲	۶.۵۴۱	۰.۰۷۶
توسعه حق دسترسی نهاد نظارتی به اطلاعات سازمان‌ها	S۲۳	۳.۴۴۳	۳.۷۱۹	۷.۱۶۲	-۰.۲۷۶
پشتیبانی کامل دستگاه قضایی از نهاد نظارتی	S۲٤	۳.۰۲۷	۳.۴۵۰	۶.۴۷۷	-۰.۴۲۳
بهبود پیامدها در اجرای خط و مشی عمومی سازمان نظارتی	S۲۵	۳.۵۹۶	۳.۴۶۸	۷.۰۶۴	۰.۱۲۸
استفاده از رهبران قوی در راس نهاد نظارتی	S۳۱	۳.۶۷۸	۳.۴۴۹	۷.۱۲۷	۰.۲۲۹
توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک جامع در نحوه انجام وظایف نهاد نظارتی	S۳۲	۴.۱۰۸	۳.۵۶۴	۷.۶۷۱	۰.۵۴۴
بررسی و ارزیابی منظم عملکرد واحدهای دستگاه نظارتی توسط مدیران	S۳۳	۴.۱۶۰	۳.۳۸۳	۷.۵۴۳	۰.۷۷۶
برقراری ارتباطات موثر مدیران با جامعه، رسانه‌ها و سایر ذی‌نفعان	S۳٤	۳.۷۴۱	۳.۵۸۸	۷.۳۲۹	۰.۱۵۳
توسعه شفافیت، مسئولیت‌پذیری و انضباط درون سازمانی	S۳۵	۳.۵۷۰	۳.۵۲۰	۷.۰۹۰	۰.۰۵۰
استقلال قوانین نظارتی و بازرسی از قوانین درون‌سازمانی سایر نهادها	S٤۱	۴.۴۸۱	۳.۶۰۲	۸.۰۸۳	۰.۸۸۰
توسعه قوانین ومقررات برای حفاظت از شاهدان	S٤۲	۴.۲۵۸	۳.۳۶۰	۷.۶۱۸	۰.۸۹۸
تعیین مسئولیت‌های واضح و شفاف برای دستگاه نظارتی	S٤۳	۴.۵۷۲	۳.۴۶۴	۸.۰۳۵	۱.۱۰۸
تدوین قوانین و مقررات به روز برای نهاد نظارتی با تاکید بر اصول عدالت، انصاف و محرمانگی	S٤٤	۴.۵۴۹	۳.۲۵۶	۷.۸۰۵	۱.۲۹۳

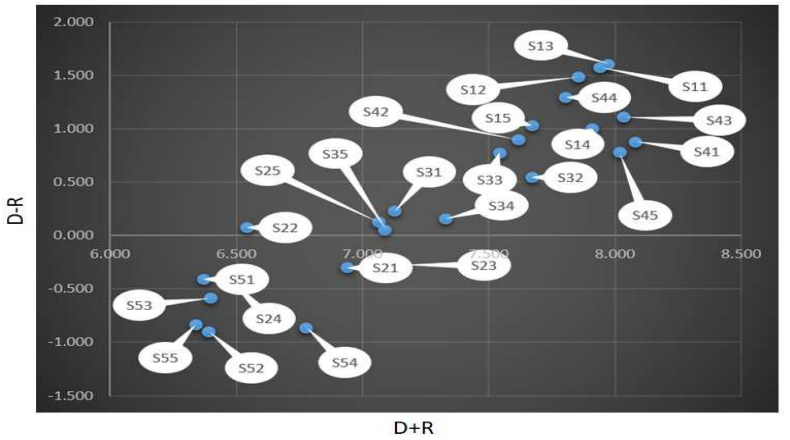
[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

		D	R	D+R	D-R
ایجاد استانداردها و شاخص‌های موثر برای ارزیابی داخلی و خارجی عملکرد دستگاه نظارتی	S٤٥	۴.۴۰۰	۳.۶۲۰	۸.۰۲۰	۰.۷۸۰
توسعه استفاده از نشریات و مطبوعات ئر نظارت بر سازمان‌ها	S٥١	۲.۹۸۰	۳.۳۹۰	۶.۳۷۰	۰.۴۱۰-
توسعه نقش شهروندان قانون‌مدار برای کاهش و مقابله با فساد اداری	S٥٢	۲.۷۴۵	۳.۶۴۷	۶.۳۹۲	۰.۹۰۲-
همکاری با سازمان‌های مردم نهاد در چارچوب قانون برای نظارت بر عملکرد سازمان‌ها	S٥٣	۲.۹۰۵	۳.۴۹۳	۶.۳۹۸	۰.۵۸۷-
پاسخگویی و حساب‌پس‌دهی نهادهای نظارتی به شهروندان	S٥٤	۲.۹۵۷	۳.۸۲۱	۶.۷۷۷	۰.۸۶۴-
ایجاد واحدها اختصاصی در نهاد نظارتی برای پیگری مطالبات شهروندی	S٥٥	۲.۷۵۲	۳.۵۸۷	۶.۳۳۹	۰.۸۳۵-

با توجه به جدول ۷جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. بر این اساس « استفاده از حسابرس‌های داخلی قوی و مستقل » تاثیر گذارترین مولفه است. – جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذری آن عامل از سایر عامل های سیستم است. « استقلال کامل نهاد نظارتی از نفوذ و تداخل سیاسی و مالی » تاثیر پذیرترین مولفه است. بردار افقی (D + R)، میزان تاثیر و تاثر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار D + R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد.

« تدوین قوانین و مقررات به روز برای نهاد نظارتی با تاکید بر اصول عدالت، انصاف و محرمانگی » تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. – بردار عمودی (D - R)، قدرت تاثیرگذاری 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.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]



شکل ۲.نمودار مختصات دکارتی برونداد DEMATEL برای زیرمعیارها

بر اساس شکل ۲ و رابطه ی ذیل:

اگر $R<J \rightarrow R-J<0$ آنگاه عامل مورد نظر یک تأثیرپذیر قطعی است

اگر $R>J \rightarrow R-J>0$ آنگاه عامل مورد نظر یک تأثیرگذار قطعی است

مولفه های تاثیر گذار قطعی در ذیل به ترتیب اولویت اورده شده است:

- استفاده از حسابرس‌های داخلی قوی و مستقل
- استقلال کامل نهاد نظارتی از نفوذ و تداخل سیاسی و مالی
- شفافیت در ارائه و انتشار گزارش عملکردها و نتایج نظارت‌ها
- تدوین قوانین و مقررات به روز برای نهاد نظارتی با تاکید بر اصول عدالت، انصاف و محرمانگی
- تعیین مسئولیت‌های واضح و شفاف برای دستگاه نظارتی
- همکاری و هماهنگی با سایر نهادهای نظارتی
- تخصیص بودجه مناسب به نهاد نظارتی برای استخدام کارکنان مجرب و متخصص
- توسعه قوانین ومقررات برای حفاظت از شاهدان
- استقلال قوانین نظارتی از قوانین درون‌سازمانی سایر نهادها
- ایجاد استانداردها و شاخص‌های موثر برای ارزیابی داخلی و خارجی عملکرد دستگاه نظارتی
- بررسی و ارزیابی منظم عملکرد واحدهای دستگاه نظارتی توسط مدیران
- توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک جامع در نحوه انجام وظایف نهاد نظارتی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

- استفاده از رهبران قوی در راس نهاد نظارتی
- برقراری ارتباطات موثر مدیران با جامعه، رسانه‌ها و سایر ذی‌نفعان
- بهبود پیامدها در اجرای خط و مشی عمومی سازمان نظارتی
- توسعه مهارت، دانش و اخلاقیات کارکنان در جهت انجام وظایف نظارتی
- توسعه شفافیت، مسئولیت‌پذیری و انضباط درون سازمانی
- مولفه های تاثیر پذیر قطعی در ذیل به ترتیب اولویت اورده شده است:
- توسعه مشارکت‌ها و همیاری‌های مردمی
- توسعه حق دسترسی نهاد نظارتی به اطلاعات سازمان‌ها
- پشتیبانی کامل دستگاه قضایی از نهاد نظارتی
- توسعه استفاده از نشریات و مطبوعات ئر نظارت بر سازمان‌ها
- توسعه نقش شهروندان قانون‌مدار برای کاهش و مقابله با فساد اداری
- همکاری با سازمان‌های مردم نهاد در چارچوب قانون برای نظارات بر عملکرد سازمان‌ها
- پاسخگویی و حساب‌پس‌دهی نهادهای نظارتی به شهروندان
- ایجاد واحدها اختصاصی در نهاد نظارتی برای پیگری مطالبات شهروندی

۵. بحث و نتیجه گیری

اصطلاح حکمرانی خوب در سالهای پس از جنگ جهانی دوم کمتر استفاده میشد اما در طول دهه ۱۹۸۰ با مفهومی جدید ظهور کرده که به چیزی فراتر از حکومت (دولت)اشاره دارد. این اصطلاح در فرهنگ آکسفورد مترادف با واژه دولت استفاده شده است. اما در طول دهه ۱۹۸۰ اندیشمندان سیاسی این اصطلاح را برای متمایزکردن آن از دولت به کار گرفتند. در واقع حکمرانی خوب مفهوم بسیار گستردهای را در بر می گیرد که در برگیرنده مشارکت سه نهاد دولت، جامعه مدنی و بعد خاصی است. هر سه آنها برای توسعه انسانی پایدار ضروری هستند. آنچه در این تحقیق حائز اهمیت بود نقش دیوان محاسبات در ایجاد حکمرانی خوب و بررسی شاخص های آن با توجه به رویکرد آینده پژوهی بود. نتایج تحلیل نرم افزار ویزارد نشان داد که اثرگذاری دیوان محاسبات کشور در تحقق حکمرانی خوب در کشور دارای وضعیت نیمه مطلوب میباشد. در سال های اخیر، حکمرانی تبدیل به موضوعی مهم در مدیریت بخش دولتی و عمومی شده است و این مسئله به واسطه نقش مهمی است که حکمرانی در تعیین سلامت اجتماع و به تبع آن هموار کردن مسیر توسعه ایفا می کند. همچنین، حکمرانی خوب از جمله جدیدترین راه حل های مطرح

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

شده برای رفع کاستی ها و توسعه پایدار، می باشد. شناخت موانع تحقق حکمرانی خوب در یک نظام، سازمان، شرکت و یا شهر و منطقه مسیر توسعه آن را هموار می گرداند (ایوبی و همکاران، ۱۴۰۱).

اما در عین حال، هیچ مدل جهانی یا واحدی برای حکمرانی خوب وجود ندارد که در همه شرایط قابل اجرا باشد (یوسف و همکاران،۲۰۱۶)، از سویی گفته می شود که، امروزه پارادایم حکمرانی خوب یک شیوه رایج و مسلط برای اداره جامعه در سطح جهان بوده و متفاوت از دولت و حکومت است. در حکمرانی خوب، فساد در حداقل میزان خود است؛ دیدگاه حداقل ها به حساب آورده می شود و صدای اقشار آسیب پذیر در تصمیم گیری ها شنیده می شود (مولائی و همکاران،۱۳۹۸).حکمرانی خوب مفهوم بسیار گسترده و پر ارزشی است که اغلب به صورت هنجاری و برای ترویج برخی اقدامات توسط دولت ها و/یا برای مشخص کردن تمایز از شیوه های حکمرانی بد، مانند فساد، حمایت، عدم شفافیت و غیره استفاده می شود (سانسینو و همکاران، ۲۰۱۷). هدف از این پژوهش هدف طراحی مدل حکمرانی خوب در دستگاه های نظارتی کشور (مورد مطالعه: سازمان دیوان محاسبات کشور) بود. در این راستا با بررسی کتب و مقالات در این حوزه ۴۲ منبع انتخاب و با استفاده از روش فراتجلیل تجزیه و تحلیل شد، سپس در بخش کمی با استفاده از نظر خبرگان داده ها جمع آوری و با استفاده روش دیمتل به تجزیه و تحلیل پرداخته شد. در ادامه به پاسخ به سوالات مطرح شده در آغاز پژوهش پرداخته می شود:

۱-متغیرهای اصلی حکمرانی خوب سازمانی در دستگاه های نظارتی کشور کدامند؟

نتایج نشان داد پس از تحلیل۴۲ منبع در خصوص حکمرانی خوب، متغیرهای اصلی حکمرانی خوب در دستگاه های نظارتی کشور ایران شامل متغیرهای متغیرهای ساختاری، متغیرهای زمینه ای، متغیرهای عملکردی سازمان، متغیرهای مقرراتی و متغیرهای فرهنگی و اجتماعی می باشد که خود دارای مولفه های می باشند که در جدول ۸زیر به تفکیک نمایش داده شده است.

ردیف	دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده
۱	متغیرهای ساختاری	استقلال کامل نهاد نظارتی از نفوذ و تداخل سیاسی و مالی
		شفافیت در ارائه و انتشار گزارش عملکردها و نتایج نظارت‌ها
		استفاده از حسابرس‌های داخلی قوی و مستقل
		تخصیص بودجه مناسب به نهاد نظارتی برای استخدام کارکنان مجرب و متخصص
		همکاری و هماهنگی با سایر نهادهای نظارتی و بازرسی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

ردیف	دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده
۲	متغیرهای زمینه‌ای	توسعه مشارکت‌ها و همیاری‌های مردمی
		توسعه مهارت، دانش و اخلاقیات کارکنان در جهت انجام وظایف نظارتی
		توسعه حق دسترسی نهاد نظارتی به اطلاعات سازمان‌ها
		پشتیبانی کامل دستگاه قضایی از نهاد نظارتی
		بهبود پیامدها در اجرای خط و مشی عمومی سازمان نظارتی
۳	متغیرهای عملکردی سازمان	استفاده از رهبران قوی در راس نهاد نظارتی
		توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک جامع در نحوه انجام وظایف نهاد نظارتی
		بررسی و ارزیابی منظم عملکرد واحدهای دستگاه نظارتی توسط مدیران
		برقراری ارتباطات موثر مدیران با جامعه، رسانه‌ها و سایر ذی‌نفعان
		توسعه شفافیت، مسئولیت‌پذیری و انضباط درون سازمانی
۴	متغیرهای مقرراتی	استقلال قوانین نظارتی و بازرسی از قوانین درون‌سازمانی سایر نهادها
		توسعه قوانین ومقررات برای حفاظت از شاهدان
		تعیین مسئولیت‌های واضح و شفاف برای دستگاه نظارتی
		تدوین قوانین و مقررات به روز برای نهاد نظارتی با تاکید بر اصول عدالت، انصاف و محرمانگی
		ایجاد استانداردها و شاخص‌های موثر برای ارزیابی داخلی و خارجی عملکرد دستگاه نظارتی
۵	متغیرهای فرهنگی و اجتماعی	توسعه استفاده از نشریات و مطبوعات ئر نظارت بر سازمان‌ها
		توسعه نقش شهروندان قانون‌مدار برای کاهش و مقابله با فساد اداری
		همکاری با سازمان‌های مردم نهاد در چارچوب قانون برای نظارات بر عملکرد سازمان‌ها
		پاسخگویی و حساب‌پس‌دهی نهادهای نظارتی به شهروندان
		ایجاد واحدها اختصاصی در نهاد نظارتی برای پیگری مطالبات شهروندی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات پیشین از جمله تحقیقات حمزه محمد(۲۰۲۳) منصور (۲۰۲۱) ،انور شریف و بهاءالدین(۲۰۲۱) ،مهرابی و همکاران (۱۴۰۲) ،ایوبی نجف آبادی و همکاران (۱۴۰۱)، همسو و در یک راستا می باشد.

۲-ترکیب بهینه عناصر تشکیل دهنده حکمرانی خوب در دستگاه های نظارتی چگونه است؟

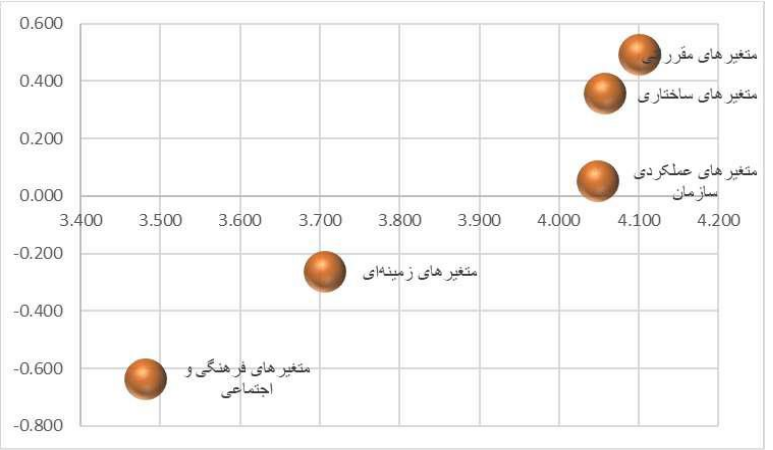
یک سیستم حکمرانی خوب در کشور، سازمان ها را قادر می سازد تا عملکرد اقتصادی خود را بهبود بخشند. عواملی مانند ثبات سیاسی، کیفیت نظارتی، اثربخشی دولت، کنترل فساد، حاکمیت قانون، و صدا و پاسخگویی، کیفیت نهادی را تشکیل می دهند که نقشی محوری در ارتقای کارایی در سیستم بانکی ایفا می کند. فساد کمتر، حاکمیت کارآمد قانون، ثبات سیاسی و کیفیت بالای نظارتی، مسئولیت پذیری در سیستم بانکی را ارتقا می دهد که تأثیر گسترده ای بر اعتماد عمومی دارد. کیفیت نهادی عملکرد بانک را از طریق اتخاذ کارآمد چارچوب های نظارتی و نظارتی ارتقا می دهد. مقررات بانکی مانند الزامات کفایت سرمایه، بیمه سپرده، محدودیت های فعالیت، و نظارت خصوصی و نظارت رسمی دقیق، برای اعمال انضباط در عملیات بانکی، کاهش رفتارهای ریسک پذیر و ارتقای ثبات بر بانک ها تحمیل می شود(آلباتی و همکاران ، ۲۰۲۱) .براساس نظر خبرگان و تحلیل دیمتل نتایج نشان داد معیار تاثیر گذار خالص به ترتیب اولویت به شرح ذیل می باشد:

۱. متغیرهای مقرراتی
۲. متغیرهای ساختاری
۳. متغیرهای عملکردی سازمان

معیار های معلول(تاثیر پذیر خالص) به شرح ذیل می باشد:

۱. متغیرهای فرهنگی و اجتماعی
۲. متغیرهای زمینه ای

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]



شکل ۲.نمودار مختصات دکارتی برونداد دیمتل برای معیارهای اصلی

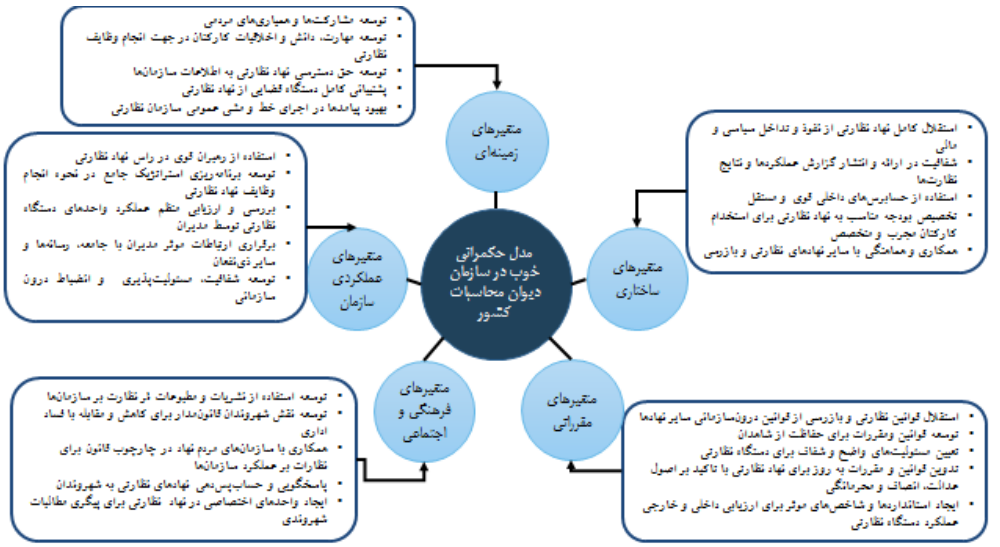
سوال اصلی: مدل حکمرانی خوب سازمانی در دستگاه های نظارتی کشور چگونه می باشد؟

حکمرانی عبارت است از تعیین کاربردهای گسترده ای که منابع سازمانی برای آن مستقر می شوند و حل و فصل تعارضات بین افراد بی شمار در سازمان ها حاکمیت رفتار اعضای سازمان را هدایت و کنترل می کند. در ادبیات بیشتر حاکمیت به عنوان ترکیب دو مسئولیت اصلی تعیین جهت استراتژیک کسب و کار و ایجاد تعادل پویا بین گروه های ذینفع، ترکیب ائتلاف غالب شرکت و سهامداران توصیف شده است (کالمونزر و همکاران، ۲۰۲۰).

حکمرانی خوب را می توان به عنوان پیوندی بین مفهوم دموکراسی و حاکمیت قانون درک کرد که اغلب به آن حکومت قانون دموکراتیک می گویند. از این رو، تقویت موقعیت اقلیت های قومی کیفیت دموکراسی و حاکمیت قانون را در کشور نیز بهبود می بخشد. دموکراسی که دربرگیرنده باشد مشارکت بهتر اقلیت های قومی را تسهیل می کند. با توجه به حاکمیت قانون، حکمرانی خوب از دولت می خواهد که از اختیارات خود برای ارائه اقدامات مثبت به اقلیت های قومی استفاده کند(مروان،۲۰۱۹).

پس از بدست آمدن معیارها و زیرمعیارهای و نهایتا وزن آنها، مدل نهایی بصورت زیر طراحی گردید:

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]



شکل ۳: مدل حکمرانی خوب سازمانی در دستگاه های نظارتی کشور

منابع

ایوبی نجف آبادی، حسین، فاتحی راد، نوید، سلاجقه، سنجر، کمالی، محمدجلال، (۱۴۰۱) .طراحی مدل مطلوب حکمرانی خوب شهری در اصفهان با رویکرد تحلیل موانع برنامه ریزی و مدیریتی، *نظریه های نوین مدیریت دولتی*، دوره ۰، شماره ۲، صص ۰۷

بحرینی، امیر، میریوسفی، سیدجلیل، بیگلری، نسرین، (۱۴۰۱) بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین. توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان، مدیریت ورزشی، دوره ۰۳ ، شماره ۲، صص ۶۸۶-۶۵۹

بابایی، عباس، (۱۴۰۲). *مدیریت نوین در دستگاه‌های نظارتی*. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱۵، شماره ۳، صفحات ۴۵-۶۷.

شفیعی مقدم، صمد، قربانی شیخ نشین، ارسلان، فروزش، روح ا...، مرتضوی اصل، سید خدایار، (۱۴۰۰). تدوین استراتژی هایی برای دیوان محاسبات کشور در راستای تحقق شاخص های حکمرانی خوب، *دانش، حسابرسی*، سال بیست و یکم، شماره ۸۲

شهابالدین ،محسنی(۱۴۰۰)،سیر تحولی مفهوم حکمرانی جهانی .*همایش بین المللی حکمرانی و کشورداری در ایران*

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

صادقی ، محمدحسین (۱۳۹۷).شناسایی و اولویت بندی مولفه های حکمرانی خوب در بخش بهداشت و درمان .*فصلنامه حقوق اداری* .

غفاری، رحمان، (۱۳۹۷). شایستگی مدیران، سازه ای بنیادین در تحقق حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز در ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در شمال کشور، *رفاه اجتماعی*، سال هجدهم، شماره ۷۱

منتظری، محمد، بهمنی، اکبر، فتحی زاده، علیرضا، (۱۳۹۷) .الگوی حکمرانی خوب از دیدگاه نهج البلاغه: گامی در جهت تبیین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، *دو فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، سال ششم، شماره یازدهم

مهرابی. قاسم. جلالی فرهانی. مجید ، ,سجادی. نصرالله (۱۴۰۲) ،مدل حکمرانی در فدراسیون های, ۱۵(۱)،: ورزشی: رویکرد حکمرانی خوب . *نشریه مدیریت ورزش* doi.jsm.۲۰۱۷,۲۲٦۱۰۳,۱۷۷۱

موسوی، سیدزین العابدین، آقایی جنت مکان، حسین، نوروزی، نورمحمد (۱۳۹۷) ،نقش اخلاق اسلامی در حکمرانی خوب، *پژوهش های اخلاقی*، سال هشتم، شماره

مولائی، سوران، ایراندوست، منصور، احمدیان، جمیله، بهمنی، کامیار، (۱۳۹۸) ،ارتباط رهبری اخلاقی با حکمرانی خوب در سازمان های دولتی ،*اخلاق در علوم و فناوری*، سال چهاردهم، شماره۴

نوروزی، نورمحمد، (۱۴۰۰) ،بازخوانی حکمرانی خوب در پرتو چشم اندازه ای ناهمسان: برنامه بهینه سازی سیاست گذاری عمومی، دستور کار گذار به دموکراسی یا راهبرد بازتولید هژمونی، *دولت پژوهی*، سال .۷۳– ششم، شماره ۲۵ ، صص ۰۱۷

References

- Albaity, Mohamed, Hanifa Md Noman, Abu, Saadaoui Mallek, Ray, (۲۰۲۱), Trustworthiness, good governance and risk taking in MENA countries, Borsa Istanbul Review ۲۱-٤ (۲۰۲۱) ۳٥۹ _ e۳۷٤.
- Ayoubi N, Hossein, Fatehi Rad, Navid, Selajgeh, Sanjar, Kamali, Mohammad Jalal, (۲۰۲۲). Designing the optimal model of good urban governance in Isfahan with the approach of analyzing planning and management obstacles, New theories of public administration, volume ۰, no. ۲, pp. ۰۷ [In Persian].

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

- Anwar Sharif, Atheer, Dhiaa aldeen, S. Ahmed, (۲۰۲۱), The evaluating of good governance practices in Iraqi local administrations, Materials Today: Proceedings, https://doi.org/۱۰,۱۰۱٦/j.matpr.۲۰۲۱,۰۳,۲۳٤.
- Bahraini, A, Miriosfi, Seyed Jalil, Bigleri, Nasreen, (۲۰۲۲) Examining the role of good governance dimensions in explanation. Development of human resources of sports and youth departments, sports management, volume ۰۳, number ۲, pp. ٦٥۹-٦٨٦[In Persian].
- Babaei, A, (۲۰۲۳). *New management in monitoring devices*. Journal of Public Administration, Volume ۱٥, Number ۳, Pages ٤٥-٦۷[In Persian]..
- Biswas, Rathin, Jana, Arnab, Arya, Kavi, Ramamritham, Krithi, (۲۰۱۹), A good-governance framework for urban management, Journal of Urban Management ۸ (۲۰۱۹) ۲۲٥–۲۳٦
- Beleiu, I., Pop, Z., Ch,. & Tampu, D. L. (۲۰۱٥). Effects of good governance on economic development – Case study on Romania. Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu, ۱, ٥-۲۳.
- Carcaba, Ana, Arrondo, Ruben, Gonzalez, Eduardo, (۲۰۲۲), Does good local governance improve subjective well-being?, European research on management and business economics ۲۸ (۲۰۲۲) ۱۰۰۱۹۲.
- Faruk Koc , Omer, (۲۰۲۱), Book Review, M. A. Muqtedar Khan, Islam and Good Governance: A Political Philosophy of Ihsan, New York: Palgrave Macmillan, ۲۰۱۹; pp. xvii þ ۲۷۸ ISBN: ۹۷۸–۱–۱۳۷– ٥٥۷۱۸–٦, $۳۲,۹٥(hbk)., DOI: ۱۰,۱۱۷۷/۲۰٥۰۳۰۳۲۲۱۱۰۱٥۲۷۷
- Ghaffari, R, (۲۰۱۷). Competence of managers, a fundamental structure in the realization of good organizational governance and green human resources management in the general departments of cooperatives, labor and social welfare in the north of the country, social welfare, year ۱۸, number ۷۱[In Persian].
- Helliwell, J. F., Huang, H., Grover, Sh., & Wang, Sh. (۲۰۱۸). Empirical linkages between good governance and national wellbeing. Journal of Comparative Economics, ٤٦(٤), ۱۳۳۲-۱۳٤٦.
- Hamza Mohammed (۲۰۲۳), Good Governance and the Role of Legislators in Local Governments in Nigeria, African Journal of Social Sciences and Humanities Research ٦(٥), ۲۷-۳٤. DOI:۱۰,٥۲٥۸۹/AJSSHR٦WG٦VYHE
- OECD (۲۰۰۱). "Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

- UNDP (۲۰۰٦). "Governance for the Future: Democracy and Development in the Least Developed Countries
- Transparency International (۲۰۱۹). "Corruption Perceptions Index."
- World Justice Project (۲۰۱۸). "Rule of Law Index."
- Samadi, Maedeh, Mirabbass, Seyyed Bagher, (۲۰۱۷). Realization of Human Security in Light of Good Governance. Published by Canadian Center of Science and Education. Journal of Politics and Law; Vol. ۱۰, No. ۱; ۲۰۱۷. Retrieved from: https://pdfs.semanticscholar.org/a۰۳۳/٦٤c۱٥۳d۰f٦۲٥e۳٦۹efc۹ba۰۹۲٤۳d۷٤٤۳
- Sancino, Alessandro, Sicilia, Mariafrancesca, Grossi, Giuseppe, (۲۰۱۷), Between patronage and good governance: Organizational arrangements in (local) public appointment processes, International Review ofAdministrative Sciences ۰(۰) ۱–۱۸, DOI ۱۰,۱۱۷۷/۰۰۲۰۸٥۲۳۱٦٦۷٥۹٤٤.
- Serajul Islam, Syed, (۲۰۱٦). Good governance and political culture: A case Study of Bangladesh. Intellectual Discourse, ۲٤, ۲ (۲۰۱٦) ۲٤٥–۲۷۱. Retrieved from: https://journals.iium.edu.my/intdiscourse/index.php/id/article/view/۹۱۳
- Shankar Nag, Ninad, (۲۰۱۸), Government, Governance and Good Governance, Indian Journal of Public Administration ٦٤(۱) ۱۲۲–۱۳۰, DOI: ۱۰,۱۱۷۷/۰۰۱۹٥٥٦۱۱۷۷۳٥٤٤۸.
- Shahabaldin, Mohsani (۲۰۲۰), the evolution of the concept of global governance. International conference on governance and statecraft in Iran
- .UNDP (۲۰۱۹). "Accountability and Governance".
- Yousef, M., Ihsan, F., & Ellahi, A. (۲۰۱٦). Exploring the impact of good governance on citizen's trust in Pakistan. Government of Informant Quarterly, ۳۳(۱), ۲۰۰-۲۰۹.
- Shafii Moghadam, Samad, Ghorbani Sheikh Nashin, Arslan, Foruzesh, Rooh A..., Mortazavi Asl, Seyyed Khodiar, (۲۰۲۰). Formulation of strategies for the National Accounts Court in order to realize good governance indicators, Knowledge, Auditing, ۲۱st year, number ۸۲[In Persian].
- Montazeri, M, Bahmani, A, Fathizadeh, A, (۲۰۱۷). The model of good governance from the perspective of Nahj al-Balagheh: a step towards explaining the Iranian Islamic model of progress, two scientific research quarterly studies of Iranian Islamic model of progress, year ٦, number ۱۱[In Persian].
- Mehrabi Q Jalali Farhani. Majid, Sajadi. Nasrallah (۲۰۲۲), model of governance in federations, ۱٥(۱),: sports: good governance approach. Journal of Sports Management jsm.۲۰۱۷,۲۲٦۱۰۳,۱۷۷۱.doi[In Persian].

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]

- Mousavi, S -Abidin, Aghaei Jannet Makan, Hossein, Nowrozi, Noor Mohammad (۲۰۱۷), The Role of Islamic Ethics in Good Governance, Ethical Research, Year ۸, No. [In Persian].
- Moulai, S, Irandoost, Mansour, Ahmadian, Jamila, Bahmani, Kamiar, (۲۰۱۸), The relationship between ethical leadership and good governance in government organizations, Ethics in Science and Technology, Year ۱٤, Number ٤[In Persian].
- Nowrozi, N, (۲۰۲۰), Rereading good governance in the light of a heterogeneous perspective: the optimization program of public policy, the agenda of transition to democracy or the strategy of reproducing hegemony, Government Research, year ۷۳-٦, number ۲٥, pp. ۰۱۷[In Persian].
- Wahyuni-TD, I.S., Haron, H. and Fernando, Y. (۲۰۲۱), "The effects of good governance and fraud prevention on performance of the zakat institutions in Indonesia: a Sharīʿah forensic accounting perspective", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. ۱٤ No. ٤, pp. ٦۹۲-۷۱۲. https://doi.org/۱۰,۱۱۰۸/IMEFM-۰۳-۲۰۱۹-۰۰۸۹
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (۲۰۱۰). "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues". World Bank Policy Research Working Paper No. ٥٤۳۰
- World Bank (۱۹۹۲). "Governance and Development."

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-25]