تدوین استراتژی‌هایی برای دیوان محاسبات کشور در راستای تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب

صمد شفیعی مقدم[۱]
ارسلان قربانی شیخ‌نشین[۲]
روح‌اله فروزش[۳]
سید خدایار مرتضوی اصل[۴]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۸/۱۲

چکیده:

هـدف اصلی تحقیق، بررسی استراتژی‌هـای دیوان محاسبات کشور برای تحقق شاخص‌های حکمرانـی خـوب است. از ایـن‌رو مقاله حاضر، بـه بررسی دیوان محاسبـات و نقش آن در حکمرانی خوب و تدوین استراتژی‌هـای پیش‌روی آن در میان سناریوهای مختلف پرداخته اسـت. باتوجه به اینکـه در تدوین استراتژی‌های دیوان محاسبات بـرای تحقق بخشیدن به شاخص‌های حکمرانی خوب عوامل درونی و بیرونی بی شماری دخیل هستند و نوع ارتباطات آنهـا بـا یکدیگر تعیین کننـده این نوع استراتژی‌هـا است باید به این موضـوع با رویکردی سیستماتیـک پرداخته شـود. تحقیق حاضر، از نظـر هدف، علمی - کاربـردی و نوع روش پژوهـش توصیفی- تحلیلی است. روش گـردآوری داده‌ها و اطلاعات به‌صورت کتابخانه‌ای، اسنـادی و پیمایشی است. تجزیه‌وتحلیل داده‌هـا مبتنی بر تکنیک‌های آینده‌پژوهی ازجمله تجزیه و تحلیل تأثیرات متقابل است. در این تحقیق، برای ۶ عامل کلیدی مجموعاً ۳۰ حالت (عـدم قطعیت) در نظر گرفته‌شده است، نتایج به‌دست‌آمـده از نرم‌افزار سناریو ویزارد نشان می‌دهد بیشتریـن سناریوی پیش‌روی دیوان محاسبات کشور، وضعیت نیمه مطلوب است و ایـن سازمـان در تحقق اهداف مرتبط با حکمرانی خوب در شرایـط نیمه مطلوبی قرار دارد. از ایـن رو چهار استراتژی باتوجـه به یافته‌های تحقیق با رویکرد سیستمی و توجه به عوامل داخلـی و خارجی بدیـن شرح تدوین گردید: از این رو چهار استراتـژی باتوجه به یافته‌های تحقیـق شامل لزوم توجـه به ثبات رهبری و مدیریتی در دیوان محاسبات کشور، لزوم توجه به پاسخگویی مناسب مدیران در قبال مسئولیت‌های ایفا شده، افزایش توانایی نقش آفرینی مطلـوب در تصمیم سـازی و تصمیم‌گیری‌های کلان کشور و بهبـود و تقویت ساختارهای قانونی و مناسبات داخلی وخارجی در سازمان ارائه گردید.

کلمات کلیدی: استراتژی، دیوان محاسبات، حکمرانی خوب

۱. گروه علوم سیاسی و روابط بین‌الملل، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استاد علوم سیاسی روابط بین‌الملل دانشگاه خوارزمی، نویسنده مسئول، ایمیل: ghorbani@khu.ac.ir
۳. گروه حقوق، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۴. گروه علوم سیاسی و روابط بین‌الملل، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

مقدمه

طـی چند دهه گذشته، مفاهیم و ارزش‌هایی مانند شفافیـت و پاسخگویی به عنوان زیربنا و لازمـه اعتماد عمومی به طـور روزافزونی در مجامع گوناگون کشورهـای جهان مطرح گردیده و موجـب تحولات اساسی در مدیریت دولتی شـده است به صورتی که وجود شاخص‌های یاد شده در مدیریـت کشورهای مردم سالار از ضروریات و مولفه‌های اساسی حکمرانی خوب می‌باشند. در حکمرانـی خوب، شفافیت به مفهوم جریان آزاد اطلاعات و قابلیت دسترسی سهل و آسان به آن، بـرای همه است. شفافیت را می‌توان آگاهی افراد جامعه از چگونگی اتخاذ و اجرای تصمیمات نیز دانسـت (صباغ‌کرمانی و باسخا،۱۳۸۸، ۱۱۲) و پاسخگویی، وجـود نوعی تعهد و التزام به منظور جوابگویی و پاسخ دادن به مسئولیت‌های انجام شده توسط فردی است که آن مسئولیت‌ها بر عهده او بـوده و اساس اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی و گزارش‌دهی می‌باشد (گری و جانکینس، ۱۹۹۳). پاسخگویـی در بخش دولتی مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدامات کارگزاران همواره بر امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع به شدت تاثیر می‌گذارد. در نظام‌های مردم سالار، آرا و نظرات مردم در تصمیمات و آرا نمایندگان منتخب آنان متجلی می‌شود و نمایندگان مردم، مدیران و کارگزاران اجرایی دولت، دخالت ندارند؛ از سوی دیگر، مدیران سازمان‌های دولتی کـه بدیـن گونه تعیین می‌شوند، خود دیگـر کارگزاران را منصوب و به آنـان اختیاراتی را واگذار می‌نماینـد و عزل و نصب ایـن ماموران بوسیله مدیران دستگاه حکومت صورت می‌گیرد؛ بنابراین پرسش اساسی این است که چگونه می‌توان اطمینان یافت رفتار و تصمیمات کارگزاران در جهت منافع مردم است و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی دولت در راستای منافع جامعه گام بر می‌دارند (فقیهی،۱۳۸۰، ۵۴).

مفهوم مسئولیت پاسخگویی در کشورهای دارای نظام حکومتی مردم‌سالار بر این پایه استوار اسـت که مـردم حق دارند، بدانند و همچنیـن حق دارند، حقایق را به صـورت علنی و از طریق مذاکـرات عمومی در اختیار ایشـان و یا نمایندگان قانونی آنها قـرار گیرد(باباجانی، ۱۳۸۶، ۶۹) حقـوق شهروندان در مورد دانستـن حقایق و همچنین مبانی مسئولیـت پاسخگویی نمایندگان مـردم نظیر رئیس جمهور و نمایندگان مجلـس و وزرا در قانون اساسی، تامین و چگونگی تحقق مسئولیت پاسخگویی و اجراء و ارزیابی این مسئولیت در قوانین و مقررات عادی مشخص می‌شود (همان، ۷۰). اصول ۵۴ و ۵۵ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران که استقلال دیوان محاسبات کشـور را به عنوان حسابرس مستقل حکومت تامین نموده، زمینه نظارت مردم‌سالارانه بر مخارج دولتی و الزام دولت و سازمان‌های تابعه بر پاسخگویی و حق دانستن حقایق و پاسخ خواهی مردم را بـه رسمیت شناخته و فراینـد مسئولیت پاسخگویی را تکمیل نمـوده است (همان، ۷۶) حال اگـر حسابرسی را فرایندی منظم و با قاعده برای جمـع‌آوری و ارزیابی بی طرفانه شواهد، درباره ادعاهـای مربوط به فعالیت و وقایع اقتصادی، به منظـور تعیین درجه انطباق آنها با معیارهای از پیـش تعیین شـده و گزارش نتایج به افـراد ذینفع بدانیم (جباری و صادقـی، ۱۳۹۰، ۵) دیوان محاسبات کشور با بکارگیری سازوکارهای کاربردی خود، به صورت بالقوه امکان ایفای نقشی موثر

در تحقـق شاخص‌های حکمرانی خوب بویژه دو شاخص شفافیـت و پاسخگویی را دارد. بنابراین در ایـن تحقیق به دنبـال بررسی این موضوع هستیم که دیـوان محاسبات در جمهوری اسلامی در راستـای تحقـق حکمرانی خوب دارای چـه الزاماتی است؟ و چگونه می‌تـوان استراتژی‌هایی را بـرای بهبود شرایط موجـود ارائه داد؟ باتوجه به اینکه این پژوهش بـه دنبال بررسی و تدوین استراتژی‌هایـی برای بهبـود شرایط موجود با توجه به نقش دیـوان محاسبات در اجرایی نمودن حکمرانـی خوب است با مطالعـات منابع داخلی و خارجی می‌توان بیان نمـود که این تحقیق با استفـاده از تکنیک‌های آینده پژوهی دارای نـوآوری در روش تحقیق و بررسی موضوع مورد نظر است. ساختار تحقیق نیز براساس مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی برمبنای تدیون چارچوب نظری و مدل‌های استراتژیـک، روش تحقیق، تعیین نمودن پیشران‌های کلیدی در تدوین موضوع و در نهایت استخراج استراتژی‌هایی متناسب با شرایط موجود بوده است.

۲- چارچوب نظری تحقیق

۲-۱- حکمرانی خوب

از اواخر دهه ۹۰ نهادهای بین‌المللی سیاست‌گذاری اقتصادی چون بانک جهانی، برنامه عمران سازمـان ملل متحد و تا حدودی صندوق بین‌المللی پـول، سیاستی به نام حکمرانی خوب[1] را به عنوان کلید معمای توسعه مطرح نمودند. حکمرانی در لغت به معنای اداره و تنظیم امور است و به رابطـه میان شهروندان و حکومت کنندگان اطلاق می‌شود. براساس تعریف برنامه عمران سازمان ملـل حکمرانی خوب، مدیریت امور عمومی براسـاس حاکمیت قانون، دستگاه قضایی کارآمدتر و عادلانه و مشارکت گسترده مردم در فرآیند حکومتداری است. به عبارت دیگر، هر اندازه حاکمیت قانـون بیشتر و دستگاه قضایـی کارآمدتر و عادلانه‌تر و میزان مشارکت در یک کشور بیشتر باشد حکمرانـی در آن کشـور خوب‌تر است (میـدری،۱۳۸۵، ۲۵۸). حکمرانی خوب مشتمل بر ساز و کارها، فرآیندها و نهادهایی است که از طریق آن شهروندان و تشکل‌ها منافع خود را ابراز نموده، حقـوق قانونـی خود را استفاده نموده، تعهدات و تکالیف خود را ایفا و اختلافات را با میانجی‌گری حل می‌نمایند. در تعریف دیگری از یونسکو در سال ۲۰۰۲ حکمرانی خوب به معنای سازوکارها، فرآیندهـا و نهادهایـی است که به واسطه آنها شهروندان، گروه‌هـا و نهادهای مدنی، منافع مدنی خـود را دنبال می‌کنند و حقوق قانونی خود را به اجرا در می‌آورند و تعهدات را برآورده می‌سازند (بـرادران شرکـاء، ۱۳۸۸). حکمرانی خوب شامل ایجاد، حمایت و اجـرای حقوق مالکیت، بدون محـدود شدن مبادلات بازار اسـت. این حکمرانی دربرگیرنده نظام قانونـی است که با بازار برای بهبـود رقابت همکاری می‌کنـد، حکمرانی خوب همچنین به معنای نبـود فساد است زیرا فساد می‌تواند موجب تخریب اهداف سیاسی و از بین رفتن مشروعیت نهادهای عمومی حمایت کننده از بازار شود (برادران شرکا، ۱۳۸۷، ۳۶۲). نظریه حکمرانی خوب مردم را صاحبان حق می‌داند که قـدرت و اعمال اقتـدار را به دولت واگذار می‌کنند تا با حکمرانی خوب، بهزیستی عمومی، توسعه

1..Good Governance

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

پایـدار انسانـی و رضایت مادی و معنوی را به حداکثر رسانده و از حقوق اساسی از قبیل آزادی و گستـرش دامنه انتخاب‌ها حمایت کند. بنابر تعاریـف حکمرانی خوب، موضوع محوری حکمرانی خوب، چگونگی دست یافتن به حکومتی است که بتواند زمینه‌ساز توسعه اقتصادی مردم سالار و برابری خواهانه باشد (میدری، ۱۳۸۹، ۲۵۹).

بـا مرور بسیاری از مشکـلات موجود؛ نظیر بی عدالتی و توزیع نابرابـر منابع و امکانات، عدم پاسخگویی دولت، بی ثباتی سیاسی بالقوه، ناکارآمدی و ناکارایی اقدامات دولت و نارضایتی مردم از کـالا و خدمات ارائه شـده، بی قانونی و حاکمیت رابطه بر ضابطه، فسـاد سازمان یافته، پارتی بـازی، رشوه خواری و اختلاس‌های هزاران میلیاردی، بخش خصوصی ضعیف و فاقد قدرت رقابت بـا نهادهـای دولتی، شبه دولتی یا شبه خصوصی؛ شاخص‌هـای حکمرانی خوب در ذهن متجلی می‌شونـد. گویا شاخص‌های حکمرانی خوب به نوعی بازتـاب دهنده راه‌های حل این مشکلات و کاستی‌هـا هستند، شاخص‌هایی نظیـر رسیدگی به صدای مردم و پاسخگویـی، ثبات سیاسی و نبود خشونت؛ اثربخشی دولت، کیفیت تنظیم مقررات؛ تقویت بخش خصوصی؛ حاکمیت قانون و کنترل فساد با مشاهده گزارش نهادهای معتبر بین‌المللی مانند بانک جهانی مشخص می‌شود که کشـور ما از حیث ایـن شاخص‌ها وضعیت مناسبی ندارد. بررسی و گزارش بانک جهانی نیز نشان می‌دهـد که ایـران در اکثر این شاخص‌ها، در رده‌های پایین رده‌بندی قرار دارد و همه امتیازهای اختصاص یافته به نماگرهای حکمرانی خوب بین ۲/۵- تا ۲/۵ قرار دارند. امتیاز بالاتر و مثبت به معنای موفقیت بیشتر این کشور در زمینه نماگر مدنظر است.

جدول۱: وضعیت کشور در شاخص‌های حکمرانی خوب در سال ۲۰۱۵

شاخص‌ها	رتبه	تخمین حکمرانی (از ۲/۵- تا ۲/۵)
رسیدگی به صدای مردم و پاسخگویی	۵/۴۲	-۱/۵۴
ثبات سیاسی و نبود خشونت	۱۷/۱۴	-/۹۱
اثربخشی دولت	۴۷/۱۲	-/۲۰
کیفیت تنظیم مقررات	۶/۷۳	-۱/۲۸
حاکمیت قانون	۱۶/۳۵	-/۹۵
کنترل فساد	۳۱/۷۳	-/۶۱

* منبع: بانک جهانی(۲۰۱۶)

واقعیت این است که ارتقاء و روزآمد نمودن نظام نظارتی بر عملکرد دولت از حوزه‌های بسیار مهـم و حیاتی کشور می‌باشـد که دچار چالش‌ها و بحران‌های فزاینـده‌ای است و باید برای حل معضـلات آن تلاش‌های جدی صورت گیرد. با بررسی مسائل و چالش‌های این عرصه، معضلات و

مشکلاتـــی بروز می‌کند 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 علمـــی، بی‌توجهی در فراگرد بودجه بندی، بی توجهی به تاثیرات بلندمدت اقدامات دولت؛ فقدان منابـــع انسانی متخصص؛ سیاسی کاری و لابی‌گری در تخصیـــص منابع، قوانین و مقررات ضعیف و ناکارآمـــد، قدیمی بودن روش‌های بودجه بندی، عدم ارتبـــاط بودجه‌های سالانه با چشم‌انداز و اهداف بالادستی، بی توجهی به گزارش نهادهای نظارتی؛ وابستگی بودجه کشور به منابع نفتی و شکل‌گیـــری دولت رانتیر، نظارت نامناسب یا فقدان نظارت بر کار دستگاه‌های دولتی و در نهایت حجـــم بسیار زیاد دولت و بودجه جـــاری (که ۹۰ درصد بودجه کشور را تشکیل می‌دهد)؛ با تامل بـــر این ویژگی‌ها، طراحی نظام مدیریت عملکرد بر مبنای حکمرانی خوب، دراین حوزه به بررسی و کار علمی بیشتر برای حل معضلات نیاز دارد (مقیمی و همکاران،۱۳۹۵).

کـــان[1] (۱۹۹۸) حکمرانـــی خـــوب را «مدیریـــت اثربخش منابـــع اقتصـــادی اجتماعی کشور تعریـــف می‌کند به گونـــه‌ای که همراه با شفافیت، پاسخگویی و برابـــری باشد» برنامه توسعه ملل متحـــد، حکمرانی خوب را «معادل شکل‌های دمکراتیک حکمرانـــی[2]» در نظر می‌گیرد که دارای ویژگی‌هایـــی چون تکیه بر مشارکت عمومی، پاسخگویی و شفافیت است. کلمنز[3](۲۰۰۳) به ابعاد اخلاقـــی و فنی در حکمرانـــی خوب اشاره می‌کند. در تعریف دیگـــر، حکمرانی خوب، توانایی کار در محیط‌هـــای مختلف برای دستیابی به تعادل در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی تلقی شـــده است (زاهـــدی و ابراهیم‌پـــور، ۱۳۹۱). حکمرانی خوب در مولفه‌هایی چـــون سیاستگذاری شفاف، نظـــام اداری حرفه‌ای، پاسخگویی حکومت در قبال اقدامات و جامعه مدنی قدرتمند نمود پیـــدا می‌کند(کـــاردوس[4]،۲۰۱۲). حکمرانی خوب نیازمند ساز و کارهایـــی است که از طریق آن، شهرونـــدان به طور عـــادی بتوانند در فرآینـــد سیاست گذاری مشارکت نماینـــد. هراندازه فرآیند سیاســـت گذاری فراگیرتر باشد، سیاست ها، قوانیـــن و رویه‌های اداری حاصل از چنین فرایندی، قابـــل اجراتر و مسئولانه‌تر خواهـــد بود (نول و زوزوسکی[5]،۲۰۱۱). مطابـــق تعریف بانک جهانی[6]، کشورهـــای عضو باید به بهبود ساز و کارهای تخصیص منابع، فرایندهای تدوین، انتخاب و اجرای خـــط مشی‌ها و روابط بین شهروندان و حکومت بپردازند. امروزه، شاخص حکمرانی سایر کشورها توسط برخی مجامع بین‌المللی چون بانک جهانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و براساس امتیازهای هر کشور، رتبه آنها محاسبه می‌شود (کافمن و همکاران[7]، ۲۰۱۱). برای کسب امتیاز بهتر وارتقای جایگـــاه رتبه بندی باید برنامه ریزی بلندمدتی برای بهبود هریک از شاخص‌های حکمرانی خوب داشـــت. برای برنامه ریزی باید ابتدا نحوه تاثیرگـــذاری شاخص‌ها بر یکدیگر و و تقدم و تأخر آنها

1. Khan
2. Democratic forms of governance
3. Russel Clemens
4. Kardos
5. Knoll & Zloczyśti
6. World Bank Institute
7. Kaufmann et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

مشخـص گردد (هیکس و ماتیسـن[1]، ۲۰۱۲). از طرف دیگر، بانک جهانی بـرای محاسبه امتیاز حکمرانـی خوب هر کشور وزن‌هایی را به هریـک از شاخص‌ها به طور یکسان اختصاص می‌دهد. وزن هر یک از شاخص‌ها براساس بستر اقتصادی، سیاسی و اجتماعی هر جامعه می‌تواند متفاوت باشد (لاکوود[2]، ۲۰۱۰).

امروزه تمایلات زیادی برای درک ماهیت حکمرانی به عنوان ابزار ارتقای فرایند توسعه یافتگی وجـود دارد. نهادهای مالی بین‌المللی نظیر بانـک جهانی و صندوق بین‌المللی پول همگی بر این عقیده‌انـد کـه حکمرانی خوب، ضرورت حیاتی برای کمک به تحقـق برنامه‌های توسعه است. در دهه‌هـای اخیر و مخصوصاً در دهه ۹۰میلادی، تحقیقات زیادی توسط محققان در مورد مدیریت دولتی و انتخاب بهترین چارچوب حاکمیتی دولت صورت گرفته است که در این میان، تحقیقات بانک جهانی از جایگاه خاصی برخوردار است. حکمرانی، مفهوم گسترده‌ای است که با حوزه‌هایی چـون محیط اقتصادی و یا به عبارتی امنیت اقتصادی، سیاست، اجتماع و حقوق ارتباط مستقیم دارد. بانک جهانی در گزارش سال ۱۹۹۷ خود تحت عنوان «نقش دولت در جهان در حال تحول»، نـه تنهـا بر نقش تعیین کننده دولت در تغییر و تحولات اقتصـادی اشاره کرده است، بلکه دامنه بحث‌هـای نظـری و تجربی در مورد کارکرد دولت را در سطـح جهانی گسترش داد که در نهایت سلسلـه مباحث مذکور به تعیین مفهوم حکمرانی منتهی گردید. بانک جهانی، حکمرانی را شیوه استفاده از قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی برای دستیابی کشورهای عضو به توسعه پایـدار تعریف می‌کنـد. مطابق این تعریف، تخصیص منابع، فرایندهـای تدوین، انتخاب و اجرای خـط مشی‌ها و روابط بین شهروندان و حکومـت بپردازند. حکمرانی خوب یا مطلوب در سه دهه اخیر به نحو چشم گیری مورد توجه محققان حوزه‌های مختلف قرار گرفته است. حکمرانی خوب، در اتخـاذ سیاست‌های پیش‌بینی شده آشکار و صریح دولت(که نشان‌دهنده شفافیت فعالیت‌های دولت است) شامل بوروکراسی شفاف و پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی در قبال فعالیت‌های خود و نیز مشارکت فعال مردم در امور اجتماعی و سیاسی و نیز برابری همه افراد در برابر قانون، تبلور می‌یابد (کاردوس،۲۰۱۲).

۲-۲- دیوان محاسبات کشور

اگـر مجموعـه تشکیلات کشور را به موسسـه تشبیه کنیم، شهروندان بـه منزله سهام داران ایـن موسسه عظیم هستند که به منظـور تصمیم‌گیری در مورد سرنوشـت کشور، از میان خود نمایندگانـی را انتخاب و رهسپار مجلس شورای اسلامی می‌نمایند بنابراین نمایندگان مجلس در حکـم اعضای مجمـع عمومی به حساب می‌آیند. رئیس جمهور توسـط مردم برای مدت محدود انتخـاب می‌شود و در حکـم مدیرعامل و وزرا نیز در حکم هیات مدیـره انجام وظیفه می‌نمایند. دیـوان محاسبات کشور با پیشنهاد هیـات رئیسه مجلس و تصویب مجمـع عمومی (نمایندگان

1. Heeks & Mathisen
2. Lockwood

مجلـس) به عنوان بـازرس قانونی این تشکیـلات وسیع محسوب می‌شود. بدیهـی است در این تشکیـلات، تعدادی از دستگاه‌های اجرایـی به موجب قوانین و مقررات موضوعه، وظایف عملیاتی و تعدادی وظایف ستادی و عده‌ای وظایف ستادی عملیاتی را توأماً در راستای نیل به اهداف این موسسه بزرگ عهده‌دار می‌باشند (جباری و صادقی، ۱۳۹۰، ۱۰).

امـروزه نظام مدیریت برنامه‌های عمومی بر شبکه منظمـی از روابط متقابل بین تمام سطوح دولـت مبتنی است و مسئـولان و کارکنانی که مدیریت این قبیل طرح‌هـا را بر عهده دارند باید گزارشـی از نتیجه فعالیت‌های خود را به عموم ارائـه کنند. هرچند مفهوم پاسخگویی همیشه به صراحت در قانون ذکر نشده، اما این امر جزء لاینفک فرایند اداره کشور است. نیاز به پاسخگویی، اطلاعـات بیشتری در مـورد برنامه‌ها و خدمـات دولتی را طلب می‌کند. مقامـات رسمی، قانون گذاران و شهروندان خواستار و نیازمند اطلاعاتی‌اند که تایید کند وجوه دولتی به گونه‌ای صحیح و مطابـق با قوانین و مقررات مصرف شده است. آنها همچنین می‌خواهند بدانند که آیا سازمان‌های دولتـی، طرح‌ها و خدمات به اهـداف خود دست یافته است آیا این سازمـان، برنامه‌ها و خدمات بـه نحو اقتصادی اداره می‌شونـد یا خیر (قوامی، ۱۳۷۸، ۶ - ۵) و اینکـه اهداف پیش‌بینی شده در برنامه‌هـای پنج ساله توسعـه و قوانین بودجه محقق گردیده است یا نه؟ پاسخ به این نیازهای اطلاعاتی بـر عهده دیوان محاسبات کشور می‌باشد. نهاد قانون‌گـذاری ایران، ابزارهای مهمی در نظـارت بر اجرای قوانین و مقررات دارد که معتبرترین بازوی نظارتی و محاسباتی مجلس شورای اسلامی، دیوان محاسبات کشور است (دیوان محاسبات کشور(۲)،۱۳۸۹، ۱۰۲).

۲-۲-۱ دیوان محاسبات در قوانین پس از انقلاب اسلامی

به موجب مـاده ۲ قانون دیوان (مصوب سال ۱۳۵۲)، دیوان محاسبات کشور از نظر سازمانی وابستـه بـه دولت (وزارت دارایـی) و دادستان دیوان نیز نماینده دولت تلقـی شد و نظارت مالی مجلس بـر عملکرد دولت محدود گردید. در نهایت، می‌توان گفـت؛ دیوان محاسبات کشور هیچ وقـت اجـازه نیافت وظایف نظارتی خود را مد نظر قانون گذار، اعمـال نماید. دیوان عملاً بیش از ۳۵ درصـد اعتبارات بودجه کل کشور را رسیدگی نمی‌کـرد و اغلب بر اعتبارات جاری و عمرانی وزارتخانه‌هـا و موسسات دولتی اشـراف داشت و شرکت‌های دولتی به استنـاد مجوزهای قانونی توسـط سازمـان حسابرسی وزارت امور اقتصـادی و دارایی حسابرسی می‌شـد. دیوان محاسبات کـه می‌توانست نقش بسیار موثـری در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی و اجتماعی کشور با رسیدگی‌ها و گزارش‌هـای مالـی و عملیاتی خود ایفا کند عملاً منزوی شده بـود ضمن اینکه مسئولان ارشد مملکـت نیز ایـن دستگاه را به خوبی نمی‌شناختند. اما با پیروزی انقلاب و تصویب قانون اساسی، دیـوان محاسبات کشور نیـز جایگاه واقعی خود را باز یافت و به نهـاد نظارتی مجلس بر عملکرد مالی دولت تبدیل گردید و به عنوان بازوی تخصصی – نظارتی قوه مقننه کار نظارت و حسابرسی درآمدها و هزینه‌های بودجه را بر عهده گرفت.

۲-۲-۲ دیوان محاسبات در آئینه قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

در پیـش نویس قانون اساسی ۳ اصل درباره دیـوان محاسبات مورد تایید گروه هفت مجلس

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

خبرگـان قـرار گرفت: «اصل ۱۳۵ : دیوان محاسبات کشـور و سازمان و اداره امور آن در تهران و مراکز استانها به موجب قانون تشکیل و تعیین خواهد شد.» «اصل ۱۳۶ : مجلس شورای ملی عده کافی به عنوان مستشار دیوان محاسبات به ترتیبی که قانون معین می‌کند انتخاب خواهد کرد.» «اصـل ۱۳۷ : دیوان محاسبات به کلیه حساب‌هـای وزارتخانه‌ها، موسسات، شرکت‌های دولتی و سایـر دستگاه‌هائی که به نحوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند به ترتیبی که قانون مقرر می‌دارد رسیدگی و یا حسابرسی می‌نماید و مراقبت خواهد کرد که هیچ هزینه‌ای از اعتبارات مصوب تجاوز نکرده و هر وجهی در محل خود به مصرف رسیده باشد. دیوان محاسبات، حساب‌ها و اسنـاد و مـدارک مربوطه را برابر قانون جمع‌آوری و لایحه تفریـغ بودجه هر سال را به انضمام نظرات خود به مجلس شورای ملی تسلیم می‌نماید.» اصول ۱۳۵ و ۱۳۶ متعاقب بحث‌های متعدد میان نمایندگان محترم، تبدیل به یک اصل گردید.

اظهـارات موافقـان و مخالفان طرح بـه شرح زیر است:[1] نایب رئیـس مجلس در بیان دلایل توجیهی متن پیشنهادی، این گونه بیان می‌دارد: «چون منظور اساسی از تشکیل دیوان محاسبات، نظـارت ملت بر وضع مالی کشور است و از سویـی درآمد و هزینه‌ها را دولت تنظیم می‌کند پس یکـی از راه‌هـای قابل اعتماد برای نظارت ملـت بر دولت و این که دولـت وظیفه‌اش را در مورد درآمدهـا و هزینـه درست انجام داده یا نـه، از طریق دیوان محاسبات است کـه آقایان پیشنهاد کرده‌اند. دیوان این نقش را به طور مستقیم زیر نظر نمایندگان ملت انجام دهد.» برخی دیگر از نمایندگان نیز از این نظر دفاع کرده و معتقد بودند که این مرکز حساس برای حسابرسی از دولت زیـر نظر مجلس شورای اسلامی باشد. امـا مخالفان اعتقاد داشتند: «اگر کنترل امور مالی کلاً در دست این دستگاه باشد در صورت مجتمع شدن، افرادی با مرام معین هر لحظه می‌توانند اقتصاد کشور را فلج کنند.»

در پاسخ بیان شد که: «دیوان محاسبات حق تصویب ندارد بلکه حق رسیدگی به هر هزینه و درآمـدی را دارد. نظرات خود را برای تفریغ بودجه می‌دهد و در مجموع دیوان محاسبات بازرس مالـی مجلـس است. نظارت، امری فنی است که پایه اصلی کـار دیوان را تشکیل می‌دهد و دیگر وظایف دیوان جنبه فرعی دارد لذا نگرانی‌ها مورد ندارد.» برخی دیگر اصرار داشتند دیوان زیر نظر شورائـی از نمایندگـان دولت و مجلس و شورای عالی قضایی قرار گیرد. در نهایت اصل ۵۴ قانون اساسـی با اصلاحیه سال ۱۳۶۸ مقرر داشت: «دیوان محاسبـات کشور مستقیماً زیر نظر مجلس شورای اسلامی می‌باشد. سازمان و اداره امور آن در تهران و مراکز استانها به موجب قانون تعیین خواهد شد.» در اصل ۱۳۷ پیشنهادی، مهمترین تغییر، تبدیل واژه «لایحه» به کلمه «گزارش» می‌باشد که سرانجام اصل مزبور به عنوان اصل ۵۵ با اصلاحیه سال ۱۳۶۸ به شرح زیر به تصویب رسیـد: «دیوان محاسبات به کلیه حساب‌های وزارتخانه‌هـا، موسسات، شرکت‌های دولتی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند به ترتیبی که قانون مقرر مـی‌دارد رسیدگی یا حسابرسـی می‌نماید که هیچ هزینه‌ای از اعتبارات مصوب تجاوز نکرده و هر

۱. مشروح مذاکرات بررسی نهائی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، جلسه پنجاه و دوم، ص ۱۴۲۳- ۱۴۲۸

وجهی در محل خود به مصرف رسیده باشد. دیوان محاسبات، حساب‌ها و اسناد و مدارک مربوطه را برابر قانون جمع‌آوری و گزارش تفریغ بودجه هر سال را به انضمام نظرات خود به مجلس شورای اسلامی تسلیم می‌نماید. این گزارش باید در دسترس عموم گذاشته شود.»

۲-۲-۳ اهداف دیوان محاسبات کشور

طبـق ماده (۱) قانون دیـوان محاسبات کشور، هدف دیوان محاسبات کشور با توجه به اصول منـدرج در قانـون اساسی جمهوری اسلامی ایران عبارت اسـت از اعمال کنترل و نظارت مستمر مالی به منظور پاسداری از بیت المال از طریق:

الـف): کنترل عملیات و فعالیت‌های مالی کلیه وزارتخانه‌هـا، موسسات، شرکت‌های دولتی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند.

ب): بررسی و حسابرسی وجوه مصرف شده و درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار در ارتباط با سیاست‌هـای مالی تعیین شده در بودجه مصوب با توجه به گزارش عملیاتی و محاسباتی ماخوذه از دستگاه‌های مربوط.

ج): تهیـه و تدوین گزارش تفریغ بودجه به انضمـام نظرات خود و ارائه آن به مجلس شورای اسلامی (قانون دیوان محاسبـات کشور). در این ارتباط، دیوان محاسبات مطابق ماده(۴۲) قانون دیوان محاسبات کشور برای انجام وظایف خود در تمام امور مالی کشور می‌تواند تحقیق و تفحص نموده و مبادرت به مکاتبه نماید و تمام مقامات جمهوری اسلامی و قوای سه گانه و دستگاه‌های اجرایـی کشـور و کلیه اشخاص و سازمان‌هایی که به نحـوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می‌نماینـد، مکلف بـه پاسخگویی مستقیم می‌باشند و به عبارتی نظـارت دیوان محاسبات کشور نظارتـی عالیه و فراقـوه‌ای در نظام حکومتی ایران می‌باشد که نظارتی بـا این وصف در منظومه دستگاه‌هـای نظارتی کشور بی بدیل و انحصاراً توسط دیـوان یاد شده اعمال می‌گردد. از این رو، کنتـرل و نظارت مالـی کشور به منظور پاسخگویی به مـردم از مهم‌ترین وظایف اساسی مجلس شـورای اسلامـی است که بخش اعظم نظـارت یاد شده از طریق دیـوان محاسبات کشور اعمال می‌گردد. علاوه بر موارد فوق دیوان محاسبات کشور به منظور حفظ و صیانت از بیت المال دارای وظایـف گوناگونی اسـت که برخی از اهم آنها ارائه گزارش‌هـای حسابرسی، تفریغ بودجه و آرای صـادره تخلفات مالی می‌باشد که در تهیه و تصویب بودجه سالانه، ساز و کارهای نظارتی مناسب و تأثیر متقابل با سایر قوا مورد استفاده قرار می‌گیرد (دیوان محاسبات کشور(۲)، ۱۳۸۹، ۳۷).

۲-۳- استراتژی

۲-۳-۱ استراتژی‌های موجود در برنامه‌ریزی

بـدون شک سازمانهای امروزی پیوسته با امواج سهمگینی از تغییرات دائمی رو به رو هستند و مدیریـت راهبـردی، از بهتریـن ابزارها برای آنهایـی است که درصددند بـدون تسلیم در برابر تغییـر، با حضوری آگاهانـه و موفقیت‌آمیز در صحنه رقابت، سرنوشت خود را رقم زنند و آینده را تحـت کنترل درآورند. مدیریت راهبـردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

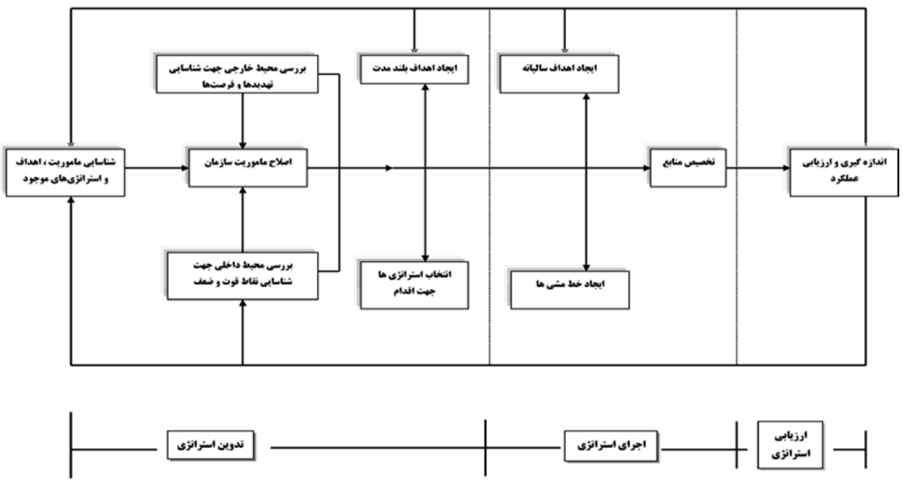
[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

و نـوآور عمل کنند و برای شکل دادن به آینـده خود منفعل نباشند. این شیوه باعث می‌شود که سازمـان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌های خود به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید، نه این کـه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد. مدیریت راهبردی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت راهبـردی شامل سه بخش اصلی برنامه‌ریزی راهبردی (تدویـن)، اجرا و ارزیابی راهبرد می‌باشد. ایـن سه بخـش ارتباطی تنگاتنگ و متقابـل دارند. در برنامه ریزی راهبـردی با شناخت محیط داخلـی وخارجـی، فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمـان مشخص می‌شود و بر اساس آنها مأموریت، اهداف و راهبردهای مختلف سازمان تعیین می‌گردد. سپس منابع سازمان با توجه بـه اهداف و راهبردها تخصیص داده می‌شوند و در ساختاری مناسب و با فرهنگی سازنده هدایت می‌شوند تا راهبردها به اجرا درآیند.

۲-۳-۲ مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک

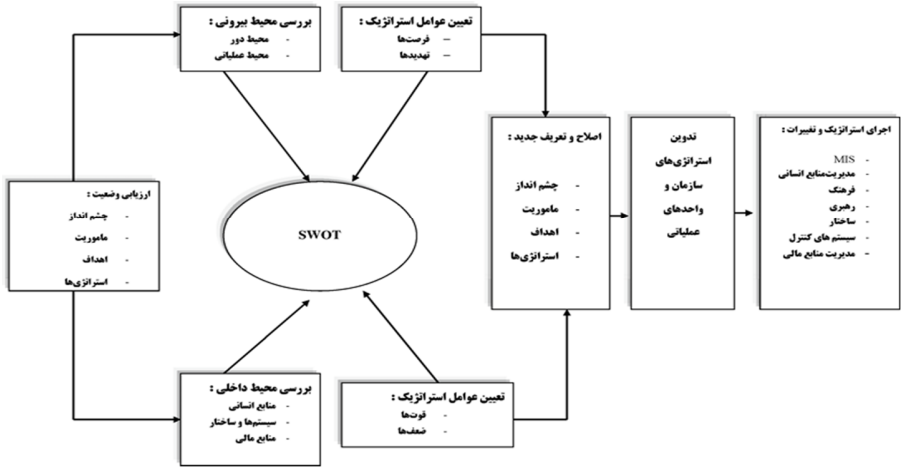
۲-۳-۲-۱ *مدل مدیریت استراتژیک فرد- آر. دیوید:* فرآیند مدیریت استراتژیک مطابق شکل زیرشامل سه بخش تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک می‌باشد که با هم پیوستگی دارند. همانگونه کـه ملاحظه می‌شود، بخش محاسبـه و ارزیابی عملکرد (کنترل) مرحله‌ای است که نتیجه آن به تمام مراحل قبلی مرتبط می‌شود (ادواردز، ۱۳۷۹).

فرآیند مدیریت استراتژیک دیوید

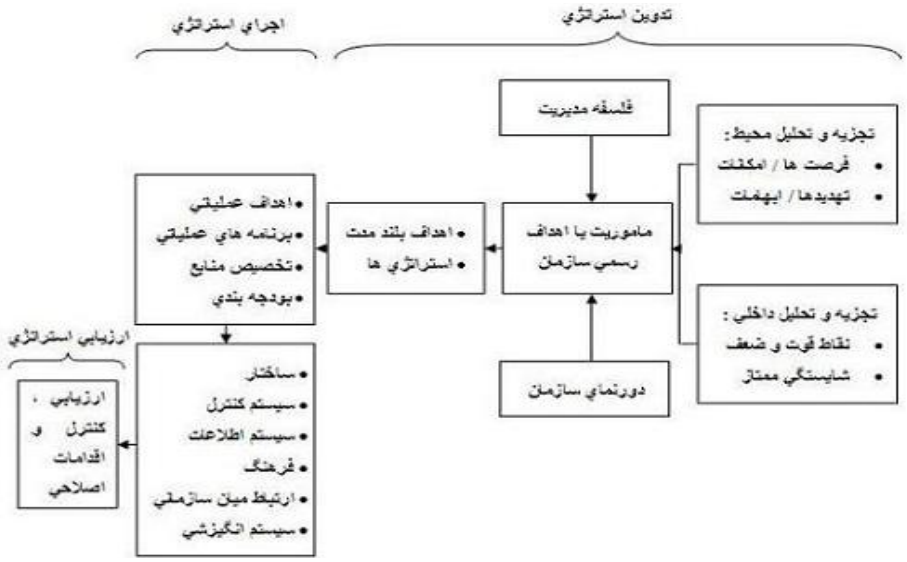


۲-۳-۲-۳ *مدیریـت استراتژیـک ریچارد. ال. دفـت:* مدلی جامع است کـه در ابتدا ارزیابی وضعیـت فعلی و سپسSWOT و بعد اصلاح و تعریف جدیدی از چشم انداز و ماموریت و هدف و استراتژی‌ها و آنگاه تدوین و اجرای استراتژیک و تغییرات را شامل می‌گردد.

فرآیند مدیریت استراتژیک ریچارد. ال. دفت



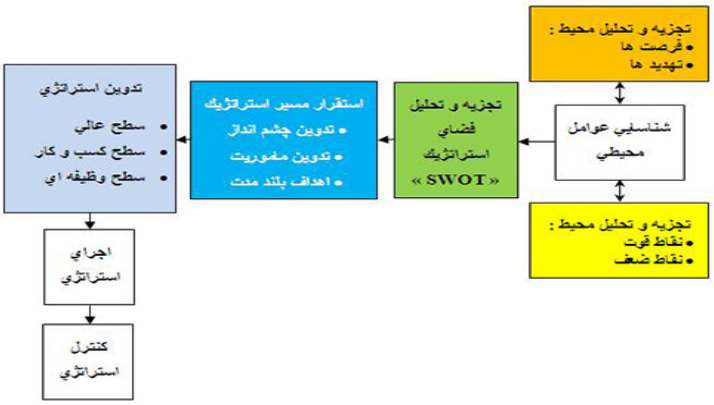
۲-۳-۲-۳ *مدل مدیریت استراتژیک اندروز:* این مـدل شـامل کنکاش محیطی و سپس تدوین استراتـژی (با یک رشـته مطالعات SWOT) و سپس بر مبنای اهداف بلند مدت سازمان تعیین می‌شود)، اجرا و ارزیابی می‌باشد. قابلیت سازمانی به صورت محوری و اصلی یعنی هر آن چیزی کـه می‌توانـد شرکت را روز به روز بهتر کند و سازمان بتواند بهتر عمل کند که ریشه این موضوع در ساختار سازمان و سیستم‌های کنترلی آن می‌باشد. قابلیت ممتاز (شایستگی بارز)، (قابلیت‌های بارز) یعنـی همه چیزهایی که باعث می‌شود ما نسبت به رقبا بهتر عمل کنیم (هوش رقابتی).



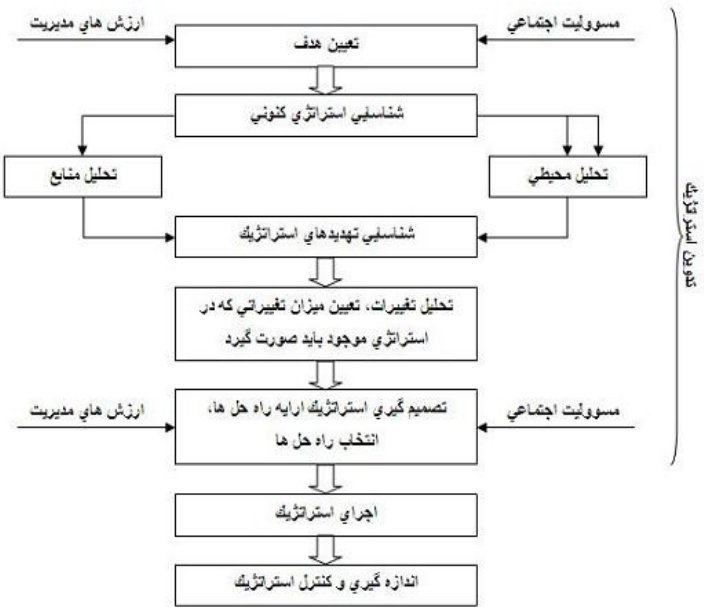
[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

۲-۳-۲-۴ *مدل مدیریت استراتژیک هریسون و جان:* در این مدل پس از شناخت SWOT بر مبنـای تجزیـه و تحلیل مسیر استراتژیـک سازمان مشخص و براساس، چشـم انداز، ماموریت و اهداف بلند مدت سازمان تعیین می‌شود و برای نیل به اهداف و ماموریت‌ها تدوین، اجرا و ارزیابی می‌گردد.



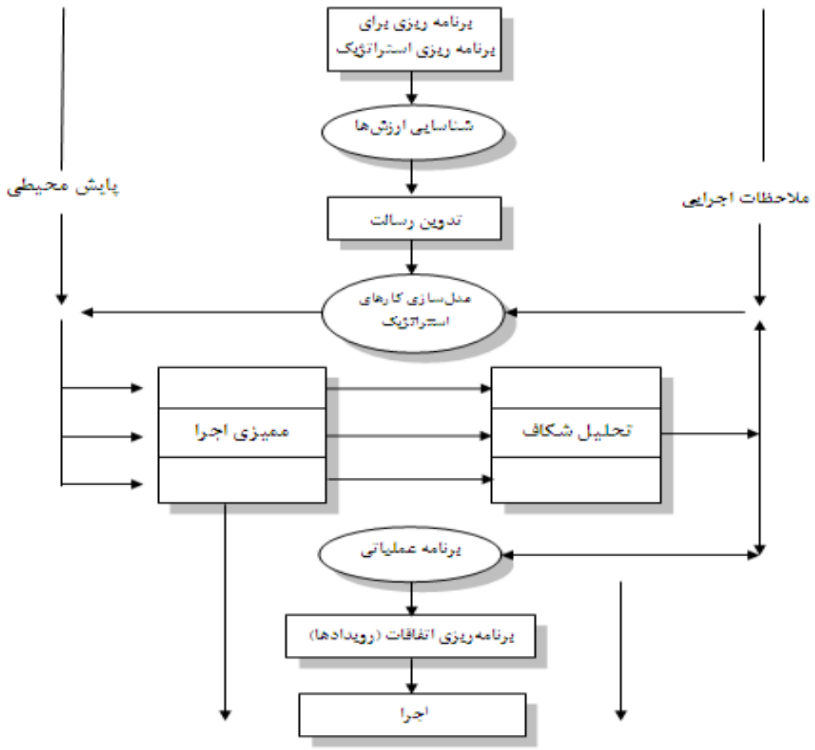
۲-۳-۲-۵ *مدل مدیریت استراتژیک استونر و فریمن:* استونر و فریمن در کتاب خود با عنوان «مدیریـت« مدل برنامه‌ریـزی استراتژیک را در ۳ مرحله به شرح شکل بیـان نموده‌اند (استونر، ۱۹۹۵).



[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

۲-۳-۲-۶ *مـدل برنامه‌ریـزی استراتژیـک گودشتایـن:* این مـدل بر اسـاس الگوهای رایج برنامه‌ریـزی استراتژیک و تنها با تفاوت در محتوی و تأکیـد بر فرایندها ارائه شده است و به‌ویژه برای سازمان‌های کوچک و متوسط اعم از دولتی و خصوصی مفید است. این مدل دارای نه مرحله متوالـی است. که دو مرحله آن (ممیزی عملکـرد و تحلیل فاصله) اساساً دو جنبه مختلف از یک فاز است. این مدل همچنین شامل دو وظیفه متوالی (پایش محیطی و مالحظات اجرایی) می‌باشد که در هر مرحله از نه مرحله، جایگاه دارد (خاتمی و مهدی‌زاده، ۱۳۸۷).



۳- پیشینه تحقیق

توجـه به مبنای حقوقی و قانونی تشکیل دیوان محاسبـات نیز بخش مهمی از آثار مذکور را بـه خود اختصـاص داده است. کتاب فرآیند رسیدگی در دیوان محاسبـات تالیف اصغر عربیان و داود ابراهیمیـان (۱۳۹۱) انتشـارت مرکز آموزش و برنامه‌ریزی از جملـه این کتاب‌هاست که با تشریـح قوانین مربوطه به مثابه کتابـی راهنما در خصوص چگونگی و مراحل فرآیند رسیدگی به تخلفـات در دیوان محاسبات تالیف شده است. کتاب چالش‌های رسیدگی دیوان محاسبات تالیف فتحالـه رحیمی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در همین راستا تالیف شده؛ کتاب مذکور با هدف بررسی چالش‌های حاکم بر رسیدگی دیوان محاسبات کشور بویژه در حوزه هیئت‌های مستشاری تدوین

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

گردیـده و چالش‌هـای قانونی و فرا قانونی که بر رسیدگی دیـوان محاسبات سایه افکنده را مورد بررسـی قرار داده است. صادق منتی‌نژاد، محقـق دیگری است که دراین زمینه کتابهای متعددی را تالیف نموده از جمله این کتاب‌ها می‌توان به محشای قانون محاسبات عمومی (۱۳۸۸)، حقوق مالیـه؛ دیـوان محاسبات در آینه مشروح مذاکرات مجلـس (۱۳۹۷)، حقوق کیفری مالی؛ جرایم مالی علیه دولت (۱۳۸۶)، مباحثی از مالیه عمومی؛ نظام ارزیابی بودجه ریزی استانی (۱۳۹۸) و... اشاره نمود که در ارتباط با دیوان محاسبات و با رویکرد حقوقی تالیف شده‌اند. در کتاب مباحثی از مالیـه عمومی؛ نظـام ارزیابی بودجه ریزی استانی، مبحث بودجه در دو سطح ملی و استانی در کانـون توجه قرار گرفته و بودجـه کل کشور به عنوان مهمترین سنـد مالی سالانه دولت حاوی برنامه‌ها، پیش‌بینی منابع و برآورد هزینه‌های دولت برای هر سال معرفی گردیده که در دو سطح ملـی و استانی تهیه و تنظیـم می‌گردد. مقاله دیگری تحت عنـوان «بررسی تأثیر گزارش تفریغ بودجـه بـر تصمیمات مجلس شورای اسلامی» از شهرام اشـراق و دیگران در سال ۱۳۹۶ منتشر شـده که مسئله اساسی آن، نحوه تأثیرگذاری گـزارش تفریغ بودجه سالانه بر روند تصمیم‌گیری نمایندگـان مجلـس، می‌باشد و سعی گردیده است که با تبیین ایـن موضوع، اولاً کارایی گزارش تفریـغ بودجه در تدوین قوانین کشور روشن شود و دوماً، بینش بیشتری در خصوص عوامل مؤثر بـر تصمیمات مجلس حاصل گردد. نتایج این مقاله نشان داده که گزارش تفریغ بودجه در زمینه میـزان منابع و مصارف، میزان شفافیت بودجه و حـوزه نفت و گاز برای نمایندگان دارای اهمیت بـوده و در تصمیم‌گیری‌هـای آن‌ها تأثیرگذار بوده است و در عین حال مطابق با یافته ها، گزارش تفریـغ بودجـه درزمینه حوزه پولی و بانکـی و در زمینه هدفمندی یارانه هـا، تأثیر معناداری بر تصمیمـات نمونه آماری تحقیق نداشته اسـت. مقاله دیگری با عنوان «بررسی تاثیرگزارش تفریغ بودجـه دیوان محاسبات کشـور در اعمال نظارت بر عملکرد مالی دولـت و اثربخشی بودجه‌های سالیانـه» از حسـن الماسی و دیگران منتشر شده که در آن رشـد نامتناسب فعالیت‌های دولت و نبـود شفافیـت میزان دخالـت در امور اقتصـادی، تقسیم نامـوزون و غیرمنطقـی وظایف بین دستگاه‌هـای اجرایی، موجب کنـد شدن انجام عملیات در بودجه و عامـل اتلاف منابع و کاهش کارآیی هزینه‌های بودجـه بیان شده است. در مقاله مذکور اینگونه اظهار شده که چالش در نظام بودجه ریزی، همراه با مشـکل نبود معیارها و ضوابط مشخص در نظام مالی و اداری دستگاه‌های اجرایی باعث گردیده که در برقراری انضباط مالی و اقتصادی در نظـام بودجه ریزی اخلال ایجاد شـود و به جای آن در بودجه‌ریـزی، رقابـت شدیدی بین دستگاه‌های مختلف برای افزایش سهم بودجـه خود حاکـم شود. نویسندگان مقاله اینگونه نتیجه گرفته‌انـد که اصلاح نظام بودجه‌ریزی کشـور بر مبنای عملیـات و تهیه گزارش تفریغ بودجه کل کشـور بر این اساس، منجر به افزایش پاسخگویـی دستگاه‌های اجرایی و شفافیـت عملکرد آنها و همچنین ارتقـاء کیفیت و اثربخشی بودجه‌هـای سالیانه خواهد شد. در مطالعات خارجی نیز ادینک (۲۰۱۷) در مقاله‌ای بیان می‌کند رابطه بین حکمرانی خوب و شکوفایی ملی وجود دارد همیشه روشن نیست و نظرات در کشورها متفـاوت است. اما به خوبی دیده می‌شـود حاکمیت برای توسعه اقتصـادی و اجتماعی کشورها

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

مهـم است و ارتقا حکمرانی خوب همچنین جوامع بازتر و دموکراتیک‌تری ایجاد می‌کند. برای به همیـن دلیل، این کار سه بعـد حکمرانی خوب را ارائه می‌دهد: حاکیمت قانون، دموکراسی و بعد نهـادی. راه حـل این روش دقیقاً یک استراتژی جامع و یکپارچه در مدیریت و بهینه سازی منابع استراتژیک جمعی است. کاتلین (۲۰۱۷) نیز در مقاله‌ای بیان می‌کند مراحل اصلی و ویژگی‌های فرایندهـای برنامـه ریزی موسسات عالی حسابرسی را ارائه می‌دهـد، در ضمن به این نکته اشاره می‌کنـد که چگونه برنامـه ریزی می‌تواند از حکمرانـی خوب حمایت کنـد. برنامه ریزی شامل چندیـن مرحله به هم پیوسته است، از جمله انتخاب مناطق حسابرسی شده، تعریف روش، تهیه برنامه‌هـای حسابرسی و برنامه ریزی منابع. مطابق با الزامـات استانداردهای بین‌المللی، تجزیه و تحلیل ریسک را در مراحل مختلف برنامه ریزی اعمال می‌کنند. این بخش همچنین روند جدیدی یعنی مشارکت اجتماعی را ارائه می‌دهد.

۴- پرسش

اثرگـذاری دیـوان محاسبات کشور در تحقـق شاخصهای حکمرانی خـوب در کشور در چه وضعیتی است؟

۵- فرضیه

دیوان محاسبات کشور در شرایط فعلی برای تحقق شاخصهای حکمرانی خوب دارای وضعیت نیمه‌مطلوب است.

۶- روش تحقیق

تحقیـق حاضر ازنظر هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی – تحلیلی است. ماهیت داده‌هـا کیفی و کمی و روش گـردآوری داده‌ها به‌صورت کتابخانه‌ای، میدانی (پرسشنامه تأثیرات متقابل) و پیمایشی (در چند مرحله است). برای تحقیق حاضر ابتدا با مراجعه به منابع کتابخانه‌ای مهم‌ترین عوامل کلیدی در نقش آفرینی دیوان محاسبات شناسایی شدند، در مرحله بعد وضعیت‌های احتمالـی مختلفی برای هرکدام از عوامـل کلیدی در نظر گرفته شد و مجموعاً ۶ حالت برای ۳۰ عامـل کلیدی در نظر گرفته شد، بر اساس عوامل کلیـدی و حالت‌های مختلف آن پرسشنامه‌ای به‌صـورت متقاطـع طراحی شد و در اختیار جامعه آماری تحقیق کـه ۱۸ نفر از متخصصان علوم سیاسی، حسابرسـان، کارشناسان و دادیاران دیوان محاسبات و مدیران دستگاه‌های دولتی تحت رسیدگـی دیوان بوده‌انـد قرار گرفت. روش تعیین حجم نمونه بر مبنـای نمونه‌گیری گلوله برفی انتخـاب گردید. نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه گیـری غیر احتمالی برای مواقعی است کـه واحدهای مورد مطالعه به‌راحتی قابل شناسایی نباشند. به‌ویژه هنگامی که این واحدها بسیار کمیـاب یا بخـش کوچکی از یک جامعه خیلی بزرگ را تشکیل می‌دهنـد. در این روش آمارگیر پـس از شناسایی یا انتخـاب اولین واحد نمونه گیری از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

نمونه گیری استفاده یا کمک می‌گیرد. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شونـد. تجزیـه و تحلیل داده‌ها با استفـاده از تکنیک‌های آینده‌پژوهـی در چند بخش شامل پویـش محیطی (برای جمع‌آوری شاخص‌های مربوطه) و تکنیک آثار متقابل (استفاده از نرم‌افزار سناریـو ویزارد برای تدویـن سناریو) است. برای انجام این کار پرسشنامـه‌ای تدوین و در اختیار خبرگان بر مبنای تعیین پیشران‌های اصلی و تاثیرگذار بر حکمرانی خوب قرار گرفت. وزن دهی بـه پرسشنامه به‌صورت مقایسه‌ای زوجی و میـزان ارتباط بین متغیرها با اعداد بین ۳- تا ۳ بوده اسـت. روایی این پرسشنامه توسط جامعه آماری مورد تائید واقع شد. پرسشنامه‌های تکمیل‌شده را در نرم‌افـزار سناریـو ویزارد و از طریق دستور Ensemble وارد شدند؛ و در نهایت سناریوهای سازگار و ضعیف شناسایی و تحلیل شدند.

۷- یافته‌های تحقیق

۷-۱ یافته‌های کتابخانه‌ای

۷-۱-۱ حق اظهارنظر و پاسخگویی: مقامات منتخب و منصوب در بخش عمومی و بالاخص در دولت، در مورد رعایت قوانین و مقررات درباره تحصیل مالی و مصرف صحیح آن در محل قانونی و همـراه با محدودیت‌های حاکم بر بودجه سالانه، مسئولیـت پاسخگویی دارند. این مسئولیت از سابقـه‌ای طولانی برخوردار است و بر تحصیل و مصرف صحیح منابع مالی تأکید دارد. مسئولیت پاسخگویی عملکرد جزئی از مسئولیت پاسخگویی مدیریتی است و بر این اساس، مقامات اجرائی در دولت‌ها و نهادهای بزرگ بخش عمومی موظفند علاوه بر رعایت قوانین و مقررات در تحصیل و مصرف صحیح منابع مالی عمومی، این منابع را به صورت کارا، اثربخش و با صرفه اقتصادی مصرف نمـوده و در تحقق این مـوارد پاسخگو باشند (باباجانـی،۱۳۸۹). پاسخگویی یکی از چالش‌هایی است که دولت‌ها امروزه با آن مواجه هستند. امروزه دولت‌ها باید نسبت به خط مشی‌ها و اقدامات پاسخگـو باشند. هر دولتی نیازمنـد سیستم پاسخگو است و لازمـه دموکراسی، داشتن سیستم پاسخگویـی مناسب است. سازمان‌های دولتی، به وسیله مردم و برای مردم ایجاد می‌شوند و باید در برابـر آنها پاسخگو باشند. رابطه بین دولـت و شهروندان، سیستم پاسخگویی را شکل می‌دهد که به موجب آن، سازمان‌های دولتی وظایف مربوط را انجام می‌دهند و شهروندان اجازه می‌دهند که این وظایف انجام شوند، مشروط بر اینکه وکیل از حد خود تجاوز نکند و پاسخگو باشد (هیوز، ۱۳۷۷،۲۸۹).

۷-۱-۲ شفافیـت: شفافیت اطلاعات و کیفیت اطلاعات محصول ارائه خدمات اطلاعاتی است. نظـارت قضایـی و حاکمیت قانـون نسبت به سازمانهـا و مقامات عمومـی از جمله شاخصه‌های نظام‌هـای مردم‌سـالار و تضمین‌کننده حقوق فـردی و اجتماعی افراد جامعه بـه شمار می‌رود. شفافیت، کیفیت یا شفاف بودن به‌صورت قابلیت ارائه اطلاعات حسابداری به گونه‌ای که محتوای آشکاری داشته باشد. اصل شفافیت به گزارشگری عمومی قابل اتکا، به‌موقع، واضح و روشن دیوان محاسبات کشور پیرامون فعالیت و عملکرد خود اشاره دارد. به‌منظور ایفای مسئولیت پاسخگویی،

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

دیـوان محاسبات کشور با لحاظ قوانین و مقررات، اطلاعـات مربوط به خود را در دسترس عموم قـرار خواهد داد و با ایجاد ارتباط مؤثر بـا رسانه‌ها و یا گروه‌های علاقه مند به نتایج حسابرسی و رسیدگـی در فضـای عمومی جامعه حضور می‌یابد. شفاف نبـودن گزارش‌های مالی باعث از بین رفتن تقارن اطلاعاتی میان مردم و مسئولان می‌شود و عرصه را برای فساد مالی گسترش می‌دهد. دیـوان محاسبـات کشور برای انجام وظایـف خود می‌تواند در تمامی امـور مالی کشور تحقیق و تفحـص نماید و تمام مقامات جمهوری اسلامی ایران، قوای سه‌گانه، سازمان، ادارات تابعه و کلیه اشخاص و سازمان‌هایی که به نحوی از انحاءاز بودجه کل کشور استفاده می‌کنند مکلف به شفاف سازی مستقیم هستتند (هداوند، ۱۳۹۶، ۲۳).

۷-۱-۳ کارایـی و اثربخشـی دولـت: در ایران، نظارت بعد از خرج بر عهـده دیوان محاسبات کشـور می‌باشد. این دیوان در راستای انجام وظایـف و مسئولیت‌های قانونی خود از سازوکارهای حسابرسـی رعایت، حسابرسی مالـی، حسابرسی عملکرد مدیریـت، حسابرسی جامع، پیگیری و ارسال گزارش انحرافات از قوانین و مقررات مالی و نتیجه محاسباتی به دادسرای دیوان محاسبات کشـور و هیأت‌هـای مستشاری استفاده نموده و نهایتا عملکرد بودجـه سالانه را به همراه نقطه نظـرات و پیشنهادات ارزنده خود، در جهت بهبود فرایند تهیه و تنظیم بودجه آتی بهبود عملکرد دولـت از حیث رعایت ضوابـط قانونی و همچنین بهبود عملکرد دولـت از حیث رعایت قوانین و مقـررات در قالب گـزارش تفریغ بودجه، تسلیم مجلس شورای اسلامـی می‌نماید. گزارش تفریغ بودجـه، در واقع عملکـرد مدیران را در مقابل وجوه دریافتی و هزینه‌های انجام شده و با توجه به برنامه‌های پیش‌بینی شده نمایش می‌دهد (مجموعه قوانین مقررات برنامه و بودجه،۱۳۷۶).

۷-۱-۴ عدالت و برابری: الگوی مدیریت دولتی سنتی به لحاظ محدود بودن کارویژه‌های دولت در اجتمـاع که عمدتا منحصر بر ایجاد نظم، تامین عدالـت و امنیت عمومی بود و همچنین عدم پیچیدگی و پیش‌بینی‌پذیر بودن روابط و معادلات اجتماعی بیشتر مبتنی بر وجود صلاحیت‌های تکلیفـی برای مقامات عمومی بود و در کمتر حـوزه‌ای از صلاحیت‌های تخییری استفاده می‌شد. اما در رویکرد مدیریت نوین دولتی که در اواخر قرن بیستم و با روشن شدن کاستی‌های مدیریت دولتی سنتی در سطح وسیعی از کشورهای جهان گسترش پیدا کرد، حوزه صلاحیت‌های تخییری مقامـات عمومی افزایش چشم گیری یافت. در مدیریت دولتی نوین که بر پایه مولفه‌ایی همچون تاکیـد بر ارزیابی عملکـرد و کارایی به جای خط‌مشی، تقسیم و پراکنـده کردن بوروکراسی‌های امور دولتی به صورت اداراتی که بر پایه پرداخت بهای خدمات به وسیله مصرف کننده با یکدیگر معاملـه می‌کننـد، استفاده از شبه بازارهـا و قرارداد با بخش خصوصی به منظـور توسعه رقابت؛ کاهـش قیمت تمام شده و تاکید بـر ستانده‌ها به جای داده‌ها استوار اسـت (آون هیوز، ۱۳۹۰) حـوزه اختیارات مقامات عمومی لاجرم می‌بایست وسیع‌تر و بازتر باشد، چرا که اداره امور عمومی بـه نحـوی پیچیده گشته است که تمشیت آن به طریق وضع قوانین و مقرراتی که در جزئی‌ترین مسائل نیز راه حلی ارائه کرده باشند، امکان پذیر نمی‌باشد.

۷-۱-۵ حاکمیت قانون: پس از جنگ جهانی دوم، سازمان‌های دولتی به ابزارهای مهم توسعه

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

اقتصـادی و اجتماعـی تبدیل شدند. این نهادهـا در فرآیند توسعه بسیـاری از کشورها، به ویژه کشورهـای در حـال توسعه نقش برجسته‌ای را ایفـا می‌کنند. تغییرات مستمـر و مداوم محیط سازمانی و شرایط فعالیت این سازمان‌ها از یک سو و دگرگونی‌های عمیق در نیازها و خواسته‌های شهروندان از سوی دیگر سبب گردیده که به این نیازها، ادامه فعالیت و اثربخشی نهادهای دولتی، نیازمنـد تولید شیوه‌های برای پاسخگویی نوین مدیریتی و ارتقاء سیستم‌های حکمرانی و نظارتی باشد (حضوری و همکاران، ۱۳۹۴). از مهم‌ترین ساز و کارهای حکمرانی و نظارت مطلوب که در زمینـه هدایت اثربخش سازمان‌های دولتی ابـداع گردیده حاکمیت سازمانی (اداره امور سازمانی/ راهبری شرکتی/ راهبـری سازمانی/ حاکمیت شرکتی) است. در اکثر کشورها آیین‌نامه حاکمیت سازمانـی در سازمان‌هـای دولتی به عنوان یک قانـون جهت استفاده مسئولانـه از منابع، بهبود حسابرسی دولتی، رعایت حقوق همه ذی نفعان و توسعه عدالت پایدار تصویب شده است. اقتصاد ایـران یک اقتصاد دولتی است؛ بنابراین حاکمیت سازمانـی برای مدیریت بهینه منابع این بخش ضـروری است. حاکمیت سازمانـی در هر کشور بر اساس قوانین، مقـررات، ساختارها، فرآیندها، فرهنگ‌هـا و سیستم‌های موجود در هر کشور نگاشته می‌شود. حاکمیت سازمانی و مولفه‌های آن سبـب بهبود پاسخگویی می‌شوند. در اکثر کشورها دیـوان محاسبات وظیفه نظارت بر این مقوله را دارد. در ایـن بیـن می‌توان بیان نمود که بر اساس تبصره (۳) مـاده واحده قانون اصلاح قانون دیـوان محاسبات دیوان محاسبات کشـور در اجرای وظایف قانونی خود باید به نحوی عمل نماید کـه همیشـه حساب‌های جاری و سال قبـل را در دست رسیدگی داشته باشـد و چنانچه بر اثر عقـب ماندگی حساب‌ها و یا عدم ارسـال و تصویب به موقع ترازنامه‌ها و یا سایر مشکلات اجرایی رسیدگـی بـه حساب‌ها بیش از ۲ سال مالی معوق بماند، دیـوان محاسبات بعد از ارسال گزارش مربوطـه نحوه رسیدگی به این قبیل حساب‌هـا را جهت تصویب مجلس شورای اسلامی تعیین و پیشنهاد می‌نماید.

۸-۱-۶ کنتـرل فسـاد: در فرآیند مدیریتی کشور، نظارت بر قانون بودجه چه از حیث مصرف اعتبـارات چـه از نظر رسیدن به اهداف منـدرج در قوانین توسط دیـوان محاسبات کشور آنجام می‌شود. وظیفه نظارت بر عملکرد مالی دولت بر اساس اصول ۵۴ و۵۵ قانون اساسی و قانون دیوان محاسبـات کشور تعریف گردیده است. اصولا نظارت بر بودجه و یا حسابرسی بودجه به سه شکل قبـل از خرج، حین و بعد از خـرج می‌باشد از آنجایی که نظارت قبل از خرج هزینه کمتری را به دنبـال دارد، دیوان محاسبات کشور در برنامه پنج ساله بهبـود عملکرد خود، اقدامات پیشگیرانه را بـه عنوان یکی از اولویت‌های اساسی خود باز تعریف نمـوده تا بتواند با رویکردهای ارشادی از بروز تخلفات جلوگیری نموده و همچنین انحراف از برنامه‌های دولت یا بنحوی قانون بودجه را با سیاست‌هـای پیشگیرانه خود به حداقل رسانـده و اثربخشی و دستیابی به اهداف دولت که همانا تامین نیازهای جامعه می‌باشد حداکثر گردد (عباسی، ۱۳۹۵).

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

۸- یافته‌های آماری

۸-۱ آمار توصیفی تحقیق و تجزیه و تحلیل آن

در ایـن تحقیق، با توجه به موضوع که باید از نظر خبرگان استفاده شود تعداد ۱۸ پرسشنامه تکمیـل و جمع‌آوری گردیده کـه با این تعداد به اشباع آماری رسیده ایـم. در ادامه به برررسی ویژگی‌های توصیفی آن می‌پردازیم.

جدول۲: مشخصات توصیفی تحقیق

شماره	مشخصات فردی			
	سمت شغلی	مدت خدمت	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات
۱	حسابرس	۶ سال	حسابداری	کارشناسی
۲	کارشناس حقوقی	۱۹سال	حقوق بین‌الملل	کارشناسی ارشد
۳	کارشناس مالی	۶ سال	مدیریت مالی	کارشناسی ارشد
۴	کارشناس حقوقی	۱۷ سال	فقه و مبانی حقوق	کارشناسی ارشد
۵	دانشیار رشته علوم سیاسی	۲۷ سال	علوم سیاسی	دکتری
۶	حسابرس	۲۸ سال	حسابداری	کارشناسی ارشد
۷	کارشناس حساب	۱۸ سال	اقتصاد	دکتری
۸	حسابرس	۲۳ سال	مدیریت بازرگانی	کارشناسی
۹	استادیار رشته علوم سیاسی	۱۲ سال	علوم سیاسی	دکتری
۱۰	مدیرکل دستگاه دولتی	۲۳ سال	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد
۱۱	کارشناس امور اداری	۷ سال	مدیریت اجرایی	کارشناسی
۱۲	متخصص رشته علوم سیاسی	۱۱ سال	علوم سیاسی	کارشناسی ارشد
۱۳	کارشناس حقوقی	۱۴ سال	حقوق	کارشناسی ارشد
۱۴	کارشناس امور اداری	۲۲ سال	جامعه شناسی	کارشناسی
۱۵	دادیار دیوان محاسبات	۲۱ سال	حقوق	کارشناسی ارشد
۱۶	حسابرس	۱۸ سال	حسابداری	کارشناسی
۱۷	استادیار رشته علوم سیاسی	۱۵ سال	علوم سیاسی	دکتری
۱۸	دادیار دیوان محاسبات	۱۷ سال	حقوق	کارشناسی

در ادامـه، آمار کمی مربـوط به متغیرهای تحقیق از جمله میانگین، انحراف معیار، واریانس و کرانه بالا و پایین بیان می‌گردد.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

جدول۳: آمار کمی مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	کران پایین	کران بالا
حق اظهارنظر و پاسخگویی	۵۸,۰۸	۲۱,۵۸	۴۶۵,۵۴۹	۱۹	۹۵
شفافیت	۷۹,۹۱	۲۳,۱۲	۶۵۴,۲۵۸	۱۹	۵
کارایی و اثربخشی دولت	۵۹,۰۳	۲۱,۲۳	۴۵۱,۵۰۳	۲۹	۵
عدالت و برابری	۷۳,۹۱	۲۲,۷۶	۵۶۴,۷۱۰	۳۱	۱۲۰
حاکمیت قانون	۶۴,۴۰	۰۳ .۱۸	۴۹۸,۹۹۹	۱,۲۰	۵
کنترل فساد	۳۹,۱۷	۱۳,۰۱	۴۶۹,۰۲۴	۱,۲۹	۵

همانطـور که در جـدول فوق قابل مشاهده است، میانگین متغیر حق اظهار نظر و پاسخگویی برابـر با ۵۸,۰۸ اسـت. بازه نمرات این متغیر بین ۱۹ تا ۹۵ بوده که میانگین به دست آمده نشان می‌دهد اکثر افراد مورد مطالعه نمره‌ای بالاتر از حد متوسط نمره قابل کسب را به دست آورده‌اند. در رابطـه بـا متغیر شفافیا، میانگین به دست آمده برابر بـا ۷۹,۹۱ بوده که از حد متوسط نمرات قابـل کسب در ایـن متغیر (عدد ۴۸) بزرگ‌تر است. در ارتباط با متغیر کارایی و اثر بخشی دولت نیـز میانگین نمرات کسب شده برابر بـا ۵۹,۰۳ می‌باشد که از حد متوسط نمرات قابل کسب در ایـن متغیر (نمره ۲۴) بزرگ‌تر می‌باشد. در ارتباط بـا متغیر عدالت و برابری نیز میانگین نمرات کسـب شده برابر بـا ۷۳,۹۱ می‌باشد که از حد متوسط نمرات قابل کسـب در این متغیر (نمره ۲۴) بزرگ‌تـر می‌باشـد. در ارتباط با متغیر حاکمیت قانون نیز میانگین نمرات کسب شده برابر با ۶۴,۴۰ می‌باشـد و در نهایت در ارتباط با متغیر کنترل فساد نیز میانگین نمرات کسب شده برابر با ۳۹,۱۷ می‌باشد.

۸-۲ آمار استنباطی

۸-۲-۱ تدوین سناریوهای پیش روی دیوان محاسبات در حکمرانی خوب

آینده‌نگـاری دربرگیرنـده مجموعه اقداماتـی می‌باشد که با استفـاده از تجزیه‌وتحلیل منابع موجـود، الگوهـای موردقبول و عوامـل ثابت و متغیر ترسیـم آینده به‌صورت بالقـوه می‌پردازد. آینده‌نگـاری قـادر است تا با تدوین سناریوهایی امروز و واقعیت جهـان فردا را به تصویر بکشد و آینده‌هایـی که به‌صورت مطلوب هستند را بـا برنامه‌ریزی مناسب و صحیح ترسیم نماید (Bell, 2008). آینده‌نگاری درواقع قادر است تا به معرفی و توصیف نیروهایی که می‌توانند بر تصمیمات تأثیـرات قابل‌توجهی داشته باشند بپـردازد (Glenn, 2009). درواقع این عامل کمک می‌نماید سیاست‌ها و اقدامات مناسب مطابق با آینده موردنظر از سوی سیاستمداران و برنامه‌ریزان در ابعاد و جنبه‌های مختلف گرفته شود؛ زیرا آینده‌نگاری می‌تواند با فراهم آوردن شواهدی در فرایندهای

برنامه‌ریـزی استراتژیک موردتوجه قرارگیـرد (Roney, 2011). سناریونویسی به‌عنوان یکی از روش‌هـای آینده‌پژوهی، ابزاری بـرای تحلیل سیاست‌ها و شناخت شرایـط، تهدیدات، فرصت‌ها، نیازها و ارزش‌های برتر آینده است (موسوی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۳). هدف سناریوسازی، گسترش تفکر درباره آینده و عریض‌تر کردن طیف بدیل‌هایی است که می‌تواند موردنظر باشد. برنامه‌ریزی بـر پایه این سناریوها، یک ابزار مؤثر برنامه‌ریـزی راهبردی برای برنامه‌ریزی بلندمدت در شرایط نامشخـص است. این به ما کمک می‌کند تا با راهبرد مطلوب و مؤثر، اقدام به تدوین طرح‌ها برای موقعیت‌هـای غیرمنتظـره و انتخاب مسیـر درست و مناسب مربوط به مسائـل کنیم (موسوی و کهکی، ۱۳۹۶: ۱۱۳). با توجه به نقش دیوان محاسبات در حکمرانی خوب می‌توان از این رویکرد برای تدوین استراتژی‌هایی متناسب با شرایط روز جامعه استفاده نمود.

۸-۲-۲ وضعیت‌های احتمالی عوامل کلیدی

وضعیت‌هـای مختلف پیش‌روی ۶ عامـل کلیدی فوق قابل‌تصور است کـه این وضعیت‌های احتمالـی در دیوان محاسبـات از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجـه به مباحث گذشته و بر اسـاس وضعیت‌های احتمالی آینده پیـش‌روی وضعیت دیوان محاسبـات، مجموعاً ۳۰ وضعیت مختلـف برای ۶ عامل کلیدی طراحی شد که این وضعیت‌ها طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب را شامـل می‌شود. جدل ۱ وضعیت‌های احتمالی (عدم قطعیت‌هـا) مختلف را در ارتباط با آینده دیوان محاسبات در حکمرانی خوب جمهوری اسلامی ایران را نشان می‌دهد. بعد از تهیه فهرست وضعیت‌هـای احتمالی، به طراحـی پرسشنامه در قالب ماتریس متقاطـع کلیدی پرداخته شد و توسـط متخصصان علوم سیاسی، حسابرسان، کارشناسان و دادیـاران دیوان محاسبات و مدیران دستگاه‌های دولتی تحـت رسیدگی دیوان پاسخ داده شد. نتایج پرسشنامه داده‌های لازم را برای تدویـن سناریو توسط نرم‌افـزار سناریوویزارد فراهم کرد. با توجه به این مسئله که در اینجا هدف تهیـه سناریوهـای ممکن از ۳۰ وضعیت احتمالی مربوط بـه ۶ عامل کلیدی است. انتظار می‌رود بیـش از ۷۰۰ هزار سناریـوی تلفیقی محتمل از میان این وضعیت‌هـای احتمالی استخراج شود کـه دربرگیرنده تمامی حالات پیش‌روی آینده دیوان محاسبـات در حکمرانی خوب باشد. نتایج به‌دست‌آمـده از نرم‌افزار سناریو ویزارد نشـان می‌دهد که ۴۳ سناریو با سازگاری قوی و محتمل، ۸۷۰۹سناریـو با سازگـاری ضعیف، ۳۰۸ سناریو نیز ناسازگار پیـش روی آینده دیوان محاسبات وجـود دارد. شکـل (۱) تابلوی سناریوهای با سازگاری قوی و به‌نوعـی سناریوهای احتمالی را به همـراه وضعیت‌های محتمل ازنظـر بحرانی بودن یا مطلوب بودن نشـان می‌دهد. در این تابلوی سناریـو، رنگ سبز وضعیت کاملاً مطلوب، سبـز کم‌رنگ نشان‌دهنده وضعیت نیمه مطلوب، رنگ آبی بیانگر وضعیت ایستا، رنگ صورتی وضعیت در آستانه بحران و رنگ قرمز نشان‌دهنده وضعیت بحرانی است. تابلوی سناریوهای قوی از ۴۱ وضعیت احتمالی مختلف تشکیل‌شده است. همان‌گونه کـه در شکل شمـاره (۱) هم مشاهده می‌شود وضعیت نیمه مطلوب با دارا بودن ۲۹ حالت دارای بیشترین اتفاق در آینده است.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

جدول ۴: عوامل اصلی و وضعیت‌های احتمالی پیش‌روی آن در حکمرانی خوب دیوان محاسبات

عامل	عوامل کلیدی	حالت	شرح حالت‌های احتمالی
A	حق اظهارنظر و پاسخگویی	A1	کاهش کامل پاسخگویی
		A2	کاهش نسبی پاسخگویی
		A3	تداوم وضعیت موجود
		A4	افزایش نسبی پاسخگویی
		A5	افزایش قابل توجه پاسخگویی
B	شفافیت	B1	کاهش قابل توجه شفافیت
		B2	کاهش نسبی شفافیت
		B3	تداوم وضعیت موجود
		B4	افزایش نسبی شفافیت
		B5	افزایش قابل توجه شفافیت
C	کارایی و اثربخشی دولت	C1	کاهش قابل توجه کارایی و اثربخشی دولت
		C2	کاهش نسبی کارایی و اثربخشی دولت
		C3	تداوم وضعیت موجود
		C4	افزایش نسبی کارایی و اثربخشی دولت
		C5	افزایش قابل توجه کارایی و اثربخشی دولت
D	عدالت و برابری	D1	کاهش قابل توجه عدالت و برابری
		D2	کاهش نسبی عدالت و برابری
		D3	تداوم وضعیت موجود
		D4	افزایش نسبی عدالت و برابری
		D5	افزایش قابل توجه عدالت و برابری
E	حاکمیت قانون	E1	کاهش قابل توجه حاکمیت قانون
		E2	کاهش نسبی حاکمیت قانون
		E3	تداوم وضعیت موجود
		E4	افزایش نسبی حاکمیت قانون
		E5	افزایش قابل توجه حاکمیت قانون
F	کنترل فساد	F1	کاهش قابل توجه کنترل فساد
		F2	کاهش نسبی کنترل فساد
		F3	تداوم وضعیت موجود
		F4	افزایش نسبی کنترل فساد
		F5	افزایش قابل توجه کنترل فساد

شکل۱: تخته سناریوی آینده پیش روی دیوان محاسبات درشاخص‌های حکمرانی خوب



۹- بحث و نتیجه‌گیری

اصطـلاح حکمرانـی خوب در سالهای پس از جنگ جهانی دوم کمتـر استفاده می‌شد اما در طـول دهه ۱۹۸۰ با مفهومی جدید ظهور کرده که به چیزی فراتر از حکومت (دولت) اشاره دارد. ایـن اصطـلاح در فرهنگ آکسفورد مترادف بـا واژه دولت استفاده شده اسـت. 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 می‌گیرد که در برگیرنده مشارکت سه نهاد دولت، جامعـه مدنـی 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 شاخص‌های آن با توجه به رویکرد آینده پژوهی بود. نتایج تحلیل نرم‌افزار ویزارد نشان داد که اثرگذاری دیوان محاسبات کشور در تحقق حکمرانی خوب در کشور دارای وضعیت نیمه مطلوب می‌باشد یعنی در صـورت ادامه روند موجود و عدم به کارگیری استراتژی‌های مناسب امکان تغییر وضعیت از نیمه مطلـوب به نیمه بحرانی وجود دارد بنابراین برای بهبـود شرایط موجود چهار استراتژی برای هر

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]
[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

یک از موقعیت‌ها بدین شرح ارائه می‌گردد:

۹-۱ *استراتـژی شرایـط بحرانی:* لزوم توجه به ثبات رهبـری و مدیریتی در دیوان محاسبات کشور: در این زمینه فایول (۱۹۴۹) بر این اعتقاد است که زمانی که افراد به سازمان وارد می‌شوند بایـد مدت زمانی را صرف آشنایی با نحـوه انجام امور و وظایف محوله در آن سازمان گردد و این قانون نیز می‌تواند به مدیران سازمان تسری یابد. بنابراین برای ایجاد نمودن نوعی اعتماد در میان افراد تازه وارد باید به سمت ثبات بیشتر حرکت نمود زیرا تسلط بر ثبات و همچنین تخصص‌های موجود در یک سازمان به نوعی اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد و سبب می‌گردد تا افراد اعتماد بالاتری برای رسیدن به شاخص‌های حکمرانی خود داشته باشند. در واقع استراتژی در این زمینه بیـان می‌کند که باید برای جابجا نمـودن مدیران نوعی برنامه ریزی و نگاه بلند مدت داشت تا از ایـن طریق قـادر بود شاخص‌های حکمرانی خوب را با دارا بودن مدیـران منسجم و با بازه زمانی طولانی مدت‌تر فراهم آورد. در حقیقت این ثبات مدیریتی می‌تواند جو سیاسی حاکم بر سازمان را کاهش دهد و به نوعی انباشت علم و دانش نیز منجر گردد و در نهایت از میزان خطاهای مدیران کاستـه شود و به سمت و سوی حکمرانی خوب حرکت نمایند. در واقع این عامل کمک می‌نماید تـا اخـلاق حرفه‌ای، پاسخگویی و مسئولیت پذیری بین افراد بیشتـر گردد که سبب دوام و بقا و پایداری سازمان نیز می‌شود و سازمان را از تنش‌ها و معضلات دور نگه می‌دارد.

۹-۲ *استراتـژی شرایـط نیمـه بحرانی:* لزوم توجه بـه پاسخگویی مناسب مدیـران در قبال مسئولیت‌هـای ایفا شده: در اجـرای سیاست‌های دیوان محاسبات باید بیـان نمود که مدیران و کارکنان باید به دنبال ایجاد اعتماد سازی با عموم مردم به ویژه در بعد پاسخگویی باشند. بنابراین بایـد روش‌های پاسخگویی و اطلاع‌رسانی به مـردم را تقویت نموده و در چارچوب قوانین مندرج در قانـون اساسی جمهوری اسلامی ایـران گام بردارند. در واقع این نقش سبب می‌گردد تا دیوان محاسبـات با ارائه پاسخگویی و اطلاع‌رسانی مناسب به مردم در راستای اجرای موثر سیاست‌های خـود حرکـت نماید و به هدف والای خود که همانا کنترل و نظارت مستمر بر امور مالی و اجرای قانـون بودجـه سالانه کشور است نائل آیـد. زیرا عدم توجه به این عامل سبـب می‌گردد تا عدم اطمینـان نسبت به ایـن سازمان شکل گیرد و زمینه را برای بروز تنش و مشکلات فراهم آورد. از ایـن رو دیوان محاسبات در ایفای نقش خود به عنوان پاسخگوی عموم مردم باید به خوبی ایفای نقش نماید زیرا این عامل در ارتباط مستقیم با میزان عملکردهای این سازمان است و در صورت عدم توجه به آن می‌تواند منجر به بی اعتمادی عمومی گردد.

۹-۳ *استراتـژی شرایط نیمه‌مطلوب:* افزایش توانایی نقـش آفرینی مطلوب در تصمیم سازی و تصمیم‌گیری‌هـای کلان کشـور: برای رسیدن به تصمیم‌گیری صحیـح و مطلوب، یک سازمان نیازمنـد دسترسی به اطلاعات و تحلیل‌های معتبر است تا ضمن آگاهی از بازخوردهایی متناسب بـا سیاست‌هـای تدوین شده قادر باشد تا تصمیم‌های صحیح و مناسـب با برنامه‌های خود را نیز تدویـن نماید. بنابراین دیوان محاسبات با ایفای نقش این چنینی می‌تواند دولت را برای رساندن به حکمرانی خوب هدایت نماید. زیرا نهادگرایی در این زمینه منجر به تثبیت، استقرار و استمرار

هدفمند فعالیت‌ها شده است و همچون اتاق فکری عمل می‌نماید که می‌تواند با مدیریت مناسب تصمیمـات صحیحی را اتخاذ کند. از سویی دیگر ایـن دیوان هم اکنون در حال تدوین دوره‌های منسجـم آموزشـی برای آشنایی کارکنان و مدیـران نهادها است که این دوره‌هـا از ابتدای سال ۱۳۹۶ در تمام نقاط کشور آغاز شده است. این دوره‌ها برای هر سازمان به صورت ویژه و جداگانه تدوین می‌شود در آن قوانین مربوطه آن‌ها به علاوه تفسیر قوانین برای جامعه هدف آموزش داده می‌شوند. با این اقدام‌ها می‌توان مدیران را به سمت اجرای طرح سوق داد تا اهداف نظام جمهوری اسلامـی نیز در کنار قانونمند بودن بیشتر از گذشته تحقق یابد و به شاخص‌های حکمرانی خوب نزدیک‌تر شوند.

۹-۴ استراتژی شرایط مطلوب: بهبود و تقویت ساختارهای قانونی و مناسبات داخلی وخارجی در سازمان: به نظر می‌رسد در راستای اجرای قانون اساسی و بهبود حاکمیت ملی، دیوان محاسبات بایـد در نحوه اجرایی نمودن قانـون برای بهبود عملکرد دولت گام‌های اساسی بردارد. در راستای رسیـدن به این هدف دیوان محاسبات در اسنـاد بالادستی باید رهنمودهای رهبری، استانداردها و دستورالعمل‌هـای اینتوسای و مطالعات تطبیقی را مد نظـر خود قرار دهد تا از این طریق قادر باشـد تا عملکردهای قانونـی خویش را بهبود بخشد. هرچه میزان توجه به این عامل افزایش یابد می‌توان تاثیرات مثبت آن را در عملکردهای قانونی و نظارتی دیوان محاسبات مشاهده نمود. این عامل نشـان می‌دهد که حاکمیت قانونی در نظام مدیریت مرتبط با دیوان محاسبات از بیشترین اهمیـت برخوردار اسـت و می‌تواند از تاثیرگذاری بسیاری بالایـی در فرایند نظارتی و حسابرسی سامان‌هـای دولتی نیز برخوردار باشد. از ایـن رو باید به حاکمیت ضوابط و اصولی در سطح خرد (فردی) و در سطح کلان (دولت و حکومت) توجه بسزایی نمود تا از این طریق بتوان به حکمرانی خوب دست یافت. بنابراین یافته‌ها و نتیجه گیری بحث در این مقاله با مطالعات کاتلین (۲۰۱۷)، ادینـک (۲۰۱۷)، جولائـی (۱۳۹۸) و ابراهیمیان (۱۳۹۱) مطابقت دارد. در مجموع می‌توان بیان نمود که نظام اداری باید دارای یک دیدگاه و نگرشی سیستماتیک باشد تا بر این اساس بتواند در روند اجرایی نمودن حکمرانی خوب اقدامات مناسب‌تری را اجرایی نماید. در این نگرش سیستمی ایـن انتظـار می‌رود که که مـردم، نهادها، سازمان‌هـا دارای تعاملات بهتری بـا محیط داخلی و خارجـی باشند و دستورالعمل‌ها را به شیـوه مناسب‌تری اعمال نمایند و از این طریق قادر باشند تا با چالش‌های پیش رو بهتر مواجه شوند و وظایف خود را به شیوه‌ای صحیح‌تر به انجام رسانند.

فهرست منابع

الف- منابع فارسی:

۱. آون، هیـوز (۱۳۹۱). مدیریت دولتی نویـن، ترجمه الوانی، سید مهدی و همکـاران ؛ انتشارات مروارید؛ چاپ سیزدهم

۲. باباجانـی، ج (۱۳۸۹). مزایای اجرای حسابرسـی عملکرد در کشور و نقش آن در پاسخگویی، دیوان محاسبات کشـور، مجموعه مقالات و سخنرانی‌های همایش حسابرسـی عملکرد پاسخگویی و ارتقای بهره‌وری، انتشارات مرکز آموزش و بهسازی منابع انسانی، چاپ اول، تهران

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

۳. بـرادران شرکا،حمیدرضا، راهبرد(۱۳۸۷). حکمرانی خوب کلید توسعـه آسیای جنوب غربی، فصلنامه راهبرد، شماره ۴۶

۴. جباری، مهرداد؛ صادقی امراله، ۱۳۹۰، «حسابرسی دولتی از تئوری تا عمل»، انتشارات ترمه، چاپ اول.

۵. حضـوری، محمد جواد، گرد، عزیز، گلدوست، مجیـد (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر بروز نارسایی در سیستم کنترل‌های مالی دستگاه‌های اجرایی، فصلنامه دانش حسابرسی، دوره ۱۵، شماره ۵، صص۴۱-۱۹.

۶. دیـوان محاسبـات کشور(۲)، ۱۳۸۹، برنامه راهبردی دیوان محاسبات کشور، نشر مرکز آموزش و برنامه ریزی، چاپ اول

۷. زاهدی، شمس السادات، ابراهیم پور، حبیب، حکمرانی مبتنی بر پایداری، (۱۳۹۱)، انتشارات سمت، چاپ اول

۸. عباسی، ابراهیم، بیت عفری، سعید (۱۳۹۵). تاثیر اقدامات پیشگیرانه دیوان محاسبات کشور بر کاهش تخلفات دستگاه‌های اجرایی کشور، دانش حسابرسی، سال شانزدهم، شماره ۶۲.

۹. فقیهـی، ابوالحسن، ۱۳۸۰، نظام‌های پاسخگویی در بخش دولتـی: دیدگاه تطبیقی، مطالعات مدیریت، شماره ۲۹ و ۳۰، صص ۷۰-۳۰

۱۰. قوامـی، محمدعلـی، ۱۳۷۸، استانداردهـای حسابرسی دولتـی، نشریه ۱۲۷، سازمـان حسابرسی، چاپ اول، انتشارات سوره

۱۱. صبـاغ کرمانی مجید، باسخا مهدی (۱۳۸۸)نقش حکمرانی خوب در بهبـود کارکرد هزینه‌های دولت: مطالعه موردی بخش بهداشت و آموزش کشورهای اسلامـی، فصلنامه تحقیقات اقتصادی، دوره ۴۴ شماره ۸۶ ص ۱۱۲

۱۲. مشروح مذاکرات بررسی نهائی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، جلسه پنجاه و دوم، ص ۱۴۲۳- ۱۴۲۸

۱۳. موسـوی، میر نجف و کهکی، فاطمه‌السـادات و جلالیان، اسحاق (۱۳۹۶)، تدویـن سناریوهای عوامل مؤثر بر توسعـه گردشگری استان آذربایجـان غربی با استفاده از سناریو ویزارد؛ فصلنامـه گردشگری شهری، دوره ۴، شماره ۳، صص ۶۲-۴۹.

۱۴. میدری، احمد؛ خیرخواهان جعفر، ۱۳۸۳، حکمرانی خوب، بنیان توسعه، مرکز پژوهش‌های مجلس.

۱۵. هداونـد، مهدی، الله و فضلی (۱۳۹۶). ماهیت حقوقی نظارت بـر سازمان مناطق آزاد تجاری - صنعتی ایران، حقوق اداری، دوره ۵، شماره ۱۳، صص ۲۳ – ۹.

ب- منابع خارجی:

1. Bell, W. (2008),Foundations of Futures Studies: History, Purposes and Knowledge New Brunswick, NJ: Transaction
2. Clemens. Russell (2003), Sustainable Governance for Sustainability, Internalising Sustainability within a Public Service, Context- building Local capacity, Curtin University of Technology of Western Australia
3. Haque,Shamsul,M, (2000), »Significance of accountability under the new approach to public governance« ,Lnternational Review of Administrative science, vol 66, p600.
4. Glenn. J.& Gordon. T. (2003),A Tool-Box for Scenario Planning, CD ROM, the Millennium, Project. American Council for the United Nations University.
5. Gray,A & Jenkins,B, (1993), "Codes of Accountability in The new Public Sector", Accountability, Auditing & Accountability Journal, 6(3),52-67.
6. Heeks, R., Mathisen, H. (2012); "Understanding success and failure of anti-corruption initiatives", Crime, Law and Social Change, 58, no. 5: 533-549.
7. Kardos M. (2012); "The reflection of good governance in sustainable development Strategies", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 1166 – 1173
8. Kaufmann D., Kraay, A. and Mastruzzi M. (2010); "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues", Available at: www.govindicators.org
9. Knoll M. and Zloczyśti P. (2011); "The Good Governance Indicators of the Millennium Challenge Account: How Many Dimensions are Really Being Measured", World Develop-

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]

ment, 40(5), 900 –
10. 915.
11. Lockwood, M. (2010); "Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes", Journal of Environmental Management, 91; 754–766.
12. Roney. C. W. (2010), Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities. Journal of Futures Studies, 15 (2), 71-100.
13. World Bank. (2016, 10 29). Retrieved from worldbank: http://info.worldbank.org/ governance/wgi/#doc-intro.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.16819691.1400.21.82.12.7]