

تبیین مولفه‌های راهبری سازمانی در بخش عمومی

امید اسلام‌زاده^۱ - ناصر ایزدی‌نیا^۲ - داریوش فروغی^۳

چکیده

زمینه: در اکثر کشورها آیین نامه راهبری سازمانی به عنوان یک قانون جهت بهبود حساسی دولتی و توسعه پایدار بخش عمومی تصویب شده و با توجه به اینکه اقتصاد ایران دولتی است؛ بنابراین راهبری سازمانی بومی اقتصاد ایران برای مدیریت بهینه منابع این بخش ضروری است.

هدف: هدف از این پژوهش تبیین مولفه‌های راهبری سازمانی در بخش عمومی با توجه به تجربه دیگر کشورها و نظرات خبرگان بود.

روش‌ها: این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی-اکتشافی و همچنین کیفی - کمی (ترکیبی) است. برای انجام پژوهش در روش دلفی و دلفی فازی ۲۰ نفر از خبرگان دولت، مجلس شورای اسلامی و دیوان محاسبات با روش گلوله برفی انتخاب شدند. محاسبات دلفی فازی با نرم افزار اکسل انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که چهار مولفه اصلی راهبری سازمانی در دولت در برگرفته مولفه‌های نظارتی (شامل پانزده مؤلفه فرعی)، مولفه‌های مدیریتی (شامل شش مؤلفه فرعی)، مولفه‌های فنی (شامل هشت مؤلفه فرعی) و مولفه‌های اخلاقی (شامل دو مؤلفه فرعی) می‌باشد.

نتیجه‌گیری: آیین‌نامه راهبری سازمانی باید مطابق با شرایط بومی کشور باشد. پیشنهاد می‌شود که مجلس شورای اسلامی مطابق با شرایط بومی آیین‌نامه اداره امور سازمانی را تصویب و دیوان محاسبات مسئول نظارت بر آن باشد.

واژگان کلیدی: بخش عمومی، راهبری سازمانی، سازمان‌های دولتی

نتیجه‌گیری: عوامل کلیدی به‌دست‌آمده در این پژوهش علاوه بر اینکه با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام شده است مطابقت دارند، نسبت به یافته‌های گذشته از نوعی جامعیت نیز برخوردار می‌باشند از همین رو کارایی و توانایی روش شبکه خزانة برای اکتساب دانش ضمنی در فرآیند مدیریت دانش برجسته می‌گردد.

کلیدواژه: مدیریت دانش. اکتساب دانش. روش شبکه خزانة. مدیریت کیفیت زنجیره تأمین

^۱ دانشجوی دکتری حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

omideslamzadeh@yahoo.com

^۲ دانشیار حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران (مسئول مکاتبات)

Iran, n.izadimia@ase.ui.ac.ir

^۳ دانشیار حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران *foroghi@ase.ui.ac.ir*

مقدمه

عصر حاضر با مشخصه‌هایی همچون پیشرفت‌های سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، تولید و توسعه‌ی روزافزون دانش، تغییرات و تحولات پیچیده شناخته شده است (ترک زاده، بصیری و عقیلی^۱، ۱۳۹۶، ۴۶). تغییرات مستمر محیط و شرایط فعالیت سازمان‌های دولتی و دگرگونی‌های عمیق در نیازها و خواسته‌های شهروندان سبب گردیده که برای پاسخگویی^۱ به این نیازها، اثربخشی نهادهای دولتی، نیازمند ارتقاء سیستم‌های حکمرانی و نظارتی مطلوب باشد (حضور، گرد و گلدوست^۲، ۱۳۹۴، ۲۰). موضوع حکمرانی خوب یکی از مباحث بسیار مهم و در عین حال جدید است که از دهه ۱۹۸۰ به بعد مطرح شده است. این مسأله به ویژه در کشورهای در حال توسعه در راستای استقرار و نهادینه‌سازی جامعه مدنی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است (یگانگی، الوانی و معمارزاده طهران^۳، ۱۳۹۵، ۲). از مهم‌ترین ساز و کارهای حکمرانی مطلوب که در زمینه هدایت بخش عمومی ابداع گردیده راهبری سازمانی (اداره امور سازمانی/راهبری شرکتی/حاکمیت شرکتی)^۲ است. پژوهش‌های زیادی نشان داده‌اند که راهبری سازمانی و مؤلفه‌های آن سبب بهبود پاسخگویی می‌شوند (چریستنسن و دیگران^۳، ۲۰۱۵، ۱۳۴). به همین دلیل توجه به راهبری سازمانی و مؤلفه‌های آن در دولت‌های مختلف به طور فزاینده‌ای رو به افزایش است. برای مثال انگلیس، آمریکا، استرالیا و ... چارچوب راهبری سازمانی دولت را همراه با دستورالعمل چگونگی بکارگیری اصول و رویه‌های چارچوب مربوطه برای بخش عمومی انتشار دادند. همه این موارد نشان از اهمیت بالای راهبری سازمانی در دولت دارد. نکته مهم این است که کلید بهبود راهبری سازمانی در دولت توجه به مؤلفه‌های اساسی آن است؛ مؤلفه‌هایی که به دلیل پیچیدگی بالای دولت-ها و تنوع بالای این مفهوم در دنیا از کشوری به کشور دیگر متفاوت هستند (بارت^۴، ۲۰۰۲، ۷). برای مثال

آمریکا توجه به هم‌افزایی فعالیت‌های اقتصادی، مدیریت ریسک، رعایت حقوق ذی‌نفعان و نظارت را به عنوان اجزاء کلیدی این چارچوب معرفی نموده است (میچل^۵، ۲۰۰۸، ۲۰۰۱). انگلیس به مبحث مدیریت ریسک، پاسخگویی پارلمانی و تیم مدیریت اهمیت بیشتری داده است (الکساندر و ماد^۶، ۲۰۱۱، ۳). راهبری سازمانی در هر کشور بر اساس قوانین، مقررات، ساختارها، فرآیندها، فرهنگ‌ها و سیستم‌های موجود در هر کشور نگاشته می‌شود (ران، مایک و کوین^۷، ۱۹۹۶، ۱۰). ساختار بخش عمومی کشور ما پیچیدگی‌های زیادی دارد و تنوع دستگاه‌های اجرایی زیاد است؛ قوانین مالی زیادی وجود دارد که علاوه بر تعددشان دارای پیچیدگی‌های زیادی هستند؛ سیستم مدیریتی جامعه و فرهنگ جامعه متفاوت از سایر کشورهاست و موارد متفاوت دیگری که همگی نیاز کشور به یک نظام راهبری سازمانی دولتی مخصوص به خود را نشان می‌دهد. در ایران مجلس شورای اسلامی بر دولت نظارت دارد و قوانین مورد نیاز کشور را تصویب می‌نماید، که این موضوع بیانگر این است که در کشور ما شروع راهبری سازمانی به مجلس شورای اسلامی وابسته است که باید ابتدا مؤلفه‌های راهبری سازمانی با توجه به شرایط ساختاری، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، قانونی و اقتصادی و ... متناسب بخش عمومی کشور شناسایی شوند که این موضوع، مسئله اصلی پژوهش حاضر است.

اهمیت بررسی این مسئله از این موضوع نشأت می‌گیرد که اقتصاد کشور دولتی است و هر ساله مبالغ بسیار کلانی به بخش عمومی اختصاص یافته و در قالب بودجه‌های سنواتی به مصرف آن‌ها می‌رسد. بررسی روند سالیان اخیر حاکی از بزرگتر شدن حجم بودجه سازمان‌ها و نهادهای دولتی دارد. در اختیار داشتن حجم وسیع منابع اقتصادی و احتمال عدم استفاده بهینه از منابع و امکانات، عدم کارآیی و اثربخشی در مصرف و خرج کرد وجوه عمومی و عدم

تئوری مباشرت^{۱۰}، تئوری ذی‌نفعان^{۱۱}، تئوری اقتصاد هزینه معاملات^{۱۲}، تئوری تسلط طبقه‌ای^{۱۳} و تئوری تسلط مدیریتی^{۱۴} می‌باشد. در هر یک از تئوری‌های فوق به طور خلاصه عوامل زیر سبب طرح راهبری سازمانی می‌گردد:

تئوری نمایندگی: مشکلات نمایندگی ناشی از تضاد منافع مدیر و مالک

تئوری مباشرت: مشکلات ناشی از مدیریت دارایی‌ها در راستای منافع مالک

تئوری ذی‌نفعان: مشکلات ناشی از تضاد منافع مدیر و سایر ذی‌نفعان

تئوری اقتصاد هزینه معاملات: امکان فرصت طلبی مدیران از شرایط موجود

تئوری تسلط طبقه‌ای: مدیران به عنوان بالاترین رده سایر طبقات مدیریت را مطابق با شرایط خود می‌چینند

تئوری تسلط مدیریتی: مقامات بلند پایه با اطلاعات خود و تسلط بر مدیران تاثیر آنها را حذف می‌کنند (مالین^{۱۵}، ۲۰۰۷، ۷).

گرچه در بخش عمومی، راهبری سازمانی با همه تئوری‌های مربوط به این مفهوم ارتباط دارد، اما بیشتر مبتنی بر تئوری ذی‌نفعان و تئوری مباشرت است. علت این امر نیز این است که دولت در خصوص مدیریت دارایی‌هایش در مقابل همه مردم مسئول است و باید پاسخگو باشد. دیوان محاسبات استرالیا راهبری سازمانی در بخش عمومی را به عنوان مجموعه‌ای از مسئولیت‌ها و فعالیت‌ها، سیاست‌ها و رویه‌هایی که بوسیله مدیران جهت فراهم نمودن مسیر راهبردی، اطمینان از کسب اهداف، مدیریت ریسک و استفاده مسئولانه از منابع همراه با پاسخگویی صورت می‌گیرد می‌شناسد (واترستون^{۱۶}، ۲۰۱۴، ۵).

ادبیات مربوطه نشان می‌دهد که گرچه مفهوم و هدف راهبری سازمانی در همه کشورها یکسان است، اما باید مؤلفه‌هایی مناسب شرایط هر کشور شناسایی و

کشف این موارد توسط دستگاه‌های نظارتی همچون دیوان محاسبات کشور خطراتی هستند که همواره سازمان‌های عمومی با آن مواجه بوده‌اند. فرآیند کنترل یکی از با اهمیت‌ترین جریان‌های است که هر سازمان برای تضمین بقاء و اطلاع از چگونگی عملکرد و اجرای برنامه‌های خود به آن نیازمند است (حضور، گرد و گلدوست ۱۳۹۴، ۲۰). راهبری سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین فرآیندهای کنترلی مطرح شده در قرن اخیر در جهت بهبود حساسی دولتی می‌تواند نهادهای نظارتی همچون دیوان محاسبات را در توسعه فعالیت‌های اقتصادی دولت و کاهش مشکلات مالی دولت یاری نماید، که در مرحله اول برای رسیدن به این هدف نیاز است که مولفه‌های راهبری سازمانی مناسب شرایط بومی کشور و با توجه به تجربیات سایر کشورها برای بخش عمومی (منظور وزارتخانه‌ها، موسسات دولتی، شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی غیر دولتی‌اند که از بودجه کشور استفاده می‌کنند) شناسایی شوند.

راهبری سازمانی بخش عمومی با راهبری سازمانی در بخش خصوصی متفاوت است. تفاوت‌های مربوطه به تفاوت این دو بخش در زمینه‌های اهداف، وظایف، نوع راهبری، روش‌های حسابداری، کنترل‌های داخلی و نوع پاسخگویی بر می‌گردد (مولیادی، انور و ایکبال^{۱۷}، ۲۰۱۲، ۲۷-۲۸). تفاوت‌های موجود سبب می‌شود که علیرغم شباهت‌های موجود در اهداف راهبری سازمانی در دو بخش عمومی و خصوصی، هر یک دارای مولفه‌های متفاوتی باشند. علیرغم تفاوت‌هایی که وجود دارد تئوری‌های زیر بنایی حاکم در هر دو بخش یکسان می‌باشند. تئوری‌های زیربنایی توسعه راهبری سازمانی از مدت‌ها قبل وجود داشته است. تئوری‌های مربوطه از حوزه‌های مختلفی همچون مدیریت مالی، اقتصاد، حسابداری، قانون، مدیریت و رفتار سازمانی گرفته شده است. مهم‌ترین تئوری‌های زیر بنایی راهبری سازمانی شامل تئوری نمایندگی^{۱۸}،

جدول ۱: مراحل دستیابی به نتایج پژوهش

مراحل	هدف	روش کار	جامعه پژوهش	نمونه
مرحله اول	شناسایی مولفه‌های مربوط به سایر کشورها	مطالعه و ترجمه متون تخصصی پژوهش و تجربه سایر کشورها و همچنین پژوهش‌های قبلی	مستندسازی	
مرحله دوم	بومی‌سازی مؤلفه‌ها	دور اول دلفی (پرسشنامه باز)	خبرگان دولت، مجلس و دیوان محاسبات	۲۰ نفر
مرحله سوم	نهایی‌سازی مؤلفه‌ها	جمع‌بندی نظرات دور اول و دستیابی به اجماع نهایی با مصاحبه و طوفان مغزی	خبرگان دولت، مجلس و دیوان محاسبات	۲۰ نفر
مرحله چهارم	نمره‌گذاری و پذیرش مؤلفه‌ها با نمره‌های کمی (کمی‌سازی دلفی)	دلفی فازی ۷ گزینه‌ای	خبرگان دولت، مجلس و دیوان محاسبات	۲۰ نفر

برای پاسخ سوال اول و دوم به ترتیب از روش دلفی و دلفی فازی استفاده می‌شود، لذا این پژوهش، پژوهشی کیفی - کمی است. جهت بالا بردن اعتبار پاسخ‌ها، پاسخ‌دهندگان از میان افرادی با سابقه بالای ۱۵ سال و تحصیلات حداقل فوق لیسانس در رشته‌های تحصیلی اقتصاد، مدیریت و حسابداری و با پست‌های مدیریتی سطوح بالا انتخاب شدند. مرحله اول اجرای روش دلفی است که با مطالعه متون تخصصی و سپس رد و بدل شدن مولفه‌های شناسایی شده در بین ۲۰ نفر از خبرگان مجلس شورای اسلامی، دولت و دیوان محاسبات جهت شناسایی اولیه مؤلفه‌های راهبری سازمانی انجام می‌شود. مرحله دوم اجرای روش دلفی فازی است که با دریافت نظرات عددی جهت کمی نمودن و بررسی میزان توافق روی هر یک از مولفه‌های شناسایی شده در مرحله دلفی و با نظرخواهی از همان ۲۰ نفر قبلی انجام شد. در این مرحله مولفه‌های مهم‌تر شناسایی و میزان توافق مشخص می‌شود. شیوه کار روش دلفی به عنوان ابزاری کیفی به شرح شکل ۱ است.

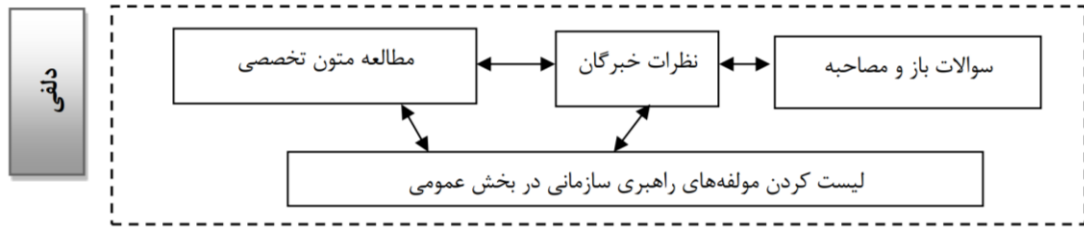
تیین کردند که در این پژوهش مؤلفه‌های مربوطه بر اساس مطالعه مبانی نظری و تجربی و تجربه خبرگان بیان می‌شوند. لازم بذکر است که به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش نیز مدل مفهومی در انتهای یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی اکتشافی است و در پی شناسایی مولفه‌های راهبری سازمانی در دستگاه‌های اجرایی بخش عمومی است. ماهیت پژوهش‌های اکتشافی به گونه‌ای است که ساختار پژوهش را با سایر پژوهش‌ها کمی متفاوت می‌نمایاند. مراحل انجام این پژوهش به شرح جدول ۱ می‌باشد.

لذا ابتدا با مطالعه متون تخصصی و تحلیل محتوای آنها مؤلفه‌هایی شناسایی می‌شوند و سپس برای بومی‌سازی مؤلفه‌ها دو سوال زیر طراحی می‌شود و با روش گلوله برفی در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد:

سؤال اول: مولفه‌های راهبری سازمانی بخش عمومی از نظر خبرگان کدام‌اند؟
سؤال دوم: کدام یک از مولفه‌های راهبری سازمانی مورد اجماع بیشتری است؟



شکل ۱: تشریح دلفی (جوشی، بانوت و شانکار^{۱۷}، ۲۰۱۱، ۱۰۱۷۲)

یافته‌ها

پاسخ سوال اول: مولفه‌های راهبری سازمانی بخش عمومی از نظر خبرگان کدام‌اند؟

در این مرحله در ابتدا با مطالعه ادبیات پژوهش (تجربه سایر کشورها و انجمن‌های حرفه‌ای به همراه پژوهش‌های قبلی) مؤلفه‌های مربوطه شناسایی می‌شوند.

تجربه کشورهای منتخب و انجمن‌های حرفه‌ای انگلیس:

در انگلیس راهبری سازمانی در بخش عمومی دارای شش مولفه اصلی است که هر یک در ادامه تشریح می‌شوند، هر یک از این اصول نیاز به سیاست‌ها و ملزوماتی دارد که مناسب شرایط هر سازمان باید به نگارش درآیند:

پاسخگویی پارلمانی (پاسخگویی به مجلس): این قسمت به اهمیت پاسخگویی دولت به مجلس اشاره دارد که به شرح موارد ذیل ارائه می‌شود:

• بالاترین مقام هر سازمانی در مقابل دستگاه اجرایی مسئول بوده و در خصوص تمامی امورات سازمان مربوطه به مجلس پاسخگو است. پاسخگویی وی تمامی سیاست‌ها و رویه‌ها، تصمیمات و فعالیت‌های دستگاه اجرایی از جمله موارد مربوط به مدیران سطوح بالا را در بر می‌گیرد. برای مثال این اصل می‌تواند دارای ملزومات و سیاست‌هایی به شرح زیر باشد:

- بالاترین مقام سازمان می‌تواند مسئولیت برخی از کارهای دستگاه اجرایی را به صورت مکتوب به معاونین و مدیران سطوح پایین‌تر تفویض نماید، اما مسئولیت نهایی با خودش می‌باشد.
- در خصوص همه دستگاه‌های اجرایی اعم از وزارتخانه‌ای و غیر وزارتخانه‌ای شامل موسسات دولتی و شرکت‌های دولتی و ... مسئول پاسخگو در خصوص امورات و فعالیت‌های سازمان به مجلس باید مشخص شود.
- بالاترین مقام سازمان در مقابل تمامی صحبت‌های سخنگویان خود در مجلس مسئولیت دارند و باید پاسخگو باشند.
- مدیر مالی دستگاه اجرایی در خصوص کیفیت مدیریت مالی از جمله مدیریت وجوه عمومی و استفاده از دارایی‌ها در مقابل حسابرسان مجلس شخصاً مسئول و پاسخگو است. این اصل می‌تواند دارای ملزومات و سیاست‌هایی بدین شرح باشد: مدیر مالی در مقابل مدیریت مناسب وجوه عمومی دستگاه اجرایی مسئول است، مدیر مالی دستگاه اجرایی باید منابع دریافتی را در راستای اهداف مشخص شده مصرف نماید و گرچه مدیر مالی باید امورات مالی را در میان کارکنان تفویض نماید، اما در خصوص شایستگی و قانونمندی خود و سایر اعضا، مدیریت اقتصادی و دوراندیشانه، اجتناب از اتلاف منابع، اسراف و ریخت و پاش، اطمینان از حفظ ارزش منابع سازمان از جمله پول، استفاده کاراً و اثربخش از منابع موجود با در نظر گرفتن صرفه اقتصادی (توجه به حسابرسی

اثربخشی مدیریت: مدیران باید مطمئن شوند که ساختار طوری است که می‌توانند مسئولیت‌هایشان را به صورت اثربخش انجام دهند، یعنی: برای انتصاب اعضای جدید مدیریت، دوره تصدی و برنامه‌ریزی متوالی، رویه‌های رسمی و منظمی نیاز است، سیاستی اتخاذ شود که مدیران برای انجام اثربخش مسئولیت‌هایشان زمان کافی داشته باشند، مدیران قوی منصوب شوند و به حفظ صلاحیتشان جهت به روز نگهداشتن دانش و مهارت آن‌ها توجه شود، ارائه به موقع اطلاعات به شکل و کیفیتی که مدیران را قادر به انجام درست وظایفشان نماید، ایجاد مکانیزمی برای استفاده از موفقیت‌ها و تجارب گذشته، ارزشیابی رسمی و جدی عملکرد مدیران و اعضای مرتبط، برای نظم در امور، دبیرخانه‌ای با سیستم منظم و شایسته سازمان وجود دارد (الکساندر و ماد ۲۰۱۱، ۲۱).

مدیریت ریسک: مدیریت باید مطمئن باشد که دستگاه اجرایی چیدمان اثربخشی جهت راهبری، مدیریت ریسک و کنترل داخلی دارد. توجه به ریسک‌های کلیدی دستگاه اجرایی از وظایف مدیریت است و گروه‌هایی همچون کمیته ریسک، کمیته حسابرسی، حسابرسان داخلی و اعضای بلند پایه (مانند هیئت وزیران و بالاترین مقام دستگاه اجرایی اصلی و ...) می‌توانند نقش پشتیبان داشته باشند. همچنین مدیر مالی باید صورت‌های مالی را هر ساله به حسابرسان مجلس ارائه دهد. در این صورت‌ها باید علاوه بر اشاره به تمامی عناصر صورت‌های مالی نقش راهبری دستگاه ارائه گردد (الکساندر و ماد ۲۰۱۱، ۲۵).

ارتباط قاعده مند با اعضای بلند پایه: اگر دستگاه اجرایی تحت کنترل و یا زیر مجموعه یک یا چند دستگاه اجرایی باشد که در تصمیمات و سیاست‌های دستگاه تاثیرگذار اند، باید ارتباطات و هماهنگی بین اعضای بلند پایه و مدیران به گونه‌ای باشد که به منابع و قانونمندی دستگاه صدمه‌ای وارد نشود (الکساندر و ماد ۲۰۱۱، ۲۷).

عملکرد)، سازماندهی، تقسیم وظایف و مدیریت مناسب بخش مالی دستگاه اجرایی مسئول است.

- مدیر مالی برای همیشه (حتی پس از دوران بازنشستگی) مسئول تمامی امورات دوران فعالیت خود می‌باشد.
- نقشه راه امور مالی دستگاه باید توسط بالاترین مقام دستگاه اجرایی تایید شود.
- مدیر مالی می‌تواند مدیریت هر یک از حساب‌های مستقل را به یک شخص تفویض نماید، اما مسئولیت نهایی با خودش است (الکساندر و ماد ۲۰۱۱، ۱۳).

رهبری و هدایت سازمان به عنوان نقش اصلی اعضای مدیریت: هر دستگاه اجرایی باید دارای گروه مدیران اثربخشی باشد که دستگاه اجرایی را به خوبی هدایت کنند. گروه مدیران باید به درستی عمل کنند و بر موارد عملیاتی و راهبردی موثر بر عملکرد سازمان متمرکز شوند و سیاست‌ها و عملکرد سازمان را به دقت مورد واری قرار دهند، به گونه‌ای که سلامت و موفقیت بلندمدت سازمان مربوطه تضمین شود. شفافیت راهبردی، تحلیل منفعت - هزینه، اطمینان از مدیریت مالی قوی، اطمینان از تخصیص صحیح منابع انسانی به بخش‌های مختلف، اطمینان از کنترل‌های موجود برای مدیریت ریسک، استفاده از افراد هوشمند و سیستم اطلاعاتی مناسب، نتیجه‌گرایی و امثالهم از موارد اساسی این اصل است (الکساندر و ماد ۲۰۱۱، ۱۵).

ترکیب مناسب مدیریت: مدیران باید مهارت و تجربه کافی برای انجام مسئولیت‌هایشان داشته باشند. اعضا باید متعادل، گوناگون و از لحاظ اندازه قابل مدیریت باشند. باید تمامی تخصص‌های مورد نیاز هر سازمان در تیم مدیریت موجود باشد و نقش و مسئولیت‌های همه اعضای مدیریت در چارچوب عملیاتی سازمان به وضوح تعریف شوند (الکساندر و ماد ۲۰۱۱، ۱۷).

در این خصوص باید به شاخص‌های ملی کلیدی^{۱۸} و شاخص‌های عملکرد کلیدی^{۱۹} توجه جدی شود. شاخص‌های ملی کلیدی مجموعه‌ای از معیارهای قابل اندازه‌گیری همچون میزان اشتغال‌سازی است که عملکرد دولت را در یک دوره مالی نشان می‌دهد تا مشخص شود کدام یک از قسمت‌های اقتصاد باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد. شاخص‌های عملکرد کلیدی مجموعه‌ای از معیارهای قابل اندازه‌گیری است که عملکرد یک سازمان را در طول زمان اندازه‌گیری می‌کند. این شاخص‌ها برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی و مقایسه با سایر سازمان‌ها و همچنین سایر دوره‌هاست (اداره کل حسابداری ایالات متحده^{۲۰}، ۲۰۰۲، ۴-۸).

استرالیا:

اداره حسابرسی ملی استرالیا^{۲۱} ۵ مولفه اصلی برای راهبری سازمانی معرفی نموده است:

هدایت: نقش بالاترین مقام دستگاه اجرایی در سازمان بسیار ضروری است، به گونه‌ای که اثربخشی سازمان به این موضوع بستگی دارد. هدایت مناسب کل سازمان بر عهده بالاترین مقام دستگاه اجرایی است.

محیط مدیریتی: محیطی که مدیران یک سازمان فعالیت خود را انجام می‌دهند از اهمیت بالایی برخوردار است. در این محیط باید اهداف روشن و مشخص باشند و چارچوب‌های اخلاقی مناسبی موجود باشد، نقش‌ها و مسئولیت‌ها تعریف شوند، برنامه‌ریزی محکمی برای سازمان اجرا شود و در نهایت ارزیابی ریسک سازمان نیز به صورتی دقیق و حساب شده صورت گیرد.

مدیریت ریسک: مدیریت ریسک فرآیند شناسایی، تحلیل و کاهش ریسک‌هایی است که بر اهداف سازمان اثرات منفی دارند. این موضوع با ایجاد مکانیزم‌های مناسب کنترل داخلی و خارجی و برنامه‌های دقیق مدیریت ریسک و تقلب ایجاد می‌شود.

ایالات متحده آمریکا:

مسئولیت پاسخگویی مدیریت: بالاترین مقام هر سازمان مسئول دقت و یکپارچگی گزارشگری مالی، کنترل‌های داخلی، گزارشگری عملکرد و تطابق با قوانین و مقررات و استقرار یک آیین رفتار حرفه‌ای مناسب است.

صداقت و شایستگی مدیران ارشد: صداقت و شایستگی مدیران فاکتور ضروری موفقیت هر سازمانی است.

کمیته حسابرسی: کمیته حسابرسی متخصص و متعهد و دارای استقلال کافی برای بهبود نتایج هر سازمان ضروری است. کمیته حسابرسی باید منافع همه ذی‌نفعان را در نظر بگیرد.

ترکیب مناسب مدیریت: تشکیل گروهی از مدیران قدرتمند مناسب نیازهای هر سازمان برای موفقیت سازمان ضروری است.

همکاری تیم مدیریت و حسابرسان: مدیران و حسابرسان باید با توجه به ارزش‌های اخلاقی برای منافع ذی‌نفعان تلاش نمایند.

گزارشگری مالی دقیق: گزارشگری مالی باید منطبق با رویه‌های حسابداری مناسب، قوانین مالی و افشاء نکات مورد نیاز استفاده‌کنندگان باشد.

توجه به خصوصی‌سازی: با توجه به اینکه نسبت به سایر کشورها در دهه‌های اخیر در این بخش رشد قابل توجهی داشته است، نیاز است که با حداکثر توان به سمت خصوصی‌سازی حرکت شود.

توجه به رویدادهای مالی مهم پیشین: با توجه به پیچیدگی رخدادهای مالی در هر سازمان باید متناسب هر سازمان به تقلب‌ها و فسادهای مالی توجه گردد. شکست‌های مالی پیشین به طور دقیق مورد بررسی تا در آینده تکرار نشوند.

در نظر گرفتن محتوای اقتصادی فعالیت‌های سازمان‌ها: هر سازمان باید گزارشی در خصوص میزان منافع حاصل از فعالیت‌های خود در کشور ارائه نماید.

کارآیی و صرفه اقتصادی فعالیت‌هایش گزارش‌های کافی ارائه دهد.

ارزیابی راهبری سازمانی: سیستم راهبری سازمانی باید توسط یک سازمان مستقل ارزیابی شود (تایمرز^{۲۳}، ۲۰۰۰، ۱۵-۱۹).

بیانیه انجمن حسابداری و مالیه عمومی خبره و فدراسیون بین‌المللی حسابداران^{۲۴}

انجام تمامی فعالیت‌ها در راستای منافع عمومی که برای دستیابی به آن به موارد ذیل نیاز است: تعهد قوی به صداقت، ارزش‌های اخلاقی و نقش قوانین؛ شفافیت و تعهد به همه ذی‌نفعان؛ تعریف نتایج در قالب مزایای اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و ...؛ توجه به شاخص‌های ملی کلیدی و شاخص‌های عملکرد کلیدی؛ تعیین فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی بهینه به نتایج مورد نظر؛ توسعه ظرفیت سازمان به گونه‌ای که سازمان و زیر مجموعه‌ها به خوبی راهبری شوند؛ مدیریت ریسک و عملکرد با کنترل‌های داخلی و مدیریت مالی قوی برای هر سازمان؛ ایجاد رویه‌هایی برای شفافیت و گزارشگری در دستیابی به هدف پاسخگویی (انجمن حسابداری و امور مالی دولتی خبره انگلیس و فدراسیون بین‌المللی حسابداران آمریکا، ۲۰۱۳، ۱۱).

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^{۲۵}

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۵) اطمینان از وجود ساختار قانونی کارآمد، عملکرد مالکانه دولت، رفتار برابر با سهامداران، رابطه با ذی‌نفعان، افشای اطلاعات و شفاف‌سازی و مشخص بودن مسئولیت‌های هیئت مدیره شرکت‌های دولتی را به عنوان مهم‌ترین مولفه‌های راهبری سازمانی در بخش عمومی عنوان نمود (قلی‌پور، مشایخی و ناصری، ۱۳۹۵، ۱۱۴-۱۱۵).

نظارت: بررسی کنترل داخلی سازمان به صورت مستمر و اطمینان از اینکه اهداف سازمان به صورت اثربخشی دنبال می‌شود.

پاسخگویی: بالاترین مقام هر دستگاه اجرایی در مقابل مجلس پاسخگو است. پاسخگویی با گزارشگری داخلی و خارجی اثربخش قابل دستیابی است. این گزارش باید ابعاد تطابق و عملکرد راهبری سازمانی را در مقابل اهداف نشان دهد. بعد تطابق، رعایت الزامات قانونی و مقرراتی، استانداردهای مصوب و انتظارات جامعه را نشان می‌دهد و بعد عملکرد نیز، بیان عملکرد کلی و ارائه نتایج و بازخوردهای سازمان است (رایان و ان‌جی^{۲۲}، ۲۰۰۰، ۱۵).

هلند:

دانش عمومی مدیران در خصوص حوزه فعالیت: در این خصوص مدیران سطوح مختلف باید با اهداف، ابزارها، ساختارهای اجرایی و فعالیت‌های سازمان آشنا باشند.

دانش تخصصی مدیران در خصوص حوزه فعالیت: آشنایی با قوانین، مسئولیت‌های هر یک از زیر مجموعه‌ها، تقسیم درست وظایف و چگونگی دستیابی به اهداف عملیاتی سازمان.

کنترل: ایجاد کنترل‌های داخلی قوی، سیستم مدیریت کیفیت، سیستم نظارتی کافی بر همه فعالیت‌ها و سیستم مستندسازی قوی برای فعالیت‌های کنترل داخلی اداری و مالی.

سیستم نظارتی قوی: همه سازمان‌ها باید توسط یک سازمان مستقل مورد نظارت قرار گیرند. در این خصوص سازمان ملزم است که گزارش‌های مورد نیاز سازمان ناظر را تهیه نماید.

پاسخگویی: سازمان باید در خصوص اجزای مثلث راهبری سازمانی شامل دانش مدیریت، کنترل و نظارت پاسخگو باشد و همچنین در خصوص میزان اثربخشی،

پژوهش‌های قبلی

همانگونه که قبلاً ذکر شد ساختار پژوهش‌های اکتشافی با سایر پژوهش‌ها کمی متفاوت است. به دلیل اینکه تنها هدف تبیین مؤلفه‌های مورد تأکید پژوهش‌های مربوطه است، در قسمت پیشینه نیز تنها مؤلفه‌های مورد اشاره در پژوهش‌های قبلی تبیین می‌شوند. به عبارتی هدف از ارائه پیشینه تنها مستند سازی مؤلفه‌های مورد تأکید می‌باشد و نه مقایسه با نتایج پژوهش:

ریدحیما و بالویندر^{۲۶} (۲۰۱۷) گزارشگری ریسک و خطرات رو در روی سازمان را یکی از فاکتورهای مهم راهبری سازمانی عنوان نمودند. اریک و نلسون^{۲۷} (۲۰۱۶) بیان نمودند که رعایت آیین نامه راهبری سازمانی سبب افزایش ارزش سازمان می‌شود. ماتی و دراماسو^{۲۸} (۲۰۱۵) ایجاد ارتباطات منطقی در تیم مدیریت، توجه به ابعاد تطابق، عملکرد و پاسخگویی، قانون‌مداری، مدیریت صحیح هزینه‌ها، توجه به ارزش-های اخلاقی، حساس‌رسی مستقل، حساس‌رسی داخلی، کمیته حساس‌رسی و توجه به قابلیت‌های کارکنان را به عنوان مولفه‌های اصلی راهبری سازمانی در بخش دولتی عنوان نمودند. نوردبرگ^{۲۹} (۲۰۱۴) توجه به انگیزش انسانی و تیم مدیریت را به عنوان مولفه‌های اصلی راهبری سازمانی معرفی نمود. مولیادی، انور و ایکبال (۲۰۱۲) توجه به کیفیت خدمات، ابعاد تطابق و عملکرد، ایجاد شفافیت و پاسخگویی مطلوب را به عنوان مولفه‌های اصلی راهبری سازمانی معرفی نمودند. رامیچ^{۳۰} (۲۰۰۹) توجه به آموزش و مدیریت سازمان و تغییرات محیطی را به عنوان مولفه‌های مهم راهبری سازمانی معرفی نمود. میچل (۲۰۰۸) توجه به کنترل‌های داخلی سازمان‌ها، سیستم مدیریت، اندازه-گیری دقیق، امنیت و مدیریت ریسک و توجه به منافع همه ذی‌نفعان و نظارت مستمر را به عنوان اجزاء کلیدی راهبری سازمانی معرفی نموده است. قلی‌پور و ناصری (۱۳۹۶) بیان نمودند که اصول راهبری سازمانی

خوب سبب بهبود سیاست‌های اقتصادی ایران در جهت خصوصی‌سازی خواهد شد. یگانگی، الوانی و معمارزاده طهران (۱۳۹۵) توسعه‌گرایی و تعالی پایدار، مشارکت جویی و شراکت‌گرایی، ارزش‌گرایی، قانون‌گرایی، عدالت‌گرایی و پاسخگویی را به عنوان شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا معرفی نمودند و شاخص‌های پاسخگویی، قانون‌گرایی و ارزش‌گرایی را به عنوان اولویت‌های اول تا سوم بیان نمودند. قلی‌پور، مشایخی و ناصری (۱۳۹۵) بیان نمودند که راه کار دستیابی به اصول رقابت‌پذیری و شفافیت اقتصادی، اصول راهبری سازمانی مطلوب می‌باشد. این اصول شامل فاکتورهای درون سازمانی برون سازمانی می‌باشد. فاکتورهای برون سازمانی راهبری سازمانی به شرایط محیطی مانند شرایط کسب و کار در کشور، شفاف‌سازی جریان اطلاعات و سیاست‌های مالی و اقتصادی کشور مربوط شده و تغییر آن‌ها خارج از اختیارات مدیران و اعضای هیئت مدیره شرکت‌هاست؛ در حالی که فاکتورهای درون سازمانی راهبری سازمانی در اختیار هیئت مدیره و مدیران شرکت بوده و به مواردی نظیر حساس‌رسی داخلی، مدیریت ریسک، ساختار سرمایه، پاسخگویی به مجمع صاحبان سهام، رهبری استراتژیک، ترکیب هیئت مدیره و مدیریت ذی‌نفعان مربوط می‌شود. همچنین بیان نمودند که برای سیاست‌گذاری راهبری سازمانی در سطح ملی، نیاز به تدوین قوانین و مقررات برای هر دو نوع عوامل وجود دارد. حضوری، گرد و گلدوست (۱۳۹۴) توجه به نیروی انسانی و سیستم حسابداری دولتی و همچنین شفافیت قوانین را به عنوان مولفه‌های مطلوب کنترلی معرفی نمودند. حساس‌یگانه و سلیمی (۱۳۹۰) بیان نمودند که ابعاد شفافیت، اثربخشی هیات مدیره، حقوق سهامداران و اثرات مالکیت به ترتیب دارای بیشترین تأثیر در رتبه راهبری سازمانی می‌باشند. حساس‌یگانه و الماسی (۱۳۸۶) بیان نمودند که وجود انگیزه‌های سیاسی و کمرنگ شدن پاسخگویی،

پپچیدگی ذی‌نفعان از مشکلات راهبری سازمانی در دولت است. اطمینان از وجود ساختار قانونی و مقررات کارآمد در رابطه با شرکت‌های دولتی، عملکرد مالکانه دولت، رفتار برابر با سهامداران، رابطه با ذی‌نفعان، افشای اطلاعات و شفاف‌سازی و مسئولیت‌های هیأت مدیره شرکت‌های دولتی به عنوان مؤلفه‌های اساسی راهبری سازمانی معرفی گردید. حساس‌یگانه (۱۳۸۵) بیان نمود که گرچه سیستم راهبری سازمانی هر کشور بر اساس قوانین، مقررات، ساختارها، فرآیندها، فرهنگ‌های مناسب هر کشور شکل می‌گیرد، اما هدف همه آن‌ها دستیابی به پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذی‌نفعان می‌باشد. با توجه به مطالعه پیشینه پژوهش، پژوهش حاضر

درصد است تا مولفه‌های راهبری سازمانی مناسب شرایط کشور را شناسایی نماید، لذا تفاوت اصلی این پژوهش با پژوهش‌های قبلی در تبیین مولفه‌های جدید بومی راهبری سازمانی در دستگاه‌های اجرایی موجود در بخش عمومی مطابق با ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری^{۳۱} می‌باشد. پس از این مرحله در ابتدا مولفه‌های مربوط به کشورهای منتخب، انجمن‌های حرفه‌ای و پژوهش‌های قبلی تقسیم‌بندی و تحلیل محتوا شد و سپس در دو دور مرحله دلفی با نظرخواهی از خبرگان و رد و بدل نمودن مولفه‌ها در بین آن‌ها مولفه‌های راهبری سازمانی در چهار دسته اصلی مطابق جدول ۲ تقسیم‌بندی و نهایی شد.

جدول ۲: مولفه‌های راهبری سازمانی در روش دلفی

مؤلفه	زیر مؤلفه‌ها	توضیحات
مؤلفه‌های نظارتی	پاسخگویی پارلمانی	پاسخگویی بالاترین مقام سازمان و مدیر مالی به ترتیب به مجلس و دیوان محاسبات کشور (ضمانت اجرایی قوانین).
	فعالیت‌های سازمان‌ها	نظارت بر گزارش‌های دستگاه‌های اجرایی و همچنین تهیه گزارش‌های اقتصادی برای نظارت بر محتوای اقتصادی مجلس. در این خصوص باید به شاخص‌های ملی کلیدی (معیارهای عملکرد دولت) و شاخص‌های عملکرد کلیدی (معیارهای عملکرد دستگاه) توجه جدی شود. همچنین رقابت با اقتصاد جهانی نیز در این خصوص باید مورد توجه قرار گیرد.
	جمع‌سپاری نظارت	استفاده از ظرفیت‌های مردمی برای کاهش فساد
	تشکیل شورای نظارتی دستگاه-های نظارتی	شورای نظارتی دستگاه‌های اجرایی جهت انجام اموری همچون برنامه‌ریزی حسابرسی کلان، بررسی ریسک حسابرسی و انجام حسابرسی مشارکتی و ... در جهت دستیابی به اهداف حکمرانی مطلوب
	کنترل‌های داخلی	ایجاد آیین‌نامه کنترل داخلی مناسب برای هر دستگاه اجرایی
	مدیریت ریسک	جلوگیری از خطرات احتمالی رو در روی سازمان با ایجاد کمیته مدیریت ریسک
	کمیته حسابرسی یا معادل آن	تغییرات ایجاد شده در کشورهای پیشرفته در سال‌های اخیر، موجب افزایش استقلال حسابرسان از مدیریت شده است. یکی از این تغییرات، استفاده از کمیته‌های حسابرسی در سازمان‌هاست. هدف از تشکیل کمیته حسابرسی، کمک به ایفای مسئولیت نظارتی مدیران و بهبود آن جهت کسب اطمینان معقول اثربخشی فرآیندهای نظام راهبری، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی، سلامت گزارشگری مالی، اثربخشی حسابرسی داخلی، استقلال حسابرس مستقل و اثربخشی حسابرسی مستقل و رعایت قوانین و الزامات هر دستگاه اجرایی است.

هر دستگاه اجرایی متناسب با نوع فعالیت‌هایش به کمیته‌هایی از جمله کمیته حقوق و مزایا، کمیته استراتژی، کمیته تفسیر قوانین در جهت افزایش شفافیت قوانین، کمیته تطبیق ایجاد کمیته‌های مورد نیاز هر قوانین با فعالیت‌های اقتصادی، کمیته مسئولیت‌های اجتماعی، کمیته ارتباط با ذی‌نفعان، کمیته انتصابات، کمیته ارزیابی سرمایه فکری، کمیته محاسبه هزینه فرصت، کمیته مسائل امنیتی و محرمانه و کمیته فرهنگی و سایر موارد مرتبط با شرایط بیرونی و درونی سازمان نیازمند است.

نظارت مستمر نظارت مستمر بر همه فعالیت‌های سازمان توسط نهادهای نظارتی با افراد خیره.

توجه به رویدادهای مالی مهم دیوان محاسبات با توجه به پیچیدگی رخدادهای مالی در هر سازمان باید به تقلب‌ها و فسادهای مالی توجه و شکست‌های مالی پیشین را بررسی تا در آینده تکرار نشوند.

دیوان محاسبات به نمایندگی از مجلس می‌تواند به بررسی اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی فعالیت‌های دولت بپردازد. علت این امر استقلال کامل مجلس شورای اسلامی از دولت است.

ماموریت واحد حسابرسی داخلی، ارائه خدمات اطمینان‌دهی و مشاوره‌ای مستقل و بی‌طرفانه، به منظور ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان می‌باشد. حسابرسی داخلی با ایجاد رویکردی منظم به سازمان کمک می‌کند برای دستیابی به اهداف خود، اثربخشی فرآیندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل را ارزیابی و بهبود بخشد.

در نهایت سیستم کلی راهبری سازمانی نیز توسط دیوان محاسبات به نمایندگی از مجلس شورای اسلامی بر اساس چک لیست منطبق با آیین‌نامه راهبری سازمانی و مولفه‌های مربوطه مورد ارزیابی قرار گیرد.

ایجاد سیستم کنترل کیفیت برای تضمین سلامت فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی همراه با رتبه‌بندی آن‌ها ضروری است.

نظارت بر سیاست‌های کلان پولی نیاز است که سیاست‌های کلان پولی و مالی دولت جهت جلوگیری از ضررهای آتی با توجه به شرایط محیطی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرند.

وجود تمامی تخصص‌های مورد نیاز برای فعالیت‌های هر سازمان متناسب با ساختار و اهداف سازمان. تیم باید دارای مهارت و طرز تفکری مناسب با شرایط جامعه باشد.

رعایت اصول اخلاقی و مراقبت حرفه‌ای توسط مدیران و اطمینان از دانش عمومی مدیران در خصوص حوزه فعالیت (آشنایی با اهداف، ابزارها، ساختارهای اجرایی و فعالیت‌های سازمان) و همچنین دانش تخصصی مدیران در خصوص حوزه فعالیت (آشنایی با قوانین، زیر مجموعه‌ها، تقسیم درست وظایف و چگونگی دستیابی به اهداف عملیاتی سازمان)

ایجاد زمینه انجام اثربخش مسئولیت‌های مدیریت با رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای قوانین. در این زمینه انگیزه و توانایی فردی و گروهی به صورت توأم مورد نیاز است و هر یک به تنهایی مضر منافع جامعه است.

رهبری و هدایت مستمر سازمان به عنوان نقش اصلی تیم مدیریت شامل ایجاد شفافیت، تحلیل منفعت - هزینه، اطمینان از مدیریت مالی قوی، اطمینان از تخصیص صحیح منابع انسانی به بخش‌های مختلف، اطمینان از کنترل‌های موجود برای مدیریت ریسک، استفاده از افراد هوشمند و سیستم اطلاعاتی مناسب، نتیجه‌گرایی و امثالهم توسط مدیران می‌باشد.

اگر دستگاه اجرایی تحت کنترل و یا زیر مجموعه یک یا چند دستگاه اجرایی باشد که در ارتباط قاعده‌مند با اعضای بلند تصمیمات و سیاست‌های دستگاه تاثیرگذارند، باید ارتباطات و هماهنگی بین اعضای بلند پایه و مدیران طوری باشد که به منابع و قانونمندی دستگاه و اهداف کشور صدمه‌ای وارد نشود.

سیستم ارزیابی عملکرد	مدیران باید به صورت مداوم مورد ارزیابی قرار گیرند و پاداش آن‌ها بر اساس عملکرد باشد.
گزارشگری مالی فنی و قانونی	گزارشگری مالی باید منطبق با رویه‌های حسابداری، قوانین مالی و افشاء نکات مورد نیاز استفاده‌کنندگان باشد. چنانچه گزارشگری مبتنی بر استانداردهای حسابداری بخش عمومی و قوانین مالی باشد این مهم دست یافتنی است.
افزایش آگاهی جامعه	ایجاد یک نهاد آگاهی‌دهنده در خصوص قوانین مالی همراه با استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای
تهیه گزارش‌های اقتصادی	ارائه گزارش در خصوص میزان منافع حاصل از فعالیت‌های خود در کشور توسط هر سازمان
آیین رفتار حرفه‌ای	توجه به کسب صلاحیت حرفه‌ای و حفظ صلاحیت حرفه‌ای همه کارکنان.
توجه به خصوصی‌سازی	با توجه به اینکه نسبت بالایی از اقتصاد کشور دولتی است، سازمان‌ها در خصوصی‌سازی واقعی سازمان‌هایی که به منافع عموم ضربه نمی‌زنند تلاش نمایند.
استفاده از تکنیک‌های مدیریت هزینه	از ابزارهای جدید حسابداری مدیریت برای کاهش هزینه‌های دولت، کاهش تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها استفاده شود. برای مثال بودجه‌ریزی عملیاتی یک ابزار برنامه‌ریزی برای مدیریت هزینه‌هاست. کارت ارزیابی متوازن ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان-هاست که بکارگیری آن همراه با سایر ابزارهای مدیریت هزینه سبب بهبود فعالیت‌های دولت و سازمان‌های مربوطه می‌شود.
خرید	مشخص نمودن فعالیت‌ها و مسئولیت‌های هر یک از دستگاه‌های اجرایی در سطح کلان و همچنین کارکنان در سطح دستگاه‌های اجرایی به صورتی شفاف در جهت نظارت بهتر و حذف موازی‌کاری
عدالت قانونی	قوانین مساوی (مانند قوانین یکسان برای بخش خصوصی و دولتی در فعالیت‌های مشابه) توجه به شایستگی‌های کارکنان، ایجاد استانداردهای اخلاقی همراه با راهبری موثر، یکپارچگی، ایجاد سیستم خود ارزیابی، صداقت و بی‌طرفی، شفافیت و پاسخگویی، خیرخواهی و عدالت جهت رعایت منافع همه ذی‌نفعان را در بر می‌گیرد.
مدیریت و حسابرسان	تعامل دور از تباری بین تیم تلاش‌مدیران و حسابرسان داخلی و خارجی با در نظر گرفتن اخلاق حرفه‌ای در جهت افزایش ارزش برای ذی‌نفعان

مولفه‌های فنی و قانونی سازمان

مولفه‌های اخلاقی

سال نهم / شماره سی‌ام / تابستان ۱۳۹۷

پاسخ سوال دوم: کدام یک از مولفه‌های راهبری سازمانی مورد اجماع بیشتری است؟
در این مرحله خبرگان به بیان اهمیت هر یک از موارد در قالب دلفی فازی ۷ درجه پرداختند، تا در نهایت میزان اجماع مشخص شود. طیف فازی در بیان اهمیت شاخص‌ها به صورت جدول ۳ است.

جدول ۳: اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۷ درجه

کاملاً با اهمیت			خیلی بی‌اهمیت			بی‌اهمیت			متوسط			با اهمیت			خیلی با اهمیت			کاملاً با اهمیت		
۰	۰	۰٫۱	۰	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۵	۰٫۳	۰٫۵	۰٫۷۵	۰٫۵	۰٫۷۵	۰٫۹	۰٫۷۵	۰٫۹	۱	۰٫۹	۱	۱

(حبیبی، فیروزی جهان تیغ و سرافرازی ۲۰۱۵، ۱۳۶)

جدول ۴: کمی‌سازی نظرات خبرگان در قالب اعداد فازی

زیر مولفه‌ها	نظر کارشناس ۱			نظر کارشناس ...			نظر کارشناس ۲۰		
	N	M	L	N	M	L	N	M	L
مولفه ۱	۰,۷۵	۰,۹	۱
مولفه...
مولفه آخر	۰,۹	۱	۱

جدول ۵: محاسبات فازی نظرات خبرگان

رتبه	میانگین نهایی ($\sum L + \sum M + \sum N$)/3	میانگین فازی			زیر مولفه‌ها	مولفه اصلی
		$\sum N/20$	$\sum M/20$	$\sum L/20$		
۴	۰,۸۶	۰,۷۲	۰,۸۸	۰,۹۸	پاسخگویی پارلمانی	مولفه‌های نظارتی
۲	۰,۹۳	۰,۸۴	۰,۹۶	۱	نظارت بر محتوای اقتصادی فعالیت‌های سازمان‌ها	
۲	۰,۹۳	۰,۸۴	۰,۹۶	۱	جمع‌سپاری نظارت	
۳	۰,۹۰	۰,۷۹	۰,۹۳	۱	تشکیل شورای نظارتی دستگاه‌های نظارتی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	کنترل‌های داخلی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	مدیریت ریسک	
۴	۰,۸۶	۰,۷۵	۰,۸۸	۰,۹۵	کمیته حسابرسی یا معادل آن	
۲	۰,۹۳	۰,۸۴	۰,۹۶	۱	ایجاد کمیته‌های مورد نیاز هر دستگاه اجرایی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	نظارت مستمر	
۴	۰,۸۶	۰,۷۵	۰,۸۸	۰,۹۵	توجه به رویدادهای مالی مهم پیشین	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	حسابرسی عملکرد	مولفه‌های مدیریتی
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	حسابرسی داخلی یا معادل آن	
۲	۰,۹۳	۰,۸۴	۰,۹۶	۱	ارزیابی رعایت مولفه‌های راهبردی سازمانی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	سیستم کنترل کیفیت	
۳	۰,۹۰	۰,۷۹	۰,۹۳	۰,۹۸	نظارت بر سیاست‌های کلان پولی و مالی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	ترکیب مناسب تیم مدیریت	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	صداقت و شایستگی مدیران ارشد	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	اثربخشی مدیریت	
۲	۰,۹۳	۰,۸۴	۰,۹۶	۱	رهبری و هدایت مستمر سازمان	
۳	۰,۹۰	۰,۷۹	۰,۹۳	۰,۹۸	ارتباط قاعده‌مند با اعضای بلند پایه	
۲	۰,۹۳	۰,۸۴	۰,۹۶	۱	سیستم ارزیابی عملکرد	مولفه‌های فنی و قانونی سازمان
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	گزارشگری مالی فنی و قانونی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	افزایش آگاهی جامعه	
۲	۰,۹۳	۰,۸۴	۰,۹۶	۱	تهیه گزارش‌های اقتصادی	
۴	۰,۸۶	۰,۷۲	۰,۸۸	۰,۹۸	آیین رفتار حرفه‌ای	
۵	۰,۸۳	۰,۷	۰,۸۵	۰,۹۵	توجه به خصوصی‌سازی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	استفاده از تکنیک‌های مدیریت هزینه	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	ایجاد سامانه‌های شفافیت کلان و خرد	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	عدالت قانونی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	توجه به ارزش‌های اخلاقی	
۱	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹۸	۱	تعامل دور از تباری بین تیم مدیریت و حسابرسان	اخلاقی

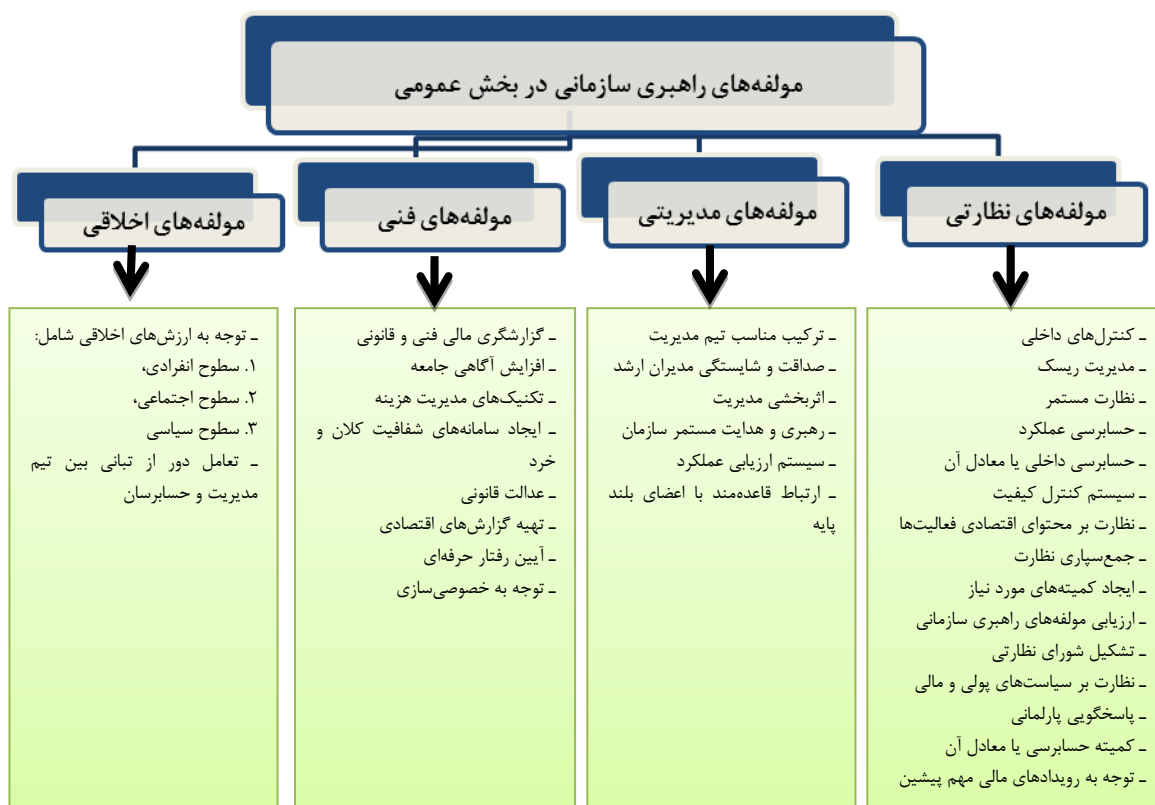
سازمانی در بخش عمومی مهم‌تر از بخش خصوصی است، زیرا حدود ۷۰٪ اقتصاد کشور دولتی است. به دلیل شرایط متفاوت کشورها راهبری سازمانی مناسب شرایط کشور به عنوان مجموعه‌ای از روش‌ها و سیاست‌های راهبردی جهت افزایش عدالت، شفافیت، پاسخگویی و رعایت حقوق ذی‌نفعان ضروری است.

هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های راهبری سازمانی با مطالعه تجربیات کشورهای منتخب شامل انگلیس، آمریکا، هلند، استرالیا و انجمن‌های حرفه‌ای و همچنین پژوهش‌های قبلی مرتبط با راهبری سازمانی و سپس بومی‌سازی آنها با نظرخواهی از متخصصین موضوع بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که چهار مؤلفه اصلی راهبری سازمانی شامل مؤلفه‌های نظارتی با پانزده مؤلفه فرعی، مؤلفه‌های مدیریتی با شش مؤلفه

همانگونه که جدول ۵ نشان داد میانگین نهایی همه موارد دارای نمره فازی بالاتر از ۰٫۷ بودند، لذا مورد پذیرش و اجماع بالایی قرار گرفته‌اند. موضوعات کیفی و اکتشافی در نهایت منتهی به ارائه متغیرهایی می‌شوند که به شرح شکل ۲ ارائه می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

بودجه کل کشور مهم‌ترین سند مالی کشور است که باید توسط دستگاه‌های اجرایی به درستی مصرف شود. راهبری سازمانی در مصرف مسئولانه منابع محدود کشور نقش اساسی ایفا می‌کند. در قرن اخیر راهبری سازمانی در بخش عمومی به یکی از روش‌های مدرن نظارتی جهت بهبود حساسی دولتی و نظم در امور مبدل شده است. در کشور ایران راهبری



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

(مأخذ: یافته‌های پژوهش)

راهبری سازمانی را با کمک مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و مرکز مطالعات دیوان محاسبات کشور و همچنین سایر نهادهای نظارتی و اجرایی بخش عمومی با زیر مولفه‌های مشروح‌تر تدوین و در نهایت تصویب نماید و دیوان محاسبات کشور را مأمور نظارت بر اجرای صحیح آن در کشور نماید، همچنین به محدودیت‌های موجود در قوانین قبلی نیز توجه شود. به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌شود که جهت غنای بیشتر ادبیات موضوع پژوهش‌های زیر را انجام دهند:

- شناسایی محدودیت‌های راهبری سازمانی در کشور با توجه به قوانین موجود.
- شناسایی زیرساخت‌های مورد نیاز برای بکارگیری مولفه‌های راهبری سازمانی در دولت.
- جزئیات مولفه‌های شناسایی شده در دستگاه‌های اجرایی متفاوت است. برای مثال تیم مدیریت در شرکت‌های دولتی و مؤسسات دولتی متفاوت است. این مبحث سبب ایجاد تفاوت‌هایی در آیین‌نامه‌های هر یک از این دستگاه‌ها می‌شود. لذا نیاز است علاوه بر این موارد که در این تحقیق به صورت کلی ارائه شد، مولفه‌های هر یک از دستگاه‌های موجود به صورت جداگانه و مفصل شناسایی شوند.

مراجع

- ترک زاده، جعفر، بصیری، سعیده، عقیلی، رضا، (۱۳۹۶)، مدل سازی سلامت سازمانی (مورد مطالعه: سازمان آموزش فنی و حرفه ای استان فارس)، فصلنامه خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۸، شماره ۲۸، صص ۴۵-۶۳.
- حساس‌یگانه، یحیی، (۱۳۸۵)، راهبری شرکتی در ایران، فصلنامه حسابرس، دوره ۹، شماره ۳۲، صص ۳۲-۳۹.

فرعی، مولفه‌های فنی و قانونی سازمان با هشت مؤلفه فرعی و مولفه‌های اخلاقی با دو مؤلفه فرعی برای سازمان‌های موجود در بخش عمومی مناسب می‌باشند. مهم‌ترین مؤلفه‌های فرعی مربوط به هر مؤلفه اصلی به شرح زیر بود:

۱. مولفه‌های نظارتی شامل مولفه‌های کنترل‌های داخلی، مدیریت ریسک، نظارت مستمر، حسابرسی عملکرد، حسابرسی داخلی و سیستم کنترل کیفیت،
 ۲. مولفه‌های مدیریتی شامل ترکیب مناسب تیم مدیریت، صداقت و شایستگی مدیران ارشد و اثربخشی مدیریت،
 ۳. مولفه‌های فنی و قانونی سازمان شامل گزارشگری مالی فنی و قانونی، افزایش آگاهی جامعه، استفاده از تکنیک‌های مدیریت هزینه، ایجاد سامانه‌های شفافیت کلان و خرد، عدالت قانونی و
 ۴. مولفه‌های اخلاقی توجه به ارزش‌های اخلاقی و تعامل دور از تبانی بین تیم مدیریت و حسابرسان.
- گرچه تمامی مؤلفه‌ها با مؤلفه‌های موجود در کشورهای منتخب و انجمن‌های حرفه‌ای همخوانی داشت، اما میزان اهمیت مولفه‌ها با مولفه‌های راهبری سازمانی کشور های انگلیس و آمریکا همخوانی بیشتری داشت. همچنین پژوهش حاضر با مؤلفه‌های مورد بررسی پژوهش‌های ریدحیما و بالویندر (۲۰۱۷)، ماتی و دراماسو (۲۰۱۵) و میچل (۲۰۰۸) همخوانی داشت. در ادبیات قبلی مدیریت ریسک از اهمیت زیادی برخوردار بوده که در پژوهش حاضر نیز اهمیت بالای این مؤلفه مشخص گردید. پژوهش حاضر می‌تواند در تبیین مؤلفه‌های اصلی در بخش عمومی مفید باشد و این مؤلفه‌ها در نهایت سبب بهبود حسابرسی دولتی و در نهایت استفاده بهتر از منابع می‌شود. با توجه به اینکه اجرای برخی از این مولفه‌ها با توجه به قوانین و شرایط فعلی کشور تا حدی مشکل است به مجلس شورای اسلامی پیشنهاد می‌شود که ابتدا آیین‌نامه

- Public Sector, New York: Published by International Federation of Accountants.
- Christensen, Jacqueline., Kent, Pamela., Routledge, James. & Stewart, Jenny., (2015).
- Do Corporate Governance Recommendations Improve the Performance and Accountability of Small Listed Companies?, Accounting and Finance Journal. Vol. 55, N.1, pp.133-164.
- Erick, Rading., Nelson, Waweru., (2016). Corporate Governance Guidelines Compliance and Firm Financial Performance: Kenya Listed Companies, Managerial Auditing Journal, Vol. 31, N 8/9, pp. 1-41.
- Gholipour, Rahmatola., & Nasser, Amin. (2016). The role of principles on good corporate governance in Iranian economic policies (a case study of policies pertaining to Article (44) of the Constitution), Journal of Parliament and Governance, Vol.24, N. 89, pp. 223-248. (in Persian)
- Gholipour, Rahmatolla., Mashayekhi, Bitaa., & Nasser, Amin. (2016). Corporate governance in public sector and its role in resistance economy, Journal of Financial and Economic Policies, Vol.4 (14), pp. 103-107. (in Persian)
- Habibi, Arash., Firouzi Jahantigh, Farzad., Sarafrazi, Azam., (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, Vol. 5, N. 2, pp. 130-143.
- Hassas Yeghanh, Yahya., & Almasi, Mohammad Reza. (2007). Corporate governance in public companies, Journal of Accounting, Vol. 22 (190), pp. 71-80. (in Persian)
- Hassas Yeghanh, Yahya., (2006). Corporate governance in Iran. Journal of auditor, Volume 9 (32), pp. 32-39. (in Persian)
- Hassas Yeghanh, Yahya., Salimi, Mohammad Javad. (2011). A model to rank corporate governance in Iran. Journal of Experimental studies in Financial Accounting, Vol. 9 (30), pp. 1-35. (in Persian)
- Hozouri, Mohammad. Javad., Qerd, Aziz., & Goldoust, Mohammad., (2015). A study of the factors affecting the Insufficiency in financial Control systems of executive agencies. Journal of Auditing Knowledge, Vol. 15 (59), pp. 19-41. (in Persian)
- Joshi, Rohit., Banwet, Dk., Shankar, Ravi., (2011). A Delphi-AHP-TOPSIS based benchmarking framework for performance improvement of a cold chain, Journal of Expert Systems with Applications, Vol. 38, N. 2, pp. 10170-10182.
- Mallin, Christine., (2007), Corporate Governance, Second Edition, Oxford University Press.
- حساس‌یگانه، یحیی، الماسی، محمدرضا، (۱۳۸۶)، راهبری شرکتی در شرکت‌های دولتی، ماهنامه حسابداری، جلد ۲۲، شماره ۱۹۰، صص ۷۱-۸۰.
- حساس‌یگانه، یحیی، سلیمی، محمدجواد، (۱۳۹۰)، مدلی برای رتبه‌بندی راهبری شرکتی در ایران، فصلنامه مطالعات تجربی حسابداری مالی، جلد ۹، شماره ۳۰، صص ۱-۳۵.
- حضور، محمد جواد، گرد، عزیز، گلدوست، مجید، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر بروز نارسایی در سیستم کنترل‌های مالی دستگاه‌های اجرایی، فصلنامه دانش حسابرسی، دوره ۱۵، شماره ۵۹، صص ۱۹-۴۱.
- قلی‌پور، رحمت ا...، مشایخی، بیتا، ناصری، امین، (۱۳۹۵)، راهبری شرکتی در بخش عمومی و نقش آن در اقتصاد مقاومتی، فصلنامه سیاست‌های مالی و اقتصادی، دوره ۴، شماره ۴، صص ۱۰۷-۱۳۰.
- قلی‌پور، رحمت ا...، ناصری، امین، (۱۳۹۶)، جایگاه اصول راهبری شرکتی خوب در سیاست‌های اقتصادی ایران (مورد مطالعه سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی)، فصلنامه مجلس و راهبرد، دوره ۲۴، شماره ۸۹، صص ۲۲۳-۲۴۸.
- یگانگی، سیده عاطفه، الوانی، سید مهدی، معمارزاده طهران، غلامرضا، (۱۳۹۵)، اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمانهای کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه استان قزوین)، فصلنامه خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۷، شماره ۲۱، صص ۱-۹.
- Alexander, Danny. Maude, Francis., (2011). Corporate governance in central government departments: Code of good practice, http://www.hm-treasury.gov.uk/d/corporate_governance_good_practice.
- Barrett, Pat. (2002). Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector. In Address to international Quality and Productivity Centre Seminar, 26th June, pp.1-50.
- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, and International Federation of Accountants, (2013), Good Governance in the

- Watterston, Jim., (2014). Corporate Governance Framework, Department of Education, Training and Employment, pp.1-31.
- Yeganegi, Seyede Atefeh, Alvani, Seyyed Mehdi, memarzadeh Tehran, Gholamreza, (2016), Ranking indicators of good governance in effective organizations (Case Study: branches of Refah bank in Qazvin Province), Journal of Public Policy making in management, vol. 7, N.21, pp.1-9. (in Persian)

یادداشت‌ها

¹ Accountability

^۲ در اغلب متون از اصطلاح حاکمیت شرکتی یا راهبری شرکتی استفاده می‌شود در بخش عمومی به دلیل تنوع انواع دستگاه‌های اجرایی بهتر است که از اصلاح راهبری سازمانی و یا اداره امور سازمانی استفاده شود

³ Christensen et al

⁴ Barrett

⁵ Mitchell

⁶ Alexander & Maude

⁷ Ron, Mike, and Kevin

⁸ Mulyadi, Anwar, and Ikbal

⁹ Agency Theory

¹⁰ Stewardship Theory

¹¹ Stakeholder Theory

¹² Transaction Cost Economics Theory

¹³ Class Hegemony Theory

¹⁴ Managerial Hegemony Theory

¹⁵ Mallin

¹⁶ Watterston

¹⁷ Joshi, Banwet, and Shankar

¹⁸ Key National indicators (KNI)

¹⁹ Key performance indicators (KPI)

²⁰ United States General Accounting Office

²¹ Australian National Audit Office (ANAO)

²² Ryan and Ng

²³ Timmers

²⁴ Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), and International Federation of Accountants (IFAC)

²⁵ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

²⁶ Ridhima & Balwinder

²⁷ Erick & Nelson

²⁸ Matei & Drumasu

²⁹ Nordberg

³⁰ Ramage

^{۳۱} کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانکها و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرایی نامیده می‌شوند

Matei, Ani., Drumasu, Ciprian., (2015). Corporate Governance and public sector entities, Procedia Economics and Finance Journal, Vol. 26, pp. 495-504.

Mitchell, Stein., (2008). Beyond the Boardroom: Governmental Perspectives on Corporate Governance, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21, N. 7, pp. 1001 – 1025.

Mulyadi, Martin., Anwar, Yunita., Ikbal, Muhammad. (2012). The Importance of Corporate Governance in Public Sector. Global Business and Economics Research Journal, Vol. 1, N. 1, pp. 25-31.

Nordberg, Donald., (2014). Viewpoint: governing the governance of the governors: Motivating accountability at the top of public organizations, Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 2, N. 1, pp. 114 – 119.

Ramage, Paul. (2009). Factors Impacting on the Adoption and Operation of Corporate Governance Reform in Australian State Government Departments, A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, Centre for International Corporate Governance Research Victoria University, pp. 1-329.

Ridhima, Saggur., Balwinder, Singh., (2017). Corporate Governance and Risk Reporting: Indian Evidence, Managerial Auditing Journal, Vol. 32, N. 4/5, pp. 1-39.

Ron, Hedges., Mike, Wright., Kevin, Keasey., (1996), Corporate governance in the public services: Concepts and issues, Public Money & Management Journal, Vol. 16, N. 2, pp.7-13.

Ryan, Christine., Ng, Chew., (2000). Public Sector Corporate Governance Disclosures: An Examination of Annual Reporting Practices in Queensland, Australian Journal of Public Administration, Vol. 59, N. 2: pp.11-23.

Timmers, Attn Hans., (2000). Corporate governance in the public sector, why and how?, The Netherlands Ministry of Finance, available at www.minfin.nl, pp.1-23.

Torkzadeh, jafar, basiri, saeedeh, aghili, reza, (2017), Organizational Health Modeling: A Case Study of Fars Provincial Teaching and Training Organization, Journal of Public Policy making in management, Vol. 8, N.28, pp.45-63. (in Persian)

United States General Accounting Office, (2002). Highlights of GAO's Corporate Governance, Transparency and Accountability Forum, Published by United States General Accounting Office at www.Gao.Gov, GAO-02-494SP, pp. 1-15.

