



Type of Article: Research

Designing a Model of Participation and the Right to Comment for Enhancement of the General Treasury's Governance

Hassan Heydari¹, Mohammad Nemati², Naser Poursadegh³, Mehdi Reayazi⁴, Omid Akhgari⁵

Received: 2025/11/01

PP: 27-56

Accepted: 2026/02/22

Abstract

One of the main components of governance is "participation and the right to comment". The participation and input of employees for Enhancement of the General Treasury's Governance are of interest to financial and economic governors. The purpose of this research is to "Design a Model of Participation and the Right to Comment for Enhancement of the General Treasury's Governance ". In this study, the researcher seeks to answer the question: "What is the model of Participation and the Right to Comment for Enhancement of the General Treasury's Governance?"

The research is developmental-applied in purpose and nature. Qualitative data were analyzed using thematic analysis. To validate the constructs derived from qualitative analysis and assess the content validity of the "researcher-developed questionnaire" (Approved by experts), first-order confirmatory factor analysis (CFA) was employed in the quantitative phase. The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha ($\alpha = 0.87$), and both validity and reliability were confirmed. Using the research findings, (5) sub-components, (66) sub-factors, (115) primary code fragments (primary concepts), and (10) indicators were identified.

The identified sub-components include: establishing conditions for stakeholders to express criticism and accept criticism (holding public and private criticism sessions); informing stakeholders of the results of participation and criticism sessions; using information and communication technology to increase participation and expression of opinions; developing a culture of participation and expression of opinions among stakeholders; and creating material and spiritual incentives for stakeholder participation.

KeyWords: Governance, Treasury, Participation, Right to Comment.

Reference: Heidari, H., Nemati, M., Poursadegh, N., Reayazi, M. & Akhgari, O. (2026). Designing a Model of Participation and the Right to Comment for Enhancement of the General Treasury's Governance. Strategic management attitude, 4(1), 27- 56. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.4.6.7>

¹ PhD student, Strategic Management, National Defense University, Tehran, Iran (corresponding author). hh.heidari56@gmail.com

² Assistant Professor, Department of Political Economy, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. nematy@isu.ac.ir

³ Professor, Strategic Management Department, National Defense University, Tehran, Iran. dr.naser.poursadegh@gmail.com

⁴ Assistant Professor, Department of Economics, National Defense University, Tehran, Iran. Kolahdoz93@gmail.com

⁵ Assistant Professor, Department of Engineering and Basic Sciences, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran. o.akhgari@gmail.com

طراحی الگوی مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور^۱حسن حیدری^{۲*}، محمد نعمتی^۳، ناصر پورصادق^۴، مهدی ریاضی^۵، امید اخگری^۶

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۳

صص: ۲۷-۵۶

دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۰

چکیده

یکی از مؤلفه‌های اصلی در حکمرانی، مؤلفه «مشارکت جویی و حق اظهار نظر» است. مشارکت و اظهار نظرهای کارکنان برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور مورد توجه حکمرانان مالی و اقتصادی است. هدف تحقیق، «طراحی الگوی مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور» است. پژوهشگر در این تحقیق به دنبال پاسخ به این پرسش است که «الگوی مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور چگونه است؟».

هدف و ماهیت پژوهش، توسعه‌ای-کاربردی است. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از «مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق» از روش کیفی تحلیل مضمون و پس از آن به منظور تأیید سازه‌های مستخرج از تحلیل کیفی و برای بررسی روایی و محتوایی از «پرسش‌نامه محقق ساخته» (تأییدشده توسط خبرگان) و در مرحله کمی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد و همگی تأیید شدند.

با بهره‌گیری از یافته‌های تحقیق، ۵ مؤلفه فرعی، ۶۶ زیرمؤلفه و ۱۱۵ قطعه شناسه اولیه (مفهوم اولیه) و ۱۰ شاخص شناسایی شد. مؤلفه‌های فرعی شناسایی شده عبارت‌اند از: برقراری شرایط تبیین نقد و نقدپذیری برای ذی‌نفعان (برگزاری جلسات نقد عمومی و خصوصی)، اطلاع‌رسانی نتایج جلسات مشارکت جویی و نقد به ذی‌نفعان، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای افزایش مشارکت جویی و اظهار نظر، توسعه فرهنگ کلیدواژه‌ها: حکمرانی، خزانه‌داری، مشارکت، حق اظهار نظر.

استناددهی (APA): حیدری، حسن، نعمتی، محمد، پورصادق، ناصر، ریاضی، مهدی و اخگری، امید (۱۴۰۵). طراحی الگوی مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۴(۱)، ۲۷-۵۶.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.4.6.7>

^۱ مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری مدیریت راهبردی با عنوان «طراحی الگوی اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور» تهیه شده در دانشگاه عالی دفاع ملی می‌باشد.

^۲ دانشجوی دکتری، مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). hh.heidari56@gmail.com

^۳ استادیار، گروه اقتصاد سیاسی، دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، تهران، ایران. nematy@isu.ac.ir

^۴ استاد، گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. dr.naser.poursadegh@gmail.com

^۵ استادیار، گروه اقتصاد، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. Kolahdoz93@gmail.com

^۶ استادیار، گروه مهندسی و علوم پایه، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران. o.akhgari@gmail.com



مقدمه

در طول تاریخ اندیشمندان و پژوهشگران با بهره‌گیری از علم و دانش بشری به نظریه‌های گوناگونی در عرصه حکومت و مدیریت دست‌یافته‌اند و در عصر کنونی نیز موضوع حکمرانی مطرح شده است. حکمرانی دارای عرصه‌های گوناگون سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ... است. یکی از مهمترین دستگاه‌های متولی امر اقتصادی در کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی است و خزانه‌داری کل کشور، یکی از زیرمجموعه‌های حوزه ستادی این وزارتخانه است. حکمرانی خزانه‌داری یکی از مهمترین اشکال حکمرانی در هر کشور و حکومتی است که به تدبیر و تمشیت امور منابع و مصارف دولت می‌پردازد. خزانه‌داری کل کشور، وظیفه مدیریت منابع دولت و کنترل و نظارت بر عملکرد مالی دستگاه‌های اجرایی را بر عهده دارد.

یکی از مهمترین شاخص‌های حکمرانی که برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور مطرح است، شاخص «مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر» است که به نقش کارکنان و مدیران خزانه‌داری در تبیین نظرات، ایده‌ها، نقدها و پیشنهادهای خود در راستای شناسایی بهترین راه‌کارها و تصمیم‌گیری بهینه اشاره دارد. بدیهی است برای دستیابی به فهم و شناخت مشترک و یکپارچه از مفهوم مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر، شناسایی و تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر در برقراری مشارکت‌جویی و اظهارنظر در حکمرانی خزانه‌داری کل کشور بسیار حائز اهمیت است. بنابراین در این تحقیق با بهره‌گیری از جامعه آماری تخصصی در حوزه خزانه‌داری و با استفاده از تحلیل استنباطی و تحلیل مضمون، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر در برقراری مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر در حکمرانی خزانه‌داری کل کشور، شناسایی و تعیین خواهد شد.

انجام این پژوهش از آن جهت حائز اهمیت است که الگوسازی جامع مؤلفه‌ها و شاخص‌های «مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر» می‌تواند چارچوبی نظام‌مند برای تبیین و تقویت این مفهوم در حکمرانی خزانه‌داری کل کشور فراهم آورد. براساس ادبیات حکمرانی مطلوب و مدیریت مشارکتی، انتظار می‌رود که ارتقای این مؤلفه، بستر مناسبی برای توجه جدی‌تر به نظرات و پیشنهادهای کارکنان و ذی‌نفعان فراهم کند که در صورت تحقق این امر، دستاوردهایی را به‌دنبال خواهد داشت که می‌تواند به هماهنگی بیشتر در فرآیندها و تسریع در دستیابی به اهداف خزانه‌داری منجر شود. در نقطه مقابل، غفلت از تبیین علمی و ساختاریافته این مؤلفه ممکن است به‌عنوان یک چالش نظری و عملی باقی‌بماند و امکان بهره‌گیری کامل از



ظرفیت‌های فکری و انگیزشی کنشگران و ذی‌نفعان در مسیر اعتلای حکمرانی خزانهداری را با محدودیت مواجه سازد. بنابراین این تحقیق در پی تکمیل این شکاف دانشی و ارائه الگویی مبتنی بر شواهد است.

هدف اصلی تحقیق، عبارت است از «طراحی الگوی مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانهداری کل کشور» و این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که «الگوی مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانهداری کل کشور چگونه است؟». هدف فرعی تحقیق، «شناسایی و تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانهداری کل کشور» است و به این پرسش پاسخ داده خواهد شد که «مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانهداری کل کشور کدامند؟». در این تحقیق، ابتدا با بررسی اسناد و مدارک در دسترس، ادبیات نظری و پیشینه پژوهش تدوین می‌شود و سپس روش‌شناسی تحقیق، تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش انجام خواهد شد و نتایج تحقیق تبیین می‌شود.

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

پیشینه

میرباقری و عبدی (۱۴۰۱) در تحقیق درباره «مفهوم‌شناسی حکمرانی مشارکتی» نوشتند: رویکرد مشارکتی را برخلاف بسیاری از رویکردهای مطرح‌شده در حوزه حکمرانی، نباید رویکردی دور از اقتضائات جمهوری اسلامی ایران دانست، زیرا بررسی ابعاد مختلف این رویکرد و نیز تطبیق آنها با ویژگی‌های فرهنگی، اعتقادی، اجتماعی و سیاسی جمهوری اسلامی ایران، گویای این واقعیت است که این رویکرد دارای قرابت معناداری با رویکردهای کلان نظام حکمرانی کشور است. جمع‌بندی پژوهشگر نشانگر آن است که دولت‌ها برای حل مشکلات و جلب حمایت‌های مردمی و ارتقاء سرمایه اجتماعی خود، تمایل به مشارکت بیشتر مردم و جامعه نخبگانی در فضای حکمرانی دارند. مردم جامعه نیز با انگیزه‌های گوناگونی از قبیل: ملی‌گرایی، منفعت شخصی، نوع‌دوستی یا رضای الهی در حکمرانی مشارکت می‌کنند. اما، با وجود تمایل دولت‌ها و مردم برای مشارکت در حکمرانی، مشکلات متعددی مانع برقراری این نوع مشارکت می‌شود.

قربانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، تحلیل مضمون و ماتریس اثرات متقابل، به «واکاوی و تبیین پیشران‌های مؤثر بر آینده



مشارکت عمومی در خط‌مشی‌گذاری» پرداختند. هدف تحقیق، شناسایی مهمترین پیشران‌های مؤثر بر آینده مشارکت عمومی در خط‌مشی‌گذاری بوده است. براساس این تحقیق، عوامل «نوع حکومت»، «سطح فناوری»، «تحریم‌ها»، «دانش و آگاهی مردم» به‌عنوان پیشران‌های کلیدی که دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری بر مشارکت عمومی در خط‌مشی‌گذاری ایران هستند، شناسایی شدند.

توکل‌راد و میری (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «تحول‌گرایی حکمرانی: از دولت الکترونیک تا حکمرانی دیجیتال»، به این نتیجه دست یافتند که مشارکت شهروندان، مهمترین هدف راهبردهای تحولی می‌باشد و الگوی تحول‌گرایی حکمرانی با مفهوم‌سازی حکمرانی دیجیتال، دستیابی به این امر مهم را میسر می‌سازد.

عباسی و همکاران (۱۳۹۹) به «بررسی مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان اداری ایران» پرداختند. نتایج تحقیق بیانگر آن است که مدیریت مشارکتی می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن بهره‌گیری کند. سازگارشدن با تغییرات سریع به تعدیل‌های مهم در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد؛ بنابراین، ابتدا می‌بایست تفکر کارکنان سازمان را متحول کرد تا در اقدامات آنها این تغییرات ظهور یابد. مشارکت فکری کارکنان با مدیریت و بهبود مستمر در سازمان، با پیاده‌سازی «نظام پیشنهادها» قابل اجراست. نظام پیشنهادها به‌عنوان ساده‌ترین، رایج‌ترین و گسترده‌ترین ابزار مدیریت مشارکتی مطرح است.

قبادی (۱۳۹۸) در تحقیق خود با بهره‌گیری از روش توصیفی-تحلیلی به بررسی «راه‌کارهای گسترش فرهنگ نقد از دیدگاه اسلام با تأکید بر روایات امام علی (ع)» پرداخت. در این تحقیق برخی راه‌کارهای گسترش فرهنگ نقد به‌این شرح بیان شده است: «مقدم داشتن انتقاد از خویش بر انتقاد از دیگران؛ انتقاد به‌قصد اصلاح دیگران و نه عیب‌جویی از آنان؛ بیان شایستگی‌های شخص انتقادشونده و سپس، انتقاد از وی؛ اتخاذ شیوه بیانی مناسب؛ نقد به شیوه حکمت؛ موعظه حسنه و جدال احسن، انتقاد از طریق ایجاد پرسش؛ بهره‌گیری از داستان و مثل و تمثیل در هنگام نقد؛ عامل بودن شخص انتقادکننده؛ پرهیز از توهین و کلام ناشایست به‌هنگام انتقاد؛ انتقاد با هدف هدایت و خیرخواهی و اصلاح و نه منافع شخصی؛ نقد



همراه با علم و اشراف به موضوع؛ تشویق و تحذیر؛ بیان واضح انتظارات و تعیین بایسته‌ها؛ ریشه‌یابی ضعف‌ها؛ تکیه بر استقلال منطقی و ارائه معیار و راه‌حل».

ترنس تی^۱ (۲۰۲۵) به «پیاده‌سازی سکوهای مشارکت الکترونیکی برای افزایش تعامل و مشارکت شهروندان در شهرداری‌های آفریقای جنوبی» پرداخت. این تحقیق با کمک یک بررسی عمیق از متون، طرح‌های مشارکت الکترونیکی و پیشرفت آنها در تقویت حکمرانی شهرداری‌های آفریقای جنوبی را بررسی می‌کند. این مطالعه با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا نشان می‌دهد که کمبود جدی زیرساخت دیجیتال وجود دارد و شکاف‌های دیجیتال و فقدان تحقیقات مناسب برای پرداختن به این مشکلات بین شهرداری‌های شهری و روستایی، به راهبردهای ناکافی فناوری اطلاعات و ارتباطات برای بهبود مشارکت و مشارکت شهروندان در فرایندهای حکمرانی کمک می‌کند. از این منظر، این مطالعه نیاز فوری به تشکیل پوشش‌های آگاهی‌بخشی آگاهانه برای ترویج استفاده از سکوهای مشارکت الکترونیکی و شناسایی نیازها و نگرانی‌های شهروندان برای تدوین محتوای محلی متناسب با اولویت‌های آنها و طراحی سیاست‌های فراگیر برای تقویت نظم حکمرانی محلی را توصیه می‌کند.

اسلام^۲ (۲۰۲۵) در تحقیقی با عنوان «مالیه عمومی و اثربخشی سیاست: مروری بر بودجه‌بندی بودجه‌بندی مشارکتی در سیستم‌های حکمرانی محلی» به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه بودجه‌بندی مشارکتی به تمرکززدایی مالی، شفافیت بودجه، هزینه‌های عمومی عادلانه، ارائه خدمات، مشارکت اجتماعی و مشارکت مدنی کمک می‌کند. یافته‌های کلیدی تحقیق نشان می‌دهد که بودجه‌بندی مشارکتی، همسویی بین تخصیص منابع عمومی و اولویت‌های تعریف‌شده توسط جامعه را تقویت می‌کند، فساد را از طریق سازوکارهای نظارت مشارکتی کاهش می‌دهد و با افزایش شفافیت و مشارکت، اعتماد نهادی را تقویت می‌کند. شواهد نشان می‌دهد که مشارکت مردمی نه تنها جمعیت‌های به حاشیه‌رانده‌شده - مانند جوانان و اقلیت‌های قومی - را توانمند می‌کند، بلکه یادگیری مدنی پایدار، انسجام اجتماعی و همکاری شهروندان و دولت را نیز تشویق می‌کند. با وجود این، اجرای موفقیت‌آمیز مشارکت مردمی منوط به چندین شرط توانمندساز، از جمله تعهد سیاسی قوی، ظرفیت اداری کافی، چارچوب‌های قانونی که شیوه‌های مشارکتی را نهادینه می‌کنند و وجود یک جامعه مدنی فعال و سازمان‌یافته است.

1. Terrance T, Molobela

2. Islam, Sazzad



هدایت و همکاران^۱ (۲۰۲۵) به «مشارکت عمومی در انتخابات» پرداختند. این تحقیق برای بررسی و دانستن چرایی ضرورت مشارکت جامعه در انتخابات و چگونگی راهبردهای برگزارکنندگان انتخابات در تقویت مشارکت جامعه با استفاده از تحقیقات کتابخانه‌ای، یعنی مطالب تحقیقاتی به‌دست‌آمده از منابع کتابخانه‌ای مرتبط با موضوع مورد مطالعه، انجام شده است. ضرورت مشارکت جامعه در انتخابات می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر ثبات دموکراسی داشته باشد، این امر بر این اساس است که کشوری که به یک سیستم دموکراتیک پایبند است، موظف است مردم خود را در انتخابات مشارکت دهد، زیرا نرخ پایین مشارکت به ثبات دموکراتیک ناسالم منجر می‌شود. افزون‌بر این، ضرورت مشارکت جامعه در انتخابات می‌تواند مشروعیت را در نظم حکومتی تضمین کند.

ناکس و همکاران^۲ (۲۰۲۴) به تحقیقی با موضوع «مشارکت ذی‌نفعان - به‌عنوان - تمرینی در نوآوری بخش دولتی» پرداختند. با تحلیل فرایندهای مشارکت، یافته‌های تحقیق نشانگر آن است که کارکنان دولتی بر اساس اینکه آیا نوآوری در بخش دولتی، از سطوح بالا به سمت سطوح پایین یا از سطوح پایین به سمت سطوح بالا سرچشمه می‌گیرد و اینکه آیا ذی‌نفعان مدیریت می‌شوند یا نوآوری مشترک دارند، راهبردهای گوناگونی در نظر گرفته می‌شود و چهار مجموعه از شیوه‌ها و اقدامات (رویه‌ای، مادی، رابطه‌ای و شناختی) برای هر یک از این راهبردها، به‌عنوان تسهیل‌کننده تعامل، در نظر گرفته می‌شوند.

ام‌هایدن و تی‌بادی^۳ (۲۰۲۳) در تحقیق خود «یک الگوی مشارکت دموکراتیک برای حکمرانی شرکتی» ارائه کردند. این الگو برای همه ذی‌نفعان از قبیل سهامداران، کارمندان، اعتباردهندگان، مصرف‌کنندگان، جوامع و سایرین اعمال می‌شود. با ارزیابی علایق ذی‌نفعان، دقت شاخص‌ها برای ارزیابی آن علایق و قابلیت مدیریت آن شاخص‌ها، نشان داده می‌شود که چگونه کارکنان شرکت می‌توانند در ساختار حکمرانی شرکت مشارکت داشته باشند. این الگوی جدید به ذی‌نفعان مهم، اجازه می‌دهد تا منافع خود را از طریق حکمرانی تعریف و به آن دست‌یابند و اطمینان حاصل می‌شود که هدف شرکت، چیزی فراتر از وعده‌های بدون پشتوانه است.

¹. Hidayat, Rahmat, Abdulhakim, Luqman, Sibawaih, Yusran & Rajib, Muh

². Stephen Knox, Carolina Marin-Cadavid & Victoria Oziri

³. M. Hayden; Grant & T. Bodie, Matthew



تورنهورت، ون بومل، و آرتس^۱ (۲۰۱۰) به بررسی این موضوع می‌پردازد که «چگونه مشارکت شهروندان را پرورش می‌دهد: حکومت مشارکتی به‌عنوان؛ عمل نمایشی» پرداختند. این تحقیق با بحث در مورد چگونگی تأثیر مشارکت بر روش‌های مشارکت شهروندان، دیدگاهی انتقادی نسبت به مشارکت دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق، این مقاله استدلال می‌کند که مشارکت صرفاً به‌عنوان اقدامی خنثی که شهروندان در آن هدایت می‌شوند، عمل نمی‌کند، بلکه دسته‌های مختلفی از شهروندان را تشکیل می‌دهد. پذیرش این امر، به‌معنای بازاندیشی مشارکت به‌عنوان عملی اجرایی است. چنین دیدگاهی فراتر از دیدگاه‌های بیش‌ازحد خوش‌بینانه درباره مشارکت به‌عنوان تکنیکی که کاربرد آن می‌تواند بهینه باشد و همچنین دیدگاه‌های بدبینانه درباره مشارکت به‌عنوان سرکوب یا سلطه است.

مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش نشان می‌دهد اگرچه مطالعات گسترده‌ای به بررسی مؤلفه‌های مختلف مشارکت و اظهار نظر در عرصه‌های گوناگون حکمرانی پرداخته‌اند و بر سازگاری حکمرانی مشارکتی با بافت فرهنگی- سیاسی ایران، ضرورت آن برای افزایش سرمایه اجتماعی و حل مسائل و نقش آن به‌عنوان محرک نوآوری در بخش دولتی تأکید کرده‌اند، اما یک شکاف پژوهشی مشخص قابل‌شناسایی است. عمده تحقیقات پیشین، یا کلان‌نگر و معطوف به سطوح ملی یا محلی بوده‌اند یا بر ابزارهای عمومی مانند نظام پیشنهادها متمرکز شده‌اند. بنابراین، الگوی بومی، جامع و قابل‌اجرایی که به‌طور خاص مؤلفه مشارکت‌جویی و حق اظهار نظر را در حوزه تخصصی و حساس «حکمرانی خزانهداری کل کشور» مفهوم‌سازی و تجویز کند، ارائه نشده است. پرسش اصلی این پژوهش که «الگوی مشارکت‌جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانهداری کل کشور چگونه است؟» را نمی‌توان صرفاً با تعمیم یافته‌های موجود در دیگر عرصه‌ها یا با روش‌های کمی صرف پاسخ داد. این مسئله نیازمند کشف و درک عمیق از مفاهیم، فرایندها، موانع و بایسته‌های خاص این حوزه تخصصی از زبان مدیران و خبرگان آن است. بنابراین، برای دستیابی به الگویی زمینه‌محور و ریشه‌دار، این تحقیق با اتخاذ یک رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش «تحلیل مضمون» داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان خزانهداری و تأیید نتایج حاصل با بهره‌گیری از تحلیل‌های کمی آماری، به کشف و طراحی الگوی پیش‌گفته می‌پردازد.

¹. Turnhout Esther^۱ Severine Van Bommel, and Noelle Aarts



مبانی نظری

حکمرانی

حکمرانی به معنای فرایند تصمیم‌گیری و فرایندی برای اجرا یا عدم‌اجرای تصمیمات است و تحلیل حکمرانی بر بازیگران رسمی و غیررسمی درگیر در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات اتخاذ شده و ساختارهای رسمی و غیررسمی مورد استفاده برای اجرای تصمیمات تمرکز دارد (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۰۸). حکمرانی به مجموعه‌ای از فرایندها اشاره می‌کند که با قدرت، اقتدار و نفوذ، سیاست‌ها و رویه‌هایی را برای حکومت کردن تدوین و اجرا می‌کند. دانش حکمرانی، دانش هدایت، نظارت و کنترل است و این امر در راستای دستیابی به هدف شکل می‌گیرد (کریمی کلیمانی و همکاران، ۱۴۳: ۱۳۵).

حکمرانی، مفهومی تفکیک‌ناپذیر از زندگی اجتماعی بشر است. شناخت مفهوم حکمرانی و تحلیل مؤلفه‌های آن در آثار بسیاری از پژوهشگران و نویسندگان مورد توجه قرار گرفته است و مبانی نظری حاصل از این تحقیقات، به تدریج شکل‌دهنده علوم و دانش‌هایی شد که از آنها به «علوم حکمرانی» تعبیر می‌شود. علوم حکمرانی دربرگیرنده آن دسته از دانش‌هایی است که تأمین‌کننده بنیان‌های نظری و گزاره‌های دانشی ناظر به «چیستی حکمرانی» است. در دهه‌های اخیر، دغدغه دیگری نیز از سوی اندیشمندان مطرح شده است که از آن به «چگونگی حکمرانی» تعبیر می‌شود (میراحمدی و میراحمدی، ۱۳۹۷: ۴۴).

مشارکت

کلمه مشارکت در لغتنامه دهخدا به معنای شراکت و حصه‌داری و بهره‌داری است. در جامعه‌شناسی، مشارکت به معنای حالت و وضعی می‌باشد که فرد به گروه خاصی تعلق داشته و سهمی در آن دارد، اما گاهی به معنای شرکت فعالانه در گروه برای انجام یک فعالیت اجتماعی است. مشارکت به معنای نخست جامعه‌شناختی، لازمه معنای دوم است، زیرا شرکت فعالانه در اعمال اجتماعی، زمانی پدید می‌آید که فرد به گروه خاصی تعلق داشته و سهمی از آن برای خود قائل باشد (معتضدیان، ۱۳۹۹: ۴۲). مشارکت، حضور و دخالت افراد و گروه‌های ذی‌نفع در امور جامعه و مسائل مربوط به آن است. این دخالت و حضور در صورتی به تمام معنا مشارکت نامیده می‌شود که آگاهانه، داوطلبانه، فعال و مؤثر باشد و عملکرد فرد مشارکت‌کننده، نتایج مثبتی را به دنبال داشته باشد (رضایی، بی تا: ۴). مشارکت یکی از مؤلفه‌هایی است که در بسیاری از تقسیم‌بندی‌های مربوط به مشخصه‌های حکمرانی مطلوب، توسط نهادها و

سازمان‌های مختلف، جایگاه نخست را به خود اختصاص می‌دهد که این امر نشانگر اهمیت بالای این مؤلفه است (هنرمند خواجه‌کینی، ۱۳۹۹: ۳۵). شبکه‌های حکمرانی می‌بایست به حکمرانان و سیاست‌مداران منتخب و مدیران دولتی اجازه دهند تا به نیابت از آنها به کنترل و نظارت، تأثیرگذاری و تأیید تصمیمات اتخاذشده در عرصه‌های حکمرانی مشارکتی اقدام کنند (الوانی و شمس، ۱۴۰۲: ۳۰۳). بُعد سیاسی حکمرانی، مشارکت و همکاری است و همه ذی‌نفعان در رشد و توسعه جامعه نقش دارند و مشارکت فعال جزو الزامات موردنیاز حکمرانی خوب می‌باشد. همه انتخاب‌گران می‌بایست در تصمیم‌گیری‌های یک جامعه چه به‌طور مستقیم یا از طریق وکلای قانونی خود نظرات خود را مطرح کنند. مشارکت، فرایندی است که در آن خط‌مشی‌گذاری، سیاست‌گذاری، اولویت‌بندی مسائل و مشکلات، دسترسی به نیازها و کالاهای و خدمات عمومی و تخصیص منابع تحت تأثیر ذی‌نفعان کلیدی قرار می‌گیرد (تقی‌زاد فانی و قدسی، ۱۴۰۰: ۶۱). مشارکت نخبگان علمی در بهبود و اعتدالی حکمرانی بسیار دارای اهمیت است. عدم‌استفاده از نیروهای متخصص و دارای دانش نوین که در دانشگاه‌های معتبر کشور تحصیل کرده‌اند، موجب می‌شود که بسیاری از این سرمایه‌های انسانی به خارج از کشور مهاجرت کنند (علی، ۱۴۰۳: ۱۷۲).

خزانهداری کل کشور، زیرمجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی است که مسئول مدیریت و پرداخت همه منابع مالی دولت (شامل درآمدهای حاصل از مالیات، صادرات نفت و گاز و سایر منابع درآمدی دولت) می‌باشد. خزانهداری کل کشور ازجمله ارکان مهم نظام مالی کشور است. عملکرد مطلوب خزانهداری کل کشور در مدیریت بهینه منابع بخش عمومی در ثبات اقتصادی کشور و تحقق اهداف دولت، نقش مهمی دارد. خزانهداری کل کشور با سایر دستگاه‌های اجرایی که به نحوی از بودجه دولت استفاده می‌کنند، در تعامل است.

خزانهداری کل کشور دارای وظایف متعددی است؛ «تهیه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی‌ای که جنبه مالی، محاسباتی و معاملاتی دارد و بر اساس مفاد تبصره‌های بودجه هر سال و سایر قوانین، به وزارت امور اقتصادی و دارایی محول می‌شود و همکاری و مشارکت با سایر دستگاه‌های اجرایی در زمینه تنظیم مقررات مربوط» (اکرمی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۷۸). وظایف متعدد خزانهداری کل نشانگر اهمیت ویژه آن در نظام مدیریت مالی کشور است. دستیابی به اهداف خزانهداری کل نیازمند مشارکت و اظهار نظر کارکنان و خبرگان امور



تخصصی خزانهداری است تا بتوان در دستیابی به حکمرانی مطلوب خزانهداری، گام‌های مؤثری برداشت.

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش بسیار مهمی در توسعه سرمایه‌های انسانی و فرایند توسعه جامع خزانهداری کل کشور دارد، نظام مدیریت مشارکتی است که نیازمند همکاری فکری و عملی کارکنان یک مجموعه کاری با سطوح مختلف سازمانی است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۹: چکیده). مدیریت مشارکتی عبارت است از به‌وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت، همکاری و مشارکت کنند (همان، ۲۰). در نظام مدیریت مشارکتی، همه کارکنان سازمان، درباره روش‌های حل مسائل و ارتقای بهره‌وری سازمان، خلاقانه و فعالانه اندیشیده و طرح‌ها و پیشنهادهای خود را به مدیران سازمان ارائه می‌کنند. یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به‌وجود می‌آید که به واسطه آن، مدیریت سازمان از گنجینه غنی دانش، تجارب، طرح‌ها، اندیشه‌ها و راه‌حل‌های ارائه‌شده توسط کارکنان برخوردار و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها استفاده می‌کند. دستاوردهای حاصل از استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمان موجب افزایش بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت، سطح دانش و آموزش افراد و افزایش تعلق خاطر کارکنان به سازمان می‌شود. نظام پیشنهادها، تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه‌های انسانی برای حل مسائل موجود، تبیین پرسش‌های جدید و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و بهینه در راستای فرهنگ بهبود مستمر سازمان دست یافت (همان، چکیده).

روش تحقیق

این پژوهش با هدف طراحی الگوی مشارکت جویی و حق اظهار نظر برای اعتلای حکمرانی خزانهداری کل کشور انجام شده است. بر این اساس، هدف غایی تحقیق، اعتلای حکمرانی است و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، هدف میانی و عملیاتی برای دستیابی به آن غایت به‌شمار می‌رود. ماهیت مسئله پژوهش که کشف یک الگوی زمینه‌محور و بومی است، اقتضای به کارگیری یک رویکرد ترکیبی (آمیخته) متوالی اکتشافی را دارد. در این رویکرد، ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل می‌شوند تا چارچوب و الگوی اولیه استخراج شود و سپس در مرحله کمی، اعتبارسنجی الگو انجام می‌شود. بنابراین، این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر طرح تحقیق، ترکیبی (کیفی-کمی) است.



تحقیق کنونی تک‌مقطعی است، به این معنا که گردآوری داده‌های میدانی آن بر بازه زمانی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۴ متمرکز شده است. این به‌معنای مطالعه طولی نیست، اما استفاده از روش‌های مختلف (مصاحبه و پرسش‌نامه) در این مقطع زمانی، مغایرتی با ماهیت طرح تحقیق ندارد. مرحله کیفی (اکتشافی) و مرحله کمی (اعتبارسنجی) به صورت متوالی در این بازه زمانی اجرا شده‌اند.

گردآوری داده‌ها در دو مرحله کیفی و کمی و از طریق سه روش اصلی زیر انجام شده است: الف) مطالعات کتابخانه‌ای و مرور نظام‌مند پیشینه: این مرحله ذیل روش گردآوری داده‌های ثانویه و با هدف تدوین چارچوب نظری و شناخت عمیق ادبیات موضوع، انجام شده است. از آنجاکه این مطالعه از تکنیک‌های تحلیل محتوای کیفی برای استخراج مضامین از متون پیشینه استفاده نکرده است، این بخش صرفاً به‌عنوان مبانی و پیشینه پژوهش گزارش می‌شود و نه یک روش مستقل گردآوری داده‌های اولیه. ابزار این مرحله، فیش‌برداری و مطالعه اسناد، مقالات، کتب و پایگاه‌های معتبر علمی بوده است.

ب) مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق (مرحله کیفی): این روش، ابزار اصلی گردآوری داده‌های اولیه کیفی پژوهش است. پرسش‌های مصاحبه با مرور ادبیات و نظرخواهی اولیه از چند خبره طراحی و پس از تأیید توسط سه تن از استادان متخصص در حوزه خزانه‌داری و حکمرانی (به‌عنوان شخص ثالث) نهایی شد. مصاحبه‌ها با هدف کشف نظرات، تجربیات و درک عمیق مشارکت در بافت خزانه‌داری کل کشور انجام شد.

ج) پرسش‌نامه محقق‌ساخته (مرحله کمی): این ابزار برای اعتبارسنجی کمی الگوی اولیه حاصل از مرحله کیفی طراحی شد. گویه‌های این پرسش‌نامه به‌طور مستقیم از مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده در مرحله کیفی گرفته شد. روایی محتوایی پرسش‌نامه با نظرخواهی از ۶ خبره (همان جامعه خبرگان کیفی) و تأیید نهایی توسط دو مشاور آماری (شخص ثالث) بررسی و تأیید شد. پایایی آن نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۷) سنجش شد. بنابراین، استفاده از پرسش‌نامه، این پژوهش را در مرحله کمی به یک زیرگونه تحقیق پیمایشی تبدیل می‌کند که در چارچوب کلی طرح تحقیق ترکیبی جای می‌گیرد. تمایز بین جامعه پژوهش، نمونه و ابزار گردآوری داده در این تحقیق به شرح زیر است:



الف) جامعه آماری پژوهش: همه مدیران و کارشناسان خبره حوزه خزانهداری کل کشور که دارای سابقه اجرایی یا تخصص علمی در این حوزه می باشند، جامعه هدف این پژوهش را تشکیل می دهند.

ب) روش نمونه گیری و حجم نمونه در مرحله کیفی: در این مرحله، از روش نمونه گیری هدفمند و زنجیره ای (گلوله برفی) استفاده شد. معیار انتخاب خبرگان داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی یا سیاست گذاری در خزانهداری یا تألیف آثار علمی در این حوزه بود. روند نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت به مشارکت ۵۲ نفر از خبرگان منجر شد. این افراد به عنوان منبع (ابزار) گردآوری داده های کیفی مورد مصاحبه قرار گرفتند.

ج) روش نمونه گیری و حجم نمونه در مرحله کمی: در این مرحله از روش نمونه گیری در دسترس هدفمند استفاده شد. با استفاده از جدول مورگان و با فرض جامعه ای بالغ بر ۶۵ نفر، حداقل حجم نمونه ۵۶ نفر تعیین شد و پرسش نامه ها بین آنها توزیع شد. در نهایت همه افراد مورد نظر، پرسش نامه را تکمیل کردند و ۵۶ پرسش نامه قابل تحلیل گردآوری شد.

الف) تحلیل داده های کیفی: داده های مصاحبه پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس رویکرد نظام مند تحلیل شد. مراحل شناسه گذاری باز، محوری و انتخابی به کمک نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام شد. برای رعایت اعتبار (روایی) و پایایی در بخش کیفی، معیارهای مقبولیت (اعتبار) استراوس و کوربین شامل تناسب، کاربردی بودن، منطق، عمق، انحراف، بداعت، حساسیت و استنادپذیری، در طول فرایند تحلیل توسط پژوهشگر و یک همکار پژوهشی آشنا با روش کیفی (شخص ثالث) به طور مستمر مورد بازبینی و تأمل قرار گرفت.

ب) تحلیل داده های کمی: داده های پرسش نامه با نرم افزارهای اسپس اس ۲۶ لیزرل ۸.۷ تحلیل شدند. از آمار توصیفی برای تشریح ویژگی های جمعیت شناختی و از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی برازش الگوی اندازه گیری و روایی سازه (همگرا و واگرا) استفاده شد. پایایی نیز با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد.

یافته های پژوهش

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

در جداول زیر «آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی مصاحبه های انجام شده و پرسش نامه های تکمیل شده، ارائه شده است.



جدول ۱. آمار توصیفی متغیر تجربه کاری

سال	مصاحبه		پرسش‌نامه	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۱-۱۰	۳	۵/۷۷	۴	۷/۱۴
۱۱-۲۰	۱۷	۳۲/۷۰	۱۸	۳۲/۱۴
۲۱-۳۰	۲۷	۵۱/۹۲	۲۹	۵۱/۷۹
۳۱ به بالا	۵	۹/۶۱	۵	۸/۹۳
جمع	۵۲	۱۰۰	۵۶	۱۰۰

جدول ۲. آمار توصیفی متغیر سطح تحصیلات

مقطع تحصیلی	مصاحبه		پرسش‌نامه	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
کارشناسی	۲	۳/۸۴	۲	۳/۵۷
کارشناسی‌ارشد	۲۸	۵۳/۸۵	۳۵	۶۲/۵۰
دکتری	۲۲	۴۲/۳۱	۱۹	۳۳/۹۳
جمع	۵۲	۱۰۰	۵۶	۱۰۰

تحلیل توصیفی داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق «مصاحبه»

ابتدا از مجموع مدیران و خبرگان خزانهداری، ۵۲ نفر مدیران و خبرگان دارای علم و تجربه در امور خزانهداری کل کشور از طریق بررسی سوابق علمی و تجربی آنها، به روش غیرتصادفی هدفمند مورد شناسایی قرار گرفتند. سپس از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق، انبوهی از داده‌های ضبط شده و یادداشت‌برداری شده، جمع‌آوری شد و در فایل ورد پیاده‌سازی شد. سپس با استفاده از نرم‌افزار «مکس کیودا» شناسه‌گذاری مفاهیم و مقوله‌ها، انجام شد. ابتدا از متن‌های مکتوب تهیه‌شده از مصاحبه، شناسه‌های متنی باز شناسایی شدند. سپس تحلیل و درک مفهومی از شناسه‌های باز انجام شد تا بتوان شناسه‌هایی که با هم مرتبط هستند، شناسایی شود و در گروه شناسه‌های محوری (مؤلفه‌های فرعی) دسته‌بندی شود. سپس از طریق شناسه‌های محوری، شناسه انتخابی (مؤلفه‌ها اصلی) شناسایی شد.



جدول ۳. فرایند تحلیل مضمون در راستای دستیابی به مؤلفه‌های فرعی مشارکت‌جویی و حق

اظهارنظر (نمونه)

ردیف	متن مصاحبه	شناسه‌گذاری باز	شناسه‌گذاری محوری (مؤلفه فرعی)	شناسه‌گذاری انتخابی (مؤلفه اصلی)
۱	بهترین تعامل زمانی شکل می‌گیرد که پیش از تهیه مصوبات و بخشنامه‌ها، نظرات کارشناسان و ذی‌نفعان از طریق سامانه‌های الکترونیکی اخذ و بررسی شود.	بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند تعاملی برای تبادل بهینه نظرات کارکنان و ذی‌نفعان	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای افزایش مشارکت‌جویی و اظهارنظر	مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر
۲	باید فضا و شرایط برای انتقاد سازنده فراهم باشد تا کارکنان و ذی‌نفعان از بیان نقاط ضعف، هراسی نداشته باشند تا فرهنگ نقد و نقدپذیری مهیا شود و انحرافات شناسایی و اصلاحات اقدام شود و به نتیجه مطلوب برسیم.	توسعه فرهنگ تعامل سازنده بین ذی‌نفعان برای حل مسائل سازمانی	توسعه فرهنگ مشارکت‌جویی و اظهارنظر بین ذی‌نفعان	مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر
۳	تعداد نظرات مثبت در ارزیابی مدیران و کارمندان تأثیر دارد و تشویق مهم است و خود فرد هم در صدد است که پاداش و ارتقا بگیرد.	ارائه پاداش به پیشنهادها و نظرات برتر	ایجاد مشوق‌های مادی و معنوی برای مشارکت ذی‌نفعان	مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر

جدول ۴. آماره توصیفی تعداد مؤلفه‌های فرعی، زیرمؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق

عنوان مؤلفه	تعداد مؤلفه‌های فرعی	تعداد زیرمؤلفه‌ها	تعداد قطعه شناسه اولیه	تعداد شاخص‌ها
مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر	۵	۶۶	۱۱۵	۱۰



برای بررسی دقیق و مشاهده فرایند دستیابی به مؤلفه‌های فرعی، جدول زیر که از اطلاعات استخراج‌شده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی «مکس کیودا» تهیه‌شده و موردبازنگری دقیق قرار گرفته، ارائه شده است.

برقراری شرایط تبیین نقد و نقدپذیری برای ذی‌نفعان (برگزاری جلسات نقد عمومی و خصوصی)

بدیهی است برقراری شرایط تبیین نقد و نقدپذیری برای کارکنان و ذی‌نفعان، می‌تواند مدیران را با نظرات و دیدگاه‌های گوناگون یک مسئله آگاه کند و به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری بهتر کمک کند. در خزانه‌داری کل کشور، مدیران و کارشناسان در حوزه‌های تخصصی به تبیین نظرات و نقد منصفانه عملکردها می‌پردازند و این جلسات توانسته است به تصمیمات راهبردی مهمی منتهی شود. ارتقای شرایط تبیین نقد سازنده به همراه راه کارهای اصلاح نواقص، شناسایی محدودیت‌های اجرای بهینه و کامل نظرات ارائه‌شده، ارائه پاداش مادی و معنوی به پیشنهادها و نقدهای منصفانه درباره عملکرد سازمان و ... در راستای ارتقای مشارکت کارکنان و افزایش هر چه بیشتر بهره‌وری خزانه‌داری کل، لازم و ضروری است.

جدول ۵. برقراری شرایط تبیین نقد و نقدپذیری برای ذی‌نفعان

مؤلفه فرعی	عنوان زیرمؤلفه‌ها (زیرمؤلفه‌ها)	تعداد ۲۲
برقراری شرایط تبیین نقد و نقدپذیری برای ذی‌نفعان (برگزاری جلسات نقد عمومی و خصوصی)	برقراری جلسات نقد عملکردها در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی بیان نقد سازنده به همراه راه کارهای اصلاح نواقص برگزاری جلسات نقد در راستای دستیابی به اهداف سازمان برقراری نقد عملکردها در راستای ارتقای سطح تحلیل کارکنان و مدیران برقراری شرایط مناسب برای مدیران و کارکنان برای نقد سازنده عملکرد یکدیگر شناسایی محدودیت‌های اجرای بهینه و کامل نظرات ارائه‌شده شناسایی محدودیت‌ها برای تبیین نقد از سوی کارکنان شناخت مسائل سازمان در جلسات نقد و اتاق‌های فکر برگزاری جلسات کارشناسی برای بررسی پیشنهادها و نقدهای کارکنان و مدیران	۱۱



مؤلفه فرعی	عنوان زیرمؤلفه‌ها (زیرمؤلفه‌ها)	تعداد ۲۲
	توجه به محدودیت‌های سازمان در راستای اجرایی نمودن پیشنهادهای کارکنان و آگاه‌سازی کارکنان از این محدودیت‌ها بهره‌گیری از ذی‌نفعان خارجی برای تبیین نقد و تحلیل و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران و اصلاح نواقص	
	ارائه مشوق‌های مادی و معنوی ایجاد محیط انگیزشی برای ارائه پیشنهادهای اظهارنظرهای سازنده تشکیل اتاق‌های فکر تخصصی با حضور نخبگان و کارکنان دانشی برای افزایش انگیزه گفت‌وگوی تعاملی تشکیل جلسات نقد نظرات مطرح‌شده برای افزایش نقدپذیری کارکنان بهره‌گیری از نقدها و اظهارنظرهای منطقی کارکنان برگزاری جلسات نقد کارشناسی، تعاملی و محترمانه در راستای افزایش انگیزه اظهارنظر توسط کارکنان تشویق مدیران نقدپذیر و مشوق کارکنان نقدکننده ارائه پاداش مادی و معنوی به پیشنهادهای و نقدهای منصفانه درباره عملکرد سازمان	۷
	آموزش آموزش روش‌های افزایش مهارت نقد و نقدپذیری برای کارکنان و مدیران آموزش مهارت‌های لازم برای تقویت مهارت گفت‌وگو و تعامل با دیگران	۲
	دستاوردهای بیان نقد و نقدپذیری نقد عادلانه و سازنده موجب شفافیت و روشنگری می‌شود برگزاری جلسات نقد برای شناسایی موانع و انجام اصلاحات لازم	۲

اطلاع‌رسانی نتایج جلسات مشارکت‌جویی و نقد به ذی‌نفعان

اطلاع‌رسانی نتایج جلسات نقد و اظهارنظر به ذی‌نفعان و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای اطلاع‌رسانی مطلوب و به‌هنگام از مراحل اجرایی پیشنهادهای پذیرفته‌شده تا دستیابی به نتیجه، ارائه پاداش به کارکنان و ذی‌نفعانی که اظهارنظرهای سازنده و کارآمد بیان نموده‌اند، در راستای ترغیب سایر کارکنان و مدیران خزانه‌داری کل کشور و ...، تأثیر بسیاری در افزایش مشارکت‌جویی و بیان اظهارنظرهای سازنده توسط کارکنان دارد.



جدول ۶. اطلاع رسانی نتایج جلسات مشارکت جویی و نقد به ذی نفعان

مؤلفه فرعی	(عنوان زیرمؤلفه‌ها) زیرمؤلفه‌ها	تعداد
اطلاع رسانی نتایج جلسات مشارکت جویی و نقد به ذی نفعان	اطلاع رسانی از نتایج بررسی نقدها و پیشنهادهای کارکنان اطلاع رسانی نتایج جلسات بررسی پیشنهادهای از طریق سامانه‌های هوشمند به ذی نفعان بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای اطلاع رسانی مطلوب و به هنگام از مراحل اجرایی پیشنهادهای پذیرفته شده تا دستیابی به نتیجه مطلوب ارائه پاداش به کارکنان و ذی نفعانی که اظهار نظرهای سازنده و کارآمد بیان نموده‌اند در راستای ترغیب سایر کارکنان و ذی نفعان حمایت و تقدیر از کارکنان دارای بهترین و بیشترین نقدها و پیشنهادهای	۵

استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای افزایش مشارکت جویی و اظهار نظر

بهره‌گیری بهینه از سامانه‌های هوشمند تعاملی برای تبادل بهینه نظرات کارکنان و ذی نفعان، تدوین سیاهه الکترونیکی برای دریافت نظرات کارکنان، ارائه آموزش‌های نوین برای یادگیری مهارت‌های حل مسئله و مقابله با بحران‌ها از طریق ارائه راه کارهای خلاقانه و ... می‌تواند برای استفاده مطلوب‌تر از فناوری اطلاعات و ارتباطات در خزانهداری کل کشور، بیشتر از گذشته مورد توجه قرار گیرد. بهره‌گیری روزافزون از فناوری‌های نوین نه تنها می‌تواند به تسهیل فرایندها و افزایش شفافیت مالی در خزانهداری کل کمک کنند، بلکه زمینه‌ساز ارتقاء بهره‌وری و بهبود خدمات ارائه شده به ذی نفعان می‌باشد.



جدول ۷. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای افزایش مشارکت جویی و اظهار نظر

مؤلفه فرعی	(عنوان زیرمؤلفه‌ها) زیرمؤلفه‌ها	تعداد ۱۴
استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای افزایش مشارکت جویی و اظهار نظر	بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	۸
	بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند تعاملی برای تبادل بهینه نظرات کارکنان و ذی‌نفعان بهره‌گیری از قابلیت‌های مفید فناوری‌های نوین در راستای ثبت و بررسی میزان کمیت مشارکت هر یک از کارکنان و ذی‌نفعان ارائه تحلیل‌های روند مشارکت جویی کارکنان در بازده زمانی مشخص بهره‌گیری از سامانه‌های الکترونیکی برای تعیین ایده‌های نوین ارتقای سامانه‌های ارتباطی الکترونیکی در راستای تسریع در دریافت و بررسی نظرات و اعلام نتیجه بررسی به پیشنهادنده بهره‌گیری از ارتباطات مجازی برای تشکیل جلسات بررسی نظرات و پیشنهادها و مذاکره متقابل تا دستیابی به نتیجه بهینه برقراری سامانه مشارکت جویی تعاملی برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی تلاش گروه تحقیق و توسعه در راستای شناسایی فناوری‌های نوین	
تدوین سیاهه	تدوین سیاهه الکترونیکی برای دریافت نظرات کارکنان و مدیران تدوین سیاهه الکترونیکی برای دریافت نظرات ذی‌نفعان	۲



مؤلفه فرعی	(عنوان زیرمؤلفه‌ها) زیرمؤلفه‌ها	تعداد ۱۴
آموزش	ارائه آموزش‌های لازم برای ارتقای توانمندی‌های کارکنان در راستای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای بیان نظرات و گفت‌وگوی تعاملی ارائه آموزش برای یادگیری مهارت‌های حل مسئله و مقابله با بحران‌ها از طریق ارائه راه کارهای خلاقانه آموزش در راستای دستیابی به فناوری‌های نوین ارتباطی فراهم‌سازی امکان آموزش و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی برای کارکنان	۴

توسعه فرهنگ مشارکت‌جویی و اظهارنظر بین ذی‌نفعان

توسعه فرهنگ مشارکت‌جویی و اظهارنظر بین کارکنان، نیازمند آموزش‌های بلندمدت است تا افراد به این مهارت دست یابند و بتوانند با استدلال منطقی به تبیین نظرات و انتقادات منصفانه درباره مسائل سازمانی بپردازند. خزانه‌داری کل کشور با بهره‌گیری از تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و مشارکت کارشناسان در جلسات تخصصی، توانسته است به نتایج خوبی در عرصه تصمیم‌گیری و مدیریت مسائل سازمانی دست‌یابد. توجه بیشتر مدیران به نقش مشارکت و اظهارنظر در حل مسائل سازمانی، تلاش مدیران در راستای رفع موانعی که مانع مشارکت مؤثر کارکنان می‌شود، توسعه فرهنگ تعامل سازنده بین ذی‌نفعان برای حل مسائل سازمانی و ... می‌تواند خزانه‌داری را در دستیابی به اهداف خود به نحو مطلوب‌تری یاری کند.

جدول ۸. توسعه فرهنگ مشارکت‌جویی و اظهارنظر بین ذی‌نفعان

مؤلفه فرعی	(عنوان زیرمؤلفه‌ها) زیرمؤلفه‌ها	تعداد ۱۶
توسعه فرهنگ مشارکت‌جویی و اظهارنظر بین ذی‌نفعان	تسهیل ارتباطات درون سازمانی در راستای مدیریت مشارکتی تعیین فرایند تصمیم‌گیری مدیران با توجه به نظرات کارکنان و ذی‌نفعان	۴
بهره‌گیری از تصمیم‌گیری مشارکتی		



مؤلفه فرعی	(عنوان زیرمؤلفه‌ها) زیرمؤلفه‌ها	تعداد ۱۶
	حمایت مدیران از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها در راستای ارتقای فرهنگ مشارکت در سازمان توجه بیشتر مدیران به نقش مشارکت و اظهار نظر در حل مسائل سازمانی	
دستاوردهای مشارکت	مشارکت کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها در راستای رشد و ارتقای فرهنگ مشارکت تصمیم‌گیری بهینه با مشارکت کارکنان و مدیران افزایش مشارکت در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی برای ارتقای مهارت‌های کارکنان دانشی تلاش مدیران در راستای رفع موانع مشارکت مؤثر کارکنان	۵
ارتباط مستمر با دانشگاهیان	ارائه اطلاعات در چارچوب قوانین و مقررات برای پژوهش‌های دانشگاهی در راستای بهره‌گیری از نتایج تحقیقات در سازمان مشارکت سازمان و دانشگاه‌ها برای حل مسائل راهبردی سازمان	۲
توسعه فرهنگ مشارکت	توسعه فرهنگ تلاش و مشارکت برای اقدامات اساسی و بلندمدت در سازمان توسعه فرهنگ تعامل سازنده بین ذی‌نفعان برای حل مسائل سازمانی مدیر شایسته می‌تواند مشارکت را در سازمان ارتقا دهد پیش از تهیه دستورالعمل‌ها، نظرات کارشناسان اخذ شود تا احساس تعلق به سازمان در آنها تقویت شود نهادینه‌سازی بهره‌گیری از دانش و تجربیات کارکنان برای برنامه‌ریزی و حل مسائل سازمانی	۵



ایجاد مشوق‌های مادی و معنوی برای مشارکت ذی‌نفعان

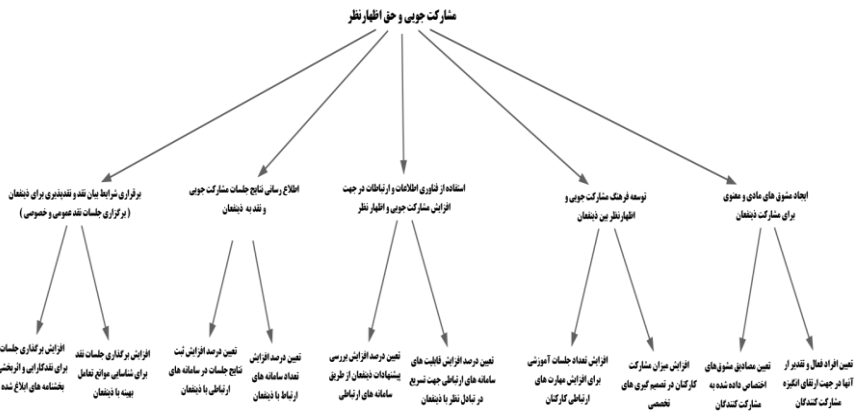
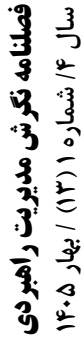
مشوق‌های مادی و معنوی برای افزایش انگیزه مشارکت کارکنان در حل مسائل سازمانی، بسیار مهم است. تعیین شاخص برای بررسی میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، پرداخت پاداش مادی، تقدیر و ارتقای پُست سازمانی به کارکنان خزانه‌داری که مشارکت فعال در فعالیت‌های اداری دارند و ... می‌تواند میزان مشارکت کارکنان را ارتقا دهد.

جدول ۹. ایجاد مشوق‌های مادی و معنوی برای مشارکت ذی‌نفعان

مؤلفه فرعی	(عنوان زیرمؤلفه‌ها) زیرمؤلفه‌ها	تعداد ۹
ایجاد مشوق‌های مادی و معنوی برای مشارکت ذی‌نفعان	تعیین شاخص	۲
	تعیین شاخص برای بررسی میزان مشارکت ذی‌نفعان تعیین مصادیق مشوق‌های اختصاص‌داده‌شده	
	مشوق‌های معنوی	۳
	تقدیر و اعلام افراد منتخب به سایر مشارکت‌کنندگان گسترش تعامل با ذی‌نفعان مشارکت‌کننده خارج از سازمان ارتقای پُست سازمانی کارکنان توانمند و فعال در فعالیت‌های سازمانی	
دستاوردها	مشوق‌های مادی	۲
	ارائه پاداش به پیشنهادها و نظرات برتر ارائه پاداش به افراد فعال در تحلیل نقدها و نظرات دیگران	
	دستاوردها	۲
	تأثیر مستقیم مشوق‌های مادی و معنوی در افزایش مشارکت و اظهارنظر ذی‌نفعان افزایش انگیزه کارکنان در راستای ارائه راه‌کارهای بهینه و ارتقای عملکرد سازمانی	

مؤلفه‌های فرعی و شاخص‌های «مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر»

با توجه به مؤلفه‌های فرعی و شاخص‌های شناسایی شده مربوط به مؤلفه «مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر» برای الگوی اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور، نمودار زیر از نرم‌افزار مکس کیودا استخراج شده است.



(مستخرج از نرم افزار مکس کیود)؛

بخش تحلیل استنباطی داده‌های جمع‌آوری شده از طریق «پرسش‌نامه»

تحلیل عاملی تأییدی: درمجموع ۵ گویه پرسشنامه در قالب مؤلفه مشارکت جویی و حق اظهارنظر وارد تحلیل شدند. به منظور بررسی و تأیید ساختارهای پیش‌بینی‌شده از تحلیل عاملی مرتبه اول استفاده شد و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸.۷، جدول‌ها و نمودارهای مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پرسشنامه ارائه شد. به عنوان یک گام پیشین برای الگوسازی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی برای ایجاد اعتبار سازه عوامل، اعتبار همگرا ۱۱ و اعتبار متمایز ۲، انجام شد. ملاک مناسب بودن شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در جدول زیر درج شده است.

جدول ۱۰. ملاک مناسب بودن شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول

F	ملاک	شاخص‌ها
0.14	$P\text{-value} > 0.05$	P-value
1.80	$\chi^2/df < 3$	نسبت خي دو به درجه آزادی (χ^2/df)
0.021	$RMSEA < 0.08$	RMSEA
0.005	$SRMR < 0.08$	SRMR

2. Discriminant validity



0.99	CFI > ۰/۹۰	CFI
0.96	GFI > ۰/۹۰	GFI
0.91	AGFI > ۰/۹۰	AGFI
0.97	NFI > ۰/۹۰	NFI
0.96	NNFI > ۰/۹۰	NNFI
0.99	IFI > ۰/۹۰	IFI

نتایج جدول یادشده بیانگر آن است که بیشتر شاخص‌ها در حد مطلوب گزارش شده‌اند و الگو با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است. بنابراین در ادامه بارهای عاملی استاندارد، آماره تی و ضرایب تعیین در قالب جدولی ارائه شده و سپس نمودار مربوط به هر یک از تحلیل‌های عاملی آنان ارائه می‌شود.

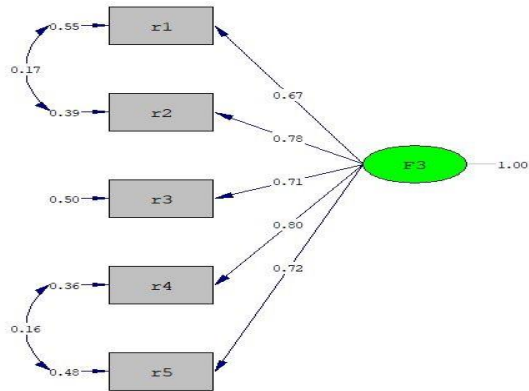
بارهای عاملی، آماره تی و ضرایب تعیین

در جدول زیر، برآورد مؤلفه‌های استاندارد شده بارهای عاملی و ضرایب تعیین و مقدار تی بُعد مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر ارائه شده است که مؤلفه‌های الگو، همگی معنادار بودند (۰/۰۵ < p).

جدول ۱۱. بارهای عاملی استاندارد شده، ضریب تعیین و آماره تی بُعد مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر

پرسش	عنوان پرسش	بار عاملی	آماره تی	R ²
۱	برقراری شرایط بیان نقدها و نقدپذیری برای ذی‌نفعان (برگزاری جلسات نقد عمومی و خصوصی)	0.67	4.92	0.45
۲	اطلاع‌رسانی نتایج جلسات مشارکت و نقد به ذی‌نفعان	0.78	6.07	0.61
۳	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای افزایش مشارکت و اظهارنظر	0.71	5.52	0.50
۴	توسعه فرهنگ مشارکت بین ذی‌نفعان	0.80	6.24	0.64
۵	ایجاد مشوق‌های مادی و معنوی برای مشارکت ذی‌نفعان	0.72	5.39	0.52

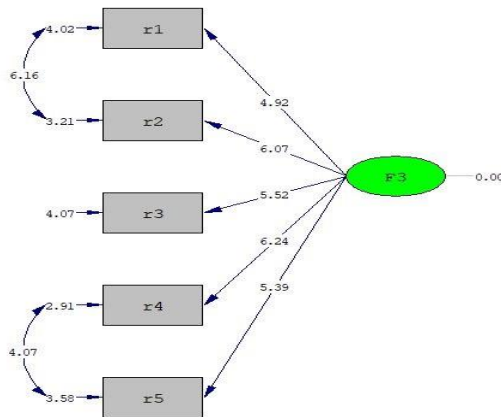
همان‌طور که ملاحظه شد، کمترین بار عاملی ۰/۶۷ ثبت شده است. از طرفی با توجه به مقدار آماره تی، همه پرسش‌ها معنادار بوده و نیاز به حذف هیچ‌یک از پرسش‌ها نبوده است، در نتیجه این بُعد با گویه‌های آن مورد تأیید قرار می‌گیرد. نمودار بارهای عاملی استاندارد و آماره تی در دو شکل زیر ارائه شده‌اند.



Chi-Square=5.42, df=3, P-value=0.14363, RMSEA=0.021

شکل ۳. بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی مرتبه اول بُعد مشارکت جویی و

حق اظهارنظر



Chi-Square=5.42, df=3, P-value=0.14363, RMSEA=0.021

شکل ۴. آماره تی حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول بُعد مشارکت جویی و حق

اظهارنظر

بحث و نتیجه گیری

خزانهداری کل کشور با بهره گیری از سرمایه انسانی متخصص، شایسته و توانمند توانسته است با به کارگیری مطلوب از سامانه های هوشمند تعاملی در راستای تبادل بهینه نظرات کارکنان و ذی نفعان و ارائه آموزش های لازم برای یادگیری مهارت های حل مسئله، به اعتلای حکمرانی همت گمارد. در خزانهداری کل کشور، مدیران و کارشناسان در حوزه های تخصصی به تبیین نظرات و نقد منصفانه عملکردها می پردازند و این جلسات مستمر توانسته است به تصمیمات



راهبردی مهمی منتهی شود. ارتقای شرایط تبیین نقد سازنده به همراه بیان راه کارهای اصلاح نواقص، شناسایی محدودیت‌های اجرای بهینه نظرات ارائه شده، ارائه پاداش مادی و معنوی به پیشنهادها و نقدهای منصفانه و ... می‌تواند مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف را ارتقا دهد.

در این پژوهش، بر پایه تحلیل‌های کیفی- کمی انجام شده و مطابق با یافته‌ها، برای مؤلفه «مشارکت‌جویی و حق اظهار نظر»، ۵ مؤلفه فرعی، ۶۶ زیرمؤلفه و ۱۱۵ قطعه شناسه اولیه (مفهوم اولیه) و ۱۰ شاخص، از یافته‌های «پرسش‌نامه محقق‌ساخته» و «مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق» انجام شده با مدیران و خبرگان خزانهداری کل کشور استخراج شده است.

برای تحلیل داده‌های کیفی از روش کیفی تحلیل مضمون و پس از آن به‌منظور تأیید سازه‌های مستخرج از تحلیل کیفی و بررسی روایی محتوایی «پرسش‌نامه محقق‌ساخته» (تأیید شده توسط خبرگان)، در مرحله کمی اعتبار این الگوی نظری توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی، ضمن تأیید برازش مطلوب الگو در جامعه مورد مطالعه (با شاخص‌های $CFI=0.99$ و $RMSEA=0.021$)، پنج مؤلفه فرعی کلیدی را به‌عنوان معیارهای مؤلفه مشارکت‌جویی و حق اظهار نظر تثبیت کرد. نتایج تحلیل نشان می‌دهد سازه‌ها همسو با چارچوب نظری هستند و روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری مطلوب است. پایایی پرسش‌نامه نیز با آزمون آلفای کرونباخ 0.87 محاسبه شد و همگی مورد تأیید قرار گرفتند. بنابراین، نتیجه نهایی این پژوهش بر پایه تحلیل‌های کیفی و کمی، بیانگر قدرت استنتاجی و کارآمدی الگو برای بهبود فرایندهای مشارکت‌جویی و حق اظهار نظر در خزانهداری است. نتیجه‌گیری نهایی بیانگر آن است که با تقویت آموزش‌های نرم و مهارت‌های ارتباطی، می‌توان فرایندهای حکمرانی خزانهداری را به سطحی همسو با یافته‌های الگو ارتقا داد، هرچند تعمیق و پایداری اثر تحولات انجام شده، نیازمند بهبود مستمر فرایندهای مؤثر در ارتقای مشارکت کارکنان است. با توجه به یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌های فرعی شناسایی شده عبارت‌اند از:

۱- برقراری شرایط تبیین نقدها و نقدپذیری برای ذی‌نفعان (برگزاری جلسات نقد عمومی و خصوصی)؛

۲- اطلاع‌رسانی نتایج جلسات مشارکت و نقد به ذی‌نفعان؛

۳- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای افزایش مشارکت و اظهارنظر؛

۴- توسعه فرهنگ مشارکت بین ذی‌نفعان؛

۵- ایجاد مشوق‌های مادی و معنوی برای مشارکت ذی‌نفعان.

با بهره‌گیری از مؤلفه‌های یادشده، می‌توان در راستای ارتقای مؤلفه «مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر» در خزانه‌داری کل کشور گام‌های بنیادینی برداشت. براس نمونه در ارتقای «مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر»، یکی از مؤلفه‌های فرعی، «توسعه فرهنگ مشارکت‌جویی و اظهارنظر بین ذی‌نفعان» است که با دو شاخص «افزایش تعداد جلسات آموزشی برای افزایش مهارت‌های ارتباطی کارکنان» و «افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های تخصصی»، مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد. بنابراین با محاسبه ۱۰ شاخص مطرح‌شده در شکل زیر می‌توان میزان تأثیرگذاری مؤلفه «مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر» را برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور محاسبه کرد.



شکل ۵. الگوی مشارکت‌جویی و حق اظهارنظر برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور



پیشنهادهای پژوهش

الف- پیشنهاد نظری: تدوین نقشه‌راه بهره‌گیری از مشارکت و اظهارنظرهای کارکنان و مدیران برای اعتدالی حکمرانی خزانهداری کل کشور و برگزاری جلسات مستمر برای دستیابی به هماهنگی روزافزون برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های محول‌شده به هر یک از کنشگران و اصلاح انحرافات احتمالی؛

ب- پیشنهاد کاربردی: در راستای دستیابی به اعتدالی حکمرانی خزانهداری کل کشور می‌توان گفت: دستیابی به اهداف و انجام مأموریت‌های محول‌شده به خزانهداری کل کشور، نیازمند ارتقای مشارکت و اظهار نظر کارکنان و ذی‌نفعان در امور تخصصی و تصمیمات راهبردی است، بنابراین به نظر می‌رسد بهره‌گیری بیشتر از فناوری‌های نوین در راستای افزایش مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات راهبردی، می‌تواند دستیابی به اهداف و انجام مأموریت‌های محول‌شده را تسریع کند.

سیاسگزاری

در این مقاله جا دارد از استادان گران‌قدر که در این مسیر ما را همراهی کردند، تشکر ویژه داشته باشیم.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

فهرست منابع

- الوانی، مهدی، و شمس، لیلا (۱۴۰۲). مبانی حکمرانی: نظریه‌ها و کاربردها، زیر نظر معاونت پژوهشی دانشگاه. چاپ اول. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- بیانچی، کارمین، ناسی، گرتا، و سی ریونبارک، ویلیام (۱۴۰۱). اجرای حکمرانی مشارکتی: مدل‌ها، تجربیات و چالش‌ها. ترجمه نیلوفر عظیمی، ناهید کلهر و نوید دادگر. فصلنامه تخصصی مطالعات و پژوهش‌های اداری، شماره چهارده، ۱۲۴-۱۱۶.
- توکلی‌راد، رضا، و میری، حوریه‌سادات (۱۴۰۰). تحول‌گرایی حکمرانی: از دولت الکترونیک تا حکمرانی دیجیتال. نشریه حکمرانی، سال دوم، شماره هفتم، ۱۶۲-۱۱۵.
- حسینی، سیدعبدالرسول، قاسمی، محمد، یعقوبی، نورمحمد، و سالارزهی، حبیب‌الله (۱۴۰۱). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای حکمرانی هوشمند با استفاده از روش دلفی فازی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، دوره ۱۳، ش ۲، ۹۱-۱۱۵.



رضایی، محسن (بی‌تا). الزامات، چالش‌ها و راه‌کارهای مشارکت مردم و بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌های کشور در افق چشم‌انداز.

عباسی، رضا، موسوی، سیدمحمود، توحیدیان، یاسر، شبانی، ادريس، و اسدی، عبدالرزاق (۱۳۹۹). بررسی مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان اداری ایران. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال چهارم، شماره ۴۵، جلد ششم، ۲۱۳-۱۹۳.

علی، امیرحسین (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی مسائل راهبردی کشور در حوزه علم و فناوری کسب‌وکار (استارت‌آپی). فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، سال ۲، ش ۴ (۸)، ۱۷۶-۱۵۱.

قبادی، خدیجه (۱۳۹۸). راه‌کارهای گسترش فرهنگ نقد از دیدگاه اسلام با تأکید بر روایات امام علی (ع). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده الهیات، گروه علوم قرآن و حدیث. میبد: دانشگاه میبد.

قربانی‌زاده، وجه‌الله، معتضدیان، رسول، حسین‌پور، داود، و رهبر، عباسعلی (۱۴۰۰). واکاوی و تبیین پیشران‌های مؤثر بر آینده مشارکت عمومی در خط‌مشی‌گذاری. فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و هشتم، شماره یک‌صد و هفتم، ۲۰۸-۱۸۱.

کریمی کلیمانی، مجتبی، محمودزاده، ابراهیم، تقی‌پور، رضا، و بوشهری، علیرضا (۱۴۰۳). الگوی حکمرانی صنعت امنیت سایبری جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، سال ۲، ش ۳ (۷)، ۱۵۳-۱۲۷.

معتضدیان، رسول (۱۳۹۹). آینده‌پژوهی مشارکت عامه در خط‌مشی‌گذاری عمومی. رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

میراحمدی، منصور، و میراحمدی، علی (۱۳۹۷). جایگاه دانش سیاسی و مدیریت در علوم حکمرانی. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال نهم، ش ۳۴، ۶۶-۴۳.

میرباقری، سیدمحسن، و عبدی، اسماعیل (۱۴۰۱). مفهوم‌شناسی حکمرانی مشارکتی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات بنیادین حکمرانی (گروه نظام‌ها و مدل‌های حکمرانی)، شماره مسلسل: ۱۸۸۰۰، کد موضوعی: ۳۵۰.

هنرمند خواجه‌کینی، زینب (۱۳۹۹). دولت قانون‌مدار و ابزار کنترل آن در چهارچوب نظریه حکمرانی مطلوب. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته حقوق، گرایش عمومی، واحد بندرانزلی، دانشگاه آزاد اسلامی.

Hidayat, Rahmat, Abdulhakim, Luqman, Sibawaih, Yusran & Rajib, Muh (2025). "Public Participation in Elections", TGO Journal of Community Development, Vol. 3, No. 1, January - June (2025), E-ISSN: 2987-1573, P-ISSN: 2987-3460, p: 25-18.



Islam, Sazzad(2025). PUBLIC FINANCE AND POLICY EFFECTIVENESS A REVIEW OF PARTICIPATORY BUDGETING IN LOCAL GOVERNANCE SYSTEMS”, Journal of Sustainable Development and Policy, Volume 01, Issue 01 (2025), Page No: 115 – 143.

Knox,Stephen; Marin-Cadavid, Carolina & Oziri, Victoria, (2024). Stakeholder engagement-as-practice in public sector innovation”, International Public Management Journal, page: 1-16, Management Journal, DOI: 10.1080/10967494.2024.2423952, To link to this article: <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2423952>.

M. Hayden; Grant & T. Bodie, Matthew(2023). “A DEMOCRATIC PARTICIPATION MODEL FOR CORPORATE GOVERNANCE “,LAW REVIEW,Vol. 100, page: 1-61.

Terrance T, Molobela(2025). Implementing e-participation platforms to enhance citizen engagement and participation within South African municipalities”, JeDEM Issue 17 (1): 80-103, 2025. <http://www.jedem.org>.

Turnhout, Esther^۱ Van Bommel, Severine & Aarts, Noelle(2010). How Participation Creates Citizens: Participatory Governance as Performative Practice”, Ecology and Society 15(4): 26. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art26/>.

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

