



چارچوبی جهت تبیین نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در دیوان محاسبات کشور

حمید جولائی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

عادل صلواتی (نویسنده مسؤل)

Email: a.salavati@iausdj.ac.ir

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

کیومرث احمدی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

عطاله محمدی

استادیار گروه حسابداری، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۳۱ * تاریخ پذیرش ۹۸/۰۹/۱۹

چکیده

در نگرش نوین، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف سازمانی در مسیر حکمرانی خوب است. تحمیل ناخواسته پارادایم حکمرانی خوب بر بخش دولتی، ضرورت وجود الگویی، که نظام مدیریت عملکرد را همسو با این شاخص‌ها کارا و اثربخش سازد را به خوبی نمایان می‌سازد. هدف اصلی پژوهش ارائه چارچوب نظام مدیریت عملکرد بر مبنای مؤلفه‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی است. رویکرد پژوهش، روش ترکیبی و از نوع اکتشافی است. در بخش کیفی از تکنیک دلفی و در بخش کمی به منظور تأیید مدل از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری، خبرگان دانشگاهی و حساب‌برسان دیوان محاسبات می‌باشند. در بخش کیفی ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و در بخش کمی نیز جامعه آماری مدیران و حساب‌برسان دیوان محاسبات بودند که با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. در این تحقیق مدل مدیریت عملکرد سلوما به عنوان مبنا بررسی و ارزیابی شد و در نهایت سطح نهادینگی ارزش‌ها به عنوان نتیجه کلی تحقیق به چارچوب اضافه و مدل نهایی ارائه گردید. یافته‌های تحقیق مبین تأیید تمامی مؤلفه‌های احصائی سطوح راهبردی، عملیاتی، منابع انسانی و سطح نهادینگی ارزش‌های مدیریت عملکرد به عنوان متغیرهای حائز اهمیت و تأثیرگذار در ارائه چارچوب نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب است. نتایج بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵، درصد به‌دست‌آمده در حالت استاندارد و قدر مطلق آماره t و همچنین معیار $GOF = ۰/۶۹$ نشان از تأیید روابط و برازش قوی مدل نهائی است.

کلمات کلیدی: حکمرانی خوب، دیوان محاسبات، مدیریت عملکرد، نهادینگی ارزش‌ها.

۱- مقدمه

از جدیدترین مباحث در مدیریت به‌طور عام و در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌طور خاص مفهوم مدیریت عملکرد است. این مفهوم بعداً آن مطرح شد که اثربخشی پایین شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد به‌خصوص در نیل به اهداف راهبردی سازمان آشکار شد (Adibzadeh et al., 2017). مدیریت عملکرد به‌منظور دستیابی به نتایج و پیامدهای مورد انتظار از سازمان‌های دولتی و نیز پاسخگویی به ذینفعان و عامه مردم در قبال هزینه‌هایی که از منابع عمومی می‌شود، بسیار حائز اهمیت است و اعتماد مردم را به دولت افزایش می‌دهد (Yavari & Zahedi, 2013). امروزه، نظام مدیریت عملکرد، به‌عنوان عنصر ضروری یک بخش عمومی مدرن در نظر گرفته می‌شود، هرچند هنوز نگرانی‌ها و مشکلاتی وجود دارد (Bouckaert & Halligan, 2006). عصر عملکرد نسبت به هدف جهانی بهبود سازمانی و بهبود دولت، تعهد ایجاد کرده اما ضرورتاً درباره آن وضوح و شفافیت ایجاد نکرده است (Bouckaert & Halligan, 2006). موینیهان^۱ (۲۰۰۴) بر این باور است که در باب تحولات مدیریت عملکرد، بزرگ‌نمایی شده است (Heinrich & Marschke, 2010).

مدیریت عملکرد تا به حال، آن‌گونه که انتظار می‌رفته، کار نکرده است و باید با توجه به ضعف‌ها و قوت‌هایش در آن بازنگری کرد (Mouinhian, 2004). هرچند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی به چگونگی اجرای این نظام مربوط است اما خلاً نظری نیز مسئله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات عملکرد سازمانی در بخش دولتی و نظارتی و نیز پراکندگی مدل‌ها و تناقض میان آن‌ها به حدی است که سیگل و سامتر^۲ پس از مطالعه و تحلیل همه مقالات این حوزه مدعی هستند که به‌طور کلی، دانش انباشته در این رشته، فاقد نظر روشن درباره مهم‌ترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی است. امروزه باید بین سازمان‌ها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی، اهداف اجتماعی سرلوحه امور قرار گیرد. رشد اقتصادی و بهبود اجتماعی، دو وجه یک واقعیت هستند و سازمان‌ها باید برای نیل به هر دو اهتمام ورزند (Alwani, 1997). همان‌گونه که لازمه رسیدن به اهداف اجتماعی، درک و برآورده کردن نیازهای سازمان‌ها است، سازمان‌ها نیز برای دستیابی به اهداف خود ناچار به تأمین خواسته‌ها و نیازهای سیستم اجتماعی می‌باشند. امروزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، مبتنی بر خواست عمومی و ضرورت سازمانی است که حکمرانی خوب می‌تواند این نیاز را برآورده کند. تحلیل‌های مبتنی بر نظریه حکمرانی، یکی از مهم‌ترین چارچوب‌ها برای بررسی معماری توسعه منابع انسانی در ایران است. بدیهی است که استقرار حکمرانی خوب تنها برای قوه مجریه توصیه نشده است بلکه سایر نهادها و دستگاه‌های اجرایی را که کارکردهای نظارتی و وظیفه‌ی حاکمیتی دارند نیز در برمی‌گیرد. شاخص‌های حکمرانی خوب در بخش نظام مدیریت عملکرد می‌تواند زمینه را برای بهبود فرایند اجرایی ارزیابی عملکرد و شناسایی شاخص‌های محتوایی عملکرد فراهم نماید (Razmi & Seddiqi, 2012). با نگاهی به شاخص‌های حکمرانی خوب در کشور ایران، اکثر این شاخص‌ها در دهک‌های پایین رده‌بندی بانک جهانی قرار دارد. لذا با تبیین ارتباط بین نظام مدیریت عملکرد و حکمرانی خوب به دنبال تبیین عناصر نظام مدیریت عملکرد هستیم به‌نحوی که به ارتقاء شاخص‌های حکمرانی خوب در بعد فرا سازمانی عملکرد سازمان بینجامد. تفاوت اساسی این پارادایم با دیگر پارادایم‌های مدیریت این است که حکمرانی خوب از سطح بین‌المللی (فراملی) به مدیریت دولتی کشورها به‌صورت ناخواسته تحمیل می‌شود.

^۱.Mouinhian

^۲. Siegel and Sumatherer

جدول شماره (۱): وضعیت کشور در شاخص‌های حکمرانی خوب در سال ۲۰۱۵

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

(منبع: بانک جهانی، ۲۰۱۶)

بوکارت و هالیگان (۲۰۰۶) در کتاب خط‌مشی‌گذاری عمومی^۳ اظهار کرده‌اند که مدیریت عملکرد هسته اصلی مدیریت است و در دو دهه اخیر توجه به این موضوع رشد چشم‌گیری داشته است (Bouckaert & Halligan, 2006: 225). حوزه عملکرد جزء مباحثی است که در تحقیقات متعددی به آن پرداخته شده است و شاخص‌های ارزیابی آن از جنبه‌های مختلف بررسی شده است. اما نکته‌ای که در این پژوهش برخلاف سایر تحقیقات به آن پرداخته می‌شود طراحی الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب است. بیشتر تحقیقات به ارائه الگو و مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و غیردولتی پرداخته‌اند و مبنای ارائه الگوی آن‌ها بیشتر الگوهای کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی سازمان است. حکمرانی خوب که در بردارنده مؤلفه‌های ارزشی سطح بین‌الملل بوده و نسبت به سایر مدل‌ها از جامعیت بیشتری برخوردار است و در این پژوهش که باهدف ارائه چارچوب و تبیین نظام مدیریت عملکرد و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در دیوان محاسبات کشور انجام گرفته، سعی می‌گردد مطابق این شاخص‌ها، چارچوب نظام مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی ارائه گردد که در نوع خود جدید و از نوآوری مناسبی برخوردار است. نوآوری تحقیق جدای از بررسی ابعاد نظام مدیریت عملکرد در سطوح سه‌گانه (راهبردی، عملیاتی و منابع انسانی)؛ ارائه یک بعد با مؤلفه‌های ارزشی حکمرانی خوب که متمرکز بر حوزه فرا سازمانی است و با امان نظر خبرگان به بعد نهادینگی ارزش‌ها نام‌گذاری گردید هست. به‌خوبی می‌توان ادعا نمود، نخستین چارچوب جامع در سازمان‌های دولتی است که باهدف شناسایی مشخصات و مؤلفه‌های بعد ارزشی نظام مدیریت عملکرد، به‌گونه‌ای که تبلوری از حکمرانی خوب باشد، انجام گرفته است. بنابراین پژوهش حاضر می‌تواند به ارتقاء دانش در حوزه مدل‌های نظام مدیریت عملکرد که بومی‌سازی شده سهم بسزایی داشته باشد و مدل جدید و بومی مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب ارائه دهد. در بیشتر تحقیقات قبلی مانند شیخ‌زاده و همکاران (۱۳۸۵)، رفیع‌زاده و میر سپاسی (۱۳۹۶) برای ارائه مدل مدیریت عملکرد از مدل‌های مبتنی بر کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی سازمان استفاده شده است. با بررسی مطالعات و پژوهش‌های انجام گرفته در باب موضوع تحقیق، مشخص شد مطالعه اندکی به بررسی ارتباط این دو موضوع پرداخته‌اند. ادیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود بنام طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی، الگوی مدیریت عملکرد نهایی ارائه شده را در قالب سه سطح (کارمندان، مدیران و سازمان) و چهار بعد فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای، و توسعه عملکرد شناسایی و طبقه‌بندی کردند. یگانگی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا با مطالعه موردی در شعب بانک رفاه استان قزوین، به این نتیجه دست یافتند که از میان شش شاخص مطرح شده حکمرانی خوب، به ترتیب: شاخص‌های پاسخگویی، قانون‌گرایی و ارزش‌گرایی در اولویت‌های اول تا سوم اهمیت و تأثیرگذاری قرار گرفتند. مقیمی و همکاران (۱۳۹۵) نیز با مطالعه، تبیین عناصر حکمرانی خوب در سیاست‌گذاری نظام بودجه‌ریزی کشور دستیابی به حکمرانی خوب و استقرار نظام تدبیر در حکومت یکی از مهم‌ترین مقاصد جوامع و دولت‌های عصر حاضر بوده و دستیابی به

³. Handbook of public policy

این امر مهم را تا حد زیادی نیازمند تخصیص بهینه منابع به اهداف مرتبط با آن دانستند. مؤلفه‌های پیش‌گفته ملاک سنجش حکمرانی خوب در کشور است. به این معنا که هر چه دولت پاسخگو و کارآمدتر، ثبات سیاسی بیشتر، مقررات اضافی و هزینه‌های آن کمتر، حاکمیت قانون گسترده‌تر و فساد محدودتر باشد حکمرانی بهتر است. دفتر مدیریت عمومی با مسئولیت محدود (OPM^۲) با مشارکت و همکاری مؤسسه املاک عمومی مالی، حسابداری (CIPFA^۳) در سال ۲۰۰۴ در مطالعاتی با عنوان حکمرانی خوب، استاندارد برای خدمات عمومی به این نتیجه دست یافتند که حکمرانی خوب به معنی ارتقاء مؤثر عملکردها و نقش‌ها به‌وضوح تعریف‌شده و تحقق پاسخگویی واقعی، درگیر کردن ذینفعان، شفافیت در روابط بین دولتمردان و مردم از مشخصه‌های بارز آن بوده و به وجود ارتباط بین مدیریت عملکرد و حکمرانی خوب تأکید داشتند. در تحقیقی دیگر Heinrich (2015) در دانشگاه تگزاس در آستین، سیستم‌های مدیریت عملکرد را ابزاری مؤثر در مسیر حکمرانی خوب عنوان و بر استفاده بیشتر دولت‌ها و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود تأکید کرده است. ولی تاکنون هیچ کار تحقیقی در این خصوص در دیوان محاسبات کشور صورت نگرفته است ولی تحقیق مشابه در کشورهای دیگر در یکی از موسسه تحقیقاتی زیرمجموعه INTOSAI بنام INTOSAI Development initiative طی گزارش با عنوان «چارچوب اندازه‌گیری عملکرد مؤسسات حسابرسی دیوان‌های محاسبات دنیا» که در سال ۲۰۱۶ منتشر کرده است به مواردی همچون برنامه‌ریزی حسابرسی، آیین رفتار حرفه‌ای حسابرسی، عملیات حسابرسی، گزارش‌گیری، پیگیری یافته‌ها و توصیه و پیشنهادها را به‌عنوان ابعاد عملکردی دیوان محاسبات معرفی کرده است ولی این چارچوب بیشتر در سطح کلان دیوان محاسبات دنیا بدون توجه به مؤلفه‌های حکمرانی خوب ارائه‌شده است و کمتر به سایر سطوح و ابعاد عملکرد پرداخته است (Development, 2016), (initiative INTOSAI).

۲- مواد و روش‌ها

بانک جهانی، حکمرانی خوب را بر اساس شش مؤلفه تعریف کرده و بر اساس این مؤلفه‌ها وضعیت حکمرانی خوب را در دوره ۱۹۹۶ م - ۲۰۰۲ م هر دو سال یک‌بار در کشورهای گوناگون ارزیابی می‌کند (Razmi & Seddiqi, 2012:4). این مؤلفه‌ها عبارت هستند از:

الف) پاسخ‌گویی دولت و حق اظهارنظر مردم: میزانی که شهروندان یک کشور قادر به مشارکت در انتخاب دولتمردان باشند و همین‌طور آزادی اظهار عقیده، آزادی انجمن‌ها و آزادی رسانه‌ها (Moghimi et al., 2016).

ب) ثبات سیاسی و عدم خشونت: این مؤلفه به میزان ثبات رژیم حاکم و رهبران آن، درجه احتمال تداوم حیات مؤثر دولت و تداوم سیاست‌های جاری در صورت مرگ‌ومیر یا تغییر رهبران و دولتمردان کنونی می‌پردازد (Razmi & Seddiqi, 2012:5).

ج) اثربخشی دولت: کیفیت خدمات عمومی، کیفیت خدمات شهری و استقلال آن از فشارهای سیاسی، کیفیت تدوین خط‌مشی، و اعتبار تعهد دولت به این خط‌مشی‌ها (Moghimi et al., 2016).

د) کیفیت قوانین و مقررات: توانایی دولت (حکومت) در تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و مقررات درست و بی‌عیب که توسعه و پیشرفت بخش خصوصی را اجازه داده و ارتقا می‌بخشد (Moghimi et al., 2016).

ه) حاکمیت قانون^۴: حاکمیت قانون معرف میزان احترام شهروندان و دولتمردان یک کشور برای نهادهایی است که باهدف وضع قوانین، اجرای آن‌ها و حل اختلاف‌های پدید آمدند، هست (Baradaran Shorka & Malek Sadaty, 2008:366).

^۲ Office for Public Management Ltd

^۳ The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy

^۲ Voice and accountability

^۳ Political stability

^۸ Government effectiveness

^۹ Regulatory quality

^{۱۰} Rule of law

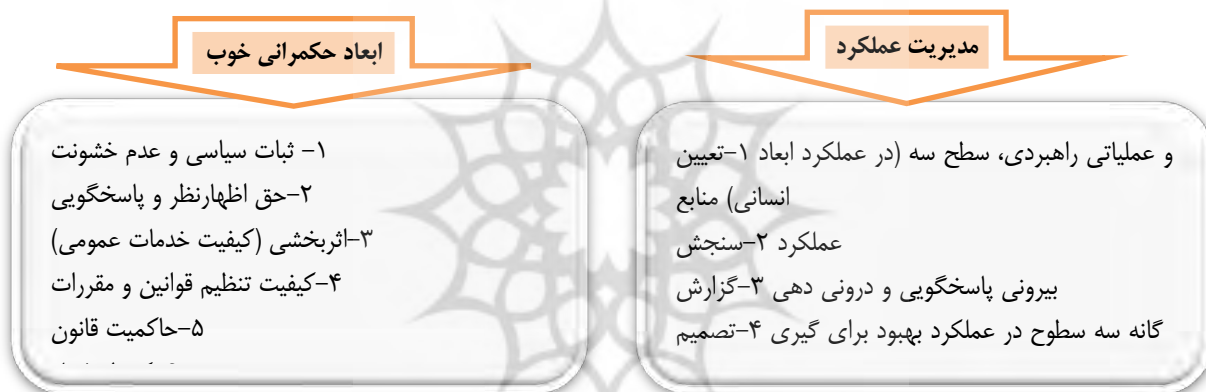
و) مهار فساد^{۱۱}: میزانی که از قدرت عمومی برای منافع شخصی استفاده می‌شود، شامل اشکال خرد و اشکال بزرگ فساد، و همین‌طور تسخیر دولت به دست نخبگان و در جهت منافع شخصی (Kaufmann et al., 1999 & World Bank, 2007). مؤلفه‌های پیش‌گفته ملاک سنجش حکمرانی خوب در کشور است. به این معنا که هر چه دولت پاسخ‌گو و کارآمدتر، ثبات سیاسی بیشتر، مقررات اضافی و هزینه‌های آن کمتر، حاکمیت قانون گسترده‌تر و فساد محدودتر باشد حکمرانی بهتر است. در حوزه مدیریت عملکرد مدل‌های زیادی وجود دارد که در این بین مدل سلوما (۲۰۱۰) با توجه به دلیل وجود پیش‌ران‌های عملکرد، ابعاد و معیارهای عملکردی و عناصر فرایندی و توجه به سه سطح منابع انسانی، عملیاتی، راهبردی و دربردارندگی تمامی ویژگی‌هایی که بیلی آن را گونه معیار (بعدهای مفهومی هستند که مدل‌های مختلف را در خود جای می‌دهند) داشته و ابعاد آن تناسب بیشتری با سازمان‌های دولتی دارد، در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابعاد مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی (سلوما) سل و شیوما^{۱۲} (۲۰۱۰) عبارت‌اند از:

۱- تعیین ابعاد عملکرد (در سه سطح راهبردی، عملیاتی و منابع انسانی)

۲- سنجش عملکرد

۳- گزارش دهی درونی و پاسخگویی بیرونی

۴- تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد در سطوح سه‌گانه



شکل شماره (۱): مدل مفهومی (اقتباس از چارچوب نظری تحقیق)

رویکرد مدنظر پژوهش، روش ترکیبی و از نوع اکتشافی است. در بخش کمی به منظور تأیید مدل از روش معادلات ساختاری استفاده شده و در بخش آمون آمار استنباطی نیز از روش اجرایی دلفی، ضریب توافق کندال و برای برازش مدل از تحلیل عامل تأییدی و معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده می‌شود. در تحلیل دلفی برای محاسبه میزان هماهنگی دیدگاه کارشناسان، از ضریب توافقی کندال استفاده شده است. ضریب توافقی کندال که با نماد w نشان داده می‌شود، یک آمون نا پارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان دانشگاهی و حسابرسان دیوان محاسبات کشور می‌باشند، که نمونه‌های آن به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی در فرایند تحقیق شرکت داده شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری مدیران و حسابرسان دیوان محاسبات بودند که با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. در روش دلفی، ابتدا از خبرگان خواسته شد که نظر خود را در مورد سؤالات و مؤلفه‌ها بیان کنند بدون اینکه اولویت‌بندی نمایند. بعد از جمع‌آوری، نظرات خبرگان اعمال گردید و پرسشنامه اصلاح شده بین خبرگان تحقیق مجدداً توزیع گردید و پس از جمع‌آوری داده‌ها، نتایج تجزیه و تحلیل آن‌ها به شرح جدول (۲) و جدول (۳) هست. تکنیک دلفی در سه مرحله اجرا شد و در هر مرحله تعدادی از شاخص‌ها بر اساس میزان میانگین ضریب کندال و نظر خبرگان در مدل حذف شدند و مرحله بعدی با حذف شاخص‌های ضعیف مجدداً تکرار شده است. در نهایت سه مرحله

¹¹ Control of corruption

¹² Sole & Schiuma

تکنیک دلفی انجام شد که در مرحله سوم نتایج نشان می‌دهند که به توافق جمعی رسیدیم و شاخص‌های نهایی هستند. نتایج مراحل تکنیک دلفی در جداول زیر مشاهده می‌شود.

جدول شماره (۲): آماره‌های آزمون کندال

شاخص‌ها	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم
N	۱۰	۱۰	۱۰
Kendall's W(a)	۰/۴۳۸	۰/۴۸۶	۰/۸۲۵
Chi-Square	۱۰۵۴/۲۴۵	۹۸۶/۵۷۲	۱۱۷۴/۶۳۳
df	۸۹	۸۹	۸۹
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

بر اساس نتایج جدول (۲) چون مقدار به‌دست‌آمده برای آماره آزمون کندال در مرحله سوم (۰/۸۲۵) در سطح خطای $\alpha=0/01$ معنی‌دار است ($\text{Sig}<0/01$)، چنین استنباط می‌شود که بین پاسخگویان در ارتباط با سؤالات توافق معنی‌دار وجود دارد و مقدار به‌دست‌آمده بری آماره کندال (۰/۸۲۵) حاکی از اتفاق نظر بسیار بالای پاسخگویان هست. در این مرحله چون آماره کندال (۰/۸۲۵) حاکی از اتفاق نظر بسیار بالای پاسخگویان هست. با مشورت با استاد راهنما و استاد مشاور و تحلیلگر روند کار دلفی متوقف شد. نتایج حاصل از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی بر روی داده‌ها نشان‌دهنده این است که ۲۴ سؤال اندازه‌گیری شده در پرسشنامه مدیریت عملکرد ارزش ویژه چهار عامل بیشتر از یک است و درصد واریانس مشترک بین متغیرها برای این چهار عامل بر روی هم ۵۱/۹۳۰ درصد کل واریانس متغیرها را تبیین می‌کند. به بیان دیگر میزان دقت بیان شده توسط این چهار عامل در مجموع بیش از ۵۰ درصد است. سهم عامل یکم بالارزش ویژه ۳/۳۸۹ در حدود ۱۱/۲۹۶ درصد کل واریانس متغیرها را توجیه می‌کند.

جدول شماره (۳): جدول ارزش ویژه و واریانس تبیین شده عوامل استخراج شده

درصد تراکمی	درصد واریانس تبیین شده	ارزش ویژه
۴۰/۱۹۵	۴/۳۷۷	۱/۳۱۳
۴۴/۳۸۲	۴/۱۸۶	۱/۲۵۶
۴۸/۲۲۹	۳/۸۴۷	۱/۱۵۴
۵۱/۹۳۰	۳/۷۰۱	۱/۱۱۰

بنابراین مدل مدیریت عملکرد بر مبنای چهار سطح شامل استراتژیک (راهبردی)، سطح سازمان (عملیاتی)، سطح کارکنان (منابع انسانی) و سطح نهادینگی ارزش‌ها تعیین می‌گردد. در تحلیل عاملی اکتشافی برای استخراج عامل‌ها از روش مؤلفه‌های اصلی^{۱۳} و برای چرخش عامل‌ها از روش واریماکس^{۱۴} با نرمال‌سازی کیسر^{۱۵} بهره گرفته شده است. ملاک تصمیم‌گیری در مورد بقا یا حذف سؤالات پرسشنامه از تحلیل عاملی؛ مقادیر اشتراک استخراجی^{۱۶} آن‌هاست. بدین ترتیب که اگر مقدار اشتراک استخراجی هر یک از سؤالات کمتر از (۰/۵) درصد باشد، آن سؤال را از تحلیل عاملی کنار می‌گذاریم. همچنین ملاک تصمیم‌گیری در مورد دسته‌بندی سؤالات، مقادیر ویژه بالاتر از (۱) و نمرات عاملی بالاتر از (۰/۴) درصد در نظر گرفته شده است. با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل گردید. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های موردنظر چندان مناسب نیست (Momeni & Faall Qiyumi, 2010).

¹³ Principle Component

¹⁴ Varimax Rotation

¹⁵ Kaiser Normalization

¹⁶ Communalities Extraction

جدول شماره (۴): آزمون کایزر میر و اوکلین بارتلت

	اندازه‌گیری کفایت تعداد نمونه کایزر میر	۰/۷۴۰
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۹۸۷/۶۸۳
	درجه آزادی	۱۳۹
	عدد معناداری	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول (۴) دیده می‌شود با توجه به اینکه شاخص KMO عددی بالاتر از ۰/۶ را به خود اختصاص داده است لذا تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۵ درصد است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی، مناسب است و فرض شناخته بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود. ماتریس همبستگی مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد در جدول (۵) مشاهده می‌شود. نتایج نشان می‌دهد همبستگی مناسب و نسبتاً قوی بین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد شامل چهار سطح بیان شده وجود دارد.

جدول شماره (۵): ماتریس همبستگی و بررسی روایی و اگر (متغیر مدیریت عملکرد)

سطح کارکنان	سطح نهادینگی ارزش‌ها	سطح عملیاتی	سطح راهبردی
سطح راهبردی			۱/۰۰۰
سطح عملیاتی	۱/۰۰۰	۰/۵۶۳	
سطح نهادینگی ارزش‌ها	۱/۰۰۰	۰/۶۴۴	۰/۶۰۲
سطح کارکنان	۰/۷۲۵	۰/۶۹۶	۰/۵۸۹

برای محاسبه پایای ابزار، پیش‌آزمونی شامل ۲۰ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع شد و ابتدا به صورت کلی و سپس به تفکیک برای هر یک از عوامل، اقدام به محاسبه‌ی آلفای کرونباخ شده است که در جدول (۶) ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر آلفای کرونباخی که به دست آمده‌اند، بالاتر از ۰/۷ است، بنابراین پرسش‌نامه این تحقیق از پایایی برخوردار است.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right)$$

فرمول آلفای کرونباخ

که در آن:

 K : تعداد گویه‌ها یا سؤالات یک شاخص؛ S_i^2 : واریانس نمرات مربوط به گویه شماره i ام؛

S_t^2 : واریانس جمع نمره‌های هر پاسخگو (واریانس کل شاخص)؛ آلفای کرونباخ مربوط به پرسشنامه در حالت کلی در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول شماره (۶): مقدار آلفای کرونباخ کل

تعداد	مقدار آماره آلفای کرونباخ
۲۰	۰/۸۳۴

۳- نتایج و بحث

آمار توصیفی در این تحقیق نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان از نظر جنسیت ۴۲ نفر زن و ۹۸ نفر مرد، از نظر سن ۲۴ نفر زیر ۳۰ سال، ۳۲ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۶۶ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۸ نفر بالای ۵۰ سال می‌باشند. از نظر تحصیلات ۴۴ نفر لیسانس، ۶۲ نفر فوق لیسانس و ۳۴ نفر دکتری بوده‌اند. از نظر سابقه کار نیز ۲ نفر زیر ۵ سال، ۱۴ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۸ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۵۸ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۸ نفر بالاتر از ۲۰ سال می‌باشند. بر اساس نتایج تحلیل عامل اکتشافی داده‌های به دست آمده مصاحبه با خبرگان، سطح چهارم به عنوان سطح پیشنهادی این پژوهش به مدل مدیریت عملکرد اضافه گردید. این سطح که با

عنوان سطح نهادینگی ارزش‌ها اضافه شد دارای شش مؤلفه مبتنی بر ابعاد حکمرانی خوب است. بنابراین مدل مدیریت عملکرد بر مبنای چهار سطح شامل استراتژیک (راهبردی، سطح سازمان (عملیاتی)، سطح کارکنان (منابع انسانی) و سطح نهادینگی ارزش‌ها تعیین می‌گردد. در بخش دیگری از آزمون دلفی، مؤلفه‌های متغیر حکمرانی خوب با استفاده از نظرات خبرگان بررسی و شناسایی گردید. در این مرحله از خبرگان خواسته شد آیا ابعاد حکمرانی خوب که بر اساس دیدگاه بانک جهانی (۲۰۱۶) دارای شش مؤلفه هست متناسب با رویکرد سازمان دیوان محاسبات کشور هست؟ همچنین از آن‌ها خواسته شد تا نظر خود را در مورد عبارت یا اسامی مؤلفه‌ها هم بیان کنند. نتایج بر خواسته تکنیک دلفی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های حکمرانی خوب همانند مدل بانک جهانی دارای شش مؤلفه است اما عبارت تعریف و ماهیت آن‌ها متناسب با سازمان دیوان محاسبات به صورت زیر تغییر کرده است:

۱. مؤلفه ثبات رهبری و مدیریتی

۲. مؤلفه حساب دهی و پاسخگویی

۳. مؤلفه اثربخشی، کیفیت خدمات نظارتی

۴. مؤلفه تنقیح قوانین و مقررات

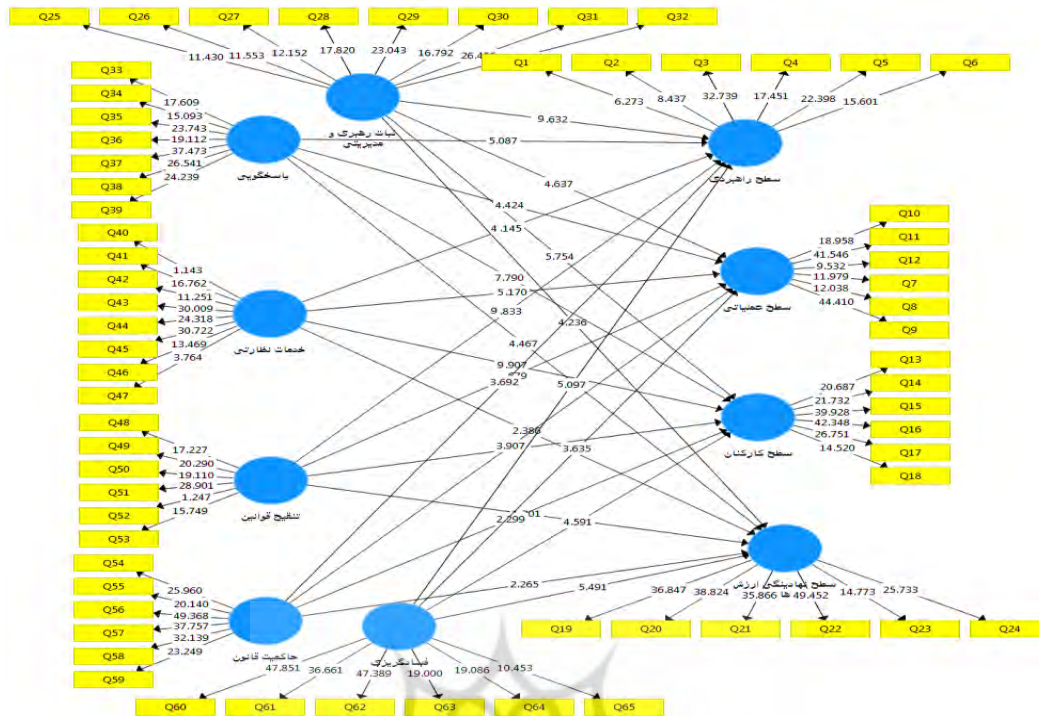
۵. مؤلفه حاکمیت قانون

۶. مؤلفه فسادگریزی

الف) اعتبار یابی مدل پیشنهادی تحقیق

پس از بررسی و اعتبار یابی همه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل‌های موردبررسی شامل مدل مدیریت عملکرد سلوما و مدل حکمرانی خوب بانک جهانی (۲۰۱۶)، و همچنین تحلیل و ارزیابی داده‌های جمع‌آوری شده از نظرات خبرگان تحقیق و جامعه آماری موردبررسی، در این بخش مدل پیشنهادی تحقیق ارائه می‌گردد. مدل تحقیق شامل مؤلفه‌هایی است که مدیریت عملکرد سازمان دیوان محاسبات را در چهار سطح استراتژیک (راهبردی)، سطح سازمان (عملیاتی)، سطح کارکنان (منابع انسانی) و سطح نهادینگی ارزش‌ها مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب ارزیابی و سنجش می‌کند. این مدل نسبت به مدل‌های مورد استفاده در این پژوهش از این تفاوت معنادار برخوردار است که بیشتر مدل‌ها، مدیریت عملکرد را در سه سطح ارزیابی می‌کنند اما در این پژوهش مدل مدیریت عملکرد دارای چهار سطح است و سطح نهادینگی ارزش‌ها به عنوان بعد جدیدی به مدل مدیریت عملکرد سلوما اضافه شده است. نتایج اعتبارسنجی مدل پیشنهادی در نمودار (۱) ارائه شده است.

پژوهش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل شماره (۲): نمودار چارچوب پیشنهادی و نهایی پژوهش (مدیریت عملکرد مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب)

نتایج در نمودار (۱) نشان می‌دهند که مدل مدیریت عملکرد در سازمان دیوان محاسبات در چهار سطح شناسایی شده و مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب از اعتبار مناسبی برخوردار است. با توجه به اینکه بارهای عاملی هر چهار سطح تعیین شده و مؤلفه‌های حکمرانی خوب بیشتر از مقدار $0/5$ است بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که سطوح شناسایی شده به همراه مؤلفه‌های حکمرانی خوب از اعتبار و روایی مناسبی برخوردار هستند. از سویی دیگر سؤالات مربوط به هر چهار سطح و مؤلفه‌های حکمرانی خوب نیز دارای همچنین شرایطی هستند و با توجه به اینکه بارهای عاملی همه سؤالات از مقدار $0/5$ بیشتر است، نتیجه گرفته می‌شود که سؤالات ارزیابی هر سطح نیز از اعتبار و روایی مناسبی برخوردار است.

(ب) برازش مدل

۱. مقادیر معناداری t : برای ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین آن، ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t -values است که با اجرای فرمان بوت استرایپینگ مقادیر بر روی خطوط مسیرها نشان داده می‌شوند. در صورتی که مقادیر t از $1/96$ بیشتر باشد، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه وجود اعتبار مدل در سطح اطمینان $0/95$ درصد است. در نمودار (۱) مقادیر ارزیابی بخش ساختاری مدل نشان داده شده است. با توجه به اینکه تمام اعداد واقع بر مسیرها بالاتر از $1/96$ هستند، این مطلب حاکی از معنادار بودن مسیرها، مناسب بودن مدل ساختاری و تأیید اعتبار مدل پژوهش است.

۲. ماتریس همبستگی مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد در جدول (۷) مشاهده می‌شود. نتایج نشان می‌دهد همبستگی مناسب و نسبتاً قوی بین مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد شامل چهار سطح بیان شده وجود دارد.

جدول شماره (۷): ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا (مدل پیشنهادی پژوهش)

پاسخگویی فسادگریزی	سطح کارکنان	سطح نهادینگی ارزش‌ها	سطح عملیاتی	سطح راهبردی	خدمات نظارتی	حاکمیت قانون	ثبات رهبری	تنقیح قوانین
۰/۶۵۷	۰/۳۶۴	۰/۷۹۷	۰/۷۷۶	۰/۷۶۶	۰/۵۳۹	۰/۶۲۶	۰/۸۳۹	۰/۵۷۰
۰/۷۲۱	۰/۲۶۴	۰/۵۰۳	۰/۳۸۸	۰/۱۶۵	۰/۷۳۸	۰/۷۹۱	۰/۶۲۳	۰/۶۱۰
۰/۶۹۹	۰/۸۳۲	۰/۸۱۳	۰/۴۵۰	۰/۵۷۹	۰/۵۱۹	۰/۶۹۲	۰/۵۴۳	۰/۵۴۳
۰/۷۲۶	۰/۷۸۹	۰/۳۴۷	۰/۷۳۶	۰/۶۵۹	۰/۸۵۳	۰/۶۸۰	۰/۶۸۰	۰/۶۸۰
۰/۵۹۵	۰/۵۶۴	۰/۶۴۷	۰/۱۹۶	۰/۴۸۲	۰/۴۰۲	۰/۶۵۷	۰/۶۵۷	۰/۶۵۷
۰/۵۴۷	۰/۷۴۵	۰/۷۹۵	۰/۸۲۲	۰/۸۲۲	۰/۸۲۲	۰/۸۲۲	۰/۸۲۲	۰/۸۲۲
۰/۷۲۰	۰/۷۰۹	۰/۷۶۴	۰/۷۶۴	۰/۷۶۴	۰/۷۶۴	۰/۷۶۴	۰/۷۶۴	۰/۷۶۴
۰/۵۷۹	۰/۷۴۹	۰/۷۴۹	۰/۷۴۹	۰/۷۴۹	۰/۷۴۹	۰/۷۴۹	۰/۷۴۹	۰/۷۴۹
تنقیح قوانین	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸

۳. ضریب تعیین R^2 معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. مقدار R^2 تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۳۳/۱۹، ۰/۰/۶۷ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش مدل معرفی کرده است. مقدار ضریب تعیین R^2 پژوهش حاضر برابر ۰/۶۹ است و بیشتر از مقدار ۰/۶۷ که نمایانگر همبستگی قوی بین متغیرهای مدل است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مقدار ضریب تعیین R^2 پژوهش در سطح قوی است.

۴. معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (Wetzels and et al., 2009).

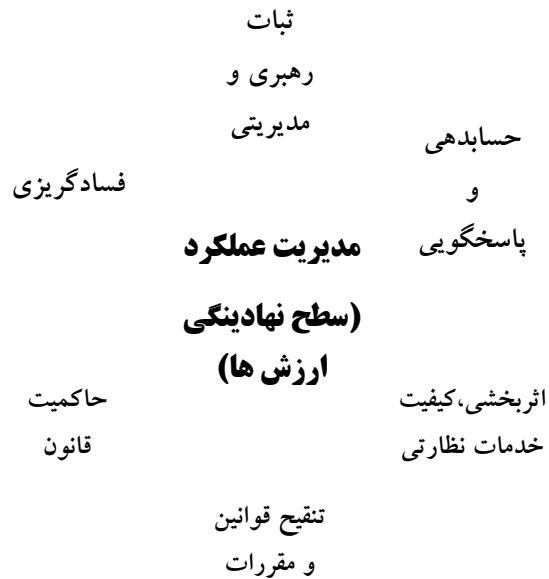
جدول شماره (۸): نتایج برازش مدل بر اساس معیار GOF

مؤلفه‌ها	Communality	R Square
تنقیح قوانین	۰/۴۸۶۲۸۲	
ثبات رهبری و مدیریتی	۰/۵۶۴۲۸۱	
حاکمیت قانون	۰/۴۸۶۵۷۲	
خدمات نظارتی	۰/۶۳۸۷۴۵	
سطح راهبردی	۰/۵۳۲۷۴۵	
سطح عملیاتی	۰/۴۷۸۶۵۴	
سطح نهادینگی ارزش‌ها	۰/۴۸۶۷۳۴	
سطح کارکنان	۰/۵۷۴۱۹۵	
فسادگریزی	۰/۴۷۳۶۶۲	
پاسخگویی	۰/۴۶۳۶۳۸	۰/۹۶۸۷۲۱

در نتیجه communalities برابر است با ۰/۵۱ با توجه به مقادیر R^2 که در جدول بالا آمده در نتیجه R^2 برابر است با: ۰/۹۶ بدین ترتیب مقدار GOF محاسبه شده به شرح زیر هست:

$$\text{GOF} = \sqrt{0.51 \times 0.96} = 0.69 \quad (\text{فرمول ۱})$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۶۹ نشان از برآزش قوی مدل دارد. وجود یک نظام ارزشیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد که برنامه‌های کلان سازمان‌های دولتی را با یک نگرش سیستمی در تمام سطوح مورد پایش قرار داده و بازخوردهای لازم را جهت هموار کردن مسیر رسیدن به اهداف و برنامه‌های تعیین شده را به گونه‌ای که تبلوری از حکمرانی خوب؛ ارتقاء و بهبود شاخص‌های مدیریت عملکرد بر مبنای این مؤلفه گردد، در سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد. مدیریت عملکرد ابزار حرکت در مسیر حکمرانی خوب است. در حال حاضر صاحب‌نظران مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمان‌ها به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمان (راهبردی، عملیاتی و منابع انسانی) یاد می‌کنند. مروری بر مبنای قانونی و بررسی تکالیف قانونی سازمان‌های دولتی (دستگاه‌های اجرائی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری) در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد، اهمیت این موضوع را مضاعف و نمایان می‌گردد. مواد (۸۱)، (۸۲)، (۸۳) مندرج در فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶؛ و آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرائی مربوط، تکالیف بسیار مهم و سنگینی را بر عهده دستگاه‌های اجرائی گذاشته است. مقنن، مطابق فصل یازدهم قانون یادشده به دنبال استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک، سازمانی به استناد مواد قانونی یادشده بوده است. بدین معنی که از یک طرف در سطح راهبردی به دنبال ارزیابی و مقایسه نظام مدیریت عملکرد ایران با منطقه، جهان و حوزه بین‌الملل بوده و از طرف دیگر ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی (سطح عملیاتی) و نقشی که آن‌ها در تحقق اهداف استراتژیک داشته تأکید و التفات داشته است. مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته مبین اقدام‌های مناسب در سطوح سازمان‌های دولتی (سطح عملیاتی)، موضوع مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری بوده و در سطح استراتژیک و راهبردی کلان دولت موضوع ماده (۸۳) قانون مزبور در راستای تبیین اهداف تعیین شده مطابق اسناد بالادستی از منظر درون سازمانی نیز مطالعاتی انجام شده است. تحمیل ناخواسته شبه پارادایم حکمرانی خوب از سطح بین‌الملل (فراملی) به مدیریت دولتی کشورها (در صورتی که سایر شبه پارادایم‌ها در سطح ملی و با توجه به علائق و سلاقی دولتمردان و بافت فرهنگی، سیاسی جامعه از آن بهره می‌برند)، و عضویت سازمان‌های دولتی ایران و دیوان محاسبات کشور در مجامع حرفه‌ای و بین‌المللی (سازمان‌های بین‌المللی مؤسسات عالی حسابرسی ایتنوسای، آسوسای....). اهمیت و ضرورت یک نظام ارزشیابی و پایش در قالب طراحی الگوی مدیریت عملکرد در سطح فراملی متناسب با رویکرد یا شبه پارادایم حکمرانی خوب که بر مبنای ارزش‌های دموکراتیک و موردپذیرش سطح بین‌الملل بنا شده است و نقش دولت و سازمان‌ها نسبت به رویکردهای قبل تغییر پیدا کرده، به خوبی محرز و آشکار هست. در الگوی جدید که بر جنبه‌های دموکراتیک و ارزش‌های دموکراسی توجه داشته از مؤلفه‌های ثابت مدیریتی، پاسخگویی، اثربخشی، تنقیح قوانین، حاکمیت قانون، فسادگریزی برخوردار بوده که هر یک با تأکید بر ارزش‌های بنیادین؛ کار ویژه‌هایی ارزشمند را خواهند داشت. ضمن آن که شرط دستیابی به کار ویژه‌های هر یک از مؤلفه‌ها، ایجاد ساختارهای مناسب در درون دولت و سازمان‌های دولتی است. که در حال حاضر به عنوان سؤال اصلی پژوهش با عنوان الگو و مدل مدیریت عملکرد مبنی بر حکمرانی خوب کدام است؟ مطرح هست، بنابراین هدف ارائه مدل مفهومی است که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب را مشخص نماید. بدین معنا که اگر بخواهیم نظام مدیریت عملکرد فارغ از ابعاد (سطوح راهبردی، عملیاتی و منابع انسانی) داشته باشیم که باعث بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب از دیدگاه بانک جهانی شود، این بعد از مدیریت عملکرد (سطح نهادینگی ارزش‌ها) باید دارای چه مختصات و ویژگی‌هایی باشد.



شکل شماره (۳): نمودار مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده بعد نوین مدیریت عملکرد (سطح نهادینگی ارزش‌ها)

ج) مؤلفه ثبات رهبری و مدیریتی: به‌زعم فایول (۱۹۴۹) وقتی افراد وارد سازمان می‌شوند، زمانی صرف جامعه‌پذیری آن‌ها و آشنایی با نحوه انجام کار و وظایف در سازمان می‌شود و این قانون را می‌توان هم به کارکنان و هم به مدیران انتقال داد. بنابراین، لازمهٔ اعتماد به فرد تازه‌وارد، دادن زمان به وی است. از این رو جابه‌جایی‌های مداوم باعث می‌شود تا نتوان به افراد اعتماد لازم را پیدا کرد. به‌نوعی می‌توان گفت که ثبات بیشتر در یک سمت، تسلط و تخصص بیشتر را به همراه می‌آورد و به‌نوعی اعتماد به نفس آن شخص را نیز افزایش می‌دهد.

در پژوهش صورت گرفته (Dananifer et al., 2016) نیز دستیابی به اعتماد به نفس و الهام بخشیدن آن به دیگران نیز جزء پیامدهای ثبات مدیریتی شناسایی شده است. همچنین بن و اینگراهام (۱۹۹۰) و گیلومر و لوئیس^{۱۷} (۲۰۰۶) نیز اشاره کرده‌اند که ثبات مدیریتی قابلیت اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌های بلندمدت را افزایش می‌دهد؛ در واقع جابجایی مداوم مدیران امکان اتخاذ دیدگاه بلندمدت را از آن‌ها سلب می‌کند و زمان کافی برای اجرای برنامه‌ها را نیز به آن‌ها نمی‌دهد؛ بنابراین آرمان‌های سازمان فدای سیاست‌بازی‌ها می‌شود. در حقیقت باثبات مدیریتی می‌توان به کاهش جو سیاسی نیز کمک کرد؛ همان‌طور که گیلومر و لوئیس (۲۰۰۶) به آن اشاره کرده‌اند. اُتول و مایر (۲۰۰۷)، انباشتگی دانش را یکی از نتایج ثبات مدیریتی در سازمان می‌دانند. با افزایش دانش و تجربهٔ مدیر، میزان آزمون و خطاهای مدیریتی کاهش می‌یابد. از نتایج حاصل از مطالعه ادبیات و مصاحبه‌های انجام‌گرفته شش شاخص احصائی منجر به افزایش ثبات مدیریتی در دیوان محاسبات گردیدند. همچنین پیامدهای مثبتی همچون صیانت از بیت‌المال و برقراری انضباط مالی، توسعه مدیریت علمی و اجرای برنامه‌های سازمان یا تعهد به تحقق اهداف در بلندمدت به افزایش اعتماد ذینفعان درونی و بیرونی به دیوان محاسبات منجر می‌شود و یا ارزشیابی برنامه‌ها و عملکرد به تحقق ارزش‌هایی همچون رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کمک می‌کند که خود نیز به افزایش اعتماد ذینفعان منجر می‌شود؛ در نتیجه انباشتگی دانش، تخصص مدیریت یا یادگیری باعث می‌شود تا سازمان‌های حرفه‌ای‌تری داشته باشیم که عاملی برای بقاء در دنیای پرتلاطم امروزی محسوب می‌شود. اما شاخص تداوم سیاست‌ها؛ پیامدهایی نظیر تعهد به حفظ وضع موجود و کاهش نوآوری، انعطاف‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد و باعث رکورد در نتیجه بلندمدت افول نظام مدیریت عملکرد در سازمان می‌گردد.

¹⁷. Gilmour and Lewis

جدول شماره (۹): پیامدهای ثبات مدیریتی حاصل از مطالعه ادبیات

ردیف	پیامدهای مثبت ثبات مدیریتی	پیامدهای منفی ثبات مدیریتی
۱	امکان برنامه‌ریزی بلندمدت (گیلمور و لويس، ۲۰۰۶)	کاهش پاسخگویی در قبال کارگزاران (کرنل و لاپوئنت، ۲۰۱۴)
۲	افزایش فرصت یادگیری (بن و اینگرام، ۱۹۹۰)	افزایش ناهمسویی ایدئولوژیکی (موبینهان و رابرتز، ۲۰۱۰؛ کستانهیرا و همکاران، ۲۰۱۵)
۳	تسهیل روابط کاری (بن و اینگرام، ۱۹۹۰)	کاهش نوآوری و مقاومت در برابر تغییرات (ماستین و همکاران، ۲۰۰۶)
۴	ایجاد فرصت کافی برای فهم عمیق از سازمان و محیط آن (موبینهان و رابرتز، ۲۰۱۰)	افزایش فساد (گیتس، ۲۰۱۲)
۵	کاهش هزینه ترانکس های مدیران (هیل، ۲۰۰۵)	بی‌انضباطی مالی
۶	افزایش عملکرد مدیران (هیل، ۲۰۰۵)	
۷	کاهش سیاست زدگی (تقدم معیارهای مبتنی بر معیارهای سیاسی) (پیترز و پی، ۲۰۰۴)	نقض اصول و مبانی اخلاق حرفه‌ای
۸	انباشتگی دانش مدیران (اتول و مایر، ۲۰۰۷)	

(منبع: مطالعات تکمیلی محقق)

ضریب به‌دست‌آمده برای این متغیر برابر ۰/۶۵۳ است. مؤلفه ثبات رهبری و مدیریتی در بین شش مؤلفه احصائی از لحاظ اهمیت و نقش آن در تأثیرگذاری بر نظام مدیریت عملکرد دارای رتبه سوم است.

د) مؤلفه‌ی حساب دهی و پاسخگویی: امروزه دامنه فعالیت و عملیات دستگاه‌های اجرای به‌طور چشمگیری گسترش یافته است و بخش اعظم مدیریت منابع اقتصادی بر عهده آن‌هاست و کیفیت مدیریت آن در سرنوشت مردم آثار اساسی دارد. مدیران بخش دولتی باید در برابر مردم و نمایندگان آنان پاسخگو باشند و ابزار این پاسخگویی را بر اساس اطلاعات معتبر فراهم کنند. حساب‌خواهی مطلوب بخش دولتی هنگامی ایجاد می‌شود که با برنامه‌ریزی صحیح، عملکرد ارگان‌ها بر اساس اهداف آن‌ها مورد رسیدگی قرار گیرد. از این‌رو، لازم است حساب‌برسان، ضمن استفاده از خدمات متخصصین در زمینه‌های مختلف، به ارزیابی کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریت بپردازند و نتیجه‌گیری‌ها و پیشنهادهای اصلاحی خود را جهت بهبود هر چه بیشتر امور مدیریت ارائه کنند (Glynn, 1997). دیوان محاسبات کشور در بررسی اجمالی پرونده‌های ارجاعی به دادرسی خود به این نتیجه رسیده که اغلب مدیران و مسئولین مورد بازخواست، اظهار عدم آگاهی از قوانین و مقررات مالی عمومی کشور را مطرح نموده‌اند و یا اینکه رسیدگی بعد از خرج باعث شده که دستگاه‌های اجرایی زمان اصلاح رویه‌ها را از دست داده و همچنین جبران خسارت بر بیت‌المال دور از دسترسی گردد. لذا در اجرای سیاست‌های کلان رئیس کل دیوان محاسبات کشور که شامل اقدامات پیشگیرانه از جمله مشارکت در ارتقا آگهی مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی از قوانین و مقررات مالی کشور، تشکیل کمیته‌های پیشگیری، حسابرسی ضمنی سه‌ماهه، بررسی کنترل‌های داخلی و تعاملی و مشاوره دادن به مدیران و رؤسای دستگاه‌های اجرایی است موجب شده، که نقش جدید دیوان محاسبات در مسئولیت پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی مؤثر و دستخوش تغییرات رو به جلو گردد. نتیجتاً اگر دیوان محاسبات این نقش (اقدامات پیشگیرانه) را سرلوحه کار خود قرار نمی‌داد همانا به هدف والای خودش که کنترل و نظارت مستمر مالی به‌منظور پاسداری از بیت‌المال است دست نمی‌یافت و عدم شفاف‌سازی در عملیات و فعالیت‌ها، قانون‌گریزی، عدم اطمینان به دیوان محاسبات و درنهایت شانه خالی کردن مسئولین پاسخگویی عملیاتی دستگاه‌های اجرایی را شاهد بودیم. از این‌رو ارزیابی این نقش جدید دیوان محاسبات در ایفای مسئولیت پاسخگویی عملیاتی دستگاه‌های اجرایی لازم و ضروری هست. ضریب به‌دست‌آمده برای مؤلفه حساب دهی و پاسخگویی برابر ۰/۵۷۰ است که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه چهارم میزان تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد را دارا هست.

د) مؤلفه اثربخشی، کیفیت خدمات نظارتی: تأثیرپذیری سیاست‌های مالی کشور از گزارش تفریغ بودجه و سایر گزارش‌های دیوان، غیرقابل‌انکار هست. در اصل پنجاه و پنجم قانون اساسی جمهوری اسلامی ذکر شده است: دیوان محاسبات، حساب‌ها و اسناد و مدارک مربوطه را برابر قانون جمع‌آوری و گزارش تفریغ بودجه هر سال را به انضمام نظرات خود به مجلس شورای اسلامی تسلیم می‌نماید، همچنین در ماده یک قانون دیوان محاسبات کشور، تهیه و تدوین گزارش تفریغ بودجه، به‌عنوان یکی از طرق اعمال

کنترل و نظارت مستمر مالی به منظور پاسداری از بیت‌المال ذکر شده است. با نگاهی به فرآیند تهیه گزارش تفریح بودجه به عنوان محصول حسابرسی و رسیدگی، غنای بالقوه محتوای آن قابل تشخیص می‌شود، معمولاً، سازوکارهایی همانند حسابرسی و رسیدگی علاوه بر اعتباربخشی، متضمن نقش کنترل و بازخورد نیز هست به گونه‌ای که از یک سو موجب پیشگیری از انحرافات و در صورت وقوع، تشخیص به موقع آن می‌شوند و از سوی دیگر راهکارهایی برای اصلاح امور و بهبود رویه‌ها و روش‌ها ارائه می‌نمایند. درج یافته‌های حاصل از حسابرسی و رسیدگی در گزارش تفریح بودجه و انعکاس آن به مجلس شورای اسلامی به عنوان استفاده‌کننده اولیه اصلی آن، موجب اثرگذاری بر سیاست‌های مالی کشور و دستیابی به اهداف (اثربخشی) می‌شود که دیوان محاسبات کشور می‌تواند به عنوان یک فرصت برای سامان بخشیدن به مالیه بخش دولتی و بهبود نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب از آن استفاده نماید. فاکتورهای کمی (زیر شاخص‌هایی) که بر میزان اثربخشی دیوان محاسبات تأثیرگذار است عبارت‌اند از: میزان کارایی نقش دیوان در حسابرسی دستگاه‌های اجرایی کشور، میزان اثربخشی دیوان در کاهش انحرافات و جوجه تخصیصی به دستگاه‌های اجرایی از اعتبارات مصوب، میزان توانایی دیوان در کنترل و نظارت بر فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی، میزان بهره‌برداری از گزارش‌های تفریح بودجه در تنظیم بودجه سالانه، میزان جوجه واریزی به حساب‌های خزانه بر اثر پیگیری دیوان و میزان ضمانت اجرایی گزارش‌های تفریح بودجه است. ضریب به دست آمده برای مؤلفه اثربخشی و کیفیت خدمات نظارتی برابر ۰/۴۴۹ است که از لحاظ اهمیت و نقش آن در میزان تأثیرگذاری مدیریت عملکرد دارای رتبه ششم است.

۵) مؤلفه تنقیح قوانین و مقررات: سازمان‌دهی، ساده‌سازی، شفافیت و روشنی قوانین و مقررات، قابلیت درک بیشتر و دسترسی آسان‌تر شهروندان به قوانین و مقررات که در این صورت، پیش فرض اطلاع مردم از قانون واقعیت می‌یابد، ایجاد امنیت حقوقی و گسترش روابط حقوقی که این امر نیز موجبات توسعه کشور، روابط اقتصادی و امنیت حقوقی را فراهم می‌آورد، اصلاح قوانین و مقررات متروک، منسوخ، مغایر با قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام تنقیح قوانین که با بازنگری و اصلاح مداوم و فارغ از جریان‌ات سیاسی و انتخاباتی توسط بررسی‌های کارشناسانه و فنی و حقوقی دیوان محاسبات و به شکل فنی و حرفه‌ای صورت می‌گیرد که در ارتقاء مدیریت عملکرد دیوان محاسبات نقش مؤثری داشته است. مؤلفه تنقیح قوانین و مقررات در بین شش مؤلفه مورد بررسی از لحاظ اهمیت و نقش آن در مدیریت عملکرد دارای رتبه پنج است. ضریب به دست آمده برای این متغیر برابر ۰/۴۴۷ است که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه پنج میزان تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد را دارا هست.

۶) مؤلفه حاکمیت قانون: نهادینه شدن روابط در جامعه و یا به نوعی تحقق حاکمیت قانون در جامعه از مشخصه‌های بارز جوامع توسعه‌یافته و از اهداف عمده توسعه سیاسی است. از این رو هنگامی که از حاکمیت قانون در جامعه، به معنای کلی آن، سخن به میان می‌آید منظور حاکمیت ضوابط و اصولی است که از سطح خرد (فردی) تا سطح کلان (دولت و حکومت) جریان دارد؛ به بیان دیگر، به معنای شکل‌گیری و نهادینه شدن سازوکارهایی برای حل منازعات و تنظیم روابط در درون ساخت جامعه است. با توجه به تعریف کاتوزیان از حاکمیت قانون «وجود زمینه‌های ذهنی و عینی برای تطبیق و برتری قانون نسبت به تمام مراجع دیگر در جامعه» (Katoozian, 1987) نقش دیوان محاسبات کشور در راستای اجرای قانون اساسی، بهبود حاکمیت ملی و حکمرانی خوب را نمی‌توان انکار کرد. دیوان محاسبات با بررسی نحوه اجرای قانون، عملکرد دولت، میزان تلاش در جهت رسیدن به اهداف ملی و گزارش آن به مجلس، به شفافیت هرچه بیشتر این حوزه و ارتقاء آن کمک می‌کند. این وظیفه دیوان محاسبات همچنین در اسناد بالادستی از جمله رهنمودهای مقام معظم رهبری، اصول راهنمای اینترنت‌سای و مطالعات تطبیقی مورد اشاره و تأکید قرار گرفته شده و محصول این رویکرد بهبود نظام مدیریت عملکرد و ارتقاء مؤلفه‌های حکمرانی خوب مد نظر بانک جهانی است. ضریب به دست آمده برای این متغیر برابر ۰/۶۹۸ است مؤلفه حاکمیت قانون در بین شش مؤلفه مورد بررسی از لحاظ اهمیت و نقش آن در مدیریت عملکرد دارای رتبه اول است. و بیشترین میزان تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد را دارا هست. این نتیجه نشان می‌دهد که موضوع حاکمیت قانون در نظام مدیریت عملکرد بر اساس مؤلفه‌های حکمرانی خوب و تحقق فرایند نظارت و حسابرسی از سازمان‌های دولتی تا چه اندازه مهم و تأثیرگذار است.

ز) مؤلفه فسادگریزی: مؤلفه فسادگریزی در بین شش مؤلفه مورد بررسی از لحاظ اهمیت و نقش آن در مدیریت عملکرد دارای رتبه دوم است. ضریب به دست آمده برای این متغیر برابر ۰/۶۶۱ است که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه دوم میزان تأثیرگذاری بر نظام مدیریت عملکرد را دارا است. این نتیجه نشان می‌دهد که موضوع فسادگریزی در ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تا چه اندازه مهم و کلیدی است. تحقق اهداف مؤلفه فسادگریزی در گستره دولت و سازمان‌های دولتی اولاً نیازمند تبیین آن، سپس آماده‌سازی بستر فرهنگی و اقتصادی و سازمانی هست. در خصوص موضوع مزبور جهت دستیابی دیوان محاسبات به ارتقاء این مؤلفه در نظام مدیریت عملکرد مستلزم اصلاح ساختارهای گوناگونی از جمله ساختار حقوقی و قانونی است. کاری‌ترین ضربت فساد بر پیکر اقتصاد به هم ریختن ترکیب مخارج دولت و بالتبع سازمان‌های دولتی است. فساد مالی از مهم‌ترین دغدغه‌های کنونی جامعه جهانی است که به موازات توسعه دیوان‌سالاری بوروکراسی پیچیده اداری و در نبود سازوکارهای کارآمد مبارزه با آن، به اشکال مختلفی رخ می‌نماید. فارغ از دغدغه‌ها و تلاش‌های فراگیر در درون کشورها برای مبارزه با فساد، در سطح بین‌المللی نیز به‌ویژه در اواخر قرن بیستم و با گسترش گفتمان "حکمرانی خوب" توجه ویژه‌ای نسبت به این معضل فراگیر صورت گرفت و تلاش‌های سازمان ملل متحد و بانک جهانی نهایتاً منجر به صدور اعلامیه مجمع عمومی آن سازمان علیه فساد و رشوه‌خواری در ۶۱ دسامبر ۱۹۹۶ گردید.

در این قسمت از مقاله پیشنهادهای کاربردی مطرح می‌گردد: هدف اصلی تحقیق ارائه مدلی برای مدیریت عملکرد در سازمان دیوان محاسبات است مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب هست. نتایج تحقیق حاکی از این است که مدل پیشنهادی ارائه و اعتبار یابی شده و در این مدل، مدیریت عملکرد در چهار سطح ارزیابی و مبتنی بر مؤلفه‌های شش‌گانه حکمرانی خوب اعتبار یابی و ارائه شده است. ضمن بیان و توضیح پیشنهادها در مباحث مربوط به هر مؤلفه به صورت مجزا و منفک، با استناد به سطوح ارزیابی مدیریت عملکرد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب و نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها، می‌تواند پیشنهادها را زیر را به صورت مجمل ارائه کرد:

۱. تمرکززدایی و اصلاح نظام اداری: اعمال اصلاحات در سازمان‌هایی دولتی از جمله اصلاح و بهبود تشکیلات سازمان‌ها، بهبود نظام بودجه‌ریزی، مدیریت مالی اثربخش، نظام مالیاتی کارآمد و اقداماتی از این قبیل می‌تواند در کاهش عرضه فساد اداری مؤثر باشد. این اصلاحات باید بتواند قدرت انحصاری کارکنان را در تصمیم‌گیری تعدیل کند، ارتباط مستقیم ارباب‌رجوع و کارکنان را به حداقل برساند، سرعت انجام کارها را افزایش دهد و از ایجاد روابط بلندمدت بین کارمندان و مراجع جلوگیری کند.
۲. مقررات زدایی: یکی از عواملی که سبب می‌شود افراد یا بخش خصوصی برای انجام کارهایشان به روش‌های ناسالم متوسل شوند، قوانین و مقررات پیچیده و برخی غیرضروری است؛ از این رو مقررات زدایی به معنای حذف، کاهش یا تغییر در مقررات، رویه‌ها و دستورالعمل‌های اداری برای تسهیل گردش فعالیت‌ها در زمینه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی و بر اساس ضرورت‌ها و الزامات است که می‌تواند به تعدیل سطح تقاضای خدمات فساد اداری کمک کند.
۳. سیاست‌زدایی از نظام اداری: با توجه به اینکه هر یک از انواع فساد اداری ناشی از زمینه‌های خاصی است؛ سیاست‌زدایی از نظام اداری می‌تواند به کاستن انواعی از فساد اداری منجر شود که در نتیجه مداخلات و ملاحظات سیاسی اتفاق می‌افتد.
۴. جلوگیری از فساد استخدامی: فساد استخدامی به معنای اعمال تبعیض و عدم توجه به معیارهای شایستگی در انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنان، محیط سازمان‌ها را برای رشد فساد آماده می‌کند؛ چراکه این به ایجاد شبکه‌های غیررسمی در سازمان کمک کرده و از طریق کاستن هزینه‌های مبادرت به فساد اداری، عرضه فساد را افزایش می‌دهد. استقرار نظام متمرکز گزینش و شفافیت در فرایند و نتایج انتخاب و نیز برقراری سازوکارهای منطقی و روشن در انتصاب‌ها و ارتقای دوره سازمانی می‌تواند فساد استخدامی و تبعات آن را محدودتر سازد.
۵. بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی: از آنجاکه فقر اقتصادی و به خصوص فقر علمی و آموزشی دو عامل بسیار مهم در پیدایش فساد اداری به شمار می‌آیند، از این رو افزایش سطح آگاهی عمومی نسبت به آثار زیان‌بار متعددی که فساد اداری بر

زندگی اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جامعه می‌گذارد و ایجاد درک عمومی برای مبارزه با فساد از جمله طرق مطلوبی است که می‌تواند گسترش تقاضا برای فساد اداری را مهار کند.

۶. افزایش حقوق و مشارکت کارکنان نظام اداری: تحقیقات نشان می‌دهد بخش عمده‌ای از تخلفات اداری ریشه در تنگناهای اقتصادی دارد که به‌طور طبیعی بهبود بخشیدن به وضعیت اقتصادی کارکنان به کنترل بخشی از فساد اداری کمک خواهد کرد. از بین بردن تبعیض در پرداخت حقوق و دستمزد در سطوح مختلف، بهبود حقوق و مزایای کارکنان کم‌درآمد گام مهمی در تحقق جامعه خالی از فساد اداری است.

۷. تشکیل کمیته‌های پیشگیری، حسابرسی ضمنی سه‌ماهه، بررسی کنترل‌های داخلی و تعاملی و مشاوره دادن به مدیران و روسای دستگاه‌های اجرایی هست، موجب شده است که نقش جدید دیوان محاسبات در مسئولیت پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی مؤثر و دستخوش تغییرات روبه‌جلو گردد. که اگر دیوان محاسبات این نقش (اقدامات پیشگیرانه) را سرلوحه کار خود قرار نمی‌داد همانا به هدف والای خودش که کنترل و نظارت مستمر مالی به‌منظور پاسداری از بیت‌المال است دست نمی‌یافت و عدم شفاف‌سازی در عملیات و فعالیت‌ها، قانون‌گریزی، عدم اطمینان به دیوان محاسبات و درنهایت شانه خالی کردن از مسئولین پاسخگویی عملیاتی دستگاه‌های اجرایی را شاهد بودیم. از این‌رو ارزیابی این نقش جدید دیوان محاسبات در ایفای مسئولیت پاسخگویی عملیاتی دستگاه‌های اجرایی لازم و ضروری هست.

درمجموع اصلاح نظام اداری باید بر نگرش‌ها و دیدگاه‌های سیستمی، به‌جای نگرش‌های مبتنی بر تجدید سازمان، مؤسسات و رفتار اداری موجود، استوار گردد. در نگرش سیستمی؛ مردم، سازمان‌ها، فرایند تعاملات و محیط خارجی مربوطه را در تحلیل و دستورالعمل‌های تغییر، مدنظر قرار خواهد داد. ایجاد سایتی جهت اطلاع عموم از اقدامات صورت گرفته (که درنهایت منجر به نظارت افکار عمومی می‌شود) جهت دسترسی به اطلاعات و اقدامات انجام‌شده و نباید به بهانه مسائل سیاسی و امنیتی... از شفافیت کار یا پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی یا دیوان محاسبات کاسته شود و جهت اطلاع از قوانین متعدد و متکثر از سیستم متمرکز الکترونیکی و نوین مورد استفاده قرار گیرد. اصلاح ایرادات وارد بر قوانین فعلی از جمله رفع تعدد و تعارضات قانون و... و به حداقل رساندن امکان تفسیر و... زیرا از جمله چالش‌ها ماهیت قانون است که خواه، ناخواه قابلیت تفسیر و برداشت متفاوت دارد زیرا برای بیان منظور هرچه تلاش کنیم نقص و اجمال مواد را برطرف نماییم در هر صورت ناگزیریم از کلمات استفاده کنیم که با توجه به دویپهلوی بودن برخی کلمات و... گریز از این مطلب راهی ندارد لکن به حداقل رساندن آن از وظایف مقنن برای بهبود نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب است.

محدودیت‌های پژوهش را می‌توان به صورت ذیل بیان کرد: با توجه به اینکه پژوهش حاضر به شیوه آمیخته در دیوان محاسبات کشور اجرا شده است. لذا در تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌های و مؤسسات دولتی باید جوانب احتیاط را رعایت نمود. نگرانی مصاحبه‌شوندگان در بیان جزئیات کامل مؤلفه‌های فسادگریزی موضوع پژوهش بوده است در انجام مصاحبه‌ها مقاومت‌هایی از سوی مصاحبه‌شوندگان در بیان جزئیات مؤلفه‌های فسادگریزی، حسابداری و پاسخگویی و ثبات رهبری و مدیریتی مشاهده گردید.

۴- منابع

1. Adibzadeh, Maryam, Najaf Beigi, Reza, Mosakhani, Morteza, Danesh Fard, Karimollah, Allam Tabriz, Akbar. (2017). Performance Management Model Design for Government Organizations. *Journal of Resource Management in Police*, 5 (3).
2. Alwani, Seyyed Mehdi. (1997). Decision making and defining government policy. 5th Edition, Tehran: Samt Publication.
3. Bouckaert, G. & Halligan, J. (2006). Performance and performance management in B. Guy Peters and jon Pierre (eds.), Handbook of public policy. CA, US: Sage Publications.
4. Bouckaert, G. & Halligan, J. (2006). Performance and performance management. Guy Peters and John Pierre (eds.), Handbook of public policy. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

5. Danaee Fard, Hassan, Fayzi, Azam, and Ahmadi, Haniya. (2016). Stability Reports on Governmental Organizations. *Military Management Terminal*, 16(2), 1-22.
6. GAO (United States General Accounting Office) (2011). Performance Measurement and Evaluation, Definitions & Relationships, GAO-11-646S, Retrieved from <http://www.gao.gov/assets/80/77277.pdf> Visited 2012/1/21.
7. Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997). An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness, *International Journal of Production Economics*, 48 (3), 207-225.
8. Heinrich, Carolyn, J. (2015). The Role of Performance Management in Good Governance and Its Application in Public Education. *Employment Research*, 22(3), 4-6.
9. INTOSAI Development initiative. (2016). Supreme Audit Institutions Performance Measurement Framework, <http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-pmf>
10. Katouzian, Nasser. (1987). Philosophy of Law, Volume I, Tehran, Beh Publishings, 1st edition.
11. Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido-Lobaton, P. (1999). Governance Matters: Policy Research Working Paper. Washington DC: World Bank
12. Moghimi, Seyyed Mohammad, Pourazat, Ali Asghar, Danaeefard, Hassan, and Ahmadi, Haydar. (2016). Explaining the Elements of Good Governance in the Planning of the Budgeting System of the Country. *Journal of Strategic Studies in Public Policy*, 6 (21).
13. Momeni, Mansour, and Faall Qiyumi, Ali (2010). Statistical analysis using spss. First edition, New Book Publishing.
14. Moynihan, Donald P. (2008). The dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
15. OPM and CIPFA. (2004). The Good Governance Standard for Public Services: The Independent Commission on good Governance in Public Services. Printed by Hackney Press Ltd.
16. Poister, Theodore H. (2003). Measuring performance in public and nonprofit organizations. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass
17. Radnor, Zoe & McGuire, Mary. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction? *International Journal of Productivity & Performance Management*, 53(3), 245-260.
18. Razmi, Mohammad Javad, Seddiqi, Somayeh. (2012). The Realization of Good Governance for Achieving Human Development, The 4th National Iranian Economy Conference, Khomein Shahr Islamic Azad University.
19. Baradaran Shorka, Hamid Reza, Malek Sadaty, Saeed. (2008). The Good Governance of the Key to Southwest Asia Development. *Strategic Quarterly*, No. 46, 359-384
20. World Bank. (2007). A Decade of Measuring the Quality of Governance: Worldwide Governance Indicators, 1996–2006. Washington: The International Bank for Reconstruction.
21. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
22. Yavari, Vahid and Zahedi, Shamsasadat. (2013). Designing a Conceptual Model for Organizational Performance Management for Governmental and Nonprofit Organizations. *Strategic Management Thought*. 7(1), 79-122.

A Framework for Explaining a Good Governance System Based On Good Governance in Supreme Audit Court of Iran

Hamid Julaei

PhD. Student in Public Administration, Sanandaj branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Adel Salavati (Corresponding Author)

Assistant Prof., Department of Public Administration, Sanandaj branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Email: a.salavati@jausdj.ac.ir

Kiumars Ahmadi

Assistant Prof., Department of Public Administration, Sanandaj branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Ataullah Mohammadi

Assistant Professor, Department of Accounting, Sanandaj branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Abstract

In the new approach, performance management is a tool for implementing strategies, policies, and organizational goals in the good governance path. The main purpose of this research is to provide a performance management framework based on the components of good governance in public organizations. The research is a mixed and exploratory in terms of approach. In the qualitative part, the Delphi technique and in the quantitative part, the structural equation method is used to confirm the model. The statistical population is academic experts and auditors of the accounting court. In the qualitative part, 10 academic experts and in the quantitative part, the statistical population was the managers and auditors of the Computing Court. Using the Cochran formula 140 people were selected as the sample. In this research, the model of performance management as a baseline was evaluated and finally, the level of institutionalization of values was added to the overall framework and final model as the overall result of the research. The findings of the study confirm all the components of strategic, operational, human resources and institutional level of performance management values as important and influential variables in presenting good governance based performance management framework. The percentages obtained in standard and absolute values of the t-statistic as well as the $GOF = 0/69$ indicate confirmation of the robustness of the final model.

Keywords: Good Governance, Supreme Audit court, Performance Management, Institutionalization of Values.