

## Explaining the Content Elements of a Good Governance-Based Performance Management Model in Public Agencies

Hamid Julaei<sup>1</sup>, \*Adel Salavati<sup>2</sup>, Kumars Ahmadi<sup>3</sup>,  
Ataolah Mohammadi<sup>4</sup>

1-Phd. Student in Public administration, sanandaj branch, Islamic Azad University, sanandaj, Iran.

2-Assistant Prof. Department of public administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. (Corresponding Author). Email:a.salavati@iausdj.ac.ir

3-Assistant Prof. Department of public administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

4-Assistant Professor. Department of Accounting, sanandaj branch, Islamic Azad University, sanandaj, Iran.

Received: 21/08/2019; Accepted: 15/12/2019

### Extended Abstract

#### Abstract

Imposing Good Governance as a New Paradigm in Public Sector demonstrates the need for an evaluation and monitoring system in the form of performance management in government agencies to be a reflection of good governance. It proposes to identify and rank the components and indicators of performance management based on the concept of good governance. The approach used in this research is a hybrid and exploratory method. The structural equation method has been used. Hey and the auditors are the country's accounting court. The findings of exploratory factor analysis resulted in the identification of six components and 41 indicators, namely leadership, and managerial stability, accountability and accountability, effectiveness, discipline the rules, rule of law and corruption.

#### Introduction

John Halligan and Gary Bochart (1) in a public policy paper analyze in a brief way that performance management is the core of public administration, which has grown significantly in the last two decades. Currently, management scholars refer to the performance management system as a tool and framework for moving the organization towards excellence and performance improvement at different organizational levels (organization, managers, and employees) (Rafizadeh et al., 2016). Unwanted pseudo-paradigm imposition Good governance from the international (transnational) level to state management of countries (while other

pseudo-paradigms benefit at national level and following the interests and preferences of statesmen and the cultural, political context of society) and membership of Iranian government agencies and the Court of Accounts Country in Professional and International Assemblies (International Organizations of the Supreme Audit Institutions of Intussai The Importance and Necessity of Having an Evaluation and Monitoring System in the Performance Management Model and Explaining Its Key Components at the Transnational Level, Appropriate to the Good Governance Approach or Pseudo-Paradigm Based on Democratic Values and Inter-Level Acceptance The role of the government and the organizations with previous approaches in this paradigm is well-defined and evident. , Accountability, effectiveness, rule of law, corruption have all been emphasized in the values of bin Religion 2 will have valuable work to do. Whereas the condition for achieving the specific work of each of these components is to create appropriate structures within the government and government agencies, which is currently being addressed as the main research question as the institutional level elements of management model values. What is good governance-based performance? Therefore, the purpose is to explain and present the content and conceptual elements of the institutional level of performance management values based on good governance. That is, if we want a performance management system that is independent of its other dimensions (strategic, operational and human resource levels) that have been validated in previous research and results in improved World Bank components and indicators of good governance, What should be the specifics and features of a performance management that is based on the opinions of the academic and executive experts of the State Accounting Court (the institutional value level)?

#### **Case study**

The statistical population of this study consisted of academic experts and auditors of the National Accounting Court, whose samples were purposefully selected. In the qualitative part, 10 academic experts participated in the research process. In the quantitative section, the statistical population was the managers and auditors of the Supreme Audit Court.

#### **Materials and Methods**

The research approach is a combination of the exploratory method. In the quantitative part, the structural equation method is used to confirm the model, and in the inferential statistics test, the Delphi method, Kendall's coefficient of agreement, and confirmatory factor analysis and fitting model are fitted. Structural equations are used using smart PLS software.

#### **Discussion and Results**

The Divine Court's many years of supervisory and supervisory presence have demonstrated that to establish the appropriate position and authority for financial oversight, design comprehensive international performance management models based on international (transnational) benchmarks and objectives. The global environment and the ever-changing conditions of today are essential so that these

models can be integrated and adapted to the current state of the country's executive systems by the indicators/criteria of global/regional standards. And a framework for moving the organization toward excellence Performance is at different levels of the organization. After reviewing and validating all the components and indicators of the models under consideration including the Salome Performance Management Model and Good Governance Model (World Bank, 2016), as well as analyzing and evaluating data collected from research expert and statistical community data The proposed research model is presented in this section. The research model includes the components that evaluate and evaluate the performance of the accounting firm's organization at four strategic (strategic), organizational (operational), staff (human resources) and institutional levels of values based on good governance components. This model is significantly different from the models used in this study as most models evaluate performance management at three levels but in this study, the performance management model has four levels and the level of institutionalization of values as a new dimension to management model. Selma function added. The results of the Delphi technique show that the components of good governance, like the World Bank model, have six components, but their definition has been changed according to the Court of Auditors: 1. Component of leadership and managerial stability 2. Component of accountability and accountability 3. Component of effectiveness, quality of supervisory services 4. Component of rules and regulations 5. Component of rule of law 6. Component of corruption

### **Conclusion**

After indexing and evaluating the content validity of the institutional level of values, six components and 41 indicators were considered as elements of the institutional level of values of good governance based performance management.

Next, after analyzing the exploratory factor and the Varimax rotation, the results of the analysis for this level showed that only the factors at that level were kept the whose sum of factor loadings was one or more. Included in the EQM questionnaire were four factors greater than one and the percentage of variance shared between the variables for these 4 factors explained 51.930% of the total variance of factors related to good governance-based performance management. In other words, the accuracy of these four factors is more than 50% in total. The rule of law component at the level studied is of prime importance and its role in performance management. The coefficient obtained for this variable is 0.698, which is the first among the other factors affecting performance management. The corruption factor was ranked second with a coefficient of 0.661, with factor loadings greater than 0.5. The percent obtained at standard and also  $GOF = .69$  indicates that the relationship between the components and the indicators is confirmed. To facilitate.

**Keywords:** Rule of Law, Performance Management, Corruption, Discipline the rules, Good Governance.

## تبیین عناصر محتوایی الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی

حمید جولائی – دکتر عادل صلواتی – دکتر کیومرث احمدی\*  
دکتر عطااله محمدی\*

### چکیده

تحلیل حکمرانی خوب به عنوان پارادایم جدید در اداره بخش عمومی، ضرورت وجود یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی را به گونه‌ای که تبلوری از حکمرانی خوب باشد، نمایان می‌سازد. این پژوهش با اتکا به مؤلفه‌هایی که مفهوم "حکمرانی خوب" مطرح می‌کند، درصدد شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر مفهوم حکمرانی خوب است. رویکرد مدنظر پژوهش، روش ترکیبی و از نوع اکتشافی است. در بخش کیفی این پژوهش از روش دلفی و در بخش کمی به منظور تأیید مدل از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. در بخش کیفی جامعه آماری این پژوهش ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و حساب‌برسان دیوان محاسبات کشور و در بخش کمی ۱۴۰ نفر از حساب‌برسان دیوان محاسبات با استفاده از فرمول کوکران انتخاب گردیدند. نتایج تحلیل عامل اکتشافی منجر به شناسایی سطح نهادینگی ارزش‌ها یا شش مؤلفه و ۴۱ شاخص با عناوین ثبات رهبری و مدیریتی، حساب دهی و پاسخگویی، اثربخشی، تنقیح قوانین، حاکمیت قانون و فسادگریزی گردید. مؤلفه‌های حاکمیت قانون و فسادگریزی با ضرایب ۰/۶۹۸ و ۰/۶۶۱ به ترتیب رتبه اول و دوم قرار گرفت. نتایج بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ درصد به دست آمده در حالت استاندارد و همچنین معیار  $GOF=0/69$  نشان از تأیید روابط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها است. بنابراین توجه به این سطح از مدیریت عملکرد منجر به حرکت سازمان‌های دولتی در مسیر حکمرانی خوب و بهبود مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی خوب خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** حاکمیت قانون، مدیریت عملکرد، فسادگریزی، تنقیح قوانین، حکمرانی خوب

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.  
a.salavati@iausdj.ac.ir

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

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

## مقدمه

جان هالیگان و گریت بوکارت<sup>۱</sup> (2006) در کتاب خط‌مشی‌گذاری عمومی در قالب یک فصل از این کتاب تحلیل می‌کنند که مدیریت عملکرد هسته اصلی مدیریت دولتی است که در دو دهه‌ی اخیر توجه به این موضوع رشد چشمگیری داشته است. به طوری که نظریه‌پردازان از آن به عنوان یک چیز غیرعادی در دو دهه‌ی اخیر یاد می‌کنند. ایشان در این کتاب به تجربه ایالات متحده در خصوص سنجش اولیه فعالیت‌های حکومت اشاره کرده و تبدیل دولت خوب به دولت کارا را حاصل توجه به مدیریت عملکرد می‌داند (Bouckaert & Halligan, 2006). صاحب‌نظران از دستگاه‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد در دولت‌ها صحبت می‌کنند و این سیستم‌ها را شروع بهبود عملکرد در دولت و ارائه‌دهنده اطلاعات مربوط به ایجاد تغییر و به تبع آن بهبود عملکرد در دولت فرض می‌کنند. به اعتقاد ایشان در مدیریت عملکرد دولت، نمی‌توان به پیامدهای عملکردی شهروندان و جامعه بی‌توجه شد، بلکه این پیامدها جزء لاینفک متغیرهای مربوط به نظام مدیریت عملکرد در سطح سازمان‌ها است (Bianchi & Rivenbark, 2014). در حال حاضر صاحب‌نظران مدیریت از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چهارچوبی برای حرکت دادن سازمان به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی (سازمان، مدیران و کارکنان) یاد می‌کنند (Rafizadeh et al., 2016). اینکه در دهه‌ی اخیر مدیریت عملکرد، به عنوان ابزاری مناسب برای آسیب‌شناسی سازمانی و به تبع آن بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی از سوی محققان و مدیران اجرایی کشور مورد توجه قرار گرفته است، امر بدیهی است. چراکه سنجش، نظارت و ارزیابی عملکرد معطوف به اهداف و رسالت‌های سازمان، به صورت علمی و درست، در یک چنین محیط مرتب در حال تغییر، لازمه زنده ماندن سازمان‌ها و ادامه بقای آن‌هاست. مسلم است که نحوه تفسیر مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد و استقرار نظام مناسب در این زمینه عامل اصلی موفقیت در استفاده از این ابزار است. اما آنچه باید در مدل نظام مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گیرد، در مرحله اول تفکیک مفاهیم مذکور از حیث محتوا و تعریف دقیق ارتباط و تعامل مفاهیم مذکور از حیث اجرا؛ و استفاده از نتایج، در مرحله دوم

---

1-Bouckaert&Halligan

است (Rafizadeh et al., 2016). از سویی دیگر، یکی از مباحث بسیار مهم و درعین حال جدیدی که از دهه 1980 م به بعد در ادبیات توسعه مطرح شده، «حکمرانی خوب» است. امروزه تلاش برای دستیابی به حکمرانی خوب و استقرار نظام تدبیر در حکومت به یکی از مهم‌ترین مقاصد جوامع و اهداف دولت‌های عصر حاضر تبدیل شده است (Kardos, 2014). مدیریت عملکرد ابزار حرکت در مسیر حکمرانی خوب است (Modell & Gronlund, 2007). ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات عملکرد سازمانی در بخش دولتی و غیرانتفاعی و نیز پراکندگی مدل‌ها و تناقض میان آن‌ها به حدی است که سیگل و سامرتر (2008) پس از مطالعه و تحلیل همه مقالات این حوزه مدعی هستند که به‌طور کلی، دانش انباشه در این رشته، فاقد نظر روشنی درباره مهم‌ترین عناصر تبیینی برای سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی است (Siegel & Summermatter, 2008). اگر مدیریت عملکرد ابزار حرکت در مسیر حکمرانی خوب است، می‌توان رابطه دوسویه و متقابلی، مطابق شکل (۱) برای حکمرانی خوب و مدیریت عملکرد متصور شد، که آن را در پژوهش حاضر واکاوی و تبیین خواهیم کرد.



شکل ۱: ارتباط مدیریت عملکرد با حکمرانی خوب (منبع: یافته‌های محقق)

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که موجب بهبود مستمر و توسعه توانایی‌های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته‌جمعی و نهایتاً تعالی سازمان می‌شود (Mirsepasi, 2018). استوری و سیسون مدیریت عملکرد را به‌عنوان «یک مجموعه به‌هم‌پیوسته از خط‌مشی‌ها و روال‌هایی که تمرکزشان برافزایش دستیابی به اهداف

سازمانی از طریق توجه بر عملکرد فردی است» تعریف کرده‌اند (Stone, 2002). نظام‌های مدیریت عملکرد که معمولاً ارزیابی عملکرد و پرورش کارمندان را در بردارد «پاشنه آشیل» مدیریت منابع انسانی به شمار می‌روند. مدیریت منابع انسانی اکثر سازمان‌ها از این نقطه ضعف رنج می‌برند، و مدیران و کارمندان اغلب برای عدم کارایی‌شان ماتم می‌گیرند. مدیریت عملکرد، هسته مرکزی مدیریت دولتی را تشکیل می‌دهد و علی‌رغم داشتن سابقه‌ای طولانی، خاستگاه متأخر آن، مدیریت دولتی جدید است؛ و با وجود بحث‌های دامنه‌دار درباره آن، هنوز مدیریت عملکرد به‌سان معما باقی‌مانده و فاقد فرا تحلیل‌های منسجم است. مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه یکپارچه‌ای از روش‌های برنامه‌ریزی و بازنگری دانست که سازمان به‌منظور برقراری ارتباط میان هر فرد و راهبرد کلی سازمان به جریان می‌اندازد. مدیریت عملکرد از راهبردها و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر برای بهبود عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها و نیز دستیابی به اهداف و پیامدها استفاده می‌کند (Bouckaert & Halligan, 2006).

### حکمرانی خوب

حکمرانی خوب مفهومی که اخیراً در علوم سیاسی، مدیریت دولتی<sup>۱</sup> و به‌ویژه در مدیریت توسعه<sup>۲</sup> وارد شده است، و با مفاهیم و عبارت‌هایی چون دموکراسی، جامعه مدنی، مشارکت عمومی، حقوق انسانی و توسعه اجتماعی پایدار معنی می‌شود (OKot, 2005). حکمرانی خوب از منظر نظریه‌پردازان و نهادهای بین‌المللی، معانی و هدف‌های متفاوتی دارد که در جدول (۱) آمده است. کان<sup>۳</sup> (1998) حکمرانی خوب را «مدیریت اثربخش منابع اقتصادی اجتماعی کشور تعریف می‌کند به گونه‌ای که همراه با شفافیت، پاسخگویی و برابری باشد»، برنامه توسعه ملل متحد حکمرانی خوب را «معادل شکل‌های دموکراتیک حکمرانی<sup>۴</sup> در نظر می‌گیرد که دارای ویژگی‌هایی چون تکیه بر مشارکت عمومی، پاسخگویی و شفافیت است. مراد از "خوب" در واژه حکمرانی خوب، اجرایی نمودن آن است (Parasuraman et al., 2018). در تعریف دیگر، حکمرانی خوب توانایی

1-Public administration

2-Development management

3-Khan

4-Democratic forms of governance

کار در محیط‌های مختلف برای دستیابی به تعادل در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی تلقی شده است (Zahedi & Ebrahimipour, 2012).

**جدول ۱: هدف‌های مرتبط با حکمرانی خوب منبع: (OKot-uma, 2005)**

عدالت اجتماعی و انصاف	جان راولز <sup>۱</sup>
توسعه آزادی	آمارتیا سن <sup>۲</sup>
رهایی جهان از ترس و نااملاقت‌ها	منشور آتلانتیک <sup>۳</sup>
توسعه انسانی	برنامه توسعه ملل متحد
آزادی افراد برای زندگی و بروز خلاقیت‌های نهفته انسانی	ژان پل دوم <sup>۴</sup>
جامع بازار جهانی	جرج ساروس <sup>۵</sup>
جامعه متمدن جهانی	ماهاتیر محمد <sup>۶</sup>
تعهد به فرآیندها و نهادهای دموکراتیک و حقوق اساسی انسان‌ها	ارزش‌های مشترک
تعهد به ارزش‌ها و هنجارها و اعمال دموکراتیک، خدمات صادقانه	راجرز اوکوت - یاما <sup>۷</sup>

حکمرانی خوب در مؤلفه‌هایی چون سیاست‌گذاری شفاف، نظام اداری حرفه‌ای، پاسخگویی حکومت در قبال اقدامات و جامعه مدنی قدرتمند نمود پیدا می‌کند (Kardos, 2014).

امروزه، شاخص حکمرانی سایر کشورها توسط برخی مجامع بین‌المللی همچون بانک جهانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و بر اساس امتیازهای هر کشور، رتبه آن‌ها محاسبه می‌شود (Kaufmann et al., 2010). حکمرانی خوب به‌عنوان پارادایم جدید در اداره بخش عمومی نقطه تلاقی و تعامل بین رشته‌های مختلف علوم انسانی مانند مدیریت، اقتصاد، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، حقوق، سیاست‌گذاری عمومی و روابط بین‌الملل را ایجاد کرده است. این الگو به‌خصوص از دهه ۱۹۸۰ به بعد توسط نهادهای بین‌المللی و در پاسخ به اوضاع نامطلوب جوامع در حال توسعه و حرکت آن‌ها به سوی توسعه ارائه شد. بانک جهانی، حکمرانی خوب را بر اساس شش مؤلفه تعریف کرده و بر اساس این مؤلفه‌ها وضعیت حکمرانی خوب را در دوره ۱۹۹۶ م هر دو سال، یکبار در کشورهای گوناگون ارزیابی می‌کند (Razmi & Siddiqui, 2012:4). این مؤلفه‌ها عبارت هستند از:

- 
- 1-John Rawls
  - 2-Amartya Sen
  - 3-Atlantic Charter
  - 4-John Paul II
  - 5-George Soros
  - 6-Mahathir Mohammad
  - 7- Rogers Okot-Uma



پاسخگویی دولت و حق اظهارنظر مردم<sup>۱</sup>: پاسخگویی مبنای هر جامعه‌ای است که ادعا می‌کند دموکراتیک است. سازمان‌های دولتی، به وسیله مردم و برای مردم ایجاد می‌شوند و می‌بایست در برابر آن‌ها پاسخگو باشند (Hughes, 2010). میزانی که شهروندان یک کشور قادر به مشارکت در انتخاب دولتشان باشند و همین‌طور آزادی اظهار عقیده، آزادی انجمن‌ها و آزادی رسانه‌ها (Moghimi et al., 2016: 37).

ثبات سیاسی و عدم خشونت<sup>۲</sup>: 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 & Siddiqui, 2012: 5).

اثربخشی دولت<sup>۳</sup>: 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: 37).

کیفیت قوانین و مقررات<sup>۴</sup>: 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: 37).

حاکمیت قانون<sup>۵</sup>: حاکمیت قانون معرف میزان احترام شهروندان و دولت‌مردان یک کشور برای نهادهایی است که باهدف وضع قوانین، اجرای آن‌ها و حل اختلاف‌های پدید آمده، است (Sherka's Brothers & Malek Sadaty, 2008: 36).

مهار فساد<sup>۶</sup>: 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: 4 & World Bank, 2007).

- 
- 1-Voice and accountability
  - 2-Political stability
  - 3-Government effectiveness
  - 4-Regulatory quality
  - 5-Rule of law
  - 6-Control of corruption

### مدیریت عملکرد و حکمرانی خوب در دیوان محاسبات کشور

دیوان محاسبات کشور به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم در نظارت بر اجرای قوانین و مقررات و معتبرترین بازوی نظارتی و محاسباتی مجلس شورای اسلامی، نیازمند نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد و تحول در نظام مدیریت عملکرد با روش‌ها، سیستم‌ها و استانداردهای حسابرسی نوین و شکل‌گیری سازمانی کارآمد و شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی منطبق با آخرین فناوری‌های نوین و پیشرفته به‌مراتب افزون‌تر از سیستم موجود در سایر دستگاه‌های اداری نظارت شونده در سطح کشور هست. تجربه سال‌ها حضور نظارتی و کنترلی دیوان مبین این است که برای استقرار در جایگاه مناسب و برخوردار از اقتدار لازم برای نظارت مالی، طراحی مدل‌های مدیریت عملکرد جامع مبتنی بر مؤلفه‌ها و شاخص‌های بین‌المللی (فراملی) برای نیل به اهداف و همسو با بافت محیط جهانی و شرایط دائماً متغیر امروزی ضرورت دارد، به‌طوری‌که این الگوها جامعیت و قابلیت سازگاری با وضعیت کنونی دستگاه‌های اجرایی کشور را به صورت فرادستگاهی و منطبق با شاخص‌ها و معیارهای استانداردهای جهانی / منطقه‌ای داشته باشد. نظام مدیریت عملکرد به‌عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمان به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمان است ( *Training and Planning Center of Supreme Audit court, 2016*). نظارت جامع بر منابع عمومی نیاز به سیستم‌های دقیق و کارآمد، به‌مراتب افزون‌تر از سیستم‌های موجود در دستگاه‌های نظارت شونده در سطح کشور دارد هرچقدر کارآمدی این سیستم‌ها بیشتر باشد علاوه بر تأمین نظارت اثربخش و شفاف، انتظار می‌رود تخلفات احتمالی نیز به میزان قابل‌توجهی کاهش یابد ( *Training and Planning Center of Supreme Audit court, 2010*). مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته مبین اقدام‌های مناسب در سطوح سازمان‌های دولتی (سطح عملیاتی)، موضوع مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری و در سطح استراتژیک و راهبردی کلان دولت موضوع ماده (۸۳) قانون مزبور در راستای تبیین اهداف تعیین‌شده مطابق اسناد بالادستی از منظر درون‌سازمانی انجام شده است. تحمیل ناخواسته شبه پارادایم حکمرانی خوب از سطح بین‌المللی (فراملی) به مدیریت دولتی کشورها (در صورتی‌که سایر شبه پارادایم‌ها در سطح ملی و با توجه به علائق و سلايق 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 اینتوسای، آسوسای...). اهمیت و ضرورت وجود یک نظام ارزشیابی و پایش در قالب الگوی مدیریت عملکرد و تبیین مؤلفه‌های کلیدی آن در سطح فراملی متناسب با رویکرد یا شبه پارادایم حکمرانی خوب که بر مبنای ارزش‌های دموکراتیک و مورد پذیرش سطح بین‌الملل بنا شده است را به‌خوبی نمایان می‌سازد. تغییر نقش دولت و سازمان‌ها نسبت به رویکردهای قبل در این پارادایم، به‌خوبی محرز و آشکار می‌باشد. در الگوی جدید که بر جنبه‌های دموکراتیک و ارزش‌های دموکراسی توجه داشته، از مؤلفه‌های ثبات مدیریتی، پاسخگویی، اثربخشی، تنقیح قوانین، حاکمیت قانون، فسادگریزی برخوردار بوده که هر یک با تأکید بر ارزش‌های بنیادین؛ کار ویژه‌هایی ارزشمندی خواهند داشت. ضمن آنکه شرط دستیابی به کار ویژه‌های هر یک از این مؤلفه‌ها، ایجاد ساختارهای مناسب در درون دولت و سازمان‌های دولتی است، که در حال حاضر به‌عنوان سؤال اصلی پژوهش با عنوان عناصر سطح نهادینگی ارزش‌های الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب کدامند؟ مطرح می‌باشد، بنابراین هدف، تبیین و ارائه عناصر محتوایی و مفهومی سطح نهادینگی ارزش‌های مدیریت عملکرد بر اساس حکمرانی خوب است. بدین معنا که اگر بخواهیم نظام مدیریت عملکرد فارغ از ابعاد دیگر آن (سطوح راهبردی، عملیاتی و منابع انسانی) که روایی آن در تحقیقات قبلی تأیید گردیده، داشته باشیم و منتج به بهبود مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی خوب از دیدگاه بانک جهانی شود، این سطح از مدیریت عملکرد که منبعث از آراء و نظر خبرگان دانشگاهی و اجرایی دیوان محاسبات کشور (سطح نهادینگی ارزش‌ها) نامگذاری گردید، باید دارای چه مختصات و ویژگی‌هایی باشد؟

### پیشینه تجربی پژوهش

مدیریت عملکرد از نظر بسیاری از پژوهشگران در سطح عملکرد مدیران و کارکنان با نیروی انسانی یا همان سرمایه انسانی خلاصه می‌شود. مدیریت عملکرد در سطح کارکنان از نگاه نظری پردازان و پژوهشگرانی مثل میر سپاسی (2001)، ابوالعلائی (2010)،

قلیجلیسی و غلام زاده (2006)، لانجنکر و نیکودیم<sup>۱</sup> (1996)، رابرتس و پاولاک<sup>۲</sup> (1996)، استردویک<sup>۳</sup> (2005)، بایرز و رو<sup>۴</sup> (2008)، کارل و دیگران<sup>۵</sup> (2000)، فوت و هوک<sup>۶</sup> (1999) برناردین<sup>۷</sup> (2003)، ایوانسویچ<sup>۸</sup> (2007)، اسنل و بولندر<sup>۹</sup> (2007) به عنوان یک فرایند اساسی در حوزه منابع انسانی بوده و لزوم توجه به نظام موجود در حوزه منابع انسانی را یک ضرورت فرض می‌کنند، چراکه تمام صاحب نظران اعتقاد راسخی به سرمایه انسانی به عنوان اولین سرمایه یک سازمان داشته و تحقق اهداف سازمانی و به تبع آن اهداف کلان را در گرو عملکرد صحیح نیروی انسانی می‌دانند (Rafizadeh et al., 2016).

مدیریت عملکرد در سطح سازمان نیز از دیدگاه محققانی مثل داریانی و رفیع زاده (2006)، علیرضایی و دیگران (1996)، آفاقی (2008)، منصوری (1999)، پناهی (2007) و مقایسه تطبیقی مدل‌های مطرحی مثل CED, SCR & PI, BSC, EFQM و مالکوم بالدريج، یک نگاه سیستمی است که از یک طرف با اهداف بالادستی سازمان و دولت مرتبط بوده و از طرف دیگر با استفاده از رویکردهای تدوین شاخص از قبیل شاخص‌های اثربخشی، شاخص‌های کارایی، شاخص‌های حجم کار، شاخص‌های توجه به ستاده‌ها، شاخص‌های توجه به خروجی‌ها اقدام به ارزیابی و آسیب‌شناسی دقیق عملکرد سازمانی می‌نماید (Rafizadeh et al., 2016). یآوری و زاهدی (2013) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی به این نتیجه دست پیدا کردند که مدل مطلوب مدیریت عملکرد سازمانی، جامع از سه عنصر «ابعاد و معیارهای عملکرد»، «پیش‌ران‌های درونی و بیرونی» و «فرآیند (مراحل) مدیریت و بهبود و عملکرد» است. و چنین مدلی باید در هر سازمانی متناسب با اقتضائات آن عملکرد توسعه یابد. در تحقیقی دیگر رفیع زاده و همکاران (2016)، با عنوان ارائه مدل

1-Longenecker &amp; Nykodym

2-Roberts &amp; pavlak

3-Stredwick

4-Byars &amp; Rue

5-Carell &amp; et, al

6-Foot &amp; Hook

7-Bernardin

8-Ivancevich

9-Snell &amp; Bohlander

مدیریت عملکرد در سطح دولت، در قالب سه سطح «استراتژیک»، «سازمان»، «کارکنان» با ترسیم شبکه مضامین مدیریت عملکرد، متغیرهای مؤثر و تأثیرگذار بر سطوح را احصاء کردند. ضعف دستگاه‌های اجرایی در مؤلفه‌های مورد مطالعه در تدوین برنامه‌های استراتژیک، عدم ارتباط برنامه‌های راهبردی با برنامه‌ها و شاخص‌های بین‌المللی و چشم‌انداز بیست‌ساله و فقدان استراتژی مشخص برای اجرایی نمودن این مؤلفه‌ها، و عدم کفایت نظام ارزیابی عملکرد در ۷۱ درصد دستگاه‌ها در سطح سازمان از نتایج بااهمیت این پژوهش می‌باشد. یزدانی و آروین (2018)، نیز در طراحی مدل ارزیابی عملکرد حسابرسان دیوان محاسبات کشور، به شناسایی ابعاد و شاخص‌های عملکردی فردی حسابرسان دیوان پرداخته و این شاخص‌ها را در سطح حسابرسان دیوان مورد بررسی قرار دادند. ادیب زاده و همکاران (2017)، 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 (2016)، در پژوهشی تحت عنوان اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا (مطالعه موردی: 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. در تحقیقی دیگر (Hanrishi, 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.

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد مدنظر پژوهش، روش ترکیبی و از نوع اکتشافی است. در بخش کمی به‌منظور تأیید مدل از روش معادلات ساختاری استفاده شده و در بخش آزمون آمار استنباطی نیز از روش اجرایی دلفی، ضریب توافق کندال و برای برآزش 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 آزمون نا پارامتریک است. 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، نتایج تجزیه و تحلیل آن‌ها به شرح جدول (۲) است. 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 تکنیک دلفی انجام شد که در مرحله سوم نتایج نشان می‌دهند که توافق جمعی حاصل و شاخص‌ها نهایی احصاء گردید. در مرحله کیفی ابتدا ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب بر اساس بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق شناسایی و تعیین شدند. این شاخص‌ها بر اساس مؤلفه‌های مدل اولیه شناسایی شده و در قالب پرسشنامه دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفت. در نهایت با انجام روش دلفی و ارزیابی نمرات شاخص‌های نهایی تحقیق استخراج می‌شود. بدین معنی که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان دیوان محاسبات مورد تحلیل و اعتباریابی قرار گرفته شد. در واقع در ابتدا به روش کیفی و با استفاده از مصاحبه با خبرگان، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل تحقیق شناسایی و این شاخص‌ها در مرحله کمی که مرحله دوم تحقیق است در قالب پرسشنامه به حسابرسان دیوان محاسبات ارائه گردید. در مرحله کمی، پس از اینکه مدل نهایی تحقیق در بخش کیفی شناسایی گردید و مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر مؤلفه تعیین شدند، پرسشنامه نهایی شامل همه ابعاد و مؤلفه‌های مدل شناسایی شده بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت و مبتنی بر

سطوح و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان دیوان محاسبات تدوین و بین افراد نمونه توزیع و داده‌ها جمع‌آوری گردید.

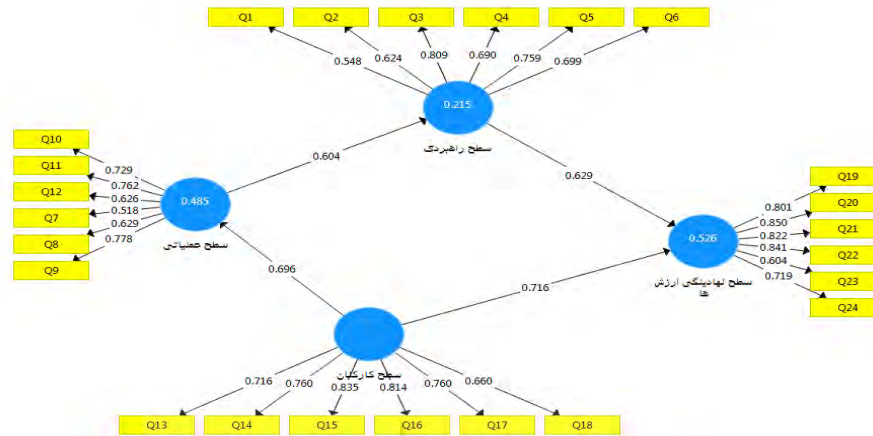
جدول ۲: آماره‌های آزمون کندال

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 ( $p < 0/01$ )، 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.

### یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل عامل تأییدی در نمودار (۱) نشان می‌دهند که مدل مدیریت عملکرد در دیوان محاسبات در چهار سطح شناسایی شده از اعتبار مناسبی برخوردار است. با توجه به اینکه بارهای عاملی هر چهار سطح تعیین‌شده بیشتر از مقدار ۰/۵ درصد است بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که سطوح شناسایی شده از اعتبار و روایی مناسبی برخوردار هستند. از سویی دیگر سؤالات مربوط به هر چهار سطوح نیز دارای همچنین شرایطی هستند و با توجه به اینکه بارهای عاملی همه سؤالات از مقدار ۰/۵ درصد بیشتر است نتیجه گرفته می‌شود که سؤالات ارزیابی هر سطح نیز از اعتبار و روایی مناسبی برخوردار است.



نمودار ۱. نمودار مدل پیشنهادی سطوح مدیریت عملکرد

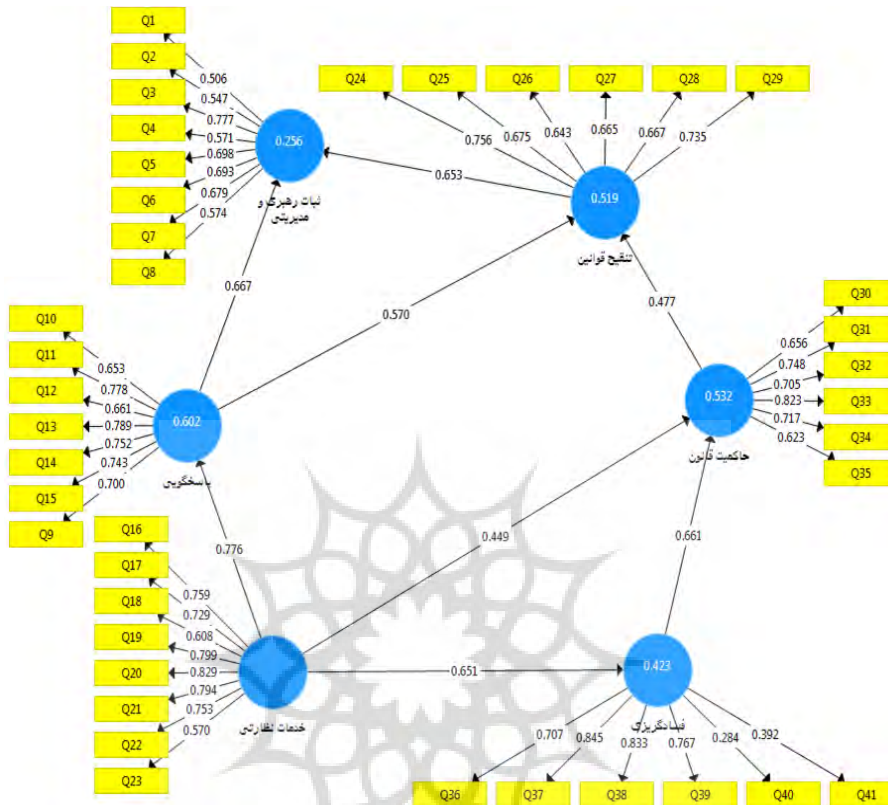
نتایج بر خواسته تکنیک دلفی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های حکمرانی خوب همانند مدل بانک جهانی دارای شش مؤلفه است اما عبارت تعریفی آن‌ها متناسب با سازمان دیوان محاسبات به صورت زیر تغییر کرده است:

- 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

#### اعتبار یابی مؤلفه‌های نهایی پیشنهادی پژوهش

پس از بررسی و اعتبار یابی همه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل‌های مورد بررسی شامل مدل مدیریت عملکرد سلوما و مدل حکمرانی خوب (World Bank, 2016). و همچنین تحلیل و ارزیابی داده‌های جمع‌آوری شده از نظرات خبرگان تحقیق و جامعه آماری مورد بررسی، 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. نتایج اعتبارسنجی سطح جدید در نمودار (۲) و جدول (۳) ارائه شده است.





نمودار ۲: سطح نهادینگی ارزش‌ها (الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب) اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بر اساس میزان تاثیرگذرای آنها در این بخش مولفه‌ها و شاخص‌های مدل بر اساس میزان اهمیت و نقش هر یک از آنها در مدل اولویت‌بندی می‌گردد. نتایج اولویت‌بندی هر یک از مولفه‌ها به شرح جدول (۳) است.

جدول ۳: واریانس تبیین‌کنندگی رتبه هر مولفه در مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب

رتبه هر مولفه	واریانس تبیین شده	شاخص
۳	۰/۶۵۳	ثبات رهبری و مدیریتی
۴	۰/۵۷۰	حسابداری و پاسخگویی
۶	۰/۴۴۹	اثر بخشی، کیفیت خدمات نظارتی
۵	۰/۴۷۷	تنقیح قوانین و مقررات
۱	۰/۶۹۸	حاکمیت قانون
۲	۰/۶۶۱	فسادگریزی

برازش مؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب 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 ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (Watzels et al., 2009).

جدول ۴: معیار GOF

مؤلفه‌ها	Communality	R Square
تنقیح قوانین	۰/۴۸۶۲۸۲	
ثبات رهبری و مدیریتی	۰/۵۶۴۲۸۱	
حاکمیت قانون	۰/۴۸۶۵۷۲	
اثربخشی خدمات نظارتی	۰/۶۳۸۷۴۵	
فسادگریزی	۰/۴۷۳۶۶۲	
حسابدهی و 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  $\bar{R}^2$  برابر است با: ۰/۹۶.  
بدین ترتیب مقدار GOF محاسبه شده به شرح زیر می‌باشد:

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

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 برازش قوی مدل دارد. نتایج در نمودار (۲) نشان می‌دهند که سطح جدید مدیریت عملکرد در سازمان دیوان محاسبات شناسایی مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی خوب شده از اعتبار مناسبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

احصاء و نام‌گذاری سطح چهارم مدیریت عملکرد تحت عنوان «نهادینگی ارزش‌ها» با اقتباس از نظر خبرگان دانشگاهی و اجرایی از تکنیک و روش دلفی پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌ها و مشخص کردن مؤلفه‌های معنایی و شاخص‌های استخراج گردیده پس از چهار بار تأکید گروه خبرگان، صورت پذیرفته است.

جدول ۵: نتایج واریانس تبیین‌کنندگی هر شاخص در هر مؤلفه در سطح نهادینگی ارزش‌ها

رتبه در سطح	رتبه در هر مؤلفه	واریانس تبیین شده	عنوان	شاخص	مؤلفه‌ها	بعد
۴۰	۸	۰/۵۰۶	اهمیت و احترام به جایگاه دیوان در قوانین	Q1	ثبات رهبری و مدیریتی (رتبه سوم)	سطح نهادینگی ارزش‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب
۳۹	۷	۰/۵۴۷	پاسداری و صیانت از بیت‌المال	Q2		
۱۸	۱	۰/۷۳۵	برقراری انضباط مالی	Q3		
۳۷	۶	۰/۵۷۱	حسابرسی همه سازمان‌های منتفع از بودجه عمومی	Q4		
۲۴	۲	۰/۶۹۸	رعایت اصول اخلاقی حرفه‌ای	Q5		
۲۵	۳	۰/۶۹۳	توسعه مدیریت علمی در دیوان	Q6		
۲۶	۴	۰/۶۷۹	دوره تصدی مدیریتان ارشد دیوان	Q7		
۳۶	۵	۰/۵۷۴	تداوم سیاست‌ها در صورت تغییرات مدیریتی	Q8		
۲۳	۵	۰/۷۰۰	شفافیت در عملکرد	Q9	حساب دهی و پاسخگویی (رتبه چهارم)	
۳۲	۷	۰/۶۵۳	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در قبال اختیارات	Q10		
۸	۲	۰/۷۷۸	حق انتقاد از رویه‌های معمول در دیوان	Q11		
۳۰	۶	۰/۶۶۱	عدم تمرکز قدرت	Q12		
۷	۱	۰/۷۸۹	دادن فرصت اظهار نظر به کارکنان	Q13		
۱۳	۳	۰/۷۵۲	نارضایتی و بی‌میلی شغلی	Q14	اثربخشی، کیفیت خدمات نظارتی (رتبه ششم)	
۱۶	۴	۰/۷۴۳	مالکیت متمرکز و اعمال محدودیت	Q15		
۱۰	۴	۰/۷۵۹	استقلال در انجام وظایف سازمانی کارکنان	Q16		
۱۹	۶	۰/۷۲۹	هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی	Q17		
۳۵	۷	۰/۶۰۸	تخصص حساب‌رسان	Q18		
۵	۲	۰/۷۹۹	صلاحیت و شایستگی مدیران	Q19	تنقیح قوانین و مقررات (رتبه پنجم)	
۳	۱	۰/۸۲۹	توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی	Q20		
۶	۳	۰/۷۹۴	آموزش و ارتقاء دانش و مهارت حساب‌رسان	Q21		
۱۲	۵	۰/۷۵۳	بازطراحی نظام انگیزشی سرمایه‌انسانی	Q22		
۳۸	۸	۰/۵۷۰	به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش	Q23		
۱۱	۱	۰/۷۵۶	رعایت و تبعیت از قوانین و مقررات	Q24	تنقیح قوانین و مقررات (رتبه پنجم)	
۲۷	۳	۰/۶۷۵	ضمانت اجرایی قوانین و مقررات	Q25		
۳۳	۶	۰/۶۴۳	به‌روزرسانی قوانین در گذر زمان	Q26		
۲۹	۵	۰/۶۶۵	تدوین راهبردهای مبارزه با فساد	Q27		
۲۸	۴	۰/۶۶۷	جامع‌نگری قوانین و مقررات	Q28		
۱۷	۲	۰/۷۳۵	به‌کارگیری دولت الکترونیک	Q29	حاکمیت قانون (رتبه اول)	
۳۱	۵	۰/۶۵۶	تفسیرپذیری قوانین و وجود دیدگاه متضاد	Q30		
۱۴	۲	۰/۷۴۸	عدم تفسیر قوانین به نفع خود	Q31		
۲۲	۴	۰/۷۰۵	عدم اعمال نفوذ رؤسای قوای سه‌گانه	Q32		
۴	۱	۰/۸۲۳	تناسب قوانین و کارکرد نهادها	Q33		
۲۰	۳	۰/۷۱۷	رجوع به قانون جهت هدف‌گذاری و تدوین راهبردها	Q34	فسادگرایی (رتبه دوم)	
۳۴	۶	۰/۶۲۳	رجوع به قانون جهت حل تعارض‌ها	Q35		
۲۱	۴	۰/۷۰۷	اقتدار نهاد نظارتی	Q36		
۱	۱	۰/۸۴۵	اعمال کنترل و نظارت مستمر مالی	Q37		
۲	۲	۰/۸۳۳	توسعه سیستم‌های نظارتی بر خط (آنلاین)	Q38		
۹	۳	۰/۷۶۷	رفع موانع شفافیت	Q39		
۴۲	۶	۰/۲۸۴	گزینش، شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقاء مدیران	Q40		
۴۱	۵	۰/۳۹۲	شفافیت حدود و نفوذ وظایف نهادها نظارتی	Q41		

(منبع: یافته‌های تحقیق)

پس از شاخص‌سازی و بررسی روایی محتوایی سطح مزبور، تعداد شش مؤلفه و ۴۱ شاخص به‌عنوان عناصر سطح نهادینگی ارزش‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در قالب جدول (۵) ارائه و در نظر گرفته شد. مؤلفه حاکمیت قانون در سطح موردبررسی از لحاظ اهمیت و نقش آن در مدیریت عملکرد دارای رتبه اول است. ضریب به‌دست‌آمده برای این متغیر برابر ۰/۶۹۸ است، که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه اول میزان تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد را دارا هست. شاخص‌های تناسب قوانین و کارکرد نهادها، عدم تفسیر قوانین به نفع خود و رجوع به قانون جهت هدف‌گذاری و تدوین راهبردها به ترتیب با اهمیت‌ترین شاخص‌های مؤلفه حاکمیت قانون می‌باشند. 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. ضریب به‌دست‌آمده برای مؤلفه فسادگریزی برابر ۰/۶۶۱ است که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه دوم میزان تأثیرگذاری بر شکل‌گیری و خلق سطح نهادینگی ارزش‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب را دارد. اهمیت توجه به بحث فساد و راهکارهای مقابله و مبارزه با این پدیده بالأخص به دلیل آثار سویی است که فساد و به‌ویژه فساد مالی بر تمام ابعاد ساختار سیاسی یک جامعه در بردارد، از جمله اینکه فساد مالی توسعه اقتصادی را کند و تضعیف می‌کند، پایداری سیاسی و حقانیت دولت را با چالش مواجه می‌سازد، باعث تضعیف ساختار و زیربنای سازمان‌های دولتی می‌گردد، تسهیم منابع بین بخش‌های حیاتی توسعه را به خطر می‌اندازد و فرصت‌های غیرقانونی را تشویق می‌کند و تداوم می‌بخشد. دستگاه‌های نظارتی سازمان بازرسی، وزارت اطلاعات و دیوان محاسبات کشور نقش بسزایی در کاهش جرائم ارتكابی در دستگاه‌های اجرایی می‌تواند داشته باشند، مشروط به اینکه بستر برای اعمال این نقش فراهم گردد. آسیب‌های قانون‌گریزی و فرار از قانون سهم عمده‌ای در ضعف نظارت‌های مالی دارد، که همواره دغدغه گذر از آن، اذهان مقامات دولتی و حکومتی را فراهم نموده است. لذا یکی از مؤلفه‌های کاهش بهره‌وری نظارت، قانون‌گریزی است به عبارتی قانون موجود است اما بنا به دلایلی اعم از وجود زمینه‌های فساد که به تفصیل آمده است و

عوامل انسانی، منجر به عدم اجرا یا به اصطلاح فرار از قانون می‌شود. اعمال کنترل و نظارت مستمر مالی، توسعه سیستم‌های نظارتی برخط (آنلاین)، رفع موانع شفافیت، اقتدار نهاد نظارتی، شفافیت حدود و ثغور وظایف نهادهای نظارتی، گزینش، شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقاء مدیران به ترتیب از عوامل و شاخص‌های بااهمیت مؤلفه فسادگریزی احصاء گردیده در این تحقیق می‌باشد. مؤلفه ثبات رهبری و مدیریتی در بین شش مؤلفه مورد بررسی از لحاظ اهمیت و نقش آن در سطح یادشده دارای رتبه سوم است. ضریب به‌دست‌آمده برای این متغیر برابر ۰/۶۵۳ است، که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه سوم میزان تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد را دارا بوده و برقراری انضباط مالی به عنوان با اهمیت‌ترین شاخص آن شناسایی گردیده است. انضباط مالی در راستای کاهش هزینه‌های غیرضروری و پرهیز از تجمل‌گرایی و اسراف در سازمان‌ها و دستگاه‌های اداری الزامی به نظر می‌رسد. بر اساس ماده (۲۳) قانون دیوان محاسبات کشور اظهار نظر در خصوص کفایت کنترل‌های داخلی از وظایف این دیوان بوده و هیئت‌های مستشاری در این خصوص می‌توانند انشاء رأی نمایند. اگرچه در سنوات گذشته رسیدگی و تحقق این بند از درجه اهمیت پایینی برخوردار بود، لیکن با احساس نیاز در خصوص اهمیت کنترل‌های داخلی و نقش مهم آن در بهبود عملکرد مالی دستگاه‌های اجرایی و بالتبع آن برقراری انضباط مالی و کاهش تخلفات دستگاه‌های اجرایی، تمرکز بر ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی می‌بایست باهدف بهبود مدیریت عملکرد در دستور کار کلیه حساب‌برسان دیوان محاسبات کشور قرار گیرد. بدیهی است یکی از دلیل بروز بی‌انضباطی و تخلفات گسترده مالی نبود سیستم کنترل‌های داخلی کارآمد در سازمان‌های دولتی هست. ضریب به‌دست‌آمده برای این متغیر برابر ۰/۵۷۰ است، که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه چهارم میزان تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد را دارا است. 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. ساده‌سازی، شفافیت و روشنی قوانین و مقررات، قابلیت درک بیشتر و دسترسی آسان‌تر شهروندان به قوانین و مقررات که در این صورت، پیش‌فرض 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 جریان‌های سیاسی و انتخاباتی توسط بررسی‌های کارشناسانه و فنی و حقوقی دیوان محاسبات و به شکل فنی و حرفه‌ای صورت می‌گیرد، امری است که در ارتقاء مدیریت عملکرد دیوان محاسبات در این سطح نقش مؤثری خواهد داشت. مؤلفه تنقیح قوانین و مقررات در بین شش مؤلفه مورد بررسی از لحاظ اهمیت و نقش آن در مدیریت عملکرد دارای رتبه پنجم است. ضریب به‌دست‌آمده برای این متغیر برابر ۰/۴۴۷ است، که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه پنجم میزان تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد را دارا هست. در نهایت ضریب به‌دست‌آمده برای مؤلفه اثربخشی، کیفیت خدمات نظارتی برابر ۰/۴۴۹ است که در بین مؤلفه‌های دیگر رتبه ششم میزان تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد را دارا است. به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های احصاء گردیده این مؤلفه شامل توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی، صلاحیت و شایستگی مدیران، آموزش و ارتقاء دانش و مهارت حسابرسان، استقلال در انجام وظایف سازمانی کارکنان، بازطراحی نظام انگیزشی سرمایه انسانی، هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی، تخصص حسابرسان و به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش است. با بررسی ادبیات نظری پژوهش، مشخص شد تعداد بسیار محدودی از پژوهش‌ها رابطه بین حکمرانی خوب و مدیریت عملکرد را مدنظر قرار داده‌اند؛ ضمن اینکه کیفیت این رابطه و نحوه ارتباط آن در چارچوب نظری تبیین نشده است. بنابراین، با توجه به ضعف ادبیات در این باره و بدیع بودن نتایج آن، امکان مقایسه یافته‌های پژوهش با ادبیات نظری پژوهش‌های داخلی فراهم نبوده و ارزش نظری پژوهش بر تبیین عناصر این سطح از الگوی مدیریت عملکرد و تأکید بر اهمیت این ارتباط است.

## Reference

- 1-Adibzadeh, M, Najaf Beigi, R, Musa Khani, M, Danesh Fard, K, & Alam Tabriz, A (2017). Designing a Performance Management Model for Public Agencies, Journal of Resource Management in Law Enforcement, Fifth Year, Number 1, Autumn. (In Persian)
- 2-BaradaranShoraka ,H, & Malek Sadati, Strategy (2008). Good Governance is the Key to Southwest Asian Development, Strategic Quarterly, No. 46. (In Persian)
- 3-Bianchi,C & Rivenbark,W.C(2014 ). "Performance Management in Local Government: The Application of System Dynamics to Promote Data Use".International Journal of Public Administration,943-954.
- 4-Bouckaert, G.& Halligan, J.(2006), "performance and performance management", in B. Guy Peters and Jon Pierre (eds.), Handbook of public policy (pp. 443-460), Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- 5-Cardos, I., R. (2014). New Trends In Budgeting: A Literature Review. Practical Application of Science 2 (2), 483-490.
- 6-Heinrich, C, J.(2015)."The Role of Performance Management in Good Governance and Its Application in Public Education." Employment Research 22(3):4-6.[http://dx.doi.org/8445.22-1075/10.17848\(3\)-2](http://dx.doi.org/8445.22-1075/10.17848(3)-2).
- 7-Hughes, A (2010).New State Administration, Translated by: Seyyed Mehdi Alvani, Sohrab Khalili Shorini, Gholamreza Memarzadeh, Tehran, Pearl Publications, 11th Edition.
- 8-Kaufmann D., Kraay, A. & Mastruzzi M. (2010); "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues", Available at [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org).
- 9-Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido-Lobaton, P. (1999). Governance Matters: Policy Research Working Paper. Washington DC: World Bank.
- 10-Mirpassi, N. (2018). Strategic Human Resource Management and Labor Relations. Forty-Five Chapters: Tehran: Mir. (In Persian)
- 11-Modell, S,& Gronlund, A. ( 2007). "Outcome-based Performance Management Experiences from Swedish Central Government". Public Performance & Management Review.31 (2), 275--288.
- 12-Moghim. S.M., Pourazat,A, Danae Yafred,H & Heydar Ahmadi (2016), "Explaining the Elements of Good Governance in the Policy Making of the State Budgeting System", Strategic Studies in Public Policy, Volume 6, Issue 21, Winter 95. (In Persian)
- 13-OKot-U & rogers, w. (2005).Electronic Governance Re-inventing Good Governance,commonwealth Severriat Lonon r.okot Uma @ commonwealth .int.
- 14-Parasuraman, S.; Sekher, Madhushree; & Ruth Kattumuri. (2018). Governance and Governed: Why Governance? In Governance and Governed

(pp. 3-14). Singapore: Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5963-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5963-6_1).

15-Rafizadeh, A, Mirsepasi, N,& Azar, A.(2016). Presentation of Performance Management Model at Government Level, Tehran.(In Persian)

16-Razmi, M, & Sedighi, S (2012). Requirements for Good Governance for Achieving Human Development, Fourth National Conference on Iranian Economics, Islamic Azad University, Khomein Shahr Branch, 1-22.(In Persian)

17-Siegel, J.Ph & summer matter, L(2008),"Defining Performance in Public management: a survey of Academic Journals", European Group of PublicAdministrationConference(EGPA),Rotterdam.Retrievedfrom<http://webh01.ua.ac.be/pubsector/Rotterdam/papers/Siegel/20Summermatter/20paper.pdf>.

18-Stone, R. j(2002); human resource management; John Wiley & Sons; 4th.

19-Supreme Audit Court, Training and Planning Center(2016). Strategic Document of the National Accounting Tribunal, Second Five-Year Program (1400-1396). Tehran, Office of Planning, Supervision and Improvement of the Supreme Audit Court. (In Persian)

20-Training Center of the National Accounts Court, National Accounts Court. (2010). Country Accounts Strategic Plan. Tehran: First Edition. (In Persian)

21-Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, MIS Quarterly, 33(1): 177.

22-World Bank. (2016). Retrieved from the world bank: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#doc-intro>.

23-Yavari, V,&Zahedi,S.(2013) "Designing a Conceptual Model of Organizational Performance Management for Public and Nonprofit Organizations", Strategic Management Thought, Volume 7, Issue 1, Spring and Summer 2013, Sequential Issue 13, pp. 79-122. (In Persian)

24-Yazdani,H,Arvin,H (2018). Designing an Audit Performance Model for the Auditors of the National Accounting Court, Auditing Knowledge, Winter, Eighth Year, No. 73. (In Persian)

25-Yeghaneghi. S. A.,Alvani,S.M & Memarzadeh Tehrani,G (2016) "Prioritizing Good Governance Indicators in Effective Organizations (Case Study: Welfare Bank Branches of Qazvin Province)", Public Administration Mission Quarterly, Issue 7, Number Twenty-One, Spring 2016. (In Persian)

26-Zahedi, Sh& Ebrahimpour, H(2012). Sustainability-Based Governance. Tehran: Humanities Textbooks Study (samt), Humanities Research and Development Center. (In Persian)