

## طراحی مدل ارزیابی عملکرد نظام ذی‌حسابی کشور

■ حسن خسروی<sup>۱</sup>

■ عادل آذر<sup>۲</sup>

■ مرتضی موسی‌خانی<sup>۳</sup>

■ مهدی مرتضوی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۹/۹/۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۰/۱

### چکیده:

هر سازمانی برای داشتن عملکرد مناسب و کسب نتایج مورد انتظار باید برنامه‌ای مدون داشته باشد و نیل به اهداف بدون داشتن برنامه مشخص غیر ممکن و بسیار هزینه بر و زمان بر است. یکی از ارکان اصلی برنامه‌های سازمانی ارزیابی عملکرد است. در تحقیق پیش رو برای طراحی مدل ارزیابی عملکرد نظام ذی‌حسابی کشور با استفاده از رویکرد تحقیق کمی مدلی طراحی شده است که برای انجام تحقیق، جامعه آماری مورد نظر شامل خبرگان حوزه ارزیابی عملکرد و رؤسای دستگاه‌های اجرایی در زمینه نظارت بر کار ذی‌حسابان در حوزه نظام ذی‌حسابی کشور (وزارت امور اقتصادی و دارایی) می‌باشد. تعداد نمونه آماری در مرحله دلفی با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی ۱۲ نفر تعیین شده است و برای ارزیابی نتایج حاصل از روش دلفی فازی استفاده شده است و در مرحله کمی با استفاده از روش سرشماری ۱۳۷ نفر از کارشناسان حوزه نظام ذی‌حسابی کشور (وزارت امور اقتصادی و دارایی) انتخاب شده‌اند که با استفاده از ابزار پرسشنامه اطلاعات جمع‌آوری شده است و با استفاده از تحلیل عاملی و تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS تجزیه و تحلیل صورت گرفته است. در پایان پس از تعیین مقولات، طبقات کلی مدل عملکرد نظام ذی‌حسابی در قالب ۳ بخش ارزیابی عملکرد، عوامل مداخله‌گر و عملکرد نظام ذی‌حسابی مورد شناسایی قرار گرفتند و مدل مد نظر طراحی و تأیید شد.

**کلمات کلیدی:** ارزیابی عملکرد، نظام ذی‌حسابی، طراحی مدل، دلفی، تحلیل عاملی.

۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین  
 ۲ استاد تمام دانشگاه تربیت مدرس، نویسنده مسئول، ایمیل: azara@modares.ac.ir  
 ۳ استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین  
 ۴ دانشیار رشته مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

برای تولید عوامل مختلفی دست‌اندرکار هستند که در میان عوامل تولید، نیروی انسانی ذی‌شعور بوده و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می‌شود، همچنین مهمترین عامل کاهش یا افزایش بهره‌وری سازمان می‌باشد به همین دلیل باید مورد توجه خاص قرار گیرد. یکی از عواملی که در بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر به‌سزایی دارد، ارزیابی عملکرد کارکنان است، توجه به ارزیابی عملکرد کارکنان بخش عمده‌ای از شغل مدیر است و این مدیر است که باید برای این امر برنامه‌ریزی داشته باشد تا بتواند به سبب ارزیابی مستمر عملکرد به بهبود مستمر عملکرد، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند برسد که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. در همین راستا برای ارزیابی نوع فعالیت نیروی انسانی و برای بهبود عملکرد روش‌های مختلفی وجود دارد که ارزیابی عملکرد از زمره آنها است، برای سنجش عملکرد نیروی انسانی هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی عملکرد دارد. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است زیرا امروزه یکی از بیماری‌های جدی مدیریت خصوصاً در کشورهای جهان سوم که به سمت صنعتی شدن حرکت می‌کنند، عدم کنترل و ارزیابی برنامه‌ها، افراد و سازمان است. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد، پایین بودن بهره‌وری فردی در شرکت‌های دولتی سبب می‌شود تا به عامل بهسازی نیروی انسانی توجه بیشتری بشود. اینکه یک سیستم ارزیابی عملکرد متناسب با نیاز سازمان باید چگونه باشد، چندان روشن نیست. در سازمان‌های امروزی از جمله سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران، روش متداول ارزشیابی عملکرد کارکنان به صورت فرم ارزیابی سالیانه اجرا می‌گردد که این فرم صرفاً نظر مسئول مستقیم کارمند را منعکس می‌کند که قطعاً این یک قضاوت معقول، علمی و معتبر در مورد عملکرد افراد در سازمان نمی‌تواند باشد. ارزیابی یک جریان بازخورد فعالیت‌ها و مقایسه آن‌ها با معیارهای تعیین شده است که طی آن واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تأثیر آن در کارایی سازمان و نظرات مسئولان در مورد نتایج به دست آمده اطلاع کسب می‌کنند. ارزیابی عملکرد از حساس‌ترین مسائل سازمانی و زیربنای تصمیمات برای آموزش، ارتقاء و انتخاب، پاداش و جابه‌جایی و عامل انگیزشی در افراد است. اهداف مهمی که از ارزیابی عملکرد مد نظر است عبارتند از: ایجاد فرهنگ عملکرد، برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، توانمندسازی، جان‌نشین‌پروری و کمک به اجرای استراتژی‌های کسب و کار برآورده سازد. می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفسال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. اجرای کامل و صحیح ارزیابی عملکرد موجب افزایش

انگیزش و خلاقیت، رضایت شغلی، مسئولیت‌پذیری و بهبود کار گروهی می‌شود. هدف از ارزیابی عملکرد ارتقای سطح عملکرد کارکنان است که در نهایت، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. لذا تبیین و طراحی نظام ارزیابی عملکرد برای هر سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. نظام ذی‌حسابی کشور به‌منظور ارزیابی دقیق‌تر و عملیاتی‌تر کارکنان و سازمان برای بهبود کارکرد خود که عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمانی است و تأثیر مستقیم بر بهره‌وری و کارایی سازمان دارد، برای تحقق اهداف کلی استراتژی خود، از طریق مدل جامع ارزیابی عملکرد اقدام کرده است که نتیجه تحقیق پیش رو در همین راستا است.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند؛ بنابراین بررسی نتایج عملکرد، یک فرآیند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن تعیین‌کننده و عامل حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است، ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تأمین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایت‌مندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان، مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است، در صورتی که ارزیابی عملکرد به صورت صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقاء و پاسخگویی دستگاه‌ها و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود (رضایی و آقاسید حسینی، ۱۳۹۰). در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقاء مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقاء کلاس جهانی شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود. با توجه به اینکه موضوع بسیار مهم در ارزیابی عملکرد تعیین شاخص‌های مناسب به عنوان مبنای استاندارد جهت ارزیابی عملکرد است در بسیاری از سازمان‌ها ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد اما از آنجا که معیارهای لحاظ شده مناسب نمی‌باشد نتایج به دست آمده از این ارزیابی‌ها قابل اطمینان نمی‌باشد. لذا بدیهی است که قبل از ارزیابی عملکرد در هر سازمانی بایستی ابتدا معیارهای مناسب جهت ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در آن سازمان شناسایی گشته و سپس مبنای ارزیابی قرار گیرد (رحیمی، ۱۳۸۵). به طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد (الوانی، ۱۳۹۲). باعنایت به اینکه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود و در این دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابتی، منابع انسانی تنها ایجادکننده مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌باشد رقابت برای تسخیر بازار از یک سو و محدودیت منابع طبیعی از سوی دیگر،

ضرورت توجه بیشتر به بهره‌وری کارکنان در سازمان پیچیده امروزی را بیش از پیش نمایان ساخته است. (شریفی، ۱۳۸۶). از سوی دیگر نظارت و کنترل امری اجتناب ناپذیر در مدیریت کشور است، وجود یک نظام نظارتی مؤثر و اثر بخش و بخصوص نظامی درون سازمانی، کمک شایانی به اجرای عدالت و توسعه اقتصادی کشور می‌نماید. بنابراین اکنون در سازمانهای موفق، بهره‌گیری مناسب از منابع انسانی جزو مهمترین برنامه‌های مدیران قرار دارد، مدیران با بهره‌مندی از متخصصان امور در اداره سازمان موفقیت بیشتری حاصل خواهند نمود. (حجازی، ۱۳۸۱). مهدیان ساروی - تقی پورکاظمی ۱۳۹۵ در یک پژوهش انجام شده به ارزیابی عملکرد بر اساس الگوی تعالی سازمانی بالدریج (مطالعه موردی: اداره کل نظارت بر ذی‌حسابی های وزارت امور اقتصادی و دارایی) پرداخته و نتیجه گرفته‌اند که مدل بالدریج برای ارزیابی ذی‌حسابی ها مناسب است. هم چنین (دانشفرد - صفری ۱۳۹۴ در یک پژوهش انجام شده به بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذی‌حسابان دستگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی پرداخته و پیشنهاد داده‌اند که سیستم ارزیابی عملکرد بطور جداگانه به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد ذی‌حسابان مورد پژوهش قرار گیرد). نخستین نظام ارزیابی ثبت شده در صنعت، استفاده رابرت اون از کتاب‌های مشخصات و قالب‌های مشخصات در کارخانه‌های پنبه در اسکاتلند در حوالی سال ۱۸۰۰ است. با وجود این ارزیابی عملکرد دست کم از لحاظ رسمی پدیده‌های فراگیر در همه نظام‌های ملی نیست. برای مثال در فنلاند ارزیابی عملکرد جزو ویژگی‌های حتی سازمان‌های نسبتاً بزرگ به شمار نمی‌رود. در بسیاری از شرکت‌های مشهور ژاپنی نسبت به آمریکا و انگلیس ارزیابی عملکرد بیشتر یک فرآیند غیررسمی است. برای ارزیابی عملکرد تعاریف مختلفی ارائه شده است که در ادامه به پاره‌ای از این تعاریف اشاره می‌شود، ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد (رحیمی، ۱۳۸۵). منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (سعادت، ۱۳۸۵). قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می‌یابد (بزاز جزایری، ۱۳۷۹). جین و تراپاندیس در خصوص ارزیابی عملکرد اظهار می‌دارند: «علی‌رغم ضرورت آگاهی محقق از نتایج عملکرد خود و تأثیر آن در افزایش انگیزش به منظور بهبود توسعه کاری، در عمل، هیچ چیز به اندازه ارزیابی عملکرد مدیران تحقیق و توسعه را با مشکل روبرو نمی‌سازد. برخی ارزیابی را معادل قضاوت و برخی آن را وسیله‌ای برای اعمال سلطه بر کارکنان و دخالت در زندگی خصوصی آنان می‌دانند این در حالی است که ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به دلیل تعیین میزان موفقیت گروهی، شناسایی نقاط قوت و ضعف و در نتیجه تقویت نقاط قوت انجام می‌پذیرد» (فرهادی و همکاران، ۱۳۸۳). نظریه‌های نوین مدیریت منابع انسانی نظیر مدیریت جامع کیفیت، الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و ترازبایی تاکید دارند که سازمان‌ها نیز باید از میزان کارایی کارکنان خویش آگاهی داشته باشند تا براساس آن بتوانند

وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشد. به عقیده برناردین (۲۰۰۳، ۱۴۴) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستند سازی به کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷، ۲۵۳) اهداف ارزشیابی کارکنان را در توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷، ۳۳۳) و نو و دیگران (۲۰۰۸، ۳۴۷) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به دو دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند جدول زیر بیانگر موارد به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد. برای ارزیابی عملکرد سازمانی کارمد یک‌سری ویژگی‌هایی در نظر گرفته می‌شود که عبارتند از:

- روشن و مشخص بودن معیارها و شاخص‌های ارزیابی (Specific)
  - قابلیت سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌های ارزیابی (Measurability)
  - قابل حصول بودن اهداف و انتظارات در موعد یا مواقع مقرر (Attainable)
  - معطوف به نتیجه و فرآیند بودن نظام ارزیابی (Result-process Oriented)
  - معطوف به زمان بودن ارزیابی (Time-related)
- برای ارزیابی عملکرد در مجموع پنج رویکرد وجود دارد که عبارتند از: رویکرد مقایسه‌ای، رویکرد ویژگی‌ها، رویکرد رفتاری، رویکرد نتایج، رویکرد کیفیت. همچنین برای ارزیابی عملکرد چندین مدل وجود دارد که به اختصار به آنها اشاره می‌شود: مدل سینک و تاتل، ماتریس عملکرد، هرم عملکرد، مدل فرایندکسب و کار، مدل تعالی سازمانی (EFQM)، کارت امتیازی متوازن.

### خطاهای ارزیابی عملکرد

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، بکارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، به کارگیری تکنیک‌های پر زحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهم‌تر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷) خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل: ۱- استانداردهای ارزیابی، ۲- اثرهاله‌ای<sup>۳</sup>، ۳- آسانگیری یا خشنونت<sup>۴</sup>، ۴- گرایش به مرکز<sup>۵</sup>، ۵- تازگی رویدادها<sup>۶</sup>.

1. Ivancevich
2. Snell and Bohlander
3. Standards of evaluation
4. Halo effect
5. Leniency or harshness
6. Central tendency error
7. Recency of events error

۶- برابر کردن یا مقابله<sup>۱</sup> و ۷- جهت‌گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی)<sup>۲</sup> می‌باشد.

### ارزشیابی عملکرد سازمان‌ها

اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها باید براساس شاخص‌های مناسبی اتفاق بیفتد. در این راستا چهار متغیر عملکردی که به منظور اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است، شامل رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، اثربخشی سازمانی و نتایج مالی و بازار می‌باشد در جدول زیر دیدگاه‌های نظری در این باره آورده شده است:

جدول (۱) معیارهای ارزشیابی عملکرد و مبانی نظری آن

حوزه	معیارهای ارزشیابی عملکرد	مبانی نظری موجود در این زمینه
رضایت مشتریان	تکرار خرید به وسیله مشتریان، اعتماد مشتریان به محصولات سازمان، تحویل به موقع محصولات به مشتریان، میزان ارائه خدمات ویژه به مشتریان، ارزش پولی که مشتریان برای محصولات سازمان پرداخت می‌کنند.	GAO, 1991 Dean and Bowen, 1994 Hendricks and Singhal, 1990 Atkins et al., 2002 NIST, 2002 Sila, 2007 Babalhavaeji et al, 2010 Alghamdi et al.2017
رضایت کارکنان	نسبت جابجایی کارکنان، میزان وفاداری کارکنان یا میل به ماندن در سازمان، تعداد پیشنهادهای دریافتی از کارکنان، نمرات عملکردی کارکنان	GAO, 1991 Adam et al., 1997 Paauwe and Richardson, 1997 McAdam and Bannister, 2001 NIST, 2002 Sila, 2007 Fanny et al.2008 Alghamdi et al.2017
اثربخشی سازمان	هزینه تمام شده محصول، شاخص‌های بهره‌وری، مدت زمان انجام کار در سازمان، تعداد ضایعات، نمرات عملکرد تأمین‌کنندگان.	Deming, 1986 GAO, 1991 Hendricks and Singhal, 1990 Kim et al., 2002 Rust et al., 2002 Sila, 2007 Alghamdi et al.2017

1. Contrast effects  
2. Personal bias(stereotyping or similar to me)

حوزه	معیارهای ارزشیابی عملکرد	مبانی نظری موجود در این زمینه
بازار مالی و بازر	سهم بازار محصولات ارائه شده به وسیله سازمان، سود کسب شده، نرخ بازگشت سرمایه، موقعیت کلی رقابتی سازمان، تعداد محصولات جدید معرفی شده به بازار.	Shetty, 1987 Juran, 1992 GAO, 1991 Hendricks and Singhal, 1990 Gunasekaran, 2002 NIST, 2002 Sila, 2007 Alghamdi et al.2017

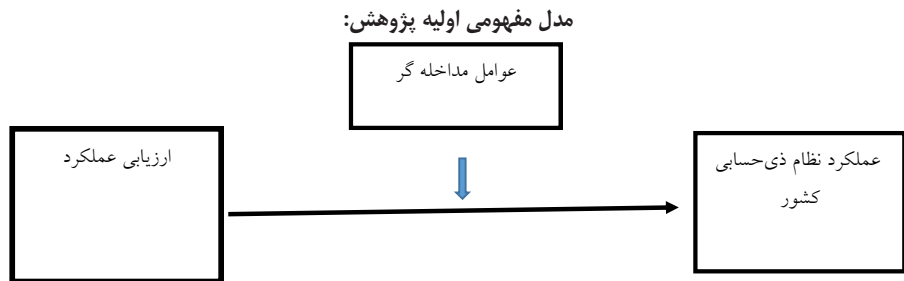
### مدیریت عملکرد

صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر تدبیر مدیریت عملکرد را جانشین ارزیابی عملکرد نموده‌اند که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت ارتقا و ترفیع نیز منظور می‌گردد. بررسی تاریخی مدیریت عملکرد نشان می‌دهد در رویکرد سنتی مدیریت عملکرد هر تقصیر و کوتاهی با تنبیه مواجه است، هر چند که غرض از ارزشیابی عملکرد کارکنان، نه تنبیه، بلکه ارتقای اثربخشی آن‌ها می‌باشد. مدیریت عملکرد معمولاً یک نوع نگرش و تصویری از اهداف سازمان را برای کارکنان ایجاد می‌کند. مدیریت عملکرد مجموعه اهداف عملکردی افراد و واحدها را در ارتباط با اهداف کل سازمانی تعریف و مشخص می‌کند. میرسپاسی (۱۳۸۷) مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی‌های بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای استراتژی‌های سازمان و تعالی افراد و جامعه. آدهیکاری (۲۰۱۰) معتقد است که مدیریت عملکرد نقش بسزایی در یاری رساندن به یادگیری فردی و سازمانی دارد.

### مقایسه ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد

در مقایسه ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد می‌توان اشاره کرد که عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸) و با توجه به این ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف کرده‌اند (بایرز و رو، ۲۰۰۸) حال آنکه مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی‌های بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای استراتژی‌های سازمان و تعالی افراد و جامعه. در متون متداول موجود تأکید مدیریت عملکرد به همسویی پرورش منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک می‌باشد که البته توجه کمتری به کارکنان و جامعه شده است (میرسپاسی ۱۳۸۷). با توجه به مواردی که اشاره شد می‌توان گفت مدیریت عملکرد رویکردی وسیع‌تر از ارزشیابی عملکرد کارکنان است، از آن جهت که شامل شیوه‌های نظام‌دار برای دستیابی به هدف‌های سازمانی از طریق فراهم نمودن مجموعه‌ای به هم وابسته از هدف‌ها است که در سطوح فردی، کارگروهی، واحدی و سازمانی به هم پیوند می‌یابند. با توجه

به مطالب اشاره شده برای روشن شدن مطالب مدل مفهومی طراحی شده است که در شکل ۱ به آن اشاره می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

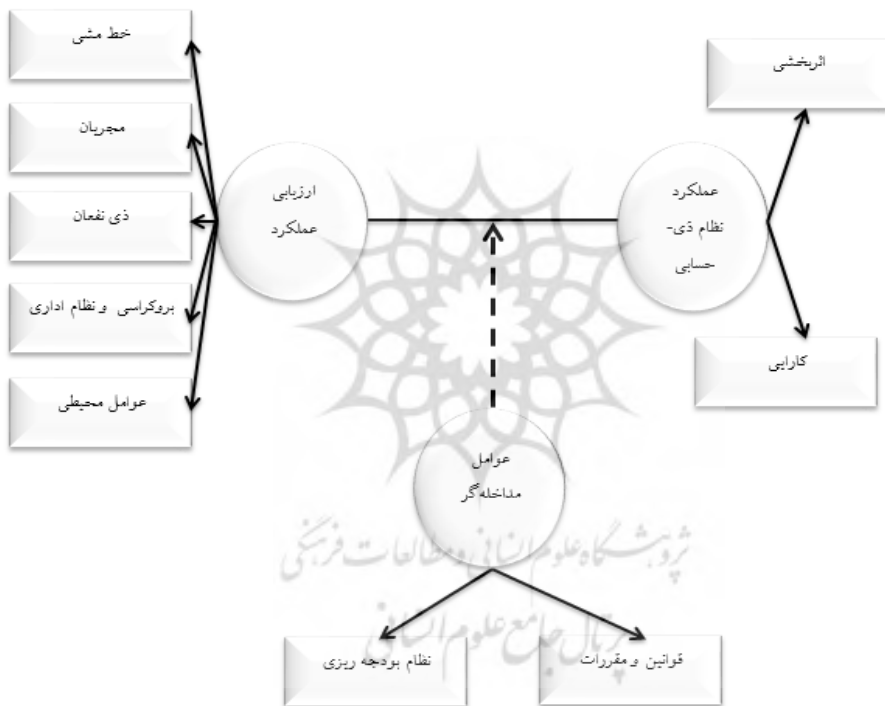
### روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات کمی بوده که جامعه آماری مورد مطالعه نیز شامل کلیه خبرگان حوزه ارزیابی عملکرد و روسای دستگاه‌های اجرایی در زمینه نظارت بر کار ذی‌حسابان در حوزه نظام ذی‌حسابی کشور (وزارت امور اقتصادی و دارایی) است. نمونه‌گیری در دو مرحله صورت گرفته است که نمونه آماری در مرحله دلفی با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۲ نفر تعیین شده است و برای ارزیابی نتایج حاصل از روش دلفی فازی استفاده شده است و در مرحله کمی با استفاده از روش سرشماری ۱۳۷ نفر از کارشناسان حوزه نظام ذی‌حسابی کشور (وزارت امور اقتصادی و دارایی) انتخاب شده‌اند که با استفاده از ابزار پرسنامه اطلاعات جمع‌آوری شده است و با استفاده از تحلیل عاملی و تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS تجزیه و تحلیل صورت گرفته است. در پرسشنامه مرحله اول دلفی این ۱۶۰ عامل درج شد و به تعداد ۱۲ پرسشنامه به صورت حضوری بین اعضای پنل خبرگان توزیع گردید و از متخصصین خواسته شد تا نظر خود را در مورد اهمیت هر یک از معیارهای مشخص شده بر اساس مقیاس ۷ درجه‌ای لیکرت مطرح و به عبارتی کمیت پذیر ابراز نمایند. در پایان این پرسشنامه سؤال باز مطرح شد که در آن اعضای پنل معیارهایی را که به نظرشان بر ارزیابی عملکرد نظام ذی‌حسابی کشور مؤثر است، با توجه به نظر نخبگان برخی از شاخص‌ها حذف و یا ادغام شدند. در مرحله بعد با توجه به ادبیات تحقیق و مفاهیم شاخص‌ها، دسته‌بندی شاخص‌ها و نام‌گذاری هر مجموعه با استناد به نظر خبرگان صورت گرفت و کدگذاری شاخص‌ها انجام پذیرفت و مجدداً برای انجام دوره دوم دلفی، شاخص‌ها در قالب پرسشنامه‌ای ساختاریافته با طیف ۷ گزینه لیکرت در اختیار اعضای ۱۲ نفره پنل قرار گرفت. پرسشنامه مرحله دوم روش دلفی، شامل مجموعه معیارهایی است که میانگین آنها در دور اول بالاتر از ۵ بود. در مرحله دوم پرسشنامه دلفی پاسخ‌دهنده باید مجدداً نظر خود را درباره هر یک از معیارهای باقیمانده (۱۳۱ معیار) با انتخاب یکی از گزینه‌های طیف ۷ گزینه اعلام نماید. در دور دوم هیچ سوالی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای



دلفی است. بدین ترتیب ۱۳۱ شاخص در قالب ۹ مفهوم پایه‌ای (مقوله اصلی)، شناسایی و تأیید گردید. براساس نتایج نهایی بخش دلفی ۱۳۱ شاخص در قالب ۹ مضمون پایه‌ای به عنوان متغیرهای تحقیق شناسایی و تأیید و در مدل نهایی با اجماع نظر خبرگان و بررسی ادبیات تحقیق متغیرهای شناسایی شده در در قالب مدل مفهومی زیر بعنوان عوامل تشکیل دهنده مدل مدل پیشنهادی پژوهش برای مقوله‌های شناسایی شده تأثیرات مستقیم و غیر مستقیمی بر ارزیابی عملکرد نظام ذی‌حسابی تعیین گردیدند.

شکل ۲- مدل پیشنهادی پژوهش برای ارزیابی عملکرد نظام ذی‌حسابی کشور



### تحلیل عاملی تاییدی (مدل اندازه‌گیری)

برای اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی شده از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. در روش حداقل مربعات جزئی از مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) برای سنجش روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار استفاده می‌شود. جهت بررسی مدل، نخست می‌بایست از صحت سؤالات مطمئن شد. روایی سازه ارتباط گویه‌ها یا همان سؤالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود پرسش‌های پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود

متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از روایی سازه استفاده گردید. روایی تشخیصی: جذر میانگین واریانس استخراج شده از همبستگی بین سازه‌ها برای هر متغیر، بیشتر است، بنابراین ابزار اندازه‌گیری روایی تشخیصی مناسبی دارد.

روایی سازه: برای اندازه‌گیری روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده می‌شود، اگر بار عاملی استاندارد ۰.۷۰۷ باشد، توان دوم  $R$ ، ۰.۵ خواهد بود که نشان می‌دهد حداقل نیمی از واریانس نشانگر توسط متغیر پنهان توضیح داده می‌شود که بار عاملی ۱۰ سؤال که در متن پایان‌نامه مشخص شده است از ۰.۰۴ کمتر است و حذف می‌شوند.

آزمون کیفیت ابزار پژوهش: از آزمون بررسی اعتبار اشتراک (حشو) استفاده می‌شود. اگر شاخص واریانس اعتبار مشترک متغیرهای پنهان، مثبت باشد، مدل اندازه‌گیری، کیفیت مناسبی دارد، مقدار شاخص واریانس اعتبار مشترک متغیرهای پنهان ( $1-SSE/SSO$ ) برای تمامی متغیرها، مثبت گزارش شده است، مشخص می‌شود که مدل اندازه‌گیری کیفیت مناسبی دارد.

محاسبه شاخص برازش: بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند، توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. ملاک کلی برازش (GOF) را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  بدست آورد. = شاخص GOF برابر است با ۰.۶۷، نشاندهنده برازش قوی مدل است.

فرضیه اصلی اول: بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مدل درونی پژوهش از آنجاکه مقدار معناداری رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی (۴,۸۱۶) بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰.۵۷۷ می‌باشد که نشان می‌دهد با یک واحد تغییر در ارزیابی عملکرد، عملکرد نظام ذی‌حسابی به اندازه ۰.۵۷۷ واحد بهبود می‌یابد.

فرضیه اصلی دوم: قوانین و مقررات در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی نقش تعدیل‌گری دارد.

مقدار معناداری بین متغیر تعدیلگر قوانین و مقررات و عملکرد نظام ذی‌حسابی (۲,۴۹) است که به دلیل بزرگتر بودن از ۱,۹۶ نقش تعدیلگر قوانین و مقررات در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی پذیرفته می‌شود.

فرضیه اصلی سوم: نظام بودجه ریزی در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی نقش تعدیل‌گری دارد.

مقدار معناداری بین متغیر تعدیلگر نظام بودجه ریزی و عملکرد نظام ذی‌حسابی (۲,۱۹۴) است که به دلیل بزرگتر بودن از ۱,۹۶ نقش تعدیلگر نظام بودجه ریزی در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی نیز پذیرفته می‌شود.

### اولویت‌بندی متغیرهای شناسایی شده

به منظور بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش و اولویت‌بندی میزان تأثیر متغیرها، ابتدا معناداری ارتباط میان آنها با عملکرد نظام ذی‌حسابی مورد بررسی قرار می‌گیرد و ضریب مسیر هریک از عوامل مرجع اولویت‌بندی قرار می‌گیرد. با توجه به جدول نتایج زیر مشخص می‌شود:

جدول (۲) - نتایج بررسی روابط میان متغیرهای موجود در مدل

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر (β)	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۲,۹۲۲	۰,۴۵۸	عملکرد نظام ذی‌حسابی	خط مشی
تأیید	۷,۸۶	۰,۹۸		مجریان
تأیید	۴,۳۱۴	۰,۲۵۷		ذی‌نفعان
تأیید	۶,۶۵۶	۰,۶۴۱		بوروکراسی و نظام اداری
تأیید	۲,۵۳۹	۰,۷۳۱		عوامل محیطی

جدول (۳) - اولویت‌بندی میزان تأثیر متغیرها بر یکدیگر

میزان تأثیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل	شماره اولویت
۰,۹۸	عملکرد نظام ذی‌حسابی	مجریان	۱
۰,۷۳۱		عوامل محیطی	۲
۰,۶۴۱		بوروکراسی و نظام اداری	۳
۰,۴۵۸		خط مشی	۴
۰,۲۵۷		ذی‌نفعان	۵

با توجه مطالب و اعداد و ارقام مندرج در جدول به صورت جداگانه هر کدام از فرضیات بررسی می‌شوند که در زیر به آنها پرداخته می‌شود:

**فرضیه فرعی اول:** بین خط مشی و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. از آنجاکه مقدار معناداری رابطه بین خط مشی و عملکرد نظام ذی‌حسابی (۲,۹۲۲) بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۴۵۸ می‌باشد که نشان می‌دهد با یک واحد تغییر در خط مشی، عملکرد نظام ذی‌حسابی ۰,۴۵۸ واحد بهبود می‌یابد.

**فرضیه فرعی دوم:** بین مجریان و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. از آنجاکه مقدار معناداری رابطه بین مجریان و عملکرد نظام ذی‌حسابی (۷,۸۶) بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد.

همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۹۸ می‌باشد که نشان می‌دهد با یک واحد تغییر در مجریان، عملکرد نظام ذی‌حسابی ۰,۹۸ واحد بهبود می‌یابد.

فرضیه فرعی سوم: بین ذی‌نفعان و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. از آنجاکه مقدار معناداری رابطه بین ذی‌نفعان و عملکرد نظام ذی‌حسابی (۴,۳۱۴) بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۲۵۷ می‌باشد که نشان می‌دهد با یک واحد تغییر در ذی‌نفعان، عملکرد نظام ذی‌حسابی ۰,۲۵۷ واحد بهبود می‌یابد.

فرضیه فرعی چهارم: بین بروکراسی نظام اداری و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد.

از آنجاکه مقدار معناداری رابطه بین بروکراسی نظام اداری و عملکرد نظام ذی‌حسابی (۶,۶۵۴) بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۶۴۱ می‌باشد که نشان می‌دهد با یک واحد تغییر در بروکراسی نظام اداری، عملکرد نظام ذی‌حسابی ۰,۶۴۱ واحد بهبود می‌یابد. فرضیه فرعی پنجم: بین عوامل محیطی و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد.

از آنجا که مقدار معناداری رابطه بین عوامل محیطی و عملکرد نظام ذی‌حسابی (۲,۵۳۹) بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۷۳۱ می‌باشد که نشان می‌دهد با یک واحد تغییر در عوامل محیطی، عملکرد نظام ذی‌حسابی ۰,۷۳۱ واحد بهبود می‌یابد. با بررسی ضرایب مسیر بین متغیرها مشخص می‌شود مجریان بیشترین تأثیر و ذی‌نفعان کمترین تأثیر را بر عملکرد نظام ذی‌حسابی دارند.

### پیشنهادات

در خاتمه موارد زیر به عنوان زمینه‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

- اصلاح ساختار خزانه داری کل کشور و تبیین نقش ذی‌حسابان در نظام نظارتی نوین کشور ضروری به نظر می‌رسد.
- لزوم ایجاد وحدت رویه و تشکیل شورای نظارت مالی با تأیید و همکاری دیوان محاسبات کشور ضروری است.
- در مسیر حرکت به سمت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و استقرار کامل حسابداری تعهدی، دیوان محاسبات کشور به دنبال برقراری حسابرسی عملیاتی به جای حسابرسی رعایت صرف می‌باشد. که در این زمینه هم نیاز به کمک و همکاری ذی‌حسابان وجود دارد.
- پیشنهاد می‌شود در تشریح و توضیح آراء دیوان محاسبات برای دستگاههای اجرایی اقدام

- لازم توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی انجام شود تا وحدت رویه ایجاد و از تکرار رأی جلوگیری گردد.
۵. گزارش‌های زیادی از فساد در سامانه‌های الکترونیکی در دستگاه‌های اجرایی وجود دارد که نیاز به طراحی حسابرسی الکترونیکی در این سامانه‌ها احساس می‌شود.
  ۶. در مورد ماده ۹۱ هم تفاهم نامه‌ای با معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل وجود دارد که طرفین باید در جهت برخورداری از یک تعامل کاری مناسب به آن معتمد باشند.
  ۷. در مورد تخلفات سیستماتیک و شبکه‌ای باید نظارت مضاعف داشته باشیم تا به نحو مطلوب از این تخلفات جلوگیری گردد.
  ۸. برای حرکت از بودجه مبتنی بر نفت و اقتصاد سنتی به بودجه مبتنی بر مالیات و اقتصاد هوشمند، ذی‌حسابان می‌توانند نقش محوری داشته باشند.
  ۹. انجام پروژه با روشهای مختلف دسته بندی و مقایسه با روش اتخاذ شده در این پژوهش
  ۱۰. طراحی مدل متناسب برای تحکیم ارزیابی عملکرد نظام ذی‌حسابی کشور
  ۱۱. بررسی موانع ساختاری، قانونی، فرهنگی و ذهنی عملکرد نظام ذی‌حسابی کشور
  ۱۲. گسترش دامنه تحقیق به جوامع بزرگتر و استفاده از فن داده‌کاوی برای استخراج قوانین وابستگی بین داده بندی‌های رتبه‌ها در کنار استفاده از تحلیل.
- هم‌چنین، در حال حاضر، در کتابچه جامع ارزیابی عملکرد ذی‌حسابی ها ۶ محور کلی به شرح ذیل برای ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شده است:
- معیار یک:
- ۱ - شایسته‌سالاری و صلاحیت رهبران ۲ - سلامت و قانون مداری رهبران
  - ۳ - راهبرد مداری رهبران ۴ - فرهنگ اقدام و بهبود مداوم دانشی
- معیار دو:
- ۱ - راهبردها و برنامه‌های کارکنان ۲ - آموزش و توسعه توانمندی کارکنان ۳ - بهداشت جسمی، روانی، فکری کارکنان ۴ - مدیریت عملکرد و تقدیر کارکنان
- معیار سه:
- ۱ - برنامه‌ریزی منابع و مدیریت ذی‌حسابی: ۱ - برنامه‌ریزی منضبط منابع مالی و اداری ۲ - مدیریت شفاف و منظم بر بودجه ۳ - مدیریت و پاسخگویی امور مالی ۴ - نظارت و کنترل، گزارشات و نگهداری اسناد.
- معیار چهار:
- ۱ - طرح ریزی رویکردهای فرآیندی ۲ - پاسخگویی و رضایت ذینفعان ۳ - پایش، پویش، تحلیل فرآیندها ۴ - بهبود فرآیندها و توسعه سامانه‌ها
- معیار پنج:
- ۱ - مدیریت چک و اوراق بهادار، اسناد و گزارشات ۲ - مدیریت بر بودجه ۳ - صحت و سرعت عملیات ۴ - نگهداری حساب دارایی‌ها و نظارت بر آن.

نتایج برداشتی از عملیات: ۱ - ارباب رجوع و بالادستی  
معیار شش:

نتایج واکنشی: ۱ - آموزش‌های تخصصی ۲ - جبران خدمت، تسهیلات و خدمات رفاهی  
۳ - فرصت‌های یادگیری، مشارکت و خلاقیت ۴ - رهبری و مدیریت ذی‌حساب. نتایج برداشتی  
کارکنان.

با عنایت به بررسی‌های به‌عمل آمده و مصاحبه‌های انجام شده و گفتگوهایی که با دست  
اندرکاران ذی‌حسابی‌ها در طی دوره تحقیق صورت گرفت به این نتیجه رسیدیم که یک معیار  
دیگر نیز باید به کتابچه مزبور اضافه شود که از چشم تنظیم‌کنندگان کتابچه ارزیابی عملکرد دور  
مانده است. در اینجا ما یک معیار هفتم اضافه کردیم به نام مهارت‌های ارتباطی.  
معیار هفت:

مهارت‌های ارتباطی: ۱ - مهارت سواد رسانه‌ای ۲ - مهارت زبان بدن ۳ - مهارت روابط  
عمومی و ارتباط مؤثر.

نتیجه‌بری: ۱ - توانایی تجزیه و تحلیل اخبار و اطلاعات مندرج در رسانه‌های دیداری و  
شنیداری. ۲ - توانایی استفاده از زبان بدن در گفتگوها، مذاکرات و جلسات کاری. ۳ - توانایی  
برقراری ارتباط مؤثر درون و برون سازمانی با بخشها و قسمت‌های مختلف.

### نتیجه‌گیری

روش متداول ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت فرم ارزیابی سالیانه است که این فرم بیشتر  
ناظر بر نظر مسئول مستقیم کارمند است که قطعاً این یک قضاوت معتبر و جامعی در مورد  
عملکرد افراد در سازمان نمی‌تواند باشد. اجرای کامل و صحیح ارزیابی عملکرد موجب افزایش  
انگیزش و خلاقیت، رضایت شغلی، مسئولیت‌پذیری و بهبود کار گروهی می‌شود. هدف از ارزیابی  
عملکرد ارتقای سطح عملکرد کارکنان است که در نهایت، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.  
لذا تبیین و طراحی نظام ارزیابی عملکرد برای هر سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. نظام  
ذی‌حسابی کشور به منظور ارزیابی دقیق‌تر و عملیاتی‌تر کارکنان و سازمان برای بهبود کارکرد  
خود که عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمانی است و تأثیر مستقیم بر بهره‌وری و کارایی سازمان  
دارد، برای تحقق اهداف کلی استراتژی خود، از طریق مدل جامع ارزیابی عملکرد اقدام کرده  
است که نتیجه تحقیق پیش رو در همین راستا است. در تحقیق پیش رو برای طراحی مدل  
ارزیابی عملکرد نظام ذی‌حسابی کشور با استفاده از رویکرد تحقیق کمی مدلی طراحی شده است  
که برای انجام تحقیق جامعه آماری مورد نظر شامل خبرگان حوزه ارزیابی عملکرد و روسای  
دستگاه‌های اجرایی در زمینه نظارت بر کار ذی‌حسابان در حوزه نظام ذی‌حسابی کشور (وزارت  
امور اقتصادی و دارایی) می‌باشد. تعداد نمونه آماری در مرحله دلفی با استفاده از نمونه‌گیری  
گلوله برفی ۱۲ نفر تعیین شده است و برای ارزیابی نتایج حاصل از روش دلفی فازی استفاده  
شده است و در مرحله کمی با استفاده از روش سرشماری ۱۳۷ نفر از کارشناسان حوزه نظام

ذی‌حسابی کشور (وزارت امور اقتصادی و دارایی) انتخاب شده‌اند که با استفاده از ابزار پرسشنامه اطلاعات جمع‌آوری شده است و با استفاده از تحلیل عاملی و تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS تجزیه و تحلیل صورت گرفته است که در پایان پس از تعیین مقولات، طبقات کلی مدل عملکرد نظام ذی‌حسابی در قالب ۳ بخش ارزیابی عملکرد، عوامل مداخله‌گر و عملکرد نظام ذی‌حسابی مورد شناسایی قرار گرفتند و مدل مد نظر طراحی و تأیید شد. فرضیه اصلی اول و دوم و سوم به ترتیب عبارت بود از: ۱- بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. ۲- قوانین و مقررات در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی نقش تعدیل‌گری دارد. ۳- نظام بودجه‌ریزی در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی‌حسابی نقش تعدیل‌گری دارد. که همگی با اطمینان بالای ۹۵ درصد تأیید شدند. فرضیه فرعی اول تا پنجم نیز به ترتیب عبارت بودند از: ۱- بین خط‌مشی و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. ۲- بین مجریان و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. ۳- بین ذی‌نفعان و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. ۴- بین بروکراسی نظام اداری و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. ۵- بین عوامل محیطی و عملکرد نظام ذی‌حسابی رابطه معناداری وجود دارد. که همگی با اطمینان بالای ۹۵ درصد تأیید شدند. هم‌چنین با عنایت به بررسی‌های به‌عمل‌آمده و مصاحبه‌های انجام شده و گفتگوهایی که با دست‌اندرکاران ذی‌حسابی‌ها در طی دوره تحقیق صورت گرفت به این نتیجه رسیدیم که یک معیار دیگر نیز باید به کتابچه ارزیابی عملکرد ذی‌حسابی‌ها اضافه شود که از چشم تنظیم‌کنندگان کتابچه ارزیابی عملکرد دور مانده است. در اینجا ما یک معیار هفتم اضافه کردیم به نام مهارت‌های ارتباطی.

معیار هفت:

مهارت‌های ارتباطی: ۱- مهارت سواد رسانه‌ای ۲- مهارت زبان بدن ۳- مهارت روابط عمومی و ارتباط مؤثر. که نتیجه بری آن عبارت خواهد بود از: ۱- توانایی تجزیه و تحلیل اخبار و اطلاعات مندرج در رسانه‌های دیداری و شنیداری. ۲- توانایی استفاده از زبان بدن در گفتگوها، مذاکرات و جلسات کاری. ۳- توانایی برقراری ارتباط مؤثر درون و برون سازمانی با بخشها و قسمت‌های مختلف.

## فهرست منابع

### الف- منابع فارسی:

- ۱- الوانی، خلیلی شورینی، معمارزاده، مدیریت دولتی نوین، انتشارات مروارید، ۱۳۸۵.
- ۲- انصاری، شاهرخ، بودجه و برنامه‌ریزی دولتی ایران، انتشارات آتیه نیکان، ۱۳۸۷.
- ۳- سیدجوادین، سیدرضا. مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۸۶.
- ۴- شریفی، اصغر. آسیب‌شناسی ساختارهای نظارت در ایران و ارائه چارچوبی برای نظارت کارآمد، معاونت پژوهشی مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی، آبان ۱۳۸۷.
- ۵- عزیزی، غلامرضا، فراگرد تنظیم و کنترل بودجه دولتی بر اساس نظام آمارهای مالی دولتی، اتحادیه ناشران

- ایران، ۱۳۸۷.
- ۶- علامه حائری، فریدالدین و بهرام میرزایی بروجنی، نقش نظارتی ذی‌حسابان در تهیه و اجرای بودجه سازمان‌های دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد دهقان، ۱۳۸۸.
- ۷- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، قانون محاسبات عمومی کشور مصوب سال، ۱۳۶۶.
- ۸- محمدی‌فر، یوسف، نگاهی به شیوه‌های کنترل حساب و نظارت مالی در عصر باستان، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۵.
- ۹- باباجانی، جعفر. (۱۳۷۸). ارزیابی مسئولیت پاسخ‌گویی نظام حسابداری و گزارشگری مالی دولت جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۱۰- تهرانی، رضا، و برادران جعفری، حمیده. (۱۳۸۶). ارزیابی نظام مالی در کشور. فصل‌نامه دانش حسابداری دیوان محاسبات کشور، ۳۰، ۴۱، ۲۲.
- ۱۱- حسینی عراقی، سیدحسین. (۱۳۸۵). کنکاشی در قوانین مالی و محاسباتی کشور. تهران: پژوهشکده امراقصدی
- ۱۲- دهقانی تفتی، منصور. (۱۳۸۵). بررسی میزان تأثیر عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان دیوان محاسبات کشور از نظر کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- ۱۳- دیوان محاسبات کشور. (۱۳۸۷). تفریح بودجه سال ۱۳۸۶ کل کشور. گزارش. تهران. مؤلف.
- ۱۴- سجادی، سیدحسین، و جامعی، رضا. (۱۳۸۲). سودمندی حسابداری دیوان محاسبات کشور ایران از دیدگاه مدیران مالی. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۳۴، ۱۴۹، ۱۲۹.
- ۱۵- شمس‌ی، مجتبی. (۱۳۸۰). کنترل سازمان‌های اداری از طریق دیوان محاسبات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۱۶- فرزانه، حیدر. (۱۳۸۶). بررسی موانع اجرایی حسابداری عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی از دیدگاه مدیران و کارشناسان دیوان محاسبات. فصل‌نامه دانش حسابداری دیوان محاسبات کشور، ۲۴، ۴۱، ۲۸.
- ۱۷- قنبرپور، کبری. (۱۳۸۷). مقایسه کارایی عملکرد بخش دولتی در ۲۳ کشور، فصل‌نامه دانش حسابداری دیوان محاسبات کشور، ۲۷، ۴۲، ۲۸.
- ۱۸- مدرس، احمد، رفیعی، افسانه. (۱۳۸۵). بررسی دیدگاه عمومی درباره رعایت آیین حرفه‌ای توسط حسابرسان و ضمانت اجرایی آن در ایران، فصل‌نامه دانش حسابداری دیوان محاسبات کشور، ۲۶، ۲۵.
- ۱۹- مراد، مهدی، مصطفی، خرم‌نژاد. (۱۳۸۵). حسابرسان و سامانه‌های برنامه‌ریزی منابع بنگاه، فصل‌نامه دانش حسابداری دیوان محاسبات کشور، ۲۴.
- ۲۰- مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی دیوان محاسبات کشور. (۱۳۸۸). آشنایی با قوانین و مقررات ویژه مدیران ذی‌حسابان و کارشناسان مالی دستگاه‌های اجرایی. تهران: مؤلف.
- ۲۱- منصور، جهانگیر. (۱۳۸۷). قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های دیوان محاسبات، محاسبات عمومی کشور، تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت. تهران: دیدار.
- ۲۲- مؤمنی، حامد. (۱۳۸۴). نگاهی به نقش و جایگاه دیوان محاسبات در نظام پاسخگویی مالی کشور، فصل‌نامه دانش حسابداری دیوان محاسبات کشور.
- ۲۳- جنتی اشرفی، غلامرضا. (۱۳۸۵) مجموعه کامل قوانین و مقررات محشای مالی، محاسباتی.
- ۲۴- ادیب‌زاده، مریم؛ نجف‌بیگی، رضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش‌فرد، کرمانه؛ عالم تبریز، اکبر. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵(۳)، ۲۴-۱.
- ۲۵- اویسی، جمیله؛ سهرابی، یلدا؛ کمالی، محمداسعد. (۱۳۸۷). سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثربخش. ماهنامه تدبیر، شماره ۵۹-۱۹۹۶۰.
- ۲۶- بحرینی، محمد؛ نیک‌پی، مهرداد؛ بهاروند، بهجت. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر محیط بیرونی بر مدیریت عملکرد در شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- ۲۷- برادران، وحید؛ ولیجانی، مریم. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی شرق تهران). نشریه پژوهش‌نامه مالیات، شماره



- ۱۶۵-۲۹،۱۸۸
- ۲۸- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر؛ دادفر، زهرا. (۱۳۹۶) بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. نشریه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۹، ۱۷۱-۱۵۵.
- ۲۹- ذبیحی، محمدرضا؛ نیکپور، وجیهه. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی. دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد.
- ۳۰- رازینی، روح‌الله؛ آذر، عادل؛ محمدی، مهدی. (۱۳۹۲). طراحی مدل سنجش عملکرد سازمانهای چابک: رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM). نشریه مدیریت فردا، ۱۲(۳۶)، ۹۸-۷۹.
- ۳۱- رفیع‌زاده، علاء‌الدین؛ عفتی‌داریانی، محمد؛ رونق، مریم. (۱۳۸۷). مدیریت عملکرد دستگاههای اجرایی تهران
- ۳۲- رفیع‌زاده، علاء‌الدین؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی. ۷(۱۷)، ۵۵-۳۳.
- ۳۳- سلیمی، معصومه. (۱۳۹۴). نقش بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۶۳، ۱۸۸-۴۹.
- ۳۴- سیدی، سید مسعود؛ اکبری، علیرضا. (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی. دو ماهنامه یادمان، شماره ۵۳.
- ۳۵- شکاری، غلامعباس؛ شیبانی، فریاد؛ محمدشهاب. (۱۳۹۰). ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارمندان شرکت گاز خراسان رضوی (با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM). فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، ۲۲(شماره ۳ و ۴)، ۲۳-۱.
- ۳۶- عسگری، جهانگیر. (۱۳۹۵). پیاده‌سازی نظامهای مدیریت عملکرد سازمانی؛ فرصت‌ها و چالش‌ها. نشریه پژوهش ملل، ۱(۱۲)، ۱۰۴-۹۱.
- ۳۷- غلامزاده، داریوش؛ درویش، سمانه؛ علیزاده خانقاه، حسن. (۱۳۸۷). فرایند مدیریت عملکرد کارکنان شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران-مپنا. چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- ۳۸- فطرت، محمدعلی؛ خراسانی، ایاصلت؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد. (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۷(۴)، ۱۷۴-۱۴۱.
- ۳۹- فقیهی، ابوالحسن؛ افشارنژاد، علیرضا. (۱۳۹۱). الگوی مدیریت عملکرد در صنعت؛ پژوهشی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. نشریه مدیریت، ۹(ویژه نامه)، ۶۴-۴۷.
- ۴۰- قربان‌زاده، منصور. (۱۳۹۲). مدیریت عملکرد کارکنان. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۵۳، ۱۶۰-۳۹.
- ۴۱- کاظم، کلهری. (۱۳۸۷). مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی. دومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی.
- ۴۲- محمدی، محمد؛ شیریزاده، فتاح. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۵)، ۱۵۹-۱۳۳.
- ۴۳- میرنجفی، تکتب؛ قلیپور، آرین. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMES) بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه: تأمین سرمایه ایران). نشریه بهبود مدیریت، ۱۰(۲۴)، ۱۵۹-۱۷۹.
- ۴۴- نجفی‌زاده، محمدمحسن؛ زاهدی، سعید محمد. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی. نشریه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۵، ۵۹-۶۹.
- ۴۵- یارمحمدیان، محمدحسین؛ بهرامی، سوسن؛ کریمیان، جهانگیر. (۱۳۸۴). بررسی چهار مدل مدیریت عملکرد در سیستم بهداشت و درمان. نشریه فرایند مدیریت توسعه، شماره ۶۴-۶۳، ۱۹-۱۹.
- ۴۶- امیرزاده بهبهانی، راضیه و یعقوبی، زهرا (۱۳۷۱)، ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های

نفتی ایران، منطقه اهواز به روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی، مجله مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی، ۳(۱۳):۳۳-۱۰۳.

۴۷- انواری رستمی، علی اصغر؛ حشمتی، محمدرسول؛ شاوردی، مریم و بشیری، وهاب (۱۳۷۱)، ارزیابی عملکرد به کمک فرایند تحلیل شبکه‌های فازی و کارت امتیازی متوازن، مجله مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی، ۳(۲۱):۳-۲۲.

۴۸- دیواندری، علی؛ حسنیور، اکبر و وفای، عظمی (۱۳۷۷)، طراحی و ارائه سیستم جامع ارزیابی عملکرد کارکنان نظام بانکی (مورد نمونه بانک ملت)، مجله مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی، ۷(۷):۱۰۷-۱۲۰.

۴۹- رستمی، محمدحسن؛ امانپور، سعید؛ کرمی، مهران و رام نژاد، سیدالله مراد (۱۳۳۴)، سنجش رضایت مندی شهروندان از عملکرد شهرداری در حوزه خدمات شهری (مطالعه موردی: شهر دورود)، پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۲(۲۱):۷۷-۷۰.

۵۰- رضاییان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۷۰) مدیریت عملکرد؛ چیستی، چرایی و چگونگی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

۵۱- عسگری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی و علامه، محسن (۱۳۷۰)، سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، مدیریت شهری، ۲۳:۲۳۲-۲۷۲.

۵۲- مرادی، الناز؛ عالم تبریز، اکبر و زندیه، مصطفی (۱۳۷۴)، تبیین فرایند تحلیل شبکه‌ای ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار، کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۳(۱۷):۲۲۳-۲۴۲.

۵۳- یادگاری، فردوس و علوی، میرمحسن (۱۷۷۳)، تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، علوم تربیتی، ۱(۱):۱۲۷-۱۳۷.

۵۴- دانشفرد، کرم اله - صفری، پروانه - بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذی‌حسابان دستگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی - فصلنامه مدیریت بهروری - سال نهم شماره ۳۵ زمستان ۱۳۹۴ صفحه ۱۷۳-۱۹۴.

۵۵- محمدیان ساروی، محسن - تقی پور کاظمی، رقیه - ارزیابی عملکرد بر اساس الگوی تعالی سازمانی بالدریج (مطالعه موردی: اداره کل نظارت بر ذی‌حسابی های وزارت امور اقتصادی و دارایی) - فصلنامه حسابداری دولتی - سال دوم شماره پیاپی ۴ - بهار و تابستان ۱۳۹۵ صفحه ۴۷ - ۵۴.

## ب- منابع انگلیسی:

1. -. Sadri, O. (2013). The History of Accounting in Iran, Muslim World, and the World. 1st Edition, Esfahan: Hadith-e-Rahe Eshgh.
2. -. Forghandoust Haghghi, K. (2006). Weights and Values in Ancient Iran (Accounting Threshold). 1st Edition, Tehran: Baztab.
3. -. Hojjati Ashrafi, G. (2009). A Collective of Financial and Accounting Laws and Regulations. 10th Edition, Tehran: Ganj-e-Danesh Library.
4. -. Abbasi, E. (2010). Advanced Approaches in Government Budgeting. 1st Edition, Tehran: Samt Publications, Development and Research Center of Humanities.
5. -. Ranjbarian, R. (2012). The Principles of Preparation and Controlling Government Budget. 1st Edition. Tehran: Termeh.
6. -. Mohammadvand Rastegar, M. (2006). The Role of Accounting Controlling in the Supervision of Financial Performance of the Public Sector Entities Entitled to the State Public Computation towards Achieving the Total State Budget Goals. 1st Edition, Tehran: Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
7. -. Alavi Tabari, H. (2010). The Principles of Government Budget: Fundamentals of Financial Affairs and Budget Preparation. 1st Edition, Tehran: Payam-e-Nour University.
8. -. Zehi, N. (2011). Questions, Responses, Inquiries, and Regulations Acted by Accounting Controllers and Financial Managements of Executive Organizations Related to the Gen-

- eral
11. Department of Concentration and Integration of the Accounts and Accounting Methods. 1st Edition, Tabriz: Parla.
  12. -. Zehi, N. (2004). An Excerpt of Financial Information Required by Accounting Controllers, Managers and Authorities of Financial Affairs, and Agents of Accounting Controllers of the Medical Sciences University and the Other. 1st Edition, Tabriz: Tabriz Medical Sciences
  13. University, Research Vice Chancellor.
  14. -. Babajani, J. (2004). Accounting and Governmental Financial Controlling. 2nd Edition, Tehran: Allameh Tabatabaie University.
  15. -. Hosseini Araghi, S. H. (2006). Governmental Audit. 5th Edition, Tehran: Faculty of Economic and Financial Affairs Publications.
  16. -. Farzib, A. (2000). Governmental Budgeting in Iran. 1st Edition, Terhan: Public Administration Training Center.
  17. -. Daneshfard, K. and H. Ghezelbash (2009). "Investigating the Role of Budget Settlement in Parliament Monitoring on Government Performance". Management Accounting Journal, Vol. 3, No. 4, pp. 93-103.
  18. -. Haque, M. S. (2000). "Significance of Accountability under the New Approach to Public Governance". International Review of Administrative Science, Vol. 66, pp. 599- 617.
  19. -. McCarthy T. (Translator) (1994). The Theory of Communicative Action Reason and Rationalization of Society. 7th Edition, London: Heinemann.
  20. -. Sun, J. and T. D. Lynch (2008). Government Budget Forecasting Theory and Practice. 1st Edition, Auerbach Publications.
  21. -. Behn, R. D. (2014). The Performance Stat Potential; A Leadership Strategy for Producing Results. 1st Edition, New York: Brookings Institution Press.
  22. -. Charlos, P. and J. Cherian (1999). "Canadian Comprehensive Auditing Foundation, Leadership Symposium: Main Report on Proceedings and Accountability Framework," Available at: [http://www.worldcat.org\[Online\]\[3 May 2011\]](http://www.worldcat.org[Online][3 May 2011])
  23. -. Mohammadzadeh, A.; Hamidi, N.; and A. Hanafi (2008). "Investigating the Reasons of Delay in the Preparation and Delivery of Financial Statements of the Investment Properties of Validities Ownership in the Administrative Organizations to the Supreme Audit of Court (A Case study: Zanjan Province)". Management Journal, Vol. 15, No. 11, pp. 57-67.
  24. -. Aghalou, Y. (1984). Investigating the Problems in Preparing the Settlement of Budget Bill in Iran. 2nd Edition, Tehran: Jahad Daneshgahi Publications.
  25. -. Modarresi Hojjatabadi, M. T. (1999). "Evaluating the Total State Annual Bill from the Perspective of Government Accountability". Tehran: M. A. Thesis, Islamic Azad University,
  26. Science and Research Branch.
  27. -. Mahdavi, G. and M. H. Maher (2013). "The Examination of Managers' Attitude towards the Quality Financial Reports (Case Study: Fars Province University of Medical Sciences)". Journal of Health Accounting, Vol. 2, No. 1, pp. 78-96.
  28. -. Armstrong, M. (2006). A handbook of Human Resource Management Practice (10rd ed.). London/Philadelphia: Kogan.
  29. -. Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (3rd ed.). London/Philadelphia: Kogan.
  30. -. Boxall, P. (2014). The future of employment relations from perspective of human resource management, Journal of International Relations, 56(4), 578-593.
  31. -. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework(2rd ed.). Reading, MA: Addison Wesley Longman.
  32. -. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Cul-

- ture, Based on the Competing Values Framework (2rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
33. - Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (4rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
  34. - Campbell, J. P., David A. B., Norman G. P., & Marvin D. D. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Navy Personnel Research and Development Center, San Diego, CA.
  35. - Chermehon, H. (2005). *Organizational Behavior* (3rd ed.). New York: John Wiley and son inc.
  36. - Delery, J. & Doty, D. H. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictors. *Academy. Management Journal*, 39(4), 802-835.
  37. - Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2000). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98-109.
  38. - Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Asia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
  39. - Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategy Management Journal*, 4(17), 109-11.
  40. - Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score-card Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
  41. - Lapkina, I. M. & Gunta. S. O. (2014). Human resource management modes!:aspects of knowledge management and corporate social responsibility, *Social and Behavioral Sciences*, 110, (6), 577-586.
  43. - Lee, J.C.: Shiue, Y.C. & Chen, C.Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement". *Computers in Human Behavior*.Elsevier, 54(9), 462- 474.
  44. - Monavarian, Abbas., Gholipoor, Aryan., & Heydari, Ahmad. (2013). Organizational Culture Analysis and Alignment Determine of Human Resource Management Staffing System whit Cultural Optimum Values in Iran Insurance Corporation, *Public Administration Quarterly*, 3(6), 402-123. (In Persian)
  45. - Naurizbaevana, D S. (2012). *Human Resource Management Practices in kazakhstan Oil and Gas industry (case of KazTransGas company)* Unpublished Ph.D, The Kazakh British Technical University. Kazakhstan.
  46. - Ngui, T. K. (2014). *Effect of human resource management strategies on the performance of commercial banks in Kenya*, Unpublished Ph.D, The Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology. Kenya.
  47. - Noe, R.: Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2009). *Human resource management:Gaining a competitive advantage*, (7rd ed.). McGraw-Hill. NewYork:free press.
  48. - Ouchi, W.G. & Jaeger, A.M. (1978). Type Z organization: stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3(2), 305-14.
  49. - Panayotopoulou, L. & Papalexandris, N. (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance. *Personnel Review*, 33(5), 499-820.
  50. - Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29, 363-377.
  51. - Ranaee Kordesholi, Habibollah. & Qorani, Mohammad. (2007). *Organizational Culture Management: Designing of Model Based on Competing Value Framework in Iran Oil Na-*

- tional Company. Iran Management Sciences Quarterly, 2 (6), 45-52. (In Persian)
52. - Saner, R. (2001). Competitive Advantage & Quality of Human Resources, Centre for Socio -Eco-Nomic Development: Geneva.
  53. - Snell, S.& Bohlander, G. (2011). Managing Human Resources, (16rd ed.). New York: South-Western,Cengage Learning.
  54. - Stewart, K. G. & Brown, G. L. (2011). Human Resource Management: Linking Strategy to Practice., (2rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
  55. - Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out?, in Storey, J. (4rd ed.). Human Resource Management: A Critical Text,Routledge: London.
  56. - Tayebi, Seyyed. Jamaledin.,: Farhangi, Ali. Akbar.,: Nasiripoor, Amirashkan.,:Baradaran, Reza., & Ebrahimi, Parvin. (2013). Survey the Factors Related to accept the hospital information system Based on Competing Value Framework, Health Management Quarterly,14(3), 43-62. (In Persian)
  57. - Agiomirgianakis, G. and Serenis, D. and Tsounis, N. (2015). Effects of Exchange Rate Volatility on Tourist Flows into Iceland, Procedia Economics and Finance, Vol. 24: 25- 34.
  58. - Ahmadi Mehrabani, M. and Mehdipour, M.H. (2010). Export of Technical and Engineering Services (Processes and Operation), the Commerce Printing and Publishing Company, Tehran.
  59. - Akin, C. (2006). Multiple Determinants of Business Cycle Synchronization, Paper Presented at the 2006 Annual Meeting of the Canadian Economic Association, Montreal.
  60. - Ali Akbar, S.S. (2002). Liberalization of Services in Developing Countries, Institute of Economic Affairs, Issue 1.
  61. - Boyrati, A. (2013), The Exchange Rate Volatilities and its Effect on Export and Import in Iranian Economy, Master Thesis, University of Ashrafi Esfahani.
  62. - Chit, M. and Judge, A. (2011). Non-linear Effect of Exchange Rate Volatility on Exports: The Role of Financial Sector Development in Emerging East Asian Economies, International Review of Applied Economics, Vol. 25: 107-119.
  63. - Deardorf, A.V. (1995). Determinants of Bilateral Trade: Dose Gravity Work in a Neoclassical World?, NBER Working Paper No. 5377.
  64. - Goldsmith, R.W. (1969). Financial Structure and Development, New Haven, CT: Yale University Press.
  65. - Haberler, G. (1959). International Trade and Economy Development, Lecture at National Bank of Egypt, 11-14.
  66. - Hayakawa, K, and Kimura, F. (2009). The Effect of Exchange Rate Volatility on International Trade in East Asia, Journal of Japanese International Economies, Vol. 23: 395-406.
  67. - Isazade Roshan, Y. (2015). Exchange Rate Pass-Through, Case Study of Iran", Journal of Macroeconomic and Strategic Policies, Vol. 3(10): 89-106.
  68. - Kandil, M. Berument, H. and Dincer, N. (2007). The Effects of Exchange Rate Fluctuations on Economic Activity in Turkey, Journal of Asian Economics, Vol. 18(3): 466-489.
  69. - Kazerouni, A., Hasan Nejad Daneshmand, E. and Maniee, O. (2013). The Effect of Foreign Exchange Fluctuations on Export of Iran's (Non-linear Approach, Markov-Switching), Quarterly Journal of Applied Economics Studies, Vol. 3(10): 219-246.
  70. - Krugman, P. R. (1990). Rethinking International Trade, Cambridge MA and London, MIT Press.
  71. - Mayer, T. and Zignago, S. (2011). Notes on CEPII's Distances Measures, CEPII, Working Paper No. 2011-25.
  72. - McKenzie, M.D. (1999). The Impact of Exchange Rate Volatility on International Trade Flows, Journal of Economic Surveys, Vol. 13(1): 71-106.
  73. - MotafakkerAzad, M., Shahbazzadeh, K. A. and Khosroshahi, A.A. (2014). The Effect of Real Exchange Rate Volatility on Exports of Industrial Goods (Saikkonen & Lutkepohl Approach). Journal of Economic Modeling Research, Vol. 4(16): 181-203.

74. - Pain, N. and van Welsum, D. (2004). International Production Relocation and Exports of Services, National Institute of Economics and Social Research.
75. - Rahman, S. and Serletis, A. (2009). The Effects of Exchange Rate Uncertainty on Exports, *Journal of Macroeconomics*, Vol. 31(3): 500- 507.
76. - Sabbagh Kermani, M., Yavari, K. and Baskha, M. (2009). The Effect of Openness on Economic Growth in the Services Sector OIC, *Quarterly Journal of Economics and Modern Commerce*, Vol. 12: 1- 26 (In Persian).
77. - Serenis, D. and Nicholas, T. (2013). Exchange Rate Volatility and Foreign Trade: The case for Cyprus and Croatia, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 5: 677-685.
78. - Shams Nia, J. (2011). Effect of Fluctuations in the Real Exchange Rate Fluctuations Affecting Exports and Imports in Iran", Master Thesis, University of Shiraz.
79. - Shane, M., Roe, T., and Somwaru, A. (2008). Exchange Rates, Foreign Income, and U.S. Agricultural Exports, *Agricultural and Resource Economics Review*, Vol. 37: 160-175.
80. - Sheldon, I. and Mishra, K.S. (2013). Exchange Rate Uncertainty and US Bilateral Fresh Fruit and Fresh Vegetable Trade: An Application of the Gravity Model, *Journal of Political Economy*, Vol. 110: 281- 316.
81. - Shin, K. and Wang, Y. (2004). Trade Integration and Business Cycle Synchronization in East Asia, Paper Provided by East Asian Bureau of Economic Research its Series Trade Working Papers, No. 360.
82. - Trade Promotion Organization. - UNCTAD. (2008). World Investment Report. TNCs and the Infrastructural Challenge.
83. - Wang, K.L. and Barrett, C.B., (2007), Estimating the Effects of Exchange Rate Volatility on Export Volumes, *Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 32: 225-255.
84. - Yazdani, M. and Pirpour, H. (2016). The Determinants of Export of Technical and Engineering Services in Iran: Seasonal Co-integration Approach, *Journal of Quantitative Economics*, Vol. 12(4): 91-118.
85. - Yazdani, M., Ramezani, H, and Sadeghi, M. (2017c). Border Effects on Commodity Groups of Iranian Trade Flow: Application of Nonlinear Specification, *Economics Research*, forthcoming.
86. - Yazdani, M., Sadeghi, M. and Ramezani, H. (2017b). Border Effects on Bilateral Trade among Iran and Major Partners: Approach of Non- Linear Gravity Model, *Journal of Economic Research*, Vol. 52(1): 245-269.
87. - Yazdani, M., Tayebi, S.K., and Ramezani, H. (2016a). Border Effects on Trade Flows of Commodity Groups between Iran and Korea, *International Conference on the Cooperation Platform for Iran and Korea in the Post-Sanctions Era*, Iran-Korea Economic Forum, Tehran, Iran.
88. - Zarzoso, I. and Lehmann, F. (2000). Augmented Gravity Model and Empirical Application to MERCOSUR-European Union Trade Flows, *Journal of Applied Economics*, Vol. VI (2): 291-316.