



## Investigating the Effectiveness of Specialized Budget Supervision in the Control and Supervision System from the Viewpoint of Stakeholders(General Managers)

Hossien Abedini chijan<sup>1</sup> | Mohammad Solgi<sup>2</sup>

Research Paper

Received:  
16 October 2023  
Revised:  
31 October 2023  
Accepted:  
12 December  
2023  
Published:  
20 December 2023  
P.P: 117-146

ISSN: 2717-1809  
E-ISSN: 2717-199x



### Abstract

**Objective:** Considering the development of specialized monitoring models, the effectiveness of these monitoring is a significant issue. Therefore, the present study seeks to investigate the effectiveness of specialized budget supervision from the perspective of managers (general managers).  
**Method:** This research is a mixed exploratory mixed method and an exploratory application in terms of purpose. In qualitative section, using deep interview technique and thematic analysis method, using purposeful sampling and theoretical sampling method. In the quantitative section, using collected data and a questionnaire and structural equation modeling (SEM) method has been fitted.  
**Results:**The final model of research in the society of general managers has 1 dimension, 4 components and 23 indicators. Based on the findings, the effectiveness of specialized supervision in dimensions and components and indicators is confirmed from the viewpoint of the community of the managers and the components of the research model has an effectiveness at the community level and has a positive and significant effect.  
**Conclusion:** In this way, components in the society of general managers including (evaluation and control, planning, motivation, corrective action) as well as indicators of the community of general managers (determining strengths and weaknesses of performance, improving managerial decisions) have the greatest impact on effectiveness. One of the prominent features of an efficient system of management controls is the ability to control the situation and the future. These capabilities reduce the likelihood of financial indiscipline by predicting and detecting in a timely manner. Establishing effective internal control system reduces the risk of financial.

**Keywords:** Effectiveness Specialized Monitoring Contained Control System Monitoring Performance Appraisal Stakeholders.

DOR: 20.1001.1.27171809.1402.4.4.5.1

1. Master's degree student, Department of Islamic Financial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (peace be upon him) University, Tehran, Iran.

2. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Islamic Financial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University (peace be upon him), Tehran, Iran. kpmSolgi@ihu.ac.ir





## بررسی اثربخشی نظارت تخصصی بودجه در نظام کنترل و نظارت از دیدگاه مدیران (مدیران کل)

حسین عابدینی چایجان<sup>۱</sup> | محمدسلگی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف: با توجه به توسعه الگوهای نظارتی تخصصی، بررسی اثربخشی این نظارت‌ها، موضوعی درخور توجه می‌باشد. لذا پژوهش حاضر، به دنبال بررسی اثربخشی نظارت‌های تخصصی بودجه از منظر مدیران (مدیران کل) است.

روش: این پژوهش از نظر روش ترکیبی از نوع آمیخته اکتشافی و از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است. در بخش کیفی با به‌کارگیری فن مصاحبه عمیق و روش تحلیل مضمون، با استفاده از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند و روش نمونه‌گیری نظری. در بخش کمی با استفاده از داده‌های گردآوری‌شده و ابزار پرسش‌نامه و از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) برازش شده است.

یافته‌ها: مدل نهایی تحقیق در جامعه مدیران کل دارای ۱ بعد، ۴ مؤلفه و ۲۳ شاخص است بر اساس یافته‌ها، اثربخشی نظارت‌های تخصصی در ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از دیدگاه جامعه مدیران کل تأیید می‌شود و مؤلفه‌های مدل پژوهش، در سطح جامعه، از اثربخشی برخوردار است و تأثیر مثبت و معناداری دارند.

نتیجه‌گیری: بدین ترتیب که مؤلفه‌ها در جامعه مدیران کل شامل (ارزیابی و کنترل، طرح‌ریزی، انگیزش و اجرا، اقدام اصلاحی) همچنین شاخص‌های جامعه مدیران کل به ترتیب (تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد، بهبود تصمیم‌های مدیریتی) بیشترین تأثیر بر اثربخشی را دارند. از ویژگی‌های بارز یک نظام کارآمد کنترل‌های مدیریتی، برخوردار از قابلیت کنترل‌های حال نگر و آینده‌نگر است. این قابلیت‌ها با پیش‌بینی و تشخیص به‌موقع، احتمال وقوع بی‌انضباطی مالی را کاهش می‌دهد. استقرار نظام کنترل‌های داخلی مؤثر، کاهش ریسک وقوع تخلف‌های مالی را به دنبال دارد.

کلیدواژه‌ها: اثربخشی، نظارت‌های تخصصی، بوده، نظام کنترل، نظارت، ارزیابی عملکرد، ذینفعان

DOR: 20.1001.1.27171809.1402.4.4.5.1

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت مالی اسلامی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت مالی اسلامی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)، تهران، ایران.  
kpmsolgi@ihu.ac.ir

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC BY-NC) توزیع شده است.



## مقدمه و بیان مسئله

هزینه‌های مالی و غیرمالی، کنترل‌ها و نظارت‌های تخصصی موضوعی و همچنین آسیب‌های شناسایی شده وضع فعلی نظام کنترل و نظارت، همیشه از موضوعات بحث‌برانگیز سازمانی است. برآورد هزینه یک نظارت تخصصی شاید به صورت دقیق امکان‌پذیر نیست؛ اما تعیین نوع هزینه‌ها به درک حدود این هزینه‌ها کمک خواهد کرد. از جمله هزینه‌های نظارت تخصصی می‌توان نیروی انسانی درگیر، تأخیر و یا تعطیلی امور جاری، هزینه‌های حمل و نقل و ... اشاره کرد. با وجود نظارت‌ها و هزینه‌های مرتبط همچنان در خصوص اثربخشی و میزان تحقق اهداف سازمان ابهام وجود دارد همچنین با توجه به آسیب‌هایی همچون عدم استفاده از قابلیت‌های نرم‌افزار و بانک اطلاعاتی جامع در نظارت‌ها فعلی و شکلی بودن نظارت‌های تخصصی و نبود سازوکار مناسب جهت بررسی محتوایی شناسنامه اهداف لذا محتوی و کیفیت نظام کنترل مورد بررسی قرار نمی‌گیرد در واقع مسئله این است با توجه به آموزش بسیار کم رده‌های نظارت شونده و نظارت مازاد بر توان آن‌ها و همچنین عدم طراحی شاخص سنجش درصد پیشرفت برنامه‌ها و عدم تعریف حد انتظار و اعمال سلیقه در نمره دهی توسط ناظران نظارت تخصصی باعث گردید تا دیدگاه نظارت شونده‌گان نسبت به بازرسان، دیدگاه اصلاح معایب نباشد. همچنین با عنایت به نظارت‌های تخصصی متعدد و جنبه هدایت‌گری در اجرای برنامه‌ها همچنان میزان تحقق اهداف و پیامد برنامه‌ها یا بررسی و محاسبه نمی‌شود و یا بهبودی در وضعیت تحقق اهداف روی نداده است. در نظام فعلی تمرکز نظارت‌ها بیشتر به فرآیندها است تا مأموریت و خروجی‌ها و امکان نظارت تخصصی مؤثر بر محتوای شناسنامه اهداف را ممکن نمی‌نماید.

یکی از شاه‌رگ‌های حیاتی سازمان‌ها، نیازی است که آن سازمان‌ها به بودجه و کنترل‌های آن نشان می‌دهند و از آنجا که سیستم بودجه سازمان‌ها سنتی می‌باشد و عوامل مهمی چون اثربخشی، کارایی، صرفه‌جویی و حاصل در قبال صرف منبع‌ها نادیده گرفته می‌شوند لذا از بن‌مایه‌ها به درستی استفاده نشده و حتی به هدر می‌روند و باید از روش‌های دیگر، جهت افزایش شفافیت و اثربخشی بودجه و کنترل آن و همچنین تأثیر آن در بهبود عملکرد سازمان بهره‌برداری گردد، با توجه به اینکه بودجه و کنترل‌های آن، خود قوی‌ترین ابزار کنترل هزینه است و سبب

تشخیص به موقع انحرافات و اقدامات اصلاحی یا تغییرات در سازمان می شود این پژوهش می خواهد به این مسئله بپردازد که آیا اجرای نظارت تخصصی بودجه در نظام کنترل و نظارت با توجه به هزینه هایی که بابت افزایش بهره وری، کارایی و اثربخشی سازمان شده، تأثیرگذار و اثربخش می باشد؟ و آیا با وجود انجام نظارت های تخصصی موضوعی متعدد اهداف سازمان تحقق یافته است؟

بررسی نتایج مختلف نشان داد علیرغم تحقیقات و پژوهش های مهمی انجام گرفته در سازمان که حاکی از اهمیت موضوع نظارت های تخصصی می باشد، اما موضوع بررسی اثربخشی نظارت تخصصی بودجه و نظام کنترل و نظارت، تاکنون مورد تحقیق قرار نگرفته و نو می باشد. لذا بررسی و مطالعات ادبیات پیشینه این تحقیق از آن جهت اهمیت پیدا می کند که با تبیین دیدگاه افراد صاحب نظر سازمانی در رده های ستادی و همچنین میانی، به مطالعات متعدد در خصوص موضوع نظام کنترل و نظارت، پرداخته اند.

## مبانی نظری پژوهش

### اثربخشی

به انجام دادن کارهای درست تعبیر شده است در واقع بر انتخاب صحیح اهداف تأکید دارد (ابراهیمی نژاد & فرج وند، ۱۳۸۰)

«انجام دادن کار درست» و در اثربخشی تمرکز و تأکید بر نتایج کار است حصول اثربخشی با رسیدن سازمان به اهداف یا نتایج مطلوب خود رخ می دهد و نتایج کار برحسب کمیّت، کیفیت، زمان و هزینه، مورد استفاده قرار می گیرد. اثربخشی کلید موفقیت سازمان است. (ابراهیمی نژاد & فرج وند، ۱۳۸۰)

### اقدام اصلاحی

اقدامی برای رفع علل عدم انطباق یا خطاهای بالفعل (به فعلیت رسیده، اتفاق افتاده) را اقدام اصلاحی می نامند.

## طرح‌ریزی

طرح‌ریزی فرآیند تصمیم‌گیری است که با دریافت مأموریت شروع و مجموعه فعالیت‌های مدیران کل با در نظر گرفتن منابع و راه‌های کار، جهت تهیه طرح‌ها یا دستور عملیاتی و وصول به هدف‌های تعیین شده انجام می‌شود. طرح‌ریزی در واقع نقشه راه عملیات برای رسیدن به هدف است. (حسین داد‌وند، حمید حسن‌پور، تورج زین‌الدین، ۱۴۰۰)

## بودجه

بودجه وسیله مؤثری برای برنامه‌ریزی و کنترل به شمار می‌آید. در بودجه برنامه‌ها و هدف‌های سازمان و عملیات لازم برای نیل به آن‌ها پیش‌بینی می‌شود و نتایج حاصل از اجرای بودجه بر حسب عملیات و همچنین هزینه در فواصل معین باهدف‌ها و هزینه‌های پیش‌بینی شده مقایسه می‌گردد و بدین وسیله مبنایی برای بررسی علل انحرافات از هدف‌ها و برنامه‌های پیش‌بینی شده به دست می‌آید. در بودجه، هزینه فعالیت‌های مختلف سازمان برآورد می‌شود و از این جهت کنترل آن‌ها بر حسب واحد پول امکان‌پذیر می‌گردد. بدین ترتیب بودجه وسیله مؤثری برای برنامه‌ریزی و کنترل به شمار می‌رود ولی یکی از محدودیت‌های اساسی بودجه این است که بیشتر به کمیت توجه دارد تا کیفیت (اقتداری، ۱۳۸۴)

## انگیزش و اجرا

انگیزش یکی از مهم‌ترین شروط اجرا است. کلمه‌ی انگیزش نیز در فرهنگ روان‌شناسی، اصطلاحی است که تنها بر باعث‌ها و انگیزه‌های ذاتی یا درونی اطلاق می‌شود. انگیزه، هر حالتی در فرد است که او را به انجام دادن فعالیت معینی تحریک و متوجه می‌نماید و میزان فعالیت او را معین و محدود می‌کند. بعضی‌ها نیز می‌گویند: انگیزه، آن نیروهای کشاننده هستند که فرد را به انتخاب، انجام دادن یک عمل، یا ترجیح یک فعالیت بر فعالیت دیگر وادار می‌کنند. (توحیدی، ۱۳۹۳)

## مفهوم نظارت و کنترل

یعنی پیدا کردن نقاط ضعف و قوت و تلاش برای رفع نقایص و تقویت نقاط قوت، به عبارت دیگر نظارت و کنترل به معنی چیزی یا کسی را با چیزی دیگر اندازه گرفتن و سنجیدن،

ارزیابی و تعیین مغایرت بین اجرا (عملیات مالی و فعالیت ها) با آنچه قبلاً پیش بینی شده بود و آنچه قرار است در آینده به دست آید، با تکیه بر قوانین و مقررات و اصول حرفه ای به منظور اعمال اصلاحات ضروری برای جبران خسارات و یا آمادگی های مقدماتی برای آینده است. (فرزیب و ۱۳۸۱)

### الگوها و مدل های رایج ارزیابی

الگوها و مدل های رایج ارزیابی عملکرد را می توان به دو بخش مدل های جامع و نوین و مدل های سنتی تقسیم نمود. برخی از مدل های سنتی ارزیابی عملکرد عبارت اند از سنجش بر مبنای معیارهای مالی، سنجش بر مبنای کارایی، ارزیابی بر مبنای اثربخشی، سنجش بر مبنای بهره وری. این الگوها که تنها از یک بعد و به ندرت از چند بعد محدود، عملکرد سازمانی را مورد ارزیابی قرار می دهند، هنوز در برخی سازمان ها کاربرد دارند. مدل های مشروحی از سنجش عملکرد، برای اندازه گیری دستاوردهای همه جانبه ی تشکیلات به کاررفته شده اند که مدل های EFQM، دمنگ، کارت امتیازی متوازن و مالکوم بالدریج، به عنوان نمونه های آشکار و پرطرفدار در این زمینه مطرح می باشند. اگرچه مدل های دمنگ، بالدریج و EFQM معروف ترین مدل های سرآمدی عملکرد هستند؛ ولی کشورهایی وجود دارند که از مدل های ویژه ای برای خود توسعه داده اند. به طوری که امروزه بیش از ۸۱ مدل سنجش عملکرد در قالب جوایز ملی تعالی کسب و کار در بیش از ۳۱ کشور جهان به وجود آمده اند. البته مدل های توسعه داده شده، غالباً از مدل های معروف یادشده الهام گرفته اند از آنجا که تمام الگوها، هدف و ویژگی های خاص خود را دارند و از دیدگاه خاص به سازمان نگاه می کنند، نمی توان به صورت یقین مدعی شد که یک الگو نسبت به سایر الگوها ارجح است و هر کدام نقاط قوت و ضعف خود را دارند. (اسمعیلی، ۱۳۹۴)

### پیشینه پژوهش

مهم ترین منبع رجوع مسلمانان قرآن مجید می باشد که به مسئله ارزیابی و حسابرسی اشاره می کند و در راستای اصل معاد می داند (حاجی جباری & سرآبادانی، ۱۳۸۶) الگوی نظام آفرینش الهی به عنوان نظامی کامل با مباحث مدیریتی روز قابل انطباق است (زنجیرچی،

۱۳۸۵) مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در مقاطع زمانی متعددی نسبت به لزوم ارزیابی عملکرد سازمانی و فردی و ارتباط آن با راهبردها تأکید داشته، و ویژگی اصلی ارزیابی را در ارزیابی هم‌زمان حجم کار و نتایج و دستاوردهای آن دانسته‌اند (امام خامنه‌ای، ۱۳۹۰)

جدول ۱. سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته خارجی و داخلی

ردیف	نویسنده / نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	(mauro & etal, 2019) مانور و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی مشکلات پیش روی سازمان‌ها در پیاده‌سازی بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد	داده‌های مورد نیاز از مصاحبه، اسناد سیاست‌گذاری و گزارش‌های دولتی گردآوری شده است	عدم یکپارچگی تعاملات، ارزش‌ها و اهداف کنشگران کارکنان و یک تحلیل غیرواقعی از امکانات واقعی، ساخت علت و معلولی را محدود و در نتیجه اجرای موفقیت‌آمیز بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را به خطر می‌اندازد
۲	(کالیاپن و هیلمن <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۶)	مطابقت راهبرد رهبری هزینه	هدف از این مقاله مطابقت راهبرد رهبری هزینه، راهبرد تمایز و فرایند نوآوری بر عملکرد به مطالعه تطبیق راهبرد رهبری هزینه، راهبرد تمایز و فرایند نوآوری بر عملکرد هتل‌ها در مالزی	راهبرد تمایز و فرایند نوآوری واسطه بین رهبری هزینه و عملکرد هستند
۳	(پاولوف بولر <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)	راهبرد، مدیریت منابع انسانی و عملکرد روشن‌تر	هدف از این مقاله بازسازی نظریه‌ی گذشته و تحقیق در	عملکرد گروهی به‌طور چشمگیری افزایش خواهد یافت اگر قابلیت‌های گروهی، فرهنگ،

1. Kaliappen and hilman  
2. Paul F. Buller

جدول ۱. سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته خارجی و داخلی

ردیف	نویسنده / نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	روش شناسی پژوهش	مهم ترین یافته ها و نتایج مرتبط با پژوهش
		کردن خط دید	مورد استراتژی و مدیریت منابع انسانی است تا بتواند رابطه مهمی بین استراتژی شرکت، منابع انسانی آن و نتایج عملکرد ایجاد کند.	توانایی ها، استانداردها، مهارت کارکنان و انگیزه و موقعیت کاری آن ها به طور موازی با اهداف شرکت همراه باشد.
۴	(سلگی & قهرائی، ۱۴۰۱)	بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر انضباط مالی در بخش دولتی	این پژوهش از نظر هدف کاربردی - توسعه ای و از نظر روش ترکیبی از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است. در بخش کیفی، پس از بررسی ادبیات، مدل مفهومی پژوهش استخراج شد	بر اساس یافته ها، مؤلفه های منابع مالی و اعتباری، ساختار و سبک مدیریت، بر انضباط مالی تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین شاخص های دریافت اعتبارات به صورت منظم و زمان بندی شده، عدم وجود محدودیت های مالی، کیفیت کنترل های مدیریتی، وجود شرح وظایف مدون و دقیق، اصلاحات فرآیندی و جدیت در برخورد با تخلف ها بیشترین تأثیر بر انضباط مالی رادارند.
۵	(عباسیان، محمودی، امیری، & زندی، ۱۴۰۰)	ارائه مدل بودجه ریزی در ایران بر مبنای رشد اقتصادی و رقابت پذیری منطقه ای با رویکرد	جامعه آماری این تحقیق جهت به کارگیری از روش دلفی خبرگان و متخصصین استفاده نموده است	سناریو مدیریت بودجه که نشان دهنده توجه و بازنگری تدریجی و متناوب مراحل بودجه ریزی است بهتر از دو سناریوی وضعیت فعلی و افزایش توان رقابتی عمل می کند



جدول ۱. سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته خارجی و داخلی

ردیف	نویسنده / نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	روش شناسی پژوهش	مهم ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
		پویای سیستم		
۶	(نمازی، رضایی، & خبیرگیر، ۱۳۹۹)	بررسی آثار نظام کنترل بودجه‌ریزی بر عملکرد بودجه‌ای با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای ادراک بودجه‌ای در بیمارستان‌های دولتی	از نظر ماهیت و روش توصیفی و از نوع همبستگی به حساب می‌آید.	با افزایش ارزیابی بودجه‌ای مدیران نگرش بودجه‌ای و انگیزش بودجه‌ای آنان افزایش پیدا می‌کند

### مدل مفهومی پژوهش

#### الگوی مدل مفهومی تحقیق

نظام کنترل و نظارت، یک ابزار قوی مدیریتی است که مدیران کل ارشد در هر سطح از رده‌های، با توسل و توجه به نتایج و خروجی‌های آن، برای تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی‌های آتی سازمان از آن استفاده می‌کنند. مدل حاکم بر نظام کنترل نظارت و کارکرد آن مشابه الگوی منطق می‌باشد که بر پایه ورودی‌های نظام، فرآیندها، خروجی‌ها، نتایج و پیامدها استوار است که محقق در مدل مفهومی تحقیق به تشریح آن پرداخته است. این مدل متناسب با پیچیدگی‌ها و کارکردهای نظام کنترل و نظارت بوده که در زیر به تشریح این فرآیند پرداخته شده است. (تجربه محقق)

بر اساس بررسی‌هایی که محقق از پیشینه الگوهای ارزیابی، کنترل و نظارت بر عملکرد موجود صورت داده است، الگوها و مدل‌های متفاوتی در خصوص ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به دست آمد اما در خصوص بررسی اثربخشی نظارت تخصصی بودجه در نظام کنترل و نظارت از دیدگاه

مدیران کل، تحقیقات و پژوهش خاصی یافت نشد، لذا با توجه به فرآیند زنجیره‌ای و نگرشی که به امر فرآیندی بودن فعالیت‌هایش در خصوص لزوم دستیابی به اهداف سازمانی در بستر نظام کنترل و نظارت دارد و همچنین با تأکید بر دو مقوله اثربخشی و کارایی که شاخصه‌های مهم در پیشرفت مطلوب فرآیند سازمان محسوب می‌گردند.

بر اساس تحقیقات پیشین و مصاحبه‌های انجام گرفته و همچنین با استفاده از فن تحلیل مضمون (مضامین اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده) ادبیات و پیشینه پژوهش تحلیل گردید موضوع تحقیق حاضر که بررسی اثربخشی نظارت تخصصی بودجه در نظام کنترل و نظارت از دیدگاه مدیران کل در یک سازمان است و همچنین با استفاده از ادبیات تحقیق و جمع‌بندی (اهداف اولویت‌دار نظارت ستادی) در قالب (اهداف نظارت ستادی از نظر مدیران کل) مدل مفهومی تحقیق، مطرح شده است.

### جمع‌بندی و چرایی انتخاب مدل مفهومی

مدل‌هایی که در این مقاله ارائه شد برخی رویکردهای جدید و مهم ارزیابی، کنترل و نظارت بر عملکرد می‌باشند که به منظور ارزیابی، کنترل و نظارت بر عملکرد کل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. هر کدام از این مدل‌ها، چارچوب‌های کلی‌ای را ارائه می‌دهند که مدیران را در انتخاب شاخص‌های ارزیابی یاری می‌دهند و متناسب با یک سازمان و یک ساختار، پیشنهاد و ارائه گردیده است که دارای نکات مثبت و نکات منفی خاص خود می‌باشند لذا به کارگیری و استفاده از این مدل‌ها در سایر سازمان‌ها به دلیل عدم همسانی در شرایط محیطی و درونی به طور کامل با اهداف تدوین کنندگان هر یک از مدل‌ها فاصله خواهد داشت. البته این به معنی عدم کارایی تمامی مدل‌ها نمی‌باشد و احتمال اینکه برخی از این مدل‌ها با ساختار یک سازمان همخوانی پیدا کرده تا بتواند به خوبی عملکرد آن را ارزیابی کند نیز دور از انتظار نمی‌باشد. چه بسا الگوی پیشنهادی برای یک سازمان خاص، جوابگوی آن سازمان نبوده و با ساختار یک شرکت یا سازمان دیگر به طور معجزه‌آسایی همخوانی پیدا نماید. بر اساس بررسی‌های انجام گرفته، الگوها و مدل‌های متفاوتی در خصوص ارزیابی عملکرد سازمان‌ها وجود دارد که به عمده آن‌ها در بالا اشاره شد اما در خصوص ارزیابی، کنترل و نظارت بر پیشرفت اهداف، تحقیقات و پژوهش خاصی یافت نشد؛ لذا با توجه به فرآیند زنجیره‌ای و نگرشی که به امر فرآیندی بودن فعالیت‌هایش در

خصوص لزوم دستیابی به اهداف سازمانی در بستر نظام کنترل و نظارت دارد، همچنین اهمیت مقوله اثربخشی و کارایی که دو شاخصه مهم در پیشرفت مطلوب فرآیند سازمان محسوب می گردند، مدل مفهومی زیر مورد توجه محقق و گروه پژوهش بوده و لذا این مدل به عنوان مدلی که بیشترین سازگاری را دارد، ارائه گردید.

با استفاده از فن تحلیل مضمون<sup>۱</sup> (مضامین اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده) ادبیات و پیشینه پژوهش تحلیل گردید. در جدول ۱ نتایج حاصل از تحلیل محتوای ادبیات و پیشینه ارائه شده است.

جدول ۲. مؤلفه‌های مدل مستخرج از ادبیات پژوهش (مدیران کل)

منبع	مضامین اولیه (کدهای باز)	عنوان هدف
(شیخی، ۱۳۸۱)	مدیریت سازمان در صورت مشاهده انحرافات از معیارها، ارزش‌ها و هدف‌ها، با تصمیم‌گیری قاطع، کارها را هماهنگ کرده و حرکت سازمان را به سوی هدف رهنمون می‌کند. این امر موجبات توانمندسازی مدیریت را فراهم می‌آورد.	توانمندسازی مدیریت
(شیخی، ۱۳۸۱)	نظارت با انتقال نظرات از طریق نظرسنجی‌ها و تحقیقات خود و درک مشکلات و معضلات سازمانی و انتقال آن به مراجع ذی‌صلاح در جهت رفع موانع و افزایش رضایتمندی کارکنان اقدام می‌کند.	ایجاد تحرک در کارکنان و سازمان
(شیخی، ۱۳۸۱)	با تجزیه و تحلیل اطلاعاتی که از وضع موجود یک سیستم یا روش به دست می‌آید، می‌توان مراحل اضافی و زائد را حذف و کارهای مشابه را در هم ادغام و سرانجام موجب ساده کردن و بهبود سیستم یا روش سازمان شد.	بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی
(جعفری، ۱۳۹۶)	ارزیابی و نظارت مستمر بر عملکرد، این اطمینان را به وجود می‌آورد که انجام برنامه‌ها به صورت صحیح، سازمان را به سوی تحقق اهداف تعیین شده هدایت می‌نماید.	اطمینان از حرکت دقیق به سوی اهداف

(جعفری، ۱۳۹۶)	برنامه ریزی جهت انجام ارزیابی و نظارت مستمر، می تواند موجب پایش مستمر انجام کار و رصد تحقق اهداف و تصمیم گیری به موقع در خصوص رفع معایب و نواقص گردد.	پایش مستمر انجام کار
(جعفری، ۱۳۹۶)	اطلاعات حاصل از ارزیابی و نظارت برنامه ریزی شده و مستمر می تواند در بهبود فرآیند تصمیم گیری مدیران بسیار مؤثر باشد.	بهبود فرآیند تصمیم گیری
(کاپلان، ۱۹۹۶)	امروزه سازمان ها در محیطی پیچیده و رقابتی مشغول فعالیت می باشند؛ بنابراین فهم دقیق از اهداف و روش های دستیابی به اهداف برای آنها حائز اهمیت است. این گفته بدان معناست که هم راستا سازی راهبردهای سازمانی و اهداف با فعالیت ها، یک پیش نیاز حتمی برای بقاء در چنین محیطی می باشد.	توسعه هدف گذاری صحیح و هم راستا سازی راهبردها و فعالیت ها
(فارمر، ۲۰۰۴)	صاحب نظران علم مدیریت تأکید دارند، ((چیزی که قابل اندازه گیری نیست قابل مدیریت نیست)) این مسئله ممکن است هدف از ارزیابی و نظارت [را به سادگی، مدیریت عملیات توصیف کند، اما در حالی که مدیریت عملیات بی شک یکی از اهداف ارزیابی عملکرد] و نظارت [است. به واسطه ارزیابی] و نظارت عملکرد دقیق است که می توان ضمن تعیین کارایی و اثربخشی فعالیت ها و تصمیم ها، آنها را نیز کنترل نمود.	امکان مدیریت عملیات و کنترل اثربخشی و کارایی
(آذری، ۱۳۹۳)	نتایج ارزیابی عملکرد می تواند در جهت مشخص نمودن فاصله بین برنامه های راهبردی معین و اهداف سالیانه با نتایج به دست آمده واقعی، مورد استفاده قرار گیرند. در این راستا، دلایل اصلی و ریشه ای این شکاف ها و فاصله ها تحلیل گردیده و اقدامات اصلاحی تعیین می گردد.	تعیین شکاف های موجود بین اهداف و عملکرد

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی آمیخته<sup>۱</sup> از نوع اکتشافی متوالی است که از دو بخش کیفی- کمی تشکیل شده است. در این طرح، ابتدا داده‌های کیفی برای بررسی دقیق پدیده مورد نظر، انضباط مالی و سپس داده‌های کمی برای برآزش مدل اشباع‌شده جمع‌آوری و تحلیل شدند. بخش کیفی شامل مصاحبه عمیق با خبرگان و بخش کمی شامل روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

## جامعه و نمونه آماری

پژوهش حاضر دارای دو جامعه آماری است. در بخش کیفی جامعه شامل خبرگان و نخبگان حوزه بودجه است. انتخاب خبرگان، بر مبنای ملاک‌های سابقه مرتبط، میزان سابقه (بالای ۱۰ سال سابقه) و تحصیلات دانشگاهی (حداقل کارشناسی ارشد) انجام شده است و ملاک توقف مصاحبه‌ها اشباع نظری است. در نهایت، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند - قضاوتی، گزینش گردید. بدین صورت که پس از احصای مضامین سازمان دهنده در جامعه (مدیران کل) با تمرکز بر این مضامین، در مصاحبه‌های آخر (۱۴، ۱۵ و ۱۶) مفهوم جدیدی استخراج نشد. جدول ۳ اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان در جامعه مدیران کل را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ویژگی جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

سابقه	سمت	تحصیلات		
		کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
بالای ۲۰ سال	فرمانده و مدیر ارشد	۱	۲	۱
۴	۴			

در بخش کمی این تحقیق، جهت تکمیل پرسشنامه از جامعه ذینفعان تحقیق مدیرکل استانی و مدیران ارشد، معاونت برنامه، بودجه و مالی استانی استفاده خواهد شد. قالب پرسشنامه با توزیع آن در جامعه آماری که شامل کارکنان شاغل در شبکه مدیرکل استانی و مسئولین ادارات معاونت برنامه، بودجه و مالی بر اساس شاخص‌های زیر تعیین گردید؛

1. Mixed method

- ۱-پیشینه کاری مرتبط با امور طرح و برنامه.
  - ۲-آشنا بودن با اهداف و برنامه های سالانه و پنج ساله.
  - ۳-خبرگی و دارا بودن اشراف و توانمندی لازم در حوزه نظام کنترل اهداف.
- داده های مورد نیاز گردآوری شده برای مرحله کمی جهت توزیع پرسشنامه ها به منظور اندازه گیری، شاخص های مرحله قبل با استفاده از روش تمام شماری در قالب مدل طراحی شده برای همه استان ها ارسال گردید؛ و با استفاده از آزمون های مقایسه میانگین نسبت به تعیین اثربخشی نظارت های تخصصی اقدام شد.

### روش و ابزار گردآوری داده ها

ابعاد مدل پژوهش در قالب پرسش نامه ای حاوی ۴ سازه مکنون و ۲۳ شاخص کمی سازی شده و داده های مورد نیاز جهت آزمون مدل با این ابزار گردآوری شد. سؤال های پرسش نامه از نوع بسته و بر مبنای مقیاس اندازه گیری طیف پنج گانه لیکرت (از کاملاً موافق = ۵ تا کاملاً مخالف = ۱) طراحی شده است. این پرسش نامه ها به شیوه الکترونیکی<sup>۱</sup> بین نمونه آماری توزیع گردید.

### روش تجزیه و تحلیل داده ها

ابتدا متن از طریق مضامین پایه توصیف شده، در ادامه مضامین سازمان دهنده و نهایتاً مضامین فراگیر استخراج می شود. در بخش کمی از مدل سازی مسیری ساختاری<sup>۲</sup> و نرم افزار smartpls3 استفاده شده است. سپس مدل اندازه گیری پژوهش و مدل ساختاری و نهایتاً کیفیت کلی مدل پژوهش با استفاده از شاخص های مربوطه مورد ارزیابی قرار می گیرد.

### یافته های پژوهش

در ادامه یافته های پژوهش در دو بخش کمی و کیفی عرضه می شود. یافته های بخش کیفی ثمره مرور ادبیات و گفت و گو با ۱۶ آگاه به موضوع است که با استفاده از روش تحلیل مضمون

۱. از طریق لینک و پست الکترونیک شبکه داخلی

2. Partial least square

تجزیه شده‌اند. در ادامه، نتایج کدگذاری محتوای ادبیات و مصاحبه و مدل اشباع شده پژوهش ارائه خواهد شد.

جدول ۴. نتایج مصاحبه در بخش ابعاد

ردیف	ابعاد	شماره مصاحبه
۱	اهداف اثربخشی تخصصی بودجه از نظر مدیران کل	م ۱، م ۲، م ۷، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶

### مدل اشباع شده

نسبت به اشباع و بومی‌سازی مدل اقدام شد. در مرحله کمی نیز با عملیاتی کردن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، پرسش‌نامه پژوهش طراحی و در جامعه توزیع گردید و در نهایت برای جامعه مدیران کل (۷۲ نفر) پرسش‌نامه قابل استفاده و جمع‌آوری شد. در این مرحله با استفاده از مدل‌سازی مسیری - ساختاری نسبت به آزمون مدل اشباع شده اقدام گردید.

جدول ۵. نتایج مصاحبه در بخش مؤلفه شاخص

مؤلفه	شماره مصاحبه
ارزیابی و کنترل	م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶
اقدام اصلاحی	م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶
انگیزش و اجرا	م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶
طرح‌ریزی	م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶
ضرورت احیای تفکر اصیل دینی در جامعه اسلامی	م ۱۱
محله اسلامی	م ۱۱
اعتلای بسیج	۱۴

### یافته‌های استنباطی جامعه مدیران کل

#### ارزیابی مدل اندازه‌گیری

جداول شماره ۶ و ۷ به ترتیب نتایج تحلیل اندازه‌گیری<sup>۱</sup> ساختار تحقیق را نشان می‌دهد. همچنین برای تعیین روایی<sup>۲</sup> پرسشنامه، مفاد تهیه شده ابتدا به تأیید اساتید متخصص در موضوع تحقیق رسیده و سپس از طریق کسب نظرات اداره کنند، مورد تأیید قرار گرفته است. همان گونه که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد مقادیر پایایی مرکب و نیز آلفای کرون باخ برای تمامی سازه‌ها

1. Measurement analyze results

2. Validity

بیشتر از ۰/۷ است و مقادیر واریانس متوسط استخراج شده نیز بزرگ تر از ۰/۵ است؛ بنابراین پایایی و روایی ابزار تحقیق در سطح سازه های در سطح قابل قبولی قرار دارد (آذر، غلامزاده، & قنواتی، ۱۳۹۱)

جدول ۶. ارزیابی مدل اندازه گیری سازه ها از منظر مدیران کل

مؤلفه	طرح ریزی	آزمایش و اعتبار	ارزیابی و کنترل	اقدام اصلاحی
تعداد شاخص	۷	۶	۶	۴
متوسط واریانس استخراج شده	۰,۸۰۲۵	۰,۶۷۰۳	۰,۷۲۰۸	۰,۶۴۱۶
پایایی مرکب	۰,۹۴۲۰	۰,۹۲۳۵	۰,۹۳۸۹	۰,۹۲۶۰
آلفای کرون باخ	۰,۹۱۷۸	۰,۸۹۸۹	۰,۹۲۰۴	۰,۹۰۶۸

در ادامه در بررسی روایی سازه به بررسی میزان بار عاملی و سطح معناداری آن در سازه های تحقیق می پردازیم جدول شماره ۷ بارهای عاملی مرتبه اول را نشان می دهد.

جدول ۷. بار عاملی تائیدی متغیرهای مدل از منظر مدیران کل

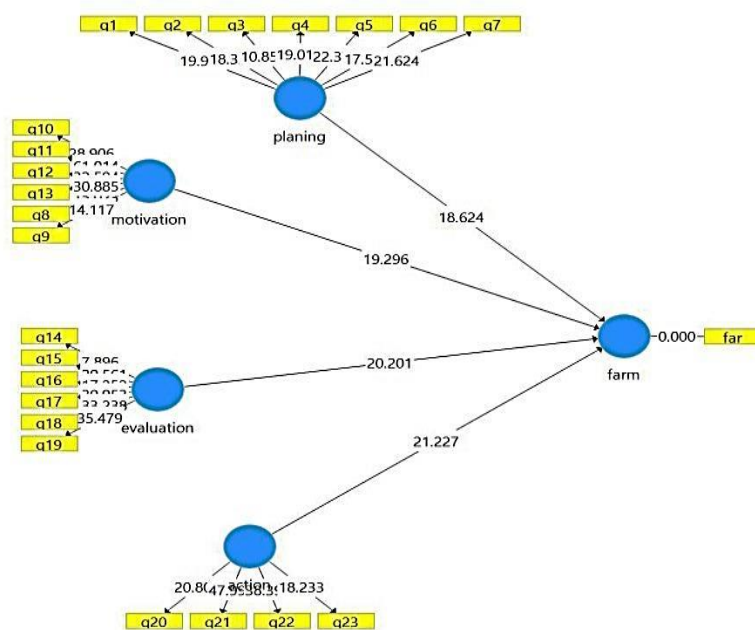
مؤلفه	شاخص	بار عاملی	خطای استاندارد (STDEV)	T Statistics
طرح ریزی	توانمندسازی مدیریت	۰,۷۹۴۲	۰,۰۳۹۹	۱۹,۹۱۴۱
	اطمینان از حرکت دقیق به سوی اهداف	۰,۷۹۷۱	۰,۰۴۳۵	۱۸,۳۲۸۷
	بهبود فرآیند تصمیم گیری	۰,۷۵۵۷	۰,۰۶۹۶	۱۰,۸۵۸۲
	توسعه هدف گذاری صحیح و هم راستا سازی راهبردها و فعالیتها	۰,۸۱۴۵	۰,۰۴۲۸	۱۹,۰۱۰۴
	بهبود تصمیم های مدیریتی	۰,۸۴۷۲	۰,۰۳۷۹	۲۲,۳۷۶۳
	تعیین شکاف های موجود بین اهداف و عملکرد	۰,۷۹۱۷	۰,۰۴۵۱	۱۷,۵۶۲۵
	مدیریت راهبردی	۰,۸۰۴۰	۰,۰۳۷۲	۲۱,۶۲۳۹
انگیزش و اجرا	امکان مدیریت عملیات	۰,۷۳۰۹	۰,۰۴۸۶	۱۵,۰۲۳۵
	ایجاد تحرک در کارکنان و سازمان	۰,۷۴۷۱	۰,۰۵۲۹	۱۴,۱۱۶۷



جدول ۷. بار عاملی تائیدی متغیرهای مدل از منظر مدیران کل

مؤلفه	شاخص	بار عاملی	خطای استاندارد (STDEV)	T Statistics
	مدیریت دقیق	۰,۸۸۹۰	۰,۰۳۰۸	۲۸,۹۰۵۹
	مدیریت کارآمدتر	۰,۹۳۶۶	۰,۰۱۵۳	۶۱,۰۱۴۴
	مدیریت شفاف	۰,۸۷۳۸	۰,۰۲۶۸	۳۲,۵۹۳۷
	کارایی عملیاتی	۰,۸۹۵۱	۰,۰۲۹۰	۳۰,۸۸۴۷
ارزیابی و کنترل	پایش مستمر انجام کار	۰,۶۴۵۱	۰,۰۸۱۷	۷,۸۹۵۶
	کنترل عملیات سازمان	۰,۸۲۱۱	۰,۰۳۹۹	۲۰,۵۶۱۱
	تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد	۰,۷۹۸۸	۰,۰۴۶۳	۱۷,۲۵۱۹
	ارزیابی مدیریت و کارکنان	۰,۸۷۳۳	۰,۰۲۸۲	۳۰,۹۵۳۴
	اثربخشی (تحقق هدف)	۰,۸۶۹۷	۰,۰۲۶۲	۳۳,۲۳۸۳
اقدام اصلاحی	بهبود کنترل مدیریت	۰,۸۷۹۹	۰,۰۲۴۸	۳۵,۴۷۸۶
	بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی	۰,۸۶۹۰	۰,۰۴۱۸	۲۰,۸۰۶۲
	تقویت بهبود دائمی و ارتقاء مستمر کیفیت	۰,۹۲۰۶	۰,۰۱۹۲	۴۷,۹۹۳۸
	بهبود مدیریت	۰,۹۰۷۹	۰,۰۲۳۶	۳۸,۳۹۸۶
	بلوغ سازمان	۰,۸۸۵۰	۰,۰۴۸۵	۱۸,۲۳۲۶

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۵، بار عاملی تمامی معرف‌ها در ۲۳ مؤلفه‌های مدل تحقیق، بزرگ‌تر از ۰/۷ و در سطح خطای ۵٪ معنی‌دار است ( $t > 1.96$ ). بار عاملی بالای ۰/۷ به معنای روا (معتبر) بودن معرف است؛ بنابراین بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری تحقیق تائید می‌شود.



شکل ۱. پارامترهای مدل اندازه گیری از منظر مدیران کل

## ارزیابی مدل ساختاری

بر آورد روا و استمرار مدل اندازه گیری امکان ارزیابی مدل ساختاری را میسر می سازد. برای ارزیابی مدل ساختاری از معیار ضریب مسیر استفاده می شود (آذر، غلامزاده، & قنواتی، ۱۳۹۱) (هیر و همکاران، ۲۰۱۴: ۹۷)

جدول ۸. ارزیابی مدل ساختاری از منظر مدیران کل

متغیر مستقل	نوع اثر	متغیر وابسته	ضریب مسیر استاندارد	خطای استاندارد (STDEV)	آماره T	وضعیت
طرح ریزی	مستقیم	اثر بخشی	۰,۲۹۲۸	۰,۰۱۳۸	۲۱,۲۲۶۹	تائید
انگیزش و اجرا	مستقیم	اثر بخشی	۰,۲۶۵۸	۰,۰۱۳۲	۲۰,۲۰۰۷	تائید
ارزیابی و کنترل	مستقیم	اثر بخشی	۰,۲۹۹۹	۰,۰۱۵۵	۱۹,۲۹۶۵	تائید
اقدام اصلاحی	مستقیم	اثر بخشی	۰,۲۴۶۴	۰,۰۱۳۲	۱۸,۶۲۳۸	تائید

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۸ نشان می‌دهد تأثیر کل<sup>۱</sup> هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته را نشان می‌دهد. تأثیر کل از مجموع تأثیر مستقیم<sup>۲</sup> و تأثیر غیرمستقیم<sup>۳</sup> به دست می‌آید، تأثیر مؤلفه ارزیابی و کنترل، طرح‌ریزی، انگیزش و اجراء، اقدام اصلاحی بر اثربخشی نظارت‌های تخصصی بودجه به ترتیب برابر ۰,۲۹، ۰,۲۹، ۰,۲۴، ۰,۲۶ و برای همه متغیرها در سطح خطای ۵ درصد معنادار است. لذا همه مؤلفه‌ها، تأثیری به‌اندازه ضریب مسیر استاندارد در جدول شماره ۸ دارند که بر اثربخشی نظارت تخصصی بودجه در نظام کنترل و نظارت اثرگذار می‌باشند به‌عبارت‌دیگر، این بدین معنی است که با عوامل مؤثر شناسایی شده در این پژوهش می‌توان به بررسی اثربخشی نظارت تخصصی بودجه در نظام کنترل و نظارت از منظر مدیران کل پرداخت.

### آزمون T

در این مرحله میزان اثربخشی و قابلیت تعمیم آن به کل سازمان از آزمون t استفاده می‌شود. از آنجا که امتیازهای در نظر گرفته شده برای اندازه‌گیری میزان موافق در دامنه گستردگی از ۱ الی ۵ قرار دارد، برای کسب اطمینان از اثربخشی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد، امتیاز ۳ به بالا به‌عنوان معیار ارزیابی انتخاب شد. در این آزمون اگر مقدار t محاسبه شده بیشتر از مقدار پرتنش t (۱/۹۶) باشد، شاخص، مؤلفه و بعد در سطح سازمان اثربخش بوده و با امتیاز ۳ به‌عنوان نقطه بی‌تفاوتی، تفاوت معناداری دارد. چنانچه میزان t مورد محاسبه از عدد مذکور کوچک‌تر باشد، شاخص، مؤلفه یا بعد در سطح سازمان اثربخش نیست. یافته‌های به‌دست آمده در جدول شماره ۹ در رابطه با آزمون t نشان می‌دهد که میزان آماره t برای اکثر شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد بیش از مقدار t جدول (۱/۹۶) است و بر اثربخشی همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و بعد در سطح سازمان دلالت دارد. همچنین مقدار میانگین برای اکثر شاخص‌ها بالاتر از مقدار ۳ بوده که تأیید کننده اثربخشی نظارت‌های تخصصی از دیدگاه نظارت مدیران کل است.

1. Total effect  
2. Direct effect  
3. Indirect effect

جدول ۹. آزمون T سطح شاخص از منظر مدیران کل

نتیجه	sig	درجه آزادی	آماره T	انحراف معیار	میان گین	شاخص
تائید	۰,۰۰	۷۱	۵,۹۶۱	۰,۸۵۰	۳,۶۰	توانمندسازی مدیریت
تائید	۰,۰۰	۷۱	۶,۵۵۲	۰,۸۲۷	۳,۶۴	اطمینان از حرکت دقیق به سوی اهداف
تائید	۰,۰۰	۷۱	۷,۵۴۷	۰,۷۸۱	۳,۶۹	بهبود فرآیند تصمیم گیری
تائید	۰,۰۰	۷۱	۷,۱۶۸	۰,۷۵۶	۳,۶۴	توسعه هدف گذاری صحیح و هم راستا سازی راهبردها و فعالیت ها
تائید	۰,۰۰	۷۱	۷,۴۴۴	۰,۸۳۹	۳,۷۴	بهبود تصمیم های مدیریتی
تائید	۰,۰۰	۷۱	۶,۷۱۵	۰,۸۹۵	۳,۷۱	تعیین شکاف های موجود بین اهداف و عملکرد
تائید	۰,۰۰	۷۱	۴,۳۶۱	۰,۹۱۹	۳,۴۷	مدیریت راهبردی
تائید	۰,۰۰	۷۱	۴,۳۳۳	۰,۸۷۰	۳,۴۴	امکان مدیریت عملیات
تائید	۰,۰۰	۷۱	۶,۱۱۲	۰,۸۴۸	۳,۶۱	ایجاد تحرک در کارکنان و سازمان
تائید	۰,۰۰	۷۱	۳,۹۸۷	۱,۰۳۵	۳,۴۹	مدیریت دقیق
تائید	۰,۰۰	۷۱	۴,۳۳۱	۱,۰۰۷	۳,۵۱	مدیریت کارآمدتر
تائید	۰,۰۰	۷۱	۵,۵۹۷	۰,۹۶۹	۳,۶۴	مدیریت شفاف
تائید	۰,۰۰ ۱	۷۱	۳,۵۲۳	۱,۰۰۴	۳,۴۲	کارایی عملیاتی
تائید	۰,۰۰	۷۱	۶,۵۲۳	۰,۸۸۵	۳,۶۸	پایش مستمر انجام کار
تائید	۰,۰۰	۷۱	۶,۹۳۴	۰,۸۵۰	۳,۶۹	کنترل عملیات سازمان
تائید	۰,۰۰	۷۱	۸,۶۸۶	۰,۸۵۵	۳,۸۸	تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد
تائید	۰,۰۰	۷۱	۶,۵۶۱	۰,۸۹۸	۳,۶۹	ارزیابی مدیریت و کارکنان
تائید	۰,۰۰	۷۱	۳,۹۲۶	۱,۰۲۱	۳,۴۷	اثربخشی (تحقق هدف)
تائید	۰,۰۰	۷۱	۵,۳۴۰	۰,۸۳۹	۳,۵۳	بهبود کنترل مدیریت
تائید	۰,۰۰	۷۱	۴,۴۸۸	۰,۹۱۹	۳,۴۹	بهبود سیستم ها و فرآیندهای سازمانی
تائید	۰,۰۰	۷۱	۵,۲۷۶	۰,۸۷۱	۳,۵۴	تقویت بهبود دائمی و ارتقاء مستمر کیفیت
تائید	۰,۰۰	۷۱	۵,۲۷۶	۰,۸۷۱	۳,۵۴	بهبود مدیریت
تائید	۰,۰۰	۷۱	۴,۳۴۵	۰,۹۴۹	۳,۴۹	بلوغ سازمان

در ادامه آزمون T در سطح مؤلفه و بعد را نشان می‌دهد

جدول ۱۰. آزمون T سطح مؤلفه از منظر مدیران کل

مؤلفه / بعد	میانگین	انحراف معیار	آماره T	درجه آزادی	sig	نتیجه
طرح‌ریزی	۳,۶۴۰۹	۰,۶۷۱۳۴	۸,۱۰۰	۷۱	۰,۰۰	تائید
انگیزش و اجرا	۳,۵۱۸۵	۰,۸۱۲۹۲	۵,۴۱۲	۷۱	۰,۰۰	تائید
ارزیابی و کنترل	۳,۶۵۷۴	۰,۷۲۷۲۳	۷,۶۷۱	۷۱	۰,۰۰	تائید
اقدام اصلاحی	۳,۵۱۳۹	۰,۸۰۸۰۷	۵,۳۹۶	۷۱	۰,۰۰	تائید
بعد مدیران کل	۳,۵۸۲۷	۰,۶۸۲۸۴	۷,۲۴۱	۷۱	۰,۰۰	تائید

### تعیین اوزان

در این مرحله بعد از تائید روایی مدل، با استفاده از روش استانداردسازی خطی نسبت به تعیین وزن استاندارد شاخص‌ها و مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود. در روش استانداردسازی خطی، وزن هر شاخص از تقسیم بار عاملی شاخص بر مجموع بار عاملی مؤلفه و وزن هر مؤلفه از تقسیم ضریب مسیر بر مجموع ضرایب مسیر استخراج خواهد شد.

جدول ۱۱. وزن مؤلفه‌ها و شاخص از منظر مدیران کل

مؤلفه	وزن	شاخص	وزن
طرح‌ریزی	٪۲۷	توانمندسازی مدیریت	٪۱۴
		اطمینان از حرکت دقیق به‌سوی اهداف	٪۱۴
		بهبود فرآیند تصمیم‌گیری	٪۱۳
		توسعه هدف‌گذاری صحیح و هم‌راستا سازی راهبردها و فعالیت‌ها	٪۱۵
		بهبود تصمیم‌های مدیریتی	٪۱۵
		تعیین شکاف‌های موجود بین اهداف و عملکرد	٪۱۴
		مدیریت راهبردی	٪۱۴
انگیزش و اجرا	٪۲۴	امکان مدیریت عملیات	٪۱۴
		ایجاد تحرک در کارکنان و سازمان	٪۱۶
		مدیریت دقیق	٪۱۹
		مدیریت کارآمدتر	٪۲۰

جدول ۱۱. وزن مؤلفه‌ها و شاخص از منظر مدیران کل

وزن	شاخص	وزن	مؤلفه
%۱۸	مدیریت شفاف		
%۱۹	کارایی عملیاتی		
%۱۳	پایش مستمر انجام کار	%۲۷	ارزیابی و کنترل
%۱۷	کنترل عملیات سازمان		
%۱۶	تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد		
%۱۸	ارزیابی مدیریت و کارکنان		
%۱۸	اثربخشی (تحقق هدف)		
%۱۸	بهبود کنترل مدیریت		
%۳۲	بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی		
%۳	تقویت بهبود دائمی و ارتقاء مستمر کیفیت		
%۳۳	بهبود مدیریت		
%۳۲	بلوغ سازمان		

جدول ۱۲. نمره اثربخشی از منظر مدیران کل

نمره (۵)	نمره (۱۰۰)	وزن	شاخص	نمره (۱۰۰)	وزن	مؤلفه	نمره (۱۰۰)	بعد
۳,۶۰	۷۲	%۱۴	توانمندسازی مدیریت	۷۲,۸۳	%۲۷	طرح‌ریزی	۷۲,۶۱	اثربخشی از منظر مدیران کل
۳,۶۴	۷۲,۸	%۱۴	اطمینان از حرکت دقیق به سوی اهداف					
۳,۶۹	۷۳,۸	%۱۳	بهبود فرآیند تصمیم‌گیری					
۳,۶۴	۷۲,۸	%۱۵	توسعه هدف‌گذاری صحیح و هم‌راستا سازی راهبردها و فعالیت‌ها					
۳,۷۴	۷۴,۸	%۱۵	بهبود تصمیم‌های مدیریتی					
۳,۷۱	۷۴,۲	%۱۴	تعیین شکاف‌های موجود بین اهداف و عملکرد					
۳,۴۷	۶۹,۴	%۱۴	مدیریت راهبردی					

جدول ۱۲. نمره اثربخشی از منظر مدیران کل

نمره (۵)	نمره (۱۰۰)	وزن	شاخص	نمره (۱۰۰)	وزن	مؤلفه	نمره (۱۰۰)	بعد
۳,۴۴	۶۸,۸	%۱۴	امکان مدیریت عملیات	۷۴,۱۶	%۲۴	انگیزش و اجرا		
۳,۶۱	۷۲,۲	%۱۶	ایجاد تحرک در کارکنان و سازمان					
۳,۴۹	۶۹,۸	%۱۹	مدیریت دقیق					
۳,۵۱	۷۰,۲	%۲۰	مدیریت کارآمدتر					
۳,۶۴	۷۲,۸	%۱۸	مدیریت شفاف					
۳,۴۲	۶۸,۴	%۱۹	کارایی عملیاتی	۷۳,۰۴	%۲۷	ارزیابی و کنترل		
۳,۶۸	۷۳,۶	%۱۳	پایش مستمر انجام کار					
۳,۶۹	۷۳,۸	%۱۷	کنترل عملیات سازمان					
۳,۸۸	۷۷,۶	%۱۶	تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد					
۳,۶۹	۷۳,۸	%۱۸	ارزیابی مدیریت و کارکنان					
۳,۴۷	۶۹,۴	%۱۸	اثربخشی (تحقق هدف)	۷۰,۱۶	%۲۲	اقدام اصلاحی		
۳,۵۳	۷۰,۶	%۱۸	بهبود کنترل مدیریت					
۳,۴۹	۶۹,۸	%۳۲	بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی					
۳,۵۴	۷۰,۸	%۳	تقویت بهبود دائمی و ارتقاء مستمر کیفیت					
۳,۵۴	۷۰,۸	%۳۳	بهبود مدیریت					
۳,۴۹	۶۹,۸	%۳۲	بلوغ سازمان					

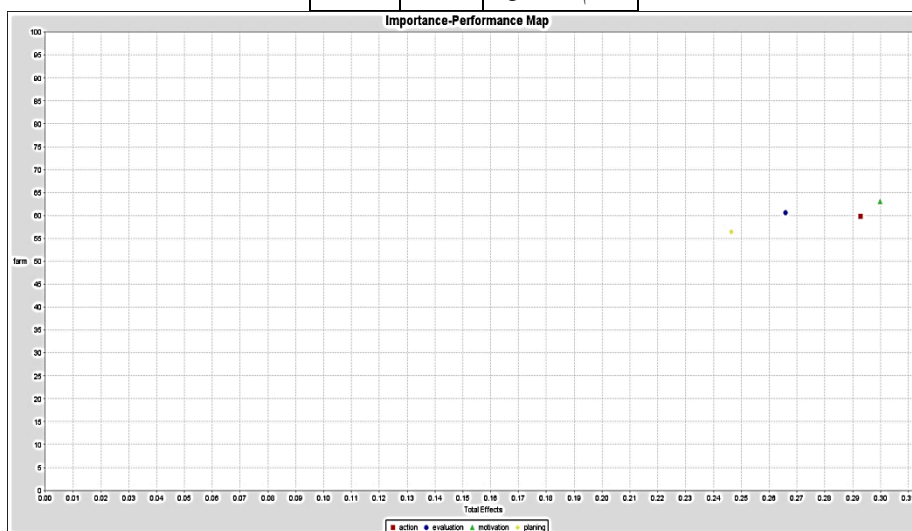
همان‌طور که جدول ۱۲ نشان می‌دهد، نمره اثربخشی نظارت تخصصی از دیدگاه مدیران کل برابر ۷۲,۶۱ است. همچنین نمره مؤلفه‌ها به ترتیب عبارت است از انگیزش و اجرا ۷۴,۱۶، ارزیابی و کنترل ۷۳,۰۴، طرح‌ریزی ۷۲,۸۳، اقدام اصلاحی ۷۰,۱۶

## تحلیل اهمیت-عملکرد

در انتها نتایج تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد (IPMA)<sup>۱</sup> ارائه شده است. این ماتریس در توسعه یافته های PLS با استفاده از مقادیر متغیرهای پنهان مفید است. این تحلیل، اثرات مدل ساختاری (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای پنهان (عملکرد) را در خصوص متغیر هدف، مقایسه کرده و حوزه های با اهمیت برای بهبود فعالیت های مدیریتی را مشخص می کند (هیر و همکاران، ۲۰۱۴). در این روش قدر مطلق ضرایب معنی دار به عنوان شاخص اهمیت و مقدار استاندارد شده متغیر پنهان به عنوان شاخص عملکرد در نظر گرفته می شود. جدول ۱۳ ماتریس اهمیت - عملکرد در سطح مؤلفه ها را نشان می دهد.

جدول ۱۳. تحلیل ماتریس اهمیت- عملکرد (مؤلفه ها) از منظر مدیران کل

مؤلفه	اهمیت	عملکرد
طرح ریزی	۰,۲۹	۵۹,۷۵
انگیزش و اجرا	۰,۲۶	۶۰,۶۰
ارزیابی و کنترل	۰,۲۹	۶۲,۹۴
اقدام اصلاحی	۰,۲۴	۵۶,۴۷



شکل ۲. نمودار تحلیل ماتریس اهمیت- عملکرد مؤلفه ها از منظر مدیران کل

### 1. Importance-performance matrix analysis



همان‌طور که جدول ۱۳ و شکل ۲ نشان می‌دهد، مؤلفه ارزیابی و کنترل و همچنین طرح‌ریزی دارای بیشترین اهمیت (۰,۲۹) و مؤلفه اقدام اصلاحی دارای کمترین عملکرد (۵۶,۴۷) است. لذا این دو حوزه نیازمند بهبود است. همچنین ارزیابی و کنترل دارای بهترین عملکرد (۶۲,۹۴) و اهمیت متوسط (۰,۲۹) است که با توجه به دو مؤلفه انگیزش و اجرا و طرح‌ریزی در اولویت بعدی قرار دارد. در ادامه به تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد در سطح شاخص‌ها پرداخته می‌شود. در ادامه نتایج ماتریس در شکل ۲ نشان داده شده است.

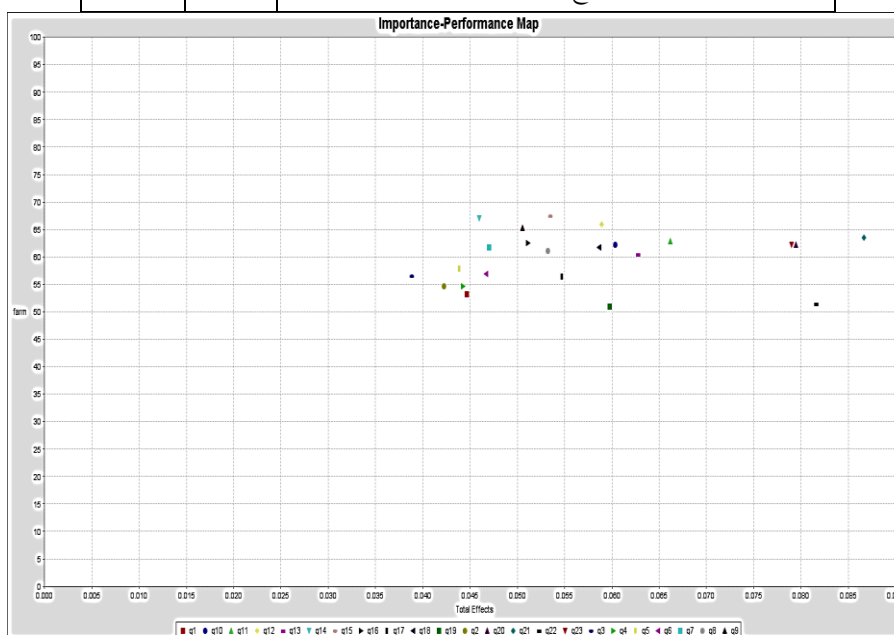
در ادامه تحلیل اهمیت و عملکرد در سطح شاخص ارائه شده است.

جدول ۱۴. تحلیل ماتریس اهمیت و عملکرد (شاخص‌ها) از منظر مدیران کل

عملکرد	اهمیت	شاخص
۵۳,۲۴۰۷	۰,۰۴۴۶	توانمندسازی مدیریت
۵۴,۶۲۹۶	۰,۰۴۲۲	اطمینان از حرکت دقیق به سوی اهداف
۵۶,۵۸۱۵	۰,۰۳۸۹	بهبود فرآیند تصمیم‌گیری
۵۴,۶۲۹۶	۰,۰۴۴۲	توسعه هدف‌گذاری صحیح و هم‌راستا سازی راهبردها و فعالیت‌ها
۵۷,۸۷۰۴	۰,۰۴۳۸	بهبود تصمیم‌های مدیریتی
۵۶,۹۴۴۴	۰,۰۴۶۷	تعیین شکاف‌های موجود بین اهداف و عملکرد
۶۱,۸۰۵۶	۰,۰۴۷۰	مدیریت راهبردی
۶۱,۱۱۱۱	۰,۰۵۳۲	امکان مدیریت عملیات
۶۲,۲۷۷۸	۰,۰۵۰۵	ایجاد تحرک در کارکنان و سازمان
۵۶,۱۵۲۸	۰,۰۶۰۳	مدیریت دقیق
۶۲,۸۴۷۲	۰,۰۶۶۲	مدیریت کارآمدتر
۶۵,۹۷۲۲	۰,۰۵۸۹	مدیریت شفاف
۶۰,۴۱۶۷	۰,۰۶۲۸	کارایی عملیاتی
۶۷,۰۱۳۹	۰,۰۴۶۰	پایش مستمر انجام کار
۶۷,۳۶۱۱	۰,۰۵۳۵	کنترل عملیات سازمان
۶۲,۵۰۰۰	۰,۰۵۱۲	تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد
۵۶,۴۸۱۵	۰,۰۵۴۷	ارزیابی مدیریت و کارکنان
۶۱,۸۰۵۶	۰,۰۵۸۶	اثربخشی (تحقق هدف)
۵۰,۹۲۵۹	۰,۰۵۹۸	بهبود کنترل مدیریت

جدول ۱۴. تحلیل ماتریس اهمیت و عملکرد (شاخص‌ها) از منظر مدیران کل

عملکرد	اهمیت	شاخص
۶۲,۱۵۲۸	۰,۰۷۹۵	بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی
۶۳,۵۴۱۷	۰,۰۸۶۷	تقویت بهبود دائمی و ارتقاء مستمر کیفیت
۵۱,۳۸۸۹	۰,۰۸۱۶	بهبود مدیریت
۶۲,۱۵۲۸	۰,۰۷۹۰	بلوغ سازمان



شکل ۳. تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد (شاخص‌ها) از منظر مدیران کل

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۴ و نمودار ۳ نشان می‌دهد شاخص تقویت بهبود دائمی و ارتقاء مستمر کیفیت (۰,۰۸۶) و بهبود مدیریت (۰,۰۸۱) دارای بیشترین اهمیت و شاخص بهبود کنترل مدیریت (۵۰,۹۲) و بهبود مدیریت (۵۱,۳۸) دارای کمترین عملکرد هستند. لذا در راستای بررسی اثربخشی‌ها بایستی مورد توجه قرار گیرند. همچنین کنترل عملیات سازمان بهترین عملکرد (۶۷,۳۶) و اهمیت متوسط (۰,۰۵۳) است که با توجه به دو مؤلفه پایش مستمر انجام کار و مدیریت شفاف در اولویت‌های بعدی قرار دارد.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

### اثربخشی نظارت تخصصی بودجه از منظر مدیران کل

سنجش اثربخشی با استفاده از مدل تحقیق بیانگر اثربخشی ۷۲,۶۱ درصدی نظارت‌های تخصصی بودجه از منظر مدیران کل است. بر اساس یافته‌های تحقیق اثربخشی مؤلفه‌های مدل بدین شرح است: انگیزش و اجرا ۷۴,۱۶ درصد، ارزیابی و کنترل ۷۳,۰۴ درصد، طرح‌ریزی ۷۲,۸۳ درصد، اقدام اصلاحی ۷۰,۱۶ درصد. در بین شاخص‌ها نیز شاخص تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد (۷۷,۶ درصد) و شاخص کارایی عملیاتی (۶۸,۴ درصد) به ترتیب دارای بیشترین و کم‌ترین میزان اثربخشی هستند.

### مؤلفه‌های قابل بهبود

بر اساس یافته‌های تحلیل اهمیت - عملکرد، از نظر مدیران کل مؤلفه‌های اقدام اصلاحی و طرح‌ریزی دو مؤلفه قابل‌بهبود هستند.

### شاخص‌های قابل بهبود

در راستای بهبود مؤلفه اقدام اصلاحی، تمرکز بر شاخص‌های بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی، بلوغ سازمان، تقویت بهبود دائمی و ارتقاء مستمر کیفیت، بهبود مدیریت، ضروری است. همچنین در راستای بهبود مؤلفه طرح‌ریزی، تمرکز بر شاخص‌های مدیریت راهبردی، توانمندسازی مدیریت، اطمینان از حرکت دقیق به سوی اهداف، توسعه هدف‌گذاری صحیح و هم‌راستا سازی راهبردها و فعالیت‌ها، بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، تعیین شکاف‌های موجود بین اهداف و عملکرد، بهبود تصمیم‌های مدیریتی، ضروری است.

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به ماتریس تحلیل اهمیت عملکرد در راستای تقویت اثربخشی نظارت تخصصی بودجه پیشنهاد می‌شود: در جهت تقویت مؤلفه اقدام اصلاحی، برنامه‌ریزی شود. در این راستا توصیه می‌شود بر شاخص بهبود مدیریت تمرکز شود. در جهت تقویت مؤلفه طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی شود. در این راستا توصیه می‌شود بر شاخص توانمندسازی مدیریت تمرکز شود.

### پیشنادهای اجرایی

در پژوهش‌های آتی به بررسی تأثیر عوامل محیطی (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ...) بر نظام کنترل و نظارت پرداخته شود. استفاده از هوش مصنوعی در کنترل و نظارت و انحرافات بودجه‌ای در راستای هوشمندسازی نظام کنترل و نظارت توسط رده‌های تصمیم‌گیر اقدام گردد.

### پیشنادهای برای تحقیقات آتی

از این مدل در پژوهش‌های آتی در جامعه‌های آماری مختلف استفاده شود. تهیه نرم‌افزار مناسب و دارای داشبورد جهت ثبت گزارش‌های عملکرد و درج شاخص اندازه‌گیری برای اهداف و برنامه‌ها در نرم‌افزار مربوطه. تهیه شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد. ایجاد شاخص اندازه‌گیری و ضریب اهمیت هر برنامه در شناسنامه اهداف رده‌ها.

## فهرست منابع

- ابراهیمی نژاد، م. و & فرج وند، ا. (۱۳۸۰). بودجه از تنظیم تا کنترل. انتشارات سمت. اقتداری، ع. (۱۳۸۴). سازمان و مدیریت، مولوی.
- امام خامنه‌ای، س. (۱۳۹۰). حدیث ولایت. لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر انقلاب اسلامی. تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی. امام خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰). حدیث ولایت. لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر انقلاب اسلامی. تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- آذر، ع. غلامزاده، ر. & قنوتی، م. (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری - ساختاری در مدیریت. نگاه دانش.
- آذری، ع. & زمانی مزده، م. (۱۳۹۴). الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان. ناشر موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی چاپ دوم.
- توحیدی، ی. (۱۳۹۳). رابطه خودکارآمدی، توانایی فراشناختی و انگیزش تحصیلی با عملکرد ریاضی دانش آموزان دبیرستانی شیب کوه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی هرمزگان.
- جعفری، ا. (۱۳۹۶). پایش و تعالی عملکرد: ابزارهای راهبردی ارزیابی، تحلیل و ترکیب پویا. تهران: اندیشه اشراف.
- حاجی جباری، ع. & سرآبادانی، م. (۱۳۸۶). راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- دانستنی‌های، ب. (۱۳۸۵). دانستنی‌های بازرسی. تهران: معاونت آموزش نمسا.
- زنجیرچی، س. (۱۳۸۵). بررسی کارایی نظام ارزشیابی کارکنان دولت با رویکرد مدیریت اسلامی. سومین اجلاس ملی مدیریت عملکرد.
- فرزب، ع. (۱۳۸۱). بودجه‌زیری دولتی در ایران. چاپ چهاردهم تهران انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ایران.
- تولای، ر. سلگی، م. و & نظری، م. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی نظام بودجه‌ریزی بخش عمومی با بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد. فصل‌نامه علمی پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالی سال اول شماره ۳، پاییز.
- سلگی، م. & قهرائی، ا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر انضباط مالی در بخش دولتی. دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
- کاظمی، ا. (۱۳۷۸). نهج‌البلاغه نامه ۴۵. نهج‌البلاغه تهران: انتشارات فیض کاشانی.
- کیانی، ذ. (۱۳۹۹). بررسی اثربخشی نظارت ستادی در سپاه‌های استانی مطالعه موردی سپاه حضرت قمر بنی‌هاشم علیه‌السلام استان چهارمحال و بختیاری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام حسین علیه‌السلام دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی.
- کاظمی، م. & همراهی، م. (۱۳۸۸). پژوهش‌های مدیریت. سال دوم شماره چهارم، ۱۱۸.

مالیک، ش. (۱۳۹۰). داشبوردهای بنگاه‌های اقتصادی. ترجمه مرکز مطالعات تحول، انتشارات بنیاد قرآن و عترت. محمد بیگی، ی. (۱۳۸۵). همسویی استراتژی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات از طریق کارت امتیازی متوازن "BSC".

محمد سیروس، ک. & صبور طینت، ا. (۱۳۹۰). مدل مدیریت استراتژیک مینا. انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر. محمدی، م. (۱۳۹۶). بررسی وضعیت نظام نظارت و کنترل برنامه‌های سازمان بسیج مستضعفین و ارائه روش بهینه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.

محولاتی، س. & بهرامی، س. (۱۳۹۷). مدیریت ارزیابی عملکرد. تعاریف و مفاهیم فصلنامه پیام فرهیختگان (مدیریت)، سال اول، تابستان، شماره ۱، ۱۰۱-۷۵.

مشبکی، ا. & تیمور نژاد، ک. (۱۳۷۸). بهره‌وری در مدیریت. چاپ اول، تهران ناشر هیات. ۳۵-۳۹. مشهدی، س. نظری، ج. & احتشام راثی، ر. (۱۳۹۶). تأثیر چارچوب کنترل و ارزیابی فناوری اطلاعات بر کیفیت کنترل‌های داخلی و کیفیت گزارشگری مالی شرکت‌های موجود در صنعت داروسازی پذیرفته‌شده در بهابازار اوراق بهادار. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره: ۹، شماره: ۲۸.

نمازی، م. & رضایی، غ. (۱۳۹۶). مدل بندی نقش واسطه‌های سیستم مطالعات حسابداری مدیریت، انگیزش و تعهد سازمانی در برنامه‌ریزی راهبردی و ایجاد مزاد بودجه‌ای مدیران خدمات درمانی.

نمازی، ن. رضایی، غ. & خیرگیر، س. (۱۳۹۹). بررسی آثار نظام کنترل بودجه‌ریزی بر عملکرد بودجه‌ای با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای ادراک بودجه‌ای در بیمارستان‌های دولتی (مطالعه موردی: بیمارستان‌های استان فارس). مدیریت بهداشت و درمان.

حسین داد‌وند، حمید حسن‌پور، تورج زین‌الدین، (۱۴۰۰) عوامل عمده مؤثر بر طرح‌ریزی عملیات نظامی در جنگ آینده با رویکرد کلاسیک، فصلنامه علوم و فنون نظامی ص ۸۵-۱۱۲

mauro, s. & getal. (2019). new pulic management between reality andillusion. Babajani, J. (2009). Accounting and government financial controls. Tehran, Allameh Tabatabaei University Press. (in Persian), 77-101.

Braun, V & Clarke, V (2006). Using thematic analysis in psycholog. Qualitative research in psychology. ۱۰۱-۷۷, (۲)۳,

Ferreira, A & Otley, D (2009). The design and use of performancemanagement systems. Management Accounting Research. ۲۸۲-۲۶۳,

kaliappen, n. & hilman, h. (2016). strategic international journal of orientation, 59-71.

leeuw, S. & van den berg, J. (2011). Imprving oprationalperformance behavior via shopfloor performance by influencingmanagement practices. Journal of Oprations Management, 224-235.

Lu, W. & arnett, s. (2011). performance budgeting in the american stated. stat and local government review, 79-94.

Lee, C. (2005). Rethinking the goals of your perfor. 53.

Magee, K. (2002). ClaussThe Impact of Organizational Culture on the Implementatonal of Performance Management. Georgia State University. 12.

- OMES. (2021). Performance management process. It is not merely evaluation. Oklahoma City: State of Oklahoma Training and Development OMES Human Capital Management. 4.
- Ukko, J. Tenhunen, J. & Rantanen, H. (2007) Perspectives of management and employees. Production Economics, 39-51.
- Vukomanovic, M. (2008). Radujkovic, Mladen & Burcar, Ivana.