

«مدیریت بهره‌وری»

سال نهم - شماره ۳۵ - زمستان ۱۳۹۴

ص ص ۱۹۴ - ۱۷۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۴/۰۴/۰۹

## بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذی حسابان دستگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی

دکتر کرم اله دانشفرد<sup>۱</sup>

پروانه صفری<sup>۲</sup>

### چکیده

یکی از مسائلی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، میزان عملکرد سازمان و بررسی عوامل مؤثر در این زمینه در جهت بهبود عملکرد سازمان می‌باشد، لذا این مقوله همواره به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها محسوب می‌گردد، در تحقیق حاضر از بین عوامل تأثیر گذار بر عملکرد، عوامل فردی و سازمانی انتخاب شده‌اند. برای این منظور از مدل ابعاد ساختاری ریچارد آل. دفت و مدل ACHIEVE هرسی و گلداسمیت استفاده شده است. با عنایت به اهمیت نقش نظارتی که ذی حسابان در کنترل هزینه‌ها و نگهداری اموال دولتی دارند، این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد شغلی ذی حسابان دستگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی است. جامعه آماری شامل ذی حسابان و کارکنان ذی حسابی مستقر در ادارات کل آذربایجان غربی و حساب‌رسان دیوان محاسبات استان به تعداد ۱۲۰ نفر می‌باشد، تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان ۹۲ نفر تعیین گردید. با توجه به اینکه تحقیق از نوع همبستگی بود، برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون اسپیرمن استفاده شد که نتایج تحقیق نشان می‌دهد عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذی حسابان تأثیر مثبت دارد به این معنی که قسمت اعظمی از عملکرد ذی حسابان متأثر از عوامل فردی و سازمانی می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی:

عوامل فردی، عوامل سازمانی، عملکرد، ذی حساب، دستگاه دولتی

<sup>۱</sup>-دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران k.daneshfard@gmail.com

<sup>۲</sup>- دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

## مقدمه

در جهان تجاری امروز بیشترین ارزش سازمانی مبتنی بر دارایی‌های غیر ملموس است توانایی برای شناخت و برآورد منبع این ارزش برای سازمان‌ها مهم و حیاتی است (بی‌ناس و چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۸۶۰).

کارکنان سرمایه‌های اصلی هر سازمان می‌باشند. دستیابی به هدف‌های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است، نیروی کار عامل مهم و موثر در بهره‌وری است. اگر نیروی کار با آرامش خاطر و انگیزه قوی اشتغال به کار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده‌واهمه نداشته باشد، بهره‌وری او بالاتر خواهد بود (طاهری، ۱۳۸۰، ۱۷۷).

باعنایت به اینکه منابع انسانی باارزشتترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود و در این دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابتی، منابع انسانی تنها ایجاد کننده 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. بنابراین استفاده موثر و کارآمد از منابع انسانی یکی از عمده‌ترین مسایل هر سازمانی می‌باشد (شریفی، ۱۳۸۶).

از سوی دیگر نظارت و کنترل امری اجتناب ناپذیر در مدیریت کشور است، وجود یک نظام نظارتی موثر 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. صاحب نظران علم مدیریت، تعاریف گوناگونی از عملکرد و ارزیابی عملکرد ارائه نموده‌اند که بعضی از آنها عبارتند از:

عملکرد شغلی همان بازده افراد طبق وظایف قانونی تعریف شده است و عبارتست از: پیامد فعالیت‌های نیروی انسانی در خصوص انجام وظایفی که به او واگذار می‌شود

1. Lbianca & Chung

2. Performance Evaluation

و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می کند. (حجازی، ۱۳۸۱)

عملکرد شغلی عبارتست از کارایی و اثربخشی در وظایف محوله. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کاررفته می باشد و اثربخشی عبارتست از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (همان منبع، ۱۳۸۱).  
ارزیابی عملکرد، سنجش چگونگی عملکرد فرد در انجام وظایفی است که به او محول شده است برای اینکه مشخص شود عملکرد فرد در سطح مورد انتظار، کمتر یا بیشتر از آن بوده، باید شرح دقیقی از وظایف شاغل وجود داشته باشد. تنها بر اساس چنین معیاری قضاوت درباره چگونگی عملکرد فرد منصفانه خواهد بود (سعادت، ۱۳۸۶، ۴۷).

ارزیابی یا ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که توسط آن یک مدیر، رفتار کاری کارکنان را با اندازه گیری و مقایسه با استانداردهای از قبل تعیین شده ارزشیابی کرده، نتایج را ثبت و آنها را به کارکنان ابلاغ می کند. یک سیستم ارزیابی عملکرد، شامل فرایندهای سازمانی و عملیات مربوط به ارزیابی عملکرد می باشد. در ارزیابی عملکرد، مدیر و زیردست مشارکت دارند، حال آنکه سیستم ارزیابی عملکرد شامل خط مشی های سازمانی، مقررات و منابع پشتیبانی کننده فعالیت می باشد. برنامه و فواصل زمانی ارزیابی ها، نحوه تعیین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده، روشها و شیوه های ثبت ارزشیابی و ذخیره و توزیع اطلاعات از ابعاد سیستم ارزیابی عملکرد می باشند (الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۶، ۲۱۸).

ارزیابی عملکرد عبارتست از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در مورد نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها برای رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۸۸، ۲۴۵).

ارزیابی ظرفیت و توانایی های انجام کار کارکنان و شایستگی آنها بسیار دشوار است و می توان گفت به طور کامل و مطلق انجام آن غیرممکن است. زیرا بشر هنوز به چنین ابزار یا وسیله ای دست نیافته که بتواند توانایی های بالقوه و حتی بالفعل انسان را دقیقاً اندازه گیری نماید، به ویژه آن که در اغلب موارد ارزیابی کنندگان هم انسانها

هستند که تحت تأثیر ذهنیات، تألمات، تعصبات، عواطف و احساسات ممکن است عدالت لازم در قضاوت را آگاهانه یا ناآگاهانه رعایت نکنند و به همین دلیل است که ادعا می‌شود اگر نتوانیم با عدالت اشخاص را ارزیابی کنیم بهتر است از این اقدام پرهیز کنیم (همان منبع، ۲۳۰).

مدیریت عملکرد<sup>۱</sup> عبارت است از: ایجاد نظامی برای به کارگیری اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد سازمان، از طریق به کارگیری نتایج، ارزیابی عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط مشی فعلی به منظور دستیابی به اهداف (لی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، ۲۱۴).

عوامل سازمانی عبارتند از:

بوروکراسی اداری دستگاه اجرایی: بوروکراسی یکی از انواع ساختارهای سازمانی است که به وسیله جامعه شناس آلمانی مطرح شد و درصدد توصیف یک سازمان آرمانی برآمد، سازمانی که کاملاً عقلایی بوده و بتواند حداکثر کارایی را از عملیاتش حاصل نماید. ویژگیهای بوروکراسی عبارتند از: تقسیم کار، سلسله مراتب اختیار، رسمیت زیاد، ماهیت غیر شخصی و شایسته‌سالاری (الوانی و دانایی فرد، ۲۶۰، ۱۳۷۹).

شاخص‌های بوروکراسی اداری در فرآیند کاری ذیحسابان، شامل طولانی بودن مراحل اجرای بودجه، طولانی بودن دوره قبل از تأمین اعتبار، قوانین و مقررات بودجه، وظایف و مسؤولیت‌های تعریف و مشخص شده برای ذیحسابان می‌باشد.

ارتباطات بین فردی: یکی از راههای شناخت توان افراد مختلف برای خوب کار کردن با یکدیگر درگروه از طریق نظریه گرایش روابط میان فردی بنیادی است. این نظریه به توصیف چگونگی نزدیک شدن افراد به یکدیگر بر اساس نیاز به ابراز وجود، نیاز به شناسایی، نیاز به کنترل و نیاز عاطفی می‌باشد (رضائیان، ۱۳۸۴، ۲۳۷).

شاخص‌های مربوط به ارتباطات بین فردی شامل افزایش اعتماد بین رئیس دستگاه و ذیحساب، افزایش کارگروهی و افزایش همکاری بین ذیحساب با رئیس دستگاه و کارکنان می‌باشد.

1. Performance Management

2. Lee

قوانین و مقررات مالی: شاخص‌های مربوط به قوانین و مقررات مالی عبارتند از: شفافیت قوانین و مقررات مالی، اطلاع رئیس دستگاه از قوانین و مقررات مالی و اطلاع کارکنان مالی و حسابداری از قوانین و مقررات مالی.

سیستم بودجه ریزی: فرآیند توسعه در برنامه کوتاه مدت است که شامل تهیه و تنظیم، پیشنهاد بودجه، تصویب، اجرا و نظارت بر بودجه در یک سال مالی است. بودجه ریزی برآورد منطقی حجم عملیات در مقابل اعتبارات است و با توسل به تخصص بودجه بندی، برنامه توسعه از قوه به فعل در می آید به طور خاص نظام بودجه بندی باید در پی سه هدف باشد: برقراری انضباط مالی، تخصیص منابع به اولویتها، ایجاد کارایی عملیاتی (فرزب، ۱۳۸۰، ۴۴۲)

شاخصهای سیستم بودجه ریزی عبارتند از: ابلاغ به موقع بودجه، تخصیص به موقع اعتبارات، آشنایی رئیس دستگاه از چگونگی هزینه اعتبارات و مهارت و دانش رئیس دستگاه از چگونگی هزینه کرد اعتبارات.

عوامل فردی شامل سطح تحصیلات و تخصص، دانش کاری مربوط به شغل، تجربه کاری، استعداد مربوط به کار می باشد (رضاییان، ۱۳۸۴، ۴۱۹).

شاخصهای تحصیلات و تخصص شامل تخصص و صلاحیت کافی در زمینه شغل مورد تصدی، داشتن مهارت‌های کافی در زمینه شغل مورد تصدی، تجربه کاری، سابقه خدمت و ارائه آموزش‌های لازم می باشد.

استقلال شغلی: داشتن استقلال کامل ذی حساب در امر نظارت و عدم وابستگی به دستگاه تحت نظارت خود. شاخص‌های مربوط به استقلال شغلی شامل تصمیم گیری‌های مالی توسط ذی حساب، تحت تأثیر افراد بانفوذ قرار نگرفتن، آزاد گذاشتن ذی حساب در چارچوب قوانین و مقررات در انجام وظایف توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی می باشد.

حمایتهای سازمانی: منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت آمیز شغل به آن نیاز دارند، مثل بودجه کافی، تسهیلات و تجهیزاتی که برای انجام کار مناسب است، حمایت لازم از سایر واحدهای سازمانی (همان منبع، ۴۲۰).

شاخصهای حمایت سازمانی شامل در اختیار گذاشتن امکانات و تجهیزات اداری و فضای مناسب محیط کاری، حمایت وزارت امور اقتصادی و دارایی از ذی حسابان می باشد.

انگیزش یا تمایل: منظور انگیزه کارکنان برای انجام کار مربوط است، انگیزه اتمام موفقیت آمیز کاری که کارکنان در دست دارند و در ارزیابی تمایل افراد باید به خاطر داشت که همه افراد برای انجام دادن همه کارها تمایل یکسانی ندارند. کارکنان بیشترین تمایل به کارهایی دارند که به طور موفقیت آمیز از عهده آن برآیند و کار برای آنها انگیزشی باشد یا آرامش روانی داشته باشد (همان منبع، ۴۲۰).

شاخص‌های انگیزش شغلی عبارتند از: علاقه ذیحسابان به شغل خود، پاداش‌های نقدی و غیر نقدی که از دستگاه تحت نظارت و وزارت امور اقتصادی و دارایی دریافت می‌کنند و موقعیت و منزلت اجتماعی که در اداره و جامعه از آن برخوردارند.

ذیحساب<sup>۱</sup> به موجب ماده (۳۱) قانون محاسبات عمومی کشور - ماموری است که به موجب حکم وزارت امور اقتصادی و دارایی از بین مستخدمین رسمی واجد صلاحیت به منظور اعمال نظارت و تأمین هماهنگی لازم در اجرای مقررات مالی و محاسباتی در وزارتخانه‌ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی و دستگاههای اجرایی محلی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی به این سمت منصوب می‌شود و انجام این وظایف را بر عهده دارد: نظارت بر امور مالی و محاسباتی و نگاهداری و تنظیم حساب‌ها بر طبق قانون و ضوابط و مقررات مربوط و صحت و سلامت آنها، نظارت بر حفظ اسناد و دفاتر مالی، نگهداری و تحویل وجوه نقدینه‌ها، سپرده‌ها و اوراق بهادار، نگاهداری حساب اموال دولتی و نظارت بر اموال مذکور - (ماده ۳۱ قانون محاسبات عمومی کشور مصوب سال ۱۳۶۶).

دستگاه دولتی: سازمان‌های مجری فعالیت‌های از نوع دولتی، سازمان‌هایی هستند که برای تحصیل درآمد ایجاد نشده‌اند، بلکه برای اجرای قسمتی از برنامه‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و یا سیاست دولت تأسیس گردیده‌اند و به دو دسته تقسیم می‌شوند: وزارتخانه‌ها که یک واحد سازمانی یا تشکیلاتی مشخصی است، که به موجب قانون تأسیس می‌شود و در قانون تشکیل آن عنوان وزارتخانه ذکر شود. مثل تشکیلات آموزش و پرورش که یک وزارتخانه است و مؤسسات دولتی واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد و زیر نظر یکی از قوای سه‌گانه اداره می‌شود و عنوان وزارتخانه ندارد، مثل نهاد ریاست جمهوری (باباخانی، ۱۳۸۲، ۲).

1. Accountant

از آنجایی که در میان عوامل تولید، نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع سازمانی ذی شعور بوده و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می شود، همچنین مهمترین عامل یا اهرم اصلی کاهش یا افزایش بهره وری سازمان، منابع انسانی آن می باشد، لذا از جایگاه ویژه ای برخوردار بوده، باید توجه خاصی به آن مبذول داشت این نقش در سازمانهای خدماتی اهمیت بیشتری می یابد حال اگر انسان با انگیزه و توانمند و بهره ور باشد، می تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره ور کند، در مجموع باید اذعان نمود که فعالیتهای هر سازمانی تحت تأثیر مجموعه ای از عوامل قرار دارد که شناخت و بررسی این عوامل می تواند کمک مؤثری بر بهبود فعالیتهای و تحقق اهداف سازمانی نماید (وردی و همکاران، ۱۳۸۹).

بنابراین ذیحسابان هم به عنوان نیروی انسانی استراتژیک در دستگاههای دولتی نقش کنترلی و نظارتی ایفا می کنند. با عنایت به اینکه عوامل متعددی می تواند بر عملکرد کارکنان تاثیر داشته باشد سوال اصلی تحقیق این است که:  
کدامیک از عوامل فردی یا سازمانی بر عملکرد ذیحسابان دستگاههای دولتی آذربایجان غربی تأثیر دارد؟

در پژوهشی که توسط هوگو و آدامس<sup>۱</sup>، در سال ۲۰۰۸ بر روی سازمانهای بخش دولتی استرالیا صورت گرفته است به بررسی اندازه گیری عملکرد در داخل ایالت و بخش دولتی در استرالیا پرداخته شد. در این پژوهش از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد استفاده شده است، نتایج این پژوهش نشان می دهد ارزیابی عملکرد در وسعت بزرگی در بخشها و سازمانهای بزرگ استفاده می شود که تاثیر زیادی در اثربخشی هزینه ها و ارزیابی کیفیت و اندازه گیری یادگیری و رشد در سازمانها دارد. مدیران در توانایی نظارت و مسؤلیتهای محیطی و اجتماعی از ارزیابی عملکرد کمترین استفاده را می کردند. اغلب ارزیابی عملکرد برای برآوردن انتظارات جامعه و التزام قانونی استفاده می شود. اکثر شرکت کنندگان موافق این بودند که نتایج استفاده از ارزیابی عملکرد باعث افزایش اثربخشی و بازدهی برنامه های سازمانشان شده و نهاد آنها از زمانیکه از ارزیابی عملکرد استفاده می کنند بهتر شده است (هوگو و آدامس، ۲۰۰۸).

<sup>۱</sup> -Z.hugo& k.adams

در مطالعه ای که توسط آلتمن و اشیش در کشور مالی انجام شد، نشان داد ارزشیابی عملکرد با انگیزش شغلی ارتباط دارد به گونه‌ای که بین نظرات واحدهای مورد مطالعه در خصوص پیامدهای ارزشیابی عملکرد و میزان انگیزش شغلی آنان ارتباط معنی دار وجود داشت. همچنین بین نظرات واحدهای مورد مطالعه در خصوص بعد بهبود عملکرد از پیامدهای ارزشیابی و میزان انگیزش شغلی آنان ارتباط معنی داری مشاهده شد ( آلتمن و اشیش، ۲۰۰۶، ۲۴۱).

در تحقیق دیگری که به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان بر اساس مدل ACHIEVE از دید مدیران (ارشد، اداری و پرستاری) بیمارستان های آموزشی شهر اصفهان در سال ۱۳۸۸ توسط مریم یعقوبی، مرضیه جوادی و سعید کریمی انجام گرفت، نتایج نشان داد هر سه گروه مدیران توانایی را مهمترین عامل در بهبود عملکرد فرد دانسته اند. جالب اینجاست که هر سه گروه تاثیر ارزیابی را نسبت به بقیه عوامل کم رنگ تر دانسته اند. در واقع مدیران به این مسأله معتقد بوده اند که خود افراد و توانایی آنها مهم ترین معیار برای عملکرد بالای افراد در سازمان هاست. با کمک آزمون آماری همبستگی پیرسون و  $p > 0.05$  عوامل ۷ گانه توانایی کارکنان، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم مدیر، سازگاری کارکنان و شناخت شغل در بهبود عملکرد نیروی انسانی تأثیر دارند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸).

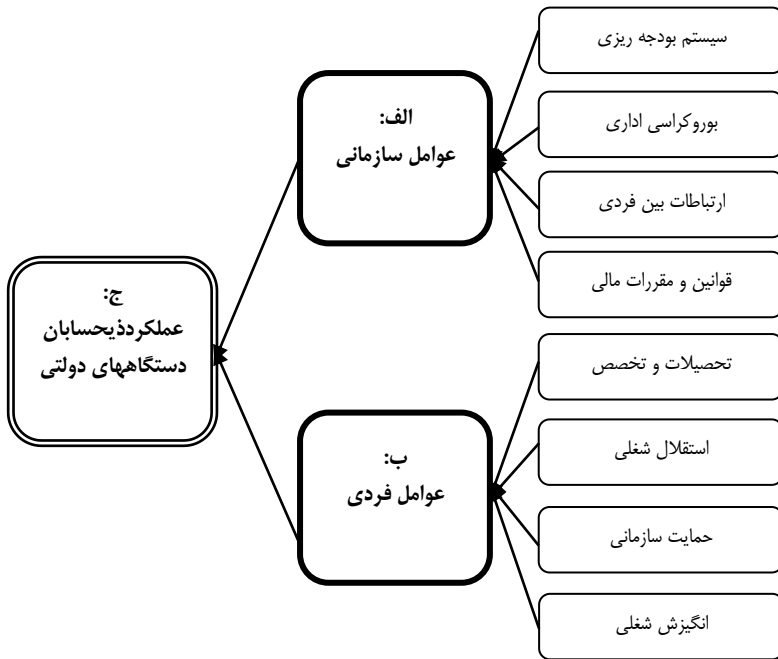
در پژوهشی تحت عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی که در سال ۸۱ توسط یوسف حجازی و علی شمس از دانشکده کشاورزی کرج با هدف بالابردن عملکرد شغلی این کارشناسان از طریق شناخت عوامل مؤثر بر آن صورت گرفت، معلوم شد که انگیزش و رضایت شغلی و میزان تحصیلات از شاخص های عوامل فردی و محیط کاری و آموزش از شاخصهای عوامل سازمانی رابطه معناداری با عملکرد شغلی دارند. و کسانی که از محیط کاری، سرپرستی، نوع شغل و سایر موارد مربوط به شغل راضی باشند بازدهی بیشتری دارند (حجازی و شمس، ۱۳۸۱).

تحقیق دیگری تحت عنوان تأثیر عوامل فردی بر عملکرد کارشناسان مالیاتی استانهای اردبیل، گیلان و آذربایجان شرقی که در سال ۸۶ توسط جعفر شریفی انجام شد. نتایج بدست آمده حاکی از این بود که سطوح مختلف انگیزش بر بهره‌وری کارشناسان مالیاتی تاثیر دارد و همچنین رضایت شغلی در بهره‌وری کارشناسان مالیاتی اثر یکسانی ندارد (شریفی، ۱۳۸۶).



به دلیل اینکه مقاله پایه مورد استفاده از مدل رفتاری هرسی و گلداسمیت<sup>۱</sup> استفاده کرده است در این پژوهش از این مدل استفاده شده است. این مدل عوامل فردی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان یک سازمان را بررسی می کند که عوامل رفتاری تأثیرگذار بر عملکرد فرد را نشان می دهد و از آنجایی که عملکرد فرد تنها تابع عوامل فردی نمی باشد از مدل ابعاد ساختاری دفت، با اندکی تغییرات صورت گرفته استفاده شده است.

مدل مفهومی پژوهش  
عوامل موثر بر عملکرد ذی حسابان دستگاههای دولتی



الف. عوامل سازمانی، اقتباس از مدل ساختاری دفت با اندکی تغییرات (ریچارد ال. دفت، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۲۸، ۱۳۷۷)

ب. عوامل فردی، اقتباس از مدل achieve هرسی و گلداسمیت با اندکی تغییرات (هرسیوبلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ۴۶۱، ۱۳۸۳)

ج. عملکرد ذیحسابان (اقتباس از وظایف ذیحسابان قانون محاسبات عمومی)

مدل ACHIEVE به وسیله هرسی و گلداسمیت برای کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آوردن استراتژی‌های تغییر به منظور حل این مشکلات طرح ریزی گردید. مدل فوق در باره چگونگی اثربخشی عملکرد فعلی و یا بالقوه پیروان در زمینه یک تکلیف خاص به ارزیابی می‌پردازد، آنگاه مدیران باید مطابق با علت‌های منحصر آن مشکل خاص، قدم‌های لازم را بردارند. هفت عامل موجود در این مدل همراه با چاره‌جویی‌های معمول برای حل مشکل عبارتند از: توانایی (دانش و مهارت‌ها)، وضوح (درک یا تصور نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه (انگیزش یا تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد)، اعتبار (اعمال معتبر حقوقی پرسنل)، محیط (تناسب محیطی).

در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند تعیین عوامل کلیدی که می‌توانند بر عملکرد فرد فرد کارمندان تأثیر بگذارند و ارائه این عوامل به گونه‌ای که مدیران شاغل بتوانند آنها را بکار ببرند و به خاطر داشته باشند.

اولین قدم برای تدوین مدل ACHIEVE کنار گذاشتن عوامل موثر بر عملکرد مدیریت بود. تحقیق قبلی به وسیله آتکینسون<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که عملکرد کنش‌انگیزش و توانایی است. به عبارت ساده‌تر پیرو باید تا حدی میل و مهارت‌های لازم را برای انجام کامل تکلیف داشته باشد. پرت و لاولر با افزودن تصور نقش یا ادراک شغل این ایده را بسط دادند و به این مسأله نیز توجه کردند که حتی اگر پیروان دارای تمایل کامل یا مهارت‌های لازم برای انجام کار باشند این تمایل و مهارت زمانی موثر خواهد بود که از آنچه باید انجام دهند و نحوه انجام آن درک صریح داشته باشند.

لورش و لارنس<sup>۲</sup> با این موضوع به گونه‌ای متفاوت برخورد کرده، به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد تنها به کنش خصایص فرد مربوط نیست بلکه به سازمان و محیط

<sup>۱</sup>-Atkinson

<sup>۲</sup>-J.Lorsch & p. Lawrence

نیز مربوط می شود افراد حتی با وجود داشتن حداکثر انگیزش و همه مهارتهای لازم ممکن است اثربخش نباشند مگر آنکه حمایت و هدایت سازمانی مورد نیاز خود را دریافت دارند و کارشان با نیازهای سازمان و محیط سازش داشته باشد.

مدل ACHIEVE از دو عامل دیگر در معادله مدیریت عملکرد بهره می گیرد، عامل اول بازخور است یعنی نه تنها پیروان باید به آنچه انجام دهند آگاه باشند بلکه بدانند که بر اساس آنچه متداول است چگونه باید عمل کنند. بازخور شامل آموزش هر روزه و ارزیابی رسمی عملکرد است. دیگر عامل مدیریت عملکرد، اعتبار است. این روزها در این اوضاع و احوال مدیران باید بتوانند تصمیمات تأثیرگذار خود بر شغل و کار مردم را با دلیل و مدرک و توجیه لازم همراه کنند. در آمریکا معتبر بودن کار پرسنل از نظر قانونی ضرورت دارد. برای تحلیل عملکرد، مدیران باید به طور مستمر در مورد اعتبار فعالیتهای پرسنل نظیر تحلیل شغلی، تقاضای استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ترفیع و اخراج بررسیهای لازم را به عمل آورند (هرسی، بلانچارد<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳، ۴۶۲-۴۶۱).

از نظر دفت ابعاد سازمانی به دو گروه تقسیم می شوند: ساختاری و محتوایی. ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگیهای درونی یک سازمان هستند که عبارتست از رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، متمرکز بودن و حرفه ای بودن است، ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، محیط و هدف های آن. که معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می گذارند (دفت<sup>۲</sup>، ۱۳۷۷، ۲۸).

این پژوهش به بررسی عوامل موثر بر عملکرد ذیحسابان پرداخته است تا با انجام این تحقیق علاوه بر دستیابی به نقش نظارت ذیحسابان، راهکارهای مناسبی جهت بهبود عملکرد شغلی ذیحسابان و اجرای وظایف محوله ارائه نماید، تا از طریق تسلط آنان بر قوانین از تخلفات مالی و هدر رفتن منابع جلوگیری شود و با بهره گیری از توانمندیهای آنان در مصرف بهینه منابع، افزایش کنترل داخلی، بهبود برنامه های آتی، ایجاد وحدت رویه برای اجرای مقررات، ایجاد شفافیت مالی، گزارش دهی و پاسخگویی مناسبتر و نهایتاً دستیابی به نتایج تعیین شده در ارائه به موقع گزارش ها و ارائه مشاوره به کارشناسان بودجه دستگاههای دولتی در تدوین بودجه سالهای آتی، مساعدت نماید.

<sup>۱</sup> - Huersi & Blanchard

<sup>۲</sup> - R.A.Daft

این تحقیق با ارائه اطلاعات لازم به مدیران و دستگاههای اجرایی والبنه مدیران ارشد وزارت امور اقتصادی و دارایی به عنوان یک مرجع و یک پژوهش کاربردی می‌تواند نقش مفیدی ایفا نماید.

## ابزار و روش

با توجه به این که تحقیق حاضر از حیث نحوه گردآوری داده‌ها برای آزمون فرضیه‌ها یا پاسخ به سؤال‌های مربوط به وضعیت فعلی می‌پردازد، لذا روش تحقیق به کار رفته در آن از نوع تحقیقات توصیفی تحلیلی و از شاخه مطالعات میدانی محسوب می‌شود. روش انجام تحقیق پیمایشی می‌باشد که قابلیت تعمیم نتایج یکی از مهمترین مزایای آن به شمار می‌رود. از آنجا که در این تحقیق به بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذیحسابان دستگاه‌های دولتی می‌پردازد از نوع همبستگی است. چون رابطه بین دو متغیر عوامل فردی و سازمانی از یک طرف و عملکرد ذیحسابان را از طرف دیگر مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق برگرفته از لیست کلیه ذیحسابان و کارکنان ذیحسابی دستگاه‌های اجرایی استان و حسابرسان دیوان محاسبات استان آذربایجان غربی (ارومیه) که تعداد آن‌ها ۱۲۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش جدول مورگان می‌باشد با توجه به اینکه جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش ۱۲۰ نفر می‌باشد با استفاده از این جدول نمونه قابل قبول ۹۲ نفر می‌باشد. و پرسشنامه طراحی شده بین ۹۲ نفر که به صورت تصادفی انتخاب شدند توزیع شده است. که از ۹۲ پرسشنامه توزیع شده ۸۵ پرسشنامه واصل و مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب استفاده شده است.

جدول ۱: تعداد جامعه و تعداد نمونه

تعداد نمونه	تعداد جامعه	حجم جامعه
۷۰	۹۰	ذیحسابان و کارکنان ذیحسابی دستگاه‌های اجرایی
۲۲	۳۰	حسابرسان دیوان محاسبات
۹۲	۱۲۰	جمع

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود جامعه آماری از ۹۰ نفر ذیحسابان و کارکنان ذیحسابی دستگاه‌های دولتی و ۳۰ نفر از حسابرسان دیوان محاسبات استان

آذربایجان غربی تشکیل شده است، که طبق جدول مورگان ۷۰ نفر از ذیحسابان و کارکنان ذیحسابی و ۲۲ نفر از حسابرسان دیوان محاسبات نمونه گیری شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته است که بر اساس مقیاس لیکرت) بصورت پنج گزینه ای تنظیم شده است و امتیازات گزینه ها به ترتیب از کاملاً موافق با امتیاز ۵ تا کاملاً مخالف با امتیاز ۱ در نظر گرفته شده است.

برای بررسی سؤالات از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است در آمار توصیفی از شاخص های توصیفی فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در آمار استنباطی از آزمون ضریب همبستگی برای بررسی وجود رابطه بین متغیرها استفاده شده است، همچنین از آزمون فریدمن برای رتبه بندی تأثیر عوامل و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

پرسشنامه در دو سطح به صورت جداگانه طراحی گردیده است سطح اول عوامل سازمانی و عوامل فردی موثر بر عملکرد ذیحسابان را مورد ارزیابی قرار می دهد که شامل ۳۰ سؤال می باشد و توسط شخص ذیحسابان و کارکنان ذیحسابی پاسخ داده شده است. و سطح دوم با استفاده از پرسشنامه ارزیابی عملکرد شغلی پاترسون که شامل ۱۵ سؤال می باشد به اندازه گیری عملکرد ذیحسابان پرداخته است. که توسط مدیران ذیحسابان و کارکنان ذیحسابی و مدیران حسابرسان دیوان محاسبات پاسخ داده شده است.

### یافته ها

فرضیه های اصلی تحقیق عبارتند از:

- بین عوامل سازمانی و عملکرد ذیحسابان دستگاههای دولتی آذربایجان غربی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
- بین عوامل فردی و عملکرد ذیحسابان دستگاههای دولتی آذربایجان غربی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی مربوط به عوامل سازمانی عبارتند از:

- بین سیستم بودجه ریزی (بودجه بندی) و عملکرد ذیحسابان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد
- بین بوروکراسی اداری و عملکرد ذیحسابان دستگاه‌های دولتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین ارتباطات بین فردی و عملکرد ذیحسابان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین قوانین و مقررات مالی و عملکرد ذیحسابان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی مربوط به عوامل فردی عبارتند از:

- بین سطح تحصیلات و تخصص و عملکرد ذیحسابان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین استقلال شغلی و عملکرد ذیحسابان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین حمایت‌های وزارت امور اقتصادی، دستگاه تحت نظارت و عملکرد ذیحسابان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین انگیزش شغلی و عملکرد ذیحسابان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

برای بررسی نرمال بودن نمونه از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و از آنجا که نرمال بودن تایید نشد از روش‌های ناپارامتریک و برای آزمون فرضیه از همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول شماره ۲: نشان دهنده نتایج بدست آمده جهت بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها می‌باشد.

جدول ۲: آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده ها

مقدار P	مقدار آماره	عامل های سازمانی و فردی
۰/۰۱۰ (**)	۰/۱۱۳	عملکرد ذیحسابان
۰/۰۰۱ (**)	۰/۱۶۲	سیستم بودجه ریزی
۰/۰۰۷ (**)	۰/۱۱۵	بوروکراسی اداری
۰/۰۰۱ (**)	۰/۱۶۱	ارتباطات بین فردی
۰/۰۰۵ (**)	۰/۱۱۸	قوانین و مقررات مالی
۰/۰۰۱ (**)	۰/۱۳۴	تحصیلات و تخصص
۰/۰۰۷ (**)	۰/۱۱۶	استقلال شغلی
۰/۰۰۵ (**)	۰/۱۱۹	حمایت سازمانی
۰/۰۴۱ (*)	۰/۰۹۸	انگیزش شغلی

(\*\*) معنی داری در سطح ۰/۰۱ (\*) معنی داری در سطح ۰/۰۵

نتایج فوق نشان می دهد که فرض نرمال بودن داده ها برای تمامی متغیرها به جز انگیزش شغلی در سطح ۰/۰۱ رد می شود. (۰/۰۱ < مقدار P) همچنین فرض نرمال بودن داده ها برای متغیر انگیزش شغلی در سطح ۰/۰۵ رد می شود (۰/۰۱ < مقدار P). بنابراین با توجه به رد شدن فرض نرمال بودن داده ها برای تمامی متغیرها، جهت بررسی فرضهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن که مربوط به آزمونهای ناپارامتری است، استفاده می کنیم.

### آزمون فرضیه ها

جدول ۳: آزمون فرضیه ها مربوط به فرضیه های اصلی

نتیجه فرضیه	ضریب معنی داری	تعداد نمونه	ضریب تعیین	ضریب همبستگی اسپیرمن	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۷۱	۰/۸۴۳	عملکرد ذیحسابان	عوامل سازمانی
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۶۲	۰/۷۸۸	عملکرد ذیحسابان	عوامل فردی

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود ضریب همبستگی عوامل سازمانی ۰/۸۴۳ و ضریب همبستگی عوامل فردی ۰/۷۸۸ می باشد

جدول ۴: آزمون فرضیه‌ها مربوط به فرضیه‌های فرعی

نتیجه فرضیه	ضریب معنی‌داری	تعداد نمونه	ضریب تعیین	ضریب همبستگی اسپیرمن	متغیر وابسته	شاخص‌های متغیر مستقل
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۲۶	۰/۵۰۹	عملکرد ذیحسابان	سیستم بودجه ریزی
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۲۸	۰/۶۱۵	عملکرد ذیحسابان	بوروکراسی اداری
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۳۳	۰/۵۷۰	عملکرد ذیحسابان	ارتباطات بین فردی
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۵۲	۰/۷۳۰	عملکرد ذیحسابان	قوانین و مقررات مالی
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۱۸	۰/۴۲۱	عملکرد ذیحسابان	تحصیلات و تخصص
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۳۴	۰/۵۷۹	عملکرد ذیحسابان	استقلال شغلی
رد فرضیه	۰/۰۱	۸۵	٪۰۷	۰/۲۶۳	عملکرد ذیحسابان	حمایت‌های سازمانی
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۸۵	٪۲۲	۰/۴۶۹	عملکرد ذیحسابان	انگیزش شغلی

در مورد مؤلفه‌های عوامل فردی و سازمانی نیز همان گونه که از مدل مفهومی و جدول ۴ بر می‌آید با ضریب همبستگی اسپیرمن مشخص شده در جدول فوق همه فرضیه‌ها، بجز حمایت‌های سازمانی که سطح معنی دار آن کمتر از ۰/۰۵ می باشد تأیید می‌گردد. همچنین ضریب تعیین نیز، نشان دهنده میزان تغییرات پیش بینی شده متغیر وابسته توسط متغیر مستقل.

جدول ۵: آزمون فریدمن مربوط به فرضیه‌های اصلی و فرعی

نتیجه فرضیه مربوطه	حجم نمونه	میانگین رتبه	متغیر	رتبه
تایید فرضیه	۸۵	۱/۷۳	عوامل سازمانی	۱
تایید فرضیه		۱/۲۷	عوامل فردی	۲
تایید فرضیه		۶/۲۳	سیستم بودجه ریزی	۱
تایید فرضیه		۵/۴۹	تحصیلات و تخصص	۲
تایید فرضیه		۵/۲۲	قوانین و مقررات مالی	۳
تایید فرضیه		۵/۰۵	انگیزش شغلی	۴
تایید فرضیه		۴/۸۹	ارتباطات بین فردی	۵
تایید فرضیه		۳/۶۴	بوروکراسی اداری	۶
رد فرضیه		۲/۹۶	حمایت‌های سازمانی	۷
تایید فرضیه	۲/۵۱	استقلال شغلی	۸	

جدول شماره ۵ نشان دهنده نتایج آزمون فریدمن برای بررسی تأثیر شاخص‌های سازمانی و فردی با توجه به رتبه بندی آنها می باشد، همانطور که در جدول فوق



مشاهده می شود عوامل سازمانی دارای میانگین رتبه  $۱/۷۳$  و عوامل فردی  $۱/۲۷$  می باشد و در بین عوامل سازمانی سیستم بودجه ریزی با میانگین رتبه  $۶/۲۳$  و در بین عوامل فردی تحصیلات و تخصص با میانگین رتبه  $۵/۴۹$  بیشترین تأثیر و بوروکراسی اداری با میانگین رتبه  $۳/۶۴$  و استقلال شغلی با  $۲/۵۱$  میانگین رتبه به ترتیب از شاخص های عوامل سازمانی و فردی کمترین تأثیر را بر عملکرد ذی حسابان دستگاههای دولتی دارا می باشند.

### بحث و نتایج

نتایج به دست آمده نشان می دهد که فرضیه های اصلی در سطح معنی داری ۹۹ درصد تایید می گردد و فرضیه های فرعی بجز تأثیرحمایت های سازمان های بر عملکرد ذی حسابان در استان آذربایجان غربی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تایید می گردد.

- بررسی نتایج فرضیه اصلی اول: بین عوامل سازمانی و عملکرد ذی حسابان دستگاههای دولتی آذربایجان غربی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی این دو متغیر  $۰/۸۴۳$  در سطح  $۰/۰۰۱$  معنی دار است و رابطه مستقیم و مثبت بین دو متغیر وجود دارد. نتیجه می گیریم که عوامل سازمانی بر عملکرد ذی حسابان دستگاههای دولتی تأثیر مثبت دارند.
- بررسی نتایج فرضیه اصلی دوم: بین عوامل فردی و عملکرد ذی حسابان دستگاههای دولتی آذربایجان غربی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی به عبارت دیگر شدت رابطه این دو متغیر  $۰/۷۸۸$  در سطح  $۰/۰۰۱$  معنادار است و رابطه مستقیم و مثبت بین دو متغیر وجود دارد نتیجه می گیریم که عوامل فردی بر عملکرد ذی حسابان دستگاههای دولتی تأثیر مثبت دارند.

با توجه به نتایج فرضیه و شاخص های مورد استفاده در هر فرضیه، توجه و اهمیت دادن به این شاخص ها در سازمان از اهمیت بیش از پیشی برخوردار می شود و سازمان امور مالیاتی آذربایجان غربی در جهت بهبود این شاخص ها باید تلاش مضاعفی مبذول دارند و با توجه به نتایج آزمون فریدمن و شدت تأثیر این عوامل بر عملکرد ذی حسابان، مشخص شد در فرضیه های اصلی عوامل سازمانی تأثیر بیشتری از عوامل فردی دارد و

همچنین مشخص شد که در عوامل سازمانی سیستم بودجه ریزی بیشترین تأثیر را بر عملکرد ذیحسابان دارد و در عوامل فردی تحصیلات و تخصص بیشترین تأثیر را دارد. ترتیب عوامل موثر بر عملکرد ذیحسابان دستگاههای دولتی استان آذربایجان غربی به شرح ذیل می باشد:

- سیستم بودجه ریزی
- تحصیلات و تخصص
- قوانین و مقررات مالی
- انگیزش شغلی
- ارتباطات بین فردی
- بوروکراسی اداری
- استقلال شغلی

با عنایت به نتایج فرضیه های تحقیق و آزمون رتبه بندی این فرضیه‌ها پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- با توجه به طولانی بودن مراحل تهیه و تنظیم تا ابلاغ بودجه به دستگاه‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد که با همکاری مسئولان و کارشناسان مربوطه سعی شود در کوتاه‌ترین دوره زمانی ممکن این مراحل صورت گرفته و به موقع به دستگاه‌های دولتی ابلاغ گردد.
- پیشنهاد می‌گردد که رؤسای دستگاه‌های دولتی از چگونگی هزینه اعتبارات تخصیص یافته آشنایی نسبی به دست آورند تا همکاری لازم را با ذیحسابان و کارشناسان مربوطه داشته باشند لذا بدین منظور باید دوره های آموزشی لازم برای بالا بردن سطح آگاهی و اطلاع و دانش و مهارت مدیران و رؤسای دستگاه‌ها در خصوص مراحل خرج برگزار گردد و وظایف ذیحسابان و همچنین مسؤولیت‌های مدیران در خصوص چگونگی هزینه اعتبارات تشریح گردد.
- به مسؤولین و کارشناسان مربوطه پیشنهاد می‌گردد که هنگام تصویب و تأیید و یا تدوین قوانین و مقررات مالی سعی شود که قوانین مصوبه از شفافیت لازم برای

- بهره برداری ذیحسابان برخوردار باشد و از تصویب ماده و تبصره‌هایی که دارای ابهام می‌باشد جلوگیری گردد.
- در خصوص بهبود عوامل فردی نیز پیشنهاد می‌گردد، که وزارت امور اقتصادی و دارایی از افراد تحصیل کرده که دارای تخصص و تحصیلات مرتبط با شغل ذیحسابی می‌باشند استفاده کرده و با برگزاری کارگاههای آموزشی بدو خدمت، ضمن خدمت در زمینه شغل مورد تصدی ذیحسابان باعث افزایش مهارت و تخصص لازم در آنها گردد.
  - با توجه به وظایف و مسؤولیت‌های تعریف شده در قانون محاسبات عمومی و تاکید زیاد بر نقش مهم نظارتی حین خرج ذیحسابان دستگاه‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد که ذیحسابان از استقلال کافی در جهت انجام وظایف در چارچوب قوانین و مقررات برخوردار باشند و تحت تأثیر مدیران و افراد بانفوذ دستگاه تحت نظارت خود قرار نگیرند.
  - همچنین به دستگاههای دولتی و سازمان امور اقتصادی و دارایی پیشنهاد می‌گردد به کمک راه‌هایی که می‌توان در کارکنان ایجاد انگیزه نمود همچون تفویض اختیار، تشویق کارکنان به یافتن راه حل مشکلات و غنی تر نمودن شغل آنها و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌ها سطوح انگیزشی بالا در کارکنان ایجاد نموده تا بدین ترتیب در عین اینکه امید به بهبود راندمان کار و افزایش رضایت مندی بیشتر می‌شود بهره‌وری، کارایی و اثربخشی نیز به تبع داشتن کارکنانی با انگیزه بالا در سطح بالایی باشد.
- با توجه به نتایج آزمون آماری و بررسی واریانس میانگین فرضیات و مشاهده فرضیاتی که واریانس بالاتری دارند، یعنی بین نظرات پاسخگویان تفاوت وجود دارد، طبق نتایج مربوط به ضرایب تعیین عوامل سازمانی و فردی به دست آمده از جدول شماره ۲ پیشنهاد می‌شود محققین آتی در مورد عوامل موثر دیگر زیر تحقیق کنند:
- در مورد عوامل موثر دیگر سازمانی از جمله سبک رهبری و فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد ذیحسابان تحقیق شود.
  - هر کدام از این عوامل یعنی عوامل فردی و سازمانی و تاثیر آنها بر عملکرد ذیحسابان به طور جداگانه تحقیق شود.

- عوامل محیطی بطور جداگانه بعنوان عوامل موثر بر عملکرد ذیحسابان مورد پژوهش قرار گیرد.
- سیستم ارزیابی عملکرد به طور جداگانه به عنوان عوامل موثر بر عملکرد ذیحسابان مورد پژوهش قرار گیرد.

## References

- Altman L. P., & Ashish, C. (2006). An Unexpected Benefit of Formative Student Evaluations. Pub: College Teaching, 54(3), 251-8
- Babakhani, J. (2007). Accounting and Government Financial Controls. Tehran: Allameh Tabataba,i Univercity, (In Persian).
- Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring Intellectual Capital a New Model and Empirical Study. Journal of Intellectual Capital, 5(1), 195-212.
- Daft, R. (1998). Essentials of Organization Theory and Design. South Western: College Publishing.
- Farzib, A. R. (2001). Government Budgeting in Iran. Tehran: Government Education Management Center, (In Persian).
- Griffin, M. (2007). Organizational Behavior. Tehran: Morvarid, (In Persian).

- 
- Hejazi, Y., & Shams, Y. (2005). Examination the Factors Affecting on the Job Performance of Agricultural Extension Experts in East Azarbaijan. Knowledge Management. 68, (In Persian).
  - Hersey, B. (1920). Organizational Behavior Management. Tehran, Vahed, (In Persian).
  - Hersey, H., & Goldsmith, M. (1980). A Situational Approach to Performance Planning. Training and Development Journal, 34(11).
  - Li, P. (2001). Design of Performance Measurement Systems: A Stakeholder Analysis Framework. The Academy of Management Review.
  - Mirsepasi, N. (2009). Strategic Human Resource Management and Labor Relations. Tehran: Mir, (In Persian).
  - Oh, H. S., Chung, M. H., & Lbianca, G. (2004). Gorop Social Capital and Group Effectiveness. The Academy of Management Journal, 147(6).
  - Rezaeiyan, A. (2000). Organizational Behavior Management. Tehret: Samt, (In Persian).
  - Robbins, S. P. (1943). Organization Theory: Organizational Structure and Design, Tehran: Saffar, (In Persian).
  - Robbins, S. (1987). Organization Theory Structure: Design. Application. Prentice Hal.
  - Robbins, S. (1996). Essentials of Organizational Behavior. Prentice Hall international Inc.
  - Seadat, S. (2007). Human Resource Management. Tehran: Samt, (In Persian).
  - Sharifi, J. (2007). Examination the Effect of Individual Factors on the Performance of Tax Experts in the Provinces of Ardabil Gilan and East Azarbaijan. Master's Thesis, Rasht: Islamic Azad university, (In Persian).
  - Taher, Sh. (1996). Productivity and Its Analysis in Organizations. Tehran: Hesttan, (In Persian).
  - Verdi, M., Farah Abadi, S. M. E., & Sajjadi, H. S. (2009). Factors Affecting on the Human Resources Productivity from the Viewpoints of Middle Managers of Isfahan Medical Sciences University. Hospital, 3 & 4, (In Persian).
  - Yaghubi, M., Javadi, M., & Karimi, S. (2009). The Effective Factors on Improving the Performance of Staff in Educational Hospitals in Isfahan. Hospital, 3 & 4, 7-14, (In Persian).

