

Designing Productivity Model for Enhancement of the General Treasury'S Governance

Hassan Heydari¹, Mohammad Nemati², Naser Poursadegh³,
Mahdi Riazi⁴, Omid Akhgari⁵

Abstract

Productivity is the result of the interaction and combination of the two components of efficiency and effectiveness, and its improvement is considered a requirement for achieving desirable governance. For the enhancement of the General Treasury's governance, the component of productivity has always been a concern for governance authorities. This research, with the aim of "Designin Productivity Model for the Enhancement of the General Treasury's Governance," will answer the question: "What is Productivity Model for the Enhancement of the General Treasury's Governance? The purpose and nature of the research are developmental-applied. For analyzing the qualitative data, the qualitative method of thematic analysis was used. Subsequently, to validate the constructs extracted from the qualitative analysis and to examine the content validity of the "researcher-made questionnaire" by experts, first-order confirmatory factor analysis (CFA) was employed in the quantitative phase. The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha ($\alpha = 0.87$) and was confirmed. Considering the research findings; for the component of "productivity ", (5) sub-components, (163) sub-factors, (591) initial code segments (primary concepts), and (10) indicators have been identified. The identified sub-components are: optimal management

1. Corresponding author: PhD student in Strategic Management, National Defense University, Tehran, Iran. hh.heidari56@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Political Economy, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. nematy@isu.ac.ir

3. Professor, Strategic Management Department, National Defense University, Tehran, Iran. dr.naser.poursadegh@gmail.com

4. Assistant Professor, Department of Economics, National Defense University, Tehran, Iran. kolahdoz93@gmail.com

5. Assistant Professor, Department of Engineering and Basic Sciences, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran. o.akhgari@gmail.com

of resources and expenditures; enhancing the culture of teamwork and collaboration; increasing the quantity and quality of services provided to stakeholders; evaluating the efficiency and effectiveness of managers' and employees' performance and correcting deviations according to established standards; and assessing the organizational productivity of the General Treasury.

Keywords: Governance, treasury, efficiency, effectiveness, productivity.

طراحی الگوی بهره‌وری برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور

حسن حیدری^۱، محمد نعمتی^۲، ناصر پورصادق^۳، مهدی ریاضی^۴، امید اخگری^۵

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۹/۲۶

چکیده

بهره‌وری حاصل تعامل و ترکیب دو مؤلفه کارایی و اثربخشی است و ارتقای آن از الزامات دستیابی به حکمرانی مطلوب به‌شمار می‌رود. برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور نیز مؤلفه بهره‌وری همواره مورد توجه حکمرانان بوده است. در این پژوهش با هدف «طراحی الگوی بهره‌وری برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور» به این پرسش پاسخ داده شده است که «الگوی بهره‌وری برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور چگونه است؟» هدف و ماهیت پژوهش توسعه‌ای - کاربردی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون، و پس از آن به‌منظور تأیید سازه‌های مستخرج از تحلیل کیفی و بررسی روایی محتوایی پرسشنامه محقق‌ساخته (تأییدشده توسط خبرگان) در مرحله کمی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد. پایایی پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد و همگی مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به یافته‌های پژوهش، برای مؤلفه «بهره‌وری»، پنج مؤلفه فرعی، ۱۶۳ زیر مؤلفه، ۵۹۱ قطعه شناسه اولیه (مفهوم اولیه) و ۱۰ شاخص شناسایی شد. مؤلفه‌های فرعی عبارت است از: مدیریت بهینه منابع و مصارف، ارتقای فرهنگ کار گروهی، افزایش کمیت و کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان، ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان و اصلاح انحرافات با توجه به استانداردهای تعیین‌شده و ارزیابی بهره‌وری سازمانی خزانه‌داری کل کشور.

واژگان کلیدی: حکمرانی، خزانه‌داری، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری.

این مقاله برگرفته از رساله دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی با عنوان «طراحی الگوی اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور» است.

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

hh.heidari56@gmail.com

nematy@isu.ac.ir

۲. استادیار گروه اقتصاد سیاسی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

۳. استاد گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. dr.naser.poursadegh@gmail.com

۴. استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. kolahdoz93@gmail.com

۵. استادیار گروه مهندسی و علوم پایه، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران. o.akhgari@gmail.com

مقدمه

در فضای پیچیده و متغیر اقتصادهای نوین، دستیابی به حکمرانی مطلوب در سطح ملی بیش از هر زمان دیگری به کارایی و عملکرد نهادهای بخش عمومی وابسته است. مفهوم حکمرانی در ادبیات مدیریت و علوم سیاسی، فراتر از تعریف سنتی دولت، بر چارچوب‌ها و سازوکارهایی تمرکز می‌کند که از طریق آن‌ها قدرت اعمال می‌شود؛ تصمیمات اتخاذ می‌شود و پاسخگویی تضمین می‌شود (Peters, 2017). تحولات دهه‌های اخیر، دیدگاه نسبت به حکمرانی را از الگوی سلسله‌مراتبی متمرکز به الگوی شبکه‌ای سوق داده است که تعامل پیچیده میان بازیگران گوناگون (دولت، نهادهای خصوصی، سازمان‌های مدنی) را به رسمیت می‌شناسد (Rhodes, 2016). این تحول، لزوم کارایی و اثربخشی را ستون‌های اصلی حکمرانی خوب معرفی می‌کند؛ حکمرانی زمانی خوب تلقی می‌شود که اهداف کلان مالی با صرف بهینه منابع و در زمان مقرر محقق شود (OECD, 2019).

در این بستر، بهره‌وری در بخش دولتی، که اغلب به‌عنوان خروجی نهایی حاصل از تعامل دو مؤلفه کارایی و اثربخشی تعریف می‌شود، به ضرورتی راهبردی تبدیل شده است. با این حال، نهادهای دولتی نوین، به‌ویژه آن‌هایی که متصدی مدیریت کلان مالی هستند، تحت فشار فزاینده‌ای برای اتخاذ رویکردهای داده‌محور و مبتنی بر شواهد قرار دارند تا بتوانند اثربخشی عملکرد خود را به‌صورت شفاف به افکار عمومی و ذی‌نفعان گزارش دهند (OECD, 2021). در اینجا چالش اصلی ظهور می‌یابد: الگوهای سنتی بهره‌وری، که تنها بر نسبت‌های کمی خروجی به ورودی تمرکز دارند، در رویارویی با پیچیدگی‌های نهادی مانند خزانه‌داری کل کشور، که خروجی‌های غیر مادی و تأثیرات اجتماعی گسترده‌ای دارند (مانند تنظیم انضباط مالی و شفافیت)، ناکارآمد هستند (OECD, 2017). یافته‌های نوین در مدیریت بخش عمومی نشان می‌دهد که بهره‌وری پایدار، نیازمند تمرکز همزمان بر ابعاد ساختاری - فنی و انسانی - رفتاری است؛ عواملی مانند تندرستی و رفاه کارکنان و رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی، رابطه حمایت سازمانی و بهره‌وری را تقویت می‌کنند (Bakotić, 2016).

بر این اساس، خزانه‌داری کل کشور به‌عنوان زیرمجموعه‌ای حیاتی از حکمرانی مالی عمومی^۱، بر مدیریت دارایی‌ها، بدهی‌ها و جریان‌های نقدی دولت متمرکز است. حکمرانی مالی در این نهاد نه تنها به قوانین و مقررات، بلکه به ظرفیت نهادی برای اجرای این قوانین، مدیریت ریسک (از طریق

سازوکارهای نظارتی) و ارتقای شفافیت در ساختار و گزارش‌دهی می‌پردازد (World Bank, 2018). کارایی در فرایندهای خزانه‌داری به‌طور مستقیم به کاهش خطا، افزایش شفافیت در جریان وجوه و در نهایت تقویت انضباط مالی دولت کمک می‌کند (World Bank, 2018)؛ بنابراین اهمیت راهبردی خزانه‌داری در حفظ ثبات مالی کشور، ایجاب می‌کند که بهره‌وری در آن فقط هدف عملیاتی نباشد، بلکه به چارچوب حکمرانی جامع تبدیل شود که دربرگیرنده ابعاد ساختاری، کنترلی و انسانی باشد. با وجود این، الگویی جامع، علمی و عملیاتی که به‌طور ویژه با پیچیدگی‌های خزانه‌داری همسو باشد و تمام ابعاد حکمرانی و عوامل رفتاری - انسانی را به‌صورت نظام‌مند در سنجش بهره‌وری لحاظ کند، در ادبیات علمی و تخصصی، به‌طور کامل شناسایی و الگوسازی نشده است. این شکاف، مدیران را از اتخاذ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد محروم می‌کند و مانع ارتقای کارایی سیستمی و پاسخگویی شفاف می‌شود. بر این اساس، این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی جامع بهره‌وری که قابلیت ارتقای حکمرانی در خزانه‌داری کل کشور را داشته باشد، به دنبال پاسخگویی به این پرسش اصلی است: الگوی بهره‌وری برای ارتقای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور چیست؟

لذا در این پژوهش با بهره‌گیری از جامعه آماری تخصصی در حوزه خزانه‌داری؛ پس از بیان مبانی نظری، پیشینه پژوهش، روش‌شناسی پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج و پیشنهادها ارائه، و سرانجام الگوی بهره‌وری برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور طراحی شده است.

۲. مبانی نظری

۱.۲. حکمرانی

۱.۱.۲. از دولت محوری تا حاکمیت شبکه‌ای

مفهوم حکمرانی در ادبیات مدیریت و علوم سیاسی، فراتر از تعریف سنتی دولت، بر چارچوب‌ها و سازوکارهایی متمرکز می‌کند که از طریق آن‌ها قدرت اعمال می‌شود؛ تصمیمات اتخاذ می‌شود و پاسخگویی تضمین می‌شود (Peters, 2017). «حکمرانی به مجموعه‌ای از قوانین، قواعد، فرایندها و سازوکارهایی اطلاق می‌شود که از طریق آن‌ها روابط اجتماعی مدیریت و سامان‌دهی می‌شود» (اسدی و خوش‌منش، ۱۴۰۴: چکیده). حکمرانی دانشی است که در زمینه شناسایی و حل مسائل گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد و فرایند پاسخگویی و حل این مسائل، یکی از مهم‌ترین موضوعات رشته حکمرانی و سیاست‌گذاری است. مسائل گوناگون می‌تواند از ساده تا پیچیده و

بغرنج مطرح شود و سیر تکوین دانش اداره، سیاست‌گذاری و حکمرانی نشان می‌دهد که در عصر کنونی، مسائل کلان، پیچیدگی بیشتری به خود گرفته‌اند و نیازمند راه‌حل‌های جامع‌تری هستند (مصلح و سلیمی، ۱۴۰۰: ۱۰). در عصر حاضر؛ حکمرانی به یکی از گسترده‌ترین موضوعات و مفاهیم بین رشته‌ای در پژوهش‌ها و ادبیات اداره و سیاست‌گذاری در دنیا تبدیل شده است و عرصه‌های گوناگونی در دولت و حاکمیت، از بخش اقتصادی و صنعتی تا عرصه‌های اجتماعی، از دانش حکمرانی بهره‌می‌برند (میرمظاهری، ۱۴۰۳: چکیده). تحولات دهه‌های اخیر، دیدگاه نسبت به حکمرانی را از یک الگوی سلسله‌مراتبی متمرکز به الگویی شبکه‌ای سوق داده است که تعامل پیچیده میان بازیگران گوناگون (دولت، نهادهای خصوصی، سازمان‌های مدنی) را به رسمیت می‌شناسد (Rhodes, 2016). در این رویکرد نوین، مشروعیت نهادهای دولتی نه تنها از راه اعمال قانون، بلکه از طریق توانایی آن‌ها در تولید خروجی‌های کارآمد و اثربخش (بهره‌وری) به دست می‌آید.

تحولات شرایط داخلی و بین‌المللی به پیدایش نیازها و تقاضاهای روزافزونی منجر می‌شود که وظایف و تکالیف جدیدی را برای دولت‌ها به وجود می‌آورد و سیاست‌ها و برنامه‌های گوناگونی برای پاسخگویی به این نیازها و تقاضاهای جدید، مورد نیاز است. حکمرانان نیز همواره به دنبال اجرای مطلوب‌ترین شیوه حکمرانی هستند (رضایی، ۱۴۰۲: ۸۸). برای دستیابی به مطلوب‌ترین شیوه حکمرانی باید به این نکته توجه کرد که بنیان حکمرانی، براساس مبانی حکمرانی و مبانی حکمرانی، تشکیل‌دهنده اصول حکمرانی است؛ بنابراین مبانی حکمرانی نقش اصلی در مشخص کردن شیوه حکمرانی دارد (فرزندی و عارفی، ۱۴۰۳: ۱۰). یکی از نظریه‌های مطرح در عرصه حکمرانی، نظریه حکمرانی خوب است. نظریه حکمرانی خوب، مجموعه‌ای از شاخص‌های هنجاری را برای ارزیابی کیفیت عملکرد نهادهای عمومی ارائه می‌کند. برخی اصول حکمرانی خوب در بخش عمومی، در نهاد مالی حیاتی‌ای مانند خزانه‌داری به شرح ذیل تجلی می‌یابد:

- شفافیت و پاسخگویی: این دو اصل سنگ بنای مشروعیت حکمرانی مالی هستند. خزانه‌داری باید فرایندها و گزارش‌های مالی خود را به گونه‌ای ارائه کند که امکان ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری‌های مالی توسط نهادهای نظارتی و عمومی فراهم شود (World Bank, 2018). نبود شفافیت در این بخش به طور مستقیم بر فساد مالی و کاهش بهره‌وری نظام‌مند تأثیر می‌گذارد.

– **مشارکت و تعامل جامع با ذی‌نفعان:** اگرچه خزانه‌داری نهاد حاکمیتی تخصصی است، حکمرانی خوب حکم می‌کند که ورودی‌های سیاستی آن از طریق مشارکت ذی‌نفعان اصلی و متخصصان مرتبط (مانند اتاق‌های فکر کارشناسی و بدنه دانشگاهی) تأمین شود (OECD, 2019).

– **کارایی و اثربخشی:** این مؤلفه به‌طور مستقیم با بهره‌وری پیوند می‌خورد. حکمرانی زمانی خوب تلقی می‌شود که اهداف کلان مالی (مانند مدیریت جریان نقدی و تنظیم انضباط مالی) با صرف بهینه منابع و در زمان مقرر محقق شود (OECD, 2019).

۲.۱.۲. تخصصی‌سازی حکمرانی مالی عمومی در خزانه‌داری

حکمرانی خزانه‌داری، زیرمجموعه حیاتی حکمرانی مالی عمومی است که تمرکز آن بر مدیریت دارایی‌ها، بدهی‌ها و جریان‌های نقدی دولت است. حکمرانی مالی عمومی (PFM) نه تنها به قوانین و مقررات (مانند قانون محاسبات عمومی و استانداردهای حسابداری دولتی) مربوط می‌شود، بلکه به ظرفیت نهادی برای اجرای این قوانین نیز می‌پردازد (IMF, 2023).

پژوهش‌های به‌روز در حوزه حکمرانی مالی عمومی بر این نکته تأکید می‌کند که کیفیت حکمرانی مالی به‌شدت به چارچوب‌های مدیریتی وابسته است که ریسک‌ها و عملکرد را پایش می‌کند:

مدیریت ریسک: حکمرانی مالی خوب مستلزم وجود سازوکارهایی مانند کمیته‌های تخصصی مدیریت ریسک^۱ است که وظیفه نظارت بر اثربخشی فرایندهای مدیریت ریسک را بر عهده دارد و اجرای پیشنهادها را ممیزی داخلی و خارجی را پیگیری می‌کند (World Bank, 2018).

واگذاری اختیار و نظارت: چارچوب حکمرانی باید حدود اختیارات را در سازمان مشخص کند و براساس استانداردهای بین‌المللی، فرایند واگذاری اختیار از هیئت مدیره (یا مقامات عالی) به مدیران اجرایی را برای تضمین کارایی عملیاتی و کنترل‌های داخلی، آشکارا تعریف کند (اکرمی، ۱۴۰۱).

۳.۱.۲. پیوند نظری: حکمرانی به‌مثابه بستر بهره‌وری

این پژوهش بر مبنای چارچوب نظری حکمرانی بهره‌ور بنا شده است که از تلفیق الگوهای PFM و نظریه‌های عملکرد سازمانی نوین به‌دست آمده است. حکمرانی در الگوی پیشنهادی، نه تنها مفهومی فرعی، بلکه عامل تأثیرگذار مستقیم و غیر مستقیم بر بهره‌وری است. این رابطه در دو سطح قابل تحلیل است:

1. Specialized Risk a Management Committees (SRMC)

- سطح ساختاری: حکمرانی قوی، چارچوب‌های قانونی و ساختاری را فراهم می‌کند که از طریق کاهش فرایندهای موازی، حذف دیوانسالاری زائد و استقرار سامانه‌های داده‌محور، اتلاف منابع را کاهش، و کارایی سیستمی را ارتقا می‌دهد (OECD, 2023).

- سطح رفتاری: حکمرانی خوب با تأکید بر شفافیت، پاسخگویی و ارزش‌دهی به سرمایه انسانی، محیطی ایجاد می‌کند که سبب تقویت رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزه کارکنان می‌شود (Adamska-Chudzińska & Andrask, 2025). این عوامل رفتاری به‌نوبه خود، به بهبود اثربخشی خروجی‌ها (بهره‌وری کیفی) منجر می‌شود.

بنابراین الگوی بهره‌وری برای اعتلای حکمرانی خزانهداری کل کشور باید مؤلفه‌هایی را استخراج کند که کیفیت نهادی حکمرانی (به‌عنوان ورودی) و نتایج بهره‌وری (به‌عنوان خروجی) را در چارچوبی منسجم به هم متصل سازد.

۲.۲. بهره‌وری

مفهوم بهره‌وری در هسته مدیریت عملکرد سازمانی قرار دارد و نیروی محرک رشد اقتصادی و توسعه نهادی شناخته می‌شود. این مفهوم، فراتر از یک نسبت ساده، به‌معنای نسبت بهینه خروجی به ورودی است که در آن، خروجی‌های کمی و کیفی با کمترین اتلاف منابع (ازجمله نیروی کار، سرمایه و زمان) تولید شود (OECD, 2017).

۱.۲.۲. چارچوب‌های اندازه‌گیری بهره‌وری: از جزء به کل

نظریه‌های بهره‌وری در بخش دولتی و مالی از رویکردی ساده به‌سمت الگوهای پیچیده‌تر و جامع‌تر تحول یافته است.

- بهره‌وری عوامل جزئی: این رویکرد سنتی بر اندازه‌گیری خروجی نسبت به یک نهاد واحد (مانند بهره‌وری نیروی کار یا بهره‌وری سرمایه) تمرکز دارد. این الگو اگرچه ساده است، اما در تحلیل نهادهای پیچیده‌ای مانند خزانهداری که خدمات گوناگونی ارائه می‌کند، می‌تواند به افزایش شفافیت و پاسخگویی گزارشات عملکرد کمک کند.

- بهره‌وری کل عوامل: نظریه بهره‌وری کل عوامل بیان می‌کند که ارتقای عملکرد یک نهاد، تنها نتیجه افزایش نهادهای اندازه‌گیری شده نیست؛ بلکه بخش بزرگی از آن به بهبودهای کیفی در مدیریت، فناوری، نوآوری و سازماندهی مربوط می‌شود. در خزانهداری، «بهبود فناوری» و «کیفیت فرایند» دو رکن اصلی این الگو است که کارایی نهاد را به‌طور غیر مستقیم افزایش می‌دهد.

۲.۲.۲. بهره‌وری در بخش عمومی و مالی: تأکید بر اثربخشی

بهره‌وری در بخش دولتی، به‌ویژه حکمرانی مالی، ضرورتاً باید بر اثربخشی بیش از کارایی صرف متمرکز باشد. در حالی که کارایی بر «انجام صحیح کارها» تأکید می‌کند (مانند انجام سریع تراکنش‌های مالی)، اثربخشی بر «انجام کارهای صحیح» تأکید می‌کند (مانند تحقق انضباط مالی و شفافیت).

الگوهای نوین بهره‌وری در بخش خدمات عمومی، ماهیت چندوجهی دارد و برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری، باید لایه‌های گوناگون را در بر گیرد:

– **لایه سیستمی:** مربوط به خروجی‌های کلان مالی و اقتصاد کلان (مانند ثبات مالی و کنترل کسری بودجه) و نظام‌های اطلاعاتی مالی که شفافیت را تضمین می‌کند.

– **لایه سازمانی:** تمرکز بر کارآمدی فرایندهای داخلی (مانند مدیریت جریان نقدی) و ساختارهای پشتیبان (مانند اتاق فکر و مدیریت عملکرد).

۳.۲.۲. بهره‌وری پایدار و نقش عوامل رفتاری و انسانی

نظریه‌های به‌روز بهره‌وری در بخش خدمات، بر اهمیت سرمایه انسانی به‌عنوان عامل اصلی تأمین‌کننده خروجی‌های کیفی تأکید می‌کند. دیگر نمی‌توان بهره‌وری را تنها بر اساس ساعات کار یا تجهیزات سنجید؛ بلکه عوامل رفتاری، روان‌شناختی و مدیریتی سهم به‌سزایی در آن دارد.

– **رفاه کارکنان و سلامت روان:** مطالعات اخیر به‌روشنی نشان می‌دهد که رفاه کارکنان، سلامت روان و توازن کار و زندگی از عوامل راهبردی است که تأثیر مستقیم و معناداری بر بهره‌وری پایدار دارد (Adamska-Chudzińska & Andraszak, 2025).

– **رضایت شغلی:** این عامل به‌عنوان متغیر میانجی، رابطه بین حمایت سازمانی (ازجمله حمایت‌های روانی - اجتماعی و سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری) و خروجی‌های بهره‌وری را تقویت می‌کند (Bakotić, 2016).

۴.۲.۲. پیوند نظری: الگوی سه‌بعدی بهره‌وری در حکمرانی خزانه‌داری

بر اساس براینده این نظریه‌ها، چارچوب نظری این پژوهش بر این فرض استوار است که الگوی بهره‌وری برای خزانه‌داری باید الگویی سه‌بعدی (ساختاری، عملیاتی و انسانی) باشد. این الگو، حکمرانی خوب را به‌عنوان بستر ساختاری تلقی می‌کند و بهره‌وری را نتیجه تعامل کارآمد میان ابعاد زیر می‌داند:

– **بُعد ساختاری / فنی:** کیفیت زیرساخت‌ها و نظام‌های اطلاعاتی مالی

– **بُعد فرایندی / عملیاتی:** کارایی مدیریت منابع و مصارف و حذف فرایندهای ناکارآمد

– **بُعد انسانی / رفتاری:** کیفیت تخصص، انگیزه و رفاه کارکنان خزانه‌داری

این رویکرد جامع، تضمین می‌کند که الگوی استخراجی، پاسخگوی ماهیت چندوجهی حکمرانی در خزانه‌داری کل کشور باشد.

۳.۲. عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها

بهره‌وری، که خروجی نهایی ترکیب کارایی (انجام صحیح کارها) و اثربخشی (انجام کارهای صحیح) است، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل در سطوح گوناگون سازمانی قرار دارد. به‌منظور تدوین الگویی جامع برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری، شناسایی این عوامل ضروری است. این عوامل را می‌توان در سه دسته کلان «ساختاری – فنی، عملیاتی – فرایندی و انسانی – رفتاری» تقسیم‌بندی کرد.

۱.۳.۲. عوامل ساختاری و فنی

عوامل ساختاری و فنی، بستر نهادی و زیرساختی لازم برای عملکرد بهینه سازمان را فراهم می‌کند. – **ساختار سازمانی و شفافیت:** وجود ساختار سازمانی صریح و انعطاف‌پذیر ضروری است که از اهداف راهبردی خزانه‌داری پشتیبانی کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد شفافیت در ساختار و گزارش‌دهی، عامل اصلی ارتقای پاسخگویی و به‌دنبال آن افزایش بهره‌وری است (World Bank, 2018).

– **فناوری اطلاعات و مکانیزاسیون:** اتکای سازمان‌ها به سامانه‌های فناوری اطلاعات قوی، کارایی فرایندها را از طریق کاهش خطای انسانی، سرعت‌بخشیدن به فرایندها و حذف مستندات کاغذی، به‌شدت افزایش می‌دهد. در خزانه‌داری، کیفیت سامانه‌های اطلاعاتی مالی و ظرفیت تحلیل داده‌های مالی از عوامل تعیین‌کننده اثربخشی است.

۲.۳.۲. عوامل عملیاتی و فرایندی

این عوامل به مدیریت فعالیت‌های روزمره و هسته عملیاتی سازمان مرتبط است:

– **مدیریت عملکرد و ارزیابی مبتنی بر شواهد:** سازمان‌های کارآمد، دارای سامانه‌های مدیریت

عملکردی هستند که فراتر از ورودی‌ها، خروجی‌ها و نتایج را ارزیابی می‌کنند. مدیریت عملکرد

قوی که بر استانداردهای مبتنی بر شواهد استوار است، انحرافات را به سرعت شناسایی می‌کند و به اصلاحات ضروری منجر می‌شود (OECD, 2021).

– **مدیریت فرایند و حذف ناکارآمدی:** مطالعات سازمانی تأکید می‌کند که حذف فرایندهای موازی، فرایندهای زائد و دیوان‌سالاری‌های غیر ضروری، یکی از سریع‌ترین راه‌ها برای ارتقای کارایی و کاهش هزینه‌های عملیاتی است. این کار مستلزم بازنگری و مهندسی دوباره فرایندهای کاری کلیدی سازمان است.

۳.۳.۲. عوامل انسانی و رفتاری

کیفیت سرمایه انسانی و محیط روان‌شناختی سازمان، مهم‌ترین عامل در دستیابی به بهره‌وری پایدار و کیفی است:

– **تخصص و توسعه مهارت‌ها:** دانش و تخصص کارکنان، به‌ویژه در نهادهای فنی مانند خزانه‌داری، ورودی کلیدی برای اثربخشی خروجی‌ها است. برنامه‌های توسعه و آموزش پیوسته، ظرفیت نوآوری و توانایی تطبیق با تحولات مالی بین‌المللی را افزایش می‌دهد.

– **رفاه و فرهنگ سازمانی:** جدیدترین پژوهش‌ها در مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که رفاه کارکنان، سلامت روان و توازن کار و زندگی به‌طور مستقیم بر تعهد، انگیزه و بهره‌وری نیروی کار تأثیر می‌گذارد (Adamska-Chudzińska & Andraskzak, 2025). افزون بر این، رضایت شغلی به‌عنوان عامل واسطه، حمایت‌های سازمانی را به خروجی‌های عملکردی بهتر تبدیل می‌کند (Bakotić, 2016).

۴.۳.۲. نتیجه‌گیری: چارچوب سه‌گانه الگو

تلفیق و برآیند این عوامل سه‌گانه نشان می‌دهد که الگوی بهره‌وری برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور، برای مؤثر بودن باید تمامی ابعاد زیر را در قالب مؤلفه‌های کلیدی خود بگنجانند تا کارایی فرایندها و اثربخشی خدمات را به‌طور همزمان ارتقا دهد: «بعد ساختاری/فنی، بعد فرایندی/عملیاتی و بعد انسانی/رفتاری».

۴.۲. پیشینه پژوهش

الف. منابع داخلی

جدول ۱. پژوهش‌های داخلی مرتبط با حکمرانی مالی، الگوهای بهره‌وری و عوامل مؤثر بر کارایی سازمان‌ها

ردیف	پژوهشگران (سال نشر)	عنوان پژوهش (تمرکز اصلی)	یافته‌های اصلی (مرتبط با الگو)	خلاء/ ضعف در ارتباط با این پژوهش
۱	تقی‌زاد فانید و قدسی (۱۴۰۰)	طراحی مدل حکمرانی برای سازمان‌های اجرایی	شناسایی مؤلفه‌های ساختاری و نظارتی در حکمرانی خوب؛ تأکید بر شفافیت مالی و پاسخگویی	تمرکز کلی بر سازمان‌های اجرایی؛ فاقد تخصصی‌سازی بر حکمرانی خزانه‌داری و عملیات مالی
۲	هنرمند خواجکینی (۱۳۹۹)	تأثیر کنترل‌های داخلی بر سلامت اداری و مدیریت ریسک	اثبات اهمیت وجود سازوکارهای کنترلی قوی و چارچوب‌های مدیریت ریسک در بهبود عملکرد سازمانی	تمرکز بر کنترل و ریسک؛ بهره‌وری را به‌عنوان یک متغیر وابسته جامع در نظر نگرفته است.
۳	فلاحیان فینی (۱۴۰۰)	کاربردهای سیستم‌های مکانیزه در ارتقای بهره‌وری کارکنان	نقش مثبت فناوری اطلاعات، اتوماسیون اداری و سامانه‌های اطلاعاتی در افزایش کارایی و سرعت فرایندها	تمرکز بر بُعد فنی و کارایی فردی؛ نبود ابعاد کلان حکمرانی و اثربخشی مالی
۴	حسن‌پور و رستمی (۱۳۹۹)	طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی در بخش عمومی	تأکید بر نقش آموزش پیوسته، شایستگی‌های تخصصی و انگیزش کارکنان در بهبود خروجی سازمان	تمرکز بر منابع انسانی و بُعد رفتاری؛ پیوند ضعیف با شاخص‌های فنی و ساختاری خزانه‌داری
۵	رضایی و کریمی (۱۴۰۱)	سنجش کارایی فرایندهای مالی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها ^۱	ارائه ابزارهای کمی برای سنجش کارایی نسبی واحدهای مالی و عملیاتی	تمرکز بر کارایی عملیاتی؟ نبود عوامل نرم‌افزاری، رفتاری و ابعاد حکمرانی
۶	رحمانی و احمدی (۱۴۰۲)	بررسی موانع و ارائه راهکارهای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه‌های مالی	شناسایی موانع استقرار مدیریت عملکرد مالی و تأکید بر لزوم تدوین شاخص‌های قابل سنجش	تمرکز بر بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی؛ الگویی جامع برای سنجش کلیت بهره‌وری در ساختار خزانه‌داری ارائه نکرده است.

تحلیل جامع جدول نشان می‌دهد که در ادبیات علمی داخلی، خلاء راهبردی زیر برای این پژوهش

وجود دارد:

- هیچ‌یک از الگوهای بهره‌وری یا حکمرانی تدوین‌شده، به‌صورت اختصاصی برای خزانه‌داری کل کشور و با در نظر گرفتن ماهیت منحصربه‌فرد فرایندهای مدیریت مالی بخش عمومی تدوین نشده است.

1. DEA
2. Efficiency

- تمام مطالعات داخلی بر بخشی از ابعاد بهره‌وری (یا ساختاری، یا فنی، یا رفتاری) تمرکز دارند. نوآوری این پژوهش در تلفیق سه بعد حیاتی (ساختاری/فنی، فرایندی/عملیاتی و انسانی/رفتاری) در قالب الگوی بهره‌وری جامع و بومی برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور نهفته است.

ب. منبع خارجی

جدول ۲. پژوهش‌های خارجی مرتبط با حکمرانی مالی، الگوهای بهره‌وری و عوامل مؤثر بر کارایی سازمان‌ها

ردیف	پژوهشگران (سال نشر)	عنوان پژوهش (تمرکز اصلی)	یافته‌های اصلی (مرتبط با الگو)	خلاصه/ضعف در ارتباط با این پژوهش
۱	بانک جهانی ^۱ (۲۰۲۵)	چارچوب PFM و ارزیابی شاخص‌های حاکمیتی	تأکید بر لزوم شفافیت در تخصیص منابع، حسابداری بر مبنای تعهدی و پاسخگویی نهادی در بخش مالی	ارائه الگوهای کلان و استاندارد شده؛ نبود بومی‌سازی و ابعاد انسانی - رفتاری در ارزیابی نهاد خزانه‌داری
۲	صندوق بین‌المللی پول ^۲ (۲۰۲۴)	رویکردهای نوین در حکمرانی مالی عمومی و نوسازی خزانه‌داری	تمرکز بر مدیریت ریسک، سامانه‌های یکپارچه اطلاعات مالی ^۳ و لزوم استقلال عملیاتی خزانه‌داری	تمرکز بر ابعاد فنی و ساختاری PFM، غفلت از مؤلفه‌های رفتاری و تأثیر مستقیم آن بر بهره‌وری پایدار
۳	پیترز، بی. جی. (۲۰۱۷)	نظریه سیاست‌های بوروکراسی و حکمرانی شبکه‌ای	تحول مفهوم حکمرانی از سلسله‌مراتبی به شبکه‌ای؛ تأکید بر اثربخشی عملکرد به‌عنوان عامل اصلی مشروعیت دولت‌ها	ارائه چارچوب صرفاً نظری و مفهومی؛ فاقد شاخص‌های عملیاتی و کاربردی برای اندازه‌گیری بهره‌وری در خزانه‌داری
۴	سازمان همکاری اقتصادی و توسعه ^۴ (۲۰۲۳)	معیارهای اندازه‌گیری بهره‌وری و مدیریت عملکرد در بخش دولتی	تأکید بر استفاده از معیارهای ترکیبی (کارایی و اثربخشی) و هم‌سویی مدیریت عملکرد با اهداف راهبردی سازمان.	ارائه نکردن الگوی متناسب با بخش مالی حاکمیتی؛ بیشتر متمرکز بر نهادهای خدمات اجتماعی
۵	آدامسکا و همکاران (۲۰۲۵)	تأثیر مداخلات سلامت روان و رفاه بر بهره‌وری سازمانی	اثبات ارتباط مستقیم و معنادار بین سلامت روان، رفاه کارکنان و بهبود بهره‌وری در بخش خدمات	تمرکز بر عوامل صرفاً رفتاری و انسانی؛ نبود تلفیق این عوامل با ساختار فنی و مالی حکمرانی خزانه‌داری

1. World Bank
2. IMF
3. FMIS
4. OECD
5. Treasury Function

تحلیل جامع منابع بین‌المللی نشان می‌دهد که اگرچه ادبیات جهانی در زمینه‌های PFM و الگوهای بهره‌وری در بخش عمومی غنی است، اما خلاء زیر پابرجاست:

- هیچ‌یک از گزارش‌های نهادهای بین‌المللی (مانند صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی) و مقالات دانشگاهی، الگوی بهره‌وری جامع، سه‌بعدی و کاربردی ارائه نکرده‌اند که به‌طور ویژه برای اعتدالی حکمرانی خزانه‌داری کل کشور طراحی شده باشد و بتواند به‌طور همزمان، ابعاد فنی PFM، کارایی فرایندی و ظرفیت رفتاری و انسانی را اندازه‌گیری کند.

نوآوری این پژوهش در طراحی الگویی نهفته است که با بهره‌گیری از چارچوب‌های جهانی (PFM) و تلفیق آن با ابعاد انسانی، الگویی بومی و جامع را برای نهاد کلیدی خزانه‌داری ارائه می‌کند.

ج. تحلیل مقایسه‌ای و جمع‌بندی نهایی

پیشینه‌های پژوهش، افزون بر تأیید اهمیت موضوع حکمرانی بهره‌ور، مرزهای دانش موجود و خلاء اصلی پژوهش را در سطح بین‌المللی و بومی روشن می‌سازد.

جدول ۳. تحلیل مقایسه‌ای و جمع‌بندی نهایی پیشینه‌های پژوهش

وجه مقایسه	مطالعات داخلی (ایران)	مطالعات خارجی (بین‌المللی)
تمرکز موضوعی	تأکید بیشتر بر عوامل جزئی بهره‌وری (مانند نقش فناوری، توسعه سرمایه انسانی یا کنترل‌های داخلی) و ابزارهای سنجش کارایی	تمرکز بر الگوهای کلان و جهانی در PFM، چارچوب‌های حکمرانی نهادی (صندوق بین‌المللی پول) و روندهای جدید رفتاری (رفاه کارکنان)
سطح تحلیل	بیشتر در سطح سازمانی و عملیاتی؛ به‌دنبال حل مشکلات فرایندی درون‌سازمانی و ارتقای کارایی فردی	بیشتر در سطح حاکمیتی و ساختاری؛ به‌دنبال تعریف استانداردهای بین‌المللی، شفافیت کلان مالی و مدیریت ریسک
ماهیت پژوهش	بیشتر پژوهش‌ها ماهیت کاربردی و متناسب با شرایط مدیریتی محلی دارند، اما از نظر وسعت و عمق نظری محدود هستند.	بیشتر ماهیت نظری و توسعه‌ای دارند و تلاشی برای تدوین اصول و چارچوب‌های جهانی هستند.
ظرفیت تخصصی‌سازی	زیاد است، اما تاکنون تخصصی‌سازی بر نهاد خزانه‌داری انجام نشده است.	کم است؛ الگوهای PFM جهانی نیاز به بومی‌سازی و تعدیل متناسب با ساختار حکمرانی داخلی دارند.

تحلیل‌های مقایسه‌ای، نقاط قوت و ضعف هر دو مجموعه ادبیات را برجسته می‌کند و به‌روشنی نشان می‌دهد که هیچ الگوی یکپارچه‌ای برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور وجود ندارد.

۱. منابع خارجی مانند صندوق بین‌المللی پول بنیان‌های قوی برای بُعد ساختاری و فنی الگوی بهره‌وری فراهم می‌کند (مانند ضرورت شفافیت، مدیریت ریسک و استانداردهای حسابداری).

۲. منابع داخلی و خارجی جدید (حسن‌پور و رستمی، آدامسکا و همکاران) بر اهمیت بُعد انسانی و رفتاری (رفاه، تخصص و انگیزه) به‌عنوان نیروی محرک بهره‌وری پایدار تأکید می‌کند.

۳. بزرگترین شکاف، نبود الگوی جامع و تخصصی است. هیچ پژوهش داخلی یا خارجی نتوانسته است این ابعاد را به‌صورت یکپارچه، سه‌بعدی (ساختاری، عملیاتی، انسانی) و بومی‌شده برای پاسخگویی به مأموریت‌های منحصر به فرد خزانه‌داری کل کشور (که نه بانک تجاری است و نه نهاد خدماتی صرف) ترکیب کند.

بنابراین این پژوهش به‌درستی برای رفع این خلاء اساسی طراحی شده است و هدف آن تلفیق دانش تخصصی بین‌المللی در PFM با مؤلفه‌های رفتاری و انسانی مورد تأیید مطالعات نوین و بومی‌سازی این ترکیب در قالب الگوی بهره‌وری جامع است. این الگو، ابزاری علمی و عملی برای ارتقای حکمرانی در مهم‌ترین نهاد مدیریت مالی کشور فراهم می‌کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش، رویکرد کلی از تفکر، مطالعه و پژوهش درباره واقعیت اجتماعی یا پدیده مورد مطالعه را بیان می‌کند. با توجه به موضوع پژوهش، روش‌شناسی پژوهش به‌شرح زیر بیان می‌شود.

۱.۳. رویکرد کلی پژوهش

این پژوهش از دید رویکرد فلسفی، مبتنی بر رویکرد عمل‌گرایی (پراگماتیسم) است. رویکرد عمل‌گرایی، استفاده از رویکرد پژوهش آمیخته را توجیه می‌کند؛ زیرا تمرکز اصلی بر حل مسئله‌ای پیچیده و کاربردی (طراحی الگو) است و این کار مستلزم بهره‌گیری از هر دو نوع داده کیفی (برای کشف ابعاد الگو) و کمی (برای اعتبارسنجی الگو) است.

۲.۳. نوع و هدف پژوهش

جدول ۴. نوع و هدف پژوهش

وجه تمایز	تعیین نوع	توجیه انتخاب
هدف	توسعه‌ای - کاربردی	هدف نهایی پژوهش طراحی الگویی عملیاتی و کارآمد است که امکان اجرا و استفاده مستقیم توسط مدیران خزانه‌داری کل کشور را داشته باشد.
ماهیت داده	پژوهش آمیخته	به دلیل ماهیت پیچیده موضوع (تلفیق حکمرانی، بهره‌وری و عوامل انسانی) ابتدا به کشف مؤلفه‌ها (کیفی) و سپس اعتبارسنجی آن‌ها (کمی) نیاز است.
طرح پژوهش	متوالی اکتشافی (کیفی ← کمی)	در این طرح، ابتدا به روش کیفی، مؤلفه‌ها از داده‌ها استخراج می‌شود؛ سپس در مرحله کمی، برای تأیید روایی سازه و تعمیم‌پذیری آن‌ها، مؤلفه‌ها مورد آزمون آماری قرار می‌گیرد.

۳.۳. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش را متخصصان و خبرگان صاحب‌نظر در حوزه حکمرانی، مدیریت مالی بخش عمومی، خزانه‌داری و بهره‌وری بخش دولتی تشکیل می‌دهد. این پژوهش در دو مرحله جدا، به شرح زیر از جامعه آماری نمونه‌گیری کرده است:

الف) مرحله کیفی (استخراج الگو)

- نمونه‌گیری: هدفمند و از نوع گلوله برفی (یا زنجیره‌ای)

- اعضای نمونه: خبرگانی شامل مدیران ارشد و خبرگان با سابقه خزانه‌داری، مشاوران مدیریت

مالی با تجربه در بخش دولتی و استادان دانشگاهی متخصص در مدیریت عملکرد و حکمرانی

- حجم نمونه: ادامه فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

ب) مرحله کمی (اعتبارسنجی الگو)

- نمونه‌گیری: هدفمند و در دسترس

- اعضای نمونه: جامعه گسترده‌تری از خبرگان و متخصصان که بتوانند روایی محتوایی پرسشنامه

محقق ساخته را تأیید کنند.

۴.۳. ابزار گردآوری داده‌ها

جدول ۵. ابزار گردآوری داده‌ها

مرحله	ابزار گردآوری	هدف اصلی
کیفی	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق	شناسایی و کشف ابعاد، مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و گزاره‌های الگوی بهره‌وری بر اساس تجربه و دانش خبرگان
کمی	پرسشنامه محقق ساخته	اعتبارسنجی سازه‌های استخراج شده از مرحله کیفی و سنجش روایی محتوایی و ساختاری الگو

پرسشنامه محقق ساخته بر اساس نتایج شناسه‌گذاری‌های مرحله کیفی و با استفاده از پیوستار لیکرت پنج گزینه‌ای طراحی شد.

۵.۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی کیفیت

الف) تحلیل داده‌های مرحله کیفی (تحلیل مضمون)

از روش تحلیل مضمون برای تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد. این فرایند در سه مرحله متوالی انجام شد.

۱. شناسه‌گذاری باز: استخراج بیش از ۵۹۱ قطعه شناسه اولیه (مفاهیم اولیه) از متن مصاحبه‌ها
۲. شناسه‌گذاری محوری: طبقه‌بندی مفاهیم اولیه در قالب زیرمؤلفه‌ها (۱۶۳ مورد)
۳. شناسه‌گذاری انتخابی: گروه‌بندی زیرمؤلفه‌ها برای شناسایی پنج مؤلفه فرعی الگوی بهره‌وری

ب) تحلیل داده‌های مرحله کمی (اعتبارسنجی)

برای اعتبارسنجی الگو و ابزار سنجش از روش‌های زیر استفاده شد:

۱. روایی محتوایی: بررسی و تأیید پرسشنامه توسط خبرگان (پانل متخصصان)
۲. پایایی: سنجش ثبات درونی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ که مقدار آن برای پرسشنامه ۰/۸۷ محاسبه و تأیید شد.

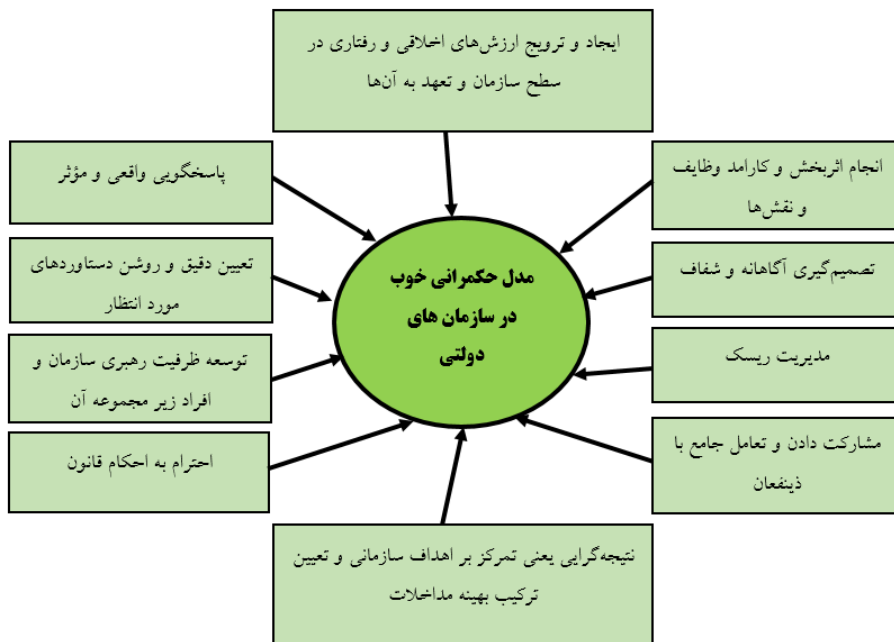
۳. روایی سازه: برای تأیید رابطه بین مؤلفه‌های استخراج شده و زیرمؤلفه‌های مرتبط، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول (CFA) در نرم‌افزارهای آماری استفاده شد. این روش صحت و دقت الگوی نظری تدوین شده را مورد آزمون قرار داد.

۶.۳. تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های کیفی، از روش کیفی تحلیل مضمون با به‌کارگیری نرم‌افزار تحقیق کیفی مکس کیودی‌ای^۱ استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، ابتدا داده‌های حاصل از تکمیل پرسشنامه‌ها استخراج شد؛ سپس تمام اطلاعات از طریق نرم‌افزارهای آماری به‌ویژه نرم‌افزارهای SPSS(21.0)، EXCEL و Lisrel8.7 با استفاده از روش‌های توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات، شاخص‌های آمار توصیفی محاسبه شد و در بخش تجزیه و تحلیل استنباطی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول بهره‌گیری شده است.

۷.۳. الگوی مفهومی پژوهش

تفضلی، هژیرکیانی، غلامی و نوبخت (۱۳۹۵) در «بررسی وضعیت عملکردی گمرک جمهوری اسلامی ایران از منظر حکمرانی خوب»، مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی مفهومی حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی (۱۰ مؤلفه) را بیان کردند که در نمودار ذیل نشان داده شده است.



نمودار ۱. الگوی مفهومی حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی (تفضلی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۴)

براساس نظر خبرگان خزانه‌داری، مؤلفه «انجام اثربخش و کارآمد وظایف و نقش‌ها» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور در نظر گرفته شده است؛ سپس با بهره‌گیری از دانش نظری و تجربی مدیران و خبرگان خزانه‌داری، این مؤلفه در خزانه‌داری کل مورد بررسی قرار گرفت و برای بومی‌سازی آن، با انتخاب جامعه و نمونه آماری از بین مدیران و خبرگان خزانه‌داری کل کشور و از طریق انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن شناسایی، و «الگوی بهره‌وری برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور» طراحی شد.

۴. یافته‌های پژوهش

۴.۱. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

در جدول‌های ذیل آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی مصاحبه انجام‌شده و پرسشنامه‌های تکمیل‌شده نشان داده شده است.

جدول ۶. آمار توصیفی متغیرهای سطح تحصیلات و تجربه کاری

تجربه کاری	سال	مصاحبه		پرسشنامه	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
تجربه کاری	۱۰-۱	۳	۵/۷۷	۴	۷/۱۴
	۲۰-۱۱	۱۷	۳۲/۷۰	۱۸	۳۲/۱۴
	۳۰-۲۱	۲۷	۵۱/۹۲	۲۹	۵۱/۷۹
	۳۱ به بالا	۵	۹/۶۱	۵	۸/۹۳
	جمع	۵۲	۱۰۰	۵۶	۱۰۰

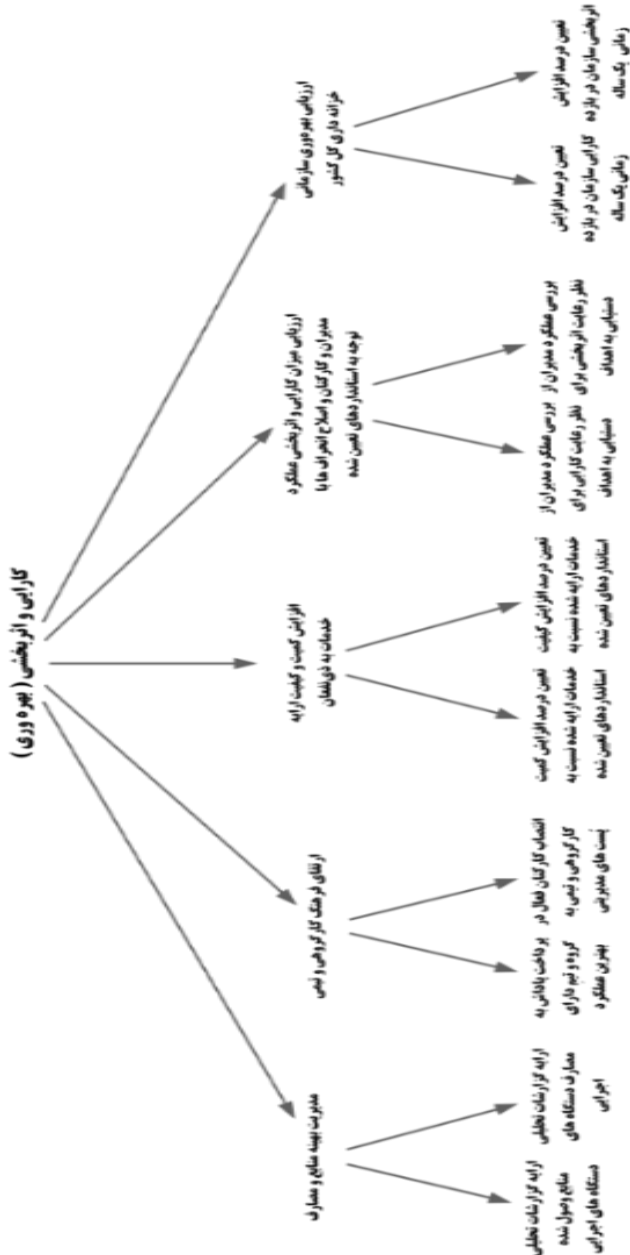
تحصیلات	منطقه تحصیلی	مصاحبه		پرسشنامه	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
تحصیلات	کارشناسی	۲	۳/۸۴	۲	۳/۵۷
	کارشناسی ارشد	۲۸	۵۳/۸۵	۳۵	۶۲/۵۰
	دکتری	۲۲	۴۲/۳۱	۱۹	۳۳/۹۳
	جمع	۵۲	۱۰۰	۵۶	۱۰۰

۴.۲. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق با مدیران و خبرگان خزانه‌داری، مصاحبه‌ها در فایل word پیاده‌سازی شد؛ سپس داده‌ها به نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی «مکس کیودی‌ای» انتقال یافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ۵۹۱ قطعه شناسه استخراج، و تحت عنوان ۱۶۳ زیر مؤلفه دسته‌بندی شد. از طبقه‌بندی این زیرمؤلفه‌ها پنج مؤلفه فرعی به‌دست آمد. با بهره‌گیری از تحلیل یافته‌های مصاحبه، برای هر یک از مؤلفه‌های فرعی، دو شاخص تعیین شد که در مجموع ۱۰ شاخص به‌دست آمد و توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.

۳.۴. مؤلفه‌ها و شاخص‌های «بهره‌وری»

با توجه به مؤلفه‌های فرعی و شاخص‌های شناسایی شده، نمودار زیر از نرم‌افزار «مکس کیودی‌ای» استخراج شد.



نمودار ۲. مؤلفه‌های فرعی و شاخص‌های مربوط به «بهره‌وری» مستخرج از نرم‌افزار «مکس کیودی‌ای»

۴.۴. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول

در مجموع پنج گویه پرسشنامه در قالب بُعد بهره‌وری وارد تحلیل شد. به منظور بررسی و تأیید ساختارهای پیش‌بینی شده برای این بُعد، از تحلیل عاملی مرتبه اول استفاده شد و با استفاده از نرم‌افزار Lisrel 8.7 جدول‌ها و نمودارهای مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پرسشنامه ارائه شد. به عنوان گام پیشین برای الگوسازی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی برای ایجاد اعتبار سازه عوامل، اعتبار همگرا^۱ و اعتبار ممیز^۲، انجام شد. ملاک مناسب بودن شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در جدول ذیل درج شده است.

جدول ۷. ملاک مناسب بودن شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

شاخص‌ها	ملاک	F
P-value	P-value > ۰/۰۵	۰.۳۲
نسبت خي دو به درجه آزادي (χ^2 / df)	$\chi^2 / df < 3$	۱.۱۸
RMSEA	RMSEA < ۰/۰۸	۰.۰۵۷
SRMR	SRMR < ۰/۰۸	۰.۰۳۵
CFI	CFI > ۰/۹۰	۱.۰۰
GFI	GFI > ۰/۹۰	۰.۹۶
AGFI	AGFI > ۰/۹۰	۰.۸۸
NFI	NFI > ۰/۹۰	۰.۹۷
NNFI	NNFI > ۰/۹۰	۱.۰۰
IFI	IFI > ۰/۹۰	۱.۰۰
RFI	RFI > ۰/۹۰	۰.۹۴

نتایج جدول حاکی است که بیشتر شاخص‌ها در حد مطلوب گزارش شده است و الگو با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است؛ لذا در ادامه بارهای عاملی استاندارد، آماره t و ضرایب تعیین در قالب جدول ارائه شده است؛ سپس نمودار مربوط به هریک از تحلیل‌های عاملی آورده می‌شود.

1. Convergent

2. Discriminant validity

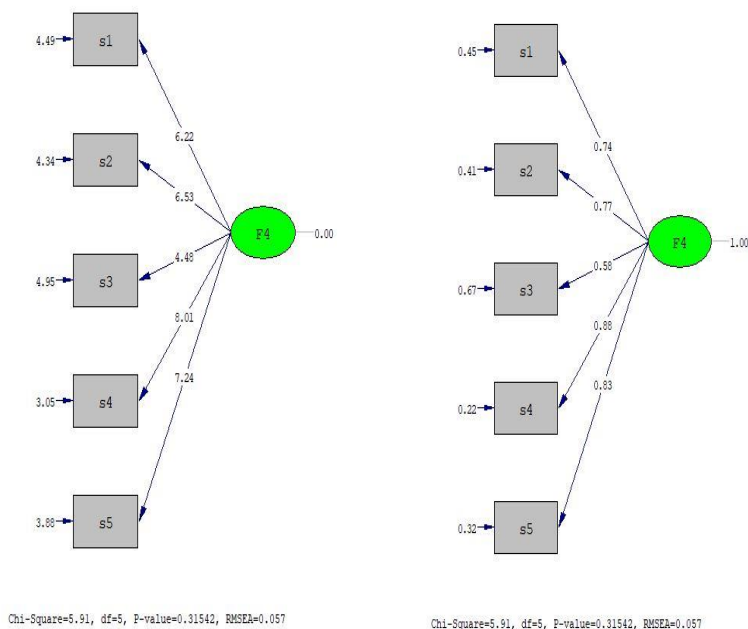
– بارهای عاملی، آماره t و ضرایب تعیین

در جدول ذیل، برآورد پارامترهای استاندارد شده بارهای عاملی و ضرایب تعیین و مقدار t مؤلفه بهره‌وری ارائه شده است که پارامترهای الگو همگی معنادار است ($p < 0/05$).

جدول ۸. بارهای عاملی استاندارد شده، ضریب تعیین و آماره t مؤلفه بهره‌وری

سؤال	عنوان سؤال	بار عاملی	آماره t	R^2
۱	مدیریت بهینه منابع و مصارف	۰.۷۴	۶.۲۲	۰.۵۵
۲	ارتقای فرهنگ کار گروهی	۰.۷۷	۶.۵۳	۰.۵۹
۳	افزایش کمیت و کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان	۰.۵۸	۴.۴۸	۰.۳۴
۴	ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و اصلاح انحراف‌ها با توجه به استانداردهای تعیین شده	۰.۸۸	۸.۰۱	۰.۷۷
۵	ارزیابی بهره‌وری خزانه‌داری کل (حسابرسی عملکرد سازمان)	۰.۸۳	۷.۲۴	۰.۶۹

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، کمترین بار عاملی ۰/۵۸ ثبت شده است. از سوی دیگر با توجه به مقدار آماره t همه سؤالات معنی‌دار است و نیاز به حذف هیچ‌یک از سؤالات نیست؛ در نتیجه این مؤلفه با گویه‌های آن مورد تأیید قرار می‌گیرد. نمودار بارهای عاملی استاندارد و آماره t در دو شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱. بار عاملی استاندارد و آماره t حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول بهره‌وری

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

۱.۵. نتیجه‌گیری

این پژوهش با درک عمیق از اهمیت بهره‌وری به مثابه پیش شرط حیاتی برای دستیابی به حکمرانی مطلوب و با هدف «طراحی الگوی بهره‌وری برای اعتلای حکمرانی خزانه‌داری کل کشور» انجام شد. انگیزه اصلی این مطالعه، پاسخ به خلأ ناشی از نبود الگوی بومی، جامع و سه‌بعدی است که بتواند بهره‌وری را فراتر از مفهومی صرفاً کمی و محاسباتی، به سازه‌ای راهبردی در هسته مرکزی نظام مالی دولت ارتقا دهد.

در مرحله کیفی پژوهش، بر مبنای تحلیل مضمون عمیق از دیدگاه خبرگان سازمانی و علمی، الگوی سه‌بعدی بهره‌وری استخراج و تبیین شد. این الگو به‌طور قاطع تأیید می‌کند که بهره‌وری در ساختار خزانه‌داری پدیده‌ای یکپارچه است که بر سه ضلع اساسی استوار است: بُعد ساختاری/ فنی (شامل کیفیت زیرساخت‌ها و نظام‌های اطلاعاتی)، بُعد فرایندی/ عملیاتی (متمرکز بر کارایی مدیریت

منابع و مصارف و حذف دیوانسالاری‌های زائد)، و بُعد انسانی/ رفتاری (تأکید بر تخصص، انگیزه‌بخشی و ایجاد محیط کاری مناسب).

در گام بعدی، اعتبار این الگوی نظری توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول بررسی شد. نتایج تحلیل عاملی، ضمن تأیید برازش بسیار مطلوب الگو در جامعه مورد مطالعه (با شاخص‌های $CFI=1.00$ و $RMSEA=0.057$)، پنج مؤلفه فرعی کلیدی را به‌عنوان معیارهای اصلی چارچوب حکمرانی بهره‌ور به‌شرح زیر تثبیت کرد:

- مدیریت بهینه منابع و مصارف: که به‌مثابه موتور محرک کارایی مالی و تضمین‌کننده استفاده حداکثری از دارایی‌های دولت رفتار می‌کند.

- ارتقای فرهنگ کار گروهی: به‌عنوان بستر اجتماعی اثربخشی و ایجادکننده هم‌افزایی در فرایند تصمیم‌گیری‌ها

- افزایش کمیت و کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان: که تجلی‌بخش ارزش عمومی و شفافیت در عملکرد خزانه‌داری است.

- ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان و اصلاح انحرافات با توجه به استانداردهای تعیین‌شده: به‌عنوان حلقه حیاتی بازخورد سازمانی برای انطباق پیوسته با اهداف تعیین‌شده

- ارزیابی بهره‌وری سازمانی خزانه‌داری کل کشور: که شاخص سنجش نهایی و معیار حکمرانی مطلوب در حوزه مالی قلمداد می‌شود.

نتیجه‌گیری نهایی پژوهش این است که الگوی طراحی و اعتبارسنجی‌شده (شکل زیر)، نه تنها شکاف دانشی موجود در ادبیات نظری را با ارائه الگویی بومی برطرف می‌کند، بلکه به‌مثابه نقشه راه جامع، عملیاتی و مبتنی بر شواهد علمی رفتار می‌کند. این الگو، ساختار مفهومی و عملیاتی لازم برای تحول بنیادین در حکمرانی مالی کشور را فراهم می‌آورد و می‌تواند به‌عنوان الگوی پیشرو برای دیگر نهادهای حاکمیتی مشابه در مسیر اعتلای بهره‌وری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.



۲.۵. پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر یافته‌ها

با توجه به نتایج و تحلیل یافته‌ها، پیشنهادهای کاربردی ذیل در سطوح گوناگون به‌منظور تحقق عملی «اعتلای حکمرانی» ارائه می‌شود:

۱. پیشنهاد راهبردی: تلفیق الگو در سند چشم‌انداز و برنامه‌های کلان
گنجاندن اصول و شاخص‌های کلان این الگو در سند چشم‌انداز، نقشه راهبردی و برنامه‌های توسعه خزانه‌داری کل کشور، با توجه اینکه این موضوع تضمین می‌کند که بهره‌وری به اولویت راهبردی و پیوسته تبدیل شود و مدیریت بهینه منابع و مصارف بر اساس آن صورت گیرد.

۲. پیشنهاد اجرایی: استقرار سامانه هوشمند پایش بهره‌وری

طراحی و راه‌اندازی سامانه تحت وب برای گردآوری، پردازش و نمایش بلادرنگ داده‌های ۱۰ شاخص کلیدی شناسایی‌شده، با این توجیه که این سامانه، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را برای مدیران ارشد آسان می‌کند و امکان شناسایی به‌موقع نقاط ضعف و قوت را فراهم می‌آورد.

۳. پیشنهاد ساختاری: ایجاد «دفتر ارتقای بهره‌وری و حکمرانی مالی»

تشکیل واحدی تحت نظارت مستقیم خزانه‌دار کل کشور با مأموریت اجرا، پایش و روزآمدسازی الگوی بهره‌وری، سبب تضمین مالکیت و مسئولیت‌پذیری نهادی برای اجرای الگو و جلوگیری از تعلیق آن در صورت تغییر مدیران می‌شود.

۴. پیشنهاد توسعه منابع انسانی: تدوین «منشور توانمندسازی نیروی انسانی» مبتنی بر الگو

بازنگری در نظام آموزش، ارزیابی و پاداش کارکنان و مدیران بر مبنای شایستگی‌ها و شاخص‌های تعریف‌شده در مؤلفه‌های «ارتقای فرهنگ کار گروهی» و «ارزیابی عملکرد»، با این توجیه که نیروی انسانی، محرک اصلی بهره‌وری است و این منشور، توانمندی‌های فردی و جمعی را به‌طور مستقیم در مسیر اهداف حکمرانی مطلوب قرار می‌دهد.

این پیشنهادها که به‌طور مستقیم براساس تحلیل الگو بیان شده است، چارچوبی شفاف و عملی برای تبدیل این دستاورد علمی به تحولی ملموس در حکمرانی مالی کشور ارائه می‌کند.

فهرست منابع

- اسدی، هاشم و خوش‌منش، ابوالفضل (۱۴۰۴). الگوی حکمرانی نبوی مبتنی بر نظام نهادی اجتماعی، فصلنامه حکمرانی متعالی، ۶(۲۱): ۳۱-۵۲.
- اکرمی، سید رحمت‌اله (۱۴۰۱). خزانه‌داری در ایران؛ رویکردی به آینده، جلد سوم، تهران: آوای چکاوک.
- تفضلی، فریدون؛ هژیر کیانی، کامبیز؛ غلامی، الهام و نوبخت، جواد (۱۳۹۵). بررسی وضعیت عملکردی گمرک جمهوری اسلامی ایران از منظر حکمرانی خوب، تهیه و تنظیم: گمرک جمهوری اسلامی ایران، تهران: انتشارات دارا.
- رضایی، سوده (۱۴۰۲). ارائه الگوی حکمرانی متعالی دو وجهی مبتنی بر قدرت نرم، تغییر ساختارها و فرایندها، فصلنامه حکمرانی متعالی، ۴(۱۳): ۸۷-۱۲۴.
- فرزندی، عباسعلی و عارفی، خلیل، (۱۴۰۳). انطباق مبانی حکمرانی رهبری با مبانی حکمرانی علوی، فصلنامه حکمرانی متعالی، ۵(۱۸): ۹-۳۶.
- فلاحیان فینی، سمانه (۱۴۰۰). کاربردهای سیستم‌های مکانیزه اداری سازمان‌ها در ارتقای بهره‌وری کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، توسعه منابع انسانی، دانشکده ورامین، دانشگاه پیام‌نور.
- مصلح، عرفان و سلیمی، غلامرضا (۱۴۰۰). مسائل حکمرانی و حکمرانی مسائل، فصلنامه حکمرانی متعالی، ۲(۷): ۱۰-۳۲.
- میرمظاهری، مهدی (۱۴۰۳). کشف ویژگی‌ها و ابعاد حکمرانی پیش‌نگر، فصلنامه حکمرانی متعالی، ۵(۱۸): ۱۱۵-۱۳۲.
- هنرمند خواجه‌کینی، زینب (۱۳۹۹). دولت قانون‌مدار و ابزار کنترل آن در چهارچوب نظریه حکمرانی مطلوب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته حقوق، گرایش عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرانزلی.

References

- Adamska-Chudzińska, A., & Andraszak, A. (2025). "The role of employee well-being in shaping sustainable productivity". *Journal of Applied Psychology*. Vergata - Research Paper Series, Vol. 7, No. pages:1-43.
- IMF (2023). *Fiscal Monitor: Confronting Debt*. IMF Publication.
- OECD. (2017). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264266946-en>
- OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Open Government*. OECD Publishing. Retrieved from <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0447>
- OECD. (2021). *The Path to Policy Impact: How to Make Evidence-Informed Policy Making a Reality*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5694c965-en>.

OECD. (2023). **The State of Public Sector Innovation 2023: Enabling the Future**. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/29c21b2d-en>

Peters, B. G. (2017). “**The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration** (7th ed.)”. Routledge.

Rhodes, R. A. W. (2016).” **Understanding governance: Ten years on**”. Social Science Press.

Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**’ 29(1), 118-130.

World Bank. (2018). **The PEFA Methodology: Public Expenditure and Financial Accountability Framework**. Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Secretariat.

COPYRIGHTS

© 2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



پیوست

در هر یک از جدول‌های شماره ۱ تا ۵ «زیرمؤلفه‌ها» و عنوان‌های «زیرمؤلفه‌های» مربوط به هر یک از مؤلفه‌های فرعی نشان داده شده است.

جدول ۱. بهره‌وری: مدیریت بهینه منابع و مصارف

مؤلفه فرعی	عنوان زیر مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	تعداد (۳۷)
مدیریت بهینه منابع و مصارف	گزارشات	ارائه گزارشات جامع و کامل منابع و مصارف در بازه زمانی روزانه، ماهانه، سالانه و... شفا سازی روند مدیریت منابع و مصارف با ارائه گزارشات تحلیلی و تطبیقی ارائه گزارشات تحلیلی دوره‌ای مشخص ارائه گزارشات تحلیلی شناسایی و مدیریت ریسک	۴
	بهره‌گیری از دانش نوین	بهره‌گیری از مشاوران دارای دانش نوین برای ارتقای مدیریت منابع و مصارف ارتباط با دانشگاه‌ها و مجامع تخصصی بین‌المللی به منظور ارتقای مدیریت بهینه منابع و مصارف ارتباط با دانشگاه‌ها به منظور ارتقای عملکرد و رفع موانع سازمانی اجرای طرح‌های بهینه مدیریت منابع و مصارف پس از بررسی‌های علمی و کارشناسی با توجه به تحولات روزافزون دانش در جهان	۴
	رعایت قوانین و مقررات	مدیریت بهینه منابع و مصارف بر اساس قوانین و مقررات اصلاح قوانین و مقررات در صورت لزوم در راستای مدیریت بهینه منابع و مصارف	۲
	ایجاد پایگاه داده	ایجاد پایگاه داده جامع و کامل برای دستیابی تمام ذی‌نفعان به اطلاعات مورد نیاز در چارچوب قوانین و مقررات	۱
	تدوین الگو	تدوین الگوی راهکارهای اعتلای مدیریت بهینه منابع تدوین الگوی راهکارهای اعتلای مدیریت بهینه مصارف تدوین الگوی راهکارهای اعتلای مدیریت بهینه نقدینگی	۳
	تعادل بخشی	تعادل بخشی و برقراری موازنه بهینه در منابع و مصارف	۱
	شفاف سازی	شفاف سازی فرایندهای وصول منابع و مصارف	۱
	انضباط مالی	مدیریت بهینه منابع و مصارف در راستای دستیابی به انضباط مالی	۱
	نظارت پیوسته	برقراری نظارت‌های پیوسته بر مدیریت صحیح منابع و مصارف نظارت نظام‌مند هوشمند برای کنترل و نظارت بر روند منابع و مصارف	۲
	رفع موانع	شناسایی موانع و محدودیت‌ها و کوشش برای رفع آن‌ها به منظور بهینه‌سازی مدیریت منابع و مصارف	۱

ادامه جدول ۱. بهره‌وری: مدیریت بهینه منابع و مصارف

مؤلفه فرعی	عنوان زیر مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	تعداد (۳۷)
مدیریت بهینه منابع و مصارف	بومی‌سازی	بومی‌سازی الگوهای خزانه‌داری کشورهای پیشرفته بهره‌گیری از تجربه دیگر کشورها در توسعه خزانه‌داری شناخت علل پیشرفت خزانه‌داری در دیگر کشورها	۳
	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی	برقراری ارتباط یکپارچه سامانه‌های موجود به‌منظور ارائه گزارشات تلفیقی و تحلیلی شناسایی و رفع موانع یکپارچه‌سازی سامانه‌های الکترونیکی هوشمند توسعه تحقیقات علمی و پژوهشی مطابق با فناوری‌های نوین بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند و هوش مصنوعی برای افزایش کنترل‌ها به‌منظور جلوگیری از انحراف و فساد بهره‌گیری بهینه از نرم‌افزارهای هوشمند نوین ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات ارتقای سامانه‌ها به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی تسریع در روند یکپارچه‌کردن سامانه‌های الکترونیکی تلاش به‌منظور ارتقای سامانه‌های موجود برقراری ارتباط یکپارچه و زنجیره‌ای بین سامانه‌ها هوشمندسازی فرایندهای مدیریت منابع و مصارف به‌کارگیری فناوری‌های نوین به‌منظور کاهش هزینه‌ها و تسریع فعالیت‌ها بهره‌گیری از امکانات هوش مصنوعی به‌منظور ارائه گزارشات هوشمند و تحلیلی بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای ارائه گزارشات تحلیلی	۱۴

جدول ۲. بهره‌وری: ارتقای فرهنگ کار گروهی

مؤلفه فرعی	عنوان زیر مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	تعداد (۱۳)
ارتقای فرهنگ کار گروهی	حضور مؤثر مدیران	حضور مدیران در جلسات به منظور افزایش بهره‌وری جلسات و نهادینه شدن فرهنگ کار گروهی	۱
	بستر سازی	ایجاد بستر فعالیت‌های مشارکتی به صورت گروهی در سازمان	۱
	فرهنگ سازی	ارتقای فرهنگ رقابت گروهی سازنده و اثربخش توسعه فرهنگ کار و تلاش گروهی	۲
	مشارکت گروهی	تجزیه و تحلیل موضوعات در جلسات گروهی پیش از تدوین دستورالعمل‌ها تشکیل گروه‌های تخصصی برای حل مسائل تخصصی	۲
	تشویق گروه	ارزیابی عملکرد گروه به جای ارزیابی عملکرد فرد تشویق عملکرد گروه به جای عملکرد فرد تشویق کارکنان توسط مدیر به منظور برقراری هماهنگی و همگرایی بیشتر در گروه	۳
	استعدادیابی	بهره‌گیری از کارکنان دانشی و نخبگان علمی توجه به استعداد های افراد گروه به منظور بهره‌گیری از همه استعدادها توجه بیشتر به کارکنان دانشی برخوردار از تجربه، مهارت و دانش نظری بهره‌گیری از ایده‌های کارکنان برای ارتقای کار گروهی	۴

جدول ۳. بهره‌وری: افزایش کمیت و کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان

مؤلفه فرعی	عنوان زیر مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	تعداد (۱۰)
افزایش کمیت و کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان	ارائه خدمات کارا و اثربخش	تلاش به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات به ذی‌نفعان	۱
	سرمایه انسانی	بهره‌گیری از سرمایه انسانی شایسته در راستای افزایش بهره‌وری تشویق کارکنان دارای عملکرد مؤثر و کارآمد	۲
	بهره‌گیری از فناوری	استفاده از سامانه‌های الکترونیکی به منظور پاسخگویی به موقع و بهینه به کارگیری سامانه‌های هوشمند به منظور شناسایی نیازهای ذی‌نفعان	۲
	اصلاح قوانین و مقررات	اصلاح قوانین و مقررات با توجه به نیاز ذی‌نفعان	۱
	بازخورد	بازخورد از ذی‌نفعان درباره خدمات ارائه شده	۱
	کمیت و کیفیت خدمات	توجه به کمیت و کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان به گونه متوازن	۱
	دستاوردها	گسترش عدالت با ارائه خدمات مطلوب به همه ذی‌نفعان افزایش ارائه خدمات به ذی‌نفعان در راستای افزایش رضایتمندی آنها	۲

جدول ۴. بهره‌وری: ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان و اصلاح انحرافات با توجه به

استانداردهای تعیین شده

مؤلفه فرعی	عنوان زیر مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	تعداد (۷۹)
ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان و اصلاح انحرافات با توجه به استانداردهای تعیین شده	تعیین شاخص	تعیین شاخص برای تعیین مشاغل تخصصی و عمومی تدوین شاخص‌های ارزیابی استاندارد تدوین استانداردهای لازم با استفاده از تجارب داخلی و خارجی تدوین شاخص ارزیابی همه‌جانبه تدوین شاخص‌های تخصصی، تحلیلی و کاربردی برای انجام ارزیابی بهینه رشد بهره‌وری سازمانی با تدوین و اجرای استانداردهای مطلوب اطلاع‌رسانی شاخص‌ها و امتیاز ارزیابی از طریق سامانه‌های ارتباطی هوشمند به ذی‌نفعان تدوین استانداردهای کارایی و اثربخشی تعیین عوامل افزایش بهره‌وری: دانش، مهارت و تجربه کاری و... تعیین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد برای هر بخش تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران	۱۱
	ارزیابی همه‌جانبه	ارزیابی دوره‌ای بهره‌وری کارکنان و مدیران و اصلاح انحرافات از استانداردها ارزیابی مدیران با توجه به برنامه‌هایی که پیش از پذیرش مسئولیت ارائه کردند. ارزیابی کارکنان با شاخص‌های تخصصی و عمومی ارزیابی عملکرد با استفاده از روش‌های نوین و کارآمد ارزیابی بهره‌وری با توجه به شاخص‌های جهانی ارزیابی پیوسته بر اساس شاخص‌های منتخب ارزیابی برخط عملکرد کارکنان توسط ذی‌نفعان در زمینه خدمت دریافت‌شده ارزیابی عملکرد فردی توسط خود فرد با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی همه‌جانبه مدیران و کارکنان ارزیابی پیوسته روزانه، ماهانه، سالانه و... مدیران و کارکنان ارزیابی مدیران از نظر به‌کارگیری بهینه ابزارهای نرم و سخت حکمرانی ارزیابی داخلی کارکنان و مدیران توسط ارزیابان متخصص هر بخش ارزیابی کارکنان و مدیران توسط ارزیابان تخصصی بیرون از سازمان ارزیابی دوره‌ای مدیران و کارکنان ارزیابی با شاخص‌های یکسان برای هر سطحی از سطوح مدیریتی ارزیابی عملکرد با شاخص‌های کمی و کیفی ارزیابی با توجه به میزان تحقق برنامه‌های پیش‌بینی شده ارزیابی کارکرد اخلاقی مدیران مانند مبارزه با فساد	۳۲

ادامه جدول ۴. بهره‌وری: ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان و اصلاح انحرافات

باتوجه به استانداردهای تعیین‌شده

مؤلفه فرعی	عنوان زیرمؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	تعداد (۷۹)
ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان و اصلاح انحرافات با توجه به استانداردهای تعیین‌شده	ارزیابی	ارزیابی کارکرد آموزشی مدیران ارزیابی کارکرد حرفه‌ای و خاص مدیران ارزیابی کارکرد عملیاتی و انجام کارهای عادی مدیران ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران تخصصی انجام ارزیابی بر اساس برنامه‌ریزی زمانی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارزیابی مدیران با توجه به نقش مؤثر آن‌ها در تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده سازمان ارزیابی نظام‌مند عملکرد و ارائه نتایج از طریق سامانه الکترونیکی ارزیابی مدیران توسط کارکنان زیرمجموعه ارزیابی عملکرد توسط اشخاص دارنده شرایط و مستقل ارزیابی بر اساس شاخص‌های تدوین‌شده علمی شناسایی نقاط ضعف و قوت فرایند ارزیابی دوری از سوگیری فردی در ارزیابی‌ها خودداری از اعمال نظر شخصی در ارزیابی کارکنان خودداری از بخشی‌نگری مدیران در ارزیابی‌ها	۳۲
	انجام اصلاحات	به‌کارگیری نتایج ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی انجام اصلاحات در راستای ارتقای بهره‌وری سازمان بهره‌گیری مطلوب از نتایج ارزیابی به‌منظور اصلاح روندها و فرایندها اصلاح فرایندهای کاری غیر ضروری اصلاح فرایندها در راستای چابک‌سازی سازمان	۵
	مدیریت منابع انسانی	افزایش مشوق‌های انگیزاننده برای ترویج فرهنگ ارتقای بهره‌وری رعایت نظم و انضباط کاری به‌منظور افزایش بهره‌وری برقراری شرایط مناسب برای کارکنان برای ارتقای عملکرد آن‌ها توجه به خلاقیت کارکنان در ارتقای بهره‌وری توجه به بهره‌وری کارکنان و تشویق بر اساس میزان ارتقای بهره‌وری توجه به عوامل انگیزشی برای افزایش بهره‌وری کارکنان آموزش بهینه کارکنان به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد آن‌ها توجه بیشتر مدیران به سرمایه‌های انسانی رفع مشکلات معیشتی کارکنان به‌منظور افزایش بهره‌وری آن‌ها	۱۵

ادامه جدول ۴. بهره‌وری: ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان و اصلاح انحراف‌ها
باتوجه به استانداردهای تعیین‌شده

مؤلفه فرعی	عنوان زیرمؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	تعداد (۷۹)
ارزیابی میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران و کارکنان و اصلاح انحراف‌ها با توجه به استانداردهای تعیین‌شده	مدیریت منابع انسانی	توجه به عملکرد مطلوب کارکنان بیش از حضور فیزیکی آن‌ها در سازمان برای سنجش بهینه بهره‌وری آگاهی کامل کارشناسان از شرح وظایف شغلی خود ایجاد مشوق‌های مادی و معنوی برای مدیران دارای بهره‌وری مطلوب اطلاع‌رسانی بازخورد عملکرد کارکنان در سامانه‌های هوشمند مشخص‌شدن تأثیر انجام وظایف هر فرد در راستای تحقق اهداف سازمانی ایجاد نظام پاداش بر مبنای کارایی و اثربخشی	۱۵
	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین	بهینه‌سازی سامانه‌ها با توجه به فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی بهره‌گیری از سامانه‌های نوین ارائه خدمات الکترونیکی ارزیابی توسط سامانه‌های هوشمند ارزیابی عملکرد استفاده از سامانه‌های هوشمند به منظور افزایش دقت، سرعت و... کارها	۴
	عملکرد مدیران	بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی به منظور افزایش بهره‌وری شناسایی ترک فعل‌های مدیران بررسی نقش مدیران در به کارگیری بهینه از منابع سازمان افزایش اختیارات مدیران به منظور افزایش بهره‌وری بیان اقدامات برای دستیابی به اهداف و میزان پیشرفت و بیان موانع انتصاب مدیران شایسته به منظور ارتقای بهره‌وری توجه مدیران به کارایی و اثربخشی اقدامات پیش از شروع آن‌ها بررسی میزان بهبود عملکرد از شروع انتصاب مدیر جدید	۸
	تدوین الگو	تدوین الگوی بهینه فرایندها برای ارتقای عملکرد سازمانی افزایش بهره‌وری با نقد فرایندهای فعلی و تحول در ساختار و محتوی	۲
	بهره‌گیری از تجربه دیگر کشورها	بهره‌گیری از تجربه دیگر کشورها در ارتقای بهره‌وری تسریع در دستیابی به خزانه‌داری هوشمند با بهره‌گیری از تجربه دیگر کشورها	۲

جدول ۵. بهره‌وری: ارزیابی بهره‌وری سازمانی خزانه‌داری کل کشور

مؤلفه فرعی	عنوان زیر مؤلفه‌ها	زیر مؤلفه‌ها	تعداد (۲۴)
ارزیابی بهره‌وری سازمانی خزانه‌داری کل کشور	تعین شاخص	تعین استانداردهای عملکرد سازمانی تعین شاخص‌های علمی و تخصصی اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی تعین شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و علمی	۳
	ارزیابی عملکرد سازمانی	ارزیابی عملکرد سازمان و تعین انحراف از استانداردهای تدوین‌شده ارزیابی بهره‌وری سازمانی با توجه به عوامل سازمانی تجزیه و تحلیل روند مدیریت منابع و مصارف و ارائه گزارش‌های تحلیلی مدیریتی ارزیابی گزارش‌های عملکرد سازمانی ارائه‌شده ارزیابی روند بهره‌گیری از منابع انسانی متخصص و کارآمد سازمان	۵
	تشکیل اتاق فکر و اصلاح انحرافات	اصلاح اهداف و وظایف با توجه به تحولات و گسترش فناوری‌های نوین حذف فرایندهای موازی به منظور ارتقای بهره‌وری سازمانی تجدیدنظر در فرایندها و حذف فرایندهای ناکارآمد بهره‌گیری از اتاق فکر کارشناسی برای ارائه راهکارهای بهینه به منظور ارتقای بهره‌وری سازمانی ارائه مشاوره به مدیران به منظور انجام اصلاحات بهینه ایجاد موازنه بین کیفیت انجام وظایف و کمیت آن‌ها تلفیق دانش و تجربه برای افزایش بهره‌وری کاهش هزینه‌ها و ارائه خدمات بیشتر و مطلوب‌تر به منظور افزایش بهره‌وری تشکیل کارگروه‌های منسجم و ارائه گزارش‌های ماهانه و فصلی و سالانه تحلیلی و تطبیقی برای شناسایی و رفع انحرافات تشکیل اتاق فکر متشکل از نخبگان علمی و تجربی	۱۰
	شناسایی چالش‌ها	شناسایی چالش‌های سازمانی و رفع آن‌ها به منظور افزایش بهره‌وری شناسایی و رفع موانع دستیابی به بهره‌وری بهینه در سازمان	۲
	بهره‌گیری از تجربه دیگر کشورها	شناسایی علت بهره‌وری مطلوب در خزانه‌داری کشورهای پیشرفته ارتقای بهره‌وری با بهره‌گیری از تجربه خزانه‌داری کشورهای پیشرفته و بومی‌سازی آن‌ها	۲
	قوانین و مقررات	افزایش بهره‌وری با رعایت کامل قوانین و مقررات تدوین قوانین و مقررات واقع‌گرایانه و قابل اجرا برای دستیابی به بهره‌وری بهینه	۲