

## بررسی عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد ذیحسابان

حسن خسروی<sup>۱</sup>، دکتر عادل آذر<sup>۲\*</sup>، دکتر مرتضی موسی‌خانی<sup>۳</sup>، دکتر مهدی مرتضوی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup>استاد، گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup>استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۴</sup>دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: مرداد ۱۴۰۰، اصلاحیه: مهر ۱۴۰۰، پذیرش: آبان ۱۴۰۰

### چکیده:

ارزیابی عملکرد کارکنان از مباحث و وظایف مدیریت منابع انسانی بوده و بررسی و ارزیابی دقیق و ارائه مناسب مدلهای، راه‌حلی و بازخورد‌های ناشی از آن نیز باعث بهبود عملکرد و کارایی کارکنان خواهد شد. هدف این تحقیق، بررسی عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد ذیحسابان است که جزو اولویت‌های سازمانی بوده و نقش‌نخبگان در این زمینه نیز بسیار مهم است. در تحقیق پیش‌رو که از جمله تحقیقات کمی است با استفاده از رویکرد دلفی، ابتدا با تکیه بر ادبیات پژوهش در حوزه ارزیابی عملکرد و نیز نظرات صاحب‌نظران و خبرگان، مجموعه‌ای از عوامل مرتبط برگرفته از تعاریف موجود ارزیابی عملکرد، شناسایی و به شکل شاخص‌ها و معیارها دسته‌بندی گردیدند. گروه نخبگان به تعداد ۱۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی شناسایی و انتخاب شدند. سپس با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته خبرگی، شاخص‌ها و معیارهای اصلی شامل: مجریان، عوامل محیطی، بروکراسی نظام اداری، خط‌مشی، ذی‌نفعان شناسایی شده و سپس سوالات تدوین و به روش پیمایشی به بررسی تأثیر آنها بر روی عملکرد ذیحسابان در نظام ارزیابی عملکرد پرداخته شده است. این پژوهش در مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی انجام شده و جامعه نمونه نیز از بین فعالین و کارشناسان خبره در عرصه نظام ذی‌حسابی کشور می‌باشند که به تعداد ۱۳۷ نفر به روش سرشماری انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده و برای بررسی روابط علی بین متغیرهای موجود در پژوهش از تکنیک حداقل مربعات جزئی بهره‌برده شده و برای اجرای این تکنیک از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS استفاده شده است. نتایج بدست آمده حاکی است که از بین شاخص‌ها، مجریان، بیشترین و ذی‌نفعان کمترین تأثیر را بر عملکرد ذیحسابان و ارزیابی آنها دارند.

**واژه‌های اصلی:** ارزیابی عملکرد، عملکرد کارکنان، ذیحسابان، بهبود عملکرد، نظام ارزیابی عملکرد.

### ۱ - مقدمه

انعطاف‌پذیر و همچنین پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن است [۲]. مؤسسات و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند، زیرا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، بایستی پاسخگو بوده و بنابراین بررسی نتایج عملکرد، یک فرآیند مهم و راهبردی تلقی می‌شود. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود و در عصر پرشتاب فعلی، منابع انسانی تنها ایجادکننده مزیت رقابتی در سازمان‌ها قلمداد شده و ضرورت

موضوع ارزیابی عملکرد از مباحث مدیریت منابع انسانی است که در حیطه رشته مدیریت دولتی قرار داشته و در هر سازمانی جزو ضروریات است. زیرا با استفاده از آن می‌توان به نحوه انجام کار و روند پیشرفت و میزان دسترسی به اهداف و همچنین انطباق شرایط کاری با خواسته‌های کارمندان و مدیران و... پی برد. مواجهه منطقی با چالش‌ها و پیچیدگی‌های موجود محیط بیرونی و درونی سازمان‌ها، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و افراد و تلاش برای بهبود مستمر امور و همچنین کاهش هزینه‌ها و تعارضات و... می‌تواند در سایه وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب تحقق یابد. از این رو، یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌ها دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و

\*azara@modares.ac.ir

این مقاله، مقاله دوم مستخرج از پایان نامه با عنوان ارایه مدل ارزیابی عملکرد نظام ذیحسابی کشور می باشد). هم چنین تاکنون هیچ پایان نامه ای در این خصوص به انجام نرسیده و تنها دو مقاله در زمینه ارزیابی عملکرد ذیحسابی ها به رشته تحریر درآمده است که در قسمت مبانی نظری و پیشینه تحقیق بدان ها اشاره خواهد شد. برای شناسایی عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد در حوزه ذیحسابی ها، نیاز به یک شناخت عمیق از موضوع به طریق مراجعه به مبانی نظری و گروه نخبگان و به روش مرسوم دلفی می باشد. در تعریف ارزیابی عملکرد ذکر شده که: ارزیابی عملکرد، رسیدن به یک سطح کیفی مطلوب از انجام فعالیت ها و خدمات است که بر اساس دخالت شاخص هایی نظیر: ۱- خط مشی ها ۲- دینفعان ۳- مجریان ۴- بوروکراسی نظام اداری ۵- عوامل محیطی، صورت می گیرد [۱۸]. این ۵ شاخص و عوامل به عنوان موضوعی که نشأت گرفته از مبانی نظری ارایه شده توسط دانشمندان و نظریه پردازان این عرصه می باشد به همراه گویه هایی که توسط پرسشنامه محقق ساخته طراحی شدند در ابتدا، با روش گلوله برفی در اختیار ۱۲ نفر از نخبگان حوزه ذیحسابی ها قرار داده شد تا یک شناخت عمیق از موضوع اتفاق بیفتد. با توجه به اهمیت نقش ذی حسابی ها در امر نظارت و تأمین هماهنگی در اجرای مقررات مالی و محاسباتی در مجموعه دولت، انجام این تحقیق جزو ضرورت ها و اهمیت آن و پر کردن خلأ مطالعاتی در این عرصه می باشد که از این حیث، جنبه نوآوری نیز دارد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد دقیقاً عامل ایجاد تمایز و تشخیص میان خوب و بد است. سازمانها افراد با فرهنگها و نگرشهای مختلف را بکار میگیرند و در این میان، ارزیابی عملکرد است که فارغ از هرگونه تقسیم بندی های پرسنلی میتواند به عدالت در تخصیص منابع، پستها و ارتقای افراد کمک شایانی نماید. داشتن یک برنامه ارزیابی عملکرد شش ماهه و سالیانه با بهره گیری از شاخصها و معیارهای دقیق اندازه گیری و سنجش، چراغ راهی است برای سازمانها تا استفاده بهینه از منابع انسانی را داشته باشند. چرا که عصر به شدت رقابتی حاضر ایجاب میکند که دایما کارکنان با کیفیتی در مسند امور و اجرا عملیات سازمانی داشته باشیم [۲۳]. مدیریت عملکرد فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن مدیریت عملکرد به عنوان سیستم زیربنایی سازمان است [۱۷]. بقای هر سازمان و افزایش بهره وری آن، از جمله امور چالش برانگیز هر سازمان و سیستم مدیریت منابع انسانی است و چنانچه یک استراتژی جتامع ارزیابی عملکرد در سازمانها وجود داشته باشد میتواند امیدوار به افزایش طول عمر سازمان و کاهش هزینه ها و افزایش راندمان و بهره

توجه بیشتر به بهره وری کارکنان در سازمان ها را بیش از پیش نمایان ساخته است [۱۳]. از سوی دیگر، نظارت و کنترل امری اجتناب ناپذیر در مدیریت کشور بوده و برخورداری از یک نظام کنترل و نظارتی اثر بخش، کمک شایانی به اجرای عدالت و توسعه اقتصادی کشور می نماید. بنابراین اکنون در سازمان های موفق، بهره گیری مناسب از منابع انسانی جزو مهم ترین برنامه های مدیران قرار دارد و مدیران با بهره مندی از متخصصان امور در اداره سازمان موفقیت بیشتری حاصل خواهند نمود [۵].

در وزارت امور اقتصادی و دارایی با هدف برنامه ریزی و اقدام مستمر به منظور تأمین کادر مالی متعهد و کار آزموده جهت تصدی مشاغل ذیحسابی متناسب با نیازمندی های دستگاه های مختلف کشور و همچنین فراهم آوردن موجبات اعمال نظارت مداوم بر نحوه عملکرد ذیحسابان دستگاه های اجرایی با تفکیک " اداره کل تمرکز حساب ها و امور حسابداری ها" دو اداره کل " نظارت مالی و امور ذیحسابی ها" و " اداره کل تمرکز و تلفیق حساب ها و روش های حسابداری" در سال ۱۳۶۶ شکل گرفتند که تحقیق حاضر نیز، مربوط به حیطه کاری اداره کل نظارت مالی و امور ذیحسابی ها می باشد. ذی حساب مأموری 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 وزارتخانه ها و موسسات و شرکت های دولتی و دستگاه های اجرائی محلی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی به این سمت منصوب می شود. بدیهی است یکی از موارد و نقاط آسیب پذیر که در آن بیم بروز مفاسد مالی می رود، فعالیت ها و طرح های عمرانی دستگاه ها با گردش مالی بسیار بالا بوده که بعضاً در جریان اجراء آنها مشکلات و حیف و میل هایی ممکن است اتفاق افتد و از این جهت، واحدهای ذیحسابی به عنوان یک نهاد کنترل و نظارت قبل و حین خرج می توانند موجبات شناسایی و گزارش دهی، پیشگیری و یا جلوگیری از هرگونه مفسده مالی و... را فراهم آورند. بنابراین پرداختن به ارزیابی عملکرد ذیحسابی ها و عوامل تأثیرگذار بر آن بسیار راه گشا و مهم می باشد. در حال حاضر، اداره کل نظارت مالی و امور ذیحسابی ها برای ارزیابی عملکرد ذیحسابی ها از یک دفترچه ارزیابی عملکرد داخلی استفاده می کند که بطور سنتی توسط مدیران تکمیل و امتیاز دهی می شود و اساساً مشخص نیست که شاخص ها و معیارهای ارزیابی عملکرد، مستخرج از کدام مدل یا شاخص های پژوهش شده می باشند و این به عنوان یک خلأ موجود سبب شد تا با نگاهی تحقیقی به بررسی عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد ذیحسابان پرداخته شود. (لازم بذکر است که

وری بود [۲۲]. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیتهای خود به ویژه در محیط های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به سیستم ارزیابی عملکرد دارد. فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در یک سازمان به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می شود که پیامد آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است [۱۵]. 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 [۱]. یک سیستم ارزیابی عملکرد، شامل توجه به عوامل تاثیرگذار فردی و سازمانی نظیر: خط مشی ها - عوامل محیطی - بوروکراسی اداری - ذینفعان و مجریان است که مدیر و زیردست در آن مشارکت دارند همچنین، برنامه و فواصل زمانی ارزیابی ها، نحوه تعیین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده، روش ها و شیوه های ثبت ارزشیابی و ذخیره و توزیع اطلاعات از ابعاد سیستم ارزیابی عملکرد می باشند [۳]. منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد [۱۱]. قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می یابد [۴]. آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده و عموماً احساس رشد خواهند کرد، به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش براساس واقعیات تلاش خواهند کرد. ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبه رو هستند [۴]. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن تعیین کننده و عامل حیاتی تحقق برنامه های توسعه و رفاه جامعه است، ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تأمین هزینه ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایت مندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان، مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد به صورت صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقاء و پاسخگویی دستگاه ها و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان ها و کارایی و اثربخشی دولت می شود [۹]. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن ها بتوانند تصمیمات به جا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند [۱۱]. بدون بررسی و کسب آگاهی از

میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب باز خور و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست. [۱۲]. در ارزیابی عملکرد گفتگوهای منظم و مستمر بین مدیران و کارکنان درباره نیازهای عملکرد و توسعه کمتر دیده می شود و ارزیابی ها بیشتر جنبه فردی دارد و در آن به جمع گرایی، تیم سازی و انسجام سازمانی کمتر توجه می شود و در نهایت هدف اصلی که پرورش توانمندی های افراد در سازمان است به درستی اتفاق نمی افتد و خواه ناخواه فضایی تملق گرا را به وجود می آورد [۲۱]. چون کارکنان سرمایه های اصلی هر سازمان می باشند، دستیابی به هدف های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش بوده و نیروی کار عامل مهم و موثر در بهره وری است. اگر نیروی کار با آرامش خاطر و انگیزه قوی اشتغال به کار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده واهمه نداشته باشد، بهره وری او بالاتر خواهد بود [۱۴]. نظام ارزیابی عملکرد فرایندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی فراهم می نماید. این مفهوم نشان دهنده اهمیت پرداختن به عملکرد سازمان از سوی مدیریت به عنوان یک وظیفه اساسی است. در واقع ارزیابی عملکرد بر همسویی پرورش منابع انسانی با هدف های استراتژیک تأکید می کند و در آن برون داد سیستم در تأمین منافع سازمان، منافع کارکنان و منافع جامعه خلاصه شده است [۲۱].

نخستین نظام ارزیابی ثبت شده در صنعت، استفاده رابرت اون از کتاب قالب های مشخصات در کارخانه های پنبه در اسکاتلند در حوالی سال ۱۸۰۰ است. با وجود این ارزیابی عملکرد دست کم از لحاظ رسمی پدیده ای فراگیر در همه نظام های ملی نیست. ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد [۷]. به عقیده برناردین<sup>۱</sup> [۲۴] اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد به طور گسترده ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستند سازی به کار می رود. همچنین می توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه استفاده نمود. جین و ترایاندیس در خصوص ارزیابی عملکرد اظهار می دارند: علی رغم ضرورت آگاهی محقق از نتایج عملکرد خود و تأثیر آن در افزایش انگیزش به منظور بهبود توسعه کاری، در عمل، هیچ چیز به اندازه ارزیابی عملکرد مدیران تحقیق و توسعه را با مشکل روبرو نمی سازد. برخی ارزیابی را معادل قضاوت و برخی آن را

<sup>۱</sup>Bernardin

در بسیاری از سازمان ها، ارزیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین<sup>۲</sup> [۲۴] اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستند سازی به کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود.

### ۲-۳- رویکرد های ارزیابی عملکرد

برای انجام ارزیابی صحیح بایستی رویکردها و روش های ارزیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. به طور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزیابی عملکرد معرفی شده است [۲۶]. این رویکردها عبارتند از:

۱- رویکرد مقایسه‌ای<sup>۳</sup>، ۲- رویکرد ویژگی‌های فردی<sup>۴</sup>، ۳- رویکرد رفتاری<sup>۵</sup>، ۴- رویکرد نتایج<sup>۶</sup> و ۵- رویکرد کیفیت<sup>۷</sup>.

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.

ب) رویکرد ویژگی های فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیک هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در بر می‌گیرد.

ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم اینست که یک مدیر

وسیله ای برای اعمال سلطه بر کارکنان و دخالت در زندگی خصوصی آنان می‌دانند این در حالی است که ارزیابی عملکرد در سازمان ها به دلیل تعیین میزان موفقیت گروهی، شناسایی نقاط قوت و ضعف و در نتیجه تقویت نقاط قوت انجام می‌پذیرد [۱۸] ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می‌پردازد [۷]. ابتدایی ترین هدف ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان با توجه به توانمندی ها و شایستگی های آنان در جهت ایجاد انگیزش و افزایش بهره وری است [۴]. قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می‌یابد [۳].

### ۲-۲- اهداف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان ها، ارزیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ابتدایی ترین هدف ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان با توجه به توانمندی ها و شایستگی های آنان در جهت ایجاد انگیزش و افزایش بهره وری است [۴]. جدول زیر بیانگر موارد به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد.

جدول (۱): اهداف ارزیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۳۳۳، ۲۰۰۷) [۵]

اهداف توسعه‌ای	اهداف اداری- اجرایی
- فراهم آوردن بازخورد عملکرد	- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	- تعیین ارتقاء کاندیداها
- تشخیص عملکرد افراد	- تعیین تکالیف و وظایف
- کمک به شناسایی اهداف	- شناسایی عملکرد ضعیف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
- شناسایی نیازهای آموزشی فردی	- اعتبارسنجی ملاک های انتخاب
- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی	- ارزیابی برنامه‌های آموزشی
- تقویت ساختار قدرت	- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران
- بهبود ارتباطات	خدمات
- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان	- برآوردن مقررات قانونی
	- برنامه‌ریزی پرسنلی

<sup>۱</sup> Bernardin

<sup>۲</sup> Comparative

<sup>۳</sup> Attribute

<sup>۴</sup> Behavioral

<sup>۵</sup> Result

<sup>۶</sup> Quality

همچنین محدودیت دیگر مدل بی توجهی به مشتریان سازمان است<sup>۹</sup> [۳۰].

(ب) ماتریس عملکرد

کیگان در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل (۲): (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰). [ ۲۵ ]

نقطه قوت این مدل آن است که جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه‌های مالی و غیرمالی و جنبه‌های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می‌دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی‌دهد [ ۲۵ ] .

ج) کارت امتیازی متوازن

یکی از مشهورترین و شناخته شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل کارت امتیازدهی متوازن است که توسط کاپلان و نورتین ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان‌پذیر می‌سازد:

نگاه‌ها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی) - در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار) - نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری) - چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری) [ ۲ ] .

در رویکرد کارت امتیازی متوازن، اهداف سازمان در هر سطحی از اعضا به چهار وجه مختلف تقسیم می‌شوند این چهار وجه عبارتند از: منظر

ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل پنج تکنیک: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌باشد.

(د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج بدست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد.

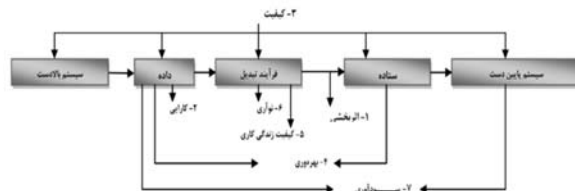
(ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است.

۲-۴- مدل‌های ارزیابی عملکرد

چند نمونه از سیستم‌های ارزیابی عملکرد که در دهه‌های اخیر استفاده زیادی از آن‌ها شده است، به صورت زیر نام برده می‌شود:

(الف) مدل سینک و تاتل<sup>۸</sup>

عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:



شکل (۱): (تانگن، ۲۰۰۴) [ ۳۰ ]

اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در عرصه صنعت در دنیا رخ داده است، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با این وجود این مدل دارای یکسری محدودیت‌های اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به انعطاف-پذیری که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی‌شود.

<sup>۹</sup> Tangen

<sup>۸</sup> Sink & Tatel

مالی - منظر مشتری - منظر فرآیند داخلی - منظر رشد و یادگیری  
[۹].

#### ۵-۲- ارزشیابی عملکرد سازمان‌ها

اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها باید براساس شاخص‌های مناسبی اتفاق بیفتد. در این راستا چهار متغیر عملکردی که به منظور اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است، شامل رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، اثربخشی سازمانی و نتایج مالی و بازار می‌باشد. تشریح این معیارها و ادبیات موجود درباره آنها در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول (۲): معیارهای ارزشیابی عملکرد و مبانی نظری آن

حوزه	معیارهای ارزشیابی عملکرد	مبانی نظری موجود در این زمینه
رضایت مشتریان	تکرار خرید به وسیله مشتریان، اعتماد مشتریان به محصولات سازمان، تحویل به-موقع محصولات به مشتریان، میزان ارائه خدمات ویژه به مشتریان، ارزش پولی که مشتریان برای محصولات سازمان پرداخت می‌کنند.	GAO, 1991 Dean and Bowen, 1994 Hendricks and Singhal, 1990 Atkins et al., 2002 NIST, 2002 Sila, 2007 Babalhavaeji et al, 2010 Alghamdi et al.2017
رضایت کارکنان	نسبت جابه‌جایی کارکنان، میزان وفاداری کارکنان یا میل به ماندن در سازمان، تعداد پیشنهادها در یافتی از کارکنان، نمرات عملکردی کارکنان	GAO, 1991 Adam et al., 1997 Pauuwe and Richardson, 1997 McAdam and Bannister, 2001 NIST, 2002 Sila, 2007 Fanny et al,2008 Alghamdi et al.2017
اثربخشی سازمان	هزینه تمام شده محصول، شاخص‌های بهره‌وری، مدت زمان انجام کار در سازمان، تعداد ضایعات، نمرات عملکرد تأمین‌کنندگان.	Deming, 1986 GAO, 1991 Hendricks and Singhal, 1990 Kim et al., 2002 Rust et al., 2002 Sila, 2007 Alghamdi et al.2017
نتایج مالی و بازار	سهم بازار محصولات ارائه شده به وسیله سازمان، سود کسب شده، نرخ بازگشت سرمایه، موقعیت کلی رقابتی سازمان، تعداد محصولات جدید معرفی شده به بازار.	Shetty, 1987 Juran, 1992 GAO, 1991 Hendricks and Singhal, 1990 Gunasekaran, 2002 NIST, 2002 Sila, 2007 Alghamdi et al.2017

در سازمانهای امروزی از جمله سازمان های دولتی و خصوصی در ایران، روش متداول ارزشیابی عملکرد کارکنان به صورت فرم ارزیابی سالیانه اجرا می گردد که این فرم صرفاً نظر مسئول مستقیم کارمند را منعکس می کند که قطعاً این یک قضاوت معقول، علمی و معتبر در مورد عملکرد افراد در سازمان نمی تواند باشد.

#### ۳- پیشینه تحقیق

##### ۳-۱- پیشینه خارجی

کائو(۲۰۱۵) [۱۱] در تحقیق خود به این نتیجه رسید که سیستم مدیریت عملکرد برای اجرای هر فرآیند شامل فرآیندها و دستورالعمل-های مختلف است که باید در ارائه و اجرای سیستم مد نظر باشد، همچنین آیدوو(۲۰۱۷) [۲۶] در تحقیقی به این نتیجه رسید که استفاده از بیش از یک روش ارزیابی کمک می کند تا رضایت بیشتر و در نتیجه سطوح انگیزشی افزایش پیدا کند. دیامانتیدیز و چات زوگلو (۲۰۱۸) [۳۱] در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند محیط شغلی و پشتیبانی مدیریتی بیشترین تأثیرات (مستقیم و غیرمستقیم) را بر عملکرد شغلی دارند، در حالی که سازگاری و انگیزه ذاتی به طور مستقیم بر عملکرد شغلی تأثیر می گذارد. ستار و همکاران<sup>۱۰</sup> [۲۸] در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که مدیریت عملکرد به طور قابل ملاحظه ای بر رفاه افراد تأثیر می گذارد و همچنین متغیر واسطه ای کنترل کار درک شده به طور معناداری رابطه بین شیوه های مدیریت عملکرد و رفاه را تحت تأثیر قرار می دهد.

محمود و عازمی<sup>۱۱</sup> [۳۱] در تحقیقی بیان داشتند بدون بازخورد کارمندان، سیستم مدیریت عملکرد توسعه یافته نمی تواند به عنوان یک سیستم مؤثر که قادر به تحریک کارگران خود برای دستیابی به اهداف و اهداف شرکت باشد، در نظر گرفته نشود. عالی پور و نصری(۱۳۹۶) [۱۶] در پژوهش خود به تبیین جنبه های مهم ارزشیابی عملکرد دانشگاه ها در راستای چشم انداز آموزش عالی با استفاده از رویکرد امتیازی متون و اولویت بندی شاخص های ارزشیابی عملکرد دانشگاه ها به روش تاپسیس فازی پرداختند.

##### ۳-۲- پیشینه داخلی

<sup>۱۰</sup> Sattar

<sup>۱۱</sup> Mahmud and Azemi

پایایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات (شاخص‌ها) می‌پردازد و برای اینکه ابزار، پایایی همگرای مناسبی داشته باشد، مقدار قابل قبول برای واریانس استخراج شده (AVE) ۰,۴ است. تمامی مقادیر گزارش شده در ستون اعتبار ترکیبی بیشتر از ۰,۷ هستند، بنابراین پایایی ترکیبی پرسشنامه تأیید می‌گردد و همچنین مقدار واریانس استخراج شده ی تمامی متغیرها بیشتر از ۰,۴ است، لذا پرسشنامه پایایی همگرای مناسبی دارد. برای اندازه‌گیری روایی پرسشنامه از روایی سازه استفاده شده است که برای اندازه‌گیری روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده می‌شود. در این روش؛ بار عاملی هر گویه‌ها (مؤلفه‌ها) اندازه‌گیری می‌شود. اگر بار عاملی استاندارد ۰/۷۰۷ باشد، توان دوم R، ۰,۵ خواهد بود، اما چون به دست آوردن اینکه همه عوامل دارای بار عاملی ۰,۷ باشد سخت است به همین منظور میزان ۰,۴ تعیین شد و به همین دلیل در حدود ۱۰ سوال حذف شد.

#### ۵ - تجزیه و تحلیل

برای بررسی روابط علی بین متغیرهای موجود در پژوهش از مدل معادله ساختاری تکنیک حداقل مربعات جزئی<sup>۱۲</sup>، استفاده شده است. مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس است. برای اجرای تکنیک حداقل مربعات جزئی از نرم افزار SPSS و SmartPLS استفاده می‌شود. با توجه به مدل معادلات ساختاری، چنانچه آماره  $t$  بزرگتر از ۱,۹۶ باشد، معناداری رابطه بین متغیرهای مورد آزمون پذیرفته می‌شود و اگر این مقدار کوچکتر از میزان مذکور باشد، رابطه ی معناداری بین متغیرها وجود ندارد. در روش حداقل مربعات جزئی از مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)<sup>۱۳</sup> برای سنجش روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار استفاده می‌شود. روایی سازه، ارتباط گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود پرسش‌های پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از روایی سازه استفاده گردید. از آنجاکه مقدار معناداری رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذی حسابی (۴,۸۱۶) بزرگتر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۵۷۷ می‌باشد که نشان می‌دهد با یک واحد تغییر در ارزیابی عملکرد، عملکرد نظام ذی حسابی به اندازه ی

محمدیان ساروی و تقی پور کاظمی (۱۳۹۵) [۱۹] در تحقیقی که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عملکرد اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها بر اساس مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج مناسب است و همچنین نتایج حاصل از رتبه بندی متغیرهای پژوهش نشان داده است که بیشترین تأکید بر حوزه رهبری اداره کل و کمترین تأکید بر حوزه مشتری محوری مشهود است.

دانشفرد و صفری (۱۳۹۴) [۶] در تحقیقی که جامعه آماری آن شامل ذیحسابان و کارکنان ذیحسابی مستقر در ادارات کل آذربایجان غربی و حسابرسان دیوان محاسبات استان می‌شد به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذیحسابان تأثیر مثبت دارد به این معنی که قسمت اعظمی از عملکرد ذیحسابان متأثر از عوامل فردی و سازمانی می‌باشد با توجه به تحقیقات انجام شده و شاخص‌های مورد بررسی شاخص‌های مستخرج از ادبیات تحقیق پیرامون ارزیابی عملکرد که در این مهم تأثیر می‌گذارند انتخاب شدند که شامل مجریان نظام ارزیابی عملکرد، عوامل محیطی، بروکراسی نظام اداری، خط مشی، ذی نفعان می‌شود.

#### ۴ - روش تحقیق

در تحقیق پیش رو که از جمله تحقیقات کمی است. با استفاده از رویکرد دلفی طی دو راند، ابتدا با تکیه بر ادبیات پژوهش در حوزه ارزیابی عملکرد و نیز نظرات گروه نمونه که شامل صاحب‌نظران و خبرگان و ذیحسابان بودند، تعداد ۱۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب و مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط شناسایی و در قابل ابعاد و مؤلفه‌ها دسته بندی گردیدند که این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها طی دو راند برای نخبگان ارسال و آنها دیدگاه خود را در این زمینه بیان داشتند و سپس برای به دست آوردن نوع روابط آنها با استفاده از پرسشنامه خبرگی و روش پیمایشی به بررسی تأثیر و شناسایی متغیرها در نظام ارزیابی عملکرد پرداخته شد که نمونه انتخابی در این بخش از پژوهش از وزارت امور اقتصادی و دارایی انتخاب و نمونه آماری نیز از بین فعالین و کارشناسان آگاه در عرصه نظام ذی حسابی کشور به تعداد ۱۳۷ نفر بودند که به روش سرشماری انتخاب شدند. از پرسشنامه محقق ساخته با ۱۳۱ گویه استفاده شد، که بر اساس طیف لیکرت سنجیده می‌شود و برای سنجش پایایی این پرسش نامه از پایایی ترکیبی و پایایی همگرا استفاده شده است. در پایایی ترکیبی در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان دهنده پایداری مناسب سوالات است و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. در

<sup>12</sup> Partial Least Squares

<sup>13</sup> Outer Model

واحد بهبود می یابد. نوع و میزان تأثیر هر کدام از عوامل بر میزان عملکرد کارکنان سنجیده شده و به منظور اولویت بندی تأثیر هر کدام از این شاخص ها، ابتدا معناداری ارتباط میان آنها با عملکرد نظام ذی حسابی مورد بررسی قرار گرفت و ضریب مسیر هر یک از عوامل مرجع اولویت بندی شد که نتایج به صورت جداگانه در دو جدول زیر ارائه می شود. به منظور اولویت بندی، ابتدا معناداری ارتباط میان آنها با عملکرد نظام ذی حسابی بررسی قرار می گیرد و ضریب مسیر هر یک از عوامل مرجع اولویت بندی می شوند.

جدول (۴): اولویت بندی میزان تاثیر متغیرها بر یکدیگر

شماره اولویت	متغیر مستقل	متغیر وابسته	میزان تاثیر
۱	مجریان	عملکرد نظام ذی حسابی	۰,۹۸
۲	عوامل محیطی		۰,۷۳۱
۳	بروکراسی نظام اداری		۰,۶۴۱
۴	خط مشی		۰,۴۵۸
۵	ذی نفعان		۰,۲۵۷

با بررسی ضرایب مسیر بین متغیرها مشخص می شود مجریان بیشترین تاثیر و ذی نفعان کمترین تأثیر را بر عملکرد نظام ذی حسابی با توجه به سایر متغیرها دارند.

#### ۶ - نتیجه گیری

امروزه یکی از بیماری های جدی مدیریت خصوصاً در کشورهای جهان سوم که به سمت صنعتی شدن حرکت می کنند، عدم کنترل و ارزیابی برنامه ها، افراد و سازمان است، برای این که ارزیابی را حساس ترین عمل سازمانی بدانیم، دلایل زیادی وجود دارد. ارزیابی یک جریان بازخورد فعالیت ها و مقایسه آن ها با معیارهای تعیین شده است که طی آن، واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تأثیر آن در کارایی سازمان و نظرات مسئولان در مورد نتایج به دست آمده اطلاع کسب می کنند. برای ارزیابی و اجرای آن عوامل مختلفی تاثیرگذار هستند که می توانند تأثیرات خود را به صورت مختلف بر عملکرد افراد و سازمان بگذارند که از میان شاخص های مختلف این پنج شاخص : خط مشی، مجریان، ذی نفعان، بروکراسی نظام اداری، عوامل محیطی که در ارزیابی عملکرد مؤثر بودند انتخاب شدند که با تکیه بر پرسشنامه محقق ساخته مورد سنجش قرار گرفتند تا تأثیر آنها بر میزان عملکرد ذیحسابان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی است که مجریان بیشترین تأثیر و ذی نفعان کمترین تأثیر را بر عملکرد ذیحسابان داشته اند. مسئولین ذیربط در این مساله می توانند با توجه به نتایج حاصل و نوع و میزان تأثیرگذاری هر کدام از متغیرها، برنامه ریزی های لازم را صورت داده و

۰,۵۷۷ واحد بهبود می یابد. مقدار معناداری رابطه بین مجریان و عملکرد نظام ذی حسابی (۷,۸۶) بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۹۸ می باشد که نشان می دهد با یک واحد تغییر در مجریان، عملکرد نظام ذی حسابی ۰,۹۸ واحد بهبود می یابد. مقدار معناداری رابطه بین عوامل محیطی و عملکرد نظام ذی حسابی (۲,۵۳۹) بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۷۳۱ می باشد که نشان می دهد با یک واحد تغییر در عوامل محیطی، عملکرد نظام ذی حسابی ۰,۷۳۱ واحد بهبود می یابد. همچنین آزمون معادلات نشان داد که مقدار معناداری رابطه بین بروکراسی نظام اداری و عملکرد نظام ذی حسابی (۶,۶۵۴) بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۶۴۱ می باشد که نشان می دهد با یک واحد تغییر در بروکراسی نظام اداری، عملکرد نظام ذی حسابی ۰,۶۴۱ واحد بهبود می یابد و از آنجاکه مقدار معناداری رابطه بین خط مشی و عملکرد نظام ذی حسابی (۲,۹۲۲) بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد.

جدول (۳): نتایج بررسی روابط میان متغیرهای موجود

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر $\beta()$	آماره t	نتیجه آزمون
عملکرد نظام ذی حسابی	خط مشی	۰,۴۵۸	۲,۹۲۲	تائید
	مجریان	۰,۹۸	۷,۸۶	تائید
	ذی نفعان	۰,۲۵۷	۴,۳۱۴	تائید
	بروکراسی نظام اداری	۰,۶۴۱	۶,۶۵۴	تائید
	عوامل محیطی	۰,۷۳۱	۲,۵۳۹	تائید

همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۴۵۸ می باشد که نشان می دهد با یک واحد تغییر در خط مشی، عملکرد نظام ذی حسابی ۰,۴۵۸ واحد بهبود می یابد و در آخر مقدار معناداری رابطه بین ذی نفعان و عملکرد نظام ذی حسابی (۴,۳۱۴) بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، لذا بین این دو متغیر با اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر بین دو متغیر مذکور ۰,۲۵۷ می باشد که نشان می دهد با یک واحد تغییر در ذی نفعان، عملکرد نظام ذی حسابی ۰,۲۵۷



- [۴] تاج الدین، محمد، معالی، تقی، مرجان. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال ۱۹ شماره ۲۰۲، صص ۷۲ - ۷۳.
- [۵] حجازی، یوسف، ایروانی، محمود. (۱۳۸۱). رابطه میان ویژگی های شخصیتی و عملکرد شغلی، نشریه روانشناسی و علوم تربیتی، پاییز و زمستان ۱۳۸۱، دوره ۳۲، شماره ۲.
- [۶] دانشفرد، کرم اله، صفری، پروانه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذیحسابان دستگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، مجله مدیریت بهره وری، شماره ۳۵.
- [۷] رحیمی، غفور. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر، مهر ۱۳۸۵، شماره ۱۷۳.
- [۸] ردمن، تام، ویلکینسون، آدریان. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، ترجمه میر علی سید نقوی، انتشارات مهکامه، چاپ اول، تهران.
- [۹] رضایی قهرمان، محمد رضا، آقا سید حسینی، سید رضا. (۱۳۹۰). دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص های عملکردی، انتشارات برگا، چاپ اول، تهران.
- [۱۰] رضایی، یاسر. (۱۳۹۶). اعتماد اجتماعی، نظارت خارجی و ریسک سقوط قیمت سهام، مجله بررسی های حسابداری و حسابرسی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۳، صص ۳۷۰-۳۴۹.
- [۱۱] سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ هشتم، تهران.
- [۱۲] سلطانی، محمد رضا، علیانی، موسی. (۱۳۹۶). مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی ها در سازمان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم شماره یک، صص ۱۸۲ - ۱۵۷.
- [۱۳] شریفی، حسن. (۱۳۸۶). نظارت بر کارکردهای پلیس در جهت تامین حقوق شهروندی با تاکید بر استاد بین المللی، فصلنامه نظارت و بازرسی ناجا، شماره ۲، زمستان ۱۳۸۶، صص ۶۲ - ۳۹.
- [۱۴] شیخ طاهری، عباس. (۱۳۸۷). توانمند سازی نیروها برای آینده سازمانهای مراقبت بهداشتی، مجله مدیریت اطلاعات سلامت، دوره پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۸۷.
- [۱۵] صالحی امیری، سیدرضا، افشارنادری، افسر. (۱۳۹۰). مبانی نظری و راهبردی در ارتقای امنیت اجتماعی و فرهنگی، فصلنامه راهبرد، سال بیستم، شماره ۵۹، تابستان ۱۳۹۰، صص ۴۹ - ۷۶.
- [۱۶] عالی پور، علیرضا، نصری، فرامرز. (۱۳۹۶). بررسی و تحلیل شاخصهای عملکرد آموزشی دانشگاه علوم دریایی، فصلنامه دانشگاه علوم دریایی، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶، صص ۶۰ - ۴۵.
- [۱۷] فتحی، محمد رضا، ملکی، محمد حسن، نقوی، حسین. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد شعب بانک انصار، فصلنامه پژوهشهای مدیریت راهبردی، سال ۲۱، شماره ۶۲، پاییز ۱۳۹۵، صص ۸۳ - ۱۰۵.
- [۱۸] فرهادی، سید محمد و همکاران. (۱۳۸۳). الگوی مدیریت عملکرد در سازمانهای تحقیق و توسعه ایران و چالشهای نوین فراروی آن، فصلنامه

سیستم ارزیابی و آموزش و ارتقا و انتصاب ذیحسابان را طوری طراحی کنند که نقش عوامل تقویت کننده در عملکرد افراد در ارزیابی بیشتر شود تا با توجه به تأثیر مثبت این عوامل بر میزان عملکرد ذیحسابان، بتوان بهره وری بیشتری را شاهد بود. با تکیه بر این نتایج می توان هر کدام از عوامل را با برنامه ریزی درست و شناخت کافی به درستی مدیریت کرد تا با اجرای درست و به جای این سیستم ارزیابی، بهبود روند دست یابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره وری سازمانی را شاهد باشیم. بنابراین پیشنهاد میشود:

- در انتصاب ذیحسابان به عنوان مجریان امر ذیحسابی، تمامی آیتماهای مورد نظر مبنی بر واجد شرایط بودن فرد از جمله، داشتن مهارتهای فنی، ادراکی، انسانی و ارتباطی در نظر گرفته شود.

- از آنجاییکه ذینفعان (سازمان تحت رسیدگی) کمترین اثر را بر عملکرد ذیحسابان دارند (که البته باید در پژوهشی دیگر به علل و عوامل آن نیز پرداخته شود) فلذا میتوان با برگزاری جلسات تعاملی و هم اندیشی در خصوص انجام هر چه بهتر وظایف ذیحسابی با دستگاه تحت رسیدگی و مدیران ذیربط به یک زبان مشترک کاری رسید.

- به جهت آنکه انجام وظایف ذیحسابی ماهیتا یک کار خشک و سخت افزاری است، میتوان از طریق برنامه های رفاهی و انگیزشی و ورزشی مناسب و مستمر، فضای کاری ذیحسابان را به سمت و سوی بهره وری و طول عمر کاری بیشتر سوق داد.

- ذیحسابان به جهت آنکه منصوب از طرف وزارت امور اقتصادی و دارایی هستند میبایست از بروز هرگونه تضاد و تعارض فردی و سازمانی در دستگاه تحت رسیدگی پرهیز کنند و این امر کمک شایانی به ارتقای سطح عملکرد آنها خواهد داشت.

- واحد ذیحسابی به عنوان یک سیستم کنترل و نظارت، میبایست قدرت، مهارت و توانمندی لازم و کافی در همکاری و همراهی با سایر نهادهای نظارتی نظیر دیوان محاسبات کشور- سازمان حسابرسی- سازمان بازرسی کل کشور و... را داشته باشد و از این رو طی دوره های آموزشی لازم-برگزاری جلسات مشورتی- آشنایی با وظایف و ماموریتهای سایر نهادها و... ضروری است.

#### منابع و ماخذ:

- [۱] آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد: راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی، ترجمه: ناصر میرسپاسی، علی رشیدپور و اسماعیل کاووسی، انتشارات ترمه، چاپ اول، تهران.
- [۲] ایمانی، صاحب و همکاران. (۱۳۹۵). مدیریت دانش، حلقه ارتباطی میان رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ویژه نامه زمستان، صص ۱۷۹ - ۱۹۱.
- [۳] بزاز جزایری، سید احمد. (۱۳۸۵). مدیریت بر مبنای توانمند سازی منابع انسانی، مجله ماهنامه تعاون، شماره ۱۸۱، صص ۴۷ - ۵۱.

پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۱۷۴ - ۱۵۱.

- [۱۹] محمدیان ساروی، محسن، تقی پورکاظمی، رقیه. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد بر اساس الگوی تعالی سازمانی بالدریج (مطالعه موردی : اداره کل نظارت بر ذیحسابی های وزارت امور اقتصادی و دارایی)، مجله حسابداری دولتی، شماره ۴.
- [۲۰] مورهد، گریگوری، گریفین، ریکی. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، نشر مروارید.
- [۲۱] میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، تهران.

- [22] Aguinis, H., Gottfredson, R. K., Joo, H. (2012). **Using Performance Management to Win the Talent War.** Business Horizons, 55: 609-616.
- [23] Arora, A., Kaur, S. (2015). **Performance Assessment Model for Management Educators Based on KRA/KPI. In International Conference on Technology and Business Management.** 23: 218-221.
- [24] Bernardin, H.J. (2003). **Human Resource Management: an Experiential Approach.** 3 th Edition, New York: Mc GrawHill.
- [25] Neely, M., Gregory, K., Platts, A. (1995). **Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda.** International Journal of Operations and Production Management, Vol. 15, No. 4, pp. 80-116.
- [26] Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B., Wright, P.M. (2008). **Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage.** New York: Mc GrawHill.
- [27] Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). **Psychometric Theory,** 3rd ed. McGraw-Hill Inc., New York.
- [28] Sattar, M. A., Toseef, M., Sattar, M. F. (2018). **Behavioral Finance Biases in Investment Decision Making.** International Journal of Accounting, Finance and Risk Management, 5(2), 69.
- [29] Snell, S. A., Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources.** Thomson. New York: Mc GrawHill.
- [30] Tangen, S. (2004). **Performance Measurement: From Philosophy to Practice.** International journal of productivity and performance management, 53(8), 726-737.
- [31] Yang, E., Lee, A., (2002). **Organizational Antecedents of Second-Order Competences.** Strategic Management Journal, 28(4), 519-543.