

طراحی و اعتباریابی شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد تصادفی کرامبولتز (مطالعه موردی سازمان بازرسی کل کشور) دکتر طیبه جعفری^۱

چکیده

یکی از مسائل مورد توجه در سازمان ها، بهبود عملکرد و کارایی آن سازمان است. بی گمان برای رسیدن به این هدف توجه دقیق به برنامه ریزی، سازمان دهی، کنترل و نظارت، تصمیم گیری و سرانجام ارزشیابی برنامه های انجام شده نقش به سزایی دارند.

ارزیابی برای هر سازمانی از ضروریات است. سازمان ها به منظور آگاهی از میزان موفقیت و کیفیت فعالیت های خود بالأخص در محیط های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارند. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می گردد که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یک باره آن، از سوی مدیران عالی سازمان ها احساس نشود. لکن مطالعات نشان می دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت های سازمان را غیرممکن می نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است. در میان انواع ارزیابی ها، ارزیابی عملکرد در سازمان مقوله بااهمیتی است. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که سازمان ها و کارکنان را در تأمین نیازهایشان یاری می کند. اگر ابزارهای لازم به خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش، بهسازی و در مواردی تنبیه کارکنان خواهد بود.

سازمان های تجاری در گذشته تنها از شاخص های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند؛ تا اینکه «کاپلن و نورتن» در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود. در این پژوهش، قصد داریم به طراحی و اعتباریابی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد تصادفی کرامبولتز بپردازیم.

واژگان کلیدی: الگو، ارزیابی عملکرد، مشاوره شغلی، رویکرد تصادفی کرامبولتز، مدیران

۱ - رئیس گروه مطالعات و پژوهش های سلامت اداری مرکز مطالعات و پژوهش های سلامت اداری و مبارزه با فساد سازمان بازرسی کل کشور

2 - Performance Evaluation

3 - Kaplan & Norton

مقدمه

پیش از انقلاب صنعتی، در مدیریت، روش‌های معمول و سنتی به کار گرفته می‌شد، ولی با وقوع انقلاب صنعتی و تولید انبوه، دیگر این روش‌ها جواب‌گویی نیاز جامعه و صنایع نبود؛ زیرا معایب اصلی آن انتخاب تصادفی کارگران، عدم تشویق افراد کوشا و استفاده از روش استبدادی در رهبری سازمان‌ها و صنایع موجب بروز مشکلات عدیده می‌شد. در این زمان صاحب‌نظران «مدیریت علمی» که بیشتر مهندسان جوانی بودند که به صورت تجربی با شیوه‌های انجام کار روبه‌رو بودند «مدیریت علمی» را مطرح نمودند. «فردریک تیلور»^۱ که فردی معمولی بود و به علت کم‌بینایی نتوانسته بود در رشته حقوق ادامه تحصیل دهد به عنوان یک کارگر ساده در کارخانه مشغول کار شد. «تیلور» به دلیل فعالیت زیاد خیلی زود از کارگری ساده تبدیل به مسئول فنی شد. وی در طول این مدت از نزدیک با روش‌های انجام کار و مشکلات آن آشنا شد و درصدد حل آن برآمد. شروع کار «تیلور» و مطالعات وی (۱۹۰۰) در زمینه اداره امور به نحوی که تولید به حداکثر برسد، بود که بعداً با تحقیقات و آزمایش‌هایی که انجام داد پایه «مدیریت علمی» را بنیان نهاد و به عنوان «پدر مدیریت علمی» نیز شهرت یافت (نقیب زاده، ۱۳۹۰).

«فردریک تیلور» (۱۹۱۱) نظریه‌های خود را در کتابی با عنوان «اصول مدیریت علمی» منتشر کرد. هدف او از این نظریه، یافتن راهی بود تا ضمن کاهش هزینه تولید و افزایش بازدهی و سود، دستمزد بیشتری به کارگران تعلق گیرد. «تیلور» با طرح اصول چهارگانه‌ی خود در کتاب اصول مدیریت علمی سعی دارد با افزایش کارایی سازمان منافع کارگر و کارفرما را تلفیق کند. او برای بهره‌گیری کارگر از محصول کار خود طرح کارمزدی را توصیه می‌کند تا بتواند بین میزان دستمزد و میزان تولید رابطه برقرار کند (نقیب زاده، ۱۳۹۰).

مدیریت منابع انسانی در اوایل قرن بیستم پایه‌گذاری شد و تحت تأثیر «فردریک وینسلو تیلور»^۲ (۱۸۵۶-۱۹۱۵) قرار گرفت. «تیلور» توصیف کرد که واژه‌ی «مدیریت علمی» که بعدها با واژه‌ی «تیلوریسم» بیان می‌شد به چه معناست و تلاش کرد که بهره‌وری اقتصادی را در شغل‌های مولد افزایش دهد. او در نهایت یکی از اصلی‌ترین ورودی‌ها را وارد فرایند تولید (کار) کرد و سعی در کشف بهره‌وری نیروی کار نمود (بلسینگر^۳، ترجمه خسرو جردی، ۱۳۸۳).

ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در دنیای امروزی، از اساسی‌ترین نگرانی‌های مدیران است. اثربخشی این مهم در کاهش هزینه‌ها، ارتقای کیفیت کار و در نهایت جلب رضایت مخاطبین است. با بهره‌گیری از سیستم مناسب سنجش میزان عملکردها براساس معیارها و شاخص‌های از قبل تعیین شده می‌توان

1 -Frederick Taylor

2 - Frederick Winslow Taylor

3 - Belsinger

ارزیابی عینی انجام داد. ارزیابی عملکرد افراد یکی از مهم ترین فرآیندهای کنترلی در مدیریت و از خروجی های فرآیند بهبود سازمان در مدیریت منابع انسانی است. مستندات به دست آمده از این ارزیابی می تواند در بهبود فرآیند کاری سازمان و معیارهای انتخابی، برای انجام فعالیت های بعدی مورد استفاده قرار گیرد (حسنعلی زاده، ۱۳۹۰).

فرایند ارزیابی عملکرد در تمامی ابعاد چارت سازمان ها تأثیر دارد. این فرایند نه فقط در بهره وری و رشد سازمان ها بلکه در میزان خشنودی شغلی، رفتار شغلی، تعهد کاری و به طور کلی سلامت جسم و روان کارکنان تأثیر انکارناپذیری دارد و از اهمیت و حساسیت ویژه ای برخوردار است. در زمان کنونی کاربرد فزاینده فناوری اطلاعات موجب شده که سازمان ها از نظر افقی گسترده تر شوند و حیطه ی نظارت مدیران و سرپرستان افزایش یابد. بنابراین لزوم تغییر در سبک های سنتی ارزیابی بالا به پایین الزامی است، زیرا سرپرست، مسئول ارزیابی تعداد زیادی از کارکنان است و در عمل نمی تواند به اهداف چندگانه ی ارزیابی عملکرد بپردازد (حقیقی و سماواتیان، ۱۳۹۰).

یکی از عواملی که می تواند در ارزیابی عملکرد مدیران مؤثر باشد، مهارت و استعداد ایشان در مشورت ها و مشاوره های شغلی است. در واقع یکی از برگ خریدهای مهمی که برای ارزشیابی کار و عملکرد مدیران و رؤسا در سازمان های مختلف مدنظر قرار می گیرد، این است که تا چه میزان مدیران در راهنمایی و مشاوره شغلی و کاری کارکنان سهم دارند و چقدر در این مهارت، قوی هستند. با رویکرد کرامبولتز^۱ می توان، به شناسایی رغبت ها، مهارت ها و توانایی های ایشان پرداخت و به آن ها کمک کرد تا هر چه بهتر، این مهارت ها و توانایی ها را پرورش دهند و در کار و حرفه خود به کار گیرند. با استفاده از رویکرد تصادفی کرامبولتز که یک نوع رویکرد مشاوره شغلی است، می توان به ارزیابی عملکرد مدیران پرداخت. رویکرد تصادفی کرامبولتز، در واقع کوششی است برای توضیح و تفسیر رویدادهای شانس یا تصادفی که در زمینه ی و بافت مدل یادگیری اجتماعی روی می دهد. مطابق با زوایای این رویکرد، باز بودن ذهن، یکی از صفات شخصیتی ضروری برای هر فردی در محیط کار محسوب می شود، این رویکرد پیشنهاد می کند که افراد می توانند توانایی های خود را برای تشخیص، بهره مند شدن یا حتی ایجاد رویدادهای تصادفی در زندگی از طریق برخورداری از مهارت ها، رفتارها و نگرش خاصی که با باز بودن ذهن در ارتباط است، افزایش دهند (کاکویی^۲، ۲۰۱۶).

بنابراین می توان با این رویکرد، به ارائه الگویی برای ارزیابی مدیران سازمان های مختلف پرداخت. یکی از این سازمان ها می تواند سازمان بازرسی کل کشور باشد؛ از این رهگذر هدف این مطالعه، «طراحی و اعتباریابی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد تصادفی کرامبولتز» است.

1 - Krumboltz

2 - Kakui

اهمیت و ضرورت پژوهش

یکی از عوامل هوشمندی هر سیستمی، ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد آن سیستم است. با توجه به اینکه ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن مدیران در راستای رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است، سازمان بازرسی کل کشور نیز به‌عنوان یکی از دستگاه‌های نظارتی، فاقد یک سیستم و الگوی ارزیابی عملکرد برای انتخاب و انتصاب مناسب مدیران سازمانی حال و آینده است؛ ضروری است الگویی طراحی گردد که به کمک آن اطمینان حاصل شود که مدیران منتخب در راستای تحقق اهداف سازمانی شناسایی شوند تا بتوانند وظیفه‌ای را که قانون اساسی طبق اصل ۱۷۴ (مجموعه قوانین و مقررات قانون اساسی سازمان بازرسی کل کشور مصوب ۱۳۶۰ و اصلاحات مصوب ۱۳۷۵) برای سازمان پیش‌بینی نموده و همچنین براساس سیاست‌های ابلاغی و کلان سازمان بازرسی کل کشور: ۱- تحقق اهداف، تکالیف قانونی و مأموریت‌های دستگاه‌های اداری، در راستای سیاست‌های کلی نظام و قوانین مرتبط با برنامه توسعه کشور؛ ۲- پیشگیری، کشف و شناسایی و مقابله با فساد مالی و اقتصادی و ارتقای سلامت دستگاه‌های اداری کشور، برنامه‌ریزی شده است را به‌درستی انجام دهند. کاوش و تلاش نظام‌دار از طریق مطالعه علمی در خصوص شناسایی شاخص‌ها و معیارهای مربوط به عملکرد مدیران با توجه به تغییر و تحولات متغیرهای زمینه‌ای و اثرگذاری آن‌ها بر عملکرد مدیران در شرایط مختلف و با توجه به رویکرد مشاوره شغلی تحقیق و مطالعه علمی را طلب می‌کند. با توجه به اینکه در نظر است این الگو برای ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور طراحی شود، لازم است مؤلفه‌ها و عوامل این الگو در سطح کلان براساس پژوهش تعیین گردد، زیرا در شرایط پیچیده امروزی روش‌های ساده و مدل‌های مبتنی بر حدس و گمان اعتبار خود را از دست داده‌اند. بنا بر آنچه گفته شد نظر به اینکه ماحصل کلیه فعالیت‌های مدیران معطوف به تحقق اهداف سازمانی می‌باشد، ضروری است معیارها و ابزارهای دقیقی برای قضاوت در خصوص توانایی‌ها و عملکرد آن‌ها طراحی گردد و از سوی دیگر به‌رغم اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد مدیران و نقش آن در بهبود کیفیت سازمان‌ها، برخی پژوهش‌ها با دامنه گستره نسبتاً محدود در ایران انجام شده است ولی مسئله موردبررسی را پوشش نمی‌دهد. از این رو، انجام پژوهشی جامع درباره ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی و نیز ارائه الگویی برای آن می‌تواند در بهبود کیفیت ساختار و بهره‌وری سازمان‌ها ثمربخش باشد.

اهداف پژوهش

هدف اصلی

هدف کلی این پژوهش تبیین مؤلفه و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد تصادفی کرامبولتز است.

اهداف فرعی

- تعیین مؤلفه های الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد تصادفی کرامبولتز؛
- تعیین میزان تناسب و اهمیت هریک از شاخص ها و مؤلفه های بُعد عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور؛
- تعیین وزن (ضریب) هریک از عامل های عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور در تعیین نمره کل عملکرد.

سؤال های پژوهش

- ۱- ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد تصادفی کرامبولتز دارای چه ابعاد، مؤلفه ها و شاخص هایی است؟
- ۲- تناسب و اهمیت هریک از شاخص ها و عوامل بعد عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور به چه میزان است؟
- ۳- هریک از عامل های عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور در تعیین نمره کل عملکرد از چه وزنی (ضریبی) برخوردارند؟

روش شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر به منظور ارزیابی عملکرد مدیران، در راستای بالا بردن سطح اثربخشی سازمانی می باشد، لازم است تا مؤلفه های اصلی این الگو شناسایی و سپس مورد آزمون قرار گیرد، لذا این پژوهش در زمره ی پژوهش های آمیخته^۱ (اکتشافی)^۲ قرار می گیرد. در طرح پژوهش آمیخته زمینه یابی درباره «موقعیت نامعین» است (بازرگان، ۱۳۸۷).

روش آمیخته تا حدودی با روش های دیگر متفاوت است. در روش پژوهش آمیخته، پژوهشگر خود را به یک روش محدود نمی کند، بلکه مجاز است در مراحل مختلف تحقیق، بسته به نیازی که برای پاسخ گویی به پرسش های خود دارد، از روش های مختلف استفاده کند. این رویکرد از آن رو «آمیخته» یا «ترکیبی» نام دارد که داده ها و یافته های این تحقیقات به جای آنکه فقط مبتنی بر یک رویکرد باشند، حاصل ترکیب دو رویکرد کمی و کیفی هستند. در واقع، در پژوهش های آمیخته داده های عددی و آماری معمول در مطالعات کمی به همان اندازه اهمیت دارند که داده ها و یافته های روایتی و تفسیری مرسوم در مطالعات کیفی.

بر این اساس، در این پژوهش ابتدا به گردآوری داده های کیفی پرداخته شده و جنبه های مختلف پدیده (ارزیابی عملکرد مدیران) مورد شناسایی قرار گرفته است. در مرحله بعدی، از طریق گردآوری

1 - Mixed Method

2 - Exploratory

داده‌های کمی، فرضیه‌های پیش‌بینی شده مورد آزمون قرار گرفته است. از آنجایی که این مطالعه به‌عنوان یک شیوه جمع‌آوری و تحلیل و تلفیق اطلاعات کیفی و کمی در پژوهش تمرکز می‌کند، مهم‌ترین فرض بر آن است که به‌کارگیری رویکردهای کمی و کیفی درک بهتری نسبت به زمانی که این رویکردها جداگانه به‌کاربرده می‌شود، از موضوع پژوهش به‌دست می‌دهد؛ بنابراین، مرحله کمی پژوهش با توجه به نتایج مرحله کیفی به اجرا درآمد.

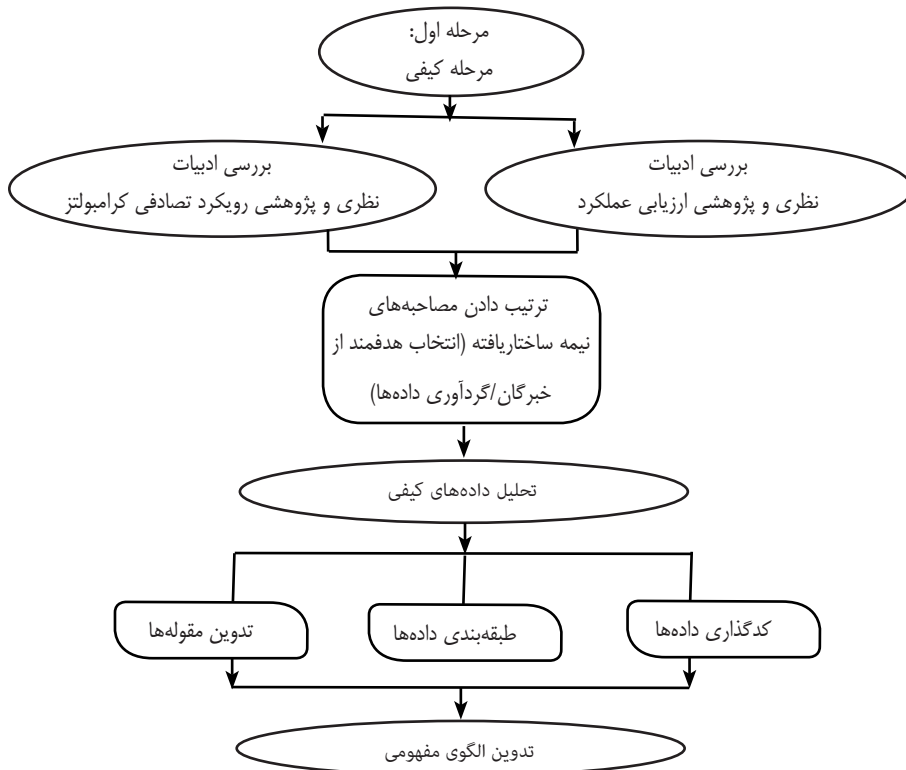
مراحل انجام پژوهش

مرحله اول: مرحله کیفی

در مرحله اول مطالعه مقدماتی مبانی نظری با تحقیق در حوزه‌های ارزیابی عملکرد، رویکرد تصادفی کرامبولتز و سازمان بازرسی کل کشور مورد بررسی قرار گرفت.

در این مرحله ادبیات پژوهشی داخلی و خارجی نیز مورد بررسی قرار گرفت و الگوی مفهومی مستخرج از ادبیات تدوین شد.

به‌دلیل عدم وجود الگوهای جامع و بومی در حیطه ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی



شکل ۱- فرایند انجام پژوهش در مرحله کیفی

کل کشور، ضرورت بررسی آن از دیدگاه خبرگان و متخصصان می تواند در شناسایی و تدوین الگوی ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور متمرکز باشد. در تحقیقات کیفی، مصاحبه جامع یا گفت و گوی هدف دار یکی از روش های شناخته شده است که برای جمع آوری داده ها به صورت فزاینده ای مورد استفاده قرار می گیرد. مصاحبه ابزاری است در راستای شناخت علل عمقی رفتار و عقاید که در ورای کمیات و امور عینی و ظاهری قرار دارد که با دقت و توجه خاصی علل پدیدایی پدیده ها را که غایت علم شناخت و هدف عالی دانشمند اجتماعی است، محقق می سازد (ساروخانی، ۱۳۹۳). انجام مصاحبه یکی از ارکان اصلی در روش تحقیق آمیخته اکتشافی محسوب می شود. در پژوهش حاضر، برای شناسایی مؤلفه های الگوی ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور ابتدا ادبیات نظری و پژوهشی مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای تدوین یک الگوی جامع و بومی از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان حوزه مدیریت استفاده شد. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته این است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد، می توان بحث و موضوع مصاحبه را در راستای دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. همچنین در طول فرایند مصاحبه امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه شوندگان درباره موضوع پژوهش نیز وجود خواهد داشت.

جامعه آماری در این مرحله، خبرگان حوزه مدیریت می باشند. از آنجایی که خبرگان و صاحب نظران حوزه مدیریت در زمینه ارزیابی عملکرد به راحتی قابل شناسایی نیستند، از این رو از روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در این روش پس از شناسایی یا انتخاب اولین خبره و صاحب نظر از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه گیری استفاده شد. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می شوند. نمونه گیری از صاحب نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا خواهد کرد که فرایند اکتشاف و تحلیل به نقطه اشباع نظری^۱ برسد.

اشباع نظری به این صورت بود که محقق با ظهور اکتشافات اولیه سعی کرد که اطلاعات بیشتری را در ادامه گردآوری کند تا شناسایی مقوله های جدید و وضوح و معنای بیشتری پیدا کند. این کار تا زمانی ادامه پیدا کرد که محقق احساس کند که صاحب نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نمی دهند. در ادامه تحلیل داده های کیفی هم انجام شد و در پایان این مرحله تدوین الگوی مفهومی و روابط بین مؤلفه های الگو صورت گرفت.

روش در بخش پژوهش کیفی

در مرحله پژوهش از آنجا که هدف این پژوهش ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران می باشد و برای این منظور به داده های کیفی - تفصیلی نیاز است، رویکرد کیفی به عنوان گام اول در بررسی موضوع مورد مطالعه انتخاب گردید. در رویکرد کیفی افراد، ادراکات ایشان و معانی و شناخت آن ها به عنوان منبع اولیه داده ها تلقی می شود و از آنجا که در این پژوهش محقق به دنبال ادراکات مصاحبه شوندگان،

معانی و شناخت آن‌ها درخصوص ارزیابی عملکرد مدیران بوده است لذا از پژوهش کیفی استفاده گردیده است. در این نوع پژوهش، روش مصاحبه تکنیک قابل قبولی برای کشف، فهم و شناخت فردی و جمعی افراد است. در این مرحله، پژوهش از نوع مطالعه‌ی موردی بوده که در زمره‌ی روش‌های پژوهش کیفی قرار دارد.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری در مرحله کیفی

جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان حوزه مدیریت است. از آنجایی که خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت که در حوزه ارزیابی عملکرد تسلط داشته باشند به‌وضوح قابل شناسایی نیستند از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در ابتدا تمرکز بر افرادی بوده است که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند. علاوه بر این روش، در ادامه از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا خبره‌های دیگری را که در این زمینه صاحب‌نظر هستند معرفی نمایند که اشاره به نمونه‌گیری گلوله‌برفی در پژوهش‌های کیفی دارد. در این روش پس از شناسایی یا انتخاب اولین خبره و صاحب‌نظر از او برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده شد. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه‌شناسایی و انتخاب می‌شوند. در شروع کار معیارهایی برای انتخاب هدفمند خبرگان در نظر گرفته شد. بر مبنای این معیارها فهرستی از این خبرگان تهیه شد تا هماهنگی‌های لازم برای تنظیم وقت و انجام مصاحبه صورت بگیرد. معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه عبارت‌اند از:

۱- مدیرانی که از تجربه و سوابق بالای مدیریتی برخوردار بودند (حداقل ۱۵ سال دارای پست مدیریتی بوده‌اند)؛

۲- مدیرانی که از دانش و تخصص عملی بالا برخوردار بودند؛

۳- مدیرانی که سابقه پژوهش در حیطه ارزیابی عملکرد را داشته و این حیطه جزء علایق پژوهشی آن‌ها به‌شمار می‌رفت.

به دلیل عدم احصاء تمام افراد خبره در بانک اطلاعات خاص نمی‌توان تنها به این فهرست اکتفا کرد و ممکن بود خبرگانی باشند که در این زمینه سابقه اجرایی یا طراحی برنامه‌ها را داشته باشند و بتوانند اطلاعات گران‌بهایی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. از این رو از خبرگان حاضر در فهرست درخواست شد تا خبرگانی که از دید ایشان می‌توانستند در بخش کشف داده‌های کیفی به پژوهشگر کمک کنند معرفی نمایند.

تعداد نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع نظری بوده است؛ یعنی محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه داد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری نسبت به شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران و همچنین تدوین الگوی آن حاصل شود. لذا اگر مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های بیشتری منجر نشود و داده‌های قبلی تکرار گردد، محقق مصاحبه‌ها را

متوقف می‌نماید (رونالدز^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ مالترود^۲ و همکاران، ۲۰۱۶).

با این فرایند تعداد ۱۵ خبره برای مصاحبه کافی تشخیص داده شده است. قبل از شروع مصاحبه خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش به همراه اهداف و سؤالات پژوهش به‌منظور مطالعه و آمادگی اولیه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به‌طور مختصر توضیح داده می‌شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه است. در پژوهش حاضر برای شناسایی شاخص‌ها و همچنین الگوی ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کشور از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت استفاده گردید. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در راستای دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود.

سؤالات ارائه شده به مصاحبه‌شوندگان به ترتیب زیر است:

۱. کارکنان سازمان بازرسی کل کشور (مدیران در سه سطح پایه، میانی و عالی) برای تحقق ارزیابی عملکرد در سطح مدیران باید دارای چه مؤلفه‌هایی باشند؟
۲. سازمان بازرسی کل کشور برای تحقق ارزیابی عملکرد مدیران باید از چه نوع راهبردها و استراتژی‌هایی استفاده کند؟
۳. برای تحقق ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور چه فرایندها یا گام‌هایی باید طی شود؟
۴. برای تحقق ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور چه منابعی باید تأمین یا مورد استفاده قرار گیرد؟

روش تحلیل داده‌های کیفی

از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است، لذا به‌منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل تم^۳ استفاده گردید. در تحلیل داده‌های کیفی مراحل زیر دنبال گردید: ۱- مرور داده‌ها ۲- ایجاد کدهای اولیه ۳- طبقه‌بندی داده‌ها ۴- تدوین تم ۵- تدوین گزارش.

ابتدا متن مصاحبه‌ها به‌صورت مکرر مورد مطالعه قرار گرفت به‌طوری که محقق به تمام مصاحبه‌ها تسلط نسبی پیدا کرد و با مفاهیم و معانی مستتر در متون مصاحبه آشنایی پیدا کرد. سپس به‌صورت

1 - Rowlands

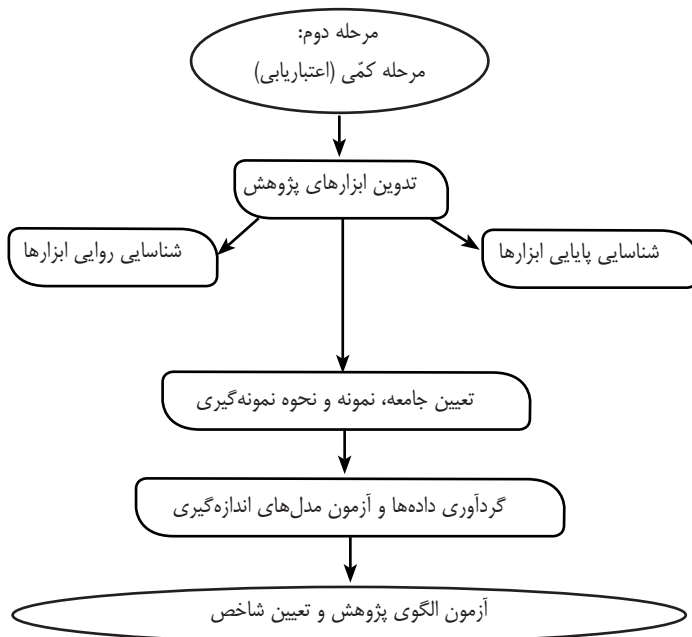
2 - Malterud

3 - Theme Analysis

دستی و مرور مصاحبه‌ها کدهای اولیه شناسایی شد. این فرایند به شکل کشیدن خط زیر کلماتی بود که محقق آن‌ها را به عنوان کدهای اولیه شناسایی می‌کرد این کار مستمراً صورت گرفت تا کدهای نادیده گرفته شده در مراحل اولیه نیز شناسایی شود.

در ادامه کدها و مفاهیم مشابه که به یک حوزه یا موضوع خاصی اشاره داشتند در یک طبقه قرار گرفتند. در این مرحله محقق به صورت رفت و برگشتی کدهایی که به یک مضمون مشترک اشاره داشتند را دسته‌بندی می‌کرد و در یک طبقه قرار داد. در مرحله بعدی محقق طبقات مختلف را مورد بازبینی مجدد قرار داد و به وسیله تعریف و بازبینی ماهیت مشترکی که در داخل طبقات وجود داشت، نامی مناسب را برای طبقات در نظر گرفت که به عنوان «تم» شناخته می‌شود. در واقع در این مرحله محقق بر اساس معانی مشترکی که بین کدهای یک طبقه وجود داشت یک نام مشخص و جامع برای آن تعریف کرد. به منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران از روش مقایسه زوجی (AHP) استفاده شده است. در نهایت محقق با توجه به تم‌های شناسایی شده الگو مفهومی پژوهش را ترسیم کرد.

مرحله دوم: مرحله کمی



شکل ۲- فرآیند انجام پژوهش در مرحله کمی

در این مرحله ابزارهای سنجش متغیرهای الگوی طراحی شده و گویه‌های آن از بررسی پیشینه نظری و گردآوری داده‌های مرحله کیفی از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت طراحی می‌شود، سپس پرسشنامه طراحی شده به‌منظور تأیید روایی محتوایی در اختیار خبرگان قرار گرفته و برای تأیید پایایی آن در نمونه کوچکی از جامعه آماری به‌صورت پایلوت اجرا شد. در این مرحله که مرحله کمی می‌باشد به‌منظور اعتباریابی الگوی نظری طراحی شده و یا به‌عبارت‌دیگر آزمون تجربی الگو، پرسشنامه‌های طراحی شده در مرحله سوم برای گردآوری داده‌ها توزیع و گردآوری شد. جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل معاونان، مشاوران ارشد، مدیران ادارات کل، بازرسان کل، معاونان مدیرکل و بازرسان کل، رؤسای ادارات کل و سربازرسان در مرکز (شهر تهران) بود.

روش نمونه‌گیری به‌کار گرفته شده در این پژوهش روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و با انتساب متناسب حجم نمونه، انتخاب شد. به‌منظور تحلیل داده‌های کمی، از آنجایی که هدف پژوهش حاضر تدوین الگو و همچنین اعتباریابی آن می‌باشد از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد؛ زیرا برای غلبه بر محدودیت‌های روش‌های پیشین مانند روش‌های رگرسیونی، پژوهشگران به‌طور فزاینده‌ای از مدلیابی معادلات ساختاری به‌عنوان یک راه‌حل مناسب استفاده کردند. در مقایسه با روش‌های رگرسیونی که در آن‌ها فقط یک سطح از رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به‌صورت هم‌زمان تحلیل می‌شوند، در مدلیابی معادلات ساختاری امکان مدلیابی ارتباط میان چندین سازه مستقل و وابسته وجود داشته و همچنین امکان تعیین نقش واسطه یک یا چند متغیر بین متغیرهای دیگر وجود دارد (گفن، اشتراپ و بودرو، ۲۰۰۰). از این‌رو روش مدل معادلات ساختاری امکان اعتباریابی الگو را فراهم آورد و استفاده از شاخص‌های برازش آن نشانگر میزان اعتبار الگو ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور خواهد بود.

روش در بخش پژوهش کمی

در این قسمت برای سنجش متغیرهای الگو، تعیین روابط بین متغیرهای الگو و همچنین اعتباریابی مفهومی از روش پژوهش کمی استفاده شده است. در این مرحله ابزارهای سنجش متغیرهای الگوی طراحی شده و گویه‌های آن از بررسی پیشینه نظری و گردآوری داده‌های مرحله کیفی از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت طراحی می‌شود. سپس پرسشنامه طراحی شده به‌منظور تأیید روایی محتوایی در اختیار خبرگان قرار گرفته و برای تأیید پایایی آن در نمونه کوچکی از جامعه آماری به‌صورت پایلوت اجرا شده است. روش تحلیل داده‌ها در این بخش نیز توصیفی همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری می‌باشد.

1 - Gefen

2 - Straub

3 - Boudreau

جامعه آماری، نمونه، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه در مرحله کمی

جامعه آماری عبارت است از خبرگان و صاحب‌نظرانی که از نزدیک در صحنه‌های عملیاتی و میدانی سازمان بازرسی کل کشور در سازمان مرکزی (شهر تهران) اشتغال دارند به شرح جدول زیر:

ردیف	سطح مدیریت	عنوان پست	تعداد
۱	عالی	مدیریت ارشد و مشاوران ارشد	۳۲
۲	میانی	مدیران ادارات کل و بازرسان کل امور و معاونان نشان	۶۶
۳	پایه	رؤسای ادارات و سربازان	۷۲

نمونه مورد مطالعه این پژوهش در مرحله کیفی شامل مدیران در سه سطح: ارشد، میانه و پایه، افراد مطلع کلیدی^۱ و خبرگان حوزه ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور است. لذا، نمونه مورد مطالعه در این بخش شامل صاحب‌نظرانی است که در ارتباط با موضوع ارزیابی عملکرد مدیران دارای سابقه مدیریتی، علمی، تألیفات و کار پژوهشی مرتبط هستند و یا خبرگانی که در ارتباط با ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور دارای سابقه اجرایی باشند.

بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود در اداره کل منابع انسانی و تحول اداری سازمان بازرسی کل کشور در سال ۹۶ در سازمان مرکزی (شهر تهران) در مجموع تعداد ۱۷۰ نفر مدیر در سه سطح ارشد، میانی و پایه تمام‌وقت در این سازمان مشغول به کار بوده‌اند.

تمامی مدیران سازمان بازرسی کل کشور جامعه پژوهش به حساب می‌آیند. سازمان بازرسی کل کشور در ۴ معاونت عملیاتی (معاونت نظارت و بازرسی امور اقتصادی، تولیدی، فرهنگی-اجتماعی و سیاسی-قضایی) و ۲ معاونت پشتیبانی (معاونت برنامه‌ریزی و امور مجلس و معاونت حقوقی و نظارت همگانی) در قالب ۳۲ واحد سازمانی در مرکز سازمان‌دهی گردیده است. جامعه آماری مدیران شامل ۱۷۰ نفر است. توصیه شده است برای مدل‌های با دو تا چهار عامل پژوهشگر باید روی گردآوری دست کم ۱۰۰ نمونه برنامه‌ریزی کند و تا حد امکان، گروه‌های نمونه با حجم بزرگ‌تر مورد نیاز است تا داده‌های بیشتری به دست آید. زیرا نمونه‌های کوچک‌تر موجب عدم حصول همگرایی یا جواب‌های نامناسب و دقت پایین در برآورد پارامترها به‌ویژه خطاهای استاندارد می‌شود. بر این اساس حجم نمونه، ۱۰۰ مورد تعیین گردید. به علت جامع بودن و برخورداری از سطوح مختلف مدیریتی، به منظور همگن کردن آنان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی^۲ و با انتساب متناسب حجم نمونه، نمونه‌ها انتخاب شدند.

1 - Key Informants

2 - Proportional Stratified Sampling

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه می‌باشد.

روش تحلیل داده‌های کمی

در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS برای برآورد ضرایب مسیر (Beta) و همچنین آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده گردید. همچنین برای محاسبه معنی‌داری ضرایب مسیر و به‌دست آوردن آماره t از آزمون بوت استراب^۱ (روش باز نمونه‌گیری از طریق جایگذاری) و آزمون فریدمن استفاده گردید. به‌علاوه برای تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS22 و smart - PLS 3 بهره گرفته شد.

مفاهیم و اصطلاحات

رویکرد تصادفی کرامبولتز: کرامبولتز و همکاران در سال ۱۹۹۹ رویکرد تصادفی را به‌عنوان تجدیدنظری برای نظریه یادگیری اجتماعی کرامبولتز مطرح کردند. این رویکرد یکی از رویکردهایی است که به‌منظور تحقیق درباره برخی از متغیرهایی که احتمالاً با رویدادهای تصادفی یا شانس مرتبط است، شروع می‌شود. این رویکرد معتقد است که افراد توسط مهارت‌ها و رفتارها، توانایی‌های خود را برای تشخیص، بهره‌مند شدن و یا حتی ایجاد رخدادهای تصادفی و شانس، افزایش می‌دهند. در این رویکرد به «باز بودن ذهن» توجه خاصی شده است (کرامبولتز و هندرسون، ۲۰۰۲).

نظریه کرامبولتز در ارائه دیدگاهش از نظریه یادگیری اجتماعی بهره گرفته است. کرامبولتز با استفاده از نظریه یادگیری و با توجه به دو عامل رفتار و شناخت، چگونگی تصمیم‌گیری شغلی را مطرح می‌سازد و به‌آن وسیله به مراجع کمک می‌کند تا بر مهارت‌های رفتاری و شناختی خود که برای تصمیم‌گیری شغلی ضرورت دارد بیافزاید (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۵).

الگو: برای الگو تعریف‌های گوناگون ارائه شده است، کلمه الگو در فرهنگ لغت معین به معنای نمونه و طرح آمده است. در تعریفی ساده از الگو می‌توان گفت: الگو، نمایش نظری و ساده‌شده از جهان واقعی است. واقعیات امر پیچیده‌ای است و ذهن انسان توانایی درک کامل آن‌ها را ندارد بنابراین برای فهم این واقعیات پیچیده، باید آن را به اجزا و عناصر متشکله‌اش تجزیه کرد. اصطلاح الگو را انسان‌شناسان از سال ۱۸۷۱ میلادی در چند جنبه به کار برده‌اند که هنوز هم ادامه دارد. بر این اساس کلمه الگو گاهی به معنای ویژگی‌های رفتاری، هدف‌های آرمانی و رفتاری و زمانی به معنای اصول فرهنگی نیز به کار گرفته می‌شود (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۱، ۱۳۹۰، ۱۳۹۲ و ۱۳۹۵).

در این پژوهش، مراد از الگوی ارزیابی عملکرد نمایش شماتیک ساختار اصلی و چارچوب ارزیابی عملکرد مدیران و اجزای تشکیل‌دهنده آن اعم از متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده‌شده است.

عملکرد: عبارت است از حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت‌زمان معین. این حاصل می‌تواند جنبه‌های مختلف داشته باشد. عملکرد را می‌توان نتیجه یک عمل دانست. همچنین عملکرد، مقایسه نتایج با چند الگو یا شاخص انتخاب شده، نتایج مقایسه با انتظارات و نیل به دستاوردها توسط فرد، گروه یا سازمان است (دینگ و ورمرز، ۲۰۱۲).

ارزیابی: سنجش نظام‌مند عملیات و یا برون‌دادها و پیامدهای یک برنامه یا یک سیاست در مقایسه با مجموعه‌ای از استانداردهای عینی یا ذهنی، به‌عنوان وسیله‌ای برای مشارکت در بهبود برنامه یا سیاست است. در واقع ارزیابی مقایسه‌ای است بین آنچه وجود دارد و آنچه کمال مطلوب است (چن^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

ارزیابی عملکرد: فرایند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌ها است (کارول و اشنایر^۳، ۱۹۸۲).

ارزیابی عملکرد یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است تا جایی که به‌عنوان یک برون‌داد یا مؤلفه اصلی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است. «کسیو»^۴ (۱۹۹۸) ارزیابی عملکرد را عبارت از بررسی قوت‌ها و ضعف‌های مرتبط با کار یک فرد یا یک گروه در یک سازمان می‌داند (عباس پور، ۱۳۹۴).

«تیلور و همکارانش» (۱۹۹۵) اشاره می‌کنند که ارزیابی عملکرد چالش عملی برای تمام کسانی است که در فرایند درگیرند.

مبانی نظری

۱- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد را می‌توان به‌عنوان یک ارزیابی دوره‌ای به حساب آورد. به‌عبارت‌دیگر، ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک ارزیابی دوره‌ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است که به‌منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آن‌ها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به‌منظور کنترل فعالیت‌های کارکنان انجام می‌دادند، درحالی‌که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات به‌جا و لازم را در راستای بالا بردن ارتقای کمی و

1 - Ding & Wermers

2 - Chen

3 - Carroll & Schneier

4 - Coscio

کیفی کارکنان اتخاذ نمایند. رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارایی و اثربخشی هر سازمانی از اصول اصلی آن سازمان است. سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری، عملکرد کارمندان در دوره‌های مشخص سالانه به صورت منظم و براساس شاخص‌های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجه‌ی آن در ارتقای اثربخشی، بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات، پاسخ‌گویی در مقابل عملکرد، رضایت ذی‌نفعان و برخورداری از مزایا و سایر موارد لحاظ خواهد شد. در راستای اجرای بهینه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، دستورالعمل مزبور به منظور تعیین معیارها و شاخص‌های امتیازدهی تهیه گردیده تا از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرآیند شاهد امتیازاتی صحیح‌تر و منطبق بر واقعیات باشیم تا با تکیه بر امتیازات مكتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست یابیم. شیوه‌نامه‌ی تدوین شده، متشکل از بخش‌های تعاریف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آن‌ها، فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد است (کاکویی، ۲۰۱۶).

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره‌ی عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. با ارزیابی عملکرد می‌توان براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده، به بررسی و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل پرداخت (کاکویی، ۲۰۱۶).

فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مراحل است. در واقع هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف‌دار است. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های زیر ضروری است:

۱- تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها

شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کنند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیئت دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور است. در بخش غیردولتی اساس نامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مدنظر سازمان است ملاک قرار می‌گیرد.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART & D را داشته باشند که عبارت‌اند از:

- مخصوص^۱، معین و مشخص باشد یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد، به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید؛
 - قابل اندازه گیری^۲ باشد. سنجش آن‌ها به سادگی مقدور باشد؛ یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد؛
 - قابل دستیابی^۳ باشد؛
 - واقع‌گرایانه^۴ باشد؛ یعنی با فعالیت‌ها و مأموریت‌ها و خط‌مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد؛
 - چارچوب و محدوده‌ی زمانی^۵، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد؛
 - بانک اطلاعاتی^۶، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد.
- ۲- تعیین وزن شاخص‌ها، با لحاظ اهمیت آن‌ها و سقف امتیازات مربوطه
- به این معنا که اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص‌ها چقدر است؟ آیا شاخص‌ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوت‌اند؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص‌ها می‌توان روش‌هایی از جمله روش لیکرت، گروه غیرواقعی^۷، بوردا^۸، انتخاب نظریات کارشناسان^۹ و روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی^{۱۰} را نام برد (حسنعلی زاده، ۱۳۹۰).
- ۳- استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص
- تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص به صورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال‌های گذشته به صورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیربلندپروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را به عهده‌دارند جلب نمود.
- ۴- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌ها به «ارزیابی شونده»
- در روش‌های متداول ارزیابی عملکرد معمولاً بدون اینکه ارزیابی شونده از شاخص‌های ارزیابی مطلع باشد ناگهان با نمرات و قضاوت‌های ارزیابی روبرو می‌شود. اگر هدف اساسی ارزیابی را رشد

1 - Specific

2 - Measurable

3 - Achievable

4 - Realistic

5 - Time frame

6 - Database

7 - NGT

8 - Borda

9 - Expert Choice

10 - Analytic Hierarchy Process (AHP)

و توسعه ارزیابی شونده بدانیم، بنابراین ضرورت دارد که قبل از شروع دوره ارزیابی انتظارات موردنظر در قالب شاخص ها به کارکنان سازمان اعلام گردد تا آنان بتوانند برنامه ریزی، سازمان دهی، برقراری ارتباط مناسب و سایر فرآیندهای عملکرد مورد انتظار را محقق نمایند (آگاروال و تاکور، ۲۰۱۳).

۵- سنجش و اندازه گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده

در این مرحله فعالیت ها و دستاوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با هر شاخص موردسنجش قرار می گیرد. همچنین برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقیتهای موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می کنیم و نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی های لازم انجام می شود. در این مرحله قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمانی در راستای حصول به اهداف موردنظر شناسایی می شوند.

۶- استخراج و تحلیل نتایج

در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لزوم باید اقدامات اصلاحی برای بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته اینکه در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می گیرد. مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود، عملکرد آن مطلوب، و گرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت یابی هم می توان از تکنیک طراحی آزمایش ها^۱ و برای کاهش خطا از sigma Six که در سازمان های پیشرو بیشتر عملی است، استفاده نمود. همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند^۲ و برای بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد^۳ است (حقیقی و سماواتیان، ۱۳۹۰).

عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد

شاید بتوان عوامل زیر را برخی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر ارزیابی عملکرد دانست:

۱. حساسیت های شخصی افراد؛
۲. وجود سوءظن نسبت به ارزیابی به دلیل اینکه تاکنون مستمسکی برای تسویه حساب های شخصی بوده است؛
۳. قوانین و مقررات سازمانی و دخالت اتحادیه ها به منزله ی عوامل برون سازمانی (عباس پور، ۱۳۹۴).

1 - Aggarwal & Thakur

2 - DOE

3 - CPI

4 - BRP

ارزشیابی مدیران

یکی از مؤثرترین وسایل مدیریت منابع انسانی، ارزشیابی مدیران یک سازمان یا مؤسسه است. در این حالت نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌شود. مدیران در مقیاس خرد و کلان، اداره و مدیریت کردن سازوکارهای اساسی جامعه را بر عهده‌دارند، آنچه آنان انجام می‌دهند، به‌طور سیستماتیک در کیفیت عملکرد سازمان‌ها و نظام اجتماعی نمود می‌یابد. در بررسی عملکرد ممکن است دیدگاه‌های متفاوتی وجود داشته باشد که هر یک از این دیدگاه‌ها هدفی را دنبال کرده باشند. به‌طور کلی در بررسی عملکرد، دیدگاه‌های زیر قابل طرح است:

- ۱- دیدگاه قدرت‌گرا: در این دیدگاه فرض بر این است که تمام کارهای کلیدی اعم از فرایند طراحی و برنامه‌ریزی، سازمان دادن و کنترل و مانند اینها همه در مسئولیت مدیران است.
- ۲- دیدگاه مکانیسمی: در این دیدگاه افزایش کارایی و اثربخشی بالای فرایندها در بهبود عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- ۳- دیدگاه انسانی: در این دیدگاه، مدیران فراهم کردن زمینه برای ایجاد روحیه بالای کارکنان را تعقیب می‌کنند.

در بخش عملکرد با لحاظ کردن تمام دیدگاه‌ها دو هدف اصلی مورد توجه است.

- تشخیص مسائل و علت‌یابی ریشه‌ای آن‌ها؛
- تشخیص منابع اصلی فرصت‌های طلایی عملکرد (دینگ و ورمز، ۲۰۱۲).

سه وظیفه اصلی مدیران

از میان وظایف مختلف مدیران می‌توان به سه وظیفه اصلی اشاره کرد:

- ۱- مدیریت کار و سازمان؛
 - ۲- مدیریت مردم؛
 - ۳- مدیریت عملکرد.
- در مدیریت کار صرف‌نظر از ابعاد سازمان باید مطمئن شد که ابتدا کار سازمان تحقق یافته و سازمان اداره می‌شود.

در بخش مباحث مرتبط با مدیریت مردم، می‌توان گفت که رکن اصلی تمام سازمان‌ها، انسان و منابع انسانی بوده است. مدیریت انسان و منابع انسانی را می‌توان اساس هر نوع مدیریت سازمانی معرفی کرد. در مدیریت عملکرد، تمرکز بیشتر روی محصول است و کنترل و نظارت اصل مدیریت را مطرح می‌کند اما به کار بستن شیوه‌های جدید در نظارت و کنترل، بخشی است که به مدیر در اعمال مدیریت یاری می‌رساند؛ بنابراین ارزیابی عملکرد برای هر فردی در سازمان ضروری است. این عمل درخصوص مدیران بیش‌ازپیش حائز اهمیت است (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۴).

دانستن دیدگاه محققان دیگر در این زمینه مهم است. «کورلیس و سینگر»^۱، ارزیابی عملکرد را به چند دلیل مفید و مؤثر می‌داند. در صورتی که این ارزیابی با شیوه‌های علمی صورت پذیرد به ارتقا یا انتقال، اخراج و یا برکناری موقت، بازخورد نظام ارتباطات سازمانی، رعایت قوانین و مقررات، حقوق و پاداش مناسب برای مدیر منجر می‌شود (کورلیس و سینگر، ۲۰۰۶).

به‌عنوان یک نتیجه‌گیری می‌توان گفت که شیوه‌های آینده ارزشیابی مدیران با تأکید بر موارد زیر به‌سوی آینده حرکت خواهد کرد:

- تلفیق معیارهای کمی، کیفی و رفتاری؛
- علنی‌تر شدن و بازتر شدن ارزشیابی‌ها؛
- به‌کارگیری بیشتر مصاحبه‌های ارزشیابی؛
- گردش بیشتر به‌طرف شیوه‌های خود ارزشیابی؛
- کاهش سیستم‌های ارزشیابی سلسله‌مراتبی و گرایش به‌سوی سیستم‌های افقی و ماتریسی؛
- توجه به انسان به‌عنوان یک سرمایه ارزنده نه فقط به‌عنوان یک عامل تولید؛
- توجه بیشتر به تشویق و آموزش تا تنبیه و اخراج؛
- تمایل به خرد کردن سازمان‌های بزرگ به واحدهای کوچک خودگردان و از این طریق نزدیک‌تر کردن روابط بین رئیس و مرئوس به‌جای روابط خشک و بوروکراتیک.

شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد دارای شاخص‌های ویژه‌ای است. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- به‌موقع بودن: این شاخص، ارزش زمانی اطلاعات را مشخص می‌کند؛
- ۲- دقت: اطلاعاتی که از بازخورد عملکرد ناشی می‌شود باید دقیق باشد؛
- ۳- پذیرش: بازخورد عملکرد باید از سوی افرادی که از آن استفاده می‌کنند، موردپذیرش و قابل‌قبول واقع شده باشد. مشارکت در فرایند تعیین هدف می‌تواند به تعهد و الزام به‌نظام ارزیابی عملکرد اطمینان دهد.
- ۴- درک: اطلاعات مربوط به‌نظام عملکرد باید قابل‌درک باشد تا ارزش حل مسئله را داشته باشد؛
- ۵- تمرکز بر نقاط بحرانی کنترل: اطلاعات عملکرد باید بر روی نقاط بحرانی کنترل تمرکز داشته باشد؛
- ۶- توجه اقتصادی: این معیار بیان می‌دارد که نظام ارزیابی باید بررسی اولیه سود-هزینه را در برداشته باشد (نامنی، ۱۳۹۵).

ارزش‌های یک سازمان، تأثیر زیادی در عملکرد مطلوب آن دارد. در واقع این مدیران هستند که

باید بتوانند سازمان‌های خود را براساس هدف معین اداره کنند. این نظام‌های ارزشی و نحوه اداره برخاسته از آن، تحت تأثیر مأموریت سازمان است که فلسفه وجودی آن را تشکیل می‌دهد. با توجه به نموداری که پیش‌ازاین ارائه شد، در ارزیابی مدیران، باید سه موضوع؛ محیط کار، ویژگی‌های زیردستان و توان خود مدیر، مدنظر قرار گیرد. از متغیرهایی که در توان مدیر وجود دارند می‌توان به درجه اعتماد مدیر نسبت به کارکنان، تمایل رهبری در خود مدیر، اطمینان در یک شرایط نامطمئن و بالاخره سیستم ارزشی مدیر اشاره کرد. متغیرهای مربوط به نیروهای محیطی، شامل اثربخشی گروه‌ها، نوع سازمان و نوع ویژگی مسائل اشاره داشت و سرانجام درخصوص ویژگی‌های زیردستان باید به قابلیت اعتماد، درجه بلوغ فکری و آمادگی پیروان اشاره کرد. پس می‌توان گفت که یک مدیر در مجموعه‌ای از متغیرهای مختلف، سنجیده می‌شود (نامنی، ۱۳۹۵).

فواید و کاربرد ارزیابی عملکرد

۱- با پیگیری میزان پیشرفت در راستای اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند یا خیر؛

۲- با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها مشخص می‌شود آیا سیاست‌ها به‌طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر؛

۳- ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند؛

۴- ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. زیرا بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید (حاجیان و احمدوند، ۱۳۹۲).

دانستن واژه‌ی چرخه عملکرد در هر سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. هر تلاشی که به‌منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد» نامیده می‌شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید. پس می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که اگر یک سازمان می‌خواهد از عملکرد خوبی برخوردار باشد باید کارکردش را مورد ارزیابی قرار دهد (حاجیان و احمدوند، ۱۳۹۲).

الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد دارای مدل‌ها و الگوهای متنوع و مختلفی است. در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد «ارزش افزوده»، معیار کارآمدی با رویکرد «اثربخشی و کارایی» و معیار سودآوری با رویکرد «حسابرسی عملکرد» و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی

و ارزشی با رویکرد «تعهد سازمانی» و «اخلاق سازمانی» و چند معیار دیگر به کار گرفته شده است. دست کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس ها عبارت اند از: اثربخشی، کارایی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت (ربانی مهر و دلوی، ۱۳۹۰).

در ادامه پژوهش به مهم ترین و متداول ترین الگوها و مدل های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد اشاره می گردد:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP^۱، نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO، مدل هرم عملکرد، نظام کارت امتیازی متوازن BSC^۲، فرایند کسب و کار، چارچوب مدوری و استیپل^۳، روش تحلیل ذی نفعان^۴، نظام مدیریت بر مبنای هدف^۵ (MBO)، نظام مدیریت کیفیت جامع TQM^۶، روش مالکوم بالدريج^۷، مدل تعالی سازمان^۸ (EFQM)، مدل نتایج و تعیین کننده ها (۱۹۹۱)، مدل سینک و تاتل^۹ (۱۹۸۹).

سازمان بازرسی کل کشور

یکی از سازمان های حاکمیتی و مدیریتی کشور، سازمان بازرسی کل کشور است. سازمان بازرسی کل کشور طبق اصل ۱۷۴ قانون اساسی وظیفه نظارت بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه های اداری را داراست و براساس این اصل و برای اجرای وظایف و مأموریت های خود به عنوان نهاد نظارتی، مسئولیت نظارت بر اجرای صحیح و به هنگام و به دور از هرگونه تبعیض و رانت و تحقق فضای شفاف و رقابتی را به عهده دارد.

با توجه به جایگاه سازمان بازرسی کل کشور، اهداف زیر می تواند مدنظر سازمان در نظارت بر اجرای صحیح و به هنگام سیاست های اصل ۴۴ باشند:

- ۱- نظارت بر عدم گسترش فعالیت های اقتصادی جدید خارج از موارد صدر اصل ۴۴؛
- ۲- نظارت بر واگذاری فعالیت های خارج از صدر اصل ۴۴ به بخش های تعاونی، خصوصی و عمومی غیردولتی؛
- ۳- نظارت بر واگذاری فعالیت های صدر اصل ۴۴ به بخش های تعاونی، خصوصی و عمومی غیردولتی؛
- ۴- نظارت بر چگونگی جذب سرمایه های بنگاه ها، نهادهای غیردولتی و بخش های تعاونی و خصوصی در موارد صدر اصل ۴۴ قانون اساسی؛

1 - Analytical Hierachy Process

2 - Balance Score Card

3 - Medori & Steeple

4 - Stake holder

5 - Management By Objectives

6 - Total Quality Management

7 - Malcolm Baldrige

8 - European Foundation for Quality Management

9 - Sink & Tuttle

- ۵- نظارت بر توسعه بخش تعاونی برای اشتغال مولد و نیز تشکیل بانک توسعه تعاون با سرمایه دولت باهدف ارتقای سهم بخش تعاونی در اقتصاد کشور؛
 - ۶- نظارت بر تأسیس تعاونی‌های فراگیر ملی برای سه دهک اول جامعه باهدف فقرزدایی؛
 - ۷- نظارت بر رعایت سیاست‌های کلی بخش تعاونی در واگذاری‌ها؛
 - ۸- نظارت بر هزینه کردن درآمدهای حاصل از واگذاری طبق ماده (۲) بند «د» سیاست‌های کلی واگذاری؛
 - ۹- نظارت بر جلوگیری از انحصار بنگاه‌های اقتصادی غیردولتی؛
 - ۱۰- نظارت برای کاهش مداخله دولت در چگونگی اداره شرکت‌های واگذار شده و پیشگیری از واگذاری‌های صوری و ناقص؛
 - ۱۱- نظارت بر ذی‌نفع دست‌اندرکاران واگذاری و تصمیم‌گیرندگان دولتی در واگذاری‌ها؛
 - ۱۲- نظارت بر تهدیدها و فرصت‌های اجرای سیاست اصل ۴۴؛
 - ۱۳- نظارت بر فرایندها و واگذاری‌ها از طریق:
 - شفاف‌سازی فرایند انتقال از مالکیت‌های دولتی به بخش‌های غیردولتی؛
 - تدوین مقررات در فرایند چگونگی واگذاری شرکت‌ها و مؤسسات دولتی؛
 - رانت زدایی در فرایند واگذاری‌ها؛
 - حسن اجرای قوانین مصوب در واگذاری‌ها؛
 - تحقق فضایی شفاف و رقابتی در واگذاری‌ها به‌ویژه تلاش برای دوری از شکل‌گیری هرگونه شرایط غیررقابتی به‌ویژه از لحاظ دسترسی به اطلاعات؛
 - بسترسازی عادلانه برای مشارکت تمام افراد جامعه در روند واگذاری‌ها؛
 - ۱۴- فرهنگ‌سازی و ایجاد احساس امنیت سرمایه‌گذاری در مردم؛
 - ۱۵- حمایت دولت از بخش‌های خصوصی و تعاونی؛
 - ۱۶- نظارت بر چگونگی حمایت دولت بعد از واگذاری بنگاه‌های اقتصادی و جذب سرمایه داخلی و خارجی.
- بنابراین، برنامه‌ریزی و تمرکز بر اجرای درست و به‌موقع سیاست‌های اصل ۴۴ که یکی از اولویت‌های سازمان بازرسی کل کشور است، می‌تواند موفقیت اجرای سیاست‌ها را تضمین کند (شقایقی شهری، ۱۳۹۴).

نقش‌های سه‌گانه سازمان بازرسی کل کشور

سازمان بازرسی کل کشور دارای سه نقش عمده است:

- الف) نظارت بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قانون؛
- ب) مقابله با تخلفات و جرایم اداری و مالی؛
- ج) اقدامات قانونی در دفاع از حقوق شهروندی.

جایگاه نظارتی سازمان بازرسی در تحقق حسن جریان امور و اجرای صحیح قانون در دستگاهها:

سازمان بازرسی کل کشور مطابق قانون در اعمال حق نظارتی قوه قضائیه بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قانون در دستگاهها به بازرسی و نظارت مستمر بر کلیه وزارتخانهها، سازمانها، امور اداری و مالی دادگستریها و دیگر موارد می پردازد و علاوه بر انجام بازرسی های فوق العاده حسب دستور مقامات به اعلام موارد تخلف و نارسایی و سوء جریان های اداری، مالی و مانند اینها مبادرت می کند که به نوعی وظیفه کلان نظارتی و پیشگیری است (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۴).

دانستن وظایف و حیطه وظایف سازمان بازرسی کل کشور برای هر شهروند ایرانی مهم و ضروری است. وظیفه سازمان بازرسی بر محوریت قانون و الزامات آن در کل، تضمین کننده حسن جریان امور قلمداد می شود. این بحث که به نوعی در ماده ۱۵۶ قانون اساسی نیز با عنوان حسن اجرای قانون در زمره وظایف قوه قضائیه شمرده شده، در قالب اعمال نظارت و بازرسی های سازمان محقق می شود. دو مأموریت مهم سازمان بازرسی (نظارت بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قانون) معمولاً از طریق نظارت و سپس بازرسی صورت می پذیرد و در بحث مقابله و مبارزه با فساد سازمان بازرسی از هر دو طریق به عنوان سازو کار اجرایی استفاده می شود (پروین و دلبر، ۱۳۹۳).

برخی سیاستها و اقدامات سازمان بازرسی در بحث قانونمداری و سالم سازی امور

سازمان بازرسی کل کشور با تدوین ۲ برنامه راهبردی پنج ساله و سند چشم انداز برنامه های سالیانه و اعمال نظارت های قانونی به بررسی اقدامات دستگاه های مختلف در قالب موضوع و محورهای بازرسی مبادرت کرده که عملکرد سازمان در این خصوص قابل توجه است.

- تدوین و اجرای برنامه های بلندمدت و سالیانه با دو هدف کلی حسن جریان امور و اجرای صحیح قانون در دستگاهها؛
- اعمال نظارت های قانونی و هدفمند در ابعاد کلان نظیر سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، برنامه های راهبردی پنج ساله و اسناد بالادست برنامه های کشوری؛
- طراحی و اجرای شبکه ای نظارت دیجیتال از طریق سامانه های الکترونیکی در مواردی نظیر سامانه کشوری نظارت بر معاملات و دستگاه های اجرایی مزایده و مناقصات و سامانه اعتبارات بانکی و مانند آن؛
- اعمال نظارت و بازرسی های ویژه بر محاکم، دادسراها و ... در حوزه اقدامات تأمینی و تربیتی زندان ها و ... در حوزه قضایی از طریق اداره کل نظارت و بازرسی دادگستری ها و قوه قضائیه؛
- تهیه، تدوین و ارائه گزارش های سالیانه اثربخشی در رابطه با اقدامات دستگاه های مسئول در این امر؛
- طراحی و اجرای برنامه های مصوب سالیانه با تأکید بر قانون گرایی و مبارزه با فساد اداری و مالی؛
- شناسایی و مقابله با سوء جریان های اداری و مفاسد اقتصادی و مالی و ارائه پیشنهاد اصلاحی به دستگاهها؛

- پیشنهاد لغو یا تجدید معاملات دولتی (اعم از مزایده، مناقصه و ترک تشریفات) به استناد مغایرت‌های قانونی؛
- پیشگیری و جلوگیری از تضییع حقوق بیت‌المال و شناسایی تخلف در معاملات دولتی و معرفی افراد خاطی به مراجع ذیصلاح؛
- وصول مطالبات معوق دولتی و واریز وجوه به خزانه دولت؛
- مبارزه با زمین‌خواری و رفع تصرف و جلوگیری از تخریب و تغییر کاربری اراضی؛
- تنقیح قوانین و مقررات کشور به‌عنوان مشاور و همکار اجرایی مجلس شورای اسلامی؛
- ارائه دیدگاه‌های تخصصی و تهیه گزارش‌های کلان آسیب‌شناسی در موضوعات تخصصی و فرابخشی؛
- اعمال نظارت بر برنامه توسعه پنج‌ساله و ارائه گزارش‌های نظارتی به مجلس و مجمع تشخیص مصلحت نظام؛
- استقرار نظام‌های مدیریتی، اداری و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های علمی، آموزشی، پژوهشی در راستای اهداف و وظایف؛
- استقرار دبیرخانه شورای دستگاه‌های نظارتی؛
- برنامه توسعه نظارت همگانی مشتمل بر بهره‌گیری از توان تشکلی‌های غیردولتی و مردم‌نهاد و به‌کارگیری بازرسان افتخاری؛
- برنامه نظارت الکترونیکی مبتنی بر تولید، استقرار و به‌روزرسانی پایگاه‌های اطلاعاتی و سامانه‌های نظارت الکترونیک (پایگاه اطلاعاتی و سامانه ملی)؛
- تشکیل دبیرخانه و پایگاه اطلاعاتی فهرست محرومیت‌ها؛
- پیگیری ایجاد مرکز همکاری منطقه‌ای دستگاه‌های مبارزه با فساد و نهادهای آمبودزمانی کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی (ا.ک.و)؛
- ایجاد مرکز ملی رسیدگی به شکایات (در اجرای قانون ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد)؛
- پیگیری اقدامات مشخص در بحث حقوق شهروندی از طریق مرکز ملی رسیدگی به شکایات سازمان؛
- بررسی و مطالعات تطبیقی در خصوص میزان تبعیت از قانون و شفافیت در امر مبارزه با فساد؛
- اجرای طرح‌های سنجش سلامت نظام اداری در اجرای قانون ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد (پروین و دلبر، ۱۳۹۳).

سازمان بازرسی و کارکرد اصلاح الگوی مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی

سازمان بازرسی کل کشور اهداف مشخصی دارد. آنچه در اصل ۱۷۴ قانون اساسی، هدف از تشکیل سازمان بازرسی کل کشور آمده است دو نوع نظارت «بر حسن جریان امور در دستگاه‌های اداری» و «بر

اجرای صحیح قوانین» است؛ هر چند حسن جریان امور مفهوم روشنی ندارد اما حسن جریان در مقابل سوء جریان قرار می گیرد که می توان گفت منظور این است که دستگاه های اداری باید در امور خود، اهداف مقنن را مورد توجه قرار دهند. هر گونه خروج از اهداف فوق و اعتدال باعث می شود نتوانند به وظایف خود پردازند. در واقع ذیل هدف دوم است که قانون گذار به سازمان، صلاحیت بررسی الگوها و شیوه های صحیح اجرای قوانین را اعطا نموده و طبق بند (ب) ماده ۴ آیین نامه اجرایی به آن صحه گذاشته است که باید به این موارد توجه شود. «نحوه عملکرد و رفتار مسئولان از حیث اصول مدیریت، استفاده از منابع، ایجاد تحول و به کارگیری فناوری های نوین در راستای تسریع و تسهیل در امور و نیز صحت عمل، حسن شهرت، انضباط، مسئولیت پذیری و پاسخ گویی، رعایت حقوق مردم و اخلاق و شئون اسلامی». تا اینجا به اهداف تشکیل سازمان اشاره شد و در ادامه به وظایف سازمان پرداخته می شود تا محورهای رابطه بین سازمان و اصلاحات اداری روشن شود. براساس ماده ۲ قانون تشکیل سازمان، وظایف آن به شرح زیر است:

الف) بازرسی مستمر کلیه وزارتخانه ها و ادارات و نیروهای نظامی و انتظامی و مؤسسات و شرکت های دولتی و شهرداری ها و مؤسسات وابسته به آن ها و دفاتر اسناد رسمی و مؤسسات عام المنفعه و نهادهای انقلابی و سازمان هایی که تمام یا قسمتی از سرمایه یا سهام آنان متعلق به دولت است یا دولت به نحوی از انحاء بر آن ها نظارت یا کمک می نماید و کلیه سازمان هایی که شمول این قانون نسبت به آن ها مستلزم ذکر نام آن ها است براساس برنامه منظم.

ب) انجام بازرسی های فوق العاده، حسب الامر مقام معظم رهبری، به درخواست رئیس قوه قضائیه، درخواست رئیس جمهور، کمیسیون اصول ۸۸ و ۹۰ قانون اساسی مجلس شورای اسلامی، بنا به تقاضای وزیر یا مسئول دستگاه های اجرایی ذی ربط یا هر موردی که به نظر رئیس سازمان، ضروری تشخیص داده شود.

ج) اعلام موارد تخلف و نارسایی ها و سوء جریانات اداری و مالی در خصوص وزارتخانه ها و نهادهای انقلاب اسلامی و بنیادها به رئیس جمهور و در خصوص مؤسسات و شرکت های وابسته به دولت به وزیر ذی ربط و در مورد شهرداری ها و مؤسسات وابسته به وزیر کشور و در خصوص مؤسسات غیردولتی کمک بگیر از دولت به وزارت امور اقتصادی و دارایی و در خصوص سوء جریانات اداری و مالی مراجع قضایی و واحدهای تابعه دادگستری به رئیس قوه قضائیه و در موارد ارجاعی کمیسیون اصول ۸۸ و ۹۰ قانون اساسی نتیجه بازرسی به آن کمیسیون اعلام خواهد شد.

د) در صورتی که گزارش بازرسی، حاکی از سوء جریان مالی یا اداری باشد، رئیس سازمان، یک نسخه از آن را با دلایل و مدارک برای تعقیب و مجازات مرتکب مستقیماً به مرجع قضایی صالح و مراجع اداری و انضباطی مربوطه منعکس و تا حصول نتیجه نهایی پیگیری خواهد کرد. در تمام موارد فوق الذکر رئیس سازمان، تصویر گزارش بازرسی را به منظور استحضار و پیگیری برای رئیس قوه قضائیه ارسال خواهد نمود.

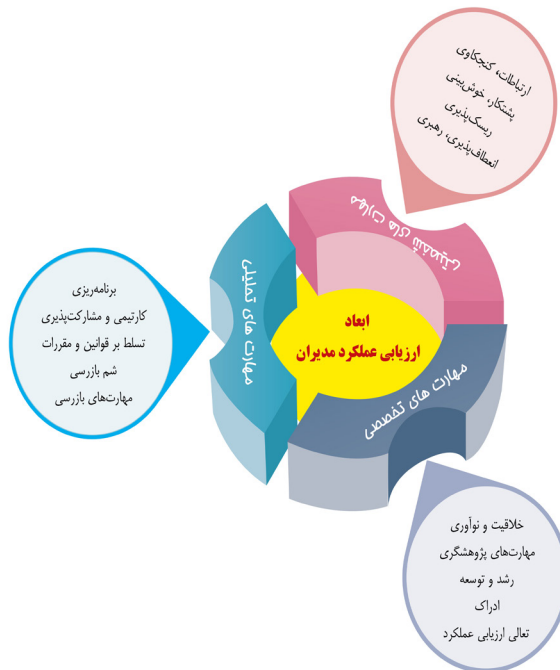
بنابراین آنچه از مطالعه اهداف و وظایف سازمان، در خصوص «صلاحیت سازمان به‌عنوان متولی اصلاحات اداری» برمی‌آید در دو محور قابل‌بحث است. اول، مبارزه با فساد اداری و دوم، ارائه پیشنهادهایی برای تقویت حاکمیت قانون و الزامات قانونی (پروین و دلبر، ۱۳۹۳).

سازمان بازرسی و حاکمیت قانون

بازرسی از ادارات و سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، از ضروریات است. بازرسی‌های مستمر سازمان از ادارات باعث خواهد شد حاکمیت قانون نهادینه‌شده و عقلانیت بر رفتار کارکنان حاکم شود. به‌طوری‌که سروکار داشتن با شکایت‌ها باعث می‌شود سازمان، نارسایی‌های مقررات اداری را به‌خوبی درک نموده و علت‌یابی کند و بر این اساس با پیشنهادهایی که به‌منظور اصلاح کاستی‌ها ارائه می‌نماید، دستگاه‌های اداری را در بهبود کارایی و سازگارشدن با نیازهای متحول جامعه یاری نماید. حتی در صورتی‌که اداره به سازوکارهای سازمان اعتنا نکند باین حال ناگزیر خواهد بود برای تصمیمات خود ارائه دلیل نموده و در این شرایط، اصل توجیه‌پذیری و عقلانی تصمیمات اداری تحقق یابد (پروین و دلبر، ۱۳۹۳).

یافته‌های پژوهش

ابعاد احصاء شده ارزیابی عملکرد مدیران در مرحله کیفی در سه بعد شخصیتی، تحلیلی و تخصصی به‌شرح نمودار زیر است:



صاحب نظران سازمان بازرسی کل کشور طی مصاحبه های پانزده گانه نیمه ساختاریافته به طیف وسیعی از مؤلفه ها و شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران اشاره کرده اند که گزاره های کلامی موجود در سه بعد شخصیتی، تحلیلی و تخصصی جمع بندی گردیده است.

برای تعیین کفایت فراوانی لازم به منظور انتخاب مقوله های اصلی برای شناسایی مؤلفه ها و شاخص های ارزیابی عملکرد، حداقل فراوانی، ۵ در نظر گرفته شده است. استدلال بر این است که برای انتخاب هر مقوله کفایت لازم معادل فراوانی ۵ یا حداقل یک سوم از مصاحبه شوندگان باشد که به ذکر آن مقوله در مصاحبه ها پرداخته باشند. این حد تعیین شده انتخاب یا عدم انتخاب مقوله استخراج شده برای درج در مدل خواهد بود.

با عنایت به فراوانی ذکر شده می توان گفت؛ انعطاف پذیری، ارتباطات، خوش بینی، رهبری، پشتکار، ریسک پذیری، کنجکاوی، مهارت های پژوهشگری، خلاقیت و نوآوری، رشد و توسعه، تعالی ارزیابی عملکرد، ادراک، کار تیمی و مشارکت پذیری، تسلط بر قوانین و مقررات، مهارت های بازرسی، شم بازرسی و برنامه ریزی از جمله مؤلفه ها و شاخص های ارزیابی عملکرد می باشد.

از آنجا که موضوع این پژوهش طراحی و اعتباریابی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد تصادفی کرامبولتز است، از نگاه صاحب نظران، اولویت ارزیابی مدیران سازمان بازرسی کل کشور باید بر اساس مؤلفه ها و شاخص های زیر باشد.

مهارت های تحلیلی

- تعالی ارزیابی عملکرد؛
- ادراک؛
- خلاقیت و نوآوری؛
- رشد و توسعه؛
- مهارت های پژوهشگری.

مهارت های تخصصی

- مهارت های بازرسی؛
- شم بازرسی؛
- تسلط بر قوانین و مقررات؛
- برنامه ریزی؛
- کار تیمی و مشارکت پذیری.

مهارت های شخصیتی

- رهبری؛
- ارتباطات؛

- پشتکار؛
- انعطاف پذیری؛
- کنجکاوی؛
- خوش بینی؛
- ریسک پذیری.

نتیجه گیری

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می شود. در سال های اخیر به نقش ارزیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب نظران یک سیستم اثربخش ارزیابی عملکرد می تواند انبوهی از مزیت ها را برای سازمان ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. «لانجنکر و نیکودیم»^۱ (۱۹۹۶)، بیان کرده اند که سیستم ارزیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می کند، ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می کند، د) بین نتیجه گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می نماید و ه) انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد. همچنین «رابرتس و پاولاک»^۲ (۱۹۹۶)، معتقدند که ارزیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه ای از جمله، الف) برای ارزیابی عملکرد فردی برحسب نیازهای سازمانی، ب) پیش بینی بازخورد به کارکنان در راستای اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می گیرد.

درعین حال، امروزه بسیاری از نظام های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان ها دریافته اند که در عمل فاقد نظام ارزیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف به ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کار دستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است.

«پروجاگو و سوها»^۳ (۲۰۰۶)، ارزیابی عملکرد سازمان را فرایندی می دانند که از طریق آن سازمان در فواصل مشخص موردسنجش قرار می گیرد و نقاط ضعف و قوت سازمان را به طور نظام مند تعیین می کند. مشتریان یک سازمان می توانند منبع حیات اطلاعات و ایده ها درزمینه ی عملکرد یک سازمان

1 - Longenecker and Nykodym

2 - Roberts and pavlak

3 - Projago & Sohal

باشند.

به طور قطع ارزیابی عملکردها دارای نتایج و فواید زیادی است. مستندات به دست آمده از ارزیابی عملکردها می توانند در بهبود فرآیند کاری سازمان و معیارهای انتخابی، برای انجام فعالیت های بعدی مورد استفاده قرار گیرند. در واقع ارزشیابی عملکرد، یکی از شاخه های نظام مدیریت عملکرد تلقی می شود که هدف از آن، کمک به ارزشیابی عملکرد منابع انسانی، به منظور بهبود و توسعه آنها است. آثار زیادی برای ارزشیابی از عملکرد مدیران قابل تصورند که اغلب آنها را می توان برای تمامی عوامل انسانی، اعم از این مدیران، صادق دانست. به کمک ارزشیابی عملکرد، کار افراد در خصوص نحوه انجام وظیفه به طور سامان مند اندازه گیری و روش مطلوب انگیزش، روشن می شود و باز خوردی به فرد داده می شود تا وی، نقایص کار خود را بشناسد. به طور معمول، با ارزیابی عملکرد سازمان بازرسی کل کشور مسئولین و مدیران ارشد می توانند به برنامه ریزی و انتخاب منابع انسانی، اقدام کنند؛ برنامه ای معتبر برای تربیت و بهسازی آنان تهیه کنند؛ مسیر پیشرفت شغلی را تعیین کنند؛ استعداد و توانایی های منابع انسانی خود را شناسایی کنند و به ارتقای اعتماد در جوسازمانی خود بپردازند.

با توجه به مباحث بررسی شده یکی از معیارهایی که در ارزیابی عملکرد مدیران کمتر مورد توجه قرار گرفته است، توانایی آنها در مشاوره شغلی دادن به کارکنان، همکاران یا افراد نیازمند در این زمینه که در سازمان مدنظر قصد فعالیت اشتغال دارند است، با توجه به اینکه انتظار این است که یک مدیر توانا و بااستعداد و با مهارت و آشنا به مأموریت ها و اهداف سازمان بتواند در زمینه ی کاری خود راهنمایی و مشاوره شغلی خوبی داشته باشد و اگر مدیری دارای این مهارت باشد می تواند معیاری برای عملکرد بهتر وی محسوب شوند، بنابراین ضرورت دارد که این رویکرد در ارزیابی عملکرد مدیران توجه شود.

«کرامبولتز» (۱۹۹۸)، معتقد است که هدف مشاوره شغلی، آسان سازی یادگیری، رغبت ها، توانایی ها، مهارت ها و شناسایی ویژگی های شخصیتی است تا از این طریق افراد برای یک زندگی مفید و مؤثر در یک محیط کاری مناسب، آماده شوند. رغبت ها و مهارت هایی که افراد دارا بوده و آنها را پرورش می دهند، می تواند عامل تعیین کننده ای برای بهره بردن از فرصت های شانس باشد. برای مثال، اگر فردی که هیچ علاقه و مهارتی در زمینه ی تجارت ندارد، با یک ایده تجاری بزرگ مواجه شود، از آن ایده استفاده نمی کند.

رویکرد تصادفی کرامبولتز، در واقع کوششی است برای توضیح و تفسیر رویدادهای شانس یا تصادفی که در زمینه و بافت مدل یادگیری اجتماعی روی می دهد. مطابق با زوایای این رویکرد، باز بودن ذهن، یکی از صفات شخصیتی ضروری برای هر فردی در محیط کار محسوب می شود، زیرا امروزه تغییرات سریعی در محیط کار رخ می دهد. این رویکرد پیشنهاد می کند که افراد می توانند توانایی های خود را برای تشخیص، بهره مند شدن یا حتی ایجاد رویدادهای تصادفی در زندگی از طریق

برخورداری از مهارت‌ها، رفتارها و نگرش خاصی که با باز بودن ذهن در ارتباط است، افزایش دهند. مهارت‌های انجام کار به مواردی نظیر هدف‌ها و باورها و ارزش‌گذاری‌های شغلی فرد و میزان اطلاعات او از مشاغل مختلف بستگی دارد. این موارد به نوبه خود از استعداد ژنتیکی و شرایط محیطی و تجارب یادگیری متأثرند. مهارت‌های انجام کار نقش به‌سزایی در تصمیم‌گیری شغلی دارد و وقایع و شرایط محیطی که برخی از آن‌ها خارج از کنترل انسان هستند بر چگونگی رفتار فرد و در نتیجه بر تصمیم‌گیری شغلی او مؤثرند. عواملی نظیر شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اقلیمی، تغییرات اجتماعی، رشد تکنولوژی و صنعت، بهبود بهداشت و درمان، دگرگونی در وضعیت حمل‌ونقل، مهندسی محیط، اکتشاف معادن، توسعه سازمان‌های اجتماعی و گسترش برنامه‌های رفاهی و تفریحی در نوع و میزان اشتغال و در نتیجه در تصمیم‌گیری شغلی تأثیر می‌گذارند. رویکرد تصادفی می‌باید به‌عنوان یک بخش تلفیقی از مصاحبه مشاوره‌ای محسوب شود (شارف^۱، ۲۰۰۲، به نقل از زونکر^۲، ۲۰۰۶)، معتقد است حوادث غیرمنتظره، دیدگاه وسیع‌تری را برای تصمیم‌گیری و برخورد با رخداد‌های ناگهانی و جدید در اختیار مراجع قرار می‌دهد. در مجموع می‌توان گفت که از رویکرد تصادفی کرامولتز می‌توان برای موارد مختلفی از جمله ارزیابی عملکرد مدیران برای سازمان‌های مختلف استفاده کرد.

بنابراین با توجه به جایگاه و نقش حاکمیتی و مدیریتی سازمان بازرسی کل کشور که به‌صورت تشکیلاتی و وظیفه‌نظارت بر حسن جریان امور سازمان‌های اداری و اجرای صحیح قوانین را به عهده دارد و نیز وجود چالش‌ها و موانعی از قبیل عدم وجود ساختار اجرایی مناسب، بخشی‌نگری منابع ارزیابی (ارزیابی‌کنندگان)، مشکلات مربوط به نیروی انسانی (مدیران) موردنیاز، خوف و رعب مدیران از ارزیابی عملکرد، متنوع بودن وظایف بخش‌های اجرایی، فقدان وجود نظام ارتباطات و بازخورد، عدم وجود الگویی مناسب برای ارزیابی مدیران، فقدان مؤلفه‌ها و شاخص‌های قابل‌اندازه‌گیری، عدم استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی، کلی و قابل‌اندازه‌گیری نبودن بعضی از فعالیت‌های سازمانی خصوصاً فعالیت‌هایی که به جامعه مدیران برمی‌گردد، نگرش منفی حاکم بر ارزیابی عملکرد، نامتناسب بودن ملاک‌های مورد استفاده و در نهایت تدوین نشدن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی مناسب به‌منظور سنجش و کارایی بهینه مدیران، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران ضروری و از اولویت‌های استراتژیک سازمان است که مسئولیت و وظیفه این امر مهم طی بخشنامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با موضوع دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان به شماره ۱۴۰۵۲۱ مورخ ۱۳۹۳/۱۱/۱۳ خطاب به کلیه سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور بر عهده اداره کل منابع انسانی و تحول اداری هر سازمان و دستگاه است که در سازمان بازرسی کل کشور نیز اجرایی نمودن این امر بر عهده اداره کل مذکور

1 - Sharf

2 - Zunker

به عنوان یکی از شرح و وظیفه محوله اش می باشد.

جدول شماره ۱- خلاصه تحقیقات صورت گرفته در رابطه با ارزیابی عملکرد مدیران

نام نویسنده	سال	عنوان پژوهش	روش	نتیجه
نامنی	۱۳۹۵	تأثیر مشاوره‌ی مسیر شغلی بر اساس رویکرد تصادفی برنامه‌ریزی شده کرامبولتز با قابلیت کارآفرینی و بی‌تصمیمی شغلی دانش‌آموزان	شبه آزمایشی	رویکرد تصادفی کرامبولتز بر قابلیت‌های کارآفرینی، خطرپذیری، انگیزه‌ی پیشرفت و استقلال طلبی دانش‌آموزان مؤثر بوده است.
ربانی و علوی	۱۳۹۴	بررسی رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران خود و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد	توصیفی همبستگی	اعتماد کارکنان به مدیرانشان، رابطه آماری معنی‌داری با اثربخشی سامانه از دیدگاه کارکنان دارد.
حسن‌پور و همکاران	۱۳۹۳	بررسی نقش آشنایی کارکنان با سازمان در کاهش اختلاف‌نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد	توصیفی همبستگی	بین میزان آشنایی کارکنان با سازمان و میزان اختلاف‌نظر مدیران و کارکنان در ارزیابی عملکرد ارتباط معنی‌داری وجود داشت، همچنین بین میزان آشنایی کارکنان از سازمان با خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود داشته است.
عریضی و همکاران	۱۳۹۳	بررسی نقش واسطه‌ای پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های شناختی و خود پیروی در شغل با عملکرد شغلی	توصیفی تحلیلی	عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های شناختی و خود پیروی می‌توانند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند و پهنای نقش در این رابطه، نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.
حاجیان و احمدوند	۱۳۹۲	بررسی مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیر صنعتی	توصیفی تحلیلی	مدل پیشنهادی تحقیق، شامل دو بعد توانمند ساز و نتایج ۹ معیار اصلی، ۳۱ زیر معیار و ۲۴ شاخص مربوط به زیرمعیارهای نتایج به‌دست آمد.
موسی خانی و همکاران	۱۳۹۱	ارائه الگویی به‌منظور سنجش میزان آمادگی مدیران برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه آزاد	پیمایشی و مقطعی	مدیران دانشگاه آزاد اسلامی آمادگی لازم برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد را دارا بوده ولی در بعضی از ابعاد از جمله تحول‌پذیری و توزیع قدرت ضعیف بودند.

نام نویسنده	سال	عنوان پژوهش	روش	نتیجه
دین دوست و همکاران	۱۳۹۱	تأثیر مشاوره مسیر شغلی به سبک رویکرد تصادفی برنامه‌ریزی شده بر قابلیت‌های کارآفرینی دانشجویان	توصیفی تحلیلی	مشاوره مسیر شغلی به سبک رویکرد تصادفی برنامه‌ریزی شده، ادراک قابلیت‌های کارآفرینی دانشجویان را هم در مرحله پس‌آزمون و هم در مرحله پیگیری افزایش داده است.
سجادی و همکاران	۱۳۹۰	رابطه بین طرح‌های پاداش مدیران و معیارهای اقتصادی ارزیابی عملکرد در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران	توصیفی همبستگی	درصد مالکیت سهام مدیران با ارزش افزوده بازار رابطه معنی‌داری دارد.
اصغری زاده و همکاران	۱۳۹۰	ارزیابی عملکرد مدیران با به‌کارگیری روش ۳۶۰ درجه و تکنیک تصمیم‌گیری ویکور	توصیفی تحلیلی	به‌کارگیری فرمول فواصل پایدار وزنی در سایر تکنیک‌های تصمیم‌گیری به‌منظور تحلیل حساسیت اوزان شاخص‌ها کاملاً مطابق با واقعیت‌های محیط تصمیم‌گیری است.
ربانی مهر و دلوی	۱۳۹۰	طراحی، تبیین و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد تعالی‌گرایی 3-E-Q	توصیفی تحلیلی	از نتایج مدل پیشنهادی می‌توان به برقراری رابطه بین عملکرد مدیر و عملکرد سازمان با استفاده از الگوی پیشنهادی، اولویت‌بندی معیارهای عملکردی مدیر و اولویت‌بندی توانمندسازی مدل تعالی سازمان اشاره کرد.
حقیقی و سماواتیان	۱۳۹۰	بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی همکاران و زیردستان با نحوه ارزیابی آنان از عملکرد سرپرستان و مدیران	توصیفی همبستگی	بین نمره‌ی کل ارزیابی عملکرد با ویژگی‌های شخصیتی روان رنجوری در همکاران رابطه مثبت معنادار و در زیردستان رابطه‌ی منفی معنادار وجود داشت.
دین دوست و همکاران	۱۳۹۰	تأثیر مشاوره گروهی مسیر شغلی به سبک رویکرد تصادفی برنامه‌ریزی شده بر پرورش مهارت‌های آمادگی فرصت‌یابی حرفه‌ای دانشجویان	توصیفی پیمایشی	مشاوره گروهی مسیر شغلی به سبک رویکرد تصادفی برنامه‌ریزی شده، کنجکاوی دانشجویان را هم در مرحله پس‌آزمون و هم در مرحله پیگیری و نیز خوش‌بینی دانشجویان را در مرحله پیگیری افزایش داده است.
نیکوکار و همکاران	۱۳۸۹	ارائه یک مدل ترکیبی تحلیل پوششی داده‌ها و تحلیل سلسله‌مراتبی برای ارزیابی عملکرد مدیران بیمارستان‌ها	توصیفی تحلیلی	بیشترین مورد اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت بهینه در نهاده‌ها و ستاده‌ها، وضعیت مربوط به ستاده‌ی نسبت درآمد به هزینه بود.

نام نویسنده	سال	عنوان پژوهش	روش	نتیجه
جوادی پور و محمدی	۱۳۸۸	ارزیابی عملکرد معلمان از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران براساس مدل جان وایلز و جوزف باندی	توصیفی پیمایشی	عملکرد معلمان راهنما (راهنمایان آموزشی) از دیدگاه مدیران و معلمان در شش بعد بهسازی و آموزش، رشد حرفه‌ای، روابط انسانی، ارزشیابی، امور اداری و برنامه‌های درسی ضعیف است.
جعفری و شفیق‌آبادی	۱۳۸۵	اثر بخشی مشاوره گروهی با رویکرد سازگاری شغلی بر افزایش انگیزش شغلی کارکنان سازمان بازرسی کل کشور شهر تهران	نیمه تجربی	بین میانگین ابعاد مختلف عوامل انگیزشی کارکنان سازمان بازرسی کل کشور تفاوت معنی‌داری وجود داشته است.
بانکر و همکاران	۲۰۱۶	بررسی مدل DEA برای ارزیابی عملکرد نسبی مدیران سرمایه‌گذاری	توصیفی تحلیلی	مدیران دارائی، توانایی متقارن در خریدوفروش ندارند. بعضی مدیران در معامله‌های خرید خوب عمل می‌کنند اما در معامله‌های فروش خوب عمل نمی‌کنند.
چن و همکاران	۲۰۱۶	نقش توجه بصری در قضاوت مدیریتی مدیران	توصیفی تحلیلی	آگاهی از معیارهای عملکرد مرتبط با استراتژی در کمک به مدیران برای گرفتن تصمیمات بهتر، مؤثر است.
وانگ و همکاران	۲۰۱۶	بررسی یک روش ترکیبی برای ارزیابی عملکرد مدیریت دانش براساس سیستم فازی و سیستم‌های پشتیبانی گروه	توصیفی تحلیلی	روش سامانمند KMPE مبتنی بر سیستم شاخص قادر است بازده سازمان‌ها را در فرآیند ارزیابی عملکرد بهبود بخشد.
پنداراکو و ساگاراکیس	۲۰۱۶	بررسی تفاوت ارزیابی عملکرد مدیران صندوق‌های سرمایه‌گذاری	توصیفی تحلیلی	بر طبق نتایج تحقیق، مدل‌های OLS و FLR شباهت‌های زیادی را نشان می‌دهند.
تینگ و وانگ	۲۰۱۶	بررسی تحقیق و کار مشاوره شغلی در تایوان	توصیفی تحلیلی	در این تحقیق یک مدل طراحی زندگی فرضی برای افزایش معنای زندگی پیشنهاد شده است. سپس مشکلات مشاوره شغلی در سیستم آموزشی، گروه‌های خاص/ بزرگسالان، استخدام/ سازمان‌ها در تایوان مورد بحث قرار گرفته‌اند.
بانگچاکدی و همکاران	۲۰۱۶	بررسی نقش مدیران ارشد در اندازه‌گیری عملکرد مدیران سازمانی	توصیفی تحلیلی	آگاهی و دانش مدیریتی و مهارت‌های خودارزیابی مدیران ارشد، در بهبود عملکرد مالی و غیرمالی سازمان و تمرکز بهتر کارکنان بر اهداف سازمانی، تأثیر زیادی دارد.

نام نویسنده	سال	عنوان پژوهش	روش	نتیجه
بیمروس و همکاران	۲۰۱۶	بررسی مهارت‌های لازم برای اخذ فرصت‌های شغلی	توصیفی تحلیلی	مشاوره شغلی براساس رویکرد کرامبولتز، عملکرد مدیران و کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
کرامبولتز	۲۰۱۵	بررسی عملی برنامه مشاوره شغلی از نظریه یادگیری اتفاقی	توصیفی تحلیلی	در رویکرد یادگیری تصادفی، باز بودن ذهن، یادگیری و کشف امور جدید، تجارب جدید یادگیری، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، کسب مهارت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.
آگاروال و تاکور	۲۰۱۳	بررسی تکنیک‌های ارزیابی عملکرد پرداختند. سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها	توصیفی تحلیلی	رتبه‌بندی، مقیاس دسته‌بندی گرافیک، حوادث بحرانی، مدیریت به‌وسیله اهداف، مراکز ارزیابی، BARS، مدل ۳۶۰ درجه و ۷۲۰ درجه تکنیک‌های ارزیابی عملکرد هستند که برای ارزیابی عملکرد (به‌عنوان مثال عملکرد مدیران) استفاده می‌شود و مفید هستند.
موری و مورگان	۲۰۱۲	پیشرفت نظریه و عمل مشاوره شغلی پست‌مدرن	توصیفی تحلیلی	این مقاله تأثیر موج‌های مختلف روانشناسی و اقتصاد بر مدل‌های کمک کردن در مشاوره شغلی و روشی که این موج‌ها نظریه و عمل مشاوره شغلی را شکل می‌دهند مورد بحث قرار می‌دهد.
لمبرت و لارکر	۲۰۱۰	بررسی تأثیر استفاده از معیارهای سنجش عملکرد مبتنی بر اطلاعات حسابداری و اطلاعات بازار در قراردادهای پاداش	توصیفی تحلیلی	حق‌الزحمه نقدی مدیران دارای همبستگی قوی و مثبت با نسبت بازده حقوق صاحبان سهام بوده، اما رابطه آن با بازده بازار سهام، ضعیف‌تر بوده است.
جنسن و مورفی	۲۰۰۹	رابطه بین پرداخت پاداش به مدیران اجرایی و عملکرد آنان در شرکت‌های بزرگ	توصیفی همبستگی	در شرکت‌های سهامی عام، پاداش مدیران عالی مستقل از عملکردشان است.
بیمن و دمسکی	۱۹۸۰	مطالعه ارزیابی عملکرد شرکت‌ها	توصیفی تحلیلی	صرفاً آزمون قوی، عوامل مرتبط با عملکرد را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

فهرست منابع

- ۱- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته، تهران: نشر دیدار.
- ۲- بانک جهانی، (۱۳۷۸). نقش دولت در جهان در حال تحول، گروه مترجمین، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- ۳- بررسی اطلاعات مورد نیاز و شاخص های ارزیابی برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، (۱۳۷۰). مرکز آمار ایران، (۱) و (۲).
- ۴- بلسینگر، گلی ترجمه علی خسرو جردی، (۱۳۸۳). مدیریت منابع انسانی، مجله مطالعات ملی کتابداری و سازمان دهی اطلاعات. تهران: (۵۹).
- ۵- پروین، خیرالله و دلبر، حسین، (۱۳۹۳). ارزیابی و اصلاح فرایندهای اداری در آیین سازمان بازرسی کل کشور، فصلنامه پژوهش حقوق عمومی، ۱۵ (۴۲).
- ۶- جزوات درسی، (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت و بهره‌وری دوره کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.
- ۷- جهاد دانشگاهی تهران، (۱۳۸۱). ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان تهران، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد.
- ۸- جهاد دانشگاهی تهران، (۱۳۸۱). مهندسی مجدد، مدل تعالی بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد.
- ۹- حاجیان، امیر و احمدوند، علی محمد، (۱۳۹۲). مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیر صنعتی، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، ۵ (۲).
- ۱۰- حسنعلی زاده، صابر، (۱۳۹۰). آشنایی با مفاهیم سرمایه انسانی، ابهر: دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۱۱- حقیقی، عالیه و سماواتیان، حسین، (۱۳۹۰). رابطه ویژگی های شخصیتی همکاران و زیردستان با نحوه ارزیابی آنان از عملکرد سرپرستان و مدیران، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۲ (۴).
- ۱۲- دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، (۱۳۸۰). راهبرد توسعه پایدار در پادشاهی انگلستان، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
- ۱۳- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، (۱۳۸۰). مشکلات تعیین معیار ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
- ۱۴- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور.
- ۱۵- دفتر بهبود و مدیریت و ارزیابی عملکرد، (۱۳۸۰). نظام ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی برزیل، معاونت

امور مدیریت و منابع انسانی.

۱۶- دفتر مطالعات برنامه‌ریزی و بودجه، (۱۳۸۱). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

۱۷- دفتر مطالعات برنامه‌بودجه، (۱۳۷۹). وظایف و تکالیف دولت و دستگاه‌های اجرایی براساس قانون برنامه سوم توسعه.

۱۸- دفتر مطالعات برنامه‌بودجه، (۱۳۸۰). جداول شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در قانون برنامه سوم توسعه، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

۱۹- دفتر مطالعات برنامه‌بودجه، (۱۳۸۰). جداول شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در قانون برنامه سوم توسعه، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

۲۰- دومین همایش نظارت و بازرسی، (۱۳۸۵). سازمان بازرسی کل کشور.

۲۱- ربانی مهر، مانده؛ دلوی، محمدرضا، (۱۳۹۰). طراحی، تبیین و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد تعالی گرایی 3-E-Q، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال سوم، شماره ۲.

۲۲- ساروخانی، باقر (۱۳۹۳). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی: اصول و مبانی (جلد ۱). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، (۱۸).

۲۳- سازمان برنامه‌بودجه، (۱۳۶۹). بررسی استانداردها و شاخص‌های مالی-عملیاتی جهت ارزیابی شرکت‌های دولتی، معاونت امور اقتصادی دفتر هماهنگی امور بنگاه‌های اقتصادی.

۲۴- سازمان برنامه‌بودجه، (۱۳۷۸). مجموعه قوانین برنامه‌بودجه کشور، (۳).

۲۵- سازمان برنامه‌بودجه، قانون برنامه اول توسعه اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی-اجتماعی و انتشارات.

۲۶- سازمان برنامه‌بودجه، قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی-اجتماعی و انتشارات.

۲۷- سازمان برنامه‌بودجه، قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی-اجتماعی و انتشارات.

۲۸- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (۱۳۸۱). نظارت بر فعالیت شرکت‌های دولتی، فرم‌های ۱۳ گانه ارزیابی، معاونت امور اقتصادی و هماهنگی دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی.

۲۹- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (۱۳۸۲). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۱ و نظارت بر عملکرد سه‌ساله اول برنامه سوم توسعه.

۳۰- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، (۱۳۸۲). عملکرد شرکت‌های دولتی، برنامه‌های خصوصی‌سازی، مهندسی

مجدد شرکت های دولتی، توسعه بخش خصوصی و چشم انداز آینده بخش شرکت های دولتی فعالیت های تهیه و تدوین برنامه چهارم توسعه کشور، معاونت امور اقتصادی و هماهنگی، دفتر هماهنگی امور شرکت ها و خصوصی سازی.

۳۱- شفیع آبادی، عبدالله، (۱۳۹۰). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ای و نظریه های انتخاب شغل، تهران، رشد، (۲۰).

۳۲- شفیع آبادی، عبدالله، (۱۳۹۱). راهنمایی و مشاوره شغلی و نظریه های انتخاب شغل با تجدیدنظر کلی و اضافات، تهران: رشد، (۲۱).

۳۳- شفیع آبادی، عبدالله، (۱۳۹۲). راهنمایی و مشاوره شغلی و نظریه های انتخاب شغل با تجدیدنظر کلی و اضافات، تهران: رشد، (۲۳).

۳۴- شفیع آبادی، عبدالله، (۱۳۹۵). راهنمایی و مشاوره شغلی و نظریه های انتخاب شغل با تجدیدنظر کلی و اضافات، تهران: رشد، (۲۴).

۳۵- ششاقی شهری، وحید، (۱۳۹۴). نقش و جایگاه سازمان بازرسی کل کشور در اجرای سیاست های اصل ۴۴ قانون اساسی، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۴.

۳۶- طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، (۱۳۸۰). گزارش مرحله اول شناخت مبانی علمی و فنی ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی. دانشگاه تربیت مدرس. مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران، ۱.

۳۷- عباس پور، عباس، (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران: سمت، (۹).

۳۸- فتاحی اردکانی، حبیب الله؛ نیلی پور طباطبایی، علی اکبر؛ خزایی، سعید، (۱۳۹۴). بررسی هویت و ساختار سه وجهی سازمان بازرسی کل کشور، فصلنامه دانش ارزیابی، سال ۷، شماره ۲۳.

۳۹- مجموعه قوانین و مقررات قانون اساسی سازمان بازرسی کل کشور، (۱۳۹۰). سازمان بازرسی کل کشور.

۴۰- مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، نظام برنامه ریزی و مدیریت توسعه، (۱۳۸۱). مجموعه فراگیر و سراسری، همایش چالش ها و چشم اندازهای توسعه ایران، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

۴۱- مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری، (۱۳۸۰). مقالات نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، دانشگاه تربیت مدرس.

۴۲- معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور، (۱۳۸۲). آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاه های دولتی.

۴۳- مؤسسه توسعه و تحقیقات، (۱۳۸۱). مجموعه گزارش های همایش چالش ها و چشم اندازهای توسعه ایران،

دانشگاه تهران.

۴۴- نامنی، رضا، (۱۳۹۵). تأثیر مشاوره‌ی مسیر شغلی بر اساس رویکرد تصادفی برنامه‌ریزی شده کرامولتز بر قابلیت کارآفرینی و بی‌تصمیمی شغلی دانش آموزان سال نهم نظام جدید، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه محقق اردبیلی.

۴۵- نقیب‌زاده، احمد (۱۳۹۰). الگوی مدیریت توسعه بر مبنای ارزش‌های اسلامی: سیری در دیدگاه‌های امام خمینی (ره)، فصلنامه ... دوره ۳، شماره ۸.

۴۶- وزارت امور اقتصادی و دارایی معیارهای اقتصادی، (۱۳۷۳). تفکیک فعالیت‌های اقتصادی بین بخش‌های دولتی و خصوصی، معاونت امور اقتصادی.

۴۷- وزارت امور اقتصادی و دارایی، (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد شرکت‌های دولتی، بانک‌ها و بیمه‌ها، معاونت امور شرکت‌های دولتی.

48- Aggarwal, A. & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN, 22498958-.

49- Carroll, S. J. & Schneier, C. E. (1982). Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations. Scott, Foresman.

50- Chen, J. F. Hsieh, H. N. & Do, Q. H. (2015). Evaluating teaching performance based on fuzzy AHP and comprehensive evaluation approach. Applied Soft Computing, 28, 100108-...

51- Ding, B. & Wermers, R. (2012). Mutual fund performance and governance structure: The role of portfolio managers and boards of directors. Available at SSRN 2207229.

52- Gefen, D. Straub, D. & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. Communications of the association for information systems, 4(1), 7.

53- Kakui, I. M. (2016). Effects of career development on employee performance in the public sector: a case of national cereals and produce board. Strategic Journal of Business & Change Management, 3(3).

54- Kourlis, R. L. & Singer, J. M. (2008). A Performance Evaluation Program for the Federal Judiciary.

55- Krumboltz, J. D. & Jakson, M. A. (1993). Career assessment as a learning tool. Journal of Career Assessment, 1, 393409-

- 56- Krumboltz, J. D. (1998). Consellor action needed for the new career perspective.
- 57- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17, 135154-.
- 58- Krumboltz, J. D. (2015). Practical career counseling applications of the happenstance learning theory.
- 59- Krumboltz, J. D. & Henderson, S. J. (2002). A learning theory for career counselors. *Adult career development: Concepts, issues and practices*, 4158-.
- 60- Krumboltz, J. D. & Levin, A. S. (2010). the happenstance learning theory. *Journal of career assessment*.
- 61- Krumboltz, J. D. Foley, P. F. & Cotter, E. W. (2013). Applying the happenstance learning theory to involuntary career transitions. *The Career Development Quarterly*, 61(1), 1526-.
- 62- Malterud, K. Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26(13), 17531760-.
- 63- Rowlands, T. Waddell, N. & McKenna, B. (2016). Are we there yet? A technique to determine theoretical saturation. *Journal of Computer Information Systems*, 56(1), 4047-.