

طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی

Designing performance evaluation indicators for managers of general  
inspection organization with career counseling approach

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۰۴، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۱۰/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۲۹

T.Jafari., (Ph.D student), A.Shafiabadi.,  
(Ph.D)., K.Farahbakhsh., (Ph.D).,  
A.Abaspour., (Ph.D)., & J.Younesi.,  
(Ph.D)

طیبه جعفری<sup>۱</sup>، عبدالله شفیعی آبادی<sup>۲</sup>، کیومرث  
فرحبخش<sup>۳</sup>، عباس عباسپور<sup>۴</sup> و جلیل یونسی<sup>۵</sup>  
چکیده

**Abstract**

**AIM:** The purpose of this study was to develop performance evaluation indices of managers of the Inspection Organization of Iran with a career counseling approach. **METHODS:** The research method was mixed exploratory. The statistical population of the qualitative section consisted of 15 organizational experts and elites who were selected by purposive sampling method. In a quantitative section, 240 people of the manager of the Inspection Organization of Tehran were selected proportionally using a stratified sampling method. The research instrument was the qualitative part of exploratory semi-structured interviews and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used. The systematic coding method was used in the qualitative part and descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics (confirmatory factor analysis and structural equation modeling by PLS) were used in the quantitative part. Bootstrap and Friedman tests were used to calculate the significance of path coefficients and rankings of indices and components. SPSS-22 and smart - PLS 3 were used for data analysis. **FINDINGS:** The findings revealed the identification of three main components of personal, analytical, and specialized skills and 17 sub-components. **CONCLUSION:** The results of this study showed that specialized skills as the main indicator and personal and analytical skills as the next priority are effective for evaluating managers.

**Keyword:** Performance Evaluation, Performance Evaluation, Career Counseling, Inspection Organization of Iran

هدف پژوهش حاضر طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی بود. روش پژوهش آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان سازمانی بودند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند به شیوه زنجیره‌ای انتخاب شدند. در بخش کمی از ۲۴۰ نفر مدیر سازمان بازرسی کل کشور در تهران با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ۱۷۰ نفر به صورت تناسبی انتخاب شدند. ابزار پژوهش بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته اکتشافی و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش کدگذاری سیستماتیک و در بخش کمی از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS) استفاده شد. برای محاسبه‌ی معنی‌داری ضرایب مسیر و رتبه بندی شاخص‌ها و مولفه‌ها از آزمون-های «بوت استراب»<sup>۳</sup> و «فردمن» استفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS22 و smart - PLS 3 بهره گرفته شد. یافته‌ها بیانگر شناسایی ۳ مؤلفه اصلی مهارت‌های فردی، تحلیلی و تخصصی و ۱۷ زیرمؤلفه بودند. نتایج این پژوهش نشان داد مهارت‌های تخصصی به‌عنوان اصلی‌ترین شاخص و مهارت‌های فردی و تحلیلی - به‌عنوان اولویت‌های بعدی، برای ارزیابی مدیران کارایی و اثربخشی دارد.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، طراحی شاخص، مشاوره شغلی، مدیران سازمانی، سازمان بازرسی کل کشور.

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری رشته مشاوره، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Jafari2054@gmail.com

۲. استاد گروه مشاوره، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مشاوره، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴. استاد گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۵. دانشیار گروه روان‌سنجی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

در جهان رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی می‌توانند ماندگار باشند که به مناسب‌ترین نحو علمی از منابع خود استفاده بهینه نمایند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی یا به تعبیر دقیق‌تر سرمایه‌های انسانی است. نظر به اینکه کارکنان جهت رفیع و جبران کاستی‌های گذشته و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی، همچنین کشف توانایی‌های خود، به اطلاع از انتظارات سازمان در مورد خود و میزان عملکردشان نیاز دارند، از اینرو ارزیابی عملکرد نیروی انسانی فرایندی مهم و از حساس‌ترین مسائل هر سازمان می‌باشد.

مدیران کلاسیک ارزیابی را به‌منظور کنترل عملکرد کارکنان انجام می‌دادند، اما امروزه هدف ارزیابی، راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به‌نظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است. فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که سازمان‌ها و کارکنان را در تأمین نیازهایشان کمک می‌کند. 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 (وودرسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

موضوع ارزیابی عملکرد، موضوعی چالش برانگیز بوده و سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به-عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند؛ تا اینکه «کاپلان و نورتون<sup>۲</sup>» در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود. فرایند ارزیابی عملکرد در تمامی ابعاد ساختار سازمان‌ها تأثیر دارد. به‌دلیل اینکه نه فقط در بهره‌وری و رشد سازمان‌ها بلکه در میزان خشنودی شغلی، رفتار شغلی، تعهدکاری و به‌طور کلی سلامت جسم و روان کارکنان تأثیر انکارناپذیری دارد.

با ارزیابی عملکرد می‌توان براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده، به بررسی و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل پرداخت. عملکرد را می‌توان نتیجه یک تلاش و فعالیت

- 
1. Wooderson
  2. Kaplan & Norton

طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی

دانست. همچنین عملکرد، مقایسه نتایج با چند الگو یا شاخص انتخاب شده، نتایج مقایسه با انتظارات و نیل به دستاوردها توسط فرد، تیم یا سازمان می‌باشد (دینگ و ورمرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

به‌منظور ارزیابی عملکرد می‌توان از روش‌های مختلفی نظیر موارد زیر بهره جست: روش رتبه‌بندی رفتار، روش مقایسه کارکنان، ثبت وقایع حساس، استاندارد کار، مشاهده مستقیم رفتار، شاخص مستقیم (معیار عینی)، تجزیه و تحلیل عملیات و بازخورد ۳۶۰ درجه.

یک سیستم ارزیابی عملکرد صرفاً بازخوردهایی از چگونگی انجام فعالیت‌ها به سازمان ارائه می‌دهد بنابراین برای تکمیل فرآیند و ایجاد یک نظام مدیریت عملکرد باید اقدامات دیگری نظیر موارد زیر را نیز در دستور کار قرار داد:

۱ - تحلیل داده‌های حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان و تهیه اطلاعات قابل استفاده ۲ - اتصال نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد به سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ۳ - بازنگری ارزش‌ها و ساختارهای سازمانی بر مبنای نتایج حاصله ۴ - ارائه بازخوردها به افراد به همراه انجام راهنمایی و مشاوره به‌منظور بهبود عملکرد ۵ - بازنگری فرآیندها و روش‌های کاری، تکنولوژی‌های مورد استفاده بر مبنای نتایج حاصله ۷ - اتصال سیستم ارزیابی عملکرد با سیستم‌های جبران خدمت و پاداش‌دهی، کارمند یابی، جذب، ارتقاء و تعدیل و...

بر این اساس مدل‌ها و روش‌های مختلفی برای ایجاد نظام‌های مدیریت عملکرد ایجاد شده که می‌توان از آن‌ها به‌منظور هدایت و بهبود عملکرد کارکنان بهره برد.

دلایل اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد یک مجموعه را می‌توان به‌طور خلاصه در ۱۱ مورد عنوان کرد:

۱ - بررسی میزان تحقق اهداف و استراتژی‌ها ۲ - بررسی مؤثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی ۳ - کنترل فعالیت‌ها ۴ - انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری ۵ - دقیق بودن استنباط‌های مورد نظر در سازمان بر اساس شواهد آماری ۶ - مقایسه دوره‌ای وضعیت سازمان با دوره‌های گذشته ۷ - بازده عملکرد مدیران و دست‌اندرکاران ۸ - تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد ۹ - زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان ۱۰ - آگاهی یافتن مدیران از اثربخشی تصمیمات اخذ شده قبلی ۱۱ - زمینه‌سازی برای تخصیص و کنترل بودجه (وودرسون و همکاران، ۲۰۱۶).

مشاوره شغلی نیز یکی از مهم‌ترین روش‌های یاری‌رسانی به افراد در جهت بهبود درک شرایط کاری خود و شرایط بازار کار است. در حقیقت هر فرد برای ارزیابی خود و کاوش در بازار کار نیازمند برنامه‌ریزی شغلی در سراسر زندگی کاری خود است. راهنمایی و مشاوره شغلی می‌تواند بخش مهمی از برنامه‌ریزی شغلی باشد (اردهه و ابراهیمیان، ۱۳۸۳).

اشتغال به عنوان یکی از اصلی ترین نیازهای بشر، امروزه به عنوان مسأله‌ای پیچیده‌ای و در میان صاحب نظران علوم مختلف اقتصادی، اجتماعی، روانشناسی و مشاوره، مدیریت و... مطرح است. سازوکارهای خاص آن و وظایف حکومت و مردم در این عرصه در کشور ما به خوبی روشن نیست. همچنین افراد آشنا به ویژگی‌های یک شغل و استعدادها و توانایی‌ها مورد نیاز در آن کم هستند که در این زمینه یکی منابع مهم و مفید مدیران هر سازمان می‌توانند باشند چون در زمان مدیریت تجربه‌هایی در این زمینه کسب می‌کنند که برای افراد نیازمند می‌تواند بسیار راهگشا باشد (شریعت، ۱۳۸۳). یکی از دلایلی که افراد در یک سازمان نمی‌توانند عملکرد خوبی داشته باشند و یا پس از مدتی دچار فرسودگی شغلی در کار می‌شوند و تمایل به ترک سازمان در آن‌ها دیده می‌شود و صرفاً به خاطر شرایط و محدودیت‌های خاص در آن شغل باقی می‌مانند، این است که مشاوره شغلی خوبی را دریافت نمی‌کنند که این مشاوره می‌تواند توسط مدیران هر سازمان به افراد متقاضی استخدام در آن سازمان صورت بگیرد (شفیع آبادی، ۱۳۸۴).

برای مشاوره شغلی تعاریف زیادی ارائه شده است. نخستین و ابتدایی ترین تعریف از مشاوره شغلی توسط «پارسونز»<sup>۱</sup> ارائه شده است. پارسونز معتقد بود که مشاوره شغلی جریان رودررویی است که طی آن ابتدا فرد از استعدادها، علایق، توانایی‌ها، رغبت‌ها، محدودیت‌ها و دیگر کیفیات خود را شناسایی می‌کند. سپس در مورد ویژگی‌های مشاغل متعدد، ملزومات و شرایط موفقیت، مزایا، معایب و فرصت‌های مختلف کار، آگاه می‌گردد و آنگاه با استدلالی صحیح و از طریق ایجاد سازشی منطقی بین خصوصیات شخصی و شرایط شغلی به انتخاب شغل می‌پردازد (شفیع آبادی، ۱۳۹۵).

کریمی، پیدایی و میرمهرداد (۱۳۹۷) به طراحی سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری فازی جهت ارزیابی عملکرد مدیران فناوری اطلاعات شرکت همراه اول پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داد با بررسی و تحلیل ویژگی‌های فردی و شغلی مدیران و با استفاده از نتیجه‌گیری‌های پژوهش حاضر، می‌توان به بهبود عملکرد آنان کمک کرده و این پژوهش به ارائه مدلی جدید در خصوص ارزیابی مدیران فناوری اطلاعات پرداخته و مدیران را براساس ویژگی‌های فردی و شغلی ارزیابی کرده است. بانگچاکدی و مای (۲۰۱۶) به بررسی نقش مدیران ارشد در اندازه‌گیری عملکرد مدیران سازمانی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد 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 داشته و همه باید در تصمیمات واحد سازمانی به نحوی از انحاء سهیم شوند. از دیگر نتایج تحقیق مدیران ارشدی که از مهارت‌های ریسک‌پذیری و حل مسأله بالاتری

---

1. Parsons

2. Bangchokdee & Mia

طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی

برخوردار بودند، بهتر می‌توانستند واحد سازمانی را به سمت اهداف هدایت کنند و کارکنان از آن‌ها رضایت بیشتری داشتند. نعمی و مظاهری (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی تأثیر مشاوره شغلی مبتنی بر پذیرش و تعهد (ACT) بر انطباق‌پذیری مسیر شغلی دانشجویان پرداخته‌اند. یافته‌ها تفاوت معناداری بین دو گروه در انطباق‌پذیری مسیر شغلی و خرده‌مقیاس‌های آن در زمینه‌ی دغدغه، کنجکاو، کنترل و اعتماد در مرحله پس‌آزمون نشان داد. همچنین نتایج آزمون پیگیری حاکی از پایداری اثر مداخله مشاوره شغلی مبتنی بر پذیرش و تعهد بر افزایش انطباق‌پذیری و خرده‌مقیاس‌های آن بود. در نهایت از مشاوره‌ی مبتنی بر پذیرش و تعهد به‌عنوان یک روش مؤثر در افزایش انطباق‌پذیری استفاده کرد. تین و وانگ (۲۰۱۶) به بررسی تحقیق و کار مشاوره شغلی در تایوان پرداختند. این مقاله (الف) بازبینی از تحقیقات تجربی در خصوص نظریات غربی شغل در تایوان ارائه می‌دهد و (ب) مشکلات شغلی فعلی در تایوان را مورد بحث قرار می‌دهد و (ج) چشم‌اندازهای جدیدی برای مشاوره شغلی در تایوان کشف می‌کند. نظریات غربی شغل و مفاهیم مهم آزمایش و به‌صورت تجربی اصلاح شدند. 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. درویشی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سبک مدیریت با سلامت سازمانی و عملکرد شغلی در شرکت‌های کوچک و توسط شرکت‌های فعال در اداره بندر امام خمینی پرداخت. نتایج حاکی از آن بود بین سبک مدیریت استبدادی و سلامت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد ولی بین سبک مدیریت خیرخواهانه، مشاوره‌ای و مشارکتی با سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین سبک مدیریت استبدادی و عملکرد شغلی رابطه معنی‌داری وجود ندارد ولی بین سبک مدیریت خیرخواهانه، مشاوره‌ای و مشارکتی با رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

امروزه ارائه مشاوره شغلی در کشورهای مختلف رشد چشمگیری کرده و توانسته است در پیشگیری از بحران‌های شغلی و کاهش بیکاری و توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی نقش مؤثری ایفا کند (شفیع‌آبادی، ۱۳۸۵). با یک مشاوره شغلی مؤثر، می‌توان گره‌های مختلفی را باز نمود. بنابراین می‌توان با این رویکرد، به ارائه الگویی جهت ارزیابی مدیران سازمان‌های مختلف پرداخت. یکی از این سازمان‌ها می‌تواند سازمان بازرسی کل کشور باشد.

سازمان بازرسی کل کشور یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین سازمان‌های کشور است. سازمان بازرسی به‌صورت تشکیلاتی که وظیفه نظارت بر حسن جریان امور سازمان‌های اداری و اجرای

صحیح قوانین را به عهده دارد از تاسیساتی است که در ایران پس از ایجاد سازمان‌های اداری جدید و تدوین قوانین مملکتی به وجود آمده و از پیدایش آن بیش از پنجاه و اندی سال نمی‌گذرد؛ اما نظارت حکومت بر اعضا و کارکنان خود و تفتیش اعمال و رفتار والیان و مامورین دولتی از دیرباز وجود داشته و شاید بتوان گفت سابقه آن نزدیک به سابقه تشکیل حکومت‌ها است؛ چون بقای هر دولت متوقف بر آگاهی و وقوف آن بر اموری است که در قلمرو آن می‌گذرد، این آگاهی از طریق مفتش‌ان و خفینه نگاران و پنهان پژوهان میسر است (الهی، ۱۳۸۸). در این راستا هدف این مطالعه، مشاوره شغلی و ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور می‌باشد.

### سؤال‌های پژوهش

۱. الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است؟
  ۲. وضعیت موجود ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور چگونه است؟
  ۳. تناسب و اهمیت هر یک از شاخص‌ها و عوامل بعد عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور به چه میزان است؟
- در این مجال باتوجه به اهمیت و ضرورت پرداختن به شاخص‌های ارزیابی عملکرد با رویکرد مشاوره شغلی، صرفاً به سؤال اول پرداخته شده تا الگوی بومی برای ارزیابی مدیران سازمانی به ویژه سازمان بازرسی کل کشور مدنظر قرار گیرد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی می‌باشد، از نظر گردآوری داده‌ها به صورت تلفیقی از ترکیب روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. در این پژوهش از طرح اکتشافی متوالی که در آن از روش‌های کیفی مقتضی از جمله؛ مصاحبه اکتشافی جهت استخراج مؤلفه‌ها و همچنین سنجش‌های پژوهش استفاده شده و از روش‌های کمی برای اعتباریابی الگو استفاده شده است. به-طور کلی این پژوهش در چهار مرحله: ۱ - مطالعات ادبیات نظری و پژوهشی ارزیابی عملکرد ۲ - شناسایی مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد مدیران ۳ - ساخت ابزار و اجرای مقدماتی ۴ - اعتبار الگوی ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور صورت گرفت که در ادامه به-صورت تفصیلی هر یک از آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## مرحله اول: مرحله کیفی

در مرحله اول مطالعه مقدماتی مبانی نظری با تحقیق در حوزه‌های ارزیابی عملکرد، مشاوره شغلی 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. به دلیل عدم وجود الگوهای جامع و بومی در حیطه ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور، ضرورت بررسی آن از دیدگاه خبرگان و متخصصان می‌تواند در شناسایی و تدوین الگوی ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور مثرتر باشد. انجام مصاحبه یکی از ارکان اصلی در روش تحقیق آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود. در پژوهش حاضر، جهت شناسایی مؤلفه‌های 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 مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت استفاده شد. دلایل استفاده از آن: امکان تبادل نظرات و تفکر، هدایت موضوع مصاحبه به‌منظور دستیابی به اهداف پژوهش و امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع پژوهش می‌باشد (ساروخانی، ۱۳۹۳).

جامعه آماری در این مرحله، خبرگان حوزه مدیریت می‌باشند. از انجایی که خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت در زمینه ارزیابی عملکرد به راحتی قابل شناسایی نیستند، از این‌رو از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برقی استفاده شد. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه تحلیل به نقطه اشباع نظری<sup>۱</sup> برسد (رولندز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ مالترود<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه عبارتند از:

۱. مدیرانی که از تجربه و سوابق بالای مدیریتی برخوردار بودند (حداقل ۱۵ سال دارای پست مدیریتی در سه سطح پایه، میانی و عالی بوده اند).
۲. مدیرانی که از دانش و تخصص عملی بالا برخوردار بودند. (تحصیلات، تألیفات و سابقه مدیریتی)

---

۱. اشباع نظری به این صورت بود که محقق با ظهور اکتشافات اولیه سعی کرد که اطلاعات بیشتری را در ادامه گردآوری کند تا شناسایی مقوله‌های جدید وضوح و معنای بیشتری پیدا کند. این کار تا زمانی ادامه پیدا کرد که محقق احساس کند که صاحب‌نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دهند. در ادامه تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل هم صورت گرفت و در پایان این مرحله تدوین الگوی مفهومی و روابط بین مؤلفه‌های الگو صورت گرفت.

2. Rowlands

3. Malterud

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

به علت عدم احصاء تمام افراد خبره در بانک اطلاعات خاص نمی‌توان تنها به این لیست 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 این‌رو از خبرگان حاضر در لیست درخواست شد تا خبرگانی که از دید آن‌ها می‌توانستند در بخش کشف داده‌های کیفی به پژوهشگر کمک کنند معرفی کنند. 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 جهت مطالعه و آمادگی اولیه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز درمورد کارهای انجام شده به‌طور مختصر توضیح داده می‌شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد. سؤالات ارائه شده به مصاحبه‌شوندگان به ترتیب زیر می‌باشد:

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. تناسب و اهمیت هر یک از شاخص‌ها و عوامل بعد عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور به چه میزان است؟

۳. وضعیت موجود ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور چگونه است؟ به‌منظور اطمینان از روایی پژوهش، از روش‌های بررسی توسط اعضا، مثلث‌سازی منابع داده‌ها و بازبینی توسط همکاران برای تعیین روایی پژوهش استفاده شده است.

در رابطه با پایایی مصاحبه‌شونده به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه-برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌نویسی‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدهای گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار<sup>۱</sup>، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان (درصد) توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (۶۰ در صد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است. در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون<sup>۲</sup> و روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده می‌شود.

---

1. Inter-Coder Reliability

2. Re-Test Reliability



طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی

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<sup>۱</sup> 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. درنهایت با توجه به تم‌های شناسایی شده الگو مفهومی پژوهش را ترسیم شد.

## مرحله دوم: 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 شد، سپس پرسشنامه طراحی شده به‌منظور تأیید روایی محتوایی در اختیار خبرگان قرار گرفته و جهت تأیید پایایی آن در نمونه کوچکی از جامعه آماری به صورت پایلوت اجرا شد. در این مرحله، جهت اعتباریابی الگوی نظری طراحی شده و یا به عبارت دیگر 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.

در این پژوهش روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و با انتساب متناسب حجم نمونه، به‌عنوان نمونه انتخاب شد. به‌منظور تحلیل داده‌های کمی، از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در مدلیابی معادلات ساختاری امکان مدلیابی ارتباط میان چندین سازه مستقل و وابسته وجود داشته و همچنین امکان تعیین نقش واسطه‌ای یا چند متغیر بین متغیرهای دیگر وجود دارد (گفن<sup>۲</sup>، اشتراپ<sup>۳</sup> و بودرئو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). از این‌رو روش مذکور امکان اعتباریابی الگو را فراهم آورد و استفاده از شاخص‌های برازش آن نشانگر میزان اعتبار الگوی ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان بازرسی کل کشور می‌باشد.

- 
1. Theme
  4. Gefen
  5. Straub
  6. Boudreau

جدول ۱: جامعه آماری تحقیق در مرحله کمی

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 شان	۱۳۰
۳	پایه	رؤسای ادارات و سربازسان	۷۸

بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود در اداره کل منابع انسانی و تحول اداری سازمان بازرسی کل کشور در سال ۱۳۹۷ در سازمان مرکزی (شهر تهران) در مجموع تعداد ۲۴۰ نفر مدیر در سه سطوح ارشد، میانی و پایه تمام وقت 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 ۲۴۰ نفر است. توصیه شده است برای مدل‌های با دو تا چهار عامل پژوهشگر باید روی گردآوری دست کم ۱۷۰ 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، ۱۷۰ مورد تعیین گردید. به علت جامع بودن و برخورداری از سطوح مختلف مدیریتی، به‌منظور همگن کردن آنان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی<sup>۱</sup> و با انتساب متناسب حجم نمونه، نمونه‌ها انتخاب شدند.

جدول ۲ مؤلفه‌ها و گویه‌های نهایی را نشان می‌دهد. این دسته‌بندی براساس مطالعات پیشینه تحقیقات صورت گرفته در خصوص ارزیابی عملکرد به‌دست آمده است. البته برخی گویه‌های پرسشنامه در مرحله روایی محتوایی و تحلیل عاملی تاییدی حذف شده است.

1 . Proportional Stratified Sampling

جدول ۲: سطح و مهارت‌های پرسشنامه پژوهش

تعداد گویه	زیر مؤلفه‌ها (متغیرها)	مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد
۳۴	رهبری	مهارت‌های فردی
۲۶	ارتباطات	
۲۱	پشتکار	
۱۷	انعطاف‌پذیری	
۱۷	کنجکاوی	
۱۲	خوش‌بینی	
۸	ریسک‌پذیری	
۱۳۵	جمع	
۳۶۶	تعالی ارزیابی عملکرد	مهارت‌های تحلیلی
۵۶	ادراک	
۳۱	خلاقیت و نوآوری	
۲۹	رشد و توسعه	
۲۳	مهارت‌های پژوهشگری	
۵۰۵	جمع	
۱۱۶	مهارت‌های بازرسی	مهارت‌های تخصصی
۴۸	شم بازرسی	
۳۵	تسلط بر قوانین و مقررات	
۲۹	برنامه‌ریزی	
۲۷	کار تیمی و مشارکت‌پذیری	
۲۵۵	جمع	
۸۹۵	جمع کل	

برای طراحی این پرسشنامه مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش و بررسی ادبیات نظری و پژوهشی که در الگوی مفهومی ارائه شده است، مبنای طراحی گویه‌های پرسشنامه قرار گرفت. برای طراحی گویه‌های پرسشنامه از دو منبع اصلی استفاده شد. منبع اول متن مصاحبه‌ها بود بر این اساس در متن مصاحبه‌های تحلیل شده به شاخص‌هایی اشاره شده بود که می‌توانست با تعدیلاتی به‌عنوان گویه‌های همان مؤلفه در نظر گرفته شود. منبع دوم پرسشنامه‌های مشابه بود که عموماً در این بخش پرسشنامه‌هایی استفاده شد که روایی و پایایی آن‌ها نشان از مورد تایید بودن آن داشت. در این بخش گویه‌هایی که می‌توانست گویه مناسبی برای سنجش متغیر مورد نظر به کار برده شود اخذ شده و در صورت لزوم انجام اصلاحات در

مرحله روایی و پایایی مورد اصلاح یا حذف قرار گرفت. طیف نمره‌گذاری این پرسشنامه نیز طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد.

برای تحلیل روایی پرسشنامه از دو روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. نتایج مربوط به روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته است.

روایی محتوایی به تحلیل منطقی محتوای یک آزمون بستگی داشته و تعیین آن براساس قضاوت ذهنی و فردی است. در این روش سؤال‌های آزمون در اختیار متخصصان یا برخی از آزمودنی‌ها گذاشته می‌شود و از آنان می‌خواهند که مشخص کنند آیا سؤالات آزمون صفت مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر و اینکه آیا سؤال‌ها کل محتوایی آزمون را در برمی‌گیرد یا خیر. در صورتی که بین افراد مختلف در زمینه روایی آزمون توافق وجود داشته باشد، آن آزمون دارای روایی محتوایی است. به‌منظور تعیین روایی در این پژوهش از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)<sup>۱</sup> که توسط «لاوشه» طراحی شده، استفاده شده است.

در این پژوهش به‌منظور محاسبه شاخص نسبت روایی محتوایی گویه‌های طراحی شده در پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر متخصص قرار داده شد و در ادامه اهداف پرسشنامه، تعاریف متغیرهای پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت. پس از شرح موارد ذکر شده برای متخصصان گویه‌ها براساس طیف سه درجه‌ای لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طراحی شده و در اختیار آنان قرار گرفت و از آنان خواسته شد نظر خود را طبق سه طیف ذکر شده اعلام کنند. سپس داده‌های این مرحله با استفاده از فرمول زیر مورد محاسبه قرار گرفت.

$$CVR = \frac{nE - N/2}{N/2}$$

این فرمول به‌صورت فارسی به صورت زیر نوشته می‌شود:

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \frac{\text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند}}{2}}{\frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2}}$$

بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس میزان مورد قبول باید بالاتر از ۰/۶ باشد. سؤالاتی که مقدار

---

## 1 . Content Validity Ratio

طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی

CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی‌کننده سؤال باشد، بایستی به علت این که براساس شاخص روایی محتوایی، روایی قابل قبولی ندارند از آزمون کنار گذاشته شوند. در این تحقیق CVR کمتر از ۰/۶ به عنوان معیاری برای حذف گویه در نظر گرفته شد. در جدول ۳ میزان شاخص CVR حاصل از نظرات خبرگان آورده شده است.

جدول ۳: بررسی روایی محتوایی سؤال‌های پرسشنامه

ردیف	سؤالات	ضروری	رد	CVR	نتیجه
۱	مهارت در برنامه‌ریزی‌های درازمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در راستای سیاست‌ها و اهداف سازمانی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۲	مهارت در برنامه‌ریزی فردی و گروهی در راستای اهداف سازمانی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۳	داشتن نگرش سیستمی (مهارت کلان‌نگری - آینده‌نگری و چندجانبه‌نگری)	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۴	تقسیم کار در گروه	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۵	داشتن مهارت‌های ارتباطی و اشتراک دانش و تجربیات کاری بین همکاران	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۶	رهبری گروه در انجام وظایف محوله و مأموریت‌های بازرسی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۷	ارائه ایده‌های نوین و پیشنهادهای نو در انجام وظایف محوله	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۸	برخورداری از مهارت‌های خلاقانه و استفاده صحیح از تکنیک‌های خلاقیت در انجام وظایف	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۹	ارائه راه‌حل‌های بدیع برای چالش‌های پیش‌رو در وظایف محوله و مأموریت‌های بازرسی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۱۰	مهارت شناسایی مسائل و چالش‌های تخصصی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۱۱	مهارت به‌کارگیری راه‌حل‌های علمی در زمینه‌های تخصصی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۱۲	داشتن توانایی عقلانی و سبک فکری مؤثر در حل مسائل	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۱۳	برخورداری از بیان، شنود و نوشتار مؤثر	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۱۴	برخورداری از مهارت مذاکره و متقاعدسازی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری

ردیف	سؤالات	ضروری	رد	CVR	نتیجه
۱۵	داشتن ارتباطات مؤثر درون سازمانی و برون سازمانی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۱۶	خودآموزی در حوزه مدیریت و در راستای وظایف محوله و به کارگیری آن‌ها	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۱۷	داشتن مهارت استعدادپروری در محیط کار	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۱۸	مهارت استفاده اثربخش از فن‌آوری‌های نوین	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۱۹	توانمندی در استنباط تحلیلی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۲۰	توانمندی در ادراک محیطی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۲۱	توانمندی در ادراک موضوعی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۲۲	برخورداری از انگیزه مطالعه و جستجو کردن	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۲۳	تلاش در جهت یافتن روش‌ها و رویکردهای نوین	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۴۵	رد
۲۴	تلاش در جهت شناخت مسائل مرتبط با شرح وظیفه (مسئله‌یابی)	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۴۵	رد
۲۵	برخورداری از انگیزه مطلوب در محیط کار (انگیزه پیشرفت)	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۲۶	داشتن تلاش هدفمند و شوق رسیدن به اهداف سازمانی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۲۷	تلاش در جهت انجام به موقع و مطلوب براساس وظایف سازمانی (مدیریت زمان)	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۲۸	برخورداری از نگرش، افکار و گفتار مثبت در انجام امور	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۲۹	برخورداری از نگرش منطقی در انجام امور	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۳۰	انتظار عملکرد درست و مطلوب از سوی کارکنان	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۳۱	تمایل به ریسک‌پذیری و چالش‌پذیری در حوزه مدیریت و مأموریت‌های بازرسی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۳۲	توانمندی در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۳۳	داشتن روحیه استقلال‌طلبی و شجاعت	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۳۴	مشارکت مؤثر و داشتن روحیه تعامل بالا با همکاران	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۳۵	سازگاری با محیط کار و همکاران و داشتن روحیه انتقادپذیری	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۳۶	انعطاف‌پذیری در پذیرش تغییرات در محیط کار	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۳۷	دارا بودن سبک رهبری مؤثر بر اساس سیاست‌ها و اهداف سازمانی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری

طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی

ردیف	سؤالات	ضروری	رد	CVR	نتیجه
۳۸	برخورداری از تعهد حرفه‌ای و تبعیت از فرامین مدیران رشد	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۳۹	تدوین سیاست‌های انگیزشی در محیط کار (مانند: ترغیب و قدردانی از کارکنان مؤثر و موفق و...)	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۴۰	آگاهی از قوانین و مقررات عام کشوری	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۴۱	آگاهی از قوانین و مقررات خاص سازمانی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۴۲	تسلط کامل به قوانین و مقررات موردنیاز و مهارت به‌کارگیری آن‌ها	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۴۳	مهارت موضوع یابی و نحوه ورود به موضوع مأموریت‌های بازرسی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۴۴	مهارت نحوه جمع‌آوری اطلاعات	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۴۵	مهارت استنتاج از گزارش‌های بازرسی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۴۵	رد
۴۶	مهارت تطبیق یافته‌های گزارش بازرسی با قوانین و مقررات و ارائه پیشنهادها کاربردی و مؤثر	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۴۷	نحوه تهیه طرح و چک لیست‌های نظارت و بازرسی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۲۷	رد
۴۸	تشخیص تخلف و جرم بر اساس قوانین و مقررات	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۴۵	رد
۴۹	مهارت اخذ دفاع و توضیح	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۵۰	مهارت تهیه گزارش‌های تخصصی و تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۵۱	وجود سیستم نظرسنجی برای جذب ایده‌های مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۵۲	کسب ایده‌های نوآورانه در زمینه‌ی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد از ذی‌نفعان در حوزه مدیریت	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۵۳	جذب برنامه‌های کاربردی و منسجم در زمینه‌ی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۵۴	خلق شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد با استفاده از منابع داخلی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۵۵	تشکیل و حمایت از جلسات بارش مغزی و جلسات هم‌اندیشی برای استخراج شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۵۶	الگوبرداری از طرح‌ها و فرمت‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و دستگاه‌های موفق با توجه به الزامات و	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری

ردیف	سؤالات	ضروری	رد	CVR	نتیجه
	شرایط				
۵۷	به کارگیری تجربه‌های موفق سازمان‌ها و دستگاه‌های برتر	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۵۸	بومی‌سازی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد بر اساس سیاست‌ها و اهداف سازمانی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۵۹	به کارگیری نیروهای خلاق و مبتکر در تدوین شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۶۰	جذب کارکنان و کارشناسان با صلاحیت و واجد شرایط	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۶۱	جذب مدیران موفق و زبده سازمان‌ها و دستگاه‌های دیگر	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۴۵	رد
۶۲	همکاری مشترک با خبرگان دستگاه‌های دیگر در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۴۵	رد
۶۳	جلب همکاران دوره‌ای متبحران عرصه ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۶۴	مشارکت با سازمان‌ها و دستگاه‌های برتر در تدوین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۶۵	تحقق چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های ارزیابی عملکرد و تدوین برنامه‌های اثربخش در راستای آن	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۶۶	تناسب بین برنامه ارزیابی عملکرد اجراشده با اهداف تعیین‌شده	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۶۷	بهبود کارایی سازمان با اجرای برنامه ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۶۸	انگیزش و تعهد مدیران به پیشنهاد و اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد و ایجاد فضای رقابتی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۶۹	تمرکز بر روی توسعه خدمات و برنامه‌های ارزیابی عملکرد و توانمندسازی مدیران در اجرای برنامه‌های آن	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۷۰	تدوین فرایند نظام‌مند برای تحقق ارزش‌های کلیدی ارزیابی عملکرد در سازمان	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۷۱	شناسایی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۷۲	شناسایی اولیه شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد (متغیرها)	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۷۳	تحلیل یافته‌ها	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۷۴	کشف شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد نوین	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۷۵	استخراج شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کاربردی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری



طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی

ردیف	سؤالات	ضروری	رد	CVR	نتیجه
	از منابع مختلف				
۷۶	شناسایی اجرائی بودن شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۷۷	انتخاب شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد با توجه به اهداف و سیاست‌های سازمانی	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۷۸	انتخاب شاخصه‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارا تر و اثربخش تر	۱,۰۰	۰,۶۰	۱,۰۰	ضروری
۷۹	مشخص کردن اهداف برنامه ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۰	مشخص کردن منابع و نیروی انسانی لازم برای ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۱	تدوین برنامه عملیاتی‌سازی ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۲	اجرای برنامه ارزیابی عملکرد به صورت پایلوت	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۳	نظارت و حل مشکلات احتمالی در اجرای پایلوت	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۴	نظرخواهی نسبت به اخذ نقاط ضعف و قوت برنامه ارزیابی عملکرد اجرا شده	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۵	پایش ارزیابی عملکرد و نظارت بر برنامه ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۸۶	ارائه بازخوردهای لازم نسبت به ضعف‌ها و قوت‌های برنامه اجرا شده	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۷	تأمین و تخصیص بودجه لازم برای پژوهش و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۸	پیش‌بینی هزینه‌های لازم برای راه‌اندازی و اجرائی کردن الگوی ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۸۹	تأمین سخت‌افزارهای تکنولوژی برای ارائه خدمات و برنامه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۶۴	ضروری
۹۰	تأمین نرم‌افزارهای تکنولوژی برای ارائه خدمات و برنامه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۹۱	جذب مدیران خبره برای راه‌اندازی خدمات و برنامه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۹۲	جذب کارشناسان خبره برای راه‌اندازی خدمات و برنامه‌های ارزیابی عملکرد	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۹۳	دسترسی به منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۸۲	ضروری
۹۴	تجهیز سازمان به منابع اطلاعاتی و علمی	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۴۵	رد

یافته‌ها نشان می‌دهد که سؤال‌های ردیف؛ ۲۳، ۲۴، ۴۵، ۴۷، ۴۸، ۶۱، ۶۲ و ۹۴ به دلیل پایین بودن مقدار CVR باید از گویه‌های پرسشنامه حذف شود. غیر از این دو گویه یافته‌های گویه‌های دیگر نشان می‌دهد که مقدار CVR تمامی گویه‌ها از میزان ۰/۶ بیشتر بوده و حاکی از روایی بالایی پرسشنامه می‌باشد.

در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تاییدی 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<sup>۱</sup> (روش بازنمونه‌گیری از طریق جایگذاری) استفاده گردید. به‌علاوه جهت تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS22 و PLS 3 – smart بهره گرفته شد.

دلیل انتخاب رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) به‌عنوان دومین نسل روش‌های معادلات ساختاری آن است که برخلاف رویکرد مبتنی بر کوواریانس (مانند لیزرل و ایموس)، این رویکرد وابستگی کمتری به حجم نمونه، سطح سنجش متغیرها و نرمال بودن داده‌های توزیع شده دارد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶). می‌توان گفت که رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) در قیاس با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری مانند «لیزرل و ایموس»، نیاز به شروط کمتری دارد و برای کاربردهای واقعی مناسب‌تر است. به‌ویژه هنگامی که مدل‌های پیچیده‌تر هستند بهره‌گیری از این رویکرد مطلوب‌تر خواهد بود. البته مزیت اصلی رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) در این است که نسبت به سایر رویکردها مانند لیزرل و ایموس، به تعداد نمونه کمتری نیاز دارد. در واقع (PLS) محدودیت حجم نمونه ندارد و نمونه انتخاب شده می‌تواند برابر یا کمتر از ۳۰ بوده که در این صورت نتایج نیز معتبر می‌باشد (فیض‌اللهی، ۱۳۹۳).

رویکرد حداقل مربعات جزئی در دو مرحله انجام می‌شود. در اولین مرحله، مدل‌های اندازه‌گیری (روایی و پایایی مقیاس‌های اندازه‌گیری) از طریق تحلیل روایی و پایایی و تحلیل عاملی تاییدی بررسی می‌شود و در دومین مرحله مدل ساختاری (فرضیه‌های تحقیق) از طریق برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

ایجاد جو رقابتی شدید در سازمان‌ها و تلاش پایان‌ناپذیر آن‌ها در جهت بهبود کیفیت خدمات و محصولات و برآورده ساختن انتظارات و نیازهای مشتریان سبب گردیده است سازمان‌ها در جستجوی روشی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر برای ارزیابی عملکرد خود باشند، تا بتوانند اطلاعات دقیق و جامعی در مورد موقعیت، جایگاه و عملکرد خود در جامعه به دست آورند و با توجه به قوت‌ها و ضعف‌های گذشته، مانع از ایجاد خطاهای بیشتر در آینده شده و به این وسیله حیات خود را تضمین نمایند. از این‌رو، ضرورت در اختیار داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی براساس نقاط قوت و ضعف، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد.

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها یکی از مسئله‌های اساسی این است که روش ارزیابی عملکرد منطقی و صحیحی برای کارکنان و مدیران ارائه نشده است؛ چراکه اگر شاخص مناسبی معرفی شود، آن‌ها می‌توانند بهتر به هدایت نیروهای خود به‌طور اخص و هدایت بخش‌ها در جهت اهداف استراتژیک سازمان به‌طور اعم بپردازند. براین‌اساس، هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ضرورت و اهمیت وجود نظام ارزیابی عملکرد در هر سازمان به اندازه‌ای است که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف، استراتژی‌ها و... به‌عنوان یکی از علایم بیماری‌های سازمان نامیده محسوب می‌شود. از این‌رو، هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد.

از سویی پیشرفت‌های اجتماعی و فناوری در جوامع صنعتی باعث پیدایش مباحث راهنمایی و مشاوره شغلی شد و در بسیاری از کشورهای دنیا معمولاً مدیران یک سازمان به‌عنوان مهم‌ترین منابع مشاوره شغلی محسوب می‌شوند. در این راستا ضرورت دارد که مدیران هم با توجه به تجربه‌هایی که کسب می‌کنند به راهنمایی و مشاوره شغلی تشویق شوند که یکی از روش‌هایی که می‌تواند در تحقق این هدف مؤثر واقع شود، در نظر گرفتن توانایی و انگیزه مدیران در الگوهای ارزیابی عملکردشان است. که در مدل‌های قبلی ارزیابی عملکرد مدیران کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین ضرورت دارد که مدل‌های

جدیدی برای ارزیابی عملکرد مدیران ارائه شود تا از این طریق در مدیریت سازمان‌ها بخصوص سازمان‌هایی دولتی مثل سازمان بازرسی کل کشور به مسئله مشاوره شغلی هم توجه ویژه بشود و هم به تدریج به‌عنوان یک ضرورت برای مدیریت سازمان‌ها مطرح شود و عملکرد مدیران با در نظر گرفتن شاخص‌های مشاوره شغلی مورد ارزیابی قرار گیرد.

نتایج این پژوهش با یافته‌های کریمی، پیدایی و میرمهرداد (۱۳۹۷)، وانگ و همکاران (۲۰۱۶)، پندارکی و ساگاراکیس (۲۰۱۶)، چن و همکاران (۲۰۱۶)، نعیمی و مظاهری (۱۳۹۶)، درویشی (۱۳۹۶) و بیروس و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

بنابر 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. توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف از طریق آموزش‌های کاربردی و به روز، همچنین مشاوره‌های شغلی سبب می‌شود تا فرآیندهای انجام کار در حوزه فعالیت‌های مدیران به درستی اجرا شود و پیوند علم و عمل محقق شود این رو یکی از محورهای مورد تأکید برای ارزیابی مدیران، میزان دوره‌های آموزشی و جلسات مشاوره شغلی است که در آن حضور یافته‌اند. البته اثربخشی دوره‌های برگزار شده را می‌توان در نحوه مدیریت این افراد مورد ارزیابی قرار داد. علاوه بر این عزم تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان سازمان‌ها باید به‌نحوی باشد که به‌نظور رفع آسیب‌ها و مشکلات موجود در دستگاه و یا سازمان متبوعشان، از مشاوره‌های شغلی و استفاده از تجربیات سایر مدیران بهره‌گیرند. از سوی دیگر به‌رغم اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد مدیران و نقش آن در بهبود کیفیت سازمان‌ها، برخی پژوهش‌ها با دامنه گسترده نسبتاً محدود در ایران انجام شده است و مسأله مورد بررسی را پوشش نمی‌دهد که لازم است پژوهشگران به آن اهمیت دهند.

پرتال جامع علوم انسانی

طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی



شکل ۱: ابعاد احصاء شده ارزیابی عملکرد مدیران

در این پژوهش، مهم‌ترین سؤال این بود که الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور (با رویکرد مشاوره شغلی) دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است؟ نتایج بررسی صورت گرفته در مورد این سؤال حکایت از آن دارد که ابعاد ارزیابی مدیران در سه بعد مهارت‌های فردی، تحلیلی و تخصصی قابل تقسیم‌بندی است و هر بعد دارای شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی است.

تحلیل داده‌های کیفی بر مبنای تحلیل تم نشان داد که پنج زیرمؤلفه: تعالی ارزیابی عملکرد، ادراک، خلاقیت و نوآوری، رشد و توسعه و مهارت‌های پژوهشگری به‌عنوان مهارت‌های تحلیلی مورد شناسایی قرار گرفته است. همچنین پنج زیرمؤلفه‌های مهارت‌های تخصصی شامل: مهارت‌های بازرسی، شم بازرسی، تسلط بر قوانین و مقررات، برنامه‌ریزی و کارتیمی و مشارکت‌پذیری می‌باشد. علاوه بر این تحلیل داده‌های کیفی بر مبنای تحلیل تم نشان داد که هفت زیرمؤلفه: رهبری، ارتباطات، پشتکار، انعطاف‌پذیری، کنجکاوی، خوش-بینی و ریسک‌پذیری مورد شناسایی قرار گرفت.

پژوهش حاضر نشان داد در ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور مهارت تخصصی با شاخص‌های کارتیمی و مشارکت‌پذیری، تسلط بر قوانین و مقررات، مهارت‌های

بازرسی، شم بازرسی، برنامه‌ریزی از جمله اصلی‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران است و پس از آن مهارت فردی با شاخص‌های انعطاف‌پذیری، ارتباطات، خوش‌بینی، رهبری، پشتکار، ریسک‌پذیری، کنجکاو در رتبه دوم قرار دارد. مهارت تحلیلی با شاخص‌های مهارت‌های پژوهشگری، خلاقیت و نوآوری، رشد و توسعه، تعالی ارزیابی عملکرد، ادراک نیز در رتبه سوم قرار دارد.

براین اساس می‌توان انتظار داشت برای تحقق اهداف سازمانی، ضروری است معیارها و ابزارهای دقیقی برای سنجش توانایی‌ها و عملکرد مدیران سازمانی مدنظر قرار گیرد.

## منابع

اردهه، حمید، و ابراهیمیان، شهرام. (۱۳۸۳). نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در راهنمایی و مشاوره شغلی. مجله کار و جامعه، ۵۷، ۵۲ - ۴۵.

الهی، شعبان. (۱۳۸۸). مثلث عملکرد سازمانی. مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور. بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۹۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار، ۵ (۴).

درویشی، میترا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت مدیران با سلامت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل بندر و دریانوردی استان خوزستان منطقه ویژه بندر امام خمینی. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری شماره ویژه کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی. ۱۲ - ۱.

دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد. (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد. معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور.

دومین همایش نظارت و بازرسی. (۱۳۸۵). سازمان بازرسی کل کشور. ساروخانی، باقر. (۱۳۹۳). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، اصول و مبانی (جلد اول). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، (۱۸).

شریعت، رضا (۱۳۸۳). بررسی تطبیقی و مقررات ناظر بر فرآیند و مشاوره شغلی. مجله کار و جامعه، ۵۷: ۲۵ - ۱۷.

شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۸۴). راهنمایی شغلی و بهره‌وری. مجموعه مقالات اولین سمینار انجمن مشاوره ایران. تهران: انتشارات محمد امین.

شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۸۵). چالش‌های مشاوره و راهکارهای آن. مجموعه مقالات ششمین سمینار انجمن مشاوره ایران. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

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

- طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی
- طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. (۱۳۸۰). گزارش مرحله اول شناخت مبانی علمی و فنی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی. دانشگاه تربیت مدرس. مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران. ۱.
- فیض‌اللهی، علی. (۱۳۹۳). آموزش گام به گام نرم افزار آماری اسمارت پی ال اس (Smart - PLS). تهران: دانشگاه پیام نور، مرکز تحصیلات تکمیلی.
- کریمی، فاطمه، پیدایی، و میرمهرداد. (۱۳۹۷). طراحی سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری فازی برای ارزیابی عملکرد مدیران فناوری اطلاعات. مجله سیاست‌های عمومی در مدیریت، (۲۹): ۵۳ - ۶۳.
- مجموعه قوانین و مقررات قانون اساسی سازمان بازرسی کل کشور. (۱۳۹۸). سازمان بازرسی کل کشور.
- محسنین، شهریار، و اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۳۹۶). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار: Smart - PLS آموزش و کاربردی. کتاب مهریان نشر.
- مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری. (۱۳۸۰). مقالات نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور. دانشگاه تربیت مدرس.
- معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور. (۱۳۸۲). آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی.
- نعیمی، ابراهیم، و مظاهری، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مشاوره شغلی مبتنی بر پذیرش و تعهد ACT بر انطباق‌پذیری مسیر شغلی دانشجویان. فصلنامه مطالعات روانشناسی بالینی - دانشگاه علامه طباطبایی، ۷ (۲۷): ۱۸۰ - ۱۶۱.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۷). مدلیابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل (با اصلاحات). تهران: سمت.
- Bangchokdee, S., Bangchokdee, S., Mia, L., & Mia, L. (2016). The role of senior managers' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance: Evidence from hotels in Thailand. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2): 129 - 151.
- Bimrose, J., Mulvey, R., & Brown, A. (2016). Low qualified and low skilled: the need for context sensitive careers support. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(2): 145 - 157.
- Chen, Y., Jermias, J., & Panggabean, T. (2016). The Role of Visual Attention in the Managerial Judgment of Balanced-Scorecard Performance Evaluation: Insights from Using an Eye-Tracking Device. *Journal of Accounting Research*, 54(1): 113 - 146
- Ding, B., & Wermers, R. (2012). Mutual fund performance and governance structure: The role of portfolio managers and boards of directors. Available at SSRN 2207229.

- 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.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26(13): 1753 - 1760.
- Maree, J.G., & Morgan, B. (2012). Toward a combined qualitative - quantitative approach: Advancing postmodern career counselling theory and practice.
- Pendaraki, K.N., & sagarakis, K.P. (2016). Linear Regression Versus Fuzzy Linear Regression: Does it Make a Difference in the Evaluation of the Performance of Mutual Fund Managers? In *Artificial Intelligence in Financial Markets* (pp. 311 - 335). Palgrave Macmillan UK.
- Rowlands, T., Waddell, N., & McKenna, B. (2016). Are we there yet? A technique to determine theoretical saturation. *Journal of Computer Information Systems*, 56(1): 40 - 47.
- Tien, H.L. S., & Wang, Y.C. (2016). Career counseling research and practice in Taiwan. *The Career Development Quarterly*, 64(3): 231 - 243.
- Wang, J., Ding, D., Liu, O., & Li, M. (2016). A synthetic method for knowledge management performance evaluation based on triangular fuzzy number and group support systems. *Applied Soft Computing*, 39, 11 - 20.
- Wooderson, J. R., Cuskelly, M., & Meyer, K. A. (2016). Evaluating the Performance Improvement Preferences of Disability Service Managers: An Exploratory Study Using Gilbert's Behavior Engineering Model. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*.

