

## طراحی و اعتباریابی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمانی در سازمان

### بازرسی کل کشور

طیبه جعفری<sup>۱</sup>، عبدالله شفیع آبادی<sup>۲\*</sup>، کیومرث فرحبخش<sup>۳</sup>، عباس عباس پور<sup>۴</sup>

جلیل یونسی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۴/۱۸ صص ۲۶۶-۲۴۳ تاریخ پذیرش: ۹۸/۹/۱۰

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمانی در سازمان بازرسی کل کشور در سال ۱۳۹۷ انجام شد. روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان سازمانی (مطالعین کلیدی و گروه کانونی) بودند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند به شیوه زنجیره‌ای انتخاب شدند. در بخش کمی از ۲۴۰ نفر مدیر در سطوح مختلف (عالی، میانی و پایه) سازمان بازرسی کل کشور در مرکز (تهران) با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ۱۷۰ نفر به صورت تناسبی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته اکتشافی بود. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه متخصصان، صاحب‌نظران و خبرگان حوزه مدیریت استفاده شد. در بخش کمی نیز به‌منظور گردآوری داده‌ها 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 آزمون‌های «بوت استراب»<sup>۶</sup> و «فریدمن» استفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS22 و PLS 3 - smart بهره گرفته شد. از تحلیل مصاحبه‌ها، شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران در سه مؤلفه اصلی مهارت‌های فردی، تحلیلی و تخصصی مورد شناسایی قرار گرفت که الگوی تدوین شده دارای ۳ مؤلفه اصلی و ۱۷ زیرمؤلفه بود. بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، مدل پژوهش، ضمن توسعه مفهوم نظری در این خصوص، الگویی بومی را برای ارزیابی مدیران سازمان مذکور به ارمغان داشت که اثربخشی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران طراحی شده، بر بهبود عملکرد مؤثر خواهد بود.

**واژه‌های کلیدی:** اعتباریابی، الگو، ارزیابی عملکرد، مدیران، سازمان بازرسی کل کشور.

- ۱- دانشجوی دکتری مشاوره، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
  - ۲- استاد مشاوره روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
  - ۳- دانشیار مشاوره و روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
  - ۴- استاد مدیریت، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
  - ۵- استادیار سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
- \*نویسنده مسوول: [ashafiabady@yahoo.com](mailto:ashafiabady@yahoo.com)

## مقدمه

سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی به‌سرعت در حال تغییر و دگرگونی هستند و هر سازمانی که نتواند خود را با شرایط محیط داخلی و خارجی هماهنگ سازد، محکوم به شکست است. یکی از عوامل بقاء در سازمان‌های پیچیده، توجه به سرمایه‌های انسانی و توجه بیشتر به مدیریت نیروی انسانی است. منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل کیفیت سازمانی، رشد سازمانی را میسر می‌سازد (Brewer & Brewer, 2010). فراهم آوردن شرایط سازگاری کار و محیط کار با توانمندی‌های جسمی و روانی نیروی انسانی از گام‌های اساسی برای افزایش بهره‌وری در هر سازمانی محسوب می‌شود (Bimrose, Mulvey & Brown, 2016). رقابت جهانی، طراحی ساختارهای کوچک، سازگاری شغلی، مسائل انگیزشی کارکنان، سرعت تغییر و تحولات از نظر تکثیر علم و تولید اطلاعات، افزودن بر مهارت و تخصص، میزان کارایی و توانمندی شغلی کارکنان، فن‌آوری ارتباطات، رشد و پرورش نیروی انسانی به‌عنوان دورنمای انسان‌های سازمانی موجب شده است، سازمان‌ها به نظام‌های فنی اجتماعی سیال<sup>۱</sup> تغییر حالت داده و روش‌های ساده، سنتی و تکنیک‌های عام و جهان‌شمول مدیریتی، کارایی لازم را نداشته باشد (Farhadi, 2013).

ارزیابی برای هر سازمانی از ضروریات است. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به‌نظام ارزیابی دارد. فقدان وجود نظام ارزیابی 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. مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند (Saadat, 2015).

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره‌ی عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. با ارزیابی عملکرد می‌توان بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین‌شده، به بررسی و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل پرداخت (Kakui, 2016). «پروجاگو و سوهال» (۲۰۰۶)، ارزیابی عملکرد سازمان را فرایندی می‌دانند که از طریق آن سازمان در فواصل مشخص موردسنجش قرار می‌گیرد و نقاط ضعف و قوت سازمان را به‌طور نظام‌مند تعیین می‌کند (Projago & Sohal, 2006).

۱. منظور نظام‌های فنی و اجتماعی هستند که تغییرات کمی و کیفی در آن‌ها بسیار اتفاق می‌افتد.

ارزیابی عملکرد یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است تا جایی که به عنوان یک درون‌داد یا مؤلفه اصلی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است. ارزیابی عملکرد یک فعالیت منفرد است که عملکرد کارکنان را بر اساس شاخص‌هایی در مدت معینی اندازه‌گیری می‌کند. ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهایی است که برای اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد در وظایف محوله استفاده می‌گردد (Porter & Lawler, 1986).

این ارزیابی غالباً در سازمان به‌منظور مقاصد متنوعی از جمله تصمیم‌های مدیریتی (برای مثال افزایش حقوق و ترفیع)، بازخور و بهبود و بهسازی و تحقیق بر روی کارکنان انجام می‌شود. بدین ترتیب ارزیابی عملکرد از جمله مهم‌ترین فرآیندهای بهبود عملکرد سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود تا جایی که بر تصمیم‌های حیاتی سازنده برای تنوع بخشیدن به اعمال و پیامدهای آن‌ها دلالت دارد (Judge and Ferris, 1993). از این‌رو ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها یکی از وسیع‌ترین حوزه‌های پژوهشی در روانشناسی صنعتی و سازمانی است (Murphy & Cleveland, 1995).. اثربخشی ارزیابی اشاره می‌کند به این‌که سیستم ارزیابی به منزلهٔ ابزاری برای ارزش‌سنجی عملکرد کاری، چقدر درست و مناسب به‌کار گرفته می‌شود (Abbaspour, 2015).

فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از؛ استفاده از منابع و امکانات، اهداف، استراتژی‌ها و ... به‌عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان محسوب می‌شود. از این‌رو، هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به‌نظام ارزیابی دارد (Saadat, 2015). 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 جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

از سویی پیشرفت‌های اجتماعی و فناوری در جوامع صنعتی باعث پیدایش مباحث راهنمایی و مشاوره حرفه‌ای شد و در بسیاری از کشورهای دنیا معمولاً مدیران یک سازمان به‌عنوان مهم‌ترین منابع مشاوره شغلی محسوب می‌شوند و مدیران سازمان هم به این امر تشویق می‌شوند، بر این اساس ضرورت دارد که در کشور ما هم مدیران با توجه به تجربه‌هایی که کسب می‌کنند به راهنمایی و مشاوره شغلی تشویق شوند که یکی از روش‌هایی که می‌تواند در تحقق این هدف یعنی تمایل مدیران به مشاوره شغلی مؤثر واقع شود، در نظر گرفتن توانایی و انگیزه مدیران در الگوهای ارزیابی عملکرد مدیران است؛ که در مدل‌های قبلی ارزیابی عملکرد مدیران کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Rouhani, 2014).

هم چنین یکی از معیارهایی که در ارزیابی عملکرد مدیران به ویژه در حوزه آموزش و پژوهش 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 این که انتظار این است که یک مدیر توانا و بااستعداد و بامهارت و آشنا به مأموریت‌ها و اهداف سازمان بتواند در زمینه‌ی کاری خود راهنمایی و مشاوره شغلی خوبی داشته باشد و اگر مدیری دارای این مهارت باشد می‌تواند معیاری برای عملکرد بهتر وی محسوب شوند، بنابراین ضرورت دارد که این رویکرد در ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی نگاه ویژه بشود.

سازمان بازرسی کل کشور به‌عنوان یکی از دستگاه‌های نظارتی، فاقد فرآیند و الگوی ارزیابی عملکرد، برای انتخاب و انتصاب مدیران سازمانی حال و آینده است؛ بنابر این ضروری است الگویی طراحی گردد که به کمک آن اطمینان حاصل شود که مدیران منتخب در خصوص 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 هم چنین بر اساس 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 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 تحقیق و مطالعه علمی را طلب می‌کند. با توجه به این که 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 بر اساس پژوهش تعیین گردد، زیرا در شرایط پیچیده امروزی روش‌های ساده و مدل‌های مبتنی بر حدس و گمان اعتبار خود را از دست داده است. نظر به این که ماحصل کلیه فعالیت‌های مدیران معطوف به تحقق اهداف سازمانی است، ضروری است معیارها و ابزارهای دقیقی برای قضاوت در خصوص توانایی‌ها و عملکرد آن‌ها طراحی گردد.

به‌رغم اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد مدیران و نقش آن در بهبود کیفیت سازمان‌ها، برخی پژوهش‌ها با دامن‌های گسترده نسبتاً محدود در ایران انجام شده که مسأله مورد بررسی را پوشش نمی‌دهد. از این‌رو، انجام پژوهشی جامع درباره‌ی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور و نیز ارائه الگویی برای آن می‌تواند در بهبود کیفیت ساختار و بهره‌وری سازمان‌ها مثمر

ثمر باشد. بر این اساس، با توجه به جایگاه و نقش حاکمیتی و مدیریتی سازمان بازرسی کل کشور و نیز وجود چالش‌ها و موانعی از قبیل؛ عدم وجود ساختار اجرایی مناسب، بخشی‌نگری منابع ارزیابی (ارزیابی‌کنندگان)، مشکلات مربوط به نیروی انسانی (مدیران) مورد نیاز، خوف و رعب مدیران از ارزیابی عملکرد، متنوع بودن وظایف بخش‌های اجرایی، فقدان وجود نظام ارتباطات و بازخورد، عدم وجود الگویی مناسب جهت ارزیابی مدیران، فقدان مؤلفه‌ها و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری، عدم استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی، کلی و قابل اندازه‌گیری نبودن بعضی از فعالیت‌های سازمانی خصوصاً فعالیت‌هایی که به جامعه مدیران برمی‌گردد، نگرش منفی حاکم بر ارزیابی عملکرد، نامتناسب بودن ملاک‌های مورد استفاده و درنهایت تدوین نشدن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی مناسب جهت سنجش و کارایی بهینه مدیران، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران ضروری و از اولویت‌های استراتژیک این سازمان است که طراحی و اعتباریابی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران به ویژه در حوزه مدیریت آموزشی، هدف از پژوهشی است که در خصوص مدیران سازمان بازرسی کل کشور مورد کاوش قرار گرفت و نتایج آن در این مقاله منعکس شده است که نتایج به دست آمده آن در خصوص طراحی و اعتباریابی ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی می‌تواند رهیافتی نو را در مدیریت آموزشی کشور بنا گذارد.

### پیشینه پژوهشی

پژوهش کریمی، پیدایی و میرمهرداد (2018)، به طراحی سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری فازی جهت ارزیابی عملکرد مدیران فناوری اطلاعات پرداخته است. جامعه مورد مطالعه، مدیران فناوری اطلاعات شرکت همراه اول بودند. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که با بررسی و تحلیل «ویژگی‌های فردی و شغلی مدیران فناوری اطلاعات و با استفاده از نتیجه-گیری‌های پژوهش حاضر، می‌توان به بهبود عملکرد مدیران فناوری اطلاعات شرکت همراه اول کمک کرده و این پژوهش به ارائه مدلی جدید در خصوص ارزیابی مدیران فناوری اطلاعات پرداخته است به گونه‌ای که مدیران را نه تنها براساس ویژگی‌های فردی، بلکه بر اساس ویژگی‌های شغلی که در آن مشغول به کار هستند نیز ارزیابی کرده است. براساس یافته‌های پژوهش با بررسی و تحلیل «ویژگی‌های فردی و شغلی مدیران فناوری اطلاعات»، می‌توان عملکرد مدیران فناوری اطلاعات را به صورت جامعی ارزیابی کرد.

۱. مسوولیت و وظیفه این امر مهم طی بخشنامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با موضوع دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان به شماره ۱۴۰۵۲۱ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۳ خطاب به همه 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 این امر بر عهده اداره کل مذکور است.

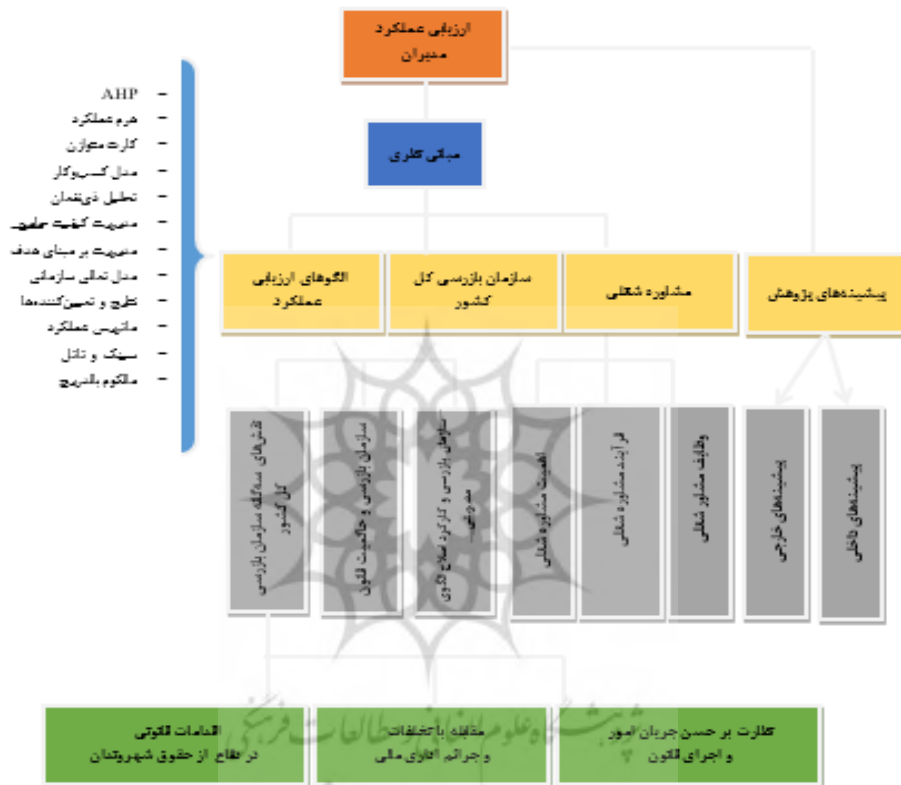
**آروین و یزدانی (2018)**، در پژوهشی به طراحی مدل ارزیابی عملکرد حسابرسان دیوان محاسبات کشور: بخش تعریف عملکرد پرداختند. هدف این پژوهش ارائه یک مدل عملکردی بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق، مصاحبه و الگوبرداری از تجارب بین المللی بوده است. و نتایج آن نشان داد در تصمیمات مدیریتی در مورد منابع انسانی (حسابرسان) از جمله پرداخت پاداش عملکرد ویژه، شناخت کارکنان ساعی، ارتقا و انتصاب کارکنان و ... مورد استفاده قرار گیرد.

**بانگچوکد و مای (2016)**، به بررسی نقش مدیران ارشد در اندازه‌گیری عملکرد مدیران سازمانی پرداخته‌اند. در این تحقیق ۱۳۱ نفر از مدیران ارشد هتل‌های متوسط تا بزرگ تایلند در تحقیق شرکت کردند. نتایج نشان داد که 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. هم چنین مشخص شد که تصمیم‌گیری تک‌نفره به‌هیچ‌عنوان مؤثر نیست و همه باید در تصمیمات واحد سازمانی به نحوی از انحا سهیم شوند. از دیگر نتایج تحقیق این بود که مدیران ارشدی که از مهارت‌های ریسک‌پذیری و حل مسأله بالاتری برخوردار بودند، بهتر می‌توانستند واحد سازمانی را به سمت اهداف هدایت کنند و کارکنان از آن‌ها رضایت بیشتری داشتند.

**عریضی و براتی (2014)**، در پژوهش خود به بررسی نقش واسطه‌ای پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های شناختی و خود پیروی در شغل با عملکرد شغلی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که 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. از جمله نتایج این پژوهش این است که در صورتی که داوطلبان دارای توانایی شناختی، برای مشاغل مدیریتی از طریق کانون ارزیابی گزینش شوند، عملکردشان بیشینه می‌شود.

**حاجیان و احمدوند (2013)**، به بررسی «مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیرصنعتی» پرداختند. با توجه به جامعیت، مزیت‌ها و ویژگی‌های بارز مدل تعالی، EFQM، به‌عنوان پایه و اساس پیشنهادی مدنظر قرار می‌گرفت. سپس با به‌کارگیری عوامل و نقاط قوت مدل EFQM و سایر مدل‌های بررسی‌شده در ادبیات و هم چنین شناخت سازمان‌های مورد مطالعه، چارچوب پیشنهادی تحقیق برای بومی‌سازی و هم جهت سازی مدل با محیط، شرایط و سایر ویژگی‌های سازمان ارائه شد. مدل پیشنهادی تحقیق، شامل دو بعد توانمندساز و نتایج ۹ معیار اصلی، ۳۱ غیرمعیار و ۲۴ شاخص مربوط به زیرمعیارهای نتایج به‌دست آمد.

در این پژوهش با بررسی پیشینه تحقیق تجربی، به نمونه‌هایی از تجارب ایران و دیگر کشورها و دانشگاه‌های جهان درباره ارزیابی عملکرد اشاره شد. در شکل ۱ مبانی نظری و پیشینه پژوهش ترسیم گردیده اس



شکل ۱- ترسیم نقشه مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزیابی عملکرد به ویژه در سطح مدیران، به مسایلی همچون فلسفه، مقاصد، دلایل، فرایند، عوامل مؤثر، شاخص‌ها و الگوهای ارزیابی عملکرد به صورت مفصل پرداخته شد هم چنین در خصوص سیستم‌های ارزیابی عملکرد، ۱۴ مدل؛ فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup>، نظام مدیریت کیفیت ایزو (ISO)، مدل هرم عملکرد، نظام کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> (BSC)، فرآیند کسب‌وکار، چارچوب مدوری و استیپل<sup>۳</sup>، روش تحلیل ذی‌نفعان<sup>۱</sup>، نظام مدیریت بر مبنای هدف<sup>۲</sup> (MBO)،

<sup>۱</sup>Analytical Hierarchy Process

<sup>۲</sup>Balance Score Card

<sup>۳</sup>Medori & Steple

نظام مدیریت کیفیت جامع<sup>۳</sup> (TQM)، روش مالکوم بالدريج<sup>۴</sup> مدل تعالی سازمان<sup>۵</sup> (EFQM)، مدل ماتریس عملکرد، مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها و مدل سینک و تاتل<sup>۶</sup> تبیین و تشریح شد که بیان مجدد آن در این مجال نمی‌گنجد.

جایگاه نظارتی سازمان بازرسی کل کشور، نقش‌های سه‌گانه ای را برای این دستگاه مطابق قانون ترسیم نموده که؛ نظارت بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قانون، مقابله با تخلفات و جرائم اداری و مالی و اقدامات قانونی در دفاع از حقوق شهروندی از جمله این نقش‌هاست. از این رو مدیران این سازمان افرادی با ویژگی‌های خاص بوده و ارزیابی آن‌ها ملاک‌هایی متناسب با آن را می‌طلبد که در این پژوهش این الگو ترسیم گردیده است.

### سؤال‌های پژوهش

باتوجه به این که اصل پژوهش صورت گرفته در خصوص ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور بوده از این‌رو سوال‌های اصلی این پژوهش عبارتند از:

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، صرفاً به سوال اول پرداخته شده تا الگویی بومی برای ارزیابی مدیران در سطوح مختلف و از جمله سطوح آموزشی مدنظر قرار گیرد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی می‌باشد، چرا که هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد و اجرای آن به‌ویژه در سطح مدیران در سازمان بازرسی کل کشور نیز به‌عنوان یکی

<sup>۱</sup>Stok holder

<sup>۲</sup>Management By Objectives

6. Total Quality Management

<sup>۴</sup>Malcolm Baldrige

<sup>۵</sup>European Foundation for Quality Management

<sup>۶</sup>Sink & Tuttle



از مسایل اصلی لازم و ضروری است. از طرفی دیگر؛ نتایج آن مستقیماً در در سازمان‌های دولتی کل کشور قابل کاربرد است.

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 هم چنین سنجش‌های پژوهش استفاده شده و از روش‌های کمی برای اعتباریابی الگو استفاده شده است. در این خصوص ابتدا با بررسی اسناد و تحقیقات علمی، الگوی اولیه ارزیابی عملکرد طراحی گشته و سپس با گردآوری داده‌های کیفی به شناسایی مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد از طریق مصاحبه پرداخته شده و در مرحله بعد، از طریق گردآوری داده‌های کمی سؤالات پژوهش، مورد آزمون قرار گرفت. به‌طور 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 سودمند 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. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که علاوه بر آن که امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد، می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوه هدایت نمود. همچنین در طول

فرایند مصاحبه امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع پژوهش نیز وجود خواهد داشت (Sarukhani, 2014).

جامعه آماری در این مرحله، خبرگان حوزه مدیریت هستند. از انجایی که خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت در زمینه ارزیابی عملکرد به راحتی قابل شناسایی نیستند، از این‌رو از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی استفاده شد. در این روش پس از شناسایی یا انتخاب اولین خبره و صاحب‌نظر از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده شد. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شوند. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا خواهد کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه تحلیل به نقطه اشباع نظری<sup>۱</sup> (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) برسد (Rowlands et al., 2016 & Malterud et al., 2016).

### 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 بوده‌اند).
- ۲- مدیرانی که از دانش و تخصص عملی بالا برخوردار بودند. (تحصیلات، تألیفات و سابقه مدیریتی)

۱- مدیرانی که سابقه پژوهش در حیطة ارزیابی عملکرد را داشته و این حیطة 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

#### <sup>1</sup>. Theoretical Saturation

۲. **مدیران عالی:** به افرادی گفته می‌شود که جزء مقام‌های اصلی و اساسی سازمان‌ها هستند. مثل هیئت مدیران، مدیرکل و سایر اعضای اصلی که **مسئول** عملکردهای سیستماتیک سازمان هستند. مدیران سطوح بالا به طور مستقیم کار اجرا نمی‌کنند.

**مدیران میانی:** اجرای سیاست‌ها و برنامه‌هایی را که توسط مدیران رده بالاتر تعیین شده است برعهده دارند. این سطح مدیریت شامل مدیران هر بخش و سایر اعضای **هیات** اجرایی می‌شود که کارکنان را به سمت اهداف تعیین شده هدایت کرده و منابع لازم را برای انجام کار در اختیار آنان قرار می‌دهند.

**مدیران پایه:** پایین‌ترین رده در سطوح مدیریتی هستند که شامل سرگروه‌ها، رؤسای ادارات و ناظران اجرایی است که تعدادی کارمند به آنان برای انجام پروژه طبق برنامه کمک می‌کنند. آنان باید قوانین و راهبردهای تعیین شده توسط مدیران رده‌های بالاتر را دنبال کنند.

باشند و بتوانند اطلاعات گرانبهایی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. از این رو 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 در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده می‌شد. سپس در مورد طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد.

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

۳-۳- وضعیت موجود ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور چگونه است؟ به منظور اطمینان از روایی پژوهش، محقق از روش‌های بررسی توسط اعضا، مثلث‌سازی منابع داده‌ها و بازبینی توسط همکاران برای تعیین روایی پژوهش خود 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 کرد. 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 درصد 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.

از آن جا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل تم<sup>۳</sup> استفاده گردید. در

<sup>۱</sup> Inter-Coder Reliability

<sup>۲</sup> Re-Test Reliability

<sup>۳</sup> Theme

تحلیل داده‌های کیفی مراحل زیر دنبال گردید: (۱) مرور داده‌ها (۲) ایجاد کدهای اولیه (۳) طبقه‌بندی داده‌ها (۴) تدوین تم (۵) تدوین گزارش. درنهایت محقق با توجه به تم‌های شناسایی شده الگوی مفهومی پژوهش را ترسیم کرد.

### 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 می‌شود، 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، که مرحله کمی است 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.

روش نمونه‌گیری به کارگرفته شده 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 یک یا چند متغیر بین متغیرهای دیگر وجود دارد (Gefen et al., 2000). از این‌رو روش مذکور 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.

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 معاونان‌شان	۱۳۰
۳	پایه	رؤسای ادارات و سربازرسان	۷۸

بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود در اداره کل منابع انسانی و تحول اداری سازمان بازرسی کل کشور در سال ۹۷ 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، به منظور همگن کردن آنان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی<sup>۱</sup> و با انتساب متناسب حجم نمونه، نمونه‌ها انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه می‌باشد. و هم چنین در بخش تحلیل‌های کیفی و تدوین مدل صورت گرفته مدل پژوهش دارای ۳ مؤلفه اصلی و ۱۷ زیرمؤلفه می‌باشد. پژوهشگر برای هر یک از زیرمؤلفه‌های مدل اقدام به طراحی گویه‌ها کرد.

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 هم چنین آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده گردید. هم چنین برای محاسبه معنی‌داری ضرایب مسیر و به دست آوردن آماره t از آزمون بوت استراب (روش بازنمونه‌گیری از طریق جایگذاری) و آزمون فریدمن استفاده گردید. به علاوه جهت تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS22 و smart - PLS 3 بهره گرفته شد.

## یافته‌ها

نمونه‌های نظری مصاحبه‌شونده در پاسخ به سؤالات مربوط به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور مصادیق فراوانی را بیان کردند. در طی فرایند

<sup>۱</sup> Proportional Stratified Sampling

<sup>۲</sup> Bootstrap

جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، عبارات مهم کدگذاری شدند و در مرحله بعد این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آن‌ها به‌عنوان کدهای نهایی پدیده و ابعاد آن در نظر گرفته شد. در هر یک از مهارت‌های سه‌گانه نیز اهمیت شاخص‌ها به ترتیب اولویت مشخص گردیده از آنجا که موضوع این پژوهش طراحی و اعتباریابی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور است، از نگاه صاحب نظران، اولویت ارزیابی مدیران سازمان بازرسی کل کشور باید براساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیر باشد:

### ➤ مهارت‌های تحلیلی

✓ تعالی ارزیابی عملکرد

✓ ادراک

✓ خلاقیت و نوآوری

✓ رشد و توسعه

✓ مهارت‌های پژوهشگری

### ➤ مهارت‌های تخصصی

✓ مهارت‌های بازرسی

✓ ششم بازرسی

✓ تسلط بر قوانین و مقررات

✓ برنامه ریزی

✓ کار تیمی و مشارکت‌پذیری

### ➤ مهارت‌های فردی

✓ رهبری

✓ ارتباطات

✓ پشتکار

✓ انعطاف‌پذیری

✓ کنجکاوی

✓ خوش‌بینی

✓ ریسک‌پذیری

براساس بررسی صورت گرفته متناسب با مدل فرضی، براساس آزمون فریدمن، ابعاد ارزیابی عملکرد در سه بعد؛ مهارت‌های فردی، مهارت‌های تحلیلی و مهارت‌های تخصصی اولویت بندی گردید.

جدول ۲- میانگین رتبه‌ها عوامل مهارت فردی

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها
۱	انعطاف‌پذیری	۴,۱۹
۲	ارتباطات	۴,۱۶
۳	خوش‌بینی	۴,۱۶
۴	رهبری	۳,۹۶
۵	پشتکار	۳,۹۴
۶	ریسک‌پذیری	۳,۸۲
۷	کنجکاو	۳,۷۷

میانگین رتبه‌ها در خصوص مهارت فردی، به ترتیب بدین صورت است که؛ انعطاف‌پذیری با میانگین رتبه ۴,۱۹ رتبه اول، خوش‌بینی و ارتباطات با میانگین رتبه ۴,۱۶ رتبه دوم، رهبری با میانگین رتبه ۳,۹۶ رتبه سوم، پشتکار با میانگین رتبه ۳,۹۴ رتبه چهارم، ریسک‌پذیری با میانگین رتبه ۳,۸۲ رتبه پنجم و کنجکاو با میانگین رتبه ۳,۷۷ رتبه ششم را به خود اختصاص داده است.

جدول ۳- میانگین رتبه‌ها عوامل مهارت تحلیلی

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها
۱	مهارت‌های پژوهشگری	۳,۲۹
۲	خلاقیت و نوآوری	۳,۱۳
۳	رشد و توسعه	۲,۷۴
۴	تعالی ارزیابی عملکرد	۲,۵۳
۵	ادراک	۳,۳۱

میانگین رتبه‌ها در خصوص مهارت تحلیلی، به ترتیب بدین صورت است که؛ ادراک با میانگین رتبه ۳,۳۱ رتبه اول، مهارت‌های پژوهشگری با میانگین رتبه ۳,۲۹ رتبه دوم، خلاقیت و نوآوری

با میانگین رتبه ۳,۱۳ رتبه سوم، رشد و توسعه با میانگین رتبه ۲,۷۴ رتبه چهارم، تعالی ارزیابی عملکرد با میانگین رتبه ۲,۵۳ رتبه پنجم را به خود اختصاص داده است.  
جدول ۴- میانگین رتبه‌ها عوامل مهارت تخصصی

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها
۱	کارتیمی و مشارکت‌پذیری	۳,۱۹
۲	تسلط بر قوانین و مقررات	۳,۰۵
۳	مهارت‌های بازرسی	۳,۰۲
۴	شم بازرسی	۲,۹۶
۵	برنامه‌ریزی	۲,۷۸

میانگین رتبه‌ها در خصوص مهارت تخصصی، به ترتیب بدین صورت است که؛ کارتیمی و مشارکت‌پذیری با میانگین رتبه ۳,۱۹ رتبه اول، تسلط بر قوانین و مقررات با میانگین رتبه ۳,۰۵ رتبه دوم، مهارت‌های بازرسی با میانگین رتبه ۳,۰۲ رتبه سوم، شم بازرسی با میانگین رتبه ۲,۹۶ رتبه چهارم، برنامه‌ریزی با میانگین رتبه ۲,۷۸ رتبه پنجم را به خود اختصاص داده است.  
در یک نمای کلی می‌توان شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران را به صورت زیر نشان داد:  
جدول ۵- مقایسه و اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران در یک نگاه

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها
	کارتیمی و مشارکت‌پذیری	۳,۱۹
	تسلط بر قوانین و مقررات	۳,۰۵
مهارت‌های تخصصی	مهارت‌های مدیریتی	۳,۰۲
	شم حل مسأله	۲,۹۶



ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها
	برنامه‌ریزی	۲,۷۸
	انعطاف‌پذیری	۴,۱۹
	ارتباطات	۴,۱۶
	خوش‌بینی	۴,۱۶
مهارت‌های فردی	رهبری	۳,۹۶
	پشتکار	۳,۹۴
	ریسک‌پذیری	۳,۸۲
	کنجکاوی	۳,۷۷
	مهارت‌های پژوهشگری	۳,۲۹
مهارت‌های تحلیلی	خلاقیت و نوآوری	۳,۱۳
	رشد و توسعه	۲,۷۴
	تعالی ارزیابی عملکرد	۲,۵۳
	ادراک	۳,۳۱

باتوجه به جدول فوق می‌توان گفت؛ تبیین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمانی براساس مؤلفه‌هایی است که به ترتیب اولویت میزان تأثیرشان مشخص گردیده و در صورتی که براساس این مؤلفه‌ها عملکرد مدیران مورد ارزیابی قرار گیرد، اثربخشی سازمانی محقق می‌گردد. براساس یافته‌های پژوهش حاضر ابعاد احصا شده ارزیابی عملکرد مدیران در مرحله کیفی در سه بعد فردی، تحلیلی و تخصصی به شرح شکل زیر است:



شکل ۲- ابعاد احصا شده ارزیابی عملکرد مدیران

## بحث و نتیجه گیری

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مهم ترین فرآیندهای استراتژیک سازمان ها و جوامع امروزی، ابزاری توانمند در جهت پیاده سازی برنامه های سازمان و تحقق اهداف آن به شمار می رود. امروزه در بسیاری از سازمان ها مسأله اساسی این است که روش ارزیابی عملکرد منطقی و صحیحی برای آن ها ارائه نشده است؛ چراکه اگر شاخص مناسبی معرفی شده باشد، آن ها می توانند بهتر به هدایت نیروهای خود به طور اخص و هدایت بخش ها در جهت اهداف استراتژیک سازمان به طور اعم بپردازند (Kaplan, & Norton, 2008).

ضرورت و اهمیت وجود نظام ارزیابی عملکرد در هر سازمان به اندازه ای است که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف، استراتژی ها و... به عنوان یکی از علایم بیماری های سازمان نامیده محسوب می شود. از این رو، هر سازمان به

منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد (Saadat, 2015). در بسیاری از کشورهای دنیا معمولاً مدیران یک سازمان به‌عنوان مهم‌ترین منابع مشاوره شغلی محسوب می‌شوند، و مدیران سازمان هم به این امر تشویق می‌شوند، بر این اساس ضرورت دارد که مدیران ما 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 یعنی تمایل مدیران به مشاوره شغلی مؤثر واقع شود، در نظر گرفتن توانایی و انگیزه مدیران در الگوهای ارزیابی عملکرد مدیران است. که در مدل‌های قبلی ارزیابی عملکرد مدیران کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Rouhani, 2014). از این رو ضرورت دارد که مدل‌های جدیدی برای ارزیابی عملکرد مدیران ارائه شود تا از این طریق در مدیریت سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های دولتی به مسأله مشاوره شغلی هم توجه ویژه بشود و کم‌کم به‌عنوان یک ضرورت برای مدیریت سازمان‌ها مطرح شود و عملکرد مدیران بر اساس در نظر گرفتن شاخص‌های مشاوره شغلی مورد ارزیابی قرار گیرد.

در این پژوهش، مهم‌ترین سؤال این بود که الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور 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 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 کار تیمی و مشارکت‌پذیری است. علاوه بر این تحلیل داده‌های کیفی بر مبنای تحلیل تم نشان داد که هفت زیرمؤلفه: رهبری، ارتباطات، پشتکار، انعطاف‌پذیری، کنجکاوی، خوش‌بینی و ریسک‌پذیری مورد شناسایی قرار گرفت.

در هر یک از مهارت‌های سه‌گانه نیز اهمیت شاخص‌ها به ترتیب اولویت مشخص گردید. از نگاه صاحب‌نظران، اولویت ارزیابی مدیران سازمان بازرسی کل کشور براساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیر به شرح اشکال زیر است



شکل ۳- مؤلفه‌های مهارت‌های تحلیلی، تخصصی و فردی

نتایج این پژوهش با یافته‌های کریمی، پیدایی و میرمهرداد (۲۰۱۸)، وانگ و همکاران (۲۰۱۶)، پندارکی و ساگاراکیس (۲۰۱۶)، عریضی و براتی (۲۰۱۴)، آگاروال تاکور (۲۰۱۳) و موری و مورگان (۲۰۱۲) همسوست. از جمله مواردی که برای ارزیابی عملکرد مدیران مدنظر است توانمندسازی و کسب مهارت‌های مدیران است. این مهم از طریق آموزش‌های حضوری و غیرحضوری قابل پیاده سازی است. فراگیری آموزش‌های کاربردی به ویژه برای مدیران دستگاه‌های اجرایی، تاثیر فوق‌العاده‌ای بر اجرای صحیح وظایف خود و مجموعه تحت امر آنها دارد. از این رو لازم است براساس نیازسنجی به موقع و دقیق، سرفصل‌های آموزشی مدیران (به فراخور نوع وظیفه مدیریتی و شرایط حاکم بر آنها) احصا و در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی - کارگاهی با دعوت از استادان برجسته و فهیم، برنامه‌ریزی آموزشی صورت پذیرد. بنابر آنچه گفته شد نظر به این که ماحصل همه 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، سبب می‌شود تا فرآیندهای انجام کار در حوزه فعالیت‌های مدیران به درستی اجرا

شود و پیوند علم و عمل محقق شود از این رو یکی از محورهای مورد تأکید برای ارزیابی مدیران، میزان دوره‌های آموزشی است که در آن حضور یافته‌اند. البته اثربخشی دوره‌های برگزار شده را می‌توان در نحوه مدیریت این افراد مورد ارزیابی قرار داد. 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 و مسأله مورد بررسی را پوشش نمی‌دهد که لازم است پژوهشگران به آن اهمیت دهند.

ازجمله محدودیت‌های این پژوهش کم بودن حجم نمونه، استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی متناسب و بررسی نکردن برخی متغیرهای مداخله‌گر بود. بنابراین با توجه به نقش چشمگیر ارزیابی عملکرد مدیران در افزایش کارایی و بهبود عملکرد مدیران، لازم است زمینه‌های اولیه برای تغییر راهبردهای یاددهی و یادگیری آنان فراهم شود. لذا، برگزاری کارگاه‌های آموزشی به‌منظور توانمندسازی مدیران در استفاده و کاربرد شیوه‌های مؤثر مدیریت، می‌تواند زمینه لازم برای بررسی وضعیت موجود و ایجاد وضعیت مطلوب را فراهم سازد.

## References

- Abbaspour, Abbas. (2015). Advanced human resources management (approaches, processes and functions). Tehran: Position. (9). (in Persian)
- Aggarwal, A., & Thakur, G.S.M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN, pp 2249-8958.
- Arizi, Hamid Reza and Barati, Hajar. (2014). The role of role-based interfaces in the relationship between performance of managers in the focus area, cognitive abilities and self-compliance in a job with job performance. Contemporary Psychology, 9 (2). (in Persian)
- Arvin, Hossein and Yazdani, Hamid Reza (2018). Designing a Performance Evaluation Model for Auditors of the State Accounting Court: Performance Definition, Audit Knowledge Quarterly, 18 (73): pp 103 – 121.
- 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): pp 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): pp 145-157.
- Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: a theoretical model. Journal of Education for Business, 85(6): pp 330-335.

- Center for Management Studies and Productivity. (2001). Articles of the system of performance evaluation of the executive machinery of the country. Tarbiat Modares University. (in Persian)
- Designing the system of performance evaluation of the executive agencies of the country. (2001). First Stage Report Understanding the Scientific and Technical Foundations of Performance Assessment of Government Organizations. Tarbiat Modares University. Center for Management Studies and Productivity of Iran. (in Persian)
- Farhadi, Mohsen. (2013). Performance Management System and Organizational Performance Evaluation. Tehran. (in Persian)
- 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): p 7.
- Hajian, Amir and Ahmadvand, Ali Mohammad. (2013). Performance evaluation model of non-industrial research organizations. Two Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University, 5 (2). (in Persian)
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. Academy of management journal, 36(1): 80-105.
- 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). (in Persian)
- Kaplan R., & Norton D. (2008). Execution premium, Harvard Business School Press.
- Karimi, Fatemeh; Paydaee and Mirmehrdad. (2018). Design of Fuzzy Decision Support System for Performance Evaluation of IT Managers. Journal of Public Policy in Management. (29): 53-63. (in Persian)
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. Qualitative health research, 26(13): pp 1753-1760.
- Maree, J.G., & Morgan, B. (2012). Toward a combined qualitative-quantitative approach: Advancing postmodern career counselling theory and practice.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Sage.
- Office of Management Improvement and Performance Evaluation. (2001). Problems in determining the criteria for evaluating the performance of public institutions. Deputy Directorate for Human Resources and Management. (in Persian)
- Office of Management Improvement and Performance Evaluation. (2003). Performance appraisal, Vice President of Strategic Planning and Control. (in Persian)
- Office of Performance Management. (2001). Sustainable Development Strategy in the Kingdom of England. Deputy Directorate for Human Resources and Management. (in Persian)

- Office of Planetary Studies. (2001). Tables of Performance Evaluation Indicators in the Third Development Plan Law. Islamic Consultative Research Center. (in Persian)
- 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
- Porter. L.W., Lawler, EE. (1986). Managerial Attitudes & Performance, Homewood, Irwin.
- Projago D. I, Sohal A. S. (2006). The relationship between organization strategy, Total quality management TQM and organization performance the mediating role of TQM. European Journal of Operational Research.
- Rouhani, Mohammad. (2014). Investigation and study of the communication process in the performance of managers of affiliated organizations of the Ministry of Agriculture in Tehran, Master's dissertation. Azad university of Tehran. (in Persian)
- Rowlands, T., Waddell, N., & McKenna, B. (2016). Are we there yet? A technique to determine theoretical saturation. Journal of Computer Information Systems, 56(1): pp 40-47.
- Saadat, Abraham. (2015). Human resource Management. Tehran: Samt. (in Persian)
- Sarukhani, Bagher. (2014). Research Methods in Social Sciences, Principles and Foundations (Vol. 1). Tehran: Research Institute for Humanities and Cultural Studies. (18). (in Persian)
- Tehran University Jihad. (2002). Performance evaluation of Tehran province. Proceedings of the First National Conference on Performance Management. (in Persian)
- Vice President of Strategic Planning and Control. (2003). Statement of Performance Assessment of Governmental Organizations. (in Persian)
- 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, pp 11-20.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی