

## ارزیابی عملکرد



سیدمحمد رضا بنی فاطمی کاشی  
مدیرحسابرسی سازمان حسابرسی

ژوئیه ۱۳۹۱  
شماره ۱۱  
فصلنامه علمی-پژوهشی  
مطالعات فرهنگی

مقدمه

مراجع ذیصلاح از جمله سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دیوان محاسبات و سازمان حسابرسی، نسبت به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور مبادرت می‌ورزند تا با ارتقای پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی، اعتماد عمومی را نسبت به عملکرد آنها جلب کنند.

ارزیابی عملکرد، سال‌های متمادی است که در بخش دولتی اغلب کشورهای جهان مرسوم شده است. در این کشورها، تصویب قوانین خاص ارزیابی عملکرد جزء الزامات محسوب می‌شود. گذشته از پایگاه قانونی ارزیابی عملکرد و در شرایطی که به رغم محدودیت منابع وامکانات، خواست‌ها و تقاضاهای در حال افزایش اقتصادی و اجتماعی از سوی آحاد مختلف جامعه در برابر دولت‌ها ۴۱ قرارداد، ضرورت ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها شرط

کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی، عامل حیاتی و مهمی در تحقیق برنامه‌های توسعه، کامیابی و رفاه ملت‌هاست. بالا بودن هزینه سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات و محصولات گوناگون و تهیه و تامین این هزینه‌ها از منابع عمومی که روزبه روز محدودتر و کمتر می‌شود و پایین بودن اثربخشی برخی از سازمان‌ها، دولت‌ها را به این فکر انداخته که تحقق اهداف سازمان‌های دولتی را مورد توجه قرار دهند. توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده توسط سازمان‌های دولتی و همچنین تامین رضایت شهروندان و انجام هدفمند امور در سازمان‌های دولتی، توجه به عملکرد مدیریت و ارزیابی آن را الزامی می‌سازد، در پی احساس این ضرورت،

پاسخگویی به نیازهای مطرح شده و دستیابی به هدف‌های پیشرفت و توسعه و برقراری نوعی تعادل بین تقاضا و استفاده از منابع جامعه از طریق ارزیابی و نظارت مستمر و جامع تلقی می‌شود. لذا با توجه به اهمیت موضوع، این مقاله به تبیین مفهوم و ساختار ارزیابی عملکرد در بخش دولتی پرداخته است.

#### تعاریف

صاحب‌نظران مدیریت، تعاریف مختلفی از ارزیابی عملکرد در بخش دولتی ارائه کرده‌اند، در یکی از جامع‌ترین تعاریف ارائه شده، ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی و توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. ارزیابی عملکرد از جنبه نحوه استفاده از منابع، اساساً در قالب شاخص‌های کارایی و صرفه اقتصادی بیان می‌شود و نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی و صرفه اقتصادی تصمیمات مدیریت درخصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد از جنبه سازمانی، معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها است.

کمیته حسابرسی عملیاتی و مدیریت انجمن حسابداران رسمی آمریکا، ارزیابی عملکرد را مقایسه نحوه هدایت و اجرای فعالیت‌های سازمان با اهداف عملیاتی تعیین شده توسط مدیریت، نظیر سیاست‌ها، استانداردها، مقاصد و اهداف عملیاتی سازمانی و همچنین سایر معیارهای مناسب برای سنجش و ارزیابی می‌داند.

کمیته حسابرسی عملیاتی سازمان حسابرسی نیز ارزیابی عملکرد را مقایسه عملکرد و نتایج حاصل از عملیات با اهداف تعیین شده توسط مدیریت و یا سایر معیارهای سنجش مناسب تعریف کرده است.

#### هدف از انجام ارزیابی عملکرد

هدف از انجام ارزیابی عملکرد، حصول اطمینان از اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی عملیات است و به این منظور سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت از نظر طراحی و اجراء ارزیابی می‌شود. این امر از جمله موارد زیر

را در برمی‌گیرد:

- حصول اطمینان از وجود و بکارگیری معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد (این معیارها معمولاً توسط مدیریت یا سایر مراجع ذیصلاح تعیین می‌شود)،
- حصول اطمینان از تاکید بر رضایت مشتریان و استفاده‌کنندگان (درون سازمانی و برون سازمانی) خدمات و محصولات،
- حصول اطمینان از جامع و منسجم بودن سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی سازمان (شامل برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها، روش‌ها و راه کارها) و درک آنها توسط کلیه سطوح عملیاتی،
- حصول اطمینان از پیش‌بینی و به‌کارگیری سیستم ارزیابی و بازخور مناسب در سازمان،
- حصول اطمینان از اتکای به گزارش‌های عملیاتی به عنوان یکی از مبانی تصمیم‌گیری مدیریت.

#### ضرورت ارزیابی عملکرد

از آنجا که بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی باعث ایجاد نیروی بالقوه‌ای می‌شود که خود از بسیاری از فرصت‌های رشد حمایت می‌کند، لذا دولت و سازمان‌ها، تلاش‌های زیادی را در این راستا به عمل می‌آورند. ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد شده و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقای کیفیت عملکرد دستگاه‌ها را فراهم کند. همچنین ارزیابی عملکرد موجب تحریک حس کنجکاوی، پرسش و چالش در مورد روش انجام کارها و نحوه تخصیص منابع می‌گردد. لذا ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی نظام و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود. با توجه به مطالب ذکر شده، ارزیابی عملکرد می‌تواند بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه دهد:

- میزان اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌های تدوین شده،
- میزان تدوین صحیح سیاست‌ها،
- ارائه شاخص‌های رشد سازمانی،
- کسب اطلاعات از وضعیت موجود سازمان،
- شناسایی موارد مستعد بهبود در عملکرد سازمان،
- میزان کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌ها،
- اطمینان از روند مستمر بهبود عملکرد،
- شناخت مشکلات، فرصت‌ها و محدودیت‌ها،

## نمایشگر ۱- تفاوت دیدگاه‌ها درباره ارزیابی عملکرد

ویژگی‌ها	دیدگاه سنتی	دیدگاه نوین
نقش ارزیابی‌کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت‌دهنده و تسهیل عملکرد
دوره ارزیابی	تمرکز بر عملکرد گذشته	تمرکز بر آینده و بهبود امور
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	تدوین استانداردها
هدف ارزیابی	کنترل ارزیابی‌شونده	رشد، توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش دستوری	ارائه خدمات مشاوره به بهبود مستمر امور
سبک مصاحبه	دستوری	گفت‌وگو

- چشم‌انداز آینده و سمت و سوی برنامه‌ها در فضای ملی و بین‌المللی،
- نحوه تخصیص منابع و امکانات و منابع انسانی و میزان مشارکت کارکنان در اجرای برنامه‌های مصوب،
- میزان پاسخگویی.

همچنین استفاده از سیستم‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد، سه امتیاز کلیدی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد:

۱. تعیین راهبرد و اهداف بلندمدت سازمان
۲. تهیه اطلاعات برای پاسخگویی به ذینفعان
۳. تاکید بر مشارکت عمومی کارکنان در سازمان

## دیدگاه‌های مختلف در ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد عبارت از دیدگاه سنتی و دیدگاه نوین است.

در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف، ارزیابی و قضاوت در مورد عملکرد مدیریت می‌باشد. در حالی که در دیدگاه جدید، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده متمرکز شده است. اهم تفاوت‌های دو دیدگاه در نمایشگر ۱ خلاصه شده است.

همانطور که در نمایشگر ۱ مشخص شده است، عملکرد بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود رضایت، ارتقای کارایی و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان‌های ارزیابی‌شونده خواهد بود. بنابراین در این

نگرش، اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد و توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های سازمان و افراد آن بوده و پدیده مچ‌گیری در آن جایگاهی نداشته و سازمان‌ها خود به سمت استقرار نظام ارزیابی به پیش می‌روند و به طور مستمر برای بهبود روش‌های آن تلاش می‌کنند.

## محدودیت‌های ارزیابی عملکرد در بخش دولتی

مسئله "ارزیابی عملکرد تنها وسیله مدیریت و رهبری و آخرین آن نیز نیست و در این راستا، محدودیت‌های زیر می‌تواند وجود داشته باشد:

- مشکلات اندازه‌گیری برخی از جوانب فعالیت‌های سازمان،

- فزونی هزینه بر منفعت،

- محدودیت سازمان در تاثیرگذاری بر کلیه نتایج.

روش‌های اجرایی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی روش‌های اجرایی متعددی برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی وجود دارد. در این قسمت، به تعدادی از مهم‌ترین و متداول‌ترین الگوهای اجرایی فرآیند ارزیابی عملکرد اشاره می‌شود. این روش‌ها شامل روش‌های کمی و کیفی هستند و از مبانی نظری قوی و تایید شده در عرصه‌های عملی برخوردار هستند. هریک از روش‌های مورد استفاده با توجه به شرایط محیطی و سازمانی، از اولویت خاصی برخوردار بوده و کارکردی بهتر از سایر روش‌ها دارند.

۱. الگوی سنجش اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی

مفاهیم اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی از چارچوب دانش مهندسی وارد ادبیات حسابداری، حسابرسی و مدیریت شده است. مولفه‌های اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی با توجه به رویکرد سیستمی تشکیل‌دهنده بهره‌وری هستند. در برخی سازمان‌ها، کارایی و صرفه اقتصادی به اثربخشی منتهی می‌شود و در برخی دیگر، بین آنها رابطه‌ای وجود ندارد، اما برای افزایش بهره‌وری همه آنها لازم هستند. اثربخشی به نتایج عملکرد و کارایی و صرفه اقتصادی به بهره‌برداری صحیح از منابع و امکانات مربوط می‌باشد. به این ترتیب، یک مدیر موفق تدابیری اتخاذ می‌کند که نه تنها به هدف‌ها دست یابد، بلکه در به‌کارگیری منابع نیز حداکثر استفاده را به عمل آورد. از این رو، اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی معیارهایی برای ارزیابی عملکرد می‌باشند، معیارهایی که رابطه بین نهاده‌ها و ستاده‌های سازمان و همچنین نهاده‌ها و ستاده‌های مورد انتظار را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

۲. الگوی ارزیابی متوازن (BSC)

الگوی ارزیابی متوازن، یک چارچوب مفهومی جهت تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در راستای اهداف راهبردی می‌باشد و در اولین گام آن می‌باید دیدگاه آتی سازمان مشخص شود. سپس در راستای دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف راهبردی تدوین می‌گردد. با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف راهبردی سازمان، عوامل حیاتی موفقیت مشخص می‌شود. در همین راستا معیارهای راهبردی تبیین و در نهایت برنامه‌های عملیاتی تدوین می‌گردد.

قابل ذکر است که الگوی ارزیابی متوازن یکی از موفق‌ترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد است. این الگو در سال ۱۹۹۲ توسط دیوید نورتن و رابرت کاپلان ارائه شد. دلیل اقبال سازمان‌ها از این رویکرد، نگرش جامع آن می‌باشد. رویکرد ارزیابی متوازن در واقع ابزاری جهت ارزیابی عملکرد و کنترل‌کننده میزان دستیابی به راهبرد و اهداف سازمان می‌باشد.

در رویکرد ارزیابی متوازن به ارزیابی عملکرد سازمان از جنبه‌های مختلفی یعنی وجوه مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری پرداخته می‌شود.

الف - وجه مالی

وجه مالی شامل راهبرد رشد درآمد و راهبرد بهره‌وری می‌باشد. راهبرد رشد درآمد معطوف به افزایش فروش محصولات فعلی از طریق ارزش افزایی برای مشتریان و همچنین کسب درآمدهای آتی و بهره‌مندی از فرصت‌های بالقوه از طریق عرضه محصولات جدید و گردآوری مشتریان جدید می‌باشد. راهبرد بهره‌وری دو جزء دارد که یکی بهبود ساختار هزینه‌های شرکت از طریق کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و دیگری افزایش بازده دارایی‌ها از طریق کاهش سرمایه در گردش و سرمایه ثابت جهت پشتیبانی از سطح معینی از کسب و کار می‌باشد.

ب - وجه مشتری

وجه مشتری شامل میزان رضایت مشتری و طرح‌ریزی و اجرا جهت توسعه رضایت آنهاست. میزان اثربخشی راهبردها در جهت کسب و توسعه رضایت مشتری در این مولفه کنترل می‌شود. کسب رضایت مشتری در گرو عوامل متعددی می‌باشد که در مجموع می‌توان از آن تحت عنوان ارزش افزایی برای مشتریان یاد کرد.

ب - وجه فرآیندهای داخلی

پس از ایجاد تصویری روشن از دیدگاه‌های مالی مدنظر سازمان و ارزش افزایی برای مشتریان، می‌توان ابزارهای مناسب جهت بهبود بهره‌وری و روش‌های ارزش افزایی در چارچوب فرآیند داخلی سازمان ترسیم کرد. توسعه فرآیندهای داخلی شامل پنج بخش به شرح زیر است:

۱- بهبود فرآیندهای عملیاتی و پشتیبانی به منظور افزایش بهره‌وری منابع و بهینه‌سازی هزینه‌ها (راهبرد بهره‌وری)

۲- انجام مطالعات و تحقیقات به منظور تعیین نیازمندی‌های مشتری و توسعه بازار فروش (راهبرد رشد درآمد).

۳- بهینه‌سازی کردن استفاده از دارایی‌ها و کاهش هزینه‌ها (راهبرد بهره‌وری).

۴- طراحی و توسعه و ارائه محصولات و خدمات جدید و بهبود توانایی‌های موجود (راهبرد رشد درآمد و رشد شاخص مشتریان).

۵- ارتقای سطح ایمنی به منظور ارزش افزایی برای مشتریان و همچنین رشد اعتبار اجتماعی سازمان (راهبرد رشد میزان رضایت مشتریان).

در این وجه، کنترل جنبه‌های یادگیری سازمان مدنظر است و شامل دو بخش به شرح است:

- ۱- توسعه قابلیت‌های کارکنان و هم‌جهتی بین آنها.
- ۲- توسعه زیر ساخت‌های مدیریتی.

### ۳. الگوی تعالی سازمانی (E.F.Q.M)

در علوم مدیریت نوین امروز، نقش نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان‌ها کاملاً شناخته شده است. در این میان از شیوه‌های نوین ارزیابی منطبق بر مدل‌های تعالی سازمانی (E.F.Q.M) در برخی سازمان‌های ایرانی مورد استفاده قرار گرفته است. لیکن به رغم ویژگی‌های بارز این مدل، مرور مطالعات انجام شده در سایر کشورها و تجربه عملی در سازمان‌های ایرانی، نشان می‌دهد که با فرض انحصاری بودن خدمات و کالاهای ارائه شده و همچنین در نظر گرفتن سایر ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، ارزیابی با پیچیدگی‌هایی مواجه می‌گردد که عدم توجه به آنها می‌تواند کارکرد مدل را دچار تردید کند. مفاهیم اصول تعالی در مدل تعالی سازمانی (E. F. Q. M) به شرح زیر است:

- نتیجه‌گرایی: برتری بستگی به ایجاد توازن و ارضای نیازهای تمام ذینفعان (کارکنان، مشتریان، اعتباردهندگان و جامعه) سازمان دارد. در حالت کلی، کسانی که منافع مالی در سازمان دارند، جزو ذی‌نفعان محسوب می‌شوند.
- تمرکز بر مشتری: مشتری قضاوت‌کننده نهایی کیفیت محصولات و خدمات است. لذا دسترسی به سهم بازار بیشتر و حفظ آن به بهترین شکل ممکن، از طریق تمرکز دقیق بر روی نیازهای بالفعل و بالقوه مشتریان امکان‌پذیر است.
- رهبری و اتفاق نظر: رفتار رهبران سازمان، ایجادکننده شفافیت و اتفاق نظر در سازمان می‌باشد و شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن سازمان و کارکنان می‌توانند به برتری دست یابند.

- مدیریت براساس فرآیندها و واقعیت‌ها: عملکرد سازمان موقعی که کلیه فعالیت‌های مرتبط داخلی شناخته شده باشد، در چارچوب سیستم و به‌طور منظم اداره شوند و تصمیمات اتخاذ شده در رابطه با فعالیت‌های جاری و بهبود روش‌ها براساس اطلاعات قابل اعتماد انجام شوند، از

کارایی بالاتری برخوردار خواهد شد.

- مشارکت و توسعه کارکنان: کلیه ظرفیت‌های کارکنان از طریق ارزش‌های مشترک، فرهنگ اعتماد و اختیار که مشوق مشارکت همگانی است به بهترین نحو عرضه خواهد شد.

- بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر: عملکرد سازمانی زمانی به حداکثر خواهد رسید که برپایه مدیریت صحیح و استفاده بهینه از دانش همراه با بهبود، نوآوری و یادگیری باشد.

- توسعه شراکت‌ها: فعالیت‌های سازمان با استفاده از ارتباطات سودمند دوطرفه براساس اعتماد، استفاده مشترک از دانش و یکپارچگی با شرکا، از کارایی بیشتری برخوردار می‌شود.

- مسئولیت‌های عمومی: منافع دراز مدت سازمانی و کارکنان تنها در صورتی به خوبی تامین خواهد شد، که رویکردهای اخلاقی را پذیرفته و به قوانین و مقررات جامعه توجه نمایند.

### ۴. الگوی ارزیابی کیفیت (ISO)

ایزو (ISO) مخفف نام سازمانی غیردولتی است. اعضای این سازمان، نمایندگان دولت‌ها نیستند، بلکه سازمان‌ها و موسسات استاندارد ملی کشورها هستند که براساس روش‌های موجود انتخاب می‌شوند.

(ISO) در حقیقت در سطح بین‌المللی، توافقنامه‌های فنی را تهیه می‌کند که به صورت استانداردهای بین‌المللی منتشر می‌شوند. مهندسی مکانیک، مواد شیمیایی پایه، فلزات و سنگ‌های معدنی، پردازش اطلاعات (انفورماتیک)، فناوری‌های خاص، بهداشت و درمان، محیط‌زیست و بسته‌بندی و توزیع کالا، از جمله زمینه‌های فنی است که ایزو (ISO) برای آنها استاندارد تهیه می‌کند.

استفاده از استانداردهای تهیه شده توسط ایزو (ISO) اختیاری است و ایزو (ISO) هیچگونه قدرت اجرایی برای اجرا و پیاده کردن این استانداردها ندارد و بررسی اینکه آیا استانداردها مطابق با شرایط ذکر شده اجرا می‌شوند یا نه، نیز در حیطه وظایف و اختیارات سازمان ایزو (ISO) نمی‌باشد.

مجموعه استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ (ISO-9000) برای ۴۵ مدیریت و تضمین کیفیت در کشورهای مختلف جهان مورد

استفاده قرار می‌گیرد. سری استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ (ISO-14000)، مربوط به مدیریت زیست‌محیطی است. محیط‌زیست شامل فضای پیرامون سازمان از جمله آب، هوا، زمین، گیاهان، حیوانات، انسان‌ها و روابط بین آنهاست.

۵. الگوی مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M)<sup>۱</sup>

مدیریت کیفیت جامع به معنای به کارگیری و رعایت کلیه اصول و فنون جدید به واسطه مشارکت گروهی جهت بهبود مستمر کیفیت است. به عبارت دیگر، مدیریت کیفیت جامع در واقع کاربرد فنون و سیستم‌های نوین کیفی مدیریت برای رسیدن به مشارکت واقعی و انگیزش افراد در سازمان است.

کلیه سازمان‌ها نیازمند فنون جدید جهت انجام امور و استفاده از افراد مناسب جهت مشارکت گروهی هستند. به کارگیری چنین فنونی منجر به کاهش هزینه و افزایش درآمد سالیانه می‌شود. در سازمان‌های دارای این الگو، افراد وظیفه دارند کارهایی را انجام دهند که به آنها محول می‌شود و برای بهبود امور تلاش کنند. شعار اصلی این سازمان‌ها این است که "همیشه و در همه جا حق با مشتری است". یعنی حتی در مواقعی که مشتری انتظار نامعقولی دارد، باید طوری عمل کرد تا مشتری خوشحال شود. برای به کارگیری صحیح این الگو و همچنین دستیابی به اهداف آن در سازمان، باید به سه نکته اساسی توجه شود:

۱- مشتری و رضایت او

۲- تشکیل گروه‌های مشارکتی

۳- یافتن راه‌های بهبود مستمر کیفیت

باتوجه به مطالب فوق، اجزای مدیریت کیفیت جامع (T. Q. M) را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

● اشخاص: تعیین اشخاصی که کارهای معین را به بهترین شکل انجام می‌دهند.

● فرآیندها: اجرا و بهبود مستمر فرایندها با به کارگیری جداول و نمودارهای کنترلی.

● نیازهای مشتریان: قضاوت نهایی کیفیت به عهده مشتریان است.

● رهبری: اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع (T. Q. M) نیازمند پشتیبانی مدیریت سطح بالای سازمان است. شکل‌های مختلف این پشتیبانی شامل پشتیبانی مالی،

آموزش کارکنان، سرمایه‌گذاری جهت بهبود فرآیندها و تناسب سیستم پاداش و مدیریت کیفیت جامع (T. Q. M) می‌باشد.

۶. الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (A. H. P)<sup>۲</sup>

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یک رویکرد تصمیم‌گیری است. این فرآیند یک الگوی امتیازدهی به عوامل دارای وزن است که توانایی یافتن ناسازگاری‌های ذاتی موجود در فرآیند تصمیم‌گیری را دارد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (A. H. P) در گستره وسیعی از مسائل تصمیم‌گیری از جمله ارزیابی شیوه‌های مختلف تولید به کار می‌رود. از این روش در هنگامی می‌توان استفاده کرد که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبرو است. معیارهای مطرح شده می‌توانند کمی یا کیفی باشند. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسه‌های زوجی نهفته است. تصمیم‌گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می‌شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد. سپس یک سری مقایسه‌های زوجی انجام می‌شود. این مقایسه‌ها وزن هریک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت منطبق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (A. H. P) به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسه‌های زوجی را با هم تلفیق می‌کند که تصمیم بهینه حاصل شود. با عنایت به مبانی نظری روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (A. H. P) می‌توان گفت که فرآیند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدل‌سازی به صورت سلسله مراتبی می‌باشد.

۷. الگوی مهندسی مجدد<sup>۳</sup>

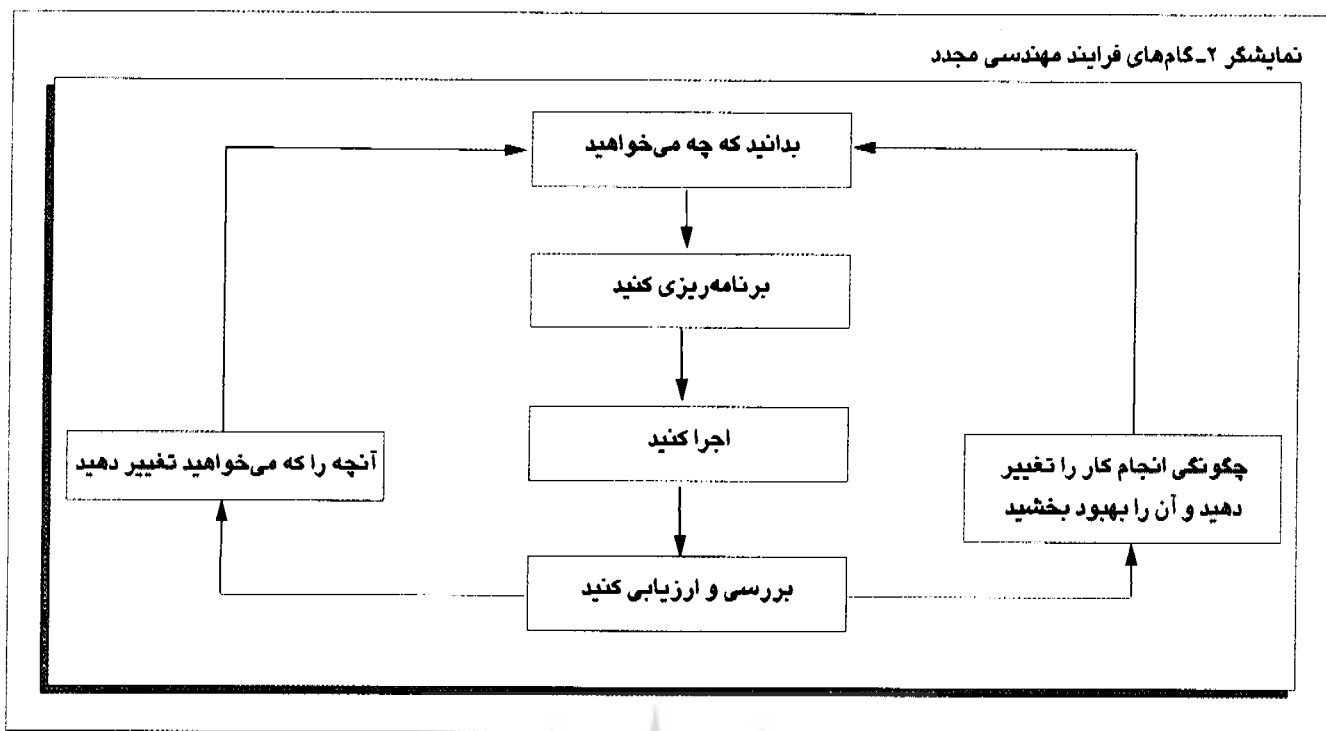
بیشتر افراد با وجود نارضایتی از وضع موجود و درک منافع بالقوه دگرگونی، از دگرگونی بیزارند. در روش PDCA (برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدام) فرآیند مهندسی مجدد بر اساس ۴ گام ساده زیر تشریح می‌شود که در نمایشگر ۲ نشان داده شده است:

گام اول: نیازسنجی

گام دوم: برنامه‌ریزی

گام سوم: اجرا

گام چهارم: سنجش و ارزیابی



● فرآیند اندازه‌گیری به‌طور مداوم به‌هنگام شود.

● شاخص‌سازی نیاز به منابع به‌خصوص زمان دارد.

۹. الگوی تحلیل پوششی داده‌ها (D. E. A)<sup>۱</sup>

تحلیلی پوششی داده‌ها یک روش برنامه‌ریزی ریاضی ناپارامتریک برای تخمین تابع مرزی تولید است. در سال ۱۹۷۸، سه اقتصاددان به نام‌های چارلز، کوپر و رودز از روش برنامه‌ریزی ریاضی جهت بدست آوردن تابع تولید یکسان استفاده کردند. در این الگو، از مجموعه واحدهای تصمیم‌گیرنده، تعدادی به‌عنوان واحدهای کارا معرفی می‌شوند و به کمک آنها مرز کارایی تعیین می‌شود. آنگاه این مرز را ملاک ارزیابی واحدهای دیگر قرار می‌دهند. در این ارزیابی، واحدهای ناکارا به دلیل مقایسه با سطح استاندارد از قبل تعیین شده یا شکل تابعی معلوم، ناکارا ارزیابی نشده‌اند، بلکه ملاک ارزیابی آنها واحدهای تصمیم‌گیرنده دیگری بوده است که در شرایط یکسانی فعالیت می‌کنند. ویژگی مهم دیگر ارزیابی الگوی تحلیل پوششی داده‌ها (D. E. A) ارزیابی توأم مجموعه‌ای از عوامل است. در این مدل عوامل نهاده‌ای و ستاده‌ای توأم<sup>۲</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

یکی دیگر از ویژگی‌های اساسی مدل الگوی تحلیل

۸. الگوی شاخص‌سازی<sup>۲</sup>

شاخص‌سازی فرآیند مستمر اندازه‌گیری و سنجش محصولات و خدمات سازمان و مقایسه آن با قوی‌ترین رقبای بازار یا سازمان‌هایی است که رهبران صنعت محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، جستجوی مداوم برای به کارگیری روش‌های بهتر است که به عملکرد رقابتی بالاتر منتج شود.

این الگو هنگامی موثرتر خواهد بود که با برنامه راهبردی سازمان‌ها مطابقت داشته و از آن حمایت کند. در فعالیت شاخص‌سازی، موارد زیر باید رعایت شود:

● قبل از تلاش برای هرگونه مقایسه‌ای، شناخت دقیق و کاملی از سازمان خود، ضروری است.

● شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات در مورد نارسایی سازمان‌های الگو و نمونه.

● اندازه‌گیری فاصله عملکرد با سازمان‌های الگو و تحلیل آن.

● برای تنظیم و تدوین اهداف و استانداردهای جدید، کلیه فعالیت‌های سازمان باید به تفکیک مشخص شوند.

● یک برنامه عملی برای اجرای تغییرات لازم در فرآیندها تهیه شود.

ت - ابلاغ و اعلام شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی به ارزیابی شوند.

ث - اندازه‌گیری عملکرد واقعی.

ج - مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای ارزیابی.

چ - اعلام نتایج به ارزیابی شوند.

ح - اقدام به منظور به‌کارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شوند از طریق سازوکار بازخورد.

نمایشگر ۳ فرآیند ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که وجود حلقه بازخورد، در واقع اثربخش شدن نظام ارزیابی را تضمین می‌کند. همچنین توجه شود که فرآیند ارائه شده، به عنوان یک الگوی عمومی معرفی شده که با توجه به اهداف ارزیابی در سازمان‌های مختلف قابل تغییر است.

#### خلاصه

کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی، عامل حیاتی و مهمی در تحقق برنامه‌های توسعه، کامیابی و رفاه ملت‌هاست. بالا بودن هزینه سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات و محصولات گوناگون و تهیه و تامین این هزینه‌ها از منابع عمومی که روزبه‌روز محدودتر و کمتر می‌شود و پایین بودن اثربخشی برخی از سازمان‌ها، دولت‌ها را به این فکر انداخته است که تحقق اهداف سازمان‌های دولتی و عملکرد آنها را مورد ارزیابی قرار دهند. ارزیابی عملکرد، مقایسه عملکرد و نتایج حاصل از عملیات با اهداف تعیین شده توسط مدیریت و یا سایر معیارهای سنجش مناسب تعریف شده است. هدف از انجام ارزیابی عملکرد، حصول اطمینان از اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی عملیات است و به این منظور سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت از نظر طراحی و اجرا ارزیابی می‌شود. ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد شده و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقای کیفیت عملکرد دستگاه‌ها را فراهم کند. استفاده از سیستم‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد، سه امتیاز کلیدی زیر را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. (۱) تعیین راهبرد و اهداف بلندمدت سازمان، (۲) تهیه اطلاعات برای پاسخگویی به ذی‌نفعان و (۳) تاکید بر مشارکت عمومی کارکنان در سازمان. در خصوص ارزیابی عملکرد، دو دیدگاه مهم سنتی و نوین

پوششی داده‌ها (D. E. A) ویژگی جبرانی بودن آنهاست. به عبارت ساده، این ویژگی به واحدهای تصمیم‌گیرنده اجازه می‌دهد کمبود یا ضعف ستاده‌های خود را به کمک ستاده‌های دیگر و یا مصرف اضافی در بعضی از نهادهای خود را با صرفه جویی در نهادهای دیگر جبران کنند.

قابل ذکر است که علاوه بر الگوهای ارائه شده به شرح فوق، الگوهای دیگری نظیر اعتبارسنجی داخلی و خارجی، برنامه‌ریزی آرمانی (G. P)، الگوی مثلث سازمانی، الگوی فیشر، الگوی مبتنی بر اقتضائات راهبردی، الگوی ترکیبی تصمیم‌گیری متوالی و تابع مرزی تصادفی (S. F. A) وجود دارد که می‌توان در ارزیابی عملکرد سازمان‌های مختلف از آنها استفاده کرد.

#### فرآیند ارزیابی عملکرد

هر فرآیندی شامل انجام مجموعه‌ای از اقدام‌ها با ترتیب و توالی خاص، منطقی و هدفمند می‌باشد. فرآیند ارزیابی عملکرد نیز مستلزم انجام مراحل متعدد و مختلفی به شرح زیر است:

الف - تدوین و یابرسی رسالت‌ها، ماموریت‌ها، راهبردها، هدف‌ها و فرآیندها در حوزه‌های مورد ارزیابی شامل شناخت فرآیندهای (اصلی و پشتیبانی) سازمان و دسته‌بندی آنها، بررسی گزارش‌های مدیریتی، بررسی شیوه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، بررسی هدف‌ها و چشم‌اندازهای سازمان، بررسی و تحلیل ارتباط بین اهداف و برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان، شناخت طرف‌های ذینفع سازمان و تحلیل ارتباطات و شیوه‌های نظارت بر عملکرد سازمان در ارتباط با طرف‌های ذینفع، بررسی فرآیندهای بودجه‌ریزی و کنترل و همچنین تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت سیستم‌های کنترل سازمان.

ب - طراحی مدل ارزیابی عملکرد شامل بررسی انواع سیستم‌های ارزیابی عملکرد، بررسی و تحقیق در مورد کاربردهای ویژه در سازمان مورد نظر، بررسی و تحقیق پیرامون انواع فنون تدوین شاخص، بررسی و تحقیق پیرامون انواع فنون ارزیابی عملکرد کارکنان و سیستم‌های انگیزشی و ارزیابی و مقایسه بین روش‌شناسی‌های مختلف و در نهایت انتخاب بهترین مدل.

پ - تدوین و تنظیم شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد.



# معرفی موسسات حسابرسی

## عضو انجمن حسابداران خیره ایران

در اجرای مصوبه شورایی عالی انجمن حسابداران خیره ایران و به استناد ماده ۱۰ اساسنامه انجمن بدین وسیله موسسات حسابرسی عضو انجمن حسابداران خیره ایران که حداکثر شرکاء آنها حسابداران مستقل عضو انجمن می باشند به شرح زیر و به ترتیب الفبا معرفی می گردند.

### فهرست

- ۱- آزمودگان
- ۲- امجد تراز سپاهان
- ۳- ایران مشهود
- ۴- آزمون سامانه
- ۵- آریاروش
- ۶- اصول پایه فراگیر
- ۷- آریان فراز
- ۸- ارکان سیستم
- ۹- اصول اندیشه
- ۱۰- ارقام تگر آریا
- ۱۱- بهراد مشاور
- ۱۲- بیات رایان
- ۱۳- بیداران
- ۱۴- بهروز آوران ژرف اندیش
- ۱۵- حسابر سین
- ۱۶- خیره
- ۱۷- دایار ایان
- ۱۸- دس و همکاران
- ۱۹- رایمند و همکاران
- ۲۰- سخن حق
- ۲۱- سپاهان تراز
- ۲۲- فراز مشار
- ۲۳- ممیز
- ۲۴- نواندیشان
- ۲۵- همیار حساب

### انجمن حسابداران خیره ایران



تلفنهای ۸۸۹۰۲۹۲۶  
۸۸۹۰۵۹۲۰  
فاکس ۸۸۸۹۹۷۲۲

E-Mail: Anjoman@systemgroup.net  
info@iranianica.com

### موسسه حسابرسی آزمودگان

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- مهر داد آل علی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- فرهاد فرزاد (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- عبدالمجید قندریز (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات حسابداری، مشاوره ای و طراحی سیستم های مالی - نظارت بر امور تصفیه  
تلفن: ۸۸۸۰۳۴۶۵ - ۸۸۸۰۲۶۳۹ - ۸۸۸۰۷۳۴۰  
فاکس: ۸۸۷۵۷۳۴۱  
نشانی: خیابان کریمخان زند - خیابان حافظ شماره ۷۰۱ - طبقه چهارم صندوق پستی: ۱۴۳۳۵-۷۹۷

### موسسه حسابرسی امجد

عضو انجمن حسابداران خیره ایران

عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- محمد حسین واحدی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- اصغر بهنیا (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- عباس اسماعیلی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی و مالیاتی، بازرسی قانونی، مشاوره ای مدیریت مالی، طراحی و پیاده سازی سیستم های مالی،  
دفتر تهران: خیابان ولیعصر، کوچه دلپسته (جنب هتل سیمرغ)، بلاک ۴ - طبقه سوم  
تلفن: ۰۲۱-۸۸۷۰۵۳۰۷  
فاکس: ۰۲۱-۸۸۷۰۵۳۰۸  
دفتر اصفهان: میدان آزادی، خیابان آزادگان، کوی کارگران، ساختمان ۲۰، طبقه سوم، واحد ۶  
تلفن ۰۳۱۱۶۶۲۱۳۲۵  
فاکس ۰۳۱۱۶۶۳۸۹۹۲  
صندوق پستی: اصفهان ۱۹۹-۸۱۶۲۵  
<http://www.amjad.ir>  
[info@amjad.ir](mailto:info@amjad.ir)

### ایران مشهود

### موسسه حسابرسی و خدمات مالی و مدیریت

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- محمدرضا گلچین پور (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- علیرضا غلوفی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- سید عباس اسمعیل زاده پاکدامن (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- محمدصادق حشمتی (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره ای مالی و مدیریت و طراحی سیستم های مالی و ارزیابی سهام  
تلفن: ۸۸۷۹۱۴۹۹ - ۸۸۷۹۱۴۳۷ - ۸۸۷۸۵۷۶۵  
فاکس: ۸۸۷۹۱۴۷۰  
نشانی: خیابان وحید دستگردی (ظفر) - بین خیابان آفریقا و بزرگراه مدرس - بلاک ۲۴۸ - طبقه چهارم صندوق پستی: ۴۸۹۹ - ۱۴۱۵۵  
دفتر اهواز: فلکه سوم کیانپارس، خیابان اردیبهشت، بلاک ۳۲، طبقه سوم، تلفن: ۰۶۱۱-۳۳۳۶۶۲۵  
Email: info@iranmashhood.com  
Website: www.iranmashhood.com

### موسسه حسابرسی آزمون سامانه

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- عبدالرضا (فرهاد) نور بخش (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- علی اصغر نجفی مهری (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- حسین قاسمی روچی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره مالی و مدیریت و طراحی و استقرار سیستم های مالی و ارزیابی سهام  
نشانی: خیابان بهار شیراز تقاطع سهروردی جنوبی شماره ۹۷ واحد ۸  
تلفن: ۷۷۵۷۳۷۳۰ - ۷۷۶۳۷۷۳۰  
فاکس: ۷۷۵۷۳۷۵۸ - صندوق پستی: ۱۵۷۴۵/۱۴۹  
نشانی: میدان آرژانتین، خیابان زاگرس، شماره ۵ واحد ۲  
تلفن: ۸۸۷۹۸۴۸۱

### آریاروش

### موسسه حسابرسی آریاروش

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران  
معتمد بورس اوراق بهادار

- حبیب جامعی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- سید محمد بزرگ زاده (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- مجتبی غلامی (حسابدار رسمی، کارشناس رسمی دادگستری)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره ای و مدیریت، طراحی سیستم های مالی و اصلاح حساب  
تلفن: ۸۸۵۲۷۵۵۸۶۰ و ۸۸۵۱۶۴۴۶  
نشانی: تهران: سیدخندان ابتدای سهروردی شمالی، خیابان شهید کوروش مهاجر، شماره ۷ واحد ۵  
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵۷۹۱۹



### موسسه حسابرسی و خدمات مدیریت اصول پایه فراگیر

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- ابراهیم موسوی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- حسن صالح آبادی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- هوشنگ منوچهری (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره ای و طراحی سیستم های مالی  
تلفن: ۸۸۴۲۳۵۳۴ - ۸۸۴۱۱۵۰۵  
فاکس: ۸۸۴۲۳۵۳۴ - ۸۸۴۱۱۵۰۵  
نشانی: خیابان مطهری - جنب باشگاه بانک سپه بلاک ۴۳ طبقه ۴  
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵ - ۵۹۳۵

### موسسه حسابرسی آریان فراز

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- مهدی سوادلو (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- داریوش امین‌نژاد (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- محمدرضا ناظری (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی و بازرسی قانونی، حسابرسی مالیاتی، حسابرسی عملیاتی، ارائه خدمات مالی و مشاوره‌ای، طراحی سیستم‌های مالی، ارزیابی سهام و حسابرسی داخلی.  
تلفن: ۸۸۷۵۲۶۳۱ - ۸۸۵۲۱۹۰۷  
فاکس: ۸۸۵۲۱۹۰۶

نشانی: تهران - خیابان دکتر بهشتی، میدان نختی، خیابان صابونچی، کوچه دوم (اداشی)، پلاک ۵، واحد ۷، کدپستی: ۱۵۳۳۶۳۵۴۱۹

### موسسه حسابرسی

#### ارکان سیستم

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- محمد شوقیان (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- عبدالله شفاعت (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- جبرائیل بهاری (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و طراحی سیستم‌های مالی (به همراه نرم‌افزارهای مالی)  
تلفن: ۸۸۸۰۴۹۴۱ و ۸۸۸۰۴۹۴۰ فاکس:

دفتر مرکزی: تهران، خیابان ولیعصر، نرسیده به خیابان فاطمی، خیابان شهید حمیدصدر پلاک ۳۸ طبقه دوم آپارتمان شماره ۱۰  
دفتر تبریز: خیابان امام سه‌راهی طالقانی، مجتمع خدمات تجاری سهند طبقه دوم واحد ۸  
تلفن: ۵۵۳۳۵۷۰ - ۰۴۱۱  
Email: m\_shoghian@yahoo.com

### موسسه حسابرسی اصول اندیشه

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران  
حسابرسان معتمد بورس

- شهریار آذری سامانی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- محمدرضا یازگاری (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- فریذا عطایی (حسابدار رسمی)

خدمات حسابرسی شامل انواع حسابرسی: بازرسی قانونی، مشاوره مدیریت مالی، طراحی و پیاده‌سازی سیستم مالی، خدمات مالی و حسابداری و مالیاتی، نظارت بر امور تصفیه، خدماتی که توسط دادگاه‌ها و مراجع قضایی ارجاع می‌گردد  
تلفن: ۸۸۷۹۹۳۶۵  
نشانی: میدان آرژانتین - خیابان الوند - بین‌بست کامییز - پلاک ۵ - واحد ۳  
Email: osooleandisheh@Iacpa.ir



### ارقام نگر آریا

#### موسسه حسابرسی و خدمات مالی

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- مصطفی احمدی وسطی کلانی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- اسفندیار گر شاسبی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- قاسم شیخانی (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره در زمینه‌های مالی و مدیریت، طراحی سیستم‌های مالی و ارزیابی سهام.  
نشانی: تهران - خیابان شریعتی، نرسیده به بهار شیراز، جنب سینما ایران، پلاک ۴۱۱، واحد ۲ غربی  
تلفن: ۷۷۵۰۱۹۱۳ - ۳۱ - ۷۷۶۵۲۲۲۹ فاکس:  
دفتر شمال: قائم‌شهر، خیابان ۱۶ متری، شرق میدان علی، مقابل سالن بدنسازی سرو  
تلفن: ۰۲۲۳۱۸۰۹ - ۰۱۲۳ - فاکس: ۲۲۰۲۱۹۵

### موسسه حسابرسی و خدمات مدیریت

#### بهراد موشار

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- مهربان پرویز (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- فریده شیرازی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- شیرین مشیر فاطمی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- رضا یعقوبی (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، مشاوره مالی و مالیاتی، خدمات حسابداری، طراحی سیستم‌های مالی، ارزیابی سهام، حسابرسی داخلی  
تلفن: ۸۸۳۰۹۴۹۰ - ۸ - ۸۸۳۲۶۵۲۷ فاکس:  
نشانی: تهران - خیابان مطهری خیابان فجر (جم سابق) پایین تر از کانون زبان پلاک ۲۹ طبقه دوم  
صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۵۵۵۱  
کدپستی ۱۵۸۹۷۸۳۱۱۶  
Email : info@behradmoshar.com

### موسسه حسابرسی بیات رایان

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- منوچهر بیات (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- ابوالقاسم مرآتی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- عبدالحسین رهبری (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- علیرضا جم (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: طراحی سیستم (نرم‌افزار) مشاوره مالی و مالیاتی، خدمات حسابداری، خدمات حسابرسی عملیاتی و مالیاتی  
تلفن: ۸۸۵۰۴۵۸۶ - ۸  
فاکس: ۸۸۵۰۲۰۴۵  
نشانی: خیابان مطهری - بین‌کوه‌نور و دریای نور - شماره ۲۳۹ - طبقه دوم  
Email : kpmg-br@parsonline.net  
Kpmg-br@neda.net

### موسسه حسابرسی بیداران

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- عباس اسرار حقیقی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- یدالله امینواری (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- حسین فرج‌اللهی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، طراحی سیستم‌های مالی، مشاوره مالی و مالیاتی، ارزیابی سهام  
تلفن: ۸۸۳۰۶۹۱۱ - ۸۸۸۲۹۷۶۱ - ۸۸۸۳۵۲۰۷  
فاکس: ۸۸۸۳۱۶۸۱  
نشانی: شمال میدان هفت‌تیر، خیابان زیرک‌زاده، شماره ۲۲، طبقه اول



### انجمن حسابداران خیره ایران

تلفن‌های: ۸۸۹۰۲۹۲۶  
۸۸۹۰۵۹۲۰  
فاکس: ۸۸۸۹۹۷۲۲

۱۴ **موسسه حسابرسی بهروزآوران**

**ژرفاندیش**

عضو انجمن حسابداران خبره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- حمید طباطبائی زاده قشماکی  
(حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- علیرضا مسعود خورشیدی  
(حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- عبدالناصر احمدیان (حسابدار رسمی)
- داریوش فارسی منش (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی صورت‌های مالی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، خدمات مشاوره مالی و مالیاتی، خدمات حسابرسی داخلی، ارزیابی سهام  
تلفن: ۲۲۲۲۸۴۴۵ فاکس: ۲۲۹۱۳۲۴۰  
نشانی: خیابان شریعتی، نبش بلوار میرداماد، ساختمان ۲۰۰۰، طبقه دوم، واحد ۱۰

۱۷ **موسسه حسابرسی و خدمات مالی**

**دایاریان**



عضو انجمن حسابداران خبره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- علی امانی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- غلامحسین نوانی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- عبدالحسین فرزاد (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی بازرسی قانونی، مشاوره مدیریت مالی، طراحی و پیاده‌سازی سیستم مالی، نظارت مالی و حسابداری و مالیاتی، نظارت بر امور نصابه  
تلفن: ۸۸۷۳۲۶۵۲ و ۸۸۷۳۲۳۳۷  
تلفکس: ۸۸۷۳۲۶۵۲  
نشانی: خیابان استادمطهری، خیابان هفتم، کوه نور، شماره ۴۱ طبقه زیرزمین

صندوق پستی: ۹۴۷-۱۵۷۴۵  
Email: DAYA RAYAN@apadana.com

۱۹ **موسسه حسابرسی**

**رایمند و همکاران**

عضو انجمن حسابداران خبره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- عباسعلی دهدشتی نژاد  
(حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- فریبرز امین (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- همایون مشیرزاده  
(حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره مالی و مالیاتی، اصلاح حساب  
تلفن: ۸۸۸۰۳۰۴۴ فاکس: ۸۸۹۰۳۴۹۶  
نشانی: تهران - خیابان زرتشت غربی، پلاک ۳۲، طبقه پنجم  
WWW.rymand.com

۱۵ **حسابرسین**

**موسسه حسابرسی و بهبود سیستم‌های مدیریت**



عضو انجمن حسابداران خبره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- حسن اسماعیلی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- منوچهر زندی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- منیره آریانیپور (حسابدار رسمی)
- ابوالفضل بسطامی (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و طراحی سیستم‌های مالی  
تلفن: ۸۸۷۲۱۲۶۹، ۸۸۷۱۹۷۴۳، ۸۸۷۱۶۵۱۸  
نشانی: خیابان قائم مقام فراهانی، ساختمان ۲۱۶، طبقه سوم، واحد ۲۶  
E-Mail: hesabresin@rayankooosh.com

۱۸ **موسسه حسابرسی**

**دش و همکاران**

عضو انجمن حسابداران خبره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- بهروز دارش (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- سید حسین عرب‌زاده (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- میلتن ایوان کریمیان (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره مالی و مالیاتی، اصلاح حساب، ارزیابی سهام، طراحی سیستم‌های مالی  
تلفن: ۶۶۹۴۵۴۶۷ و ۶۶۹۴۵۴۶۵  
فاکس: ۶۶۴۲۹۹۷۱  
نشانی: تهران - خیابان جمال‌زاده شمالی بالاتر از بلوار کشاورز روپروی بانک ملی شماره ۲۵۳  
صندوق پستی: ۱۴۱۸۵/۴۸۷  
Email: Dash\_Co@neda.net

۲۰ **موسسه حسابرسی و خدمات مدیریت**

**سخن حق**



عضو انجمن حسابداران خبره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- شهره شهلائی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- هوشنگ خستونی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- اسداله نیلی‌اصفهانی  
(حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی مالیاتی، حسابرسی عملیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره در زمینه امور بانک، بیمه، فن‌آوری اطلاعاتی  
تلفن: ۸۸۷۹۴۶۴۶  
تلفکس: ۸۸۷۹۴۹۲۸  
صندوق پستی: ۴۱۷۵ - ۱۴۱۵۵  
نشانی: میدان آرژانتین، اول بزرگراه آفریقا، روپروی پارکینگ بیهقی، پلاک ۹، بلوک ب، واحد شماره ۳  
پست الکترونیک: info@sokhanehagh.com  
www.sokhanehagh.com

۱۶ **موسسه حسابرسی خبره**

عضو انجمن حسابداران خبره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- داود خمارلو (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- نعمت‌الله علیخانی‌راد  
(حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- سیاوش سپهلی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و طراحی سیستم‌های مالی  
تلفن: ۸۸۸۰۴۵۱۹-۲۱  
فاکس: ۸۸۹۰۲۳۳۰  
نشانی: خیابان ولیعصر، کوی پزشکیپور (شمال فروشگاه قدس) شماره ۲۳ کدپستی: ۱۵۹۴۸

**راهنمای موسسات حسابرسی**

عضو انجمن حسابداران خبره ایران

۸۸۹۰۵۹۲۰-۸۸۹۰۲۹۲۶



۲۱

**موسسه حسابرسی سپهان تراز**

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- سیدامیر حسین ابطی نائینی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- عباس خیرلی کبری (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- سیدشهریار نوریان (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- مهران پوریان (حسابدار رسمی)
- علیرضا جعفری نسب (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی و بازرسی قانونی، حسابرسی مالیاتی، حسابرسی عملیاتی، مشاوره مدیریت مالی، طراحی و پیاده‌سازی سیستم مالی، خدمات مالی و حسابداری و مالیاتی، ارزیابی سهام، نظارت بر امور تصفیه تهران: بلوار میرداماد، خیابان شهیدزادحصاری (رازان جنوبی)، پست بیست و یکم، پلاک ۴ طبقه دوم  
تلفن: ۲۹۰۳۷۵۸۰۹  
فاکس: ۲۲۲۷۶۳۳۸

اصفهان: خیابان آزادگان (سعادت آباد) شماره ۹، طبقه دوم  
تلفن: ۰۳۱۱-۶۶۹۹۴۹۴-۶۶۹۹۵۹۵  
فاکس: ۰۳۱۱-۶۶۸۷۶۰۰  
[www.sepahantarz.com](http://www.sepahantarz.com)  
[info@sepahantaraz.com](mailto:info@sepahantaraz.com)

۲۲

**موسسه حسابرسی**

**فراز مشاور**

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- پرویز صادقی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- نریمان ایلخانی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- اصغر عبدالهی تیرآبادی (حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و طراحی سیستم‌های مالی، بازرسی قانونی، خدمات حسابداری، ارزیابی سهام  
تلفن: ۸۸۸۹۴۴۶۸-۸۸۸۹۲۰۳۶  
فاکس: ۸۸۹۰۰۵۲۸  
نشانی: تهران - ولیعصر نیش استادمطهری کوچه افتتاحار پلاک ۱۲ طبقه دوم کدپستی: ۱۵۹۵۸

۲۳

**موسسه حسابرسی و خدمات مدیریت**

**ممیز**

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- محمدنبی ناهی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- حسین سیادتخو (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- سعید سینائی مهر بانی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و طراحی سیستم‌های مالی  
تلفن: ۸۸۹۰۱۵۴۷-۸۸۸۹۵۳۷۷  
فاکس: ۸۸۹۰۷۶۷۹-۸۸۸۰۲۹۰۱  
نشانی: خیابان کریم‌خان‌زند، خیابان آبان جنوبی، خیابان سپند، پلاک ۹۲، طبقه سوم، واحد ۶، کدپستی: ۱۵۹۸۶۸۵۵۱۷

۲۴

**موسسه حسابرسی و خدمات مدیریت**

**نواندیشان**

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- سورن اینویس (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- غلامعلی رشیدی (حسابدار رسمی)
- گارو هوانسیان‌فر (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

خدمات: حسابرسی مالیاتی، حسابرسی عملیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و طراحی سیستم‌های مالی و حسابداری صنعتی  
تلفن: ۸۸۸۴۱۲۲۷-۸۸۸۴۷۹۶۲  
فاکس: ۸۸۸۴۱۲۲۷  
نشانی: خیابان میرزای شیرازی، نش خیابان کامکار ساختمان ۸۳، آپارتمان ۱۶، کدپستی: ۱۵۸۵۷  
Email : [nouandishan@yahoo.com](mailto:nouandishan@yahoo.com)

۲۵



**همیار حساب**

**موسسه حسابرسی و خدمات مالی**

عضو انجمن حسابداران خیره ایران  
عضو جامعه حسابداران رسمی ایران

- نریمان شعربافی (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- مسعود مبارک (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)
- محمدتقی سلیمان‌نیا (حسابدار مستقل، حسابدار رسمی)

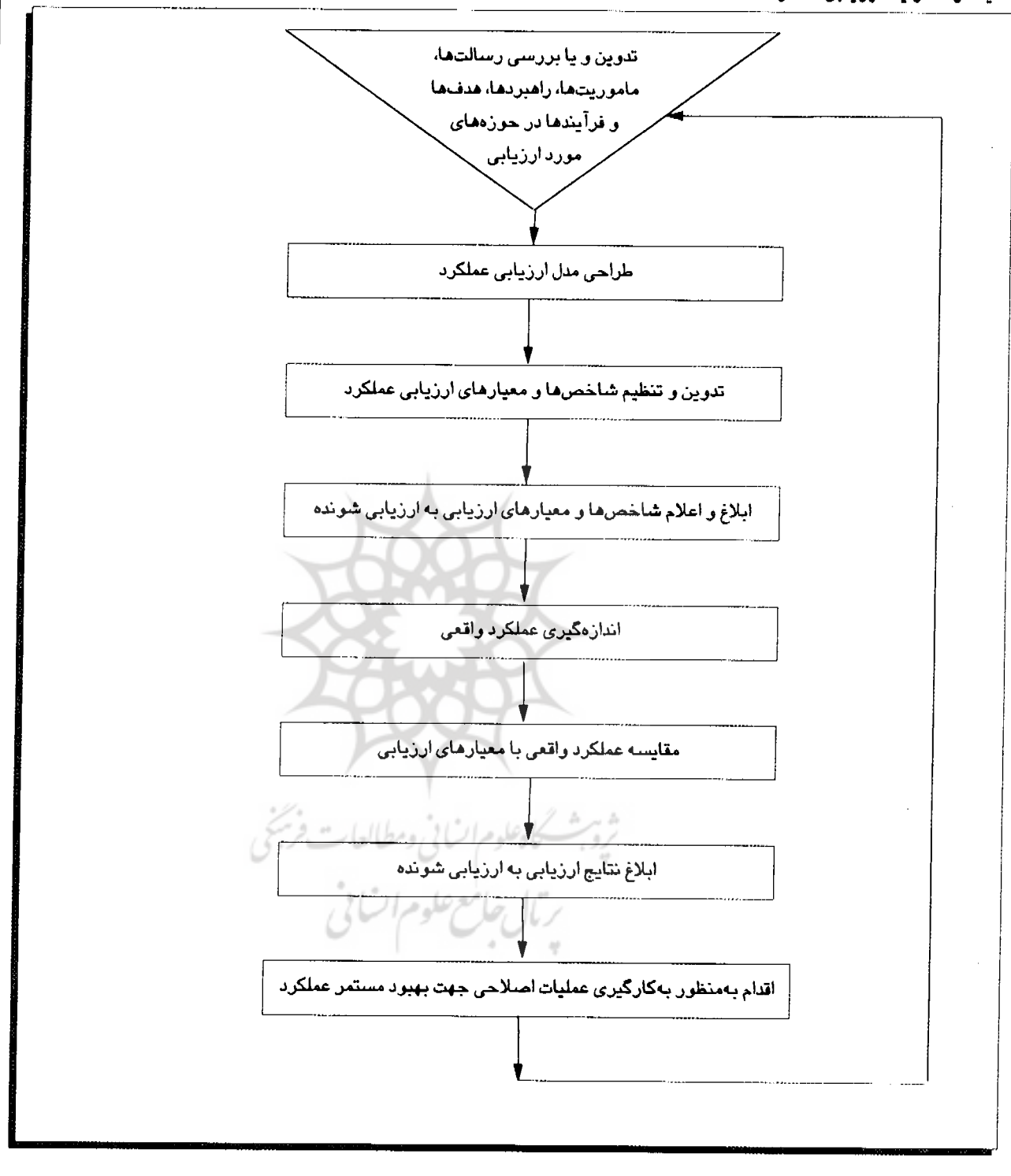
خدمات: حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالیاتی، بازرسی قانونی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و طراحی سیستم‌های مالی  
تلفن: ۸۸۷۷۴۱۳۱-۸۸۸۷۴۳۰۸  
فاکس: ۸۸۷۹۰۸۹۹  
نشانی: تهران - میدان ونک، خیابان ونک، پاساژ ونک، طبقه اول، آپارتمان شماره ۱۰۷  
صندوق پستی: ۱۴۱۵۵/۱۶۴۳  
Email : [Hamyar@iranianica.com](mailto:Hamyar@iranianica.com)

**راهنمای موسسات حسابرسی**

۸۸۹۰۵۹۲۰-۸۸۹۰۲۹۲۶



## نمایشگر ۳- فرآیند ارزیابی عملکرد



برخی از جوانب فعالیت‌های سازمان، فزونی هزینه بر منفعت و محدودیت سازمان در تاثیرگذاری بر کلیه نتایج از جمله محدودیت‌های ارزیابی عملکرد در بخش دولتی است. برخی از متداول‌ترین الگوهای اجرای فرآیند ارزیابی

وجود دارد. در دیدگاه سنتی، مهم‌ترین هدف، ارزیابی و قضاوت در مورد عملکرد مدیریت است، در حالی که در دیدگاه نوین، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است. مشکلات اندازه‌گیری

رسمی آمریکا، سازمان حسابرسی، کمیته حسابرسی عملیاتی، نشریه ۱۱۲، چاپ اول، ۱۳۷۶.

۵. کمیته حسابرسی عملیات سازمان حسابرسی، مصوبات کمیته حسابرسی عملیاتی، آشنایی با حسابرسی عملیاتی، فصلنامه حسابرس، سال سوم، شماره ۱۰، بهار ۱۳۸۰.

۶. گودرزی نژاد، بابک، "درباره ارزیابی عملکرد"، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۸۴.

۷. موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، "طرح تدوین و اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری"، ۱۳۸۱.

۸. ویکس، الین، ام و زیانگ، کای، "مدل تصمیم‌گیری چند معیاره یکپارچه برای ارزیابی طرح‌های توجیهی سرمایه‌گذاری سیستم‌های پیشرفته تولیدی"، مترجمان: فرشید عبدی و جهان‌شاه میرزابیگی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴.

عملکرد عبارت از: الگوی سنجش اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی، ارزیابی متوازن (B. S. C)، تعالی سازمانی (E. F. Q. M) مسمیزی کیفیت (ISO)، مدیریت کیفیت جامع (T. Q. M)، فرآیند تحلیل سلسه مراتبی (A. H. P) مهندسی مجدد، شاخص‌سازی، تحلیل پوششی داده‌ها (D. E. A) است. فرآیند ارزیابی عملکرد مستلزم انجام مراحل متعدد و مختلفی شامل: تدوین و یا بررسی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، راهبردها، اهداف و فرآیندها در حوزه‌های مورد ارزیابی، طراحی مدل ارزیابی عملکرد، تدوین و تنظیم شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد، ابلاغ و اعلام شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی به ارزیابی شونده، اندازه‌گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای ارزیابی، اعلام نتایج به ارزیابی شونده و اقدام به منظور به کارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق سازوکار بازخورد می‌باشد.

پی‌نوشت‌ها

- 1- Balance Score Card (B. S. C)
- 2- European Foundation for Quality management (E. F. Q. M)
- 3- International organization for Standardization (ISO)
- 4- Total Quality Management (T. Q. M.)
- 5- Analytical Hierarchy Process (A. H. P)
- 6- Reengineering
- 7- Benchmarking
- 8- Data Development Analysis (D. E. A)

منابع و ماخذ:

- ۱- اعتمادی، مسعود، "بهره‌گیری از مدل (E. F. Q. M) برای ارزیابی عملکرد مؤسسات و سازمان‌های بخش عمومی و تجربه عملی ایران و انگلیس"، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۸۴.
- ۲- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، "ارزیابی عملکرد"، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، اردیبهشت ۱۳۸۲.
- ۳- رایدی، هری آر، "راهنمای جامع حسابرسی عملیاتی"، مترجمان: محمد مهمینی و محمد عبدالله‌پور، سازمان حسابرسی، کمیته حسابرسی عملیاتی، نشریه ۱۴۹، چاپ اول، ۱۳۸۰.
- ۴- صفار، محمدجواد، "حسابرسی عملیاتی: کارایی، اثربخشی، صرفه اقتصادی"، گزارش کمیته حسابرسی عملیاتی و مدیریت انجمن حسابداران

## تسلیت

جناب آقای فرهاد دولتشاهی

حسابدار مستقل و عضو انجمن حسابداران خبره ایران  
مصیبت وارده را به شما و خانواده محترم تسلیت عرض نموده  
برای حضرتعالی صبر و شکیبایی و برای آن مرحومه علو  
درجات مسئلت می‌نمائیم.

انجمن حسابداران خبره ایران