

Research Paper

Performance evaluation of deputy comptrollers of Tehran Municipality

Mahdi Piri Sagharloo^{1,*} , Arash Tahriri² 

¹Ph.D., Department of Accounting, Tonkabon Branch, Islamic Azad University, Tonkabon, Iran

²Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran

Received: 2025/05/30

Revised: 2025/08/06

Accepted: 2025/08/21

Abstract

The purpose of this study is to examine the current situation and identify issues related to the performance evaluation of financial supervision agents within the Treasury Division of Tehran Municipality. This qualitative research was conducted using content analysis and follows an interpretive paradigm, with an exploratory objective. The statistical population consists of Deputy Treasurers II working in the districts, deputy offices, centers, headquarters units, and affiliated companies and organizations of Tehran Municipality. Using purposive sampling, in-depth interviews were conducted with 12 experts during 2023–2024, and the interview data were coded and analyzed using MAXQDA software. To ensure the credibility of the model and findings, member checking triangulation and the acceptability criterion were employed. The results led to the extraction of 95 basic concepts and the development of a network of category relationships, comprising five main categories related to the performance evaluation of Deputy Treasurers II. The findings indicate that their performance evaluation depends on several factors, including adherence to justice and impartiality in evaluation, the adopted approach of the performance evaluation system, avoiding the consideration of irrelevant factors outside the authority of treasurers, the indicators and criteria of performance evaluation, and the formulation of a structured and systematic program for assessing treasurer performance.

Keywords: Performance evaluation, Deputy treasurers, Tehran Municipality, Financial supervision.

* Corresponding author. m.piris@alumni.ut.ac.ir

2717-3135 © Author(s)

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

 <https://doi.org/10.22034/PSAB.2025.227480>

ارزیابی عملکرد قائم مقامان ذیحساب شهرداری تهران

مهدی پیری سقرلو^{۱*}، آرش تحریری^۲

^۱دکتری حسابداری، گروه حسابداری، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

^۲استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۹ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۳۰

چکیده

هدف پژوهش، بررسی وضعیت فعلی و شناسایی مسائل ارزیابی عملکرد عاملین نظارت مالی بخش ذیحسابی شهرداری تهران است. این پژوهش کیفی با روش تحلیل محتوا و پارادایم تفسیری و از نظر هدف اکتشافی انجام شده است. جامعه آماری شامل قائم مقامان ذیحساب دو در مناطق، معاونت‌ها، مراکز، واحدهای ستادی، شرکت‌ها و سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران است. با نمونه‌گیری هدفمند، در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۳ با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه عمیق انجام و داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودی‌ای رمزگذاری و تحلیل شد. برای اعتباربخشی از زاویه‌بندی کنترل اعضا و معیار مقبولیت استفاده گردید. نتایج پژوهش به استخراج ۹۵ مفهوم پایه و همچنین به شکل‌گیری یک شبکه ارتباط مقوله‌ها انجامید که شامل پنج مقوله اصلی مرتبط با ارزیابی عملکرد قائم مقامان ذیحساب دو است. یافته‌ها نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد آن‌ها به عواملی مانند رعایت عدالت و بی‌طرفی، نوع رویکرد نظام ارزیابی عملکرد، عدم توجه به عوامل نامربوط و خارج از حوزه اختیارات، شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد، و تدوین برنامه مدون و نظام‌مند سنجش عملکرد بستگی دارد.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، قائم مقامان ذیحساب دو، شهرداری تهران، نظارت مالی.

* نویسنده مسئول. m.piris@alumni.ut.ac.ir

نویسندگان © ۲۷۱۷-۳۱۳۵

این یک مقاله با دسترسی آزاد تحت مجوز CC BY-NC-ND است.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

<https://doi.org/10.22034/PSAB.2025.227480>

۱. مقدمه

ارزیابی عملکرد کارکنان از قرن‌ها پیش توسط سازمان‌های متعددی انجام شده است. اگرچه سیستم ارزیابی عملکرد توسط بسیاری مورد بحث قرار گرفته است، اما به طور کلی، ارزیابی عملکرد بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی سازمانی است. لانگنکر و فینک (۱۹۹۹) معتقدند، ارزیابی‌های رسمی برای توجیه طیف وسیعی از تصمیمات منابع انسانی مانند افزایش حقوق، ارتقاء، تنزل رتبه، اخراج و غیره، ضروری بوده و برای تعیین نیاز آموزشی کارکنان نیز لازم می‌باشد (اسلام و راساد، ۲۰۰۶). از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد به عنوان بررسی و سنجش عملکرد نیز شناخته می‌شود (آگوینیز، ۲۰۱۹) و بستری ساختارمند برای قدردانی از دستاوردها و مشارکت‌های فردی را ارائه می‌دهد. بنابراین، داشتن یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب که در آن همه سطوح کارکنان بتوانند مکانیسم پشتوانه آن و نحوه ارزیابی عملکرد خود را درک کنند، دارای اهمیت است. همچنین تعیین اهداف صریح و همسو با مأموریت سازمانی، بخش جدایی‌ناپذیری ارزیابی عملکرد است (گایان یاپان، ۲۰۲۴). امروزه یکی از حوزه‌های کلیدی که نیازمند ارزیابی عملکرد کارکنان آن می‌باشد حوزه مالی سازمان‌های بخش عمومی است. یکی از نهادهای عمومی غیردولتی در ایران شهرداری‌ها هستند، ماده واحده قانون فهرست نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی اشاره بر این دارد که شهرداری‌ها و شرکت‌های تابعه آنان مادام که بیش از پنجاه درصد سهام و سرمایه آنان متعلق به شهرداری‌ها باشد، جزء نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی می‌باشند (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۷۳) و طبق ماده پنج قانون محاسبات عمومی کشور ایران، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی، واحدهای سازمان مشخصی هستند که با اجازه قانون به منظور انجام وظایف و خدماتی که جنبه عمومی دارد، تشکیل شده و یا می‌شود (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۶۶). از سوی دیگر، یکی از ویژگی‌های برجسته شهرداری‌ها به عنوان نهادهای عمومی غیردولتی در ایران، داشتن دارایی و بودجه مخصوص به خود و به عبارتی استقلال مالی شهرداری‌ها بر اساس قانون بودجه سال ۱۳۶۲ می‌باشد. استقلال مالی شهرداری‌ها ایجاب می‌کند تا نظارت مالی دیوان محاسبات عمومی کشور در راستای اصل ۵۵ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران صرفاً محدود به موارد استفاده آنها از بودجه عمومی کشور گردد (باباجانی و همکاران، ۱۴۰۱). در این شرایط در ماده ۸۰ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۱۳۷۵ بر نظارت مالی تأکید دارد. همچنین بند الف ماده ۴۴ آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها مصوب ۱۳۴۶ اشاره بر این دارد که حسابرسی به وسیله شهرداری، قبل و بعد از خرج، به وسیله کارکنان ثابت شهرداری که اطلاعات کافی در امور مالی و حسابداری داشته باشند، انجام می‌شود (موسوی و موسوی، ۱۴۰۱). در بین شهرداری‌های کشور، شهرداری تهران در اجرای مواد قانونی به شرح پیش‌گفته در حوزه نظارت و کنترل‌های مالی و بودجه‌ای در مناطق، سازمان‌ها، شرکت‌ها و واحدهای تابعه از خدمات قائم‌مقامان ذیحساب دو بهره می‌برد. تمرکز پژوهش حاضر پیرامون نظارت مالی قائم‌مقامان ذیحساب طبق بند الف ماده ۴۴ آیین‌نامه شهرداری‌ها (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۴۶) می‌باشد. در نظام مالی شهرداری‌ها، ارزیابی

عملکرد به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت منابع انسانی و مالی مطرح است که می‌تواند کارایی و سلامت سازمان را تضمین کند. در نظام مالی شهرداری‌ها، نقش قائم‌مقامان ذیحساب از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، این افراد مسئول کنترل و نظارت بر رعایت قوانین مالی و محاسباتی و حفظ حقوق بیت‌المال هستند و از آنجا که نقش تسهیل‌گری در مأموریت‌های سازمانی و پشتیبانی مالی واحدهای تابعه شهرداری تهران هستند، از اهمیت بالایی برخوردارند؛ بنابراین عملکرد دقیق و منظم آنها تضمین‌کننده شفافیت مالی و سلامت اداری در نهادها و سازمان‌های عمومی به ویژه شهرداری تهران محسوب می‌شود. با توجه به وظایف گسترده و پیچیده‌ای که به ذیحسابان شهرداری تهران محول می‌شود، ارزیابی عملکرد آنان نه تنها ضروری می‌باشد، بلکه امری اجتناب‌ناپذیر برای بهبود کارآمدی نظام مالی و اداری شهرداری تهران است. امروزه پاسخگویی عمومی یک عامل اساسی برای دولت‌های محلی و شهرداری‌های پایدار و باثبات می‌باشد (پیری سقرلو و حجازی، ۱۴۰۳). در سال‌های اخیر، با رشد حساسیت عمومی نسبت به شفافیت مالی و پاسخ‌دهی به عموم شهروندان، نیاز به تدوین نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های علمی، حرفه‌ای و روان‌شناختی برای قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران بیش از پیش احساس می‌شود. تاکنون شیوه‌نامه مدون، علمی و ساختارمند سنجش عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب وجود نداشته و لزوم وجود آن در ماده ۱۹ نظام‌نامه انتخاب، ارزیابی و نظارت بر عملکرد ذیحساب و قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری تهران مصوب شورای شهر تهران تصریح شده است (شورای شهر تهران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین پژوهش حاضر گامی در راستای تدوین نظام ارزیابی عملکرد ذیحسابان و شروعی برای پژوهش‌های آتی در ارتباط با موضوع پژوهش خواهد بود. از منظر ضرورت انجام پژوهش می‌توان گفت، پژوهش‌های انجام شده در حوزه منابع انسانی شهرداری تهران، بیشتر به بررسی و مطالعه کلی موضوعات منابع انسانی پرداخته‌اند و به صورت خاص ارزیابی و سنجش عملکرد عاملین نظارت مالی بخش ذیحسابی شهرداری تهران و عوامل مؤثر بر آن را مطالعه نکرده‌اند و پژوهشی در این خصوص وجود ندارد. با توجه به اهمیت نقش بخش ذیحسابی در موضوع نظارت و ایجاد هماهنگی‌های لازم در تحقق مقررات مالی و محاسباتی در کلان‌شهرداری پایتخت ایران و نقش کلیدی قائم‌مقامان ذیحساب پیرامون این موضوع، انجام این تحقیق جزو ضرورت‌ها بوده و در جهت پر کردن خلأ پژوهشی در این زمینه می‌باشد. یکی دیگر از جنبه‌های نوآورانه این پژوهش آن است که با اجرای آن می‌توان از طریق مصاحبه با خبرگان ذیحسابی شهرداری تهران، که مسئول نظارت و امور ذیحسابی واحدهای تابعه‌اند، نظرات و تجربیات آنان را گردآوری و تحلیل کرد تا شناختی عمیق از موضوع به دست آید. در این پژوهش، دانسته‌ها و تجربیات خبرگان و صاحب‌نظران برجسته حوزه ذیحسابی که دارای شرح‌وظایف مشخص در شهرداری تهران بوده و سال‌ها در این حوزه فعالیت کرده‌اند، گردآوری و مورد استفاده قرار گرفت. موضوع مهم دیگری که حائز اهمیت می‌باشد این است که دسترسی به قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران امکان‌پذیر نیست و یا خیلی سخت است و پژوهشگران این پژوهش با مهیا شدن موقعیت، شرایط و امکانات دسترسی، به آنان مراجعه نموده و از نظرات حرفه‌ای و

علمی آنان بهره برده‌اند و این پژوهش برای اولین بار در کشور در بزرگ‌ترین شهرداری ایران انجام شده است. این پژوهش با استفاده از روش کیفی، مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دوم را شناسایی و تحلیل کرده است. با شناسایی نقاط قوت و ضعف این مؤلفه‌ها، یافته‌ها می‌توانند به برنامه‌ریزی برای دستیابی به استانداردهای بالاتر، توسعه نظام ارزیابی ذیحسابان و فراهم‌سازی مبنایی برای پژوهش‌های آتی کمک کنند. از سوی دیگر با ارزیابی مناسب عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب، نقاط ضعف و قوت عملکرد آنان شناسایی شده و از بروز انحرافات جلوگیری می‌شود و ارزیابی مناسب، به توسعه شایستگی‌ها، آموزش هدفمند و ارتقاء انگیزه‌های شغلی ذیحسابان منجر خواهد شد. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: مؤلفه‌های تأثیرگذار بر ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران کدامند؟ به عبارتی دیگر پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه عواملی در ارزیابی عملکرد عاملین نظارت مالی بخش ذیحسابی شهرداری تهران نقش‌آفرینی می‌کند و ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران در چه بستر و تحت تأثیر چه شاخص‌ها، معیارها و فراز و نشیب‌ها محقق می‌شود.

۲. ادبیات پژوهش

۱.۲. مبانی نظری

هر نظامی برای آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌ها و نتایج عملکرد خود در محیط‌های پیچیده و پویا نیازمند برقراری سیستم‌های مناسب ارزیابی عملکرد می‌باشد. فقدان چنین سیستمی به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی نظام بوده که نهایتاً عدم کارایی کارکنان، مرگ سازمان‌های باز، پویا، فعال و در نهایت جامعه را در پی خواهد داشت (فقیهی، ۱۳۸۷). موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که صاحب‌نظران رشته‌های مختلف بر آن اثر گذاشته‌اند (شارما و ورما، ۲۰۱۸). ارزیابی عملکرد از مباحث مدیریت منابع انسانی است که در حیطه رشته مدیریت دولتی قرار داشته و در هر سازمانی جزو ضروریات است. زیرا با استفاده از آن می‌توان به نحوه انجام کار و روند پیشرفت و میزان دسترسی به اهداف و همچنین انطباق شرایط کاری با خواسته‌های کارمندان و مدیران و... پی برد. مواجهه منطقی با چالش‌ها و پیچیدگی‌های موجود محیط بیرونی و درونی سازمان‌ها، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و افراد و تلاش برای بهبود مستمر امور و همچنین کاهش هزینه‌ها و تعارضات و غیره می‌تواند در سایه وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب تحقق یابد. از این رو، یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌ها دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر و همچنین پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن است (خسروی و همکاران، ۱۴۰۰). استفاده از ارزیابی عملکرد برای پاداش دادن به کارکنانی که الزامات عملکرد را برآورده می‌کنند، می‌تواند رفتار سازمانی آنها و فرهنگ موردنیاز برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان را منعکس کند (بایون، ۲۰۱۳). طبق نظر سانهورزا و نیکولین (۲۰۱۹) در طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد، توجه به مؤلفه‌هایی که با یکدیگر تعامل دارند تا راه‌حل‌ها، خلاقیت، یادگیری و نیازهای شرکت

را ارائه دهند، ضروری است (سانهوزا و نیکولین، ۲۰۱۹، هیندایانتی و همکاران، ۲۰۲۴). به گفته اسلامی و همکاران (۲۰۱۸) ارزیابی عملکرد یکی از کارآمدترین روش‌ها برای توسعه، ایجاد انگیزه و ارزیابی کارکنان است تا بتوان اثربخشی و کارایی آنها را سنجید (اسلامی و همکاران، ۲۰۱۸). اردوغان (۲۰۰۲) معتقد است ارزیابی عملکرد به کل فرآیند، از جمله تعیین استانداردهای عملکرد، ارزیابی رفتار کارکنان در دوره ارزیابی عملکرد، تعیین رتبه‌بندی عملکرد و ابلاغ رتبه‌بندی‌ها به فرد مورد ارزیابی اشاره دارد. در عمل، ارزیابی عملکرد یک فرآیند تعاملی برنامه‌ریزی شده بین مدیران و کارکنان برای بهبود و سنجش عملکرد است (آیدوا، ۲۰۱۷). در این میان شهرداری تهران یکی از سازمان‌هایی است که بودجه، سرمایه‌های انسانی و غیرانسانی عظیمی را به خود اختصاص داده است و وظیفه آن خدمت‌رسانی به شهروندان شهر تهران می‌باشد. بر اساس ماده ۳ قانون شهرداری‌ها، شهرداری دارای شخصیت حقوقی است (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۳۴، موسوی و موسوی، ۱۴۰۱) و مدیریت سرمایه‌های انسانی در کلان‌شهرداری کشور یکی از کلیدی‌ترین موضوعات مدیریت شهری به حساب می‌آید که هدایت و استفاده بهینه از سرمایه‌های انسانی در راستای انجام وظایف و مسئولیت در قبال شهروندان اهمیت به سزایی دارد. یکی از بخش‌های مهم شهرداری تهران که از منظر پاسخگویی و شفافیت مالی، کنترل و نظارت مالی حائز اهمیت می‌باشد معاونت مالی و اقتصاد شهری است و از مهم‌ترین ادارات کلیدی آن، اداره کل امور مالی و اموال است که بخش ذی‌حسابی زیر مجموعه این اداره می‌باشد. در شهرداری تهران برابر قانون و با تأکید بر بند یک ماده ۴۴ آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۴۶، موسوی، موسوی، ۱۴۰۱)، قائم‌مقامان ذی‌حساب دو وظیفه نظارت مالی و محاسباتی را برعهده دارند. قائم‌مقامان ذی‌حساب دو از افرادی انتخاب می‌شوند که ویژگی‌های تخصص، تعهد و آشنا به قوانین مالی و محاسباتی را دارا می‌باشند. از سوی دیگر عملکرد این افراد در ذی‌حسابی و نظارت مالی واحدهای تابعه و انجام وظایف محوله حائز اهمیت بوده و از حساسیت بالایی برخوردار می‌باشد و لازم است به صورت نظام‌مند و دقیق مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد تا انحرافات ذی‌حسابان از وظایف به حداقل رسیده و شاهد ارتقاء و توسعه کیفی ذی‌حسابی در این حوزه باشیم. ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذی‌حساب که همان ناظران مالی در بخش ذی‌حسابی شهرداری تهران می‌باشند از عوامل و موضوعات متعددی تأثیر پذیری دارد که در این پژوهش به آن پرداخته شده است؛ بنابراین نحوه عملکرد و فعالیت قائم‌مقامان ذی‌حساب در رسیدن به نظارت مالی باکیفیت و در نهایت ارتقاء نظام ذی‌حسابی، پاسخگویی و شفافیت مالی دارای اهمیت است؛ لذا، ارزیابی و سنجش عملکرد آنان یکی از ضروریات در ارتقاء سطح کیفی نظارت مالی و نظام ذی‌حسابی و مدیریت صحیح منابع انسانی در این بخش شهرداری تهران می‌باشد. در ادامه به برخی از مفاهیم و موضوعات مرتبط با موضوع پژوهش حاضر پرداخته می‌شود.

نظارت مالی

نظارت به عنوان ابزاری برای کمک به نهادها و سازمان‌های بخش عمومی در جهت بهبود نحوه انجام فعالیت‌های عملیاتی خود برای دستیابی به اهداف استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. وجود کنترل‌های مناسب در فرایندهای مالی به عنوان ابزاری حیاتی برای کاهش خطاها و سوءاستفاده‌ها شناخته می‌شود. این کنترل‌ها شامل رویه‌ها، سیاست‌ها و مکانیزم‌های نظارتی هستند که هدف آنها جلوگیری از بروز اشتباهات عمدی یا سهوی و تأمین امنیت منابع مالی است (جعفریان و سلیمی، ۱۴۰۴). داده‌ها و اطلاعات نظارتی به عنوان نشانه‌ای عمل می‌کنند که بخش عمومی باید تصمیمات سیاستی اتخاذ کند و مقامات را در قبال عملکرد، عملیات و ارائه خدمات مسئول بداند (اوجوک، ۲۰۱۶). از منظر دیگر، نظارت اقدامی مستمر است که از داده‌های سیستماتیک گردآوری شده بر اساس شاخص‌های خاص عملکردی استفاده می‌کند تا اطلاعات مستمر در مورد دستیابی به اهداف و پیشرفت فعالیت‌ها را به مدیریت و ذینفعان کلیدی ارائه کند (جعفری و خیراللهی، ۱۴۰۳). وجود یک سیستم نظارت مالی مناسب، کمک مؤثری به استفاده صحیح از منابع مالی در تحقق برنامه‌های مصوب و در نهایت حفظ و حراست از بیت‌المال می‌کند (جانی و همکاران، ۱۴۰۰). متخصصان نظارت موظفند اطلاعات مربوط به وضعیت یا توسعه مداخله بخش عمومی را همان‌طور که شاهد آن هستند، مستندسازی کنند (آویزیمان، ۲۰۲۰؛ ماییزلا و زان، ۲۰۲۳). نظارت مالی و عملکردی، دو بعد اصلی الگوی نظارتی شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران به ویژه شهرداری تهران می‌باشد که در کنار یکدیگر، زمینه ایفای مسئولیت پاسخگویی مدیریت شهری را فراهم می‌سازند (باباجانی و همکاران، ۱۴۰۱). نظارت مالی که موضوع اصلی پژوهش حاضر است عمدتاً مربوط به مشروعیت تحصیل و مصرف منابع بوده و در راستای ایفای مسئولیت پاسخگویی مالی انجام می‌شود، شهروندان و نهادهای نظارتی مستقل حق دارند تا اعمال و فعالیت‌های واحدهای اجرایی در خصوص تحصیل و مصرف منابع مالی عمومی، در چارچوب قوانین و مقررات و منطبق با تصمیمات نمایندگان مردم را نظارت نمایند (مهرانی و همکاران، ۱۳۹۷). باباجانی (۱۳۸۲) نظارت مالی را شامل کلیه کنترل‌هایی می‌داند که قبل و بعد از مصرف منابع مالی اعمال می‌شود. هدف اصلی نظارت مالی حصول اطمینان از رعایت قوانین و مقررات و محدودیت‌های بودجه‌ای و اعمال کنترل‌های لازم در جهت مصرف منابع مالی در برنامه‌ها و فعالیت‌های مصوب می‌باشد. در واقع، هدف از اعمال نظارت مالی قبل از خرج، تطبیق درخواست‌های خرید کالا و خدمات دستگاه اجرایی با قوانین و مقررات مربوط و حصول اطمینان از وجود منابع مالی لازم برای اجرای تعهدات می‌باشد که قبل از اقدام به انجام آن صورت می‌گیرد. برقراری یک نظام نظارت مالی مناسب کمک مؤثری به صحت و دقت در قانونی بودن فعالیت‌های مالی مربوط به اجرای بودجه، انطباق هزینه‌ها و سایر پرداخت‌ها با قوانین و مقررات موضوعه و عدم تجاوز هزینه‌ها از اعتبارات مصوب می‌نماید (باباجانی، ۱۳۸۲).

قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران

شهرداری تهران با استناد به ماده ۸۰ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران و همچنین ماده ۷۹ قانون شهرداری‌ها و با در نظر گرفتن بند الف ماده ۴۴ آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها (حسابرسی، رسیدگی و ممیزی حساب شهرداری‌ها به وسیله شهرداری قبل و بعد از خرج به وسیله کارکنان ثابت شهرداری که اطلاعات کافی در امور مالی و حسابداری داشته باشند انجام می‌شود) (موسوی و موسوی، ۱۴۰۱) به منظور تحقق انضباط مالی و ارتقاء سطح شفافیت و سلامت اداری، از خدمات ذیحسابی و نظارت مالی قائم‌مقامان ذیحساب استفاده می‌کند. قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران زیر نظر معاونت ذیحسابی و امور ممیزی اداره کل امور مالی و اموال فعالیت می‌نمایند و دارای پست سازمانی مدیر مرتبه ۴-۱۴ هستند و هدف خاص آنها، نظارت مالی و اجرای قوانین در فرایندهای مالی طبق شرح وظایف می‌باشد (پیری سقرلو و تحریری، ۱۴۰۴). برابر نظام نامه انتخاب، ارزیابی و نظارت بر عملکرد ذیحساب و قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری تهران مصوب شورای شهر تهران (۱۳۹۹)، قائم‌مقام ذیحساب دو فردی است که از بین مستخدمین رسمی واجد شرایط به منظور اعمال نظارت و تامین هماهنگی لازم در اجرای مقررات مالی و محاسباتی و انجام وظایف قائم‌مقامی ذیحساب شهرداری در واحدهای سازمانی شهرداری تهران (معاونت‌ها، ادارات کل مستقل، مناطق، سازمان‌ها، شرکت‌ها و موسسات وابسته) به عنوان قائم‌مقام ذیحساب دو توسط شهردار تهران به شورا معرفی و پس از ارزیابی و تأیید شورا به این سمت منصوب می‌شود و عهده‌دار اعمال نظارت و تامین هماهنگی‌های لازم در اجرای مقررات و آیین‌نامه‌های مالی شهرداری تهران و سایر دستورالعمل‌های اجرایی و مصوبات شورا خواهد بود. در ماده ششم نظام نامه فوق‌الذکر ۲۸ وظیفه برای ذیحساب و قائم‌مقامان ذیحساب دو مصوب شده است (شورای شهر تهران، ۱۳۹۹).

نگاهی به شرایط و رویه جاری ارزیابی عملکرد عاملین نظارت مالی (قائم‌مقامان ذیحساب دو)

شهرداری تهران

هر ساله کلیه کارکنان شهرداری تهران به روش ارزشیابی ۳۶۰ درجه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. ارزیابی قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران معمولاً به صورت خیلی محدود و سستی با عواملی از قبیل نرخ جذب هزینه، کنترل‌های قانونی، میزان بودجه مصوب، مدیریت نمودن واحدها و رفع چالش‌ها و مشکلات واحدهای تابعه انجام می‌شود و نیاز است فرآیند و رویه جاری بازنگری و بازبینی شود. باتوجه به اهمیت بالای مسئولیت پاسخگویی و شفافیت مالی در بخش عمومی، ارزیابی و سنجش عملکرد حرفه‌ای، علمی و تخصصی عاملین نظارت مالی حوزه ذیحسابی واحدهای تابعه شهرداری تهران یکی از ضروریات بوده و لازم است ارزیابی عملکرد آنان به صورت تخصصی‌تر و فنی‌تر و با رعایت شاخص‌های استاندارد اجرا شود. از منظر دیگر برابر ماده ۱۸ نظام نامه انتخاب، ارزیابی و نظارت بر عملکرد ذیحساب و قائم‌مقامان ذیحساب

شهرداری تهران مصوب شورای شهر تهران (۱۳۹۹)، به منظور نظارت مستمر بر عملکرد ذیحساب و قائم‌مقامان ذیحساب دو، کمیسیون برنامه و بودجه شورای شهر تهران موظف است نسبت به برنامه‌ریزی ارزیابی و نظارت دوره‌ای از ذیحسابی واحدها اقدام و نتایج حاصل از آن را هر شش ماه یکبار به شورا گزارش نماید. همچنین حسابرس منتخب شورا در واحد مورد رسیدگی می‌بایست گزارشی از وضعیت عملکرد ذیحساب یا قائم‌مقامان ذیحساب یک و دو در استقرار انضباط مالی و نحوه همکاری و تعامل با حسابرس تهیه و به شورا ارائه نماید. از سوی دیگر به منظور استفاده از نظارت شهروندان در استقرار انضباط و سلامت مالی در واحدهای ذیحسابی، دبیرخانه شورا موظف است نسبت به پیگیری و راه‌اندازی بخش دریافت اطلاعات تخلفات و شکایات از عملکرد ذیحسابان منتخب شورا در پایگاه اطلاع رسانی اینترنتی شورا اقدام و با استفاده از توان کارشناسی معاونت محاسبات و پایش عملکرد دبیرخانه شورا موارد را برابر مقررات رسیدگی نماید. از طرفی هم، در نظام‌نامه پیش‌گفته بر تهیه و تدوین شیوه‌نامه ارزیابی عملکرد ذیحساب و قائم‌مقامان ذیحساب یک و دو تأکید شده است و ضروری است شیوه‌نامه مذکور تهیه و تدوین شود (شورای شهر تهران، ۱۳۹۹).

درباره ارزیابی عملکرد کارکنان بخش دولتی می‌توان گفت، در حال حاضر عملکرد دستگاه‌های اجرایی دولتی در راستای تحقق اهداف آن بسیار حائز اهمیت می‌باشد، یکی از موارد مهم که موجب افزایش میزان بهره‌وری و کارآمدی فعالیت آنها می‌گردد، موضوع ارزیابی عملکرد آنها و نتایج حاصل از آن است؛ بنابراین در همین راستا مراجع ذیصلاح و تصمیم‌گیرنده طبق مفاد مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری بر این موضوع تأکید کرده و آن را لازم‌الاجرا قلمداد نموده‌اند. قبل از اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد در وزارت امور اقتصادی و دارایی، شایستگی و ارزش کار ادارات مشخص نمی‌گردید که این امر خود منجر به عدم انجام امور و تحقق اهداف سازمان در حد مطلوب و مورد انتظار بود. به همین دلیل وفق مواد ۳۶ و ۵۳ قانون مدیریت خدمات کشوری بر اجرایی نمودن ارزیابی عملکرد ادارات تأکید گردید (تقی‌پور کاظمی و محمدیان ساروی، ۱۳۹۵).

ارزیابی عملکرد

چنین به نظر می‌رسد که در حوزه مدیریت شهری هنگامی که قصد ارتقای کیفیت خدمات عمومی مطرح گردد، نشانه‌های تمرکز و تأکید بر نظام ارزیابی عملکرد پررنگ‌تر شده و این نوید را به مدیران و ختامشی‌گذاران توسعه بخش عمومی می‌دهد که بسیاری از غایت‌های مطلوبی که طرفداران توسعه مدیریت در قالب ویژگی‌هایی همچون، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، پاسخگویی، عملکردگرایی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت‌جویی و غیره قائلند، در سایه برجسته‌سازی مفهوم ارزیابی عملکرد حاصل خواهد بود (ابطحی و همکاران، ۱۳۹۱). کانیا مونا و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که ارزیابی به پیگیری نحوه اجرا یا مدیریت یک سیاست و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود فرآیند کمک می‌کند. این ارزیابی به گونه‌ای

اندازه‌گیری می‌کند که آیا سیاست مربوطه نتایج مطلوب و مدیریت منابع را به همراه دارد یا خیر و اینکه آیا یک سیاست یا رویه به استانداردهای طراحی شده خود پایبند است یا خیر (کانیامونا و همکاران، ۲۰۱۹، مابیزلا و زان، ۲۰۲۳). ریشه مفهوم «ارزیابی عملکرد» را می‌توان به اوایل قرن بیستم نسبت داد. در دهه ۱۹۵۰، به تدریج سودمندی بالقوه ارزیابی به عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزه و توسعه شناخته شد و از آن زمان تاکنون تعداد شرکت‌ها و سازمان‌هایی که از برنامه‌های ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند، افزایش یافته است (نقشبندی و همکاران، ۲۰۱۷). در تعریف ارزیابی عملکرد می‌توان گفت که این مفهوم، معیارهایی را به صورت کمی یا کیفی برای سنجش نتایج حاصل از یک فعالیت هدفمند و برنامه‌ریزی شده تعیین می‌کند (مودی و میشر، ۲۰۱۰). همچنین ارزیابی عملکرد، مطالعه‌ای است که با هدف تعیین موفقیت واقعی کارکنان در یک دوره خاص و پتانسیل توسعه آنها برای آینده انجام می‌شود (نارکونیه و اولبینایت، ۲۰۱۸) و فرآیند ارزیابی عملکرد شامل تعیین اهداف، اندازه‌گیری عملکرد، ارائه بازخورد به کارمند و ایجاد انگیزه می‌شود (بویوکوزکان و کارابولوت، ۲۰۱۸). مانگکونگازا (۲۰۱۳) بیان می‌کند که ارزیابی عملکرد، فرآیندی از ارزیابی دستاوردهای کارکنان است که به طور سیستماتیک توسط رهبران شرکت‌ها بر اساس کار محول شده انجام می‌شود (هارنی و همکاران، ۲۰۱۹). براون و هیوود (۲۰۰۵) و آدیسون و بلفیلد (۲۰۰۸) باور دارند که تعدادی از متغیرهایی که ممکن است در توضیح پیکربندی سیستم‌های ارزیابی عملکرد نقش داشته باشند را می‌توان در چهار دسته شامل: ویژگی‌های نیروی کار، سطح کنترل شغلی، شیوه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های ساختاری سازمان طبقه بندی کرد (موریونس و همکاران، ۲۰۱۱).

اهمیت و اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان

بهبود ارتباطات و عملکرد افراد و سازمان‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان، آشکار کردن مشکلات موجود و بالقوه آتی، آشکار کردن الزامات بهبود و نیازهای آموزشی کارکنان، ارائه اطلاعات معتبرتر و سودمند که امکان سطح بالایی از رضایت شغلی را فراهم می‌کند و به دست آوردن داده‌های قابل اعتمادتر در مورد شیوه مثبت رفتارهای کارکنان، از نتایج مثبت ارزیابی عملکرد رهبران موفق است (شینگلر و همکاران، ۲۰۰۸). ارزیابی عملکرد مزایایی را برای کارکنان زیرمجموعه دارد. تعیین و شفاف‌سازی نقش آفرینی کارکنان، افزایش رضایت شغلی، بهبود اعتماد به نفس، فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا نقاط قوت خود را بیشتر بشناسند و فرصت‌هایی را برای تجزیه و تحلیل اهداف و چشم‌انداز سازمان و پایداری و استفاده از نتایج آن در برنامه‌ریزی آموزشی و در نتیجه توسعه عملکرد فراهم می‌کند (ازوپاردی و نش، ۲۰۱۳؛ تیتانا و همکاران، ۲۰۱۸؛ هیدیراوغلو، ۲۰۲۱). همچنین، ارزشیابی عملکرد برای مقاصد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله برای ارزشیابی عملکرد فردی برحسب نیازهای سازمانی در جهت اصلاح یا تقویت رفتار کارکنان، تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد (روبرت

و پولاک، ۱۹۹۶؛ ابراهیم پور ازبری و همکاران، ۱۳۹۶). اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد به طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود و می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، پایش و ارزشیابی برنامه استفاده نمود (خسروی و همکاران، ۱۳۹۹). به گفته رچتر (۲۰۱۰)، فرهنگ غالب در سازمان اغلب به عنوان فرهنگ تحت تأثیر قدرت نخبگان، گروهی که هنجارهای سازمان را از بالا کنترل می‌کنند، تلقی می‌شود. این نمونه‌ای از نفوذ سیاست در سازمان‌ها است. بایرون (۲۰۰۷) معتقد است، تأثیر عوامل سیاسی در ارزیابی کارمندان سطوح پایین کمتر است و در سطوح بالاتر سازمان‌ها بیشتر می‌باشد (آکینبول و همکاران، ۲۰۱۴). به طور کلی ارزیابی عملکرد دو هدف دارد، هدف اول، یادگیری در مورد عملکرد شغلی است و هدف دوم ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد در مورد میزان دستیابی کارکنان به استانداردهای تعیین شده در شرح شغل و تجزیه و تحلیل شغل است (بهمن، ۲۰۰۳؛ هیدیراوغلو، ۲۰۲۱). مسئله کلیدی در اجرای فعالیت‌های ارزیابی عملکرد، منصفانه بودن تصمیمات و فرآیند ارزیابی است. یکی از عواملی که به نارضایتی کارکنان منجر می‌شود، عدم آگاهی و مهارت‌های لازم ارزیابان است، این امر بر روند ارزیابی عملکرد تأثیر داشته و ممکن است تعصب، بی‌عدالتی و عدم اطمینانی ایجاد شود. امروزه تصمیمات ارزیابی عملکرد با انتقادات زیادی از سوی کارکنان و اتحادیه‌های مربوطه روبرو است و مسائل متعددی از قبیل توانایی ارزیابان، دقت سیستم، انصاف، تبعیض، سیستم سهمیه‌بندی و سایر جنبه‌ها مطرح می‌باشد (احمد و بوجنگ، ۲۰۱۳).

۲.۲. پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه به صورت خاص، درباره ارزیابی عملکرد عاملین ذیحسابی (قائم‌مقامان ذیحساب دو) شهرداری تهران مطالعات چندانی انجام نشده است و صرفاً در سه پژوهش به ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری پرداخته شده است که عبارت است از: ۱- نقش حیاتی ارزیابی عملکرد در بهبود عملکرد کارکنان دولت محلی آفریقای جنوبی ۲- عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران ۳- تأثیر به‌کارگیری نظام سنجش عملکرد بر عملکرد واحدهای بخش عمومی (مطالعه موردی: شهرداری‌های استان مازندران) پرداخته شده است. همچنین در برخی پژوهش‌های محدود در حوزه بخش عمومی به ارزیابی عملکرد کارکنان و ذیحسابان دولتی پرداخته شده است. بنابراین در ادامه، پژوهش‌هایی که از نظر موضوعی تا حدودی با موضوع پژوهش حاضر مرتبطاند معرفی می‌شود. با مرور پیشینه پژوهش مشخص گردید که دسته‌ای از محققان به بررسی و مطالعه نقش و عملکرد سیستم و نظام‌های ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند که در اینجا پژوهش‌های انجام شده در این خصوص معرفی می‌شود. بورگان (۲۰۲۴) به مطالعه ارزیابی اثربخشی: سیستم‌های ارزیابی عملکرد به عنوان محرک‌های تعالی کارکنان و سازمان در بخش خرده‌فروشی پرداخت. یافته‌های پژوهش وی نشان داد که ارزیابی عملکرد

برای همسو کردن عملکرد کارکنان با اهداف سازمانی، افزایش انگیزه و ایجاد یک محیط کاری مثبت حیاتی است. در پژوهشی که با عنوان اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان: مطالعه موردی کویت، توسط آلاناتی و همکاران (۲۰۲۴) انجام شد، سطح متوسطی از توافق تأیید سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها را نشان داد. همچنین نتایج تفاوت‌های معناداری را بین پاسخ‌دهندگان بخش‌های دولتی و خصوصی، به نفع بخش خصوصی، نشان داد. همچنین پژوهش البی و همکاران (۲۰۲۴) با عنوان تأثیر ابعاد سیستم ارزیابی عملکرد بر نتایج سازمانی: رویکرد مالی و قابلیت‌های سازمانی نشان داد که تأکید بیشتر بر عملکرد تعاملی سیستم اندازه‌گیری عملکرد، مزایای آن را در نمونه مورد مطالعه افزایش می‌دهد، بدون اینکه از سطح پیچیدگی سیستم اندازه‌گیری عملکرد تأثیر بپذیرد. به عبارت دیگر، تأثیر عملکردهای تشخیصی و تعاملی سیستم اندازه‌گیری عملکرد بر مزایای آن در سیستم‌های ساده و پیچیده تفاوت معناداری ندارد. مابیزلا و زان (۲۰۲۳) طی پژوهشی با عنوان نظارت و ارزیابی به عنوان رویکردی حیاتی برای بهبود عملکرد دولت محلی: آفریقای جنوبی دریافتند که نظارت و ارزیابی یک مؤلفه حیاتی در افزایش عملکرد دولت محلی است. هدف اصلی آن، ایجاد شرایط ضروری برای دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد است که در یک دوره طولانی پایدار باشند. شهرداری‌ها موظفند تعهد راسخ خود را به اولویت‌بندی و اتخاذ نظارت و ارزیابی شهری به عنوان ابزاری ضروری برای تسهیل حکومت‌داری محلی مترقی نشان دهند. این تعهد شامل نهادینه‌سازی شیوه‌های نظارت و ارزیابی، اجرای اجباری سیستم‌ها و رویه‌های تعیین‌شده، ادغام سیستم‌های فناوری اطلاعات برای بهبود و تقویت اجرای نظارت و ارزیابی و استفاده از رویکردهای مشارکتی نظارت و ارزیابی برای ارزیابی اثربخشی عملکردها و تلاش‌های توسعه‌ای شهرداری است. در پژوهش هیدپراوگلو (۲۰۲۱) با عنوان سیستم‌های ارزیابی عملکرد و رهبری مشخص گردید، عواملی که بسیاری از کسب و کارها بر آنها کنترل دارند، صرفاً مربوط به شرایط درون سازمان و کسب و کار می‌باشد. در واقع، هنوز نمی‌توان گفت که بسیاری از رهبران کسب و کار کنترل صد درصد بر این عوامل دارند. اینجاست که اهمیت مفهوم رهبری در یک سازمان کسب و کار احساس می‌شود. اگر یک رهبر بتواند نظام ارزیابی عملکرد را حفظ و به‌طور مؤثر مدیریت کند، دستیابی به موفقیت سازمانی برای او تصادفی یا دشوار نخواهد بود. همچنین پژوهش فروغی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان بررسی اثر به‌کارگیری نظام سنجش عملکرد بر عملکرد واحدهای بخش عمومی (مطالعه موردی: شهرداری‌های استان مازندران) نشان داد یک واحد افزایش در استفاده انگیزه‌گرا از نظام سنجش عملکرد منجر به افزایش ۲۶ درصد واحدی در شاخص عملکرد می‌شود که ۲۱ درصد واحد آن ناشی از تأثیر مستقیم و پنج درصد واحد آن تأثیر غیرمستقیم است. همچنین، یک واحد افزایش در استفاده اکتشافی از نظام سنجش عملکرد منجر به افزایش ۳۴ درصد واحدی در شاخص عملکرد می‌شود که ۳۳ درصد واحد آن ناشی از تأثیر مستقیم و یک درصد واحد آن تأثیر غیرمستقیم است.

عده‌ای دیگر از پژوهشگران، استراتژی‌ها و روش‌های مختلف ارزیابی و سنجش عملکرد کارکنان را در راستای ارتقاء و توسعه سطح عملکرد آنان را مورد بررسی قرار داده‌اند که به چند نمونه از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

پژوهش وانگ و انجاین (۲۰۲۲) با موضوع استراتژی‌های کلیدی برای سنجش عملکرد کارکنان در شرکت‌ها: یک بررسی سیستماتیک حاکی از این است که استفاده از سنجش عملکرد تلاشی در شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان بوده و آنان را برای بهبود عملکردشان ترغیب می‌کند. سنجش عملکرد کارکنان، رابطه مطلوبی را بین ارزیابی عملکرد و الهام‌بخشی کارکنان نشان داد. همچنین طرح‌های ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شوند که دیدگاه مناسبی از سایر هم‌تیمی‌ها و اهداف خود کارکنان ارائه دهند. از سوی داکار و ماهاجان (۲۰۲۱) در پژوهشی نقش ارزیابی عملکرد در تضمین ارتقاء عملکرد کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های مطالعه آنان نشان داد که ارتباط قوی و مطلوبی را بین عملکرد شغلی کارکنان و بررسی عملکرد در مشاغل بخش دولتی نشان داد. به عبارت دیگر، این نشان می‌دهد که اگر سیستم یک شرکت برای ارزیابی عملکرد کارکنان منصفانه و دقیق باشد، کارکنان راضی و به سمت بهبود عملکرد فردی و سازمانی سوق داده می‌شوند. همچنین یافته‌های پژوهش فوق‌قوروس و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در بستر دیجیتال‌سازی، حاکی از آن است که هر نوع ارزیابی عملکرد در صورتی مفید است که به درستی اجرا شود و بتوان از آن برای موفقیت و توانمندسازی ارزش‌های سازمان استفاده کرد. هنوز بخش‌های زیادی از فرآیند ارزیابی از قبیل: محرمانه بودن، عدم علاقه، عدم انگیزه و در نهایت عدم درک درست آنچه کارفرما در شغل شما به دنبال آن است که باید بهبود یابد وجود دارد. همچنین رابطه بین مدیر و کارمند در بررسی نهایی اهمیت دارد، بنابراین تعهد کارمند برای شرکت تعیین‌کننده است. زندگی در دوران دیجیتالی شدن و از آنجا که این موضوع هنوز برای بخش‌های منابع انسانی یک چالش می‌باشد، در سال‌های آینده شاهد تغییرات کلی ارزیابی‌های کارکنان مبتنی بر نوآوری خواهیم بود. نهمی (۲۰۱۷) در پژوهشی ارزیابی عملکرد حسابرسان: ابزاری سازنده یا مخرب برای خروجی حسابرسی را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های پژوهش آنان نشان داد که برخی از رویه‌های ارزیابی عملکرد منجر به اقدامات ناکارآمد می‌شوند. بر این اساس، موسسه‌های حسابرسی باید تکنیک‌های ارزیابی دیگری را توسعه دهند که بدون سوق دادن حسابرسان به سمت رفتارهای ناکارآمد، اهداف آنها را برآورده سازد. از منظر دیگر، برخی دیگر از پژوهشگران عوامل، معیارها و شاخص‌های مختلف مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان را مطالعه و بررسی نموده‌اند که در ادامه معرفی می‌شود.

در پژوهش جوادیان و همکاران (۱۳۹۸) شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیران مالی ناجا مورد بررسی قرار گرفته است. طبق یافته‌های آنان، عوامل محیطی دارای بیشترین رتبه میانگین و عوامل سازمانی دارای کمترین رتبه میانگین است. بررسی نتایج پژوهش بیانگر این است که عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی بر بهبود عملکرد مدیران مالی ناجا تأثیر دارد. گرون و همکاران (۲۰۱۷) در

پژوهش مشارکت کارکنان، معیارهای عملکرد و عملکرد شغلی: یک مطالعه پیمایشی بر اساس نظریه خود مختاری به این نتیجه رسیدند، زمانی که کارکنان در توسعه معیارهای عملکرد مشارکت داشتند، مدیران این معیارها را با کیفیت بهتری درک کردند و از این معیارها بیشتر برای ارزیابی و پاداش دادن به کارکنان استفاده کردند. علاوه بر این، عملکرد کارکنان تنها زمانی بالاتر بود که از معیارها برای اهداف ارزیابی استفاده شد. همچنین، در نتایج پژوهش راموساج و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان سنجش، ارزیابی و عملکرد مدیران و کارکنان در شرکت‌های کوزوو، هفت مضمون اصلی استخراج شد که شامل نظارت و کنترل، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و عوامل انگیزشی، مدیریت منابع و اطلاعات، ارتباطات و هماهنگی بین بخشی و جهت‌دهی به بیمار بود و مدیران بیمارستان نقش کلیدی در بهبود عملکرد بیمارستان دارند. پژوهش ابدالی و همکاران (۱۴۰۲) ارائه شاخص‌های کلیدی و الگوی ریاضی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در گزارشات تفریح بودجه دیوان محاسبات کشور مورد بررسی قرار داد و نشان داد که متغیرهای تأثیرگذار بر سنجش عملکرد و اثربخشی اهداف قوانین بودجه به ترتیب شامل: ارزیابی مدیریت مؤثر منابع مالی، پیشگیری از تخلفات و انحرافات، ارزیابی عملکرد میزان تحقق احکام و تکالیف دستگاه‌های اجرایی در قانون بودجه، و مدیریت مؤثر منابع مالی، ارزیابی و رتبه‌بندی، تعیین الزامات قانونی و پاسخگویی در ترک فعل‌ها و تحقق اهداف قانون بودجه و ارزیابی عملکرد مالی و بودجه‌ای دولت و مدیران در تحقق احکام و تکالیف دستگاه‌های اجرایی در قوانین بودجه می‌باشد. در پژوهشی در حوزه ذیحسابی خسروی و همکاران (۱۴۰۰) با استفاده از روش کمی به بررسی عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد ذیحسابان مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداختند و یافته‌های آنان نشان داد که از بین شاخص‌ها، مجریان بیشترین و ذینفعان کمترین تأثیر را بر عملکرد ذیحسابان و ارزیابی آنها دارند. در پژوهشی دیگر که توسط حسن پور و همکاران (۱۴۰۳) در شهرداری تهران انجام شده است، عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران مورد مطالعه قرار گرفته است. طبق یافته‌های پژوهش کدهای توصیفی در چهار مضمون اصلی شامل: عوامل مربوط به ارزیابی‌کننده، عوامل مربوط به ارزیابی‌شونده، عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی دسته‌بندی شد. اساسی‌ترین راهکار برای شناسایی عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان این است پس از شناسایی معیار یک ارزیاب خوب منابع انسانی، به تربیت یک ارزیاب حرفه‌ای بپردازیم. همچنین با تغییر شیوه سنتی ارزیابی به سیستم ارزیابی حرفه‌ای می‌توانیم تا حد زیادی از تأثیرات قضاوت بد ارزیابان بکاهیم. با مطالعه این پژوهش هم مشخص می‌شود که ارزیابی عملکرد عاملین نظارت مالی (قائم‌مقامان ذیحساب) شهرداری تهران مورد مطالعه قرار نگرفته است و این حوزه نیازمند بررسی و مطالعه است. در یک پژوهشی دیگر برزوزاده زواره و نیکبخت (۱۴۰۳) جهت ارزیابی عملکرد کارکنان از رویکرد کارت ارزیابی متوازن از روش کمی بهره برده‌اند. آنان به مطالعه ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد کارت امتیازی متوازن پس از اجرای سامانه درخواست وجه الکترونیکی (مطالعه موردی: اداره کل خزانه) پرداختند. نتایج پژوهش آنان حاکی از آن است که عملکرد کارکنان اداره کل خزانه برای پرداخت

دستگاه‌های اجرایی ملی کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است. مهم‌ترین معیار در ارزیابی عملکرد کارکنان اداره کل خزانه کشور به ترتیب توانمندسازی با میانگین رتبه‌ی (۳/۲۵) بالاترین رتبه، فرهنگ و ارزش با میانگین رتبه (۳/۲۰)، کیفیت دوره آموزشی با میانگین رتبه (۲/۹۷)، رضایت از حرفه‌گری با میانگین رتبه (۲/۸۴) و رضایت از محیط کار با میانگین رتبه (۲/۷۵) می‌باشند.

با بررسی بیشتر پیشینه پژوهش مشخص شد که برخی دیگر از پژوهشگران به مطالعه الگوها و مدل‌های مختلف پیرامون ارزیابی عملکرد کارکنان در بخش عمومی به ویژه در یک پژوهشی به بررسی مدل ارزیابی عملکرد نظام ذیحسابی کشور پرداخته‌اند که در ادامه ارائه می‌شود.

در پژوهش پوررضا سکوسر و همکاران (۱۴۰۲) طراحی الگوی ابزارهای ارزیابی عملکرد مالی مبتنی بر رویکرد سنجش توانمندی روان‌شناختی مدیران مالی در بخش عمومی و اقتصادی با استفاده از روش کیفی بررسی شده است. این پژوهش نشان داد که مدل ارزیابی عملکرد مالی مبتنی بر رویکرد سنجش توانمندی روان‌شناختی مدیران مالی در بخش عمومی اقتصاد شامل مضامین (شرایط علی: توانمندسازی، ویژگی‌های رفتاری، سبک مدیریتی؛ شرایط زمینه‌ای: ارزیابی عملکرد، ارزشیابی، کیفیت ارزیابی؛ شرایط میانجی: فعالیت عملکردی، فعالیت سازمانی، محیط سازمانی و در نهایت پیامد: سنجش توانمندی، کارآمدی مدیران) می‌باشد که می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد. از سوی دیگر، امرائی و آذر (۱۴۰۰) طی پژوهشی با استفاده از روش پژوهش آمیخته به ارائه نظارت و ارزیابی عملکرد مالی بخش عمومی در بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش آنان منجر به شناسایی ۲۱۳ مفهوم مؤثر بر نظارت و ارزیابی در قالب ۶ کد اصلی شامل مقوله محوری (کانونی) عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها و در نهایت تدوین الگویی مؤثر و جامع برای نظارت و ارزیابی عملکرد مالی بخش عمومی در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد گردید. در مدل پیشنهادی ۱۰ کد اصلی (عوامل قانونی و مقرراتی، عوامل حوزه ساختار و فرهنگ سازمانی، عوامل مالی و بودجه‌ای، عوامل ساختاری نظارت و ارزیابی، عوامل محتوایی و مدیریتی نظارت، عوامل انگیزشی و روان‌شناختی، عوامل فناوری و اطلاعاتی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و بین‌المللی و عوامل فرهنگی، اجتماعی) مشخص شده است. همچنین خسروی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل ارزیابی عملکرد نظام ذیحسابی کشور در مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداخته‌اند. پژوهش آنان نشان داد که بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذیحسابی رابطه معناداری وجود دارد، همچنین قوانین و مقررات در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذیحسابی نقش تعدیل‌گری دارد و نظام بودجه‌ریزی در رابطه بین ارزیابی عملکرد و عملکرد نظام ذیحسابی نقش تعدیل‌گری دارد که همگی با اطمینان بالای ۹۵ درصد تأیید شدند. همچنین بین خطمشی، مجریان، ذی‌نفعان، بروکراسی نظام اداری و عوامل محیطی با عملکرد نظام ذیحسابی رابطه معناداری وجود دارد و لازم است یک معیار با عنوان مهارت‌های ارتباطی (توانایی تجزیه و تحلیل اخبار و اطلاعات مندرج در رسانه‌های

دیداری و شنیداری، توانایی استفاده از زبان بدن در گفتگوها، مذاکرات و جلسات کاری و توانایی برقراری ارتباط مؤثر درون و برون‌سازمانی با بخش‌ها و قسمت‌های مختلف) به کتابچه ارزیابی عملکرد ذیحسابی‌ها اضافه شود. در پژوهشی دیگر، مرتضی نیا و وجودی نوبخت (۱۳۹۹) با بهره‌گیری از روش مدل معادلات ساختاری به ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران مالی بخش عمومی پرداخته‌اند. یافته‌ها بیانگر این است که مهارت‌های مدیریتی مهم‌ترین و ویژگی اخلاقی و شخصیتی کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه شناسایی شدند. همچنین تقی پور کاظمی و محمدیان‌ساروی (۱۳۹۵) با استفاده از روش کمی، به ارزیابی عملکرد بر اساس الگوی تعالی سازمانی بالدريج (مطالعه موردی: اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی) پرداختند. نتایج بیانگر آن است که عملکرد اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها بر اساس مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج مناسب است. همچنین نتایج حاصل از رتبه‌بندی متغیرهای پژوهش نشان داده است که بیشترین تأکید بر حوزه رهبری اداره کل و کمترین تأکید بر حوزه مشتری‌محوری مشهود است. همچنین می‌توان گفت که برخی از پژوهش‌های انجام شده نقش و تأثیر عوامل مختلف را بر کیفیت نظارت مالی ذیحسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی دولتی را مورد مطالعه قرار داده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

طی پژوهشی ربیعی مندجین و قلی زاده نرگسی (۱۳۹۶) تأثیر توانمندسازی از طریق سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذیحساب‌ها (مطالعه موردی: وزارت امور اقتصادی و دارایی) را بررسی نموده‌اند. پژوهش آنان حاکی از این است که توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن که شامل احساس معناداری، شایستگی و تأثیرگذاری می‌باشد، از طریق بهبود سطح انگیزه، بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار است؛ ولی از میان ابعاد توانمندسازی، استقلال کارکنان از طریق بهبود سطح انگیزه نمی‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری داشته باشد. همچنین دانشفرد و صفری (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذیحسابان دستگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی ذیحسابان تأثیر مثبت دارد، به این معنی که قسمت اعظمی از عملکرد ذیحسابان متأثر از عوامل فردی و سازمانی می‌باشد. از سوی دیگر، اخوان علوی و همکاران (۱۳۹۳) تأثیر عوامل انگیزشی (شغلی، سازمانی، فردی) بر کیفیت نظارت مالی ذیحسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی را بررسی نمودند. پژوهش آنان نشان داد که عوامل شغلی (به جز تنوع مهارت و بازخورد) که یکی از سه مؤلفه عوامل انگیزشی است و بر کیفیت نظارت مالی ذیحسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنادار دارد. همچنین عوامل سازمانی و عوامل فردی به عنوان دو مؤلفه دیگر از عوامل انگیزشی بر کیفیت نظارت مالی ذیحسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنادار دارد.

در این پژوهش به پیشینه پژوهش‌های خارجی انجام شده در ارتباط با ارزیابی عملکرد کارکنان که با موضوع پژوهش حاضر تا حدودی پیوند و وابستگی داشته، اشاره شده است و مشخص شد که در

پژوهش‌های خارجی ارزیابی عملکرد ذیحسابان شهرداری‌ها مطالعه نشده و ممکن است علت این موضوع، عدم شناخت نقش و ماهیت ذیحساب در خارج از کشور باشد. به طور کلی هیچکدام از پژوهش‌های پیش‌گفته به طور خاص ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران را مورد مطالعه قرار نداده‌اند؛ لذا پژوهش حاضر با توجه به خلاء موجود، به این موضوع پرداخته است تا جنبه‌ها، موضوعات مرتبط و موجود در این بخش را شناسایی و توصیف نماید.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه از رویکرد پژوهش کیفی تحلیل محتوا، برای شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران استفاده شده است. تحلیل محتوای کیفی شامل فرآیندی است که برای خلاصه کردن داده‌های خام به دسته‌ها یا مضامین بر اساس استنتاج و تفسیرهای معتبر طراحی شده است. پژوهش‌هایی که از تحلیل محتوا استفاده می‌کنند، بر زبان نوشتاری یا گفتاری به عنوان ارتباط با تأکید بر بافت متن و یا محتوا و ساختار واقعی آن تمرکز دارند. هدف تحلیل محتوای کیفی، شناسایی مضامین و مقولات کلیدی در یک مجموعه داده و ارائه توصیف غنی از واقعیت اجتماعی مرتبط با آن‌هاست (زانگ و باربارا، ۲۰۰۵). طبق نظر وبر (۱۹۹۰)، تحلیل محتوای کیفی فراتر از شمارش صرف کلمات است، این روش به دنبال ارائه دانش و درک پدیده‌های مورد مطالعه از طریق روش سیستماتیک کدگذاری و طبقه‌بندی متن برای آشکار کردن الگوها و مضامین است (رنز و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین برلسون (۱۹۵۲) تحلیل محتوای کیفی را به عنوان روشی برای طبقه‌بندی مطالب کتبی یا شفاهی به دسته‌های مشخص شده با معانی مشابه تعریف می‌کند و این دسته‌ها نشان‌دهنده ارتباط صریح یا استنباطی هستند (شاوا و همکاران، ۲۰۲۱). نوع پژوهش حاضر اکتشافی است و در چارچوب پارادایم تفسیری قرار دارد. برای گردآوری داده‌های پژوهش، از ابزار مصاحبه عمیق بهره‌گیری شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر قائم‌مقامان ذیحساب دو واحدهای تابعه شهرداری تهران (مناطق، سازمان‌ها، شرکت‌ها، مراکز، معاونت‌ها و واحدهای ستادی) می‌باشند. نمونه‌گیری پژوهش به صورت هدفمند انجام شد. مراحل اجرای این پژوهش شامل تدوین سؤال پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری داده‌ها، یادداشت تحلیلی، ثبت تفکرات و تفسیر داده‌ها، نگارش و تدوین نظریه می‌باشد.

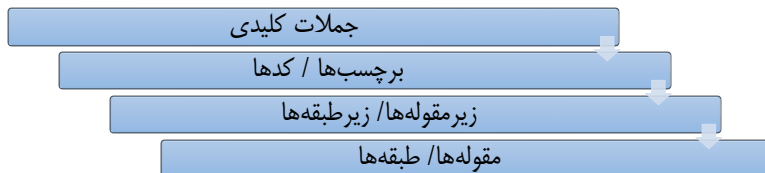
۱.۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها

در ادامه برابر جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	شرح	فراوانی	جمع	درصد	جمع درصد	توضیحات																																																																												
جنسیت	زن	۲	۱۲	۱۷	۱۰۰	مردان بیشترین نسبت مصاحبه‌شوندگان (۸۳ درصد) را دارا هستند.																																																																												
	مرد	۱۰		۸۳			سن	۴۰-۴۴ سال	۱	۱۲	۸	۱۰۰	بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان (۵۸درصد) در گروه سنی ۵۴-۵۰ سال بودند.	۴۵-۴۹ سال	۲	۱۷	۵۰-۵۴ سال	۷	۵۸	۵۵-۵۹ سال	۲	۱۷	سابقه کاری	۱۵-۱۹ سال	۳	۱۲	۲۵	۱۰۰	سابقه کاری ۲۵ تا ۲۹ سال (۴۲ درصد) بیشترین نسبت را به خود اختصاص دادند.	۲۰-۲۴ سال	۱	۸	۲۵-۲۹ سال	۵	۴۲	۳۰-۳۴ سال	۳	۲۵	محل اشتغال قائم‌مقامان ذیحساب ۲	مناطق ۲۲ گانه	۷	۱۲	۵۹	۱۰۰	محل اشتغال بیشتر مشارکت‌کنندگان (۵۹ درصد) در مصاحبه‌ها در مناطق شهرداری تهران بوده است.	سازمان‌های وابسته	۴	۳۳	شرکت‌های وابسته	۱	۸	تحصیلات	کارشناسی	۳	۱۲	۲۵	۱۰۰	تحصیلات کارشناسی ارشد «۵۸ درصد» بیشترین نسبت و تحصیلات دکتری «۲ درصد» کمترین نسبت را به خود اختصاص دادند.	کارشناسی ارشد	۷	۵۸	دکترا	۲	۱۷	رشته تحصیلی	حسابداری	۴	۱۲	۳۴	۱۰۰	یک‌سوم مصاحبه‌شوندگان (۳۴ درصد) از رشته حسابداری بودند.	اقتصاد	۱	۸	مدیریت مالی	۱	۸	مدیریت بازرگانی	۲	۱۷	مدیریت دولتی	۳
سن	۴۰-۴۴ سال	۱	۱۲	۸	۱۰۰	بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان (۵۸درصد) در گروه سنی ۵۴-۵۰ سال بودند.																																																																												
	۴۵-۴۹ سال	۲		۱۷																																																																														
	۵۰-۵۴ سال	۷		۵۸																																																																														
	۵۵-۵۹ سال	۲		۱۷																																																																														
سابقه کاری	۱۵-۱۹ سال	۳	۱۲	۲۵	۱۰۰	سابقه کاری ۲۵ تا ۲۹ سال (۴۲ درصد) بیشترین نسبت را به خود اختصاص دادند.																																																																												
	۲۰-۲۴ سال	۱		۸																																																																														
	۲۵-۲۹ سال	۵		۴۲																																																																														
	۳۰-۳۴ سال	۳		۲۵																																																																														
محل اشتغال قائم‌مقامان ذیحساب ۲	مناطق ۲۲ گانه	۷	۱۲	۵۹	۱۰۰	محل اشتغال بیشتر مشارکت‌کنندگان (۵۹ درصد) در مصاحبه‌ها در مناطق شهرداری تهران بوده است.																																																																												
	سازمان‌های وابسته	۴		۳۳																																																																														
	شرکت‌های وابسته	۱		۸																																																																														
تحصیلات	کارشناسی	۳	۱۲	۲۵	۱۰۰	تحصیلات کارشناسی ارشد «۵۸ درصد» بیشترین نسبت و تحصیلات دکتری «۲ درصد» کمترین نسبت را به خود اختصاص دادند.																																																																												
	کارشناسی ارشد	۷		۵۸																																																																														
	دکترا	۲		۱۷																																																																														
رشته تحصیلی	حسابداری	۴	۱۲	۳۴	۱۰۰	یک‌سوم مصاحبه‌شوندگان (۳۴ درصد) از رشته حسابداری بودند.																																																																												
	اقتصاد	۱		۸																																																																														
	مدیریت مالی	۱		۸																																																																														
	مدیریت بازرگانی	۲		۱۷																																																																														
	مدیریت دولتی	۳		۲۵																																																																														
	سایر گرایش‌های مدیریت	۱		۸																																																																														

در ادامه برابر شکل ۱ به مراحل کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها اشاره شده است:



شکل ۱. مراحل کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها

در ادامه مطابق با شکل ۲ مراحل تحلیل محتوای کیفی در راستای رسیدن به پاسخ پرسش پژوهش نشان داده می‌شود:

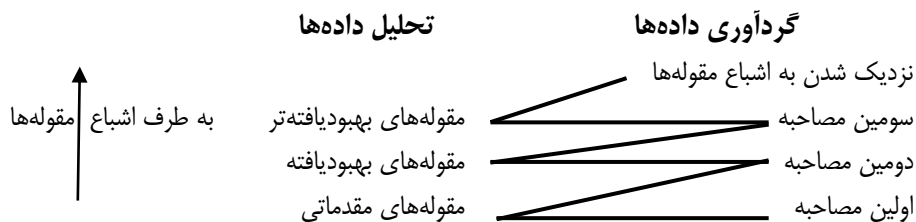


شکل ۲. مراحل تحلیل محتوای کیفی (توکلی، ۱۳۹۶)

۲.۳. اعتبار سنجی و روایی

در پژوهش حاضر، برای اعتباربخشی به مدل و یافته‌های پژوهش، از زاویه‌بندی کنترل اعضا و معیار مقبولیت کوربین و استراوس (۲۰۰۸) بهره‌گیری شده است. نمونه‌ها از میان کارکنان واحدهای مختلف شهرداری تهران شامل مناطق، سازمان‌ها، شرکت‌ها، معاونت‌ها، مراکز و واحدهای ستادی، انتخاب شدند. در این پژوهش جهت اعتباربخشی به مدل پژوهش و اعتبار یافته‌ها، نتایج تجزیه و تحلیل و رمزگذاری پژوهش در اختیار ده نفر (۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان و ۵ نفر غیر از مصاحبه‌شوندگان) قرار گرفت و اظهارات آنها نسبت به کدهای استخراج شده از متون داده‌ها دریافت شد. به‌طور کلی، آنان برچسب‌های مفهومی اختصاص‌یافته را مناسب و معتبر دانستند و آن‌ها را تأیید کردند. در پژوهش حاضر برابر چارچوب توصیف شده در شکل ۳ مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که اندیشه جدیدی حاصل نشد و اشباع نظری برای پژوهشگر محقق شد و آخرین مصاحبه‌های انجام شده، داده‌های جمع‌آوری شده مفاهیم بیشتری اضافه نمود. مصاحبه‌های پژوهش حاضر در سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ انجام شده است و در مجموع ۱۲ مصاحبه

انجام شد. با توجه به هماهنگی لازم با مصاحبه‌شوندگان، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان و رعایت اصول رازداری و اخلاقی و برای اطمینان از ثبت دقیق داده‌ها، از روش ضبط صدا در طول مصاحبه استفاده شد. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های جمع‌آوری شده در قالب متن در نرم‌افزار Word تایپ و مرتب‌سازی و سپس وارد نرم‌افزار MAXQDA گردید و رمزگذاری باز اجرا شد. هر پاسخ به دقت چندین مرتبه مطالعه، تجزیه و تحلیل و مرور گردید و کدهایی به واژه‌ها، مفاهیم، عبارات‌ها تخصیص داده شد. ضمناً مرورها و مطالعه متون مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که از نظر پژوهشگر مفاهیم جدیدی از متون قابل استخراج نبود. در ادامه پس از مرحله رمزگذاری باز، ایجاد طبقه‌ها و زیرمجموعه‌ها، گروه‌بندی کدهای همسان با یکدیگر انجام گردید. هنگامی که مقوله‌های اصلی شناسایی گردید، تجزیه و تحلیل دقیقی از هر موضوع اجرا شد و داده‌های هر طبقه برای استخراج بینش معنادار کنکاش گردید.



شکل ۳. گردآوری و تحلیل داده‌ها به طریق خط شکسته برای اشباع مقوله (بازرگان، ۱۳۹۱)

کدگذاری و استخراج مقوله‌ها

اطلاعات برگرفته از مصاحبه‌های انجام شده، طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) تجزیه و تحلیل شدند. با توجه به محدودیت در صفحات مقاله امکان تشریح فرآیند رمزگذاری کلیه مقوله‌های استخراج شده در پژوهش امکان‌پذیر نبوده، لذا در ادامه و به شرح جدول ۲، نمونه‌ای از نحوه رمزگذاری مقوله سطح اولیه (رعایت عدالت و حفظ بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد)، مقوله‌های سطح دوم و مفاهیم مربوطه ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه طبقه‌بندی مقوله‌های سطح اولیه، سطح ثانویه و مفاهیم استخراج شده

مفاهیم	مقوله سطح ثانویه	مقوله سطح اولیه
تأثیر عامل ذینفعان در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان لزوم جلوگیری از لابی‌گری و اعمال نفوذ در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	لزوم جلوگیری از لابی‌گری و نفوذ در ارزیابی عملکرد ذیحسابان	
شاخص پرس‌وجوی منطقی و ارزیابی بی‌طرفانه نسبت به عملکرد ذیحسابان ارزیابی عملکرد سلیقه‌ای ذیحسابان جلوگیری از سوگیری در نظارت بر عملکرد ذیحسابان ارزیابی سنجش عملکرد ذیحسابان توسط ارزیاب بی‌طرف وجود ارتباطات و نفوذ و سوگیری در ارزیابی و سنجش ذیحسابان عدم اعمال سوگیری و اظهار نظر نادرست درباره عملکرد ذیحسابان	لزوم حفظ بی‌طرفی و عدم سوگیری در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	رعایت عدالت و حفظ بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد
بررسی اعتراضات انجام شده علیه ذیحساب توسط اداره کل امور مالی	بررسی منصفانه اعتراضات برگرفته از عملکرد ذیحسابان	
ایجاد کانال‌های ارتباطی و بررسی موردی جهت نظارت بر عملکرد ذیحسابان واضح و روشن بودن مشکلات واحدها با مراجعات مکرر به اداره کل امور مالی و اموال	ارزیابی طبق چالش واحدها	

در راستای تشریح نحوه کدگذاری به صورت نمونه‌ای، به هر پاراگراف، جمله و واژه از متون مصاحبه‌های پژوهش یک برچسب مفهومی در پایین‌ترین سطح الصاق گردید. به عنوان نمونه، متون مربوط به مصاحبه‌های دو نفر از مشارکت‌کنندگان (A09) و (A12) به شرح زیر کدگذاری شدند. در ادامه به شرح زیر نمونه‌ای از متن گفتگو با مشارکت‌کنندگان مذکور ارائه می‌شود:

«در ارزیابی عملکردی ذیحسابان، ذینفعان از جمله کارکنان و طرف‌های قرارداد با شهرداری می‌توانند در نظر گرفته شود. (A09)»

«من اگر یک سیستم ارزیابی عملکرد از ذیحسابی باشد، با یک‌سری فاکتورها، که البته نه مثل این ارزیابی عملکردی که در معاونت‌ها از قبل انجام می‌شده؛ هر ذیحسابی که ارتباطش با مرکز یا جای دیگر بهتر بود، نمره بالاتری می‌گرفت، علمی و حرفه‌ای و نظام‌مند باشد؛ سلیقه‌ای نباشد که یکی از من خوشش می‌آید ۱۰۰ بدهد، از شما بدش می‌آید ۱۰ بدهد. باید نظام‌مند باشد، چارچوب داشته باشد، بشود با عدد و رقم وزن تعیین کرد و ارزیابی کرد. مثلاً بگوید: آقا، «به‌موقع آمدن، ساعت ۸ آمدن سر کار». بروید نگاه کنید در سیستم؛ اگر ساعت ۸ آمده سر کار، ۱۰ نمره بگیرد، ۲ نمره بگیرد، وزن بدهد. این سلیقه‌ای نباشد که من بگویم «ولش کن، آقا این رفیق‌مان است، سر کار هم نیامد، عیب ندارد، ۱۰ نمره را بدهم». یکی را می‌خواهیم اذیتش بکنیم؛ می‌بینیم طرف ۷:۳۰ آمده سر کار، می‌گوییم «می‌آید سر کار ولی کارش را انجام نمی‌دهد؛ آقا نمره بدهیم. (A12)»

ابتدا با توجه به بررسی و تجزیه و تحلیل متن گفتگو با مشارکت‌کننده (A09)، برچسب مفهومی «تأثیر عامل ذینفعان در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان» الصاق گردید. در ادامه با تجزیه و تحلیل متن گفتگوی مشارکت‌کننده (A12) برچسب معنایی «جلوگیری از لابی‌گری و اعمال نفوذ در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان» چسبانده شد. در مرحله بعد با بررسی مفاهیم استخراج شده و با توجه به اینکه دو برچسب معنایی «تأثیر عامل ذینفعان در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان و جلوگیری از لابی‌گری و اعمال نفوذ در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان» به شرح پیش‌گفته از نظر موضوعی با هم در ارتباط هستند، از ادغام آنها مقوله سطح ثانویه با عنوان «لزوم جلوگیری از لابی‌گری و نفوذ در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان» استخراج و در جدول ۲ نشان داده شد. در ادامه به یک نمونه دیگر از متن مصاحبه مشارکت‌کننده (A07) اشاره می‌شود.

«نظارت و ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری تهران کم است. به نظرم نظارت از یک مرجع بی‌طرف باشد، خیلی بهتر است که نداریم. مثلاً همین شورا، منتهی بی‌طرف باشد که نداریم اصلاً. به نظر من، از آن واحد یک پرس‌وجو بشود؛ اینکه سندی ازش مانده یا نمانده. به هر حال شاید بگویند من بداخلاقی کردم، بد عمل کردم و دید منفی به اینها بدهد. ولی بالاخره کار من نشان می‌دهد دیگر. از چند نفر باید پرسند. مدتی که من آنجا بودم یک بازخوردی داشته دیگر؛ بالاخره گزارشاتی می‌آمده. از آنجا باید پرسند. (A07)»

با بررسی متن گفتگوی مشارکت‌کننده (A07) به شرح پیش‌گفته برچسب معنایی «شاخص پرس‌وجوی منطقی و ارزیابی بی‌طرفانه نسبت به عملکرد ذیحسابان» الصاق شد. در ادامه یک نمونه دیگر از متن مصاحبه‌ها مربوط به مشارکت‌کننده (A10) اشاره می‌شود.

«اعتراض‌هایی که راجع بهش می‌شود، چه از سمت منطقه چه از سمت دیگر، این نیست که من بالا، اداره کل مالی می‌نشینم؛ از قیافه شخصی خوشم می‌آید و می‌گویم «ایشان نفر اول است». در نتیجه، من می‌گویم یک مقداری از ارزیابی‌ها سلیقه‌ای است. (A10)»

با توجه به واریسی متن مصاحبه پیش‌گفته مربوط به مشارکت‌کننده (A10)، برچسب مفهومی «ارزیابی عملکرد سلیقه‌ای ذیحسابان» استخراج و الصاق شد. در ادامه با مطالعه متون مصاحبه‌ها چهار برچسب معنایی دیگر (جلوگیری از سوگیری در نظارت بر عملکرد ذیحسابان، ارزیابی سنجش عملکرد ذیحسابان توسط ارزیاب بی‌طرف، وجود ارتباطات و نفوذ و سوگیری در ارزیابی و سنجش ذیحسابان و عدم اعمال سوگیری و اظهارنظر نادرست درباره عملکرد ذیحسابان) طبق رویه پیش‌گفته استخراج و در جدول ۲ ارائه گردید و در این مرحله جمعاً شش برچسب معنایی شناسایی شد و با ادغام شش مفهوم استخراج شده، مقوله سطح ثانویه «لزوم حفظ بی‌طرفی و عدم سوگیری در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان» استخراج و در جدول ۲ ارائه شد. سپس با اجرای فرآیند فوق یک برچسب معنایی دیگر با عنوان «بررسی اعتراضات انجام شده علیه ذیحساب توسط اداره کل امور مالی» استخراج گردید و در قالب مقوله سطح ثانویه با عنوان «بررسی منصفانه اعتراضات برگرفته از عملکرد ذیحسابان» کدگذاری گردید. در ادامه با مطالعه متون مصاحبه‌ها دو برچسب معنایی دیگر (ایجاد کانال‌های ارتباطی و بررسی موردی جهت نظارت بر عملکرد ذیحسابان و واضح و روشن بودن مشکلات واحدها با مراجعات مکرر به اداره کل امور مالی و اموال) استخراج گردید و از یکپارچه نمودن دو مفهوم شناسایی شده مقوله سطح ثانویه «رویه نادرست اظهارنظر معاونین مالی در انتخاب و ارزیابی قائم‌مقامان ذیحساب دو» استخراج و برچسب مربوطه الصاق گردید و در جدول ۲ ارائه شد. در ادامه با بررسی مقوله‌های سطح ثانویه استخراج شده برابر جدول ۳ که از نظر موضوعی با هم در ارتباط بودند در یک رسته قرار گرفتند و از ادغام آنها مقوله سطح اولیه «رعایت عدالت و حفظ بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد» استخراج و در جدول ۳ ارائه گردید.

۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش اطلاعات حاصل از گفتگوهای انجام شده طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی واکاوی شد. پس از تحلیل و کدگذاری داده‌ها و چند مرحله کنترل، پیوندهای مقوله‌ها تحلیل شد و ۵ مقوله سطح اولیه و تعداد ۲۸ مقوله سطح ثانویه و ۹۵ مفهوم استخراج گردید. در ادامه برابر جدول ۳ مقوله‌های سطح اولیه، ثانویه و مفاهیم استخراج شده ارائه شده است:

جدول ۳. مقوله‌های سطح اولیه، سطح ثانویه و مفاهیم استخراج شده در ارتباط با ارزیابی

عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران

مقوله سطح اولیه	مقوله سطح ثانویه	مفاهیم
		تأثیر عامل ذینفعان در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان

مفاهیم	مقاله سطح ثانویه	مقاله سطح اولیه
جلوگیری از لابی‌گری و اعمال نفوذ در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	لزوم جلوگیری از لابی‌گری و نفوذ در ارزیابی عملکرد ذیحسابان	رعایت عدالت و حفظ
شاخص پرس و جوی منطقی و ارزیابی بی‌طرفانه نسبت به عملکرد ذیحسابان ارزیابی عملکرد سلیقه‌ای ذیحسابان جلوگیری از سوگیری در نظارت بر عملکرد ذیحسابان ارزیابی سنجش عملکرد ذیحسابان توسط ارزیاب بی‌طرف وجود ارتباطات و نفوذ و سوگیری در ارزیابی و سنجش ذیحسابان عدم اعمال سوگیری و اظهارنظر نادرست درباره عملکرد ذیحسابان	لزوم حفظ بی‌طرفی و عدم سوگیری در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد
بررسی اعتراضات انجام شده علیه ذیحسابان توسط اداره کل امور مالی و اموال	بررسی منصفانه اعتراضات برگرفته از عملکرد ذیحسابان	
ایجاد کانال‌های ارتباطی و بررسی موردی جهت نظارت بر عملکرد ذیحسابان واضح و روشن بودن مشکلات واحدها با مراجعات مکرر به اداره کل امور مالی و اموال	ارزیابی طبق چالش واحدها	
ارزیابی عملکرد ذیحسابان بر اساس شرح وظایف	ارزیابی طبق شرح وظایف ذیحسابان	نوع رویکرد نظام
نظارت و ارزیابی ناهمسان بر عملکرد ذیحسابان در واحدهای تابعه شهرداری تهران	ناهمسانی در ارزیابی عملکرد ذیحسابان واحدها	ارزیابی عملکرد
رعایت عدالت در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان به صورت نظام‌مند ارزیابی عملکرد ابزاری در جهت حفظ حقوق ذینفعان و پایداری شهرداری	ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان عاملی در جهت عدالت‌محوری	

مفاهیم	مقوله سطح ثانویه	مقوله سطح اولیه
ارزیابی عملکرد ابزاری در جهت حفظ حقوق ذینفعان و پایداری شهرداری سیستم ارزیابی و سنجش عملکرد ابزاری در راستای توسعه ذیحسابان ارزیابی و سنجش عملکرد با هدف توسعه و ارتقاء ذیحسابان ارزیابی عملکرد ذیحسابان در راستای بهبود وضعیت نظام مالی شهرداری	ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان با رویکرد توسعه و ارتقاء	
نوع نگاه سیستم ارزیابی و سنجش به عملکرد ذیحسابان	نوع رویکرد سیستم ارزیابی و سنجش عملکرد	
عدم وجود استقلال حرفه‌ای ذیحساب عامل مخدوش شدن ارزیابی عملکرد تأثیر عامل فرآیندهای اداری سازمان در ارزیابی عملکرد ذیحسابان نهادینه شدن فساد و تقلب	عوامل سازمانی	عدم در نظر گرفتن عوامل نامربوط و خارج از حوزه اختیارات ذیحسابان در ارزیابی عملکرد
ارزیابی عملکرد ذیحسابان متأثر از ویژگی‌ها و عملکرد واحدهای تابعه شهرداری ارزیابی عملکرد ذیحسابان با در نظر گرفتن سوء مدیریت و حجم کار واحدهای تابعه شهرداری تهران نقش ویژگی‌های مجموعه‌های شهرداری در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان دخیل بودن عملکرد قانونی مدیران اجرایی بر عملکرد ذیحسابان تأثیر عامل خطمشی و رویکرد واحدهای تابعه شهرداری تهران در ارزیابی عملکرد ذیحسابان تأثیر عامل عملکرد مدیران اجرایی در ارزیابی عملکرد ذیحسابان نقش پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مدیران در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	ارزیابی عملکرد ذیحسابان متأثر از ویژگی‌ها و عملکرد واحدهای تابعه شهرداری تهران	
عدم ارج نهادن به سلامت و تخصص مالی و تخصص در عملکرد ذیحسابان	عدم ارج نهادن به سلامت و تخصص مالی در ارزیابی	شاخص و معیارهای

مفاهیم	مقوله سطح ثانویه	مقوله سطح اولیه
<p>اهمیت معیار انضباط اداری در ارزیابی عملکرد ذیحسابان اهمیت مؤلفه خلاقیت و نوآوری در سنجش و ارزیابی عملکرد ذیحسابان نقش سابقه حرفه‌ای مرتبط در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش اخلاق حرفه‌ای در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش نحوه رسیدگی اسناد در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش مهارت مدیریت مالی در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش سرعت و دقت در رسیدگی اسناد در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش رویکرد سیستمی در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش قدرت تحلیل مالی در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان در نظر گرفتن میزان تحقق اجرای بودجه مصوب و کنترل‌های بودجه‌ای ذیحسابان در ارزیابی و سنجش عملکرد توسعه فرآیند ارزیابی عملکرد با استفاده از سامانه‌ها و گزارش‌های مالی اهمیت اعمال شاخص تکریم ارباب رجوع در ارزیابی عملکرد ذیحسابان</p>	<p>سنجش قابلیت‌های عملکردی، حرفه‌ای و مهارتی</p>	<p>ارزیابی عملکرد</p>
<p>نقش باورهای اجتماعی و فردی در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش فرهنگ کارکنان شهرداری در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان</p>	<p>نقش فرهنگ و باورهای اجتماعی در ارزیابی عملکرد</p>	
<p>تأثیر عامل رعایت قوانین و مقررات در ارزیابی عملکرد ذیحسابان</p>	<p>رعایت قوانین و مقررات</p>	
<p>اهمیت شاخص مدیریت در ارزیابی ذیحسابان</p>	<p>مهارت‌های مدیریتی</p>	
<p>تأثیر عوامل انسانی و غیرانسانی در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان</p>	<p>عوامل انسانی و غیرانسانی</p>	
<p>نقش شناخت عوامل محیطی در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان تأثیر عامل محیط در ارزیابی عملکرد ذیحسابان</p>	<p>عوامل محیطی</p>	

مفاهیم	مقاله سطح ثانویه	مقاله سطح اولیه
تأثیر جنسیت در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش ویژگی‌های فردی و شخصیتی در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	ویژگی‌های فردی	
معیارهای ارزیابی عملکرد روان‌شناختی ذیحسابان اهداف ارزیابی روان‌شناختی ذیحسابان دوره‌های آموزشی توسعه روحیه و روان‌شناختی ذیحسابان لزوم ارزیابی روانی و روان‌شناختی جهت مناسب بودن فرد برای مشاغل مدیریتی نقش تیپ‌های شخصیتی در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش روانشناسی حرفه‌ای در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	عوامل روانشناسی	
نقش سطح تحصیلات در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان نقش تحصیلات مرتبط در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	تحصیلات	
عدم امکان ارزیابی منطقی سنجش عملکرد ذیحسابان چالش عدم وجود شاخص‌های منطقی و مربوط جهت سنجش عملکرد واقعی ذیحسابان	چالش عدم وجود رویه و شاخص‌های مرتبط ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	
ارزیابی سنجش عملکرد ذیحسابان با تحقق انتخاب و انتصاب مناسب	انتخاب مناسب ذیحسابان	
عدم مناسب بودن شاخص اعتبارات واحدها جهت سنجش عملکرد ذیحسابان عدم مناسب بودن شاخص رتبه‌بندی واحدها در سنجش عملکرد ذیحسابان مبنای جذب هزینه عاملی غیرمنطقی در ارزیابی عملکرد ذیحسابان	استفاده از شاخص‌های نامرتبط در وضعیت فعلی	

مفاهیم	مقاله سطح ثانویه	مقاله سطح اولیه
نظارت سیستم‌محور بر عملکرد ذیحسابان نظارت نظام‌مند و علمی بر عملکرد ذیحسابان ضرورت تدوین دستورالعمل ارزیابی عملکرد ذیحسابی ارزیابی نظام‌مند عملکرد ذیحسابان تدوین برنامه مدون ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان تدوین برنامه ارزیابی عملکرد ذیحسابان در طول زمان	تدوین برنامه مدون ارزیابی عملکرد ذیحسابان	تدوین برنامه مدون و نظام‌مند ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان
استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد استاندارد و علمی جهت ارزیابی ذیحسابان استفاده از استانداردها در ارزیابی عملکرد ذیحسابان	رعایت استانداردهای ارزیابی و سنجش عملکرد توسط سیستم ارزیابی	
نظارت بر عملکرد ذیحسابان فرآیندی مغفول	مغفول ماندن ارزیابی و سنجش عملکرد مناسب ذیحسابان	
انجام ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان توسط تیم خبره و متخصص	بهره‌گیری از ارزیابان متخصص و خبره در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان	
۹۵	۲۸	

با توجه به مطالب پیش‌گفته و اجرای مراحل پژوهش، تجزیه و تحلیل‌های انجام شده و اجرای مراحل رمزگذاری سه‌گانه، شبکه ارتباطات ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران برابر شکل ۳ ارائه شده است.

روندی رو به مثبت می‌باشد. همچنین اگر ارزیابی عملکرد با بهره‌گیری از شاخص‌های مناسب توسط یک مرجع مستقل و بی‌طرف انجام شود نتیجه مطلوبی خواهد داشت. در ادامه به یک نمونه از متن مرتبط با این موضوع، مربوط به مصاحبه‌شونده (A10) اشاره می‌شود:

«یک روزی یک نفر آمد. یکی از همکاران ما از ما یک سؤالی کرد؛ یک امتحانی بود. آن سؤال را من بهش جواب دادم. یک سؤال خیلی ابتدایی بود و بلد نبود. بعد دیدم که ایشان نفر اول شده است. ذیحسابان بودند، معاونین مالی هم بودند و رؤسای حسابداری هم بودند؛ یک امتحانی بود. ولی یک نفر که اسم نمی‌برم، ایشان آمد اول شد؛ هیچ اطلاعاتی هم نداشت. در نتیجه، من می‌گویم یک مقداری از ارزیابی‌ها سلیقه‌ای است. اعتراض‌هایی که راجع به ذیحساب می‌شود، چه از سمت منطقه چه از سمت دیگر، این نیست که من بالا اداره کل می‌نشیم؛ از قیافه یک ذیحساب خوشم می‌آید و می‌گویم ایشان نفر اول است. (A10)»

در راستای مسئولیت‌پذیری ذیحسابان در زمان جابه‌جایی و نقل و انتقال، باید گفت اسنادی که مربوط به ذیحساب قبلی است و فرآیند تکمیل اسناد، تشریفات قانونی و امضاء که به صورت نیمه‌تمام مانده است لازم است به تأیید ذیحساب اسبق که جابه‌جا شده برسد، به عنوان مثال ذیحساب در مناقصه و یا مزایده یک قرارداد شرکت کرده و مستندات و تشریفات مربوطه را از نظر قانونی بررسی و پذیرفته و صورتجلسه مناقصه و مزایده مربوطه را امضاء نموده است، در نتیجه ضروری است قرارداد مربوطه را خودش امضاء نماید و اصرار بر امضاء قرارداد توسط ذیحساب جایگزین ننماید. یکی از شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد ذیحسابان، پرس‌وجوی منطقی و بی‌طرفانه از واحدهای تابعه شهرداری تهران که ذیحسابان در آنجا اشتغال دارند، می‌باشد و دریافت بازخورد و گزارش‌های مربوط با استفاده از کانال و مسیرهای مناسبی می‌تواند در فرآیند ارزیابی مفید واقع شود. از سوی دیگر در صورت وجود اعتراض نسبت به عملکرد ذیحسابان، لازم است این موضوع از نظر فنی و موضوعی توسط اداره کل امور مالی و اموال به دقت بررسی شود تا علت اعتراض ریشه‌یابی و شفاف‌سازی شود و مشخص گردد که آیا عملکرد ذیحساب مغایر با قانون بوده و یا اعتراض اعلام شده جنبه غیرمنطقی و غیرقانونی داشته است و در این راستا بر اساس عدالت و انصاف و پرهیز از اعمال سلیقه و سوگیری تصمیم‌گیری شود. بعضاً مشاهده می‌شود به دلایل مغایرت اسناد و فرآیندهای مالی با قوانین و مقررات، امکان تأیید اسناد توسط ذیحسابان وجود ندارد و ذیحساب این موضوع را متذکر می‌شود و اشخاص از روش‌های مختلف سعی بر مقابله با ذیحسابان در راستای تأیید اسناد مالی دارند و اعتراض‌های پیش‌گفته ناشی از این می‌باشد و این موضوع نیازمند دقت ویژه در ارزیابی عملکرد ذیحسابان است. در ادامه به یک نمونه از متن مصاحبه‌ها در این باره اشاره می‌شود:

«به نظر من، به صورت رندوم (نمونه‌ای) باید بازخوردهایی گرفته بشود. بالاخره وقتی اولاً یک کانال‌هایی تعبیه شود برای شنیدن حرف ذینفعانی که با این ذیحسابان سروکار دارند، کانال بگذارید؛ مثلاً همین شماره تلفنی که گفتند کانال است. آقا، به این شماره تلفن تماس بگیرید، بگویید مشکل‌تان با ذیحساب من

چیست؛ ذیحسابی که آنجا نشسته آیا اشتباه دارد کار می‌کند، درست دارد کار می‌کند، مغرضانه کار می‌کند؟ بنشینید آنجا باهاش بحث کنید. «اس‌ام‌اس» به من بدهید، من پیگیری می‌کنم. از این اس‌ام‌اس‌ها دو تا را رندوم پیگیری می‌کنم، ببینم ذیحسابم درست می‌گوید یا غلط می‌گوید. خوب، وقتی ذیحسابی در یک منطقه بازخوردهای زیادی می‌گیرد؛ یعنی اشکال آنجا وجود دارد، یا دارند بر علیه‌اش کار می‌کنند، یا سیستم مشکل دارد و دارند با این وسیله‌ای که شما برایشان گذاشته‌اید علیه طرف می‌زنند، یا نه، واقعاً یک ایرادی در کار وجود دارد دیگر. پس من به صورت رندوم دو تا را بررسی می‌کنم. دو تا را بررسی بکنند، به این نتیجه می‌رسند که حرف ذیحساب من درست است یا حرف سازمان درست است. (A08)»

از منظر دیگر اداره کل امور مالی و اموال دارای اشراف اطلاعاتی درباره عملکرد ذیحسابان بوده و نحوه عملکرد ذیحسابان و واحدهای تابعه شهرداری تهران برای آنان روشن است و می‌توان از نظرات علمی و حرفه‌ای مدیران معاونت‌های مربوطه در ارزیابی ذیحسابان بهره‌گیری کرد. به طور کلی، رعایت عدالت و حفظ بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو دارای اهمیت بوده و لازم است از شاخص‌های مربوط در این راستا بهره‌گیری شود. همچنین، انجام ارزیابی عملکرد به صورت نظام‌مند و توسط مرجع مستقل و بی‌طرف موجب ارتقاء نظام ارزیابی عملکرد ذیحسابان خواهد شد.

نوع رویکرد نظام ارزیابی عملکرد

نوع نگاه و رویکرد در ارزیابی عملکرد یکی از کلیدی‌ترین موضوعات در بخش ارزیابی عملکرد کارکنان است. از یک سو ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو با رویکرد شرح وظایف آنان موجب این خواهد شد که آنان بر اساس شرح وظایف مربوطه فعالیت داشته باشند و خارج از آن انحراف از وظایف به شمار آید، طبق این رویکرد شرح وظایف یک چارچوب از پیش تعیین شده‌ای می‌باشد که در آن پیش‌بینی شده است که ذیحساب بر کدام فرآیندها و فعالیت‌ها بر اساس قانون کنترل و نظارت داشته باشد. از سوی دیگر میزان نظارت و ارزیابی‌ها در واحدهای تابعه شهرداری تهران متفاوت و ناهمسان است و این وابسته به نوع رویکرد ارزیابی می‌باشد و با توجه به حساسیت، چالش، ماهیت و موضوع فعالیت واحد مربوطه، سطوح و شاخص‌های ارزیابی و نظارت متفاوت بوده و ذیحسابی که در واحدهای مذکور مستقر است تحت تأثیر این رویکرد و نوع ارزیابی قرار می‌گیرد. از منظر دیگر می‌توان در راستای تحقق رویکرد عدالت و انصاف در خصوص ذیحسابان از ابزار ارزیابی و سنجش عملکرد استفاده نمود و با ارزیابی عملکرد است که تفاوت‌ها و برتری‌ها مشخص شده و این موضوع در انگیزه خدمت ذیحسابان تأثیرگذار است. در نتیجه اجرای این فرآیند در حفظ حقوق قانونی شهروندان و ذینفعان و رعایت عدالت و پایداری شهرداری مؤثر خواهد بود. از طرفی هم رویکرد توسعه در ارزیابی و سنجش عملکرد علمی و حرفه‌ای موجب ارتقاء ذیحسابان شده و بازخوردهای سودمند به سیستم ارزیابی عملکرد در راستای توسعه حرفه‌ای و مشارکت بهتر در واحدهای تابعه شهرداری تهران به ذیحسابان خواهد داد. همچنین رویکرد توسعه‌ای در ارزیابی عملکرد در جهت

انجام وظایف، افزایش انگیزش شغلی، بهبود عملکرد و سعی در بهتر شدن و به‌روزرسانی اطلاعات، شناخت نیازهای آموزشی ذیحسابان، ایجاد ابزار و مبنایی برای تخصیص پاداش، ارتقاء، مشخص شدن نقاط ضعف و قوت هر یک از ذیحسابان و برنامه‌ریزی جهت توانمند نمودن ذیحسابان یاری خواهد نمود. گاهی مشاهده می‌شود واحدهای تابعه شهرداری تهران اظهار دارند که قائم‌مقام ذیحساب دو کار را مسدود و قفل نموده است، در اینجا لازم است سیستم ارزیابی عملکرد نگاه موشکافانه و تخصصی به موضوع داشته باشد که عملکرد ذیحساب مربوطه قانونی است و یا خیر و برچسب قفل نمودن به دلایل عدم تأیید اسناد غیرقانونی توسط ذیحساب می‌باشد. به طور کلی، نوع رویکرد در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان تأثیرگذار است. اگر ارزیابی عملکرد طبق شرح وظایف ذیحسابان انجام شود، عملکرد خارج از شرح وظایف نشان دهنده انحراف عملکردی خواهد شد. همچنین رویکرد ارتقاء و توسعه در ارزیابی عملکرد موجب ارتقاء و توسعه ذیحسابان و نظام ذیحسابی شهرداری تهران خواهد شد، در این راستا اداره کل امور مالی اموال با برگزاری جلسات متعدد با ذیحسابان، معاونان مالی و حتی معاونت‌های مختلف واحدهای تابعه، وضعیت و نحوه اجرای فرآیندهای مالی واحدها را از منظر کنترل، نظارت و انجام امور مالی به صورت دقیق مورد سنجش و بررسی قرار می‌دهد. به طور کلی، لازم است سیستم ارزیابی عملکرد ذیحسابان با بهره‌گیری از شاخص‌های مربوط به صورت دقیق، رویکرد مناسب و تخصصی نسبت به اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد اقدام نماید.

عدم در نظر گرفتن عوامل نامربوط و خارج از حوزه اختیارات ذیحسابان در ارزیابی عملکرد

در راستای اجرای نظام ارزیابی عملکرد مطلوب ذیحسابان لازم است، عواملی که خارج از حوزه اختیارات ذیحسابان است و آنان نقش و قدرت اجرایی در این خصوص ندارند در نظر گرفته نشود، به عنوان مثال تأثیر عامل فرآیندهای اداری حاکم و همچنین ارتباطات درون سازمانی واحدهای تابعه شهرداری تهران در ارزیابی عملکرد ذیحسابان می‌باشد که ذیحسابان نقشی در این خصوص ندارند و فرآیندها و رویه‌های داخلی واحدها برگرفته است سیستم داخلی سازمان است در نظر گرفته نشود و عدم کارکرد درست واحدهای تابعه نباید در ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان تأثیرگذار باشد. به عنوان نمونه ذیحساب که به یک مجموعه برای اولین بار وارد می‌شود رویه‌هایی که نهادینه شده و سال‌ها در حال اجرا است و گاها نیازمند اصلاح و ورود به فرآیند و چارچوب نظام‌مند بوده، لذا امکان تغییرات سریع در فرآیندهای مالی و سازمانی دشوار بوده و واحدهای تابعه در برابر تغییرات مقاومت نشان می‌دهند. با توجه به اینکه ویژگی‌ها، شرایط و چالش‌های واحدهای تابعه شهرداری تهران از قبیل حجم و موضوع فعالیت، خطمشی واحدها، سرمایه‌های انسانی، نحوه مدیریت، فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد اجرایی و عملکرد و رویکرد قانونی مدیران متفاوت می‌باشد، بنابراین نمی‌توان شرایط حاکم بر ذیحسابی واحدهای تابعه شهرداری را یکسان در نظر گرفت و لازم است در این ارتباط مطالعه و کنکاش علمی انجام شود و برنامه‌ای در این

خصوص تدوین، اجرا و نظارت گردد و لازم است این موضوع هم در ارزیابی عملکرد ذیحسابان مدنظر قرار گیرد. در ادامه به دو نمونه از متون مصاحبه‌شوندگان در این خصوص اشاره می‌شود.

«ارزیابی ذیحساب باید با توجه به ماهیت و مقتضیات و مشکلات و معضلات مالی آن مجموعه (منطقه، سازمان و شرکت) بررسی شود و هر مجموعه با یکدیگر تفاوت دارد. (A06)»

«هر مجموعه‌ای چالش و مشکلات مخصوص به خود را دارد و نمی‌توانیم همه مجموعه‌ها را یکسان در نظر بگیریم و نظارت کنیم و لازم است در این خصوص مطالعه علمی انجام شود. همچنین لازم است چارچوب و برنامه‌ای تدوین شود و نظارت مستمر انجام شود. ویژگی‌های مجموعه‌های شهرداری تهران و موضوع فعالیت و چالش‌های موجود در مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های شهرداری تهران و سایر شاخص‌ها در این خصوص می‌تواند در ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب ۲ شهرداری تهران استفاده شود. نظارت بر عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب ۲ خیلی سخت است؛ زیرا عملکرد مدیران اجرایی هم در این خصوص دخیل است. (A09)»

از منظر دیگر تا حدودی ذیحسابان از استقلال حرفه‌ای کافی برخوردار نیستند و طی سال‌های اخیر استقلال آنان روند نزولی داشته و این موضوع، عاملی خدشه‌آور در ارزیابی عملکرد ذیحسابان شناسایی گردید و ارتقاء استقلال ذیحسابان نیازمند توجه و برنامه‌ریزی و حمایت از آنان می‌باشد. به طور کلی در ارزیابی عملکرد ذیحسابان لازم است به موضوعاتی پرداخته شود که در حوزه اختیارات آنان بوده و لازم است موارد نامربوط در ارزیابی ذیحسابان منظور نشود. همچنین ویژگی‌های واحدهای تابعه شهرداری تهران یکسان نبوده و لازم است اجرای ارزیابی عملکرد ذیحسابان با توجه به این موضوع و به صورت علمی عملیاتی شود.

شاخص و معیارهای ارزیابی عملکرد

یکی از کلیدی‌ترین موضوعات در ارزیابی عملکرد ذیحسابان استفاده از شاخص‌های ارزیابی و سنجش عملکرد مربوط می‌باشد که بایستی به این موضوع توجه شود. در جهت ارزیابی عملکرد و مناسب بودن افراد برای شغل ذیحسابی لازم است موضوعات و شاخص‌های روانشناسی مدنظر قرار گیرد، یکی از شاخص مربوط در این حوزه ارزیابی روانی و روان‌شناختی ذیحسابان بوده که بایستی در ارزیابی‌ها و سنجش عملکرد به آن تأکید شود. ارزیابی عملکرد ذیحسابان از منظر روان‌شناختی و روانی یکی از ضروریات است. داشتن برنامه‌های مشخصی در هنگام اجرای ارزیابی روان‌شناختی کارکنان به ویژه ذیحسابان ضروری است، به عنوان نمونه، روش و نحوه رفتار یک قائم‌مقام ذیحساب دو با یک ارباب رجوع، پیمانکار و یا کارکنان عصبانی یا پرخاشگر واحدهای تابعه شهرداری تهران، می‌تواند جهت ارزیابی مهارت‌های متقاعدسازی، انعطاف‌پذیری، عکس‌العمل رفتاری، واکنش عاطفی و سایر مهارت‌ها مورد استفاده قرار گیرد. همچنین معیارهایی از قبیل مهارت و توانمندی‌های میان فردی، هوش‌های چندگانه به ویژه هوش عاطفی، مهارت

مدیریتی و رهبری، سلامت روانی ناشی از خانواده، قابلیت‌های شناختی، خصوصیت‌های شخصیتی، سلامت روانی برگرفته از سلامت فیزیکی و جسمی، سلامت روانی بر اساس حوزه کاری، خصوصیات فکری و ذهنی در ارزیابی عملکرد فردی و ارزشیابی روان‌شناختی ذیحسابان شهرداری تهران دارای اهمیت است. لازم است شهرداری تهران به دلایلی از قبیل توسعه مهارت‌های مدیریتی، کارگروهی و کار تیمی، رفع تعارض‌های موجود و نظارت مالی باکیفیت‌تر، ذیحسابان را از نظر روان‌شناختی هم مورد ارزیابی روانی قرار دهد. البته یک نکته هم وجود دارد که لازم است در حوزه مهارت‌های روانشناسی و کنترل خشم و مدیریت روانی و رفتار کارکنان واحدهای تابعه شهرداری تهران دوره‌های آموزشی برای ذیحسابان برگزار شود تا آنان از مهارت‌های مذکور در بخش ذیحسابی و چالش‌های مربوطه بهره‌گیری کنند. از منظر دیگر، در ارتباط با سایر شاخص‌های روانشناسی در ارتباط با ارزیابی ذیحسابان می‌توان به تیپ‌های شخصیتی، روانشناسی حرفه‌ای اشاره نمود. یکی دیگر از شاخص‌های مربوط به عملکرد ذیحسابان توانمندی و مهارت‌های مدیریتی می‌باشد که ضروری است مدنظر قرار گیرد. در ادامه یک نمونه از متن مربوط به یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره ارائه شده است.

«در ارزیابی‌های ذیحسابان اول باید به مدیریت آن ذیحساب توجه کنند. (A10)»

یکی از شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد ذیحسابان میزان تحقق بودجه مصوب واحدها و کنترل‌های بودجه‌ای که توسط ذیحسابان در این راستا انجام می‌شود می‌باشد و به حداقل رسیدن انحرافات بودجه‌ای بیانگر کنترل‌های بودجه‌ای توسط ذیحسابان و رعایت بودجه مصوب از سوی واحدها می‌باشد. ارزیابی سنجش عملکرد ذیحسابان با مشکلات انتخاب شاخص‌های ارزیابی مربوط همراه است. با توجه به اینکه خود ذیحسابان ناظران مالی می‌باشند، انتخاب شاخص‌هایی که بتوان به صورت مناسب عاملین نظارت مالی در حوزه ذیحسابی را از تمام جنبه‌های مربوطه ارزیابی نمود چندان کار آسان نیست و نیاز به مذاقه و تأمل دارد. از منظر دیگر، با توجه به اینکه ذیحسابان کار اجرایی ندارند و فقط نظارت مالی انجام می‌دهند و خروجی کارشان به صورت پروژه اجرایی قابل رویت نیست، کار دشوار می‌شود. از سوی دیگر می‌توان در مرحله انتخاب و انتصاب ذیحسابان، فرآیند نظام‌مند و هوشمندانه‌ای را به کار گرفت و با بهره‌گیری از شاخص‌های جامع علمی و حرفه‌ای مربوط ذیحسابانی که دارای شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای هستند انتخاب نمود و در این صورت ارزیابی هم راحت‌تر می‌شود، چون صلاحیت و شایستگی ذیحسابان در مرحله انتخاب و انتصاب به صورت علمی و حرفه‌ای محرز شده است. در ادامه به متن یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره پرداخته شده است.

«من به عنوان ارزیاب، ذیحساب چه شاخصی باید داشته باشد؟ ذیحساب خودش ارزیاب است؛ من بروم ارزیاب را ارزیابی کنم؟ درباره سنجش و ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب ۲ شهرداری تهران باید بگویم چه جوری می‌خواهی عملکرد ذیحساب را بسنجی؟ چه کار ذیحساب را می‌خواهید تأیید یا رد بکنید؟ مگر ذیحساب اجرایی است؟ مگر خروجی کار دارد؟ خوب، هر کاری می‌خواهی انجام دهی باید در انتخاب

و انتصاب بکنید؛ چشم‌ت را آن موقع باز کن، ذیحساب را درست انتخاب کن و درست بگذار. بعدش شاخص نگذار؛ ارزیابی کن معنایی ندارد. (A08)»

مشاهده می‌شود، امروزه جهت ارزیابی عملکرد ذیحسابان میزان اعتبارات مصوب واحدهای مربوطه را که ذیحسابان در آنجا نظارت مالی دارند را ملاک و شاخص برتری و ارزیابی قرار می‌دهند که این رویه کاملاً اشتباه بوده و نیاز به بازنگری از منظر انتخاب شاخص ارزیابی دارد. همچنین اندازه و رتبه مناطق، سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به شهرداری تهران را معیار ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان در نظر می‌گیرند که این رویه هم منتج به ارزیابی دقیق، علمی و حرفه‌ای نمی‌شود؛ بنابراین ارزیابی و سنجش عملکرد مناسب، نیازمند انتخاب و به‌کارگیری ابزار و معیار اندازه‌گیری درستی است. در ادامه به متن مصاحبه شونده در این باره پرداخته می‌شود.

«شما ببینید الان تمام فرآیندهای سیستمی برای ارزیابی ذیحسابان است؛ مثلاً فرم برایتان می‌فرستند؛ آقا، اعتبار منطقه‌ات چقدر است؟ اگر اعتبار کم باشد شما ذیحساب خوبی نیستی؛ اگر اعتبارات زیاد باشد ذیحساب خوبی هستی. این نیست‌ها. بعد شما باید شاخص بگذارید. من شاخصی دارم و تو را ارزیابی می‌کنم. شاخص ارزیابی برای ذیحساب چیست؟ مناطق الف بودن یا ب بودن خوب بودن است؟ پهنه‌بندی است؟ شما من را فرستادید؛ ماهیت آن مجموعه است. من ذیحساب اداره کل هستم؛ حالا این که اداره کل تصمیم گرفته من کجا بروم فرقی به حال من نمی‌کند. (A08)»

همچنین، در راستای ارزیابی ذیحسابان از سایر شاخص‌های دیگر از قبیل: تعداد اسناد مالی صادره، ارائه به موقع تراز حساب‌ها و ثبت به موقع هزینه‌ها و میزان جذب اعتبارات استفاده می‌شود که این شاخص‌ها مناسب ارزیابی عملکرد ذیحسابان نبوده و نتایج درستی ارائه هم نمی‌دهد و این رویه نیازمند اصلاح و بازنگری دارد. نکته مهم دیگر این است که قائم‌مقامان ذیحساب دو در تحقق شاخص‌های مذکور دخالتی ندارند و کاهش و یا افزایش عملکرد مربوط به شاخص‌های مذکور وابسته به همکاری و نحوه عملکرد واحدهای تابعه شهرداری تهران است و ذیحسابان صرفاً در راستای اجرای بودجه مصوب، قوانین و مقررات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها برابر شرح وظایف فعالیت می‌کنند. بعضاً مشاهده می‌شود، به دلایل عملکرد ضعیف و سطح پایین واحدهای تابعه شهرداری تهران ذیحسابان مورد پاسخگویی و بازخواست قرار می‌گیرند، در صورتی که مدیران واحدهای تابعه شهرداری تهران باید پاسخگویی عملکردشان باشند. در ادامه متن مربوط به یکی از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها ارائه می‌شود.

«بعضاً ما داریم که مثلاً آقا، ارزیابی یک ذیحساب را مثلاً تعداد سندهایی که صادر شده در آن سازمان یا منطقه ملاک قرار می‌دهند. حالا تراز به موقع گرفتن است؟ چه می‌دانم ثبت هزینه‌های به موقع است؟ این فاکتورهایی است که می‌شود مدنظر قرار داد؛ ولی به ذیحساب دخلی ندارد. بعضاً هم در جلسات می‌گویند: آقای ذیحساب، چرا عملکردت ضعیف است؟ می‌گویم من چه کار کنم؟ من که نمی‌توانم بگویم. اتفاقاً برعکس؛ من اگر بگویم من بازدارنده باید باشم که هزینه بیشتر نکنند یا اگر هزینه می‌کنند درست

انجام دهند. نه اینکه بازدارنده باشم قفل کنم؛ من تا آنجایی که می‌توانم هزینه‌ها را جلویش را بگیرم. این خودش نوعی درآمد است. و به من می‌گویند چرا جذب هزینه‌ها پایین است. (A12)»

طبق نظرات خبرگان، اخیراً اجرای ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان و همچنین ارزیابی عملکرد مالی واحدهای شهرداری تهران نسبت به گذشته تا حدودی رو به بهبود است و اداره کل امور مالی و اموال از طریق سامانه‌های مالی (سامانه معاملات، سامانه شفافیت و سیستم جامع مالی شهرداری تهران)، همچنین بررسی و تحلیل نحوه اجرای فرآیندهای مالی واحدها و گزارش‌های دریافتی، ارزیابی عملکرد ذیحسابان را با در نظر گرفتن مؤلفه‌هایی از قبیل تحقق بودجه مصوب، میزان اجرای بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات موضوعه، مالی و محاسباتی و همچنین موضوعات مطرح شده در جلسات به صورت مستمر رصد می‌کند. به طور کلی، امروزه لازم است در ارزیابی عملکرد ذیحسابان بر قابلیت‌های علمی، حرفه‌ای و مهارتی و عوامل انسانی و غیرانسانی مرتبط (از قبیل تعهد و سلامت مالی، تخصص، سابقه حرفه‌ای مربوط، اخلاق حرفه‌ای، نحوه رسیدگی اسناد مالی، سرعت و دقت در رسیدگی اسناد مالی، رویکرد سیستمی، تحلیل‌های مالی، فرهنگ و باورهای اجتماعی، رعایت و اجرای قوانین و مقررات و بودجه مصوب، توانمندی در مدیریت مالی، میزان و سطح تحصیلات مرتبط، شناخت عوامل محیطی، جنسیت، خلاقیت و نوآوری، انضباط اداری، ویژگی‌های فردی، با در نظر گرفتن ویژگی‌ها، فرهنگ و باورهای کارکنان واحدهای تابعه شهرداری تهران) بیشتر پرداخته شود. از سوی دیگر، انتخاب شاخص و معیارهای اندازه‌گیری عملکرد ذیحسابان تا حدودی دشوار بوده و لازم است شاخص‌های مربوطه گزینش و انتخاب شوند. از طرفی هم انتخاب و انتصاب درست نظام‌مند ذیحسابان دارای صلاحیت و شایستگی منجر به عملکرد سطح بالای آنان خواهد شد. همچنین ارزیابی عملکرد ذیحسابان نیازمند به‌کارگیری ابزار و معیارهای اندازه‌گیری مربوط و دقیق می‌باشد و ارزیابی عملکرد ذیحسابان بدون تأثیرپذیری و وابستگی به عملکرد واحدهای شهرداری تهران یکی از ضروریات است.

تدوین برنامه مدون و نظام‌مند ارزیابی عملکرد

امروزه در راستای ارزیابی عملکرد ذیحسابان لازم است دستورالعمل و برنامه‌ای به صورت مدون و نظام‌مند تهیه و تدوین شود و در آن کلیه شاخص‌های مربوط در نظر گرفته شود و بدون سوگیری و به صورت سیستم‌محور ارزیابی‌ها اجرا شود. لازم است در برنامه نظام‌مند ارزیابی عملکرد به شاخص‌هایی از قبیل: صلاحیت، روان‌شناسی، مدیریت مالی و منابع انسانی، نظارت با کیفیت، مراحل و فرآیندهای ذیحسابی، تسلط به امور مالی و حسابداری و دفاتر حساب، آگاهی از قراردادها و امور حقوقی، آموزش ضمن خدمت و یادگیری مستمر و به‌روزرسانی دانش ذیحسابان، روابط عمومی و توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری و قضاوت حرفه‌ای مناسب در حوزه ذیحسابی توجه شود. در حال حاضر ارزیابی عملکرد مناسب و ساختارمندی برای ذیحسابان وجود ندارد و تا حدودی ارزیابی عملکرد ذیحسابان مغفول مانده است و معمولاً به صورت

سلیقه‌ای در حد محدود انجام می‌شود. در ادامه به دو نمونه از متون مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها (A04) و (A12) در این باره اشاره می‌شود.

«در خصوص ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری تهران نظارت علمی و مناسبی وجود ندارد و سلیقه‌ای است. لازم است ارزیابی و سنجش عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب ۲ شهرداری تهران علمی انجام شود. (A04)»

«امروزه متأسفانه هیچ مکانیزم درستی در این چند سال ندیدم که روی بحث ذیحساب‌ها ارزیابی بکند، نه در شورا، نه در شهرداری تهران. این یک فرآیند مغفولی است که مغفول مانده و کسی هم صاحبش نیست؛ نمی‌دانیم کی صاحبش است. (A12)»

اگر ذیحسابی دارای عملکرد ضعیف می‌باشد لازم است علت ریشه‌یابی شود و مورد بررسی و پایش قرار گیرد تا عملکرد وی به کل سیستم ذیحسابی آسیب نزند و موجب تضعیف ذیحسابی نشود. از منظر دیگر در شرایط فعلی، توانایی، دانش و مهارت و اشراف به موضوعات مالی ذیحسابان، واگذاری مسئولیت ذیحسابی در بیش از یک منطقه یا شرکت یا سازمان و همچنین استقلال حرفه‌ای می‌تواند بر عملکرد ذیحسابان تأثیرگذار باشد و می‌تواند به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد به حساب آید. از سوی دیگر اگر ارزیابی‌ها توسط یک مرجع مستقل و بالاتر اجرا شود نتیجه مناسبی در پی خواهد داشت و برای ذیحسابان مشخص می‌شود که در مقابل هر گونه عملکرد و فعالیت باید پاسخگو باشند. امروزه کنترل و نظارت‌هایی هم توسط سازمان‌های حراست و بازرسی در حال اجرا است که در راستای حفظ حقوق شهرداری، شهروندان و صیانت از کارکنان و بررسی‌های فنی و تخصصی موضوع پروژه‌های شهری در شهرداری تهران در حال اجرا می‌باشد و برخی نظارت‌ها و ارزیابی‌های داخلی تا حدودی بر اساس دریافت گزارش‌های و رصد سامانه‌های یکپارچه شهرداری اجرا می‌شود و نیاز است توسعه و بسط داده شود. در سال گذشته کمیته‌ای با عنوان کمیته ارزیابی تشکیل شد و عملکرد ذیحسابان را مورد بررسی قرار می‌داد و ارزیابی‌هایی در قالب خودارزیابی و تطبیق آن با شاخص‌ها شناسایی شده انجام می‌داد، این کمیته بعد از فعالیت چند ماهه منحل شد و از آن زمان موضوع ارزیابی عملکرد ذیحسابان هم کم‌رنگ شده است. در راستای ارزیابی عملکرد ذیحسابان ضروری است برنامه مدون با شاخص‌های استاندارد تدوین شود و با اجرای برنامه ارزیابی عملکرد، ذیحسابان بر اساس میزان رعایت شاخص‌ها و عملکرد مناسب ذیحسابی رتبه‌بندی شوند. نکته کلیدی که در زمینه ارزیابی عملکرد ذیحسابان حائز اهمیت است، اجرای ارزیابی عملکرد توسط تیم متخصص دارای صلاحیت علمی و حرفه‌ای، دانش و آگاهی و تجربه در حوزه ذیحسابی انجام شود. از سوی دیگر با توجه به اینکه استناداری در راستای ارزیابی عملکرد ذیحسابان وجود ندارد و ارزیابی به صورت شکلی انجام می‌شود و این امکان وجود ندارد که کلیه ذیحسابان را که در واحدهای مختلف شهرداری تهران مشغول هستند را با شاخص‌های یکسان ارزیابی نمود، زیرا شرایط، چالش‌ها و ویژگی‌های واحدهای تابعه شهرداری تهران متفاوت است و این موضوع بایستی در برنامه مدون ارزیابی عملکرد

ذیحسابان مدنظر قرار گیرد. به طور کلی، امروزه تدوین برنامه مدون و نظام‌مند ارزیابی عملکرد ذیحسابان یکی از ضروریات می‌باشد و لازم است در تدوین برنامه مذکور از شاخص‌های مربوط از قبیل صلاحیت و دانش حرفه‌ای، روانشناسی، مدیریت مالی و منابع انسانی، نظارت با کیفیت، فرآیندهای ذیحسابی، تسلط به امور مالی و حسابداری و دفاتر حساب، آگاهی از قراردادها و امور حقوقی، تأکید بر آموزش ضمن خدمت و یادگیری مستمر و به‌روزرسانی دانش ذیحسابان، روابط عمومی و توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری و قضاوت حرفه‌ای مناسب در حوزه ذیحسابی استفاده شود. همچنین نیاز است ارزیابی عملکرد ذیحسابان توسط تیم ارزیاب متخصص و دارای صلاحیت به صورت سیستم‌محور و بر اساس برنامه مدون نظام‌مند و بدون سوگیری و با حفظ بی‌طرفی انجام شود و همچنین ویژگی‌های واحدهای تابعه شهرداری تهران در ارزیابی مدنظر قرار گیرد.

۵. نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر از روش پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل محتوا بهره‌گیری شد و نهایتاً تعداد پنج مقوله اصلی تأثیرگذار بر ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو شامل: رعایت عدالت و حفظ بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد، نوع رویکرد نظام ارزیابی عملکرد، عوامل نامربوط و خارج از حوزه اختیارات ذیحسابان در ارزیابی عملکرد، شاخص و معیارهای ارزیابی عملکرد و تدوین برنامه مدون و نظام‌مند ارزیابی و سنجش عملکرد ذیحسابان شناسایی گردید. توسعه نظام ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری نه تنها به شفافیت و پاسخگویی بیشتر می‌انجامد، بلکه بهبود سلامت مالی و ارتقاء بهره‌وری در سیستم مدیریت شهری را نیز به همراه خواهد داشت. موفقیت این مسیر نیازمند اراده مدیریتی، برنامه‌ریزی دقیق و اجرای منسجم است. ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب دو شهرداری تهران تا حدودی با چالش‌هایی نظیر عدم ساختار نظام‌مند ارزیابی عملکرد، نقش سلاقی افراد و ذینفعان، استفاده از شاخص‌های نامرتب، و نادیده گرفتن تفاوت‌های بین واحدهای تابعه مواجه است. بررسی‌ها نشان داد که بسیاری از ارزیابی‌ها تا حدودی غیرحرفه‌ای، سلیقه‌ای و گاه تحت فشارهای سازمانی صورت می‌گیرند و استقلال حرفه‌ای ذیحسابان نیز تضعیف شده است. همچنین شاخص‌های کنونی مانند میزان بودجه، رتبه واحدهای تابعه شهرداری تهران یا حجم اسناد مالی معیار مناسبی برای سنجش عملکرد نیستند و فاقد پشتوانه علمی و حرفه‌ای می‌باشند. این در حالی است که ارزیابی علمی نیازمند معیارهایی مانند مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های روان‌شناختی، سلامت مالی، اخلاق حرفه‌ای، و رعایت قانون است. در نبود یک سیستم ارزیابی ساختاریافته و تیم ارزیاب متخصص، نه تنها عملکرد واقعی ذیحسابان قابل شناسایی نیست، بلکه احتمال بروز بی‌انگیزگی و بی‌عدالتی در نتیجه اجرای ارزیابی عملکرد نامناسب ذیحسابان، در سیستم ذیحسابی شهرداری نیز افزایش می‌یابد. ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب در شهرداری تهران نیازمند بازنگری بنیادین و تدوین یک نظام ارزیابی دقیق، بی‌طرف و علمی است. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که نخست، رعایت عدالت و

بی‌طرفی در ارزیابی‌ها بسیار حیاتی است؛ چرا که دخالت‌های سلیقه‌ای و فشارهای ذی‌نفعان موجب خدشه‌دار شدن نتایج ارزیابی عملکرد می‌شود. دوم، نوع رویکرد در نظام ارزیابی عملکرد اعم از شرح وظایف محور و توسعه محور نقش مؤثری در جهت‌دهی عملکرد ذیحسابان دارد. سوم، باید از وارد کردن عوامل خارج از اختیارات ذیحسابان در ارزیابی‌ها پرهیز کرد تا نتایج واقع‌گرایانه‌تر و منصفانه‌تری حاصل شود. چهارم، شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر سنجش توانمندی‌های علمی، حرفه‌ای، روان‌شناختی و مدیریتی ذیحسابان باشد و از شاخص‌های ناکارآمد و نامربوط در ارزیابی عملکرد پرهیز شود. نهایتاً، تدوین یک برنامه مدون و نظام‌مند ارزیابی عملکرد ویژه ذیحسابان با در نظر گرفتن کلیه عوامل مرتبط و با بهره‌گیری از تیم ارزیاب متخصص و آگاه به ویژگی‌ها و مشخصه واحدهای تابعه، می‌تواند منجر به خروجی مناسب و موردانتظار سیستم ارزیابی عملکرد ذیحسابان شده و در نتیجه موجب بهبود شفافیت و انضباط مالی، ارتقاء سطح حرفه‌ای و دانش ذیحسابان و حفظ حقوق شهروندان و کارکنان گردد؛ بنابراین، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد ذیحسابان نه تنها ضرورتی مدیریتی بلکه عاملی کلیدی در ارتقاء کارآمدی نظام مالی و ذیحسابی شهرداری تهران است. به طور کلی، مسیر و رویه ارزیابی عملکرد ذیحسابان شهرداری تهران رو به بهبود بوده و ارزیابی مؤثر و منصفانه ذیحسابان نیازمند بازنگری ساختاری، تدوین معیارهای استاندارد، و استقلال نهاد ارزیاب است تا شاهد عدالت و انصاف سازمانی و اثربخشی نظام مالی در شهرداری تهران بود. طبق نتایج پژوهش، مشخص گردید ارزیابی عملکرد ذیحسابان منجر به توانمندسازی، توسعه فردی و سازمانی می‌شود، لذا این یافته همسو با نتایج پژوهش مایزلا و زان (۲۰۲۳)، وانگ و انجاین (۲۰۲۰)، هیدیراوغلو (۲۰۲۱) و فوقوروس و همکاران (۲۰۲۰)، راموساج و همکاران (۲۰۱۶)، برزوزاده زواره و نیکبخت (۱۴۰۳) و پوررضا سکوسر و همکاران (۱۴۰۲) می‌باشد. از سوی دیگر بر اساس نتایج پژوهش مشخص شد که عوامل سیاسی و نفوذ در ارزیابی عملکرد ذیحسابان تأثیرگذار است و این یافته مشابه با نتایج پژوهش امرائی و آذر (۱۴۰۰)، خسروی و همکاران (۱۳۹۹) می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش توصیه می‌شود، اداره کل امور مالی و اموال و معاونت سرمایه‌های انسانی شهرداری تهران با رویکرد ارتقاء نظام ارزیابی عملکرد ساختاریافته و بی‌طرفانه، نسبت به تهیه و طراحی دستورالعمل رسمی و مدون ارزیابی عملکرد قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری تهران با شاخص‌های استاندارد، عینی، قابل سنجش و واقع‌بینانه، علمی، حرفه‌ای، روان‌شناختی و مدیریتی و همچنین رعایت قانون، دقت در رسیدگی مالی، مهارت در حل مسئله، سلامت روانی و حرفه‌ای و نحوه تعامل با همکاران و ارباب‌رجوع اقدام نماید. به پژوهشگران و محققان پیشنهاد می‌شود، در راستای تأثیر استقلال حرفه‌ای بر عملکرد ذیحسابان شهرداری تهران به مطالعه تأثیر استقلال حرفه‌ای (در برابر فشارهای سازمانی یا سیاسی) بر کیفیت عملکرد و تصمیم‌گیری قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری تهران بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشی با عنوان بررسی مقاومت واحدهای تابعه در برابر نظارت قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری تهران انجام شود.

منابع

- ابدالی، جواد؛ هاشمی، سیدفرزاد؛ هاشمی گهر، محسن؛ شاه حسینی، محسن. (۱۴۰۲). ارائه شاخص‌های کلیدی و الگوی ریاضی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در گزارشات تفریح بودجه دیوان محاسبات کشور. دانش حسابرسی، ۲۳(۹۱)، ۳۱۳-۳۴۷.
- ابراهیم پور ازبری، مصطفی؛ اکبری، محسن؛ عبدالهی، عاطفه؛ موحدمنش، ویدا. (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مدیران با استفاده از تاپسیس فازی و تحلیل پوششی داده‌های فازی. تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، ۱۴(۴)، ۸۹-۱۰۷.
- ابطحی، سید حسین؛ تیمورنژاد، کاوه؛ سنجری، احمدرضا. (۱۳۹۱). سنجش و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲(۶۷)، ۶۵-۹۶.
- اخوان علوی، سیدحسین؛ رحمتی، محمدحسین؛ قنبری، علی اکبر. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عوامل انگیزشی (شغلی، سازمانی، فردی) بر کیفیت نظارت مالی ذیحسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۴)، ۷۱۹-۷۳۹.
- امرائی، حافظ؛ آذر، عادل. (۱۴۰۰). ارائه نظارت و ارزیابی عملکرد مالی بخش عمومی در بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۳(۴)، ۵۳-۸۶.
- باباجانی، جعفر. (۱۳۸۲). تحلیلی نظری پیرامون سیستم نظارت مالی کشور از منظر پاسخگویی. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۰(۳۱)، ۹۷-۱۳۰.
- باباجانی، جعفر؛ تقوی فرد، محمدتقی؛ قنبریان، رضا. (۱۴۰۱). الگویی برای نظارت مالی در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۲۹(۱)، ۲۶-۵۸.
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر روش‌های پژوهش کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری. نشر دیدار.
- برزوزاده زواره، محسن؛ نیکبخت، محمدرضا. (۱۴۰۳). ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) پس از اجرای سامانه درخواست وجه الکترونیکی (مطالعه موردی: اداره کل خزانه). مطالعات تجربی حسابداری مالی، ۲۱(۸۲)، ۱۶۷-۲۰۴.
- پوررضا سکوسر، عسکر؛ سپهری، پطرو؛ آزادی، کیهان. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ابزارهای ارزیابی عملکرد مالی مبتنی بر رویکرد سنجش توانمندی روان‌شناختی مدیران مالی در بخش عمومی و اقتصادی. فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۴۲، ۳۳۷-۳۵۸.
- پیری سقرلو، مهدی؛ تحریری، آرش. (۱۴۰۴). عوامل تأثیرگذار بر انتخاب عاملین نظارت مالی (مورد مطالعه: ذیحسابی شهرداری تهران). حسابداری و بودجه‌ریزی بخش عمومی، ۶(۲)، ۱۰۶-۱۴۶.
- پیری سقرلو، مهدی؛ حجازی، رضوان. (۱۴۰۳). ارزیابی سیستم جامع مالی شهرداری تهران. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۶(۴)، ۶۱-۱۰۲.

تقی پور کاظمی، رقیه؛ محمدیان ساروی، محسن. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد بر اساس الگوی تعالی سازمانی بالدريج (مطالعه موردی: اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی). حسابداری دولتی، ۲(۲)، ۴۷-۵۴.

توکلی، فائزه. (۱۳۹۶). تاریخ شفاهی (مبانی نظری، روش‌شناسی). سوره مهر (وابسته به حوزه هنری). جانی، مهدی؛ پیفه، احمد؛ فغانی، مهدی؛ دهقان، محمدحسین. (۱۴۰۰). نظارت مالی ذیحسابان دستگاه‌های اجرایی کشور و اجرای مطلوب نظام حسابداری بخش عمومی: بررسی چالش‌های مرتبط. حسابداری و بودجه‌ریزی بخش عمومی، ۲(۴)، ۱-۲۳.

جعفری، بهزاد؛ خیراللهی، فرشید. (۱۴۰۳). تبیین روابط استراتژی‌های بودجه‌ای و عدالت اجتماعی با تأکید بر حسابداری نسلی. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، ۱(۱)، ۲۴۷-۲۶۸.

جعفریان، مرضیه؛ سلیمی، پیام. (۱۴۰۴). تأثیر حسابرسی داخلی الکترونیک مبتنی بر حاکمیت فناوری اطلاعات در کاهش ریسک‌های حسابرسی در سازمان‌های بخش عمومی. حسابداری و بودجه‌ریزی بخش عمومی، ۲(۲)، ۱-۲۷.

جوادیان، رضا؛ روضه‌ای، منصور؛ ساحلی، کریم. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیران مالی ناجا. نظارت و بازرسی ناجا، ۱۳(۴۷)، ۱۰۹-۱۲۴.

حسن پور، اکبر؛ حیدری، الهام؛ اسماعیلی، علی. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶(۱)، ۱۷۹-۲۱۳.

خسروی، حسن؛ آذر، عادل؛ موسی خانی، مرتضی؛ مرتضوی، مهدی. (۱۳۹۹). طراحی مدل ارزیابی عملکرد نظام ذیحسابی کشور. دانش حسابرسی، ۲۰(۸۱)، ۸۶-۱۰۷.

خسروی، حسن؛ آذر، عادل؛ موسی خانی، مرتضی؛ مرتضوی، مهدی. (۱۴۰۰). بررسی عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد ذیحسابان. مدیریت توسعه و تحول، ۴۷، ۱-۱۰.

دانشفرد، کرم اله؛ صفری، پروانه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذیحسابان دستگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی. مدیریت بهره‌وری، ۹(۳۵)، ۱۷۳-۱۹۴.

ربیعی مندجین، محمدرضا؛ قلی‌زاده نرگسی، سعید. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذیحساب‌ها (مطالعه موردی: وزارت امور اقتصادی و دارایی). حسابداری دولتی، ۳(۲)، ۵۹-۷۰.

شورای شهر تهران. (۱۳۹۹). نظام‌نامه انتخاب، ارزیابی و نظارت بر عملکرد ذیحساب و قائم‌مقامان ذیحساب شهرداری تهران. ۲۶۷۷(۵/۹۹/۲۳۵/۱)، ۱-۱۵.

فروغی، داریوش؛ مشعشی، سیدمحمد؛ دریائی، عباسعلی. (۱۳۹۶). بررسی اثر به‌کارگیری نظام سنجش عملکرد بر عملکرد واحدهای بخش عمومی (مطالعه موردی: شهرداری‌های استان مازندران). حسابداری دولتی، ۴(۱)، ۲۳-۳۶.

- فقیهی، هوشیار. (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد شهرداران مناطق شهرداری تهران (۱۳۸۰-۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک شهری، ۳، ۶۰-۸۷.
- گودرزی، محمدعلی؛ نجفی، محمد علی. (۱۳۹۲). سخنی با استادان، مدیران و متخصصان منابع انسانی کشور. اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی کشور، سالن اجلاس سران.
- مجلس شورای اسلامی. (۱۳۳۴). قانون شهرداری. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- مجلس شورای اسلامی. (۱۳۴۶). آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- مجلس شورای اسلامی. (۱۳۶۶). قانون محاسبات عمومی کشور. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- مجلس شورای اسلامی. (۱۳۷۳). قانون فهرست نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- مرتضی نیا، حمید؛ وجودی نوخت، آرمن. (۱۳۹۹). ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران مالی بخش عمومی. پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالیه، (۱)، ۱۴۷-۱۷۴.
- موسوی، سیدرضا؛ موسوی، سید حمید. (۱۴۰۱). مجموعه قوانین و مقررات شهر و شهرداری به همراه قوانین شورای اسلامی، نوسازی و عمران شهری اراضی و املاک، نظام مهندسی و کنترل ساختمان (چاپ پانزدهم). انتشارات هزار رنگ، ۱-۴۱۶.
- مهرانی، ساسان؛ اکرمی، سید رحمت‌الله؛ خدابخشی، هادی؛ جباری، مهرداد. (۱۳۹۷). بازنگری در نقش ذیحسابان دستگاه‌های اجرایی در نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد. حسابداری دولتی، (۱)، ۵-۲۰.
- Addison, J. T., & Belfield, C. R. (2008). The determinants of performance appraisal systems: A note (Do Brown and Heywood's results for Australia hold up for Britain?). *British Journal of Industrial Relations*, 46(3), 521-531.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ahmad, A., & Bujang, S. (2013). Issues and challenges in the practice of performance appraisal activities in the 21st century. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-8.
- Akinbowale, M. A., Melanie, E., Dinesh, L., & Jinabhai, C. (2014). Employee performance measurement and performance appraisal policy in an organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 342-347.
- Azzopardi, E., & Nash, R. (2013). A critical evaluation of importance-performance analysis. *Tourism Management*, 35, 222-233.
- Bayon, S. (2013). The origin, concept and value of performance appraisal. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1(2), 1-17.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press, Glencoe, IL.

- Borgaon, H. (2024). Evaluating effectiveness: Performance appraisal systems as drivers of employee and organizational excellence in the retail sector. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(12), 1143–1148.
- Brown, M., & Heywood, J. S. (2005). Performance appraisal systems: Determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 659–679.
- Buyukozkan, G., & Karabulut, Y. (2018). Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions. *Journal of Environmental Management*, 217, 253–267.
- Byron, K. (2007). Male and female managers' ability to read emotions: Relationships with supervisors' performance ratings and subordinates' satisfaction ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 706–732.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578.
- Fogoros, T. E., Maftai, M., Bitan, G. E., & Kurth, B. (2020). Study on methods for evaluating employees' performance in the context of digitization. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 878–892.
- Yapa, C. G. (2024). The concepts of performance evaluation. In *Employee Performance Management for Improved Workplace Motivation* (pp. 91-122). IGI Global.
- Ghalebi, S. R., Khajavi, S. H., & Mahmoodi, A. (2024). Investigating the effect of performance evaluation system dimensions on organizational results: A financial approach and organizational capabilities. *Iranian Journal of Accounting, Auditing, and Finance (IJAAF)*, 9(3), 99-118.
- Groena, B. A. C., Wouters, M., & Wilderom, C. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51–66.
- Harni, C. N., Nasution, H., Lubis, S., & Juniarsih, T. (2019). Employee performance measurement by Human Resource Scorecard method at PT PLN (Persero) KITSBU, North Sumatra, Indonesia. *American International Journal of Business Management*, 2(4), 81–87.
- Hidiroglu, D. (2021). Performance evaluation systems and leadership. *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, 8(2), 112–120.
- Hindayantia, H., Septiania, W., & Maulidya, R. (2024). Employee performance assessment model in survey service companies using analytical hierarchy process and Naïve Bayes. *Spektrum Industri*, 22(1), 36–50.

- Idowu, A. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15-39.
- Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3).
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
- Kanyamuna, V., Kotze, D. A., & Phiri, M. (2019). Monitoring and evaluation systems: The missing strand in the African transformational development agenda. *World Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(3), 160-175.
- Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (1999). Creative effective performance appraisals. *Industrial Management*, 18-23.
- Longenecker, C. O., & Nykodym, N. (1999). Public sector performance appraisal effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25(2), 151-164.
- Mabizela, H., & Zwane, Z. (2023). Monitoring and evaluation as critical approach to enhance the performance of local government: South Africa. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 12(7), 74-84.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Modi, P., & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organisations: Definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5-6), 548-569.
- Moriones, A. B., Galdon-Sanchez, J. E., & Morentin, A. M. (2011). Performance appraisal: Dimensions and determinants. *Journal of Human Resource Management*, 31(5), 1-31.
- Mabizela, H., & Zwane, Z. (2023). Monitoring and evaluation as a critical approach to enhance the performance of local government: South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(7), 74-84.
- Naghshbandi, N., Chouhan, V., & Goswami, S. H. (2017). Performance evaluation of workers in a government undertaking company of India. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(8), 842-856.
- Narkuniene, J., & Ulbinaite, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 125-138.
- Nehme, R. (2017). Performance evaluation of auditors: A constructive or a destructive tool of audit output. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 215-231.

- Ojok, J. (2016). Effective role of public sector monitoring and evaluation in promoting good governance in Uganda: Implications from the Ministry of Local Government (Master's thesis). Uganda Technology and Management University, Kampala, Uganda.
- Rafikul Islam, R., & Rasad, S. H. B. M. (2006). Employee performance evaluation by AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163–176.
- Ramosaj, B., Karaxha, H., & Karaxha, H. (2016). The measurement, evaluation, and performance of managers and employees in Kosovo's enterprises. *ILIRIA International Review*, 5(2), 9–25.
- Renz, S. M., Carrington, J. M., & Badger, T. A. (2018). Two strategies for qualitative content analysis: An intramethod approach to triangulation. *Qualitative Health Research*, 28(5), 1–8.
- Rechter, E. (2010, February). Emotional and cognitive reaction to feedforward intervention. Paper presented at the 11th Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Kansas City, MO.
- Robert, G. E., & Pavlak, T. (1996). Municipal government personnel professional and performance appraisal: Is there a consequence on the characteristics of an effective appraisal system. *Journal of International Fuzzy System*, 25(3), 379–408.
- Ramosaj, B., & Karaxha, H. (2016). The measurement, evaluation, and performance of managers and employees in Kosovo's enterprises. *ILIRIA International Review*, 5(2), 9–25.
- Sanhueza, K. S., & Nikulin, C. (2019). A framework for design methods, models and techniques for product and process development: A novel classification to increase their applicability in practices. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1759–1782.
- Shava, G. N., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa, S., & Mathonsi, E. (2021). Qualitative content analysis, utility, usability and processes in educational research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 5(7), 552–558.
- Sharma, D., & Verma, R. (2018). Performance evaluation of elective skills of fund managers in India: An analysis of index funds. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 5.
- Shingler, J., Van Loon, M. E., Alter, T. R., & Bridger, J. C. (2008). The importance of subjective data for public agency performance evaluation. *Public Administration Review*, 68(6), 1101–1111.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage.

- Thakare, S. H., & Mahajan, A. (2021). Role of performance evaluation in securing higher performance of employees. *Elementary Education Online*, 20(16), 4738–4746.
- Tetiana, H., Karpenko, L. M., Olesia, F. V., Yu, S. I., & Svetlana, D. (2018). Innovative methods of performance evaluation of energy efficiency projects. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–11.
- Uwizeyimana, D. E. (2020). Monitoring and evaluation in a chaotic and complex government interventions environment. *International Journal of Business and Management Studies*, 12(1), 1–17.
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14(21), Article 14017, 1–21.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Sage.
- Zhang, Y., & Barbara, M. W. (2005). Qualitative analysis of content. *Human Brain Mapping*, 30(7), 2197–2206.