

## شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران ناجا

مه‌دی‌ار سرشار<sup>۱</sup>، داریوش غلامزاده<sup>۲</sup>، منصور روضه‌ای<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۳۰

از صفحه ۵۱ تا ۷۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵

## چکیده

این مقاله از نظر هدف در زمره تحقیقات توسعه ای است که از روش آمیخته در آن استفاده شده است. در فرایند تحقیق، ابتدا با روش فراتحلیل، فهرست عوامل مؤثر بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران استخراج شد و طبقه بندی عوامل براساس الگوی سه شاخگی صورت پذیرفت. سپس به منظور کشف عوامل مکنون و جرح و تعدیل عوامل مستخرج از روش فراتحلیل و بومی سازی آنها از جامعه آماری خبرگان علمی و اجرایی ستاد ناجا و هم‌چنین خبرگان دانشگاهی که در حوزه مدیریت منابع مالی صاحب‌نظر و دارای سابقه کاری مرتبط بودند، ۱۸ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و پرسشنامه باز میان آنها توزیع گردید که با استفاده از آلفای کرونباخ، دو عامل "سن" و "رضایت ارباب رجوع" از الگو حذف، و طبق نظر خبرگان دو عامل "پایبندی به اصول دینی" و "برنامه ریزی مسیر شغلی" به الگو اضافه شده که پایایی پرسشنامه درباره عوامل تأیید شده بیشتر از عدد ۰/۷ محاسبه شد که از اعتبار مناسبی برخوردار است. پس از این مرحله به منظور رتبه‌بندی عوامل تأیید شده از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد عوامل با میزان سازگاری ۰/۸۴۲ رتبه‌بندی و مورد تأیید الگو قرار گرفته است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد در مجموع "عوامل رفتاری" بیشترین تأثیر را بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران ناجا و پس از آن "عوامل ساختاری" و در آخر "عوامل زمینه‌ای" عوامل اثرگذار بر عملکرد مالی است.

## واژگان کلیدی

عوامل مدیریتی، عملکرد مالی، فرماندهان و مدیران، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، الگوی سه‌شاخگی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت مالی دانشگاه امام صادق (ع) (مدیرمسئول). رایانامه: sarshar.67@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی. رایانامه: golamzadeh33@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت مالی دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: man.phd.acc@gmail.com

همه سازمانها، چه دولتی و چه خصوصی برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه جوامع امروز به نوعی به سامانه بهبود عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و نیروی انسانی خود را ارتقا و بهبود بخشند. سازمانهای کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند؛ بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالتها و راهبردهای سازمان استفاده می‌کنند. مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۷۴، ص ۶).

ضعف بودن اثر بخشی، محدودیت منابع، پیچیدگی محیطی و ضعف عملکردها، مدیران را به این فکر انداخته است که بازنگری به عملکرد را در اولویت برنامه‌های راهبردی خود قرار دهند و برای استقرار نظام مدیریتی کارآمد، سامانه‌های ارزیابی عملکرد را در سازمانهای تحت امر خود به کار گیرند (رابینز، ۱۳۸۰، ص ۳۴). مطالعات نشان می‌دهد که بهبود مستمر عملکرد در سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه‌های رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های طلایی برای تعالی سازمانی شود (تولایی، ۱۳۸۶، ص ۱۱).

به طور کلی، نگاه حاکم بر فرایند شناسایی عوامل و برنامه‌ریزیهای آینده در این زمینه می‌باید به گونه‌ای باشد که مشورت دهنده و آسان کننده عملکرد سازمان باشد؛ به رشد و توسعه و بهبود عملکرد معطوف باشد؛ رشد، هدایت و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده را مد نظر خود قرار دهد و بر گفت و گو و اصول خود استانداردگذاری و خودارزیابی تأکید کند و در نهایت به آینده و بر آینده‌نگری مبتنی باشد (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۴). در حال حاضر تحقیقات میدانی و مصاحبه با خبرگان سازمانی نشان می‌دهد برخی از فرماندهان و مدیران در نیروی انتظامی با اصول و مهارت‌های مدیریت مالی آشنایی کافی ندارند و یا نسبت به تحولات روز آن مانند روشهای نوین تأمین مالی، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری، بودجه‌ریزی، ارزیابی و کنترل عملکرد مالی، جبران خدمات از طریق پاداشهای مالی و غیرمالی و مسائلی از این دست آگاهی کافی ندارند. این امر باعث می‌شود که گردش منابع مالی در این ارگان، بهره‌وری و کارایی لازم را نداشته باشد و نیز به عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مالی کارکنان توجه لازم صورت نپذیرد.

## ۲. پیشینه پژوهش

در این بخش، پژوهشها در حوزه عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مالی سازمان و مدیران در دو بخش داخلی و خارجی مرور شده است:

خواجوی، دهقانی و گرامی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "تأثیر خودشیفتگی مدیران بر مدیریت سود و عملکرد مالی" بیان می‌کنند که رابطه مستقیم و معنادار بین خودشیفتگی مدیران و شاخصهای مرتبط با مدیریت سود و عملکرد مالی وجود دارد. محمدی، مالکی و کلانتر (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد مالی سازمان امور مالیاتی" به این نتیجه رسیده‌اند که متغیرهای فرهنگ سازمانی بر عملکرد مالی سازمانها اثر مستقیم دارد. جوادی و فتاحی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با موضوع "بررسی تأثیر پاداش مدیران بر ساختار سرمایه و عملکرد مالی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار" به این نتیجه رسیدند که میان پاداش هیأت مدیره و عملکرد مالی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. اربطانی و شیروانی (۱۳۹۴) در تحقیقی با موضوع "ارائه مدلی برای بهبود عملکرد مالی سازمان با تأکید بر نقش ترکیب منابع انسانی و ثبات مدیریت" بیان کردند که ترکیب منابع انسانی و ثبات مدیریت با عملکرد مالی رابطه مثبت و معناداری دارد. حاجیه‌ها و آریان مفرد (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "رابطه رفتار سیاسی مدیران ارشد مالی و شاخصهای عملکرد مالی شرکتهای" بیان می‌کنند که بین درجه سیاسی بودن و متغیرهای بازده فروش و نسبت عایدی هر سهم رابطه معناداری وجود دارد. لیگانز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با موضوع "رابطه توانمندسازی و رضایت شغلی با عملکرد مالی مدیران نظامی" دریافته‌اند که بین ابعاد رضایت شغلی و ابعاد توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری هست. دیبی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "بررسی عملکرد مدیران مالی در حوزه‌های نظامی بر مبنای عوامل توانمندسازی مدیران" بیان می‌کند که عامل مهارتهای مدیریت بیشترین تأثیر و عامل ساختار سازمانی کمترین تأثیر را در توانمندسازی مدیران مالی حوزه‌های نظامی دارد. هم‌چنین با اطمینان ۹۵٪ بین میزان میانگین عملکرد مدیرانی که مدرک تحصیلی کارشناسی و ارشد دارند با عملکرد مدیرانی که مدرک کاردانی دارند، تفاوت معنی‌دار وجود دارد. از سوی دیگر سابقه مدیریت در عملکرد تأثیر دارد، اما جنسیت تأثیری ندارد. گینتر، راجفرد و کاوانا<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در بررسی "رابطه سلامت سازمانی مراکز نظامی با عملکرد مالی مدیران"

1. Liggins

2. Dibie

3. Ginter, Rochford and Cavanagh

## Archive of SID

به این نتیجه رسیده‌اند که بین میزان سلامت سطح نهادی مراکز نظامی و عملکرد مدیران رابطه معنی‌داری نیست؛ ولی بین میزان سلامت سطح اداری و فنی با عملکرد مالی مدیران رابطه معنی‌داری هست. برایش<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در بررسی "رابطه بین جو سازمانی با عملکرد مالی مدیران" بیان می‌کند که بین ابعاد جو سازمانی (رفتار حمایتی، هدایتی، حرفه‌ای و صمیمی) رابطه مثبت و بین دو بعد (رفتار ممانعتی و بیگانه) رابطه منفی با عملکرد مالی مدیران وجود دارد. مورگان<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "رابطه هوش سازمانی و عملکرد مالی مدیران"، بیان می‌کند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین هوش سازمانی و عملکرد مالی مدیران وجود دارد. هم‌چنین عامل کاربرد دانش بیشترین سهم را در تبیین عملکرد مدیران نشان می‌دهد. صدیقا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در بررسی "تأثیر ثبات مدیریت در امور مالی بر کیفیت عملکرد مدیران حوزه دفاعی" نتیجه‌گیری کرده است که بین کیفیت عملکرد مدیران اداری-مالی و ارزشیابی تفاوت معنادار وجود دارد؛ اما در عامل روابط انسانی تفاوتی مشاهده نشده است. لیندستورم<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) به بررسی "رابطه مدیریت زمان و عملکرد مالی مدیران در جو نظامی" پرداخته و نتیجه‌گیری کرده است که بین مدیریت زمان و عملکرد در ابعاد آموزشی و پرورشی همبستگی نیست و در ابعاد اداری و نظارتی محیط‌های نظامی همبستگی معنادار بوده است. بین مدیریت زمان و جنسیت و سالهای مدیریتی مدیران مالی در محیط‌های نظامی تفاوت معنادار است؛ ولی با مدرک تحصیلی تفاوت معنادار وجود نداشته است.

### ۳. مبانی نظری پژوهش

#### ۳-۱. عملکرد مالی

بودجه و منابع مالی در سازمانها به مثابه خون در پیکر موجود زنده است. منابع مالی باید بدرستی و با تعادل و تناسب لازم در کل بدن جریان یابند. هرگونه انباشت منابع مالی در یک قسمت خاص از سازمان و یا کمبود آن در واحد دیگر و یا نا منظم بودن این جریان می‌تواند عملکرد سامانه را دچار اشکال سازد.

به طور کلی، نگاه حاکم بر ارزیابی عملکرد مالی سازمان می‌باید به گونه‌ای باشد که مشورت دهنده و آسان‌کننده عملکرد سازمان باشد؛ به رشد و توسعه و بهبود عملکرد معطوف باشد؛

1. Bryce
2. Morgan
3. Siddiq
4. Lindström

رشد، هدایت و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده را مد نظر خود قرار دهد و بر گفت و گو و اصول خود استانداردگذاری و خودارزیابی تأکید کند و در نهایت به آینده و بر آینده‌نگری مبتنی باشد. مارکس آمپرو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) روند پیدایش معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان را به صورت جدول ذیل بیان کرده است (به نقل از کلوندی، ۱۳۹۰، ص ۲۰):

جدول (۱): روند پیدایش معیارهای ارزیابی عملکرد

معیار سنجش عملکرد	زمان
الگوی دو پونت (ROI) <sup>۲</sup> و میزان بازده داراییها (ROA) <sup>۳</sup>	دهه ۱۹۲۰
سود هر سهم (EPS) <sup>۴</sup> و نسبت (P/E) <sup>۵</sup>	دهه ۱۹۷۰
ارزش دفتری/ ارزش بازار، بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) <sup>۶</sup> ، میزان بازده خالص داراییها (RPNA) <sup>۷</sup>	دهه ۱۹۸۰
ارزش افزوده اقتصادی (EVA) <sup>۸</sup> ، سود قبل از مالیات و هزینه‌های غیرنقدی (EBITDA) <sup>۹</sup> ، ارزش افزوده بازار (MVA) <sup>۱۰</sup> ، ارزیابی متوازن (RPNA) <sup>۱۱</sup> ، میزان بازده سرمایه‌گذاری جریان نقدی (CFROI) <sup>۱۲</sup>	دهه ۱۹۹۰ به بعد

### ۲-۳. طبقه‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد

از دیرباز تاکنون مطالعات بسیاری برای دستیابی به معیار مناسب ارزیابی عملکرد شرکتها و مدیران به منظور اطمینان یافتن از همسویی حرکت شرکت با منافع سرمایه‌گذاران بالفعل و مبنای تصمیمات اقتصادی سرمایه‌گذاران بالقوه و اعتبار دهندگان صورت پذیرفته است. نتایج این مطالعات، ارائه چهار رویکرد در زمینه معیارهای عملکرد به شرح ذیل است (آذربایجانی و همکاران، ۱۳۹۰).

1. Marx Ampero
2. Ruter in Investement
3. Ruter on Asset
4. Earning Per Share
5. Price-Earnings Ratio
6. Ruter on Equity
7. Ruter on Net Assets
8. Economic Value Added
9. Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
10. Market Value Added
11. Balanced Score Card
12. Cash Flow Return on Investment

### ۳-۲-۱. رویکرد مدیریت مالی

در این رویکرد بیشتر از نظریه‌های مدیریت مالی و مفاهیم خطر و بازده استفاده می‌شود. متغیرهای ارزیابی در این رویکرد عبارت است از بازده هر سهم، بازده اضافی هر سهم، بازده داراییها، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده جریان نقدی از جمله بازده نقدی داراییها، بازده نقدی حقوق صاحبان سهام و کیفیت سود. تأکید اصلی این رویکرد بر تعیین بازده اضافی هر سهم است (انصاری و کریمی، ۱۳۸۷).

### ۳-۲-۲. رویکرد تلفیقی

در این رویکرد سعی می‌شود افزون بر استفاده از اطلاعات صورتهای مالی از اطلاعات و ارزشهای بازار نیز استفاده شود تا ارزیابیها مربوطتر باشد. معیارهای ارزیابی این رویکرد عبارت است از: نسبت های قیمت به سود، نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری و نسبت Q توبین (ملکیان و اصغری، ۱۳۸۵).

### ۳-۲-۳. رویکرد حسابداری

در ارزیابی عملکرد با استفاده از رویکرد حسابداری، معمولاً از اطلاعات صورتهای مالی شرکتها استفاده می‌شود. معیارهای ارزیابی این رویکرد عبارت است از: نسبت جاری، نسبت آبی، نسبت گردش موجودی کالا، نسبت گردش داراییها، نسبت بهای تمام شده کالای فروش رفته به فروش و سود هر سهم (انصاری و کریمی، ۱۳۸۷).

### ۳-۲-۴. رویکرد اقتصادی

در این رویکرد بیشتر از مفاهیم اقتصادی استفاده می‌شود. عملکرد شرکت در این رویکرد با تأکید بر قدرت سودآوری داراییهای شرکت و با عنایت به میزان بازده و هزینه سرمایه به کار گرفته شده، ارزیابی می‌شود. معیارهای ارزیابی در این رویکرد عبارت است از ارزش افزوده اقتصادی، ارزش افزوده بازار و ارزش افزوده اقتصادی تعدیل شده (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۸۳).

### ۳-۲. الگوی دسته‌بندی عوامل

در این پژوهش برای دسته‌بندی عوامل مستخرج از الگوی سه شاخگی مدیریت (۳C) استفاده شده است. این الگو عوامل مدیریتی را در سازمان به سه دسته کلی عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تقسیم می‌کند. علت نامگذاری الگو این است که ارتباط عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع، رابطه این سه شاخه، تنگاتنگ و ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی ناپذیر است. به عبارتی بین سه شاخه به هیچ وجه سه گانگی حاکم نیست؛ بلکه سه گونگی حاکم است. تمایز و

تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱).

۱. عوامل ساختاری: در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی، که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شود، جزء شاخه ساختاری قرار می‌گیرد.

۲. عوامل زمینه‌ای: شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی است که محیط سازمان را احاطه می‌کند؛ با سازمان تأثیر متقابل دارد و از کنترل سازمان خارج است. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه خود همواره با نظامهای محیطی در کنش و واکنش دائمی است؛ از این رو، همه علل و عواملی که امکان برقراری، تنظیم و واکنش بموقع و مناسب سازمان نسبت به دیگر نظامها را فراهم می‌آورد، زمینه یا محیط نامیده می‌شود.

۳. عوامل رفتاری: شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد. این عوامل محتوایی در واقع پویایی بخش و زنده سازمانی تلقی می‌شود و هرگونه عوامل و متغیرهایی در این شاخه قرار می‌گیرد که مستقیم به نیروی انسانی مربوط باشد. عوامل ساختاری و رفتاری، درون سازمانی و محصور در مرزهای سامانه سازمان است (میرزایی اهرنجانی و همکاران، ۱۳۸۴).

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی- توسعه‌ای و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها تحلیلی- توصیفی است. در این پژوهش، تمام فرماندهان و مدیران ناوا به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. روش نمونه‌گیری نیز بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند است که طبق معیارهای تحصیلات، سابقه تجربی مرتبط و رده شغلی فرماندهی و مدیریتی ۱۸ نفر خبره سازمانی و دانشگاهی انتخاب شدند و پرسشنامه باز میان ایشان توزیع گردید. گامهای تحقیق به این شرح است:

گام اول: بررسی عوامل مدیریتی تأثیرگذار بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات وسیع این حوزه با استفاده از روش‌شناسی فرا تحلیل  
گام دوم: تدقیق عوامل و توزیع آنها در الگوی سه شاخگی مورد نظر مبتنی بر روش آماری همبستگی متغیرهای مکنون و آشکار

گام سوم: مراجعه به خبرگان برای آشکارسازی مفاهیم مکنون جدید و تدقیق و جرح و تعدیل یافته‌های گام دوم از طریق پرسشنامه باز

گام چهارم: رتبه‌بندی عوامل مستخرج از گامهای قبلی با روش تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup>

### ۵. یافته‌های پژوهش

از میان بیش از ۳۱۰ عنوان سند علمی یافت شده مرتبط با موضوع با مطالعه چکیده، ۲۵۱ مورد بی‌ارتباط با موضوع و با مطالعه متن ۴۰ مورد دیگر کم‌ارتباط با موضوع پژوهش تشخیص داده شد؛ از این رو پژوهشهایی که در این دو بخش کاستی‌هایی داشت از فهرست نهایی فراتحلیل حذف، و ۱۹ سند علمی انتخاب شد.

جدول (۲): اطلاعات کلی مطالعات پژوهش

تعداد متغیرهای مورد بررسی	تعداد کل فرضیه‌ها	تعداد کل نمونه‌ها	تعداد مطالعات
۳۴	۴۳	۲۹۱۸	۱۳ مقاله از نشریات معتبر بین‌المللی و شش کتاب بین‌المللی منتشر شده توسط انتشارات معتبر

مطالعات و اسناد علمی مورد توجه آماری و تحلیلی قرار گرفت که خلاصه نتایج بررسی در جدول (۳) عرضه شده است.

جدول (۳): فراوانی و درصد پژوهشهای مورد استفاده بر حسب روش آماری

ردیف	روش آماری	فراوانی	درصد
۱	همبستگی و ضریب همبستگی پیرسون	۱۱	۳۲/۴
۲	آزمون‌های T	۷	۲۰/۵
۳	تحلیل رگرسیون	۷	۲۰/۵
۴	تحلیل واریانس	۳	۸/۸
۵	دیگر روشها	۶	۱۷/۷
	جمع	۳۴	۱۰۰

با توجه به جدول (۳) می‌توان گفت روشهای پژوهشهای مورد بررسی عمدتاً همبستگی پیرسون و آزمونهای T بوده است.

متغیرهای مطالعات پیشین در دو جدول جداگانه به همراه فراوانی، درصد فراوانی، شدت اثر، error Standard، value-p و value-z طبقه‌بندی و ارائه شده است.



جدول (۴): نتایج فراتحلیل عوامل مؤثر بر عملکرد مالی مدیران

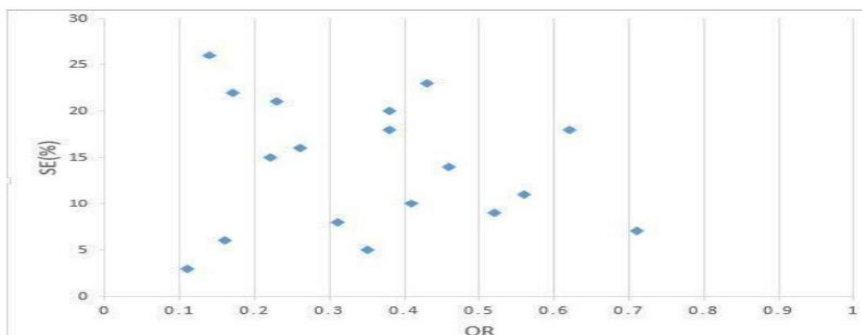
ردیف	متغیر مستقل	فراوانی	درصد فراوانی	اندازهٔ اثر <sup>۲</sup>	خطای استاندارد <sup>۱</sup>	معناداری آماری	اندازه Z
۱	تحصیلات مالی مدیران	۴	۱۱/۷۴	۰/۴۳	۰/۲۱۳	۰/۰۰۱	۶/۶۵۶
۲	سابقهٔ امور مالی مدیریت	۳	۸/۸۲	۰/۵۶	۰/۲۵۳	۰/۰۰۰	۶/۵۳۶
۳	خلاقیت و ابتکار در امور مالی	۳	۸/۸۲	۰/۵۲	۰/۴۲۵	۰/۰۰۰	۵/۵۸۶
۴	انگیزش حسابدار و مدیران مالی	۱	۲/۹۴	۰/۳۵	۰/۲۵۶	۰/۰۰۱	۵/۴۵۲
۵	فراشناخت مدیر مالی	۲	۵/۸۸	۰/۲۶	۰/۳۴۱	۰/۰۰۱	۴/۷۵۸
۶	سن	۳	۲/۸۲	۰/۳۸	۰/۱۳۸	۰/۰۰۵	۳/۴۵۲
۷	جنسیت	۲	۵/۸۸	۰/۲۳	۰/۴۲۹	۰/۰۰۱	۶/۴۵۲
۸	مهارتهای اجتماعی حسابدار و مدیر مالی	۱	۲/۹۴	۰/۴۱	۰/۳۶۷	۰/۰۰۰	۳/۴۵۲
۹	نوع و میزان نظارت و کنترل	۲	۵/۸۸	۰/۱۷	۰/۲۳۸	۰/۰۰۰	۴/۷۵۸
۱۰	آموزشهای مالی و حسابداری ضمن خدمت	۱	۲/۹۴	۰/۱۶	۰/۳۵۱	۰/۰۰۰	۶/۷۸۵
۱۱	انگیزهٔ شغلی مدیر مالی	۱	۲/۹۴	۰/۴۶	۰/۴۲۶	۰/۰۰۰	۵/۴۵۸
۱۲	ثبات مدیریت در حسابداری	۴	۱۱/۷۴	۰/۶۲	۰/۳۳۶	۰/۰۰۰	۵/۲۸۶
۱۳	احساس وجود سازماندهی نهاد مالی	۱	۲/۹۴	۰/۳۸	۰/۲۸۱	۰/۰۰۰	۵/۱۲۲
۱۴	رضایت شغلی	۱	۲/۹۴	۰/۷۱	۰/۳۴۳	۰/۰۰۵	۶/۲۱۵
۱۵	اتحاد و توافق	۱	۲/۹۴	۰/۱۴	۰/۴۱۴	۰/۰۰۱	۵/۷۸۵
۱۶	رضایت ارباب رجوع	۱	۲/۹۴	۰/۲۲	۰/۴۳۷	۰/۰۰۰	۶/۴۵۶
۱۷	استقلال حسابدار و مدیر مالی	۲	۵/۸۸	۰/۳۱	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰	۶/۴۲۸
۱۸	آموزش امور مالی در سازمان	۱	۲/۹۴	۰/۱۱	۰/۴۷۱	۰/۰۰۵	۴/۲۶۸
مجموع		۳۴	۱۰۰				

1. Standard Error

2. Effect Size

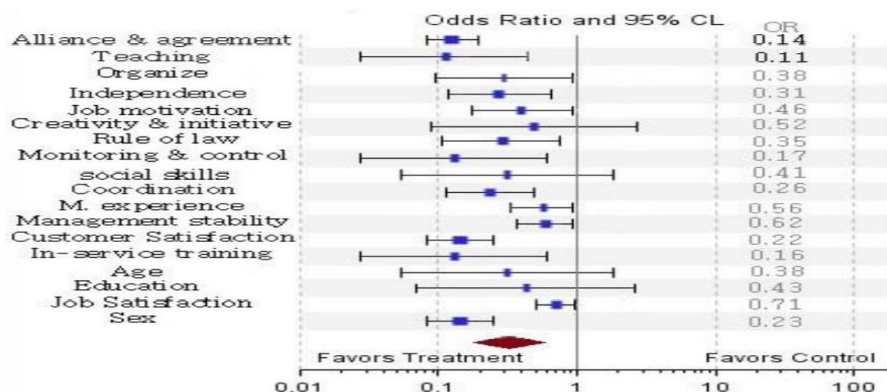
## Archive of SID

همان طور که در جدول (۴) قابل مشاهده است، متغیرهای تحصیلات، سابقه مدیریت، خلاقیت و ابتکار، انگیزش، فراشناخت، سن، جنسیت، مهارت‌های اجتماعی، نظارت و کنترل، آموزش ضمن خدمت، انگیزه شغلی، ثبات مدیریت، سازماندهی، رضایت شغلی، اتحاد و توافق، رضایت ارباب رجوع، استقلال و آموزش و تدریس به‌عنوان متغیرهای مستقل استخراج و طبقه‌بندی شد که بیشترین فراوانی به متغیرهای تحصیلات و ثبات مدیریت مربوط بوده است.



نمودار (۱): نمودار کیفی<sup>۲</sup> میزان احتمال بروز سوگیری در انتشار نتایج

محور افقی نشان‌دهنده اندازه اثر متغیرها و محور عمودی آن نشان‌دهنده خطای استاندارد مربوط به هر متغیر است. با توجه به اینکه شاخص نتایج تحقیق در سمت چپ نمودار تمرکز دارد، می‌توان گفت که تحقیق خطای معیار کمی دارد.



نمودار (۲): نمودار جنگل<sup>۴</sup> مطالعات مربوط به عوامل مؤثر بر عملکرد مالی مدیران

1. Standard Error
2. Effect Size
3. Funnel Plot
4. Forest Plot

در نمودار (۲) محور عمودی نشاندهنده متغیرهای مورد بررسی و محور افقی نشاندهنده اندازه اثر با فاصله اطمینان ۹۵٪ متغیرهاست. با توجه به نمودار، متغیر رضایت شغلی<sup>۱</sup> و آموزش-تدریس<sup>۲</sup> به ترتیب دارای بیشترین و کمترین اندازه اثر بین متغیرهای مورد بررسی قرار دارد. (برایند کل مطالعات به صورت لوزی نشان داده می‌شود که مرکز آن نمایانگر میانگین تخمین اثر و کشیدگی آن نمایانگر فاصله اطمینان است). براساس طبقه‌بندی کوهن<sup>۳</sup> (۱۹۹۸)، هنگامی که مقدار آماره I مساوی ۰/۱ باشد (درصد واریانس تبیین‌شده ۰/۱)، مقدار شدت تأثیر در طبقه کوچک یا پایین قرار می‌گیرد. به‌علاوه اگر مقدار I معادل ۰/۳ (درصد واریانس تبیین‌شده ۰/۰۹) باشد، شدت تأثیر متوسط، و در نهایت اگر مقدار I معادل ۰/۵ (درصد واریانس تبیین‌شده ۰/۲۵) باشد، شدت تأثیر زیاد ارزیابی می‌شود. بنابراین براساس جدول (۴) و طبقه‌بندی مرسوم برای میزان شدت‌های اثر می‌توان شدت، صحت و قدرت تأثیر متغیرها فرضیه‌ها را در سه دسته حدود اندازه‌های اثر قرار داد؛ دسته اول، آن گروه از متغیرهاست که تاثیرگذاری آنها ضعیف، و امکان عدم تأیید فرضیه این پژوهشها در پژوهشهای مشابه زیاد است. شدت اثر این متغیرها کم است؛ یعنی شدت اثر آنها از ۰/۳ کمتر است. براساس مندرجات جدول (۴)، متغیرهای آموزش و تدریس، اتحاد و توافق، آموزش ضمن خدمت، نظارت و کنترل، رضایت ارباب رجوع، جنسیت، و فراشناخت در این دسته قرار می‌گیرد.

گروه دوم متغیرهایی است که اندازه آنها متوسط است و بین ۰/۳ و ۰/۵ قرار دارد. فرضیه‌های این گروه نسبت به گروه قبل از قوت و اطمینان بیشتری برخوردار است و روابط تأیید شده متغیرهای این دسته با عملکرد مدیران بیش از دسته اول قابل اتکاست. براساس جدول (۴)، این متغیرها عبارت است از: استقلال، انگیزش، سن، سازماندهی، مهارت‌های اجتماعی، انگیزه شغلی و تحصیلات و دسته سوم متغیرهایی است که شدت اثر آنها ۰/۵ درصد و از آن بیشتر است. این متغیرها قوت و اطمینان بسیار زیادی دارد و این موضوع را می‌توان به این شکل تعبیر کرد که اگر در پژوهشهایی از این نوع، فرضیه‌های حاضر مورد بررسی و آزمون دوباره قرار گیرد به احتمال بسیار زیاد دوباره تاثیرگذاری آنها تأیید خواهد شد. براساس جدول (۴)، این متغیرها، خلاقیت و ابتکار، سابقه مدیریت، ثبات مدیریت و رضایت شغلی است.

فراتحلیلگران برای مطالعات منتشرشده و منتشرنشده تحلیلهای جداگانه‌ای انجام می‌دهند و تفاوت‌های آنها را از لحاظ اندازه اثر آزمون می‌کنند. رزنتال تعیین تعداد مطالعات گمشده

1. Job Satisfaction
2. Teaching
3. Cohen

## Archive of SID

(با میانگین اثر برابر صفر) یعنی تعداد مطالعات مؤید فرضیه صفر را پیشنهاد می‌کند که باید به تحلیل اضافه شود و از لحاظ آماری اثر کلی غیرمعنادار به دست، و نتیجه را تغییر می‌دهد. کوپر<sup>۱</sup> این تعداد را ناکامل بی خطر<sup>۲</sup> (Nfs) نامیده است.

جدول (۵): محاسبات N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی خطر) کلاسیک

z-value	سطح معنی داری (آلفا)	K (تعداد مطالعات مشاهده شده)	N (تعداد مطالعات گم شده‌ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند.)
۷/۷۵۲	۰/۰۵	۱۹	۳۳۲۳

با توجه به جدول (۵) می‌توان گفت که باید ۳۳۲۳ مطالعه دیگر صورت گیرد و بررسی شود تا مقدار P دوسویه ترکیب شده از ۰/۰۵ تجاوز نکند؛ به این معنی که باید ۳۳۲۳ مطالعه دیگر انجام شود تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیلها خطایی رخ دهد و این نتیجه حاکی از دقت و صحت بسیار زیاد اطلاعات و نتایج این پژوهش است. ۳۳۲۳ مطالعه فاصله از خطا مقدار مناسب و قابل توجهی است.

در پایان در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی یا ناهمگونی اندازه‌های اثر پرداخته می‌شود.

$H_0$ : میان اندازه‌های اثر تفاوت معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : میان اندازه‌های اثر تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۶): مقادیر بررسی همگنی داده‌ها

p-value	z-value	سطح معنی داری	سطح اطمینان	نتیجه آزمون
۰/۰۰۰	۷/۷۵۲	۰/۰۵	۰/۹۵	$H_0$ رد می‌شود، $p > ۰/۰۵$

با توجه به اینکه در سطح اطمینان ۰/۹۵، سطح معنادار از میان خطا (۰/۰۵) کوچکتر است،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود؛ یعنی میان اندازه‌ها اثرها تفاوت معنادار وجود دارد و این به معنای ناهمگون بودن اندازه اثرها است. این ناهمگونی یافته‌ها نشان از وجود متغیری تعدیل کننده دارد که نتایج بررسی درباره متغیرها را تحت تأثیر قرار داده است. در چنین حالتی، فراتحلیلگران باید متغیر یا متغیرهای مداخله‌گری را بررسی کنند که ممکن است این ناهمگونی به علت تأثیر احتمالی آنها رخ داده باشد. این کار با طبقه‌بندی داده‌ها به حداقل دو گروه فرعی با توجه

1. Cooper

2. Fail. safe N

به متغیرهایی صورت می‌گیرد که به طور نظری برای این گروه‌بندی مناسب است. سپس برای هر کدام از گروه‌های فرعی فراتحلیلهای جداگانه‌ای انجام می‌شود. در پژوهش با توجه به اینکه ویژگیهای نمونه‌های آماری مطالعات مورد نظر کاملاً جدا شده و شفاف نبود، امکان تقسیم مطالعات به زیرگروه‌ها براساس متغیرهای تعدیلگر وجود نداشت. بنابراین با محدودیت شناسایی متغیرهای تعدیل‌کننده رو به رو بودیم.

#### ۵-۱. توسعه و تدقیق الگوی سه‌شاخگی

با اتصال نتایج فراتحلیل عوامل مؤثر بر عملکرد مالی مدیران با الگوی سه‌شاخگی، الگو به صورت ذیل توسعه می‌یابد. مقدار سطح معناداری متغیرهای وابسته از ۰/۱ کمتر است که بیانگر توسعه مناسب الگو هنگام ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته است.

جدول (۷): توسعه الگوی سه‌شاخگی مؤثر بر عملکرد مالی مدیران

متغیر وابسته	متغیر واسط	متغیر مستقل
عوامل زمینه‌ای		سن
		جنسیت
		فراشناخت مدیر مالی
		اتحاد و توافق
عوامل رفتاری	فردی	تحصیلات مالی مدیران
		سابقه امور مالی مدیریت
		خلاقیت و ابتکار در امور مالی
		انگیزش حسابدار و مدیران مالی
		مهارت‌های اجتماعی حسابدار و مدیر مالی
	سازمانی	آموزش‌های مالی و حسابداری ضمن خدمت
		انگیزه شغلی مدیر مالی
		احساس وجود سازماندهی نهاد مالی
		رضایت شغلی
		رضایت ارباب رجوع
عوامل ساختاری		استقلال حسابدار و مدیر مالی
		آموزش امور مالی در سازمان
		ثبات مدیریت در حسابداری
		نوع و میزان نظارت و کنترل

p-value	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۰۰۰	عوامل زمینه ای	سن
		جنسیت
		فراشناخت مدیر مالی
		اتحاد و توافق
۰/۰۰۲	عوامل رفتاری	تحصیلات مالی مدیران
		سابقهٔ امور مالی مدیریت
		خلاقیت و ابتکار در امور مالی
		انگیزش حسابدار و مدیران مالی
		مهارت‌های اجتماعی حسابدار و مدیر مالی
		آموزش‌های مالی و حسابداری ضمن خدمت
		انگیزهٔ شغلی مدیر مالی
		احساس وجود سازماندهی نهاد مالی
		رضایت شغلی
		رضایت ارباب رجوع
۰/۰۰۱	عوامل ساختاری	استقلال حسابدار و مدیر مالی
		آموزش امور مالی در سازمان
		ثبات مدیریت در حسابداری
		نوع و میزان نظارت و کنترل

پس از توسعه و تدقیق الگوی سه شاخگی با روش فراتحلیل به منظور اکتشاف متغیرهای مکنون و جرح و تعدیل متغیرهای مستخرج از روش فراتحلیل، پرسشنامه ای میان ۱۸ نفر از خبرگان شامل ده خبره منتخب سازمانی و هشت خبره منتخب دانشگاهی توزیع شد.

متغیر مستقل		
سن	عوامل زمینه ای	
جنسیت		
فراشناخت مدیر		
اتحاد و توافق		
تحصیلات مالی مدیران	فردی	عوامل رفتاری
سابقهٔ امور مالی مدیران		
خلاقیت و ابتکار در امور مالی		
انگیزش مدیران		
مهارت‌های اجتماعی مدیران		
آموزش‌های مالی و حسابداری ضمن خدمت	سازمانی	
انگیزهٔ شغلی مدیران		
احساس وجود سازماندهی مالی در سازمان		
رضایت شغلی		
رضایت ارباب رجوع		
استقلال مدیران	عوامل ساختاری	
آموزش امور مالی در سازمان		
ثبات مدیریت		
نوع و میزان نظارت و کنترل		

### روایی و پایایی ابزار

پرسشنامه، زمانی روایی دارد که واقعا ویژگی و متغیر مورد نظر را اندازه‌گیری کند؛ نه ویژگی و متغیر دیگری را. در این راستا اولین روش سنجش میزان روایی، استفاده از روش روایی محتوا بود. در این پژوهش برای تأیید روایی پرسشنامه، ابتدا از روش فراتحلیل درباره تنظیم پرسشنامه و استخراج عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان و مدیران استفاده شد؛ لذا از حیث محتوا، روایی ابزار مورد تأیید قرار گرفته است. سپس با توجه به فرضیات و اهداف پژوهش به منظور بومی سازی عوامل مدیریتی، پرسشنامه باز میان خبرگان و نخبگان سازمانی و دانشگاهی توزیع شد تا طبق نظر آنان، عوامل غیرمرتبط با ناجا حذف، و عوامل مکتون به یافته‌های پژوهش اضافه شود. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است. با توجه به محاسبه آلفای کرونباخ، دو "متغیر سن" با آلفای ۰/۶۵ و "رضایت ارباب رجوع" با آلفای ۰/۶۶ از متغیرها حذف شد. دیگر عوامل مستخرج با آلفای بیش از ۰/۷ مورد تأیید الگو قرار گرفت که نشانگر پایایی پرسشنامه است.

## Archive of SID

هم‌چنین طبق نظر خبرگان، دو متغیر مکنون "پایبندی به اصول دینی" و "برنامه‌ریزی مسیر شغلی"، که در گام قبلی یعنی روش فراتحلیل استخراج نشده بود، به متغیرها افزوده شد. در گام بعدی به منظور رتبه‌بندی عوامل از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است. هدف این مرحله به دست آوردن وزن عوامل (زمینه‌ای، رفتاری، ساختاری) و وزن تک تک شاخصها (فراشناخت مدیر، اتحاد و توافق و غیره) بوده است. خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد عوامل با میزان سازگاری ۰/۸۴۲ رتبه‌بندی و مورد تأیید الگو قرار گرفته که شرح آن در جدولهای ذیل آمده است:

جدول (۱۰): رتبه‌بندی عوامل براساس الگوی تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

رتبه	رتبه بندی عوامل
۱	عوامل رفتاری
۲	عوامل ساختاری
۳	عوامل زمینه ای

وزن شاخصهای هر عامل در جدول زیر بیان شده است:

جدول (۱۱): رتبه‌بندی شاخصها براساس الگوی تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

عامل اصلی	وزن شاخص	رتبه	رتبه بندی شاخصها
عامل رفتاری	۰/۹۴۱	۱	سابقه امور مالی مدیران
عامل رفتاری	۰/۹۲۲	۲	پایبندی به اصول دینی
عامل رفتاری	۰/۸۴۷	۳	تحصیلات مالی مدیران
عامل رفتاری	۰/۸۲	۴	خلاقیت و ابتکار در امور مالی
عامل رفتاری	۰/۸	۵	رضایت شغلی
عامل ساختاری	۰/۷۵۱	۶	نوع و میزان نظارت و کنترل
عامل ساختاری	۰/۷۰۶	۷	ثبات مدیریت
عامل ساختاری	۰/۶۰۷	۸	آموزش امور مالی در سازمان
عامل ساختاری	۰/۵۰۴	۹	استقلال مدیران
عامل رفتاری	۰/۵	۱۰	انگیزش مدیران
عامل ساختاری	۰/۴۹۸	۱۱	برنامه ریزی مسیر شغلی
عامل رفتاری	۰/۴۵۵	۱۲	احساس وجود سازماندهی مالی در سازمان
عامل زمینه ای	۰/۴۲۱	۱۳	فراشناخت مدیر
عامل رفتاری	۰/۴۰۶	۱۴	مهارت‌های اجتماعی مدیران
عامل زمینه ای	۰/۴۰۲	۱۵	اتحاد و توافق
عامل زمینه ای	۰/۴۰۱	۱۶	جنسیت



## ۶. نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان می‌دهد فرماندهان و مدیران با سابقه کارهای مالی، عملکرد مالی بهتری نسبت به افراد بدون سابقه کارهای مالی دارند. دیبیه (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "بررسی عملکرد مدیران مالی در حوزه‌های نظامی بر مبنای عوامل توانمندسازی مدیران" به اهمیت سابقه امور مالی در عملکرد مدیران اشاره کرده است. تحصیلات مالی مدیران، دومین عامل مهم و تأثیرگذار بر عملکرد مالی است. از عامل اول با عنوان تجربه می‌توان یاد کرد و از عامل دوم با عنوان دانش می‌توان نام برد. تجربه در کنار دانش می‌تواند دو بال تضمین موفقیت افراد در هر کاری باشد؛ لذا تکمیل تجربه با ابزار دانش می‌تواند بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران تأثیر بسزایی داشته باشد. تحصیل در ضمن خدمت، می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری و کارایی افراد شود. در تأیید این موضوع، دیبیه (۲۰۱۸) در پژوهش خود بیان کرده است که با اطمینان ۹۵٪ بین میزان میانگین عملکرد مدیرانی که مدرک تحصیلی کارشناسی و ارشد دارند با عملکرد مدیرانی که مدرک کاردانی دارند، تفاوت معنی‌دار وجود دارد. سومین عامل کلیدی در عملکرد مالی فرماندهان و مدیران، پایبندی به اصول دینی است. تخصص تنها بدون وجود تعهد دچار کمبود و کاستی است. اصول دینی مانند امانتداری، صداقت، وفای به عهد، عدالت و غیره ضامن سلامت عملکرد افراد بویژه در امور مالی است. تعهد بدون تخصص و تخصص بدون تعهد هر دو دچار نقصان و کاستی است؛ لذا تقویت پایبندی به اصول دینی در فرماندهان و مدیران از عوامل اساسی است که عملکرد مالی آنان را بهبود می‌بخشد و تضمین می‌کند. عامل چهارم، خلاقیت و ابتکار در امور مالی است. افراد خلاق و مبتکر همواره به دنبال راه‌های بهتر برای پاسخگویی به مسائل پیشرو هستند؛ لذا با خلاقیت خود، مشکلات را با آسانی بیشتر و هزینه کمتر برطرف می‌کنند و می‌توانند عملکرد مالی بهتری نسبت به افراد غیرخلاق از خود نشان دهند؛ به عنوان مثال هاگو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با موضوع "تبیین نقش خودبالندگی مدیران مالی در بهبود عملکرد آنها" این گونه نتیجه‌گیری کرده است که صفات خودبالندگی (خلاقیت، فراست ذهنی، عادات و مهارت‌های یادگیری متعادل و خودآگاهی) با ضریب مسیر ۰/۷۴ بر عملکرد مالی مدیران تأثیرگذار است. رضایت شغلی پنجمین عامل است. طبق تحقیقات، افرادی که سطح رضایت شغلی بیشتری دارند، عملکرد مالی بهتری از خود نشان می‌دهند. این مطلب در تحقیقات لیگانز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) با موضوع "رابطه توانمندسازی و رضایت شغلی با عملکرد مالی مدیران نظامی"

1. Dibie

2. Haque

3. Liggans, G., Attoh, P. A., Gong, T., Chase, T., Russell, M. B., &amp; Clark, P. W.

## Archive of SID

به اثبات رسیده است که بین ابعاد رضایت شغلی و ابعاد توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. وقتی افراد از شغل خود راضی هستند، تلاش می کنند تمام توان و استعداد های خود را در مسیر رشد و بهبود عملکرد شغلی خود به کار گیرند.

پس از رضایت شغلی، انگیزش مدیران در رتبه ششم قرار گرفته است. تقویت انگیزه فرماندهان و مدیران از سوی سازمان می تواند بازخورد مناسبی به تلاش و موفقیت های آنان باشد و افراد را در مسیر بهبود عملکرد خود تشویق کند و نشان دهد که بهبود عملکردشان از سوی سازمان دیده، و از آن قدردانی می شود. در تأیید این موضوع جوادی، فتاحی (۱۳۹۵) در تحقیقات خود با موضوع "بررسی تأثیر پاداش مدیران بر ساختار سرمایه و عملکرد مالی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار" تهران نتیجه گیری کرده اند که میان پاداش هیأت مدیره و عملکرد مالی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. احساس وجود سازماندهی مالی در سازمان، هفتمین عامل مؤثر بر عملکرد است. این احساس به افراد القا می کند که سازمان در زمینه امور مالی به بلوغ لازم رسیده است و اهمیت امور مالی در سازمان بخوبی درک می شود؛ لذا افراد تلاش می کنند در قالب این نظم و چارچوب در سازمان فعالیت کنند و باور دارند عملکرد مالی آنان از سوی سازمان فهمیده می شود و اهمیت ویژه دارد. مهارت های اجتماعی مدیران آخرین عامل رفتاری است که بر عملکرد آنان اثرگذار است. رفتارهای جامعه پسندی که مدیران را قادر می سازد تا آن گونه با دیگران در تعامل باشد که احتمال بروز رفتارهای مثبت را در آنان بیشتر، و از واکنش های منفی آنها جلوگیری کند. این مهم در سازمان های نظامی اهمیت ویژه تری دارد؛ چرا که به دلیل ساختار و شرایط ویژه سازمان های نظامی و بوروکراسی های رایج در مباحث مالی، تعامل ذی نفعان در امور مالی با هر سازمان نظامی، دشواری مضاعفی دارد. مهارت های اجتماعی مدیران، حسابداران و مدیران مالی در مراکز نظامی می تواند شدت این مطلب را بکاهد و به بهبود عملکرد، کمک بسزایی کند. نتیجه مورد انتظار از داشتن مهارت های اجتماعی مناسب مدیر، افزایش جذب منابع مالی جدید و پایدارتر برای سازمانها و رضایت ذی نفعان است. پس از عوامل رفتاری، تأثیر گذارترین عوامل بر عملکرد مالی، عوامل ساختاری است. در نتیجه پس از شخص، تأثیر گذارترین عنصر بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران، سازمانها هستند که شکل دهنده عوامل ساختاری هستند. نوع و میزان نظارت و کنترل، مهمترین عامل ساختاری است. میزان نظارت و کنترل باید به گونه ای باشد که از طرفی استقلال فرماندهان و مدیران را از بین نبرد و از سویی دیگر باید به اندازه ای باشد که ضامن صحت عملکرد آنان در کارها قرار گیرد. هرچقدر نظارت و کنترل در سازمان مؤثرتر اجرایی شود، سلامت سازمانی ارتقا خواهد یافت. موانگی،

موریگو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "رابطه عملکرد مدیران مالی با سلامت سازمانی" دریافت‌اند که بین سلامت سازمانی و عملکرد مالی مدیران رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ثبات مدیریت عامل دوم است که باعث احساس امنیت شغلی در فرد می‌شود و توانایی برنامه‌ریزی بلند مدت و ایجاد تغییر و تحول را در سازمان به فرد اعطا می‌کند. صدیقا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در بررسی "تأثیر ثبات مدیریت در امور مالی بر کیفیت عملکرد مدیران حوزه دفاعی" نتیجه‌گیری کرده است که بین کیفیت عملکرد مدیران اداری- مالی و ارزشیابی تفاوت معنادار وجود دارد؛ اما در عامل روابط انسانی تفاوتی مشاهده نشده است. عامل سوم یعنی آموزش امور مالی در سازمان، نشانگر اهمیت عملکرد مالی افراد از دیدگاه سازمان است. هر چند افراد به صورت شخصی به آموختن این کارها می‌پردازند، باید توجه کرد وقتی آموزش از سوی سازمان انجام می‌پذیرد، خواسته‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان در میان آموزش‌گنجانده، و افراد به گونه شایسته‌تری برای مأموریتها آماده می‌شوند. چهارمین عامل، استقلال فرماندهان و مدیران است. داشتن میزان کنترل شده‌ای از استقلال در عملکرد افراد باعث شکوفایی استعدادها و رضایت شغلی بیشتر آنان می‌شود. باید توجه کرد میزان استقلال شغلی افراد باید در طیف تعریف شده تعیین شود و دو سر طیف یعنی استقلال مطلق و عدم استقلال نامطلوب است. برنامه‌ریزی مسیر شغلی، آخرین عامل مؤثر بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران است. در صورتی که مسیر پیشرفت شغلی افراد در سازمان مشخص باشد، افراد می‌توانند به منظور پیشرفت خود برنامه‌ریزی، و اثر بهبود عملکرد خود را در پیشرفت شغلی به صورت ملموس احساس کنند. همچنین افراد در این شرایط از برخی مزایای فعلی چشمپوشی می‌کنند تا به موهبت‌های بهتر آینده دست یابند؛ به عنوان مثال از زمان تفریح خود می‌گذرند و زمان خود را صرف آموختن می‌کنند تا به پیشرفت بیشتری در مسیر شغلی خود دست یابند. عوامل زمینه‌ای، در رتبه سوم عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مالی قرار می‌گیرد. باید توجه کرد این عوامل نیز بر عملکرد تأثیرگذار است؛ اما درجه اهمیت کمتری نسبت به عوامل رفتاری و ساختاری دارد؛ لذا برنامه‌ریزی برای حذف برخی عوامل زمینه‌ای نامطلوب و یا کاهش تأثیر آنها بر عملکرد و همچنین تقویت عوامل مطلوب زمینه‌ای بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران اثرگذار خواهد بود و باعث بهبود عملکرد آنان می‌شود. به همین منظور هر عاملی که باعث تقویت فرانشاخت مدیر و یا بهبود اتحاد و توافق در سازمان شود، می‌تواند به بهبود عملکرد افراد کمک کند. حذف اثر جنسیت بر عملکرد نیز می‌تواند زمینه ارتقای عملکرد را فراهم سازد؛ بدین صورت که در مقام مقایسه در صورتی که مدیران عالی از میان مردان و مدیران میانی و یا کارشناسان از میان خانمها انتخاب شوند، عملکرد مالی آنان از وضعیت معکوس بهتر خواهد بود.

1. Mwangi, M., & Murigu, J. W.

2. Siddiq

## ۷. پیشنهادهای کاربردی

به منظور ارتقای عوامل مطلوب و کاهش عوامل نامطلوب اثرگذار بر عملکرد مالی فرماندهان و مدیران، موارد عملیاتی- اجرایی زیر درباره سه عامل مستخرج از پژوهش و در ارتباط با حوزه‌های کاری ناجا پیشنهاد می‌شود. لازم به توضیح است که هر یک از موارد می‌تواند در فرایندهای اداری و سازمانی مصوب، و اجرایی شود:

نیروی انسانی			
برگزاری دوره‌های آموزشی مربوطه	تعیین پاداش یا کارانه عملکردی	تأثیر تحصیلات و سابقه مرتبط بر حقوق	اصلاح فرم‌های گزینش و شرایط احراز صلاحیت شغلی



عقیدتی		
تعیین معیارهای عقیدتی مربوطه جهت گزینش (امانتداری، روحیه صرفه‌جویی و ...)	شاخص گذاری سنجش عملکرد فرماندهان از منظر شاخص‌های مالی اسلامی	برگزاری دوره‌های عقیدتی با محوریت امور مالی و کسب و کار



مالی		
به روز رسانی نرم‌افزارهای مالی و یکپارچه‌سازی آنها	مشاوره تخصصی به مدیران و فرماندهان در امور مالی	برگزاری دوره‌های تخصصی و آموزشی کاربردی به تناسب حوزه‌های کاری مختل



رفاهی
تعیین پاداش و مشوق‌های عملکردی غیرمالی



بازرسی	
به کارگیری نیروهای خبره مالی به منظور بازرسی مالی واحدهای مختلف	استفاده از شیوه‌های نوین نظارت بر عملکرد مانند داشبوردهای مدیریتی



نیروی انسانی			
برگزاری رویدادهای مختلف در سازمان به منظور شناسایی ایده‌های نو و خلاقانه در زمینه امور مالی	برگزاری دوره‌های آموزشی مربوطه	تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد مالی فرماندهان و مدیران	ترسیم مسیر پیشرفت شغلی

## ۸. سپاسگزاری

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند که از زحمات کارکنان مرکز تحقیقات کاربردی بازرسی کل ناجا، که در اجرای بهتر این طرح تحقیقاتی با ما همکاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را اظهار کنند.

## فهرست منابع

- ۱۷، ش ۲: ص. ۲۱۸-۱۹۹.
- اربطانی، طاهر و شیروانی ناغانی، مسلم (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای بهبود عملکرد مالی سازمان، با تأکید بر نقش «ترکیب منابع انسانی» و «ثبات مدیریت»، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۱۷، ش ۲: ص. ۲۱۸-۱۹۹.
- انصاری، عبدالمهدی و کریمی، محسن (۱۳۸۷). بررسی معیارهای مالی ارزیابی عملکرد مدیریت در ارزش آفرینی برای سهامداران با تأکید بر معیارهای اقتصادی، نشریه حسابدار، ش ۲۰۰.
- انواری رستمی، علی اصغر؛ آذر، عادل و خداد حسینی، سید حمید (۱۳۸۱). طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، اولین کنفرانس مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- تولایی، روح ا... (۱۳۸۶). رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمانها، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، س چهارم، ش ۱۲.
- جوادی، نوید و فتاحی، سیروس (۱۳۹۵). بررسی تأثیر پاداش مدیران بر ساختار سرمایه و عملکرد مالی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار، راهبرد مدیریت مالی، س چهارم، ش ۱۴، ص ۹۴-۶۹.
- حاجیهها، زهره و آریان مفرد، حمیدرضا (۱۳۸۹). رابطه رفتار سیاسی مدیران ارشد مالی و شاخصهای عملکرد مالی شرکتهای پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی.
- خواجهوی، شکرالله؛ دهقانی سعدی، علی اصغر و گرامی شیرازی، فرزاد (۱۳۹۵). تأثیر خودشیفتگی مدیران بر مدیریت سود و عملکرد مالی، مجله پیشرفتهای حسابداری، دوره ۸، ش ۲، ص ۱۴۹-۱۲۳.
- دهقان، رضا و طالبی، کریم (۱۳۹۱). پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، پی‌آورد سلامت، س ۶، ص ۲۲-۳۳.
- رضائیان، علی (۱۳۷۴). اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت؛ چ هفتم.
- محمدی، علی؛ مالکی، مجتبی و کلانتر مهرجردی، امیر (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد مالی سازمان امور مالیاتی، فصلنامه پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری، ش ۷، ص ۱۵۴-۱۳۵.

- مرادزاده فرد، مهدی؛ زارع‌زاده مهریزی، محمدصادق و تاکر، رضا (۱۳۹۱). تأثیر پاداش هیأت مدیره و مالکیت نهادی بر مدیریت سود شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه بورس اوراق بهادار، س پنجم، ش ۱۸.
- ملکیان، اسفندیار و اصغری، جعفر (۱۳۸۵). مطالعه رابطه بین ارزش افزوده و نرخ بازده داراییها در راستای عملکرد شرکتهای پذیرفته شده در بورس ایران، نشریه بورس، ش ۵۴.
- میرزایی اهرنجان، حسن و سرلک، محمد (۱۳۸۴). نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی، فصلنامه پیک نور، ۳ (۳).
- یحیی زاده فر، محمود؛ آقاجانی، حسن علی و یحیی تبار، فاطمه (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد مالی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، تحقیقات مالی، دوره شانزدهم - ش ۱، ص ۱۸۱ - ۱۹۹.
- Bryce, R.; Rochford, K.; and K. V. Cavanagh (2017). "Emotional Intelligence Competencies in Engineer's Effectiveness and Engagement", **Career Development International**, Vol. 22, No. 1, pp. 70-86.
- Ginter, R.; Rochford, K.; and K. V. Cavanagh (2018). "Emotional Intelligence Competencies in Engineer's Effectiveness and Engagement", **Career Development International**, Vol. 22, No. 1, pp. 70-86.
- Liggins, G., Attoh, P. A., Gong, T., Chase, T., Russell, M. B., & Clark, P. W., (2019): **Military veterans in federal agencies: Organizational inclusion, human resource practices, and trust in leadership as predictors of organizational commitment**. University of Maryland Eastern Shore, Princess Anne, USA.
- Lindebaum, D. (2016). "Does Emotional Intelligence Moderate the Relationship between Mental Health and Job Performance? An Exploratory Study", **European Management Journal**, Vol. 31, No. 6, pp. 538-548.
- MartínezFerrero, J., & Frías-Aceituno, J. V, (2015). **Effect of ISO 9000 certification on firm's performance: a vision from the market**, total quality management and business Excellence 14, 1179-1191.
- Morgan, M. (2017). **Influence of climate conditions on tax revenues**. MPRA (Munich Personal RePEc Archive) Paper, No. 40324.
- Mwangi, M., & Murigu, J. W., (2015). **Influence of climate conditions on tax revenues**. MPRA (Munich Personal RePEc Archive) Paper, No. 40324 .
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2011). **Management**. New jersey: Pearson.
- Siddiq, S. & Ashari, E. (2017). Determining the Relationship between Credit Risk & Profitability in Iranian Banks. **Journal of Financial Research**, 15 (2): 229-246. (in Persian)