



## بررسی تاثیر حسابرسي داخلي بر عملکرد شعب جمعيت هلال احمر استان كهگيلويه و بويراحمد

سيد وحيد يوسف نژاد

بررسی تاثیر حسابرسي داخلي بر عملکرد شعب جمعيت هلال احمر استان كهگيلويه و بويراحمد

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی تاثیر حسابرسي داخلي بر عملکرد شعب جمعيت هلال احمر استان كهگيلويه و بويراحمد است. جامعه آماری پژوهش شامل ، کلیه کارکنان شعب جمعيت هلال احمر استان كهگيلويه و بويراحمد، بالغ بر 110 نفر میباشد. و به علت محدودیت جامعه، کل جامعه به عنوان نمونه آماری تعیین گردیده است. ابزار جمع آوری داده ها عبارتست از پرسشنامه ی حسابرسي داخلي و عملکرد شعب، روایی پرسشنامه براساس نظر خبرگان و تأیید استاد راهنما و پایایی آنها از طریق محاسبه آلفای کرونباخ (0/81) مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. برای آزمون فرضیات از آزمون های کلموگروف-اسمیرنوف و رگرسیون و از نرم افزار spss 22 استفاده شده است. براساس نتایج بدست آمده نحوه انجام وظایف کارکنان، انضباط شغلی و پایبندی به ارزش های اخلاقی بر حسابرسي داخلي جمعيت هلال احمر استان كهگيلويه و بويراحمد تاثیر دارد. و همچنین نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع و روابط بین فردی کارکنان بر حسابرسي داخلي جمعيت هلال احمر استان كهگيلويه و بويراحمد تاثیر دارد. و در نهایت رفتار سازمانی و توسعه فردی کارکنان بر حسابرسي داخلي جمعيت هلال احمر استان كهگيلويه و بويراحمد تاثیر دارد.

واژگان کلیدی: حسابرسي داخلي، ارزیابی عملکرد، برخورد کارکنان، جمعيت هلال احمر



## بیان مسئله

حسابرسی داخلی یعنی وظیفه ارزیابی که در داخل واحد مورد رسیدگی و توسط کارکنان آن، به منظور ارائه خدمت به آن واحد به وجود می‌آید و از ارکان اصلی محیط کنترلی محسوب می‌شود. ارزیابی و بررسی کفایت و اثربخشی سیستم‌های حسابداری و کنترل داخلی، از جمله وظایف اصلی واحد حسابرسی داخلی است (استانداردهای حسابرسی، بخش 610، بند 5). حسابرسی داخلی، فعالیتی مستقل و مشاوره‌ای با اهداف مشخص است که برای ایجاد ارزش و بهبود عملکرد، طراحی شده است. حسابرسی داخلی به شرکت کمک می‌کند تا با رویکردی ساختارمند به اهداف خود برسد که در نتیجه اثربخشی مدیریت ریسک، کنترل‌ها و فعالیت‌های حاکمیتی را ارزیابی می‌کند و بهبود می‌بخشد (انجمن حسابرسان داخلی<sup>1</sup>، 2000). حسابرسان داخلی باید برای جلوگیری و کشف بی‌نظمی‌های کنترل داخلی، درک دقیقی از عملیات، فرآیندها و رویه‌های شرکت داشته باشند و به منظور تعیین اینکه آیا فرآیندها و روشها همانطور که کار می‌کنند که مدنظر بوده است، باید قادر به طراحی و اجرای آزمون‌ها باشند (کلارک<sup>2</sup> و همکاران، 1980). ارائه اطلاعات مربوط به کفایت و کارایی نظام کنترل‌های داخلی و کیفیت عملکرد واحد تجاری به رئیس هیئت مدیره و مدیران اجرایی واحد تجاری، از مسئولیت‌های حسابرسان داخلی است. شرکت‌هایی که بهترین دستورالعمل حسابرسی داخلی را دارند- آنهایی که رویه‌های پیشرو را به کار می‌گیرند و با انتظارات و اهداف راهبردی مقرر توسط مدیریت و هیئت مدیره همگامند- عموماً کنترل‌های بهتری خواهند داشت (هیرث<sup>3</sup>، 2008). استانداردهای حسابرسی مستقل در طی مدت‌ها نقش حسابرسی داخلی را به عنوان منبع ارزشمند بالقوه در فرآیند گزارشگری مالی تأیید کرده‌اند (انجمن حسابداران رسمی آمریکا<sup>4</sup>، 1991 و هیئت نظارت بر حسابداری شرکت‌های سهامی عام<sup>5</sup>، 2007a). نخستین هدف سیستم کنترل داخلی سازمان، ارائه اطمینان معقول به مدیریت اجرایی از این موارد است: اطلاعات مالی صحیح و قابل اعتمادند، سازمان در انطباق با سیاست‌ها، نقشه‌ها، رویه‌ها، قوانین و مقررات و قراردادهای خود، دارایی‌ها در برابر خسارت و سرقت محافظت شده‌اند، منابع به نحوی اثر بخش و مقرون به صرفه به کار گرفته شده‌اند و اهداف مشخص شده برای عملیات و برنامه‌ها، قابل دستیابی‌اند. حسابرسی داخلی روی ارزیابی این سیستم یا چارچوب کنترل داخلی متمرکز است. گونه دوم کار حسابرسی که حسابرسان به اجرای آن راهنمایی شده‌اند، بررسی صحت و قابلیت اعتماد اطلاعات مالی و عملیاتی و ابزار مورد استفاده برای شناسایی، اندازه‌گیری، طبقه‌بندی و گزارش این اطلاعات است. حسابرسان داخلی



باید سیستم‌های اطلاعاتی را بیازمایند و تعیین کنند که آیا سوابق و گزارش‌های مالی و عملیاتی شامل اطلاعات صحیح، قابل اعتماد، به موقع، کامل و مفید می‌باشند و اینکه آیا کنترل‌های نگهداری سوابق و گزارشگری کافی و موثر هستند یا خیر. بررسی سیستم‌های مقرر، به منظور کسب اطمینان از مطابقت با سیاست‌ها، طرح‌ها، رویه‌ها، قوانین و مقررات، نشانگر رکن سوم فعالیت‌های حسابرسی است که توسط استانداردها تشریح شده است. مدیریت اجرایی مسئول برقراری سیستم‌هایی به منظور حصول اطمینان از تطابق با این الزامات است و نقش حسابرسان داخلی تعیین این است که آیا سیستم‌های طراحی شده توسط مدیریت، کافی و موثر هستند و آیا فعالیت‌های حسابرسی شده با الزامات مقتضی منطبق می‌باشند یا خیر (فادزیل<sup>6</sup> و همکاران، 2005).

حسابرسی داخلی نقشی اساسی در حوزه مدیریت ریسک ایفا می‌کند. مدیریت سازمان مسئول تعیین ریسک‌های درونی و بیرونی است، اما حسابرسان داخلی در تعیین ریسک‌های بالقوه، ارزیابی ریسک‌ها و تعیین نقاط ریسک‌پذیر سازمان به مدیریت کمک می‌کنند. همچنین در زمینه اثر معیارهای واکنش به ریسک‌ها، کنترل‌های کلیدی و اینکه آیا ریسک‌های سازمان به حدی قابل قبول کاهش یافته‌اند یا خیر، اظهارنظری بی‌طرفانه و مستقل ارائه می‌کنند (جهانبانی و باقرپور، 1389).

جمعیت هلال احمر ایران در طول تاریخ پرافتخار خود از روز آغازین تاکنون با پرچم سفید صلح در شاهره انسانیت، سرافراز و پرافتخار، نقش‌آفرین صحنه‌هایی با شکوه از فداکاری و از خودگذشتگی بوده است. جمعیت هلال احمر که به برکت انقلاب اسلامی مردم ایران هم‌اکنون جزو 10 جمعیت برتر و تاثیرگذار در میان بیش از 186 عضو فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ و هلال احمر به شمار می‌رود، در سال 1301 شمسی با نام جمعیت شیر و خورشید سرخ ایران تاسیس گردید و در سال 1303 شمسی توسط کمیته بین‌المللی صلیب سرخ و فدراسیون بین‌المللی جمعیت‌های صلیب سرخ و هلال احمر به رسمیت شناخته شد و با ایجاد شعبه‌های مختلف در شهرها فعالیت‌های خود را آغاز کرد. در حال حاضر بیشتر فعالیت‌های جمعیت حول محور امداد رسانی به آسیب‌دیدگان حوادث طبیعی متمرکز است و ضمناً با تاسیس مراکز درمانی و توانبخشی، سازمان‌های جوانان و داوطلبان و هم‌چنین تولید دارو و تجهیزات پزشکی، همین‌طور معاونت آموزشی، در سایر زمینه‌های مرتبط نیز بصورت یک موسسه خیریه خدمت می‌کند و با کمک شعب استانی و تجهیزات مناسب بزرگ‌ترین سازمان امدادی کشور محسوب می‌شود. از آن‌جا که شعب جمعیت هلال احمر بخشی از بودجه عملکردی خود را از دولت اخذ می‌نماید بر اساس اصل پاسخگویی ملزمند وضعیت عملکردی خود را در استفاده بهینه از منابع روشن نمایند. در واقع تضمین این‌که ارزش این تلاش‌های انجام شده در سطح بالائی قرار گیرند تنها از طریق نظام‌های سنجش و اندازه‌گیری عملکرد امکان‌پذیر است. یکی از معیارهایی که در ارزیابی و مقایسه‌ی عملکرد بخش‌هایی که دارای شعب و واحدهای مختلف و منابع مورد استفاده‌ی همگن هستند، کاربرد فراوانی دارد، اندازه‌گیری کارایی است. این شیوه اندازه‌گیری در حوزه‌های متعددی به کار رفته می‌شود که از جمله مهم‌ترین آن‌ها سیستم‌های ارائه دهنده‌ی خدمات می‌باشد. مدل‌های مختلفی



برای اندازه‌گیری کارایی وجود دارد، که می‌توان به دو دسته کلی مدل‌های سخت با تکیه بر داده‌های کمی و عینی و همچنین مدل‌های نرم با تکیه بر داده‌های ذهنی و کیفی تفکیک کرد (آذر و ترکاشوند، 1385).

هرسازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به سیستم ارزیابی عملکرد دارد. فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در یک سازمان به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامد آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. عملکرد جمعیت هلال احمر و با توجه به ارائه خدمات به مردم مد نظر قرار گرفت. گوردون هانتیک و همکاران (200) معتقدند که اگر ارزیابی در حیطه اجرای طرح انجام پذیرد با تکنیک DEA مورد بررسی قرار دادند. اهداف آن بهبود مدیریت برنامه و یا اتخاذ تصمیم برای ادامه و گسترش یا تجدید نظر در طرح خواهد بود. و اگر ارزیابی در پایان طرح انجام پذیرد و هدف آن تعیین علل موفقیت یا عدم موفقیت طرح خواهد بود. تا در طرح‌های مشابه آتی از تکرار اشتباهات جلوگیری شود. این نکته حائز اهمیت است که صرفاً اجرای فعالیت‌های خدمات رسانی جمعیت هلال احمر نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. افزایش مهارت‌ها، ارائه خدمات امدادی و آموزشی و... به مردم باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند.

بنابراین هدف از انجام این پژوهش، بررسی تاثیر حسابرسی داخلی بر عملکرد شعب جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد در سال 1393 می‌باشد.

#### پیشینه تحقیق:

شفیعی و انصاری (1393) طی تحقیقی به بررسی تاثیر متغیرهای حسابرسی داخلی بر برنامه‌ی حسابرسی پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد که حسابرسان مستقل بر نتایج حاصل از کار حسابرسان داخلی اتکا می‌کنند و این اتکا منجر به کاهش بودجه‌های زمانی و ربالی در برنامه حسابرسی می‌شود.

حبیبی و ضابط (1390) به بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی نیروی انسانی در ستاد مرکزی ناجا پرداختند. در این پژوهش هدف بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی نیروی انسانی در ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) است. مجموعه کارکنان انتظامی پایور و قراردادی ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) (جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. براساس محاسبات انجام شده حجم نمونه 106 نفر تعیین گردید به این منظور پس از شناسایی عوامل موجد بهسازی نیروی انسانی و سپس شناسایی مولفه‌های ویژه هر یک از این عوامل در ستاد ناجا، اثر ارزیابی عملکرد بر هر یک از این مولفه‌ها مورد تحلیل قرار گرفته است. براساس نتایج بدست آمده ارزیابی عملکرد در ستاد ناجا بر انگیزش، رضایت، گرایش به آموزش و ماندگاری کارکنان تاثیر دارد اما بر خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی تاثیر ندارد.



منصف (1389) به مقایسه رابطه نظام ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در امور مالیاتی شرکت سهامی مخابرات استان اردبیل انجام داده است هدف اصلی در این پژوهش سنجش میزان تأثیر نظام ارزشیابی عملکرد بر بهره‌وری منابع انسانی است که ارزشیابی عملکرد با توجه به دو بعد عادلانه بودن و آگاهی فرد از عملکرد خود مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج به دست آمده از بهره‌وری منابع انسانی در دو سازمان، نشان می‌دهد که بین سطوح مختلف ارزشیابی عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد، هم‌چنین میانگین بهره‌وری در امور مالیاتی بیشتر از شرکت سهامی مخابرات است ولی معنی‌دار نیست.

گرچی، محمد (1388) در تحقیقی که تحت عنوان ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان در شرکت مخابرات استان گلستان انجام داد، پژوهش و نتایج بدست آمده را خود را چنین تشریح می‌کند:

تحقیق حاضر از نظر نوع کاربردی و از لحاظ روش توصیفی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان مخابرات استان گلستان به تعداد 551 نفر و حجم نمونه 226 نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب گردیدند. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی بوده و از ابزارهایی چون پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک موجود در جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. پایایی، پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرانباخ به ترتیب برای پرسشنامه اول 98٪ و پرسشنامه دوم 95٪ برآورد گردید همچنین با استفاده از روش محتوایی روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها با هدف مشخص کردن صحت فرضیه‌های پژوهش از روش آماری رگرسیون ساده، ویلکاکسیون و ضریب اسپرمن استفاده گردیده است نهایتاً نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان داد (تفویض اختیار، پاداش، مدیریت مشارکتی) با اطمینان 99 درصد، بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

صدرالسادات (1387) به ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران پرداختند. این مقاله منتج از یک کار مطالعاتی در شرکت ملی نفت ایران است. با مطالعه بیشتر در مورد وجوه ممیزه اصلی نظامات ارزیابی عملکرد این برداشت قطعی می‌شود که انتخاب نوع رویکرد مناسب به عنوان فلسفه اصلی نظام ارزیابی و نوع روش‌های ارزیابی انتخابی از ناحیه طراحان بر عوامل دیگری مثل منابع ارزیابی، سطوح ارزیابی، دوره ارزیابی و... که این عوامل نیز جزء اجزاء تشکیل دهنده یک نظام ارزیابی مطلوب و مؤثر هستند ارجحیت دارد.

مشفق و علوی (1387) به بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)) پرداختند. در این مقاله به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد آنها تأثیر دارد؟ فرضیه اصلی این تحقیق «وجود رابطه معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و بهبود عملکرد نیز چهار شاخص «رضایت شغلی»، «تعهد سازمانی»، «عدم تمایل به ترک خدمت» و «گرایش به آموزش» در نظر گرفته شده است. در این تحقیق



یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی تعریف شده بود. باتوجه به اینکه فرضیه اصلی در رابطه به فرضیات فرعی مورد آزمون قرار می‌گرفت؛ لذا فقط چهار فرضیه فرعی از طریق روش‌های آماری مورد آزمون قرار گرفتند. پس از انجام آزمون همبستگی پیرسون، فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه اول مدعی بود که بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه امام(ع) رابطه معنی‌دار وجود دارد که این فرضیه با سطح اطمینان 95 درصد تأیید شد. باتوجه به این امر، مشخص گردید در صورتی که کارکنان دانشگاه از نتایج ارزیابی خود اطلاع داشته باشند و این ارزیابی، به صورت عادلانه و بدون پیش فرض انجام شود، می‌تواند در افزایش رضایت شغلی آنها تأثیرگذار باشد.

شفیق<sup>۱</sup> (2014) به ارزیابی عملکرد بخش بانکی در پاکستان پرداخت. هدف از این پژوهش ارزیابی و کشف موارد مشکلات مدیریت عملکرد بخش بانکداری می‌باشد. به این منظور برای بررسی سیاست‌های منابع انسانی و پیشنهاد سیاست‌های برای اجرای بهتر مدیریت منابع انسانی، به صورت یک تحقیق کیفی و با استفاده از سوالاتی برای مصاحبه باز از 10-15 کارکنان بانک حبیب پاکستان مصاحبه انجام شد. در طول مصاحبه بسته‌های حقوقی مدیران ارشد، میزان آموزش به کارکنان تازه وارد، تمرکز تصمیم‌گیری دوره‌های آموزشی تبلیغات و پاداش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصله نشان داد ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت دقیق نبوده و به صورت متعصب انجام می‌شود. کارکنان از نتایج ارزیابی عملکرد خود مطلع نیستند. انگیزه پایین کارکنان را می‌توان در عدم آگاهی از بازخور عملکردشان دانست.

ابیدون آشود و همکاران<sup>۲</sup> (2014) این مطالعه به بررسی عملکرد تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان در صنعت بانکداری نیجریه پرداختند. با استفاده از یک نمونه 195 نفری که به صورت تصادفی از بین 360 نفر از کل کارکنان شعب ادوکیته نیجریه انتخاب شدند. در این تحقیق با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون و آزمون آماری  $F$  برای آزمون فرضیات استفاده گردید. این مطالعه نشان داد ارزیابی عملکرد رابطه مثبتی با بهره‌وری کارکنان دارد و این رابطه قوی با ضریب همبستگی 0.86 می‌باشد. بنابراین بانک نیجریه برای حرکت به سمت بهره‌ری نیاز به یک سیستم ارزیابی عملکرد اثر بخش خواهد داشت.

کاندولاسرینی واس آر<sup>۳</sup> (2009) در تحقیقی که تحت عنوان (بررسی ضرورت مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و مبانی نظری آن) ارائه نمود، تشریح کرد: مدیریت عملکرد، فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن مدیریت عملکرد به عنوان سیستم زیربنایی سازمان است. همچنین مدیریت عملکرد، فعالیت هدف‌گذاری، نظارت و کسب اهداف را بر عهده دارد. این تحقیق به نوعی در صدد است. تا ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد و مبانی نظری آن را تبیین نماید. بر اساس یافته‌های این مطالعه می‌توان در

<sup>1</sup> Shafiq

<sup>2</sup> Abiodun Oshode et al

<sup>3</sup> . Kandula Srinivas R



خصوص اهمیت مدیریت عملکرد اشاره نمود. که این مدیریت می‌خواهد از طریق برنامه ریزی نظامند و اجرای پیش رانها، مداخله‌ها و راهبردهای مدیریت عملکرد، استعداد های انسان را به عملکرد تبدیل نماید، همچنین به دنبال بهبود سطوح زیرین سازمان و تشدید مزیت های رقابتی در محیط کسب کار بسیار شتابان بوده و خواهان تأمین نیازهای منابع انسانی به لحاظ شخصی و زندگی شغلی می‌باشد. دیگر اینکه زیر بنایی نظریه مدیریت عملکرد، نظریه‌های یادگیری و انگیزشی می‌باشد.

کاستانیرا و همکاران (2009) پژوهشی را با هدف شناسایی عوامل مرتبط با به کارگیری حسابرسی داخلی مبتنی بر ریسک و کشف نقش حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک بنگاه، انجام دادند. آنان به این نتیجه رسیدند که در برنامه سالانه حسابرسی ها، به کارگیری رویکرد مبتنی بر ریسک در شرکت های بین المللی و شرکت های عضو بورس اوراق بهادار پرتغال از لحاظ آماری قابل ملاحظه است. آنان همچنین به این نتیجه رسیدند که ارتباطی قوی (اما نه چندان عمده) بین برنامه ریزی سالانه حسابرسی مبتنی بر ریسک و واحدهای خصوصی، صنعت مالی و بزرگ وجود دارد و در برنامه ریزی هر کار حسابرسی، به کارگیری رویکرد مبتنی بر ریسک به طور مثبت با اندازه واحد، مرتبط است. آنان اظهار داشتند که حسابرسی داخلی به منظور پیاده سازی مدیریت ریسک بنگاه در سازمانهای کوچکتر، فعال تر است و در بخش های مالی و خصوصی، مهمتر است.

سارنز و دبیلد<sup>45</sup> (2006) در مقایسه عملیات حسابرسی داخلی بلژیک و ایالات متحده یافتند که نقش حسابرسان داخلی در مدیریت ریسک، خاص زمان بوده و به سرعت در حال تغییر است. حسابرسان داخلی بلژیک در شناسایی سطوح بالاتر ریسک پیشتاز بوده اند و سیستم های مدیریت ریسک رسمی تری ایجاد نموده اند. در ایالات متحده، نظرات حسابرسان داخلی داده هایی ارزشمند برای بازبینی کنترل داخلی و افشای الزامات قانون 2002 ساربینز-اکسلی<sup>46</sup>، فراهم می نماید.

سمپوزیومی<sup>4</sup> (2005) در مقاله ای که تحت عنوان (اندازه گیری عملکرد تنها یکی از راه های مدیریت عملکرد است) ارائه نمود تشریح کرد: مدیریت عملکرد نسبت به اندازه گیری عملکرد، مفهومی معنادارتر و گسترده‌تر باشد. مدیریت عملکرد در مواجهه با مسائل داخلی سازمان همچون نیاز ذینفعان یا تدبیر امور مربوط به محیط سازمان، به شکل های مختلفی عمل می‌کند. مدیریت عملکرد از تکنیک های کمی و کیفی توامان بهره گرفته و به جنبه انسانی (رفتاری) سازمان توجه می‌نماید. این مقاله، اندازه گیری عملکرد را بعنوان یک زیرسیستمی از مدیریت عملکرد در نظر می‌گیرد؛ و پیشنهاد می‌کند که بارگیری مدیریت عملکرد در واقع بازگشت به مفهوم اولیه مدیریت می‌باشد. که بر این فرض مبتنی است که برای کسب اطمینان از بارگیری منابع در جهت تحقق اهداف مورد نظر، نیاز به بازنگری کلی به منابع انسانی با برنامه از پیش تعیین شده است.

4 . sampozioni





فادزیل و همکاران، (2005). در استاندارد 300 انجمن حسابرسان داخلی<sup>11</sup>، طبقه بندی حوزه کاری حسابرسی داخلی این چنین بیان شده است:

1) اعتبار و درستی اطلاعات (استاندارد 310)؛

2) پذیرش و رعایت خط مشی‌ها، طرح‌ها، رویه‌ها، قوانین و مقررات (استاندارد 320)؛

3) حفاظت از دارایی‌ها (استاندارد 330)؛

4) استفاده اقتصادی و کارآمد از ثروت (استاندارد 340)؛ و

5) اجرای اهداف با استفاده از بودجه‌های مقرر برای عملیات و برنامه‌ها (استاندارد 350)

بیزلی<sup>31</sup> و همکاران (2005) یافتند که پیاده سازی مدیریت ریسک بنگاه به طور مثبت با این موارد در ارتباط است: حضور مدیر ارشد ریسک، استقلال هیئت مدیره، حمایت آشکار مدیر ارشد مالی و مدیر ارشد اجرایی از مدیریت ریسک بنگاه، حضور حسابرس از چهار موسسه حسابرسی بزرگ، اندازه واحد اقتصادی و عضویت واحد اقتصادی در صنایع بانکی، آموزشی یا بیمه. فونت و وگا<sup>32</sup> (2003) اینچنین استدلال نمودند که مدیریت ریسک در شرکت‌های غیرمالی در غیاب تکنیک‌هایی مشخص شده است که امکان مدیریت ریسک‌های ذاتی را می‌دهند. در مقابل، طی سال‌های اخیر، مدیریت ریسک در شرکت‌های مالی به شدت توسعه یافته است، عمدتاً به دلیل اینکه مقررات موجود، بانک‌ها را به تقویت سیستم‌های مدیریت ریسک و کنترل، تشویق می‌نمایند (آلزولا<sup>33</sup>، 2003). استانداردها و توصیه‌های عملی ارائه شده توسط انجمن حسابرسان داخلی، مشارکت حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک بنگاه را تشویق نموده اند، برای مثال: توصیه عملی 3-2100: نقش حسابرسی داخلی در فرآیند مدیریت ریسک و توصیه عملی 4-2100: نقش حسابرسی داخلی در سازمان‌های فاقد فرآیند مدیریت ریسک.

انجمن حسابرسان داخلی (2001) همچنین برای حسابرسان داخلی به منظور تعیین نقش خود در واحدهایی که فرآیند مدیریت ریسک مقرر ندارند، رهنمودهای ارائه نموده است. توصیه عملی خاطر نشان می‌کند که گرچه مدیریت ریسک، مسئولیت کلیدی مدیریت است، حسابرسان داخلی می‌توانند در شناسایی، ارزیابی و پیاده سازی مدیریت ریسک و کنترل‌ها، به منظور رسیدگی به آن ریسک‌ها، به سازمان کمک کنند. انجمن حسابرسان داخلی (2009) اینچنین استدلال می‌کند که فعالیت حسابرسی داخلی شرایط خوبی را برای ترویج پیاده سازی مدیریت ریسک بنگاه دارد، به ویژه در مراحل نخستین معرفی آن.

روش تحقیق





تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی و بر حسب روش اجرا توصیفی، پیمایشی است روش پژوهش به صورت کمی است و دارای دو مرحله زیر می باشد.

مرحله اول : تعریف مبانی و مفاهیم پایه مرتبط با مسئله.

این مرحله به صورت مطالعات کتابخانه ای و جستجوی اینترنتی انجام شده است و هدف اصلی شفاف سازی مبانی و مفاهیم مرتبط با مسئله می باشد. مروری بر پژوهش های مرتبط با موضوع به وضوح در این مرحله از پژوهش تشریح شد.

مرحله دوم: استفاده از تجربیات و نظرات کارکنان شعب جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شعب جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد می باشد. بر اساس آخرین آمار دریافتی تعداد جامعه حدودا 110 نفر بوده است. به علت محدودیت جامعه، کل جامعه با استفاده از روش تمام شماری به عنوان نمونه آماری تعیین گردیده است.

### فرضیه اول پژوهش

نحوه انجام وظایف کارکنان بر حساسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیر دارد. نتایج حاصل از رگرسیون به قرار زیر است:

جدول ۱-۱ ضرایب رگرسیون

متغیر	برآورد پارامتر	خطای استاندارد	آماره T	سطح معنی داری
عرض از مبدا $\beta_0$	1/747	0/149	11/708	0/000
نحوه انجام وظایف کارکنان $\beta_1$	0/482	0/038	12/853	0/000

با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدا برابر 0/000 کمتر از 0/05 میباشد. همچنین سطح معنی داری ضریب متغیر نحوه انجام وظایف کارکنان نیز برابر 0/000 کمتر از 0/05 میباشد و با توجه به مقدار برآورد شده ضریب 0/482 که مثبت است میتوان گفت نحوه انجام وظایف کارکنان با حساسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد

ارتباط معنی دار و مستقیمی دارد یعنی هر چه نحوه انجام وظایف کارکنان بهبود یابد حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد بیشتر گسترش میابد و معادله رگرسیونی برآورد شده به شرح زیر است:

$$\text{نحوه انجام وظایف کارکنان} = 1/747 + 0/482 \times \text{حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد}$$

و در نتیجه فرضیه اول پژوهش با اطمینان 95٪ پذیرفته می شود.

### فرضیه دوم پژوهش

انضباط شغلی بر حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیر دارد.

### جدول ۲-۱ ضرایب رگرسیون

متغیر	برآورد پارامتر	خطای استاندارد	آماره T	سطح معنی داری
عرض از مبدا $\beta_0$	2/168	0/175	12/364	0/000
انضباط شغلی کارکنان $\beta_1$	0/389	0/046	8/470	0/000

با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدا برابر 0/000 کمتر از 0/05 می باشد. همچنین سطح معنی داری ضریب متغیر انضباط شغلی کارکنان نیز برابر 0/000 کمتر از 0/05 میباشد و با توجه به مقدار برآورد شده ضریب 0/389 که مثبت است می توان گفت انضباط شغلی کارکنان با حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد ارتباط معنی دار و مستقیمی دارد یعنی هر چه انضباط شغلی کارکنان بهبود یابد حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد بیشتر گسترش می یابد و معادله رگرسیونی برآورد شده به شرح زیر است:

$$\text{انضباط شغلی} = 2/168 + 0/389 \times \text{حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد}$$

و در نتیجه فرضیه دوم پژوهش با اطمینان 95٪ پذیرفته می شود.

### فرضیه سوم پژوهش

پایبندی به ارزش های اخلاقی بر حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیر دارد.

### جدول ۳-۱ ضرایب رگرسیون



سطح معنی داری	آماره T	خطای استاندارد	برآورد پارامتر	متغیر
0/000	4/930	0/292	1/439	عرض از مبدا $\beta_0$
0/000	7/534	0/067	0/505	پایبندی به ارزش های اخلاقی $\beta_1$

با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدا برابر 0/000 کمتر از 0/05 می باشد. همچنین سطح معنی داری ضریب متغیر پایبندی به ارزش های اخلاقی نیز برابر 0/00 کمتر از 0/05 می باشد و با توجه به مقدار برآورد شده ضریب 0/505 که مثبت است میتوان گفت پایبندی به ارزش های اخلاقی با حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد ارتباط معنی دار و مستقیمی دارد یعنی هر چه پایبندی به ارزش های اخلاقی کارکنان بهبود یابد حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد بیشتر گسترش میابد و معادله رگرسیونی برآورد شده به شرح زیر است:

پایبندی به ارزش های اخلاقی  $= 1/439 + 0/505$  حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد

و در نتیجه فرضیه سوم پژوهش با اطمینان 95٪ پذیرفته می شود.

#### فرضیه چهارم پژوهش

نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع بر حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیر دارد.

#### جدول ۴-۱ ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری	آماره T	خطای استاندارد	برآورد پارامتر	متغیر
0/250	1/154	0/335	0/387	عرض از مبدا $\beta_0$
0/000	9/698	0/075	0/728	نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع $\beta_1$

با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدا برابر 0/250 بیشتر از 0/05 میباشد. همچنین سطح معنی داری ضریب متغیر نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع نیز برابر 0/00 کمتر از 0/05 میباشد و با توجه به مقدار برآورد شده ضریب 0/728 که مثبت است می توان گفت نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع با حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد ارتباط معنی دار و مستقیمی دارد یعنی هر چه نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع کارکنان بهبود یابد



حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد بیشتر گسترش می یابد و معادله رگرسیونی برآورد شده به شرح زیر است:

نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع  $0/728 =$  حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد  
و در نتیجه فرضیه چهارم پژوهش با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می شود.

#### فرضیه پنجم پژوهش

روابط بین فردی کارکنان بر حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیر دارد.

#### جدول ۵-۱ ضرایب رگرسیون

متغیر	برآورد پارامتر	خطای استاندارد	آماره T	سطح معنی داری
عرض از مبدا $\beta_0$	-0/478	0/456	-1/047	0/296
روابط بین فردی کارکنان $\beta_1$	0/939	0/104	9/013	0/000

با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدا برابر 0/296 بیشتر از 0/05 می باشد. همچنین سطح معنی داری ضریب متغیر روابط بین فردی کارکنان نیز برابر 0/00 کمتر از 0/05 می باشد و با توجه به مقدار برآورد شده ضریب 0/939 که مثبت است می توان گفت روابط بین فردی کارکنان با حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد ارتباط معنی دار و مستقیمی دارد یعنی هر چه روابط بین فردی کارکنان بهبود یابد حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد بیشتر گسترش می یابد و معادله رگرسیونی برآورد شده به شرح زیر است:

روابط بین فردی کارکنان  $0/939 =$  حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد

و در نتیجه فرضیه پنجم پژوهش با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می شود.

#### فرضیه ششم پژوهش

رفتار سازمانی بر حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیر دارد.

#### جدول ۶-۱ ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری	آماره T	خطای استاندارد	برآورد پارامتر	متغیر
0/000	17/871	0/129	2/298	عرض از مبدا $\beta_0$
0/000	10/655	0/037	0/390	رفتار سازمانی $\beta_1$

با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدا برابر 0/000 کمتر از 0/05 می باشد. همچنین سطح معنی داری ضریب متغیر رفتار سازمانی نیز برابر 0/00 کمتر از 0/05 میباشد و با توجه به مقدار برآورد شده ضریب 0/390 که مثبت است می توان گفت رفتار سازمانی با حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد ارتباط معنی دار و مستقیمی دارد یعنی هر چه رفتار سازمانی کارکنان بهبود یابد حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد ن بیشتر گسترش می یابد و معادله رگرسیونی برآورد شده به شرح زیر است:

$$\text{رفتار سازمانی} = 2/298 + 0/390 \times \text{حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد}$$

و در نتیجه فرضیه ششم پژوهش با اطمینان 95٪ پذیرفته می شود.

#### فرضیه هفتم پژوهش

توسعه فردی کارکنان بر حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیر دارد.

#### جدول ۷-۱ ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری	آماره T	خطای استاندارد	برآورد پارامتر	متغیر
0/000	6/020	0/235	1/417	عرض از مبدا $\beta_0$
0/000	9/465	0/057	0/541	توسعه فردی کارکنان $\beta_1$

با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدا برابر 0/000 کمتر از 0/05 می باشد. همچنین سطح معنی داری ضریب متغیر توسعه فردی کارکنان نیز برابر 0/00 کمتر از 0/05 می باشد و با توجه به مقدار برآورد شده ضریب 0/541 که مثبت است می توان گفت توسعه فردی کارکنان با حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد ارتباط



معنی دار و مستقیمی دارد یعنی هر چه توسعه فردی کارکنان کارکنان بهبود یابد حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد بیشتر گسترش میابد و معادله رگرسیونی برآورد شده به شرح زیر است:

توسعه فردی کارکنان  $= 1/417 + 0/541$  حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد

و در نتیجه فرضیه هفتم پژوهش با اطمینان 95٪ پذیرفته می شود.

چون هر هفت فرضیه فرعی پژوهش با اطمینان 95٪ پذیرفته شدند می توان نتیجه گرفت که: ارزیابی عملکرد کارکنان بر

حسابرسی داخلی جمعیت هلال احمر استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیر دارد.

### محدودیت های پژوهش

از آنجا که انجام هر تحقیقی در بُعد زمان و مکان خاصی صورت می گیرد، لذا محدودیت های خاصی به همراه دارد که لازم است استفاده کنندگان از نتایج تحقیق با دقت و احتیاط بیشتری آن ها را به کار گیرند. از مهم ترین محدودیت های تحقیق حاضر میتوان به موارد زیر اشاره نمود:

- 1- عدم همکاری بعضی از ادارات در توزیع پرسشنامه بین کارکنان.
- 2- عدم همکاری بعضی از کارکنان در رابطه با پاسخ دهی به سوالات پرسشنامه.
- 3- عدم دسترسی به اطلاعات جامع در مورد متغیر مستقل تحقیق (ارزیابی حسابرسی داخلی).

### پیشنهادها

پیشنهادهای این پژوهش به دو گروه پیشنهادهای ناشی از نتایج پژوهش و پیشنهاد برای پژوهش های آتی تقسیم می شود:

### پیشنهادهای مبتنی بر نتایج فرضیه ها

#### ارزیابی عملکرد:

- 1- فلسفه و ساز و کارهای حسابرسی داخلی برای کلیه کارکنان به خوبی روشن شود
- 2- تفهیم هرچه بیشتر اصول و مبانی حسابرسی داخلی در جهت اینکه یکی از عوامل اساسی عملکرد کارکنان می باشد.
- 3- فرایند عملکردها به خوبی طراحی شده و دینفعان در آن درگیر شده باشند
- 4- عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت واضح و روشن اندازه گیری و هدایت شوند
- 5- ارزش یابی کارکنان با جدیت انجام شده و تأثیر ارزشیابی در بهبود عملکرد مشخص و بازگو شود.



### روابط فردی کارکنان:

- 1- باید در سازمان زمینه‌های لازم برای مشارکت کارکنان در تعیین اهداف سازمانی و شرکت در تصمیم‌گیری ایجاد گردد
- 2- کارکنان را حتی‌المقدور در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده و اطلاعات مورد نیاز مرتبط با وظایف کارکنان در اختیار آنان قرار گیرد
- 3- به کارکنان فرصت ارائه توانایی‌هایشان داده شده و به احساس نیاز به پیشرفت آنها توجه کافی شود
- 4- مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی.

### نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع:

- 1- مطالب آموزشی متناسب با وظایف و مأموریت‌های کارکنان و در جهت اهداف سازمان تهیه و تنظیم گردد.
- 2- به کارکنان آموزش داده شود که ارزش‌های خود را با سازمان یکی بدانند.
- 3- آموزش روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان
- 4- افزایش آموزش‌های لازم متناسب با نیازهای سازمان

### انضباط شغلی:

- 1- قرار دادن اطلاعات عملکردی از طریق تشکیل جلسات.
- 2- کارکنان بازخورد کافی و مستمر را از طریق منابع مختلف دریافت کنند، تا از موقعیت خود در مورد عملکرد مورد انتظار آگاهی کسب کنند.
- 3- فرایند خود ارزیابی در سطح کارکنان آموزش داده شود
- 4- آموزش مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری
- 5- جمع‌آوری اطلاعات لازم در مورد مشاغل از طریق تجزیه و تحلیل آن

### پایبندی به ارزش‌های شغلی:

- 1- پرداخت حقوق، مزایا، پاداشها و سایر امتیازات بر اساس ارزش عملکرد کارکنان
- 2- ایجاد یک جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه.
- 3- اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری.

### رفتار سازمانی:





- 1- نسبت به پرداخت پاداش‌های مناسب در قبال انجام صحیح کار به کارکنان اقدام گردد.
- 2- فراهم کردن امکانات و تمهیدات لازم جهت ارتقاء انگیزه کارکنان.
- 3- برنامه‌های انگیزشی بخشی از برنامه‌های مدیریتی باشد. به طوری که کارکنان در هر یک از وجوه ابعاد زندگی کار آن را احساس کنند
- 4- جهت ارائه ایده‌های جدید افراد تشویق و ترغیب شوند.

#### نحوه انجام وظایف کارکنان:

- 1- آموزش شیوه‌های جدید فعالیت در تیم و تیم‌سازی.
- 2- مشخص نمودن مساله در میان گروه کاری مورد نظر
- 3- آموزش شاخص‌ها و معیارهای مدیریت عملکرد به تیم‌های کاری
- 4- مشخص نمودن زمان و مکان لازم برای گردهمایی‌ها و ارائه بازخورد در باره عملکرد فعالیتها
- 5- تأکید بر روی نکات مثبت و ارج نهادن به موفقیت و نتیجه مطلوب.

#### توسعه فردی کارکنان:

- 1- در فرایند ارزیابی کارکنان و واگذاری کارها به آنها اجازه مشارکت داده شود، یعنی هنگامی که برای تصمیم‌گیری در مورد واگذاری کارها و زمان آنها از کارکنان کمک گرفته شود احتمال بیشتری وجود دارد که آنها با احساس شایستگی انجام دهند و توانمند شدن را تجربه کنند

#### پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- پیشنهاد می‌شود تحقیقی با همین عنوان در سایر استانها انجام شود و از نتایج آن به صورت مقایسه‌ای با نتایج این تحقیق استفاده شود.

#### (موضوع‌های پیشنهادی دیگر)

- بررسی تأثیر حسابداری داخلی بر عملکرد کارکنان ادارات کل سازمانهای دولتی
- بررسی تأثیر حسابداری داخلی بر بهره‌وری کارکنان شاغل در ادارات کل سازمانهای دولتی
- بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان دستگاههای دولتی که بیشتر با مردم سروکار دارند.
- بررسی رابطه بین حسابداری داخلی و میزان اثربخشی کاری آن در ادارات کل سازمانهای دولتی



- بررسی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان شاغل در ادارات کل سازمانهای دولتی سایر استانهای کشور.
- مطالعه تطبیقی عملکرد کارکنان سازمانهای دولتی ایران و سایر کشورهای منتخب همسطح با ایران.

### پیشنهاد های کاربردی

- تدوین استانداردهای سنجش میزان عملکردهای کارکنان و مدیران سازمانهای دولتی کشور.
- با توجه به محتوای اطلاعاتی عملکرد شعب و نقش مهمی که می تواند در فرآیند تصمیم گیری مدیران و مسئولان داشته باشد، به مسئولان پیشنهاد می شود، بستری مناسب و قابل اتکاء جهت اطلاع رسانی سریع، دقیق و صحیح در رابطه با عملکرد شرکت و حسابرسی داخلی فراهم نمایند.

### منابع و ماخذ

1. حبیبی ، آرش ؛ ضابط ، محمدرضا (1390) " بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی نیروی انسانی در ستاد مرکزی ناجا " فصلنامه مقاله های پژوهشی مدیریت شماره 1 ، پائیز 1390 نشر پایگاه علمی-پژوهشی پارس مدیر
2. صدرالسادات، سید علی (1387) "ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران" مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت « تابستان 1387 - شماره 3 (از صفحه 97 تا 114)
3. مشفق، مهدی؛ علوی، سید علی (1387) " بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع) " مجله اندیشه مدیریت راهبردی « پاییز و زمستان 1387 - العدد 4 (از صفحه 95 تا 122)
4. منصف ، عبدالعلی ؛ منصور، نسرين (1389) " بررسی عوامل مؤثر بر حجم سپرد های بانکی (با تاکید بر نرخ سود اوراق مشارکت 1367-1387) " مجله دانش و توسعه (علمی - پژوهشی) سال هفدهم ، شماره 34 ، ویژه اسفند 1389
5. Abiodun Oshode ,Adekoya; Oluseye Sunday Alade, Kingsley Kayode Arogundade(2014) "Appraisal in The Nigerian Banking Sector: The Individual and Joint Variables Analyses" European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.5, 2014 International Evidence and Implications for Economic Development, Oxford: University
6. Bacul , Robert , (2005) , (how to manage performance 24 lessons for improving performance).
7. Benzian , Michael , (2007) , employee retention : training makes a difference from : http://www.silverchairlearning.com/newsnew , letter707.pdf
8. Sampoziomi , (2005) , Performance Measurement is only of managing Performance Management , Tennessee State University Nashville , Tennessee Usa



9. Shafiq , Hamna(2014)"Performance Evaluation of Banking Sector in Pakistan" European Journal of Business and Management [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.23, 2014