

بهبود ارزیابی های عملکرد در حسابداری عمومی

نویسندگان: سوزان ام. سیمور، و

مولی تی. ادمز

مترجم: مهرداد محمدی

ارزیابی را انتخاب کنند، دو عامل بسیار متداول انتخاب شد: زمان سپری شده برای هر صاحب کار (۴۶/۲ درصد از پاسخ ها) و عملکرد هر یک از افراد (۳۸/۵ درصد از پاسخ ها).

جنبه ی رایج دیگر در ارزیابی عملکرد، خودارزیابی است؛ هر چند ممکن است این اختلاف به نظر برسد که موسسات محل خدمت پاسخ دهندگان خودارزیابی را به عنوان بخشی از ارزیابی کار خود قرار داده باشند. تقریباً نیمی از پاسخ دهندگان

عنوان جنبه ی مهمی از فرآیند ارتقا می دانند. بخش های زیر که پاسخ دهندگان بر آن ها تاکید گذاشته اند درباره ی بسیاری از نقاط قوت سامانه های ارزیابی عملکرد مطرح شده است- از جمله، پرسش های تشریحی، افزایش ارتباط با مدیریت، و به هنگامی.

• پرسش های تشریحی

نزدیک به ۲۰ درصد از افراد بهترین ویژگی فرآیند

اداره ی آمار کار آمریکا ۱۶ درصد رشد شغلی را برای شغل های حسابداری و حسابرسی بین سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ پیش بینی کرده است. بر این اساس، حفظ کیفیت کارکنان به مسئله ای دشوار برای موسسات حسابداری عمومی تبدیل شده است. نبود فرآیند مناسب ارتقا در موسسات حسابداری عمومی از جمله عواملی است که در ترک حرفه ی حسابداری توسط افراد تاثیر گذاشته است.

در این شرایط، نویسندگان این مقاله برای درک بهتر فرآیند ارزیابی عملکرد در موسسات حسابداری عمومی پژوهشی پرسش نامه ای را در رابطه با افراد شاغل در موسسات محلی و منطقه ای حسابداری عمومی انجام داده اند. فرآیند ارزیابی عملکرد، نقاط قوت و ضعف آن و توجه به پیشنهاد های پاسخ دهندگان برای ارتقای شغلی از جمله عواملی هستند که بررسی شده اند. این پژوهش از ۴۵ نفر انجام شده است که عمدتاً در موسسات واقع در منطقه ای بنام میدوست شاغل بودند. (نمونه ی پاسخ ها در نمایه های ۱ و ۲ آمده اند)

گرچه ارزیابی عملکرد تنها عامل تاثیرگذار بر ارتقای شغلی نیست؛ ولی به اعتقاد ۶۰/۵ درصد از پاسخ دهندگان ارزیابی عملکرد مهم ترین عامل در فرآیند ارتقای شغلی در موسسات آنان است. این پاسخ ها نشان می دهند کیفیت فرآیند ارزیابی عملکرد عاملی مهم و کلیدی در رضایت شغلی و حفظ کارکنان است.

فرآیند ارزیابی عملکرد

از عملکرد ۶۲/۲ درصد پاسخ دهندگان در پایان هر یک از کارهای آنان ارزیابی شده است؛ و عملکرد ۵۸/۸ درصد باقی مانده تنها در صورتی ارزیابی شده است که کار آنان شامل کمینه ی ساعت کار بوده است. که تنها ۵/۹ درصد از کل افراد می توانستند تصمیم بگیرند کدام کار آنان ارزیابی شود. برای ارزیابی هایی که به کمینه ی ساعت کار نیاز داشتند، مقدار کمینه ی ساعت کار بین ۲۰ تا ۸۰ ساعت تعیین شد. ولی پاسخ ها نشان داد تنها ۳۰ تا ۴۰ ساعت برای ارزیابی لازم است. در مواردی که پاسخ دهندگان می توانستند کارهای تحت

(۴۸/۹ درصد) اذعان کردند که هیچ گاه خودارزیابی را برای کارهای فردی تکمیل نمی کنند. از بین همه ی پاسخ دهندگان ۱۵/۶ درصد خودارزیابی را برای همه ی کارها و ۳۵/۶ درصد تنها برای بعضی از کارها و فقط حدود نیمی از پاسخ دهندگان آن را به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد خود تکمیل می کنند. ۸۱/۶ درصد گفتند خودارزیابی را برای شناختن حوزه هایی مفید می دانند که نیاز به بهبود دارد.

نقاط قوت سامانه های ارزیابی عملکرد

بازخورد کلی از پاسخ دهندگان نظرسنجی نشان می دهد افراد شاغل در حسابداری عمومی ارزیابی عملکرد را به

ارزیابی عملکرد را پاسخ های تشریحی می دانند. این موضوع نشان می دهد افراد بیش ترین بهره را از پرسش های تشریحی به دست می آورند تا پرسش هایی که جنبه ی امتیازدهی دارند. استفاده ی مدیریت از جزئیات و مثال های مشخص بهترین ویژگی پاسخ های کوتاه است.

• افزایش ارتباط با مدیریت

با توجه به دیدگاه بعضی از پاسخ دهندگان فرآیند ارزیابی عملکرد آغازگر ارتباطی بین مدیران و کارکنان است. این ارتباط به کارکنان اجازه می دهد مسائلی را شناسایی کنند که در ارتباط با کارهای پیشین رخ داده است؛ و به آنان کمک می کند دریابند عملکرد آنان در کارهای آینده چگونه

می‌تواند ارتقا یابد. به نظر یکی از پاسخ‌دهندگان، "برای هر ارزیابی یک نشست لازم است". این موضوع نشان می‌دهد بازخورد رو در رو بینش بیش‌تری را نسبت به رایانامه به دست می‌دهد.

هم‌چنین، در بحث آزاد، گنجاندن دیدگاه‌های مختلف در ارزیابی ارزش‌مند است. پاسخ‌دهندگان اشاره کردند که دریافت بازخورد از چند فرد درگیر در فرآیند نسبت به تنها یک شخص، رجحان دارد؛ زیرا منجر به ارزیابی مستوازن‌تری می‌شود.

• به‌هنگامی

از نقاط قوتی که چند بار از سوی پاسخ‌دهندگان یاد شد، انجام ارزیابی بر اساس یک پایه‌ی زمانی است. این عامل به پاسخ‌دهندگان این امکان را می‌دهد خود را نسبت به وقتی که ارزیابی در پایان سال انجام می‌شود، سریع‌تر وفق دهند. یکی از پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی گفت، "ارزیابی‌ها باید تا ۳۰ روز پس از پایان کار ارایه شود. در این صورت نسبت به بررسی همه‌ی موارد از سوی ارزیاب اطمینان نسبی به دست می‌آید." هم‌چنین، به اعتقاد پاسخ‌دهنده‌ای دیگر، "وقتی که ارزیابی‌ها به‌هنگام انجام شود، بهبودی مستمر و سریع اتفاق می‌افتد." وقتی ارزیابی در پایان فعالیت (و نه در پایان سال) انجام شود، امکان استفاده از یادداشت‌های مربوط به بررسی‌ها برای فعالیت‌های بعدی به دست می‌آید.

پیشنهادهایی برای بهبود

با این که ۶۲/۲ درصد پاسخ‌دهندگان از فرآیند کنونی ارزیابی عملکرد در موسسه‌ی خود رضایت داشتند، به اعتقاد ۷۱/۱ درصد می‌توان تغییراتی برای بهبود فرآیند ایجاد کرد. در ادامه موارد عمده‌ی پیشنهادشده برای بهبود ارزیابی

آمده است.

• افزایش همسان‌سازی در فرآیند ارزیابی عملکرد

پاسخ‌ها نشان می‌دهند پاسخ‌دهندگان در نحوه‌ی رتبه‌بندی کارکنان در فرآیند ارزیابی عملکرد، همسان‌سازی بیش‌تر را ترجیح می‌دهند.

یکی از پاسخ‌دهندگان گفت، "باید طبقه‌بندی بیش‌تری برای رتبه‌بندی کارکنان در مراحل کار وجود داشته باشد. نکته‌ی اصلی در این گونه ارزیابی‌ها روش‌های مختلفی است که مدیران یا ناظران با استفاده از آن‌ها کارکنان را ارزیابی می‌کنند." یکی دیگر از پاسخ‌دهندگان نیز برای بهبود سطح فرآیند ارزیابی عملکرد ایجاد محیط رقابتی سالم با شرایط مشخص را برای رتبه‌بندی بر اساس سطوح داخلی شرکت لازم دانست.

همسان‌سازی در فرآیند رتبه‌بندی، آموزش بهتر ارزیاب و گنجاندن پرسش‌ها در برگه‌ی ارزیابی می‌تواند در تشخیص رسیدن فرد به سطح مشخصی از امتیاز کمک کند. از سرفصل‌های طبقه‌بندی‌شده نیز می‌توان در تعیین رده‌ی مناسب افراد بر مبنای عملکرد کاری و تجارب کلی آنان بهره برد. اگر ارزیاب درباره‌ی الزامات و پیش‌شرط‌های کارمند برای رسیدن به سطحی مشخص دانش کافی و روشن داشته باشد؛ رتبه‌بندی توسط ارزیاب استاندارد تلقی می‌شود. با ارایه‌ی این اطلاعات کارمندان می‌توان راهبردهایی را برای بهبود عملکرد در حوزه‌هایی که عملکرد ضعیف‌تری داشتند شناسایی کرد.

ارتقای همسان‌سازی کاربرد مقیاس‌های رتبه‌بندی را برای ارزیاب و کارمند فراهم می‌کند. وقتی از پاسخ‌دهندگان درباره‌ی ویژگی‌های سامانه‌ی ارزیابی عملکرد پرسیده شد، یکی از پاسخ‌دهندگان گفت، "با دادن نمره‌ی ۳ در بسیاری

از حوزه‌ها و در مواردی معدود نمره‌ی ۴ نمی‌توان نمره‌ای بیش از ۳ در بازه‌ی ۱ تا ۵ به دست آورد." ارزیاب ممکن است در دادن نمرات بیش از حد متوسط دودل باشد. به این دلیل که در تخصیص امتیاز به افراد لزوما نتیجه با انتظاری که از فرد وجود دارد برابر نخواهد بود. روشن کردن الزامات ضروری برای هر یک از طبقات امتیازی می‌تواند شرایط آسان‌تری را برای ارزیابان مهیا کند؛ تا رتبه‌ای بیش از حد متوسط را در نظر بگیرند. این موضوع به نوبه‌ی خود می‌تواند بازخورد مفیدتری را برای کسانی فراهم کند که این امتیازبندی‌ها را دریافت می‌کنند.

• گنجاندن پرسش‌های تشریحی بیش‌تر در فرآیند ارزیابی عملکرد

در پاسخ به این پرسش که بهترین ویژگی‌های سامانه‌ی کنونی ارزیابی عملکرد چیست، حدود ۱۳ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند پرسش‌های تشریحی در شمار نقاط قوت فرآیند ارزیابی عملکرد است. همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد، پاسخ به پرسش‌ها به شیوه‌ی امتیازدهی اطلاعات کم‌تری را درباره‌ی عملکرد افراد ارایه می‌دهد. بعضی موسسات پرسش‌های تشریحی بیش‌تری را در فرآیند ارزیابی عملکرد می‌گنجانند. ولی پاسخ به پرسش‌های تشریحی همواره الزامی نیست. در بعضی مواقع ارزیاب اختیار چشم‌پوشی از این پرسش‌ها را دارد. به گفته‌ی پاسخ‌دهندگان منتقدان تاکید بسیار زیادی بر پرسش‌ها به شیوه‌ی امتیازدهی دارند؛ و بازخورد محدودی را برای پاسخ‌های تشریحی قابل هستند.

برای ارتقای سامانه‌ی رتبه‌بندی می‌توان اقداماتی هم‌چون ارایه‌ی راهنمایی‌های اندک به افراد درباره‌ی تغییر یا اصلاح فعالیت‌های پیشین نیز پیشنهاد کرد. یکی از

نمایه‌ی ۱						
نمونه پرسش‌های پژوهش: باورهای ارزیابی عملکرد						
کاملاً مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	بی‌تفاوت	تا حدی موافق	موافق	کاملاً موافق
-	۴/۴٪	-	۸/۹٪	۲۴/۴٪	۲۶/۷٪	۳۵/۶٪
۴/۴٪	۶/۷٪	۸/۹٪	۲۶/۷٪	۲۶/۷٪	۲۲/۲٪	۴/۴٪
-	-	۴/۵٪	۴/۵٪	۲۹/۵٪	۳۴/۲٪	۲۷/۴٪
اعتقاد به تاثیر فرآیند ارزیابی عملکرد در ارتقای شغلی در موسسه‌ی مربوط						
اعتقاد به رضایت‌بخشی ارزیابی عملکرد در ارتقای شغلی						
اعتقاد به اهمیت داشتن فرایند ارزیابی عملکرد در فرایند ارتقای شغلی						

پاسخ‌دهندگان گفت، "هر چند به نظر می‌رسد دیدگاه‌های منفی هر کارمند در ارزیابی لحاظ می‌شود؛ ولی این کمک کوچکی است برای اصلاح کاستی‌ها تا کارمند را در مسیری نگه دارد که به آن علاقه‌مند است." گنجاندن پرسش‌های تشریحی می‌تواند به عنوان مصداقی از بازخورد برای ارزیاب بازخورد سازنده باشد. به‌ویژه، در مواردی که نظام رتبه‌بندی دارای کمبود است؛ این‌گونه پرسش‌های تشریحی در ارزیابی می‌تواند برای ارزیاب امکان‌آرایی اطلاعاتی هم‌چون دلایل کسب امتیاز عالی یا ضعیف توسط فرد در یک حوزه و راهکارهایی که فرد می‌تواند برای بهبود فعالیت خود انجام دهد را فراهم سازد.

• بهبود به‌هنگامی

در حالی که تقریباً ۱۸ درصد پاسخ‌ها نشان می‌دهد افراد زمان‌بندی مناسب را از نقاط قوت فرآیند ارزیابی در موسسات خود می‌دانند، دیگر پاسخ‌دهندگان گفتند این زمان‌بندی می‌توانست بهتر باشد. نبود بازخورد به‌هنگام می‌تواند به دلیل اختلاف بین زمان پایان کار و تکمیل ارزیابی مربوط به آن باشد؛ یا به دلیل الزام افراد به انجام کارهایی باشد که نیازی به ارزیابی ندارد. بعضی از پاسخ‌دهندگان اشاره کردند گرچه فرآیند ارزیابی عملکرد در موسسات آنان به‌هنگام انجام می‌شود ولی پاسخ‌ها از سوی ارزیاب به‌هنگام تکمیل نمی‌شود؛ این عدم انطباق با کارهای آینده را به همراه دارد. بعضی از موسسات، تکمیل ارزیابی پس از گذشت ۳۰ روز را الزامی می‌کنند. گرچه این الزام در مورد همه‌ی موسسات وجود ندارد. بنا بر گفته‌ی یکی از پاسخ‌دهندگان، "هر چند ارزیابی‌ها باید پس از پایان هر کار به دست کارکنان برسد؛ ولی چند ماه زمان سپری می‌شود یا این که گاهی هرگز گزارشی دریافت نمی‌شود."

از جمله راه‌هایی که زمان بین پایان کار و ارزیابی مربوط به آن را کاهش می‌دهد، ساده‌سازی فرآیند ارزیابی است. نتایج بررسی نشان می‌دهد سطح پیچیدگی ارزیابی‌ها در موسسات گوناگون تفاوت بسیاری دارد. به طور مثال، بعضی موسسات بر اسناد موجود در پرونده‌های الکترونیکی (مانند کاربرگ‌های اکسل) تاکید دارند. در حالی که دیگر موسسات از فرآیند خودکار برخط استفاده می‌کنند؛ که در این صورت تکمیل ارزیابی‌ها به‌راحتی انجام‌شدنی است. هم‌چنین، برای تسهیل فرآیند ارزیابی عملکرد استفاده از تارنماهای اینترنتی می‌تواند سودمند باشد.

در فرآیندهای ارزیابی عملکردی که به کمینه‌ی ساعت کار برای ارزیابی نیاز است، بعضی افراد ممکن است بر روی

کارهای مدت‌دار تمرکز کنند؛ که در نتیجه، اجبار کم‌تری به ارزیابی وجود دارد. در این صورت موسسات می‌توانند به افراد اجازه دهند ارزیابی عملکرد را در دوره‌های کوتاه‌تری انجام دهند. به شرط این که زمان مشخصی از واپسین ارزیابی گذشته باشد.

• تطابق ارزیابی عملکرد با فرد

تقریباً ۱۸ درصد پاسخ‌دهندگان در پاسخ به این پرسش که، "آیا فرآیند ارزیابی عملکرد باید تغییر کند؟" عقیده داشتند سوق دادن بیش‌تر فرآیند ارزیابی به سوی تجربه‌ی افرادی که ارزیابی را دریافت می‌کنند یک نیاز است. این موضوع نشان‌دهنده‌ی انتظارات و اهداف مختلفی برای افراد در هر سطحی از تجربه و شغل‌های مختلف درون موسسه است. پاسخ‌دهندگان هم‌چنین گفتند ارزیابی عملکرد و بازخوردی مطابق با موقعیت مشخص خود را ترجیح می‌دهند. یکی از پاسخ‌دهندگان گفت برای سنجش و توصیف پیشرفت، ارزیابی هدف‌مندی که در آن همه‌ی جزئیات لحاظ شده باشد مناسب‌تر است.

از جمله دیگر پیشنهادها استفاده از ابزار ارزیابی سازگار با سطح تجربه‌ی فردی است که ارزیابی می‌شود. در این مورد استفاده از وب‌گاه‌های نظرسنجی پیش‌گفته می‌تواند

سودمند باشد؛ و به ارزیاب این اجازه را می‌دهد که نظرسنجی را مطابق با فرد مورد ارزیابی تنظیم کند. به طور مثال، ارزیاب می‌تواند به چند پرسش آماری ساده در ابتدای ارزیابی پاسخ دهد تا ارزیابی بیش‌تر به سوی شخصی‌سازی هدایت شود. یک فرآیند فردگرایانه می‌تواند بازخورد بهتری را برای افرادی فراهم کند که نظرسنجی را دریافت می‌کنند.

پیشنهاد دیگر ترتیب دادن جلسه‌ای بین ارزیاب و کارکنان است؛ با این هدف که نتایج ارزیابی مورد بحث قرار گیرد و بازخوردی درباره‌ی فعالیت‌های ضروری برای دستیابی به اهداف شغلی فرد ارائه شود. گرچه ممکن است در مواردی که بعضی موسسات با انبوهی از کار روبرو هستند، تشکیل جلسه پس از هر ارزیابی عملکرد زمان‌بر باشد. در این صورت، حضور یک مشاور می‌تواند برای کارکنان ارزش‌مند باشد. مشاوران می‌توانند در نشست سالانه درباره‌ی مسیر شغلی با کارکنان گفت‌وگویی درباره‌ی ارزیابی عملکرد ترتیب دهند؛ یا این که بین هر نشست از راه‌آینامه در ارتباط باشند. جلسات مشاوره‌ای می‌تواند، به صورت دوره‌ای در طول سال نیز برگزار شود. البته شمار آن‌ها کم‌تر از جلسات ارزیابی عملکرد خواهد

نمایه ۲	
دیگر پرسش‌های نمونه در پرسش‌نامه‌ی پژوهش	
معمولاً افرادی که ارزیابی عملکرد شخصی من را انجام می‌دهند هستند.	ارشد
	۳۴/۹٪
	مدیر
	۲۵/۶٪
	مدیر ارشد
	۷/۰٪
	شریک/مالک
	۲۳/۳٪
	دیگران (شامل سرپرستان و هیچ‌کی)
	۹/۳٪
آیا ارزیابی‌های عملکرد شما برای هر یک از کارها در بررسی عملکرد سالانه‌ی شما لحاظ شده است؟	بلی
	۷۵/۶٪
	نه
	۴/۴٪
	مطمئن نیستم
	۲۰/۰٪
تا چه اندازه از فرآیند ارزیابی عملکرد در موسسه‌ی خود راضی هستید؟	بسیار ناراضی
	۴/۴٪
	ناراضی
	۸/۹٪
	بی تفاوت
	۲۴/۴٪
	راضی
	۵۷/۸٪
	بسیار راضی
	۴/۴٪
آیا به اعتقاد شما خودارزیابی در تشخیص حوزه‌های نیازمند بهبود مفید است؟	بلی
	۸۱/۶٪
	نه
	۱۸/۴٪

ترازنگار

با ترازنگار فرامنتقه ای فکر کنید...



- مدیریت همزمان چند سال مالی
- مدیریت همزمان چندین شرکت
- تحت وب
- تحت شبکه
- قدرت مند و ساده
- بر مبنای آخرین تکنولوژی ها
- نصب آسان روی تمام نسخه های ویندوز
- گزارش ساز پویا در تفصیلی های شناور
- یکپارچه سازی با سایر سیستم های مالی
- کار آسان، رایگان



Tel : 88 30 19 44
88 30 16 29

taraznegar.com

بود. مشاور باید توانایی ارایه راهنمایی با بازخورد شخصی، بر مبنای ارزیابی عملکرد، درباره‌ی فعالیت‌هایی را داشته باشد که فرد باید انجام دهد تا به اهداف شخصی خود برسد.

• جایگزینی فرآیند ارزیابی عملکرد نامناسب

همواره می‌توان پیشرفت را در هر فرآیندی در نظر گرفت. افرادی که بازخورد منظم از ارزیابی‌های عملکرد دریافت کردند، ارزیابی را سودمند می‌دانستند. پاسخ‌دهندگان همگی ارائه‌ی بازخورد - منظم یا نامنظم - را پیشنهاد دادند. پاسخ‌های پرسش‌های تشریحی در نظرسنجی نشان می‌دهد افراد مقدار مشخصی از اطلاعات را از راه سامانه‌ی ارزیابی عملکرد دریافت کرده‌اند. این طور به نظر می‌رسد که پاسخ‌دهندگان خواهان دریافت بازخوردهای بیش‌تر از افرادی هستند که در رده‌های بالاتر موسسه یا صنایع همانند شاغل هستند.

ارزیابی عملکرد بخش مفیدی از فرآیند ارتقا در موسسات

حسابداری عمومی است. کارکنان بازخوردی را مطلوب

می‌دانند که به‌هنگام باشد؛ و به آنان اجازه دهد کاستی‌ها را به سرعت برطرف کنند و سازنده و مفید باشد.

ایجاد فرآیند ارزیابی عملکرد می‌تواند موجب افزایش درک کارکنان از انتظارات موسسه و چگونگی ارزیابی عملکرد آنان در ارتباط با این انتظارات شود. هم‌چنین، سامانه‌ی ارزیابی عملکرد باعث می‌شود کارکنان فرصت تصحیح و تغییر عملکرد خود را در رابطه با حصول این انتظارات داشته باشند. افزون بر این، می‌تواند برای درک بهتر این که کارکنان در کدام حوزه‌ها عملکردی بهتر داشته‌اند؛ یا در کدام حوزه‌ها ممکن است نیاز به آموزش باشد اطلاعاتی را در اختیار سازمان قرار دهد. بهبود ارتباط بین کارکنان و موسسه در سامانه‌ی ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکرد کارکنان شود.

نتیجه‌گیری

بررسی‌ها نشان می‌دهند ارزیابی عملکرد بخش مفیدی از فرآیند ارتقا در موسسات حسابداری عمومی است. کارکنان بازخوردی را مطلوب می‌دانند که به‌هنگام باشد؛ و به آنان اجازه دهد کاستی‌ها را به سرعت برطرف کنند و سازنده و مفید باشد.

می‌توان نظام کنونی ارزیابی عملکرد را با ساده‌سازی فرآیندها بهبود بخشید. طوری که این اجازه به ارزیاب داده شود بازخورد را به شیوه‌ای کارا ارائه دهند. افزون بر این، گنجاندن پرسش‌های تشریحی و جلسات حضوری می‌تواند باعث ارایه‌ی بازخوردی هدفمند به کارکنان شود. آموزش ارزیابان و استفاده از سرفصل‌های طبقه‌بندی‌شده نیز به ارتقای کیفیت این اطلاعات کمک می‌کند. کیفیت بالای سامانه‌ی ارزیابی عملکرد می‌تواند موجب افزایش رضایت از فرآیند ارتقای شغلی و در پی آن حفظ کارکنان شود.

منبع:

Suzanne M. Seymoure, Mollie T. Adams, "Improving Performance Evaluations in Public Accounting", The CPA Journal, September 2012.

مهرداد محمدی: دانشجوی کارشناسی حسابداری دانشگاه صنعت نفت