

مقاله پژوهشی: الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی

غلامحسین رضایت^۱، حیدرعلی نیرومند^۲

پذیرش مقاله: ۹۹/۰۳/۱۲

دریافت مقاله: ۹۹/۰۲/۰۸

چکیده

در مقاله حاضر که باهدف ارائه الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی انجام شده است. سعی شده است تا با استفاده از مبانی اسلامی، ادبیات نظری رایج، نظر خبرگان این حوزه، ارزیابی عملکرد کارکنان که به‌عنوان یک عامل مهم در منابع انسانی سازمان‌های نظامی شناخته می‌شود مورد بررسی قرار گیرد. نوع تحقیق بر مبنای هدف کاربردی و توسعه‌ای است و روش تحقیق بکار گرفته شده در این پژوهش ترکیبی و از نوع اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی شامل خبرگان، مدیران عالی، مدیران میانی و کارشناس و در مرحله کمی نیز شامل کارکنان نظامی مستقر در تهران است. حجم نمونه در مرحله کیفی ۱۶ نفر و در مرحله کمی ۲۰۳ نفر بود. اعضای نمونه در مرحله کیفی از طریق نمونه‌گیری هدفمند و در مرحله کمی با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه عمیق و پرسشنامه محقق ساخته، شامل ۱۱۷ گویه و یک سؤال باز پاسخ با پایایی ۰/۹۸ بود. داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد تحلیل قرار گرفت، یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، با استفاده از ضریب لاوشه و تائید مصاحبه‌شوندگان بدست آمد. تحلیل داده‌های کمی با استفاده از آمار توصیفی (میانگین، واریانس، انحراف معیار) و آمار استنباطی شامل آزمون‌های آماری کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون خي دو، کروسکال والیس، تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نظامی ایران دربردارنده ۳ بعد (ویژگی‌های فردی، نتایج و پیامد) ۱۴ مؤلفه است. در میان ابعاد بعد نتیجه در میان سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است.

واژگان کلیدی: ارزیابی، عملکرد، ارزیابی عملکرد، نتایج، پیامد

^۱ دانشیار، مدیریت، دانشگاه عالی جامع امام حسین (علیه‌السلام)

^۲ دکتری، علوم دفاعی راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) Niromand_H.R@yahoo.com

مقدمه

کارکرد سازمان‌های نظامی در یک فضای چالشی اعم از میدان جنگ محک می‌خورد. نتایج کارکرد ضعیف در زمان چالش، آسیب‌های جبران‌ناپذیری به‌نظام، یکپارچگی کشور و مردم خواهد زد. برای جلوگیری از غافلگیری برآمده از ضعف کارکرد سازمانی و عملکرد کارکنان، کسب اطمینان از توانمندی و کارکرد پیوسته نیروها و سازمان‌های نیروهای مسلح از بارزترین کارهای فرماندهان و مدیران عالی به شمار می‌رود. از این‌رو، توجه و بررسی عملکرد کارکنان از آن جهت حائز اهمیت است. که سازمان پایش می‌کند تا با شناخت مناسب از ویژگی‌ها، استعدادها، تلاش و فعالیت کارکنان، آنان را ارزیابی نموده؛ نقاط قوت و ضعف کارکنان را آشکار کرده و جاهایی که نیاز به اصلاح و بهبود دارد را مشخص مینماید. همچنین امکان برقراری عدالت سازمانی فراهم شود. بنابراین دور از ذهن نیست که متولیان مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به دنبال آن باشند تا فراخور چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و ساختار سازمانی خود نظام ارزیابی عملکرد کارکنان خود را طراحی و اجرا نمایند تا بتوانند به اهداف تعیین‌شده در سازمان دست یابند. بدیهی است هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود و روشن شدن نقاط قوت و بخش‌های قابل‌بهبود سازمان در حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان بلاخص در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به‌نظام ارزیابی عملکرد دارد. با توجه به اینکه سازمان‌های نظامی ایران دارای سبقه دیرینه و از حجم گسترده‌ای از کارکنان با تخصص‌های مختلف بهره می‌برند؛ ضرورت دارد که عملکرد کارکنان خود را بدقت مورد ارزیابی قرار دهند؛ چرا که عدم توجه به این مهم سبب خواهد شد تناسب بین شغل و شاغل فراهم نشده و مدیریت منابع انسانی نتواند از سرمایه‌های انسانی خود به خوبی بهره‌مند شود، همچنین نمیتواند عدالت سازمانی و شایسته سالاری را پیاده سازی نماید. بنابراین مسئله اصلی تحقیق حاضر نبود یک الگوی بومی ارزیابی عملکرد هماهنگ و متناسب با ویژگی‌های سازمان، رسالت و مأموریت و نوع مشاغل کارکنان سازمان‌های نیروهای مسلح است.

هدف اصلی از این پژوهش: ارائه الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی است.

اهداف فرعی عبارتند از:

- ۱- شناسایی ابعاد الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی.
 - ۲- شناسایی مولفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی.
- در راستای دستیابی به هدف اصلی و متناظر با آن سوال اصلی پژوهش و برای پاسخ به سوال

اصلی تحقیق سوال‌های فرعی زیر مطرح گردید:

۱- ابعاد الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی کدامند؟

۲- مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی کدامند؟

چون محقق در این پژوهش به دنبال اکتشاف متغیرها و دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد است تا رابطه بین متغیرها را بیان نماید بنابر این پژوهش فاقد فرضیه و سوال‌های ما را در مسیر تحقیق هدایت میکند.

مبانی نظری

پیشینه‌شناسی:

سنجری (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «تحلیل چگونگی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های نیروهای نظامی و ارائه الگو راهبردی بومی برای نیروهای مسلح» انجام داده است. در الگوی ارائه شده، سه بعد: زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری شناخته شده است. مؤلفه‌های بعد زمینه‌ای شامل (فرماندهی و مدیریت، راهبردها و سیاست‌ها و اهداف، ارزش‌ها، فرهنگ و جوسازمانی، فرایندها و دستگاه‌ها، فن‌آوری اطلاعات و تجهیزات مکانیزه ارزشیابی، منابع انسانی (منابع ارزشیابی)، همسویی/هم‌راستایی، شاخص‌های ارزشیابی، شیوه‌های ارزشیابی) - بعد ساختاری شامل (ماهیت مأموریت، بافت و ترکیب سازمان، تمرکز/ عدم تمرکز ارزشیابی، تشکیلات، حوزه‌ها و واحدهای ارزشیابی، آیین‌نامه‌ها و مقررات ارزشیابی، ویژگی‌های گروه مشاغل (عوامل شغلی)، ملاحظات امنیتی - اطلاعاتی، نظارت، کنترل و بازخورد) و بعد رفتاری شامل (مکانیسم‌های انگیزشی، ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد انتظار، نگرش و بینش، خلاقیت و تغییر) است.

صالحی (۱۳۹۰) در تحقیقی خود تحت عنوان «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا»، بعد فردی/ رفتاری و بعد شغلی/ نتیجه‌ای را برای ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا معرفی نموده است. بعد فردی شامل مؤلفه‌های (ارتباطات، ارزش‌ها و باورها، انعطاف‌پذیری، کارگروهي و در دسترس بودن) است؛ و بُعد شغلی یا نتیجه‌ای شامل مؤلفه‌های (کمیت کار، کیفیت کار، دانش تخصصی و خدمت‌رسانی به ارباب‌رجوع) است. مؤلفه‌های بُعد شغلی مدیران با مؤلفه‌های بُعد شغلی کارکنان متفاوت بوده و شامل: (مهارت‌های مدیریتی، کیفیت کار، تفکر استراتژیک و مدیریت عملکرد) است.

اعرابی و همکاران (۱۳۸۸) در نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در مشاغل صنعتی و تولیدی، به سه بعد عملکردی، اخلاقی و رفتاری، دست یافته‌اند.

تحقیق دیگری میار (۱۳۹۴) با عنوان «طراحی الگوی مناسب ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی» انجام داده است. الگوی نهایی تحقیق شامل ۴ بعد: اعتقادی - ویژگی‌های شخصیتی علوی - دانش و مهارت - مدیریت جهادی و عاشورایی است. بعد اعتقادی شامل ۵ مؤلفه (تقوا گرایی، آخرت گرایی، اصول گرایی، بصیرت گرایی) - بعد ویژگی‌های شخصیتهای علوی شامل ۳ مؤلفه (اخلاقی، ارتباطی و انضباطی) - بعد دانش و مهارتی شامل ۳ مؤلفه (تحولی، شناخت محیطی و خبرگی) - بعد مدیریت جهادی و عاشورایی شامل ۴ مؤلفه (مجاهدت، تکلیف گرایی، استقامت و پایداری، قاطعیت) است.

مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور (مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان) سه بعد: نقش مدیریتی، شایستگی‌های مدیریتی و نتایج مدیریتی را معرفی نموده‌اند. (نقش ارتباطی مدیر، نقش اطلاعاتی مدیر، نقش‌های تصمیم‌گیری مدیر، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، رفتار شغلی - اخلاقی)، معیارهای معرفی شده در این الگو هستند؛ که معیارهای نتایج مدیریتی، مجموعه معیارهایی است که به تحقق اهداف سازمانی و درصد پیشرفت برنامه‌ها (برنامه‌ریزی عملیاتی) منجر می‌شود. در جمع بندی از پیشینه‌ها بایستی به این نکات اشاره کرد که وجه اشتراک همگی تحقیقات به دنبال طراحی الگوی مناسب برای سنجش ارزیابی عملکرد کارکنان بوده‌اند. و بیشترین تمرکز بر سنجش بعد فردی و عملکرد است. در صورتیکه در این تحقیق، محقق علاوه بر ابعاد فردی به بعد نتایج و پیامد توجه ویژه نموده که می‌تواند به عنوان نوآوری و وجه متمایز کننده با سایر الگوهای ارائه شده قلمداد شود.

مفهوم شناسی

ارزیابی

اردبیلی (۱۳۷۶)، در تعریف ارزیابی بیان می‌کند «ارزیابی، فرآیند جمع‌آوری، طبقه‌بندی و تفسیر نظام‌مند شواهدی است که در نهایت به قضاوت ارزشی یا چشم‌داشت به اقدامی معین بیانجامد» (ص ۱۵). همچنین دعایی (۱۳۷۷) ارزیابی را «سنجش نسبی

عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار^۱ و همچنین "تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به‌منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آن‌ها تعریف می‌کند" (ص ۲۰۱). همچنین پور صادق (۱۳۹۴) در تعریف ارزیابی آن را شامل "مراحل برای سنجش و آگاه ساختن کارکنان در مورد نحوه کار مسئولیت‌های محول و خصوصیات موردنظر و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به‌منظور شکوفایی آن‌ها در ابعاد مختلف" معرفی می‌نماید (ص ۲۰۷).

عملکرد

عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می‌شود، چراکه بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد. به عبارتی موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در عملکردشان مشاهده نمود. بوگارت و هالیگان^۱ (۲۰۰۶) معتقدند عملکرد و مدیریت عملکرد مفاهیمی معماگونه هستند. "وقتی صحبت از عملکرد می‌شود، نتیجه کار به‌دست‌آمده، در ذهن افراد تداعی می‌شود. عده‌ای عملکرد را صرفاً برای نتیجه و گروه دیگر، عملکرد را برای فرایند انجام کار و نحوه‌ی انجام وظایف به کار می‌برند.

رضاییان و گنجعلی (۱۳۹۰)، نیز معتقدند: «عملکرد یعنی دستیابی به نتایج» (ص ۱۰). آرمسترانگ^۲ (۱۳۸۵)، عملکرد را هم به معنی رفتارها و هم به معنی نتایج طلب می‌نماید رفتارها از فرد عمل‌کننده ناشی می‌شود و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها، نه‌تنها به کسب نتایج منجر می‌شود بلکه به‌نوبه خود نتیجه به شمار می‌آیند و می‌توان جدای از نتایج در مورد آن‌ها قضاوت کرد. این‌گونه تعریف از عملکرد به این نتیجه‌گیری منتهی می‌شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد هم باید ورودی‌ها (رفتار) در نظر گرفته شوند و هم خروجی‌ها (نتایج) موردبررسی قرار گیرند؛ و نتیجه می‌گیرد که عملکرد، نتایج، سابقه و اثری است که فرد در اثر یک اقدام، فعالیت، انجام‌وظیفه و یا رفتار از خود به‌جا می‌گذارد. محقق این تعریف را به عنوان تعریف منتخب خود برگزیده است.

ارزیابی عملکرد

به اعتقاد دعایی (۱۳۷۷) ارزیابی عملکرد به "تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان گفته می‌شود" (ص ۱۹۹).

¹ Bouckaert & Halligan

² Armesterang

طبرسی (۱۳۷۸)، ارزیابی عملکرد را فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص می‌داند به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد. در بیان جمع‌بندی از تعاریف انجام شده، تعریف منتخب محقق از ارزیابی عملکرد، عبارت است از «تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان» که توسط دعایی (۱۳۷۷) انجام شده است.

نتایج^۱

آژانس توسعه بین‌المللی کانادا (۲۰۰۰) که از مؤسسات متقدم و فعال در زمینه مدیریت مبتنی بر نتیجه و پیامدسنجی است، نتیجه را چنین تعریف می‌کند: نتیجه یک تغییر قابل توصیف یا قابل اندازه‌گیری و سنجش است که از یک رابطه علت و معلولی در اثر یک مداخله (اقدام، فعالیت، رخداد، روند و یا رویداد) حاصل می‌شود. نتایج، برونداد اقداماتی می‌باشند که برای مقاصد و اهداف خاصی انجام شده‌اند. به عبارت دیگر، نتایج مطلوب و موردنظر در واقع پاسخ سؤالاتی هستند که برنامه‌ها یا پروژه‌ها برای حل آن‌ها طراحی شده‌اند. در لغت‌نامه دهخدا واژه نتیجه این‌گونه معنی شده است «چیزی که از چیز دیگر حاصل شده باشد».

پیامد^۲

هدایتی (۱۳۹۳) در تعریف پیامد می‌نویسد: پیامد در اصطلاح؛ حالت، رویداد یا پدیده‌ای است که ممکن است در نتیجه‌ی تحقق یک برنامه، فرآیند، پیشامد، تلاش یا هر اقدام و رخداد مشابهی، در سازمان‌ها، جوامع و حتی وضعیت افراد رخ دهد و آثار و نتایج متفاوتی را در پی داشته باشد، اما از نظر سامانه‌ای؛ تأثیر (پیش‌بینی شده یا پیش‌بینی نشده و غیرمنتظره) بروندادهای (خروجی‌های) یک سیستم بر روی محیط پیرامونی آن را پیامد می‌نامند. در برخی از منابع شروع این فرآیند با ورود منابع (درونداها) آغاز و با انجام فعالیت‌های مختلف در مسیر تولید ادامه یافته و در ادامه به خروج محصول (برونداد) منتهی می‌شود.

¹ out put

² out come

مبانی نظری

محقق برای رسیدن به ابعاد و مولفه‌های این تحقیق با مطالعه و بررسی مبانی دینی و غیر دینی، نظام ارزیابی سازمان‌های نظامی و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران به گزاره و فراوانی دست یافته است که در جداول زیر نشان داده است.

جدول ۱: گزاره و مقوله‌های استخراج شده از مبانی دینی (برای نمونه)

مقوله	گزاره
شجاعت	«و قال لهم نبيهم ان الله...؛ پیامبرشان به آنان فرمود خداوند طلوت را به فرمانروایی شما انتخاب کرده است... همانا خداوند او را بر شما بر گزیده و در دانش و اندام او (توانایی) افزوده است. (بقره/ ۲۴۷). - والامام يجب ان يكون عالما لا يجهل و شجاعا لا ينكل «امام، حتما باید دانشمندی دانا و شجاعی ترس باشد.» (بحارالانوار، جلد ۲۵: ۱۷۲) - «ضربه علی يوم الخندق من عباده الثقلين؛ ضربه علی (ع) در جنگ قندق افضل از عبادت جن و انس است» (سجادی، ۱۳۹۰: ۱۰)
حق مداری	«ما حق را برای شما آوردیم؛ ولی بیشتر شما از حق کراهت داشتید» (زخرف/ ۷۸) - رحم الله رجلا رای حقا رای فاعان علیه آو رای جورا فرده و کان عو نا با الحق علی صاحبه «خداوند رحمت کند کسی را که هرگاه حقی را دید آن را یاری کند، یا ستمی را شاهد بود آن را دفع نماید و حق را به صاحبش برساند (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۵) -
انعطاف پذیری	- لا تكونن ممن لا تنفعه العظه. از کسانی مباش که انتقاد و اندرز به او سودی نمی رساند (نهج البلاغه نامه ۳۱).
اخلاقیت	آیا کسی که می‌آفریند همچون کسی است که نمی‌آفریند (نحل/ ۱۷).
نتیجه عمل	- روز قیامت روزی است که هرکس آنچه را که از خیر و سوء عمل کرده است می - بیند «(آل عمران/ ۳۰) - بگو بله به خدایم سوگند، همه شما برانگیخته خواهید شد و به آنچه عمل کرده‌اید خبر داده خواهید شد» (نعبان/ ۷) - و در دیار و آثار ویران رفتگان، گردش کن و ببندیش که آن‌ها چه کردند؟ از کجا کوچ کرده و در کجا فرود آمدند؟ بدان! راهی پر مشقت و بس طولانی در پیش روی داری و در این راه بدون کوشش بایسته و تلاش فراوان و اندازه‌گیری زاد و توشه و سبک کردن بار گناه، موفق نخواهی بود. (نهج البلاغه/ نامه ۳۱) - از گناهان خود پوزش طلبد و پیش از آنکه مرگ او فرارسد، اصلاح گردد (خطبه ۱۴۳).
عدالت محوری	نفس خود را میزان میان خود و دیگران قرار ده، پس آنچه را که برای خود دوست داری برای دیگران نیز دوست بدار و آنچه را که برای خود نمی‌پسندی، برای دیگران همپسند؛
روزی حلال	اندیشه کن در کجایی و بر سر کدام سفره می‌خوری؟ (نهج البلاغه/ نامه ۴۵)
عاقبت اندیش	رحمت خدا بر آن کس که به استقبال توبه رود (نهج البلاغه/ خ ۱۴۳)

ویژگی‌های فردی و عملکرد فردی	چگونه رفتار کردن به اعمال انسان (بعد عملکردی) و چگونه بودن (بعد فردی)، به خوبی‌ها و ملکات انسان که چگونه و به چه کیفیت باشد؛ مربوط می‌شود. (مطهری، ۱۳۸۴) - مهم‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد از نظر اسلام، عوامل «عملکردی» (نفس کار)، «رفتار شغلی» و «صفات و ویژگی‌های فردی» است (زارع، ۱۳۷۹)
دست‌آورد/ پیامد	فرمانده محترم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) معتقدند: در یک ارزیابی حقیقی و درست، حتماً باید علاوه بر کار، نتایج و دستاوردهای [پیامد] آن نیز مورد محاسبه قرار گیرد. (۱۳۸۳/۰۶/۱۰)

جدول ۲: ابعاد احصاء شده از نظام ارزیابی سازمان‌های نظامی ن.م

عنوان سازمان	بعد	مؤلفه
(۱۳۸۱) آ-۱	شخصیتی - رفتاری - مهارتی (مدیریتی)	شجاعت و اعتماد به نفس - سرعت، دقت در عمل و قاطعیت - خلاقیت، قدرت ابتکار و نوآوری - بردباری - خویش‌داری و انعطاف‌پذیری - اخلاق - امانت‌داری و مناعت طبع -
(۱۳۸۱) ب-۱	ویژگی‌های ارزشی - خصوصیات کاری - توانمندی‌ها - عملکرد	اجتناب از تهمت - تعهد کاری - داشتن روحیه تحولی و نو شوندگی - نشاط، امید و مثبت‌نگری واقع‌بینانه - خستگی‌ناپذیری - اطمینان به توانمندی‌های شخصی - ثبات در رفتار - منطقی بودن - پایبندی به قول و قرار - حفظ کرامت و حرمت خود - قانع بودن به حداقل نیازها و طمع نداشتن - ساده زیستی و پرهیز از اشرافی‌گری - دقت در بکارگیری و حفظ بیت‌المال - محبوبیت و مقبولیت در بین مردم - آمادگی جسمانی - ورزش‌های رزمی و دفاع شخصی - توانایی به‌کارگیری و نگهداری انواع سلاح انفرادی - شناخت اصول، توانایی در تاکتیک‌های اولیه نظامی - توانمندی‌های امنیتی و اطلاعاتی و حفاظت اسرار و اطلاعات - شناخت اهداف، ابزار و روش‌های جنگ نرم - روحیه و توان کار گروهی و جمعی - توانایی عمل به فرامین ولی فقیه - استقبال و پذیرش کارهای سخت و حضور در عرصه‌های پرخطر - عمل به موقع (در وظایف ذاتی و برنامه) - دقت در کار - صحت کار - انعکاس و بیان صحیح و صادقانه‌ی مطالب (صحت گزارش) - پیگیری امور - ارزیابی و بازبینی فعالیت‌ها در جهت بهبود مستمر - علاقه و تلاش برای یادگیری - اختصاص وقت به فکر کردن و اندیشیدن - نظم و انضباط فردی - خوش‌کلامی - حسن رفتار
(۱۳۹۱) ناخ-۱	ارزشی و انقلابی - شخصی و رفتاری - عملکردی - انبساطی	پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی - خلاقیت و انعطاف‌پذیری - اعتماد به نفس - بردباری و حل مسئله - امانت‌داری و اخلاق اسلامی - روحیه تلاش و توسعه - انضباط مالی و اقتصادی - بینش سیاسی - شجاعت - مناعت طبع - شجاعت و شهامت اخلاقی - قاطعیت - بردباری و خویش‌داری - قانون‌گرایی -

<p>مسئولیت‌پذیری- اطاعت‌پذیری- نظم و انضباط-شناخت سازمانی- مهارت هدایت سازمان و رهبری و ایجاد انگیزه مهارت‌های برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری- مهارت نظارت و کنترل- مهارت روابط اجتماعی- مهارت سیستمی- مهارت ارتباطی، روابط اجتماعی. مشاوره‌پذیری- مهارت اطلاعاتی-آمادگی جسمانی و مهارت‌های فردی-</p>		
<p>خدمات خرسند ساز- شناخت روش‌های کاری و نیازهای شغلی- رعایت نظام‌های فنی- توسعه- دقت و اطمینان از صحت انجام کار- وظایف تخصصی شغل- برنامه‌ریزی- رهبری- سازمان‌دهی- هماهنگی- نظارت و کنترل- بودجه‌بندی- استفاده بهینه از مواد، ابزار و تجهیزات- درک و شناخت- کیفیت انجام کار- کار در شرایط دشوار و فوق‌العاده- تجزیه و تحلیل شغل- مهارت‌های فردی- تصمیم‌سازی- کنترل و نظام‌دهی- انتظارات تخصصی شغلی- آموزش‌پذیری و توسعه فردی- دانش و تخصص و قدرت تجزیه و تحلیل- برنامه‌ریزی و انتقال اطلاعات- رعایت خط و مشی و بهره‌گیری از منابع- خلاقیت و نوآوری- مستندسازی و ارائه گزارش‌های کارشناسی- کار گروهی- کارآئی و اثربخشی- رعایت عدالت و انصاف و رازداری- پایبندی به ارزش‌های دینی و انقلابی- متانت و خوش‌رویی- صداقت و راستی در گفتار و کردار امانت‌داری- متانت و خوش‌رویی- مهارت‌های ارتباطی- ارتباطات و قدرت نفوذ- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- مشارکت و انعطاف‌پذیری- اعتمادبه‌نفس و قدرشناسی- احترام متقابل- ابتکار و خلاقیت- خودکنترلی- تعلق و تعهد سازمانی- اعتمادسازی-</p>	<p>عملکردی اخلاقی- رفتاری- خلاقیت- نوآوری- توسعه فردی</p>	<p>و دجال (۱۳۹۵)</p>

جدول ۳: ابعاد مطرح شده توسط صاحب‌نظران

<p>عملکردی- شخصیتی- اعتقادی، اخلاقی- مهارتی، تخصصی- رفتاری- بصیرت- ساختاری- محتوایی- جهت‌گیری- زمینه‌ای</p>	<p>بعد</p>
---	------------

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی است، پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای است و از نظر راهبرد و روش، نوع تحقیق ترکیبی از نوع اکتشافی (طرح تدوین ابزار) است. پژوهشگران زمانی از این طرح استفاده می‌کنند که به ساخت ابزاری برای اعتبار‌یابی داده‌های حاصل از تحلیل کیفی نیاز دارند. در این طرح پژوهشگر ابتدا به لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با شرکت‌کنندگان به تعداد محدود بررسی کرده سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار موردنظر اقدام می‌نماید و در مرحله دوم با استفاده از ابزار تهیه‌شده به گردآوری داده‌های کمی می‌پردازد.

مواد و محتوای این پژوهش در مرحله کیفی شامل داده‌های حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران -معاونین و مدیران عالی و خبرگان بود. هومن (۱۳۸۵) حجم نمونه را در پژوهش‌های کیفی برای گروه‌های همگن ۶ تا ۸ نفر و برای گروه‌های غیر همگن ۸ تا ۱۲ نفر پیشنهاد می‌نماید. برای انجام مصاحبه‌ها در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۶ نفر انتخاب و مصاحبه انجام شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی مصاحبه عمیق و در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه صورت گرفت. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد در ادامه پس از پالایش مقوله‌های حاصل از داده‌های کیفی تعداد ۱۳۰ مقوله پالایش شده با استفاده از روش دلفی برای تأیید خبرگان ارسال و پس از تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از این مرحله ۱۳ مقوله حاصل از داده‌های کیفی حذف شد.

ابزار گردآوری داده‌های تحقیق در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته با ۱۱۷ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت و با پایایی ۰/۹۸ بود. جامعه آماری تحقیق در این مرحله تعداد ۴۳۲ نفر را شامل می‌گردید حجم نمونه از جدول مورگان به تعداد ۲۰۳ نفر استخراج شد و پرسشنامه تحقیق بین آنان توزیع گردید.

برای تحلیل داده‌ها در مرحله تحقیق از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در تحلیل محتوا برای مقوله‌بندی داده‌ها دو شیوه «به‌کارگیری قیاسی مقوله‌ها» و «تکوین استقرایی مقوله‌ها» وجود دارد در شیوه اول مقوله‌ها از قبل تهیه می‌شود و محقق صرفاً داده‌ها را بر اساس مقوله‌های از پیش طراحی شده سازمان‌دهی می‌نماید ولی در شیوه دوم مقوله‌ها به‌صورت اکتشافی و گام‌به‌گام استخراج می‌شوند لازم به ذکر است در این پژوهش از شیوه تکوین استقرایی مقوله‌ها برای مقوله‌بندی داده‌های کیفی استفاده شد.

تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه با استفاده از آمار توصیفی شامل میانگین و واریانس و انحراف معیار و آمار استنباطی شامل آزمون‌های آماری کلموگروف- اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، آزمون تی، آزمون کای دو، کروسکال والیس و آزمون تحلیل واریانس برای بررسی تأثیر عوامل جمعیت شناختی استفاده شد. همچنین با توجه آنکه هدف این پژوهش ارائه و الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی بود از معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر و ضرایب رگرسیون چند متغیر صورت گرفت، از روش تحلیل عاملی برای طبقه‌بندی مقوله‌های به‌دست‌آمده در تحقیق و تحلیل مسیر برای تعیین سهم هر یک از مقوله‌های اصلی در تبیین ابعاد، مولفه و شاخص الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی استفاده شد.

قلمرو تحقیق (زمانی، مکانی و موضوعی)

قلمرو موضوعی این تحقیق حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های نظامی مستقر تهران طی سال‌های ۱۳۹۸ بود.

چار چوب نظری

بررسی پیشینه‌های تحقیق حاکی از آن است که ارزیابی عملکرد در هر سازمان بخصوص در مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی، از جمله سازمان‌های نظامی است. اهمیت این موضوع از آنجا مشخص می‌شود که محصول فرایند ارزیابی عملکرد در بخش‌های عمده تصمیمات مدیران عالی سازمان من جمله فرایند جذب و به‌کارگیری، آموزش، انتصاب، ترفیعات و پاداش و حقوق و مزایا بکار گرفته می‌شود. برای تدوین الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی و برای استخراج، ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های آن گزینی به‌جز بررسی مبانی نظری که توسط اندیشمندان و نظریه‌پردازان حوزه مطالعات ارزیابی عملکرد ارائه گردیده است نبود. بنابراین ادبیات تحقیق با محوریت «ارزیابی از دیدگاه قرآن و اسلام؛ نظریه‌های علمی؛ ارزیابی عملکرد کارکنان در نیروهای مسلح ایران؛ مصاحبه با صاحب‌نظران و پیشینه تحقیقات انجام‌شده» تنظیم گردید.

برای پاسخ به سوال‌های تحقیق و برای تعیین ابعاد و مولفه‌های الگو از دو شیوه بکارگیری قیاسی و تکوین استقرایی مقوله‌ها استفاده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

جمعیت شناختی

• ویژگی‌های فردی اعضای نمونه در مرحله کیفی:

جدول ۴: مشخصات فردی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مصاحبه‌شوندگان	درجه			شغل سازمانی			مدارج علمی		
		سرتیپ ۲	سرتیپ ۱	سرهنگ	کارمند علمی	هئیت علمی و معاون	هئیت علمی	کارشناس مرکز تحقیقات	دکتری	کارشناس ارشد
۱	خبیره علمی	۲	۱	*	۲	۲	۱	۵	*	*
۲	مدیران عالی	۱	۲	*	انقر (روحانی)	۱	۲	۲	۲	*
۳	مدیر میانی و کارشناسان	۲	۴	*	همگی مدیر			۱	۵	*

• ویژگی‌های فردی اعضای نمونه در مرحله کمی

جدول ۵: نتایج مربوط به درجات پاسخ‌گویان

درجه آماره‌ها	فراوانی	درصد	درصد واقعی	درصد تجمعی
سرهنگ	۱۵۰	۷۷,۷	۷۸,۱	۷۸,۱
سرتیپ ۲	۳۷	۱۹,۲	۱۹,۳	۹۷,۴
سرتیپ	۵	۲,۶	۲,۶	۱۰۰,۱
بدون جواب	۱	۰,۵		
کل	۱۹۳	۱۰۰,۰		

این پژوهش شامل دو مرحله کیفی و کمی بود که در مرحله اول داده‌های کیفی گردآوری و با استفاده از روش تحلیل محتوا تحلیل شد.

تحلیل داده‌های کیفی

در این پژوهش هر یک از مصاحبه‌ها به عنوان یک واحد تحلیل محسوب شد که در نهایت از تحلیل محتوای صورت گرفته بر روی مصاحبه‌ها تعداد ۱۵۶ مقوله استخراج شد. جدول ۶: مقوله‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی (برای نمونه)

ردیف	واحد ضبط	مقوله
۱	ما در مأموریت و فلسفه سازمانهای نظامی به راهبردی بودن آن اشاره داریم.	سطح راهبردی
۲	پس این افرادی که جذب می‌شوند شخصیت راهبردی دارند	مهارت مدیریت راهبردی
۳	آیا به لحاظ دانش - موقعیت - آموزش و تجربه و ... می‌شود در این افراد که می‌خواهیم جذب کنیم این‌ها را ببینیم	داشتن دانش حرفه‌ای
۴	یکی از شاخص‌ها داشتن شخصیت، توان، دانش و مهارت استراتژیک فرد است	دانش و مهارت راهبردی
۵	یکی دیگر از شاخص‌ها هماهنگ‌سازی است	هماهنگ‌سازی
۶	توان هماهنگ کردن ستاد کل با سایر سازمان‌ها توسط کارکنان سنجیده شود	مهارت ارتباطی و هماهنگی
۷	شاخص دیگر هدایت است	مهارت هدایت و رهبری

۸	همین‌جور در بحث نظارت	مهارت نظارت و کنترل
۹	آیا آمادگی رها کردن تعصبات سازمانی را دارند	دوری از تعصبات سازمانی
۱۰	یکی این‌که توان و تفکر استراتژیک داشته باشیم	داشتن تفکر راهبردی
۱۱	کلان نگر باشیم	جامع‌نگری
۱۲	همه‌جانبه نگر و نگاه سیستمی داشته باشیم نه سازمانی	نگاه سیستمی
۱۳	شخصیت فرا سازمانی و فرا سنجی در آن زیاد باشد.	نگاه فرا سازمانی
۱۴	دانش نظامی آن بایستی حوزه‌های راهبردی را شامل شود	داشتن دانش راهبردی
۱۵	به جز عملکرد بایستی به ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد توجه کرد.	بعد عملکردی
۱۶	آراستگی ظاهری، تناسب اندام، منظم بودن اینها برای نظامیان مهم است	انضباط ظاهری
۱۷	با صحنه جنگ آشنا باشد	شناخت صحنه جنگ
۱۸	مهارت تهیه برآورد راهبردی این‌ها می‌شود مهارت‌های خاص	مهارت تهیه برآورد راهبردی
۱۹	برنامه‌ریزی در سطح کلان را بدانند.	مهارت برنامه‌ریزی راهبردی
۲۰	توانند تیمی کار کنند و هماهنگی داشته باشند. بتوانند به‌صورت گروهی کار کنند.	تیم‌سازی و کارگروهی
۲۱	میزان هماهنگی برای رسیدن به هدف چقدر بوده است؟	تفکر سیستمی
۲۲	ما در کنار این‌ها ویژگی‌های شغلی داریم	ویژگی‌های شغلی
۲۳	نوشوندگی که حضرت آقا به آن اشاره می‌کنند پس یکی از شاخص‌ها می‌تواند میزان به وجود آوردن تحول در نیروهای مسلح در شغل و رده خودش باشد.	تحول‌آفرینی و نوشوندگی در سازمان
۲۴	این‌که این فردی که در ستاد کل خدمت می‌کند چه ویژگی‌های شخصیتی را بایستی داشته باشد.	ویژگی‌های شخصیتی
۲۵	صدافتش، شجاعتش، مقید به واجبات، رازداری خوب اینها یک سری ویژگی‌های اعتقادی - اخلاقی و ارزشی است.	ویژگی‌های فردی و اخلاقی، ارزشی و اعتقادی
۲۶	در حوزه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی بایستی بتواند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی انجام دهد و تصمیم‌های او منجر به نتایج مثبت و مؤثری در سازمان شود.	تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری راهبردی
۲۷	توان این‌که سیاست‌ها و تدابیر ابلاغی فرمانده کل قوا را تحقق ببخشد دارد	تبدیل سیاست به دستورالعمل اجرایی
۲۸	یک سری مهارت خاص هم نیاز است داشته باشد مثلاً کسی که در نیروی انسانی است بایستی مدیریت منابع انسانی را بداند و در عمل هم بتواند آن را اجرا کند	مهارت تخصصی و حرفه‌ای

در ادامه مقوله‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و مبانی نظری (جداول ۱ تا ۳) باهم تلفیق‌شده و در مرحله بعد مورد پالایش قرار گرفت و از این طریق فهرست اولیه‌ای، با ۱۳۰ مقوله به دست آمد که در گام نخست، مقوله‌های به‌دست‌آمده، با روش دلفی و در قالب پرسش‌نامه برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد تا صحت و درستی هر یک از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده را تأیید نمایند. در این مرحله تعداد سیزده مؤلفه؛ ارزش‌مداری، برنامه‌ریزی راهبردی، کارآمدی، مهارت گوش

دادن مؤثر، عزت نفس، مشارکت پذیری، بزرگ منشی، نتیجه محوری، قدرت اقناع کنندگی، متفکر، صفای باطن و ظاهری، خیر، سخت گیری بر کفار و دشمنان؛ طبق نظر مصاحبه شوندهگان از فهرست حذف شدند. مؤلفه های نهایی در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷: فهرست مقوله های نهایی

تجربه پذیری-حریت و آزادی-اهل عمل-مدیریت زمان-وفای به عهد-مهارت رهبری-برونگرایی-ملار کردن-ایثارگری-توکل بر خدا-ترویج تفکر مدیریت جهادی-الگو و نمونه بودن-سعه صدر-حتملداری-وجدانکاری-مسئولیت پذیری-برانگیزاندگی-رعایت هنجارهای جامعه-کسب رضایت شغلی-مدیریت تعارض-آرمان گرایی-دانش مدیریتی-همسو شدن اهداف شخصی و سازمان-توسعه فن آوری های جدید در سازمان-قاطعیت-انطباق عملکرد فرد با اهداف سازمانی-تعامل پذیری-تحقق اجرای برنامه های سالانه-تقوا-همدلی-ایده پردازی های جدید-تفکر خلاق-ارتقاء امنیت پایدار در کشور-افزایش میزان بازدارندگی-بهبود فرایند مدیریت و رهبری تحول سازمانی-بهبود کارکردهای مدیریتی-انعطاف پذیری-توسعه شایستگی های فردی-مهارت روابط انسانی-ایجاد ظرفیت های جدید در سازمانی-خلق راهبرهای نو و جدید-خطرپذیری-شایسته مداری-صداقت-عدالت ورزی-بهبود عملکرد سازمان در جامعه-تاب آوری-توسعه و توانمندسازی کارکنان-قانون مداری-انطباق قابلیت های فردی در ایجاد تحولات نوگرایان در سازمان-بصیرت و بینش سیاسی-زهد-ارتقاء، توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی-خلاقیت و نوآوری-امانت داری-روحیه انقلابی و جهادی-مدیریت راهبردی-مدیریت دانش-انتقادپذیری-اعتدال و میانه روی-ارتقاء توان دفاعی و رزمی-واقع گرایی-مدیریت بر خوب شدن-هدایتگری-بینش دفاعی و امنیتی-تواضع و فروتنی-حسن خلق-نظم پذیری-بینش اعتقادی-مهارت تیم سازی و شبکه سازی-شجاعت-مردمداری-ایمان به هدف-مشورت پذیری-پرهیز از اسراف و تبذیر-رازداری-ارتباط مؤثر با ذی نفعان اجتماعی-شهادت طلبی-کاهش هزینه های شغلی-تفکر راهبردی-صرفه جویی و کاهش هزینه های بلندمدت سازمان-آمر به معروف و ناهی از منکر-ایجاد همگرایی، وفاق و انسجام بین سازمان ها و کاهش تنش-ارتقاء ارتباطات دوسویه فرد و سازمان-مهارت حل مسئله-تفکر تحلیلی-بهره گیری از سبک های مدیریت مشارکی-دانش حرفه ای-بهبود نتایج کلیدی عملکرد فردی-ایفای نقش در فعالیت های اجتماعی به عنوان یک شهروند-ارتقاء کیفیت وظایف شغلی-بهبود فرایندهای سازمانی-استفاده از فن آوری مرتبط با شغل-مدیریت تحول-ولایت مداری-کاهش حوادث شغلی-تکلیف گرایی-تبادل دانش شغلی با همکاران-تربخشی فردی-مهارت تصمیم گیری-بهبود فرایند سیاست گذاری در سازمان-خودباوری-استفاده مؤثر از منابع و دارایی های در اختیار-نقش آفرینی مؤثر در تحقق رسالت، مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان-رعایت الزامات و استانداردهای شغلی-مدیریت منابع انسانی-دستاوردهای ناشی از تلویح، اجرای روش های بازنگری راهبردهای سازمان-اعتمادبه نفس-ارتقاء پایگاه اجتماعی سازمان-دانش تخصصی و شغلی-توسعه و بهبود روابط و تعاملات درون و برون سازمانی-نوآوری در انجام وظایف شغلی-استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی-مهارت های ارتباطی-بهبود ایجاد و اجرای روش های به کارگیری شده در سازمان-وظیفه شناسی-بینش اجتماعی-بینش فرهنگی-حضور در صحنه و عمل

در گام بعدی به منظور اعتباربخشی نتایج و یافته های پژوهش مجدداً مقوله های تصحیح شده در قالب پرسشنامه اولیه برای ده نفر از صاحب نظران ارسال و از آنان خواسته شد نظرات خود را اعلام نمایند. پس از دریافت نظرات آنان، نتایج آن با استفاده از روش لاوشه مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس ضریب لاوشه مقدار CVR نباید کمتر از ۰/۶۲ و یا میانگین محاسبه شده نباید کمتر از ۲ باشد. با توجه به نتایج به دست آمده روایی تعداد ۱۱۷ گویه مورد تأیید پاسخگویان قرار گرفت. برای تعیین میزان

پایایی از طریق مطالعه مقدماتی، پرسشنامه موردنظر بر روی یک نمونه ۳۰ نفری جامعه آماری اجرا و با استفاده از ضریب آلفای کرون باخ (α) پایایی پرسشنامه‌ها (۰/۹۸) محاسبه گردید.

تحلیل داده‌های کمی

در این مرحله با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده در مرحله کیفی، پرسش‌نامه محقق ساخته، تهیه و در اختیار ۲۰۳ نفر از اعضای نمونه قرار گرفت که تعداد ۱۹۳ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۹۵٪ بود. برای تحلیل داده‌های پرسش‌نامه از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج سنجش بارهای عاملی گویه‌ها در جدول ۶ نشان داده‌شده است.

جدول ۸: نتایج بارهای عاملی گویه‌ها

بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه
۰,۷۶	گاهش حوادث شغلی	۰,۷۳	مردمداری	۰,۸۶	دانش مدیریتی
۰,۶۸	استفاده از فن آوری‌های مرتبط با شغل	۰,۶۸	اهل عمل	۰,۷۹	دانش حرفه‌ای
۰,۶۶	ایده پردازی‌های جدید	۰,۷۲	ایثارگری	۰,۵۶	دانش تخصص و شغلی
۰,۷۲	ارتقاء ارتباطات دوسویه فرد و سازمان	۰,۷۳	شهادت‌طلبی	۰,۴۶	تفکر راهبردی
۰,۷۵	نوآوری در انجام وظایف شغلی	۰,۷۰	ولایت مداری	۰,۷۲	خلاقیت و نوآوری
۰,۸۱	ارتقاء کیفیت وظایف شغلی	۰,۷۶	روحیه انقلابی و جهادی	۰,۶۶	همدلی
۰,۷۷	کاهش هزینه‌های شغلی	۰,۷۳	آمر به معروف و ناهی از منکر	۰,۶۵	برانگیزانندگی
۰,۷۰	رعایت الزامات و استانداردهای شغلی	۰,۷۲	تواضع و فروتنی	۰,۷۱	تفکر تحلیلی
۰,۸۲	تحقق اجرای برنامه‌های سالانه	۰,۶۹	سعه‌صدر	۰,۶۹	مدیریت بر خویشتن
۰,۷۴	ترویج تفکر مدیریت جهادی	۰,۶۵	رازداری	۰,۶۲	تفکر خلاق
۰,۷۸	بهبود فرایندهای سازمانی	۰,۶۴	مدارا کردن	۰,۵۵	مهارت‌های ارتباطی
۰,۷۶	نقش‌آفرینی مؤثر در تحقق رسالت، مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان	۰,۷۳	امانت‌داری	۰,۵۵	مدیریت تعارض
۰,۶۸	استفاده مؤثر از منابع و دارایی	۰,۷۷	پرهیز از اسراف و	۰,۶۴	مدیریت تحول

۰,۷۰	های در اختیار توسعه و توانمندسازی کارکنان	۰,۷۴	تبذیر حسن خلق	۰,۷۶	هدایت‌گری
۰,۸۶	ایفای نقش در فعالیت‌های اجتماعی به‌عنوان یک شهروند فعال	۰,۷۳	زهد	۰,۵۹	مدیریت منابع انسانی
۰,۸۵	رعایت هنجارهای جامعه	۰,۶۳	الگو و نمونه بودن	۰,۷۴	مدیریت دانش
۰,۸۶	ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان اجتماعی	۰,۷۶	صداقت	۰,۵۹	مهارت حل مسئله
۰,۷۹	انطباق قابلیت‌های فردی در ایجاد تحولات نوگرایان در سازمان	۰,۷۵	وفای به عهد	۰,۷۱	مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی
۰,۸۵	انطباق عملکرد فرد با اهداف سازمان	۰,۷۷	عدالت ورزی	۰,۵۳	مدیریت زمان
۰,۸۱	بهبود نتایج کلیدی عملکرد فردی	۰,۶۴	تقوا	۰,۶۲	مهارت روابط انسانی
۰,۷۳	همسو شدن اهداف شخصی و سازمانی	۰,۶۰	توکل به خدا	۰,۶۹	بهره‌گیری از سبک های مدیریت مشارکتی
۰,۷۵	کسب رضایت شغلی	۰,۶۰	قاطعیت	۰,۶۹	مهارت رهبری
۰,۷۵	ارتقاء پایگاه اجتماعی سازمان	۰,۵۷	تاب‌آوری	۰,۵۹	مدیریت راهبردی
۰,۷۱	دست‌آورد ناشی از تدوین، اجرا و بازنگری راهبردهای سازمان	۰,۷۶	وظیفه‌شناسی	۰,۶۷	مهارت تصمیم‌گیری
۰,۷۴	بهبود ایجاد و اجرای روش های بکارگیری شده در سازمان	۰,۷۷	برونگرایی	۰,۶۶	تکلیف‌گرایی
۰,۷۸	ایجاد همگرایی و انسجام بین سازمان‌ها و کاهش تنش	۰,۷۲	اعتدال و میانه‌روی	۰,۶۳	نظم‌پذیری
۰,۸۱	بهبود فرایند سیاست‌گذاری در سازمان	۰,۷۲	خودباوری	۰,۶۳	مسئولیت‌پذیری
۰,۷۵	ایجاد ظرفیت‌های جدید سازمانی	۰,۶۴	شجاعت	۰,۷۵	حق‌مداری
۰,۶۵	ارتقاء، توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی	۰,۶۹	وجدان کاری	۰,۶۵	تعامل‌پذیری

۰,۷۶	توسعه فناوری‌های جدید در سازمان	۰,۶۱	انعطاف‌پذیری	۰,۶۶	واقع‌گرایی
۰,۷۵	بهبود فرایند مدیریت و رهبری تحول سازمانی	۰,۸۰	بینش سیاسی	۰,۶۱	تجربه‌پذیری
۰,۶۹	صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌های بلندمدت سازمان	۰,۷۵	بینش اعتقادی	۰,۶۷	مشورت‌پذیری
۰,۸۳	توسعه و بهبود روابط و تعاملات درون و برون سازمانی	۰,۸۶	بینش اجتماعی	۰,۶۲	شایسته‌گرایی
۰,۶۹	استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۰,۸۵	بینش فرهنگی	۰,۷۳	قانون‌مداری
۰,۸۹	ارتقاء توان دفاعی و رزمی	۰,۷۴	بینش دفاعی و امنیتی	۰,۶۹	خطرپذیری
۰,۸۴	افزایش میزان بازدارندگی	۰,۹۱	توسعه شایستگی‌های فردی	۰,۶۰	آرمان‌گرایی
۰,۸۲	خلق راهبردهای نو و جدید	۰,۸۷	اثربخشی فردی	۰,۷۳	انتقادپذیری
۰,۷۹	بهبود عملکرد سازمان در جامعه	۰,۷۵	بهبود کارکردهای مدیریتی	۰,۷۷	حریت و آزادی
۰,۸۱	ارتقاء امنیت پایدار در کشور	۰,۷۳	تبادل دانش شغلی با همکاران	۰,۸۰	ایمان به هدف

برای پاسخ به سوال شماره ۱ از روش قیاسی استفاده شد آنجا که شهید مطهری (۱۳۸۴) می‌نویسد: «در حقیقت، چگونه زیستن دو شعبه دارد، شعبه چگونه رفتار کردن و شعبه چگونه بودن، چگونه رفتار کردن به اعمال انسان (که البته شامل گفتار هم می‌شود) مربوط می‌شود، که چگونه باید باشد و چگونه بودن، مربوط می‌شود به خوی‌ها و ملکات انسان که چگونه و به چه کیفیت باشد» (ص ۲۲). بنا بر این محقق با بهره‌گرفتن از این بیان الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی را در دو حوزه «ویژگی‌های فردی» و «رفتاری/عملکردی» سازماندهی نمود. و یکی از ابعاد «الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی» را بر گرفته از دیدگاه استاد مطهری، «ویژگی‌های فردی» انتخاب شد و با قائل بودن به دیدگاه فرمانده معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) که فرموده‌اند: «در یک ارزیابی حقیقی و درست، حتماً باید علاوه بر نتایج کار، دستاوردهای [پیامد] آن نیز مورد محاسبه قرار گیرد.» ابعاد نتایج و پیامد را (در حوزه رفتاری/عملکردی) به‌عنوان دو بعد دیگر این الگو انتخاب نمود؛ بنابراین در این الگو علاوه بر بعد ویژگی‌های فردی دو عامل (بعد) دیگر «نتایج و پیامد» که حاصل عملکرد و رفتار کارکنان است، نیز انتخاب گردید...

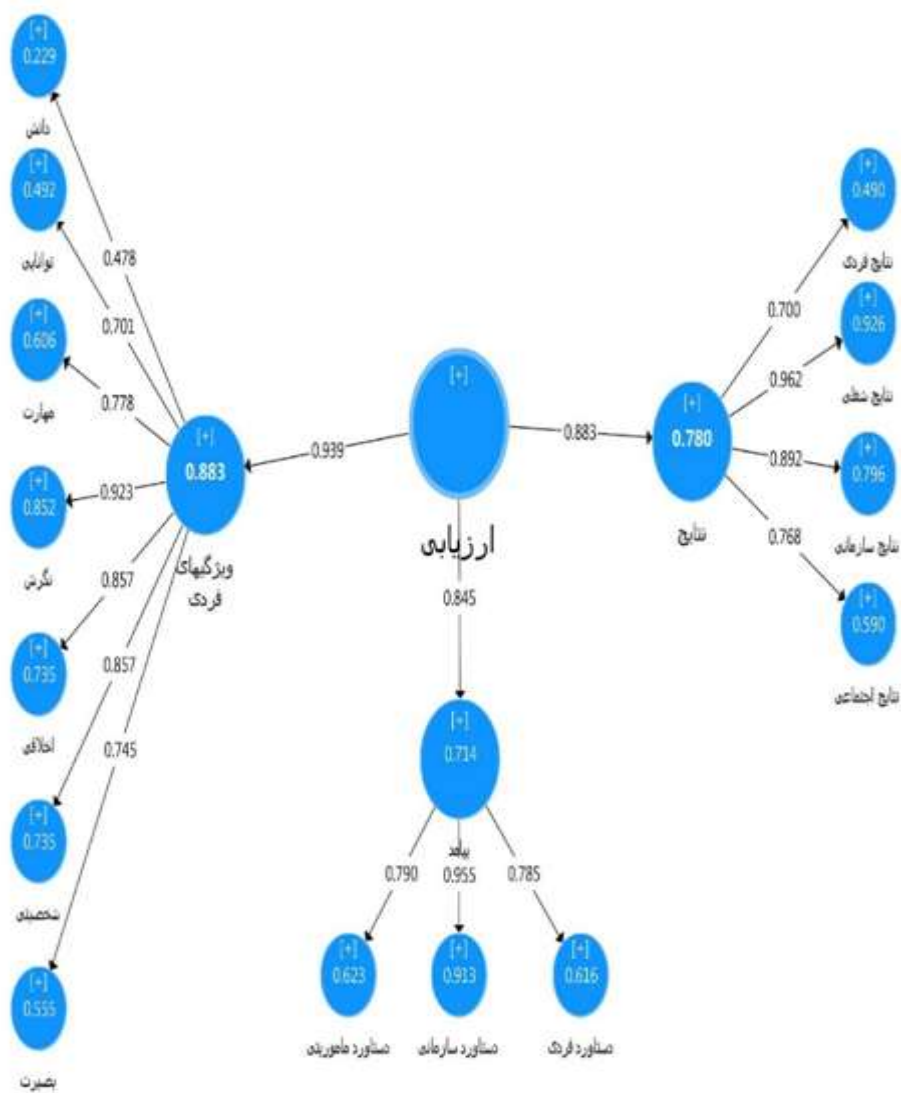
محقق برای پاسخ به سوال شماره ۲، از روش تکوین استقرایی بهره گرفته و گویه‌های حاصل از تحلیل محتوا را که از نظر مفهومی دارای مفاهیم نزدیک بوده و از نظر همبستگی آماری بالایی برخوردار بودند را در زیر مجموعه یک عامل جدید و به عنوان مولفه‌های الگو سازماندهی نموده؛ در نهایت با استفاده از تحلیل عامل تاییدی نسبت به اعتبار یابی مدل مذکور اقدام نمود. جدول شماره ۷ نتایج حاصل از تحلیل مسیر و آزمون t و تأیید شدن ابعاد و مولفه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۹: نتایج حاصل از تحلیل مسیر و آزمون-t

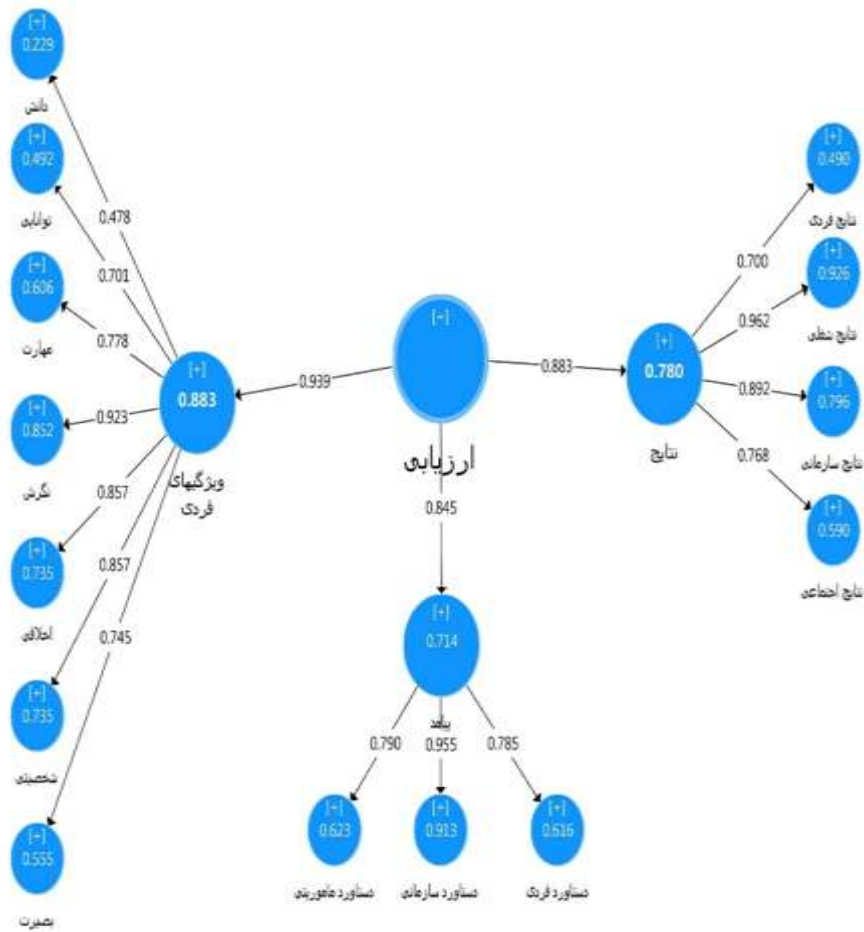
نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	مولفه		روابط
					<---	<---	
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۳۸,۸۸	۰,۰۲	۰,۸۸	نتایج	<---	ارزیابی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۷۹,۱۰	۰,۰۱	۰,۹۴	ویژگی‌های	<---	ارزیابی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۳۰,۸۱	۰,۰۳	۰,۸۵	پیامد	<---	ارزیابی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۲۲,۳۲	۰,۰۳	۰,۷۷	نتایج اجتماعی	<---	نتایج
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۶۲,۴۵	۰,۰۱	۰,۸۹	نتایج سازمانی	<---	نتایج
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۱۶۷,۰۸	۰,۰۱	۰,۹۶	نتایج شغلی	<---	نتایج
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۱۵,۱۸	۰,۰۵	۰,۷۰	نتایج فردی	<---	نتایج
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۳۷,۰۲	۰,۰۲	۰,۸۶	ویژگی‌های	<---	ویژگی‌های
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۱۹,۶۷	۰,۰۴	۰,۷۵	بصیرت	<---	ویژگی‌های فردی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۱۷,۲۷	۰,۰۴	۰,۷۰	توانایی	<---	ویژگی‌های فردی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۸,۳۹	۰,۰۶	۰,۴۸	دانش	<---	ویژگی‌های فردی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۳۳,۰۰	۰,۰۳	۰,۸۶	ویژگی‌های	<---	ویژگی‌های فردی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۲۰,۶۶	۰,۰۴	۰,۷۸	مهارت	<---	ویژگی‌های فردی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۸۴,۴۸	۰,۰۱	۰,۹۲	نگرش	<---	ویژگی‌های فردی
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۱۵۶,۸۸	۰,۰۱	۰,۹۶	دستاوردهای سازمانی	<---	پیامد
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۱۷,۵۲	۰,۰۴	۰,۷۸	دستاوردهای فردی	<---	پیامد
تأیید	کمتر از ۰,۰۱	۲۲,۲۲	۰,۰۴	۰,۷۹	دستاوردهای مأموریتی	<---	پیامد

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که تمامی گویه‌های پرسشنامه در تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها دارای بار عاملی مناسب (بیشتر از ۰,۴) هستند. لذا تمامی ابعاد و مولفه‌ها تأیید می‌شوند و مدل نهایی تحقیق همان مدل ارائه‌شده در شکل ۱ خواهد بود.

مدل تحقیق



شکل ۱ مدل تحقیق به همراه بارهای عاملی

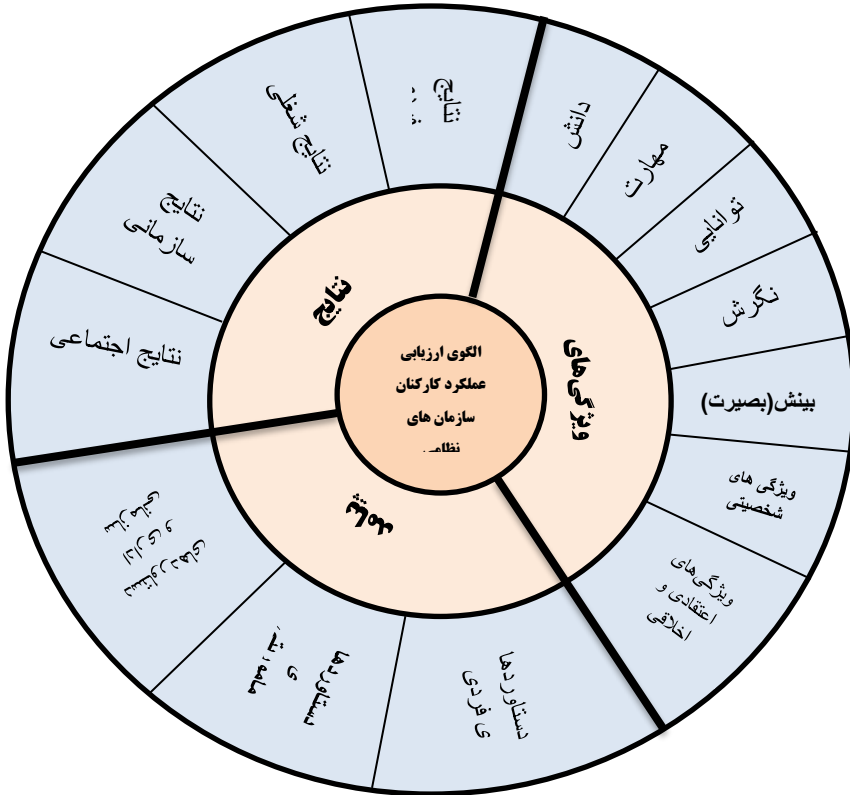


شکل ۲: مدل تحقیق به همراه ضرایب t

الگوی نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان

نتایج حاصل از اجرای معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی، تحلیل مسیر و آزمون t جدول ۶ نشان می‌دهد که همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معنای آماری رسیده‌اند. معنای ضرایب آماری نشان می‌دهد که: مدل ارزیابی عملکرد از سه بُعد ویژگی‌های فردی، نتایج و پیامد تشکیل شده است. همچنین بُعد ویژگی‌های فردی با ضریب مسیر ۰٫۹۴ بیشترین تبیین را نسبت به الگوی ارزیابی عملکرد دارد. بُعد ویژگی‌های فردی از ۷ مؤلفه دانش، توانایی، مهارت، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و بصیرت تشکیل شده است؛ که مؤلفه نگرش با ضریب مسیر ۰٫۹۲ بیشترین تبیین را نسبت به بُعد ویژگی‌های فردی دارد. بُعد نتایج از ۴ مؤلفه نتایج فردی، نتایج شغلی، نتایج سازمانی و نتایج اجتماعی تشکیل شده است؛ که مؤلفه نتایج شغلی با

ضریب مسیر ۰,۹۶، بیشترین تبیین را نسبت به بُعد نتایج دارد. بُعد پیامد از ۳ مؤلفه دستاوردهای فردی، دستاوردهای اداری و سازمانی و دستاوردهای مأموریتی تشکیل شده است؛ که مؤلفه دستاوردهای سازمانی با ضریب مسیر ۰,۹۶، بیشترین تبیین را نسبت به بُعد پیامد دارد؛ که با توجه به نتایج حاصله پاسخ سوال‌های اول و دوم نیز داده شد.



شکل ۳ الگوی نهایی تحقیق (محقق)

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف- نتیجه‌گیری:

نتایج حاصل از این تحقیق مبین این موضوع است که ارزشیابی عملکرد یکی از مؤثرترین ابزارهای نظارتی برای کارآمدی، توانمندی و توسعه و بهبود و بهسازی عملکرد فردی و سازمانی است و ملازم با شایسته‌خواهی و شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌داری و به تبع آن شایسته‌سالاری و ایجاد طبقات سالم و مناسبات عادلانه، موجب انگیزش و سخت‌کوشی و تلاش مدیران و کارکنان در اجرای

اثر بخشی وظایف شغلی و نیل به اهداف سازمانی می‌گردد. تحقیق حاضر دارای یک سؤال اصلی و دو سؤال فرعی است؛ که در ادامه به بحث و نتیجه گیری پیرامون نتایج و یافته‌های آن خواهیم پرداخت. بر مبنای یافته‌های تحقیق «الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی» دارای سه بعد «ویژگی‌های فردی»، «نتایج» و «پیامد» است. بعد نتایج با ضریب ۰٫۹۴ بیشترین اهمیت را نسبت به سایر ابعاد دارد. این موضوع حاکی از این موضوع است که از نظر صاحب نظران در سنجش ارزیابی عملکرد کارکنان بایستی به نتایج رفتار کارکنان توجه بیشتری نسبت به سایر ابعاد از سوی متولیان امر صورت گیرد؛ و این مهم از آنجا ناشی می‌شود که در قرآن، احادیث و بیانات فرمانده معظم کل قوا تاکید گردیده است.

از نظر تعداد مؤلفه با ۱۴ مؤلفه «دانش، توانایی، مهارت، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و بصیرت، نتایج فردی، نتایج شغلی، نتایج سازمانی و نتایج اجتماعی، دستاوردهای فردی، دستاوردهای اداری و سازمانی و دستاوردهای مأموریتی»

یافته‌های اخیر بر اساس دیدگاه‌های برآمده از بافت سازمان‌های نظامی و با روش‌شناسی کیفی و تعمیق یافته‌ها استخراج شده است. از آنجایی که در تدوین الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی، ارکان جهت ساز ن.م، راهبردها، مأموریت، اهداف و فعالیت‌های کلیدی و ویژگی‌های خاص سازمان‌های نظامی مورد توجه قرار گرفت، همچنین دیدگاه‌های برآمده از بافت سازمان‌های نظامی از طریق مصاحبه با خبرگان، صاحب نظران و مدیران با رویکردی قیاسی و استقرایی به دست آمده است، می‌توان این الگو را کاملاً بومی و اسلامی دانست. با توجه به اینکه پژوهش‌های قبلی بیشتر به دنبال ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی و شغلی بوده، این پژوهش با اولویت قرار دادن مبانی اسلامی، ابعادی را برای الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب نموده است که علاوه بر سنجش ویژگی‌های فردی، نتایج و پیامدهای کارکنان را هم بتواند در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت اندازه‌گیری نماید لذا می‌توان ادعا کرد که نوآوری‌های این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌های قبلی، توجه به تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مورد نیاز «الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی» بوده و از جامعیت بیشتری برخوردار است.

ب- پیشنهادها:

الف- بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی تدوین و به اجرا گذارده شود.

ج- الگوی مذکور به عنوان مبنای برای انتخاب و انتصاب کارکنان شایسته در مشاغل سازمان‌های نظامی در راستای شایسته‌سالاری قرار گیرد.

د- در راستای جانشین پروری و هم‌تاسازی، الگوی مذکور به عنوان مبنایی برای توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان قرار گیرد.

فهرست منابع:

الف - منابع فارسی

- قران کریم. ترجمه مکارم شیرازی
- نهج البلاغه. (۱۳۹۰). ترجمه محمد دشتی. چاپ دوم، نشر اندیشه مطهر.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد: راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی. (ترجمه: سعید صفری و امیر وهابیان). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۰۶).
- ارتش جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۲). آیین نامه ارزیابی کارکنان آجا. تهران.
- اردیلی، یوسف. (۱۳۷۶). روش‌های ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی ایران: تهران: انتشارات بعثت.
- عرابی، محمد؛ ابطحی؛ دهقان پور؛ حسینی؛ احمد، سنجر؛ روان‌بخش؛ ستاری خواه و خسروی. (۱۳۸۸). نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در مشاغل صنعتی و تولید معاونت اداری و منابع انسانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.
- پور صادق، ناصر؛ و مهدی‌زاده‌ملاباشی، تورج. (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته با رویکرد استراتژیک. تهران: انتشارات واژگان.
- دعایی، حبیب اله. (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.
- رضایان، علی؛ و گنجعلی، اسدالله. (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد: چیستی، چرایی و چگونگی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.
- زارع، حمید. (۱۳۷۹). معیار و اصول ارزیابی عملکرد در متون اسلامی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. مجتمع آموزش عالی قم.
- سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. (۱۳۹۲). دستورالعمل شایستگی پاسداری. شماره ۱/۶۰۵/س ط تهران.
- سجادی، سید احمد. (۱۳۹۰). مدیران و فرماندهان شایسته. نشر بازرسی کل ناجا.
- سنجر، احمد. (۱۳۹۲). تحلیل چگونگی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های نظامی و ارائه مدل راهبردی بومی برای نیروهای مسلح. مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی. گروه مدیریت راهبردی و منابع انسانی، پژوهشگاه دانا.
- صالحی، شعله. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا. رساله دکتری، دانشگاه جامع امام حسین.
- طبرسی، غلامعلی. (۱۳۷۸). طراحی و تبیین الگوی ارزیابی عملکرد مدیران عامل «شرکت‌های تابع سازمان صنایع و معادن بنیاد جانبازان و مستضعفان». دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

- مصدق خواه مسعود؛ و ساکت چقوش، علیرضا. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادی - ارزشی محور (مورد مطالعه سازمان بنیاد مستضعفان). دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۸۴). *آشنای با علوم اسلامی جلد ۲ (کلام، عرفان، حکمت عملی)*. انتشارات صدرا.
- میار، یحیی. (۱۳۹۴). *طراحی الگوی مناسب ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی*. رساله دکتری دانشکده دفاع ملی، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- نیروی نظامی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۶). *دستور العمل ارزیابی کارکنان*. تهران.
- وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح. (۱۳۹۵). *دستور العمل ارزیابی کارکنان*. تهران.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۵). *پایه های پژوهش در علوم رفتاری: شناخت روش علمی*. تهران: انتشارات دیبا.

ب - منابع انگلیسی

- Bouckaert, G. &Halligan, J. (2006), "performance and performance management", Handbook of public, pp.443-460, ThousandOaks, CA, US: Sage publications.
- Results Based Management in the Development Co-operation Agencies (۲۰۰۰): A Review of Experience. Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation-Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Meyers, Lawrence S. Gamst, Glenn. Guarino, A. J. (2006). *Aplied multivariate research: design and interpretation*. Sage

ج - سایت

- هدایتی، احمد رضا. (۱۳۹۳). *برنامه ریزی استراتژیک پیامد نگر*. پایگاه اطلاع رسانی ره توشه قابل دسترسی در: <http://rahtoshe.com>