

مقاله پژوهشی: الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی

غلامحسین رضایت^۱، فرج‌الله مرادی^۲، حیدرعلی نیرومند^۳

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 موردبررسی 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 تأیید 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 استادیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

^۳ 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. ازاین‌رو، 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 مولفه های 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 کدام‌اند؟

۲- مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی کدام‌اند؟

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 ارزشیابی 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.

اگرایی 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 شخصیتی 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 پیشنهادها 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 درنهایت 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 به منظور 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 به منظور 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 به دست آمده، 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، نه تنها به کسب نتایج منجر می‌شود بلکه به نوبه خود نتیجه به شمار می‌آیند و می‌توان جدای از نتایج در مورد آن‌ها قضاوت کرد. این گونه 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، انجام وظیفه و یا رفتار از خود به جا 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 درواقع 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 (دروندها) 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 نبیهم ان الله... پیامبرشان به آنان فرمود خداوند طالوت را به فرمانروایی شما انتخاب کرده است... همانا خداوند او را بر شما برگزیده و در دانش و اندام او (توانایی) افزوده است. (بقره/ ۲۴۷)». - والامام یجب ان یکون عالما لا یجهل و شجاعا لا ینکل «امام، حتما باید دانشمندی دانا و شجاعی ترس باشد.» (بحارالانوار، جلد ۲۵: ۱۷۲) - «ضربه علی یوم الخندق من عباده الثقلین؛ ضربه علی (ع) در جنگ قندق افضل از عبادت جن و انس است» (سجادی، ۱۳۹۰: ۱۰)
حق‌مداری	«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 فرد و کان عونا 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) -
انعطاف‌پذیری	- لا تکنون ممن لا تنفعه العظه. از کسانی مباش که انتقاد و اندرز به او سودی نمی‌رساند (نهج البلاغه نامه ۳۱).
خلاقیت	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 می‌بیند «آل عمران/ ۳۰» - بگو بله به خدایم سوگند، همه شما برانگیخته خواهید شد و به آنچه عمل کرده‌اید خبر داده خواهید شد «نعا بن/ ۷» - و در دیار و آثار ویران رفتگان، گردش کن و ببیندیش 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 طلب و پیش از آنکه مرگ او فرارسد، اصلاح گردد (خطبه ۱۴۳).
عدالت‌محوری	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)
عاقبت‌اندیش	رحمت خدا بر آن‌کس 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 خوی‌ها 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) س-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 - پابندی 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
(۱۳۹۶) نا-۱	ارزشی و انقلابی - شخصیتی و رفتاری - عملکردی - توانمندی	پابندی 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 -

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-		
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- اعتماد به نفس و قدرشناسی- احترام متقابل- ابتکار و خلاقیت- خودکنترلی- تعلق و تعهد سازمانی- اعتمادسازی-	عمده‌ترین اختلالات رفتاری- اخلاقی و تربیتی- توسعه فردی	ودجا (۱۳۹۵)

جدول ۳: ابعاد مطرح شده توسط صاحب‌نظران

عملکردی- شخصیتی- اعتقادی، اخلاقی- مهارتی، تخصصی- رفتاری- بصیرت- ساختاری- محتوایی- جهت‌گیری- زمینه‌ای	بعد
--	-----

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 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، ازجمله سازمان‌های نظامی است. اهمیت این موضوع از آنجا مشخص می‌شود که محصول فرایند ارزیابی عملکرد در بخش‌های عمده تصمیمات مدیران عالی سازمان منجمله 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 گریزی 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	سرتیپ ۲	سرهنگ	کارمند علمی	هیت علمی و معاران	هیت علمی	کارشناس مرکز تحقیقات	دکتری	کارشناس ارشد	کارشناسی
۱	خبیره علمی	۲	۲	۱	*	۲	۲	۱	۵	*	*
۲	مدیران عالی	۱	۲	*	انفر (روحانی)	۱ معاون	۲ رئیس اداره	۱ رئیس عقیدتی	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	شاخصی دیگر هدایت است	مهارت هدایت و رهبری
۸	همین جور 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	جامع نگری
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 ویژگی های 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 این ها می شود مهارت های خاص	مهارت تهیه برآورد راهبردی
۱۹	برنامه‌ریزی در سطح کلان را بدانند.	مهارت برنامه ریزی راهبردی
۲۰	بتوانند تیمی کار کنند و هماهنگی داشته باشند. بتوانند به‌صورت گروهی کار کنند.	تیم سازی 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	نو شوندگی 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 نو شوندگی در سازمان
۲۴	این که این فردی که در ستاد کل خدمت می‌کند چه ویژگی‌های شخصیتی را بایستی داشته باشد.	ویژگی‌های شخصیتی
۲۵	صداقتش، 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 تصمیم سازی بایستی بتواند تصمیم سازی و تصمیم گیری‌های راهبردی انجام دهد و تصمیم‌های او منجر به نتایج مثبت و مؤثری در سازمان شود.	تصمیم سازی 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، عزت‌نفس، مشارکت‌پذیری، بزرگ‌منشی، نتیجه محوری، قدرت اقناع‌کنندگی، متفکر،

صفای باطن و ظاهری، خیر، سخت‌گیری بر کفار و دشمنان؛ طبق نظر مصاحبه‌شوندگان از فهرست حذف شدند. مؤلفه‌های نهایی در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷: فهرست مقوله‌های نهایی

تجربه‌پذیری-حریت و آزادی-اجل 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-حکمداری-وجانکاری-مسئولیت‌پذیری-برانگیزاندگی-رعایت هنجارهای جامعه-کسب رضایت شغلی-مدیریت تعارض-آرمان‌گرایی-دانش مدیریت-همسو شدن اهداف شخصی و سازمان-توسعه فن‌آوری‌های جدید در سازمان-قاطعیت-انطباق عملکرد فرد با اهداف سازمانی-تعامل‌پذیری-تحقق اجرای برنامه‌های سالانه-تقوا-همدلی-ایده پردازی‌های جدید-تفکر خلاق-ارتقاء امنیت پایدار در کشور-افزایش میزان بازدارندگی-بهبود فرایند مدیریت و رهبری تحول سازمانی-بهبود کارکردهای مدیریتی-انعطاف‌پذیری-توسعه شایستگی‌های فردی-مهارت روابط انسانی-ایجاد ظرفیت‌های جدید در سازمانی-خلق راهبرهای نو و جدید-خطرپذیری-شایسته‌مداری-صداقت-عدالت ورزی-بهبود عملکرد سازمان در جامعه-تاب‌آوری-توسعه و توانمندسازی کارکنان-قانون‌مداری-انطباق قابلیت‌های فردی در ایجاد تحولات نوگرایان در سازمان-بصیرت و بینش سیاسی-زهد-ارتقاء، توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی-خلاقیت و نوآوری-امانت‌داری-روحیه انقلابی و جهادی-مدیریت راهبردی-مدیریت دانش-انتقادپذیری-اعتدال و میانه‌روی-ارتقاء توان دفاعی و رزمی-واقع‌گرایی-مدیریت بر خویش‌نهادینگری-بینش دفاعی و امنیتی-تواضع و فروتنی-حسن خلق-نظم‌پذیری-بینش اعتقادی-مهارت تیم سازی و شبکه‌سازی-شجاعت-مردم‌داری-ایمان به هدف-مشورت‌پذیری-پرهیز از اسراف و تبذیر-رازداری-ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان اجتماعی-شهادت‌طلبی-کاهش هزینه‌های شغلی-تفکر راهبردی-صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌های بلندمدت سازمان-آمر به معروف و ناهی از منکر-ایجاد همگرایی، وفاق و انسجام بین سازمان‌ها و کاهش تنش-ارتقاء ارتباطات دوسویه فرد و سازمان-مهارت حل مسئله-تفکر تحلیلی-بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکی-دانش حرفه‌ای-بهبود نتایج کلیدی عملکرد فردی-ایفای نقش در فعالیت‌های اجتماعی به‌عنوان یک شهروند-ارتقاء کیفیت وظایف شغلی-بهبود فرایندهای سازمانی-استفاده از فن‌آوری مرتبط با شغل-مدیریت تحول-ولایت‌مداری-کاهش حوادث شغلی-تکلیف‌گرایی-تبادل دانش شغلی با همکاران-اثر بخشی فردی-مهارت تصمیم‌گیری-بهبود فرایند سیاست‌گذاری در سازمان-خودباوری-استفاده مؤثر از منابع و دارایی‌های در اختیار-نقش‌آفرینی مؤثر در تحقق رسالت، مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان-رعایت الزامات و استانداردهای شغلی-مدیریت منابع انسانی-دست‌آورد ناشی از تدوین، اجرای روش‌های بازنگری راهبردهای سازمان-اعتمادبه‌نفس-ارتقاء پایگاه اجتماعی سازمان-دانش تخصصی و شغلی-توسعه و بهبود روابط و تعاملات درون و برون‌سازمانی-نوآوری در انجام وظایف شغلی-استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی-مهارت‌های ارتباطی-بهبود ایجاد و اجرای روش‌های به‌کارگیری شده در سازمان-وظیفه‌شناسی-بینش اجتماعی-بینش فرهنگی-حضور در صحنه و عمل

در گام بعدی به منظور اعتبار بخشی نتایج و یافته‌های پژوهش مجدداً مقوله‌های تصحیح شده در قالب پرسشنامه اولیه برای ده نفر از صاحب‌نظران 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

گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی
دانش مدیریتی	۰.۸۶	مردم‌داری	۰.۷۳	گاهش حوادث شغلی	۰.۷۶
دانش حرفه‌ای	۰.۷۹	اهل عمل	۰.۶۸	استفاده از فن آوری های مرتبط با شغل	۰.۶۸
دانش تخصص و شغلی	۰.۵۶	ایثارگری	۰.۷۲	ایده پردازی‌های جدید	۰.۶۶
تفکر راهبردی	۰.۴۶	شهادت‌طلبی	۰.۷۳	ارتقاء ارتباطات دوسویه فرد و سازمان	۰.۷۲
خلاقیت و نوآوری	۰.۷۲	ولایت مداری	۰.۷۰	نوآوری در انجام وظایف شغلی	۰.۷۵
همدلی	۰.۶۶	روحیه انقلابی و جهادی	۰.۷۶	ارتقاء کیفیت وظایف شغلی	۰.۸۱
برانگیزانندگی	۰.۶۵	آمر به معروف و ناهی از منکر	۰.۷۳	کاهش هزینه‌های شغلی	۰.۷۷
تفکر تحلیلی	۰.۷۱	تواضع و فروتنی	۰.۷۲	رعایت الزامات و استانداردهای شغلی	۰.۷۰
مدیریت بر خویشتن	۰.۶۹	سعه‌صدر	۰.۶۹	تحقق اجرای برنامه‌های سالانه	۰.۸۲
تفکر خلاق	۰.۶۲	رازداری	۰.۶۵	ترویج تفکر مدیریت جهادی	۰.۷۴
مهارت‌های ارتباطی	۰.۵۵	مدارا کردن	۰.۶۴	بهبود فرایندهای سازمانی	۰.۷۸
مدیریت تعارض	۰.۵۵	امانت‌داری	۰.۷۳	نقش‌آفرینی مؤثر در تحقق رسالت، مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان	۰.۷۶
مدیریت تحول	۰.۶۴	پرهیز از اسراف و	۰.۷۷	استفاده مؤثر از منابع و دارایی	۰.۶۸

تبدیل		های در اختیار	
هدایت‌گری	۰.۷۶	حسن خلق	۰.۷۴
مدیریت منابع انسانی	۰.۵۹	زهد	۰.۷۳
مدیریت دانش	۰.۷۴	الگو و نمونه بودن	۰.۶۳
مهارت حل مسئله	۰.۵۹	صداقت	۰.۷۶
مهارت تیم سازی و شبکه‌سازی	۰.۷۱	وفای به عهد	۰.۷۵
مدیریت زمان	۰.۵۳	عدالت ورزی	۰.۷۷
مهارت روابط انسانی	۰.۶۲	تقوا	۰.۶۴
بهره‌گیری از سبک های مدیریت مشارکتی	۰.۶۹	توکل به خدا	۰.۶۰
مهارت رهبری	۰.۶۹	قاطعیت	۰.۶۰
مدیریت راهبردی	۰.۵۹	تاب‌آوری	۰.۵۷
مهارت تصمیم‌گیری	۰.۶۷	وظیفه‌شناسی	۰.۷۶
تکلیف‌گرایی	۰.۶۶	برونگرایی	۰.۷۷
نظم‌پذیری	۰.۶۳	اعتدال و میانه‌روی	۰.۷۲
مسئولیت‌پذیری	۰.۶۳	خودباوری	۰.۷۲
حق‌مداری	۰.۷۵	شجاعت	۰.۶۴
تعامل‌پذیری	۰.۶۵	وجدان کاری	۰.۶۹
		توسعه و توانمندسازی کارکنان	۰.۷۰
		ایفای نقش در فعالیت‌های اجتماعی به‌عنوان یک شهروند فعال	۰.۸۶
		رعایت هنجارهای جامعه	۰.۸۵
		ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان اجتماعی	۰.۸۶
		انطباق قابلیت‌های فردی در ایجاد تحولات نوگرایان در سازمان	۰.۷۹
		انطباق عملکرد فرد با اهداف سازمان	۰.۸۵
		بهبود نتایج کلیدی عملکرد فردی	۰.۸۱
		همسو شدن اهداف شخصی و سازمانی	۰.۷۳
		کسب رضایت شغلی	۰.۷۵
		ارتقاء پایگاه اجتماعی سازمان	۰.۷۵
		دست‌آورد ناشی از تدوین، اجرا و بازنگری راهبردهای سازمان	۰.۷۱
		بهبود ایجاد و اجرای روش های بکارگیری شده در سازمان	۰.۷۴
		ایجاد همگرایی و انسجام بین سازمان‌ها و کاهش تنش	۰.۷۸
		بهبود فرایند سیاست‌گذاری در سازمان	۰.۸۱
		ایجاد ظرفیت‌های جدید سازمانی	۰.۷۵
		ارتقاء، توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی	۰.۶۵

۰.۶۶	واقع‌گرایی	۰.۶۱	انعطاف‌پذیری	۰.۶۱	توسعه فناوری‌های جدید در سازمان	۰.۷۶
۰.۶۱	تجربه‌پذیری	۰.۸۰	بینش سیاسی	۰.۷۵	بهبود فرایند مدیریت و رهبری تحول سازمانی	۰.۷۵
۰.۶۷	مشورت‌پذیری	۰.۷۵	بینش اعتقادی	۰.۶۹	صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌های بلندمدت سازمان	۰.۶۹
۰.۶۲	شایسته‌گرایی	۰.۸۶	بینش اجتماعی	۰.۸۳	توسعه و بهبود روابط و تعاملات درون و برون سازمانی	۰.۸۳
۰.۷۳	قانون‌مداری	۰.۸۵	بینش فرهنگی	۰.۶۹	استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۰.۶۹
۰.۶۹	خطرپذیری	۰.۷۴	بینش دفاعی و امنیتی	۰.۸۹	ارتقاء توان دفاعی و رزمی	۰.۸۹
۰.۶۰	آرمان‌گرایی	۰.۹۱	توسعه شایستگی‌های فردی	۰.۸۴	افزایش میزان بازدارندگی	۰.۸۴
۰.۷۳	انتقادپذیری	۰.۸۷	اثربخشی فردی	۰.۸۲	خلق راهبردهای نو و جدید	۰.۸۲
۰.۷۷	حریت و آزادی	۰.۷۵	بهبود کارکردهای مدیریتی	۰.۷۹	بهبود عملکرد سازمان در جامعه	۰.۷۹
۰.۸۰	ایمان به هدف	۰.۷۳	تبادل دانش شغلی با همکاران	۰.۸۱	ارتقاء امنیت پایدار در کشور	۰.۸۱

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 بهره گرفتن 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 (مدظله العالی) 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...

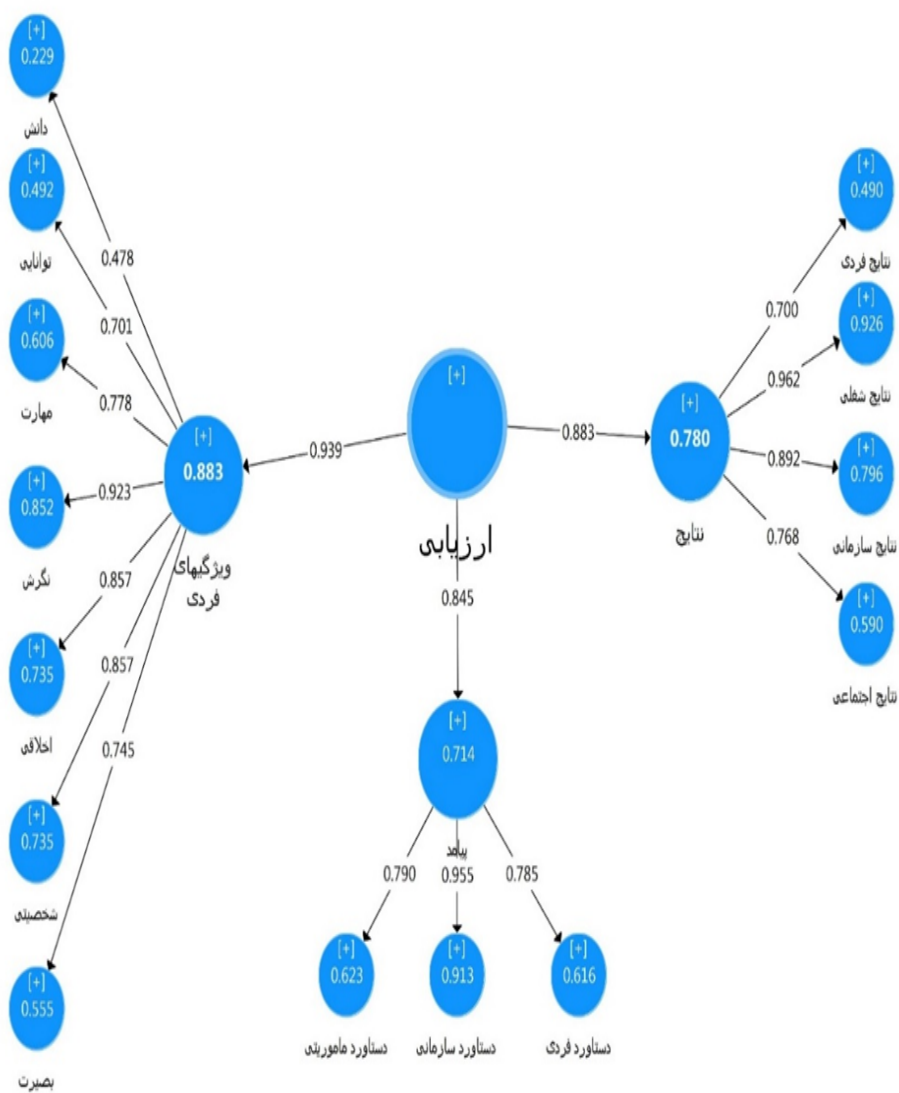
محقق برای پاسخ به سوال شماره ۲، از روش تکوین استقرایی بهره گرفته و گویه‌های حاصل از تحلیل محتوا را که از نظر مفهومی دارای مفاهیم نزدیک بوده و از نظر همبستگی آماری بالایی برخوردار بودند را در زیر مجموعه یک عامل جدید و به عنوان مولفه‌های الگو سازماندهی نموده؛ در نهایت با استفاده از تحلیل عامل تاییدی نسبت 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

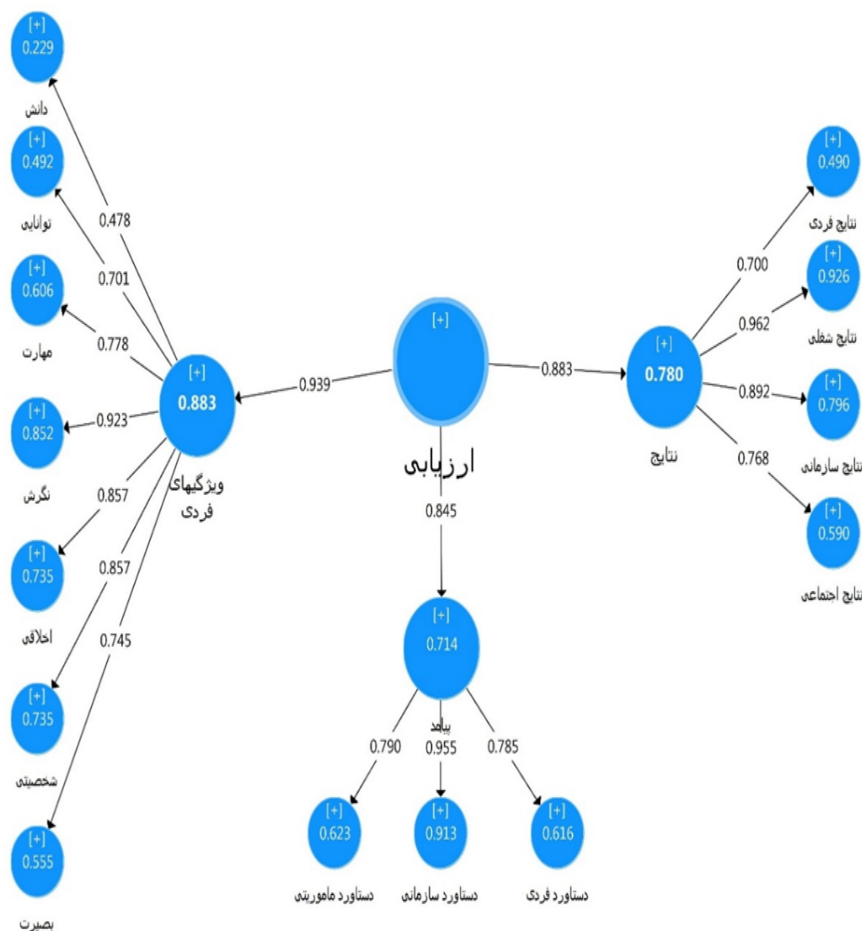
نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	مولفه		
					روابط		
تأیید	کمتر از ۰.۰۱	۳۸.۸۸	۰.۰۲	۰.۸۸	نتایج	<---	ارزیابی
تأیید	کمتر از ۰.۰۱	۷۹.۱۰	۰.۰۱	۰.۹۴	ویژگی‌های	<---	ارزیابی
تأیید	کمتر از ۰.۰۱	۳۰.۸۱	۰.۰۳	۰.۸۵	پیامد	<---	ارزیابی
تأیید	کمتر از ۰.۰۱	۲۲.۳۲	۰.۰۳	۰.۷۷	نتایج اجتماعی	<---	نتایج
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 مؤلفه‌ها تأیید می‌شوند و مدل نهایی تحقیق همان مدل ارائه‌شده در شکل ۱ خواهد بود.

مدل تحقیق



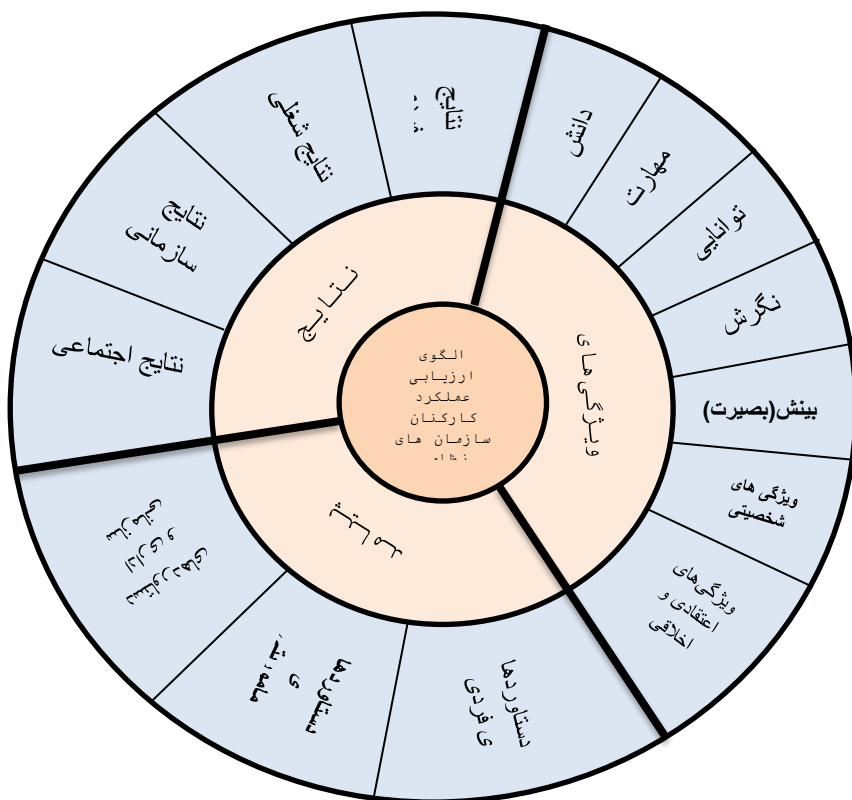
شکل ۱ مدل تحقیق به همراه بارهای عاملی

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

اثربخشی 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 صاحب‌نظران 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 موردتوجه قرار گرفت، همچنین دیدگاه‌های برآمده از بافت سازمان‌های نظامی از طریق مصاحبه با خبرگان، صاحب‌نظران و مدیران با رویکردی قیاسی و استقرایی به‌دست 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 موردنیاز «الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی» بوده و از جامعیت بیشتری برخوردار است.

ب-پیشنهادهای:

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 بعث.
- عرابی، محمد؛ ابطی؛ 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.
- رضاییان، 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, Thousand Oaks, 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). *Applied 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://rahtoooshe.com>