

مقاله پژوهشی: شاخص‌های ویژگی‌های فردی ارزیابی عملکرد

کارکنان سازمان‌های نظامی

محمدحسن باقری^۱، غلامحسین رضایت^۲، فرح‌الله مرادی^۳، حیدرعلی نیرومند^۴

پذیرش مقاله: ۹۹/۱۱/۲۷

دریافت مقاله: ۹۹/۱۰/۱۰

چکیده

ارزیابی عملکرد در هر سازمان به‌مثابه قلب سازمان به شمار می‌آید زیرا خروجی آن می‌تواند در نظام نگهداشت کارکنان سازمان تأثیر مهمی بجا گذارد. هدف این پژوهش ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی است. نوع تحقیق بر مبنای هدف کاربردی و توسعه‌ای است. روش تحقیق بکار گرفته شده در این پژوهش ترکیبی و از نوع اکتشافی است. محتوای این تحقیق در مرحله کیفی عبارت است از داده‌های حاصل از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها. جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی شامل خبرگان علمی، صاحب‌نظران، مدیران عالی، مدیران میانی و کارشناسان و در مرحله کمی نیز شامل کارکنان سازمان‌های نظامی مستقر در تهران است. حجم نمونه در مرحله کیفی ۱۵ 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 روش دلفی به تائید مصاحبه‌شوندگان رسید. تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از آمار توصیفی (میانگین، واریانس، انحراف معیار) و آمار استنباطی شامل آزمون‌های آماری کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون خي دو، کروسکال والیس، تحلیل عاملی اکتشافی، صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان نظامی ایران ۷۲ شاخص بودند.

واژگان کلیدی: ارزیابی، عملکرد، ارزیابی عملکرد، ویژگی‌های فردی، کارکنان نظامی

^۱ دانشیار، علوم دفاعی راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی

^۲ دانشیار، مدیریت، دانشگاه عالی جامع امام حسین (علیه‌السلام)

^۳ استادیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

^۴ 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. 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. عامل فردی در نظام ارزیابی عملکرد یکی از بارزترین و مهم‌ترین مؤلفه‌های است که همیشه مورد توجه ارزیابان سازمان‌ها بوده است بنابراین توجه به چگونگی شاخص‌های عامل فردی می‌تواند ارزیابی‌های کارکنان را به واقعی‌تر شدن نزدیک کند؛ بنابراین مسئله این است که نظام‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها بایستی دارای شاخص‌های باشند که بتواند به صورت همه‌جانبه نگر کارکنان را موردسنجش قرار دهد. این تحقیق از آن‌رو دارای اهمیت است که سازمان پایش می‌کند تا با شناخت مناسب از ویژگی‌ها، استعدادها، تلاش و فعالیت کارکنان، آنان را ارزیابی نموده و پیشرفت سازمان را تضمین نماید. نقاط قوت و ضعف کارکنان را آشکار کرده و جاهایی که نیاز به اصلاح و بهبود دارد را مشخص نماید. همچنین امکان برقراری عدالت سازمانی فراهم شود. ارزیابی عملکرد کارکنان از جمله رایج‌ترین روش‌هایی است که از دیرباز در قالب روش‌های ساده ذهنی آغاز و به روش‌های کمابیش دقیق‌تری رسیده است 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 بالأخص در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی عملکرد دارد. ضرورت اینکه عملکرد کارکنان بایستی به‌دقت مورد ارزیابی قرار گیرد در آن است تا مدیریت منابع انسانی بتواند از نتایج و خروجی ارزیابی‌ها در توسعه و تعالی سرمایه‌های انسانی بهره گرفته عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری را پیاده‌سازی نماید. لذا هدف اصلی از این پژوهش ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های

نظامی است؛ و در راستای همین هدف، سؤال اصلی متناظر باهدف اصلی به شرح زیر مطرح گردید:

- شاخص‌های الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی کدامند؟

مبانی نظری

- پیشینه تحقیق

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، کارگروهی 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.

تحقیق دیگری معیار (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.

امیرزاده بهبهانی و یعقوبی (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه اهواز به روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی انجام داده‌اند. در این تحقیق، تعیین معیارهای ارزیابی کارکنان از جمله مهم‌ترین اقدامات در فرایند اجرای طرح افزایش انگیزش کارکنان سازمان موردبررسی بوده که با انجام مطالعه علمی - تطبیقی و بررسی معیارهای تعیین شده توسط سازمان و همچنین دریافت نظرات متخصصین شرکت، ابعاد ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی و به سه گروه اصلی زیر تقسیم‌بندی شده: ۱- عوامل طرز انجام کار. ۲- عوامل خصایصی و ویژگی فردی.

۳- عوامل سرپرستی

شاخص‌های به‌دست‌آمده در این تحقیق عبارت‌اند از: دانش درباره چگونگی انجام کار-داشتن اطلاعات درباره نقاط ضعف و قوت کار-علم به چگونگی برطرف کردن نقایص کار-انجام کار بدون تذکر در مورد مسئولیت و شرح شغلی-پیشرفت در زمینه شغل و آگاهی از منابع و تسهیلات جهت انجام کار-حضور مؤثر و مفید در محل کار-وقت‌شناسی-صرفه‌جویی در وقت-حضور و غیاب-ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار-اداره امور با کمترین سطح شکایت-کوشش در حل و فصل مشکلات مراجع-نظرخواهی از مشتریان برای جذب مشتریان-آگاهی از اصول و قوانین ایمنی محل کار-پایبندی به این اصول و مقررات جهت حفظ ایمنی خود و همکاران-حس وفاداری و تعهد نسبت به سازمان-سعی در حفظ و پایبندی به ارزش‌های سازمان-پیگیری مداوم و تصمیم‌های اتخاذشده و داشتن پشتکار برای به‌کارگیری ضوابط سازمان-اطلاع و مشارکت در سیستم‌ها و ضوابط جدید شرکت-رعایت سلسله‌مراتب سازمانی-وقت‌شناسی-توجه به سرعت انجام کار-انجام به‌موقع کار-رعایت قوانین و ضوابط تصویب‌شده در شرکت-قدرت بیان کتبی و شفاهی-برقراری ارتباط دقیق، صحیح و مؤثر با دیگران-انتقال اطلاعات به کارکنان و سهیم داشتن کارکنان از طریق مشارکت دادن آن‌ها در امور سازمان-انجام به‌موقع کار-وضعیت ظاهری-احساس مسئولیت در برابر مافوق و همکاران، ارباب‌رجوع و جامعه-رعایت مقررات و قوانین در جهت ارتقاء آن‌ها-پشتکار و جدیت در کار-صداقت-پرهیز از غیبت-صراحت بیان و نظرات و پیشنهادها-توجه به سرعت انجام کار-اقدامات سریع در موقع بحرانی-صحت انجام کار-درستی و کامل بودن نتایج کار-انجام دادن کارها بدون اشتباهات قابل اجتناب-انجام دادن به‌موقع اقدامات جبرانی-برخورداری از دید گسترده در مسائل مختلف-قدرت ارائه و استدلال ایده‌های نوین در کار-داشتن هوش و فراست و قوه درک مناسب-رعایت عدالت در توزیع کار و پرداخت‌های کارکنان-منطقی بودن خواسته‌ها و انتظارات از کارکنان-برخورداری از روحیه انتقادپذیری-توجه به سیستم پیشنهادها و انتقادات-قدرت تحمل مسائل و مشکلات-مثبت‌گرا-سازگاری-متانت و رازداری-رعایت اصول اخلاقی و کار-داشتن انعطاف فکری-توانایی داشتن پیشرفت‌های کاری بیش‌تر-تلاش برای کسب دانش و معلومات و مهارت‌های علمی در جهت پیشرفت علمی از طریق استفاده مؤثر از فرصت‌ها و دوره‌های آموزشی-برقراری روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان-استفاده و مشارکت دادن نظر منطقی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی-به‌روز بودن کارها و نداشتن کار انباشته-تعداد، اندازه و زمان انجام کار در سطح استاندارد-ایجاد انگیزه و میل و رغبت در کارکنان-پیگیری و نظارت در انجام کار-راهنمایی و ارشاد کارکنان در کار-ارزشیابی صحیح کارکنان-بازبینی اثربخشی-برخوردار بودن از دید گسترده در مسائل مختلف-قدرت ارائه و استدلال ایده‌های نوین در کار-توانایی استنباط و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمان با توجه به اهداف سازمان-داشتن

اطلاعات لازم و کافی در رابطه با اتخاذ تصمیم‌های به هنگام و مطابق طرح‌ها و برنامه‌ها- قاطعیت و مصمم بودن در اتخاذ تصمیم- تهیه و تنظیم برنامه‌های اجرای جامع و کارآمد- پیش‌بینی مراحل اجرایی برنامه‌ها- پیش‌بینی نیازها و مشکلات و احتیاجات- انتقال اطلاعات به کارکنان و سهیم داشتن کارکنان از طریق مشارکت دادن آن‌ها در امور سازمان- راهنمایی و مشاوره به مرجعان در رابطه با رفع مشکلات مرجعان

- مفهوم شناسی:

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" 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 "مراحلی 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. با تعریف و تبیین صحیح و دقیق از عملکرد، در واژه‌نامه آکسفورد (۲۰۰۱)، در معنی کلمه عملکرد، به‌عنوان یک اسم آمده است: «یک اقدام و عمل که برحسب اینکه با چه درجه‌ای از موفقیت انجام شده است»، دیده می‌شود. "بوگارت و هالیگان (۲۰۰۶) معتقدند عملکرد و مدیریت عملکرد مفاهیمی معماگونه هستند." وقتی صحبت از عملکرد می‌شود، نتیجه کار به‌دست 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. برخی نیز معتقدند: «عملکرد یعنی دستیابی به نتایج» (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۱۰). آرمسترانگ (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 به‌نوبه خود نتیجه به شمار می‌آیند و می‌توان جدای از نتایج در مورد آن‌ها قضاوت

کرد. این گونه تعریف از عملکرد به این نتیجه گیری منتهی می شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه ها و افراد هم باید ورودی ها (رفتار) در نظر گرفته شوند و هم خروجی ها (نتایج) مورد بررسی قرار گیرند؛ و نتیجه می گیرد که عملکرد، نتایج، سابقه و اثری است که فرد در اثر یک اقدام، فعالیت، انجام وظیفه و یا رفتار از خود به جا می گذارد.

ارزیابی عملکرد: طبرسی (۱۳۷۸)، ارزیابی عملکرد را فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد دستگاه ها در دوره های مشخص می داند به گونه ای که انتظارات و شاخص های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد. در بیان جمع بندی 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 مسئولیت ها در سازمان» که توسط دعایی (۱۳۷۷) انجام شده است.

چگونگی رسیدن به شاخص ها: محقق برای رسیدن به شاخص های این تحقیق با مطالعه و بررسی مبانی دینی و غیردینی، نظام ارزیابی سازمان های نظامی و انجام مصاحبه با صاحب نظران به گزاره و فراوانی دست یافته است که در جداول زیر نشان داده است.

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

مقوله	گزاره
شجاعت	و قال لهم نبیهم ان الله...؛ پیامبرشان به آنان فرمود خداوند طالبوت 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 یكون عالما لا یجهل و شجاعا لا ینکل «امام، حتماً باید دانشمندی دانا و شجاعی نترس باشد.» (بحارالانوار، جلد ۲۵: ۱۷۲) - «ضربه علی یوم الخندق من عباده الثقلین؛ ضربه علی (ع) در جنگ خندق 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 او رای جورا فرده و کان عوناً بالحق 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 تکون ممن لا تنفعه العظه. از کسانی مباش که انتقاد و اندرز به او سودی نمی رساند (نهج البلاغه نامه ۳۱).
خلافت	آیا کسی که می آفریند همچون کسی است که نمی آفریند (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 خیر داده خواهید شد (تغابن/ ۷) - و در دیار و آثار ویران رفتگان، گردش کن و بیندیش 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 هم پسند؛
روزی حلال	اندیشه کن در کجایی و بر سر کدام سفره می‌خوری؟ (نهج البلاغه/ نامه ۴۵)
عاقبت‌اندیش	رحمت خدا بر آن کس که به استقبال توبه رود (نهج البلاغه/ خ ۱۴۳)

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

شاخص	سازمان
شجاعت و اعتماد به نفس - سرعت، دقت در عمل و قاطعیت - خلاقیت، قدرت ابتکار و نوآوری - بردباری - خویشتن‌داری و انعطاف‌پذیری - اخلاق - امانت‌داری و مناعت طبع -	۱۰۶ (۱۸۵)
اجتناب از تهمت - تعهد کاری - داشتن روحیه تحولی و نو شونگی - 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	۱۰۷ (۵۷۸) هفتاد و هفت
پایبندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی - خلاقیت و انعطاف‌پذیری - اعتماد به نفس - بردباری	۱۰۷ - ۱۰۸

<p>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- برد باری و خویشتن‌داری- 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-</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- منانیت و خوش‌رویی- صداقت و راستی در گفتار و کردار امانت‌داری- منانیت 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>	(۱۳۸۵) ۴-۶

روش‌شناسی

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه شاخص‌های 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 مورد نظر 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 ۱۱۵ 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 ۱۲۸ مقوله پالایش شده با استفاده از روش دلفی برای تأیید خبرگان ارسال و پس از تحلیل نتایج به دست آمده از این مرحله ۱۱ 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 می‌گردد. 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 به صورت اکتشافی و گام‌به‌گام استخراج می‌شوند لازم به ذکر است در این پژوهش از شیوه تکوینی استقرایی مقوله‌ها برای مقوله‌بندی داده‌های کیفی (شاخص‌ها) 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 شاخص‌های الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی بود از معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل مسیر و ضرایب رگرسیون چند متغیر بهره گرفت شد، از روش تحلیل عاملی برای طبقه‌بندی مقوله‌های به دست آمده در تحقیق و تحلیل مسیر برای تعیین سهم هر یک از مقوله‌های اصلی در تبیین شاخص‌های الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی و از ضرایب رگرسیون چند متغیره برای تعیین میزان همبستگی هر یک از مقوله‌های اصلی استفاده شد.

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

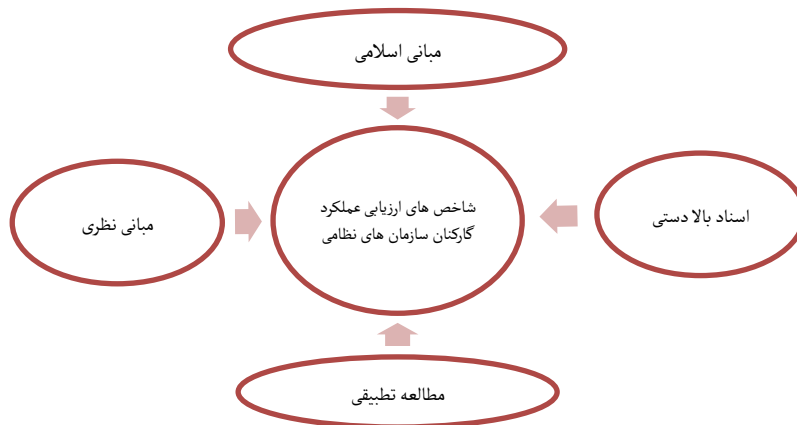
چارچوب نظری

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 تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی گریزی به‌جز بررسی مبانی نظری که در حوزه مطالعات ارزیابی عملکرد ارائه گردیده است نبود؛ بنابراین ادبیات تحقیق با محور کلی به شرح زیر تنظیم گردید:

۱. ویژگی‌های انسانی از دیدگاه قرآن و اسلام
 ۲. ویژگی‌های فردی کارگزاران حکومت اسلامی از نگاه فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی)
 ۳. نظریه‌های علمی
 ۴. ارزیابی عملکرد کارکنان در نیروهای مسلح
 ۵. مصاحبه با صاحب‌نظران
 ۶. پیشینه تحقیقات انجام‌شده
- برای پاسخ به سؤال تحقیق و برای تعیین شاخص‌های الگو از شیوه به‌کارگیری استقرایی مقوله‌ها استفاده شد. به‌گونه‌ای که گزاره‌ای که دارای وجه مشترک در معنی و مفهوم بودند ادغام گردیده مقوله جدیدی ساخته شد.



شکل ۱ - چارچوب نظری

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

جمعیت شناختی

- ویژگی‌های فردی اعضای نمونه در مرحله کیفی:

جدول ۳: مشخصات فردی مصاحبه‌شوندگان

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

- ویژگی‌های فردی اعضای نمونه در مرحله کمی

جدول ۴: نتایج مربوط به درجات پاسخ‌گویان

درجه	آماره‌ها	فراوانی	درصد	درصد واقعی	درصد تجمعی

۷۸.۱	۷۸.۱	۷۷.۷	۱۵۰	سرهنگ
۹۷.۴	۱۹.۳	۱۹.۲	۳۷	سرتیپ ۲
۱۰۰.۱	۲.۶	۲.۶	۵	سرتیپ
		۰.۵	۱	بدون جواب
		۱۰۰.۰	۱۹۳	کل

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 به‌عنوان یک واحد تحلیل محسوب شد. نتایج تحلیل محتوا مصاحبه‌ها در قالب جداول زیر ارائه شده است.

جدول ۵: مقوله‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان علمی (برای نمونه)

ردیف	واحد ضبط	مقوله
۱		
۲	نظارت استراتژیک در ستاد کل اتفاق می‌افتد	نظارت راهبردی
۳	سیاست‌های فرماندهی معظم کل قوا در ستاد کل سازوکارهایش آماده و ابلاغ می‌شود.	سیاست‌گذاری
۴	پس این افرادی که جذب می‌شوند شخصیت راهبردی دارند	مهارت مدیریت راهبردی
۵	آیا به لحاظ دانش - موقعیت - آموزش و تجربه و ... می‌شود در این افراد که می‌خواهیم جذب کنیم این‌ها را ببینیم	داشتن دانش حرفه‌ای
۶	یکی از شاخص‌ها داشتن شخصیت، توان، دانش و مهارت استراتژیک فرد است	دانش و مهارت راهبردی
۷	یکی دیگر از شاخص‌ها هماهنگ‌سازی است	هماهنگ‌سازی
۸	توان هماهنگ کردن ستاد کل با سایر سازمان‌ها توسط کارکنان سنجیده شود	مهارت ارتباطی و هماهنگی
۹	شاخص دیگر هدایت است	مهارت هدایت و رهبری
۱۰	همین‌چو در بحث نظارت	مهارت نظارت و کنترل
۱۱	آیا آمادگی رها کردن تعصبات سازمانی را دارند	دوری از تعصبات سازمانی
۱۲	یکی این‌که توان و تفکر استراتژیک داشته باشیم	داشتن تفکر راهبردی
۱۳	کلان نگر باشیم	جامع‌نگری
۱۴	همه‌جانبه نگر و نگاه سیستمی داشته باشیم نه سازمانی	نگاه سیستمی
۱۵	شخصیت فرا سازمانی و فرا سنجی در آن زیاد باشد.	نگاه فرا سازمانی

۱۶	دانش نظامی آن بایستی حوزه‌های راهبردی را شامل شود	داشتن دانش راهبردی
۱۷	به‌جز عملکرد بایستی به ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد توجه کرد.	بعد عملکردی
۱۸	آراستگی ظاهری، تناسب‌اندام، منظم بودن این‌ها برای نظامیان مهم است	انضباط ظاهری
۱۹	با صحنه جنگ آشنا باشد	شناخت صحنه جنگ
۲۰	مهارت تهیه برآورد راهبردی این‌ها می‌شود مهارت‌های خاص	مهارت تهیه برآورد راهبردی
۲۱	برنامه‌ریزی در سطح کلان را بلداند.	مهارت برنامه‌ریزی راهبردی
۲۲	بتوانند تیمی کار کنند و هماهنگی داشته باشند. بتوانند به‌صورت گروهی کار کنند.	تیم سازی و کارگروهی
۲۳	میزان هماهنگی برای رسیدن به هدف چقدر بوده است؟	تفکر سیستمی
۲۴	ما در کنار این‌ها ویژگی‌های شغلی داریم	ویژگی‌های شغلی
۲۵	نو شونده‌گی 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 شونده‌گی در سازمان
۲۶	این‌که این فردی که در ستاد کل خدمت می‌کند چه ویژگی‌های شخصیتی را بایستی داشته باشد.	ویژگی‌های شخصیتی
۲۷	صداقتش، شجاعتش، مقید به واجبات، رازداری خوب این‌ها یک سری ویژگی‌های اعتقادی- اخلاقی و ارزشی است.	ویژگی‌های فردی و اخلاقی، ارزشی و اعتقادی
۲۸	در حوزه تصمیم‌گیری و تصمیم سازی بایستی بتواند تصمیم سازی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی انجام دهد و تصمیم‌های او منجر به نتایج مثبت و مؤثری در سازمان شود.	تصمیم سازی و تصمیم‌گیری راهبردی
۲۹	توان اینکه سیاست‌ها و تدابیر ابلاغی فرمانده کل قوا را تحقق ببخشد دارد	تبدیل سیاست به دستورالعمل اجرایی
۳۰	یک سری مهارت خاص هم نیاز است داشته باشد مثل کسی که در نیروی انسانی است بایستی مدیریت منابع انسانی را بلداند و در عمل هم بتواند آن را اجرا کند	مهارت تخصصی و حرفه‌ای
۳۱	کارکنانی که در سازمان‌های نظامی مشغول به کار می‌شوند بایستی بتوانند آینده را تصور کنند. قدرت پیش‌بینی اتفاقات آینده را با توجه به شرایط محیطی داشته باشند.	آینده‌نگری
۳۲	بتوانند بر اساس چشم‌انداز و اهداف ستاد کل اقدام‌های خودشان را پی‌ریزی کنند.	داشتن برنامه در کار
۳۳	کارکنان ستاد کل بایستی با مفاهیم دکترین و سیاست‌گذاری آشنایی داشته باشند و بر آن مسلط باشند و بتوانند آن را تدوین و اجرا کنند.	آشنایی و مهارت تدوین ارکان جهت ساز
۳۴	مدیریت راهبردی را بلداند.	آشنایی و مهارت مدیریت راهبردی
۳۵	آیا در بخش هماهنگی این فرد می‌تواند موجب همگرایی، وفاق و انسجام بین سازمان‌ها گردد یا اینکه موجب تنش و کشمکش است	ایجاد همگرایی و وفاق درون و برون‌سازمانی
۳۶	در بحث هدایت چه قدر نقش هدایتی و پیشنهادی را در نیروهای مسلح داشته است	نقش هدایت‌کنندگی بین سازمانی و درون‌سازمانی
۳۷	بتوانید نتایج کار یک معاون و فرمانده را بسنجید. اینکه در مدتی که پست داشته چه‌کاری کرده، چه چیزی را تحویل گرفته و چه چیزی را دارد تحویل می‌دهد	سنجش نتیجه و پیامد کار
۳۸	ارزیابی عملکرد با مفهومی که امروز به آن نگاه می‌کنند سه حوزه را در برمی‌گیرد یکی عملکرد مدیریت است یکی عملکرد کارکنان است و دیگری عملکرد برنامه‌ها.	عملکرد مدیریتی- عملکرد فردی- عملکرد برنامه‌های

مدیریت راهبردی	بنابراین کنترل‌های راهبردی حین برنامه و اجرا در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی است.	۳۹
ویژگی‌های شخصی	در ستاد کل بایستی کارکنان را به سه دسته تقسیم کرد حالا این مدیران و سرپرستان و متخصصین و کارکنان اجرایی یک ویژگی‌های شخصی دارند.	۴۰
صداقت، پاک‌دامنی، شرافت، التزام عملی به ولایت‌فقیه، توان ذهنی، توان جسمانی	صداقت، پاک‌دامنی، شرافت، التزام عملی به ولایت‌فقیه، توان ذهنی، توان جسمانی	۴۱
به‌کارگیری توان گروهی	میزان هم‌افزایی فرد در رسیدن به هدف (برنامه) چه میزان بوده است؟	۴۲
توانایی ایجاد همسویی در کار و برنامه‌ها	میزان همسویی فرد با سایر کارکنان و مدیران برای رسیدن به هدف چه میزان بوده این‌ها بخشی از شاخص‌های عملکرد مدیریت می‌تواند باشند.	۴۳
دانش حرفه‌ای و تخصصی	جوری شاخص سازی کنیم که بتواند در حوزه کاری و تخصصی فرد دانش وی را اندازه‌گیری کند.	۴۴
مشورت کردن	این فرد در قسمت تحت امر خود تشریک‌مساعی و مشارکت در تصمیم‌گیری را انجام می‌دهد.	۴۵
توجه به محیط سازمانی	وقتی ما می‌خواهیم فرد را رشد بدهیم و به دنبال تعالی فرد هستیم شاید فرد را تغییر صفتی بدهیم ولی رشدی که ما انتظار داشتیم نداشته باشد بلکه پس رفت هم بکند اینجا چه اتفاقی افتاده است به نظر می‌رسد بایستی محیط و ویژگی‌های شغل را بازنگری کنیم.	۴۶
ویژگی فردی و شغلی	این نکته را هم ناپیوستگی فراموش کنیم که ویژگی‌های فردی و شغلی بروی خروجی شغل تأثیرگذار است	۴۷

جدول ۶: مقوله‌های حاصل از مصاحبه با مدیران عالی (برای نمونه)

ردیف	واحد ضبط	مقوله
۱	وقتی حرف از عملکرد می‌زنیم برای من مدیریت عملکرد این است که درست مدیریت کنم	دانش مدیریتی
۲	برای کارشناسان این است که درست تصمیم سازی کنند و اجرا کنند	مهارت تصمیم سازی
۳	موضوع را خوب فهم کند خوب حل‌اجی کند	توانایی تشخیص مسئله
۴	مدیر در ستاد کل بایستی زیاد فکر کند	مهارت تفکر و اندیشیدن
۵	اینجا برای کار جمع شده‌ایم نه برای مباحث علمی و مدرک گرفتن و غیره	عمل‌گرا
۶	بایستی به اصل ولایت‌فقیه اعتقاد داشته باشند	التزام عملی به ولایت‌فقیه
۷	مگر می‌شود کس امام زمان را قبول داشته باشد و از بیت‌المال برای خودش بیشتر بردارد.	پی‌جوی کردن دستی، عدالت محوری
۸	ویژگی بصیرتی بسیار مهم است که زیاد هم به علم و دانش و سواد ربطی ندارد	داشتن بصیرت
۹	هرکس می‌خواهد رئیس باشد باید سعه‌صدر داشته باشد و شرح صدر، گنجایش و ظرفیت.	سعه‌صدر
۱۰	افراد سطحی‌نگر به درد ستاد کل نمی‌خورند.	عمقی‌نگر
۱۱	نکته دیگر در ستاد کل عمل به تدابیر و سیاست‌های فرماندهی معظم کل قوا است	عمل به تدابیر و سیاست‌ها
۱۲	افرادی نیاز است که تبعیت پذیری زیادی دارند.	تبعیت پذیری از ولایت
۱۳	به افراد یک خستگی‌ناپذیری و تلاش مضاعف می‌دهد	خستگی‌ناپذیری
۱۴	یک اثربخشی کار شما این خواهد بود که عملکرد افراد را اندازه‌گیری کنید	توجه به عملکرد افراد
۱۵	به نظر من یک فرد دارای سه بعد است؛ بعد عملکردی، رفتاری و کارکردش.	بعد عملکردی، بعد رفتاری
۱۶	مدیریت و روحیه بسیجی این‌ها در یک‌زمانی نمره قبولی آورد ولی کم‌رنگ باخت	روحیه بسیجی

۱۷	ما در انتصابات هیچ‌گاه نتیجه و اثر و پیامد را مدنظر قرار نمی‌دادیم و این اشکال است.	توجه به اثر و پیامد عملکرد
۱۸	یک سری ویژگی‌های عمومی هست که همه دارند مثل مکتبی بودن- امنیتی بودن	مکتبی بودن- امنیتی بودن
۱۹	بینش همان بصیرت- اخلاق و اعتقاد است	بصیرت- اخلاق و اعتقاد
۲۰	بایستی دیده راهبردی داشته باشند	دیده راهبردی
۲۱	آدم متعهد هم است	متعهد به کار و تلاش
۲۲	باید برویم بینیم تقسیم‌کاری که ما کرده‌ایم	تقسیم‌کار و وظایف
۲۳	در مشاغل اجرایی ما یک داده داریم و یک خروجی اگر خروجی را با ورودی مقایسه کنیم آن وقت خواهیم گفت که این فرد کارآمد بوده است یا نه	کارآمدی
۲۴	آقا جمله بسیار مهمی دارند و آن اینکه شما در جمهوری اسلامی در هرکجا که قرار دارید فکر کنید مرکز دنیا همان‌جا است.	وظیفه‌شناسی
۲۵	این یعنی اینکه شما متمرکز بر کارتان باشید تا باعث تحول در ابعاد مختلف کار شویم.	تمرکز بر کار و فعالیت
۲۶	در ارزیابی عملکرد بایستی به تعهد افراد توجه کرد که چقدر به کار متعهد است. پس تعهد و تخصص برای مدیران عالی و کارشناسان لازم است.	تعهد سازمانی
۲۷	برای مدیر ستاد کل به کارآئی و نوع مدیریتش نگاه می‌کنیم. اصل قضیه در مدیریت اسلامی این است که افرادی باشند خوب کار کنند و کار خوب انجام دهند	کارایی و اثربخشی
۲۸	اگر ما در عقیدتی کار می‌کنیم بایستی بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد	کار منجر به افزایش بهره‌وری
۲۹	نکته دیگر به نظرم برای ارزیابی عملکرد چه ابعدی را بایستی در نظر گرفت؛ یکی بهره‌وری است	بهره‌وری در کار
۳۰	یک نکته دیگر این‌که جمع‌گرا باشند درواقع نگاه جامع‌گرا به نیروهای مسلح داشته باشند و فرقی بین سازمان‌ها نگذارند.	جامع‌نگری
۳۱	کسانی باشند که نسبت به همه سازمان‌ها شناخت یکسانی داشته باشند، مقدرات و محدودیت‌های سازمان‌های مختلف آگاهی داشته باشند.	شناخت مقدرات و محدودیت‌های سازمانی
۳۲	افرادی می‌توانند در ستاد کل موفق باشند که بتوانند از چیزهای جزئی یک سناریوی کاری خوب استخراج کنند. درواقع افرادی باشند که دارای ذهن خلاق هستند	داشتن ذهنی خلاق و نوآور
۳۳	آدم‌های که مسئولیت‌پذیری پایینی دارند و نمی‌خواهند پاسخگو باشند و نسبت به موضوعات کاری عمق نمی‌دهند که از داخل آن کار خوبی درآورند.	نگرش مسئولیت‌پذیری
۳۴	افرادی که در ستاد کار می‌کنند خوب است که دارای دانش، تجربه و مهارت لازم باشند	داشتن دانش، تجربه، مهارت لازم در کار
۳۵	والان هر وقت می‌خواهیم کاری بکنیم و حرفی زده باشیم میگوییم بایستی با مدیریت جهادی دنبال انجام کار باشیم.	مدیریت جهادی
۳۶	شناخت، داوری، رسد کردن، نظارت بایستی جزء مؤلفه‌های شما باشد	کنترل و نظارت
۳۷	این‌ها می‌تواند در قالب مؤلفه باشند که خدمتتان عرض می‌کنم: برآورد درست، فهم درست، نتایج و دستاوردها، متمرکز به هدف بودن، سنجش و آگاهی، حجم کار، روشن‌بینی، شجاعت در کار و اقدام، عزم و اراده، هدف‌گذاری خوب، شجاعت فکری، قدرت خلاقیت، قدرت هوشمندی، متخصص و ماهر بودن، سابقه خوب و	توجه به نتایج و دستاوردها، تلاش برای رسیدن به هدف، شجاعت اقدام و عمل، داشتن پشتکار، هدف‌گذاری خوب، شجاعت فکری، قدرت خلاقیت، هوشمندی در کار، دانش

درخشان، قدرتمندی در کار، دارای استعداد برجسته و ویژه بودن، دارای علم و دانش متناسب با کار و تخصص، دارای صفای باطن و زلال اندیشه، آماده به کار بودن، فعال بودن، متعهد بودن، دارای اعتماد به نفس بودن، داشتن دید و نگاه به افق دور دست.	تخصصی و حرفه‌ای، قدرتمندی در کار، دارای صفای باطن و زلال اندیشه، آماده به کار بودن، فعال بودن، متعهد بودن، دارای اعتماد به نفس بودن، برش دار بودن، آینده نگری	
۳۸	در خصوص ابعاد من اعتقاد دارم که در سه بخش دیده شود بعد ویژگی‌های ارزشی - بعد توانمندی عمومی و توانمندی اختصاصی - بعد عملکردی	ویژگی‌های اخلاقی و اعتقادی - بعد عملکردی
۳۹	در خصوص ویژگی‌های کاری و فردی هم یک سری مواردی هست که عرض می‌کنم: عمل به موقع، استقبال از کارهای سخت، دقت در کار، سرعت در کار، ارائه و بیان صادقانه در مطالب، علاقه و تلاش برای یادگیری، اختصاص وقت برای اندیشیدن و ... برای ستاد کل مناسب است	عمل به موقع، استقبال از کارهای سخت، دقت در کار، سرعت در کار، صداقت در بیان، علاقه و تلاش برای یادگیری، خوش فکری
۴۰	یک مؤلفه‌های هم برای مدیریت راهبردی هست من جمله: مدیریت راهبردی - نگرش راهبردی، دید تحول گرا، هدایت و رهبری بالا، تصمیم سازی و تصمیم گیری به موقع، سازمان دهی و هماهنگی، نظارت و پیگیری، نگرش جهادی و عاشورایی به کار، اراده و تلاش خستگی ناپذیر، شجاعت و انگیزه و نشاط بالا	دید تحول گرا - هدایت و رهبری بالا - دانش مدیریتی - مدیریت جهادی - خستگی ناپذیری - روحیه انقلابی
۴۱	ابعاد مدیریتی و فرماندهی مشارکت با کارکنان زیرمجموعه اندیشه محوری مشورت پذیری و ... هم می‌توانند منظور نظر باشد.	دانش مدیریتی و فرماندهی، مشورت پذیری، اندیشه محوری
۴۲	بعد ویژگی‌های خود فرد؛ بنابراین مؤلفه‌های آن می‌تواند اعتقادی و مکتبی، امانت داری، سعه صدر نوع برخورد با کارکنان و ارباب رجوع و سایر عوامل که در بحث مدیریتی مطرح می‌شود	بعد ویژگی‌های فردی، اعتقادی و مکتبی، امانت داری، سعه صدر، برخورد با ارباب رجوع
۴۳	یکی از ابعادی را که بایستی در نظر بگیریم، شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری، خلق و خویی است که آدم‌ها دارند و آن را حفظ می‌کنند.	شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری
۴۴	ما در ارزیابی که هم اکنون انجام می‌دهیم یک بعد داریم تحت عنوان فرماندهی و مدیریت جهادی	فرماندهی و مدیریت جهادی
۴۵	آن‌ها را در بوته آزمایش می‌گذارند شرایط ایجاد می‌کنند، بحران‌های مدیریتی و چالش آن وقت نوع مدیریت آن‌ها را بررسی می‌کنند	مدیریت بحران
۴۶	برای آتش نشانی افرادی را می‌خواهند استخدام کنند خوب آن‌ها شرایط ویژه‌ای را بایستی داشته باشند پس شرایط ایجاد می‌کنند و افرادی را در این شرایط قرار می‌دهند و سپس از بین آن‌ها افراد مناسب را گزینش می‌کنند	توانایی جسمانی، شجاعت
۴۷	اگر به روش‌های آن‌ها نگاه کنید خواهید دید که بیشتر روی بعد روان‌شناختی افراد و اینکه چگونه فکر می‌کنند، چه حالت‌های روحی و روانی دارند تکیه دارند	ویژگی شخصیتی
۴۸	اینکه در هنگام برخورد با بحران‌ها از خودشان چه عکس‌العملی از خودشان نشان می‌دهند. قدرت ابتکار - خلاقیت آن‌ها را بررسی می‌کنند	قدرت ابتکار و خلاقیت
۴۹	در خصوص ویژگی‌های شخصیتی و روانی بایستی به نکاتی توجه کنیم. ما باید در مورد رفتار کارکنان و برخورد فرد با مخاطرات شغلی توجه کنیم.	عکس‌العمل مناسب در مواجهه با مخاطرات شغلی
۵۰	در مسیر کار ممکن است با فردی مواجه شود که به‌طور طلبکارانه با وی برخورد	سعه صدر

	می‌کند اگر این فرد سعه‌صدر نشان ندهد با مشکل برخورد خواهد کرد	
۵۱	عامل سعه‌صدر، خوش برخوردی و ثبات شخصیتی برای کسی که در این شغل کار می‌کند الزامی است.	خوش برخوردی و ثبات شخصیتی
۵۲	در ستاد کل ویژگی‌های شغلی تعریف نشده است و این نقیصه است. بایستی در ارزیابی بررسی شود که قدرت نوآوری و ابتکار فرد چقدر است آیا خلاقیت دارد.	قدرت نوآوری و ابتکار
۵۳	برای مؤلفه‌های شخصیتی می‌توان به شجاعت، خلاقیت، انعطاف‌پذیری، هوش، قاطعیت اشاره کرد	شجاعت، انعطاف‌پذیری، قاطعیت
۵۴	در بعد اخلاقی به: تواضع، فروتنی، نرم‌خویی، وفای به عهد، مدارا کردن، حسن ظن، شرح صدر، انتقادپذیری، امانت‌داری، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، اطاعت‌پذیری، نظم‌پذیری، روحیه خدمتی، تلاش و توسعه، انضباط مالی و اقتصادی، انضباط سیاسی و مناعت طبع	تواضع، فروتنی، نرم‌خویی، وفای به عهد، مدارا کردن، حسن ظن، شرح صدر، انتقادپذیری، امانت‌داری، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، اطاعت‌پذیری، نظم‌پذیری، روحیه خدمتی، تلاش و توسعه، انضباط مالی و اقتصادی، انضباط سیاسی و مناعت طبع
۵۵	در بعد بیشه‌ای به: ادای فرایض دینی، التزام عملی به ولایت‌فقیه، دینی و اسلامی و ایجاد فضای انقلابی در سطح یکان نام برد	ادای فرایض دینی، التزام عملی به ولایت‌فقیه، پایبندی به ارزش‌های دینی و اسلامی و ایجاد فضای انقلابی در سطح یکان نام برد
۵۶	در شرایط-بحرانی و بسیج ملی قاعده‌تاً همین ستاد است که بایستی ظرفیت‌های کلان کشور را به‌پای کار بیاورد	توان بهره‌برداری از ظرفیت کلان کشور در شرایط بحران
۵۷	آن بخش که تحت عنوان ویژگی‌های فردی است من این ویژگی‌های فردی را به مؤلفه‌های دانش- بینش و کنش تقسیم می‌کنم	ویژگی‌های فردی
۵۸	نمی‌شود کسی در ستاد کل در مشاغل راهبردی مشغول شود ولی نتواند تصمیم سازی راهبردی بکند	تصمیم سازی راهبردی
۵۹	یک کاری که قرار است در ستاد کل انجام گیرد تا بیاید به انتها برسد عناصر زیادی دخیل هستند و در آن کار اثرگذارند و نظر می‌دهند حداقل هفت الی هشت نفر.	کار گروهی
۶۰	نقش آدم‌ها در این پیامدها و نتایج یکسان نیست وزن کار آنان یکسان نیست	نقش و وزن فرد در دستیابی به اهداف و برنامه‌ها
۶۱	اگر به من به‌عنوان معاون آموزش بگویند چند تصمیم راهبردی را ساخته و ابلاغ کرده‌ای	تعداد برنامه‌های راهبردی
۶۲	سیاست‌گذاری- نظارت- هدایت عالی نیروهای مسلح در امر آموزش و اینکه چقدر نقش داشته‌ای بایستی بتوان آن را سنجید و وزن آن را درآورد	نقش سیاست‌گذاری- نقش نظارتی و هدایت در تصمیم‌گیری‌ها
۶۳	به عبارتی وقتی در یک نظارت به موضوعی رسیده‌ایم که بایستی آن را حل و فصل کنیم و حل آن را در مسیر تصمیم سازی و تصمیم‌گیری قرار می‌دهیم گاهی اوقات جاهای و افرادی مانع می‌شوند؛ که در مسیر این تصمیم قرار گرفته‌اند و عامل بازدارندگی دارد.	نقش تسهیل‌کنندگی در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها
۶۴	این که یک عنصر تأثیرگذار هستم.	عصر اثرگذار در تصمیم‌گیری
۶۵	کنش هم می‌تواند به عکس‌العمل سریع، شوق کاری، ابزار توانایی برای انجام	عکس‌العمل سریع، شوق کاری، ابزار توانایی

مأموریت و غیره باشد	برای انجام مأموریت
۶۶	چون حوزه کاری ما حوزه سیاست‌گذاری است پس سطح آن سطح راهبردی است نتایج آن هم بایستی راهبردی باشد.
۶۷	برنامه‌های که در طول سال مصوب و تقسیم می‌شود.
۶۸	خروجی که به سازمان‌ها رفته است و در واقع منشأ تحول در نیروهای مسلح بوده است
۶۹	اگر بخواهیم از پیامدها بگویم باید ببینیم که در معاونت آموزش و پژوهش در سالی که گذشت پیامد کارش برای سازمان‌ها چه بوده است. آن برنامه‌ای بوده که من ریختم و گفته‌ام بایستی اجرا شود.
۷۰	نکته دیگر مطالعه من روی تغییرات صحنه دفاعی امنیتی است
۷۱	پس بایستی شما به این نکته توجه کنید که آیا من به تحولات جدیدی که در منطقه و جهان روی داده است توجه کرده‌ام
۷۲	یا اینکه درجایی حضرت آقا گفته‌اند نظام آموزشی حافظه محور بایستی با یک نظام آموزشی دیگر عوض شود و جایگزین آن شود. خوب ما رفته‌ایم به دنبال این موضوع و نظام آموزشی مهارت محوری را جایگزین کرده‌ایم و حرف جدیدی زده‌ایم.
۷۳	من بایستی توانایی رسد اطلاعاتی را داشته باشم
۷۴	خوب بله این هم یک نگاه است که شما دارید و خوب هم است. البته در بعد ویژگی‌های فردی خیلی چیزهای دیگر را هم می‌توانید بیاورید مثلاً تعصبات سازمانی. در ستاد کل تعصبات سازمانی جای ندارد و یک آفت به شمار می‌آید

جدول ۷: مقوله‌های حاصل از مصاحبه با مدیران (برای نمونه)

ردیف	واحد ضبط	مقوله
۱	یکی دیگر از شاخص‌های فرد که بایستی به آن توجه شود قدرت تعامل است	تعامل‌پذیری
۲	مدیر ما بایستی بتواند کارهای خارق‌العاده را انجام دهد بتواند بن‌بست شکنی کند	مدیریت ریسک‌پذیر و پیشگام
۳	در ستاد کل ما احتیاج به افرادی داریم که بتوانند مسائل نظامی را حل کنند	مهارت حل مسائل
۴	یکی دیگر از ابعاد بحث مدیریت است	دانش مدیریت
۵	میزان اهتمام به بازدهی‌ها و سرکشی‌های تخصصی از مجموعه تحت امر،	مهارت در نظارت و کنترل
۶	میزان کنترل عملکرد فردی مدیران و نیروهای تحت امر	مدیریت بر منابع انسانی
۷	قدرت و توانایی نفوذ در دیگران	برانگیزاندگی
۸	اگر این‌طور است حالا تعهد عملی ایجاد خواهد کرد	تعهد عملی
۹	یک تعهد سازمانی ایجاد خواهد کرد و این اعتقاد منجر به رفتار عملی خواهد شد.	عمل‌گرای
۱۰	توان راهبردی فکر کردن و عمل کردن دارد	عمل‌گرا

مدیریت جهادی و عمل انقلابی	آنچه در ارزیابی فرماندهان و مدیران عالی سازمان بایستی به آن توجه شود با توجه به تأکیدات ف محترم کل قوا مدیریت جهادی و عمل انقلابی بیشتر مورد توجه است	۱۱
اثر درون و برون‌سازمانی	نتیجه را باید در اثر دید اینکه سنجش عملکرد چه نتایجی و پیامدهای در درون و برون سازمان خواهد گذاشت	۱۲
میزان صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌ها	وقتی عملکرد دو نفر را قیاس می‌کنیم یکی با هزینه بالاتر و تلفات بیشتر ولی دیگری هزینه کمتر و تلفات کمتر - یکی سریع‌تر انجام داده یکی کندتر.	۱۳
مدیریت بحران	آن‌ها را در بوته آزمایش می‌گذارند شرایط ایجاد می‌کنند، بحران‌های مدیریتی و چالش آن‌وقت نوع مدیریت آن‌ها را بررسی می‌کنند	۱۴
خوش برخوردی و ثبات شخصیتی	عامل سعصدا، خوش برخوردی و ثبات شخصیتی برای کسی که در این شغل کار می‌کند الزامی است.	۱۵
قدرت نوآوری و ابتکار	در ستاد کل ویژگی‌های شغلی تعریف نشده است و این نقیصه است. بایستی در ارزیابی بررسی شود که قدرت نوآوری و ابتکار فرد چقدر است آیا خلاقیت دارد.	۱۶
شجاعت، انعطاف‌پذیری، قاطعیت	برای مؤلفه‌های شخصیتی می‌توان به شجاعت، خلاقیت، انعطاف‌پذیری، هوش، قاطعیت اشاره کرد	۱۷
تواضع، فروتنی، نرم‌خویی، وفای به عهد، مدارا کردن، حسن ظن، شرح صدر، انتقادپذیری، امانت‌داری، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، اطاعت‌پذیری، نظم‌پذیری، روحیه خدمتی، تلاش و توسعه، انضباط مالی و اقتصادی، انضباط سیاسی و مناعت طبع	در بعد اخلاقی به: تواضع، فروتنی، نرم‌خویی، وفای به عهد، مدارا کردن، حسن ظن، شرح صدر، انتقادپذیری، امانت‌داری، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، اطاعت‌پذیری، نظم‌پذیری، روحیه خدمتی، تلاش و توسعه، انضباط مالی و اقتصادی، انضباط سیاسی و مناعت طبع	۱۸
ادای فرایض دینی، التزام عملی به ولایت فقیه، پایبندی به ارزش‌های دینی و اسلامی و ایجاد فضای انقلابی در سطح یکان	در بعد بینشی به: ادای فرایض دینی، التزام عملی به ولایت فقیه، پایبندی به ارزش‌های دینی و اسلامی و ایجاد فضای انقلابی در سطح یکان نام برد	۱۹
مهارت تدوین سیاست‌های کاری	بتواند از گفته‌های حضرت آقا که این ستاد متعصب به ایشان است سیاست‌های کلان و راهبردی را استخراج کند	۲۰
مهارت سیاست‌گذاری	آیا من که در ستاد کل مشغول هستم این توان رادارم که از راهبردهای ابلاغی سیاست‌های لازم را استخراج کنم.	۲۱

در ادامه مقوله‌های به‌دست‌آمده از مبانی نظری و مصاحبه‌ها باهم تلفیق شده و در مرحله بعد مورد پالایش قرار گرفت و از این طریق فهرست اولیه مؤلفه‌ها با ۱۲۸ مؤلفه به دست آمد. در گام اول، مقوله‌های به‌دست‌آمده، با روش دلفی و در قالب پرسش‌نامه‌ای برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد که صحت و درستی هر یک از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده را تأیید نمایند. در این مرحله تعداد یازده مقوله طبق نظر مصاحبه‌شوندگان از فهرست حذف شدند.

در گام بعدی به منظور اعتباربخشی نتایج و یافته‌های پژوهش مجدداً مؤلفه‌های تصحیح شده برای ده نفر از صاحب‌نظران ارسال شد و از آنان خواسته شد نظرات خود را اعلام نمایند. پس از دریافت نظرات آنان، نتایج 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 دو باشد. با توجه به نتایج به دست آمده تعداد ۷۲ گویه (شاخص) مورد تأیید پاسخگویان قرار گرفت.

تحلیل داده‌های کمی

در این مرحله با استفاده از نتایج به دست آمده 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 درصد بود. برای تحلیل داده‌های پرسش‌نامه در مرحله اول از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

شاخص‌ها که معمولاً به گویه‌های پرسشنامه اطلاق می‌شود (و در این پژوهش نیز این‌گونه است) متغیرهای آشکار تحقیق به شمار می‌روند که توسط پاسخ‌گویان به‌طور مستقیم و بی‌واسطه موردسنجش قرار می‌گیرند. نتایج سنجش بارهای عاملی گویه‌ها در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸: نتایج بارهای عاملی گویه‌ها

بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه
۰.۷۳	امانت‌داری	۰.۶۳	نظم‌پذیری	۰.۸۶	دانش مدیریتی
۰.۷۷	پرهیز از اسراف و تبذیر	۰.۶۳	مسئولیت‌پذیری	۰.۷۹	دانش حرفه‌ای
۰.۷۴	حسن خلق	۰.۷۵	حق‌مداری	۰.۵۶	دانش تخصص و شغلی
۰.۷۳	زهد	۰.۶۵	تعامل‌پذیری	۰.۴۶	تفکر راهبردی
۰.۶۳	الگو و نمونه بودن	۰.۶۶	واقف‌گرایی	۰.۷۲	خلاقیت و نوآوری
۰.۷۶	صداقت	۰.۶۱	تجربه‌پذیری	۰.۶۶	همدلی
۰.۷۵	وفای به عهد	۰.۶۷	مشورت‌پذیری	۰.۶۵	برانگیزانندگی
۰.۷۷	عدالت‌ورزی	۰.۶۲	شایسته‌گرایی	۰.۷۱	تفکر تحلیلی
	تقوا	۰.۷۳	قانون‌مداری	۰.۶۹	مدیریت بر خویشتن
	توکل به خدا	۰.۶۹	خطرپذیری	۰.۶۲	تفکر خلاق
۰.۶۴	قاطعیت	۰.۶۰	آرمان‌گرایی	۰.۵۵	مهارت‌های ارتباطی
۰.۶۰	تاب‌آوری	۰.۷۳	انتقادپذیری	۰.۵۵	مدیریت تعارض
۰.۶۰	وظیفه‌شناسی	۰.۷۷	حریت و آزادگی	۰.۶۴	مدیریت تحول
۰.۵۷	برونگرایی	۰.۸۰	ایمان به هدف	۰.۷۶	هدایت‌گری
۰.۷۶	اعتدال و میانه‌روی	۰.۷۳	مردمداری	۰.۵۹	مدیریت منابع انسانی
۰.۷۷	خودباوری	۰.۶۸	اهل عمل	۰.۷۴	مدیریت دانش
۰.۷۲	شجاعت	۰.۷۲	ایثارگری	۰.۵۹	مهارت حل مسئله
۰.۷۲	وجدان کاری	۰.۷۳	شهادت‌طلبی	۰.۷۱	مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی
۰.۶۴	انعطاف‌پذیری	۰.۷۰	ولایت‌مداری	۰.۵۳	مدیریت زمان
۰.۶۹	بینش سیاسی	۰.۷۶	روحیه انقلابی و جهادی	۰.۶۲	مهارت روابط انسانی
۰.۷۵	بینش اعتقادی	۰.۷۳	آمر به معروف و ناهی از منکر	۰.۶۹	بهره‌گیری از سبک‌های

					مدیریت مشارکتی
۰.۸۶	بینش اجتماعی	۰.۷۲	تواضع و فروتنی	۰.۶۹	مهارت رهبری
۰.۸۵	بینش فرهنگی	۰.۶۹	سعه‌صدر	۰.۵۹	مدیریت راهبردی
		۰.۶۵	رازداری	۰.۶۷	مهارت تصمیم‌گیری
		۰.۶۴	مدارا کردن	۰.۶۶	تکلیف‌گرایی

نتایج موجود در جدول ۸ پاسخ سؤال تحقیق در خصوص شاخص‌های ویژگی‌های فردی در ارزیابی

عملکرد کارکنان کدام‌اند؟ را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج به دست آمده، در این پژوهش شاخص‌های عامل فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی دارای ۷۲ شاخص است.



نمودار ۱: شاخص‌های عامل‌های فردی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف - نتیجه‌گیری:

وجه مشترک تمامی نظامات ارزیابی عملکرد کارکنان که تاکنون طراحی گردیده است عامل‌های فردی کارکنان است که در کنار سایر ابعاد قرار دارد؛ بنابراین، این موضوع نشان‌دهنده اهمیت سنجش عامل‌های فردی در ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد. از همین رو توجه به شاخص‌های عامل‌های فردی در این تحقیق موردتوجه قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که شاخص‌های عوامل فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی دارای ۷۲ شاخص است. 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 شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی، ارکان جهت ساز ن.م، راهبردها، مأموریت، اهداف و فعالیت‌های کلیدی و ویژگی‌های خاص سازمان‌های نظامی موردتوجه قرار گرفت، می‌توان این شاخص‌ها را کاملاً بومی و مطابق با بافت سازمان‌های نظامی دانست. شاخص‌ها حاصله به‌گونه‌ای هستند که سازمان‌های نظامی می‌توانند فراخور سازمان مطبوع خود و شرح شغل هر یک از کارکنان از آن بهره‌برداری نمایند و با تنظیم سنجه از آن استفاده عملی بنمایند.

ب - پیشنهادها:

الف- بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق شاخص‌های تهیه‌شده در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی بکار گرفته‌شده، به اجرا گذارده شود.

ب- سازمان‌های به‌کارگیرنده این شاخص‌ها بایستی به این نکته توجه داشته باشند که عموم شاخص‌ها به‌دست‌آمده نشان‌دهنده یک مفهوم عمومی از ویژگی‌های فردی هستند فلذا در یک تحقیق دیگر این شاخص‌ها بایستی در قالب سنجه تعریف و به‌صورت کمی و کیفی تفکیک شوند.

فهرست منابع

- "قران کریم"، ترجمه مکارم شیرازی
- "نهج البلاغه" (۱۳۹۰)، ترجمه محمد دشتی، چاپ دوم، نشر اندیشه مطهر
- الف- منابع فارسی:**
- 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)
- "لغت‌نامه آکسفورد"
- ارتش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۲)، "آیین‌نامه ارزیابی کارکنان آجا"، تهران
- اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶)، "روش‌های ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی ایران"، تهران: انتشارات بعث
- امیرزاده بهبهانی، راضیه؛ یعقوبی، زهرا (۱۳۹۱)، "ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش و فراورده‌های نفتی ایران منطقه اهواز به روش تحلیل سلسله مراتبی"، فصلنامه مدیریت صنعتی
- دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال هفتم شماره ۱۹
- مجلسی، محمدباقر، "بحارالانوار"، (مترجم محمدباقر محمودی)، موسسه دارالکتب اسلامی، دوره کامل
- پور صادق، ناصر؛ مهدی‌زاده‌ملاباشی، تورج (۱۳۹۴)، "مدیریت منابع انسانی پیشرفته با رویکرد استراتژیک"، تهران: انتشارات واژگان
- دعایی، حبیب‌اله (۱۳۷۷)، "مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی"، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی
- رضاییان، علی؛ گنجعلی، اسدا... (۱۳۹۰)، "مدیریت عملکرد: چیستی، چرایی و چگونگی"، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق
- سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (۱۳۹۲)، "دستورالعمل شایستگی پاسداری"، شماره ۱/۶۰۵/اس ط، تهران
- سجادی، سید احمد (۱۳۹۰)، "مدیران و فرماندهان شایسته"، نشر بازرسی کل ناجا

- صالحی، شعله (۱۳۹۰)، "طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا"، رساله دکتری، دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)
- طبرسی، غلامعلی (۱۳۷۸)، "طراحی و تبیین الگوی ارزیابی عملکرد مدیران عامل «شرکت های تابع سازمان صنایع و معادن بنیاد جانبازان و مستضعفان»"، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس
- 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 انتظامی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)، "دستورالعمل ارزیابی کارکنان"، تهران
- وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (۱۳۹۵)، "دستورالعمل 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). *Applied multivariate research: design and interpretation*. Sage