

مقاله پژوهشی: الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

اکبر نوری^۱، رضا یداللهی^۲

پذیرش مقاله: ۹۸/۰۲/۱۷

دریافت مقاله: ۹۷/۱۲/۱۷

چکیده

ارزشمندترین سرمایه هر سازمان، نیروی انسانی سالم، ماهر و باتجربه است. موفقیت سازمان با تعداد کارکنان و مدیران کارآمد و بانگیزه آن سازمان ارتباط مستقیمی دارد. یکی از مهم‌ترین ابزارهای آگاهی از کیفیت و کمیت سرمایه انسانی ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان آن است. در حال حاضر سازمان‌ها با توجه به چالش‌های محیطی و تنوع فناوریانه، بیش از گذشته نیاز به بررسی عملکرد دارند تا بتوانند امکان رقابت در محیط‌های رقابتی را پیدا کرده و از غافلگیری راهبردی جلوگیری نمایند.

هدف اصلی تحقیق حاضر دستیابی به الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از نگاه مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) بوده است. نوع تحقیق کاربردی و روش آن نظریه‌پردازی داده بنیاد (گراندد تئوری) است که محققین از طریق مطالعه کتابخانه‌ای نسبت به جمع‌آوری داده‌ها (بیانات سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۴) اقدام و بیانات معظم له را با فن تحلیل محتوا و گفتمان و با استفاده از نرم‌افزار MAXQUDA 10 مورد بررسی و تحلیل قرار داده‌اند.

بر اساس نتایج تحقیق، محققین در پاسخ به سؤالات تحقیق، ضمن تحلیل بیانات، گزاره‌های مرتبط با موضوع را استخراج، دسته‌بندی و بررسی نموده و نتایج آن را که شامل؛ اصول ارزیابی، فرآیند ارزیابی، مراجع ارزیابی، نتایج ارزیابی، آثار و پیامدهای ارزیابی عملکرد است، از دیدگاه مقام معظم رهبری به همراه الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی ارائه نموده‌اند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، منابع انسانی، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، داده بنیاد

۱- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) a.noori@sndu.ac.ir

۲- دانش‌آموخته دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی

مقدمه

« نقاط قوت و ضعف‌تان را بسنجید و بدون تعصب داوری کنید. از نظرات افراد دلسوز در این داوری حتماً استفاده کنید. آن کسانی را که دچار ضعف یا عملکرد نامطلوب هستند، به‌طور طبیعی به شکل‌های مختلف مورد تعرض قرار می‌دهید؛ اما در کنار آن، مدیری را هم که خوب عمل کرده، حتماً تشویق کنید... پس ارزیابی و مترتب بر ارزیابی و تقویم عملکردها، باید برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.» (بیانات حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت سال ۱۳۸۵)

ارزشمندترین سرمایه هر سازمان حتی در فنی‌ترین آن‌ها که عمدتاً مبتنی بر تجهیزات هستند نیروی انسانی سالم، ماهر و باتجربه است. موفقیت سازمان با تعداد کارکنان و مدیران کارآمد و بانگیزه آن سازمان ارتباط مستقیمی دارد. یکی از مهم‌ترین ابزارهای آگاهی از کیفیت و کمیت سرمایه انسانی ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان آن است.

در حال حاضر سازمان‌ها در برخورد با چالش‌های محیطی، تنوع فناورانه و همچنین تهدیدات فزاینده‌ای که در جهت حفظ خویش با آن روبرو هستند بیش از گذشته نیاز به بررسی عملکرد خود می‌باشند. در حقیقت بررسی منظم عملکرد است که امکان رقابت در محیط‌های رقابتی را به سازمان‌ها داده و از غافلگیری راهبردی آن‌ها جلوگیری می‌نماید.

بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت، اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را موردسنجش قرار می‌دهد.

ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین‌شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد. به‌طورکلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین باهدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن است.

بیان مسئله: مسئله اساسی این است که، نیروهای مسلح با تحولات بسیاری هم در محیط ملی و منطقه‌ای و هم در ساختارها و سازمان نیروی انسانی روبرو بوده است. تحولات سریع و پرشتاب در سطح سازمان نیروهای مسلح، تعدد سازمان‌ها، وجود نظام‌های ارزیابی عملکرد متنوع در نیروهای مسلح و همچنین تهدیدات موجود در منطقه و کشور، لزوم توجه به بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد در سطح نیروهای مسلح را اجتناب‌ناپذیر نموده است و در این راستا مهم‌ترین ملاک موفقیت و عدم موفقیت یک سازمان عملکرد آن است و با توجه به پیچیدگی ساختارها، سازمان و فناوری حاکم، برخورداری از یک الگوی دقیق، جامع، انعطاف‌پذیر، کارآمد و تعالی محور در ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی که مغز سازمان محسوب می‌شوند، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

بنابراین دغدغه اصلی تحقیق دستیابی به یک الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی، مبتنی بر آموزه‌های دینی و منبعث از منابع دینی و دیدگاه‌های مقام معظم رهبری و فرمانده معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌باشد.

اهمیت و ضرورت موضوع ارزیابی عملکرد را می‌توان به‌درستی از منابع و آموزه‌های دینی دریافت کرد. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ»^۱ هر کس به اندازه ذره‌ای کار خوب کند پاداش آن را می‌بیند و هر کس به اندازه ذره‌ای کار بد کند جزای آن را می‌بیند».

مولای متقیان علی (علیه‌السلام) در فرازی به مالک اشتر می‌فرماید:

« وَ لَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سَوَاءٍ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَ الزِّمُّ كُلُّهُ مِنْهُمْ مَا الزَّمَّ نَفْسَهُ. هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن، نیکوکار را از نیکویی کردن بی‌رغبت می‌سازد و بدکار را به بدی کردن وا می‌دارد. هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده »^۲.

به‌طورکلی می‌توان اهمیت و ضرورت تحقیق را این‌گونه بیان کرد:

۱- موجب دست یافتن به یک الگوی ارزیابی عملکرد شده و ترتیب اثر دادن به نتایج آن، می‌تواند به ارتقاء منابع انسانی کمک کند.

۱ - سوره زلزله، آیه ۸-۷

۲ - نامه ۵۳، نهج البلاغه

۲- ارزیابی و محاسبه منصفانه عملکرد، آرامش وجدان و رضایت خاطر سرمایه انسانی را به دنبال دارد.

۳- زمینه ارزیابی صحیح، اصولی و متناسب با معیارهای منطقی را فراهم می‌کند.

۴- به کارگیری الگوی ارزیابی مناسب روحیه انسان‌های سالم را تقویت و روحیه متخلفان را تضعیف می‌کند.

۵- به فراهم شدن زمینه ایجاد تحرک و نشاط در بین کارکنان و مدیران کمک می‌کند.

۶- امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد فراهم و به رشد و تعالی سرمایه انسانی کمک می‌کند.

اهداف تحقیق:

الف - هدف اصلی تحقیق

دستیابی به الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از نگاه مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

ب - اهداف فرعی

۱- تبیین فرآیند ارزیابی عملکرد منابع انسانی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

۲- تبیین اصول اساسی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

سؤال اول (اصلی):

- الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) کدام است؟

سؤال دوم: فرآیند ارزیابی عملکرد منابع انسانی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) کدام است؟

سؤال سوم: اصول اساسی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) کدام است؟

محققین برای رسیدن به پاسخ سؤالات و تحقق اهداف پژوهش با رویکرد آمیخته و روش نظریه‌پردازی داده بنیاد نسبت به جمع‌آوری داده‌ها که شامل مجموعه بیانات سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۴ است، از طریق مطالعه کتابخانه‌ای اقدام و با فن تحلیل محتوا و گفتمان و با استفاده از نرم‌افزار MAXQUADA 10 موردبررسی و تحلیل قرار داده‌اند. امیدواریم نیروهای مسلح، با استفاده از این رهنمودها بتوانند ضمن فعال کردن نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی به بالندگی و تعالی نیروهای مسلح کمک نمایند.

مبانی نظری

- پیشینه شناسی:

بررسی پیشینه‌ها نشان می‌دهد؛ مطالعات و پژوهش‌هایی زیادی در خصوص بررسی ارزشیابی عملکرد کارکنان، طراحی مدل‌های ارزشیابی و همچنین مطالعه تطبیقی مکانیزم ارزشیابی عملکرد کارکنان اداری صورت گرفته است؛ یک دسته از این مطالعات، پایان‌نامه‌های دانشگاهی است که پیرامون مدل‌های شایستگی‌ها نوشته شده‌اند ولی اکثر آن‌ها در مورد کارکنان سازمان‌ها و یا شرکت‌های کوچک انجام گرفته و موردی پیدا نشد که موضوع ارزشیابی را از نگاه امام (رضوان‌الله تعالی علیه) و یا مقام معظم رهبری مورد بررسی قرار داده باشند. بنابراین تعدادی از پیشینه‌ها که مربوط به نیروهای مسلح بوده و در سال‌های اخیر و در قالب پروژه تحقیقاتی و یا در مقطع رساله دکتری انجام شده است مورد بررسی و نتایج آن‌ها به شرح زیر ارائه گردید.

دکتر احمدرضا سنجری در پروژه خود تحت عنوان «تحلیل چگونگی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های نظامی و ارائه مدل راهبردی بومی برای نیروهای مسلح» در سال ۱۳۹۱ وضعیت موجود ارزشیابی کارکنان سازمان‌های نظامی - دفاعی و انتظامی را مورد بررسی قرار داده که در انتها به یک مدلی در این زمینه رسیده است. آقایان نیکوکار هم در رساله خود تحت عنوان «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مراکز آموزشی نیروهای مسلح» در سال ۱۳۸۸ الگویی ارائه داده که این الگو با چهار سازه سیستمی، یازده معیار و ۱۹۹ شاخص عملکردی، توانایی سنجش عملکرد منابع راهبردی نظام آموزش عالی نیروهای مسلح را خواهد داشت.

- مفهوم شناسی:

ارزیابی: از نظر لغوی واژه ارزیابی به معنی تعیین ارزش چیزی است. (معین ۱۳۸۶، ۱۹۹)

سنجش: به معنی اندازه‌گیری، وزن کردن است.

با اندکی اغماض، ارزشیابی معادل واژه‌ی ارزیابی در لغت‌نامه دهخدا (جلد پنجم، ۱۳۲۸: ۱۹۹) به معنی «عمل یافتن ارزش هر چیز» آمده است

ارزش: از نظر لغوی به معنی بها، قیمت، ارج، شایستگی، قابلیت و استحقاق است. (معین ۱۳۸۶،

ارزیابی: ارزیابی شامل جمع‌آوری اطلاعات و ارائه بازخورد به کارکنان درباره رفتار، سبک برقراری ارتباط، یا مهارت‌های آن‌ها است. (پور صادق، علی میرزایی، ۱۳۸۴: ص ۲۷)

ارزشیابی: سنجش نظامند عملکرد کارکنان و تعیین شایستگی‌ها و توانایی‌ها و کاستی‌ها و ضعف‌های آنان، نسبت به یک شغل خاص می‌باشد. (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۶۸)

ارزشیابی شایستگی: ارزشیابی شایستگی‌های کارکنان عبارت است از؛ فرایند تعیین میزان لیاقت و توانایی کارکنان، از لحاظ انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های مختلف در سازمان. (همان، ۱۶۶)

ارزشیابی شایستگی‌های کارکنان و بررسی عملکرد آنان؛ فرآیندی رسمی در سازمان است که از طریق آن هر یک از کارکنان و مسئولان بخش‌های مختلف موردسنجش و ارزشیابی دقیق قرار می‌گیرند، تا چگونگی عملکرد آن‌ها و نیز، توانمندی‌ها، استعدادها و زمینه‌های رشد و تکامل آنان بررسی و مشخص شود. (همان، ۱۶۷)

ارزشیابی عبارت است از سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی (قانون استخدام کشوری و دستورالعمل اجرایی ارزیابی کارکنان دولت، ماده ۲۸، ۴۱۶/د مورخ ۱۳۶۸/۲/۲)

ارزشیابی، سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها برای رشد و بهبود می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۴: ۲۶۹).

ارزشیابی عملکرد، فرآیند سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمان معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آن‌ها می‌باشد (حاجی شریف، ۱۳۷۱: ۹).

ارزیابی منابع انسانی: ارزیابی منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی یک سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به‌طور مختصر، ارزیابی منابع انسانی به کنترل کیفیت فعالیت‌های منابع انسانی و حمایت آن‌ها از استراتژی سازمان می‌پردازد. (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶: ۷۹)

چارچوب نظری

جایگاه ارزیابی عملکرد منابع انسانی در قوانین و مقررات

۱ - سیاست‌های کلی نظام اداری

« رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی»^۱.

۲ - قانون مقررات استخدامی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

ماده ۷۳ - سپاه موظف است کلیه کارکنان کادر ثابت و بسیجی ویژه را با توجه به عوامل زیر و طبق آیین‌نامه مربوطه مورد ارزیابی قرار دهد:

الف - رعایت موازین اخلاقی و شئون اسلامی و صلاحیت‌های سیاسی - امنیتی.

ب - استعداد، کارایی و شایستگی در عملکرد و رعایت انضباط.

پ - نتایج آموزش‌های عقیدتی - سیاسی و نظامی حین خدمت.

ت - نتایج سنجش و آزمون‌های آمادگی جسمانی در حین خدمت.

ث - انجام مأموریت‌های خطرناک و سخت.

ماده ۷۴ - سوابق و عملکرد کارکنان سپاه در مقاطع مختلف بر طبق آیین‌نامه مربوطه مورد ارزیابی قرار گرفته و پس از تأیید کمیسیون ارزشیابی نیرو و یا سازمان مربوط و تصویب مقامات مذکور در ماده ۸۷ این قانون با توجه به امتیازات مکتسبه از حداقل ۶ ماه تأخیر در ترفیع و حداکثر یک سال ارزشدیت برخوردار خواهند شد.

۳ - قانون مقررات استخدامی ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا)

ماده ۷۹ - وضعیت کارکنان در کلیه مراحل خدمت از نظر مکتبی به‌وسیله سازمان عقیدتی سیاسی، از نظر امنیتی به‌وسیله سازمان حفاظت اطلاعات و از نظر کارایی توسط کمیسیون ارزیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا در ترفیعات و انتصابات ملاک عمل واقع شود.

تبصره - وزارت دفاع و ستاد مشترک در زمینه ارزیابی کارایی، سازمان عقیدتی سیاسی در زمینه صلاحیت مکتبی و سازمان حفاظت اطلاعات در زمینه صلاحیت امنیتی، آیین‌نامه اجرایی مأموریت محوله در این ماده را تهیه و به تصویب شورای عالی دفاع می‌رسانند.

۴ - قانون مقررات استخدامی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا)

ماده ۷۳ - وضعیت کارکنان در کلیه مراحل خدمت از نظر مکتبی به‌وسیله سازمان عقیدتی سیاسی، از نظر امنیتی به‌وسیله سازمان حفاظت اطلاعات و از نظر کارایی به‌وسیله نیروی انتظامی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا نتیجه آن‌ها در ترفیعات و انتصابات ملاک عمل واقع شود.

تبصره ۱ - نیروی انتظامی در زمینه ارزیابی کارایی، سازمان عقیدتی سیاسی در زمینه صلاحیت مکتبی و سازمان حفاظت اطلاعات در زمینه صلاحیت امنیتی، آیین‌نامه اجرایی مأموریت محوله در این ماده را با هماهنگی وزارت کشور تهیه و پس از بررسی در ستاد کل به تصویب فرماندهی کل قوا می‌رسانند.

تبصره ۲ - ارزیابی کارایی مذکور در ماده فوق در مورد کارکنان نیروی انتظامی صرفاً توسط مسئولین نیروی انتظامی و در مورد کارکنان سازمان عقیدتی سیاسی صرفاً توسط مسئولین آن سازمان و در مورد کارکنان سازمان حفاظت اطلاعات صرفاً توسط مسئولین آن سازمان انجام می‌پذیرد.

ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

۱- ترتیب اثر دادن به نتایج ارزیابی عملکرد: « نقاط قوت و ضعف‌تان را بسنجید و بدون تعصب داوری کنید. از نظرات افراد دلسوز در این داوری حتماً استفاده کنید. آن کسانی را که دچار ضعف یا عملکرد نامطلوب هستند، به‌طور طبیعی به شکل‌های مختلف مورد تعرض قرار می‌دهید؛ اما در کنار آن، مدیری را هم که خوب عمل کرده، حتماً تشویق کنید... پس ارزیابی و مترتب بر ارزیابی و تقویم عملکردها، باید برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت سال ۱۳۸۵)

۲- اولین گام ارزیابی و اصلاح عملکرد: « بنابراین، شما باید دو کار انجام دهید: یکی اینکه اول بین خودتان و خدا، صمیمانه به خودتان برگردید نه از روی تظاهر، یا برای اینکه کس دیگری این‌طور گمان کند خودتان را یک ارزیابی بکنید و ببینید این عیب آیا در شما هست یا نیست؛ و اگر هست، جداً تصمیم بگیرید برطرف کنید؛ و لو یک‌بار هم نشود، تدریجاً سعی کنید. از بدترین و نکوهیده‌ترین خصوصیات که در دیگران دیدید و در خودتان هم سراغ کردید، یک فهرست تهیه کنید و فقط هم خودتان بدانید؛ هرچند وقت یک‌بار هم سعی کنید یکی از آن‌ها را در خودتان پاک کنید. شما که جوان هستید، این کار را خیلی خوب و راحت می‌توانید بکنید. من شخصیت‌های خودساخته‌ای را می‌شناسم که این‌ها واقعاً این کار را می‌کردند. نقاط ضعف داشتند چه نقاط ضعف اخلاقی، چه نقاط ضعف رفتاری و شخصیتی این‌ها را یادداشت می‌کردند. در روان‌شناسی می‌گویند آدم خجالتی اگر می‌خواهد خجالت خودش را برطرف کند، چه کار بکند. خصوصیات اخلاقی هم همین‌طور است؛ یعنی همان چیزهایی که بودنش، شما یا هر انسان سالمی را رنج

می‌دهد.» (بیانات بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در جلسه‌ی پرسش و پاسخ با مدیران مسئول و سردبیران نشریات دانشجویی سال ۱۳۷۷)

شما خود را در پیشگاه خداوند چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (پرسش دانشجوی دانشگاه صنعتی امیرکبیر از امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی))

« من در پیشگاه خداوند خودم را بنده‌ی ضعیفی ارزیابی می‌کنم. این چیزی که می‌گویم، نه تعارف است، نه مجامله. حقیقت مطلب این است. من بنده‌ی ضعیفی هستم که مسئولیت سنگینی بر دوشم گذاشته شده است و تلاش می‌کنم إن شاء الله آنچه را که بر عهده‌ی من است، انجام دهم.» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در جلسه‌ی پرسش و پاسخ دانشجویان دانشگاه صنعتی امیرکبیر سال ۱۳۷۹)

۳- توجه به شایستگی معنوی افراد در کنار شرایط احراز و ارزیابی عملکرد مهم است: در جذب و به‌کارگیری افراد، ضمن توجه به شرایط احراز مشاغل، باید به شایستگی‌های اعتقادی و معنوی نیز توجه جدی شود و در کنار همه این‌ها ارزیابی عملکرد نیز مورد تأکید است. یا به عبارت دیگر انتخاب افراد لایق و کاردان صرفاً کفایت نمی‌کند، لذا باید ضمن انتخاب و به‌کارگیری افراد لایق و کاردان با ایمان و امین در سازمان‌ها، همواره باید مراقب عملکرد آن‌ها بود و لازمه این مراقبت مستلزم وجود نظام ارزیابی پویا و اثربخش است.

«تبلیغات دشمنان و پیروان آن‌ها در راستای کم‌رنگ کردن ایمان در جامعه است. می‌گویند ایمان چیست؟! پاسخ این است که اگر ایمان نباشد، لیاقت و کارآیی هم به کار نخواهد آمد. فردی که لایق‌تر است اگر ایمان نداشته، بیشتر دزدی می‌کند و لطمه می‌زند. اگر ایمان داشت، لیاقت و عرضه و کاردانی‌اش برای مردم مفید خواهد بود. بنابراین مردمان با ایمان، بالیاقت، کاردان و امین را انتخاب کنید و مراقب عملکرد آن‌ها باشید.» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار جوانان استان سیستان و بلوچستان سال ۱۳۸۱)

۴- ارزیابی و محاسبه منصفانه عملکرد، آرامش وجدان و رضایت خاطر را به دنبال دارد: «اگر مجموعه‌ی این دستگاه نسبتاً کوچک که در جایگاه ممتازی قرار دارد و داشت، در طول این دوران که یک مقطع طولانی از یک استمرار کاری است مورد محاسبه‌ی منصفانه قرار بگیرد، هم خود این مجموعه و من که با او سروکار داشتم و هم کسانی که با چشم باز و وجدان بیدار، با این مجموعه مواجه بوده‌اند یا کار آن را مورد ارزیابی قرار داده‌اند یا خواهند داد، دچار آرامش وجدان و رضایت خاطر خواهند بود. لذا من از مجموعه‌ی همکاران دوران هشت‌ساله‌ی کار در نهاد ریاست

جمهوری، احساس رضایت می‌کنم.» (بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در مراسم تودیع کارکنان نهاد ریاست جمهوری سال ۱۳۶۸)

۵- ثبت عملکرد واقعی: «برای ارزیابی کار بعضی‌ها، گاهی جدول‌هایی را پُر می‌کنند. آدم خیال می‌کند که چقدر کار کرده است؛ درحالی‌که وقتی جدول آدم را به دستش می‌دهند، می‌بیند که همه‌اش سفید است. حساب که می‌کند، می‌بیند اگر روز قیامت این‌طور باشد، واویلاست. به‌هرحال، سپاهگیری شما و در خدمت خدا و در خدمت مردم و انقلاب بودنتان، ارزشش بیش از این حرف‌هاست که یکی بخواهد فکر سیاسی، یا بافندگی سیاسی خودش را به حساب انقلاب بگذارد.» (بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در دیدار با فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و رؤسای دفاتر نمایندگی ولی‌فقیه سال ۱۳۶۹)

۶- ارزیابی صحیح امری مهم: «به نظر من، ارزیابی درست از آنچه که متوقع است، امر مهمی است.» (بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در دیدار با وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی و نمایندگان فرهنگی جمهوری اسلامی در خارج سال ۱۳۷۰)

۷- ارزیابی واقع‌بینانه: «حقیقتاً در یک ارزیابی واقع‌بینانه باید گفت آنچه که در مثل امروزی اتفاق افتاد، در لحظه‌ی بعثت نبی مکرم اسلام، بزرگ‌ترین حادثه‌ای بود که در تاریخ بشر اتفاق می‌افتاد و تأثیر خود را در زندگی بشر می‌گذاشت. قضیه‌ی بعثت، قضیه‌ی خیلی عجیب و مهم و پرماجرا و قابل‌بررسی و تأمل و دقت است.» (بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ایران به مناسبت عید سعید مبعث سال ۱۳۷۵)

۸- ارزیابی یعنی جدا کردن سره از ناسره: «به نظر من در باب نظریه‌پردازی نباید محدودیتی وجود داشته باشد. بیشتر بایستی برای نقد و ارزیابی و جدا کردن سره از ناسره همت شود.» (مصاحبه امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) پس از بازدید از یازدهمین نمایشگاه بین‌المللی کتاب سال ۱۳۷۷)

۹- ارزیابی همه‌جانبه: «امروز ما به نیروهای مسلح خود می‌بالیم. نیروهای مسلح ما ارتش ما، سپاه ما، نیروی انتظامی ما و بخش‌های مختلف مربوط به این سازمان‌ها، هرکدام به‌نوبه و در جای خود و در حیطه‌ی مسئولیت‌ها و تعهدات خود، سرگرم تلاش مؤمنانه و مخلصانه‌ای هستند. کار امروز ما سرنوشت‌ساز است. آموزش خوب، رفتار خوب، عملکرد خوب، اراده‌ی راسخ، عزم و آگاهی همیشه بیدار، همبستگی، همدلی در میان بخش‌های مختلف، استفاده‌ی از ابتکارها و نوآوری‌ها و استعدادهای گوناگونی که در وجود یکایک شما هست، در رده‌های مختلف و در

سازمان‌های گوناگون، امروز باید برنامه‌ی عملی نیروهای مسلح باشد.» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار با نظامیان سال ۱۳۸۵)

۱۰- **ارزیابی محصول محور و توجه به نتیجه ارزیابی:** «برای ارزیابی قوه‌ی قضائیه، باید این معیار را به کار بگیرید؛ ببینید چقدر این حالت اعتماد در مردم به وجود آمده است؛ هر مقدار به وجود آمده است، همان مقدار شما موفقید. اگر نود درصد، اگر هشتاد درصد، اگر پنجاه درصد و یا اگر آن شاء الله یک روز صد درصد این حالت اعتماد به وجود آید، آن وقت قوه‌ی قضائیه به همان اندازه توفیق پیدا کرده است. این تمهیداتی که ما انجام می‌دهیم از سازماندهی و بقیه‌ی چیزها مقدمه‌ی این است.» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار مسئولان قوه‌ی قضائیه و خانواده‌های معظم شهدای هفتم تیر سال ۱۳۷۸)

۱۱- **ایجاد رقابت با ارزیابی، محاسبه و امتیازبندی:** «من عرض کردم که مسئولان کشور، امسال را سال رقابت در این کار بدانند. این رقابت، حق است. این رقابت، درست است و مورد رضای خداست. «فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ»^۱. رقابت هم به این است که هر کدام از بخش‌ها، واحدهای گوناگونشان را در سرتاسر کشور به این مسابقه‌ی بزرگ فرابخوانند... پس از گذشت چند ماه یا یک سال بتوانند یک محاسبه و ارزیابی بکنند و ببینند... کدام یک آمار صحیح و دقیق و روشن‌تری در خدمت‌رسانی به مردم دارد و آن یک امتیاز باشد.» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در خطبه‌های نماز جمعه‌ی تهران سال ۱۳۸۲)

۱۲- **ارزیابی و نظارت یکی از ارکان سازمان‌ها:** «یکی از دستگاه‌های تدارکات‌چی، دستگاه نخبه‌شناسی و نخبه‌پروری است؛ یعنی کادرسازی بخش دیگر، دستگاه‌های ارزیابی و نظارت است. بخش سوم، دستگاه‌های مدیریتی است، و بخش چهارم، دستگاه‌هایی است که حکم را مراقبت کنند...» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار مسئولان قوه قضائیه و خانواده شهدای هفتم تیر سال ۱۳۸۳)

۱۳- **ارزیابی‌ها باید مبتنی بر معیار و شاخص باشد (وظایف، سیاست‌ها و...):** «ما وظایفی داریم. ماها می‌آییم و می‌رویم؛ مسئولان مختلف می‌آیند و مشغول کار می‌شوند و در مجموعه‌ی نظام جمهوری اسلامی نقش خودشان را ایفا می‌کنند و می‌روند، لیکن مجموعه‌ی فعال و کارآمد نظام با آمد و رفت ماها نباید هیچ‌گونه تغییری جز تقویت پیدا کند و به خودش ببیند؛ مثل بازیکن‌های

یک تیم؛ یکی خارج می‌شود، یکی داخل می‌شود؛ اما تیم مشغول کار خودش است و تلاش خودش را انجام می‌دهد و به مصلحت، یکی می‌آید و یکی می‌رود. روال کار بایستی تداوم و استمرار سیاست‌های کلی‌ای باشد که مجموعه‌ی نظام آن را برای آینده‌ی کشور تصویر کرده است. البته دوره‌ی کاری هر کدام از ماها یک‌بخشی از عمر این نظام را در واقع به خود اختصاص داده؛ فرضاً وقتی یک دولتی دو دوره، هشت سال، ادامه پیدا می‌کند، این در وضع کنونی، تقریباً یک‌سوم عمر همه‌ی نظام را اشغال کرده و کار کرده و تلاش کرده است؛ این‌ها معیارهای ارزیابی ما از کارهایمان بایستی باشد.» (بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت سال ۱۳۸۳)

همچنین در جای دیگر می‌فرمایند: «اگر ارزیابی ما درباره‌ی ملت‌ها تابع این است که مقدار آگاهی آن‌ها را بسنجیم، مقدار عزم و اراده‌ی ملی آن‌ها را بسنجیم، روشن‌بینی و شجاعت آن‌ها در اقدام را بسنجیم، اگر این وسیله‌ی سنجش قدر و قیمت جمعیت‌ها و ملت‌هاست، باید بگوییم مردم لار و منطقه‌ی لارستان بزرگ، به‌حسب این مقیاس‌ها و معیارها جزو برجسته‌ترین مردم کشور پهن‌اور ما هستند.» (بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در دیدار عمومی مردم لار سال ۱۳۸۷)

۱۴- ارزیابی مستمر: «استاد باید مدافع خلاقیت و نوآوری و ابتکار باشد. البته ما باید آیین‌نامه‌های تحصیلی را اصلاح کنیم. مرتب باید آیین‌نامه‌های آموزشی و آیین‌نامه‌های نانوشته، چون خیلی از این آیین‌نامه‌ها نانوشته است، مورد ارزیابی قرار بگیرد؛ نه اینکه هرروز عوض شود، اما دائماً مورد ارزیابی باشد و در مقاطع گوناگون عوض شود. این، جزو کارهای بسیار مهم است که البته در این زمینه، هم شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌تواند نقش ایفا کند، هم وزارت علوم نقش دارد.» (بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در دیدار وزیر علوم و رؤسای دانشگاه‌ها سال ۱۳۸۳)

۱۵- ارزیابی متناسب با نوع و سطح عملکرد: «خوب حالا چند نکته را عرض می‌کنم. خوشبختانه ارزیابی یک‌ساله را دولت شروع کرده و خود آقای رئیس‌جمهور در این زمینه پیش‌قدم شدند؛ این کار بسیار خوبی است. نقاط قوت و ضعف‌تان را بسنجید و بدون تعصب داوری کنید. از نظرات افراد دلسوز در این داوری حتماً استفاده کنید. آن‌کسانی را که دچار ضعف یا عملکرد نامطلوب هستند، به‌طور طبیعی به شکل‌های مختلف مورد تعرض قرار می‌دهید؛ اما در کنار آن، مدیری را هم که خوب عمل کرده، تشویق کنید؛ یعنی آن چیزی را که من اینجا می‌خواهم توصیه کنم، این است که، اخم به ضعف‌ها و عملکردهای ضعیف را ما در عملکرد مسئولان و

رئیس‌جمهور و بعضی دیگر مشاهده می‌کنیم؛ اما لبخند و تشویق و توجه به آن‌کسانی هم که خوب عمل کرده‌اند، این هم باید در کنارش باشد. پس ارزیابی و مترتب بر ارزیابی و تقویم عملکردها، باید برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت سال ۱۳۸۵)

۱۶- تعریف حد انتظار لازمه ارزیابی صحیح: « باید انتظارات را در نظر گرفت. توقع از هر محیطی، به یک کیفیتی است. توقعی که انسان از محیط دانشجویی دارد، با توقعی که از محیط طلبگی دارد، فرق می‌کند. اقتضائاتی که در اینجا هست، عواملی که روی اینجا کار می‌کند، عوامل تاریخی‌ای که روی این‌ها کار کرده، این‌ها همه باید مورد ملاحظه قرار بگیرد تا انسان بتواند یک ارزیابی درستی داشته باشد. پس محیط دانشجویی هم محیط خیلی خوبی است؛ لذا باید از این استفاده کرد.» (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار اعضای دفاتر نمایندگی رهبری در دانشگاه‌ها سال ۱۳۸۹)

۱۷- معیارهای ارزیابی باید قابل اندازه‌گیری و سنجش باشند: « روشن است که سیاست‌های کلی باید از آن‌چنان شفافیت، صراحت و واقع‌بینی برخوردار باشد که زمینه‌ی اجرای جدی آن‌ها برای مجریان فراهم شده و درجه‌ی تحقق آن قابل اندازه‌گیری و ارزیابی گردد.» (پیام به رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام برای رسیدگی به موارد پیشنهادی دولت سال ۱۳۷۸)

۱۸- ارزیابی حقیقی و درست از طریق محاسبه دستاوردها: «اکنون نوبت محاسبه خویشتن است. باید به حساب خود در این وظیفه بزرگ پردازیم و کارکرد خویش را بیازمائیم. ... اگرچه می‌توان حجم خدمات در دستگاه‌ها را به تقریب، مشخص کرد، ولی ارزیابی حقیقی و درست، آنگاه میسر می‌گردد که نتایج و دستاوردها نیز محاسبه شود... ارزیابی مثبت و رضایت‌برانگیز، هنگامی صورت خواهد گرفت که این فریضه انسان‌ساز، همچون زلال همیشه جوشان، فضای زندگی و فضای دل همگان را به طراوت و امید و ایمان مزین گرداند. توفیق همه‌ی مسئولان را در این راه از خداوند متعال مسئلت می‌کنم.» (پیام به اجلاس سراسری نماز سال ۱۳۸۳)

و یا می‌فرمایند: «حالا ما که می‌خواهیم خودمان را ارزیابی کنیم، باید محاسبه کنیم.» (بیانات در دیدار مردم قم در سالروز قیام ۱۹ دی سال ۱۳۸۹)

۱۹- انجام مقایسه، نیازمند ارزیابی کامل و دقیق کمی و کیفی است: « اما اینکه بخواهم مقایسه‌ای بین امسال و سال‌های قبل بکنم، برای بنده میسر نیست شاید برای کمتر کسی هم

میسور باشد چون اوگما همه‌ی غرفه‌ها را که نتوانستیم نگاه کنیم و نخواهیم توانست... بنابراین، اگر بخواهم برای همه‌ی غرفه‌ها وقت صرف کنم، بیش از یک روز باید وقت بگذارم و این، برای من میسر نیست. پس، حالا ارزیابی‌ای ندارم. اما آنچه که در مورد این نمایشگاه می‌توانم بگویم این است که من همین‌طور که در سالن‌ها حرکت می‌کنم و این فروشگاه‌های خاص را یکی‌یکی نگاه می‌کنم، یا وارد می‌شوم و سؤال می‌کنم، می‌بینم انصافاً وضع کتاب، از لحاظ کمیّت خیلی چشمگیر است. البته از لحاظ کیفیت هم تا حدودی، در بعضی جاها، عنوان خوبی را مشاهده کردم که جالب بود.» (بیانات در مصاحبه‌ی صداوسیما، در ششمین «نمایشگاه بین‌المللی کتاب سال ۱۳۷۲»)

روشناسی

نوع تحقیق: نوع تحقیق کاربردی، رویکرد آن آمیخته و روش تحقیق نظریه‌پردازی داده بنیاد (گراند تئوری) است، چون در جمع‌بندی بخشی از داده‌ها از تحلیل آماری کمی، در قالب جدول گزاره‌ها و مفاهیم نیز استفاده شده است، لذا رویکرد آمیخته به نظر کامل‌ترین رویکرد برای این پژوهش است.

جامعه آماری و حجم نمونه:

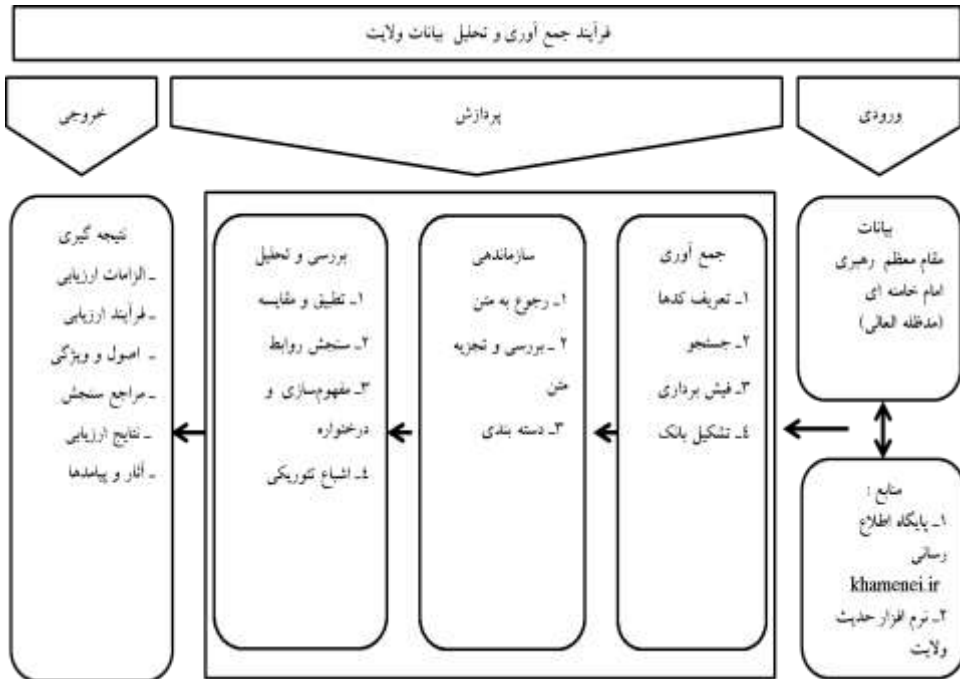
جامعه آماری در پژوهش حاضر، مجموعه بیانات، سخنرانی‌ها، احکام، پیام‌ها، خطبه‌ها و... (سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۴) رهبر معظم انقلاب امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در قالب نرم‌افزار حدیث ولایت و همچنین پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) که مجموعه بیانات و دیدگاه‌های ایشان را منتشر می‌کنند بوده و همه گزاره‌های احصاء شده (نمونه‌های نظری) در جداول کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفته است. در واقع حجم نمونه آماری با جامعه برابر بوده و به صورت تمام شمار (سرشماری) انجام گرفته است.

روش گردآوری داده‌ها: محققین از طریق مطالعه کتابخانه‌ای (اسنادی) و با استفاده از پایگاه‌های اطلاع‌رسانی، به‌ویژه پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) و همچنین نرم‌افزار حدیث ولایت که مجموعه بیانات و دیدگاه‌های ایشان را منتشر می‌کنند، نسبت به جمع‌آوری داده‌ها اقدام نموده‌اند.

روش تحلیل داده‌ها: روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش مبتنی بر فن تحلیل محتوا و گفتمان و ابزارهای مورد استفاده نیز نرم‌افزارهای تخصصی به‌ویژه نرم‌افزار MAXQUADA 10 بوده که بیانات ولایت بر اساس آن مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

تحقیق حاضر به دنبال تبیین ارزیابی عملکرد منابع انسانی از منظر امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) بوده و محققین بیانات و دیدگاه‌های ایشان را با فن تحلیل محتوا و گفت‌وگو، مورد بررسی و تحلیل قرار داده‌اند. که فرآیند جمع‌آوری و تحلیل بیانات ولایت در قالب نمودار شماره ۱ به شرح زیر انجام گرفته است.



نمودار ۱: فرآیند جمع‌آوری، سازماندهی و تحلیل بیانات ولایت (نگارنده، ۱۳۹۴)

الگوی پارادیم کدگذاری، استخراج مفاهیم و تجزیه و تحلیل

با توجه به اینکه روش تجزیه و تحلیل این تحقیق کیفی بوده برخلاف روش‌های کمی با مرحله گردآوری داده‌ها توأمان انجام شده است. و جمع‌آوری داده‌ها در تمام مراحل با رویکرد موضوعی با کلیدواژه‌های متناسب با عنوان تحقیق یا کدهای آزاد شروع و در تمام مراحل کدگذاری به متون مراجعه و در هر مرحله مطابق الگوی ارائه‌شده، بخش‌هایی را حذف یا اضافه نموده است. البته فرآیند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌گونه‌ای بوده که ابتدا بر اساس تعدادی کلیدواژه‌های متناسب با عنوان تحقیق اطلاعات مورد جستجو، جمع‌آوری، فیش‌برداری، دسته‌بندی، تشکیل بانک، بررسی و تطبیق و مقایسه متون و نهایتاً در قالب الگوی زیر تبدیل به گزاره، کد یا

نکات مورد تأکید و مفهوم گردیده که در جمع‌بندی در قالب معیارها، مراجع، نتایج، الزامات / ویژگی و آثار و پیامدهای ارزشیابی جمع‌بندی و ارائه شده است .

کدگذاری باز: کدگذاری فرآیند طبقه‌بندی و نظم دهی به داده‌ها است و یکی از مهم‌ترین بخش‌های نظریه‌سازی داده بنیاد است. کدگذاری باز به‌منظور استفاده از داده‌ها برای تشکیل برچسب‌ها و مقولات مفهومی و برای ساخت نظریه مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارکرد آن نشان دادن احتمالات نظری موجود در داده‌ها است. (سید جوادین و اسفیدانی، ۱۳۸۹: ۵۷)

جدول ۱: نمونه کدگذاری باز

کدامضامین	گزاره منتخب	شناسه
برخورد با عملکرد های ضعیف	« آن کسانی را که دچار ضعف یا عملکرد نامطلوب هستند، به طور طبیعی به شکل‌های مختلف مورد تعرض قرار می‌دهید: اما در کنار آن، مدبری را هم که خوب عمل کرده، حتماً تشویق کنید... پس ارزیابی و مرتب بر ارزیابی و تقویم عملکردها، باید برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.»	بیانات در دیدار رئیس جمهور و هیئت دولت سال ۱۳۸۵
تشویق عملکرد مطلوب		
ترتیب اثر به نتایج ارزیابی		
تناسب برخورد با نوع و سطح عملکرد		
رابطه صمیمانه و خالصانه با خدا	« بنابراین، شما باید دو کار انجام دهید: یکی اینکه اول بین خودتان و خدا، صمیمانه به خودتان برگردید نه از روی نظام، یا برای اینکه کس دیگری این‌طور گمان کند خودتان را یکا ارزیابی نکنید و ببینید این غیب آیا در شما هست یا نیست؛ و اگر هست، جداً تصمیم بگیرید برطرف کنید؛ و لوسو بکاره هم نشود، تدریجاً سعی کنید.»	بیانات در جلسه‌ی مدیران مسئول و سرمدیران نشریات دانشجویی سال ۱۳۷۷
خودتان را ارزیابی کنید		
تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی		
تصمیم جدی برای اصلاح ضعف		
اصلاح تدریجی ضعف		
ایمان لیاقت و کاردانی	« بنابراین مردمان باایمان، بالیاقت، کاردان و امین را انتخاب کنید و مراقب عملکرد آن‌ها باشید.»	بیانات در دیدار جوانان استان سی و بلوچستان سال ۱۳۸۱
مراقب عملکرد باشید		

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری دوباره مقوله‌های قبلی را با روش‌های متفاوت مفهومی در کنار هم قرار می‌دهد. بنابراین کدگذاری محوری به فرایند توسعه مقوله‌های اصلی و تعیین مقوله‌های فرعی آن‌ها اشاره دارد. (سید جوادین و اسفیدانی، ۱۳۸۹: ۵۸) کدگذاری محوری در طول دوره میانی تحلیل و در دو گام انجام می‌گیرد. **اولین گام** آن نمونه‌گیری نظری است. **گام دوم** در کدگذاری محوری، مقایسه مداوم بین گروه‌ها و عناصر دیگر است.

جدول ۲: نمونه کدگذاری محری

شناسه	گزاره منتخب	کدامشامین	محور مقوله
بیانات در دیدار رئیس جمهورو هیئت دولت سال ۱۳۸۵	« آن کسانی را که دچار ضعف یا عملکرد نامطلوب هستند، به طور طبیعی به شکلهای مختلف مورد تعرض قرار می‌دهید؛ اما در کنار آن، مدیری را هم که خوب عمل کرده، حتماً تشویق کنید... پس ارزیابی و مرتب بر ارزیابی و تقویم عملکردها، باید ترتیب اثر به نتایج ارزیابی برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.»	– برخورد یا عملکرد های ضعیف	تشویق و تنبیه
		– تشویق عملکرد مطلوب	
رهایت عدالت		– ترتیب اثر به نتایج ارزیابی	
		– تناسب برخورد با نوع و سطح عملکرد	
خود ارزیابی	« بنابراین، شما باید دو کار انجام دهید: یکی اینکه اول بین بیانات در جلسه‌ی مدیران خودتان و خدا، صمیمانه به خودتان برگردید نه از روی تظاهر، یا برای اینکه کس دیگری این‌طور گمان کند خودتان را یک ارزیابی بکنید و ببینید این عیب آیا در شما هست یا نیست؛ و اگر هست، جداً تصمیم بگیرید برطرف کنید؛ و لو یکبار هم نشود، تدریجاً سعی کنید.»	– رابطه صمیمانه و خالصانه با خدا	
		– خودتان را ارزیابی کنید	
اصلاح و بهبود		– تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی	
		– تصمیم جدی برای اصلاح ضعف	
		– اصلاح تدریجی ضعف	

کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی با تلفیق مقوله‌هایی که برای شکل‌گیری چارچوب تئوریکی

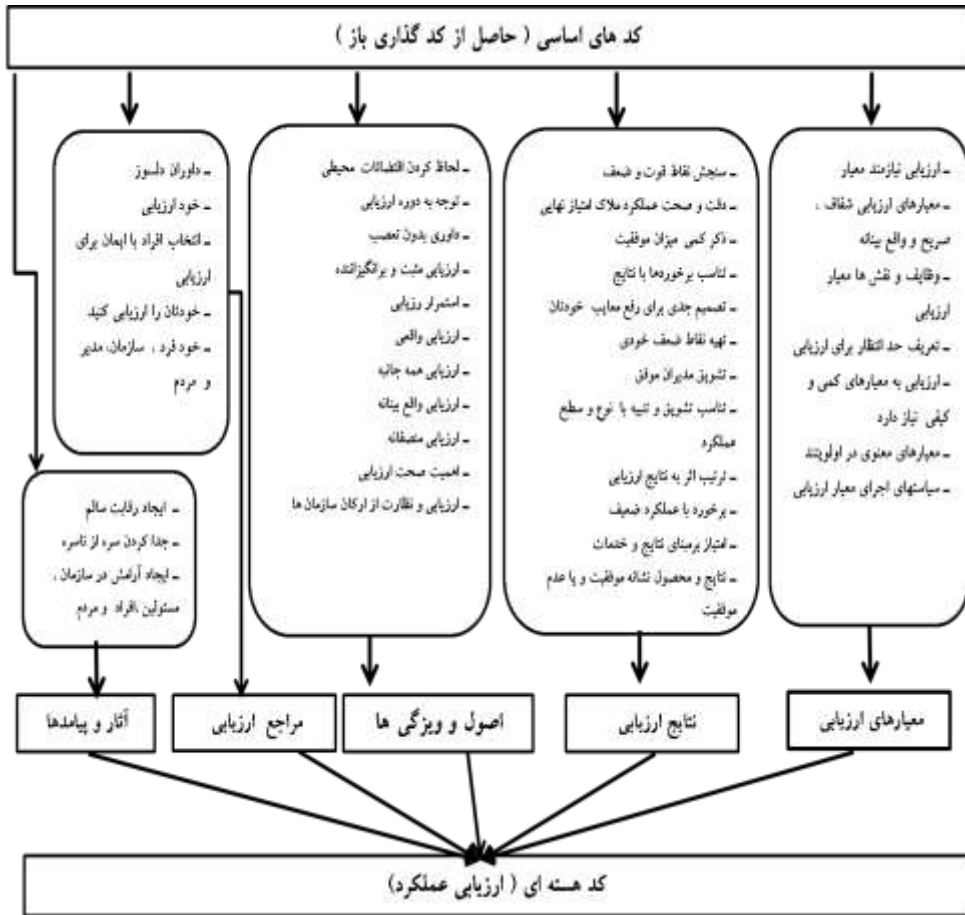
اولیه توسعه داده‌شده‌اند، مرتبط است. (سید جوادین و اسفیدانی، ۱۳۸۹: ۵۸)

اصطلاح «انتخابی» به این علت برای این مرحله به کار می‌رود که تحلیل‌گر به‌وضوح یک جنبه مرکزی از داده‌ها را به‌عنوان «مقوله هسته‌ای» انتخاب می‌کند و روی آن متمرکز می‌شود. وقتی این انتخاب صورت بگیرد، تحلیل نظری محدود و کدگذاری باز متوقف می‌شود. بنابراین در کدگذاری انتخابی، هدف یکپارچه‌سازی و در کنار هم قرار دادن گزاره‌های به‌دست‌آمده و تحلیل روبه‌رشد است.

جدول ۳: نمونه کدگذاری انتخابی

انتخابی	مقوله محور	کد مبهمین	شناسه
نتایج ارزیابی	تشویق و تنبیه	- برخورد با عملکرد های ضعیف	بیانات در دیدار رئیس جمهور هیئت دولت سال ۱۳۸۵
		- تشویق عملکرد مطلوب	
الزامات	رعایت عدالت	- ترتیب اثر به نتایج ارزیابی	
		- تناسب برخورد با نوع و سطح عملکرد	
مراجع ارزیابی	خود ارزیابی	- رابطه صمیمانه و خالصانه با خدا	بیانات در جلسه‌ی مدیران مسئول و سر دبیران نشریات دانشجویی سال ۱۳۷۷
		- خودتان را ارزیابی کنید	
نتایج ارزیابی	اصلاح و بهبود	- تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی	
		- تصمیم جدی برای اصلاح ضعف	
		- اصلاح تدریجی ضعف	

تشکیل مقوله‌های مفهومی از طریق کدگذاری باز و ارتباط بین مقوله‌های مفهومی اولیه به شکل گزاره‌ها از طریق کدگذاری محوری و یکپارچه کردن آن‌ها و توصیف و تبیین مقوله‌های هسته‌ای از طریق کدگذاری انتخابی در یک نگاه در قالب نمودار شماره ۲ ارائه شده است.



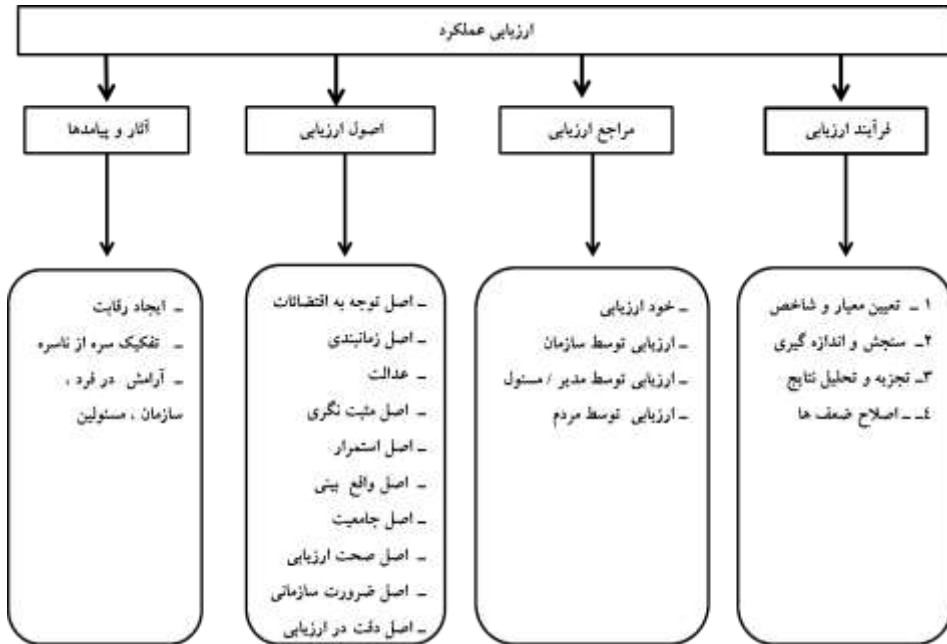
نمودار ۲: الگوی الزامات و بایسته‌های ارزیابی عملکرد (نگارنده، ۱۳۹۴)

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف- نتیجه‌گیری:

تحقیق حاضر، ضمن تعریف مفاهیم ارزیابی عملکرد و تبیین جایگاه آن در قوانین و مقررات از جمله؛ سیاست‌های کلی نظام اداری (ابلاغی ۱۳۸۹)، قوانین مقررات استخدامی ارتش ج.ا.ا، ناجا و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، بیانات سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۴ مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) را مورد بررسی و تحلیل قرار داده و در نهایت گزاره‌های مرتبط را در قالب جدول کدگذاری مورد تحلیل و مفاهیم و مقوله‌ها را احصاء و استخراج نموده است.

محققین در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق یعنی «الزامات و بایسته‌های ارزیابی عملکرد از منظر مقام معظم رهبری^(مدظله‌العالی) کدام است؟» در مجموع در مرحله انتخابی ۲۹ مقوله و عوامل تأثیرگذار را در یک الگوی ارزیابی یا نظام ارزیابی عملکرد شامل؛ فرآیند ارزیابی، اصول ارزیابی، مراجع ارزیابی و آثار و پیامدهای آن احصاء و دیدگاه معظم له را در قالب جدول زیر ارائه نموده‌اند.



نمودار ۳: الگوی کلی ارزیابی عملکرد نگارنده، (۱۳۹۴)

دومین سؤال تحقیق دارای دو بخش است: بخش اول فرآیند ارزیابی عملکرد از منظر حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) است و محققین در پاسخ به این بخش مراحل استخراج‌شده از تحلیل بیانات را در قالب فرآیند ارزیابی ارائه نموده‌اند که عبارت است از:

- ۱- تعیین معیار و شاخص‌های ارزیابی
- ۲- سنجش و اندازه‌گیری
- ۳- تجزیه و تحلیل نتایج
- ۴- اصلاح ضعف‌ها

همچنین در پاسخ به بخش دوم سؤال یعنی «اصول ارزیابی عملکرد» محققین مجموعاً تعداد ۱۰ اصل را به به‌عنوان اصول ارائه نموده‌اند که عبارت است از: اصل توجه به اقتضائات، اصل

زمان‌بندی، اصل عدالت، اصل مثبت‌نگری، اصل استمرار، اصل واقع‌بینی، اصل جامعیت، اصل صحت، اصل ضرورت سازمانی، اصل دقت در ارزیابی.

الگوی نهایی که محققین در پاسخ به سؤالات تحقیق به آن رسیده‌اند، در یک نگاه کلی تحت عنوان ارزیابی عملکرد شامل؛ فرآیند ارزیابی، مراجع، اصول، آثار و پیامدهای ارزیابی عملکرد در قالب نمودار شماره ۳ ارائه گردیده است.

نوآوری تحقیق: از نوآوری بکار رفته در این تحقیق که به‌گونه‌ای شاید خاص پژوهش‌های مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد می‌باشد و احتمالاً در سایر پژوهش‌ها کمتر به چشم می‌خورد این است؛ که در فصل ادبیات و مبانی نظری تحقیق، محققین برای تعریف مفاهیم و اصطلاحات و سایر بخش‌ها موارد مرتبط را از بیانات استخراج نموده‌اند که در مبانی نظری ارائه شده است.

ب- پیشنهادها:

به‌طورکلی این تحقیق قابل توسعه است و پیشنهاد می‌شود:

۱- ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه اسلام (قرآن، نهج‌البلاغه، صحیفه سجادیه و ...) موردبررسی و تحلیل قرار گیرد.

۲- ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه امام خمینی (رحمت‌الله‌علیه) نیز موردبررسی و تحلیل قرار گیرد.

۳- این الگو در یکی از سازمان‌ها به صورت آزمایشی پیاده و اشکالات احتمالی منعکس شود.

۴- الگوی جامعی با استفاده از نتایج این پژوهش و نتایج پیشنهادهای بندهای ۱ تا ۳ در قالب یک الگوی ارزیابی جامع ارائه گردد.

فهرست منابع:

- قرآن کریم، ترجمه و تفسیر حضرت آیت الله ناصر مکارم شیرازی
- نهج البلاغه، دشتی، محمد، (۱۳۷۹)، تهران، موسسه انتشاراتی زهد، (چاپ دوم)،
- پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله العالی)
- **منابع فارسی**
- پورصادق، ناصری، علیمیرزایی، سعید، (۱۳۸۴) "نوسه کارکنان با مقدمه دکتر غلامرضا معمارزاده"، تهران، سارگل
- حاجی شریف، محمود، (۱۳۷۱)، "ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی، نشر آموزش"، مجتمع سیمان آبیگ،
- حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۸) "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، تهران: سمت
- خدمتی، ابوطالب و همکاران، (۱۳۸۲) "مدیریت علوی"، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه
- دهخدا، علی، (۱۳۲۸)، "تخت نامه"، جلد ۵: ۱۹۹، انتشارات دانشگاه تهران
- ریموند ای. نوا، (۱۳۸۴)، "نوسه کارکنان"، ترجمه پور صادق، ناصر. علی میرزایی، سعید، تهران: سارگل
- سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی، (۱۳۸۹)، بند ۶
- سیدجوادی، سید رضا؛ اسفیدانی، محمدرحیم، (۱۳۸۹)، "تئوری سازی داده بنیاد و نرم افزار Atlas ti، تهران"، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- قلیچ لی، بهروز، (۱۳۸۶)، "تعالی منابع انسانی ارزیابی"، برنامه‌ریزی و بهبود، تهران: انتشارات سرآمد.
- "مجموعه قوانین و مقررات نیروهای مسلح"
- معین، محمد (۱۳۸۶) "فرهنگ لغات فارسی"، تهران: انتشارات بهزاد
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با تکرش به روند جهانی شدن"، تهران: انتشارات شروین
- نرم افزار حدیث ولایت (۱۳۸۹) "مجموعه رهنمودهای مقام معظم رهبری حضرت آیت الله العظمی سید علی خامنه‌ای (مدظله العالی)"، موسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی