

الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی

^۱ حسین سلامی

^۲ یحیی میار

پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۴/۲۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۲/۰۸

چکیده

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی برای ارزیابی عملکرد و شایستگی‌های فرماندهان و مدیران نیاز به الگویی دارد که متناسب با آن و دارای ویژگی‌ها و خصوصیات برآمده از قرآن، اسلام، انقلاب و ارزش‌های بومی جامعه اسلامی ایران باشد. تحقیق حاضر با هدف «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه با رویکرد علوی» به این سوال پاسخ می‌دهد که «الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی چه می‌باشد». برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگو، با استفاده از روش تحقیق کیفی و راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، متن ۵۱ نامه و خطبه نهج‌البلاغه در قالب ۳۱۰ گزاره مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و براساس مراحل روش داده‌بنیاد یعنی کدگذاری باز، محوری و انتخابی ۷۰۱ مضمون استخراج و اشباع نظری حاصل شد. با تحلیل و تبیین روابط مضمون‌های مشخص شده با یکدیگر، چهار بعد، ۱۳ مؤلفه و ۴۲ شاخص عرضه و الگوی ارزیابی عملکرد تدوین گردید. ابعاد الگو شامل: اعتقادی با ۴ مؤلفه و ۱۱ شاخص، ویژگی‌های شخصیتی با ۳ مؤلفه و ۱۱ شاخص، مدیریت جهادی با ۳ مؤلفه و ۱۰ شاخص، و دانشی و مهارتی با ۳ مؤلفه و ۱۰ شاخص می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: سپاه، ارزیابی عملکرد، رویکرد علوی، شایستگی، روش داده بنیاد

^۱ استاد یار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

^۲ دانش‌آموخته دکتری علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

مقدمه

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی برای حفاظت از انقلاب اسلامی، «دفاع از انقلاب، تمامیت انقلاب و هدف‌های انقلاب و برای مقابله با دشمنان انقلاب به وجود آمده است»^۱ و یکی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین پشتوانه انقلاب اسلامی و در عین حال از دستاوردهای مقدس آن می‌باشد (خدادادی، ۱۳۸۷: ۷). استمرار این حرکت و ایفای نقش مؤثر سپاه در دفاع از انقلاب اسلامی، بستگی به عملکرد فرماندهان و مدیرانی دارد که گردانندگان اصلی این سازمان هستند. لذا لازم است عملکرد و شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه در انجام این مأموریت خطیر، مورد ارزیابی قرار گیرد. به همین دلیل ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران سپاه همواره به‌عنوان یک موضوع اساسی مورد توجه بوده است.

بررسی مستندات ۲ حاکی از نیاز به بازطراحی نظام موجود ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران سپاه مبتنی بر ارزش‌ها و شایستگی‌ها است. از این رو و برای ارزیابی عملکرد و شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه، نیاز به الگویی است که متناسب با آن و دارای ویژگی‌ها و خصوصیات برآمده از قرآن، اسلام، انقلاب و ارزش‌های بومی جامعه اسلامی ایران باشد. برای این منظور و طراحی الگوی مورد نظر باید به فرمانده و مدیری تمسک جست که نمونه کامل و مجسم یک فرمانده و مدیر شایسته بوده باشد و در الگو بودن او نیز هیچ تردیدی نباشد. امام علی علیه‌السلام که اندیشمندی نظامی، رزمنده‌ای شجاع، فرمانده‌ای دلیر و مدبر که قریب به نیم قرن تجربه نظامی‌گری داشته و بیشتر عمر خود را در میدان رزم و جنگ سپری کرده است، می‌تواند الگوی شایسته و مناسب برای نظامیان، به‌ویژه نظامیانی که خود را پاسدار مکتب تشیع و حافظ دستاوردهای انقلاب اسلامی می‌دانند، باشد. شخصیت ارزشمندی که به فرموده امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) «آشنایی با شخصیت و سیره آن بزرگوار حقیقتاً برای هر مسلمانی، به‌ویژه مسئولان و مدیران نظام اسلامی - در هر حوزه‌ای از مسئولیت و در هر شعاعی از آن - لازم است» (قدر ولایت، ۱۳۸۳: ۸).

بنابراین سپاه برای ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی خود به الگویی نیاز دارد که

۱- بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار فرماندهان و جمعی از پاسداران - ۷۸/۶/۲۴

۲- سند در خصوص ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران سپاه مربوط به تاریخ‌های ۱۳۸۰/۹/۹، ۱۳۸۰/۹/۸، ۱۳۸۳/۳/۶، ۱۳۸۴/۶/۵، ۱۳۸۹/۱۲/۲۳، ۱۳۹۰/۲/۲۷ و بیانات فرمانده محترم کل سپاه در تیرماه ۱۳۸۹.

مبتنی بر آموزه‌های دینی و سیره علوی بوده و از پشتوانه علمی نیز برخوردار باشد. لذا مسئله این است که الگوی ارزیابی عملکرد منطبق بر رویکرد علوی که بتوان برای ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی مورد استفاده قرار داد، چه می‌باشد و دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است و چه رابطه‌ای بین آنها برقرار است؟ این تحقیق برای دستیابی به این الگو و تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن انجام شده است.

اهمیت این تحقیق ناشی از آن است که سپاه به اقتضای ویژگی نهادی، انقلابی و فرهنگ سازمانی خاص خود، برای ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی، به الگویی متناسب با این ویژگی‌ها نیاز دارد و نتیجه این تحقیق در دستیابی سپاه به الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی، مبتنی بر «رویکرد علوی» و تولید ادبیات و مبانی نظری آن کمک می‌نماید. ضمن این‌که بهره‌گیری از نهج‌البلاغه و سیره علوی در طراحی الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه و تعیین اجزای تشکیل دهنده این الگو براساس محتوای این کتاب شریف، برای سپاه دارای اهمیت می‌باشد.

از ضرورت‌های انجام این تحقیق، پاسخ به یکی از نیازهای اساسی سپاه در طراحی الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه براساس شایستگی‌ها می‌باشد که به‌عنوان یکی از اجزای نظام ارزیابی عملکرد در سال‌های اخیر مورد نیاز سپاه بوده است. همچنین اجرایی نمودن بخشی از مفاد سند جامع راهبردی منابع انسانی سپاه برای «طراحی و ایجاد نظام ارزشیابی و مدیریت عملکرد و شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه» نیاز به طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد بومی متکی بر ارزش‌ها و شایستگی‌ها می‌باشد. از آنجایی که ملاک‌ها و شاخص‌های الگوهای متداول ارزیابی عملکرد مدیران، عموماً مبتنی بر تفکرات غربی بوده و با ارزش‌های اسلامی بیگانه است، ضرورت دارد سپاه به مقتضای هویت و ارزش‌های حاکم بر محیط سازمانی خود، با بهره‌گیری از رویکردهای بومی و دینی و طی فرایندی علمی، الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی را متناسب با فرهنگ سازمانی خاص خود و منطبق با رویکرد علوی طراحی نماید. با این اقدام، سپاه در بخشی از فرهنگ و تفکر سازمانی، در پیروی از الگوهای رایج بیگانه بی‌نیاز خواهد شده و نتایج آن نیز در بهبود شاخص‌ها و ملاک‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی مؤثر می‌باشد.

هدف این تحقیق «دستیابی به الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه

منطبق با رویکرد علوی» می‌باشد. در این راستا اهداف فرعی نیز شامل: شناسایی و تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگو و تعیین روابط بین آنها می‌باشد. با توجه به اهداف تعیین شده، محقق به این سوال پاسخ می‌دهد که: الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی چه می‌باشد؟ سوالات فرعی این تحقیق عبارتند از: ۱. الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی می‌باشد؟ ۲. بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه چه روابطی برقرار است؟

مبانی نظری

ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین ابزار مدیریتی و حساس‌ترین بحث‌های مدیران است که با گذشت زمان هر روز ارزش و اعتبار بیشتری پیدا می‌کند (گروت^۱، ۱۳۹۱: ۸ و ۱۱). از طریق ارزیابی، کار افراد در مشاغلی که به‌عهده آنهاست، سنجیده می‌شود و براساس نتایج حاصله نسبت به رشد و بهبود آنها اقدام می‌گردد. توسعه، گسترش و تحولات در حوزه مدیریت منابع انسانی، نوآوری و تغییر در فرایند ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است. این تحولات در زمینه‌های مختلف از قبیل شاخص‌ها، معیارها، نحوه نگرش به ارزیابی و... جلوه کرده است (خائف‌الهی و طبرسا، ۱۳۷۷: ۱۷۷) و موجب شده تا طراحی سیستم ارزیابی، یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان تلقی گردد (نبوی، ۱۳۸۴: ۳۱۷).

با مذاقه در نظام آفرینش، درمی‌یابیم که انسان‌ها همواره در معرض ارزش‌یابی هستند. پیامبران و امامان معصوم (علیه‌السلام) نیز با آزمایشات و ارزیابی‌های سخت به بالاترین درجات معنوی و انسانیت رسیدند، زیرا عنصر و کارکرد ارزشیابی وسیله‌ای برای صعود از نردبان کمال است و انسان‌های متقی همواره بیش از بندگان دیگر مورد ارزشیابی و نظارت و کنترل خداوندی قرار می‌گیرند و این شامل لحظه و زمان و مکان خاصی نیست (سرمدی، ۱۳۶۹: ۱۳۸). خداوند متعال در قرآن می‌فرماید: «و البته شما را می‌آزماییم تا مجاهدان و شکیبایان شما را بازشناسیم»^۲.

1. Dick Grote

۲- سوره محمد، آیه ۳۱

مفهوم ارزیابی عملکرد

در مباحث مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد با تعابیر مختلفی مانند: ارزیابی عملکرد، ارزیابی شایستگی، ارزیابی کارکنان و یا ارزشیابی عملکرد کارکنان بیان شده که معمولاً از همه آنها یک مفهوم برداشت می‌شود، اما تفاوت‌هایی وجود دارد.

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد^۱ فرآیندی است که از طریق آن عملکرد شاغلین (مدیر و کارکنان سازمان) اندازه‌گیری می‌شود و چنانچه درست انجام شود، کارکنان، سرپرستان و مدیران و در نهایت سازمان و جامعه از آن بهره‌مند خواهند شد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (سعادت، ۱۳۷۶: ۲۱۴). از بین تعاریف مختلف برای ارزیابی عملکرد دو تعریف ارائه می‌گردد:

- به تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان ارزیابی عملکرد گفته می‌شود (دعایی، ۱۳۷۷: ۱۹۹).
- سنجش سیستماتیک و منظم و نسبی کار افراد در رابطه‌ی با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و مقایسه‌ی آنها با معیارهای از پیش تعیین شده و نیز تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود» (صفری و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۵۳).

ارزیابی شایستگی

اگر عملکرد انسان در سازمان را بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزش‌های او بدانیم، ارزیابی شایستگی^۲ عملی است که به منظور سنجش عوامل مذکور و تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان با انگیزه، اصلاح، رشد و شکوفایی آنها انجام می‌شود (صالحی صدقیانی و قرائی پور، بی‌تا: ۷۹). به عبارت دیگر ارزیابی شایستگی عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۶۹: ۲۶۹). همان‌طور که عناصر مختلف فرهنگی مثل اعتقادات، باورها، آداب و رسوم و ارزش‌های افراد، نقش مهمی در شئون مختلف زندگی آنها دارد؛ در

سازمان نیز نباید نقش مؤثر و سرنوشت‌ساز آنها را نادیده گرفت؛ به‌ویژه در کارهایی مثل ارزشیابی که با انسان و شخصیت او مرتبط بوده و نقش مسائل فرهنگی در آن، غیر قابل انکار است. تحقیق در مورد ارزشیابی شایستگی کارکنان به‌منظور یافتن روش‌های مطلوب و نیز تعیین معیارهای متناسب با فرهنگ غنی اسلامی، برای ارزشیابی کارکنان در سازمان‌های مختلف جامعه اسلامی یک ضرورت بوده و باید مورد توجه قرار گیرد.

تاریخچه ارزیابی عملکرد

ارزیابی از زمان ظهور نظام آفرینش وجود داشته است؛ خداوند بزرگ در قرآن کریم می‌فرماید: آن‌چه در آسمان‌ها و زمین است، ملک خداست و شما آن‌چه را در دل دارید چه آشکار و چه پنهان کنید، خداوند شما را با آن محاسبه می‌کند، پس هر کس را که بخواهد می‌آمزد و هر کس را که بخواهد عذاب می‌کند و خدا بر همه چیز تواناست. با تعمق در ریشه‌ی فرهنگ اسلامی، می‌توان از فرمان حکومتی حضرت علی (علیه‌السلام) به مالک اشتر یاد نمود که در بسیاری از فرازهای آن، پدیده ارزشیابی عملکرد مورد تأکید است. در غرب در سال ۱۸۰۰ میلادی، نظام ارزشیابی به‌صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی در اسکاتلند توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد و پس از آن کشورهای امریکایی، هلند، سوئد و ... از این پدیده بهره بردند (صفری و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۵۲). ارزشیابی شایستگی و لیاقت به طریق علمی و آماری و با استفاده از روش‌ها و فنون روانشناختی عمری بیش از یک قرن ندارد (اردبیلی، ۱۳۷۶: ۲۰).

در کشور ما سابقه ارزشیابی عملکرد به حدود نیم قرن می‌رسد (صفری و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۵۲). مبدأ توجه به نظام ارزشیابی و تعیین لیاقت و شایستگی بر مبنای اندازه‌گیری و مقیاس‌ها را در ایران شاید بتوان از سال ۱۳۳۲ به بعد دانست. با پیروزی انقلاب اسلامی و استقرار نظام سیاسی جدید بر پایه دین اسلام و اوضاع و شرایط حاکم بر جامعه، موجب گردید تا اجرای پاره‌ای از قوانین متوقف و برخی دیگر نیز مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. در سال ۱۳۷۶ هم‌زمان با ایجاد تحول در وضعیت سیاسی کشور، موضوع ارزیابی عملکرد در قالب یک دفتر در ساختار سازمان امور اداری و استخدامی کشور شکل گرفت و در این راستا دفتری تحت عنوان «دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت» تشکیل گردید. بعدها با ادغام سازمان امور اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه و بودجه، اجرای کلیه وظایف قانونی دو سازمان در زمینه

نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور محول گردید.

رویکردهای سنجش عملکرد

مباحث سنجش عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این زمینه وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره‌ی گذشته بوده و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه‌ی ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزه و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. سازمان‌ها ممکن است در سنجش عملکرد براساس شرایط و اقتضائات خود، رویکرد کمی، کیفی و یا ترکیبی از این دو را مورد توجه قرار دهند. برخی از اندیشمندان و از جمله امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) اهمیت سنجش کیفی را بیشتر می‌دانند. از نظر ایشان «اهمیت سنجش کیفی بیشتر است؛ منتها باید این را انسان‌های امین و هوشمند و زیرک بسنجند». رویکردهای مختلفی برای سنجش عملکرد مطرح شده است که به تعدادی از آنها اشاره می‌نمائیم.

رویکرد مقایسه‌ای

رویکرد مقایسه‌ای در ارزیابی عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به‌منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری و مقایسه زوجی می‌شود.

رویکرد خصیصه‌ای

رویکرد خصیصه‌ای^۲ بر صفات فردی تأکید و تمرکز می‌کند، نظیر قابل اعتماد بودن، قابل اطمینان بودن (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸: ۳۹). این رویکرد بر خود متصدی تأکید کرده و موقعیت، رفتارها و نتایج را نادیده می‌گیرد. زمانی که این رویکرد مدنظر باشد، ارزیاب خصیصه‌های

۱- بیانات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در دیدار مدیران صدا و سیما - ۱۳۸۱/۱۱/۱۵

پایدار را ارزیابی می‌کند. این خصیصه شامل توانایی‌هایی نظیر: توانایی‌های شناختی (که به‌آسانی آموزش‌پذیر هستند) یا شخصیت (که تغییر آن بسیار مشکل است)، می‌باشد. برای مثال، سنجش عملکرد ممکن است متشکل از ارزیابی بهره هوشی کارمند باشد. این رویکرد فقط براساس رابطه مثبت بین توانایی‌ها (نظیر بهره هوشی) و شخصیت و رفتارهای مطلوب کاری توجیه‌پذیر است.

رویکرد رفتاری

رویکرد رفتاری^۱ بر آن‌چه کارکنان در شغل‌شان انجام می‌دهند، تأکید دارد و خصوصیات کارکنان و نتایج حاصل از رفتارهای آنها را مدنظر قرار نمی‌دهد. این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. این رویکرد اساساً فرایند محور بوده و بیشتر بر اقدامات و کنش‌های کارکنان متمرکز است و بر معیارها و شاخص‌های رفتاری تمرکز می‌کند.

رویکرد مبتنی بر نتایج^۲ / پیامدها

این رویکرد بر پیامدها^۳ و نتایج^۴ حاصل از کار کارکنان تأکید می‌کند و توجهی به خصوصیات کارکنان و این‌که چگونه کاری را انجام می‌دهند، ندارد. رویکرد مبتنی بر نتایج از لحاظ هزینه مؤثر بوده و اطلاعات حاصله از آن کاملاً عینی هستند. 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 (هدایتی، ۱۳۹۳: ۲). در واقع پیامدها به رفتار، مهارت‌ها، دانایی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، شرایط، یا چنین مشخصه‌هایی مربوط می‌شوند (نصرآزادانی، ۱۳۹۳: ۲). در این رابطه امام خامنه‌ای (مدظله العالی) معتقدند «در یک ارزیابی حقیقی و درست، حتماً باید علاوه بر حجم کار، نتایج و دستاوردهای آن نیز مورد محاسبه قرار گیرد» (۱۳۸۳/۶/۱۰).

رویکرد کیفیت^۵

این رویکرد، رویکرد جدیدی در ارزشیابی و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان می‌باشد. دو

-
- 1- Behavior approach
 - 2- Results approach
 - 3- Outcomes
 - 4- Result
 - 5- Quality approach

مؤلفه اساسی رویکرد کیفیت شامل مشتری‌مداری و پیش‌گیری از اشتباهات است. دست‌یابی به رضایت مشتری، هدف اولیه رویکرد کیفیت می‌باشد. البته مشتریان سازمانی می‌توانند درونی یا بیرونی باشند. طرفداران کیفیت پیشنهاد می‌کنند که تمرکز اصلی ارزشیابی عملکرد باید بر آماده کردن کارکنان به‌وسیله بازخور دادن در خصوص محیطی باشد که در آن امکان رشد و بهبود را دارند. دو نوع بازخور ضروری است:

۱. بازخور ذهنی و شخصی از مدیران به همکاران و مشتریان درباره کیفیت شخصیتی کارمند
۲. بازخور عینی و واقعی بر پایه فرایند کار به تنهایی با استفاده از روش‌های کنترل کیفیت

الگوهای ارزیابی عملکرد

تنوع رویکردها موجب بروز الگوها و چارچوب‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها شده است. از یک منظر به دو رویکرد «مبتنی بر فرایند» و «مبتنی بر نتیجه» تقسیم می‌شود. در رویکرد مبتنی بر فرایند به رفتارهای حین انجام کار توجه ویژه می‌شود، اما در رویکرد مبتنی بر نتیجه، به خروجی ناشی از انجام کار توجه می‌شود (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۵۶). در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان الگوهای ارزیابی را در دو گروه بومی و غیربومی دسته‌بندی نمود:

الگوهای غیر بومی

خاستگاه این الگوها غیربومی و براساس دیدگاه‌ها، هنجارها و ارزش‌های حاکم بر جوامع غربی تدوین شده است. برخی از سازمان‌ها با مبنا قرار دادن یک یا تعدادی از این الگوها و یا با تغییراتی در آنها، الگوی مورد نظر برای ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان خود را طراحی و به مورد اجرا گذاشته‌اند. بازخور ۳۶۰ درجه^۱ یکی از این الگوها و از روش‌های نوین ارزیابی عملکرد است که در آن رؤسا، زیردستان، همکاران، مشتریان داخلی و خارجی و عرضه‌کنندگان و خود فرد مورد نظر، در ارزیابی شرکت داده می‌شوند. الگوی دیگر کارت امتیازی متوازن^۲ است. عدم کفایت معیارهای مالی برای سنجش عملکرد، سازمان‌ها را بر آن داشت که سایر فعالیت‌های خود مانند: ارتباط با مشتری، نوآوری در فرایندها و آموزش کارکنان را نیز ارزیابی نمایند و برای سنجش عملکرد آنها معیارهای دیگری را به معیارهای مالی بیفزایند. مدل جایزه

کیفیت اروپا^۱ نشان دهنده وجود رویکردهای بسیار برای دستیابی به برتری پایدار در تمامی جنبه‌های عملکرد است. در این مدل به کارکنان به مثابه مولکول‌های شکل‌دهنده سازمان نگریسته می‌شود که سازمان بدون آنها موجودیت و معنا و مفهومی نخواهد داشت. در الگوی مدیریت بر مبنای هدف^۲ عملکرد بر مبنای دستیابی به اهداف حاصل از توافق طرفینی مدیر و کارکنان ارزیابی می‌شود (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۵۹). الگوی مدیریت کیفیت جامع^۳ به‌عنوان روشی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود (بزازجزایی، ۱۳۸۷: ۳۷) و هدف این است که از مجرای بهبود مستمر عملکردها، حداکثر رضایت مشتری را تأمین کرد. در الگوی دیگری که به الگوی چهار مرحله‌ای معروف است، در ابتدای سال، مدیر به همراه کارمندان جلسه برنامه‌ریزی عملکرد را برگزار می‌کند. کارکنان در طی سال تلاش می‌کنند تا به اهداف، مقاصد و مسئولیت‌های شغلی کلیدی دست پیدا کنند. سپس ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد تا مشخص شود که فرد چگونه توانسته است انتظارات را برآورده سازد، و در نهایت مرحله چهارم به بازنگری عملکرد^۴ اختصاص دارد.

الگوهای بومی و مبتنی بر منابع دینی

این دسته‌بندی شامل آثار محققانی است که با بهره‌گیری از نهج‌البلاغه و سیره حضرت علی (علیه‌السلام) و اندیشه‌های حضرت امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه) و امام خامنه‌ای (مد ظله‌العالی) الگوهای شایستگی را با رویکرد بومی و روش‌شناسی متناسب با متون دینی تدوین نموده‌اند. در جدول زیر به تعدادی از این الگوها که ارتباط بیشتری با این پژوهش داشته و در طراحی الگوی تحقیق مؤثر بوده است، اشاره می‌گردد:

-
- 1- European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M)
 - 2- Management By Objective (M.B.O)
 - 3 - Total Quality Management (T.Q.M)
 - 4 - Performance Review

جدول شماره (۱) الگوهای بومی و مبتنی بر منابع دینی

ردیف	نام الگو	طراح الگو	تعداد ابعاد	نام ابعاد
۱	الگوی شایستگی‌های فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج البلاغه	نایینی و تشکری ۱۳۹۱	۱۰	توان عمومی مدیریتی، توان فکری، روحیه جهادی، سلامت اعتقادی، سلامت رفتاری، سلامت روان، سلامت مدیریتی، شایستگی نظامی، مدیریت ارزشی، مهارت اجتماعی
۲	الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)	حصیرچی و همکاران ۱۳۹۱	۷	مبانی ارزشی؛ رفتاری، مبانی اعتقادی؛ معرفتی، توانایی‌ها، دانش، مهارت، آمادگی‌ها، بینش و بصیرت
۳	الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)	نایینی و تشکری ۱۳۹۱	۴	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های بینشی
۴	الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی	زاهدی و شیخ ۱۳۸۹	۴	دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها
۵	الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور	مصدق‌خواه و ساکت‌چقوش ۱۳۹۰	۳	نقش‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیریتی، نتایج مدیریتی
۶	شایستگی‌های مدیریتی	وفا غفاریان (۱۳۹۰)	۶	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، اعتبار حرفه‌ای، اعتبار عمومی

الگوهای دسته اول به علت عدم سنخیت با هنجارها، ارزش‌ها و ویژگی‌های نهادی و انقلابی سپاه و وجود تفاوت اساسی در مبانی فکری و فلسفی، با این‌که برخی از ابعاد آن (به تنهایی و با ملاحظاتی می‌تواند در الگو قرار گیرد)، اما در مجموع و به صورت کامل برای استفاده در ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه مناسب نیست. الگوهای دسته دوم که با نگاه بومی و بهره‌گیری از منابع غنی اسلامی و به دلیل امتیاز والائی چون پیوند با وحی الهی و نیز برخوردار از زلال اهلیت عصمت و طهارت (علیه‌السلام)، اصول و رهنمودهای متقن و جامعی را در همه زمینه‌ها به ارمغان آورده و با فرهنگ سازمانی سپاه سازگاری دارد، در تعیین ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی، بهره‌گیری از آن مناسب است.

دلیل انتخاب رویکرد علوی

ویژگی‌های منحصر به فرد امیرالمؤمنین او را ممتاز و برجسته نموده است. علی بن ابی طالب (علیه السلام) دست پرورده پیامبر عظیم الشان (ص)، محصول مکتب اسلام و سرآمد در همه فضیلت‌ها و حقیقت‌ها، افضل اوصیاء در علم و ایمان، تقوا و جهاد، یقین و صبر، عدل و حلم و سرآمد در همه ارزش‌ها و فضائل است. علی (علیه السلام) سرمایه عظیمی برای بشر است، زیرا شخصیت او جامع اضداد و دربردارنده همه کمالات مورد نیاز انسان تا ابدیت است (علی اکبری، ۱۳۸۹: ۱۷).

از نگاه امام خامنه‌ای (مدظله العالی) «اگر جامعه‌ای در انتظار سعادت است، راه عملی آن است که حکومت‌ها، زندگی و حکومت امیرالمؤمنین (علیه السلام) را اسوه قرار دهند و به آن سمت حرکت کنند». بیانات امام خامنه‌ای (مدظله العالی) در خطبه‌های نماز جمعه تهران - ۲۶/۱۲/۱۳۷۹ چرا که «او اسوه است» و شخصیت وی به گونه‌ای است که «ما به تأسی و پیروی کردن از امیرالمؤمنین (علیه السلام) احتیاج داریم.» (همان - ۲۶/۱۲/۱۳۷۹) به این دلیل که «علی (علیه السلام) صادق و صریح بود؛ آنچه می‌گفت، به آن معتقد بود و برای او راهنمای عمل بود. برای این است که کلمه گفتار امیرالمؤمنین در طول تاریخ مثل نورافکنی برای زبندگان و نخبگان فکری عالم درخشیده است.» (همان - ۲۶/۱۲/۱۳۷۹) یکی از غنی‌ترین منابع برای مطالعه مسائل مربوط به مدیریت و فرماندهی، دقت و مطالعه تحلیل‌گرانه در تاریخ زندگی پیغمبر گرامی اسلام و امیرالمؤمنان علی (علیه السلام) است که در تمام ابعادش الهام‌بخش برای همه مدیران و فرماندهان می‌باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰: ۴۵) و در نهج البلاغه «بیش از صدها اثر شگرف از آثار اندیشه‌های والا و سترگ علی علیه السلام اعم از خطبه، حدیث، نامه، وصیت‌نامه، موعظه، کلمات قصار، فرمان‌های حکومتی، تفسیر آیات و صدها دستور انسان‌ساز و قوانین زندگی‌بخش در کنار هم قرار گرفته است» (فاضل لنکرانی، ۱۳۸۲: ۱). امام علی (علیه السلام) در نامه‌های خود برای حاکمان و والیان شهرهای مختلف که در نهج البلاغه مضبوط است، آنها را ملزم به رعایت برخی از مبانی، اصول و ارزشی‌های اخلاقی در ارتباط با خود و رفتار با دیگران توصیه می‌نمودند. افزون بر آنچه که ذکر شد، امام علی (علیه السلام) بهترین اندوخته و پشتوانه را برای حکومت و مدیریت، «عمل صالح» معرفی کرده است (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۱۱۶).

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی و از لحاظ نوع داده، کیفی و از نظر نتیجه، در زمره تحقیقات کاربردی^۱ توسعه‌ای^۲ قرار می‌گیرد. از آنجایی که رویکرد این تحقیق کیفی و از متن نهج البلاغه استفاده می‌شود و نوع داده هدفمند است، روش پژوهش «تحلیل محتوا» بوده و از راهبرد «داده بنیاد»^۳ استفاده می‌شود. جامعه آماری مورد مطالعه این تحقیق، گزاره‌های استخراج شده از متن نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه است؛ به این ترتیب که ۳۱۰ گزاره از متن ۳۱ نامه و ۱۹ خطبه انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری بر مبنای تئوری داده‌بنیاد، «کدگذاری» داده‌ها می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات، بررسی اسناد و مدارک به وسیله ابزار فیش برداری و بهره‌گیری از نرم‌افزار «دانش‌نامه‌علوی» بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها برابر روش داده بنیاد، داده‌ها خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار گرفت. به این نحو که ابتدا نکات کلیدی داده‌ها احصاء و برای هر نکته یک «کد» یا مضمون معین می‌شود، در ادامه با مقایسه کدها، چند نکته که به یک جنبه مشترک از پدیده مورد بررسی اشاره دارد، عنوان «مفهوم» به خود می‌گیرند. آن‌گاه چند مفهوم یک «مقوله» را شکل می‌دهند و چند مقوله اجزای الگو را پدید می‌آورند. برای نمونه، جدول کدگذاری نامه پنجم در زیر آمده است. در این نوع کدگذاری، جدولی ترسیم می‌شود که دارای چهار ستون است؛ در ستون نخست، نشانگر یا شماره نامه، در ستون دوم متن عربی، در ستون سوم ترجمه آن و در ستون انتهایی، مضامین (کدهای) هر نکته کلیدی قید می‌شود.

جدول شماره (۲) نکات کلیدی و کدها از نامه‌های نهج البلاغه (کدگذاری باز)

نشانه (شماره نامه)	متن	گزاره منتخب (ترجمه)	مضمون (کد)
نامه ۵	وَ إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ وَ لَكِنَّهُ فِي غَفِيكَ أَمَانَةٌ وَ أَنْتَ مُسْتَرْعَى لِمَنْ فَوْقَكَ	همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است، باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی،	امانت دانستن مسئولیت
اشعث ابن قیس	لَيْسَ لَكَ أَنْ تَقْتَاتَ فِي رَعِيَّتِهِ وَ لَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَيْقِهِ وَ فِي يَدَيْكَ مَالٌ مِنْ مَالِ اللَّهِ عَزَّ وَ جَلَّ وَ أَنْتَ مِنْ خَزَائِنِهِ حَتَّى تُسَلِّمَهُ إِلَى وَ لَعَلَى أَلَا أَكُونُ شَرًّا وَ لَأَيَّكَ لَكَ وَ السَّلَامُ	تو حق نداری نسبت به رعیت استبدادی ورزی، و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی، در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است، و تو خزانه دار آنی تا به من بسپاری، امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم، با درود.	ظلم نکردن به زیردستان
آذربایجان			تبعیت پذیری
			حفظ بیت‌المال

1. Applied Research
2. Developed Research
- 3- Grounded Theory

با توجه به محتوای جدول فوق، «چکیده‌ی عبارات» که در اولین مرحله کدگذاری استخراج می‌شود، مضمون (کد) نام دارد. به منظور یافتن مضامین مرتبط با موضوع پژوهش، تمامی ۳۱ نامه و ۱۹ خطبه انتخاب شده از نهج البلاغه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت که نتیجه آن استخراج ۷۰۱ مضمون بود.

برای تضمین روایی و پایایی در پژوهش کیفی از «ممیزی پژوهش»^۱ استفاده می‌شود که عبارت است از فرایند بازبینی، تأیید و حصول اطمینان و دستیابی به یقین. به عبارت دیگر پژوهش کیفی خاصیت رفت و برگشتی دارد نه خطی، داده‌ها به صورت نظام‌مند بازبینی می‌شوند، کانون تمرکز پژوهش در طول انجام پژوهش حفظ می‌شود و تناسب داده‌ها و کار تحلیل مفهومی و تفسیر، به صورت مستمر نظارت و ممیزی می‌شود. برای اجرای ممیزی پژوهشی در این تحقیق، از استراتژی‌های حساسیت نظری، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه و گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل

در مجموع از ۷۰۱ مضمون که از نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه استخراج شد، با بررسی آن‌ها مشخص شد که تعداد ۶۲ مضمون بیش از یکبار تکرار شده است و دفعات تکرار آنها به ۱۶۹ مورد می‌رسد. بعد از حذف موارد تکراری، تعداد ۵۹۸ مضمون با حداقل یکبار تکرار به دست آمد. ضمن این‌که ۵ مضمون مشترک بوده، هم در نامه‌ها و هم در خطبه‌ها وجود دارد. مضمون «مراقب دشمن بودن» با ۹ مورد، «نهراسیدن از دشمن» و «آمادگی مقابله با دشمن» با ۷ مورد و «اطاعت پذیری» با ۶ مورد دارای بالاترین فراوانی بوده‌اند. با تحلیل و تبیین روابط مضمون‌های مشخص شده با یکدیگر و دسته‌بندی و مفهوم‌پردازی آنها، در نهایت ۴۲ مفهوم (شاخص) و ۱۳ زیرمقوله (مؤلفه) در قالب چهار مقوله (بعد) به دست آمد و الگوی ارزیابی عملکرد تدوین گردید. شرح مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و مفاهیم الگو به شرح زیر به دست آمد:

مقوله اول: اعتقادی (بینشی و نگرشی)

این بعد ۴ زیرمقوله (مؤلفه) و ۱۱ مفهوم و ۲۲۷ مضمون (کد) دارد. زیرمقوله بندگی خداوند دارای چهار مفهوم و ۱۰۸ مضمون، زیرمقوله معادگرایی دارای دو مفهوم و ۲۸ مضمون، زیرمقوله اصول‌گرایی دارای دو مفهوم و ۳۵ مضمون و زیرمقوله بصیرت‌مندی دارای سه مفهوم

و ۵۶ مضمون می‌باشد. جدول زیر نمایانگر آن است.

جدول شماره (۳) مقوله اعتقادی و زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط و تعداد مضمون آن

مقوله اول: اعتقادی (بینشی و نگرشی)											
مقوله‌ها	۱. بندگی خداوند			۲. آخرت گرایی		۳. اصول گرایی			۴. بصیرت‌مندی		جمع
	مؤمن	متقی	متوکل	اهل مبارزه با نفس	آخرت گرا	دل بسته نبودن به دنیا	تولی و تبری	دفاع از ارزشها	دشمن شناسی	قدرت تشخیص	
مفاهیم	۳۰	۳۴	۱۰	۳۴	۱۴	۱۴	۲۳	۱۲	۱۳	۳۱	۱۱
تعداد مضمون	۳۰	۳۴	۱۰	۳۴	۱۴	۱۴	۲۳	۱۲	۱۳	۳۱	۱۱

مقوله دوم: ویژگی‌های شخصیتی

این بعد ۳ زیرمقوله (مؤلفه) و ۱۱ مفهوم و ۲۲۳ مضمون (کد) دارد. زیرمقوله اخلاقی دارای پنج مفهوم و ۱۰۷ مضمون، زیرمقوله ارتباطی دارای سه مفهوم و ۶۴ مضمون و زیرمقوله انضباطی دارای سه مفهوم و ۵۲ مضمون می‌باشد. جدول زیر نمایانگر آن است.

جدول شماره (۴) مقوله ویژگی‌های شخصیتی و زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط و تعداد مضمون آن

مقوله دوم: ویژگی‌های شخصیتی											
مقوله‌ها	۱. اخلاقی			۲. ارتباطی			۳. انضباطی			جمع	
	محبت و ورزی	عدالت و ورزی	خیر خواهی	تواضع و فروتنی	اخلاص و ایثار	توجه به زبردستان	در دسترس بودن	قدرت تعامل	منضبط پذیر		تبعیت پذیر
مفاهیم	۲۳	۲۹	۱۷	۲۳	۱۵	۳۲	۱۰	۲۲	۱۷	۱۴	۲۱
تعداد مضمون	۲۳	۲۹	۱۷	۲۳	۱۵	۳۲	۱۰	۲۲	۱۷	۱۴	۲۱

مقوله سوم: مدیریت جهادی

این بعد ۳ زیرمقوله (مؤلفه) و ۱۰ مفهوم و ۱۶۶ مضمون (کد) دارد. زیرمقوله تکلیف گرایی دارای چهار مفهوم و ۷۰ مضمون، زیرمقوله مجاهدت دارای چهار مفهوم و ۷۰ مضمون و زیرمقوله استقامت و پایداری دارای دو مفهوم و ۲۶ مضمون می‌باشد. جدول زیر نمایانگر آن است.

جدول شماره (۵) مقوله مدیریت جهادی و زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط و تعداد مضمون آن

مقوله سوم: مدیریت جهادی											
مقوله‌ها	۱. تکلیف‌گرایی			۲. مجاهدت			۳. اسقامت و پایداری			جمع	
مفاهیم	ولایت مداری	مسئولیت پذیری	اقامه فرائض	وفای به عهد	پیشگامی	تلاش و جدیت	خستگی ناپذیری	شهادت طلبی	ایستادگی	شجاعت (سلحشوری)	۱۰
تعداد مضمون	۱۴	۲۷	۱۶	۱۳	۱۵	۲۲	۱۹	۱۴	۱۷	۹	۱۶۶

مقوله چهارم: دانشی و مهارتی

این بعد ۳ زیرمقوله (مؤلفه) و ۱۰ مفهوم و ۱۷۴ مضمون (کد) دارد. زیرمقوله شناخت محیطی دارای دو مفهوم و ۲۹ مضمون، زیرمقوله خبرگی دارای چهار مفهوم و ۹۱ مضمون و زیرمقوله تحولی دارای چهار مفهوم و ۵۴ مضمون می‌باشد. جدول زیر نمایانگر آن است. جدول شماره (۶) مقوله دانشی و مهارتی و زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط و تعداد مضمون آن

مقوله سوم: دانشی و مهارتی											
مقوله‌ها	۱. شناخت محیطی		۲. خبرگی				۳. تحولی			جمع	
مفاهیم	شناخت سازمان	شناخت نیروها	توان سازماندهی	توان آمادگی‌ها	تقویت کادر سازی	کنترل و نظارت	هوشمندی	مشورت و رایزنی	آینده‌نگری و آینده‌سازی	مدیریت زمان	۱۰
تعداد مضمون	۱۲	۱۷	۳۳	۳۰	۱۸	۲۱	۲۴	۸	۱۰	۱۲	۱۷۴

با توجه به فرایند تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، حالت اشباع و کفایت نظری به منظور تدوین الگو حاصل شد. در نهایت از مضمون‌های مشخص شده ۴۲ مفهوم و ۱۳ مؤلفه در قالب چهار مقوله به شرح یاد شده تشکیل و مقوله اعتقادی به‌عنوان مقوله محوری تحقیق تعیین گردید. در این تحقیق، مقوله‌ها، به‌عنوان ابعاد الگو، زیرمقوله‌ها به‌عنوان مؤلفه‌ها، و مفاهیم نیز شاخص‌های الگو را شکل می‌دهند. براین اساس الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی منطبق با رویکرد علوی، با چهار بعد، سیزده مؤلفه و چهل و دو شاخص تدوین گردید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری

هدف اصلی در این تحقیق «دستیابی به الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی» بود. رویکرد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی برای ارزشیابی عملکرد توجه به شایستگی‌ها و ویژگی‌های ارزشی است که از دل مباحث دینی و ارزشی حاصل خواهد شد. برای دستیابی به این الگو، نوشته‌ها و منابع متعدد در مورد ارزیابی عملکرد و موضوعات مرتبط با تمرکز بر شایستگی‌ها و رویکرد علوی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در نهج‌البلاغه شایستگی مدیران و کارگزاران جایگاه ویژه‌ای داشته و موارد متعددی از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران در زمینه‌های مختلف ذکر شده است. برای دست یافتن به هدف تحقیق و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مورد نظر ۳۱۰ گزاره از متن نامه‌ها و خطبه‌های نهج‌البلاغه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و براساس مراحل روش داده بنیاد یعنی کدگذاری باز، محوری و انتخابی، نکات مرتبط با موضوع تحقیق از گزاره‌ها به شیوه کلمه به کلمه و سطر به سطر در قالب «کد» استخراج گردید. کدهای مشترک، تشکیل «مفهوم» داده و مفاهیم مشترک «مقوله‌ها» را شکل داده‌اند؛ سپس به صورت رفت و برگشتی، کدها، مفاهیم و مقوله‌های ایجاد شده مورد بازنگری قرار گرفت. با طی این فرایند از تعداد ۷۰۱ کد ۴۲ مفهوم و ۱۳ زیرمقوله و ۴ مقوله ایجاد گردید که با تجزیه و تحلیل و یکپارچه‌سازی مفاهیم و مقوله‌ها و طی مرحله اشباع و کفایت نظری؛ الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی ارائه گردید.

پاسخ سوالات تحقیق

تحقیق حاضر دارای یک سوال اصلی و دو سوال فرعی می‌باشد، ابتدا پاسخ سوالات فرعی و پس از آن، پاسخ سؤال اصلی در قالب الگوی تحقیق ارائه می‌گردد.

سوال فرعی اول

الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی می‌باشد؟

پاسخ: با فرایند تحلیل داده‌ها، الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه دارای ۴ بعد و ۱۳ مؤلفه و ۴۲ شاخص می‌باشد. ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تحقیق در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل شماره (۱) ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد

اعتقادی و معنوی (بینشی و نگرشی)	ویژگی‌های شخصیتی	مدیریت جهادی	دانشی و مهارتی
۱. تقوایابی ۲. آخرت‌گرایی ۳. اصول‌گرایی ۴. بصیرت‌مندی	۱. اخلاقی ۲. ارتباطی ۳. انضباطی	۱. مجاهدت ۲. عمل به تکلیف ۳. استقامت و پایداری ۴. قاطعیت	۱. تحولی ۲. شناخت محیطی ۳. خبرگی (کاردانی)

شاخص‌های این الگو همان مفاهیم هستند که از تبدیل مضامین حاصل شده است. در این پژوهش ۴۲ شاخص به‌دست آمد که جدول زیر بیانگر آن می‌باشد.

جدول شماره (۷) شاخص‌های الگوی تحقیق

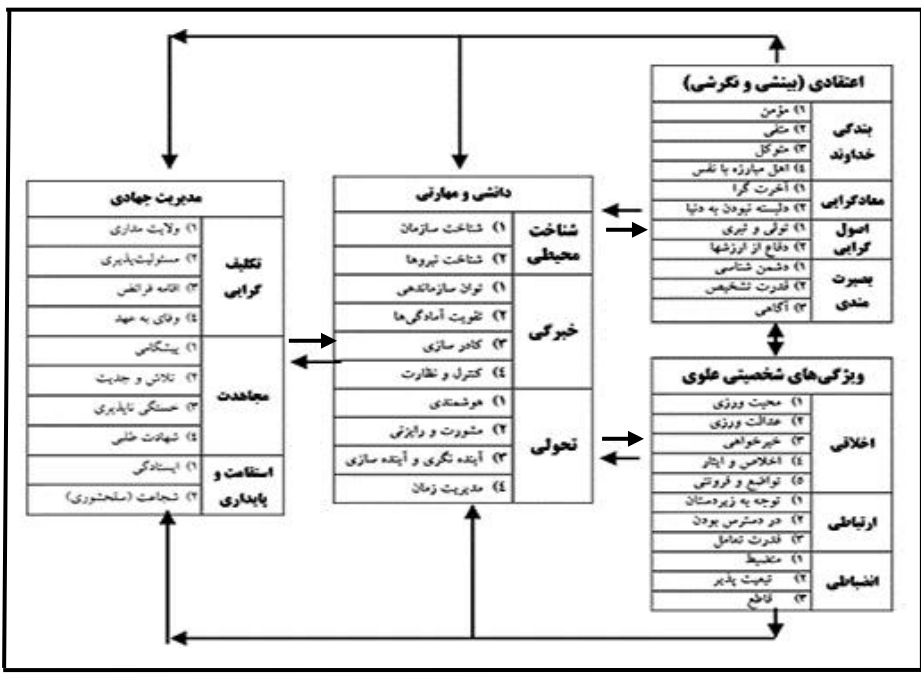
شاخص‌های بعد اعتقادی و معنوی	شاخص‌های بعد ویژگی‌های شخصیتی علوی	شاخص‌های بعد مدیریت جهادی و عاشورایی	شاخص‌های بعد دانشی و مهارتی
مؤمن	محبت ورزی	ولایت مداری	شناخت سازمان
متقی	عدالت ورزی	مسئولیت پذیری	شناخت نیروها
متوکل	خیرخواهی	اقامه فرائض	توان سازماندهی
اهل مبارزه با نفس	اخلاص و ایثار	وفای به عهد	تقویت آمادگی‌ها
آخرت‌گرا	تواضع و فروتنی	پیشگامی	کادر سازی
دلبسته نبودن به دنیا	توجه به زبردستان	تلاش و جدیت	کنترل و نظارت
تولی و تبری	در دسترس بودن	خستگی ناپذیری	هوشمندی
دفاع از ارزشها	قدرت تعامل (مردم‌گرایی)	شهادت طلبی	مشورت و رایزنی
دشمن شناسی	منضبط	ایستادگی	آینده‌نگری و آینده‌سازی
قدرت تشخیص	تبعیت پذیر	شجاعت (سلحشوری)	مدیریت زمان
آگاهی	قاطع		

سوال فرعی دوم:

بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه چه روابطی برقرار است؟

پاسخ: برای بررسی و تعیین روابط بین هر یک از مقولات و مفاهیم، ابتدا روابط بین مقولات تعیین و نهایتاً در نگاه سیستمی روابط بین تمام اجزا بر یکدیگر مشخص و از این طریق الگوی ارزیابی عملکرد تدوین گردید که حاصل آن شکل زیر می‌باشد.

شکل شماره (۲) روابط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران



سوال اصلی

الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطقه با رویکرد علوی چه می‌باشد؟

پاسخ (بیان تحقیق و کفایت نظری و روایی تحقیق):

محقق با حرکت رفت و برگشتی (زیگزاگی) کار جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را برای حصول و دستیابی به چارچوب منطقی از الگو تا مرحله کفایت نظری ادامه داد. با توجه به فرایند تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، حالت اشباع و کفایت نظری به منظور تدوین الگو حاصل شد. در این تحقیق اشباع نظری با طی مراحل سه‌گانه ذکر شده و پس از مشخص کردن مضمون‌ها از منابع تعیین شده به دست آمد. جدول زیر وضعیت اشباع نظری را مشخص کرده است.

جدول شماره (۸) فراوانی داده‌های تحقیق در قالب مقوله‌ها (ابعاد) در پایان مرحله اشباع نظری

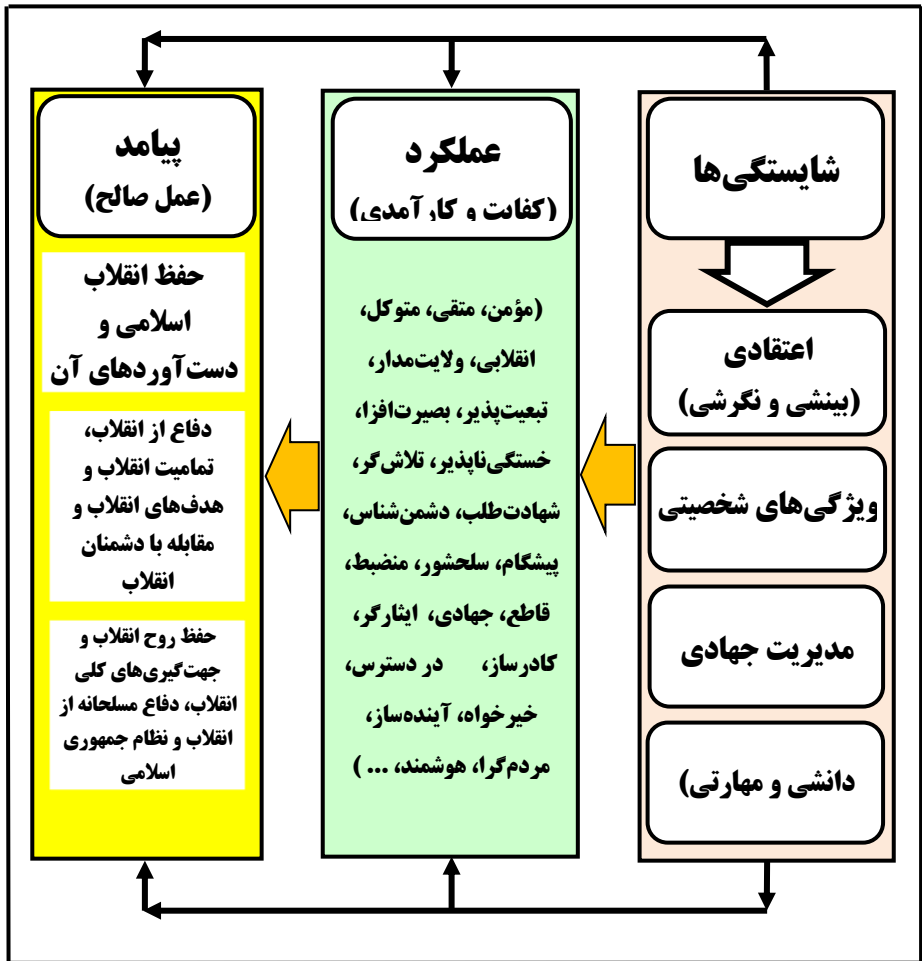
مقوله‌ها	اعتقادی (بینشی و نگرشی)	ویژگی‌های شخصیتی علوی	مدیریت جهادی و عاشورایی	دانشی و مهارتی	جمع
تعداد زیر مقوله‌ها (مؤلفه‌ها)	۴	۳	۳	۳	۱۳
تعداد مفاهیم (شاخص‌ها)	۱۱	۱۱	۱۰	۱۰	۴۲
تعداد مضمون‌ها (حداقل یکبار تکرار)	۲۲۵	۲۲۳	۱۶۵	۱۷۴	۷۸۷

در نهایت از مضمون‌های مشخص شده ۴۲ مفهوم (شاخص) و ۱۳ مؤلفه در قالب چهار مقوله به شرح یاد شده تشکیل و مقوله اعتقادی (بینشی و نگرشی) به‌عنوان مقوله محوری تحقیق تعیین گردید.

الگوی تحقیق و مدل مفهومی

با توجه به مواردی که بیان شد، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها موجب شکل‌گیری چارچوب کلی الگو گردید. در این مقاله، مقوله‌ها به‌عنوان ابعاد الگو، زیر مقوله‌ها به‌عنوان مؤلفه‌ها و مفاهیم به‌عنوان شاخص‌های الگو می‌باشند. براین اساس «الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی» با چهار بعد، سیزده مؤلفه و چهل و دو شاخص برابر شکل زیر تدوین شد.

شکل شماره (۳) مدل مفهومی الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی



پیشنهادها:

۱. الگوی ارزیابی عملکرد به‌دست آمده در این تحقیق با روش پژوهش کمی مورد آزمون و ارزیابی قرار گیرد.
۲. میزان تأثیر و ضریب اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها در الگو مورد آزمون قرار گیرد.
۳. میزان کاربرد و تأثیر هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها برای سایر سطوح فرماندهی و مدیریت (به غیر از فرماندهان و مدیران عالی) مورد آزمون و بررسی قرار گیرد.
۴. الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران براساس سایر منابع دینی - اسلامی نظیر: قرآن کریم، احادیث و روایات، سیره بزرگان و ... تدوین شود.
۵. نتایج حاصل از این پژوهش در سایر سازمان‌های کشوری و لشکری مورد استفاده قرار گیرد.
۶. یافته‌ها و محتوای این پژوهش در طراحی دوره‌های آموزشی و تدوین سرفصل‌ها در سازمان‌های نظامی و سایر دستگاه‌های کشوری مورد استفاده قرار گیرد.
۷. محتوا و نتایج این تحقیق در فرایندهای مختلف نظام ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران، تدوین منابع آموزشی و طراحی دوره‌ها مورد استفاده قرار گیرد.
۸. مراکز آموزشی و پژوهشی سازمان‌های نظامی و کشوری در جهت غنای محتوا، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش حاضر، بهره‌گیری از منابع دینی - اسلامی و سایر پژوهشگران را در دستور کار قرار دهند.
۹. با توجه به محدودیت منبع تحقیق و روش‌شناسی آن در تعیین شاخص‌های مؤلفه آمادگی‌های جسمانی، از منابع دیگر و از روش‌های تحقیق کمی استفاده شود.

منابع

- نهج البلاغه، ترجمه، تدوین و ویرایش: کاظم عابدینی مطلق (۱۳۸۷)، قم، نشر توسعه قلم
- امام خمینی (رحمه الله علیه)، صحیفه نور، ج ۱۸ و ۱۹ (۱۳۷۸)، تهران، دفتر حفظ و نشر آثار امام خمینی (رحمه الله علیه).
- اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶) روش‌های ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیر دولتی ایران، تهران: انتشارات بعثت،
- بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی (الگوی عملی برای پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها)، تهران: انتشارات آبیژ، ۱۳۸۷ (چاپ دوم)
- خائف‌الهی، احمدعلی و طبرسا، غلام‌علی (۱۳۷۷)، نگاهی جدید به نظام ارزیابی عملکرد؛ ماهیت، محتوی و کارکردها، فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۶
- خدادادی، محمداسماعیل (۱۳۸۷) پیامدهای ضعف بصیرت سیاسی، فصلنامه حصون، شماره ۱۷، پژوهشکده تحقیقات اسلامی نمایندگی ولی فقیه در سپاه،
- دستورالعمل اجرایی ارزشیابی شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرماندهان و مدیران سپاه (۱۳۹۱)
- دستورالعمل شماره ۱۴۶۴ تاریخ ۱۳۸۴/۶/۵ نظام جامع کنترل و مدیریت عملکرد سپاه
- دستورالعمل شماره ۲۲۱۰ تاریخ ۱۳۸۲/۷/۲۲ نظام جامع کنترل برنامه محور سپاه
- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۷) مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، مشهد، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی،
- دلشادتهرانی، مصطفی (۱۳۸۸)، دلالت دولت؛ آیین‌نامه‌ی حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک‌اشتر، تهران: انتشارات دریا
- رضائیان، علی، گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰) مدیریت عملکرد، چیستی، چرایی و چگونگی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق،
- سرمدی، محمدرضا (۱۳۶۹)، مدیریت اسلامی، چاپ ششم، تهران: دانشگاه پیام نور
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۶) مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت،
- صالحی صدقیانی، جمشید، قرائی پور، رضا (بی‌تا)، ارزیابی شایستگی مدیران به روش بازخور ۳۶۰ درجه، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۹

- صفری، حسین، قاسمی، احمدرضا، عینیان، مجیده، پهلوانی، عبدالکریم، منوچهری، مسعود (۱۳۹۱) نگاهی جامع بر نظام‌های سنجش عملکرد، تهران، مهربان نشر
- علی‌اکبری، حسن (۱۳۸۹) مدیریت علوی، قم: انتشارات پژوهش‌های تفسیر و علوم قرآن
- فاضل‌لنکرانی، محمد، (۱۳۸۲)، آیین کشورداری از دیدگاه امام علی علیه‌السلام، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی
- قرارگاه تحول و تعالی سپاه (۱۳۹۰) ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری
- کرمی، مرتضی، صالحی، مسلم (۱۳۸۸)، توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، تهران، آییژ
- گروت، دیک (۱۳۹۱) ارزیابی عملکرد: دستورالعملی جامع برای مدیران، مترجم: محمد صبوری مطلق، تهران، نشر سیما
- مجموعه بیانات امام خامنه‌ای ^(مدظله‌العالی) قابل دسترسی در WWW.Khamenei.ir
- مرکز امامت سپاه (۱۳۸۹) گام به گام با رهبری در تحول و تعالی سپاه
- مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۷۰) مدیریت و فرماندهی در اسلام، چاپ نهم، قم: انتشارات هدف
- مؤسسه فرهنگی قدر ولایت (۱۳۸۳) شخصیت و سیره معصومین (علیهم السلام) در نگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی (۳. شخصیت و سیره امام علی ^(علیه‌السلام))، تهران.
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۶۹) مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا)، چاپ هفتم، تهران: نقش جهان
- نبوی، محمدحسن (۱۳۸۴) مدیریت اسلامی، چاپ نهم، قم، بوستان کتاب
- نصرآزادانی، بهروز (۱۳۸۳) هدف‌گذاری ماتریسی برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی پیامدگرا.
- هدایتی، احمدرضا (۱۳۹۳) برنامه ریزی استراتژیک پیامدنگر (نتیجه‌محور) قسمت اول، بی‌جا، ۱۳۹۳/۳/۲۸