

الگوی راهبردی - بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح ج.ا.ایران^۱

احمدرضا سنجری^۲ و محمدرضا قرایی آشتیانی^۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۳۰

چکیده

هدف این مقاله، پاسخگویی به این پرسش اصلی است که الگوی راهبردی - بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح کدام است؟ این تحقیق از نوع تحقیق‌های کاربردی - توسعه‌ای است. جامعه آماری تحقیق را فرماندهان، مدیران و خبرنگاران نیروهای مسلح و سازمان‌های دفاعی به تفکیک، ارتش ج.ا.ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و نیروی انتظامی کشور تشکیل می‌دهند. نمونه آماری تحقیق ۶۴ نفر از اعضای جامعه یادشده می‌باشند که با توجه به ویژگی موضوع پژوهش به روش غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. داده‌های تحقیق با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه گردآوری و با استفاده از روش کیفی تحلیل محتوا و روش‌های کمی آماری و بهره‌گیری از آزمون‌های *t* استیودنت، تحلیل واریانس، دانکن، تحلیل عاملی و رتبه‌بندی فریدمن و به وسیله نرم‌افزارهای *Lisrel*، *SPSS* تحلیل شد. نتایج تحقیق براساس مؤلفه‌های الگوی راهبردی - بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح، اعتباریابی شد و متشکل از چهار لایه یکپارچه‌ساز نظام‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م، ارائه و مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: الگوی راهبردی - بومی، ارزشیابی عملکرد، کارکنان نیروهای مسلح، توان دفاعی

۱. این مقاله برگرفته از یافته‌های یکی از طرح‌های تحقیقاتی انجام شده در مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی ارائه شده است.

۲. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری - arsk33@gmail.com

۳. استادیار دانشگاه دفاع ملی

۱. کلیات

امروزه ارتقای توان نظامی دفاعی نیروهای مسلح و تقویت امنیت و اقتدار کشور، همگام با پیشرفت‌های فناورانه سریع و متنوع (که باعث دگرگونی در نوع جنگ‌ها و لزوم دفاع مؤثر شده است)، نیازمند آن است که منابع انسانی در این بخش‌ها با فناوری‌های روز و روش‌های نوین جنگ‌های آینده که از نوع جنگ دانشی است (جنگ انسان‌های دانشی و جنگ فناوری‌های نرم و سخت)، آشنا شده و دانش خود را افزایش دهند تا به‌عنوان سرمایه انسانی و عامل راهبردی دانشی در سازمان‌های نظامی - دفاعی و انتظامی توان رویارویی و مقابله هوشمند را کسب نمایند و به‌منظور حفظ برتری، همواره توانمندی آنان مورد ارزشیابی قرار گیرد. دفاع موفق آینده نیز دفاع هوشمند است و این نوع دفاع، از آن سازمان‌ها و کشورهایی است که توجه جدی به سرمایه‌های انسانی خود داشته باشند (وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، ۱۳۸۸: ۱۱). از طرفی مسئولان و راهبردهای ن.م نیز بر این باور هستند که آنچه در پهنه جهان متغیر و نامطمئن و رقابت تسلیحاتی امروز موجب خلق آثار، ارزش‌آفرینی، تولید و خدمات بدیع، برجسته و چشمگیر برای حفظ بقا و ماندگاری و برتری فعال می‌شود، منابع و سرمایه‌های انسانی کارآمد است و باید در جهت حفظ و ارتقای این کارآمدی و پویایی، عملکرد آنان به‌طور عینی، منطقی - نظام‌مند، واقعی و عادلانه به‌طور مستمر مورد ارزشیابی قرار گیرد.

۱-۱. بیان مسئله

ارزشیابی^۱ عملکرد و چگونگی تشخیص فاصله و تفاوت منطقی و عادلانه عملکرد واقعی کارکنان ن.م براساس هدف‌ها و مأموریت‌های تعیین‌شده، یکی از مسائل و چالش‌هایی می‌باشد که با توجه به فراوانی مشاغل، تعدد عضویت‌های استخدامی و

۱. در این مقاله تلاش شده است با توجه به شمول مفهوم موضوع، از واژه ارزشیابی عملکرد کارکنان (معادل H.R. Performance Evaluation) به‌جای سایر واژه‌ها (ارزیابی، سنجش و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان) استفاده شود.

مقررات مربوط در ارتش، سپاه پاسداران و به‌ویژه در ودجا، سال‌ها مسئولان و راهبردهای سازمان‌های نظامی دفاعی را دچار دغدغه نموده است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد ارزشیابی‌های معمول در نیروهای مسلح، از نوع ارزشیابی‌های گذشته‌نگر بوده و این ارزشیابی‌ها توانایی طراحی (سناریوسازی) برای آینده را ندارند؛ ضمن اینکه به دلیل غیرقابل دفاع بودن روش‌های ارزشیابی و (در بیشتر موارد) نداشتن پشتوانه پژوهشی، فقدان عینیت‌گرایی، انعطاف‌پذیری و نداشتن یکپارچگی، از اعتبار و پایایی لازم برخوردار نبوده و پاسخگوی شرایط جدید سازمانی ن.م نمی‌باشند. اگرچه آجا، سپاه پاسداران، ناجا و ودجا با هماهنگی ستاد کل نیروهای مسلح در آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های ارزشیابی کارکنان خود تجدیدنظر کرده‌اند، ولی هنوز نظام‌های ارزشیابی موجود در نیروهای مسلح اغلب از جنس ارزشیابی‌های درون‌سازمانی است و بیشتر به متغیرهای ذهنی توجه دارند؛ در صورتی که امروزه الگوهای ارزشیابی تأکید بر سنجش عینی و محیطی عملکرد کارکنان دارند (سنجری، ۱۳۹۰: ۹).

در راستای رفع مشکل‌های موجود، طرح‌های متعدد ارزشیابی کارکنان توسط سازمان‌ها و نهادهای مختلف ن.م به صورت پراکنده برنامه‌ریزی شده است، ولی به دلیل یکپارچه نبودن و عدم جامعیت و فراشمولی طرح‌ها از یک‌سو و ناهمخوانی کافی با ماهیت مأموریتی - تخصصی سازمان‌های دفاعی، نظامی و انتظامی از سوی دیگر، از انسجام و فراگیری لازم برای اجرای اثربخش برخوردار نبوده‌اند. مسئله اصلی این مقاله، نبود یک الگوی بومی - راهبردی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروهای مسلح می‌باشد. پژوهشگران در این مقاله به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی هستند که الگوی راهبردی - بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران سازمان‌های دفاعی، نظامی و انتظامی که دارای یکپارچگی، عینیت، نظام‌مندی و انعطاف‌پذیری باشد و از اعتبار کافی برخوردار بوده و همسویی راهبردی با مأموریت، سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی

ن.م داشته باشد، کدام است؟ بنابراین، انتظار می‌رود فرایندهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م در کلان سازمان‌های ارتش، سپاه پاسداران، ناجا، و ودجا از این الگو پیروی کنند؛ الگویی بومی که با تکیه بر ارزش‌های اسلامی، فرهنگی و انقلابی و منویات فرماندهی کل قوا و در نظر گرفتن شرایط و ویژگی‌های خاص ن.م طراحی شده و در عین حال، الگویی راهبردی به لحاظ تأثیر مؤلفه‌های ارکان‌ساز در بهبود مدیریت ارزشیابی عملکرد و ایجاد تحول در حوزه سرمایه انسانی ن.م باشد. بدیهی است چنانچه پیاده‌سازی الگو هم مطلوب باشد، آنگاه سرمایه انسانی توسعه یافته و توانمندتری در ن.م وجود خواهد داشت.

۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در نیروهای مسلح، منابع انسانی آن است که در راستای مأموریت بازدارندگی و آمادگی مبتنی بر دانایی محوری در حوزه‌های مختلف از جمله فرماندهی و مدیریت در سطوح راهبردی، راهکنشی (تاکتیکی) و عملیاتی نقش اساسی را ایفا می‌کند. نتایج عملکرد این منابع می‌تواند به‌طور مستقیم بر کارآمدی نیروهای مسلح مؤثر باشد. از این‌رو پایش عملکرد این منابع و مقایسه عملکرد آن با استانداردها از نظر فرماندهان عالی نظامی از اهمیت زیادی برخوردار است.

قرآن کریم در آیات متعددی بر اهمیت مسئله ارزشیابی تأکید می‌کند از جمله:

«ای رسول خدا به مردم بگو که هر عملی کنید، خدا آن عمل را به شما می‌نمایاند و

هم رسول خدا و هم مؤمنان بر آن آگاه می‌شوند» (قرآن کریم، سوره توبه، آیه ۱۰۴).

همچنین می‌فرماید: «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» (قرآن کریم، سوره زلزله، آیه‌های ۸-۷).

حضرت علی در نامه شماره ۵۲ خود به مالک اشتر می‌فرماید: «هرگز نباید افراد

نیکوکار و بدکار در نظر تو مساوی باشند؛ زیرا این کار باعث می‌شود که افراد نیکوکار

از نیکی کردن بی‌رغبت و بدکاران به اعمال بد خود تشویق شوند. هر کدام از اینها را مطابق کارشان پاداش ده» (نهج‌البلاغه، خطبه ۵۳).

از منظر مدیریت نیز ارزشیابی عملکرد کارکنان از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی می‌باشد؛ زیرا با فرایندهای تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، گزینش، بهسازی و آموزش شغلی، حفظ و نگهداری و به‌کارگیری و انتصاب و ارتقای کارکنان رابطه دارد. برای مثال اگر سازمانی بخواهد برای چگونگی پرداخت پاداش‌های آتی تصمیم بگیرد، وجود یک نظام معتبر ارزشیابی عملکرد برای آن الزامی است. یکی از ویژگی‌های ارزشیابی مناسب این است که کارکنان را متناسب با شغل و وظیفه آنان مقایسه و ارزشیابی می‌کنند و از این‌رو کوتاهی و موفقیت در انجام مأموریت و وظایف شغلی را می‌توان از این طریق، مورد شناسایی و تحلیل قرار داد. کمیت، کیفیت و اثربخشی و بهبود عملکرد سازمان‌هایی که در زمینه رفع نیازهای اجتماعی از جمله نظم و امنیت فعالیت می‌کنند و ادامه فعالیت و بقای این سازمان‌ها، منوط و مرهون کارآمدی و شایستگی کارکنان آنها می‌باشد و لازم است که چگونگی انجام کار و عملکرد آنان را مورد اندازه‌گیری و ارزشیابی قرار دهند و ضمن مقایسه با معیارهای قابل قبول، بازخورد مناسبی نیز به کارکنان داده شود.

ضرورت وجود الگوهای یکپارچه و نظام‌مند ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م و سازمان‌های دفاعی را نیز می‌توان از ابعاد مختلف زیر مورد بررسی قرار داد:

(۱) افزایش ارتقای عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی دفاعی و انتظامی کشور به دلیل نقش حساس آنها در تأمین امنیت ملی، حفظ ثبات و پاسداری از تمامیت ارضی کشور،

(۲) ماهیت ارزشیابی‌ها در جهت تولید امنیت و پشتیبانی عملیات سازمان‌های

نظامی، دفاعی و انتظامی،

- (۳) تدابیر و بیانات مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا در مورد معیارها و شاخص‌های ارزشیابی کارکنان،
- (۴) فراوانی مشاغل و تعدد عضویت‌های استخدامی سازمان‌های نظامی - دفاعی و ارزشیابی‌های جزیره‌ای،
- (۵) تنوع و فراوانی سازمان‌های تحت پوشش سازمان‌های نظامی - دفاعی،
- (۶) لزوم یکپارچگی در سیاست‌ها و رعایت الزام‌های قانونی از یکسو و عدم تمرکز در اجرا از سوی آجا، سپاه پاسداران، ودجا و ناجا از سوی دیگر،
- (۷) حاکمیت نگاه مدیریت عملکرد (ازجمله سنجش عینی و کمیت‌پذیری شاخص‌ها)،
- (۸) نقش تعیین‌کننده کاربرد نتایج ارزشیابی در همه عملیات منابع انسانی سازمان‌های نظامی - دفاعی و انتظامی،
- (۹) عدالت در پرداخت‌ها و مزایای کارکنان سازمان‌های نظامی براساس قانون خدمات کشوری (از طریق پیوند دادن پاداش، بهره‌وری و مزایا به نظام‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان)،
- (۱۰) ضرورت به‌روزرسانی نظام‌های ارزشیابی به‌عنوان یکی از اولویت‌های سازمانی نیروهای مسلح،
- (۱۱) آماده‌سازی منابع انسانی سازمان‌های نظامی با استناد به رهنامه (دکترین)، سیاست‌ها و راهبردهای نوین جنگ‌های امروزی در راستای چشم‌انداز ۱۴۰۴ به‌واسطه ارزشیابی عملکرد عینی، منعطف و پویا.
- همچنین اجرای این تحقیق باعث ایجاد انسجام و یکپارچگی در نظام‌ها و فرآیندهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م به‌منظور کمک به بهسازی برنامه‌های توسعه منابع انسانی، ارائه مفاهیم جدید در روند گسترش دانش و ادبیات ارزشیابی عملکرد خواهد شد و می‌تواند به توسعه ادبیات و دانش در زمینه مدیریت عملکرد و

برنامه‌ریزی‌های راهبردی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی با کارکردهای نظامی و الگوهای بومی نیز کمک کند.

۱-۳. هدف تحقیق

هدف اصلی، تحلیل وضعیت موجود و طراحی الگوی راهبردی- بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران سازمان‌های نظامی- دفاعی و انتظامی زیرمجموعه ن.م به منظور تحقق مأموریت توسعه منابع انسانی نیروهای مسلح در چشم‌انداز بیست ساله ۱۴۰۴ کشور ج.ا.ایران می‌باشد.

۱-۴. پرسش‌های تحقیق

۱-۴-۱. پرسش اصلی

وضعیت موجود ارزشیابی کارکنان سازمان‌های نظامی- دفاعی و انتظامی چگونه است و الگوی راهبردی- بومی مناسب آن کدام است؟

۱-۴-۲. پرسش‌های فرعی

۱-۴-۲-۱. وضعیت موجود ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی- دفاعی و انتظامی چگونه است؟

۱-۴-۲-۲. نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان این سازمان‌ها کدامند؟

۱-۴-۲-۳. مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی موفقیت راهبردی ارزشیابی عملکرد مدیران و کارکنان سازمان‌های نظامی- دفاعی و انتظامی کدامند؟

۱-۴-۲-۴. میزان تأثیر این مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی (از نظر ضریب اهمیت) تا چه اندازه است؟

۵-۲-۴-۱. ترکیب بهینه این مؤلفه‌ها (ترکیب مناسب عوامل و شاخص‌ها) چگونه است؟

۶-۲-۴-۱. الگوی راهبردی - بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی - دفاعی و انتظامی کدام است؟

۷-۲-۴-۱. راهبردهای یکپارچه‌سازی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروهای مسلح کدامند؟

۵-۱. پیشینه تحقیق

بررسی تعداد زیادی از تحقیق‌های انجام شده در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نشان می‌دهد که پژوهش‌های مختلفی در مورد طراحی الگوهای ارزشیابی شایستگی و عملکرد انجام شده است؛ یک دسته از این مطالعه‌های پژوهشی، پایان‌نامه‌های دانشگاهی است که پیرامون الگوهای شایستگی‌ها نوشته شده‌اند و دسته دیگر، مقاله‌های علمی - پژوهشی می‌باشند. بررسی حاضر در میان همه پایان‌نامه‌های ثبت شده در پایگاه اطلاع‌رسانی وزارت علوم (مرکز اطلاعات و مدارک علمی کشور) و مقاله‌های مزبور انجام شده است. در این پایگاه نزدیک به ۲۰۰ عنوان پایان‌نامه در مقاطع دکتری و کارشناسی ارشد با عنوان یا موضوع «ارزیابی و یا ارزشیابی عملکرد» به ثبت رسیده است. به عبارت دیگر، در خصوص ارزشیابی عملکرد کارکنان غیرنظامی در بخش‌های داخل و خارج کشور، تحقیق‌های زیادی انجام شده که با توجه به محدودیت‌های تحقیق، تعدادی در دسترس قرار گرفت. نتایج این دسته تحقیق‌ها، وجود نارضایتی و نگرش منفی نسبت به نظام‌های ارزشیابی عملکرد را در کارکنان و مدیران نشان می‌دهند. این نارضایتی می‌تواند دلایل متنوع و مختلفی داشته باشد. برای مثال می‌توان به ناکافی بودن مشارکت ارزیابی‌شوندگان در طراحی و اجرای نظام ارزشیابی (Lucas, 1994)، ارتباط‌های ناقص و ضعیف بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده

(Valerie, 1996) و اداره ضعیف و ناکارآمد برنامه ارزشیابی عملکرد (Clutterbuck, 2007) اشاره کرد. در ایران نیز تحقیق‌های انجام شده توسط زابلی (۱۳۸۳) در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران، و معصومی فرد (۱۳۸۱) در شرکت سهامی آب منطقه‌ای آذربایجان غربی، نشان‌دهنده نارضایتی نسبی ارزشیابی‌شوندگان از نظام ارزیابی عملکرد در سازمان خود است. همچنین در حوزه دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی ایران، تحقیق‌های فلاح‌زاده (۱۳۸۶)، در دانشگاه‌های وابسته به وزارت بهداشت، درمان و علوم پزشکی و صالحی (۱۳۷۳) در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نشان می‌دهد که منابع انسانی این دانشگاه‌ها نسبت به نظام ارزیابی عملکرد کارکنان نظر مثبتی نداشته و از آن رضایت ندارند. در مورد اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد، این دسته از تحقیق‌ها اثربخشی نظام ارزشیابی را در سازمان‌های مختلف بررسی کرده‌اند و عوامل مؤثر در کاهش اثربخشی این نظام‌ها را نشان داده‌اند. برای مثال در این تحقیق‌ها، ضعف در ارائه بازخورد ناشی از نتایج ارزشیابی به ارزشیابی‌شوندگان؛ عدم برگزاری جلسه‌های مشترک بین مدیران و کارکنان به منظور مرور نتایج و تحلیل داده‌های ناشی از ارزشیابی (Lucas, 1994)، اجرای ارزشیابی توسط ارزیابانی که پیش از شروع عملیات ارزشیابی، آموزش‌های کافی را دریافت نکرده‌اند (Murphy, 2008) و فقدان ایفای نقش مدیر به‌عنوان مربی توسط مدیران (Valerie, 1996)، جزو عواملی هستند که در کاهش اثربخشی ارزشیابی عملکرد تأثیر دارند. در این خصوص در ایران یافته‌های تحقیق فتح‌آبادی (۱۳۷۲) در شرکت ملی نفت ایران و مهرعلیزاده (۱۳۸۶) در دانشگاه شهید چمران نشان می‌دهد که فقدان ارزیابی مستمر و صحیح و عدم ارائه بازخورد از نتایج ارزشیابی به کارکنان، عملکرد بهسازی نیروی انسانی را دچار اختلال می‌کند. همچنین در مطالعه‌های منجر به الگو، بیشتر به بومی‌سازی یک الگوی اولیه یا ارائه یک شیوه ریاضی در خصوص ارزشیابی عملکرد کارکنان توجه شده است و کمتر به مطالعه‌های اکتشافی پرداخته‌اند (فقط کمتر

از ۱۰٪ از ۱۲۷ مورد پایان‌نامه‌های ارائه‌دهنده الگوی ارزشیابی عملکرد، رویکرد اکتشافی داشته‌اند). از سوی دیگر، بررسی‌های انجام‌شده در مورد پیشینه تحقیق‌هایی با این موضوع در ن.م نشانگر آن است که حتی یک تحقیق کلان پیرامون طراحی الگوهای بومی - راهبردی و یکپارچه ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروهای مسلح یافت نشد که در بر گیرنده لایه‌های ارزشی تفکری، مأموریتی، مدیریتی و برنامه‌ریزی ارزشیابی عملکرد کارکنان آجا، سپاه پاسداران، ناجا و ودجا باشد (اگرچه پژوهش‌های اندکی درباره عناصر ارزشیابی عملکرد کارکنان در هر یک از سازمان‌های ارتش، سپاه پاسداران، ناجا و ودجا احصاء گردید)؛ به گونه‌ای که مجموع مطالعه‌های دانشگاهی در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های نظامی، انگشت‌شمار می‌باشد. در این بین تنها ۴ پایان‌نامه مورد بررسی قرار گرفت. درباره این مطالعه‌ها نیز، نکته‌های زیر نمایان است:

- (۱) قدیمی و ذهنی بودن مؤلفه‌های ارزشیابی در این پژوهش‌ها (ناشی از به‌روز نبودن مطالب و منابع)،
- (۲) محدود بودن دامنه و قلمرو مطالعه و جامعه آماری و همچنین اجرا در یک محیط ایستا،
- (۳) کلی‌نگری و عدم توجه به استخراج علمی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ارزشیابی عملکرد کارکنان،
- (۴) مطالعه بخش کوچکی از نظریه‌های ارزشیابی عملکرد در هر پژوهش (دیدگاه مقطعی و بررسی بخشی از الگوها یا نظریه) و در نتیجه عدم برخورداری از جامعیت لازم،
- (۵) رویکرد بیشتر مطالعه‌های انجام‌شده از درون به نظام است که منجر به محدود بودن دیدگاه و محصور شدن مطالعه در چارچوب دیوان‌سالاری سازمان (عدم توجه به پیچیدگی‌های موضوع)، شده است.

(۶) نگاه بیشتر محققان به ارزشیابی عملکرد در پژوهش‌ها، به‌عنوان یک متغیر فرعی یا تعدیل‌کننده است (مطالعه‌های مستقیم در این خصوص محدود است)،

(۷) مناسب نبودن روش‌شناسی‌های تحقیق و شیوه اجرا (در نتیجه، قابلیت اجرایی ضعیف پژوهش)،

(۸) بومی نکردن شاخص‌های مورد مطالعه (محدود بودن بیشتر مطالعه‌ها به نظریه‌های پیشین و یا شاخص‌های دیگر سازمان‌های غیرنظامی) و در نتیجه، کاهش قابلیت تعمیم و کاربرد این نتایج.

۶-۱. روش‌شناسی تحقیق

با توجه به موضوع، هدف‌ها و پرسش‌های پژوهش، این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیق‌های کاربردی- توسعه‌ای است، همچنین این تحقیق از روش مطالعه‌های توصیفی (زمینه‌یابی - موردی) استفاده نموده است.

جامعه آماری این تحقیق را فرماندهان، مدیران و کارشناسان نیروهای مسلح و سازمان‌های دفاعی به تفکیک ستادکل نیروهای مسلح، ارتش جمهوری اسلامی ایران (نیروی زمینی، نیروی هوایی، نیروی دریایی و پدافند هوایی)، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (نیروی زمینی، نیروی هوایی، نیروی دریایی، نیروی مقاومت بسیج و نیروی قدس)، ودجا (وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح) و نیروی انتظامی کشور در درجه‌های امیری، سرداری، سرهنگی و کارکنان ارشد، تشکیل می‌دهند. نمونه آماری تحقیق ۶۴ نفر از اعضای جامعه یادشده می‌باشند که با توجه به ویژگی موضوع پژوهش به روش غیراحتمالی و با روش هدفمند انتخاب شدند (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۱. توزیع تعداد نمونه آماری (هدفمند) تحقیق

مدیر ارشد ودجا	سرهنگ	سردار	امیر	درجه / رتبه سازمان
-	۶	-	۱۴	آجا
-	۶	۱۱	-	سپاه پاسداران
-	۰	۱۶	-	ناجا
۶	۱	۳	-	ودجا
۶	۱۴	۳۰	۱۴	جمع

برای دستیابی به اطلاعات مهم موثق و برای جهت‌یابی مطالعه‌های بومی، ابتدا با ۶۴ نفر از فرماندهان و مدیران ارشد و مسئولان بلندمرتبه اغلب در جایگاه‌های ۱۸ - ۱۹ - ۲۰ (و سه فرمانده در جایگاه ۲۱) در سازمان‌های مختلف نظامی - دفاعی و انتظامی ن.م مصاحبه ساختمند انجام شد. پس از استخراج نتایج مرحله اول و طراحی اولیه الگوی بومی - راهبردی، در مرحله بازیابی و تعیین اولویت عوامل و مؤلفه‌های کلیدی، پرسشنامه‌هایی با توجه به هدف‌های تحقیق، مطالعه‌های پایه، اسنادی، تطبیقی و مطالعات راهبردی، تنظیم و دوباره بین همان ۶۴ نفر از فرماندهان، مدیران، خبرگان و متخصصان توزیع شد تا میزان تطبیق مؤلفه‌ها و پرسش‌ها با الگوی ارائه‌شده مورد بررسی قرار گیرد. برای اعتباریابی ابزار گردآوری داده‌ها (پرسشنامه) از اعتبار صوری و اعتبار محتوی استفاده شد (سنجی، ۱۳۸۸: ۱۱۸)؛ به این شکل که پس از طراحی پرسشنامه از مشاوران تحقیق خواسته شد اعتبار پرسشنامه‌ها را مورد بررسی قرار دهند. در راستای انجام این فرایند، تغییرهای لازم در تعداد و متن پرسش‌ها نیز اعمال گردید.

برای سنجش پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از ضریب همگنی درونی واریانس‌ها (آلفای کرانباخ) استفاده شد. پس از آنکه پرسشنامه‌های اولیه مبتنی بر ابعاد و مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی راهبردی - بومی تدوین شد، از ۱۰ نفر از فرماندهان، مدیران و

خبرگان جامعه آماری خواسته شد نظر خود را اعلام نمایند. محاسبه ضریب آلفای کرائباخ به کمک نرم افزار SPSS برای هر دسته از سؤال‌های پرسشنامه در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. محاسبه ضریب آلفای کرائباخ سؤال‌های پرسشنامه

سؤال‌ها	ضریب آلفای کرائباخ
سؤال‌های متناظر با هدف‌ها و طراحی شکل و ظاهر الگو	۰/۸۵۷
سؤال‌های مربوط به محتوای الگو	۰/۹۱۳
سؤال‌های ابعاد و مؤلفه‌های ارکان جهت‌ساز الگو	۰/۷۶۷
عوامل کلیدی موفقیت راهبردی الگو	۰/۸۹۴
سؤال‌های مربوط به عوامل / شاخص‌ها	۰/۷۹۰
کل پرسشنامه	۰/۹۳۲

همچنین از روش‌های آماری متنوع زیر برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق بهره گرفته شد:

- (۱) روش‌های آماری توصیفی: این روش‌ها بیشتر شامل جدول‌های طبقه‌بندی داده‌ها، میانگین‌ها، واریانس و انحراف معیار و تحلیل محتوا می‌شود.
- (۲) روش‌های آماری استنباطی: روش‌ها و آزمون‌های آماری زیر متناسب پردازش و تحلیل داده‌ها به کار گرفته شدند:
 - (۲-۱) آزمون t در گروه‌های ناهمبسته (مستقل) برای آزمودن برابری و مقایسه میانگین بین نظرات دو سازمان ن.م با توجه به یک متغیر،
 - (۲-۲) آزمون تحلیل واریانس برای آزمودن برابری بیش از دو میانگین و معنی‌داری اختلاف واریانس‌های نظرات خبرگان سازمان‌های ن.م،
 - (۲-۳) آزمون دانکن برای تعیین و استنباط اینکه تفاوت معنی‌دار بین کدام جفت از میانگین‌های رتبه‌بندی شده مورد مقایسه می‌باشد،

(۲-۴) آزمون فریدمن: این آزمون دوطرفه با بیش از دو گروه مرتبط با داده‌های رتبه‌ای به‌عنوان جایگزین مناسبی برای تحلیل واریانس دوطرفه، زمانی که نمی‌توان نرمال بودن توزیع داده‌های جامعه را فرض کرد،

(۲-۵) آزمون همبستگی پیرسون برای توصیف رابطه و همبستگی بین دو متغیر تحقیق در مقیاس‌های فاصله‌ای استفاده شد. در این تحقیق از آزمون رتبه‌ای فریدمن نیز برای تعیین اولویت‌ها بهره گرفته شد.

(۲-۶) تحلیل عاملی^۱ با استفاده از الگوی معادله‌های ساختاری و تحلیل مسیر به‌منظور تعیین اعتبار و تأیید روابط بین متغیرهای الگویی که در تحقیق به‌کار گرفته شد.

۲. مبانی نظری تحقیق

۲-۱. مفاهیم و تعاریف ارزشیابی عملکرد

کلمه ارزشیابی معادل واژه ارزیابی در لغت‌نامه دهخدا (دهخدا، ۱۳۲۸، جلد پنجم: ۱۹۹) به معنی «عمل یافتن ارزش هر چیز» آمده است. واژه ارزشیابی^۲ از لغت لاتین *Evaluatiare* گرفته شده است. از این منظر، کارکنان، کار را با جبران خدمت مبادله می‌کنند و مدیریت در مورد درجه و میزان، «بها و ارزش» و «جبران خدمت»، هر دوی این موارد تصمیم می‌گیرد (Neal & James, 2001: 11).

ارزشیابی عملکرد، فرایند سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با چگونگی انجام کار مشخص در یک دوره زمان معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به‌منظور برنامه‌ریزی در جهت به‌فعلیت درآوردن و عینیت آنها تعریف شده است (حاجی‌شریف، ۱۳۷۱: ۹).

۲-۲. رویکردهای ارزشیابی عملکرد

به طور کلی می‌توان رویکردهای ارزشیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی را به چهار دسته تقسیم‌بندی نمود: رویکرد رفتاری^۱، در این رویکرد، شایستگی‌ها با توجه به رفتار واقعی فرد در جایگاه شغلی ارزشیابی می‌شوند. رویکرد رفتاری، در پی آن است که مشخص سازد چه خصوصیات بارزی می‌تواند موجب عملکرد عالی شود تا در نهایت فهرستی از شایستگی‌های اصلی را ارائه دهد (Stewart, & Brown, 2009). دومین رویکرد، رویکرد استانداردها می‌باشد که با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل قبول در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط دارد. به نظر می‌رسد که این رویکرد، بر ستانده واقعی شغل تأکید دارد؛ به عبارتی تمرکز و توجه این رویکرد به خود شغل است نه شاغلی که آن را انجام می‌دهد. سومین رویکرد، موقعیتی (اقتضایی)^۲ می‌باشد. این رویکرد می‌تواند زیرمجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز عملکرد عالی اثرگذار باشند؟ این رویکرد بر اهمیت عوامل وضعیتی و تأثیر این عوامل در شایستگی مورد نیاز برای عملکرد مؤثر تأکید دارد. محققان در این گروه بیشتر روی فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و چگونگی تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی تأکید دارند. چهارمین رویکرد که مورد تأکید تحقیق حاضر نیز می‌باشد، رویکرد راهبردی به ارزشیابی عملکرد منابع انسانی می‌باشد. در این رویکرد، لزوم توجه به راهبردهای ارزشیابی عملکرد و یکپارچه کردن آنها با راهبردهای منابع انسانی و سایر راهبردهای سازمان مشهودتر می‌شود. از طرفی، یکی از مهم‌ترین موضوع‌ها و چالش‌های اساسی در نگرش راهبردی به منابع انسانی و ارزشیابی عملکرد، هماهنگی یا همسویی می‌باشد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴). در بسیاری از پژوهش‌ها، به لزوم هماهنگی زیرنظام‌ها ارزشیابی عملکرد، از دو جنبه توجه

1. Behavioral Approach
2. Situational Approach

شده است: هماهنگی درونی؛ به عبارتی تصمیم‌هایی که در مورد زیرنظام ارزشیابی عملکرد اتخاذ می‌گردد، باید به صورتی دقیق با یکدیگر سازگار باشند و در جهت مخالف با هم، اتخاذ نگردند. هماهنگی بیرونی؛ بیشتر محققان، در این مورد بر سازگاری این زیرنظام با راهبرد سازمان تأکید می‌کنند، ولی برای چنین سازگاری، مدارک و شواهد قوی وجود ندارد (Doty, Glick, & Huber, 1996)؛ در حالی که سازگاری شیوه‌های عملی ارزشیابی، با راهبرد منابع انسانی سازمان ضروری می‌باشد.

۳-۲. تاریخچه ارزشیابی عملکرد کارکنان در نیروهای مسلح

ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با عنایت به هدف‌ها، وظایف و مأموریت‌های محوله، هر کدام دارای قوانین، آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های ارزشیابی کارکنان خود هستند. ارتش جزو اولین سازمان‌های کشور بود که در ۶۰ سال اخیر، نظام ارزشیابی کارکنان و عملکرد سازمانی در آن اجرا شده است. قانون جدید ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز در تاریخ ۱۳۶۶/۷/۷ توسط مجلس شورای اسلامی تصویب شد و در تاریخ ۱۳۶۶/۷/۱۵ به تأیید شورای محترم نگهبان رسید. ماده ۷۹ قانون ارتش که مربوط به ارزیابی کارکنان است، اشعار می‌دارد: وضعیت کارکنان در همه مراحل خدمت از نظر کارآیی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا در ترفیع‌ها و انتصاب‌ها ملاک عمل واقع شود. تبصره ذیل همین ماده، اجرای این امر مهم را منوط به تهیه آیین‌نامه ارزشیابی کارآیی می‌نماید. در اجرای تبصره مزبور، آیین‌نامه ارزشیابی کارآیی کارکنان مشمول قانون ارتش تهیه و در تاریخ ۱۳۷۱/۳/۲۵ به تأیید مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا رسید. این آیین‌نامه در تاریخ ۱۳۷۱/۴/۳ توسط ستادکل نیروهای مسلح برای اجرا ابلاغ گردید (ناصرزاده، ۱۳۷۴). این آیین‌نامه در سال ۱۳۸۶ مورد تجدیدنظر قرار گرفت و مقرر شد تا پایان سال ۱۳۸۸ به‌طور آزمایشی اجرا گردد. در

آیین‌نامه اخیر، شاکله اصلی آیین‌نامه پیشین، که وجود شاخص‌های ذهنیت‌گرا بود، حفظ شده است.

براساس ماده ۷۴ قانون سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، سوابق و عملکرد کارکنان سپاه پاسداران در مقاطع مختلف طبق آیین‌نامه مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. تبصره ۲ ذیل ماده ۷۴، نتیجه ارزشیابی کارکنان را ملاک ترفیع و انتصاب، و مؤثر در تشویق‌ها، تنبیه‌ها و اعزام کارکنان به دوره‌های آموزشی اعلام می‌نماید. با توجه به مفاد ماده ۷۴ و تبصره ۳ ذیل آن، به‌منظور نظرخواهی پیرامون خصوصیات و صفات شخصی، استعدادهای فردی و وضعیت عملکرد کارکنان، اجرای ارزشیابی منوط به تهیه آیین‌نامه‌های مربوط می‌شود. در آیین‌نامه ارزشیابی کارکنان سپاه پاسداران، نظردهنده یکم و نظردهنده دوم در دو برگه جداگانه، کارکنان را ارزیابی می‌کردند. در سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۸۳ نظام تعرفه‌ای یادشده مورد بازنگری سپاه قرار گرفت و «نظام رهنامه (دکترین) آمادگی یگانی» متناسب با هر نیروی سپاه پاسداران پس از تصویب در ستاد کل ن.م به اجرا درآمد که معضل‌های ارزیابی تعرفه‌ای را از بین ببرد، ولی به دلیل برخی مشکل‌ها، مورد بازنگری قرار گرفت، بنابراین پس از جلسه‌های مختلف که حدود ۴ سال به طول انجامید، کتابچه‌ای که مشتمل بر معرف‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های (شایستگی‌های پاسداری)، تنظیم و ابتدا در سال ۱۳۹۰ برای خودارزشیابی و فرهنگ‌سازی در اختیار کارکنان سپاه پاسداران قرار گرفت، تا کارکنان با نمره دادن به خود (خودارزشیابی) با مفاد آن آشنا شوند. این نظام هنوز به دلیل آماده نبودن برخی بسترهای ضروری به اجرا در نیامده است.

آیین‌نامه جدید ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا نیز براساس موضوع ماده ۸۸ قانون استخدامی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به‌منظور تجدیدنظر آیین‌نامه ارزشیابی قدیمی کارکنان ناجا در سال ۱۳۸۸ با هدف ایجاد روش یکسان و یکنواخت در ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا تنظیم و تدوین گردید که هم‌اکنون (۱۳۹۳) برای تصویب از ستاد کل ن.م به دفتر فرماندهی معظم کل قوا ارسال شده است.

ارزشیابی عملکرد کارکنان ودجا با توجه به ساختار و چارچوب قوانین استخدامی نیروهای مسلح و مستند به مصوبه‌های آئین‌نامه‌ی ماده‌های ۷۹ و ۷۴ قوانین استخدامی آجا و سپاه پاسداران ابلاغی از سوی ستاد کل نیروهای مسلح در سال‌های گذشته انجام می‌گرفت، ولی با تدبیر مقام معظم فرماندهی کل قوا، مقرر گردید شیوه‌نامه‌ای خاص ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران ودجا تدوین گردد. ودجا نیز پس از دریافت تدبیر، ایجاد یک نظام ارزشیابی با هدف طراحی و تدوین نظامی پویا و هدفمند را در دستورکار معاونت نیروی انسانی و معاونت بازرسی خود قرار داده و پس از اجرای طرح یادشده، شیوه‌نامه‌ی ارزشیابی عملکرد کارکنان ودجا تهیه شد.

مطالعه‌های اسنادی نشان می‌دهد اگرچه تلاش سخت و بی‌وقفه‌ای در تهیه و تجدیدنظر این آیین‌نامه‌ها، انجام شده و تصویب آنها با توجه به مسائل خاص ساختار دفاعی، نظامی - انتظامی سازمان‌های تحت پوشش و دیوان‌سالاری دست و پاگیر، سال‌ها به طول انجامیده است و در عین حال با توجه به ایجاد تغییرهای عظیم پس از انقلاب اسلامی و تحولات اساسی در مأموریت‌ها و راهبردهای ارتش، سپاه پاسداران، ناجا و ودجا باید تحول‌های مؤثری در خصوص ارزشیابی‌ها رخ می‌داد، ولی این آیین‌نامه‌ها (به جز ودجا) هنوز رهیافت تحولی نیروهای مسلح را پاسخگو نمی‌باشند.

۴-۲. الگوی مفهومی تحقیق

الگو عبارت است از شمایی که از واقعیت گرفته شده و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و می‌توان از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری‌ها استفاده کرد. یکی از انواع الگوهای مفهومی، ترسیمی می‌باشد که این گونه الگوها روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۹۶). الگوی مفهومی، شبکه‌ای است منطقی، توصیفی و پرورده، مشتمل بر روابط موجود میان متغیرهایی که در پی اجرای

فرایندهایی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه (مبانی نظری و تحقیق‌های انجام شده) به دست می‌دهد (سکاران، ۱۳۸۰: ۸۱).

برای دستیابی به الگوی بومی- راهبردی ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م، ابتدا مبانی نظری (نظریه‌های ارزشیابی عملکرد، نظریه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی و پیشینه تحقیق‌های مرتبط) و مطالعه‌های تطبیقی (براساس معیارهای عمومی در سازمان‌های داخل کشور و اختصاصی در سازمان‌های نظامی- دفاعی و انتظامی ۶ کشور منتخب جهان)، تدابیر حضرت امام خامنه‌ای، اسناد بالادستی و مستندهای ارزشی و قانونی تدوین گردید. سپس مصاحبه اکتشافی با ۶۴ نفر از خبرگان ن.م انجام شد و مورد تحلیل قرار گرفت و الگوی مفهومی راهبردی- بومی چهار لایه‌ای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م پیشنهاد شد. در این الگو، در بُعد راهبردی، براساس استخراج و شناسایی نقاط قوت و فرصت‌ها و نقاط ضعف و تهدیدها و تحلیل SWOT، ارکان مدیریت راهبردی ارزشیابی عملکرد (شامل برنامه‌ریزی، اجرا و واپایش (کنترل) ارزشیابی) مطرح نظر گرفت و در بُعد بومی‌بودن، الگو از ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی، قوانین ن.م، جهت‌گیری‌های راهبردی (چشم‌انداز، رهنامه، سیاست‌ها، راهبردها و شرایط مأموریتی - نظامی دفاعی و انتظامی- نیروهای مسلح) و تدابیر حضرت آیت‌ا... امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) شکل گرفت. با مشخص شدن عوامل کلیدی و با انجام مطالعه‌های راهبردی، لایه اول الگوی راهبردی- بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م از سه رکن برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردی و واپایش راهبردی به دست آمد.

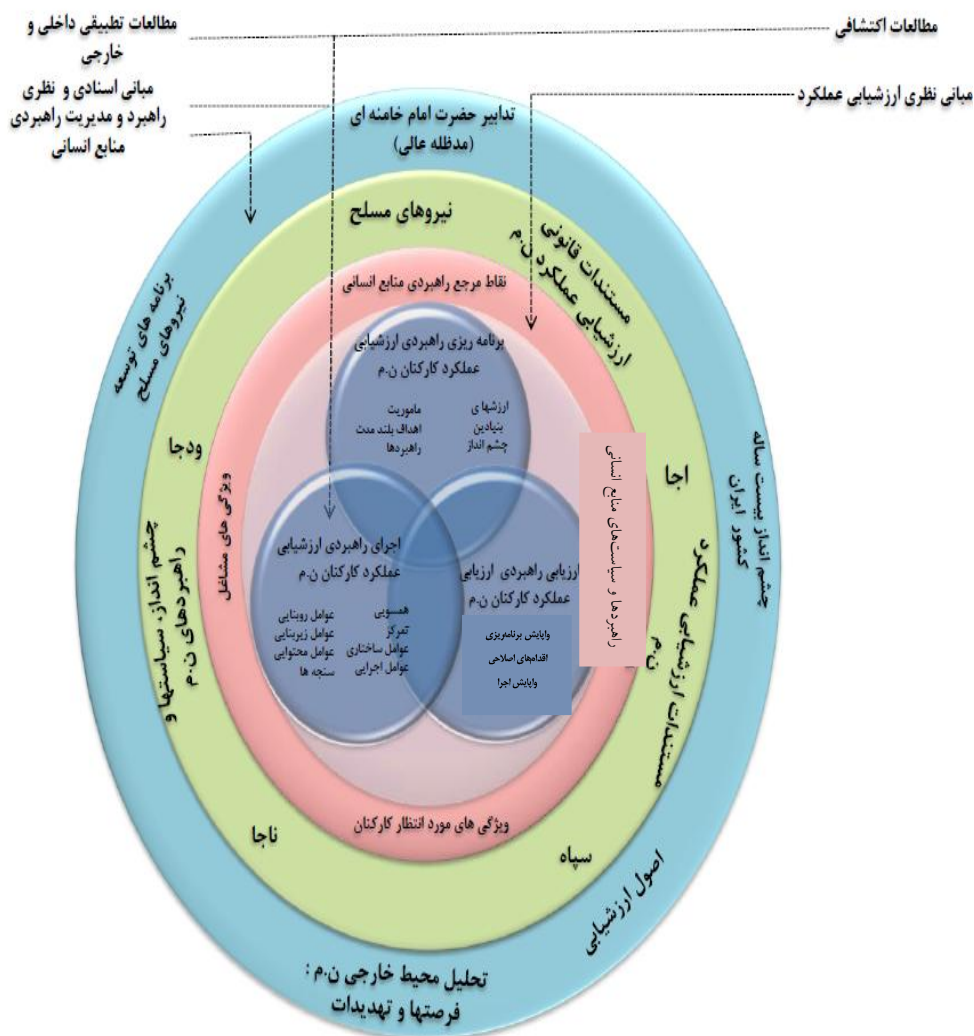
سه رکن بالا، جزیی از لایه دوم و نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی نیروها مشتمل بر راهبردها و سیاست‌های منابع انسانی، نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی، ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان و ویژگی‌های مشاغل می‌باشد؛ به گونه‌ای که: (۱) بر اساس رویکرد عقلایی (بالا به پایین)، یکی از اساسی‌ترین عوامل تدوین، اجرا و واپایش راهبردهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م، راهبردها و سیاست‌های منابع

انسانی ن.م می‌باشد. ۲) بر اساس نظریه نقاط مرجع راهبردی (برای مثال تأکید بر واپایش فرایندهای انجام کار توسط کارکنان ن.م، تأکید بر واپایش نتایج انجام کار توسط مدیران ن.م، تأکید بر انطباق‌پذیری محیطی، تأکید بر توانمندسازی کارکنان ن.م، توجه به ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای، عینی یا ذهنی بودن شاخص‌ها، مطلق یا نسبی بودن شاخص‌ها) و نگرش فرماندهان و مدیران عالی‌رتبه ن.م به این نقاط مرجع راهبردی، ۳) ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان (برای مثال توأم شدن ارزشیابی‌ها با مشوق‌های انگیزشی و ...) و ۴) ویژگی‌های مشاغل (رده‌های فرماندهی، مدیریتی، پژوهشی، کارشناسی و کارمندی از یک‌سو و ستادی یا صفی (اجرایی) بودن از سوی دیگر) از عوامل تعیین‌کننده نظام مدیریت راهبردی ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م می‌باشند.

در لایه سوم به این نکته پرداخته شد که محتوای لایه‌های اول و دوم باید با توجه به ملاحظه‌های بومی نیروهای مسلح (آجا، سپاه پاسداران، ناجا و ودجا) تدوین گردد؛ به عبارتی در مرحله پیاده‌سازی الگوی ارائه‌شده هر کدام از سازمان‌های نیروهای مسلح (آجا، سپاه پاسداران، ودجا و ناجا) افزون بر نگاه راهبردی، باید مبتنی بر ملاحظه‌های بومی خود (مأموریت‌ها، قوانین و مقررات و... فرهنگ سازمانی) و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) باشند که نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان آنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند و نیز بر اساس چشم‌انداز، هدف‌ها، راهبردها و سیاست‌های ستادکل نیروهای مسلح، مستندهای قانونی و ارزشی ن.م، به شکل یکپارچه (نه یکسان)، اقدام نمایند.

لایه چهارم، عوامل خارج از ن.م می‌باشد که بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروهای مسلح تأثیر می‌گذارد. در این لایه، تدابیر فرماندهی کل‌قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله عالی) که از مطالعه‌های اسنادی استخراج شده است و بیانگر معیارهای یک فرد نظامی، فرمانده، سپاهی، پلیس، بسیجی، مدیر و شاخص‌های عملکرد آنان در فرمایش‌های ایشان در سال‌های ۱۳۹۰-۱۳۸۰ می‌باشد، به‌همراه فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی، و نیز سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه ن.م قرار دارد (نمودار شماره ۱).

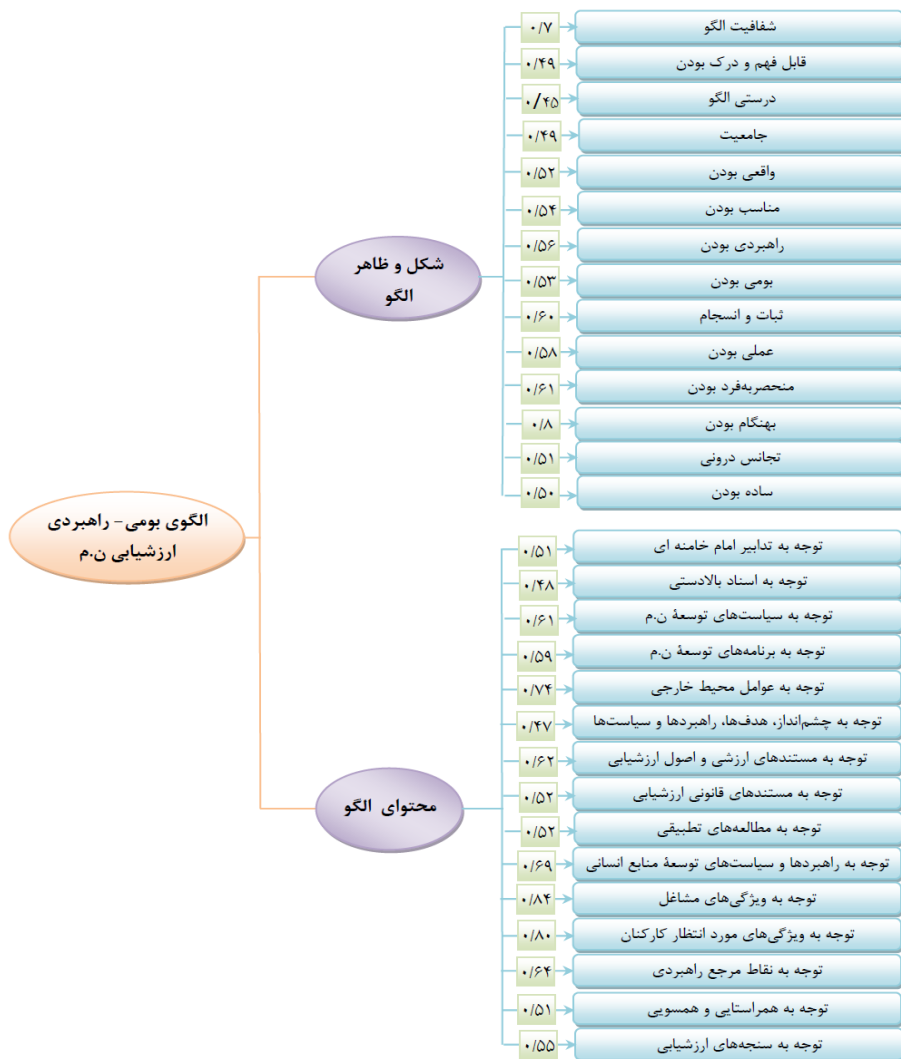
نمودار شماره ۱. الگوی راهبردی- بومی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م



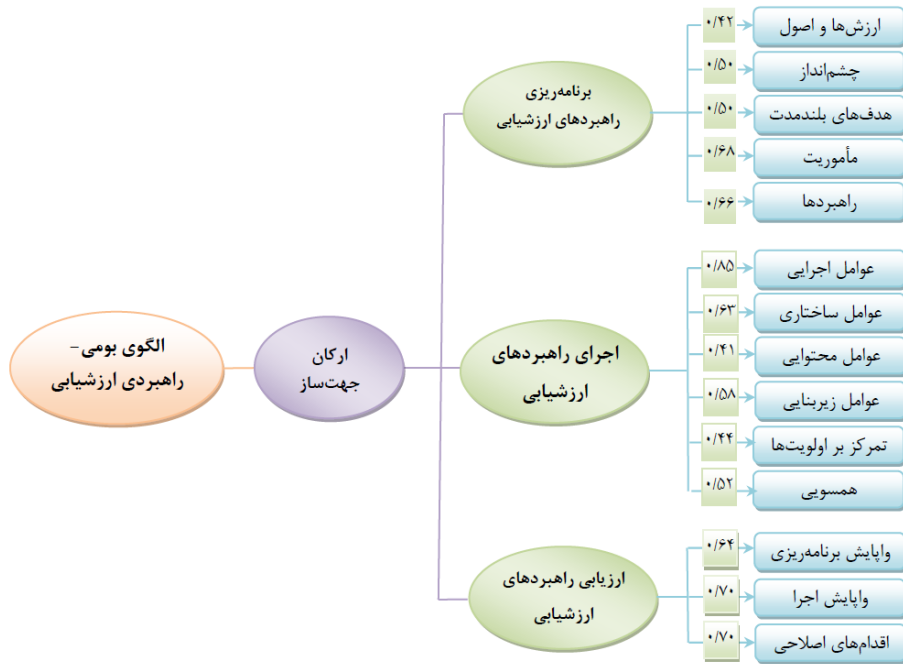
۳. یافته‌های تحقیق

براساس تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق، یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی بررسی برازش الگوی مفهومی به شرح نمودارهای ۲ و ۳ و ۴ زیر می‌باشد:

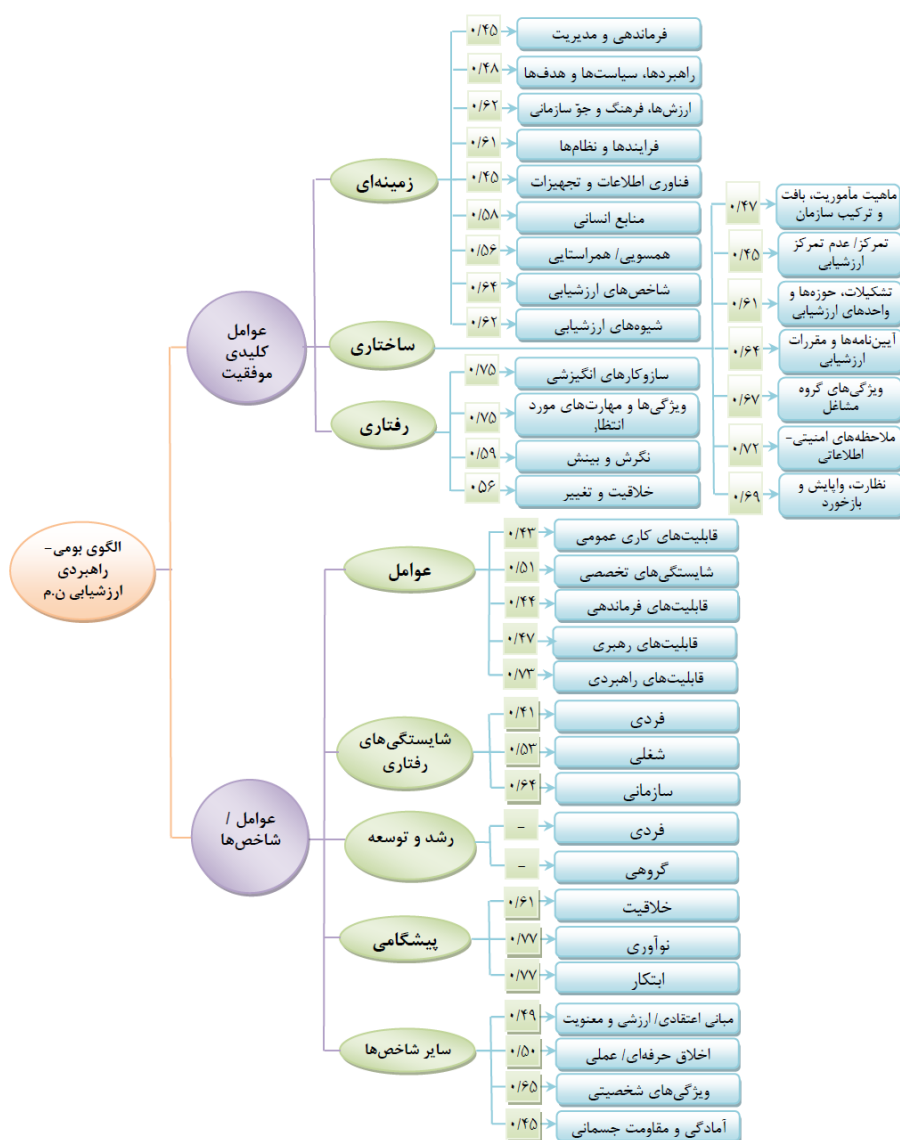
نمودار شماره ۲. تحلیل بارهای عاملی شکل و ظاهر و محتوای الگو



نمودار شماره ۳. تحلیل بارهای عاملی ارکان جهت‌ساز الگوی



نمودار شماره ۴. تحلیل بارهای عاملی عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های الگو



در این تحقیق برای بررسی مناسب بودن ترکیب و برازش الگوی راهبردی-بومی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. با اجرای تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل^۱ در هر یک از مؤلفه‌ها و در مجموعه مؤلفه‌ها، بارهای عاملی استخراج می‌شوند و شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که بارهای عاملی آنها کمتر از ۰/۴ باشد (بیانگر این است که شاخص یا مؤلفه موردنظر، سنجه خوبی برای اندازه‌گیری نمی‌باشد) حذف می‌گردند و تحلیل عاملی تأییدی دوباره تکرار می‌شود. اجرای تحلیل عاملی تأییدی نشان داد:

(۱) از منظر هدف‌ها و طراحی شکل و ظاهر الگو: تمامی متغیرها مورد تأیید قرار گرفتند.

(۲) از منظر محتوای الگو: تمامی متغیرها مورد تأیید قرار گرفتند.

(۳) از منظر ابعاد و مؤلفه‌های ارکان جهت‌ساز:

(۳-۱) تمامی مؤلفه‌ها برای اندازه‌گیری بُعد برنامه‌ریزی راهبردهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م مناسب می‌باشند.

(۳-۲) دو مؤلفه عوامل روبنایی (با بار عاملی ۰/۳۵) و سنجه‌ها (با بار عاملی ۰/۳۴)، برای اندازه‌گیری بُعد اجرای راهبردهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م مناسب نیستند.

(۳-۳) تمامی مؤلفه‌ها برای اندازه‌گیری بُعد ارزیابی راهبردهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م مناسب می‌باشند.

(۴) از منظر عوامل کلیدی موفقیت: تمامی متغیرهای موجود برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مناسب می‌باشند.

(۵) از منظر عوامل / شاخص‌ها:

(۵-۱) تمامی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری عوامل عملکردی مناسب می‌باشند.

(۵-۲) تمامی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری عامل شایستگی‌های رفتاری مناسب می‌باشند.

(۵-۳) تمامی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری عامل رشد و توسعه مناسب می‌باشند.^۱

(۵-۴) تمامی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری عامل پیشگامی مناسب می‌باشند.

(۵-۵) در بخش سایر شاخص‌ها، تمامی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری مناسب می‌باشند. با توجه به اینکه تعداد شاخص‌های توسعه، کمتر از سه است، اجرای تحلیل عاملی تأییدی میسر نمی‌باشد، بنابراین برای مشخص شدن اینکه شاخص‌های این مؤلفه برای اندازه‌گیری آن مناسب هستند یا خیر، از آزمون t استیودنت با سطح اطمینان ۹۵ درصد به این صورت استفاده می‌شود: فرض صفر (H_0)، میانگین نظرات خبرگان بزرگ‌تر از ۴ است ($\mu > 4$) و فرض یک (H_1)، میانگین نظرات خبرگان کوچک‌تر یا مساوی با ۴ است ($\mu \leq 4$).

با توجه به جدول آزمون t ، اگر t محاسبه شده از t جدول کوچک‌تر باشد، اهمیت آن شاخص برای ارزیابی موردنظر مورد تأیید قرار نمی‌گیرد (فرض صفر رد می‌شود)، در غیر این صورت، آن شاخص از نظر خبرگان با اهمیت تشخیص داده شده است. محاسبه‌های جدول آزمون t با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد و نتیجه آن برای مؤلفه رشد و توسعه به شکل جدول شماره ۳ می‌باشد.

جدول شماره ۳. محاسبه‌های جدول آزمون t و نتیجه آن برای مؤلفه رشد و توسعه

وضعیت H_0	بازه اطمینان ۹۵ درصد		میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مقدار t محاسبه شده	نام شاخص
	کران بالا	کران پایین					
پذیرش	۲/۲۶	۱/۸۴	۶/۰۵	۰	۵۹	۱۹/۷۶	فردی
پذیرش	۲/۳۳	۱/۸۴	۶/۰۸	۰	۵۹	۱۷/۱	گروهی

۱. با توجه به اینکه تعداد شاخص‌های رشد و توسعه کمتر از سه است و اجرای تحلیل عاملی تأییدی میسر نمی‌باشد، برای آزمون این مؤلفه از آزمون t استیودنت استفاده شده است.

باتوجه به اینکه مقادیر محاسبه شده از مقدار جدول (۱/۹۶) بزرگتر است، فرض صفر مورد پذیرش قرار می‌گیرد و این به آن معنی است که شاخص‌های فردی و گروهی برای اندازه‌گیری رشد و توسعه مناسب می‌باشند.

(۶) تمامی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری عامل پیشگامی مناسب می‌باشند. با توجه به خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها به نسبت با الگو منطبق هستند و عوامل و مؤلفه‌های ارائه شده نشان‌دهنده این موضوع هستند که در مجموع، الگوی ارائه شده، الگوی مناسبی است و داده‌های تجربی به خوبی با آن منطبق می‌باشند.

نتیجه‌گیری

(۱) جمع‌بندی

به گمان اندیشمندان مدیریت تحول، فرایندهای ارزشیابی عملکرد کارکنان باید از الگویی جامع، نظام‌مند و یکپارچه پیروی کند؛ الگویی که با تکیه بر ارزش‌های فرهنگی و در نظر گرفتن شرایط بومی هر جامعه و ویژگی‌های خاص سازمان‌ها طراحی شده باشد. بررسی مطالعه‌ها و تحقیق‌های مختلف و الگوهای متعدد ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش عمومی کشور حاکی از آن است که الگوی منتشرشده‌ای با نگاه راهبردی و بومی (توآمان با همدیگر) یافت نشد. همچنین بررسی‌های انجام‌شده در خصوص پیشینه تحقیق‌های این موضوع در ن.م نیز نشانگر آن است که تاکنون تحقیقی کلان پیرامون طراحی الگوهای بومی - راهبردی و یکپارچه ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروهای مسلح که در برگزیده لایه‌های تفکری، مأموریتی، سازمانی و برنامه‌ریزی ارزشیابی عملکردی کارکنان آجا، سپاه پاسداران، ناجا و وودجا باشد، انجام نشده است. این در حالی است که در این تحقیق، الگوی راهبردی - بومی ارزشیابی عملکرد

کارکنان ن.م (نمودار شماره ۱) براساس مطالعه‌های پایه (نظریه‌های مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی و ارزشیابی عملکرد)، مطالعه‌های تطبیقی (سازمان‌های داخل کشور و خارج از کشور)، مطالعه اسناد بالادستی و تدابیر و بیانات امام خامنه‌ای، مستندهای ارزشی و قانونی و نیز مطالعه‌های اکتشافی (مصاحبه با خبرگان) ارائه گردیده است. بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی راهبردی- بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م از سه رکن برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردی و واپایش راهبردی برخوردار می‌باشد (لایه اول). این سه رکن، جزئی از نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی مشتمل بر راهبردها و سیاست‌های منابع انسانی، نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی، ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان و ویژگی‌های مشاغل، می‌باشد (لایه دوم). در لایه سوم، ملاحظه‌های بومی و مستندهای قانونی نیروهای مسلح (مأموریت آجا، سپاه پاسداران، ناجا و ودجا)، ارزش‌ها، چشم‌انداز، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ن.م که بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م تأثیرگذار بوده به تصویر کشیده شده است. همچنین لایه آخر (لایه چهارم)، بیانگر عوامل خارج از ن.م است که بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م تأثیرگذار می‌باشد. در این لایه، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی و نیز تدابیر فرماندهی کل قوا حضرت امام خامنه‌ای نشان داده شده است.

اعتبارسنجی الگوی ارائه‌شده بر اساس شکل ظاهری و بر اساس محتوای الگوی ارائه‌شده، مورد تأیید خبرگان تحقیق قرار گرفت. همچنین خبرگان تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های ارکان جهت‌ساز شامل مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م، مؤلفه‌های اجرای راهبردهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م، مؤلفه‌های ارزیابی راهبردهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م را تأیید نمودند. همچنین، ابعاد و عوامل کلیدی موفقیت راهبردی شامل بُعد زمینه‌ای، بُعد ساختاری و بُعد رفتاری مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. همچنین عوامل و شاخص‌ها نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح شامل عوامل عملکردی، شایستگی‌های رفتاری، رشد و

توسعه، پیشگامی، مبانی اعتقادی/ارزشی و معنویت، اخلاق حرفه‌ای/عملی، ویژگی‌های شخصیتی و آمادگی و مقاومت جسمانی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. بر اساس بررسی‌های راهبردی تحلیل وضعیت محیط داخلی ارزشیابی عملکرد نیروهای مسلح و نیز بررسی‌های محیط خارج از نیروهای مسلح، مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها به دست آمد و بر مبنای آن، ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تدوین گردید. سپس با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، مهم‌ترین راهبردهای اولویت‌دار ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروهای مسلح به شرح زیر انتخاب گردیدند:

(۱) طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه انسانی ن.م با توجه به اصول جامع‌نگری، هماهنگی و انسجام‌بخشی داخلی و خارجی و شفاف‌سازی قوانین و مقررات و پرهیز از سطحی‌نگری و قضاوت‌های غیردقیق و غیرکارشناسی (W5, W6, W13, W18, W19, W21, T9, T10)،

(۲) تدوین شاخص‌ها و معیارهای عینی، جامع، دقیق، منسجم و پویای ارزشیابی عملکرد کارکنان و پرهیز از کلی‌گویی و قضاوت‌های غیردقیق و غیرکارشناسی با بهره‌گیری از رهنمودهای مقام معظم رهبری، ارزش‌های اسلامی حاکم بر جامعه، سند چشم‌انداز، سیاست‌های کلان برنامه چهارم و پنجم توسعه، تجربیات مطلوب سایر سازمان‌ها و کشورها، رویکردهای جدید مدیریت و جهت‌گیری‌های راهبردی ن.م (W1, W2, W19, O1, O2, O3, O5, O8, O10)،

(۳) انتصاب فرماندهان و مدیران ن.م در مشاغل راهبردی بر اساس دانش، مهارت‌های راهبردی و شاخص‌های عملکردی عینی، جامع، دقیق، منسجم و پویا و پرهیز از سطحی‌نگری و قضاوت‌های غیردقیق و غیرکارشناسی برای نهادینه‌سازی تفکر بالقوه شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی با توجه به سیاست‌های توسعه و عدالت‌محوری (W19, W20, O4)

- (۴) بازنگری، طراحی و استقرار سامانه ارزشیابی کارکنان نخبه و استعداد برتر ن.م بر اساس معیارهای جامع، دقیق، منسجم و پویا با استفاده از رهنمودهای مقام معظم رهبری، تجربیات مطلوب سایر سازمان‌ها و کشورها متناسب با جهت‌گیری‌های راهبردی ن.م (W₂₂, O₁, O₂).
- (۵) همسوسازی و پیوند نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م با سایر نظام‌های منابع انسانی با بهره‌گیری از تجربیات مطلوب سایر سازمان‌ها و کشورها و قانون خدمات کشوری (W₆, O₂, O₉).
- (۶) طراحی و استقرار ساختار و تشکیلات مناسب نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با توجه به ظرفیت‌های واحدهای بازرسی در ن.م (W₇, W₈, O₆).
- (۷) بازنگری، به‌روزرسانی، شفاف‌سازی و تدوین قوانین و مقررات و همسوسازی آنان با جهت‌گیری‌های راهبردی ن.م (W₁, T₅).
- (۸) یکپارچه‌سازی نگرش‌ها و دیدگاه‌های متفاوت به نظام ارزشیابی عملکرد مدیران و کارکنان ن.م با بهره‌گیری از سامانه‌های آموزش و پرورش فرماندهان و مدیران ن.م (W₁₈, O₁₁).
- (۹) نهادینه‌سازی نگاه جامع‌نگری در ارزشیابی عملکرد کارکنان (هم توجه به فرایند و هم توجه به نتایج ارزشیابی) و اختصاص ضریب اهمیت محورها و شاخص‌های سنجش عملکرد کارکنان و نیز تخصیص وزن به منابع و مراجع صلاحیت‌دار سنجش عملکرد کارکنان در راستای سیاست‌های توسعه و عدالت محوری (W₁₆, W₁₇, W₁₈, O₄).
- (۱۰) تهیه و تدوین نظام طبقه‌بندی مشاغل جامع و منعطف ن.م و سازمان‌های تابعه، به‌منظور در دسترس بودن مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد تخصصی فرماندهان، مدیران و کارکنان، با استفاده از رهنمودهای مقام معظم رهبری، ارزش‌های اسلامی حاکم بر جامعه، سند چشم‌انداز، سیاست‌های کلان برنامه چهارم و پنجم توسعه،

تجربیات مطلوب سایر سازمان‌ها و کشورها، رویکردهای جدید مدیریت و جهت‌گیری‌های راهبردی ن.م (W₃, W₄, O₁, O₂, O₃, O₅, O₈, O₁₀)،

(۱۱) همسوسازی بودجه و اعتبارهای مالی با برنامه‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان ن.م با توجه به موقعیت راهبردی نیروی انسانی در تعالی و توسعه سازمانی ن.م و نگاه ژرف به نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ن.م با توجه به سند چشم‌انداز (W₁₂, O₁₀, O₁₂)،

(۱۲) مشارکت فعال فرماندهان و مدیران ن.م در ارزیابی‌های عملکرد گروهی (خودارزشیابی‌ها و...) با توجه به تأکدهای ستاد کل ن.م مبنی بر ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران ن.م (W₁₄, O₆)،

(۱۳) طراحی سامانه بازخورد الکترونیکی نتایج ارزیابی عملکرد فرماندهان و کارکنان ن.م با بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب (W₁₀, O₁₃)،

(۱۴) هماهنگی بین واحدها و بخش‌های منابع انسانی با سایر یگان‌های ستادی اجرایی ن.م با بهره‌گیری از آموزش و پرورش فرماندهان و مدیران ن.م (W₁₃, O₁₁)،

(۱۵) پیش‌بینی، آموزش و پرورش نیروی انسانی متخصص ارزیاب در سازمان‌های ن.م (W₉, O₁₁) .

(۲) پیشنهادها

از آنجا که داشتن یک الگوی منسجم، راهبردی و بومی، اولین گام پیاده‌سازی و اجرای نظام مناسب ارزشیابی عملکرد می‌باشد، پس به‌منظور ارتقای دانش بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران سازمان‌های نظامی و انتظامی، پیشنهاد می‌گردد معاونت نیروی انسانی ستاد کل ن.م، سند راهبردی و آیین‌نامه ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران سازمان‌های نظامی و انتظامی و دفاعی را براساس الگوی راهبردی - بومی ارائه‌شده، با هماهنگی ارتش، سپاه پاسداران و ناجا و ودجا تدوین نماید و در جلسه‌های هم‌اندیشی، مورد نقد و بررسی قرار گیرد. همچنین، با توجه به حساسیت

انتصاب فرماندهان و مدیران ن.م در مشاغل راهبردی نیروهای مسلح، پیشنهاد می‌گردد معاونت نیروی انسانی ستاد کل ن.م ابتدا نسبت به طراحی و استقرار نظام ویژه ارزشیابی فرماندهان و مدیران ن.م با توجه به گستردگی و تنوع مشاغل فرماندهی و مدیریت به علت مقررات استخدامی متفاوت، اقدام نموده سپس آیین‌نامه انتصاب‌های فرماندهان و مدیران ن.م در مشاغل راهبردی بر اساس دانش، مهارت‌های راهبردی و شاخص‌های عملکردی عینی، جامع، دقیق، منسجم و پویا و پرهیز از قضاوت‌های ذهنی و غیردقیق و غیرکارشناسی، برای نهادینه‌سازی تفکر بالقوه شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی مبتنی بر سیاست‌های توسعه و عدالت‌محوری تدوین گردد. همچنین از آنجا که برنامه‌ریزی، سازماندهی، راه‌اندازی و نهادینه‌سازی الگوی راهبردی- بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران سازمان‌های نظامی و انتظامی نیروهای مسلح در گرو ساختار و تشکیلات مناسب می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد نسبت به طراحی و استقرار ساختار و تشکیلات مناسب نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با توجه به ظرفیت‌های واحدهای بازرسی در ن.م اقدام گردد.

منابع و مآخذ

۱. منابع فارسی

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۹)، *مدیریت عمومی*، تهران، نشر نی.
۴. بامبرگر، پیتر و مشمول، ایلن (۱۳۸۴)، *استراتژی منابع انسانی؛ تدوین اجرا و آثار*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. حاجی شریف، محمود (۱۳۷۱)، *ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی*، مجتمع سیمان آبیک، نشر آموزش.
۶. دهخدا، علی (۱۳۲۸)، *لغت‌نامه دهخدا*، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۷. زابلی، روح‌الله (۱۳۸۳)، *ارزیابی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در بیمارستان‌های عمومی دانشگاه علوم پزشکی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی - درمانی ایران.
۸. سکاران، اوما (۱۳۸۰)، *روش‌های تحقیق در مدیریت بازرگانی*، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۹. سنجری، احمد رضا (۱۳۸۸)، *روش‌های تحقیق در مدیریت*، تهران، انتشارات عابد و مهرگان قلم.
۱۰. سنجری، احمد رضا (۱۳۹۰-۱۳۸۶)، *پروژه طراحی و استقرار آزمایشی نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ودجا، تحقیقاتی*، تهران، معاونت منابع انسانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.
۱۱. صالحی، هوشنگ (۱۳۷۳)، *بررسی و تجزیه و تحلیل سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت (مورد دانشگاه اصفهان)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، اصفهان، دانشگاه اصفهان.
۱۲. فتح‌آبادی، اسدالله (۱۳۷۲)، *نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی شرکت نفت ایران - مدیریت اکتشاف و تولید*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۳. فلاح‌زاده، عبدالرسول (۱۳۸۶)، *بررسی دیدگاه کارکنان از وضعیت ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی در دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران.
۱۴. معصومی فرد، جمال (۱۳۸۱)، *بررسی روش‌های ارزیابی عملکرد از دیدگاه مدیران و کارکنان در شرکت سهامی آب منطقه‌ای آذربایجان غربی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.
۱۵. مهرعلیزاده، یدا... (۱۳۸۶)، *ارزیابی اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد (روش مدیریت عملکرد) در دانشگاه شهید چمران، فصلنامه تحول اداری*، شماره ۵۰.

۱۶. ناصرزاده، هوشنگ (۱۳۷۴)، *مجموعه قوانین نیروهای مسلح*، تهران، انتشارات رسا.
۱۷. وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (۱۳۸۸)، *آینده پژوهی*، تهران، مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی.

۲. منابع انگلیسی

1. Clutterbuck, D (2007), *Coaching the Team at Work*, London, Nicholas Brealey Publishing.
2. Doty, D and Glick, W.H & Huber, G.P (1996), Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, *Academy of Management Journal*, 36 (6).
3. Lucas, R. W (1994), Performance Coaching: Now and for the Future, *HR Focus*, 71 (1).
4. Murphy, K. R (2008), Explaining the Weak Relationship between Job Performance and Ratings of the Job Performance, *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2).
5. Neal, J R. James, E (2001), *The Guide to Performance Appraisals*, U.S.A, Library of Congress.
6. Stewart, G. L. & Brown, K. G (2009), *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
7. Valerie, F (1996), Older Workers Fend for Themselves, *Personnel Journal*, 75 (5)