

## مقاله پژوهشی:

# الزامات و معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دفاعی: تحلیل محتوای بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

مصطفی لطفی جلال‌آبادی<sup>۱</sup>، علی فرهادی<sup>۲</sup>، داود فریدپور<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

## چکیده

ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان از حساس‌ترین مسائلی است که فرماندهان با آن روبه‌رو هستند و عامل موفقیت یک سازمان نظامی به‌شمار می‌آید و نقش مهم در رشد و بالندگی آن دارد؛ ناینه‌دفاع این مطالعه تعیین الزامات و معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دفاعی است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و از منظر روش توصیفی است. داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پایایی تحقیق از طریق توافق دو کدگذار ۸۲٪ به دست آمد. روایی تحقیق نیز از طریق ارجاع به خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های تحقیق مبین آن است که ۱۲۶ مضمون فرعی جهت سازمان‌های دفاعی از تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) استخراج گردید که الزامات حاکم بر ارزیابی عملکرد کارکنان در ۳ طبقه: اصول، ارکان و اهداف و معیارهای ارزیابی در ۷ طبقه: ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های ارتباطی، ویژگی‌های انضباطی، ویژگی‌های انقلابی و مکتبی، رفتار فردی، رفتار گروهی و رفتار سازمانی طبقه‌بندی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، ارزیابی عملکرد، کارکنان سازمان‌های دفاعی.

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، نویسنده مسئول؛ رایانامه: lotfi200988@yahoo.com

۲. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری

۳. پژوهشگر و دبیر علمی مرکز مطالعات راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران

## مقدمه

در میان سازمان‌های مختلف، سازمان‌های دفاعی به‌عنوان نهادی که امنیت، ثبات، آرامش و حفاظت از ارزش‌های اساسی و منافع حیاتی ملت و برقراری نظم عمومی را برای جامعه فراهم می‌آورند؛ در هر نظام و دوره‌ای مورد توجه ملت و حاکمان بوده است؛ آن‌چنان‌که امام علی (ع) نیز نیروهای مسلح را قلعه استوار ملت معرفی کرده (نهج البلاغه، نامه ۵۳ : ۵۸۷) و امنیت را مهم‌ترین و گواراترین نعمتی که خدای متعال به انسان‌ها ارزانی داشته، تلقی کرده‌اند. به‌همین دلیل، این سازمان‌ها باید در بهترین شرایط کارکردی بوده تا بتوانند براساس فرمایشات امام علی (ع) به اذن پروردگار، پناهگاه امن و آرامش‌بخش شهروندان، زینت و سرفرازی زمامداران، عزت و اقتدار دین و مایه امنیت، ثبات و نظم جامعه باشند. نیروی انسانی سازمان‌های دفاعی نقش مهمی را در انجام ماموریت آن ایفاء می‌کند. ارزیابی واقعی عملکرد کارکنان نظامی در میدان جنگ صورت می‌گیرد. از این‌رو عملکرد ضعیف آنان در زمان دفاع، آسیب‌های جبران‌ناپذیری به کشور و نظام خواهد زد. بر این اساس جلوگیری از ضعف کارکنان مراکز دفاعی و کسب اطمینان از توانمندی و کارکرد نیروها از مهم‌ترین وظایف فرماندهان سازمان‌های دفاعی خواهد بود (رضایت و نیرومند، ۱۳۹۹). در نتیجه باید در ابتدا عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد سپس نسبت به رفع نقاط ضعف، اصلاح و بهبود آن و تقویت نقاط قوت اقدام شود (حسینیان، محمدی، ۱۴۰۰). نیروی انسانی متعهد می‌تواند فراتر از وظایف و مسئولیت‌های محوله فعالیت و کار کند و نقش مهمی در موفقیت یا شکست سازمان ایفا کند (لی و نوح، ۱، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه هرگونه تغییر در شرایط سیاسی، اجتماعی، روابط بین‌الملل و صف‌بندی‌ها بر مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دفاعی تأثیرگذار است، ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که فرماندهان با آن روبه‌رو هستند (امیری و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین در عصر دانش و اطلاعات، مسائل مدیریت و منابع انسانی با تحولات گسترده مواجه شده، با توجه به ماهیت پویای مشاغل، افزایش رقابت جهانی، بهبود برنامه‌ها و ابتکارات، قدرت فناوری اطلاعات ارتباطات و نقش‌های پویای سازمانی، وجود نظام ارزیابی عملکرد متناسب با شرایط جدید ضروری شده است (اولیاء و همکاران، ۱۳۹۸).

از این‌رو صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد کارکنان، یکی از موضوع‌های اصلی تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است که موجب برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب

و هوشمندی نظام می‌شود. ارزیابی عملکرد کارکنان اگر بر مبنای تحقق سعادت واقعی بشر، اصولی و علمی انجام پذیرد زمینه مناسبی جهت بهبود و اصلاح عملکرد سازمان‌های دفاعی فراهم خواهد شد. بر اساس نظر بسیاری از فیلسوفان علم هر جامعه‌ای نیازمند به دانشی است که سازگار با تاریخ و فرهنگ خود و به‌طورکلی، سازگار با محیط زندگی آن جامعه باشد (مقیمی، ۱۳۹۵). در این میان، کشورهای اسلامی با داشتن فلسفه زندگی خاص و فرهنگ متفاوت با دیگر کشورها، به الگوها و نظریه‌های متناسب با مبانی اعتقادی و شناخت‌شناسی خود نیاز دارند (امیری و عابدی جعفری، ۱۳۹۴). مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز با تأکید بر اهمیت ارزش‌های اسلامی در نیروهای نظامی، می‌فرماید: سرباز این مرز و بوم، باید به اسلام پایبند باشد و از طبق و دندان و از اعماق دل، به آن معتقد و عامل باشد. ارتش جمهوری اسلامی ایران این طوری است. شما جوانان عزیز، باید مراقب باشید که خودتان را از لحاظ معنوی و دینی، پای به پای مایه‌های علمی و رزمی بسازید. و تقویت کنید، شما باید الگوی یک مسلمان پاک، خالص، مؤمن، نیک اندیش، نیک عمل، خوش رفتار و دارای معرفت و خلوص باشید (بیانات ۱۳۶۹/۲/۲۲). روشهای ارزیابی عملکرد برای هر سازمان تحت تأثیر مأموریت، فرهنگ سازمانی، اسناد فرادستی، داده‌ها و فرایندهای آن سازمان است و نمی‌توان یک روش یکسان برای ارزیابی عملکرد همه سازمان‌ها ارائه کرد. در نظام اسلامی، ولی فقیه و تدابیر خود را براساس مبانی اسلام و شناخت اقتضائات بیان می‌کند (لطیفی و کمیلی فرد، ۱۳۹۷). بنابراین، تدابیر مقام معظم رهبری از جامعیت و تناسب با فرهنگ و اقتضائات روز برخوردار است. بر این اساس بررسی اندیشه‌های معظم له در خصوص ارزیابی عملکرد، موضوع جدید و باارزشی است که می‌تواند راهگشای سازمان‌ها در این زمینه باشد؛ با توجه به ضرورت فهم شناختی جامع و اصولی از ارزیابی عملکرد و مقوم‌های آن و همچنین ضرورت بومی بودن آن متناسب با اقتضائات سازمانی و محیطی، این پژوهش بر آن است با مطالعه بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) دیدگاهی در خصوص ارزیابی عملکرد و چگونگی تقویت آن در سازمان‌ها ارائه کند؛ بنابراین تحقیق حاضر در پی آن است تا ضمن احصاء الزامات ارزیابی عملکرد کارکنان، معیارها و شاخص‌های مربوطه را نیز از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) ارائه کند.

### مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

موفقیت هر سازمانی به عملکرد افراد آن بستگی دارد و اکثر سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود نظام ارزیابی عملکرد دارند ولی معمولاً نمایشی است (قلی پور، ۱۳۹۶). عملکرد

یکی از پرکاربردترین مفاهیم مورد بحث در پژوهش‌های حوزه مدیریتی است و مهم‌ترین معیار سنجش میزان موفقیت سازمان را با آن ارزیابی می‌کنند (جولیا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). محققان، تعاریف مختلفی در رابطه با مفهوم عملکرد کارکنان ارائه داده‌اند؛ عملکرد عبارت است از مقداری از تغییرات حاصل از یادگیری کارکنان، که می‌تواند به علت مساعد بودن شرایط کار، به رفتار بالفعل کارکنان تبدیل شود (جولیا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). «عملکرد در سازمان بیشترین پیوند را با اهداف راهبردی سازمان دارد و باید به‌عنوان نتایج کار کارکنان سازمان تعریف شود» (جایارام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)؛ به بیان دیگر عملکرد یعنی آنچه افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه‌ای که آن افراد بر سازمان اثر می‌گذارند (بی، ما، مولالی و سولومون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند، همچنین وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است را به نتیجه مطلوب برساند (مومنی و تسلیمی، ۱۳۹۴). در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارایی و اثربخشی در وظایف محوله و بعضی داده‌های شخصی نظیر حادثه‌آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. عملکرد را می‌توان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی کرد. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت‌اند از: توانایی، انگیزش، ادراک یادگیری، شخصیت (نوروزی، ۱۳۹۳). عملکرد شغلی دو مولفه را در بر می‌گیرد؛ مولفه اول، عملکرد وظیفه‌ای است که نیازمندی‌ها و الزامات شغل را منعکس می‌کند و مولفه دوم عملکرد زمینه‌ای است که فعالیت‌های تعریف‌نشده و نامشخص نظیر کار تیمی و حمایتی را در بر می‌گیرد (الدا، اندوریو و سارتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). عوامل زیادی بر عملکرد کارکنان مؤثر هستند. از جمله عوامل گروهی آن عبارت‌اند از: رهبری، سیاست، قدرت، ارتباطات، رفتار گروهی و تعارضی (کیم و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). گام اول ارزیابی عملکرد کارکنان، با تعیین استانداردهای عملکرد، اهداف ارزیابی تعیین می‌شود. گام دوم انتقال انتظارات از طرف مدیر به زیردستان است به این دلیل که کارکنان از انتظارات عملکرد آگاهی یابند. در گام سوم عملکرد واقعی کارمند مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. در گام چهارم عملکرد واقعی با استانداردها مقایسه می‌شود تا اینکه تفاوت بین عملکرد واقعی فرد و استانداردها مشخص شود. گام پنجم

- 
1. Julia et al
  2. Julia et al
  3. Jayaram
  4. Bai, Ma, Mullally & Solomon
  5. Alda, Andreu & Sarto
  6. Kim et al

فرآیند ارزیابی، مصاحبه و گفتگوی پایانی است. گام ششم در فرآیند ارزیابی این است که در صورت ضرورت، اقدامات اصلاحی لازم به اجرا درآید (قلی پور، ۱۳۹۶).

هدف اساسی ارزیابی، تقویت فعالیت‌ها و روش‌های اثربخش و تضعیف یا حذف فعالیت‌ها و روش‌های غیر اثربخش و نامطلوب است. در گذشته مدیران کلاسیک، ارزیابی عملکرد را فقط برای واپایش کار کارکنان انجام می‌دادند. درحالی‌که امروزه بر جنبه ارشادی و راهنمایی آن تأکید می‌شود و هدف اصلی ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات موردنیاز کارکنان سازمان جمع‌آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا بتوانند تصمیمات به‌جا و لازم را در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان اتخاذ کنند (سعادت، ۱۳۹۸). برخی از مهم‌ترین اهداف ارزیابی عملکرد در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. اهداف ارزیابی عملکرد (میرسپاسی، ۱۳۹۹)

اهداف توسعه‌ای	اهداف اداری- اجرایی
فراهم آوردن بازخورد عملکرد	مستندکردن تصمیمات مربوط به کارکنان
شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	شناسایی عملکرد ضعیف و نارسایی‌ها
ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	تصمیمات مربوط به کارکنان (انتصاب، ارتقاء، تنزیل، انتقال، اخراج و ...)
شناسایی نیازهای آموزشی	ارزیابی برنامه‌های آموزشی
بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان	تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان	برنامه‌ریزی سرمایه انسانی و مسیرهای پیشرفت شغلی
توسعه سرمایه انسانی	رفع عیوب مربوط به سامانه‌های نیرویابی، جذب و گزینش
بازنگری و ارزیابی سیاست‌های منابع انسانی	نگهداری سابقه مکتوب درباره عملکرد کارکنان
برقراری نظام حقوق و دستمزد بهینه	ایجاد یک سامانه منطقی تشویق و تنبیه
بهبود عملکرد	تعیین بازدهی کار یا بهره‌وری
شناسایی استعداد سرمایه‌های انسانی	ارائه بازخورد به کارکنان

فرهنگ و ارزش‌های اسلامی در سازمان‌های دفاعی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و بر هویت و مأموریت آن تأثیرگذار است. با توجه به شرایط متغیر کنونی، سازمان‌های دفاعی دارای مأموریت فراوان و گسترده هستند. بر این اساس طراحی مدیریت عملکرد کارکنان بر مبنای ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی بسیار مهم است و ارزیابی سازمان ارتباط مستقیم با فرهنگ و ارزش‌های اسلامی دارد (خانی، ۱۳۹۹). سازمان‌های نظامی نسبت به سازمان‌های غیرنظامی از تنوع تهدیدات

و گستردگی بیشتری برخوردار هستند و با توجه به تأثیر فرهنگ اسلامی بر این سازمان‌ها نیاز به مدل ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس ارزش‌های اسلامی دارد (رضائیان، ۱۳۹۹). مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز بر اهمیت استفاده از شاخص‌های اسلامی تأکید می‌کنند: ما الگوهای خود را از اسلام می‌گیریم؛ زیرا حاکمیت اسلام برای همه زمان‌ها و دوران تاریخ و همه مکان‌هاست. این یک الگوی کامل است؛ لذا ما باید خودمان شاخص‌های الگوهایمان را مشخص کنیم؛ البته از تجربه‌ها و دانش‌ها استفاده می‌کنیم؛ اما باید الگو را کاملاً خودی و بومی انتخاب کنیم. باید برای این کار تلاش کنیم (بیانات ۱۳۸۷/۱۲/۴).

تاکنون تعدادی از پژوهشگران در خصوص ارزیابی عملکرد تحقیقات متفاوتی انجام داده‌اند که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- رضایت و نیرومند (۱۳۹۹) پژوهشی باهدف ارائه الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی با روش پژوهش ترکیبی از نوع اکتشافی به این نتیجه رسید که الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نظامی ایران در بردارنده ۳ بعد (ویژگی‌های فردی، نتایج و پیامد) است. در میان ابعاد، بعد نتیجه در میان سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است.
- حسینیان و محمدی، (۱۴۰۰) در تحقیقی تحت عنوان مدل سنجش اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دریکی از سازمان‌های نیروهای مسلح که با روش پیمایشی، کیفی با روش تحلیل مضمون انجام‌شده بود نشان داد که اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر ۶ بعد (هدفمند بودن، عدالت محور بودن، دقیق بودن، قابل قبول بودن، طراحی مناسب داشتن و کاربردی بودن) است که منجر به افزایش اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان می‌شود.
- مسیبی و همکاران (۱۳۹۹) طی پژوهشی با عنوان شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کنندگان مجلس، ارزیابی عملکرد را در چهار بعد عملکرد فردی و عمومی کارگزاری، عملکرد حاکمیتی، عملکرد اجتماعی و عملکرد حرفه‌ای تقسیم‌بندی می‌کند.
- محمدی و الوانی (۱۳۹۹) طی تحقیقی با عنوان الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با محوریت توسعه پایدار در چهار بعد طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، زیست‌محیطی.
- نوری و یداللهی (۱۳۹۸) طی مطالعه‌ای با عنوان الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به این نتیجه رسیدند که الگوی ارزیابی عملکرد شامل

اصول ارزیابی، فرایند ارزیابی، مراجع ارزیابی، نتایج ارزیابی، آثار و پیامدهای ارزیابی عملکرد است.

- مسراسمیت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) طی پژوهشی به این نتیجه رسیدند که به‌کارگیری نظام‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت با عملکرد کارکنان و سازمان در ارتباط است. همچنین کارکنانی که در ارزیابی عملکرد آنان کم‌تر به بعد نظام‌های منابع انسانی توجه شده است، درک پایین‌تری از برابری داشته و در نتیجه سطوح پایین‌تری از رفتار شهروندی و افزایش جابه‌جایی را به همراه داشته است.

آدازه<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان اثرات ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری به این نتیجه رسید که برای افزایش بهره‌وری بین روش ارزیابی عملکرد و اهداف آن، باید رابطه منطقی برقرار شود. زیردستان در تعیین اهداف ارزیابی عملکرد درگیر شوند.

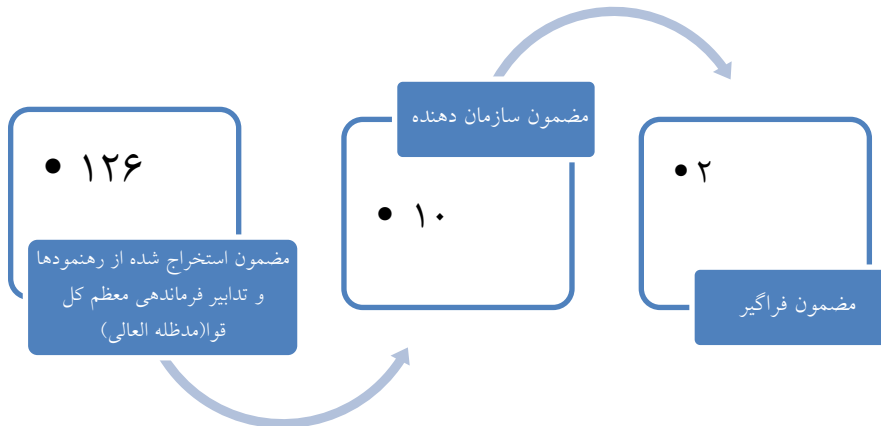
باوجود آنچه در خصوص ارزیابی عملکرد در سازمان و مدیریت کارکنان مطرح شد، در این خصوص تحقیقات متقنی بر مبنای تدابیر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) انجام نشده است و اندک تحقیقات به‌عمل آمده نیز از جامعیت کافی برخوردار نیستند و بیشترین تمرکز بر عملکرد و بعد نتایج است در صورتیکه در این تحقیق، محقق علاوه بر پوشش آن‌ها بر بعد رفتار و شاخص‌های آن توجه ویژه کرده است و به‌عنوان نوآوری و وجه تمایز کننده با سایر الگوها قلمداد می‌شود. در نتیجه این تحقیق، با اتخاذ یک روش علمی و اکتشافی، اقدام به بررسی و تحقیق در این زمینه کرده است تا شرایط برای مطالعات هدفمندتر بر مبنای ارزش‌های اسلامی و ایرانی درزمینه‌ی ارزیابی عملکرد کارکنان مهیا شود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با رویکرد کیفی، مبتنی بر تحلیل مضمون انجام شده است. تلاش محقق بر این بوده است تا با تحلیل‌های کیفی، به شناختی عمیق از موضوع دست یابد تا زمینه افزایش تعمیم‌پذیری نتایج به‌دست آید؛ بر این اساس در این مطالعه با مدنظر قراردادن اهداف و سؤالات تحقیق، از طرح اکتشافی<sup>۳</sup> استفاده شده است. اطلاعات موردنیاز به روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری و سپس با روش تحلیل مضمون تحلیل شد.

1. Messer smith., Kim
2. Adaeze
3. Exploratory Mixed Methods Design

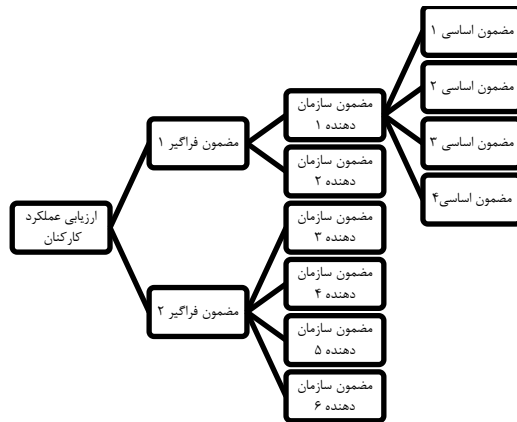
فرایند تحقیق به این نحو بوده که کلیه فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) موردبررسی قرار گرفت و ۵۱۲ مضمون شناسایی و مؤلفه‌ها و ابعاد ارزیابی عملکرد کارکنان دسته‌بندی شد. ابتدا کلیه فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) وارد نرم‌افزار مکس کیودا گردید و سپس کدگذاری انجام شد. ضمن کدگذاری، برخی از مضامین اصلی شناسایی شدند؛ سپس این مضامین در قالب مضامین سازمان‌دهنده و درنهایت مضامین فراگیر طبقه‌بندی شدند. با بررسی فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در جمع کارکنان نظامی ۵۱۲ مضمون شناسایی شدند که پس از اصلاح و ترکیب به ۱۲۶ مضمون تقلیل پیدا کرد؛ این تعداد مضمون در ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شد که در شکل شماره: ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره ۱: نحوه استخراج مضامین

مضامین استخراج شده در ماتریس شماره: ۲ نشان داده شده است. هر مضمون فراگیر متشکل از چند مضمون سازمان‌دهنده و هر مضمون سازمان‌دهنده متشکل از چندین مضمون اساسی است. آنچه در این تحقیق در نظر گرفته شده مضامین فراگیر معادل ابعاد و مضامین سازمان‌دهنده معادل مؤلفه‌ها و مضامین اساسی معادل شاخص‌ها در نظر گرفته شده است (برون و کرک، ۲۰۰۶).





شکل شماره ۲: نحوه شکل‌گیری ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مضامین

برای بررسی روایی تحقیق طبق نظر کرسول که برای روایی تحقیقات کیفی پیشنهاد کرده است، گزارش تحقیق یا توصیف‌ها و مفاهیم خاص به شرکت‌کنندگان در تحقیق برگردانده شد تا مشخص شود که آیا آن‌ها درستی یافته‌های تحقیق را تأیید می‌کنند؟ (کرسول، ۱۳۹۱: ۳۲۵). همچنین یکی از محققین به نام بادورا (۱۹۹۶) نیز برگرداندن مفاهیم شناسایی شده به افراد مشارکت‌کننده را یکی از راه‌های مناسب اعتبارسنجی معرفی کرده است (ضرغامی فر و آذر، ۱۳۹۲)؛ از این رو در این تحقیق، روایی پژوهش از طریق تأیید چهار نفر از اعضای اساتید دانشگاه در مرتبه علمی دانشیاری که در زمینه ارزیابی عملکرد و فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) دارای کتاب و مقاله بودند به روش هدفمند گلوله برفی انتخاب و نظرات اصلاحی آنان اخذ و اصلاحات لازم بر مبنای آن انجام شد. در نهایت ضریب کندال توافق آنان ۸۰٪ به دست آمد که ضریب مناسبی است.

در خصوص پایایی تحقیق در مطالعات کیفی نیز کرسول توافق در همسانی بین کدگذارهای مختلف را مناسب می‌داند (کرسول، ۱۳۹۱)؛ از این رو پایایی این تحقیق از روش توافق یا همخوانی بین کدگذاران انجام شد. به همین منظور، یکی از متن‌های مربوط به تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) انجام گرفته در اختیار یکی از خبرگان حوزه مربوط قرار داده شد و تحلیل محتوا و کدگذاری توسط این فرد انجام گرفت؛ پس از انجام این کار، همخوانی بین دو کدگذار محاسبه شد. ضریب توافق به دست آمده از دو کدگذار در بخش وجود کد در سند مربوط ۸۰٪ و فراوانی کد در متن تحلیل شده ۸۲٪ است که حاکی از توافق و همخوانی بالا و نیز ضریب پایایی مناسب است.

## یافته‌های پژوهش

### الف: یافته‌های تحقیق

در ابتدا کلیه تدابیر فرماندهی معظم کل قوا مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان در خصوص سازمان‌های دفاعی شناسایی و وارد نرم‌افزار شد؛ سپس کدگذاری انجام گردید که نمونه آن در جدول ذیل بیان شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری تدابیر فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

کد	متن منتخب
عدالت محوری	مهم‌ترین وظیفه‌ی مسئولان کشور این است که در جامعه عدالت را معنا ببخشند تا مردم عدالت را احساس کنند؛ عدالت در قانون، عدالت در قضا، عدالت در تقسیم منابع حیاتی کشور، عدالت در برخورداری‌ها و دسترسی‌های همه‌ی افراد به امکانات کشور (۱۳۸۴/۲/۱۸).
واقع‌گرایی و حق‌مداری	بنابراین ما که به عملکرد خودمان و برنامه‌ی گذشته و آینده‌ی خودمان نگاه می‌کنیم، نگاهمان باید واقع‌بینانه باشد؛ ارزیابی ما ارزیابی درستی باشد. بیانات در حرم مطهر رضوی (۱۳۹۲/۱/۱)
حاکم کردن روحیه کار و تلاش	ارتش، امروز با ارتش بیست سال قبل و سی سال قبل خیلی تفاوت کرده؛ ارتش، امروز خیلی پیشرفت کرده است. کاری کنید که آن روزی که مسئولیت‌های سنگین ارتش جمهوری اسلامی بر دوش شما جوان‌های امروز و دانشجویان امروز و فارغ‌التحصیلان امروز قرار خواهد گرفت، ارتش را از آنچه هست جلوتر ببرید، افتخارات ارتش را افزایش بدهید؛ این کار را شما می‌توانید انجام بدهید (۱۳۹۷/۶/۱۸).
خود افراد	چون ارزیابی ما، وقتی در درون خودمان ارزیابی می‌کنیم، گاهی متفاوت است با آن ارزیابی‌ای که انسان می‌خواهد در مقام بیان به دیگران ارزیابی کند. گاهی اوقات این ارزیابی واقعاً ما را خرسند می‌کند، گاهی هم ممکن است که ما ببینیم این ارزیابی جوری است که ما را متنبه می‌کند و موجب می‌شود که به فکر بیفتیم که یک کاری را انجام بدهیم یا یک حرکتی را انجام ندهیم، جبران کنیم (۱۳۹۷/۶/۷).
ایجاد رقابت سالم	همه‌ی مسئولین باید در خدمت به مردم از یکدیگر سبقت بگیرند و یک نهضت خدمت به مردم راه بیندازند (۱۳۸۲/۱/۱).
ترسیم نقشه راه آینده	همان‌گونه که انسان در مسائل فردی و شخصی نیازمند ارزیابی و محاسبه دائمی است، در مسائل کشور نیز ارزیابی و محاسبه ملی، کاری بااهمیت است، زیرا قابل عبرت گرفتن و بهره‌گیری برای آینده است (۱۳۹۱/۶/۲).

با تحلیل مضمون تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، در مرحله اول ۵۱۲ کد استخراج شد که با پالایش و حذف موارد تکراری، در نهایت ۱۲۶ کد ملاک طبقه‌بندی قرار گرفت. از این تعداد مضمون اصول حاکم بر ارزیابی، ۱۶ کد، ارکان ارزیابی، ۶ کد، اهداف ارزیابی، ۷ کد،

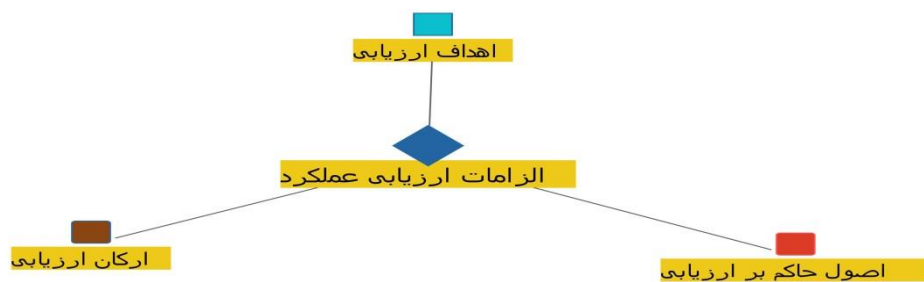
ویژگی‌های اخلاقی ۸ کد، ویژگی‌های ارتباطی ۶ کد، ویژگی‌های مکتبی و انقلابی ۱۸ کد، رفتار فردی ۳۵ کد، رفتار گروهی ۱۲ کد، رفتار سازمانی ۱۸ کد به خود اختصاص دادند که در دو مضمون فراگیر الف) الزامات ارزیابی کارکنان ب) معیارها و شاخص‌های ارزیابی طبقه‌بندی شد و در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. الزامات، معیارهای و شاخص‌های ارزیابی عملکرد

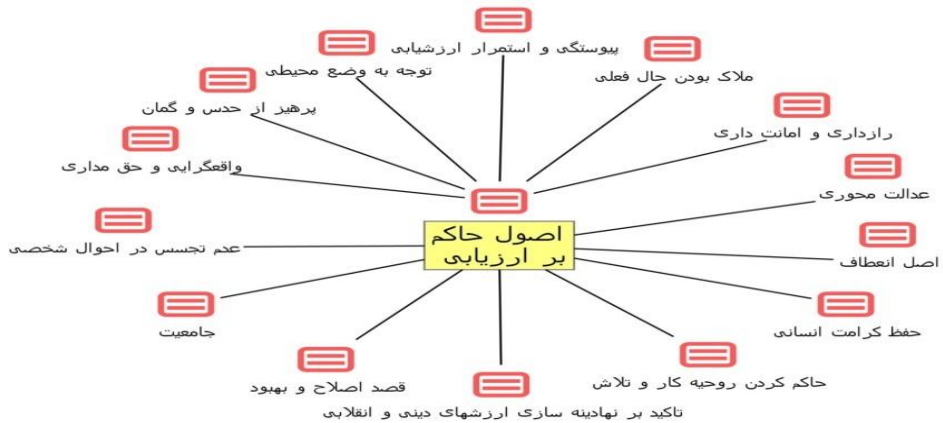
عنوان	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
الزامات ارزیابی	الزامات ارزیابی	اصول حاکم بر ارزیابی	حاکم کردن روحیه کار و تلاش، عدالت محوری، واقع‌گرایی و حق‌مداری، جامعیت، رازداری و امانت‌داری، ملاک بودن حال فعلی، پیوستگی و استمرار ارزشیابی، توجه به وضع محیطی، پرهیز از حدس و گمان، عدم تجسس در احوال شخصی، قصد اصلاح و بهبود، تأکید بر نهادینه‌سازی ارزش‌های دینی و انقلابی، حفظ کرامت انسانی، اصل انعطاف
		ارکان ارزیابی	ارزیابان دلسوز، مدیران و فرماندهان، ارباب‌رجوع و مردم، همکاران، نهادهای نظارتی، خود افراد
ارزیابی عملکرد سازمان‌های دفاعی	اهداف ارزیابی	اهداف ارزیابی	جدا کردن سره از ناسره، انتخاب و انتصاب افراد شایسته، شناسایی نقاط قوت و ضعف، ترسیم نقشه راه آینده، ایجاد رقابت سالم، ایجاد آرامش در سازمان مسئولین و افراد، تقسیم عادلانه مزایا و امکانات
		ویژگی‌های اخلاقی	محبت ورزی، عدالت ورزی، خیرخواهی، تواضع و فروتنی، اخلاص و ایثار، نشاط و شادابی، امید به آینده،
معیارهای ارزیابی	ویژگی‌های ارتباطی	ویژگی‌های ارتباطی	آینده‌نگری، قدرت تعامل، انتقادپذیری، در دسترس بودن، مسئولیت‌پذیری، توجه به زیردستان
		ویژگی‌های انضباطی	قانون‌مداری، روحیه انقلابی، وجدان کاری، تعیت‌پذیر، قاطع، منضبط
		ویژگی‌های مکتبی و انقلابی	ولایت‌مداری، شهادت‌طلبی، عبادات، تقوا و پاک‌دامنی، ایمان و اعتقاد به خدا، پایبندی به اسلام، طهارت و پاک‌دامنی، ادای واجبات و ترک محرّمات، دل‌بسته نبودن به دنیا، مبارزه با نفس، تولی و تبری، عمل صالح، باور به آخرت، آگاه به امور، دشمن‌شناسی، تقویت بنیه معنوی، حفظ آمادگی معنوی، قدرت تشخیص
		رفتار فردی	مسئولیت‌پذیری، وفای به عهد، امانت‌مداری، میانه روی، هوشمندی، آینده‌نگری و آینده‌سازی، مدیریت زمان، صبوری،

عنوان	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
			فساد ستیزی، علم طلبی، همت مضاعف، هوشیاری و آگاهی، پشتکار و خستگی ناپذیری، مقاومت در برابر دشمنان، اقدام جهادی، انگیزه بالا، اعتماد به نفس، گشاده رویی، تعهد و وفاداری، تجارب نظامی، سابقه انقلابی، شجاعت و وفاداری، صداقت، مجاهدت و ایثار، خطرپذیری، صرفه جویی، استقامت و پایداری، ساده زیستی، دلسوزی جدیت و قاطعیت، انجام وظایف، داشتن هدف و برنامه، رعایت عدالت، سازمان‌دهی، رعایت قوانین و مقررات
		رفتار گروهی	کشف و شناسایی استعدادها، تحرک و پویایی، حضور فعال، اعتماد به همدیگر، روحیه خدمت گذاری، مردم‌گرایی، ارتباط با مردم، ساده زیستی، مهرورزی، وحدت‌گرایی، روحیه همکاری، مشورت و رایزنی
	رفتار سازمانی		داشتن اهداف و برنامه، ایجاد نشاط سازمانی، صیانت از بیت‌المال، خدمت به مردم، ابتکار و خلاقیت، رعایت سلسله‌مراتب، پاسخگویی، استفاده از همه ظرفیت‌ها، سابقه تجربی و عملی، کنترل و نظارت، توانمندسازی، توان سازمان‌دهی، شناخت نیروها، شناخت سازمان، شناخت محیط، کادرسازی

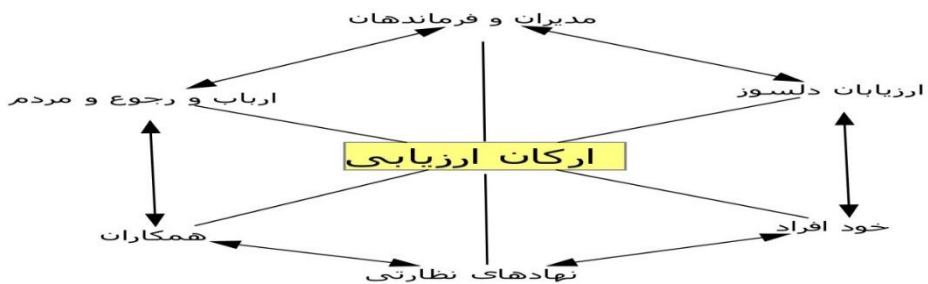
الف): الزامات ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری مدظله‌العالی کدم‌اند؟ در پاسخ به سؤال اول تحقیق، از بین مفاهیم شناسایی شده از متن فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا با استفاده از تحلیل محتوا، الزامات ارزیابی عملکرد به سه دسته الف) اصول حاکم بر ارزیابی عملکرد ب) ارکان ارزیابی ج) اهداف ارزیابی عملکرد به شرح زیر احصاء شده است



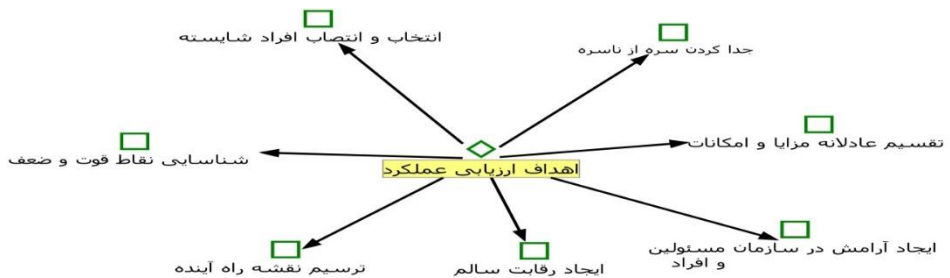
کردار ۱: الزامات حاکم بر ارزیابی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)



کردار ۲: اصول حاکم بر ارزیابی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)



کردار ۳: ارکان ارزیابی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

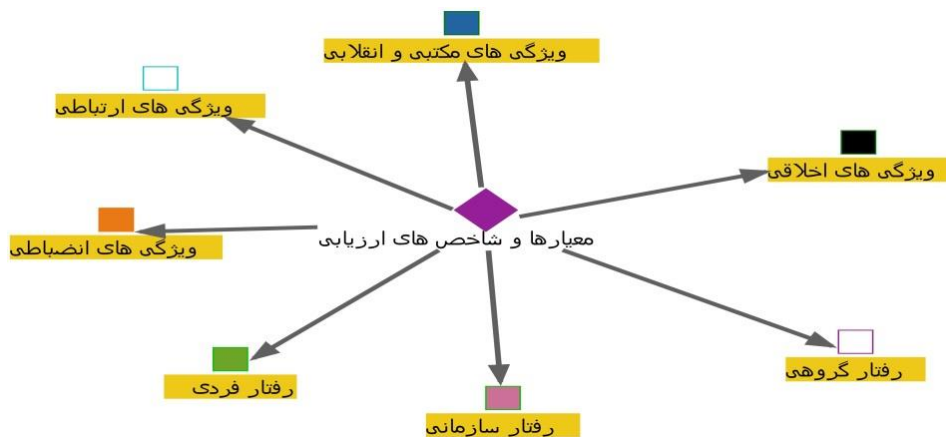


کردار ۴: اهداف ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

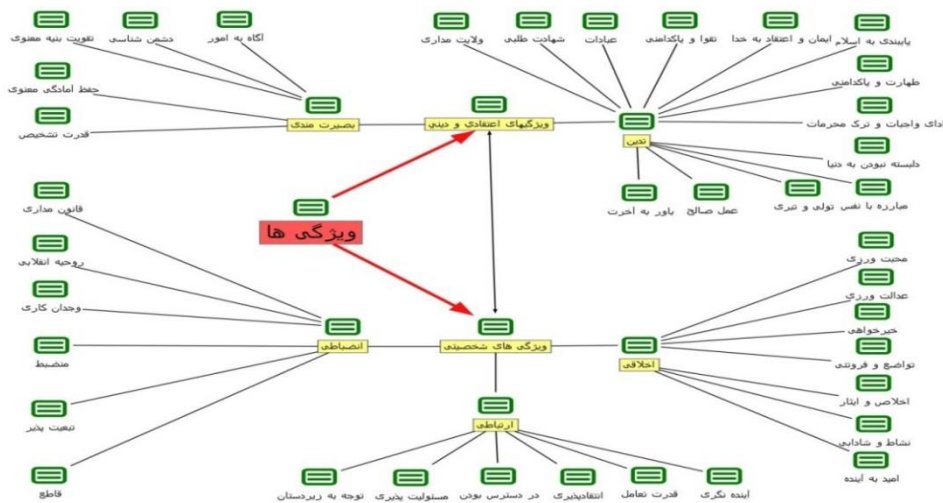
ب) معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری کدام‌اند؟

با بررسی فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در خصوص شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد، در چهار بعد ویژگی‌های افراد (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های ارتباطی، ویژگی‌های

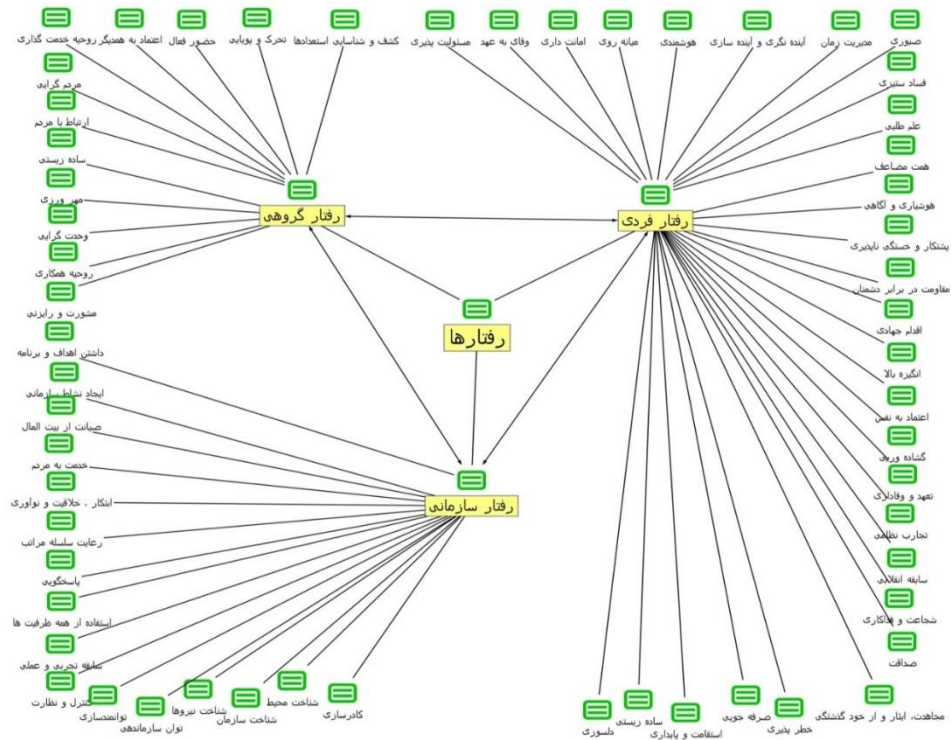
انضباطی، ویژگی‌های مکتبی و انقلابی) با ۶۱ کد و رفتارها (رفتار فردی، گروهی و سازمانی) با ۶۵ کد به شرح کردار زیر طبقه‌بندی شدند.



کردار ۵: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری



کردار ۶: ویژگی‌های شخصیتی



کردار ۷: رفتارها

## نتیجه گیری و پیشنهادات

ارزیابی عملکرد باید مبنای معیارهای غیرشخصی و به صورت استاندارد انجام پذیرد. مبنای اکثر الگوهای ارزیابی عملکرد معاصر الهی و انسان‌شناختی نیست؛ در نتیجه شاخص‌های ارائه شده کارایی مورد انتظار را ندارند و در واقع سعادت بشری را تضمین نمی‌کنند. با بررسی تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) با استفاده از روش تحلیل مضمون، الزامات، شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد مشخص شد که به شرح ذیل توضیح داده می‌شود.

با توجه به یافته‌های تحقیق الزامات ارزیابی عملکرد عبارتند از: الف) اصول حاکم بر ارزیابی عملکرد که شاخص‌های آن‌را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

۱) پرهیز از حدس و گمان و تأکید بر حجت و دلیل: در ارزیابی عملکرد کارکنان باید ارزیابی عملکرد را با دلایل، مدارک و مستندات متقن انجام داد و از حدس و گمان و پیش‌داوری در خصوص عملکرد افراد اجتناب کرد.

۲) پیوستگی و استمرار ارزیابی: ارزیابی عملکرد باید به صورت مستمر انجام پذیرد و هیچ‌گاه قطع نشود و علاوه بر ارزیابی برنامه‌ای و منظم (ماهانه، سه‌ماهه، شش‌ماهه و سالانه)، این ارزیابی به صورت برنامه‌ریزی نشده نیز انجام پذیرد تا کارکنان عملکردهای موردنظر را صرفاً در زمان‌های خاص و نزدیک زمان ارزیابی انجام ندهند.

۳) تأکید بر نهادهای سازنده ارزش‌های دینی و انقلابی: در ارزیابی عملکرد، شاخص‌ها باید به نحوی تعیین شوند که منجر به پابندی کارکنان به ارزش‌های دینی و انقلابی شود.

۴) توجه به وضع محیطی: در ارزیابی عملکرد کارکنان باید به عوامل محیطی مؤثر بر کارکنان توجه کرد و تأثیر این عوامل را بر رفتار و عملکرد آنان مدنظر قرارداد؛ چون افراد و کارکنان در یک محیط مراقبتی قرار ندارند؛ بلکه در محیط و شرایط مختلفی انجام وظیفه می‌کنند؛ پس باید به تأثیر این عوامل توجه شود.

۵) جامعیت: ارزیابی عملکرد باید از جامعیت لازم برخوردار باشد و نه اینکه تک‌بعدی و صرفاً به یک بعد از عملکرد مانند: ویژگی‌های، رفتارها باشد، بلکه باید همه ابعاد را مدنظر قرار دهد.

۶) حاکم کردن روحیه کار و تلاش: شاخص‌های ارزیابی عملکرد و فرایند آن باید به نحوی باشد که نتیجه آن منجر به حاکم شدن روحیه کار، تلاش و کوشش شود.

۷) حفظ کرامت انسانی: ارزیابی عملکرد باید به نحوی انجام و به کارکنان ابلاغ و در وضعیت خدمتی آنان اعمال شود که کرامت کارکنان رعایت گردد.

۸) رازداری و امانت‌داری، حفظ اسرار و آبرو: در ارزیابی عملکرد و فرایند کسب اطلاعات، فرایند ارزیابی و ابلاغ نتایج آن باید حفظ آبروی کارکنان مدنظر قرار گیرد.

۹) عدالت‌محوری: رعایت عدالت، انصاف و بی‌طرفی در فرایند ارزیابی افراد باید مدنظر قرار گیرد و با کارکنان با عدالت برخورد شود.

۱۰) عدم تجسس در احوال شخصی و یا خانوادگی: در فرایند ارزیابی عملکرد نباید در احوال شخصی یا خانوادگی کارکنان تجسس کرد؛ بلکه معیار عملکرد فعلی و خود کارکنان باید مدنظر قرار گیرد.

۱۱) قصد اصلاح و بهبود: ارزیابی عملکرد، ابلاغ نتایج آن و واگذاری مزایا مترتب از ارزیابی باید به قصد اصلاح و بهبود عملکرد افراد صورت پذیرد.

۱۲) ملاک بودن حال فعلی: در ارزیابی عملکرد کارکنان حال فعلی آنان باید ملاک باشد؛ نه اینکه در گذشته چه کاری انجام داده و یا چه برنامه‌هایی برای آینده دارد.



۱۳) واقع‌گرایی و حق‌مداری: در همه فرایندهای ارزیابی از تعیین شاخص‌ها، انتخاب ارزیابان، نحوه برخورد با کارکنان در خصوص عملکرد آنان، واقع‌گرایی و حق‌مداری همیشه باید سرلوحه کار مسئولین قرار گیرد.

ب) بر اساس یافته‌های تحقیق، ارکان ارزیابی عبارت‌اند از: خود افراد، ارباب‌رجوع و مردم، مدیران و فرماندهان، همکاران، نهادهای نظارتی، ارزیابان حرفه‌ای، لذا بر طبق نظر ایشان در انتخاب مراجع ارزیابی باید رویکرد جامع مدنظر باشد و از همه ظرفیت‌های موجود از خود فرد، همکاران، مدیران و فرماندهان، ارباب و رجوع، نهادهای نظارتی و ارزیابان حرفه‌ای که برای ارزیابی تربیت‌شده‌اند هم استفاده کرد و از ارزیابی‌های تک‌بعدی (ارزیابی سرپرستان، مدیران و فرماندهان) که در خیلی از سازمان‌ها کاربرد دارد باید پرهیز کرد. در منابع اسلامی، تأکید فراوانی بر «خودارزیابی» شده است و در عصر حاضر، سازمان‌های مختلف می‌کوشند تا از روش‌های مختلف، خودارزیابی را در سازمان‌های خود نهادینه کنند. بر همین اساس الگوهای ارزیابی مختلفی ارائه شده است ولی هیچ‌کدام از آن‌ها تطابق و سازگاری کامل با فرهنگ، ارزش و باورهای سازمانی ما ندارند و موفقیتی در سازمان‌های ما کسب نکرده‌اند. بر همین اساس، باید علت اصلی خودارزیابی را که مبتنی بر معنویت، ایمان، باورها، ارزش‌ها و اعتقادات دینی است در سازمان‌های خود ایجاد و تقویت کنیم. یکی از باورهایی که نقش تعیین‌کننده‌ای در خودارزیابی دارد، اعتقاد به قیامت است؛ اعتقاد و باور به معاد و اعتقاد به اینکه همه اعمال ریزودرشت انسان روزی مورد حسابرسی دقیق و عادلانه‌ای قرار خواهد گرفت، پشتوانه نیرومندی برای واداشتن کارکنان سازمان به ارزیابی عملکردشان است. حضرت علی (ع) در خطبه ۹۰ در این خصوص می‌فرماید: «بندگان خدا! خود را بسنجید، قبل از آن‌که موردسنجش قرار گیرید، پیش از آن‌که حسابتان را برسند، حساب خود را برسید».

ج) بر اساس یافته‌های تحقیق، اهداف ارزیابی عملکرد به شرح زیر است:

۱) انتخاب و انتصاب افراد شایسته: با ارزیابی عملکرد امکان انتخاب و انتصاب افراد شایسته ایجاد خواهد شد و افرادی گزینش، انتخاب و انتصاب خواهند یافت که از نظر همکاران، مدیران فرماندهان، ارباب و رجوع، ارزیابان حرفه‌ای و سازمان‌های نظارتی صلاحیت و شایستگی لازم را دارند.

۲) جدا کردن سره از ناسره: ارزیابی عملکرد باعث تمایز بین خوب و بد، سره یا ناسره می‌شود و به اصطلاح دوغ و دوشاب از همدیگر تفکیک خواهند شد.

۳) تقسیم عادلانه مزایا و امکانات: ارزیابی عملکرد و مشخص شدن عملکرد افراد باید باهدف امکان توزیع عادلانه مزایا و امکانات باشد و با معیار قراردادن نتایج ارزیابی، هر فرد به اندازه تلاش و کوشش و عملکرد خود از مزایا و امکانات بهره‌برداري خواهد کرد.

۴) ایجاد آرامش در سازمان، مسئولین و افراد: با سنجش و ارزشیابی عملکرد کارکنان، مسئولین و مدیران اطمینان خواهند یافت که عملکرد کارکنان با چه کیفیتی در حال انجام است و نقاط ضعف و مشکلات احتمالی شناسایی می‌شود و به‌موقع اصلاحات لازم انجام می‌پذیرد.

۵) ایجاد رقابت سالم: زمانی که کارکنان درک کنند که انتصاب و واگذاری مزایا بر اساس ارزیابی صحیح عملکرد صورت خواهد گرفت بر این اساس تلاش خواهند کرد با بهبود عملکرد خود به مزایا و پاداش تعیین شده دست یابند لذا یک رقابت سالم بین کارکنان ایجاد خواهد شد.

۶) شناسایی نقاط قوت و ضعف: با ارزیابی عملکرد و مشخص شدن وضعیت عملکرد کارکنان، نقاط ضعف و قوت کارکنان مشخص و لذا امکان اصلاح نقاط ضعف و بهره‌برداري از نقاط قوت ممکن خواهد بود.

۷) ترسیم نقشه راه آینده: با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد وضعیت گذشته و حال کارکنان مشخص می‌شود و لذا می‌توان با تحلیل روند عملکرد افراد و کارکنان و همچنین طراحی برنامه‌های بهبود، نقشه راه آینده منابع انسانی و سازمان را ترسیم کرد و با توجه به وضعیت نیروی انسانی و قابلیت‌ها و نقاط ضعفی که دارند، آینده سازمان را برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کرد.

بر اساس یافته‌های تحقیق معیارهای ارزیابی عملکرد از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در هفت مولفه: الف) ویژگی‌های مکتبی و انقلابی ب) ویژگی‌های اخلاقی ج) ویژگی‌های ارتباطی د) ویژگی‌های انضباطی ه) رفتارهای فردی و رفتارهای گروهی ز) رفتارهای سازمانی طبقه‌بندی شدند. به‌صورت کلی از نظر ایشان در ارزیابی عملکرد کارکنان باید دو بعد ویژگی‌های شخصیتی و رفتارها باید مدنظر قرار گیرد، بنابراین، ارزیابی کارکنان مبتنی بر یکی از ابعاد، از جامعیت لازم برخوردار نخواهد بود و سازمان‌ها را به اهداف خود نخواهد رساند. در بعد ویژگی‌ها، باید ویژگی‌های مکتبی و اخلاقی، ویژگی‌های ارتباطی و ویژگی‌های انضباطی و در بعد رفتارها باید رفتار فردی، گروهی و سازمانی کارکنان موردبررسی و ارزیابی قرار گیرد. به فرماندهان و مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود، کارگروهی تشکیل داده و به‌طور سالانه با استفاده از الگوی ارائه شده در این تحقیق، اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان را موردسنجش

قرارداده و در جهت بهبود آن تصمیم‌گیری کنند. همچنین دستورالعمل جامعی در خصوص الزامات و معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان تهیه و به تمام یگان‌های عملیاتی ابلاغ شود.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- امیری، حسن؛ دامغانیان، حسین و ابراهیمی، سید عباس (۱۳۹۸). آینده‌نگاری راهبردی به‌منظور ارتقای انسجام فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی، فصلنامه علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، ۳ (۲)، ۷۱-۵۵.
- امیری، علی‌نقی و عابدی جعفری، حسن (۱۳۹۴). مدیریت اسلامی: رویکردها. تهران: انتشارات سمت.
- اولیاء، محمد صالح؛ مدرسی، سید ناصر؛ بهجت، ناصر و شهوازیان، سلاله (۱۳۹۸). آشنایی با نظام‌های ارزیابی عملکرد. چاپ اول، تهران: نشر نص.
- خانی، علی (۱۳۹۹). بررسی مدل کنترل راهبردی علوی، با رویکرد تجزیه‌وتحلیل اهمیت- عملکرد در یک سازمان دفاعی و ارائه توصیه‌های راهبردی. فصلنامه راهبرد، ۲۹ (۹۶)، ۱۷۳-۲۰۲.
- خسروانی فرد، هدایت‌الله؛ بانسی، عبادالله و مصباحی جهرمی، نگارالسادات (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی مشکلات و ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. همایش ملی مدیریت توسعه.
- رضایت، غلامحسین و نیرومند، حیدرعلی (۱۳۹۹). الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۸ (۸۲)، ۲۶۵-۲۸۸.
- رضائیان، علی (۱۳۹۹). اصول مدیریت، تهران انتشارات سمت.
- رفیع‌زاده بقرآبادی، علاءالدین؛ عفتی داریانی، محمدعلی و رونق، مریم (۱۳۸۷). مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی. چاپ سوم، تهران: انتشارات فرمنش.
- رمزگویان، غلامعلی و حسن‌پور، کاووس (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصاد و دارایی. مجله اقتصادی، ۳ (۴)، ۳۳-۴۸.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، محمدرضا؛ طلائی، محمدحسین و صابری مقدم، احمد (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل وضعیت نظام ارزشیابی عملکرد. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۲)، ۲۳-۴۸.
- ضرغامی‌فر، مژگان و آذر، عادل (۱۳۹۲). تحلیلی بر شیوه نگاشت شناختی در ساختاربندی داده‌های کیفی مطالعات سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳ (۱ و ۲)، ۱۵۹-۱۸۵.
- قلی‌پور، آرین؛ نقدی، اعتبار و علی‌پور یگانه، مریم (۱۳۹۶). هدایت رویای کارکنان در جهت توسعه منابع انسانی سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۲۱، ۱۳-۲۴.
- کرسول، جان دلبیو (۱۳۹۱). طرح پژوهشی رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی. ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبائی.
- لطیفی، میثم و کمیلی فرد، مجتبی (۱۳۹۷). شناسایی موانع عملیاتی شدن سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری مدظله‌العالی. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۱ (۷۸)، ۷۳-۹۹.
- محمدی، سمیه و الوانی، سید مهدی (۱۳۹۹). تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی با محوریت

- توسعه پایدار در جهت ارتقای بهره‌وری. مدیریت بهره‌وری، (۵۳)، ۲۳-۴۸.
- مسیبی، سید محمدعلی؛ خان محمدی، هادی و حسن وند، مهدی (۱۳۹۹). شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کنندگان مجلس. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۳ (۹۸)، ۱-۴۸.
  - مقیمی، سید محمد (۱۳۹۵). اصول و مبانی مدیریت اسلامی. تهران: انتشارات راه‌دان.
  - مومنی، ماندان و تسلیمی، مجتبی (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی اثربخش با عملکرد سازمانی میان کارکنان اداره کل امور مالیاتی. پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، ۱۴۲-۱۶۰.
  - میرباقری، سیدمحسن؛ دشتی، رضا و رفیعی آتانی، عطاءالله (۱۳۹۸). معرفی الگویی برای مدیریت عملکرد کارکنان در مراکز تحقیقاتی نظامی. راهبرد دفاعی، (۶۶)، ۹۷-۱۳۰.
  - میرسیاسی، ناصر، (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی و روابط کار (چاپ چهل سوم). تهران: انتشارات شروین.
  - نوروزی، مجید، (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی رابطه استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروی انسانی با عملکرد کارکنان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی استان سمنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
  - نوری، اکبر و یداللهی، رضا (۱۳۹۸). الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۷ (۷۷)، ۱۷۸-۱۵۷.

## ب. منابع انگلیسی

- Adaeze, M., E. (2014). The effect of performance appraisal in an organization. Review of Public Administration & Management, 1 (2), 214- 226.
- Alda, M. Andreu, L., & Sarto, J. L. (2017). Learning about individual managers' performance in UK pension funds: The importance of specialization, The North American Journal of Economics and Finance, 42: 654-667.
- Astony, R.; Mohd Amir, A. and Abdullah Nor, L. (۲۰۱۸). Performance Measurement System in Malaysian Public Research University: Does it Contemporary? International Management Accounting Conference 7.
- Bai, J., Ma, L., Mullally, K. A., & Solomon, D. H. (2019). What a difference a (birth) month makes: The relative age effect and fund manager performance, Journal of Financial Economics, 132(1): 200-221.
- Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2011). The mod- rating role of organizational context on the relationship between innovation and firm performance. IEEE Transactions on Engineering Management, 58(3), 431-444.
- Gachoka, & Rambo, (2018). Relationship between Gender Diversity and Employee Performance of Public Universities in Western Kenya, Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2012, Article ID 114900, 13 pages.
- Ivancevich, J. M. (2007). Human Resource Management. New York: Mc GrawHill.

- Jayaram, J., Xu, K., (2013). The relative influence of external versus internal integration on plant performance in China. *Int. J. Prod. Econ.* 146(1), 59–69.
- Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Vall, (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30-41.
- Kim, Hyun Jeong, Hur, Won-Moo, Moon, Tae-Won, Jun, Jea-Kyoon, (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance, *BRQ Business Research Quarterly* 20, 124-136.
- Messersmith, J. G., Kim, K. Y., and Patel, P. C., (2018). Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high-performance work systems, *Human Resource Management*, 57(1), 127-143. Moon, C.; Lee, J.
- Neely, A.; Adams, C. and Crowe, P. (2002). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5, 6-13.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. New York: Mc GrawHill.
- Snell, S. A., and Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Werther, B. W. and Davis, K. (1995). *Human Resource and personnel management*. Prentice- Hall, Inc.
- Xenophon, K., Anto, V., and Lorenzo, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32 (6), 313- 336.