

الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران

مجید رشیدی^۱، محمد شاه‌محمدی^۲، امید اردلان^۳، علی نیازی^۴

چکیده

الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیند بسیار پیچیده، حساس و دارای جایگاه ویژه در ستاد آجا برای نیل به اهداف عالیّه دارد. هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده و روش تحقیق توصیفی و از نوع کاربردی توسعه‌ای است. جامعه آماری برای بخش کیفی شامل خبرگان، فرماندهان و مدیران سطوح راهبردی آجا به تعداد ۱۰ نفر و در بخش کمی تعداد ۴۱ نفر هستند. برای تعیین جامعه نمونه در بخش کیفی از روش تمام شمار و در بخش کمی از روش تخمین فاصله‌ای میانگین استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و مطالعه میدانی ست. برای روایی اسناد و مدارک، مصاحبه و پرسشنامه از تجربیات اساتید و جامعه خبره استفاده شده و برای سنجش اعتبار از نرم‌افزار اسپاس پی اس اس و محاسبه آلفای کرانباخ استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده و الگوی مدنظر استخراج شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارزشیابی عملکرد یکی از مؤثرترین ابزارهای نظارتی برای کارآمدی، توانمندی و توسعه و بهبود و بهسازی عملکرد فردی و سازمانی است و ملازم با شایسته خواهی و شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌داری و به‌تبع آن شایسته‌سالاری و ایجاد طبقات سالم و مناسبات عادلانه، موجب انگیزش و سخت‌کوشی و تلاش مدیران و کارکنان در اجرای اثربخشی وظایف شغلی و نیل به اهداف سازمانی می‌گردد.

واژه‌های کلیدی:

الگو، ارزیابی عملکرد، ستاد آجا، کارکنان، ارتش جمهوری اسلامی ایران

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا (نویسنده مسئول).

^۲ استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

^۳ دکتری مدیریت دولتی و استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

^۴ عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

مقدمه

در یک ارزیابی بی‌نقص، ارزش زحمات هر یک از آنان (فرماندهان) را شناسایی کن و هرگز تلاش و فداکاری کسی را به حساب دیگری نگذار و ارزش خدمات او را سبک مشمار (قرآن، انفال: ۶۰). جهاد در دیدگاه اعتقادی و فلسفه سیاسی اسلام از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و بر همین اساس اسلام در ساختار حکومتی خود، نیروهای مسلح را یکی از پایه‌های اقتدار و برقراری امنیت می‌داند. قرآن کریم باین آیه «وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ» (نهج‌البلاغه، فرازنامه ۵۳) آمادگی اندیشه‌ای و سازوبرگی را برای رویارویی با تهدیدات دشمنان، اولویت اول جامعه اسلامی قلمداد می‌کند. این مهم به خصوص در کشور جمهوری اسلامی ایران که نظام آن بر پایه اسلام ناب محمدی (ص) بنا نهاده شده و تأکیداتی که دین مبین اسلام درباره نیروهای مسلح و آمادگی اندیشه‌ای و جنگ‌افزایی آن بیان فرموده است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. بالا بردن توان بازدارندگی همه‌جانبه نیروهای مسلح کشور، نوآوری عمل و رویارویی کارآمد در برابر تهدیدها و حفظ منافع ملی و منابع حیاتی کشور از راه گسترش همه ظرفیت‌های فیزیکی، علمی، فناورانه و به‌ویژه توسعه منابع انسانی می‌تواند به انجام شدن این مهم کمک کند.

ارزیابی عملکرد کارکنان از جمله رایج‌ترین روش‌هایی است که از دیرباز در قالب روش‌های ساده ذهنی آغاز و به روش‌های معمولاً دقیق‌تری رسیده است. باین وجود، فرآیند بسیار پیچیده و حساسیت جایگاه ارزیابی عملکرد کارکنان، باعث گردیده است، علیرغم کوشش دائم در طراحی سامانه‌های بهتر و کارآمدتر، هنوز کارگزاران سازمان‌ها از روش‌ها و سامانه‌های مورد استفاده خوشنودی نداشته و به اثربخشی این روش‌ها، با دیده دودلی بنگرند؛ بنابراین دور از ذهن نیست که متولیان مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به دنبال آن باشند تا فراخور چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و ساختار سازمانی خود، الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان خود را طراحی و اجرا نمایند تا بتوانند به اهداف تعیین شده در سازمان دست یابند.

با عنایت به موارد مطروحه بالا و سابقه محقق، با قریب به مدت ۳۰ سال خدمت در ارتش جمهوری اسلامی ایران که نیمی از این مدت را در ستاد فرماندهی کل آجا کسب تجربه نموده است، بر این باور است که برای ارائه الگوی بومی ارزیابی عملکرد صحیح و اثربخش مورد نیاز ستاد آجا بوده بنابراین محقق در این پژوهش به دنبال ارائه الگوی بومی ارزیابی عملکرد کارکنان آجا در ستاد آجا خواهد بود.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

مفهوم ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

اهداف ارزیابی عملکرد:

تعیین بازدهی کار یا بهره‌وری، تعیین کارایی، اثربخشی، طبقه‌بندی عادلانه کارکنان، تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا، شناسایی قابلیت‌های کارکنان، بهسازی عملکرد، ایجاد نظام عادلانه ترفیعاتی، ایجاد رغبت و علاقه کارکنان ساعی، تعیین روابی آزمون‌های استخدامی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و تربیت کارکنان، بهبود ارتباطات رؤس، سرپرستان و کارکنان، ایجاد زمینه مشارکت گروهی کارکنان، همگرایی اهداف فرد و سازمان، رسیدن به برتری سازمانی، پاداش‌های مالی مناسب

فرآیند ارزیابی عملکرد:

در بیان فرآیند عملکرد باید بدانیم هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف‌دار هست. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های از قبیل تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها، تعیین وزن شاخص‌ها، به لحاظ اهمیت آن‌ها و سقف امتیازات مربوطه، استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص، سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده و استخراج و تحلیل نتایج (قلمی پور، ۱۳۹۴) ضروری هست. به‌طور کلی ارزشیابی عملکرد چهار دسته از عوامل انسانی را مورد سنجش قرار می‌دهد: صفات، فرآیندها، عملکردها و نتایج کار فرد ارزشیابی شونده که در دو مقوله کلی عملکردی و رفتاری قابل بررسی می‌باشند. در ضمن ارزشیابی نیروی انسانی به سه صورت انجام می‌گیرد. از بالا به پایین (ارزشیابی کارکنان توسط مدیران)، از پایین به بالا (ارزشیابی مدیران توسط کارکنان) و همه‌جانبه (مشارکتی). سعادت فرایند ارزیابی عملکرد را به پنج مرحله تقسیم نموده و در شکل زیر مراحل مختلف ارزیابی عملکرد (فرایند ۵ مرحله‌ای) نشان داده‌شده است (سعادت، ۱۳۹۵: ۷۸).



شکل (۱) فرایند ارزیابی عملکرد

روش‌های ارزیابی عملکرد:

هرکدام از رویکردهای ارزیابی عملکرد شامل فن یا روش‌های است که در اینجا به مهم‌ترین و متداول‌ترین آن‌ها پرداخته شده است. در رویکرد مقایسه‌ای عملکرد روش‌های متفاوتی وجود دارد که در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (۱) خلاصه روش‌های ارزیابی عملکرد

ردیف	نوع روش	خلاصه روش	مزایا	معایب
۱	روش رتبه‌بندی	رتبه‌بندی از بهترین به بدترین	استفاده آسان و ساده سریع و شفاف	عدم وجود عدالت کافی نامناسب بودن برای سازمان دشواری بودن تعیین نقاط قوت
۲	ابزار سنجش گرافیکی	این ابزار شامل چندین ابزار محدودی است که سنجش‌های شغلی مربوط به عملکرد مثل قابل اعتماد بودن، توصیف می‌کند.	۱- سازگاری ۲- استفاده آسان و اینکه به راحتی ساخته می‌شود ۳- هر شغلی می‌تواند ارزیابی شود	۱- بی‌عدالتی ارزیاب ۲- به همه شاخص‌ها اهمیت یکسان می‌دهد
۳	رفتار انتقادی	این روش بر رفتارهای خاص از کارکنان که تفاوت در عملکرد را موجب می‌شود تمرکز دارد	۱- بازخورد آسان است. ۲- ارزیابی بر اساس رفتارهای شغلی مشخص می‌شود.	۱- تحلیل و خلاصه کردن داده‌ها وقت‌گیر است ۲- جمع‌آوری اطلاعات
۴	توصیفی	ارزیاب توصیف کارکنان را به‌طور مفصل تحت عنوان اثر کلی عملکرد، توانایی‌ها موجود و صلاحیت‌های می‌نویسد.	۱- تکمیل نواقص اطلاعات درباره کارکنان ۲- در نظر گرفتن تمام عوامل ۳- فراهم نمودن بازخورد جامع	۱- وقت‌گیر بودن ۲- بی‌عدالتی آسان ارزیاب ۳- نیاز به وجود نویسنده‌های مؤثر
۵	مدیریت هدف محور	عملکرد با توجه به اهداف به‌دست‌آمدهای که به‌وسیله مدیریت بیان می‌شود، ارزش‌گذاری می‌شود.	۱- اندازه‌گیری و اجرای آسان ۲- کارکنان فهم روشی از نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که از آنان انتظار می‌رود دارند.	۱- تفاوت/اختلاف در تفسیر هدف ۲- احتمال از دست دادن یکپارچگی، کیفیت و...
۶	ابزار سنجش رفتار محور (BARS)	این روش برخی از جنبه‌های روش‌های رفتارهای رفتار انتقادی و ابزار سنجش گرافیکی را باهم ارتباط می‌دهد.	۱- عملکرد کارکنان به‌وسیله رفتارهای شغلی با رویکرد تخصصی تعبیر می‌شود ۲- ارتباط ارزیاب و ارزیابی‌شونده منجر به توافق بیشتر می‌شود.	۱- عدم وابستگی ابزار سنجش ممکن است معتبر/ قابل اعتماد نباشد. ۲- رفتارها فعالیت محورند نه نتیجه محور

ردیف	نوع روش	خلاصه روش	مزایا	معایب
۷	مطالعه منابع انسانی (FPA)	افراد منابع ارزشمندی برای یک سازمان هستند. این روش بیشتر متکی به تحلیل سود و هزینه است.	۱- ارتقاء منابع انسانی ۲- توسعه و اجرای سیاست‌های کارکنان ۳- بازگشت سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی	۱- عدم وجود چارچوب مشخص برای یافتن هزینه و ارزش منابع انسانی ۲- این روش فقط هزینه سازمان را اندازه‌گیری می‌کند.
۸	مراکز ارزیابی	کارکنان با نظارت بر رفتارشان با توجه به یک سری از فعالیت‌های انتخاب‌شده ارزیابی می‌شوند	۱- پیش‌بینی بهتر عملکرد و پیشرفت آینده ۲- مفاهیم ساده هستند	۱- پرهزینه و مدیریت دشوار ۲- به کارکنان زیاد و زمان زیادی نیاز دارد.
۹	۳۶۰ درجه	این روش به مافوق، همکاران، مادون‌ها و گاهی به مشتریان یک کارمند بستگی دارد.	۱- به کارکنان درک بیشتری از تأثیر خود بر افرادی که هرروز با آن‌ها در تعامل‌اند ارائه می‌کند ۲- ابزار توسعه‌ای کارکنان	۱- وقت‌گیر و بسیار پرهزینه ۲- تفسیر یافته‌ها دشوار است زیرا این یافته در گروه‌های مختلف، متفاوت است.

انواع ارزیابی عملکرد:

انواع ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از: ارزیابی توسط سرپرست مستقیم یا مدیر، خودارزیابی، ارزیابی توسط هم‌ردیفان، ارزیابی توسط زیردستان، ارزیابی کمیته‌ای، بازخور ارزیابی ۹۰ درجه، بازخور ارزیابی ۱۸۰ درجه، بازخور ۳۶۰ درجه، بازخور ۵۴۰ درجه، بازخور ۷۲۰ درجه، رویکردهای ارزیابی عملکرد، رویکرد فرایندی، رویکرد رفتاری و نتیجه محور، رویکرد مبتنی بر استراتژی، رویکرد مقایسه‌ای، رویکرد ویژگی‌های فردی، رویکرد رفتاری، رویکرد مبتنی بر نتایج، رویکرد کیفیت، رویکرد مدیریت بر مبنای هدف، رویکردهای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد، جمع‌بندی رویکردهای ارزیابی عملکرد کارکنان.

عمده رویکردهای مطرح‌شده توسط صاحب‌نظران رویکرد مبتنی بر رفتار و ویژگی‌های فردی و نظام ارزیابی نتیجه‌گرا است. محقق با توجه به مطالعه انجام‌گرفته و شناختی که از ستاد آجا دارد؛ رویکرد مناسب برای ارزیابی عملکرد در این تحقیق را رویکردی می‌داند که هم بر رفتار و هم بر خروجی‌های ناشی از انجام کار توجه می‌نماید و هم بر فرد محور بودن که ناظر بر نقاط قوت شخص مانند «توانایی، مهارت، دانش و...» و همچنین مبتنی بر توسعه منابع انسانی است.

جدول (۲) جمع‌بندی رویکردهای ارزیابی عملکرد کارکنان

نوع رویکرد ارزیابی عملکرد	منبع	فراوانی	تأکید (اثرگذاری)
رویکرد فرایندی	گنجعلی و رضاییان (۱۳۹۰)	۱	بر رفتارهای انجام کار تأکید دارد
رویکرد مبتنی بر نتیجه	گنجعلی و رضاییان (۱۳۹۰) - سو دارسان (۲۰۰۹) - کیدوزی (۱۳۹۴)	۳	بر خروجی‌های ناشی از انجام کار تأکید دارد.

نوع رویکرد ارزیابی عملکرد	منبع	فراوانی	تأکید (اثرگذاری)
رویکرد مبتنی بر توسعه	گنجعلی و رضاییان (۱۳۹۰)	۱	تأکید این رویکرد بر فعالیت‌های بهسازی منابع انسانی و برای دستیابی به اهداف بلندمدت است
رویکرد رفتاری (عملکردی)	سو دارسان (۲۰۰۹) - کیدوزی (۱۳۹۴)	۲	بر رفتار کارکنان و اینکه فرد کارها را بر اساس خروجی‌های مورد انتظار انجام می‌دهد تمرکز دارد
رویکرد مقایسه‌ای	کیدوزی (۱۳۹۴)	۱	در این رویکرد ارزیابی جامع فردی در رتبه‌بندی افراد در گروه کاری مدنظر است
رویکرد ویژگی‌های فردی	سودارسان (۲۰۰۹) - کیدوزی (۱۳۹۴)	۲	در این رویکرد بر ویژگی‌های معین فردی مانند توانایی - مهارت - دانش - ابتکار - رهبر -
رویکرد بر مبنای هدف	سودارسان (۲۰۰۹) - هوانگ و همکاران (۲۰۱۱) - جعفری، بورونی و امیری (۲۰۰۹) -	۵	اهداف به‌عنوان استانداردهای عملکرد قلمداد می‌شوند و رسیدن به این اهداف نشان‌دهنده عملکرد مؤثر است.
رویکرد کیفیت	معیار (۱۳۹۴)	۱	دستیابی به رضایت مشتری (مشتری مداری) و پیشگیری از اشتباهات هدف اولیه این رویکرد است.
رویکرد آمیخته	گنجعلی و رضاییان (۱۳۹۰)	۱	هم بر رفتار و هم بر نتایج تأکید دارد

انواع ارزیابی عملکرد از نگاه قرآن، نهج‌البلاغه و سیره ائمه معصومین:

امام علی (ع) در باب ارزیابی و ارزیاب می‌فرماید: «ثم تفقد اعمالهم و ابعث العيون من اهل الصدق والوفاء عليهم، فان تعاهدك في السر لأمورهم حدوداً لهم، على استعمال الامانهی و الفرق بالرعیهی» «سپس اعمال زبردستان و کارکنان را مورد ارزشیابی قرار بده و مأمورانی را برای نظارت بر کارکنان خود بگمار، از کسانی که راست‌گو و بلوفا باشند تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند، زیرا ارزیابی مداوم و پنهانی سبب می‌شود که به امانت‌داری و مدارا کردن به مردم ترغیب شوند» (نهج‌البلاغه: خطبه ۸۳).

برای ارزیابی عملکرد کارکنان راه‌های زیادی پیشنهاد شده است و همه این راه‌ها مفید و مکمل همدیگر هستند. در نامه ۳۵ نهج‌البلاغه به یکی از این روش‌ها اشاره شده است که شاید یکی از مهم‌ترین راه‌ها باشد آنجا که حضرت علی (ع) می‌فرماید: «وَأَنَّمَا يَسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يَجْرِي اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسِنِ عِبَادِهِ؛ بدان که افراد شایسته را از طریق آنچه خداوند بر زبان بندگانش جاری می‌سازد می‌توان شناخت از این روایت می‌توان چنین استنباط کرد که آنچه دیگران در مورد یک فرد می‌گویند، نمی‌توان بی‌جهت باشد و این گونه نیست که یک مجموعه‌ای طبق طرحی از پیش تعیین شده در مورد فردی نظرات مثبت یا منفی اظهار نمایند لذا نظرات دیگر بندگان خدا (همکاران و زبردستان) تا حد زیادی می‌تواند قرین صحت باشد. البته در اینجا بر اشتها به خیر و نیکی (لهم) تأکید شده است نه بر شایعات و اخبار کذب (علیهم) که صرف بر سر زبان افتادن نمی‌تواند مورد استناد واقع شود (نهج‌البلاغه، خطبه ۳۵).

خودارزیابی همان محاسبه نفس است؛ که در فرهنگ اسلامی بسیار از آن یاد شده است. رسول خدا (صلی الله علیه واله) می فرماید: «حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا وَ زُنُوهَا قَبْلَ أَنْ تُزَوَّتُوا وَ تَجَهَّزُوا لِلْعَرَضِ الْأَكْبَرِ؛ خویشتن را محاسبه کنید قبل از آنکه به حساب شما برسند و خویش را وزن کنید قبل از آنکه شما را وزن کنند و آماده شوید برای عرضه بزرگ (روز قیامت)» (بحارالانوار، ج ۷: ۴۸).

عَلَمَهُ مَجْلِسِي دَر «بِحَارِ الْانْوَارِ» وَ دَر حَدِيثِ دِيْغَرِي اَز سَلْسَلَه مَوَاعِظِ پِيَامِبِر (صَلِي اللهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ) خَطَابِ بَه «ابُوذَر» چنين نقل مي كند: «يَا اُبَادِرُّ! لَا يَكُونُ الرَّجُلُ مِنَ الْمُتَّقِينَ، حَتَّى يَحَاسِبَ نَفْسَهُ اَشَدَّ مِنْ مُحَاسَبَةِ الشَّرِيكِ شَرِيكِهِ، فَيَعْلَمَ مِنْ اَيْنَ مَطْعَمُهُ، وَ مِنْ اَيْنَ مَشْرَبُهُ، وَ مِنْ اَيْنَ مَلْبَسُهُ؛ اَمِنْ حِلِّ ذَلِكِ، اَمْ مِنْ حَرَامٍ؟» اي ابوذر! انسان در صف متقين نخواهد بود، مگر اين كه حساب خویش را برسد؛ دقيق تر از حسابي كه شريك نسبت به شريك خود انجام مي دهد تا بداند غذاي او از كجاست و همچنين نوشيدني و لباس او؛ آيا از حلال است يا از حرام (بحارالانوار، جلد ۷۴: ۸۶).

همچنين امام علي (ع) در اين مورد مي فرمايد: «عِبَادَ اللهِ! زِنُوا اَنْفُسَكُمْ مِنْ قَبْلِ اَنْ تُزَوَّتُوا وَ حَاسِبُوْهَا مِنْ قَبْلِ اَنْ تُحَاسَبُوا، وَ تَنْفَسُوا قَبْلَ ضَيْقِ الْحِنَاقِ، وَ اَنْقَادُوا قَبْلَ غَنْفِ السِّيَاقِ، وَ اَعْلَمُوا اَنَّهٗ مَنْ لَمْ يَعْنِ عَلَي نَفْسِهِ حَتَّى يَكُونَ لَهُ مِنْهَا وَاعِظٌ وَ زَاجِرٌ، لَمْ يَكُنْ لَهُ مِنْ غَيْرِهَا لَا زَاجِرٌ وَلَا وَاعِظٌ؛ اي بندگان خدا! قبل از اين كه مورد سنجش قرار گيريد خود را بسنجيد؛ و قبل از آن كه شما را به پاي حساب ببرند حساب خود را برسيد... و آگاه باشيد آن كس كه به خويشتن كمك نكند و واعظ و مانعي از درون جانش براي او نباشد، از ديگران واعظ و مانعي براي او نخواهد بود» (نهج البلاغه، خطبه ۹۰).

آسيب شناسی ارزیابی عملکرد از منظر نهج البلاغه و ائمه معصومين:

همچنان كه در مديريت متداول از خطاهای ارزیابی یاد می شود در مديريت و فرهنگ اسلامی نيز شاهد توجه به اين موضوع هستيم؛ از جمله اين خطاها می توان به طور خلاصه به شرح زير ياد کرد:

- ۱) بزرگ شماری كار كوچك در اثر بزرگی مقام شخص و بالعكس (نهج البلاغه، خطبه ۵۳).
- ۲) تعميم دادن نتايج سنجش كار آبي چیزی از محیطی به محیط دیگر، امام صادق (ع) در این باره می فرماید: «بدان كه منزلت هر چیزی را نمی توان به يك ارزش سنجيد، بلكه هر شیء ممكن است دارای دو ارزش متفاوت باشد مثلاً شیء در محیط كسب و كار دارای منزلت پايين و در محیط علم دارای منزلت بالای باشد؛ بنابراین، چیزی را به دليل ارزش پايين آن در محیطی، به طور كلي پايين نشمار» (بحارالانوار، ج ۳: ۱۳۶).

۳) نسبت دادن ارزش عملکرد فردی به دیگری بوده و رخ دادن این خطا در کارهای گروهی. دیدگاه امامین انقلاب اسلامی به ارزیابی عملکرد: امامین انقلاب در مقام رهبر و پیشوا همچون یک مدیر ژرف اندیش در شرایط و زمانها مختلف بیاناتی در خصوص ویژگیهای فردی و اخلاقی کارگزاران ایراد

نموده‌اند و محقق با توجه به قرابت نزدیکی که این بیانات با موضوع تحقیق دارد با گردآوری مطالب مرتبط با این موضوع در غنا بخشی به قسمت از ادبیات تحقیق کوشیده است. آیین‌نامه شایستگی پاسداری با بررسی و تحلیل محتوای بیانات مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) شبکه معنایی از واژه ارزیابی استخراج نموده است که در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳) شبکه معنایی و عرصه‌های ارزیابی در بیانات رهبری

شبکه معنایی ارزیابی	عرصه‌های ارزیابی
ارزیابی (۸۲/۸/۲۳)	کارهای شده و نشده فرد در سازمان (۸۷/۱۱/۷)
محاسبه (۸۳/۶/۱۰ و ۸۷/۵/۷)	عملکرد حرکت به سمت هدفها (۸۷/۱۲/۱۴)
پرداشت و تلقی درست (۸۷/۱/۷)	ارزش‌های معنوی (۶۳/۱۱/۱۸)
نقد و انتقاد (۸۷/۶/۲)	حجم کار و نتایج و دستاوردهای آن (۸۳/۶/۱۰)
رصد کردن (۸۷/۴/۵)	سنجش آگاهی عزم و اراده و روشن‌بینی و شجاعت در اقدام (۸۷/۲/۱۹)
جدا کردن سره از ناسره (۷۷/۳/۵)	هم تقوای جمعی و هم تقوای فردی (۸۵/۸/۲ و ۹۰/۳/۸)
اندازه‌گیری (۷۹/۹/۱۲)	خطرها و تهدیدها (۷۰/۸/۲۰)
سنجش (۸۱/۱۱/۱۵)	میزان موفقیت فرد و سازمان در رسیدن به هدف وجودی، هدف کلیدی و غرض اصلی آن
نظارت (۸۳/۴/۷)	سازمان (۷۸/۴/۷ و ۷۰/۳/۱۳)

امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در باب ضرورت انتخاب «اصلح و خوب» همچنین «نظارت» که بخش مهمی از اعمال مدیریت بر کارکنان است و ماحصل آن در ارزیابی عملکرد کارکنان قابل‌ملاحظه است می‌فرمایند: نمی‌توانیم بگوییم همه را خوب انتخاب کنید؛ چون مگر می‌شود شما یک معیار بگذارید و بعد هزار نفر، دو هزار نفر، ده هزار نفر همکار خودتان انتخاب کنید؛ مگر چنین چیزی ممکن است؟ حالا بفرض تطبیق دادید، مگر انسان‌های خوب، دائماً خوب می‌مانند؟ مگر وسوسه‌ها در انسان‌های خوب اثر نمی‌گذارد؟ پس آن چیزی که ضامن است، نظارت است (نظارت روی کارکنان در نظام اسلامی ضروری است) (بیانات معظم‌له در مورخه ۷۰/۶/۳۰).

امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در خصوص چگونگی و همچنین در باب مفهوم «روش» و روش مناسب ارزیابی اعتقاد دارند که: باید بادی حسی مسائل را ارزیابی کرد نه بادی حدسی. در اسلام، روش‌ها بسیار مهم‌اند، روش‌ها مثل ارزش‌ها هستند. در اسلام همچنان که ارزش‌ها بسیار اهمیت دارند، روش‌ها هم اهمیت دارند و ارزش‌ها باید در روش‌ها هم خودشان را نشان دهند. همه و همه باید سعی‌شان این باشد که برای کارها و پیشبرد اهدافشان از روش‌های سالم و اخلاقی استفاده کنند... تشبث به روش‌های غیراخلاقی به هیچ‌وجه صحیح نیست (بیانات معظم‌له در مورخه ۷۹/۱۲/۹). از نگاه امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) ضوابط کلی حاکم بر

ارزیابی که بایستی مورد توجه قرار گیرد عبارت‌اند از:

اهمیت سنجش کیفی و امکان‌پذیری آن:

در ارزیابی، سنجش کیفی اهمیت بیشتری از سنجش کمی دارد، منتها باید این را انسان‌های امین و هوشمند و زیرک بسنجند (بیانات معظم‌له در مورخه ۸۱/۱۱/۱۵). توجه به شرایط محیطی و علت و معلولی لازمه ارزیابی صحیح به شمار می‌آید: برای ارزیابی درست باید به شرایط محیطی توجه شود و حتماً باید عوامل تاریخی، موانع موجود و حجم تلاش‌های صورت گرفته دشمن در مسیر کار فرد و سازمان را مورد توجه قرارداد (بیانات معظم‌له در مورخه ۸۷/۲/۱۴۰). در ارزیابی باید نسبت به رابطه‌ی علی بین رفتار فرد و ریشه‌های درونی آن دقت شود. مثلاً استحکام و اقتدار معنوی یک فرد به هر میزان محاسبه گردید، به همان اندازه، باید دین‌داری، ایمان و معنویت او محاسبه شود (بیانات معظم‌له در مورخه ۷۰/۹/۳۰).

جدول (۴) معیارهای اخلاقی و فردی کارگزاران در حکومت اسلامی از نظر امامین انقلاب

مقوله	گزاره
عمل به موقع	- همیشه کار وقتی که در وقت خود انجام گرفت، تأثیر می‌کند یا تأثیر آن افزایش پیدا می‌کند (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) ۹۵/۱۰/۱۹). - بعضی می‌گذارند وقت که گذشت اقدام انجام می‌دهند، مثل توبین؛ توبین آن وقتی که باید می‌آمدند - که عاشورا بود - نیامدند، وقتی آمدند که کار از کار گذشته بود (همان).
معرفت و بصیرت دینی	- علاوه بر ایمان دینی، معرفت دینی لازم است. ایمان دینی باید با معرفت همراه باشد؛ معرفت دینی چیست؟ همین مطلبی که مرحوم مدرّس فرمود که «دیانت ما عین سیاست ما است، سیاست ما عین دیانت ما است» (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) ۹۵/۱۰/۱۹).
ظلم‌ستیزی	به این جملات پربار امیرالمؤمنین توجه بفرمائید: «و الله لأن ابیت علی حسک السعدان مسهدا أو أجز فیالأغلال مصفدا حبّ الی من أن القی الله... ظلما لبعض العباد و غاصبا لشیء من الحطام» ببینید! آن نمودار و پیشانی حکومت امیرالمؤمنین این است؛ یعنی اگر در سخت‌ترین شرایط زندگی قرار بگیرم، ممکن نیست که من اندک ظمی به احدی از خلائق انجام بدهم و برای خودم حطام دنیا را جمع‌آوری کنم؛ برای خودم ذخایر دنیوی را طلب بکنم. (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) ۸۷/۴/۲۶).
دوری از دنیاگرایی	دنیا در چشم و نظر امیرالمؤمنین - به معنای آنچه انسان برای خود از بهره‌های زندگی قائل است - به کلی مردود و متروک است. خطاب به دنیا می‌گوید «غری غیری»؛ ای لذت‌ها! ای زیبایی‌های زندگی مادی! برو دیگری را فریب بده؛ علی را نمی‌توانی فریب بدهی. (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) ۸۷/۴/۲۶)
عدالت‌ورزی	-عدالت خواسته‌ی یک جماعت خاصی از مردم یا اهل یک کشور و اهل یک ملت نیست؛ عدالت خواسته‌ی طبیعی و تاریخی همه‌ی آحاد بشر در طول تاریخ بشریت است. همان چیزی است که بشر تشنه‌ی آن است و جز در حکومت انبیاء عظام الهی، آن‌هایی که به حکومت رسیدند (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) ۸۷/۴/۲۶). -امیرالمؤمنین از عمال خود هم مطالبه‌ی عدالت می‌کرد (همان). -اسلام، خدایش عادل است، پیغمبرش هم عادل است و معصوم، امامش هم عادل و معصوم است، قاضی‌اش هم معتبر است که عادل باشد... امام جماعتش هم معتبر است که عادل باشد، امام‌جمعه‌اش هم باید عادل باشد. از ذات مقدس کبریا گرفته تا آن آخر زمامدار باید عادل باشد. ولاتشان هم باید عادل باشند... اگر عدالت در بین زمامداران نباشد، این مفاسدی است که دارید می‌بینید (صحیفه امام، ج ۳، ص ۳۰۴). -یعنی خودمان در این مرحله انقلابی نباشیم، در این مرحله خودمان را نساخته باشیم که موصوف به عدالت باشیم تا پاسدار عدالت باشیم (صحیفه امام، ج ۸، ص ۳۱۸).
توکل به خدا	اگر بخواهیم این عدالت را اجرا کنیم، قدم اول این است که ما به کمک الهی اعتماد داشته باشیم و رابطه‌ی دل

مقاله	گزاره
	خودمان را با خدا محکم کنیم (۲۶ امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۸۷/۴).
دانش	... شرف و حیثیت انسانی خود را بالادب و دین خود را بادانش حفظ کنید. خیلی حرف مهمی است. دانش، دین را حفظ می‌کند؛ این منطق اسلام است (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۸۲/۹/۲۶).
شجاعت	بزرگ‌ترین بلایی که مستقیم و غیرمستقیم در این دو بیست سال دوران استعمار بر سر ملت‌های مشرق و بخصوص ملت‌های اسلامی آمد، همین بود که در مقابل تبلیغات غرب مرعوب شدند و عقب‌نشینی کردند. این تهاجم خونین و بسیار سهمگین را که سردمداران استکبار غربی از طریق فرهنگ به آن‌ها کردند، نتوانستند تحمل کنند و مجبور شدند عقب‌نشینی کنند و دست‌هایشان را بالا ببرند (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۸۲/۹/۲۶). - وقتی تکلیف را تشخیص داد، آن را با شجاعت، با قاطعیت، با روی باز، با رضایت خاطر، با عدم واهمه‌ی از پیامدهای دنیوی که اگر این را بگویم، اگر این موضع را بگیرم، اگر این جور مشی کنم، فلانکس چه خواهد گفت، فلان کس چه موضعی خواهد گرفت، آینده‌ی من چه خواهد شد، بدون این ملاحظات - انجام دهد (۲۱ امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۸۷/۳/۱).
مسئولیت‌پذیری	- ما در این نقطه‌ای که به‌عنوان مسئول حضور داریم، خودمان را در مقام عبودیت پروردگار و در محضر خداوند و مسئول در مقابل تکالیف الهی احساس کنیم؛ این اصل قضیه است (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۸۷/۳/۲۱). - امامت یک مسجدی را دارم که یک‌جور مسئولیت بر دوش انسان هست. (همان)
عمل به تکلیف الهی	- مسئله‌ی بردن و باختن و جلو افتادن و عقب افتادن و وجهه پیدا کردن و وجهه پیدا نکردن و محبوب شدن و از چشم‌ها افتادن و این‌ها، مسائل کاملاً درجه‌ی دو و مسائل فرعی به‌حساب می‌آید؛ اصل قضیه آن امر حقیقی است که آن‌هم با عمل به تکلیف الهی به وجود می‌آید (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۸۷/۳/۲۱). - ما نباید نگران این باشیم که آیا در کارهایی که انجام می‌دهیم، چه کارهای شخصی و در بین خودمان و خدای خودمان و چه در کارهای اجتماعی... شکست بخوریم، باید نگران باشیم که مبدا به تکلیف عمل نکنیم، نگرانی از خود ماست. اگر ما به تکالیفی که خدای تبارک و تعالی برای ما تعیین فرموده است عمل نکنیم، باکی از این نداریم که شکست بخوریم (صحیفه امام، ج ۱۵، ص ۷۰).
تقوا	- متصدیان امور... اگر تقوا نداشته باشند، این به همه‌ی کشور سرایت می‌کند (صحیفه امام، ج ۱۷، ص ۱۲۳). - تقوا داشته باشید تقوا برای همه لازم است و برای کسانی که متصدی امور کشور هستند، لازم‌تر است آن‌هایی که متصدی امور نیستند، تقوا یک امری است که برای شخص خودشان و احیاناً هم برای یک عده‌ای که با او تماس دارند مؤثر است (صحیفه امام، ج ۱۷، ص ۱۲۲).
خدامحوری	- خودی را کنار بگذارید و خدا را توجه کنید تا مسائل دیگر حل شود در همه امور... (صحیفه امام، ج ۱۹، ص ۳۷۶). - کارها برای خدا، برای خدمت به بندگان خدا، برای خدمت به اسلام باشد که این از بزرگ‌ترین عبادات است، خدمت به خلق خدا و خدمت به اسلام (صحیفه امام، ج ۱۶، ص ۳۳۲).

چگونگی ارزیابی عملکرد فردی در ارایه الگوی ارزیابی کارکنان:

چیزیستی ارزیابی عملکرد فردی از منظر قرآن:

به اعتقاد مطهری در کتاب آسمانی اسلام هیچ مطلب اجتماعی یا تاریخی با زبان معمول جامعه‌شناسی یا فلسفه تاریخ طرح نشده است. همچنان که هیچ مطلب اخلاقی، فقهی، فلسفی و غیره با زبان معمول و در لفافه اصطلاحات رایج و تقسیم‌بندی‌های مرسوم بیان نشده است. در عین حال مسائل زیادی از علوم کاملاً

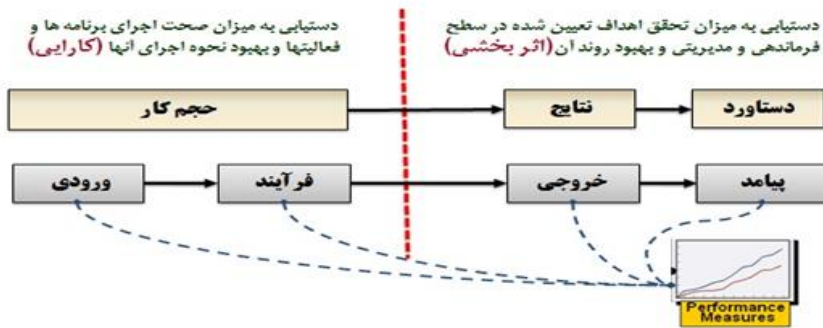
قابل استنباط و استخراج است اما در خصوص ارزیابی عملکرد آیاتی در قرآن مشاهده گردیده که به صورت صریح یا تلویحی به چیستی، چرایی، ضرورت و اهمیت این وظیفه تأکید کرده است (مطهری، ۱۳۸۱: ۲۹). قرائتی در تفسیر آیه ۲ سوره عنکبوت می‌نویسد: ایمان با زبان و شعار نیست، بلکه همراه با آزمایش است، ادعا کافی نیست باید عملکرد را دید و قضاوت کرد. قرآن کریم در آیه ۳۱ سوره الرحمن می‌فرماید: ای جن و انس به زودی به حساب (عملکرد) شما می‌پردازیم؛ و همچنین در آیه ۷ و ۸ سوره زلزال می‌فرماید (قرائتی، ۱۳۹۵): پرداختن به چیستی ارزیابی عملکرد از نگاه اسلام زمانی می‌توان مؤثر باشد که هدف جهان خلقت را درک کرده باشیم. از همین رو مطهری معتقد است: اگر ما برای خلقت، غایت قائل هستیم معنایش این است که حرکت اشیاء بی‌هدف نیست، حرکت اشیاء بی‌نظم نیست (مطهری، ۱۳۸۱: ۷۶). قرآن هم نسبت به تمام خلقت و هم نسبت به انسان می‌فرماید: *إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ (۱۹۰) الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ (۱۹۱) (قرآن، بقره، ۱۹۰ تا ۱۹۱)*. این‌طور به نظر می‌رسد که قرآن می‌خواهد به ما این درس را بدهد که در احوال انسان مطالعه کنید و استعدادهای انسان را تحت نظر بگیرید خواهید دید که اگر پایان هستی این موجود در همین جا باشد و با همین مردن تمام و نیست و نابود شود آنگاه این خلقت عبث و بیهوده است.

چرایی ارزیابی عملکرد فردی از منظر قرآن:

جاسبی و همکاران با توجه به تعبیر مختلف قرآن از (امتحان) و درنهایت با نگاه عمیق‌تری به مقوله ارزیابی پرداخته‌اند و ضمن مراجعه به آیات، احادیث و روایات مختلف، چرایی برگزاری امتحانات الهی را این‌گونه تبیین می‌نمایند (جاسبی، ۱۳۷۸: ۵): امتحان در قرآن مجید به پنج تعبیر: ۱- امتحان ۲- ابتلا ۳- فتنه ۴- تمیز ۵- متحیص به‌کاررفته است. ۱) امتحان: در سختی قراردادن برای سنجش نیت و ادعاهای مدعی. به‌زحمت انداختن فرد برای اینکه ببیند موفق می‌شود یا نه. *أُولَئِكَ الَّذِينَ أُمْتَحِنُ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ لِتَقْوَىٰ. برای تقوی، خداوند دل‌های آن‌ها را آزمود (قرآن، حجرات: ۳). إِذَا جَاءَكُمُ الْمُؤْمِنَاتُ مُهَاجِرَاتٍ فَاْمْتَحِنُوهُنَّ... وقتی زنان باایمان به‌عنوان هجرت‌کنندگان آمدند، آن‌ها را امتحان کنید (قرآن ممتحنه: ۱۰). ۲) ابتلا: بلا در اصل به معنی کهنگی و فرسودگی است و آزمایش کردن هم‌معنی می‌دهد، چون هر خبری در اثر آزمایش‌های متعدد، حالت کهنگی به خود می‌گیرد. غم و اندوه را هم بلا می‌گویند، چون جسم و روح را فرسوده می‌کند. *فِي ذَلِكُمْ بَلَاءٌ مِّنْ رَبِّكُمْ عَظِيمٍ (قرآن، بقره: ۴۹)* و بلاختیار است و در نیک و بد استعمال شده، چنانچه جوهری در صحاح می‌گوید: «البلاء الاختیار یكون بالخير و الشر یقال: أبلاه الله بلاء حسناً و ابتلی به معروف» و حق می‌فرماید: «بلاء حسناً» (قرآن، انفال: ۱۷) هرچه حق تعالی به آن بندگان خود را امتحان فرماید و بلا و ابتلا است، چه از قبیل امراض، فقر، ذلت و یا چه‌بسا انسان به کثرت جاه، اقتدار، مال، منال،*

ریاست، عزت و عظمت امتحان شود، ولی هر وقت بلا یا بلیه یا ابتلا یا امثال آن‌ها ذکر شود متصرف به قسم اول شود. (۳) فتنه: أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يَبْرُكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ (قرآن، عنکبوت: ۴ تا ۷). فتنه در لغت به معنی آزمایش و محنت است و هم به معنای در آتش انداختن طلا و نقره است برای امتحان و در هر مورد که فشار و شدت وجود داشته باشد، به کار می‌رود. (۴) تمیز: به معنی جداسازی نیک و بد: «هرگز خداوند مؤمنانی را که هستند وانمی‌گذارد تا ناپاکان را جدا سازد» (قرآن، آل عمران، ۱۷۹). (۵) تمحیص: در لغت به معنی تربیت و آشکار ساختن زمینه‌هایی است که در کانون وجود انسان‌ها قرار دارد. وَلَيُبْتَلِي اللَّهُ مَا فِي صُدُورِكُمْ وَلَيُمَحِّصَ مَا فِي قُلُوبِكُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ «خداوند آنچه در اندیشه‌های شماست بیازماید و آنچه در روحيات شماست قرارداد. خدا از دل‌های شما آگاه است...» (قرآن، آل عمران: ۱۵۴).

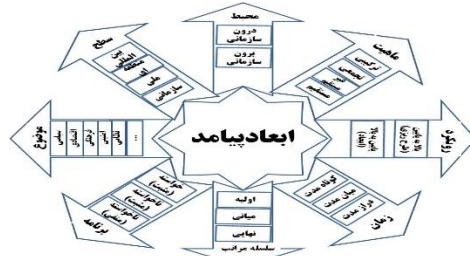
فرمانده محترم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) معتقدند: در یک ارزیابی حقیقی و درست، حتماً باید علاوه بر کار، نتایج و دستاوردهای [پيامد] آن نیز مورد محاسبه قرار گیرد. (۱۳۸۳/۰۶/۱۰)



شکل (۲) مدل فرایندی ارزیابی عملکرد

پيامد مفهومی چندبعدی:

پيامدها را، همان‌طور در شکل (۳) به نمایش درآمده است، از هشت جنبه‌ی مختلف از جمله ماهیت، محیط، سطح، موضوع، برنامه، سلسله‌مراتب، زمان و رویکرد می‌توان مورد بررسی قرار داد.



شکل (۳) ابعاد پيامد

مصاحبه با صاحب نظران:

جدول (۵) سؤالات مصاحبه

ب- سؤال های مصاحبه	
شماره	متن سؤال
۱	با توجه به سوابق و تجارب ارزشمند حضرت عالی در حوزه ارزیابی عملکرد در صورت صلاح دید به طور خلاصه خودتان را معرفی بفرمائید.
۲	در این تحقیق در راستای ارائه الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان، بر اساس مطالعات صورت پذیرفته از اسناد و مدارک و همچنین مصاحبه اکتشافی انجام شده با تعدادی از خبرگان و صاحب نظران به دو بعد فردی و سازمانی رسیده ایم. حال به نظر جناب عالی این دو بعد به درستی انتخاب گردیده اند؟ اگر بعد یا ابعاد دیگری مدنظر حضرت عالی است مرقوم بفرمائید.
۳	با توجه به مدل های مختلف ارزیابی عملکرد، آیا حضرت عالی چارچوب خاصی را برای ارائه الگوی ارزیابی عملکرد پیشنهاد می فرمایید؟
۴	از نظر حضرت عالی در بعد فردی، مؤلفه های ارزیابی عملکرد کارکنان شامل چه مواردی است؟
۵	از نظر حضرت عالی در بعد سازمانی، مؤلفه های ارزیابی عملکرد کارکنان شامل چه مواردی است؟
۶	الزامات الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان کدامند؟
۷	از نظر حضرت عالی عوامل تأثیرگذار در الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان کدامند؟
۸	ضمن تشکر و قدردانی، خواهشمند است هرگونه راهنمایی دیگری که در جهت غنای هرچه بیشتر این تحقیق منتج خواهد شد مرقوم بفرمائید.

جمع بندی مصاحبه با صاحب نظران:

جدول (۶) جمع بندی مصاحبه با صاحب نظران

سؤال	متن پاسخ
۱	ارزیابی عملکرد گروهی، انگیزه و مدیریت (رهبری) - تجهیزات، انسان گرایی، استانداردها، فراسازمانی، فرهنگی
۲	از مفاهیم به شاخصه ها برسیم، مدیریت بر مبنای اهداف سازمان پروژه ای، تغییرات محیطی بالا، ساختار پویا، حمایت کارکنان از سازمان، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، روش تحلیل محتوای کیفی، مدل کانون ارزیابی، مدل ۳۶۰ درجه، مدل تحلیل پوششی داده ها ارزش افزوده سرمایه انسانی، ارزیابی عملکرد (رسمی و غیررسمی)، مقیاس رتبه بندی رفتاری، مدل جامع ارزیابی عملکرد و تعالی سازی سازمان
۳	انگیزش، مهارت، خودکنترلی، نگرش و بینش - کارگروهی، روحیه اطاعت پذیری، هدایت و رهبری، نظارت، اعتمادبه نفس، بازخورد عملیاتی، تعهد و پایبندی، درک چشم انداز سازمانی، تخصص، خلاقیت و نوآوری، دیدگاه مثبت به کار، سنوات خدمتی، آمادگی روحی و روانی
۴	فرهنگ سازمانی، استراتژی های سازمانی، نقاط قوت و ضعف، سبک مدیریت، ساختار سازمانی، مدیریت تعارض، اشتراک دانش، نتایج عملکرد، ایجاد انگیزه، خدمات سازمان به فرد - جوسازمانی، حمایت کارکنان از سازمان، منابع و بودجه، سلسله مراتب کارآمد، اثربخشی سازمانی، کاهش هزینه های سازمان

سؤال	متن پاسخ
۵	ارتباط امن و تسهیل شده، زبان مشترک، حیطةبندی اطلاعات، امتیازدهی متوازن، شایستگی افراد، مرتبط با محیط استراتژیکی، تخصص محوری، انتخاب افراد اصلح برای مشاغل، شرح وظیفه، بهره‌گیری از قابلیت ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری کارکنان، ثبت وقایع حساس
۶	استانداردهای مشخص، ملاحظات عمومی ارزیابی، ساختار عملیاتی، سازمان‌دهی هوشمند، شایسته‌سالاری، استعدادیابی، امنیت شغلی، نرخ خاتمه خدمت، ابزارهای هدفمندساز سازمان، تفاوت فرهنگ‌ها، عدم یکنواختی دستورالعمل‌ها، شاخصه‌های فراسازمانی
۷	اجرائی نمودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی، احترام به حقوق کارکنان و ضابطه مداری در سازمان. مقایسه رتبه‌بندی رفتاری ارزیابی روان‌شناختی، روش حسابداری (هزینه‌ها) منابع انسانی

پیشینه‌های پژوهش

جدول (۷) پیشینه تحقیقات انجام شده

محقق	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتیجه
خوش‌دل امامی، ۱۴۰۰	طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان آجا بر اساس مدل تعالی منابع انسانی در حوزه‌های مختلف تخصصی و سطوح مختلف سازمانی	توصیفی با رویکرد تحلیلی	محقق، مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد احصاء شده برای طیف درجه‌داران، افسران جزء ب، افسران جزء الف، افسران ارشد و امیران با ماهیت شغلی آموزشی، سرپرستی، فنی تجربی، فنی علمی، محصلین، فرماندهی، مدیریتی، پژوهشی، کارشناس ستادی و راهبردی (معلومات عمومی و تخصصی - سلامت و مقام جسمانی - ویژگی‌های فردی و رفتاری - ویژگی‌های ارزشی و نتایج عملکردی) در نظر گرفته است. ضمناً دوره ارزیابی عملکرد برای همه طیف‌ها ۶ ماهه خواهد بود.
سنجری، ۱۴۰۰	تحلیل چگونگی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های نیروهای نظامی و ارائه الگو راهبردی بومی برای نیروهای مسلح	کاربردی - توسعه‌ای	محقق در تحقیق خود دریافت که ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی موفقیت راهبردی نظام ارزشیابی عملکرد مدیران و کارکنان سازمان‌های نظامی - دفاعی و انتظامی و میزان تأثیر این مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی مدل (از نظر ضریب اهمیت) شامل سه بعد: زمینه‌ای - ساختاری و رفتاری است.
میار، ۱۳۹۹	طراحی الگوی مناسب ارزیابی عملکرد	روش تحقیق	الگوی نهایی تحقیق شامل چهار بعد:

اعتقادی (تقواگرایی، آخرت‌گرایی، اصول‌گرایی، بصیرت‌گرایی)، ویژگی‌های شخصیتی علوی (اخلاقی، ارتباطی و انضباطی) - علوی، دانش و مهارت و مدیریت جهادی و عاشورایی بعد ویژگی‌های شخصیتی علوی شامل سه مؤلفه بعد دانش و مهارتی شامل سه مؤلفه (تحولی، شناخت محیطی و خبرگی) - بعد مدیریت جهادی و عاشورایی شامل چهار مؤلفه (مجاهدت، تکلیف‌گرایی، استقامت و پایداری، قاطعیت) است.	کیفی و راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد	فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی
---	---	--

روش‌شناسی پژوهش

چون مقاله حاضر به دنبال یافتن الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان هست؛ بنابراین شیوه و روش انجام آن داده بنیاد است و از آنجا که هدف غایی آن، بکارگیری نتایج تحقیق در سطوح مختلف ستاد آجا است؛ نوع تحقیق کاربردی است. (ساروخانی ۱۳۷۷، ۶۸)

در این مقاله، چون شناسایی و تبیین کدها، مفاهیم و مقوله‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد کیفی انجام گرفته و از سوی دیگر، با توزیع پرسشنامه در بین خبرگان، میزان تأثیر مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله‌های مذکور بر الگوی یادشده به صورت کمی موردسنجش واقع شده‌اند، از این رو می‌توان گفت که رویکرد کلی تحقیق آمیخته است. جامعه آماری تحقیق در مطالعه کیفی ۱۰ نفر و در مطالعه کمی ۴۱ نفر از خبرگان آجا هستند که در گام کیفی با روش نمونه‌برداری هدفمند قضاوتی و در گام کمی از روش نمونه‌برداری تصادفی طبقاتی انتخاب گردیده‌اند. در این مقاله، روش‌های گردآوری داده‌ها میدانی و کتابخانه‌ای و ابزار جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان، پرسشنامه و مصاحبه است. لذا قلمرو زمانی این تحقیق در سال ۱۴۰۱ و قلمرو مکانی آن ستاد آجا و قلمرو موضوعی آن علوم و فنون نظامی است.

پرسش‌نامه‌ای بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با تعداد ۱۱۷ سؤال که گمان می‌رفت هریک از سؤالات آن ناظر بر یکی از عوامل تأثیرگذار بر ارایه الگوی یاد شده باشد، تنظیم گردید.

به‌منظور افزایش روایی پرسش‌نامه، طی چند مرحله در سطوح مختلف و با ترکیب‌های متفاوت، از مشاوره خبرگان در نحوه طراحی سؤالات استفاده گردید و متأثر از همان مشاوره‌ها، تغییراتی در تعداد و محتوای سؤالات اعمال شد. بنابراین تعداد سؤالات از ۱۳۶ به ۱۱۷ سؤال تغییر یافت. پس از اجماع نسبی در خصوص تعداد سؤالات و مقوله‌هایی که مبنای طرح آن‌ها بودند تعداد ۱۰ نسخه پرسش‌نامه در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت. با حصول اطمینان از روایی پرسشنامه، تعداد ۴۱ نسخه از

آن به تعداد جامعه نمونه تهیه، توزیع و پس از پاسخ صاحب‌نظران؛ جمع‌آوری گردیدند. ضمناً اعتبار سؤالات پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرانباخ انجام گرفت و مقدار آن معادل ۰/۸۲۹ محاسبه شد که نشان از بالا بودن اعتبار هر یک از سؤالات مربوط به هدف موردنظر تحقیق را دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها: این مقاله با روش داده بنیاد و طی مراحل زیر انجام گرفته است:

کدگذاری باز: در این مرحله واحدهای معنایی یا عبارتهایی که حامل یک معنا هستند به صورت جداگانه تقسیم و به طور مداوم با گزیده‌های دیگر مقایسه شده‌اند.

کدگذاری محوری: در این مرحله نسبت به شناسایی و دسته‌بندی مقوله‌های فردی، نتایج و پیامد مرتبط با الگوی عملکرد کارکنان آجا اقدام شده است.

کدگذاری انتخابی: مرحله‌ای است که مقولاتی که برای ساختن چارچوب نظری اولیه تنظیم شده‌اند با یکدیگر ترکیب شده نظریه‌ای کامل ساخته و پرداخته می‌شود. کدگذاری انتخابی روند انتخاب مقوله اصلی به شیوه‌های منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتری دارند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این مرحله (کدگذاری باز) نسبت به احصاء کدها، مفاهیم و مقوله‌های موجود در بطن تفسیر آیات قرآنی مرتبط با راهکار قرآنی مقابله با جنگ ترکیبی دشمنان پرداخته‌ایم. شرح اقدامات این مرحله به‌قرار زیر است:

ورود داده‌ها به نرم‌افزار مکس کیودا برای تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها:

برای تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها از سه منبع مطالعاتی در این تحقیق به شرح زیر استفاده شده است:

- ادبیات مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان
- مصاحبه با خبرگان: گردآوری این داده‌ها در مرحله اول از طریق مصاحبه با ۱۰ نفر و به مدت ۱۰ ساعت اجرا شد. زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط یک ساعت بود و در چند مورد محدوده زمانی مصاحبه بیش از مدت مذکور به طول انجامید. روش مورد استفاده برای انجام مصاحبه در این پژوهش روش مصاحبه عمیق بود. به طوری که قبل از شروع مصاحبه اطلاعات مورد نیاز به مصاحبه‌شونده ارائه سپس مصاحبه با یک سؤال کلی در مورد ارزیابی عملکرد کارکنان ستاد آجا شروع و در حین انجام مصاحبه نیز متناسب با پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، با طرح سؤال‌های مرتبط، اطلاعات مناسب و کافی تهیه و جمع‌آوری شد. مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه‌های صوتی ضبط و برای بررسی‌های بعدی یادداشت‌برداری و در نهایت متن مصاحبه‌ها برای شناسایی موضوعات و مفاهیم مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان

پیاپیاده‌سازی و چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت. به منظور رعایت مسائل اخلاقی پژوهش به هویت واقعی مصاحبه‌شوندگان اشاره نشده و صرفاً به شغل یا مسئولیت افراد اشاره خواهد شد.

• پرسشنامه: فایل پرسشنامه بعد از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوطه تهیه و به داده‌های ورودی اضافه شد:

احصاء کدهای باز:

در مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از اسناد معرفی شده به نرم‌افزار خط به خط خوانده و کدهای باز استخراج گردید. کدهای حاصل با کدهای قبلی مقایسه و کدهایی که از نظر مفهومی شبیه یکدیگر بودند در یک طبقه جای می‌گرفتند و به تدریج طبقات شکل می‌گرفت. طبقات نیز با یکدیگر مقایسه شده و در صورت نیاز با یکدیگر ادغام شده و یا در برخی از موارد یک طبقه به دو یا چند طبقه دیگر تفکیک می‌شد و یا محل کد از یک طبقه به طبقه دیگر تغییر پیدا می‌کرد تا در نهایت طبقه محوری به دست آمد. کدگذاری انتخابی نیز ارتباط طبقات را با یکدیگر آشکار کرد. نتیجه کدگذاری سه مرحله‌ای داده‌های گردآوری شده به شیوه‌های مختلف، استخراج سه مفهوم و ۱۴ مقوله بود.

استخراج و ادغام مقوله‌ها:

پس از پالایش و ویرایش مقوله‌ها، مقوله‌های استخراج شده از طریق نرم‌افزار مکس کیودا برای صاحب‌نظران ارسال گردید و از آنان خواسته شد که صحت و درستی مقوله‌های به دست آمده را مشخص نمایند. پس از دریافت نظرات مصاحبه‌شوندگان و از میان ۱۳۰ مقوله شناسایی شده ۱۳ مقوله، ارزش‌مداری، برنامه‌ریزی راهبردی، کارآمدی، مهارت گوش دادن مؤثر، عزت نفس، مشارکت‌پذیری، بزرگ‌منشی، نتیجه محوری، قدرت اقناع‌کنندگی، متفکر، صفای باطن و ظاهری، خیر، سخت‌گیری بر کفار و دشمنان؛ از فهرست مقوله‌ها حذف و مقوله‌های نهایی در به تعداد ۱۱۷ شاخص تعیین و در نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری گردید.

استخراج خروجی از نرم‌افزار:

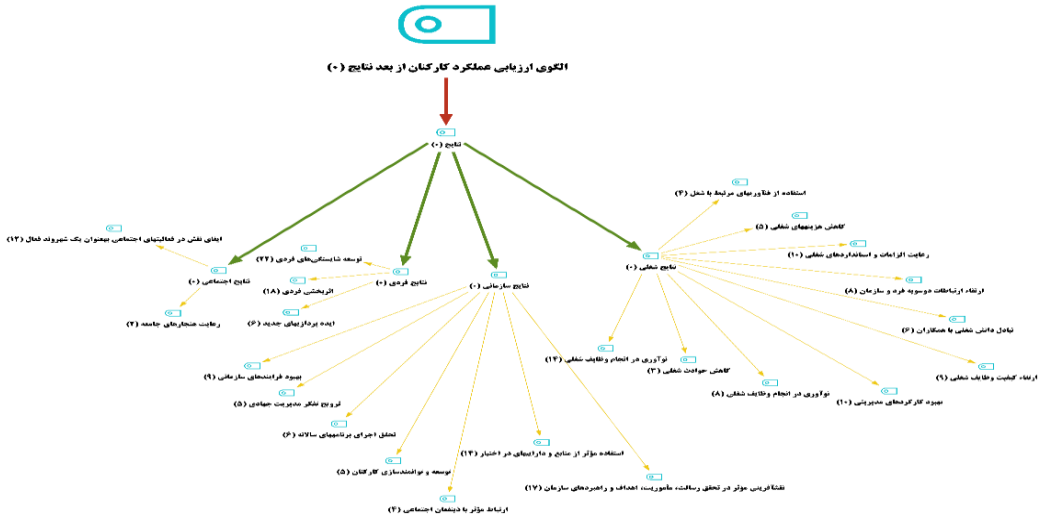
مهم‌ترین خروجی نرم‌افزار مکس کیودا که می‌توان از آن طریق نسبت به تبیین الگوی مدنظر اقدام کرد، خروجی درصد مشارکت متغیرها است، جدول تمامی خروجی‌های استخراج و تعداد ۱۵ متغیر دارای اولویت به شرح جدول زیر استخراج گردید:

جدول (۸): مقوله‌های حاصل از ادغام

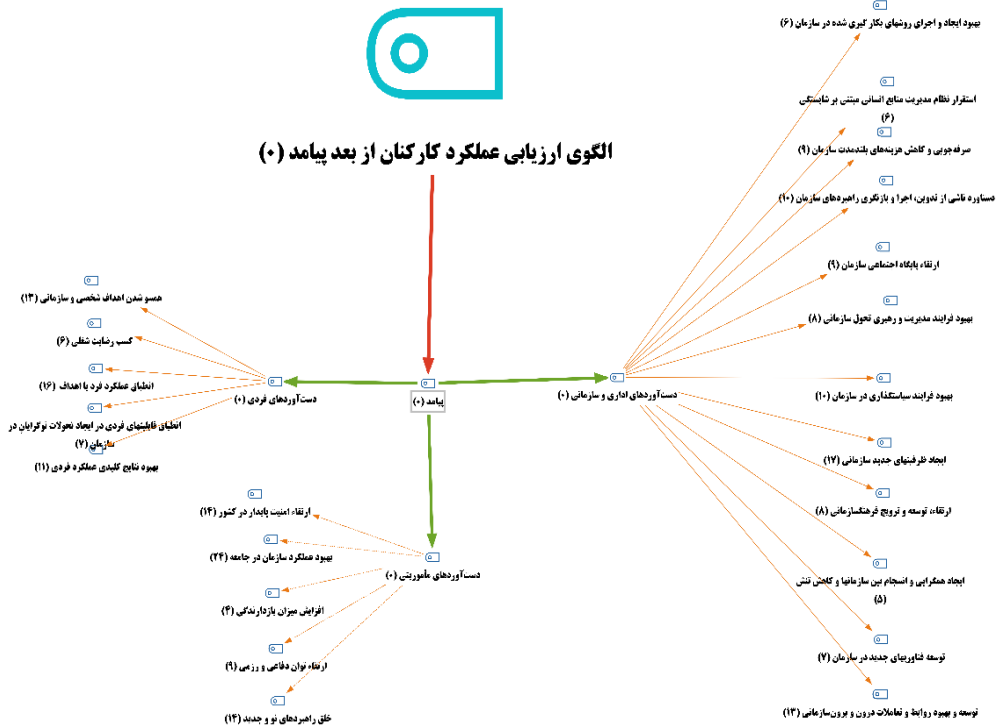
ردیف	نام شاخص‌ها	ارزیابی عملکرد کارکنان	مصاحبه	پرسشنامه	Total
۱	دست‌آوردهای اداری و سازمانی	٪۰	٪۰	٪۰,۹	٪۱,۳

ردیف	نام شاخص‌ها	ارزیابی عملکرد کارکنان	مصاحبه	پرسشنامه	Total
۲	بهبود ایجاد و اجرای روش‌های بکارگیری شده در سازمان	٪۰,۶	٪۰,۹	٪۰,۹	٪۲,۳
۳	ارتقاء پایگاه اجتماعی سازمان	٪۱,۰	٪۱,۴	٪۰,۹	٪۱,۳
۴	کسب رضایت شغلی	٪۰,۴	٪۱,۴	٪۰,۹	٪۰,۸
۵	انطباق قابلیت‌های فردی در ایجاد تحولات نوگرایان در سازمان	٪۱,۰	٪۰,۵	٪۰	
۶	ارتباط مؤثر با ذینفعان اجتماعی	٪۰,۶	٪۰,۵	٪۰,۹	٪۰,۸
۷	ترویج تفکر مدیریت جهادی	٪۰,۹	۰	٪۰,۹	٪۰,۷
۸	تحقق اجرای برنامه‌های سالانه	٪۱,۰	۰	٪۰,۹	٪۰,۸
۹	کاهش حوادث شغلی	٪۰,۴	۰	٪۰,۹	٪۰,۹
۱۰	استفاده از فناوری‌های مرتبط با شغل	٪۰,۴	٪۰,۵	٪۰,۹	٪۰,۵
۱۱	نوآوری در انجام وظایف شغلی	٪۰,۶	٪۲,۳	٪۰,۹	٪۰,۶
۱۲	ارتقاء ارتباطات دوسویه فرد و سازمان	٪۰,۶	٪۲,۳	٪۰,۹	٪۰,۹
۱۳	رعایت الزامات و استانداردهای شغلی	٪۱,۰	٪۱,۸	٪۰,۹	٪۰,۸
۱۴	رعایت هنجارهای جامعه	٪۰,۲	٪۰	٪۰,۹	٪۰,۶
۱۵	ایفای نقش در فعالیت‌های اجتماعی به‌عنوان یک شهروند فعال	٪۱,۷	٪۹,۰	٪۰,۹	٪۱,۲

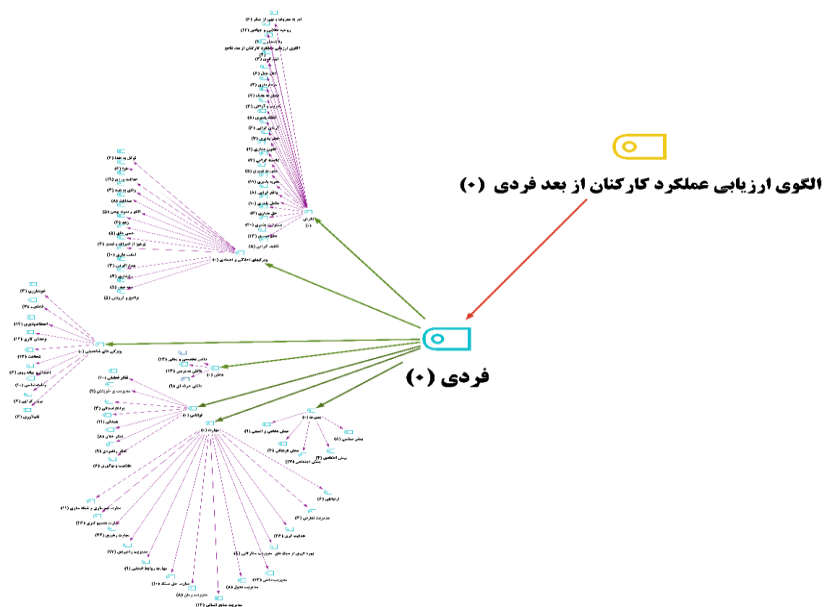
الگوهای خروجی ارزیابی عملکرد در ابعاد فردی، پیامد و نتایج:



شکل (۴): بعد نتایج الگوی ارزیابی عملکرد



شکل (۵): بعد پیامد الگوی ارزیابی عملکرد

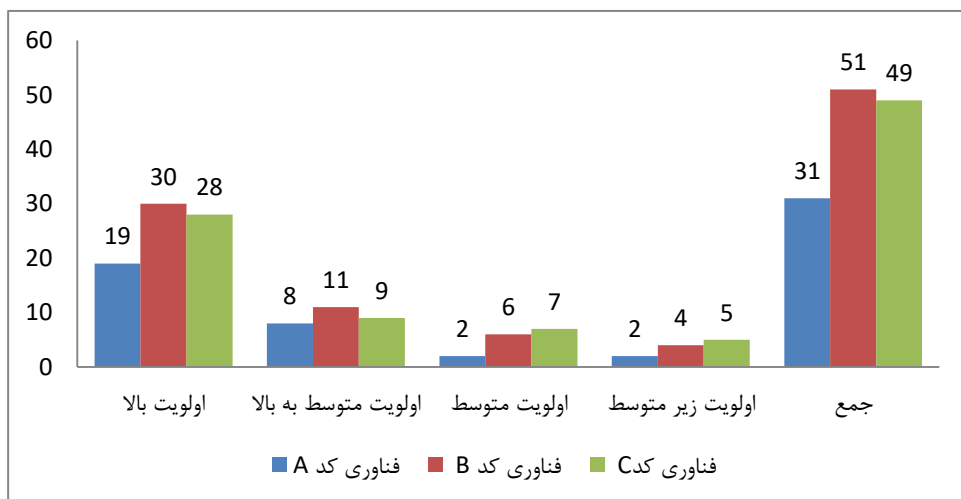


شکل (۶): بعد فردی الگوی ارزیابی عملکرد

تجزیه و تحلیل داده‌ها

جدول (۲) اولویت فناوری‌ها در دور سوم دلفی

فناوری کدC	فناوری کدB	فناوری کد A	اولویت	ردیف
۲۸	۳۰	۱۹	اولویت بالا	۱
۹	۱۱	۸	اولویت متوسط به بالا	۲
۷	۶	۲	اولویت متوسط	۳
۵	۴	۲	اولویت زیر متوسط	
۴۹	۵۱	۳۱		جمع



شکل (۷): نمودار اولویت فناوری‌ها در دور سوم دلفی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری:

نتایج حاصل از این تحقیق مبین این موضوع است که ارزشیابی عملکرد یکی از مؤثرترین ابزارهای نظارتی برای کارآمدی، توانمندی و توسعه و بهبود و بهسازی عملکرد فردی و سازمانی است و ملازم با شایسته‌خواهی و شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌داری و به تبع آن شایسته‌سالاری و ایجاد طبقات سالم و مناسبات عادلانه، موجب انگیزش و سخت‌کوشی و تلاش مدیران و کارکنان در اجرای اثربخشی وظایف شغلی و نیل به اهداف سازمانی می‌گردد. تجربه نشان داده است بیشتر فرماندهان و مسئولین سازمان به ارزیابی عملکرد یک نگاه صوری داشته و بیشتر آن را جنبه تشریفاتی داده و برای درج در پرونده کارکنان می‌دانند. درحالی‌که خبرگان تحقیق بر این عقیده‌اند که اهداف ارزیابی می‌بایست متناسب با شرایط موجود و در راستای اهداف و استراتژی‌های فرد و سازمان باشد به گونه‌ای که توأمان موجب اصلاح و بهبود عملکرد فرد و سازمان گردد. مضافاً بر اینکه عمده رویکردهای مطرح‌شده در ارزیابی‌های موجود رویکرد مبتنی بر ویژگی‌های فردی و نظام ارزیابی نتیجه‌گرا است. در صورتی که نتایج این مطالعه، رویکرد مناسب برای ارزیابی عملکرد را رویکردی می‌داند که علاوه بر توجه به ویژگی‌های فردی، نتایج، پیامد و فرایند کار، در نهایت منجر بر توسعه منابع انسانی می‌گردد.

در نگاه کلی در فرآیند اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان ستاد آجا شاخص‌های مهمی از قبیل دست‌آوردهای اداری و سازمانی، بهبود ایجاد و اجرای روش‌های بکارگیری شده در سازمان، ارتقاء پایگاه اجتماعی سازمان،

کسب رضایت شغلی، انطباق قابلیت‌های فردی در ایجاد تحولات نوگرایان در سازمان، ارتباط مؤثر با ذینفعان اجتماعی، ترویج تفکر مدیریت جهادی، تحقق اجرای برنامه‌های سالانه، کاهش حوادث شغلی، استفاده از فناوری‌های مرتبط با شغل، نوآوری در انجام وظایف شغلی، ارتقاء ارتباطات دوسویه فرد و سازمان، رعایت الزامات و استانداردهای شغلی، رعایت هنجارهای جامعه، ایفای نقش در فعالیت‌های اجتماعی به‌عنوان یک شهروند فعال، مدیریت بر خویشتن، برانگیزاندگی، بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی، ارتباطی، امر به معروف و نهی از منکر، مردم‌داری، انتقادپذیری، شایسته‌گرایی، مشورت‌پذیری، حق‌مداری، توکل به خدا، تقوا، عدالت‌ورزی، وفای به عهد، زهد، پرهیز از اسراف و تبذیر، امانت‌داری، مدارا کردن، تواضع و فروتنی، انعطاف‌پذیری، وجدان‌کاری، شجاعت، خودباوری، اعتدال و میانه‌روی، برون‌گرایی، تاب‌آوری، قاطعیت، بینش دفاعی و امنیتی، بینش فرهنگی، بینش اجتماعی و بینش سیاسی در نظر گرفته نشده و در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هیچ‌گونه نقشی ایفا نمی‌کنند.

پیشنهادها:

۱. معاونت محترم بازرسی با همکاری معاونت محترم نیروی انسانی ستاد آجا نسبت به بازنگری ارزیابی کارکنان ستاد آجا و گنجاندن تعداد ۴۶ شاخص اکتشافی از تحقیق اقدام و نتیجه را به معاونت محترم طرح و برنامه ستاد آجا اعلام تا الگوی ارزیابی کارکنان ستاد آجا به‌درستی انجام شود.
۲. ارزیابی عملکرد به‌مثابه قلب سازمان است؛ و نتایج حاصل از آن در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین سمت‌وسوی آینده سازمان نقش به‌سزایی دارد. سازمان‌های موفق از ارزیابی و مدیریت عملکرد به‌عنوان پیشران‌های سازمانی استفاده مؤثری می‌برند؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد؛ نتایج حاصل از این پژوهش در ستاد آجا به کار گرفته‌شده و به‌عنوان یکی از منابع تصمیمات سازمانی مورداستفاده قرار گیرد.
۳. با توجه به این‌که این تحقیق در راستای مطالبه ریاست محترم ستاد آجا و ضرورتی که تشخیص داده‌شده است انجام‌گرفته، نتایج حاصل از این تحقیق در طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان ستاد آجا و برای گروه‌های شغلی با جایگاه ۱۷ به پایین توسط معاونت محترم نیروی انسانی ستاد آجا به بکار گرفته شود.
۴. الگوی مذکور به‌عنوان زیربنای توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، جانشین پروری و هم‌تاسازی، توسط مبادی ذی‌ربط در ستاد آجا مورداستفاده قرار گیرد.
۵. معاونت طرح و برنامه ستاد آجا برای اجرایی کردن و بهره‌برداری بهینه از این الگو، ساختاری مناسب تحت عنوان مرکز ارزیابی عملکرد طراحی و ایجاد نماید.

قدردانی

از مسئولین دافوس آجا، دانشگاه دفاع ملی و مرکز تحقیقات راهبردی بابت پیگیری‌ها و هماهنگی‌های لازم جهت برگزاری جلسات خبرگی پژوهش حاضر و نیز کلیه اندیشمندان و پژوهشگرانی که در خلال تحقیق خالصانه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات علمی و کارشناسی خود را ارائه نمودند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

الف: منابع دینی

- قرآن کریم
- نهج البلاغه
- بحارالانوار

ب: منابع فارسی

- بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مد ظله‌العالی)
- پارساییان، علی، اعرابی، محمد (۱۳۹۸)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پور صادق، ناصر، مهدی زاده‌ملاباشی، تورج، (۱۳۹۴)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته با رویکرد استراتژیک*، تهران: انتشارات واژگان.
- تولایی، روح‌الله، (۱۳۹۶)، *رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها*، دومه‌نامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۲ سال (چهارم).
- جاسبی، عبدالله، ربیعی مندجین، محمدرضا، (۱۳۹۸)، *مبانی فلسفی ارزشیابی از دیدگاه مدیریت اسلامی*، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، دوره (۱۱)، شماره ۴.
- رضاییان، علی، گنجعلی، اسدالله، (۱۳۹۹)، *مدیریت عملکرد: چپستی، چرایی و چگونگی*، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.
- سعادت، اسفندیار، (۱۳۹۵)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ ۲۱، تهران: انتشارات سمت، ص ۷۸.
- سیدجوادین، سیدرضا، جلیلیان، حسین، (۱۳۹۶)، *تئوری‌های مدیریت*، انتشارات نگاه دانش، تهران.
- صافی، احمد، (۱۳۹۹)، *سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش*، تهران، انتشارات ارسباران.
- قلی‌پور، قادر (۱۳۹۹)، *تأثیر سرمایه‌ی فکری بر عملکرد سازمان بر اساس مدل استاندارد بنتیس*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور.

- کیدوزی، امیرحسین، (۱۳۹۹)، سیستم/اثربخش ارزشیابی عملکرد کارکنان، مبانی، رویکردها و روش‌ها، (تهران: نشر دانشگاه شهید بهشتی).
- مختاریان، فرانک، لیلا جلالی، (۱۳۹۹)، بررسی مقایسه‌ای رویکردهای درجه‌بندی‌شده ارزیابی عملکرد کارکنان (۹۰، ۱۸۰، ۲۷۰، ۳۶۰، ۴۵۰، ۵۴۰ و ۷۲)، اولین همایش بین‌المللی نوآوری و تحقیق در هنر و علوم انسانی، استانبول: موسسه سفیران فرهنگی مبین.
- مطهری، مرتضی، (۱۳۹۱)، آشنای با علوم اسلامی جلد ۲ (کلام، عرفان، حکمت عملی)، انتشارات صدرا.
- معصومی، سیدحسین، (۱۳۹۸)، نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام، انتشارات سروش هدایت.
- مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۹۱)، مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم: نشر جوان.
- ملاصدرا (۱۳۹۷)، مفاتیح الغیب، تصحیح محمد خواجه‌جو، تهران، انتشارات مولی.
- نراقی، مولی احمد، (۱۳۹۹)، معراج السعاده، چاپ دوم، قم، انتشارات قائم آل محمد (ع).

ج: منابع خارجی

- Huang, K.P. Huang, C.J. Chen, K.H. & Yien, J.M. (2019). Performance Appraisal – Management by Objective and Assessment Centre. American Journal of Applied Sciences, 8(3):271-276.
- Rokendro, S.N. (2016). A Conceptual Vision on 360 Degree Assessment for Entrepreneurial Appraisal. Advances in Management, 3(3):25-31, March