

Designing the performance evaluation model of the commander of the major ground forces of the Islamic Republic of Iran Army based on jihadi management and with an interpretative structural approach

Kamran Iranmehr^{1✉} | Zahra Piryaee²

1. Researcher, Department of Ground Force Specialized Training, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran. E-mail: kamraniranmehr@gmail.com

2. Researcher, Faculty of Interdisciplinary Science and Technology, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: z-piryaee@modares.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Article history:
Received
17 October 2023
Received in revised form
08 November 2023
Accepted
14 November 2023
Published online
19 June 2024

Keywords:
Pattern, Function, performance evaluation, commander, jihadi management.

Objective: The main axis of the armed forces is the command. Therefore, the commanders in the armed forces must have the main characteristics necessary for command. Based on this, evaluating their performance, especially based on jihadi management style, can provide the necessary feedback about their strengths and weaknesses and also improve their performance. Therefore, the general purpose of this research is to design and explain the performance evaluation model of the commander of the major ground forces of the Islamic Republic of Iran Army based on jihadi management, which two sub-goals were determined to achieve.

Method: The method of collecting information is field and Library. The number of experts was 15 and the sample size was 54. This research is of applied type and was done with descriptive method in two stages: In the first stage, the dimensions were identified through the qualitative findings from the interviews and their coding using the content analysis method and Atlas T software version 8 in 6 steps. In the second stage, quantitative findings and interpretative structural approach were used in five steps to model the evaluation pattern.

Findings: The measured dimensions include: Jihadi spirit - personality - subsistence - command - specialized performance - foresight - interactions - follow-up - insight - security - productivity and employee satisfaction. the dimensions were categorized and classified in 5 levels.

Conclusion: Jihadi spirit was determined as the most effective and productivity, social interactions and employee satisfaction were determined as the most effective dimensions and Factor.

Cite this article: Iranmehr, K., & Piryaee, Z. (2024). Designing the performance evaluation model of the commander of the major ground forces of the Islamic Republic of Iran Army based on jihadi management and with an interpretative structural approach, *Military Science and Tactics*, 20(67), 271-293. DOI: 10.22034/QJMST.2024.2010564.1940





طراحی الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاچا بر اساس مدیریت

جهادی و با رویکرد ساختاری تفسیری

کامران ایران‌مهر^۱ | زهرا پیریایی^۲

۱. پژوهش‌گر، گروه آموزش‌های تخصصی زمینی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

رایانامه: kamraniranmehr@gmail.com

۲. پژوهش‌گر، دانشکده علوم و فناوری بین‌رشته‌ای، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

رایانامه: z-piryaei@modares.ac.ir

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:	هدف: محور اصلی نیروهای مسلح فرماندهی است. بنابراین فرماندهان در نیروهای مسلح
مقاله پژوهشی	باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند. بر این اساس ارزیابی عملکرد
تاریخ دریافت:	آنان به‌ویژه بر اساس سبک مدیریت جهادی می‌تواند بازخوردهای لازم را درباره نقاط
۱۴۰۲/۰۷/۲۵	قوت و ضعف آن‌ها ارائه نماید. همچنین انجام ارزیابی، سبب بهبود و ارتقاء عملکرد آنان
تاریخ بازنگری:	می‌شود. هدف کلی از انجام این تحقیق، طراحی و تبیین الگوی ارزیابی عملکرد فرمانده
۱۴۰۲/۰۸/۱۷	یگان‌های عمده نزاچا بر اساس مدیریت جهادی است. برای دستیابی به آن دو هدف
تاریخ پذیرش:	فرعی تعیین گردید.
۱۴۰۲/۰۸/۲۳	روش: روش جمع‌آوری اطلاعات، میدانی و کتابخانه‌ای است. تعداد صاحب‌نظران ۱۵ نفر
تاریخ انتشار:	و حجم نمونه به تعداد ۵۴ نفر انتخاب شدند. این تحقیق از نوع کاربردی بوده و با روش
۱۴۰۳/۰۳/۳۰	توصیفی، طی دو مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول، شناسایی ابعاد از طریق
کلیدواژه‌ها:	یافته‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها با روش تحلیل محتوا و نسخه
الگو، عملکرد،	هشتم نرم‌افزار اطلس تی در شش مرحله انجام گرفت. در مرحله دوم، برای طراحی الگوی
ارزیابی عملکرد،	ارزیابی، از یافته‌های کمی و رویکرد ساختاری تفسیری در پنج گام استفاده گردید.
فرمانده، مدیریت	یافته‌ها: ابعاد احصاء شده شامل روحیه جهادی، فردی و شخصیتی، رفاهی و معیشتی،
جهادی.	فرماندهی و مدیریتی، عملکرد تخصصی، آینده‌نگری، تعاملات و مشارکت اجتماعی،
	پیگیری و نتیجه‌گرایی، بینشی و بصیرتی، امنیتی و حفاظتی، بهره‌وری و رضایت کارکنان
	هستند. در ادامه، ابعاد در پنج سطح، دسته‌بندی و طبقه‌بندی شدند.
	نتیجه‌گیری: روحیه جهادی به‌عنوان اثرگذارترین و بهره‌وری، تعاملات اجتماعی و
	رضایت کارکنان به‌عنوان اثرپذیرترین ابعاد و عوامل تعیین شدند.

استناد: ایران‌مهر، کامران و پیریایی، زهرا. (۱۴۰۳). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاچا بر اساسمدیریت جهادی و با رویکرد ساختاری تفسیری. *علوم و فنون نظامی*. ۲۰(۶۷)، ۲۹۳-۲۷۱.

DOI: 10.22034/QJMST.2024.2010564.1940



ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.

© نویسندگان.

DOI: 10.22034/QJMST.2024.2010564.1940

مقدمه

امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان طراحان، هدایتگران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست (خداوندپور و همکاران، ۱۳۹۹). در محیطی که به‌طور مداوم در حال تغییر است و سازمان‌ها با چالش‌های متفاوت داخلی و خارجی روبرو هستند تحقق اهداف، راهبردها و برنامه‌های یک سازمان بدون وجود مدیران و رهبران مجرب امکان‌پذیر نیست؛ لذا به‌کارگیری فرایندهای مؤثر انتصاب، ارزیابی و ارتقاء مدیران نیز از جایگاه ویژه و مهمی برخوردار است (دانایی فر و همکاران، ۱۳۹۷).

اهمیت وجود مدیران و رهبران کارآمد و شایسته در سطوح مختلف سازمانی به‌ویژه در سطح عالی سازمان سبب شده بخش عمده‌ای از تلاش‌های مدیریت منابع انسانی به موضوع ارزیابی و ارزشیابی مدیران اختصاص یابد (مرادی آدیشه و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی بر ارزیابی عملکردها به‌ویژه نقش مهم آن در بهبود کارایی و عملکرد شغلی تأکید دارد (Hsieh et al, 2012). نیروهای مسلح و به‌ویژه نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران نه‌تنها در این امر از سایر سازمان‌ها مستثنا نیستند بلکه به‌واسطه وجود چالش‌ها و تهدیدات موجود، منابع انسانی و مالی محدود، شرح وظایف متنوع، مناطق سرزمینی گسترده و متنوع، تنوع قومی نیروی انسانی، حضور اجباری بخش اعظمی از کارکنان به‌عنوان کارکنان وظیفه، خطرات و حوادث موجود، مأموریت‌های گوناگون و... ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان یگان‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌تری برخوردار است. مقام معظم فرماندهی کل قوا در خصوص اهمیت فرماندهان کارآمد و شایسته می‌فرمایند: «اساساً محور اصلی نیروهای مسلح فرماندهی است به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد. فرماندهان در نیروهای مسلح باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند یا دارا بشوند» (بیانات امام خامنه‌ای، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

از سوی دیگر یکی از سبک‌های مدیریت در کشور که مقام معظم رهبری در سخنان خود بارها به آن تأکید کرده‌اند مدیریت جهادی و بهره‌بردن مسئولین از این الگوی مدیریتی مطلوب است سبکی که ملهم از منابع دین مبین اسلام و تمدن ایرانی بوده و ایشان آن را راه‌کاری برای حل مسائل کشور مطرح نموده است. «کار جهادی، یعنی از موانع عبور کردن، موانع کوچک را بزرگ ندیدن، آرمان‌ها را فراموش نکردن و جهت را فراموش نکردن» (بیانات امام خامنه‌ای، ۱۳۹۲/۰۶/۰۶). ایفای نقش مؤثر نزاجا به‌عنوان بخشی از نیروهای مسلح به عملکرد یگان‌های عمده و در رأس آن فرماندهان این یگان‌ها بستگی دارد که گردانندگان اصلی نزاجا هستند لذا

انجام شناسایی و به‌کارگیری فرماندهان شایسته و جهادی سبب می‌شود با اعمال مدیریت مطلوب بر یگان‌های عمده، ضمن حفظ و نگهداری نیروی انسانی و تجهیزات، آمادگی رزمی یگان ارتقاء یافته و انجام مأموریت‌ها با موفقیت و کمترین تلفات صورت گیرد؛ بنابراین لازم است عملکرد آنان بر مبنای مدیریت جهادی به‌طور مستمر و سالیانه مورد ارزیابی قرار گیرد.

بر این اساس مسئله اصلی که سبب پرداختن به این تحقیق شده این است که همانند همه سازمان‌های بزرگ، مسئله ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از دغدغه‌های سازمانی در نزاجا مطرح است و در عین حال روش‌های ارزیابی عملکرد موجود در نزاجا پاسخ‌گوی مطالبه‌گری سازمانی و فردی در خصوص ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا به‌ویژه در راستای مدیریت جهادی نیست و این نبود مطالعات کامل و جامع سبب ایجاد اختلاف‌نظرهای متعددی مرتبط با شاخص‌های اثرگذار بر ارزیابی عملکرد آنان شده است. امید است تهیه و تدوین یک الگوی کامل این اختلاف‌نظرها را کاهش دهد و فرماندهان بتوانند بر مبنای این الگوی ارزیابی، عملکرد خود را به بالاترین سطح ممکن ارتقا دهند. در این راستا تحقیق حاضر طی دو گام صورت خواهد گرفت. گام اول مربوط به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار در ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا بر اساس مدیریت جهادی است. در ادامه تحقیق و در گام دوم، الگوی استخراجی تحقیق به‌منظور بهره‌گیری در ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده طراحی و ارائه خواهد شد. بنابراین تحقیق موجود به دنبال پاسخ این سؤال اصلی است که الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا بر اساس مدیریت جهادی کدام است؟ و سؤالات فرعی تحقیق عبارت‌اند از:

- (۱) ابعاد ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا بر اساس مدیریت جهادی چه هستند؟
- (۲) با توجه به ابعاد احصاء شده، الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا بر اساس مدیریت جهادی کدام است؟

نوآوری عمده این تحقیق در عدم وجود تحقیق مشابه با این عنوان در داخل کشور است. با وجود اهمیت نقش فرماندهان در مدیریت کارکنان و حفظ و ارتقاء آمادگی رزمی یگان، ارزیابی عملکرد این افراد مورد غفلت واقع شده به نحوی که تاکنون تحقیق مشابهی در این خصوص انجام نگرفته است. نوآوری دیگر تحقیق، توجه به سبک مدیریت جهادی در ارزیابی عملکرد فرماندهان است که در فرم‌های ارزیابی و تحقیق‌های پیشین به آن پرداخته نشده است. لذا برای نخستین بار ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده بر اساس مدیریت جهادی مورد بررسی قرار می‌گیرد. از دیگر نوآوری‌ها می‌توان به روش جمع‌آوری مضامین، تحلیل شش مرحله‌ای داده‌های کیفی و الگوسازی ارزیابی از طریق روش ساختاری تفسیری اشاره نمود.

عوامل ایجابی که باعث اهمیت این تحقیق شده عبارت‌اند از:

- الف- شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاچا بر اساس مدیریت جهادی؛
- ب- مزید نمودن مؤلفه‌های ارزیابی احصاء شده به برگه‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاچا و تهیه و تدوین یک الگوی کامل ارزیابی برای عملکرد فرماندهان؛
- پ- کاهش اختلاف‌نظرها در ارزیابی فرماندهان و ارتقاء عملکرد آنان به بالاترین سطح ممکن بر اساس یک سبک مدیریتی بومی‌سازی شده؛
- ت- توجه ویژه به نتیجه و میزان نیل به اهداف سازمان و موفقیت در دستیابی به آن‌ها در الگوی ارزیابی طراحی شده؛

عوامل سلبی که باعث ضرورت اجرای این تحقیق گردیده عبارت‌اند از:

- الف- عدم انجام این تحقیق علمی باعث مغفول ماندن برخی از مؤلفه‌های ارزیابی متناسب با سبک مدیریت جهادی می‌شود. زیرا در ارزیابی‌های سالیانه، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در برگه‌های ارزیابی فرماندهان و مدیران همانند سایر کارکنان بیشتر به بُعد شخصیتی اختصاص یافته است؛
- ب- در صورت نپرداختن به این موضوع، سطح‌بندی شاخص‌های ارزیابی مشخص نمی‌گردد و مانند الگوی فعلی ارزیابی، ضریب اهمیت آن‌ها یکسان خواهد ماند.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد فرایندی است که در آن مدیران رفتار کارکنان را مشاهده و بررسی می‌کنند تا بتوانند بازخوردهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعف رفتارشان به آن‌ها ارائه نمایند (Shaikh et al, 2020). ارزیابی سبب تشخیص تفاوت عملکرد مدیران عالی و متوسط و همچنین بهبود و ارتقاء عملکرد آنان می‌شود (Tomel et al, 2015).

الگو

به مجموعه نظام‌مندی از مفاهیم، اصول و قوانین اطلاق می‌شود که در یک ساختار منطقی برای توضیح و تفسیر پدیده‌ها، روش‌ها، فرایندها، تئوری‌ها و نظریه‌ها ارائه می‌گردد (حیدریان و خادم دقیق، ۱۳۹۸).

الگوهای ارزیابی عملکرد

در خصوص ارزیابی عملکرد، الگوهایی ارائه شده که برخی از مهم‌ترین و متداول‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

الف- روش کانون ارزیابی: این روش به کارکنان نشان می‌دهد دیگران آن‌ها را چگونه مشاهده می‌کنند و این شرایط بر عملکرد آن‌ها چه تأثیری دارد. در طول ارزیابی، افراد در تمرینات شبیه‌سازی شده از قبیل مشکلات تصمیم‌گیری، یافتن حقایق، وظایف شغلی، بحث‌های رسمی و... ایفای نقش و شرکت می‌کنند. یکی از اصلی‌ترین مشکلات این روش، مدیریت بسیار مشکل به واسطه هزینه بالا و زمان بر بودن آن است.

ب- مقیاس رتبه‌بندی رفتاری: این روش مزایای کیفی و کمی عملکرد را معرفی می‌کند. عملکرد کارکنان را در مقابل استانداردهای از پیش تعیین شده با رتبه‌بندی عددی مقایسه و رفتارهای رایج آنان را توصیف می‌کند. این روش برای هر جایگاه و سطح شغلی قابل استفاده است.

پ- بازخورد ۳۶۰ درجه: این روش کارکنان با استفاده از بازخوردهای پنج‌گانه شامل خودارزیابی، ارزیابی مدیران، ارزیابی هم‌ردیفان، ارزیابی زیردستان و ارزیابی مشتریان، ارزیابی می‌گردند. لذا نظرات شخصی از ارزیابی‌ها حذف شده و شایستگی هر فرد به‌دقت مشخص می‌شود.

ت- مدیریت بر مبنای اهداف: در این روش مدیران و کارکنان همراه با یکدیگر اهداف را شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی کرده و در فواصل معین در مورد پیشرفت انجام شده مباحثه می‌کنند تا بتوانند احتمال رسیدن به آن اهداف را کنترل کنند. در پایان دوره ارزیابی کارکنان با توجه به نتایج کاری خود قضاوت می‌شوند.

ث- روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی: این روش به تحلیل هزینه و مزایا به‌شدت بستگی دارد و از طریق مزایای مالی که کارکنان برای شرکت ایجاد کرده، عملکرد آن‌ها را تحلیل می‌کند.

ج- ارزیابی روان‌شناختی: در این روش عملکرد آینده کارکنان تحلیل شده و توانایی پنهان کارکنان شامل مهارت‌های درون فردی، رهبری، شناختی، ویژگی‌های عقلانی، شخصیتی و دیگر مهارت‌های مرتبط مشخص می‌گردد (Sanchez-Iborra et al, 2018).

اهداف ارزیابی عملکرد

هدف اصلی ارزیابی، حذف روش‌ها و فعالیت‌های نامطلوب و تقویت روش‌ها و فعالیت‌های کارآمد و اثربخش است. در گذشته ارزیابی عملکرد با هدف کنترل کار افراد انجام می‌گرفت اما امروزه جنبه ارشادی آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۱۴). سیستم ارزیابی عملکرد، نوعی نظارت و پایش رسمی و عملیاتی برای ارزیابی کیفیت عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است که اهداف زیر را می‌توان برای آن بیان نمود (گروت، ۱۳۹۱: ۲۳):

جدول (۱) اهداف ارزیابی عملکرد (گروت، ۱۳۹۱: ۲۳)

اهداف اجرایی	اهداف توسعه‌ای
ارائه بازخورد به کارکنان درباره عملکردشان	شناسایی استعداد بالقوه کارکنان
شناسایی عملکرد ضعیف و نارسایی‌ها	شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
تعیین بهره‌وری و بازدهی	ارتقاء و بهبود عملکرد
ارزیابی و اثربخشی برنامه آموزش	نیازسنجی آموزشی
توجه به تنبیه و تشویق	توجه به نظام حقوق و دستمزد
تصمیم‌گیری‌های شغلی کارکنان	ارزیابی تحقق اهداف
تعیین پاداش	بهبود ارتباطات سازمانی
تهیه سابقه عملکردی کارکنان	بازنگری سیاست‌های منابع انسانی
رفع معایب گزینش و استخدام	توسعه سرمایه انسانی
عادلان کردن نظام‌های پاداش و تشویق	تعیین و سنجش اهداف

مفهوم فرماندهی

فرماندهی قدرت و اختیاری است که فرمانده به‌واسطه درجه، شغل و مسئولیت خود در اداره یگان بر کارکنان تحت امر اعمال می‌نماید (مرادی آدیشه و همکاران، ۱۳۹۸). فرماندهی اعمال قدرت و هدایت بر روی نیروهای تحت امر در راستای اجرای مأموریت واگذاری است (کریمیان زاده و همکاران، ۱۴۰۰).

مدیریت جهادی

مدیریت جهادی یعنی علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی، مبتنی بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامی بلکه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... در جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد (شکوهیار و همکاران، ۱۳۹۶).

مقام معظم رهبری مفهوم مدیریت جهادی را چنین بیان نمودند: «مدیریت جهادی به معنای کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت است». از این رو می‌توان گفت مدیریت جهادی

مدیریتی است با عشق و ایمان به خدا، خستگی ناپذیر، با گام‌هایی بلند و دارای شتاب مدیرانه که با بصیرت و دشمن‌شناسی خود از موانع پیش رو یکی پس از دیگری می‌گذرد و به‌سوی ایجاد تمدن اسلامی به‌پیش می‌رود (خاشعی، ۱۳۹۳). مدیریت جهادی از طریق تلفیق سرمایه‌های جانی، انسانی و پشتیبانی نهادی با تجدید در ساختارهای اجتماعی موجب خلق ظرفیت‌ها و فرصت‌های جدید می‌شود. عوامل موفقیت مدیریت جهادی شامل بلوغ روحی، شایستگی، توانایی تشخیص، نیاز لیاقت اداره امور و استفاده و بهره‌برداری درست از امکانات در جهت توسعه سرمایه‌های اجتماعی است. مدیریت جهادی به این موارد توجه داشته و از آن‌ها در جهت رشد مادی و معنوی کرامت و شخصیت انسان‌ها و تولید سرمایه اجتماعی استفاده می‌کند (مرتضوی و زارع‌پور، ۱۳۹۱).

ضرورت مدیریت جهادی

نظریه‌ها و الگوهای مطرح‌شده در کشورهای صنعتی غرب، وقتی در سازمان‌های کشورهای درحال توسعه به کار گرفته می‌شوند با محدودیت‌های جدی روبرو هستند. برای مثال اغلب نظریه‌های مدیریت که در جهان پیشرفته شکل گرفته تنها در مورد مردم این کشورها صادق است. الگوها و سبک‌های مدیریت در کشورهای مختلف متناسب با شرایط ملی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و منابع انسانی آن‌ها طراحی و تدوین می‌شود و نمی‌توان یک الگوی مدیریتی از یک فرهنگ و کشوری خاص را به‌صورت کامل و تقلیدی در فرهنگ و کشور دیگر به‌کار برد. درحال حاضر اگر کشور به‌دنبال الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت است این الگو ناگزیر باید متکی و مبتنی بر مفاهیم و چارچوب‌های بومی و ارزشی باشد؛ ازاین‌رو مدیریت جهادی به‌عنوان یک الگوی مطلوب و سازگار با الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت می‌تواند در عرصه‌های اجرایی و مدیریتی موردتوجه کارگزاران نظام قرار گیرد. الگویی که یکی از شاخصه‌های مهم آن، پرهیز از سیاست‌زدگی و ارجحیت منافع ملی بر منافع فردی است (رضوان خواه و فاضلی، ۱۳۹۰).

پیشینه‌های پژوهش

با توجه به اینکه تاکنون تحقیقی در خصوص ارائه الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا صورت نگرفته، انجام این تحقیق سبب می‌شود شکاف نظری و پژوهشی موجود در این زمینه از بین رفته، اختلاف نظرهای موجود با ارائه الگویی جامع کاهش یابد و به شکل‌گیری یک نظریه در این حوزه کمک گردد. همچنین یافته‌های حاصل می‌تواند سامانه فرماندهی نزاجا را در رتبه‌بندی، رشد و تعالی فرماندهان یگان‌های عمده یاری رساند. در زمینه ارزیابی عملکرد تحقیقات و مطالعاتی هرچند محدود در داخل و خارج از کشور انجام گرفته که بررسی آن‌ها

می‌تواند به درک بهتر این تحقیق کمک کرده و مبنایی جهت انطباق یافته‌های حاصله فراهم نماید. خلاصه تعدادی از مطالعات بررسی شده و مرتبط با موضوع تحقیق به شرح جدول زیر است:

جدول (۲) خلاصه پیشینه پژوهش

محقق	عنوان	نتایج
مارسیدین ^۱ (۲۰۲۰)	بررسی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش در اتحادیه اروپا	نتایج این مطالعه حاکی از این است که به منظور ممانعت از هدر رفت و اتلاف منابع محدود سازمان‌های دولتی، توجه به کارایی در ارزیابی عملکرد مدیران ارشد دولتی باید در اولویت قرار بگیرد. همچنین بی‌توجهی به هزینه‌ها و رسیدن به اهداف سازمانی با هر هزینه‌ای را رد می‌نماید.
نستروف ^۲ و همکاران (۲۰۲۰)	طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران ارشد مؤسسات تحقیقاتی دولتی	در این تحقیق مشخص گردید شاخص‌های رضایت‌مندی مشتریان و ذی‌نفعان، اجتماعی، توسعه‌ای و اقتصادی در طراحی سامانه ارزیابی عملکرد مدیران نقش مؤثری دارند.
خداوند پور و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب	یافته‌های حاصل نشان داد ابعاد مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران شامل بعد زمینه‌ای، رفتاری، فرایندی و محتوایی بوده و مؤلفه‌های مؤثر شامل عوامل علی، زمینه‌ای و تعدیل گر است همچنین شاخص‌های مؤثر شامل ویژگی‌های ارزیابی، مهارت‌های مدیریتی و اهداف ارزیابی بیان شدند.
نوری و بداللهی (۱۳۹۸)	الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه مقام معظم رهبری	در این تحقیق ضمن تحلیل بیانات رهبری، گزاره‌های مرتبط را احصاء و نتایج حاصل که شامل اصول ارزیابی، فرایند ارزیابی، مراجع ارزیابی، نتایج ارزیابی، آثار و پیامدهای ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری است را همراه الگوی ارزیابی منابع انسانی ارائه نمودند.
تولایی و شکوهیار (۱۳۹۳)	ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن	نتایج تحقیق حاکی از شناسایی مؤلفه‌های مدیریت جهادی (شامل ده مؤلفه) سپس تعیین اولویت اثرگذاری این مؤلفه‌ها بر عملکرد سازمان است که نتایج نشان داد به ترتیب می‌توانند بر ابعاد مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی بهبود عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به روش توصیفی انجام گردیده و از نوع کاربردی است. اطلاعات این تحقیق از دو روش «میدانی» و «کتابخانه‌ای» گردآوری شده است. رویکرد آن آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است. در این تحقیق در گام نخست به کمک ابزار مصاحبه،

¹ Marsidin

² Neustroev

داده‌های حاصل از نظرات خبرگان جمع‌آوری و ابعاد ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده به روش کیفی شناسایی گردید. در این راستا به منظور دسته‌بندی و طبقه‌بندی ابعاد شناسایی‌شده و کدگذاری آنان برای احصاء عوامل اصلی از روش تحلیل محتوا استفاده شد. لذا برای این منظور و تحلیل مصاحبه‌ها از نسخه هشتم نرم‌افزار اطلس تی ۱ کمک گرفته شد تا کدگذاری با حداکثر اطمینان انجام شود. روایی داده‌ها و عوامل احصاء شده از کدگذاری با شاخص کیوسرت ۲ (تجزیه و تحلیل شدت) انجام گردید و مضامین فرعی حاصل از مصاحبه‌ها در قالب فایل اکسل فهرست و با نظر ۸ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان از بین اعداد ۱ تا ۹ ارزش‌گذاری شدند که نتیجه میزان توافق نظرات خبرگان ۸۱ درصد بود و با توجه به بیشتر بودن آن از معیار مطلوب (۶۵ درصد)، روایی داده‌ها تأیید گردید. پایایی داده‌ها با روش کاپای کوهن ۳ و به مقدار ۰/۷۴ ارزیابی شد که با توجه به بیشتر بودن آن از معیار مطلوب (۰/۶) پایایی داده‌ها از مطلوبیت لازم برخوردار است. جامعه آماری روش کیفی تحقیق را معاونت‌های نزاجا، آجا و جانشینان آن‌ها، فرماندهان قرارگاه‌های منطقه‌ای و ارشد نظامی، اساتید دانشگاه عالی دفاع ملی و اساتید دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا تشکیل دادند که جهت طراحی الگوی تحقیق بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری تا سرحد اشباع نظری مصاحبه‌ها ادامه یافت. در این تحقیق تعداد مصاحبه‌شوندگان ۱۵ نفر بودند از آنجایی که در مصاحبه با نفر چهاردهم کد جدیدی احصاء نگردید لذا مصاحبه با نفر پانزدهم به اتمام رسید (مطابق جدول شماره ۴).

در گام دوم، به منظور طراحی الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا با استفاده از روش‌های کمی، سطح‌بندی عوامل و روابط میان آن‌ها (اثرگذاری و اثرپذیری) تعیین و الگوی حاصله از روش ساختاری تفسیری طراحی گردید. جامعه آماری روش کمی تحقیق را مدیران و کارشناسان ارشد معاونت‌های نزاجا و آجا، جانشین و معاونین قرارگاه‌های منطقه‌ای و سایر کارکنان جایگاه‌های ۱۷ و ۱۸ نزاجا و ستاد آجا تشکیل دادند. نمونه‌گیری از روش غیر احتمالی در دسترس انجام و تعداد ۵۴ نفر از آنان به‌عنوان جامعه نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای تهیه پرسشنامه از فن مقایسه زوجی استفاده شد که روایی پرسشنامه از روش روایی محتوای نسبی توسط ۱۰ نفر از خبرگان، اعتبارسنجی گردید و با توجه به مقدار کلی به‌دست‌آمده که برابر با

¹ Atlas ti

² Q Sort

³ Kapi Cohen

۰/۷۹ است (مطابق جدول شماره ۳) و از مقدار مطلوب (۰/۶۲) بیشتر است از این رو روایی پرسشنامه تأیید شده و از اعتبار لازم برخوردار است. برای تعیین پایایی آزمون از روش آزمون-پس آزمون استفاده گردید؛ با توجه به اینکه مقدار همبستگی به دست آمده (۰/۷۶) از میزان استاندارد برای تأیید پایایی (۰/۷۰) بزرگ تر بود از این رو پایایی تحقیق تأیید گردید.

جدول (۳) تعیین روایی پرسشنامه

شماره	مقوله اصلی	ضریب روایی محتوای نسبی
X1	روحیه جهادی	۰/۷۷
X2	فردی و شخصیتی	۰/۸۰
X3	رفاهی و معیشتی	۰/۸۱
X4	فرماندهی و مدیریتی	۰/۷۸
X5	دانشی و مهارتی	۰/۷۶
X6	آینده نگری	۰/۷۵
X7	تعاملات و مشارکت اجتماعی	۰/۷۹
X8	پیگیری و نتیجه گرایی	۰/۸۱
X9	بینشی و بصیرتی	۰/۸۲
X10	بهره‌وری	۰/۷۳
X11	امنیتی و حفاظتی	۰/۷۶
X12	رضایت کارکنان	۰/۷۴
	مقدار کل	۰/۷۹

تجزیه و تحلیل داده‌ها

این بخش علاوه بر جمعیت شناختی، شامل دو مرحله است: در مرحله اول، شناسایی ابعاد از طریق یافته‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها با روش تحلیل محتوا و نسخه ۸ نرم‌افزار اطلس تی در شش مرحله انجام گرفت. در مرحله دوم، برای طراحی الگوی ارزیابی از یافته‌های کمی و رویکرد ساختاری تفسیری در پنج گام استفاده گردید:

الف- تجزیه و تحلیل جمعیت شناختی

در این تحقیق تعداد مصاحبه‌شوندگان ۱۵ نفر بودند زیرا در مصاحبه با نفر چهاردهم کد جدیدی احصاء نگردید لذا مصاحبه با نفر پانزدهم به اتمام رسید. ویژگی‌های صاحب‌نظران و خبرگان تحقیق به شرح زیر است:

جدول (۴) ویژگی‌های صاحب‌نظران و خبرگان

ردیف	حوزه فعالیت	سازمان	تحصیلات	تخصص	سنوات خدمتی
۱	معاونت آموزش	ستاد آجا	دکتری	علوم دفاعی راهبردی	۳۴
۲	معاونت عملیات	ستاد نزاجا	کارشناسی ارشد	مدیریت دفاعی	۳۲
۳	هیئت علمی دانشگاه	داعا	دکتری	مدیریت راهبردی	۲۹
۴	قرارگاه منطقه‌ای	نزاجا	کارشناسی ارشد	مدیریت دفاعی	۳۳
۵	معاونت نیروی انسانی	ستاد نزاجا	دکتری	علوم دفاعی راهبردی	۳۴
۶	هیئت علمی دانشگاه	دافوس آجا	دکتری	مدیریت راهبردی	۳۲
۷	معاونت اطلاعات	ستاد آجا	کارشناسی ارشد	مدیریت دفاعی	۲۸
۸	ارشد نظامی اصفهان	نزاجا	کارشناسی ارشد	مدیریت دفاعی	۳۲
۹	هیئت علمی دانشگاه	داعا	دکتری	مدیریت امنیت ملی	۳۱
۱۰	قرارگاه منطقه‌ای	نزاجا	کارشناسی ارشد	مدیریت دفاعی	۳۴
۱۱	معاونت آموزش	ستاد نزاجا	دکتری	علوم دفاعی راهبردی	۳۱
۱۲	هیئت علمی دانشگاه	دافوس آجا	دکتری	مدیریت راهبردی	۲۹
۱۳	هیئت علمی دانشگاه	دافوس آجا	دکتری	علوم دفاعی راهبردی	۲۸
۱۴	قرارگاه منطقه‌ای	نزاجا	کارشناسی ارشد	مدیریت دفاعی	۳۴
۱۵	معاونت آماد و پش	ستاد نزاجا	کارشناسی ارشد	مدیریت دفاعی	۲۸

در این تحقیق با طرح دو پرسش سعی در روایی و پایایی هرچه بیشتر پرسشنامه شده است. پرسش‌های مربوط به تعیین سنوات خدمتی و سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان که با رسم جدول به شرح زیر تجزیه و تحلیل گردیده‌اند. نتایج حاصله بیانگر این مطلب است که ۷۲ درصد جامعه نمونه دارای سن خدمتی بالای ۲۵ سال و ۹۱ درصد دارای سطح تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر هستند که این امر بیانگر بالا بودن تجربه خدمتی و توان علمی آنان است و می‌توان پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج به دست آمده را به کل جامعه آماری تعمیم داد که این امر اعتبار پاسخ‌ها را بالا می‌برد.

جدول (۵) میزان تحصیلات و سنوات خدمتی جامعه نمونه

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	سنوات خدمتی	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی	۵	۹	۲۰ تا ۲۵ سال	۱۵	۲۸
کارشناسی ارشد	۳۷	۶۹	۲۵ تا ۳۰ سال	۳۲	۵۹
دکتری	۱۲	۲۲	بالای ۳۰ سال	۷	۱۳
جمع	۵۴	۱۰۰	جمع	۵۴	۱۰۰

ب- تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

یافته‌های کیفی

با توجه به هدف اصلی تحقیق مبنی بر ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نذاجا بر اساس مدیریت جهادی، این تحقیق با اهداف فرعی خود به دنبال شناسایی ابعاد ارزیابی و الگوسازی آن است. لذا شناسایی ابعاد از طریق یافته‌های کیفی و الگوسازی با یافته‌های کمی صورت گرفت. همان‌طور که در بخش روش‌شناسی تحقیق بیان گردید جهت دسته‌بندی و طبقه‌بندی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها از روش تحلیل محتوا و نسخه هشتم نرم‌افزار اطلس تی استفاده شد و تحلیل مصاحبه‌ها طی شش مرحله انجام گرفت. واحد تحلیل در این تحقیق، مضامین حاصل از بررسی مصاحبه‌ها است که برای کدگذاری آن‌ها سه سطح کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی در نظر گرفته شد. برای درک این موضوع در جدول زیر نمونه‌ای از فرایند تحلیل داده‌ها و کدگذاری انجام‌شده در تحقیق، نمایش داده‌شده است:

جدول (۶) نمونه فرایند تحلیل داده‌ها

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مضامین
آینده‌نگری	شناسایی چالش‌ها، آسیب‌ها و تهدیدها	یکی از نشانه‌های مدیریت جهادی نترسیدن از مشکلات و چالش‌ها و عبور از موانع است. با توجه به وجود مشکلات و مسائل سازمانی، نیروی انسانی و محیطی، نقش کلیدی فرماندهان در موفقیت هر یگان با شناسایی چالش‌ها، آسیب‌ها و تهدیدات موجود و ایجاد تغییرات متناسب و منطبق بر چالش‌ها انکارناپذیر است و این موضوع نشانگر آینده‌نگری و دوراندیشی فرمانده است.
	جانشین‌پروری	یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی هر فردی در هر سازمانی توجه آن فرد به رشد و تعالی سایر کارکنانی است که همپای وی به‌عنوان هم‌رده و یا زیردست مشغول فعالیت جهادی هستند. در یگان‌های نظامی به‌واسطه مأموریت‌های گوناگون، شهادت، اسارت، سوانح و... نیاز به جانشین توانمند و آگاه به امور در اولویت قرار دارد تا در زمان و مکان موردنیاز آمادگی هدایت و کنترل یگان را داشته باشد. از این‌رو جانشین‌پروری در یگان‌های عمده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
	برنامه‌ریزی مدون در تمام حوزه‌ها	در هر سبک مدیریتی از جمله مدیریت جهادی، برنامه‌ریزی یکی از وظایف اصلی مدیران است و اجرای صحیح و مدون آن بایستی در ارزیابی آنان مدنظر قرار گیرد. با توجه به ماهیت و مأموریت یگان‌های نظامی که همواره در حال آماده شدن و حفظ و ارتقاء آمادگی رزمی است لذا فرماندهان ممتاز با انجام برنامه‌ریزی مدون و واقع‌بینانه در تمام حوزه‌ها می‌توانند با آینده‌نگری به روند مطلوب یگان و ارتقاء همه‌جانبه آن کمک نمایند.

در ادامه تحقیق، پس از کدگذاری متون و مضامین حاصل از بررسی مصاحبه‌ها، نتایج کدگذاری داده‌ها به صورت مقوله‌های اصلی و فرعی به شرح جدول زیر بیان گردید:

جدول (۷) فرایند کدگذاری داده‌های مصاحبه

شماره	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
X1	روحیه جهادی	ولایت مداری _ مسئولیت‌پذیری _ اقامه فرایض _ وفای به عهد _ ایستادگی _ شجاعت _ مجاهدت _ پیشگامی _ تلاش و جدیت _ خستگی‌ناپذیری _ شهادت‌طلبی _ عدالت محوری _ شایسته‌سالاری _ ظرفیت‌سازی _ سازندگی جهادی _ توجه به کار تیمی.
X2	فردی و شخصیتی	امانت‌داری _ خلاقیت _ قانونمندی _ صداقت داشتن _ توجه به بیت‌المال _ فرمان‌بری _ انجام داوطلبانه امور _ اخلاق‌مداری _ متواضع بودن _ عدم سوءاستفاده از مسئولیت و امکانات دولتی _ فن سخنوری _ الگو بودن _ توجه به زیردستان _ قاطعیت.
X3	رفاهی و معیشتی	توجه به کارکنان در مناسبت‌های مختلف شخصی و تقویمی _ تعامل با اماکن و سازمان‌های شهری برای بهره‌برداری خانواده‌ها _ ارائه امکانات ورزشی و رفاهی سربازخانه‌ها به خانواده کارکنان _ توانمندسازی کارکنان.
X4	فرماندهی و مدیریتی	رعایت مقررات مالی _ توانایی به‌کارگیری سریع راه‌کار جدید _ بهسازی و بازطراحی فرایندهای انجام کار _ شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها _ شناسایی نقاط ضعف و قوت یگان _ بهره‌گیری از مدیریت دانش _ سازمان‌دهی صحیح و مؤثر _ نظارت و کنترل مستمر _ توجه به ایمنی امور و سلامت کارکنان _ استفاده مناسب از ستاد _ توانایی تعیین و تخصیص منابع.
X5	عملکرد تخصصی	دانش تخصصی _ شناخت سازمان _ شناخت منابع _ دانش جغرافیایی _ خبرگی _ توان سازمان‌دهی _ کنترل و نظارت _ قابلیت حل مسئله.
X6	آینده‌نگری	شناسایی چالش‌ها، آسیب‌ها و تهدیدها - جان‌نشین‌پروری - برنامه‌ریزی مدون در تمام حوزه‌ها
X7	تعاملات و مشارکت اجتماعی	همکاری با نهادها و سازمان‌های خارج از مجموعه _ بهره‌مندی از ظرفیت‌های موجود کشوری و شهری _ مدیریت تعارضات به صورت سازنده _ شرکت در طرح مردم‌یاری _ نفوذ اجتماعی _ ایجاد فرصت.
X8	پیگیری و نتیجه‌گرایی	داشتن تفکر راهبردی _ پایبندی به نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در اعطای امتیازات _ زمان‌بندی فعالیت‌ها _ ایجاد توازن بین اهداف _ شفافیت عملکرد _ حضور مستمر و مؤثر _ تحقق اهداف.
X9	بینشی و بصیرتی	مؤمن و آخرت‌گرا _ دفاع از ارزش‌ها _ تولی و تبری _ قدرت تشخیص و آگاهی _ دشمن‌شناسی _ بصیرت‌مندی _ تکلیف‌گرایی _ رعایت موازین شرعی در دستورات _ ترویج اعتقادات اسلامی در سخنرانی‌ها _ توجه به شخصیت افراد.
X10	بهره‌وری	ارتقاء آمادگی رزمی یگان _ توجه به کیفیت انجام وظایف _ ارتقاء ارتقاء یگان _ ارتقاء آموزش یگان _ بهبود مستمر _ پیش‌برنده و پویا _ تحقق اهداف _ کارایی و اثربخشی تصمیمات _ بهینه‌سازی عملیات.

در ادامه این مرحله و در گام دوم بر مبنای ماتریس خودتعاملی به دست آمده، ماتریس دست یابی اولیه به صورت یک ماتریس دو ارزشی یک و صفر تهیه گردید. برای این منظور ابتدا قطر اصلی ماتریس که نشان دهنده تأثیر دوطرفه هر مؤلفه بر خودش (در سطر و ستون) است X در نظر گرفته شد و قرینه نمادها در زیر آن تکمیل شد. برای نمونه در ماتریس خودتعاملی در خانه اثرگذاری X_2 بر X_3 نماد A به معنای عدم تأثیر X_2 بر X_3 قرار دارد لذا در خانه اثرگذاری X_3 بر X_2 نماد V به معنای تأثیر یک طرفه X_3 بر X_2 قرار گرفته است. سپس به جای حروف X و V عدد یک و به جای حروف O و A عدد صفر در ماتریس دست یابی اولیه به شرح جدول زیر گنجانده شد:

جدول (۹) ماتریس دست یابی اولیه

X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X1
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	X2
۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	X3
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	X4
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	X5
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	X6
۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	X7
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	X8
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	X9
۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	X10
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	X11
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	X12

در گام سوم با استفاده از روش سازگاری ابعاد و تعیین روابط غیرمستقیم و ثانویه ابعاد، ماتریس دست یابی نهایی تهیه گردید به گونه ای که رابطه بعضی از ابعاد در ماتریس دست یابی اولیه که به واسطه بعدی دیگر و به طور غیرمستقیم بر یکدیگر تأثیر گذارند از صفر به 1^* تغییر یافت. (تأثیر غیرمستقیم یعنی اگر X_4 منجر به X_5 شود و X_5 منجر به X_6 شود، در نتیجه X_4 هم منجر به X_6 می گردد.) در ادامه، قدرت نفوذ و وابستگی معیارها مانند جدول زیر مشخص گردید:

جدول (۱۰) ماتریس دست‌یابی نهایی

نمود	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X1
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۰	X2
۱۰	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۰	۱	۱	۰	X3
۱۰	۰	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۰	X4
۸	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۰	۰	X5
۹	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۰	X6
۴	۰	۰	۱	۰	۱*	۱	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	X7
۷	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱*	۰	۰	X8
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	X9
۶	۰	۰	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۰	۰	X10
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۰	X11
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	X12
	۹	۶	۱۱	۶	۱۱	۱۱	۱۱	۸	۹	۱۰	۷	۱	وابستگی

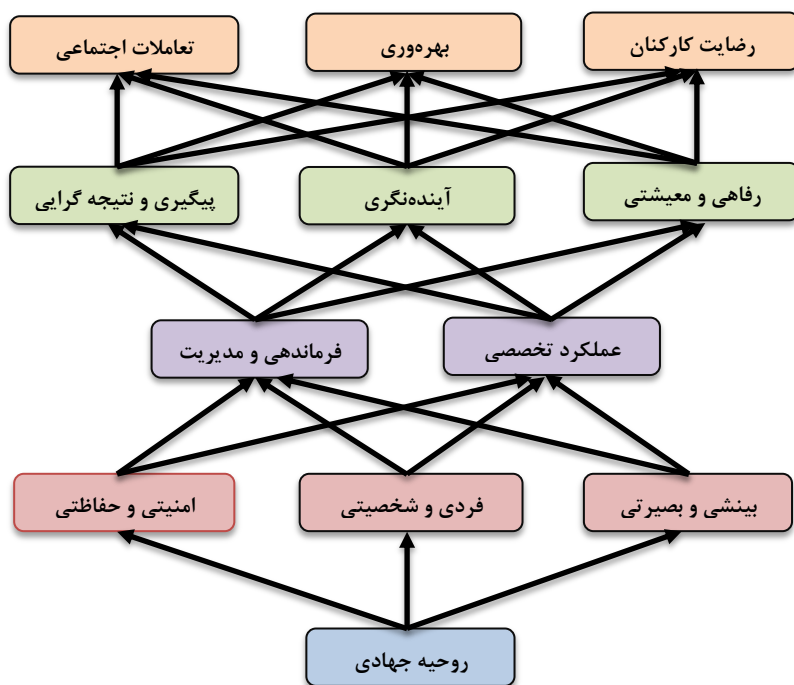
در گام چهارم، سطح‌بندی ابعاد و تعیین روابط آن‌ها انجام شد به‌گونه‌ای که مجموعه ورودی به تعداد وابستگی و اثرپذیری‌های هر معیار و مجموعه خروجی به تعداد نمود و اثرگذاری هر معیار در ماتریس استخراج و اشتراک دو مجموعه ورودی و خروجی محاسبه گردید و عاملی که اشتراک آن با مجموعه خروجی برابر و یکسان است یعنی بیشترین تأثیرپذیری را دارد و در سطح اول قرار گرفت و این فرایند تا تعیین سطح‌بندی تمام ابعاد ادامه یافت که نتیجه این سطح‌بندی به شرح جدول زیر است:

جدول (۱۱) سطح‌بندی ابعاد ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزا

سطح	اشتراک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	
۵	۱	۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	X1
۴	۲،۳،۴،۶،۹،۱۱	۱،۲،۳،۴،۶،۹،۱۱	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	X2
۲	۲،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱	۲،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	X3
۳	۲،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۲،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	X4
۳	۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۹،۱۱	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۲	X5
۲	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۲	X6
۱	۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۶،۷،۸،۱۰	X7
۲	۳،۴،۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۳،۴،۶،۷،۸،۱۰،۱۲	X8
۴	۲،۳،۴،۹،۱۱	۱،۲،۳،۴،۹،۱۱	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	X9
۱	۲،۳،۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۲،۳،۶،۷،۸،۱۰	X10
۴	۲،۳،۴،۹،۱۱	۱،۲،۳،۴،۹،۱۱	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	X11

سطح	اشتراک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	
۱	۱۲	۱،۲،۳،۵،۶،۸،۹،۱۱،۱۲	۱۲	X12

در گام آخر، الگوی ساختاری ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا پس از شناسایی ابعاد و تعیین سطوح آن‌ها متناسب با روابط میان ابعاد و تعداد سطوح احصاء شده ترسیم گردید. بررسی یافته‌های تحقیق مطابق الگوی ساختاری تفسیری ارزیابی عملکرد فرمانده یگان‌های عمده نزاجا در شکل شماره (۱) نشان می‌دهد ابعاد این ارزیابی در پنج سطح دسته‌بندی و طبقه‌بندی شدند. بر این اساس روحیه جهادی به‌عنوان اثرگذارترین و بهره‌وری، تعاملات اجتماعی و رضایت کارکنان و به‌عنوان اثرپذیرترین ابعاد و عوامل تعیین شدند و دیگر ابعاد احصاء شده در میان این دو سطح به‌عنوان عوامل واسطه لحاظ شدند.



شکل (۱) الگوی ساختاری ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به هدف اصلی تحقیق یعنی طراحی الگوی ارزیابی عملکرد فرمانده یگان‌های عمده نزاجا بر اساس مدیریت جهادی، تحقیق حاضر در دو مرحله انجام شد. نتایج حاصل از

تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق ابزارهای مصاحبه با صاحب‌نظران، پرسش‌نامه و بررسی اسناد، مدارک و منابع در خصوص سؤالات تحقیق به تفکیک به شرح زیر است:

پاسخ سؤال فرعی یکم

در مرحله اول با تحلیل کیفی داده‌های حاصل از مطالعه منابع و مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان، تعداد ۱۲ مقوله اصلی و ۱۰۴ مقوله فرعی شناسایی گردید. مقوله‌های اصلی احصاء شده شامل روحیه جهادی، فردی و شخصیتی، رفاهی و معیشتی، فرماندهی و مدیریتی، عملکرد تخصصی، آینده‌نگری، تعاملات و مشارکت اجتماعی، پیگیری و نتیجه‌گرایی، بینشی و بصیرتی، امنیتی و حفاظتی، بهره‌وری و رضایت کارکنان به‌عنوان ابعاد ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نذاجا بر اساس مدیریت جهادی در نظر گرفته شد.

پاسخ سؤال فرعی دوم

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل ابعاد شناسایی شده به روش ساختاری تفسیری در رابطه با سؤال فرعی دوم نشان می‌دهد که این ابعاد در پنج سطح، دسته‌بندی و طبقه‌بندی شدند. بر این اساس روحیه جهادی به‌عنوان اثرگذارترین و بهره‌وری، تعاملات اجتماعی و رضایت کارکنان به‌عنوان اثرپذیرترین ابعاد و عوامل تعیین شدند.

با در نظر گرفتن منویات مقام معظم رهبری و لازم دانستن سبک مدیریت جهادی برای فرماندهان، اثرگذارترین بُعد در ارزیابی عملکرد آنان و در سطح پنجم این الگو، روحیه جهادی معرفی گردید. مدیریت جهادی یعنی کار و تلاش بی‌وقفه در انجام وظایف، اداره امور، به‌کارگیری مؤثر افراد و کنترل فعالیت‌های آنان، مبتنی بر علم و درایت و مبارزه در تمام عرصه‌ها و با نیت الهی جهت نیل به اهداف ملی و رفع موانع موجود. لازمه مدیریت جهادی در اولویت نخست داشتن روحیه جهادی است. روحیه جهادی یعنی انجام دادن کار بی‌وقفه در راه خدا، کار را وظیفه خود دانستن، همه ظرفیت‌های وجودی و ذهنی را در این راه پای کار آوردن؛ روحیه جهادی در سطح چهارم در وهله نخست بر روی ویژگی‌های فردی و شخصیتی فرماندهان تأثیر گذاشته و این شخصیت جهادگری سبب تقویت بینش و بصیرت فرماندهان و شاخص‌های امنیتی و حفاظتی آنان می‌گردد؛ لذا با توجه به ویژگی‌های اشاره شده بایستی تصریح کرد که افراد، مدیران و فرماندهانی که دارای روحیه جهادی هستند بی‌شک در هر مقام و مسئولیتی که قرار بگیرند روحیه جهادی را سرلوحه رفتار و کردار خود نموده و در حیطه مدیریتی و شغلی خود به رعایت ویژگی‌های فردی، بینشی، بصیرتی و امنیتی توجه ویژه می‌نمایند.

ویژگی‌های شخصیتی و جهادگر فرماندهان و تقویت دیدگاه بصیرتی و امنیتی ناشی از آن در سطح سوم سبب ارتقاء عملکرد تخصصی آنان می‌گردد. زمانی که فرماندهان از نظر بینشی و امنیتی ضعیف نباشند و از روحیه جهادی برخوردار باشند برای اداره یگان و اشرافیت به عملکرد کارکنان به دنبال تقویت ویژگی‌های دانشی و مهارتی خود هستند. در نهایت عملکرد تخصصی آنان به همراه ویژگی‌های جهادی، شخصیتی، بینشی و امنیتی سبب ایجاد یک مدیریت و فرماندهی مطلوب برای یگان‌های عمده نزاها می‌شود. بر این اساس آسیب‌ها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت یگان شناسایی شده و با یک مدیریت صحیح و برنامه‌ریزی مدون در سطح دوم آینده‌نگری و پیگیری امور تا حصول نتیجه به‌خوبی پیش‌بینی می‌گردد. در کنار این موارد، فرمانده در این سطح به دنبال اقداماتی در راستای ارتقاء معیشت کارکنان و خانواده محترم آنان است تا کارکنان با روحیه و با علاقه قلبی فرمانده را در تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده همراهی و یاری نمایند.

در سطح یکم دوراندیشی و آینده‌نگری سبب کشف فرصت‌ها و برقراری تعامل اجتماعی با سازمان‌های دیگر شده و زمینه بهره‌برداری از امکانات رفاهی، تفریحی، شهری و... را برای یگان و کارکنان به همراه دارد. همچنین در راستای تعاملات، اجرای طرح مردم‌یاری و محرومیت‌زدایی توسط یگان‌های عمده نزاها در مناطق سرزمینی خود موجب حفظ وجهه ارتش و تحقق شعار ارتش فدای ملت خواهد شد. این تعاملات علاوه بر حفظ وجهه ارتش و بهبود وضعیت یگان با توسعه وضعیت رفاهی، بهداشتی، آموزشی و... کارکنان می‌تواند سبب افزایش رضایت آنان گردد. نهایت امر در این سطح، ثمره فرماندهی و مدیریت مطلوب، آینده‌نگری، پیگیری امور و تعاملات در کنار رضایت کارکنان سبب افزایش و ارتقاء کارایی، اثربخشی، بهره‌وری و در نهایت آمادگی رزمی یگان می‌گردد. در نتیجه می‌توان عنوان نمود که روحیه جهادی از طریق تعدادی عوامل واسطه‌ای منجر به تعاملات اجتماعی، رضایت کارکنان و بهره‌وری یگان‌های عمده نزاها می‌شود.

در مجموع این تحقیق اهمیت راهبردی ارزیابی عملکرد فرمانده یگان‌های عمده نزاها بر اساس مدیریت جهادی را نمایان ساخت. نتایج حاصل حاکی از این است که در این ارزیابی عملکرد، بایستی همه شاخص‌ها و عواملی که در خصوص هدایت و کنترل یگان‌های عمده نزاها به‌عنوان عناصر رزمی این نیرو دخیل هستند مورد توجه و سنجش قرار گیرند. این ارزیابی به علت اهمیت جایگاه و شغل موصوف، نیاز به دقت، برنامه‌ریزی و اجرای جامع و مستمر دارد تا عملکرد فرماندهان به‌طور واقعی مشخص گردد و معیار مطلوبی برای رتبه‌بندی یگان‌های عمده و فرماندهان آن‌ها و همچنین رشد و تعالی فرماندهان جهادی و ممتاز و انتصاب آنان در مشاغل

بالتر فراهم آید. بر این اساس فرماندهان آجا و نزاجا با استفاده از چارچوب و معیارهای جامع و کامل تری می‌توانند عملکرد فرماندهان یگان‌های تابعه خود را تحلیل و بررسی نمایند و در مورد آنان و یگان‌های تحت امرشان تصمیم‌گیری نمایند.

پیشنهاد‌های اجرایی

- (۱) بهره‌گیری از مقوله‌های اصلی و فرعی احصاء شده در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد فرمانده یگان‌های عمده بر اساس مدیریت جهادی توسط نزاجا.
- (۲) نظرسنجی مستمر از کارکنان در خصوص نحوه عملکرد فرماندهان و میزان رضایت آنان از عملکرد فرمانده یگان عمده.
- (۳) برقراری سامانه‌ها و شبکه‌های تعاملی در یگان‌های عمده نزاجا به منظور ایجاد و برقراری تعامل فرماندهان با سازمان‌های شهری و استانی.
- (۴) برنامه‌ریزی مناسب جهت برگزاری دیدارهای چهره به چهره و نشست‌های صمیمانه در سطح یگان به منظور برقراری ارتباط مناسب فرمانده یگان عمده با کارکنان.
- (۵) توجه و اولویت دادن به روحیه جهادی در انتصاب فرماندهان یگان‌های عمده.
- (۶) توجه و اولویت دادن به روحیه جهادی در ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده.

پیشنهاد‌های پژوهشی

- (۱) اعتبارسنجی الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا با شیوه معادلات ساختاری.
- (۲) بررسی اثرگذاری روحیه جهادی بر ارزیابی عملکرد فرماندهان یگان‌های عمده نزاجا.
- (۳) شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد فرمانده یگان‌های عمده نزاجا.

قدردانی

در پایان از تمامی عزیزانی که ما را در راستای انجام این تحقیق یاری رساندند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- امام خامنه‌ای، سیدعلی، (۱۳۶۹). نرم‌افزار حدیث ولایت، مجموعه بیانات و سخنرانی‌ها.
- امام خامنه‌ای، سیدعلی، (۱۳۹۲). سایت رسمی مقام معظم رهبری.
- تولایی، روح اله و شکوهیار، سجاد، (۱۳۹۳). ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۵(۱۹): ۴۵-۱۵.
- حیدریان، محسن و خادم دقیق، امیرهوشنگ، (۱۳۹۸). الگوی فرماندهی و کنترل هوایی در جنگ‌های آینده، فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی، ۴(۱۴): ۸۶-۶۱.
- خاشعی، وحید، (۱۳۹۳). کاوشی در مؤلفه‌های مدیریت جهادی با الهام از فرهنگ جهادی انقلاب اسلامی، نخستین گردهمایی سراسری مدیریت جهادی، تهران، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- خداوند پور، چمران؛ عماری، حسین و بیک زاده، یوسف (۱۳۹۹). ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌های دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب، فصلنامه علمی پژوهشی سبک زندگی اسلامی، ۴(۳): ۲۹۶-۲۸۱.
- دانایی‌فرد، حسن؛ شکری، زینب و خیر گو، منصور (۱۳۹۷). چگونگی ارزشیابی کیفیت خط‌مشی‌های عمومی در ایران، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(۲۲): ۹۴-۷۹.
- رضوان خواه، سلمان و فاضلی دهکردی، علی، (۱۳۹۰). احصاء و بررسی مبانی، اصول و روش‌های کار و تلاش جهادی، دوفصلنامه مطالعات قرآن و حدیث، ۴(۲): ۲۱۳-۱۸۱.
- سعادت، اسفندیار، (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، چاپ بیست‌ویک، تهران: انتشارات سمت.
- شکوهیار، سجاد؛ تولایی، روح اله و سادات فاطمی، لایلا، (۱۳۹۶). اولویت‌بندی مؤلفه‌های سیستم اطلاعاتی ارزیابی عملکرد مدیریت جهادی در سازمان، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۰(۷۴): ۱۱۸-۹۱.
- کریمیان‌زاده، مسلم؛ بختیاری، ایرج و رضانی، رسول، (۱۴۰۰). کاربرد بلاک‌چین در حوزه فرماندهی و کنترل شناختی، دوفصلنامه بازی جنگ، ۴(۸): ۷۵-۵۱.
- گروت، دیک، (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد؛ دستورالعملی جامع برای مدیران، ترجمه محمد صبوری مطلق، چاپ اول، تهران: انتشارات نسیم.
- مرادی آیدیشه، شعبان؛ خیراندیش، مهدی و حسنقلی‌پور، طهمورث (۱۳۹۸). الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۹(۳۵): ۲۶۴-۲۳۹.
- مرتضوی، مهدی و زارع پور، فضل اله، (۱۳۹۱). فرهنگ‌سازمانی جهادی؛ عامل کلیدی مدیریت جهادی، فصلنامه مهندسی فرهنگی، ۷(۷۱): ۱۰۹-۸۷.

- 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.
- Hsieh, Su-Chin; Jui-Shin Lin & Hung-Chun Lee, (2012). "Analysis on literature review of competency", *International review of business and economics*, Vol.2: 25-50.
- Marsidin, S. (2020). "The practicality of principal's performance appraisal model", *In 2nd international conference innovation in education*, Atlantis press, 305-319.
- Neustroev, S; Gordashnikova, O & Zibrov, V, (2020). "Designing a regional performance appraisal model for administrators of educational institutions", *Quality-access to success*, 21(1): 10-24.
- Sanchez-Iborra, R; Sanchez-Gomez, J; Ballesta-Viñas, J; Cano, M. D, & Skarmeta, A. F, (2018). "Performance evaluation of lora considering scenario conditions", *Sensors*, 18(3): 77-92.
- Shaikh, F. U. A; Luhar, S; Arel, H. Ş, & Luhar, I. (2020). "Performance evaluation of ultrahigh performance fibre reinforced concrete-A review", *Construction and building materials*, 23(2): 117-142.
- Tomal, Daniel R & Kevin J. Jones, (2015). "A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry", 14 (1): 1-13.