

مدل تعالی عملکرد واحدهای نظامی برگرفته از چارچوب EFQM با رویکرد فراترکیب و وزن دهی خاکستری

احمدرضا قاسمی^{۱*}، محمد یوسفی خراپیم^۲، محسن اسمعیلی^۳

چکیده

در زمینه ارزیابی عملکرد سازمانی مدل‌های متنوعی ارائه شده‌اند و ادبیات این موضوع غنی است، اما با توجه به اینکه نخست شرایط سازمان‌ها پیوسته در حال تغییر است، دوم اینکه اندازه‌گیری یک مسئله چالش برانگیز است و سوم اینکه بسیاری از شاخص‌های عملکرد ذهنی هستند، این موضوع همچنان از جذابیت برخوردار است. در پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل تعالی عملکرد نظامی برگرفته از چارچوب EFQM هستیم. از آنجایی که پژوهش حاضر از دو فاز کیفی (فراترکیب) و کمی (خاکستری) تشکیل شده است بنابراین نوعی پژوهش آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مقالات منتشرشده در پایگاه‌های معتبر علمی از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۷ در حوزه‌ی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظامی بود که در این میان برای انجام فراترکیب تعداد ۴۳ مقاله نهایی (نمونه) شناسایی شدند. در مجموع از اسناد موردبررسی ۱۵۸ کد، ۲۹ مؤلفه و ۹ مقوله استخراج شد. معیار آماد نظامی با زیر معیارهای آمادگی منابع انسانی، آمادگی تجهیزاتی، آمادگی یگانی و اقدام عملیاتی واجد بیشترین ارجاعات بودند. همچنین پرسشنامه مستخرج از مدل مفهومی پژوهش در اختیار ۶ تن از خبرگان قرار گرفت و نتیجه آن معیار رهبری نظامی (با وزن [۰.۸۱ و ۰.۶۳]) واجد بیشترین اهمیت در میان سایر شاخص‌ها بود. در پایان نیز وزن‌های استخراجی (درصد ارجاعات در مطالعات بررسی‌شده) با وزن‌های ارائه‌شده حاصل از نظرسنجی خبرگان مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده در خصوص وزن خاکستری نشان از اهمیت بالای شاخص‌های رهبری نظامی، رضایت ذی‌نفعان و نتایج کلیدی عملکرد به‌عنوان مهم‌ترین مقوله‌های ارائه‌شده در سازمان مورد مطالعه بود. در خاتمه نیز پیشنهادهایی برای اعتلای عملکرد واحدهای نظامی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، شاخص‌های کلیدی عملکرد نظامی، فراترکیب، وزن دهی خاکستری، EFQM

۱. دکترای مدیریت صنعتی دانشگاه تهران، پردیس فارابی، ایران، قم. (نویسنده مسئول)؛

ghasemiahmad@ut.ac.ir

۲. پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)

مقدمه

در طی دهه گذشته، افزایش سریعی در رقابت جهانی با تغییر فناوری و افزایش تنوع محصول به وجود آمده که نقش بهبود عملکرد مداوم را به عنوان یک استراتژی و ابزار رقابت در اکثر سازمان‌های جهان مورد تأکید قرار داده است. امروزه برای اینکه سازمان‌ها مزیت‌های رقابتی‌شان را حفظ و بهبود بخشند از ارزیابی عملکرد به طور وسیع جهت سنجش، کنترل و بهبود فرایند کسب و کار خود استفاده می‌کنند. با این حال مطالعات اخیر نشان داده است که ارزیابی عملکرد به شیوه سنتی بر مبنای سیستم‌های گزارشی نامناسب هستند. در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و معیار سودآوری با رویکرد حساسی عملکرد و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد حساسی عملکرد و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر به کار گرفته شده است. یکی از پرکاربردترین ابزارهای ارزیابی عملکرد، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱ است که بر مدیریت استراتژیک تمرکز کرده و همه عناصر سازمان را در ابعاد توانمند سازها و نتایج در نظر گرفته و در جهت چشم‌انداز سازمان هدایت می‌نماید و عملکرد سازمان را در حال و آینده مورد بررسی قرار می‌دهد.

تشریح و بیان مسئله

امروزه نیروهای نظامی و انتظامی با دگرگونی‌ها و تغییرات پیوسته محیطی، تغییر در مأموریت‌ها و تغییرات مستمر فناوری‌های نظامی مواجه هستند. وجود تهدیدات نرم در کنار تهدیدهای نظامی، توسعه جنگ‌های الکترونیک، بیولوژیک، سایبری و تمام عیار از نمودهای بارز این عرصه تلقی می‌شوند. همچنین به واسطه وجود مخاطرات عدیده زیست محیطی در کشورمان نظیر سیل، زلزله، طوفان، رانش زمین، ریز گردها، ... انتظارات جدیدی را پیش روی نیروهای انتظامی و نظامی قرار داده است.

در این میان بازرسی، ارزیابی و کنترل در جریان کارهای روزمره و فعالیت‌های هر بخش کوچکی از اجتماع برای اطمینان از کار و تضمین جهت حرکت، کاری بایسته است. در

سازمان‌های نظامی، این مقوله به دلایل متعددی مهم‌تر جلوه می‌کند: نخست اینکه اجرای نظم و انضباط به‌عنوان شالوده اصلی کار این سازمان‌ها، ساختار کنترل را ضروری می‌کند. دوم اینکه جبران هزینه‌های خطا و انحراف در اجرای کارها و مأموریت‌های سازمان‌های نظامی مستلزم صرف زمان و منابع مادی و انسانی زیادی است و در بسیاری موارد جنبه سیاسی و حیثیتی پیدا می‌کند. سوم اینکه سازمان‌های نظامی به دلیل اهمیت و سری بودن اهدافشان نیازمند نظام‌های کنترلی فعال‌تر و دقیق‌تری هستند (محمدعلیزاده و همکاران، ۱۳۹۴). در گذشته برای ارزیابی عملکرد سازمان فقط شاخص‌های مالی در نظر گرفته می‌شد؛ ولی شاخص‌های مالی دارای محدودیت هستند. با اینکه آن‌ها یک بازنگری عالی از آنچه در گذشته رخ داده است فراهم می‌آورند؛ ولی در نشان دادن سازوکارهای واقعی ارزش‌آفرینی در سازمان‌های امروزی یعنی دارایی‌های نامشهودی مانند دانش فنی و شبکه ارتباطات ناکافی هستند. لذا آگاهی از عملکرد تمامی جنبه‌های یک سازمان برای تصمیم‌گیری مدیران حیاتی است. برای دستیابی به این آگاهی باید عملکردها به‌درستی اندازه‌گیری و به‌صورت قابل‌درکی بیان شوند. این اندازه‌ها علاوه بر اینکه باید در راستای مأموریت و چشم‌انداز سازمان باشند، باید تمام جنبه‌های عملکرد یک سازمان را نیز پوشش دهند و تنها بر روی جنبه‌های مالی کوتاه‌مدت تمرکز نداشته باشد (دادرس و زمانی، ۱۳۹۱).

مسئله‌ی اصلی در این پژوهش انتخاب ملاک‌ها و معیارهای مناسب جهت انجام ارزیابی واحدهای سازمانی و رتبه‌بندی کردن آن‌هاست. با اصلاح شیوه‌های ارزیابی، کارکنان؛ با توانمندی‌ها و وضعیت سازمانی خویش آشنا می‌شوند؛ عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد؛ کیفیت برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها افزایش می‌یابد و به‌طور کلی نظام‌های کنترل و ارزشیابی اصلاح و در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری و اثربخشی کلی سازمانی در سازمان‌های نظامی می‌شود. خدمات سازمان‌های نظامی از جمله خدماتی است که در نظم و امنیت جامعه نقشی عمده دارد و آثار و تبعاتی زیاد در رشد امنیت جامعه به همراه خواهد داشت؛ بنابراین بهبود کیفیت در سازمان‌های نظامی، در افزایش شاخص‌های امنیتی و در نتیجه رضایت کل جامعه اثرگذار است (رشیدزاده، ۱۳: ۱۳۹۱).

ارزیابی، بازدید، سنجش و مقایسه‌ی واحدهای نظامی، واژگانی بسیار آشنا در سازمان‌های

نظامی است و از گذشته تاکنون همواره در ادبیات نظامی جاری و ساری بوده است. امروزه بیش از ۱۷۵ کشور جهان از مدل‌های تعالی برای ارزیابی سازمان‌های خود استفاده می‌کنند. لازم به ذکر است که تاکنون مدل‌های متعددی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی ارائه شده است. اغلب سازمان‌های پایدار که توجه و تمرکز بر خلق آینده دارند از مدل‌های تعالی سازمانی استفاده می‌کنند (قاسمی، اصغری‌زاده و جعفرزاده، ۱۳۹۴). برای ارزیابی و سنجش یگان‌های نظامی نیز بازبینی‌ها ۱ و شاخص‌های تعیین‌شده مطرح است، به طوری که می‌توان گفت سازمان‌های نظامی از این نظر در میان دیگر سازمان‌ها پیشگام هستند. بسیاری از نهادهای نظامی در صدد توسعه و تعمیق فرهنگ کیفیت در نهادهای نظامی هستند (Tremblay and Bentley, ۲۰۱۵) به نظر می‌رسد در پاره‌ای از موارد به سبب تقدم اولویت‌های امنیتی و دفاعی، مدیریت سلسله‌مراتبی و دولتی، ماهیت غیرقابلی صنعت دفاعی و بعضاً بروکراسی غیر سازنده و به‌روزرسانی نشدن ملاک‌ها و معیارهای بکار گرفته‌شده، ارزیابی واحدهای سازمانی و رتبه‌بندی آن‌ها مبتنی بر وقایع و مصادیق روز نیست. چراکه اصولاً منطق پویای نظام‌های سنجش عملکرد، تطابق و هم‌راستایی با شرایط متغیر و متلاطم محیطی را طلب می‌کند. گواه این مدعا نیز ویرایش‌های متعدد مدل‌های تعالی در گذر زمان و ارائه مدل‌های تعالی در سازمان‌ها و سطوح مختلف است. بنابراین پرسش اصلی پژوهش حاضر عبارت است از «مدل تعالی عملکرد واحدهای نظامی برگرفته از چارچوب EFQM با رویکرد فراترکیب و وزن دهی خاکستری چگونه باید باشد؟». بر این اساس پرسش‌های فرعی زیر طرح شده‌اند:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های تعالی عملکرد نظامی چیست؟

۲. اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های ارائه‌شده در مطالعات انجام‌شده و همچنین در سازمان مورد مطالعه به چه صورت است؟

ضرورت و اهمیت

یکی از عللی که ضرورت توجه به موضوع این تحقیق را الزامی می‌کند، این است که سازمان‌های نظامی در بازنگری روندها و ساختارهای خود و لزوم تعریف دقیق و یکسان‌سازی فرایندهای

سازمانی در چارچوب‌های مستند و معتبر، نیازمند مرور و بهره‌گیری از تجربیات سازمان‌های مشابه خود در کشورهای جهان است (محمدعلیزاده و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیریت کیفیت نخستین بار در واحدهای نظامی و در خلال جنگ جهانی دوم برای تعیین استانداردهای قطعات و ادوات نظامی توسعه یافت. در دهه‌های گذشته استفاده از تعالی عملکرد به‌عنوان اسلحه‌ای رقابتی برای مواجهه با غول‌های اقتصادی اروپایی و ایالات متحده در صنایع ژاپنی مورد توجه قرار گرفت و منجر به ارتقای جایگاه آن به قدرت اقتصادی جهان از ۱۹۶۰ تاکنون شده است. در شرایطی که اساس گزارش بانک جهانی^۱ گویای رشد روزافزون بودجه نظامی رقابتی بین‌المللی و منطقه‌ای ایران است. همچنین تحریم‌های مرتبط با تسلیحات نظامی و فناوری‌های نوین به نیروهای نظامی ایران تشدید شده است. بنابراین بهره‌گیری از ابزار تعالی عملکرد ابزار مناسبی در جهت جبران این کاستی‌ها محسوب می‌شود. مدل‌های تعالی واجد محسناتی نظیر:

۱. نگرش جامع و نظام‌مند به ابعاد عملکرد
۲. مرتبط شدن با سیستم پاداش‌ها و تشویق
۳. EFQM از منطق الگوبرداری بهره‌گیری می‌کند
۴. امکان ایجاد اطمینان از سلامت فرایندهای کسب‌وکار سازمان از طریق شناسایی نقاط قوت و ضعف
۵. پیشگامی و هدایت برنامه بهبود مستمر سازمان
۶. توانمندسازی در خصوص الگوبرداری خارجی فرایندهای شرکت هستند (قاسمی، اصغری‌زاده و جعفرزاده، ۱۳۹۸).

تجربه عملکرد نیروهای مسلح نشان می‌دهد که عامل عمده در صحنه کارزار و محیط امنیت نظامی که باعث اثربخشی و ارتقای توان بازدارندگی و مقابله با دشمن و در نهایت تحقق و توسعه

۱. بودجه نظامی ایران در سال ۲۰۱۷/۵ ۱۴ میلیارد دلار بوده است، عربستان سعودی ۶۹/۵، رژیم اشغالگر قدس ۱۶/۵، ایالات متحده ۶۱۰ میلیارد دلار بوده است.

امنیت نظامی گردیده منابع انسانی است. مسئله مورد توجه این است که علت تفاوت عملکرد سازمان و منابع انسانی آن‌ها چیست؟ و بر اساس چه الگویی می‌توان عملکرد محیط‌های پیچیده و متنوع امروز ارزیابی نمود؟ مراکز نظامی در ساختار نیروهای مسلح دارای نقش راهبردی است و نتایج عملکرد آن‌ها نقش حیاتی در اعتبار و اقتدار نیروهای مسلح خواهد داشت از این رو پایش عملکردها آن بر اساس الگوهای نوین ارزیابی، از وظایف مهم نظام فرماندهی به حساب می‌آید طراحی الگوهای ارزیابی برای هر سازمان تحت تأثیر اسناد فرادستی، مأموریت‌ها، فرهنگ‌سازمانی، داده و فرایندها تدوین می‌شود (رشیدزاده، ۱۳۹۱). جهت ارزیابی مناسب سازمانی مهم‌ترین گام ارائه شاخص‌های مناسب و متناسب با مقتضیات سازمانی است. انجام پژوهش‌های مشابه در زمینه‌ی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و به‌روزرسانی این شاخص‌ها می‌تواند موجب ارتقاء عملکرد سازمانی شود. چراکه باگذشت زمان می‌بایست این شاخص‌ها به‌صورت مداوم مورد بازبینی قرار گیرند. عدم توجه به این مقوله و به‌کارگیری شاخص‌های نادرست در ارزیابی عملکرد می‌تواند ما را در درک درست از واقعیت بازدارد. در هر حال ارائه‌ی شاخص‌های متناسب سازمانی، سنجش عملکرد و تعیین میزان تحقق اهداف می‌بایست در دستور کار هر سازمانی قرار گیرد که سازمان-های نظامی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. در پژوهش حاضر با رویکرد کیفی فراترکیب، سعی در ارائه‌ی شاخص‌های تعالی عملکرد نظامی بر طبق چارچوب مدل تعالی EFQM هستیم. بنابراین هدف اصلی از پژوهش حاضر «مدل تعالی عملکرد واحدهای نظامی برگرفته از چارچوب EFQM با رویکرد فراترکیب و وزن دهی خاکستری» است. بدین منظور اهداف ویژه زیر ترتیب یافته‌اند:

۱. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعالی عملکرد نظامی
۲. تعیین اهمیت ابعاد و شاخص‌های ارائه‌شده در مطالعات انجام‌شده و همچنین در سازمان مورد مطالعه

مبانی نظری پژوهش

عملکرد، هسته مرکزی مسئله منابع انسانی است که درعین حال قابل تأمل‌ترین نیز است اما تاریخچه طولانی دارد. این دوره، عصر حکمرانی به‌وسیله‌ی مدیریت عملکرد، نام‌گرفته است (بهرامی، ۱۳۹۴ به نقل از یآوری و زاهدی، ۱۳۹۲: ۸۵). مفهوم عملکرد به‌طور گسترده در

زمینه‌های مدیریت مورداستفاده قرار می‌گیرد. با وجود این استفاده گسترده، معنای دقیق آن بندرت تعریف شده است، با مطرح شدن جنبش مدیریت دولتی با عنوان انقلاب مدیریتی که در دهه ۱۹۹۰ در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته رخ داده است، به جای اداره امور ساده، بر شیوه‌های مدیریت حرفه‌ای^۱، شامل مدیریت عملکرد^۲، کیفیت خدمات مدیریت ریسک^۳ تأکید شده است (عبادی، قلی پور و پیران‌نژاد، ۱۳۹۳: ۳۵). دیدگاه‌های مختلفی درباره‌ی مفهوم عملکرد وجود دارد. عملکرد را می‌توان صرفاً نتایج به‌دست‌آمده در نظر گرفت. از لحاظ فردی، عملکرد به سابقه موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد (آرمسترانگ^۴، ۲۰۰۶). به بیان کین^۵ (۱۹۹۶)، عملکرد عبارت است از: «چیزی که شخص، به‌عنوان سابقه از خود برجای می‌گذارد و صرف‌نظر از هدف به وجود می‌آید». برنادین و همکاران (۱۹۹۵) عملکرد را به‌عنوان نتایج کار تعریف می‌کنند، چراکه آن‌ها قوی‌ترین پیوند را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتری و درآمدهای مالی دارند. نیل و همکارانش (۱۹۹۵) عملکرد را به‌عنوان واحد مورداستفاده برای کمی ساختن اثربخشی و کارایی یک عمل تعریف می‌کنند؛ در این تعریف، «اثربخشی» عبارت است از: میزان موفقیت در پاسخ-دهی به نیاز مشتری و همچنین «کارایی» عبارت است از: میزان به‌کارگیری منابع به طریقی اقتصادی به ازای فراهم آوردن درجه‌ی خاصی از اثربخشی. برتر^۶ و همکاران (۱۹۹۲) مفهوم عملکرد را هم شامل رفتارها و هم شامل نتایج دانسته است. بعضی از ابعاد عملکرد به فرایند عرضه خدمات اشاره می‌کنند که ورودی (منابع)، فعالیت‌ها (خروجی‌ها) و پیامدها را دربرمی‌گیرد و بعضی دیگر مفاهیمی نسبی همچون کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، بهره‌وری، هزینه اثربخشی، مطلوبیت، پایداری و ارتباط هستند که اغلب، عملکرد را با آن‌ها معرفی می‌کنند (بیامون و همکاران، ۲۰۰۹).

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد فرایندی جامع و منظم است که در آن فعالیت‌ها، فرایندها و نتایج حاصله با اهداف

۱. Professional management
۲. Performance management
۳. Risk management
۴. Armstrong
۵. Kane
۶. Bretz

و معیارهای تعیین شده سازمانی مقایسه می‌گردد و بر اساس یافته‌های حاصله می‌توان نسبت به بهبود وضعیت سازمان بر اساس یک مدل ارزیابی عملکرد اقدام کرد. فرایند ارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد به طور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را شناسایی کند و برنامه‌هایی جهت بهبود ابعاد مختلف تدوین کند. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و بیرونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری و از طریق به کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمان‌ها در محیط پویای امروزی کمک قابل توجهی می‌نماید. مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه «کاپلان و نورتون» در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری و مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (کاپلان و نورتون^۱، ۱۹۹۲: ۲۷).

سازمان‌های نظامی

نظام ارزیابی و کنترل در سازمان‌های نظامی و ارتش کشورهای جهان دارای سیاست‌ها، وظایف و روش‌های متفاوت و گاه مشابهی است که آگاهی از آن‌ها برای سازمان‌های نظامی لازم است و تجربه‌های تازه‌ای را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. از این رو در این بخش تلاش شده است مدل‌های ارزیابی نظامی در کشورهای مطرح مورد بررسی قرار بگیرد و تحلیل قرار گیرد. در یک دسته‌بندی کلی می‌توان ویژگی سازمان‌های نظامی را به ترتیب قانونی و دولتی بودن، دائمی بودن، وجوه هماهنگی و یکپارچگی در همه‌ی سطوح، وجود شیوه مدیریت خاص و وجود تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها و لزوم حفظ سلسله‌مراتب فرماندهی منسجم و انجام هرگونه اقدام زیر نظر فرماندهی واحد و وحدت فرماندهی در همه‌ی یگان‌ها، قانون‌گرایی و وجود نظم، انضباط، مقررات و دیوان‌سالاری شدید، وجوه منابع انسانی آماده، سازمان‌یافته و آموزش‌دیده و کارآمد، در اختیار داشتن ابزار و تجهیزات با تنوع بالا و فناوری‌های نوین و پیشرفته و به دنبال آن لزوم تخصص

گرایی در امور، حساسیت شغلی و لزوم اعمال نظارت و واپایش دقیق تر بر عملکرد واحدها و کارکنان، وجود و برخورداری از طبقه‌بندی و محرمانگی بالاتر در اطلاعات، اسناد و کارکنان و لزوم رعایت دقیق حفاظت از اطلاعات زیر عنوان کرد (سلطانی، نیکوکار، تابان و صفری، ۱۳۹۳).

پیشینه پژوهش

بررسی‌های استس، ولچ و رسلر^۱ (۲۰۰۸) در دانشگاه نظامی ایالات متحده آمریکا فرایند ارزیابی عملکرد خود را در قالب دستورالعمل و بخش‌نامه‌های گسترده‌ای با عنوان «رهبران ارتشی آموزش در قرن ۲۱» منتشر کرد. اهداف این برنامه‌های دانشگاهی بر طبق نیاز ارتش توسعه داده شدند. این اهداف از طریق مهارت در مدل یادگیری که شامل ساختار، فرایند و محتوای تجارب یادگیری مطلوب، طراحی برنامه آموزشی مناسب، طراحی دوره شخصی جهت مقایسه برنامه‌های آموزشی و به‌کارگیری دستورالعمل‌ها است. سیستم ارزیابی این دانشگاه شامل ۴ مرحله که با برنامه آموزشی و گام‌های دستورالعمل ذکر شده در شکل زیر نشان داده شده است.

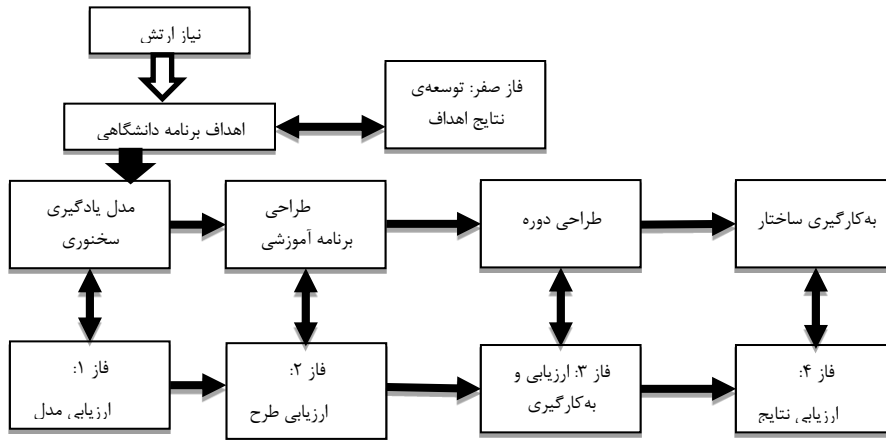
در بررسی‌های پارابوب^۲ (۲۰۰۹) انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد لجستیک نظامی تايلند از چند جنبه محدود شد: انتقال، تدارکات، فعالیت‌های لجستیک تجاری، زمان و هزینه (۲ عنصر حیاتی در فعالیت‌های لجستیک نظامی) این شاخص‌ها همه‌ی مزایای رقابتی تجاری را در بین رقبا بهبود می‌دهند. برای فعالیت‌های تدارکاتی^۳ معیار قیمت (کلیدیه‌ی هزینه محصول)، تحویل (عملکرد زمان‌بندی) و کیفیت (فرایند تغییرپذیری و ثبات) جهت ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ایگلار^۳ (۲۰۰۴) در بررسی شاخص‌های تعالی عملکرد نظامی در آفریقای جنوبی شاخص‌هایی از قبیل رضایت مشتریان و سهامداران، رضایت افراد، تأثیر روی جامعه، عملکرد تأمین‌کننده‌ها و مشارکت‌کنندگان، رهبری رویه و استراتژی، تمرکز مشتری و سهامداران، مدیریت افراد، مدیریت منابع و اطلاعات و فرایندها و نتایج سازمانی را شناسایی کرد.

۱. Estes, Welch, & Ressler

۲. parabob

۳. Eygelaar



شکل ۱. مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه نظامی آمریکا (USMA) (استس، ولج و رسلر (۲۰۰۸))

گرهارد دی کونینگ^۱ (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان مدل ادغام تعالی خدمات در آزمون نظامی و ارزیابی تدارکات، تعالی ارزیابی تدارکات نظامی را در موارد زیر خلاصه کردند:

۱. افزایش تمرکز روی کارکنان
۲. ایجاد و اجرای شناخت کارکنان برای تعالی خدمات
۳. بهبود روش‌های آموزش
۴. مشارکت کارکنان در فعالیت‌های بهبود خدمات
۵. ثبات در تحویل خدمات، بهبود تعالی خدمات
۶. ایجاد یک محیط بهداشتی
۷. تمرکز تعالی روی برنامه‌ریزی و تنظیم اهداف
۸. مهیا کردن اثربخشی، انطباق‌پذیری جهت بهبود کارایی خدمات
۹. ادغام فعالیت‌ها و اصول مدیریت با مدل کیفیت

سید نقوی، صحت، دهقانان و فرهادی (۱۳۹۵) در ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی مبتنی

۱. Gerhard de coning

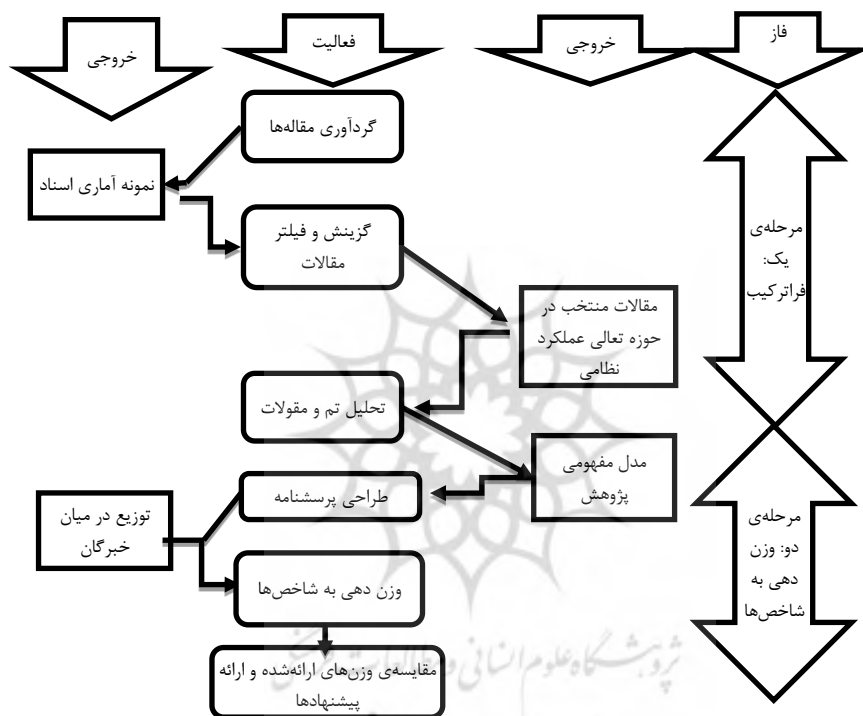
بر چارچوب تعالی و بالندگی سازمانی (یکی از دانشگاه‌های افسری) شاخص‌هایی از قبیل رهبری و مدیریت آموزشی، منابع انسانی، طرح سازمانی، فرهنگ سازمانی، مأموریت و استراتژی نیازسنجی، ارزیابی، اجرا، طراحی و توسعه را برای بعد توانمند ساز و همچنین رضایت فراگیران، تغییرات رفتاری مناسب در کارکنان، تربیت افسران متعهد، متخصص و خلاق را برای بعد نتایج استخراج کردند. همچنین حاجیان، احمدوند و موحدی (۱۳۹۲) در ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیر صنعتی سپاه شاخص‌های «رهبری و مدیر تحقیقات»، «خط‌مشی و راهبردهای تحقیقات»، «رشد و یادگیری سرمایه‌های انسانی»، «شراکت‌ها و منابع مالی و اطلاعاتی»، «فرایندهای داخلی»، «نتایج کاربران و بهره‌وران پژوهش‌ها»، «نتایج جامعه»، «نتایج کلیدی عملکرد نتایج سرمایه‌های انسانی» را ارائه دادند.

جدول ۱. مقایسه‌ی تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد

مدل‌های ارزیابی عملکرد	چشم‌انداز	اهداف	مأموریت	راهبرد	متغیرهای محیطی	کارایی	اثربخشی
سیستم ارزیابی متوازن	*	*	*	*	*	*	
ارزیابی عملکرد دانشگاه افسری (نقوی و همکاران، ۱۳۹۵)		*		*		*	
الگوی TQM		*	*			*	*
مدل ۱ (SAMHS)	*		*		*	*	
الگوی EFQM	*	*	*		*	*	*

در این پژوهش قصد داریم با بررسی نظام‌مند ادبیات شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظامی به یک اجماع کلی در این شاخص‌ها برسیم. به همین منظور فرایند انجام پژوهش در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است. در مرحله نخست (فرا ترکیب) به‌مرور مبانی نظری به‌صورت نظام‌مند در حوزه تعالی عملکرد نظامی پرداخته شده است. در این مرحله پس از پالایش مقالات منتخب، کدگذاری باز و محوری صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب شاخص‌ها و زیرشاخص‌های تعالی عملکرد نظامی استخراج می‌گردد. در مرحله دوم به‌منظور اعتبارسنجی مدل استخراج شده از گام قبل، پرسشنامه‌ای با مقیاس سنجش طیف لیکرت طراحی شده است. در ادامه پرسشنامه میان کارشناسان تعالی‌بخش نظامی توزیع شده. به‌منظور ارزیابی پایایی در فاز کیفی از ضریب کاپا

کوهن و در فاز کمی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. برای بررسی روایی از در فاز کیفی از شاخص‌های باورپذیری، وثوق‌پذیری و دفاع‌پذیری استفاده شد. در مرحله کمی اعتبارسنجی پرسشنامه به وسیله اعتبار صوری (نظرسنجی از خبرگان) و محتوایی (اتکا به پیشینه غنی پژوهش) حاصل آمد (شکل ۲).



شکل ۲. شمایی از مراحل پژوهش و خروجی‌های آن

روش‌شناسی پژوهش

جامعه‌ی آماری:

جامعه‌ی آماری در این پژوهش متشکل از مقالات کنفرانسی و علمی-پژوهشی چاپ‌شده از سال

۱۹۹۵ تا ۲۰۱۷ در پایگاه‌های معتبر علمی همچون گوگل پژوهشگر^۱ و ساینس دایرکت^۲، اسکوپوس^۳ و ... در حوزه تعالی عملکرد نظامی است. ملاک اندازه نمونه آماری در این پژوهش، کفایت تئوریک است. به این معنی که با بررسی بیشتر مقالات دیگر شاخص و معیار جدیدی در این حوزه نباشد؛ بنابراین ملاک کفایت نمونه اشباع نظری است. نمونه‌گیری در روش فراترکیب نمونه‌های انتخاب‌شده ماهیت غیر تصادفی دارند. ابزار گزینش اسناد علمی منتخب با روش ارزیابی و انتخاب حیاتی (کسپ) است. بنابراین فرایند نمونه‌گیری در فراترکیب با مقالات حائز اولویت بالاتر در متدولوژی کسپ آغاز شده و با رسیدن به کفایت تئوریک خاتمه می‌پذیرد.

ابزارهای گردآوری داده‌ها:

یکی از اصلی‌ترین بخش‌های هر تصمیم‌گیری جمع‌آوری داده‌ها است. چنان‌چه این کار به شکل منظم و صحیح صورت پذیرد کار تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از داده‌ها با سرعت و دقت خوبی انجام خواهد شد. در این پژوهش از ابزارهای مطالعه کتابخانه‌ای و جستجو در سایت‌های معتبر، علمی و مرتبط با موضوع استفاده شده است.

مطالعه کتابخانه‌ای:

رویکرد متداول در شناسایی و نقد پژوهش‌های صورت پذیرفته در زمینه ارزیابی عملکرد نظامی در عرصه داخلی و خارجی است. به کارگیری منابع علمی معتبر نظیر نشریات علمی پژوهشی داخلی و خارجی، مطالعه مقالات و رجوع به انتشارات معتبر از جمله عواملی است که بر غنای مطالعه کتابخانه‌ای می‌افزاید. یکی از روش‌های مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش روش کتابخانه‌ای است. در راستای این تحقیق، پژوهشگر باید با مراجعه به کتب، پایان‌نامه و مقالات مرتبط با موضوع شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی به بررسی سوابق پژوهشی در این زمینه پرداخته و با گردآوری و تجزیه و تحلیل یافته‌های این پژوهش‌ها به یک جمع‌بندی و نتیجه‌گیری علمی برسد.

۱. Google scholar

۲. Science direct

۳. scopus

پایش شبکه جهانی ارتباطی^۱: ابزاری به منظور دسترسی به جدیدترین داده‌های آمارهای جهانی، روندها و اطلاعات آخرین مقالات علمی منتشر شده است. همچنین استفاده روزآمد از جدیدترین مقالات چاپ شده الکترونیکی از جمله محاسن پایش شبکه جهانی ارتباطی است. شایان ذکر است با توسعه روزافزون فناوری اطلاعات مطالب متنوع و بی‌شماری در خصوص شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظامی به چاپ می‌رسد. بنابراین ملاک ما از گزینش مطالب رجوع به مقالات معتبر و داده‌های موثق است.

روایی^۲ و پایایی^۳ پژوهش

روایی ابزار اندازه‌گیری مبین میزان صحت سنجش ابزار سنجش اندازه‌گیری است. از آنجایی که در پژوهش حاضر از روش‌های پژوهش کیفی و کمی به صورت هم‌زمان استفاده می‌شود، لازم به ذکر است تعبیر و تفسیرهای صورت گرفته در خصوص اعتبار در پژوهش کیفی دارای مفهومی متفاوت است، بنابراین در پژوهش آمیخته با دو قسم ملاک‌های متفاوت اعتبار مواجه هستیم. در خصوص واژگانی نظیر پایایی و اعتبار دسته‌ای از پژوهشگران بر این باورند که این ابزارها در روش‌های پژوهش کمی - که ریشه و پارادایم اصالت دارند - موضوعیت دارند، لزومی به بررسی و واکاوی این مفاهیم دیده نمی‌شود. در مقابل دسته‌ای دیگر به تناظر روش‌های کیفی تعبیر و تفسیرهای متفاوت از مفاهیم اعتبار و روایی دارند (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۳). در پژوهش کیفی مراد از واژه اعتبار مفهیمی همچون باورپذیری، وثوق‌پذیری و اعتماد به نتایج مدنظر است. لازم به ذکر است که اصولاً پژوهشگران کیفی ادعای دال بر اعتبار و ابزار و نتایج پژوهش ندارند. در روش‌های پژوهش کیفی غالباً پژوهشگر در پی اثبات اعتبار نتایج خود نیست. هنگامی که از اعتبار پژوهش‌های کیفی سخن به میان می‌آید منظور قابل دفاع بودن، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و حتی بازتاب‌پذیری پژوهش صورت پذیرفته است (قاسمی، اصغری زاده و جعفرزاده، ۱۳۹۰). پایایی در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب توافق (ضریب کاپا) مورد سنجش قرار گرفت.

۱. Web search

۲. Validity

۳. Reliability

روش تحلیل

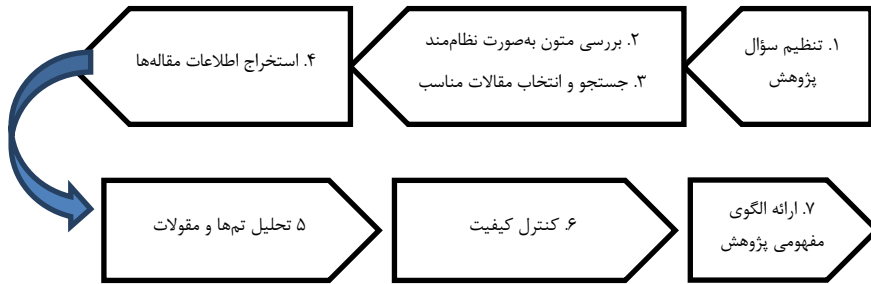
یکی از روش‌هایی که به‌منظور بررسی و ترکیب و آسیب‌شناسی مطالعات پیشین در چند سال گذشته معرفی شده است، فرا مطالعه است. فرا مطالعه یک تجزیه و تحلیل عمیق از کارهای مطالعاتی انجام‌شده در یک حوزه خاص است. فرا تحلیل که عمدتاً طی چند سال گذشته بارها از آن استفاده شده است، نوعی فرامطالعه کمی است که فقط روی نتایج مطالعات گذشته انجام می‌شود. این فرامطالعه اگر به‌صورت کیفی و روی مفاهیم مورد استفاده در مطالعات گذشته انجام گیرد، به نام فراسنتز یا فراترکیب شناخته می‌شود (زیمیر، ۲۰۰۶).

فراترکیب:

به‌طور کلی فراترکیب کیفی، نوعی مطالعه‌ی کیفی است که از اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه استفاده می‌کند. در نتیجه نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی فردی منتخب بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش ساخته می‌شود. به باور زیمیر، فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر را با موضوع مرتبط و مشابه بررسی می‌کند. در نتیجه نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش ساخته می‌شود. فراترکیب، مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مورد نظر نیست. همچنین تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب هم نیست؛ بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعات است. به گفته‌ای فراترکیب، ترکیب تفسیر داده‌های اصلی مطالعات منتخب است (زیمیر ۲۰۰۶). از آنجایی که در این پژوهش ما با استفاده فراترکیب شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظامی را شناسایی و با استفاده از منطق خاکستری وزن هر یک از شاخص‌ها را به دست می‌آوریم، بنابراین روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی است.

تحلیل داده‌ها

برای تحقق هدف مورد نظر در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است که شکل زیر خلاصه‌ی این مراحل را نمایش می‌دهد.



شکل ۳. مراحل هفتگانه‌ی فراترکیب (سندلوسکی^۱، ۲۰۰۷)

گام یک تنظیم پرسش‌های پژوهش:

نخستین سؤال برای شروع فراترکیب چه چیزی است. در پژوهش حاضر ابعاد و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظامی مورد سؤال قرار گرفته است. در ادامه سؤال‌هایی نظیر چه کسی؟ چه وقت؟ و چگونه؟ مطرح می‌شود.

گام دوم بررسی نظام‌مند متون:

در این پژوهش پایگاه‌های داده ژورنال‌ها و موتورهای جستجوی مختلفی بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۷ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی متنوعی که برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته در جدول زیر آورده شده است. در نتیجه‌ی جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، ژورنال‌ها و موتورهای جستجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر تعداد ۴۳ مقاله نهایی جهت فراترکیب انتخاب شدند.

گام سوم جستجو و انتخاب مقالات مناسب:

در ابتدای فرایند جستجو پژوهشگر مشخص می‌کند که آیا مقالات یافت شده متناسب با سؤال پژوهش است یا خیر. بدین منظور مقالات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار می‌گیرد. در این گام، پژوهشگر در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد می‌کند. در جدول زیر شاخص‌های پذیرش مقالات آمده است. فرایند انتخاب مقالات نهایی جهت انجام فراترکیب پس از گزینش اسناد و

متون علمی برگزیده توسط برنامه‌ی مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ (casp) به منظور بررسی کیفیت روش‌شناختی مطالعات طبق مهارت‌های ارزیابی برای هر مقاله بر اساس ده معیار اهداف، منطق، طرح، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش امتیازی در نظر گرفته می‌شود. در گام بعد کدهای شناسایی و استخراج‌شده به مؤلفه‌ها، کدها و تم‌ها دسته‌بندی شدند. در این رویکرد کدها به تم‌هایی بر اساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع موردبررسی مقوله‌بندی شدند.

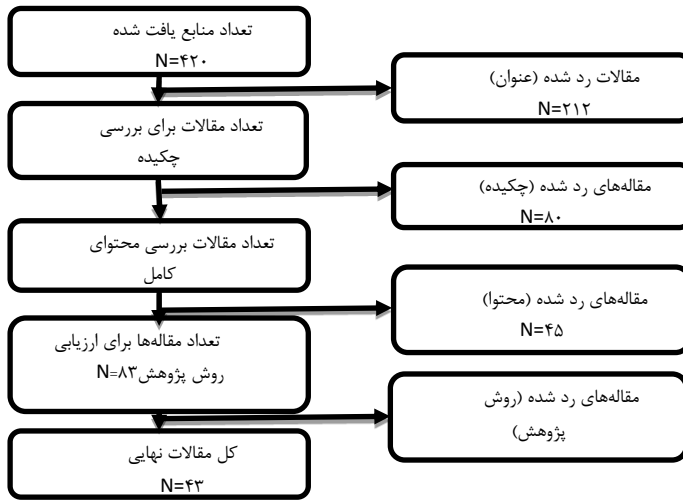
جدول ۲. شاخص‌های پذیرش مقالات

معیار پذیرش	ابعاد بررسی
انگلیسی و فارسی	زبان
۱۹۹۵-۲۰۱۷	بازه زمانی
کلیدی مقالات در زمینه شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظامی	جامعه
بررسی شاخص‌های ارزیابی	شرایط مطالعه
مقالات چاپ‌شده در نشریات و اجلاس‌های بین‌المللی علمی	نوع پژوهش

فرا ترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. معیارهای پذیرش، یا عدم پذیرش شامل مواردی چون، زبان مطالعات، زمان مطالعات، روش‌های مطالعه، جامعه مورد مطالعه، شرایط مورد مطالعه و نوع پژوهش است که در جدول فوق به این موارد اشاره شده است.

گام چهارم استخراج نتایج:

در پژوهش پیش رو، اطلاعات مقاله‌ها بدین صورت دسته‌بندی شده‌اند: در ستون اول مقوله‌ها (معیارها) ارائه شده‌اند و به ترتیب در ستون‌های دیگر تم‌ها، کدها، مرجع مربوط به هر مقاله (شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله) و در ستون آخر نیز فراوانی نسبی مربوط به هر تم ارائه شده‌اند.



شکل ۴. فرایند انتخاب مقالات نهایی

جدول ۳. سؤال‌های پژوهش

سؤالات پژوهش	پارامترها
۱. عوامل مؤثر در تعالی عملکرد نظامی چیست؟	چه چیزی (What)
۲. ابعاد و مؤلفه‌های تعالی عملکرد نظامی چیست؟	جامعه مورد مطالعه (Who)
۳. چارچوب کلی این مدل به چه شکلی است؟	محدودیت زمانی (When)
	چگونگی روش (How)

پس از گزینش اسناد و گزارش‌های برگزیده، نوبت به استخراج کدها از متون است. برای استخراج کدها سؤالات تحقیق مورد نظر بوده است.

گام پنجم تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی:

در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات را کد در نظر می‌گیریم، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه، دسته‌بندی می‌کنیم، به این ترتیب مفاهیم (تم‌های) پژوهش را شکل می‌دهیم.

جدول ۴. کدبندی مطالعات پژوهش

مقوله	تم	کد	منابع	فراوانی
رهبری	مأموریت، چشم‌انداز، ارزش و اخلاقیات	ایجاد چشم‌انداز، اخلاق و ارزش، مسئولیت‌پذیری، قدرت تأثیرگذاری در دیگران، مسئولیت اجتماعی، دید محیطی، برنامه‌ریزی و تنظیم اهداف	حاجیان (۱۳۹۲)، قطری (۱۳۹۴)، گرهارد لی کوئینک (۲۰۰۹)، جی لوییس (۱۹۹۹) گرهارد لی کوئینک (۲۰۰۹) و ونگ پائول (۲۰۱۱) جی لوییس (۱۹۹۹)، سماواتی (۱۳۸۸)	۸
	ایجاد تیم کاری	همراهی با جامعه، کار تیمی، تعامل با افراد، پذیرش تغییر و پیشنهادها، تمرکز روی کارکنان	سومن (۱۹۹۸) جی لوییس (۱۹۹۹)، فرود ول (۲۰۱۳)، افجه ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳، سومن (۱۹۹۸)، سماواتی (۱۳۸۸)، حاجیان (۱۳۹۲)، افجه (۱۳۹۲) و ۱۳۹۳، قطری (۱۳۹۴) سومن (۱۹۹۸)، گرهارد لی کوئینک (۲۰۰۹) و (۲۰۱۱)	۱۳
راهبرد نظامی	مهارت‌های ارتباطی مدیریتی	گوش دادن، صحبت کردن، نوشتن، توانایی در اقدام درست	جی لوییس (۱۹۹۹) سومن (۱۹۹۸) فرود ول (۲۰۱۳)، قطری (۱۳۹۴)	۴
	اهداف و استراتژی نظامی	تعیین راهبردها، اهداف و استراتژی به‌روزآوری خطمشی و راهبردها و استراتژی	قطری (۱۳۹۳)، ساریمون ونگ پائول (۲۰۱۱)، بشیری و خدایی (۱۳۹۲) دهقانی (۱۳۹۳) سید تقوی (۱۳۹۵) شیخ‌زاده (۱۳۸۸)، حاجیان (۱۳۹۲)	۷
	تنظیم دستورالعمل‌ها استانداردهای نظامی	برنامه‌ریزی مدیریت محیطی، برنامه‌ریزی و تنظیم اهداف، چابکی و هوشیاری سازمانی	ونگ پائول (۲۰۱۱) جی لوییس (۱۹۹۹) گرهارد لی کوئینک (۲۰۰۹)، جزینی (۱۳۹۱)	۴
	برنامه‌ریزی تحقق سیاست‌ها و استراتژی‌ها	بررسی تحقق سیاست‌ها و استراتژی‌ها، و توانایی در ارتقای امنیت ملی، قابلیت مدیریت بحران	جزینی (۱۳۹۱)، سلطانی (۱۳۹۴)، گرهارد لی کوئینک (۲۰۱۱) سلطانی (۱۳۹۴)	۴

۷	جی لوییس (۱۹۹۹)، سماوتی (۱۳۸۸)، نجات (۱۳۸۸)، دهقانی (۱۳۹۳)، افجه (۱۳۹۲) جی لوییس (۱۹۹۹)، گرهارد لی کوئینک (۲۰۰۹)	قانون‌گرایی، نظم و انضباط تنظیم و اعمال استانداردها	قوانین و مقررات گرای	
۸	پائول فیلیپ (۲۰۱۴)، ون دیجک (۲۰۰۸)، پارابوپ (۲۰۰۹)، ونگ و پائول (۲۰۱۱)، صمدی (۱۳۹۱)، قطری (۱۳۹۳) آراسته (۱۳۸۹)، دادرسی (۱۳۹۱)، سلطانی (۱۳۹۴)	مدیریت شراکت‌های برون‌سازمانی، بهره‌وری در استفاده از منابع، تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات سازمان، استفاده از فناوری‌های جدید و توسعه‌ی آن‌ها در سازمان، قابلیت ایجاد تعامل با سایر شرکت‌ها، پیمان‌های استراتژیک اجتماعی	شراکت برون‌سازمانی	شراکت و منابع
۳	آلن (۲۰۱۴)، حاجیان (۱۳۹۲)، افجه (۱۳۹۲)	تعامل مردم با سیستم‌ها و نیروهای نظامی، توانمندی در ایجاد وحدت ملی، سیاست‌گذاری و حمایت از تولید ملی، توانمندی در ایجاد، وحدت و انسجام ملی، حمایت از تولید ملی	ایجاد وحدت ملی	
۳	زیگدان (۲۰۰۴)، صمدی (۱۳۹۱)، احمدوند (۱۳۸۹)	مدیریت روابط با شرکا، ایجاد تفاهم‌نامه‌ی همکاری با سایر شرکت‌ها، پروژه‌های مشترک با صنعت و دانشگاه،	ایجاد وحدت بین صنعت و دانشگاه	
۷	جی لوییس (۱۹۹۹)، ایگلار (۲۰۰۴)، زیگدان (۲۰۰۴) حاجیان (۱۳۹۲)، دهقانی (۱۳۹۳)، آراسته (۱۳۸۹)، عظیمی (۱۳۹۲)	مدیریت اطلاعات جامع، انتقال و تجزیه و تحلیل اطلاعات، دانش شغلی، مدیریت منابع اطلاعاتی	مدیریت اطلاعات و دانش	
۵	جروم (۲۰۱۲)، زیگدان (۲۰۰۴)، آراسته (۱۳۸۹) شیخ‌زاده (۱۳۸۸)، سید نقی (۱۳۹۵)	سرمایه (منابع) انسانی و سازمانی	مدیریت منابع انسانی	
۱۰	ونگ پائول (۲۰۱۱)، ایگلار (۲۰۰۴)، آلن (۲۰۰۱)، حاجیان (۱۳۹۲)، افجه (۱۳۹۳) آراسته (۱۳۸۸)، احمدوند (۱۳۸۹)، قطری (۱۳۹۳) سلطانی،	طراحی نظام‌مند فرایندهای پژوهشی، برنامه زمان‌بندی پروژه‌ها، فرایندهای داخلی پژوهشی،	طراحی و مدیریت فرایندهای پژوهشی	

مدل تعالی عملکرد واحدهای نظامی... / ۱۲۷

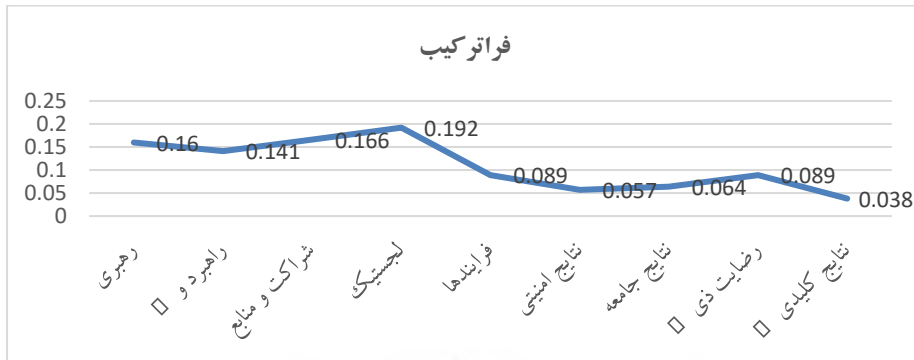
	(۱۳۹۳ و ۱۳۹۴)			
۴	پیتر (۲۰۱۰)، فرود (۲۰۱۳)، پارابوب (۲۰۰۹)، دهقانی (۱۳۹۲)	فرایندهای مشارکتی، فرایند بهبود سطح پروژه‌ها، فرایندهای عملیاتی	فرایندهای سازمانی	
۱۵	ایگلار (۲۰۰۴)، پارابوب (۲۰۰۹)، جروم (۲۰۱۲) دی کونینگ (۲۰۱۲)، فرود ول (۲۰۱۳) سومن (۱۹۹۸) جی لوییس (۱۹۹۹) پائول فیلیپ (۲۰۱۴)، ون دیچک (۲۰۰۸)، رشید زاده (۱۳۹۱)، جزینی (۱۳۹۱)، مصدق خواه (۱۳۹۴)، باقری کنی (۱۳۹۴) عظیمی (۱۳۹۲) صمدی (۱۳۹۱)	اعتقاد و معنویت، روحیه، توانایی، مهارت‌های جسمانی، ابتکار و خلاقیت، تسلط در انجام کار، رعایت اصول و موازین شرعی، روحیه‌ی شهادت‌طلبی، روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری، همراهی و مشارکت با افراد جامعه، انضباط	آمادگی منابع انسانی	
۸	پارابوب (۲۰۰۹)، گلن (۱۹۹۳)، ونگ و پائول (۲۰۱۱) در کونینگ (۲۰۱۱)، صمدی (۱۳۹۱)، سلطانی (۱۳۹۳)، آراسته (۱۳۸۹)، افجه (۱۳۹۳)	نگهداری و تجهیزات، حفظ توان و تحرک، به‌کارگیری فناوری جدید، تناسب تجهیزات و مأموریت، مدیریت کارآمد کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها و تجهیزات نظامی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در حوزه‌های مدیریتی، توانایی و قابلیت تحول و پویایی در حوزه‌های مأموریتی، توزیع مناسب تجهیزات و منابع	آمادگی تجهیزاتی	لجستیک نظامی
۷	الن (۲۰۰۸) پارابوب (۲۰۰۹)، صمدی (۱۳۹۱) سلطانی (۱۳۹۴)، رشید زاده (۱۳۹۱) کاظمی و سلیمانی (۱۳۸۸)، افجه (۱۳۹۳)	آموزش‌های یگانی، تمرینات و مانورها، مقابله با تهدیدات شیمیایی، میکروبی، نظامی، هسته‌ای، توانایی در ایجاد هم‌افزایی در واحدهای مأموریتی، قابلیت مدیریت بحران، تناسب‌انداز، چابکی و مقاومت جسمانی، توجه به سلامت و نشاط جسمی افراد، اقدامات پیشگیرانه، مقابله با تهدیدات نرم (فرهنگی) و نیمه سخت (امنیتی)	آمادگی یگانی و اقدام عملیاتی	

۵	ویساریون (۲۰۱۲)، ونگ و پائول، (۲۰۱۱)، سلطانی (۱۳۹۴)، افجه (۱۳۹۳)، نجات و یآوری (۱۳۸۸)	کاهش سرقت‌های مهم (بانک، مغازه، اماکن خصوصی و ...)، کاهش سرقت‌های خرد (جیب‌بری، کیف‌چاپی)، کاهش جرائم به عنف و امنیت (آدم‌ربایی، قتل و ...)، افزایش حس اعتماد مردم به نیروهای نظامی،	امنیت اجتماعی-سیاسی	نتایج امنیتی
۲	پارابوب (۲۰۰۹)، سلطانی (۱۳۹۴)	ایجاد وحدت و انسجام ملی، ایجاد امنیت برای سرمایه‌گذاری خارجی	دفاع ملی	
۲	نجات و یآوری (۸۸)، افجه (۱۳۹۳)	ارتقای امنیت اداری، ارتقای امنیت در حوزه مدیریتی	امنیت اقتصادی	
۵	کونینگ (۲۰۱۱)، افجه (۱۳۹۳)، حاجیان (۱۳۹۲)، دهقانی (۱۳۹۳)، سلطانی (۱۳۹۴)	توسعه‌ی فرهنگ و هنر بومی، توسعه و ترویج فرهنگ و هنر تأکید بر آرمان‌های انقلاب اسلامی، ایجاد آرامش، تأثیر بر روحیه‌ی مردم، اقتدار ملت، شناسایی نواقص، انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه، استفاده مناسب از تسهیلات عمومی، توان دستیگری و تحقیق	نتایج اجتماعی-فرهنگی	نتایج جامعه
۳	کاترین (۲۰۱۰)، فرود ول و اسمیت (۲۰۱۳)، سلطانی (۱۳۹۴)	ایفای نقش عملیاتی سازی اقتصاد مقاومتی، حفظ و تقویت سلامت اداری، جذب سرمایه و ایجاد اشتغال	نتایج اقتصادی	
۲	باقری کنی و آذر (۱۳۹۴)، جزینی (۱۳۹۱)	تلاش‌های داوطلبانه و بشردوستانه، تعامل با مردم، توان الگو بخشی، انضباط اجتماعی، ارزش‌های اسلامی در حوزه مدیریتی، ترویج و نهادینه‌سازی گفتمان رهبری	حفظ و احیای ارزش‌های دفاع مقدس	

مدل تعالی عملکرد واحدهای نظامی... / ۱۲۹

۶	ایگلار (۲۰۰۴)، دی کونینگ (۲۰۱۱)، جی لوییس (۱۹۹۹)، رشید زاده (۱۳۹۱)، مصدق خواه (۱۳۹۰)، دادرس (۱۳۹۱)	رضایت افسران، ارتقای آگاهی‌های تخصصی و حرفه‌ای، رویارویی با تخلفات سازمانی، افزایش آمادگی رزمی، فراهم آوردن زمینه بروز رسانی دانش افسران به‌مرورزمان، دارای کادر آموزشی قوی	نتایج افسران و نیروهای متعهد	رضایت ذی‌نفعان کلیدی
۵	جزینی (۱۳۹۱)، حاجیان (۱۳۹۲)، افجه (۱۳۹۳)، صمدی (۱۳۹۱) فرود ول و کیپ اسمیت (۲۰۱۳)	رفتار مردم، باعث اقتدار ملت، تأثیر بر روحیه‌ی مردم، ایجاد آرامش روانی در میان مردم، اعتمادسازی، تسهیل سازی، ایجاد مشارکت، تقویت اطمینان مسئولین	رضایت سایر ذی‌نفعان	
۳	سید نقوی (۹۵)، دهقانی (۱۳۹۳)، کاظمی و سلیمانی (۱۳۸۸)	آموزش و تربیت، انگیزه و تمایل، میزان رضایت از حقوق و مزایا، رضایت از فعالیت‌های کارگزینی، رضایت از دوره‌های آموزشی، روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری و اجرای داوطلبانه‌ی کارها	رضایت کارکنان	
۱	افجه (۱۳۹۳)	بهره‌وری، ایجاد محیط قانون‌مند	شاخص‌های عملکردی	نتایج کلیدی عملکرد
۳	سلطانی (۱۳۹۴)، دادرس (۱۳۹۱)، افجه (۱۳۹۳)	بهبود فعالیت‌های کسب‌وکار، جذب سرمایه و ایجاد اشتغال، ایفای نقش در اجرای اقتصاد مقاومتی	شاخص‌های اقتصادی	
۲	فرود ول و کیپ اسمیت (۲۰۱۳) افجه (۱۳۹۳)	افزایش پروژه‌های تحقیقاتی با مراکز پژوهشی، اعتبارات لازم متناسب با مأموریت‌های یگان، اصلاح مقررات مالی در جهت تسهیل هزینه کرد، تولید جریان نقدی، بهبود ساختار هزینه‌ها	پروژه‌های تحقیقاتی نظامی	

نمودار زیر درصد ارجاعات هر معیار در پژوهش‌های صورت گرفته را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌کنیم بیشترین ارجاع داده‌شده در مقالات به معیار لجستیک نظامی با ۰.۱۹ بوده است؛ و این نشان از اهمیت این معیار در پژوهش‌های صورت گرفته است.



شکل ۵. درصد ارجاعات هر معیار در مقالات مطالعه شده

با توجه به این نمودار می‌توان دریافت که شاخص لجستیک نظامی با ۰.۱۹ درصد ارجاعات از تکرار بیشتری نسبت به دیگر شاخص‌ها برخوردار است و نتایج کلیدی عملکرد با ۰.۰۴ ارجاعات، دارای کمترین ارجاعات بوده است.

گام ششم کنترل کدهای استخراجی:

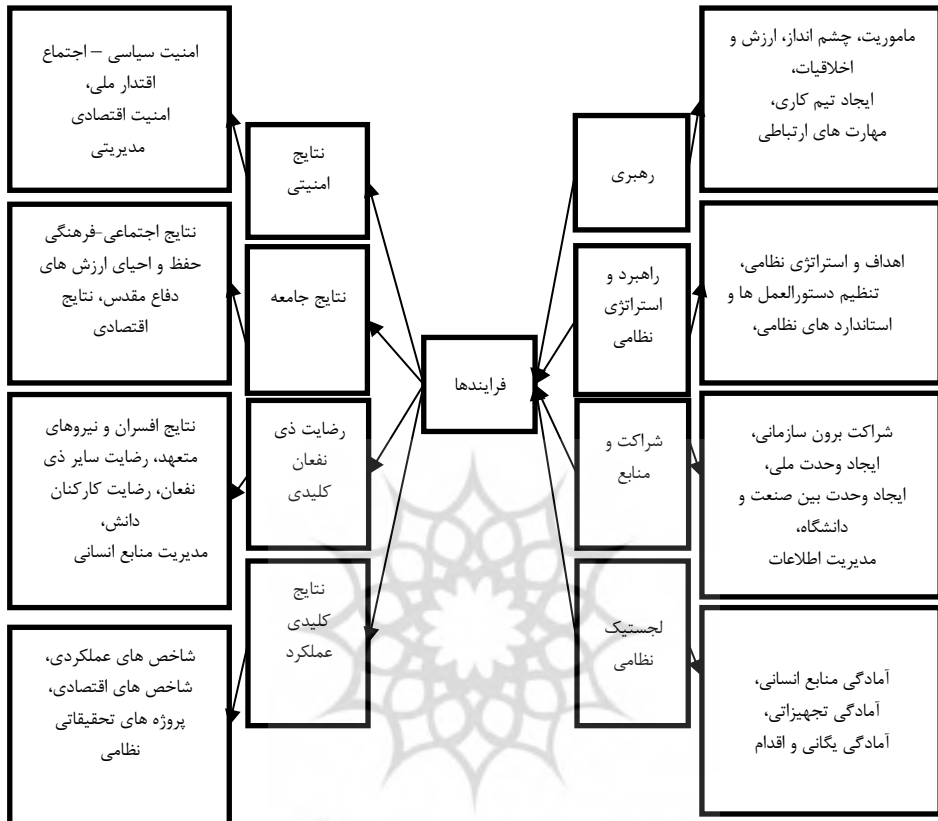
برای کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شد. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنج به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بیشتر بین رتبه دهندگان است، اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، توافق کمتر بین دو رتبه دهنده وجود دارد (قاسمی و رعیت‌پیشه، ۱۳۹۴) با استفاده از نرم افزار SPSS عدد معناداری ۰.۰۰۱ و مقدار شاخص ۰.۶۸۵ محاسبه شد که در جدول زیر مشاهده می‌شود. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰.۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است. پارامتر توافق مشاهده‌شده در این پژوهش ۰.۶۴۷ را نشان می‌دهد که بالای ۰.۶ بوده و قابل‌پذیرش است.

جدول ۵. شاخص کاپا خروجی نرم‌افزار SPSS

		مقدار	انحراف معیار برآوردی	T ^b برآورد	(Sig) معناداری
معیار توافق	Kappa	۰.۶۴۷	۰.۱۳۵	۳.۹۵۷	۰.۰۰۰
N تعداد موارد		۲۹			

گام هفتم ارائه یافته‌ها:

مدل نهایی ارائه شده در شکل زیر حاصل جست‌وجوهای منظم در منابع اطلاعات علمی و بررسی نزدیک به ۴۰۰ مقاله داخلی و خارجی و انتخاب ۴۳ مقاله نهایی در فرایند فراترکیب است؛ که خروجی این فرایند ۱۵۶ کد، ۲۹ مؤلفه و ۹ مقوله استخراجی بود. با توجه به مدل نهایی ارائه شده، چهار معیار اصلی توانمند سازها (رهبری، راهبرد و استراتژی نظامی، شراکت و منابع و لجستیک نظامی) توسط معیار فرایندها موجب نتایج (امنیتی، جامعه، رضایت ذی‌نفعان و نتایج کلیدی عملکرد) می‌شوند. بهره‌گیری از ۴ توانمندی گفته شده منجر به خروجی‌هایی خواهد شد که تحت تأثیر یک فرآیند موجب بروز نتایج چهارگانه خواهد شد که هر یک دستاوردهای خاص خود را دارد. در واقع هرچقدر نقش توانمند سازها در یک سازمان نظامی چشم‌گیر باشد نتایج حاصل از آن‌ها نیز قابل توجه خواهد بود. در مدل‌های مشابه ارائه شده معیارها به صورت کلی ارائه شده‌اند ولی در اینجا ما مدل را با تمامی شاخص‌ها و جزئیات ذکر کرده‌ایم و این می‌تواند یکی از نقاط قوت این پژوهش باشد. همچنین با توجه به فراوانی ارجاعات داده شده در فرایند فراترکیب، معیار لجستیک نظامی دارای بیشتر کد و معیارهای رهبری نظامی و منابع و شراکت نظامی در رتبه‌های بعدی قرار دارند؛ و این نشان‌دهنده‌ی اهمیت این معیارها در سازمان‌های نظامی است.



شکل ۶. مدل نهایی فراترکیب (محقق ساخته)

وزن دهی به شاخص‌ها با استفاده از نظر خبرگان

گروه خبرگان $D = \{D^1, D^2, \dots, D^k\}$ نظر خود را در مورد اهمیت (وزن) هر معیار با استفاده از متغیرهای زبانی بیان می‌کنند. هر متغیر زبانی را می‌توان با یک عدد خاکستری بازه‌ای $W_j^k = [G_{ij}, \bar{G}_{ij}]$ نشان داد وزن هر معیار $w_j (j=1, \dots, n)$ با استفاده از رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$\text{رابطه (۱)} \quad WQ_j = \frac{1}{K} [w_j^1 + w_j^2 + \dots + w_j^k]$$

در پژوهش حاضر برای سنجش اهمیت شاخص‌ها، پرسشنامه‌ی طراحی‌شده در اختیار ۶ تن

از خبرگان نظامی قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا با استفاده از عبارات کلامی زیر نظرات خود را در مورد هر یک از شاخص‌ها اعلام کنند.

جدول ۶. عبارات کلامی و اعداد خاکستری

خیلی کم	کم	تقریباً کم	متوسط	تقریباً زیاد	زیاد	خیلی زیاد	متغیرهای کلامی
(VL)	(L)	(ML)	(M)	(MH)	(H)	(VH)	
۰ ۰	۰ ۱	۰ ۲	۰ ۳	۰ ۴	۰ ۵	۰ ۶	(⊗W)

با توجه به جدول زیر نظرات خبرگان با استفاده از منطق خاکستری وزن دهی شدند. همان‌گونه که در جدول زیر آمده است وزن هر یک از شاخص‌ها ارائه شده‌اند.

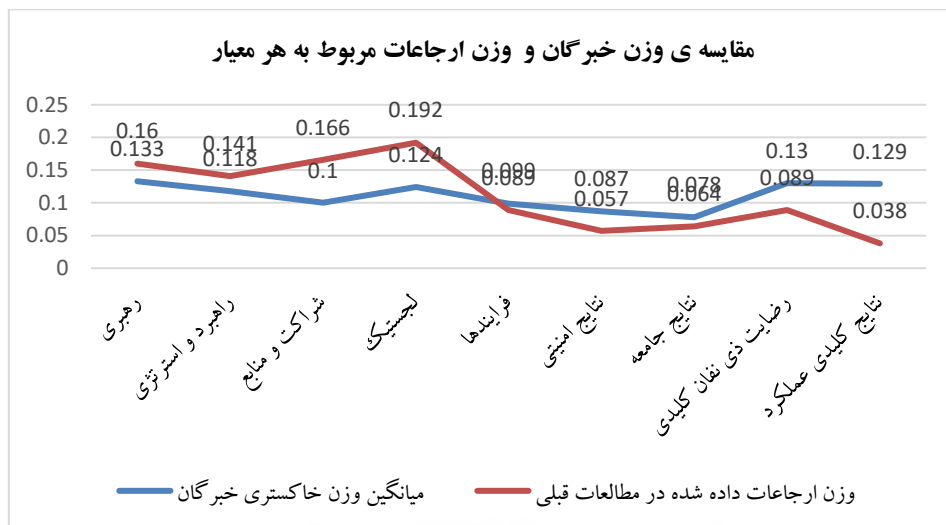
جدول ۷. نظرات خبرگان در مورد هر یک از شاخص‌ها

w_j	D ^۶	D ^۵	D ^۴	D ^۳	D ^۲	D ^۱	
۰.۸۱ و [۰.۶۳]	M	H	H	MH	H	H	رهبری
۰.۷۳ و [۰.۵۶]	M	H	MH	H	MH	M	راهبرد و استراتژی
۰.۶۱ و [۰.۴۸]	MH	MH	MH	M	ML	M	شراکت و منابع
۰.۷۵ و [۰.۶۰]	H	MH	H	M	MH	MH	لجستیک نظامی
۰.۵۵ و [۰.۴۰]	MH	M	ML	M	ML	M	نتایج امنیتی
۰.۵۰ و [۰.۳۵]	M	MH	ML	M	ML	L	نتایج جامعه
۰.۷۸ و [۰.۶۱]	MH	MH	H	MH	H	H	نتایج کلیدی
۰.۸۰ و [۰.۶۲]	H	MH	H	MH	H	H	رضایت ذینفعان
۰.۶۰ و [۰.۴۸]	H	H	L	ML	M	H	فراایندهای نظامی

با توجه به جدول فوق و وزن‌های داده‌شده به معیارها توسط خبرگان، بیشترین وزن داده‌شده به معیار رهبری است، این نشان از اهمیت این معیار در سازمان‌های نظامی است. برای تحلیل بهتر میانگین بازه‌ی مربوط به هر معیار را به صورت نمودار (شکل ۷) نشان می‌دهیم.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت بحث ارزیابی عملکرد در سازمان‌های نظامی مدل‌ها و شاخص‌های ارائه‌شده در پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شد و نتیجه این کار مدلی جامع برگرفته از مدل تعالی EFQM با ۹ مقوله (رهبری، راهبرد و استراتژی نظامی، شراکت و منابع، لجستیک نظامی، فرایندهای نظامی، نتایج امنیتی، نتایج جامعه، رضایت ذی‌نفعان کلیدی و نتایج کلیدی عملکرد) ۲۹ مؤلفه و ۱۵۶ کد ارائه گردید. با توجه به معیارهای اصلی به دست آمده حاصل از بررسی نزدیک به ۴۰۰ مقاله در مرحله فراترکیب معیار لجستیک نظامی با ۲۱ درصد ارجاعات دارای بیشترین ارجاع و همچنین شراکت و منابع و رهبری نیز به ترتیب با ۱۸ و ۱۷ درصد ارجاعات در رتبه‌های بعدی قرار دارند. با توجه به جدول ۷ نتایج این پژوهش نشان داد که از نظر خبرگان این سازمان، در راستای مسیر اعتلای عملکرد سازمانی، شاخص رهبری با توجه به وزن بالای خود دارای بیشترین اهمیت در این سازمان است. با توجه به معیارهای ۹ گانه‌ی حاصل از مدل قابلیت استخراج مفاهیم بنیادی وجود دارد. تنظیم دستورالعمل‌ها، استانداردها و قوانین نظامی، نقش سازمان‌های نظامی در ایجاد وحدت ملی، آمادگی یگانی و تجهیزاتی، تحقق امنیت سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و اقتدار ملی، حفظ و احیای ارزش‌های دفاع مقدس از مهم‌ترین ارزش‌های مکنون در مدل ارائه‌شده تلقی می‌گردد. مفروض بر آنکه فراوانی ارجاع به شاخص‌ها را دلیل اهمیت نسبی شاخص‌ها نسبت به هم قلمداد کنیم، بین فراوانی نسبی کدهای استخراج‌شده، می‌توان استنباط کرد که در ادبیات علمی توجه و تمرکز به مقوله لجستیک نظامی (آمادگی منابع انسانی، آمادگی تجهیزاتی، آمادگی یگانی و اقدام عملیاتی) برجسته‌تر از سایر شاخص‌ها بوده‌اند.



شکل ۷. مقایسه ی وزن فراوانی ارجاعات و وزن خاکستری خبرگان

با توجه به نمودار فوق، در صورتی که وزن فراوانی مقوله‌ها را معرف اهمیت جامعه‌ی علمی به آن مقوله و همچنین وزن خاکستری را معرف ترجیحات صنعت مورد مطالعه قلمداد کنیم، می‌توان به نکات قابل تأمل زیر دست پیدا کرد:

۱. در مورد مقایسه‌ی وزن خاکستری با وزن ارجاعات داده شده می‌توان گفت روند افزایش و کاهش این ضرایب مشابه است. این نشان از وجود همبستگی مثبت بین وزن‌های ارائه شده توسط خبرگان و ارجاعات مربوطه است.

۲. نتایج به دست آمده در خصوص وزن خاکستری نشان از اهمیت بالای شاخص‌های رهبری نظامی، رضایت ذی‌نفعان و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب مهم‌ترین مقوله‌های ارائه شده در سازمان مورد مطالعه است. همچنین شاخص‌های لجستیک نظامی، شراکت و منابع و رهبری نظامی به ترتیب از مهم‌ترین ابعاد ارائه شده در استناد معتبر علمی است؛ بنابراین می‌توان دریافت اهمیت وجود رهبری مقتدر به عنوان اصلی انکارناپذیر از مهم‌ترین ارکان سازمان‌های نظامی است.

۳. همچنین اهمیت شاخص لجستیک نظامی (آمادگی منابع انسانی، آمادگی تجهیزاتی، آمادگی

یگانی و اقدام عملیاتی) (هم در ارجاعات ارائه شده و هم در وزن های ارائه شده توسط خبرگان) بعد از شاخص رهبری قابل تأمل و معنادار است.

۴. توجه به رضایت ذی نفعان کلیدی نیز در وزن دهی خاکستری جزء بالاترین ها بوده است؛ اما این متغیر نیز در مطالعات قبلی چندان وزنی نداشته است. به نظر می رسد این شاخص نیز می بایست جزء شاخص های مهم در ارزیابی عملکرد سازمانی قلمداد شود.

۵. شاخص نتایج امنیتی نیز به نظر می رسد در مطالعات گذشته چندان وزنی نداشته و کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اهمیت این شاخص مهم (توجه به امنیت سیاسی - اجتماعی، اقتدار ملی و امنیت اقتصادی) می توان در پژوهش های آتی توجه بیشتری روی این شاخص داشت.

۶. شاخص نتایج کلیدی عملکرد در ارجاعات ارائه شده دارای کمترین وزن ولی از نظر خبرگان سازمانی جزئی مهم ترین شاخص های ارائه شده است. این نشان از کم توجهی مطالعات انجام شده روی این شاخص مهم است؛ بنابراین در تحقیقات آتی می توان روی این شاخص بیشتر تمرکز کرد. همچنین برای معیار رضایت ذی نفعان نیز می توان تحلیل مشابه ای انجام داد.

۷. آن چنانکه که پیش تر عنوان شد کیفیت به عنوان یک ابزار و اسلحه راهبردی در تعالی سازمانی تلقی می شود. نظر به جایگاه و اهمیت مقوله کیفیت و همچنین پیچیدگی ها و ارتباطات حوزه کیفیت با دیگر مباحث سازمانی، بهره گیری از فنون و ابزارهای تحقیق در عملیات نرم (از جمله روش شناسی سیستم های نرم)، کمک شایانی به پیاده سازی و ارتقای مدل های تعالی کیفیت می کند (قاسمی و بهرنگ، ۱۳۹۸).

۸. در این پژوهش از داده های خاکستری برای ارزیابی متغیرها بهره گیری شده است. داده های خاکستری برای تبیین بهتر داده های مبهم استفاده می شود. در پژوهش های کمی علوم انسانی همواره این تعارض میان پژوهشگران وجود داشته که چه مقیاسی (قطعی، فازی و خاکستری) برای ارزیابی به کار گرفته شود. به منظور افزایش روایی برونی پژوهش می توان از نظریه تکثر داده بهره جست. در این روش داده های کیفی هر بار با یک سناریو (قطعی، فازی و خاکستری) ارزیابی شده و در خاتمه نتایج سه مرحله با یکدیگر مقایسه و تلفیق می شوند (قاسمی، ۱۳۹۶).

فهرست منابع

- اصغری زاده، عزت‌الله؛ قاسمی، احمدرضا؛ ملکی، محمدحسن. (۱۳۹۰). «بررسی موانع پیش روی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران در انجام پژوهش‌های کاربردی». نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- افجه، سید علی‌اکبر؛ رحمتی، داریوش. (۱۳۹۳). «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد یگان‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران». پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۴، ۲۱۱-۲۳۲.
- افجه، سید علی‌اکبر؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ کشوری، عبدالرحمن؛ رحمتی، داریوش. (۱۳۹۲). «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کلاتری‌ها (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی تهران بزرگ)». مدیریت منابع در نیروی انتظامی ۴، ۱۱-۴۰.
- آراسته، حمیدرضا؛ حسین پور، رضا. (۱۳۸۸). تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مراکز پژوهش دفاعی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی ۴، ۱۱۵.
- باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ آذر، عادل؛ سعادت جو، محمدجواد. (۱۳۹۴). طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس. مدیریت اسلامی ۳، ۹-۴۶.
- جزینی، علیرضا. (۱۳۹۲). ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد ناجا مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). نظارت و بازرسی ۲۶، ۶۳-۸۸.
- حاجیان، امیر؛ احمدوند، علی‌محمد؛ موحدی، مسعود. (۱۳۹۲). «مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیر صنعتی». فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸۶.
- دادرش، محمدحسین؛ ولی وند زمانی، حسین. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد نظام پژوهش‌های غیر صنعتی ارتش جمهوری اسلامی ایران. مدیریت نظامی ۴۸، ۱۱-۴۲.
- دهقانی، احسان؛ (۱۳۹۱). ارزیابی چالش‌های پنج دوره اجرای الگوی تعالی سازمانی ودجا و مقایسه آن با الگوی تعالی سازمانی مکننا. توسعه سازمانی پلیس ۱۱، ۱.
- رشیدزاده، فتح‌اله. (۱۳۹۱). «ارزیابی عملکرد دانش‌آموختگان دانشگاه افسری امام علی (ع)». مدیریت نظامی ۴، ۴.
- سلطانی، محمدرضا؛ نیکوکار، غلام‌حسین؛ تابان، محمد؛ صفری، علی. (۱۳۹۳). «بومی‌سازی معیارهای مدل سرآمدی سازمان (EFQM) در سازمان‌های پژوهشی نظامی». فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، بهار ۱۳۹۳.
- سلطانی، محمدرضا، حصیری امیر، جهانگیری بهروز (۱۳۹۵). «طراحی و تبیین الگوی مطلوب و معیارهای مناسب ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۲۰۹-۲۳۶.
- سماواتی، حسن؛ نجات، سید امیررضا. (۱۳۸۸). «بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تعارف ن پ ۲) از

- دیدگاه مدیران». توسعه‌سازمانی پلیس ۱۹.۱.
- شیخ‌زاده، رجبعلی (۱۳۸۸). الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی ۲. ۵۷.
- شیخ‌زاده، رجبعلی (۱۳۸۸). «الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت محور». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی ۲. ۵۷.
- صمدی، ساره؛ گل محمدی، علی‌اکبر؛ محمدی، ابوالفضل؛ رضا پور، تارا (۱۳۹۱). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بیمارستان‌های ناجا ۳۷ - طب انتظامی، سال اول، شماره ۱، تابستان ۹۱، صفحه ۴۵
- عبادی، نغمه؛ قلی پور، آرین؛ پیران نژاد، علی (۱۳۹۳). «شناسایی عوامل اثرگذار بر سرمایه سیاسی». فرآیند مدیریت و توسعه. ۸۸. ۵۲-۲۹
- فقیهی، ابوالحسن؛ علیزاده، محسن (۱۳۸۴). «روایی در تحقیق کیفی». مدیریت فرهنگ‌سازمانی ۹. ۵.
- قاسمی، احمدرضا (۱۳۹۳). «ارائه مدل H³SE در راستای اعتلای پایدار صنایع پتروشیمی». مدیریت صنعتی ۱۳. ۳۷۴-۳۵۱.
- قاسمی، احمدرضا؛ اصغری زاده، عزت‌الله؛ محمدتقی، جعفر زاده (۱۳۹۴). تعالی پایدار در صنایع پرخطر، انتشارات شرکت ملی پتروشیمی ایران.
- قاسمی، احمدرضا. به‌رنگ، کیاندرخت (۱۳۹۸). ارائه‌ی رویکردی یکپارچه برای مدیریت کیفیت جامع با استفاده از روش‌شناسی سیستم‌های نرم - مورد مطالعه یک شرکت صنایع غذایی، فصلنامه تحقیقات مهندسی و مدیریت کیفیت، در دست چاپ.
- قاسمی، احمدرضا؛ رعیت پیشه، محمدعلی (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای ارزیابی پایداری زنجیره تأمین با رویکرد فراترکیب. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۵.
- قاسمی، احمدرضا؛ (۱۳۹۷). تکررگرایی در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، پژوهش‌های نوین تصمیم‌گیری، (۳)۲. ۱۳۹۶.
- قطری، علی رجب‌زاده؛ عباسی حامد؛ آذر عادل؛ تقوی اله وردی (۱۳۹۴). توسعه‌ی مدل تعالی پلیس با استفاده از رویکردهای AHP و DEMATEL. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۵ شماره ۳.
- محمدعلیزاده، اکبر؛ بوزنجانی، برزو فرهی؛ مجدیان، محمد (۱۳۹۴). «فرایندهای اجرایی و عملیاتی بازرسی در سازمان‌های نظامی». نظارت و بازرسی ۳۱. ۱۴۵-۱۶۲.
- مصدق خواه مسعود؛ ساکت چقوش، علیرضا (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور (مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان). مدیریت اسلامی ۱. ۲۰۱.
- میرعلی، سید نقوی؛ صحت، سعید؛ دهقانان، حامد؛ فرهادی، علی (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی

- مبنتی بر چهارچوب تعالی و بالندگی سازمانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های افسری). مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی. ۳۹-۶۳.
- میرعلی، سید نقوی؛ صحت، سعید؛ دهقانان، حامد؛ فرهادی، علی (۱۳۹۵). «ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی مبتنی بر چهارچوب تعالی و بالندگی سازمانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های افسری)». مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی. ۳۹-۶۳.
- یاوری، وحید؛ زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۹۲). «طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی». اندیشه مدیریت راهبردی ۱. ۷۹-۱۲۲.
- Allen C. Estes, Ronald W. Welch, Stephen J. Ressler (۲۰۰۸) Program Assessment: A Structured, Systematic, Sustainable Example for Civil Engineers, ۲۴(۵), ۸۶۴-۸۷۶.
- Armstrong, M. (۲۰۰۵). "Performance management", translated by Behrouz Qolijli, B. & Gholamzadeh, D. Iran industrial education and research centre publication. Tehran. (In Persian)
- Beamon, B. M. and Balcik, B. (۲۰۰۵) Performance measurement in humanitarian relief chains. International Journal of Engineering Education, July-August, ۴۴-۴۲
- Bench, S. & Day, T. (۲۰۱۰). The user experience of critical care discharge: A meta-synthesis of qualitative research, International journal of nursing studies, ۴۷(۴)
- Bretz, R. D. Milkovich, GT. Read, W (۱۹۹۲). The current state of performance management appraisal research and practice: Concerns, directions and implications. Journal of management, ۴۳(۵)
- Cathrine Filstad & Petter Gottschalk (۲۰۱۱) Performance evaluation of police oversight agencies, Policing and Society: An International Journal of Research and Policy, ۲۱:۱, ۹۶-۱۰۹
- Estes, A. C. Welch, R. W. & Ressler, S. J. (۲۰۰۸). Program assessment: A structured, systematic, sustainable example for civil engineers, International Journal of Engineering Education, ۲۴(۵), ۸۶۴-۸۷۶.
- Eyelaar, S. J. D. (۲۰۰۴). The application of the excellence model to enhance military health service delivery and performance excellence (Doctoral dissertation, RAND AFRIKAANS UNIVERSITY).
- Frode Voll Mjelde and Kip Smith (۲۰۱۳). Performance Assessment of Military Team-Training for Resilience in Complex Maritime Environments Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting ۵۷: ۲۱۱۶
- Gerhard de Coning, Armscor, Pretoria & Gerrit van der Walddt (۲۰۱۱). An integrated service excellence model for military test and evaluation facilities, Journal of Military Studies, ۳۹(۱), ۱۰۱-۱۱۴.
- Jay S. Lewis. (۱۹۹۹). MILITARY OFFICER APPRAISAL, AN EXAMINATION AIR COMMAND AND STAFF COLLEGE AIR UNIVERSITY, ۴۵.

- Kane, J. S. (۱۹۹۶). The conceptualisation and representation of total performanceeffectiveness. *Human Resource Management Review*, ۶(۲), ۱۲۳-۱۴۵.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (۱۹۹۲). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, ۹۳(۴), ۲۹-۲۳
- Lt Col Avi Zigdon Lt Col Anat Robinson, Col Avishay Goldberg(۲۰۰۴).The Patient as a Client: A Model for Evaluation of Israel Defense Forces, *MILITARY MEDICINE*, ۱۶۹, ۴:۲۸۲
- Neely, A. D. Richards, A. H. Mills, J. F. Platts, K. W. Bourne, M. C. S. Gregory. M. and Kennerley, M. (۲۰۰۰), Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process- based Approach, *International Journal of Operations & Production Management*, ۲۰(۱۰), ۱۱۱۹-۱۱۴۵.
- Parapob, S. Suthikarnnarunai, N. & Buranaprapa, P. (۲۰۰۹). The Survey of Thailand's Military Logistics Key Performance Indicators. In *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, ۲.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (۲۰۰۷). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer Publishing Company Inc.
- Suman Kakar. (۱۹۹۸). Self-evaluations of police performance analysis of the relationship between police officers' education level and job performance, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, ۲۱(۴), ۶۳۲- ۶۴۷.
- Tremblay, É., & Bentley, B. (۲۰۱۵). Institutional Excellence: An Initial Roadmap. *Canadian Military Journal*, ۱۶(۱), ۱۴.
- Wu, W. Wang, X. H. &- Paull, D. (۲۰۱۱). Evaluating the Australian Defense Force Environmental Awareness Training at Shoalwater Bay Training Area, Queensland, Australia. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, ۵(۱۱), ۱۵۹۳-۱۶۰۱.
- Wu, W. Wang, X. Paull, D. & Kesby, J. (۲۰۱۰). Defence force activities in marine protected areas: environmental management of Shoalwater Bay Training Area, Queensland, Australia. *Chinese Journal of Oceanology and Limnology*, ۲۸(۳),
- Zimmer, L. (۲۰۰۶). Qualitative meta-synthesis: A question of dialoguing with texts, *Journal of Advanced Nursing*, ۵۳(۳): ۳۱۱- ۳۱۸.