

## طراحی و تبیین الگوی مطلوب و معیارهای مناسب ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه

محمدرضا سلطانی\*، امیر حصیرچی\*\*

بهرز جهانگیری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۹/۰۳

### چکیده

ارتقای اثربخشی و تقویت بنیه هر سازمان، مستلزم وجود کارکنان متعهد، مؤثر و بانگیزه به عنوان اصلی‌ترین مزیت راهبردی در محیط متلاطم و دارای تغییر و تحولات سریع و روزافزون امروز است. تحقیق حاضر با هدف دستیابی به الگو و معیارهای مطلوب ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه انجام شده است. روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات، توصیفی<sup>۱</sup> از نوع پیمایشی<sup>۲</sup> است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۵۰ نفر از خبرگان، کارشناسان و صاحب‌نظران باتجربه است که به صورت تمام شماری، انجام شده است. روایی ابزار تحقیق با استفاده از نظر خبرگان (علمی: ده نفر، تجربی و سازمانی: پنجاه نفر) و موضوع و پایانی تحقیق با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد و با توجه به اینکه مقادیر و ضرایب آلفا برای تمامی مقیاس‌ها بالاتر از ۰/۰۷ بود، پایایی در حد قابل قبولی تأمین شد. یافته تحقیق، الگویی بومی را ارائه می‌دهد که دارای ۶ بعد، ۲۳ مؤلفه و ۹۲ شاخص است. بعد عمومی مشتمل بر ۴ مؤلفه و ۱۸ شاخص و ابعاد اختصاصی از ۱۹ مؤلفه و ۷۳ شاخص (سیاسی - امنیتی: ۴ مؤلفه و ۱۷ شاخص)، (اقتصادی: ۵ مؤلفه و ۱۹ شاخص)، (نظامی انتظامی: ۴ مؤلفه و ۱۵ شاخص)، (فرهنگی - اجتماعی: ۴ مؤلفه و ۱۵ شاخص) و (خدماتی: ۲ مؤلفه و ۸ شاخص) تشکیل شده است.

**کلیدواژه‌ها:** ارزشیابی؛ عملکرد؛ ارزشیابی عملکرد؛ مأمور به خارج از سپاه؛ ابعاد عمومی؛ ابعاد اختصاصی.

mrs- Soltan @ yahoo. Com

\*. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

Hasirchi @ yahoo. Com

\*\*. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

1. Descriptive
2. Survey

## مقدمه

تمامی انسان‌ها در زندگی روزمره خویش به قضاوت و ارزشیابی خود و دیگران می‌پردازند، حتی زمانی که در خلوت و تنهایی خویش به سر می‌برند، باز هم به ارزشیابی کارها و موفقیت خود در مقایسه با یکدیگر می‌پردازند. ارزشیابی، ریشه در تاریخ کار و فعالیت گروهی انسان دارد و امری است که قدمت آن به اندازه عمر زندگی اجتماعی انسان است.

با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین منابع سازمان، سرمایه‌های انسانی شاغل در آنهاست، بخشی از اقدامات مدیریتی نیز با هدف بهره‌گیری هر چه مؤثرتر و کارآمدتر از این منابع به مرحله اجرا در می‌آید و مدیریت مؤثر عملکرد را به یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران تبدیل نموده است (حقیقی و رعنائی، ۱۳۷۶). با توجه به مطالب یادشده، یکی از مهم‌ترین و ماندگارترین سرمایه‌های هر جامعه و سازمان، مدیران و اداره‌کنندگان آن جامعه و سازمان است.

موفقیت و پویایی سپاه به‌ویژه در هنگامه شکل‌گیری انقلاب و دفاع مقدس به‌عنوان یک سازمان تحول‌گرای مکتبی و مردمی به عملکرد کارکنان (فرماندهان، رؤسا و مدیران و...) آن بستگی دارد. لذا برای سنجش، ارزیابی، ارزش‌گذاری و بررسی عملکرد فردی و سازمانی، ضروری است که عملکرد کارکنان (فرماندهان، رؤسا و مدیران و...) به‌طور پیوسته و مداوم مورد نظارت و ارزشیابی قرار گیرد. ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که به‌واسطه آن یک سازمان، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آن با معیارهای عملکردی از پیش تعیین‌شده، مورد ارزیابی قرار می‌دهد و نتایج حاصله را در مواردی چون انتصاب، ارتقا، تشویق، تنبیه و... اعمال می‌کند و فرایند مدیریت سازمان را بهبود می‌بخشد. از آنجا که مأمورین سپاه به سایر دستگاه‌ها بخش قابل توجهی از کارکنان را چه به لحاظ کمی و چه به لحاظ کیفی شامل می‌شود، اشراف، واپایش و ارزیابی عملکرد این قبیل کارکنان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است که این تحقیق در پی طراحی الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد این طیف از کارکنان است.

## تعریف مفاهیم اساسی و پایه

**ارزشیابی:** ارزشیابی عبارت است از بررسی و ارزیابی دقیق و عمیق از اعمال کارکنان، انجام

وظایف و مأموریت‌های محول‌شده و رعایت قوانین و مقررات ابلاغی توسط کارکنان در فاصله‌های زمانی معین (سید جوادین، ۱۳۷۶).

**عملکرد:** مجموعه رفتارهایی است که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۵).

**ارزشیابی عملکرد:** ارزشیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و برون‌دادهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند (کارل و دیگران، ۲۰۰۰). ارزشیابی عملکرد، فرآیندی رسمی است برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادها و بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده (فوت و هوک، ۱۹۹۹).

**ابعاد عمومی:** متغیرهایی هستند که به طور مشترک برای تمام کارکنان مأمور به خارج از سپاه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

**ابعاد اختصاصی:** متغیرهایی که به طور اختصاصی برای کارکنان مأمور به خارج از سپاه در مشاغل خاص (سیاسی و امنیتی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، نظامی و انتظامی و خدماتی) بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد.

**کارکنان مأمور به خارج از سپاه:** به کارکنانی اطلاق می‌شود که بر اساس درخواست بالاترین مقام سازمان‌ها، دستگاه‌ها و رده‌های نیروهای مسلح برای انجام وظایف محوله در جایگاه‌ها و مسئولیت‌های معین و برای مدت زمانی مشخص، به آن دستگاه‌ها و سازمان‌ها، مأمور می‌شوند.

## هدف تحقیق

هدف اصلی تحقیق عبارت است از: دستیابی به معیارهای مطلوب ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه

## پرسش‌های تحقیق

ابعاد و مؤلفه‌های مطلوب ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه کدامند؟  
معیارها و شاخص‌های عمومی و اختصاصی ارزشیابی عملکرد مأمورین به خارج از سپاه کدامند؟

## پیشینه تحقیق

هر مطالعه ضمن آنکه مبتنی بر مطالعات قبلی است، خود نیز مقدمه و پایه‌ای برای مطالعات بعدی به‌شمار می‌رود. هر قدر تعداد ارتباط‌ها و پیوندهای ممکن یک مطالعه با مطالعات پیشین و نظریه‌های موجود بیشتر باشد، سهم و اهمیت آن در بسط دانش بشری بیشتر خواهد بود (هومن، ۱۳۸۷). با عنایت به این موضوع، در پژوهش حاضر به اهم تحقیقاتی که در منابع داخلی به‌طور مستقیم با موضوع تحقیق مرتبط است، اشاره می‌شود.

در یکی از این تحقیقات، موحدی و همکاران (۱۳۹۰)، الگویی را برای ارزیابی عملکرد پژوهشگران در سازمان‌های تحقیقات صنعتی ارائه دادند. آنها ابتدا با مطالعه سه سازمان خارجی و دو سازمان داخلی، تعداد ۱۰۸ معیار و زیرمعیار اولیه ارزیابی عملکرد را استخراج کردند. سپس تعداد ۳۸ معیار و زیرمعیار را به عنوان معیارهای نهایی تعیین و در ۸ بعد دسته‌بندی نمودند. سپس به روش تحلیل سلسله‌مراتب فازی و به شیوه نظرسنجی از خبرگان به تعیین وزن معیارها و زیرمعیارها پرداختند. در انتها نیز به منظور اعتبارسنجی، الگوی پیشنهادی در یک سازمان تحقیقات صنعتی به اجرا درآمد و بر اساس نظر ده نفر از پژوهشگران این سازمان، خروجی‌های این الگو بر اساس دو روش تاپسیس<sup>۱</sup> و ساو<sup>۲</sup> رتبه‌بندی شدند. نتایج به‌کارگیری این الگو نشان داد که بر اساس اولویت‌بندی، هر دو روش تاپسیس و ساو، ترتیب تقریباً شبیه به هم را نشان می‌دهند و لذا می‌توان از این الگو در سازمان‌های مورد نظر استفاده کرد.

صفرزادگان گیلان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) به تحقیقی با عنوان "انتخاب سلسله‌مراتبی بر اساس شایستگی کارکنان شرکت‌های ساخت و ساز با استفاده از روش محاسبه با کلمات"<sup>۴</sup> پرداختند. آنها ابتدا منابع انسانی را به دو دسته مدیر پروژه و مهندس تقسیم کرده و سپس یک ساختار از معیارهای سلسله‌مراتبی برای ارزیابی بر اساس شایستگی کارکنان هر دسته بر اساس ادبیات تحقیق ایجاد کردند. در نهایت روش ادراک رایانه‌ای<sup>۵</sup> برای توسعه نمونه‌ای عملی در انتخاب کارکنان شایسته هر گروه به کار رفت. بر اساس نتایج این تحقیق، روش پیشنهادی، ابزاری مفید برای حل

1. TOPSIS
2. Simple Additive Weighting (SAW)
3. Safarzadegan Gilan et al
4. Computing With Words (CWW)
5. Perceptual Computer (Per-C)

مشکل ارزیابی و انتخاب کارکنان به شکلی قابل اعتمادتر و هوشمندتر فراهم می‌کند. شاه‌حسینی و سبط<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، نمونه‌ای به منظور ارزیابی عملکرد و انتخاب منابع انسانی برای پروژه‌های ساخت و ساز ارائه کردند. آنها ابتدا منابع انسانی را به ۴ دسته شامل: مدیر پروژه، مهندس، تکنسین و کارگر تقسیم کرده و معیارهای شایستگی هر دسته را مشخص نمودند. سپس با کمک افراد صاحب نظر و توسط یک فرایند سلسله‌مراتبی تحلیلی فازی به بررسی میزان معیار شایستگی افراد هر دسته پرداخته و نتایج آن را با روش کیفی منطق فازی و توانایی‌های انطباقی شبکه عصبی<sup>۲</sup> در هم ادغام کردند تا کارکنان، ساخت و ساز را بر اساس شایستگی‌شان ارزیابی و رتبه‌بندی نمایند. نتایج کاربرد این نمونه نشان‌دهنده توانایی خوب آن در کیفیت انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی بود.

ربانی مهر و دلوی (۱۳۹۰)، به ارائه الگویی به منظور ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد تعالی‌گرایی پرداختند. آنها با یکپارچه‌سازی رویکرد ۳۶۰ درجه و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۳</sup> و با استفاده از فن بسط عملکرد کیفی<sup>۴</sup>، به تدوین نمونه‌ای برای ارزیابی عملکرد مدیران در کارخانه‌ی پلی‌اکریل ایران در راستای دستیابی به تعالی سازمانی پرداختند. در ادامه بر اساس خروجی‌های منابع مختلف ارزیابی، به تحلیل شکاف<sup>۵</sup> بین نتایج حاصل از خودارزیابی مدیر و ارزیابی دیگران پرداخته شد که در نهایت به شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیر مورد ارزیابی منجر شد. نتایج به کارگیری این الگو نشان از کاهش شکاف بین مدیران و ذی‌نفعان سازمانی دارد که باعث ارتقای کیفیت و سرآمدی در سازمان می‌شود.

سپهری‌راد و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، یک نمونه ریاضی را برای ارزیابی ۳۶۰ درجه توسعه دادند. ابتدا معیارهای ارزیابی عملکرد شامل مهم‌ترین شاخص‌های عملکردی و کاری از ادبیات موضوع جمع‌آوری و بر اساس ویژگی‌های سازمان تولید ملی ایران با استفاده از روش دلفی<sup>۷</sup> طبقه‌بندی شدند. سپس روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی برای محاسبه اهمیت هر معیار ارزیابی به کار برده

1. Shahhosseini & Sebt
2. Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System (ANFIS)
3. European Foundation for Quality Management (EFQM)
4. Quality Function Deployment (QFD)
5. Gap Analysis
6. Sephehrirad et al
7. Delphi

شده و نمره عملکرد کارکنان از تلفیق وزن معیارها و نتایج ارزیابی محاسبه شده است. در نهایت نیز این نمرات با استفاده از روش ساو مقایسه شدند و رتبه‌بندی کارکنان در هر سطح سازمانی به روش تاپسیس انجام شد.

## مبانی نظری تحقیق

در دین مقدس اسلام توجه خاصی به ارزشیابی، لیاقت و شایستگی افراد شده است، به‌ویژه زمانی که فرد در مقام یک کارگزار و در مناصب حکومتی باشد. چنانچه امام علی(ع) فرموده‌اند که «نباید نیکوکار و بدکار نزد تو یکسان باشند که این وضع، نیکوکاران را از نیکویی بی‌میل سازد و بدکاران را به بدی وادار می‌کند. پس هر یک از ایشان را به آنچه خود برگزیده‌ای پاداش یا جزا عطا کن.» طبق این فرمان، لازمه شناخت نیکوکار و بدکار و اعطای پاداش یا جزا به آنها ارزشیابی است (سلیمانی، ۱۳۸۰: ۷۴).

ارزشیابی، عبارت است از بررسی و ارزیابی دقیق و عمیق از اعمال کارکنان، انجام وظایف و مأموریت‌های محول‌شده و رعایت قوانین و مقررات ابلاغی توسط کارکنان، در فاصله‌های زمانی معین (سیدجوادین، ۱۳۷۶: ۱۱). ارزشیابی، عبارت است از یک سری اقدام‌های رسمی، جهت بررسی عملکرد کارکنان در فاصله‌های زمانی معین، شامل: تمامی رفتارهای شخص در ارتباط با مسئولیت وی در آن دوره تا زمانی خاص (علوی، ۱۳۷۷: ۳۳). ارزشیابی، عبارت است از سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارکنان در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار به گونه‌ای که موجب تشویق کارکنان به افزایش کارایی و تحقق اهداف سازمان شود (اردبیلی، ۱۳۷۶). ارزشیابی، فرآیند تدارک اطلاعاتی است که از عملکرد کاری افراد تهیه شده باشد (جزنی، ۱۳۷۸).

## مفهوم عملکرد

عملکرد، عبارت است از حاصل فعالیت‌های کارمند (تولیدی یا خدماتی) از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین. این حاصل می‌تواند جنبه تولیدی یا خدماتی داشته باشد (سازمان امور اداری و استخدامی کشور، طرح ارزشیابی کارکنان دولت، ۱۳۷۲: ۱۹). عملکرد،

مجموعه رفتارهایی است که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۳۲). عملکرد یعنی دستیابی مستخدم به وظایف تعیین شده (کبیری، ۱۳۹۰: ۵۴).

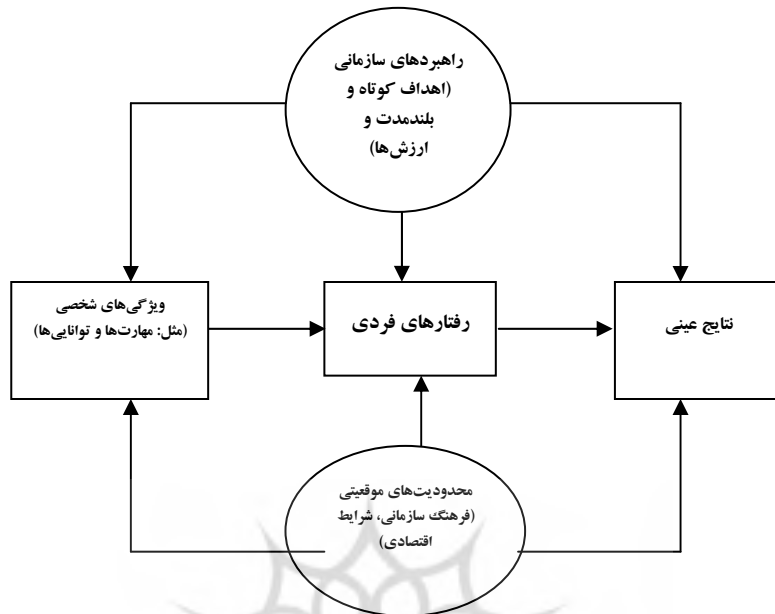
## مفهوم ارزیابی عملکرد

عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند، اشاره دارد. عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش، تلقی شود. (بایرز و رو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۱۷)، عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند. همان‌طور که نمودار (۱) نشان می‌دهد این ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند، می‌توانند رفتارشان را نشان دهند (نو و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۳۴۵).

ارزیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و برون‌دادهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند (کارل و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۲۲۵). در یک جمع‌بندی ارزشیابی عملکرد، فرآیند فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده (فوت و هوک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹: ۱۰۵)؛ و همچنین سنجش و اندازه‌گیری کار و ارزشیابی و اندازه‌گیری نتیجه به دست آمده از کار با مقیاس و شاخصی است که بتواند کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت و به گونه‌ای

عینی و به دور از داوری‌های شخصی و ملاک‌های مبهم، ارزشیابی و اندازه‌گیری کند / (مهدویان، ۱۳۶۷: ۲۱).

1. Byars, L. I. & Rue, L. W
2. Noe and et al.
3. Carell & et al.
4. Foot & Hook



نمودار ۱. الگوی ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها (نو و دیگران، ۲۰۰۸: ۳۴۵)

## اهداف ارزیابی عملکرد

به عقیده برناردین<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به‌طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود (برناردین، ۲۰۰۳: ۱۴۴). ایوانسویچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) اهداف ارزشیابی کارکنان را در توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۵۳). اسنل و بولندر<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و نو و دیگران (۲۰۰۸) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به دو دسته: اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری-اجرایی تقسیم کرده‌اند (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷: ۳۳۳؛ نو و دیگران ۲۰۰۸: ۳۴۷).

1. Bernardin
2. Ivancevich
3. Snell and Bohlander



## شیوه‌های ارزیابی عملکرد

روش‌ها و شیوه‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۱۸)؛ اما اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است، به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اندیشمندان دیگری، شیوه‌ها و روش‌های ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷: ۳۸۴).

### الف) شیوه‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی<sup>۱</sup>

- روش مقیاس استانداردهای مختلط<sup>۲</sup>

- روش انتخاب اجباری<sup>۳</sup>

- روش توصیفی<sup>۴</sup>

### ب) شیوه‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس<sup>۵</sup>

- روش چک لیست<sup>۶</sup>

- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری<sup>۷</sup>

- مقیاس مشاهده رفتار<sup>۸</sup>

1. Graphic Rating Scales
2. Mixed Standard Scales
3. Forced Choice Method
4. Essay Method
5. Critical Incident Method
6. Checklist
7. Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)
8. Behavior Observation Scale (BOS)

### ج) شیوه‌های مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف<sup>۱</sup>

- روش کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup>

اینکه کدام یک از این روش‌ها مناسب و از اثربخشی بیشتری برخوردار است، بستگی به هدف ارزیابی دارد؛ اما به طور کلی می‌توان برخی از نقاط قوت و ضعف رویکردهای سه‌گانه ارزیابی عملکرد را برشمرد که در قالب جدول (۱) به این امر مبادرت شده است.

جدول ۱. خلاصه مزایا و معایب روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان  
(اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷: ۳۶۱)

توضیحات	مزایا	معایب
شیوه‌های مبتنی بر خصایص	۱. طراحی آنها کم‌خرج است. ۲. ابعاد معنی‌داری را به کار می‌برند. ۳. طریقه به کارگیری آنها آسان است.	۱. خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. ۲. برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. ۳. برای تخصیص پاداش مفید نیست. ۴. برای تصمیم‌گیری در خصوص ارتقا مفید نیست.
شیوه‌های مبتنی بر رفتار	۱. ابعاد عملکردی ویژه‌ای را به کار می‌گیرند. ۲. قابل پذیرش کارکنان و رؤیسان است. ۳. برای ارائه بازخورد مفید است. ۴. برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقا مفید است.	۱. طراحی و به کارگیری آن وقت‌گیر است. ۲. طراحی و تدوین آن هزینه‌بر است. ۳. امکان خطای درجه‌بندی وجود دارد.
شیوه‌های مبتنی بر نتایج	۱. کمتر جهت‌گیری ذهنی دارد. ۲. عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می‌کند. ۳. تنظیم اهداف دوجانبه را ترغیب می‌کند. ۴. برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقا مفید است.	۱. طراحی و به کارگیری آن وقت‌گیر است. ۲. ممکن است چشم‌انداز کوتاه‌مدتی را در بر گیرد. ۳. ممکن است ملاک‌های نامناسبی را به کار گیرد. ۴. ممکن است ملاک‌های ناکارآمدی را به کار گیرد.

1. Management by Objectives
2. Balanced Scorecard

## بررسی شیوه‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه

### الف) روش‌های قبلی ارزشیابی عملکرد

پیش از ابلاغ نظام جدید شایستگی‌های پاسداری، ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه، همچون سایر کارکنان شاغل بر اساس دستورالعمل مشخصی صورت می‌گرفته است که مشتمل بر ۶ معیار اصلی (مؤلفه) و ۳۲ زیرمعیار (شاخص / گویه) است. این معیارها در قالب جدول (۱) معرفی شده است.

جدول ۲. معیارهای قبلی ارزشیابی کارکنان سپاه

معیار	ردیف	عوامل ارزشیابی
کارایی	۱	آگاهی و تبعیت از قوانین و مقررات، ضوابط و انجام کار براساس آنها
	۲	داشتن مهارت و تخصص متناسب با مسئولیت‌های محوله
	۳	وجدان کاری، علاقه و دلسوزی در امور محوله
	۴	تلاش در جهت حفظ، نگهداری، صرفه‌جویی و استفاده صحیح از بیت‌المال
	۵	انتقال دانش و تجربه‌ها به دیگران (میزان کادرسازی)
کارایی	۶	صداقت، حسن رفتار و معاشرت صحیح در محیط کار
	۷	عکس‌العمل مناسب در مقابل امور غیر منتظره
	۸	سازماندهی، تقسیم کار و اداره نیروی انسانی، امکانات و تجهیزات در چهارچوب وظایف و مأموریت‌ها
	۹	توجه به وضع کارکنان و ایجاد روحیه خدمتی در آنان
	۱۰	میزان مسؤلیت‌پذیری و انجام داوطلبانه امور
	۱۱	هدایت و رهبری
	۱۲	برنامه‌ریزی و آینده‌نگری
نظارت	۱۳	قدرت تصمیم‌گیری
	۱۴	اعمال نظارت و هماهنگی
نظم و انضباط	۱۵	رعایت نظم و انضباط، آراستگی ظاهری، و احترامات و اعمال بر مجموعه تحت امر
	۱۶	رعایت سلسله‌مراتب و اجرای صحیح و به موقع دستورات

(ادامه) جدول ۲. معیارهای قبلی ارزیابی کارکنان سپاه

معیار	ردیف	عوامل ارزشیابی
استعدادهای فردی و قابلیت‌های فکری	۱۷	تلاش در جهت رشد توانایی‌ها، افزایش دانش و معلومات تخصصی و نظامی
	۱۸	میزان تأثیرگذاری مطلوب بر دیگران
	۱۹	دانش خلاقیت و ابتکار
	۲۰	قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و اولویت‌بندی کارها در شرایط مختلف
	۲۱	تیزهوشی، نکته‌سنجی، دقت و قدرت دریافت و انتقال مطالب
خصوصیات اخلاقی	۲۲	میزان توانایی جسمی، تحرک و چالاکی متناسب با شغل
	۲۳	روحیه شهادت‌طلبی، ایثار و انجام داوطلبانهٔ مأموریت‌های خطرناک و سخت
	۲۴	شجاعت، شهامت، اعتماد به نفس
	۲۵	راز داری، امانت‌داری و میزان مورد اعتمادبودن
	۲۶	تحمل ناملایمات و سختی‌ها
	۲۷	اهتمام به تشویق و تنبیه و قضاوت عادلانه در تشویق و تنبیه
	۲۸	مشورت در انجام امور و روحیهٔ انتقادپذیری
	۲۹	ساده زیستی، بی‌اعتنایی به زخارف دنیا و پرهیز از تجمل‌گرایی و تشریفات زائد
سایر موارد	۳۰	میزان پرهیز از ورود به فعالیت‌های اقتصادی (غیر مأموریتی)
	۳۱	سلامت فکری و سیاسی و قدرت تحلیل صحیح مسائل روز
	۳۲	التزام عملی به احکام اسلام

**ب) شیوه فعلی ارزشیابی عملکرد**

با ابلاغ نظام جدید ارزشیابی عملکرد کارکنان سپاه، نظام قبلی منسوخ و مقرر شده است تا کارکنان سپاه مبتنی بر معیارها و شاخص‌های تعیین شده در این نظام، مورد ارزیابی قرار گیرند. این نظام مشتمل بر ویژگی‌های ارزشی، کاری، توانمندی و عملکردی، در ۴ بعد و ۱۷ سنجه است.

**بعد ارزشی** (شامل سنجه‌های: مدافع ارزش‌های انقلاب اسلامی و مروج آنها، عدم وابستگی به جاه و مقام، صداقت در گفتار و کردار)؛

**بعد کاری** (برخوردار از سنجه‌های: تعهد کاری، ساده‌زیستی و پرهیز از اشرافی‌گری، دقت در به کارگیری و حفظ بیت‌المال، پاسخگو بودن)؛

### بعد توانمندی (مشمول بر سنجه‌های: روحیه و توان کار گروهی و جمعی، توانمندی، توان

برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی امور)؛

### بعد عملکردی (در برگیرنده سنجه‌های: عمل به فرامین ولی فقیه، دقت در کار، نظم و

انضباط فردی، نظم و انضباط سازمانی) است.

نظام شایستگی‌های پاسداری برخوردار از متغیرهای ورودی، پردازش و خروجی است که

نمودار (۲)، فرایند کلی ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری را ترسیم می‌کند.

با توجه به فرایند، سازوکارها و الزامات پیش‌بینی شده در این نظام، ضمن دشواری ارزشیابی

کارکنان مأمور به خارج از سپاه، بررسی‌های صورت گرفته در بخش مربوط به مأمورین خارج از

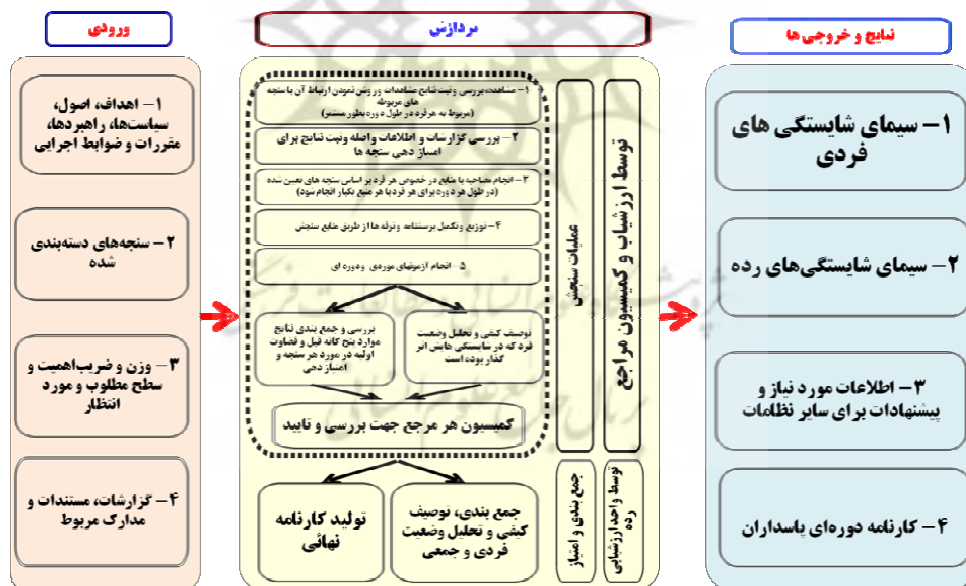
سپاه، گویای این حقیقت است که ارزیابی عملکرد این قبیل از کارکنان سپاه (که عمدتاً در مشاغل

راهبردی و نیز تخصصی شاغل بوده و مسئولیت‌های مهمی را به عهده دارند) از طریق نظام

شایستگی‌های پاسداری، امکان‌پذیر نبوده و چنانچه امکان‌پذیر هم باشد، از اثربخشی لازم

برخوردار نخواهد بود؛ بنابراین نیازمند طراحی الگوی بومی و خاص مأمورین است که این تحقیق

دنبال تحقق این هدف مهم است.



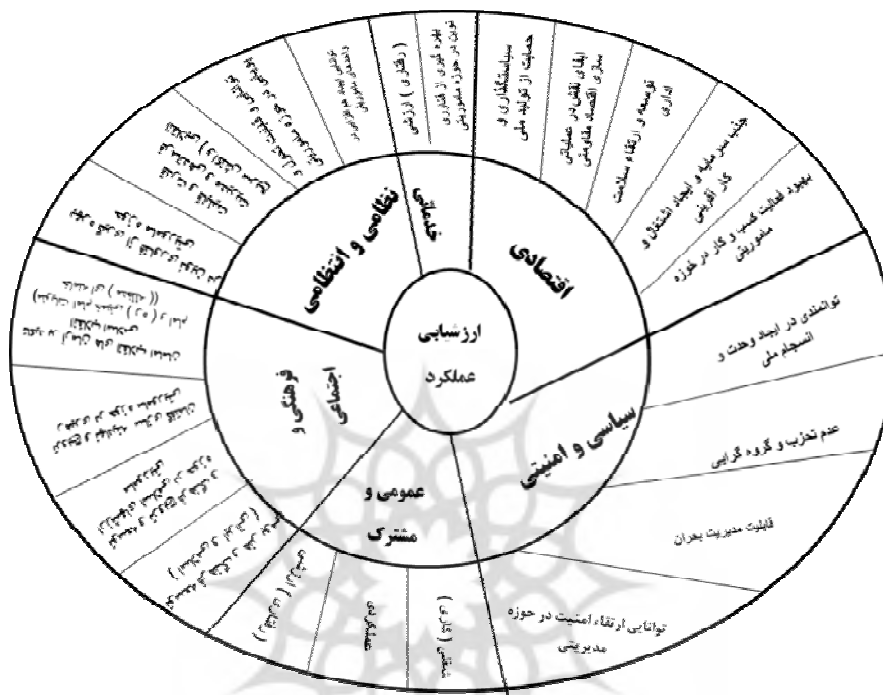
نمودار ۲. فرایند کلی ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری

## نحوه دستیابی به الگوی مفهومی تحقیق

از آنجا که کارکنان (فرماندهان، مدیران و...) مأمور به خارج از سپاه، نقش کلیدی در تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان‌های متبوع را به عهده دارند، دست‌اندرکاران بخش مأمورین سپاه باید تلاش جدی را در جهت مطالعه، بررسی و سنجش مستمر عملکرد این قبیل از افراد به عمل آورند. با توجه به آسیب‌شناسی صورت گرفته در رابطه با نظام قبلی ارزشیابی عملکرد کارکنان (فرماندهان، مدیران و...) مأمور به خارج از سپاه و نیز دشواری ارزشیابی این قبیل از کارکنان، بر اساس نظام جدید (نظام شایستگی‌های پاسداری)، ناگزیر از طراحی الگوی بومی و کارآمد ارزشیابی عملکرد ویژه کارکنان مأمور به خارج از سپاه بودیم که با بررسی‌های همه‌جانبه و اخذ نظر مدیران و کارشناسان ذی‌ربط، الگوی مفهومی تحقیق طراحی شد. این الگو که به تأیید خبرگان تحقیق رسیده است، دارای ۶ بعد، ۲۳ مؤلفه و ۹۲ شاخص بوده و تمامی کارکنان مأمور به خارج از سپاه در تمامی سطوح سازمانی را شامل می‌شود. معیارهایی که برای سنجش عملکرد مأمورین طراحی شده است، شامل دو طیف از معیارهای عمومی و معیارهای تخصصی است. معیارهای عمومی که ناظر بر ویژگی‌های عمومی شغلی، عملکردی و ارزشی می‌باشد، تمامی کارکنان مأمور در هر سمت و سازمانی را شامل می‌شود؛ اما متناسب با مشاغل تخصصی و راهبردی، معیارهای خاص همان مشاغل، طراحی شده است که به‌طور ویژه قابلیت سنجش و اندازه‌گیری عملکرد مأمورین در آن شغل را به عهده دارد. در این تحقیق، مجموعه دستگاه‌هایی که مأمورین سپاه در آنجا حضور دارند، به پنج طبقه تقسیم شده‌اند و به جهت کاربردی و مؤثر بودن فرایند ارزیابی عملکرد، متناسب با هر طبقه، معیارهای اختصاصی ارزیابی عملکرد، طراحی و تعیین شده است؛ این دستگاه‌ها عبارتند از: دستگاه‌های سیاسی - امنیتی، دستگاه‌های فرهنگی - اجتماعی، دستگاه‌های صنعتی - اقتصادی، دستگاه‌های نظامی - انتظامی و دستگاه‌های خدماتی.

بر اساس نمونه تحقیق، سنجش و ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به دستگاه‌ها و سازمان‌های سیاسی - امنیتی، مبتنی بر (۱۷ معیار)، دستگاه‌های صنعتی - اقتصادی (۱۹ معیار)، دستگاه‌های فرهنگی اجتماعی (۱۵ معیار)، دستگاه‌های خدماتی (۸ معیار) و سازمان‌های نظامی و انتظامی (۱۵ معیار)، است. همچنین ۱۸ شاخص و معیار نیز به عنوان شاخص‌ها و معیارهای عمومی ارزشیابی عملکرد کلیه کارکنان مأمور به خارج از سپاه، در تمامی سطوح مدیریتی و کارشناسی،

منظور شده است که مجموعه آنها در قالب ۲۳ مؤلفه و ۶ بعد دسته‌بندی شده است. نمودار (۳) ابعاد و مؤلفه‌های نمونه تحقیق را نشان می‌دهد.



نمودار ۳. ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مفهومی تحقیق (نویسندگان، ۱۳۹۳)

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و با توجه به روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات از نوع پیمایشی<sup>۱</sup> در دسته توصیفی<sup>۲</sup> قلمداد می‌شود. روش جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق استفاده از ابزار پرسشنامه است. پرسشنامه بر پایه الگوی مفهومی تحقیق ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه طراحی شده است. در این تحقیق، برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ از

1. Survey
2. Descriptive

طریق نرم‌افزار spss/pc/21 استفاده شد و با نود و یک صدم (۰/۹۱) اعتبار آن مورد تأیید قرار گرفت.

## جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان و کارشناسان صاحب‌نظر باتجربه شاغل در حوزه مأمورین به خارج از سپاه است که تعداد آنها مجموعاً ۵۰ نفر (کارشناس و صاحب‌نظر) شناسایی و تحقیق به صورت تمام شماری انجام شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق استفاده از ابزار پرسشنامه است.

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

پس از گردآوری اطلاعات، تک‌تک پرسشنامه‌ها مورد بازبینی قرار گرفتند، تا در صورت نقصان اطلاعات و یا مخدوش بودن، آنها را از فرآیند تجزیه و تحلیل خارج کنیم. سپس code sheet پرسشنامه‌ها تهیه و اطلاعات آنها وارد بسته نرم‌افزاری spss/pc/21 شد و تجزیه و تحلیل لازم روی آنها صورت گرفت. این کار در دو سطح توصیف داده‌ها (با استفاده از آمارهای توصیفی شامل معیارهای تمایل به مرکز (میانگین، میانه، نما و...) معیارهای پراکندگی (انحراف معیار، دامنه تغییرات، حداقل، حداکثر و...) نسبت‌ها و درصدها (فراوانی، درصد، درصد متعبر و...) نمودارها و هیستوگرام‌ها و... وضعیت هر یک از متغیرها مورد بررسی قرار گرفت) و اعتبار<sup>۱</sup> سنجش (براساس نظر خبرگان تحقیق، اعتبار و روایی ابزار سنجش تحقیق برابر ۰/۹۱ تعیین شد) انجام گرفت. نتایج حاصل از احتساب پایایی به صورت ضریب پایایی ارائه می‌شود که به سه نوع تقسیم می‌شود:

۱. سنجش پایایی با تکرار آزمون در زمان‌های مختلف (ضریب یکسانی)
۲. سنجش همبستگی بین نتایج با ارائه دو شکل مختلف از یک ابزار (ضریب هم‌ارزشی)
۳. سنجش همسازی درونی داده‌های حاصل از یک تحقیق در یک زمان (ضریب همسازی داخلی) را به دست می‌دهد (ساروخانی، ۱۳۷۰: ۱ و ۶۳۰).

1. Validity



### یافته‌های تحقیق (بحث و بررسی نتایج تحقیق)

تجزیه و تحلیل داده‌ها را در دو بخش توصیف و تحلیل داده‌ها دنبال نموده‌ایم. در بخش توصیف داده‌ها عمدتاً با استفاده از آمارهای توصیفی شامل معیارهای تمایل به مرکز (میانگین، میانه، نما و...) معیارهای پراکندگی (انحراف معیار، دامنه تغییرات، حداقل، حداکثر و...) نسبت‌ها و درصدها (فراوانی، درصد، درصد متعبر و...) نمودارها و هیستوگرام‌ها و... وضعیت هر یک از متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. در بخش تحلیل داده‌ها در تحلیل دو متغیری، روابط موجود بین متغیرها به آزمون گذاشته شد. در این بخش با توجه به اینکه توزیع مقیاس‌ها بهنجار بودند از آزمون تی استیودنت استفاده شده است.

### یافته‌های توصیفی

جدول ۳. سیمای پاسخگویان (بر اساس بررسی نتایج حاصل از پاسخگویان)

سن	تحصیلات		پست و جایگاه سازمانی		درجه / رتبه		سابقه خدمت در امور مربوطه		سابقه خدمت در سپاه		
	درصد	به سال	درصد	مقطع	درصد	جایگاه	درصد	نوع	درصد	به سال	
۶	کمتر از ۳۰	۲	کارדانی	۴	۱۱ تا ۱۳	۱۴	۱۱ تا ۱۳	۳۴	کمتر از ۱۰	۸	کمتر از ۱۰
۲۸	۳۱ تا ۴۰	۳۲	کارشناسی	۶	۱۴ تا ۱۵	۲۰	۱۴ تا ۱۵	۲۰	۱۰ تا ۱۵	۱۶	۱۰ تا ۱۵
۳۸	۴۱ تا ۵۰	۴۲	کارشناسی ارشد	۶	۱۶ تا ۱۶	۵۳	۱۶	۱۴	۱۶ تا ۲۰	۸	۱۶ تا ۲۰
۲۴	۵۱ تا ۶۰	۲۴	دکتری	۲۲	۱۷	۱۲	۱۷ و بالاتر	۱۰	۲۱ تا ۲۵	۴	۲۱ تا ۲۵
۴	بالای ۶۰			۶۰	۱۸ و بالاتر			۱۲	۲۶ تا ۳۰	۲۸	۲۶ تا ۳۰
								۲	۳۰ و بالاتر	۳۶	۳۰ و بالاتر

## توصیف کمی متغیرها

جدول ۴. میانگین نمره پاسخگویان در شاخص‌های آماری بعد عمومی تحقیق

مشخصات	عملکردی	شغلی	ارزشی	توانمندی	عمومی
میانگین	۱/۵۳۶۴	۱/۴۸۵۰	۱/۳۵۲۰	۱/۵۳۶۴	۱/۵۲۹۵
انحراف معیار	۰/۳۸۷۴۴	۰/۴۳۶۰	۰/۴۹۱۹۱	۰/۳۸۷۴۴	۰/۴۰۱۳۰
دامنه تغییرات	۱/۵۷	۲/۰۰	۲/۷۵	۱/۵۷	۲/۰۸
حداقل	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
حداکثر	۲/۵۷	۳/۰۰	۳/۷۵	۲/۵۷	۲/۰۸

بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که میانگین نمره پاسخگویان به بعد عمومی و مشترک ۱.۵۳ است، با توجه به کد گذاری (خیلی زیاد=۱، زیاد=۲، متوسط=۳، کم=۴، خیلی کم=۵) این میانگین از نمره متوسط ۳ بالاتر است، این میانگین به معنای آن است که پاسخگویان معتقدند، میزان تأثیر بعد عمومی و مشترک بر نظام ارزشیابی کارکنان مأمور به خارج از سپاه بالاتر از متوسط و در حد نسبتاً زیاد است.

جدول ۵. میانگین نمره پاسخگویان در ابعاد مختلف تحقیق

شاخص‌های آماری	عمومی	اختصاصی			
		سیاسی و امنیتی	اقتصادی	فرهنگی و اجتماعی	نظامی و انتظامی
میانگین	۱/۵۲۹۵	۱/۷۷۲۵	۱/۸۰۲۰	۱/۴۹۰۸	۱/۷۴۳۸
انحراف معیار	۰/۴۰۱۳۰	۰/۴۶۶۳۰	۰/۵۷۳۸۱	۰/۴۸۰۶۶	۰/۵۰۶۷۶
دامنه تغییرات	۲/۰۸	۲/۳۸	۲/۶۷	۱/۹۶	۲/۴۶
حداقل	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
حداکثر	۳/۰۸	۳/۳۸	۳/۶۷	۲/۹۶	۳/۴۶

بر اساس نتایج حاصل از جدول فوق، تفاوت‌های میانگین‌ها تقریباً در یک سطح می‌باشند؛ یعنی این میانگین به معنای آن است که پاسخگویان معتقدند میزان تأثیر ابعاد مختلف بر نظام ارزشیابی کارکنان مأمور به خارج از سپاه بیشتر از متوسط و در حد نسبتاً زیاد است.

### تحلیل متغیرها

با توجه به اینکه پرسش‌های مقیاس‌ها در سطح رتبه‌ای اندازه‌گیری شده‌اند، پس از تجمیع، مشخصات یک متغیر فاصله‌ای را پیدا می‌نمایند، اما برای استفاده از آماره‌های پارامتریک بایستی توزیع مقیاس از توزیع بهنجار تبعیت نماید، لذا بدین منظور آزمون نرمالیت محاسبه شد که نتایج آن در جدول (۷) آمده است. برای بررسی بهنجاری بودن نمره عامل‌های به‌دست آمده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌کنیم (هومن، ۱۳۸۰، ۸۵). نتایج این آزمون برای متغیرها در جدول (۶) نمایش داده شده است.

جدول ۶. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای ابعاد و مؤلفه‌ها

سطح معنی‌داری	آماره آزمون Z	بیشترین تفاوت‌ها			پارامترها		تعداد	ابعاد و مؤلفه‌ها
		مقدار منفی	مقدار مثبت	مقدار مطلق	انحراف معیار	میانگین		
۰/۱۶۳	۱/۱۱۹	-۰/۰۸۵	۰/۱۶۰	۰/۱۶۰	۰/۳۸۷۴۴	۱/۵۳۶۴	۴۹	عملکردی
۰/۰۶۲	۱/۳۱۸	-۰/۱۳۴	۰/۱۸۶	۰/۱۸۶	۰/۴۳۸۶۰	۱/۴۸۵۰	۵۰	شغلی
۰/۰۵۷	۱/۶۷۳	-۰/۲۳۷	۰/۲۳۹	۰/۲۳۹	۰/۴۹۱۹۱	۱/۳۵۲۰	۴۹	ارزشی
۰/۰۶۶	۱/۴۱۹	-۰/۱۹۹	۰/۲۰۱	۰/۲۰۱	۰/۵۲۹۴۵	۱/۷۵۳۳	۵۰	توانمندی
۰/۳۸۵	۰/۹۰۶	-۰/۰۹۴	۰/۱۳۱	۰/۱۳۱	۰/۴۰۱۳۰	۱/۵۲۹۵	۴۸	عمومی
۰/۴۱۷	۰/۸۸۳	-۰/۱۲۵	۰/۱۰۳	۰/۱۲۵	۰/۴۸۷۸۴	۱/۶۹۵۰	۵۰	توانائی ارتقای امنیت
۰/۲۷۹	۰/۹۹۱	-۰/۱۰۰	۰/۱۴۰	۰/۱۴۰	۰/۴۸۹۱۹	۱/۸۱۵۰	۵۰	قابلیت مدیریت بحران
۰/۲۶۰	۱/۰۱۰	-۰/۱۱۵	۰/۱۴۳	۰/۱۴۳	۰/۶۰۱۱۰	۱/۷۲۰۰	۵۰	عدم تحزب و گروه‌گرایی
۰/۳۰۲	۰/۹۷۲	-۱/۰۸	۰/۱۳۷	۰/۱۳۷	۰/۵۶۴۶۰	۱/۸۶۰۰	۵۰	توانمندی ایجاد وحدت و انسجام

جدول ۶. آزمون کلوموگروف-اسمیرنف برای ابعاد و مؤلفه‌ها (ادامه)

سطح معنی‌داری	آماره آزمون Z	بیشترین تفاوت‌ها			پارامترها		تعداد	ابعاد و مؤلفه‌ها
		مقدار منفی	مقدار مثبت	مقدار مطلق	انحراف معیار	میاتگین		
۰/۷۹۷	۰/۶۴۷	۰/۰۶۶	۰/۰۹۱	۰/۰۹۱	۰/۴۶۶۳۰	۱/۷۷۲۵	۵۰	سیاسی و امنیتی
۰/۱۹۶	۱/۰۷۸	۰/۰۸۷	۰/۱۵۲	۰/۱۵۲	۰/۶۳۲۷۸	۱/۸۶۰۰	۵۰	جذب سرمایه و ایجاد اشتغال
۰/۰۵۹	۱/۵۲۹	۰/۱۲۵	۰/۲۱۶	۰/۲۱۶	۰/۴۹۴۹۷	۱/۵۷۰۰	۵۰	توسعه و ارتقای سلامت اداری
۰/۰۸۳	۱/۲۶۲	-۰/۱۰۲	۰/۱۷۸	۰/۱۷۸	۰/۶۱۸۱۳	۱/۹۶۶۷	۵۰	سیاست‌گذاری و حمایت از تولید ملی
۰/۰۸۷	۱/۲۵۲	-۰/۱۱۹	۰/۱۷۷	۰/۱۷۷	۰/۶۴۲۷۸	۱/۷۶۰۰	۵۰	ایفای نقش در عملیاتی سازی
۰/۰۶۴	۱/۴۳۰	-۰/۱۲۷	۰/۲۰۲	۰/۲۰۲	۰/۷۴۷۳۶	۱/۸۵۳۳	۵۰	بهبود فعالیت کسب و کار
۰/۱۷۵	۱/۱۰۴	-۰/۱۰۵	۰/۱۵۶	۰/۱۵۶	۰/۵۷۳۸۱	۱/۸۰۲۰	۵۰	اقتصادی
۰/۱۳۰	۱/۱۷۰	-۰/۱۴۸	۰/۱۶۵	۰/۱۶۵	۰/۶۸۸۱۷	۱/۷۲۰۰	۵۰	توسعه فرهنگ و هنر
۰/۰۷۱	۲/۰۲۲	-۰/۲۳۴	۰/۲۸۶	۰/۲۸۶	۰/۴۲۷۲۶	۱/۳۱۰۰	۵۰	تأکید بر آرمان‌های انقلاب
۰/۱۰۵	۱/۲۱۴	-۰/۱۴۸	۰/۱۷۲	۰/۱۷۲	۰/۵۶۸۶۰	۱/۵۹۳۳	۵۰	توسعه و ترویج فرهنگ و ارزش‌های اسلامی
۰/۰۶۰	۲/۱۹۱	-۰/۲۵۰	۰/۳۱۰	۰/۳۱۰	۰/۵۰۴۴۷	۱/۳۴۰۰	۵۰	ترویج و نهادینه‌سازی گفتمان
۰/۱۸۹	۱/۰۸۶	-۰/۱۵۴	۰/۱۵۰	۰/۱۵۴	۰/۴۸۰۶۶	۱/۴۹۰۸	۵۰	فرهنگی و اجتماعی
۰/۱۳۲	۱/۱۶۶	-۰/۱۱۵	۰/۱۶۵	۰/۱۶۵	۰/۴۹۳۲۲	۱/۷۱۰۰	۵۰	توانائی ایجاد هم افزائی
۰/۱۱۹	۱/۱۸۷	-۰/۱۱۵	۰/۱۶۸	۰/۱۶۸	۰/۵۴۹۱۳	۱/۶۶۰۰	۵۰	قدرت و قابلیت فرماندهی
۰/۱۰۸	۱/۲۰۸	-۰/۰۹۴	۰/۱۷۱	۰/۱۷۱	۰/۵۸۷۳۹	۱/۷۷۵۰	۵۰	توانائی و قابلیت تحول و پویائی
۰/۵۱۳	۰/۸۲۰	-۰/۱۰۴	۰/۱۱۶	۰/۱۱۶	۰/۶۴۳۷۳	۱/۸۳۰۰	۵۰	بهره‌گیری از فناوری نوین
۰/۷۲۵	۰/۶۹۲	-۰/۰۷۱	۰/۰۹۸	۰/۰۹۸	۰/۵۰۶۷۶	۱/۷۴۳۸	۵۰	نظامی و انتظامی
۰/۰۷۶	۱/۲۷۸	-۰/۱۰۳	۰/۱۸۳	۰/۱۸۳	۰/۶۴۱۶۶	۱/۸۸۲۷	۴۹	بهره‌گیری از فناوری نوین در حوزه مأموریتی
۰/۱۶۴	۱/۱۱۸	-۰/۱۲۲	۰/۱۶۰	۰/۱۶۰	۰/۴۵۵۳۹	۱/۵۳۰۶	۴۹	تکریم ارباب رجوع
۰/۱۶۶	۱/۱۱۶	-۰/۰۷۹	۰/۱۵۹	۰/۱۵۹	۰/۵۰۱۰۱	۱/۷۰۶۶	۴۹	خدماتی

بعد از انجام آزمون ملاحظه می‌شود که با توجه به این که سطح معنی‌داری (sig) تمامی عوامل بزرگتر از ۰/۰۵ است، در این صورت می‌توان گفت توزیع همه عوامل و مؤلفه‌ها بهنجار هستند. به عبارتی فرض صفر که مبتنی بر غیر بهنجار بودن توزیع عوامل بود، رد می‌شود. لذا برای آزمون فرض‌های تحقیق مجاز به استفاده از آزمون‌های پارامتری هستیم.

- فرضیه ۱:

H0: میانگین نمره بعد عمومی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه با نمره متوسط (۳) تفاوت ندارد.

H1: میانگین نمره بعد عمومی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه با نمره متوسط (۳) تفاوت دارد.

در جدول (۷) مقادیر سطح معنی‌داری (sig)، برای بعد عمومی و تمامی مؤلفه‌های آن از مقدار ۰/۰۵ کمتر است. همچنین با توجه به مقادیر دو ستون حد پایین و حد بالا که هر دو منفی می‌باشند، می‌توان گفت میانگین عامل و مؤلفه‌های آن اختلاف معنی‌داری با نمره متوسط (۳) دارند و لذا فرض صفر که بر نداشتن اختلاف معنی‌دار نمره متوسط (۳) و میانگین بعد و مؤلفه‌های آن دلالت داشت، رد می‌شود. با توجه به کد گذاری (خیلی زیاد=۱، زیاد=۲، متوسط=۳، کم=۴، خیلی کم=۵) و ملاحظه میانگین بعد و مؤلفه‌های آن، حاکی از آن است که در همه موارد، میانگین‌ها از نمره متوسط مقیاس بالاتر است و این امر نشان‌دهنده آن است که بعد عمومی بیشتر از حد متوسط بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه مؤثر است.

جدول ۷. آزمون تفاوت میانگین‌های جامعه برای تعیین مناسب بودن وضعیت عامل‌ها

مقدار تست آزمون $\mu = 3$							تعداد	میانگین	t آماره	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف		مؤلفه
سطح اطمینان ۰/۹۵		میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح	تعداد								
-۱/۳۵۲۳							-۱/۴۶۳۵۶	-۱/۵۷۴۸	-۱/۳۹۰۴	۰/۰۰۰	۴۹	۱/۵۳۶۴	-۲۶/۴۴۲	۴۸
-۱/۳۹۰۴		-۱/۵۱۵۰۰	-۱/۶۳۹۶	-۱/۳۹۰۴	۰/۰۰۰	۵۰	۱/۴۸۵۰	-۲۴/۴۲۵	۴۹	۰/۰۰۰	شغلی			
-۱/۵۰۶۷		-۱/۶۴۷۹۶	-۱/۷۸۹۳	-۱/۵۰۶۷	۰/۰۰۰	۴۹	۱/۳۵۲۰	-۲۳/۴۵۱	۴۸	۰/۰۰۰	ارزشی			
-۱/۰۹۶۲		-۱/۲۴۶۶۷	-۱/۳۹۷۱	-۱/۰۹۶۲	۰/۰۰۰	۵۰	۱/۷۵۳۳	-۱۶/۶۵۰	۴۹	۰/۰۰۰	توانمندی			

مقدار تست آزمون $\mu = 3$								مؤلفه
سطح اطمینان ۰/۹۵	اختلاف		سطح معنی داری	درجه آزادی	t آماره	میانگین	تعداد	
	حد پایین	حد بالا						
-۱/۳۵۲۳	-۱/۵۷۴۸	-۱/۴۶۳۵۶	۰/۰۰۰	۴۸	-۲۶/۴۴۲	۱/۵۳۶۴	۴۹	عملکردی
-۱/۳۹۰۴	-۱/۶۳۹۶	-۱/۵۱۵۰۰	۰/۰۰۰	۴۹	-۲۴/۴۲۵	۱/۴۸۵۰	۵۰	شغلی
-۱/۵۰۶۷	-۱/۷۸۹۳	-۱/۶۴۷۹۶	۰/۰۰۰	۴۸	-۲۳/۴۵۱	۱/۳۵۲۰	۴۹	ارزشی
-۱/۳۵۴۰	-۱/۵۸۷۱	-۱/۴۷۰۵۵	۰/۰۰۰	۴۷	-۲۵/۳۸۸	۱/۵۲۹۵	۴۸	عمومی

#### جدول ۸. آزمون آماری فریدمن و تعیین رتبه مؤلفه‌ها

۴۸	تعداد
۳۴/۷۵۸	آماره کای اسکوتر
۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	معنی داری

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد که سطح معنی داری محاسبه شده (۰/۰۰۰) از معنی داری در سطح آلفای ۰.۰۵ کوچکتر است، لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت میزان تأثیر مؤلفه‌های مذکور بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه متفاوت است. میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها در جدول (۹) آمده است.

#### جدول ۹. میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها

رتبه میانگینی	مؤلفه
1.77	ارزشی
2.44	شغلی
2.63	عملکردی
3.17	توانمندی

ملاحظه جدول (۹) نشان می‌دهد با توجه به کدگذاری (خیلی زیاد=۱، زیاد=۲، متوسط=۳، کم=۴، خیلی کم=۵)، مؤلفه‌های ارزشی، شغلی، عملکردی و توانمندی بعد عمومی به ترتیب بر

نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه مؤثر بوده‌اند. لذا با توجه به اینکه تمام مؤلفه‌های سطح معنی‌داری (sig)، برای تمام ابعاد و تمامی مؤلفه‌های آن از مقدار ۰/۰۵ کمتر است، همچنین با توجه به مقادیر دو ستون حد پایین و حد بالا که هر دو منفی می‌باشند، می‌توان گفت میانگین عامل و مؤلفه‌های آن اختلاف معنی‌داری با نمره متوسط (۳) دارند و لذا فرض صفر که بر نداشتن اختلاف معنی‌دار نمره متوسط (۳) و میانگین بعد و مؤلفه‌های آن دلالت داشت، رد می‌شود. با توجه به کدگذاری (خیلی زیاد=۱، زیاد=۲، متوسط=۳، کم=۴، خیلی کم=۵) و ملاحظه میانگین بعد و مؤلفه‌های آن، حاکی از آن است که در همه موارد میانگین‌ها از نمره متوسط مقیاس بالاتر است و این امر نشان‌دهنده آن است که تمام ابعاد بیشتر از حد متوسط بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه مؤثر است.

### بحث و بررسی تحقیق

در یک جمع‌بندی کلی، روش ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه در وضعیت فعلی مناسب نبوده است و در واقع می‌توان گفت هیچ‌گونه ارزشیابی از این کارکنان صورت نمی‌گیرد و در موارد محدودی هم اگر ارزشیابی صورت گرفته، سنتی، یک‌بعدی، ناقص و عمومی بوده است. در این تحقیق تلاش شده است یک نظام و روش برای ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه همراه با ابزار ارزشیابی، تدوین شده و با استفاده از نظرات کارشناسان و خبرگان این بحث، اعتباریابی و در نهایت جایگزین شیوه فعلی شود. در روش پیشنهادی، شناسایی ابعاد و ارائه شیوه مناسب ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه به صورت عمومی و اختصاصی، یعنی مأمورین به دستگاه‌های سیاسی - امنیتی، دستگاه‌های فرهنگی - اجتماعی، دستگاه‌های اقتصادی، دستگاه‌های نظامی - انتظامی و دستگاه‌های خدماتی لحاظ شده و دیدگاه کارشناسان و خبرگان در این خصوص اخذ شده است.

جدول ۱۰. تعداد ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عمومی و اختصاصی

موضوع		بعد	مؤلفه	شاخص	جمع	
عمومی	عمومی	۱	۴	۱۸	۱۸	
	اختصاصی	سیاسی و امنیتی	۱	۴	۱۷	۷۴
		اقتصادی	۱	۵	۱۹	
		فرهنگی و اجتماعی	۱	۴	۱۵	
		نظامی و انتظامی	۱	۴	۱۵	
		خدماتی	۱	۲	۸	
		جمع	۵	۱۹	۷۴	
جمع کل	۶	۲۳	۹۲	۹۲		

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### نتیجه‌گیری

- در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عمومی مؤثر بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه: از ۱ بعد، ۴ مؤلفه و ۱۸ شاخص به ترتیب عملکردی با ۷ شاخص، شغلی (کاری) با ۴ شاخص، ارزشی (رفتاری) با ۴ شاخص و توانمندی با ۳ شاخص مورد بررسی قرار گرفته است.
- در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اختصاصی مؤثر بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه: از ۵ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۷۴ شاخص به ترتیب سیاسی و امنیتی ۴ مؤلفه با ۱۷ شاخص، اقتصادی ۵ مؤلفه با ۱۹ شاخص، نظامی و انتظامی ۴ مؤلفه با ۱۵ شاخص، فرهنگی و اجتماعی ۴ مؤلفه با ۱۵ شاخص و خدماتی ۲ مؤلفه با ۸ شاخص مورد بررسی قرار گرفته است.
- با توجه به نتایج به دست آمده در همه موارد شاخص‌های ابعاد (عمومی، سیاسی و امنیتی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، نظامی و انتظامی و خدماتی) بیشتر از حد متوسط بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه مؤثر است.



## پیشنهادها

- در ارزشیابی بعد عمومی کارکنان مأمور به خارج از سپاه به ترتیب به ابعاد: ارزشی، شغلی، عملکردی و توانمندی آنها توجه شود.
- در ارزشیابی کارکنان مأمور به دستگاه‌های سیاسی و امنیتی خارج از سپاه به ترتیب به ابعاد توانایی ارتقای امنیت، عدم تحزب و گروه‌گرایی، قابلیت مدیریت بحران و توانمندی در ایجاد وحدت و انسجام آنها توجه شود.
- در ارزشیابی کارکنان مأمور به دستگاه‌های اقتصادی خارج از سپاه به ترتیب به ابعاد توسعه و ارتقای سلامت اداری، ایفای نقش در عملیاتی‌سازی، جذب سرمایه و ایجاد اشتغال، بهبود فعالیت کسب‌وکار و سیاست‌گذاری و حمایت از تولید ملی آنها توجه شود.
- در ارزشیابی کارکنان مأمور به دستگاه‌های فرهنگی و اجتماعی خارج از سپاه به ترتیب به ابعاد: تأکید بر آرمان‌های انقلاب، ترویج و نهادینه‌سازی گفت‌وگو، توسعه و ترویج فرهنگ و ارزش‌های اسلامی و توسعه فرهنگ و هنر آنها توجه شود.
- در ارزشیابی کارکنان مأمور به دستگاه‌های نظامی و انتظامی خارج از سپاه به ترتیب به مؤلفه‌های قدرت و قابلیت فرماندهی، توانایی ایجاد هم‌افزایی، توانایی و قابلیت تحول و پویایی و بهره‌گیری از فناوری نوین آنها توجه شود.
- در ارزشیابی کارکنان مأمور به دستگاه‌های خدماتی خارج از سپاه به ترتیب به ابعاد: مؤلفه‌های تکریم ارباب‌رجوع و مشتری‌مداری و بهره‌گیری از فناوری نوین در حوزه مأموریتی آنها توجه شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- آیت، سعید و حری نجف‌آبادی، الهام (۱۳۸۹)، ترکیب فناوری اطلاعات و منطق فازی در ارائه روشی نوین برای ارزشیابی آموزشی (مطالعه موردی تدریس ریاضیات)، فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، سال اول، شماره دوم، صص ۱۲۹-۱۴۶.
- اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶)، روش‌های ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیر دولتی، انتشارات بعثت.
- جزینی، نسرین (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات نشر نی، چ دوم.
- حقیقی، محمدعلی و رعنائی حبیب (۱۳۷۶)<sup>۱</sup>، بهره‌وری نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان. تهران: انتشارات ترمه.
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۰)، دایره‌المعارف علوم اجتماعی، انتشارات کیهان.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۲)، ارزشیابی عملکرد کارگزاران از دیدگاه اسلام.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۲)، طرح ارزشیابی کارکنان دولت. چ دوم.
- سلیمانی، ایوب (۱۳۸۰)، پایان‌نامه با عنوان: ارائه الگوی مناسب برای ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران شاغل در جایگاه‌های سرداری (درجات ۱۷ و ۱۸ و ۱۹) نیروی مقاومت بسیج دانشگاه امام حسین(ع). کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین(ع).
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۷۶)، فنون و روش‌های ارزشیابی عملکرد، مجله زمین، شماره ۶۹-۶۸-۱۳۷۶.
- علوی، سید امین‌اله (۱۳۷۷)، ارزشیابی عملکرد کارکنان: نظریه‌ها، اصول و روش‌های ارزشیابی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰، پاییز.
- قانون استخدام کشوری و دستورالعمل ارزشیابی کارکنان. ماده ۲۸، شماره ۴۱۶ / د مورخ ۶۸/۲/۲.
- قانون و مقررات استخدامی سپاه. مصوب ۱۳۷۰/۰۷/۲۱ مجلس شورای اسلامی.
- کبیری، قاسم (۱۳۹۰)، رفتار سازمانی. ناشر حکیم باشی.
- مهدویان، اکبر (۱۳۷۶)، ارزشیابی عملکرد کارکنان، شایستگی مبتنی بر کار و رفتار مدیران، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، پاییز.
- موحدی، مسعود؛ قاضی‌زاده فرد، سید ضیاء‌الدین و داداشی، ایوب (۱۳۹۰)، ارائه الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد پژوهشگران سازمان‌های تحقیقات صنعتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره ۲، صص ۸۳-۱۰۹.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۷)، مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد لیزری، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت، چ دوم.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، رفتار سازمانی، نشر نی، پاییز.

- Bernardin, H. J. (2003). **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 3 th Edition. New York: McGrawHill.
- Byars, L. I. & Rue, L. W. (2008). **Human Resource Management**: 9 th Edition. New York: McGrawHill.
- Carell Micheal R & et al. (1992). **Personnel/ Human Resource Management**. Mac Millan.Publishing.
- Foot, M. & Hook, C. (1999). **Introducing Human Resource Management**. Longman. Graw Hill.
- Lester, Donald L.& Parnell, John A. & Carraher, Shawn (2010). Assessing the Desktop Manager,. **Journal of Management Development** , Vol. 29 , Iss.3 , pp. 246 – 264
- Hassab Elnaby Hassan, R. & Amal, A. & Said, Emad Mohammad, (2010). **Nonfinancial Performance Measures and Earnings Management**, BookSeries:Advances in Management Accounting , Vol. 18, Page: 55 – 79
- Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P. M. (2008). **Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage**. New York
- Ivancevich, J. M. (2007). **Human Resource Management**. New York: McGrawHill.No, R. A.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P. M. (2008). **Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage**. New York: Mc GrawHill.
- Prowse, Peter & Julie (2009). The Dilemma of Performance Appraisal, **Journal of Measuring Business Excellence**, Vol. 13, Iss. 4, pp. 69 – 77.
- Safarzadegan Gilan, S, Sebt, M, & Shahhosseini, V. (2012). Computing with words for hierarchical competency based selection of personnel in construction companies. **Applied Soft Computing** 12, pp 860–871.
- Sepehrirad, R , Azar, A & Sadeghi, A (2012). **Developing a hybrid mathematical model for 360-degree performance appraisal: A case study**. Procedia - Social and Behavioral Sciences 62 .pp 844 – 848.
- Shahhosseini, V, & Sebt, M. (2011). Competency-based selection and assignment of human resources to construction projects. **Scientia Iranica A**, 18 (2), pp 163–180.
- Snell, McGraw Hill. S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.
- Sole, Francesco (2009). **A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations**, Measuring Business Excellence , Vo. 13, Iss. 4 , pp. 3 – 11.

پرتال جامع علوم انسانی