

تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد افسران ارشد ستاد نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

جواد کرمی*^۱

چکیده

امروزه یکی از حساس‌ترین، مهم‌ترین و در واقع اجتناب‌ناپذیرترین امور سازمانی جهت ماندن در عرصه رقابت با رقبا و ارتقاء کارایی، درگرو اجرای صحیح ارزشیابی عملکرد کارکنان و به دست آوردن بازخورد و پس‌از آن تأثیر نتایج بر اصلاح امور مربوطه است. هدف از این پژوهش تبیین و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های نظام ارزشیابی عملکرد افسران ارشد ستاد نذاجا است. در این روش محقق به دنبال پاسخ به این سؤال است؛ که مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد افسران ستاد نیروی زمینی ارتش ج.ا. چیست و از چه اولویتی برخوردار است. این تحقیق به روش توصیفی و با رویکرد زمینه‌موردی در جامعه ستاد نذاجا انجام‌گرفته است. نتایج و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، آمادگی جسمانی و سلامت روان اولویت اول و تعرفه‌های ارزیابی اولویت آخر است.

کلمه‌های کلیدی:

مشاغل ستادی، نظام ارزشیابی عملکرد، افسران ارشد، ستاد نیروی زمینی ارتش ج.ا.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دفاعی

* نویسنده مسئول: Email: alipanahi14@yahoo.com

مقدمه

گرچه ارزشیابی عملکرد فعالیتی است که با شکل‌گیری زندگی گروهی بشر گره‌خورده است ولی استفاده از نظام‌های رسمی آن در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت آون در صنعت نساجی اسکاتلند متداول شده است. (پورنظری، ۱۳۸۸: ۴۷) منظور از ارزشیابی عملکرد، فرایند مطلع کردن افراد از چگونگی انجام کارشان است. (جزنی، ۱۳۸۴، ۱۹۳). به این ترتیب که کارکنان در فواصل معینی و به‌طور رسمی، مورد ارزیابی قرار گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزشیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزشیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است امروزه هدف ارزشیابی راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است. هدف اصلی از ارزشیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است، نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان به شمار می‌روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی‌اطلاع هستند، چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته اقدام نمایند؟ باید توجه داشت که هدف نهایی ارزشیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. بنابراین ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود (گزارش فاز اول طرح "بررسی و تبیین موانع و مشکلات اجرایی ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور"، ۱۳۸۰). نظام‌های طراحی شده موجود به منظور سنجش کارایی کارکنان در جایگاه‌های شغلی خاص است نه بر اساس تخصص و ماهیت شغلی افسران ارشد نژاجا در مشاغل ستادی، یعنی کلیه افسران ارشد در یازده گروه مربوطه با هر ماهیت شغلی با یک معیار مورد سنجش و ارزشیابی قرار می‌گیرند و همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی افسران ارشد نژاجا در مشاغل ستادی از نحوه و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد گردیده است. نبود نظام ارزشیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با

محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن انزوا، کهنوت و درنهایت مرگ سازمان را به دنبال دارد. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع ناگهانی آن از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که نبود نظام کسب بازخورد، عدم امکان فراهم آوردن اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌سازد که سرانجام، این پدیده منجر به مرگ سازمانی می‌گردد. هدف کلی از این مقاله تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد افسران ارشد ستاد نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا. است و در نظر است با استفاده از ۵ مؤلفه فرم (تعرفه) ارزشیابی عملکرد کارکنان، عملکرد تخصصی، نتایج آمادگی و سلامت جسمانی، نتایج تشویقات و تنبیهات و آزمون دانش نظامی و بر پایه مطالعه منابع مرتبط، پرسش‌نامه و مصاحبه با صاحب‌نظران به تحلیل آن‌ها پرداخته و در این راستا دو هدف جزئی، (۱) تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مناسب ارزشیابی عملکرد افسران نزاچا در مشاغل ستادی و (۲) تعیین اولویت ابعاد و مؤلفه‌های مناسب ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نزاچا در مشاغل ستادی؛ مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین سؤال عمده مقاله با استفاده از دو سؤال جزئی (۱) مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام مناسب ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نزاچا در مشاغل ستادی کدامند؟ و (۲) اولویت مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نزاچا در مشاغل ستادی چیست؟ در پی یافتن پاسخ به این سؤال هستیم؛ مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ستاد نزاچا چیست و اولویت آن‌ها کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

ارزشیابی در کلام الهی، معصومین و دیدگاه مقام معظم رهبری مطابق آیات ۷ و ۸ قرآن مجید (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) عملکرد انسان اگر به قدر ذره‌ای هم باشد ارزیابی و سنجیده خواهد شد. ارزشیابی عملکرد از زمان پیدایش نظام آفرینش در ذات آن وجود داشته و خداوند در قرآن کریم در سوره‌های (زلزال) آیات ۷ و ۸، (الرحمن) آیه ۹، (قارعه) آیات ۷، ۸، ۹، (کهف) آیه ۷، (زمر) آیه ۹، (حجرات) آیه ۱۱، (علق) آیه ۱۱، (ق) آیه ۱۸، (القارعه) آیات ۷ و ۸، (الحاقه) آیات ۱۹ و ۲۲ تا ۲۹، (فصلت) آیه ۱۱، (بقره) آیه ۱۲۲ و ۲۱۱، (سوره عنکبوت) آیه ۲ و ... ارزشیابی عملکرد را بر بندگان گوشزد کرده و در سوره بقره می‌فرماید؛ آنچه در آسمان‌ها و زمین است

ملک خداست و شما آنچه را در دل دارید، چه آشکار و پنهان کنید، خداوند شمارا با آن محاسبه می‌کند. (سوره بقره، آیه ۲۸۱) و یا در سوره عنکبوت می‌فرماید؛ آیا مردم گمان می‌برند همین‌که به زبان بگویند ایمان آوردیم رهایشان می‌کنند و آن‌ها را نمی‌آزمایند (سوره‌ی عنکبوت، آیه ۲)، پیامبر اسلام همواره هنگامی‌که لشگریان را برای جنگ اعزام می‌نمود، فردی مورد اعتماد را به همراه آنان می‌فرستادند که از عملکرد آنان بر حضرت خبر برسانند.

امیرالمؤمنین علی(ع) در نهج‌البلاغه بارها ضرورت و اهمیت ارزشیابی عملکرد را متذکر شده است؛ مثلاً در نامه ۵۳ می‌فرماید: «در امور کارمندانت بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار» که اشاره بر اهمیت ارزیابی دارد و در ادامه می‌فرماید: ... «سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راست‌گو و وفای‌پیشه بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت‌داری و مهربانی با رعیت خواهد بود» آن حضرت با این جملات انواع ارزیابی و نتایج مثبت آن امانت‌داری و مهربانی با رعیت را متذکر می‌گردد (میرعلی و فرهادی، ۱۳۹۵:۵۳). مشروعیت همه ما بسته به انجام‌وظیفه و کارایی در انجام‌وظیفه است (فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، ۱۳۹۲). بنده روی این اصرار و تکیه دارم که بر روی کارایی‌ها و کارآمدی مسئولان طبق همان ضوابطی که قوانین ما برگرفته از شرع و قانون اساسی است، بایستی تأکید شود. هر جا کارآمدی نباشد، مشروعیت از بین خواهد رفت (بیانات رهبری در دیدار اعضاء خبرگان رهبری، ۱۳۸۳) شفافیت معنایش این است که مسئول در جمهوری اسلامی عملکرد خودش را به‌طور واضح در اختیار مردم قرار بدهد؛ این معنای شفافیت است، باید هم بکنند (بیانات رهبری در خطبه‌های نماز عید سعید فطر، ۱۳۸۸) یکی از برادران درباره‌ی «نظارت» بحث کردند؛ من کاملاً حرف ایشان را تصدیق می‌کنم. نظارت بر دستگاه‌هایی از جمله صداوسیما را ذکر کردند؛ که این کاملاً مورد تأیید ما است، و لازم است (بیانات رهبری در دیدار دانشجویان، ۱۳۹۲).

اهداف ارزشیابی عملکرد

اگرچه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث‌انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار

می‌گیرد. اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به‌طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان نظیر (ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه) استفاده نمود (برناردین، ۲۰۱۴: ۱۴۴)^۱. اهداف ارزشیابی کارکنان شامل؛ توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان می‌توان برشمرد (ایوانسویچ، ۲۰۱۳: ۲۵۳)^۲؛ نیز اهداف ارزشیابی کارکنان به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند. (اسنل و بولندر ۲۰۱۴: ۳۳۳)^۳ شکل زیر بیانگر موارد به‌کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی است.

جدول (۱): اهداف ارزشیابی عملکرد (کیدوری، ۱۳۹۴: ۶۰)

اهداف توسعه‌ای	اهداف اداری- اجرایی
- فراهم آوردن بازخورد عملکرد	- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	- تعیین ارتقای کاندیداها
- تشخیص عملکرد افراد	- تعیین تکالیف و وظایف
- کمک به شناسایی اهداف	- شناسایی عملکرد ضعیف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
- شناسایی نیازهای آموزشی فردی	- اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب
- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی	- ارزیابی برنامه‌های آموزشی
- تقویت ساختار قدرت	- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
- بهبود ارتباطات	- برآوردن مقررات قانونی
- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان	- برنامه‌ریزی پرسنلی

رتبه ارزشیابی عملکرد کارکنان و کاربرد نتایج در نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا.

عبارت است از ارزش عددی سطح عملکردی کارکنان که در ۵ رتبه ممتاز، عالی، خوب، متوسط و ضعیف، در یک دوره زمانی یک‌ساله (فرایند ارزیابی افسران ارشد ستاد نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا. از اول فروردین هر سال آغاز و تا پایان اسفندماه همان سال خاتمه می‌یابد) درجه‌بندی می‌شود. (آیین‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۲، ماده ۳ و ۱۷).

1 Bernardin, H. J

2 Ivancevich

3 Snell, S. A & Bohlandetr

- (۱) رتبه ممتاز: عبارت است از اخذ نمره ۹۶-۱۰۰ در ارزیابی عملکرد.
- (۲) رتبه عالی: عبارت است از اخذ نمره ۸۶-۹۵ در ارزیابی عملکرد.
- (۳) رتبه خوب: عبارت است از اخذ نمره ۷۱-۸۵ در ارزیابی عملکرد.
- (۴) رتبه متوسط: عبارت است از اخذ نمره ۵۱-۷۰ در ارزیابی عملکرد.
- (۵) رتبه ضعیف: عبارت است از اخذ نمره ۰-۵۰ در ارزیابی عملکرد.

کاربرد نتایج

الف- انتصاب و ترفیع

ب- اعزام به دوره‌های آموزشی و اعطای رتبه تحصیلی (بورس)

ت- تشویق و تنبیه

ث- تعیین فوق‌العاده کارایی و عملکرد

ج- تغییر وضعیت استخدام

چ- اعاده به خدمت

ح- ابقاء یا تعویق بازنشستگی

خ- به‌کارگیری بازنشستگان به‌صورت خرید خدمت (آیین‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۲، ماده ۴۹).

اهمیت راهبردی، رویکردها و روش‌های ارزشیابی عملکرد

- ۱- پرورش مدیران: ارزشیابی عملکرد با شناسایی افراد و آماده‌سازی آنها برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر چارچوبی را برای پرورش آتی آنان فراهم می‌آورد
- ۲- اندازه‌گیری عملکرد: ارزش نسبی کار هر فرد را برای سازمان معین می‌کند و به ارزیابی دستاوردهای فردی کمک می‌کند.
- ۳- بهسازی عملکرد: تقویت عملکرد موفقیت‌آمیز مستمر را میسر می‌سازد و به افراد کمک می‌کند تا ضعف‌های خود را بشناسد و اصلاح کنند که درنهایت به اثربخشی و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود.
- ۴- جبران خدمت: به تعیین میزان پرداخت متناسب با عملکرد و حقوق و پاداش منصفانه بر پایه شایستگی یا نتایج کار کمک می‌کند.
- ۵- شناسایی نیروهای بالقوه: کسانی را که می‌توانند نامزد ترفیعات آتی باشند را می‌شناسند
- ۶- ایجاد بازخورد: آنچه را بر پایه سطوح عملکرد واقعی از مستخدمان انتظار داریم معین می‌کند.

۷- برنامه‌ریزی نیروی انسانی: استعداد‌های مدیریت را ممیزی می‌کند تا ذخیره موجود منابع انسانی را در برنامه‌های جایگزینی ارزیابی کند.

۸- پیروی از قانون: اعتبار تصمیم‌های استخدامی را که بر پایه اطلاعات مبتنی بر ارزشیابی عملکرد گرفته شده‌اند تثبیت می‌کند. همچنین به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند از تصمیم‌هایی که در زمینه تنزل درجه انتقال یا اخراج گرفته‌اند دفاع کنند.

۹- بهبود ارتباطات: چارچوبی را برای گفتگوی فرادست و فرودست فراهم می‌آورد و درک هدف‌های شخصی و فعالیت حرفه‌ای را بهبود می‌بخشد.

۱۰- شناساندن شغل به سرپرست: سرپرست را وادار می‌کند مشاغل را بهتر بشناسد و از آنچه زیردستانش باید انجام دهند آگاه شود (فقهی فرمندی، ۱۳۷۹: ۲۰۱).

هرچند ممکن است بشر به علت نقص دانش و اطلاعات قادر به تعیین و اندازه‌گیری دقیق ارزیابی کارکنان نباشد ولی اساساً قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزیابی و کنترل است (طبرسا، ۱۳۷۸: ۲). برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردهای ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. به‌طور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی عملکرد معرفی شده است؛ این رویکردها عبارت‌اند از: ۱- رویکرد مقایسه‌ای ۲- رویکرد ویژگی‌ها ۳- رویکرد رفتاری ۴- رویکرد نتایج ۵- رویکرد کیفیت (اسنل و نو، ۱۳۷۹: ۲۰۱)

- رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند است که ارزیابی‌کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به‌منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه فن در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.

- رویکرد ویژگی‌های فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیک‌هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در برمی‌گیرد.

- رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم این است که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد.

این تکنیک‌ها شامل ۵ فن: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش است.

- رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل‌اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج به‌دست‌آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری است.

- رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش‌گفته رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اساسی رویکرد کیفیت است (بازرگان، ۱۳۹۴: ۴۵). روش‌های مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آن‌ها را دسته‌بندی نمود (بایرز و رو، ۲۰۱۳: ۲۱۸) اما اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزشیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. (اسنل و بولندر، ۲۰۱۴: ۹۸) روش‌های ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

۱- روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی

- روش مقیاس استانداردهای مختلط

- روش انتخاب اجباری

- روش توصیفی

۲- روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس

- روش چک‌لیست

- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری

- مقیاس مشاهده رفتار

۳- روش‌های مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف

- روش کارت امتیازی متوازن

ابعاد ارزیابی

«سنجش و ارزیابی عملکرد به خاطر ارتباط آن با تصمیم‌های مربوط به منابع انسانی متعدد و مختلف دارای اهمیت است. هم‌چنین ارزیابی عملکرد، به‌عنوان ابزار یا روشی برای اندازه‌گیری میزان شخصیت و سازگاری با برنامه‌های عملکردی کارکنان و فنون عملیاتی تعیین‌شده برای حمایت و تقویت کارایی سازمانی، یک اطلاعات مهم و حیاتی به شمار می‌آید» (فرزان پور، ۱۳۷۹: ۱۰۹). ابعاد، عوامل و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا. عبارت است؛ مؤلفه‌های شخصیتی، رفتاری، مهارتی (مدیریتی) (آیین‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، اداره یکم معاونت نیروی انسانی آجا، ۱۳۹۲، ص ۵ و ۷)

۱- ابعاد شخصیتی: عبارت است از الگوهای منحصربه‌فرد و نسبتاً ثابت احساسی و فکری کارکنان در انجام وظایف شغلی مورد انتظار.

۲- ابعاد رفتاری: عبارت است از توانایی پیاده‌سازی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در انجام وظایف شغلی مورد انتظار.

۳- مهارتی (مدیریتی): عبارت است از توانایی، سطح مهارت و تخصص کارکنان در انجام وظایف شغلی مورد انتظار.

جدول (۲): ابعاد، عوامل و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا.

عوامل	ابعاد	ردیف
شجاعت و اعتمادبه‌نفس	شخصیتی	۱
سرعت، دقت در عمل و قاطعیت		
خلاقیت، قدرت ابتکار و نوآوری		
بردباری، خویش‌داری و انعطاف‌پذیری		
اخلاق، امانت‌داری و مناعت طبع	رفتاری	۲
نظم و انضباط و قانون‌گرایی		
همکاری و حسن سلوک		
مسئولیت‌پذیری و اطاعت‌پذیری		
کارآمدی		
انضباط سیاسی، مالی و اقتصادی		
انگیزه و روحیه خدمتی، تلاش و توسعه	مهارتی	۳
انسانی، ادراکی و انگیزشی		

رزمی و جسمانی	(مدیریتی)	
مشاوره		
سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری		
ارتباطی و اجتماعی		
فنی (اطلاعاتی و علمی)		
کنترل، نظارت و رهبری		

مراحل طراحی، اجرا و انحراف در ارزشیابی عملکرد کارکنان

برای طراحی و اجرای یک طرح ارزشیابی توجه به این نکات حائز اهمیت است: تعیین محدوده ارزشیابی و هدف ارزشیابی، گردآوری و تنظیم پرسش‌های ارزشیابی، تفسیر داده‌ها، ارائه گزارش، اجرای ارزیابی و پیشنهاد اقدام برای بهبودی، در طراحی یک طرح ارزشیابی، پس از آن که محدوده باهدف ارزشیابی موردتوجه قرار گرفت، لازم است الگویی مناسب برای انجام دادن ارزشیابی انتخاب گردد تا بر اساس آن، پرسش‌های ارزشیابی صورت‌بندی شود (بازرگان، ۱۳۹۴: ۱۵۴). نحو اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا (آیین‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، اداره یکم معاونت نیروی انسانی آجا، ۱۳۹۲، ص ۸)

الف- جمع‌آوری و کنترل مشخصات و اطلاعات فردی کارکنان.

ب- توزیع برگ‌های ارزیابی عملکرد کارکنان (بر اساس گروه‌های شغلی)

ت- بررسی نتایج و امتیازات برگ‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در هیئت ارزیابی.

ج- برگزاری هیئت تجدیدنظر برای رسیدگی به اعتراض کارکنان.

چ- ثبت نمرات ارزیابی عملکرد کارکنان در سوابق آنان.

یکی از بزرگ‌ترین عوامل انحرافات در ارزشیابی کارکنان، ارزشیابی‌های ذهنی است. همان‌طوری که قبلاً هم گفته شد این ارزشیابی‌ها ریشه در ذهنیت ارزیاب دارند و عمدتاً نیز متأثر از عواطف و احساسات خوب و بد سرپرستان یا ارزیابان در مورد افراد رده‌های پایین اداری و یا ارزشیابی شوندگان هستند. بیشترین موارد انحرافات عبارت‌اند از (ابطحی، ۱۳۸۱: ۲۷۱ و ۲۷۲):

۱- قضاوت‌های شخصی (خطای هاله‌ای)

۲- تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز)

۳- سخت‌گیری‌های بی‌مورد

۴- معیارهای فرهنگی ارزیاب

۵- گرایش به تبعیض

۶- تأثیر رفتارهای آخر سال کارکنان

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به استفاده از نتایج این مقاله به صورت عملی و کاربردی در سامانه ارزشیابی عملکرد نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا. نوع تحقیق کاربردی است و روش تحقیق به صورت توصیفی با رویکرد زمینه‌ای موردی و تحلیل آمیخته (کمی و کیفی) است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کارشناسان، صاحب‌نظران و متخصصان که در حوزه اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان در ستادها و مراکز آموزشی آجا آشنایی داشته با حداقل درجه سرگردی و به تعداد ۲۵۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۵۰ نفر در نظر گرفته شده که با توجه به امکان دسترسی و فراوانی بخش‌های ستادی در سطح شهر تهران و اشراف اطلاعاتی کارکنان این ستادها به موضوع تحقیق نمونه‌ها از شهر تهران انتخاب گردیدند. در همین راستا به منظور دسترسی به اطلاعات لازم از کل سطح جامعه آماری از نمونه‌برداری طبقاتی تصادفی بنا به دلایل زیر استفاده گردیده است. با استفاده از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد حجم نمونه به صورت زیر محاسبه شد.

$$n = \frac{NT^2 S^2}{(N-1)d^2 + T^2 S^2}$$

$\delta^2 = 3,74$

$n =$ حجم جامعه نمونه $d = 0,4$ ضریب دقت

$$T = Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,96$$

$\alpha = 0,05 = 95\%$ سطح اطمینان

$N = 250$ نفر = حجم جامعه آماری

$$n = \frac{250(1,96)^2(3,74)^2}{(250-1)(0,4)^2 + (1,96)^2 \times 3,74} = 50$$

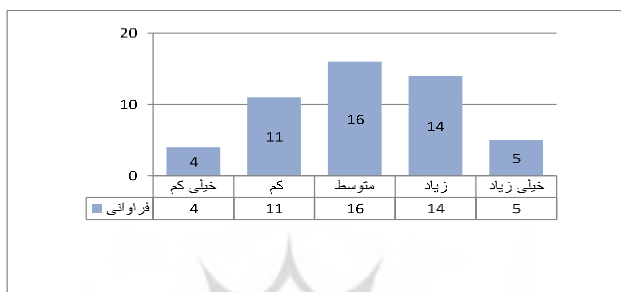
حجم نمونه

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و استفاده از پرسش‌نامه است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

مؤلفه اول فرم (تعرفه) ارزشیابی عملکرد کارکنان

ماحصل نظرخواهی در خصوص این مؤلفه طی ۱۰ سؤال از جامعه نمونه مطرح گردید که به منظور تجزیه و تحلیل و مشخص ساختن اطلاعات به دست آمده، میانگین پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات مطرح شده در شاخص‌های این مؤلفه به شرح زیر انجام گردیده است.

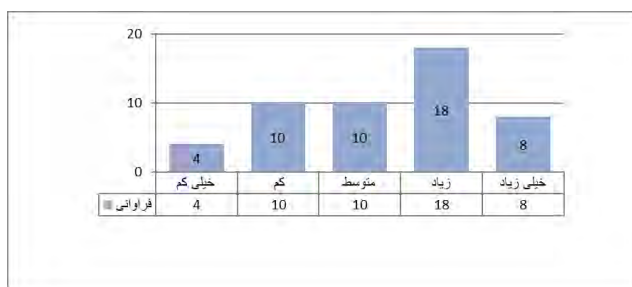


نمودار(۱): توزیع فرآوانی مربوط به پاسخ‌های مطرح شده در شاخص‌های مؤلفه اول

با توجه به نمودار فوق، نتایج حاصله مبین این مطلب است که از تعداد ۵۰ نفر پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه) به طور میانگین تعداد ۵ نفر گزینه خیلی زیاد، ۱۴ نفر گزینه زیاد، تعداد ۱۶ نفر گزینه متوسط، تعداد ۱۱ نفر گزینه کم و تعداد ۴ نفر گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۷۰٪ افراد جامعه نمونه معتقدند که تأثیر مؤلفه تعرفه‌های ارزشیابی در نظام ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نژاجا در مشاغل ستادی در سطح متوسط به بالا است.

مؤلفه دوم عملکرد تخصصی

ماحصل نظرخواهی در خصوص این مؤلفه طی ۵ سؤال از جامعه نمونه مطرح گردید که به‌منظور تجزیه و تحلیل و مشخص ساختن اطلاعات به‌دست‌آمده، میانگین پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات مطرح‌شده در شاخص‌های این مؤلفه به شرح زیر انجام گردیده است.

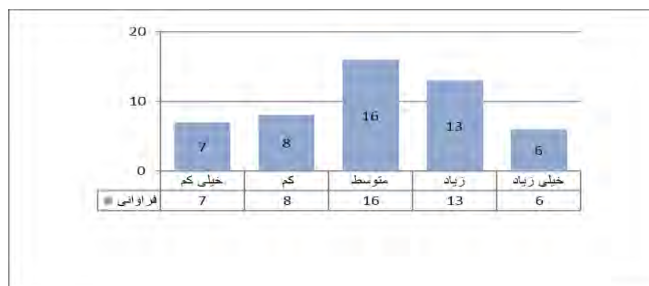


نمودار (۲): توزیع فرآوانی مربوط به پاسخ‌های مطرح‌شده در شاخص‌های مؤلفه دوم

با توجه به نمودار فوق، نتایج حاصله مبین این مطلب است که از تعداد ۵۰ نفر پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه) به‌طور میانگین تعداد ۸ نفر گزینه خیلی زیاد، ۱۸ نفر گزینه زیاد، تعداد ۱۰ نفر گزینه متوسط، تعداد ۱۰ نفر گزینه کم و تعداد ۴ نفر گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۷۲٪ افراد جامعه نمونه معتقدند که تأثیر مؤلفه عملکرد تخصصی در نظام مناسب ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نژاجا در مشاغل ستادی در سطح متوسط به بالا است.

مؤلفه سوم دانش نظامی

ماحصل نظرخواهی در خصوص این مؤلفه طی ۵ سؤال از جامعه نمونه مطرح گردید که به‌منظور تجزیه و تحلیل و مشخص ساختن اطلاعات به‌دست‌آمده، میانگین پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات مطرح‌شده در شاخص‌های این مؤلفه به شرح زیر انجام گردیده است.

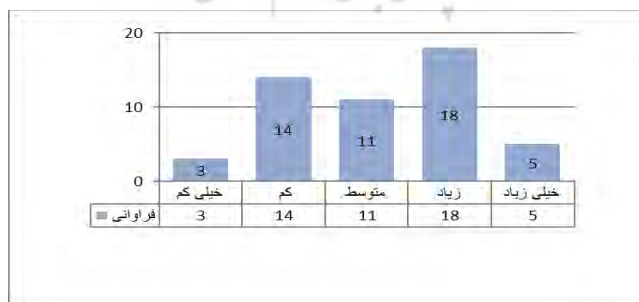


نمودار(۳): توزیع فراوانی مربوط به پاسخ‌های مطرح‌شده در شاخص‌های مؤلفه سوم

با توجه به نمودار فوق، نتایج حاصله مبین این مطلب است که از تعداد ۵۰ نفر پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه) به‌طور میانگین تعداد ۶ نفر گزینه خیلی زیاد، ۱۳ نفر گزینه زیاد، تعداد ۱۶ نفر گزینه متوسط، تعداد ۸ نفر گزینه کم و تعداد ۷ نفر گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۷۰٪ افراد جامعه نمونه معتقدند که تأثیر مؤلفه دانش نظامی در نظام مناسب ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نزاجا در مشاغل ستادی در سطح متوسط به بالا است.

مؤلفه چهارم تشویقات و تنبیهات

ماحصل نظرخواهی در خصوص این مؤلفه طی ۲ سؤال از جامعه نمونه مطرح گردید که به‌منظور تجزیه و تحلیل و مشخص ساختن اطلاعات به‌دست‌آمده، میانگین پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات مطرح‌شده در شاخص‌های این مؤلفه به شرح زیر انجام گردیده است.

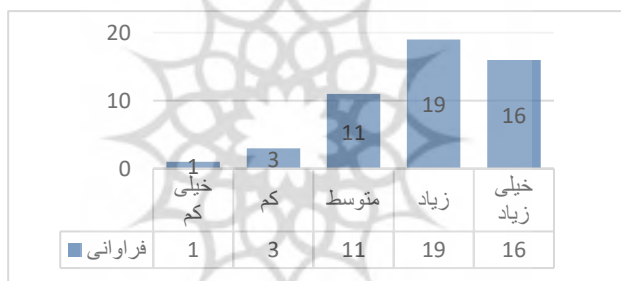


نمودار(۴): توزیع فراوانی مربوط به پاسخ‌های مطرح‌شده در شاخص‌های مؤلفه چهارم

با توجه به جداول و نمودار فوق، نتایج حاصله مبین این مطلب است که از تعداد ۵۰ نفر پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه) به‌طور میانگین تعداد ۵ نفر گزینه خیلی زیاد، ۱۸ نفر گزینه زیاد، تعداد ۱۱ نفر گزینه متوسط، تعداد ۱۴ نفر گزینه کم و تعداد ۲ نفر گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۶۶٪ افراد جامعه نمونه معتقدند که تأثیر مؤلفه تشویقات و تنبیهات در نظام مناسب ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نزاجا در مشاغل ستادی در سطح متوسط به بالا است.

مؤلفه پنجم آمادگی جسمانی و سلامت روانی

ماحصل نظرخواهی در خصوص این مؤلفه طی ۲ سؤال از جامعه نمونه مطرح گردید که به‌منظور تجزیه و تحلیل و مشخص ساختن اطلاعات به‌دست‌آمده، میانگین پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات مطرح‌شده در شاخص‌های این مؤلفه به شرح زیر انجام گردیده است.



نمودار (۵): توزیع فراوانی مربوط به پاسخ‌های مطرح‌شده در شاخص‌های مؤلفه پنجم

با توجه به جداول و نمودار فوق، نتایج حاصله مبین این مطلب است که از تعداد ۵۰ نفر پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه) به‌طور میانگین تعداد ۱۶ نفر گزینه خیلی زیاد، ۱۹ نفر گزینه زیاد، تعداد ۱۱ نفر گزینه متوسط، تعداد ۳ نفر گزینه کم و تعداد ۱ نفر گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۷۲٪ افراد جامعه نمونه معتقدند که تأثیر مؤلفه آمادگی جسمانی و سلامت روانی در نظام مناسب ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نزاجا در مشاغل ستادی در سطح متوسط به بالا است.

پس از تعیین میانگین شاخص‌های مربوط به هریک از مؤلفه‌های تحقیق، آمار توصیفی شامل میانگین، واریانس و ضریب تغییرات و آمار استنباطی هر مؤلفه با استفاده از آزمون تی استیودنت به شرح جدول زیر صورت گرفت.

جدول (۳): محاسبات مربوط به آمار توصیفی و استنباطی هر مؤلفه

مؤلفه	رتبه	واریانس	میانگین	ضریب تغییرات	رتبه	فاصله اطمینان		سطح معنی‌داری
						حد پایین	حد بالا	
آمادگی جسمانی و سلامت روانی	۳/۸۹۰	۱/۷۲۸	۰/۳۳۸	۱	۳/۶۲	۴/۱۶	۱۳/۹۴	تائید
عملکرد تخصصی	۳/۳۴۰	۱/۵۱۶	۰/۳۶۹	۲	۳/۰۹	۳/۵۹	۱۰/۵۵	تائید
تشویقات و تنبیهات	۳/۱۸۰	۱/۲۰۴	۰/۳۴۵	۳	۲/۹۶	۳/۴۰	۱۰/۴۳	تائید
دانش نظامی	۳/۰۸۰	۱/۴۸۶	۰/۳۹۶	۴	۲/۸۳	۳/۳۳	۸/۵۹	تائید
تعرفه‌های ارزیابی	۳/۰۶۰	۱/۲۳۶	۰/۳۶۹	۵	۲/۸۴	۳/۲۸	۹/۲۴	تائید

با توجه به جدول بالا جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از ضریب تغییرات استفاده شد که از تقسیم انحراف معیار بر میانگین هر مؤلفه به دست آمده بود. در ادامه برای تعمیم جامعه نمونه به جامعه آماری با استفاده از آمار استنباطی شامل برآورد آماری (فاصله اطمینان) و آزمون فرض آماری (آزمون تی-استیودنت) استفاده شد. لازم به ذکر است در آزمون فرض آماری مقدار ثابت عدد ۲ (کم) منظور، و اختلاف میانگین‌ها از این عدد مورد آزمون قرار گرفته است. بنابراین با توجه به ستون معنی‌داری تأثیر همه مؤلفه‌ها بر نظام ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نذاجا در مشاغل ستادی مورد تأیید قرار گرفت.

برای تأیید گرفتن از روش آزمون کای-مربع که یک روش تجزیه و تحلیل کیفی برای متغیرهای رتبه‌ای است نیز استفاده شد. نتایج به شرح جدول زیر است:

جدول (۴): محاسبات مربوط به آزمون کای-مربع در هر یک از مؤلفه‌ها

شماره پرسشنامه	سطح معنی‌داری	مقدار بحرانی	آماره آزمون	میزان توافق				
				بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۰/۳۷۸۹	تائید	۹.۴۷۷	۱۱/۴۰	۴	۱۱	۱۶	۱۴	۵
۰/۳۶۴۲	تائید	۹.۴۷۷	۱۰/۴۰	۴	۱۰	۱۰	۱۸	۸
۰/۳۵۹۶	تائید	۹.۴۷۷	۹.۹۳	۵	۶	۱۶	۱۳	۱۰
۰/۴۴۷۲	تائید	۹.۴۷۷	۱۷/۰۰	۲	۱۴	۱۱	۱۸	۵
۰/۵۱۷۰	تائید	۹.۴۷۷	۲۴/۸۰	۱	۳	۱۱	۱۹	۱۶

در ادامه با توجه به جدول بالا و استفاده از آزمون کای-دو و آماره کیفی نتایج بالا (کمی) دوباره مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت محقق در پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته و با استفاده از روش تجزیه و تحلیل کمی و کیفی بهره‌برداری نموده است. در مصاحبه به عمل آمده از جامعه خبرگی، بررسی اسناد و مدارک و پژوهش‌های پیشین که ناظر بر ارزشیابی عملکرد افسران ارشد نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا. در مشاغل ستادی است بر تأثیرگذاری ۵ مؤلفه؛ آمادگی جسمانی، عملکرد تخصصی، تشویقات و تنبیهات، دانش نظامی و تعرفه‌های ارزشیابی تأکید گردیده است. در ضمن در اولویت‌های بعدی بر دانش فنی رسته‌ای، توانایی و مهارت‌های مدیریتی، تسلط به قوانین و مقررات، توانایی در تجزیه و تحلیل امور، توانایی در طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی ستادی، تیراندازی، ابتکار و نوآوری در کار، نظم در کار، سرعت عمل و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارکنان تأکید شده که آزمون تأثیرگذاری آن‌ها در پژوهشی دیگر قابل پیگیری است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان ستاد نذاجا به ترتیب اولویت به شرح زیر است:

جدول (۵): مؤلفه‌ها و شاخص‌ها

ردیف	ابعاد	مؤلفه	شاخص
۱	شخصیتی	عملکرد تخصصی	شجاعت و اعتماد به نفس
		عملکرد تخصصی - مقاومت جسمانی	سرعت، دقت در عمل و قاطعیت
		عملکرد تخصصی - تعرفه	خلاقیت، قدرت ابتکار و نوآوری
		عملکرد تخصصی - تعرفه	بردباری، خویشن‌داری و انعطاف-پذیری
۲	رفتاری	عملکرد تخصصی - تعرفه	اخلاق، امانت‌داری و مناعت طبع
		تشویق و تنبیه - تعرفه	نظم و انضباط و قانون‌گرایی
		تعرفه	همکاری و حسن سلوک
		تعرفه	مسئولیت‌پذیری و اطاعت‌پذیری
		تعرفه	کارآمدی
		تشویق و تنبیه - تعرفه	انضباط سیاسی، مالی و اقتصادی
		تعرفه	انگیزه و روحیه خدمتی، تلاش و توسعه
۳	مهارتی (مدیریتی)	عملکرد تخصصی	انسانی، ادراکی و انگیزشی
		مقاومت جسمانی	رزمی و جسمانی
		عملکرد تخصصی	مشاوره
		تعرفه - عملکرد تخصصی	سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری
		تعرفه	ارتباطی و اجتماعی
		عملکرد تخصصی	فنی (اطلاعاتی و علمی)
		تعرفه	کنترل، نظارت و رهبری
۴	دانش	دانش نظامی	دانش عمومی، دانش تخصصی

پیشنهادها

پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- معاونت نیروی انسانی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا در دستورالعمل ارزشیابی تجدیدنظر نموده مؤلفه‌ها و شاخص‌های موجود را بر اساس نتایج این پژوهش اصلاح نماید.
- ۲- معاونت تربیت و آموزش نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا اهمیت آموزش عمومی و تخصصی را در بین کارکنان نهادینه کند تا ارزش و اولویت این مؤلفه در بین کارکنان ارتقاء یابد.

منابع

- قرآن مجید
- آیین‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، اداره یکم معاونت نیروی انسانی آجا، ۱۳۹۲
- آیین‌نامه انضباطی، اداره یکم آجا، ۱۳۶۹
- ابطحی سید حسین، مدیریت منابع انسانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۹
- ارزشیابی عملکرد، دانشکده نیروی انسانی مرکز آموزش‌های پشتیبانی نزا، ۱۳۸۹
- بازرگان عباس، ارزشیابی آموزشی (مفاهیم، الگوها و فرآیند عملیاتی)، نشر سمت، تهران، ۱۳۹۴
- بیانات رهبری در دیدار اعضاء مجلس خبرگان رهبری، پایگاه خبری عصر فارس، ۳۱ شهریور ۱۳۸۳، شماره ۱۲
- بیانات رهبری در خطبه‌های نماز عید سعید فطر، پایگاه خبری عصر فارس، ۲۴ آبان ۱۳۸۸، شماره ۳۴
- بیانات رهبری در دیدار دانشجویان، پایگاه خبری عصر فارس، ۶ مرداد ۱۳۹۲، شماره ۳۶
- پورنظری، معصومه، تاریخچه ارزیابی عملکرد، ۱۳۸۸، قابل دسترس در www.payandaneshejo.ir
- جزنی، نسرين، مدیریت منابع انسانی، نشر نی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۳
- دستورالعمل انتصابات کارکنان آجا، اداره یکم آجا، ۱۳۹۱
- سید نقوی میرعلی، فرهادی علی، ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه، فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، ۱۳۹۵
- طبرسا غلامرضا، (۱۳۷۸)، بررسی و تبیین نقش اقتضافات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، کمیسیون ارزیابی عملکرد، تهران.
- فرزبان پور فرشته، مکانیسم کنترل ارزیابی عملکرد، مقاله ارائه شده جهت جشنواره خوارزمی سال ۱۳۷۹.
- فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، بازرسی کل ناجا، ۱۳۹۲، قابل دسترس در si.jrl.police.ir.www
- فقهی فرهنگد ناصر، مدیریت در ایران، ۱۳۸۱
- کیندوری امیرحسین، سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد کارکنان؛ مبانی، رویکردها و روش‌ها، مقاله ارائه شده در کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین ایران و جهان در روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی ۱۳۹۴

- گزارش فاز اول طرح "بررسی و تبیین موانع و مشکلات اجرایی ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور"، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، ۱۳۸۰.
- میرعلی سید نقوی و علی فرهادی، ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه، فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه، ۱۳۹۵
- نشریه آموزشی و راهنمای اجرای ماده ۴۲ قانون آجا، معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا، ۱۳۸۶
- ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد ناجا مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، ۱۳۹۲
- Ivancevich, J. M. (2013). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2013). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2014). *Managing Human Resources*. Thomson
- Noe, R.A (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill
- Bernardin, H.J (2014). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Higher Education

