

# آسیب شناسی نظام ارزیابی شایستگی مکتبی فرماندهان و مدیران

## در یک سازمان نظامی

برزو فرهی بوزنجانی<sup>۱</sup>

یاسم املی<sup>۲</sup>

مهدی هوشنگی<sup>۳</sup>

### چکیده

این مقاله بر اساس تحقیقی پیمایشی تدوین شده است و عوامل تأثیرگذار در ایجاد آسیبها و مشکلات ارزیابی مکتبی مدیران و فرماندهان یک سازمان نظامی را از چهار بعد رفتاری، زمینه‌ای، ساختاری و عوامل بیست‌گانه ارزیابی مورد بررسی قرار می‌دهد. روش تحقیق، مصاحبه و بهره‌گیری از پرسشنامه بوده که با بهره‌گیری از آزمونهای آماری نظیر آزمون دو جمله‌ای، آزمون رگرسیون و آزمون همبستگی تحلیل و ارزیابی شده است. نتایج حاکی است که مهمترین عامل از نظر اهمیت در فرایند ارزیابی شایستگی مکتبی، عامل ساختاری، و عامل زمینه‌ای، عوامل بیست‌گانه ارزیابی و عامل رفتاری در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار گرفته است. نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بیانگر این است که این عوامل چهارگانه با نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی رابطه معناداری دارد. نتایج، گویای این است که ارزیابی مکتبی مدیران و فرماندهان در سازمانهای نظامی، نیازمند توجه جدی و تغییر ساختاری است.

### واژگان کلیدی

آسیب شناسی، مدیریت نظام ارزیابی مدیران، شایستگی مکتبی در مدیریت، سازمانهای نظامی در ایران

<sup>۱</sup> - دانشیار گروه مدیریت دانشگاه جامع امام حسین (ع) - Dr\_farrahi@yahoo.com . تلفن: ۰۹۱۲۱۵۹۴۱۳۶

<sup>۲</sup> - دانشجوی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) - emamiyasem@yahoo.com - تلفن: ۰۹۱۲۱۴۷۰۵۴۶

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد مدیریت سیستم و پژوهشگر حوزه سازمان و مدیریت - amhooshangi@yahoo.com . تلفن: ۰۹۱۲۸۱۷۵۶۰۳

بیشتر سازمانها اعم از بزرگ و کوچک به دنبال این نکته هستند که در فرایند برنامه های ارزیابی عملکرد کارکنان خود روشی مناسب را در ارائه بازخورد های ارزیابی به کار گیرند. این امر بدان علت است که افراد پس از ورود به سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده و نیز پیشرفت در کار خود، به آگاهی از موقعیت و چگونگی عملکرد خود نیاز دارند. چنین آگاهیایی موجب می شود که آنها از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتارهای خویش آگاه شوند و تمهیدات لازم را برای اثربخشی فعالیتهای خود به کار برند. سازمانهای نظامی نیز باید از وضعیت و چگونگی ارزیابی کارکنان خویش (ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندهگان) آگاهی داشته باشند، تا بر اساس آن بتوانند وضعیت نیروی انسانی خود را حتی الامکان بهبود بخشند و از این طریق بر اثربخشی خود بیفزایند و در روند حرکت خویش تحولات مثبت ایجاد کنند (شیخ زاده، ۱۳۷۷). ارزشیابی ابزاری است که سازمانها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می کند و اگر خوب طراحی شود و صحیح و مطلوب نیز مورد استفاده قرار گیرد و به اجرا در آید، وسیله مناسبی در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی و نیز ابزاری برای استفاده مؤثر و کارآمد از منابع انسانی سازمان خواهد بود. چنانچه یکی از مهم ترین وظایف مدیریت را کنترل بدانیم، این وظیفه در مدیریت منابع انسانی می تواند به صورت ارزشیابی عملکرد، متجلی شود. فرایند ارزشیابی عملکرد در واقع نوعی کنترل بازخورد است (حقیقی و رعنائی، ۱۳۷۶).

این پژوهش به دنبال شناسایی و بررسی آسیبها و مشکلات موجود و مرتبط با نظام ارزیابی شایستگی مکتبی فرماندهان و مدیران، دسته بندی آنها، و تعیین سهم هر دسته از عوامل در یک سازمان نظامی است. شناسایی و دسته بندی این عوامل می تواند دست اندرکاران ارزیابی را در اجرای هرچه بهتر وظایف خود یاری کند از این رو ارائه راهکارهای لازم در جهت رفع این آسیبها بسیار مهم و ضروری است. با توجه به اینکه فرماندهان و مدیران از عوامل شاخص و تأثیر گذار در تصمیم گیری در سازمان هستند، این تحقیق به آشکار شدن راههای شناخت نیروهای بالفعل و بالقوه کمک خواهد کرد تا در جهت بهره گیری حداکثر از توان آنان در راه اهداف و مأموریتهای سازمانهای نظامی استفاده کنند. معاونت نظارت حوزه نمایندگی ولی فقیه در سازمانهای نظامی به وسیله اجرای ارزشیابی عملکرد مکتبی، ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرماندهان و مدیران را در جهت توانمندی سوق خواهد داد و وجود نیروهای متعدد و کارآمد باعث می شود از منابع و امکانات مادی و معنوی سازمان به صورت بهینه استفاده کنند. با عنایت به اینکه شاکل اصلی حرکت و رشد و بالندگی در مجموعه سازمانهای نظامی،

عوامل مکتبی، آرمانی و ارزشهایی است که بر شریعت مقدس اسلام مبتنی که یکی از فروع آن امر به معروف و نهی از منکر است. با ارزشیابی عملکرد مکتبی، نتایج و اطلاعات با هدف بهبود و اصلاح رفتار نیروی انسانی و با لحاظ کردن امر به معروف و نهی از منکر و کنترل و نظارت به صورت بازخورد مناسب به مدیران ارائه می‌شود. این امر برای تقویت و افزایش زیر ساختهای معنوی فرماندهان و مدیران در مبحث کارکرد منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است. اهمیت دیگر ارزشیابی عملکرد اعم از مکتبی و مدیریتی در ارتباط با اعمال و رفتار عادلانه با فرماندهان و مدیران و آنان نیز با مدیران میانی و پایین دستی، می‌تواند معیار و شاخصی برای انتصاب، تعیین میزان شایستگی مکتبی و مدیریتی، مسئولیت پذیری، کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد و این همان آرزویی است که همه سازمانها برای رسیدن به آن در تلاش و تکاپو هستند.

به منظور دستیابی به این اهداف، ضمن مروی بر روند تغییرات نظام ارزیابی در یک سازمان نظامی و بویژه فرایند ارزیابی مکتبی در آن، آسیبهای نظام ارزیابی مکتبی در چهار بعد (رفتاری، ارزیابی، زمینه‌ای، ساختاری و شاخصهای بیست گانه) شناسایی شده و میزان تأثیرگذاری هریک از ابعاد در قالب شاخصهای تعریف شده مورد سنجش قرار گرفته است. نظریات، انتقادات و پیشنهادهای دست اندر کاران ارزیابی فرماندهان و مدیران در تدقیق هرچه بیشتر موضوع و طراحی پرسشنامه نهایی تحقیق، کمک شایانی کرده است.

#### ۱- مفهوم آسیب شناسی در سازمانها

همان طور که انسانها در زمان بیماری ناچار از مراجعه به پزشک هستند، سازمانها نیز دچار بیماری می‌شوند. گاه این بیماری چنان ساختار بدی پیدا می‌کند که سازمان از اهداف مشخص شده خود باز می‌ماند و با بحران و حتی نابودی دست و پنجه نرم می‌کند. معمولاً درمان این گونه بیماریها در سازمان، تنها زمانی ممکن است که ریشه آن در مرحله نخست شناخته شده باشد. باور استفاده از آسیب شناسی باید به طور کامل و به کمک مشاوران خبره سازمانی به مجموعه انتقال یابد و هر دو سوی آسیب شناسی یعنی درمان و توسعه بدرستی تشریح شود. واقعیت این است که اغلب مدیران از آشکار شدن واقعیتها و یا برقراری ارتباط با مسائل تحت بررسی جلوگیری می‌کنند. عواملی از قبیل شناخت

ماهیت مشکل، تبیین وضعیت جدید محیطی، شناسایی افراد مرتبط و یا اطلاعات دست‌چین شده از جمله مواردی است که می‌تواند به آسیب شناسی در پیگیری و رفع عارضه‌ها کمک کند. آسیب شناسی سازمانی باید با حمایت مدیریت عالی سازمان وارد عمل شود و موارد بیماری‌زا را مورد شناسایی قرار دهد و پیشنهادهای لازم را به مدیریت عالی سازمان ارائه کند. انتخاب الگویی که با وضع سازمان مورد نظر همخوانی داشته باشد، کاری سخت است که به تجربه فراوان عارضه‌یاب نیاز دارد (مانزینی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵: ۴۵).

الگوهای متعددی در خصوص شناسایی متغیرها و عوامل تأثیرگذار بر فرایند آسیب شناسی ارائه شده است. بورک لیتوین<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) ضمن ارائه الگویی مبتنی بر مطالعات تجربی و عملی در خصوص آسیب شناسی سازمانی، دوازده متغیر کلیدی را در آسیب شناسی سازمانی مورد مطالعه قرار می‌دهد: محیط خارجی، مأموریت و راهبرد، فرهنگ سازمانی، ساختار، ممارست مدیریت، سامانه‌ها، جو واحد کاری، نیازمندیهای وظیفه و مهارتهای فردی، انگیزش، نیازهای فردی و ارزشها و عملکرد فردی و سازمانی از جمله متغیرهای مورد بررسی در این الگو است.

میرزایی اهرنجان<sup>۱</sup> (۱۳۸۱)، الگویی عمومی را در خصوص آسیب شناسی سازمان در سه سطح آسیبهای مقدماتی، آسیبهای بحرانی و آسیبهای خطرناک ارائه می‌کند. هدف این الگو این است که در سه سطح مختلف، مهمترین آسیبهای سازمان در قالب شاخصهای آثار و پیامدها، نوع صدمه، دامنه شمول آسیب، شیوه تشخیص، اختلال در ساختار، اختلال در کارکردها، گسترش به زمینه، اولویت و شیوه برخورد مورد بررسی قرار گیرد. در خصوص هر شاخص در سه سطح مقدماتی، بحرانی و خطرناک، آسیبهای مرتبط شناسایی و ارائه شده است؛ به عنوان مثال در خصوص شاخص اختلال در ساختار در سطح مقدماتی، آسیب‌ها در سطح کم اشاره می‌گردد در حالی که در سطح بحرانی، این آسیبهای افزایش قابل توجهی می‌یابد و در سطح خطرناک به میزان عمیق و بسیار زیاد می‌رسد (جدول ۱ انواع آسیبهای سازمانی را در الگوی اشاره شده نشان می‌دهد). (نیکوکار و علیدادی، ۱۳۸۸).

<sup>1</sup> - Manzini

<sup>2</sup> -The Bruke-Litwin Casual Model

جدول ۱- انواع آسیبهای سازمانی منبع: (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱: ۶۹)

شاخصها	آسیبهای مقدماتی	آسیبهای بحرانی	آسیبهای خطرناک
آثار و پیامدها	کوتاه مدت	میان مدت	بلند مدت
نوع صدمه	به اهداف رشد و بقا سازمان صدمه می زند.	به اهداف رشد و بقای سازمان صدمه می زند.	به اهداف رشد و بقا سازمان صدمه می زند.
دامنه شمول آسیب	محدود	در محدوده مشخص	وسیع، گسترده و نامحدود
شیوه تشخیص	تشخیص نشانه‌های ساده	تشخیص نشانه‌های نه چندان ساده و نه چندان مشکل	تشخیص نشانه‌های مشکل
اختلال در ساختار	سطحی و کم	به میزان قابل توجه	عمیق و زیاد
اختلال در کارکردها	افت کمی و کیفی کم	افت کمی و کیفی قابل توجه	افت کمی و کیفی زیاد
گسترش زمینه	نمی تواند به زمینه سرایت کند.	سرایت به زمینه در حدود کم	به زمینه سرایت می کند.
اولویت	سوم	دوم	اول
شیوه برخورد	سطحی و توجیهی	علمی و همراه با پژوهش، تجربه و تحلیل و شناخت سازمان	انقلابی و سریع و قاطع

### ۱- ارزیابی و سنجش شایستگیها

از ارزیابی مدیریت گاهی به نام پاشنه آشیل یعنی آسیب پذیرترین حوزه فعالیت‌های مدیریتی یاد شده است. ارزشیابی، کلید رمز کامیابی مدیریت و شالوده ای برای شایستگان ارتقا به شغل بالاتر به شمار می آید. ارزشیابی از دیدگاه توسعه و بهبود مدیریت نیز اهمیت دارد؛ زیرا اگر توانایی و ناتوانیها شناخته نشود بازشناسی اینکه آیا کوششهای بهبود مدیریت در جهت درست پیش می رود دشوار می شود. لذا ارزشیابی، جزء جدانشدنی نظام مدیریت است. ارزیابی بهنگام می تواند مدیریت را از مسائل و مشکلاتی آگاه سازد که دامنگیر سازمان خواهد شد تا شاید پیش از اینکه وضع وخیم شود، اقدامات اصلاحی به عمل آید. لازمه برقراری عدالت در جامعه نیز داشتن سامانه ای مناسب به منظور ارزشیابی صفات و عملکرد افراد است. زمانی در جامعه عدالت برقرار خواهد شد که هرکس به تناسب شایستگی و توانایی ولیاقت در جایگاه خود قرار گیرد. ارزشیابی با مشخص کردن ظرفیتهای و شایستگیها و تواناییهای بالقوه افراد این امکان را فراهم می سازد. عامل اصلی موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف پیش بینی

شده وجود نیروی انسانی کارآمد بویژه در رده مدیران است. نتیجه اینکه هر سازمان و هر مدیری نیازمند ارزیابی است. سازمان در هر سطح و مدیر در هر بخش از وظایف مدیریتی خود باید مورد ارزیابی قرار گیرد (کتابی و شیرخانی، ۱۳۸۴).

یکی از ابعاد مهم کارکرد ارزیابی عملکرد، حوزه مکتبی در سازمانهای نظامی است. این حوزه به واسطه وزن والایی که نسبت به سایر عوامل احراز مشاغل برخوردار است، مورد تأکید قرار گرفته است. لزوم و اهمیت ارزیابی و سنجش شایستگی مکتبی به قدری روشن است که می‌توان گفت بدون تصوّر اجرای آن، سازمانهای نظامی، که رسالت اصلی تعریف شده آن حفظ ارزشها و دستاوردهای انقلاب اسلامی است از درجه اعتبار ساقط می‌شود. ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمانهای نظامی بویژه فرماندهان و مدیران اصل اجتناب ناپذیر و ضروری مدیریت منابع انسانی است. ارزیابی علمی و معتبر، اثربخشی سازمان را بویژه جایگاه فرماندهان و مدیران که در رأس تشکیلات به عنوان تصمیم گیران سازمان هستند، ارتقا می‌دهد.

به طور کلی نظام ارزیابی مکتبی در سازمانهای نظامی، فرایندی سامانمند است که همچون سایر فرایندهای نظام مند باید از طریق بازخورد های آن به تکمیل و تبیین هرچه بیشتر فرایند به منظور افزایش کارایی آن پرداخت. این نکته حائز اهمیت است که در هر سامانه نظام مندی از طریق بازخوردهای حاصل شده می‌توان به آسیبهای آن سامانه برد. این کار موجب می‌شود تا نقاط ضعف و مشکلات سامانه شناسایی شود و از طریق رفع مؤثر آنها موجبات پویایی سامانه را فراهم ساخت. سامانه ارزیابی عملکرد مکتبی در سازمانهای نظامی نیز فرایندی است که از طریق بررسی و آسیب شناسی آن می‌توان نقاط ضعف آن را شناسایی کند و در جهت رفع آنها همت گمارد. نکته حائز اهمیت شناسایی فرایند ارزیابی مکتبی است؛ زیرا در هر فرایندی ابتدا می‌باید کلیات سامانه اعم از ورودیها و خروجیها و عملیات فرایندی بخوبی شناسایی شود تا بدین طریق زمینه شناسایی نقاط ضعف فراهم شود. بدین منظور شناخت تاریخچه ای از سامانه‌های ارزیابی مکتبی به‌کارگرفته شده از آغاز تأسیس یک سازمان نظامی تا کنون و همچنین شاخصها و عوامل به‌کارگرفته شده در این سامانه‌ها در راستای تدقیق هرچه بیشتر الگوی تحقیق ضروری به نظر می‌رسد که در ذیل به آن پرداخته شده است:

## ۲- ارزیابی شایستگیهای مکتبی در یک سازمان نظامی

در سازمانهای نظامی که از آغاز انقلاب اسلامی تأسیس شده‌اند، سامانه‌های ارزیابی بویژه ارزیابی شایستگیهای مکتبی مدیران و فرماندهان فراز و نشیبهای متعددی داشته است. پس از انقلاب اسلامی، این سازمانها که تازه ایجاد شده بودند، ساختاری منسجم و یکپارچه در موضوع ارزیابی نداشتند. در دوران هشت سال دفاع مقدس، سامانه‌های ارزیابی با توجه به ماهیت و ویژگیهای خاص آن دوران دستخوش تحولات جدی شد به گونه ای که سامانه‌های منسجمتری از ارزیابی در آن دوران به کارگرفته شد. پس از دوران جنگ نیز این سامانه ها ارتقا یافت و پیشرفت کرد. شناسایی روند پیشرفت این سامانه ها از دوران قبل از جنگ تا کنون می‌تواند در شناسایی هر چه بیشتر سامانه های ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان و ارائه الگویی دقیق، کمک شایانی کند. به طور کلی سه مقطع زمانی را می‌توان در روند پیشرفت سامانه‌های ارزیابی مکتبی مورد بررسی قرار داد: مقطع اول سالهای آغازین انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی است که با توجه به نوپا بودن نهادهای نظامی در کشور، سامانه‌های ارزیابی از کارایی زیادی برخوردار نبودند. مقطع دوم دوران هشت سال دفاع مقدس است که می‌توان به عنوان مقطعی تأثیرگذار و مهم از آن نام برد. در این مقطع، سامانه‌های ارزیابی پیشرفت جدی کردند و مقطع سوم دوران پس از جنگ تحمیلی تا کنون است که با توجه به پیشرفت در روشها و سامانه‌های ارزیابی، فرایندهای جدیدی در زمینه ارزشیابی در سازمانهای نظامی تدوین شد. جدول ذیل سیر پیشرفت، سامانه‌های ارزشیابی مکتبی را در یک سازمان نظامی نشان می‌دهد.

جدول ۲- سیر تکاملی تدوین شاخصهای ارزشیابی مکتبی در یک سازمان نظامی

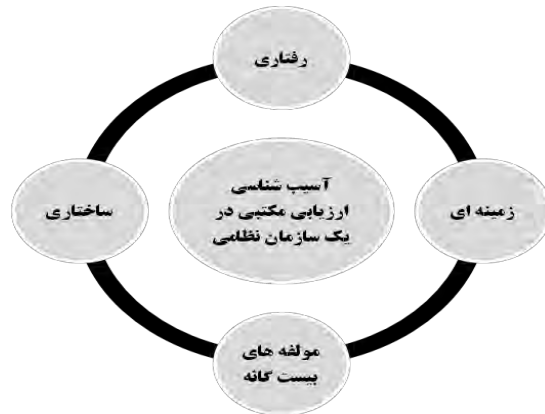
مقطع زمانی	شاخصها	ملاحظات
سالهای آغازین انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی	قیافه ظاهری و شمایل اولیه و توانمندی و پاسخگویی به خواسته پژوهشگران و ارزیابان، توان پاسخگویی به سؤاها دینی (ایدئولوژی و جهان بینی) و احکام و...	معیارها و ملاکها و فرمهای تهیه شده تحقیقاتی و ارزیابیهای انجام شده در این مرحله برگرفته از آیات و روایات و سیره و روش ائمه اطهار(ع) است که با همکاری و نظر و اقبال روحانیون و تجربیات متولیان از دانسته‌های نظام گذشته و بومی کردن آن و مطالعه روشهای استخدام و پذیرش از سازمانها و ادارات از جمله ارتش و مراکز دانشگاهی و تجربیات به دست آمده هنگام کار، تهیه و تدوین شده است
	برداشتهای متولیان ارزشیابی و تحقیقات از ارزشها دین و اسلام. ، ملاک و معیارهای اقتضایی(شجاعت، تدین، رعایت حلال و حرام و عدالت و انصاف)، رعایت موازین شرعی و هر آنچه در مراسم و محافل دینی روحانیون و مبلغین علما توصیه کردند.	تحقیقات و ارزیابی در اوایل تشکیل سازمانهای نظامی حول مسائل دینی و معیارهای اسلامی و عبادی بود نه ابعاد مدیریتی؛ به بیان دیگر تحقیقات و ارزیابی عقبه قبلی نداشت.
دوران هشت سال دفاع مقدس	توجه به محتویات و سوابق گزینشی و ذکر موارد منفی و مثبت فرد، توجه به سوابق خدمتی، التزام عملی به احکام اسلامی و ویژگیهای اخلاقی، میزان مشارکت در دفاع مقدس و روحیه نظامی‌گری، سوابق و وضعیت فکری و سیاسی، توانایی و کارایی فکری و تجربیات استعداد و توان فکری و تبعیت پذیری	پس از گذر از مرحله سخت روزهای اول جنگ تحمیلی و کسب تجربه ها و رفع ابهامات ، فرماندهان و مدیران سازمانهای نظامی متوجه اهداف و برنامه‌های سازمانی خود شدند و با کسب تجربه از وضعیت نسبتاً بحرانی، ساز و کارهای تحقیقاتی و ارزیابی سامان بهتری پیدا کرده بودند و فرمها و اطلاعات به دست آمده از داوطلبان به گونه های مختلف جرح و تعدیل می‌شد. در این مرحله فرمها و اطلاعات فردی تا حدودی رنگ و بوی مدیریتی به خود گرفته بود. در این مقطع هر چه جلوتر می‌رویم، ملاکهای دیگری به فرمها و اطلاعات ضروری اضافه می‌شد.
پس از جنگ تحمیلی	بازنگری روشها و اقدامات مأموریتی سازمانی، ذکر موارد لازم در پرونده‌ها برای متولیان ارزشیابی و تحقیقات، توجه به کمیت و کیفیت توأمان در فرایند	درحال حاضر ارزشیابی عملکرد در سازمانهای نظامی از روش گرافیکی یا درجه بندی خطی و از طریق تکمیل تعرفه‌هایی



<p>انجام می‌گیرد که به همین منظور طراحی و تنظیم شده است. در ارزشیابی عملکرد سازمانهای نظامی از افراد مختلف نظر خواهی می‌شود : مسئول مستقیم ( ما فوق) ، همکاران فرد (همتراز) ، نیروهای تحت امر ( زیر مجموعه ) . در سازمانهای نظامی به منظور ارزشیابی عملکرد کمیسیون خاصی نیز تشکیل یافته که وظیفه آن بررسی صحت ارزشیابی انجام گرفته است.</p>	<p>ارزیابی، برگزاری همایش‌های سالانه و جمع‌بندی نظریات مدیران و فرماندهان و نظارتها و سرکشیها از رده‌ها بویژه در ارزیابی و تحقیقات، اجرای بازنگری در دستورالعملها به طور جزئی و یا گاه کلی هر دو سال یکبار ، تشکیل کار گروه‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی در حوزه وظایف محول، توجه به نظریه کارشناسی در فرمها و کیفیت تحقیقات و تعادل و توازن در نظر دهی به دور از حب و بغضها ، تفکیک سطوح ارزیابی کارکنان، سپردن بررسی تحقیقات و ارزیابی فرماندهان و مدیران به کارشناسان آگاه و خیره ، اعمال نظر بر تحقیقات از سطح و رده بالاتر، هماهنگی و تعامل مسئولیت ارزیابی و تحقیقات در سه حوزه فرماندهی و حفاظت و نمایندگی در امور انتصابات، اخراج، ترفیع، انتقال، آموزش؛ در قالب کمیسیونهای تصمیم‌گیری بر جوانب کار</p>
---	--

### ۳- آسیب شناسی ارزیابی مکتبی در یک سازمان نظامی

یکی از نکات مهم در فرایند ارزیابی مکتبی، شناسایی نقاط ضعف و آسیبهای این فرایند است. با توجه به اهمیت فراوان حوزه مکتبی در سازمانهای نظامی، شناسایی نقاط آسیبزا ، که از طریق بازخورد فرایند ارزیابی مکتبی حاصل می‌شود و برنامه ریزی منسجم به منظور رفع بسیار مهم قلمداد می‌شود. در این مقاله با بهره‌گیری از نظر نخبگان و فرهیختگان دانشگاهی ، نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی مورد بررسی و ارزیابی قرارگرفته و چهار عامل مهم و تاثیرگذار در ایجاد آسیب در این نظام تحلیل شده است. این عوامل عبارت است از ( شکل ۲):



شکل ۲ - عوامل مؤثر بر ارزیابی مکتبی در یک سازمان نظامی

### الف - عامل رفتاری

این عامل به طرز عملکرد و یا نگرش عوامل ارزیابی اعم از مدیر ارزیابی، محققان، منابع و به طور کلی نیروهای انسانی بستگی دارد که عامل ارزیابی کننده به شمار می‌رود. مهمترین متغیرهای مورد بررسی در این بخش در جدول ۲ ارائه شده است.

### ب- عوامل بیست‌گانه ارزیابی

این عوامل عبارت است از متغیرهای مدون و تعریف شده که در خصوص ارزیابی مکتبی مدیران و فرماندهان به تناسب ویژگی‌هایی نظیر تحصیلات، درجه، جایگاه، انتقال و انتصاب و ... مورد استفاده قرار می‌گیرد. مهمترین متغیرهای مورد بررسی در این بخش در جدول ۳ ارائه شده است.

### جدول ۳- الگوی مفهومی پژوهش نظام ارزیابی شایستگی مکتبی

عنوان	عوامل	متغیرها
آسیب شناسی نظام ارزیابی شایستگی مکتبی فرماندهان و مدیران در یک سازمان نظامی	الف- رفتاری	۱- ناکافی بودن آموزش ۲- افشای اسرار ۳- عدم دقت در انتخاب عوامل ارزیابی ۴- تحت فشار قرار دادن عوامل ارزیابی ۵- ناهماهنگی میان عوامل ارزیابی ۶- عدم مطالعه کافی ۷- ضعف در تفهیم سؤالهای ارزیابی ۸- بی اعتمادی به نتیجه کار ۹- عدم باور فرماندهان و مدیران به ارزیابی شایستگی مکتبی
	ب- مؤلفه های بیست گانه ارزیابی	۱۰- عدم شفافیت و قابل سنجش نبودن سؤالهای ارزیابی ۱۱- طولانی و حجیم بودن سؤالهای ارزیابی ۱۲- کلی بودن سؤالهای ارزیابی ۱۳- به روز نبودن سؤالهای ارزیابی
	ج- عوامل زمینه‌ای	۱۴- بده و بستان و همشهری بازی ۱۵- تنگ نظریها و وسعت نظرها(سختگیر یا سهل گیر) ۱۶- صرفاً پرداختن به کشف ضعفها
	د- عوامل ساختاری	۱۷- تغییر ساختار ۱۸- ضعف در جامعیت دستورالعملها ۱۹- قدیمی بودن سامانه نرم افزاری ۲۰- عدم حمایت و پشتیبانی کافی از عوامل ارزیابی ۲۱- در دسترس نبودن پروندهها ۲۲- خستگی و بی حوصله شدن منابع از همکاری با پژوهشگران ۲۳- نبودن ابلاغیه رسمی در خصوص ارزیابی شایستگی

#### ج- عامل زمینه‌ای

این عامل در برگزیده مجموعه متغیرهای خارج از نظام مدون ارزیابی شایستگی مکتبی است؛ اما به نوعی این متغیرها به صورت معمول و رایج در فرایند ارزیابی تأثیرگذار است. مهمترین متغیرهای مورد بررسی در این بخش در جدول ۳ ارائه گردیده است .

## د- عامل ساختاری

این عامل، متغیرهای مرتبط با موضوعات فرایندی و ساختاری یک سازمان است؛ به بیان دیگر متغیرهایی همچون ابزارها و یا ساز و کارهایی در این بخش قرار می‌گیرد که در مجموعه مدیریت هر سازمان مورد توجه است. مهمترین متغیرهای مورد بررسی در این بخش در جدول ۳ ارائه گردیده است.

## روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی، و روش مورد استفاده در آن، تحلیلی و پیمایشی است. با توجه به اینکه هدف این پژوهش، توسعه دانش کاربردی در زمینه‌ای خاص است و به منظور حل مسئله معینی انجام می‌شود در زمره تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود.

حوزه جغرافیایی اجرای تحقیق در سطح سازمان بسیج مستضعفین (نمسا) و زمان اجرای آن از نیمه دوم سال ۱۳۸۷ و نیمه اول سال ۱۳۹۰، است. جامعه آماری در این تحقیق، فرماندهان و مدیران شاغل در جایگاه سرداری در یک سازمان نظامی است. تعداد نمونه آماری در هر جایگاه، جایگاه ۱۷، ۵۸ نفر (۳۸٪ درصد)، جایگاه ۱۸، ۸۹ نفر (۵۹٪ درصد)، جایگاه ۱۹، ۳ نفر (۲ درصد) است که به پرسش نامه پاسخ داده‌اند.

به منظور ارزیابی گویه‌ها و عوامل تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شامل بر سؤالات مرتبط با گویه‌ها و شاخصهای الگوی تحقیق بوده و بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده است. به منظور بررسی روایی گویه‌ها و عوامل به کار گرفته شده نظر دوازده نفر از استادان و صاحب‌نظران دانشگاهی گرفته شد که تمام عوامل و شاخصها مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی ابزار تحقیق از روش تعیین پایایی آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. آلفای کرونباخ تعیین شده برای کل سؤالات تحقیق ۰/۷۸ محاسبه شده است که نشان می‌دهد ابزار تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردار بوده است.

## تجزیه و تحلیل داده ها

### بررسی تأثیر گذاری عوامل چهار گانه تحقیق بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی

به منظور بررسی وضعیت هریک از عوامل اصلی تحقیق در جامعه آماری می باید از آزمونهای پارامتریک یا ناپارامتریک استفاده شود. نتایج بهره گیری آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان می دهد که تمام عوامل تحقیق، توزیع غیر نرمال دارد؛ لذا به منظور بررسی وضعیت تأثیر گذاری آنها بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی در جامعه آماری از آزمون ناپارامتریک دو جمله ای<sup>۱</sup> بهره گرفته شده است .

چهار فرضیه به صورت زیر به منظور ارزیابی اینکه هریک از عوامل چهار گانه تحقیق بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی تأثیر گذار است یا خیر، ارائه شده است که نتایج مربوط به هریک از فرضیه ها در جدول ۳ نشان داده شده است .

فرضیه ۱ : می توان گفت که عوامل رفتاری بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان

تأثیر گذار نیست.  $H_0: \pi = 0/5$   $H_1: \pi > 0/5$

فرضیه ۲: می توان گفت که عوامل بیست گانه ارزیابی بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و

فرماندهان تأثیر گذار نیست.  $H_0: \pi = 0/5$   $H_1: \pi > 0/5$

فرضیه ۳: می توان گفت که عوامل زمینه ای بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان

تأثیر گذار نیست.  $H_0: \pi = 0/5$   $H_1: \pi > 0/5$

فرضیه ۴ : می توان گفت که عوامل ساختاری بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان

تأثیر گذار نیست.  $H_0: \pi = 0/5$   $H_1: \pi > 0/5$

<sup>۱</sup> - Binomial

#### جدول ۴. نتایج بررسی آزمون دو جمله ای عوامل اصلی تحقیق

نتیجه آزمون دو جمله ای	نسبت آزمون دو جمله ای		سطح معنی داری آزمون دو جمله ای	نتیجه نوع توزیع داده ها	آزمون کلموگروف-اسمیرنوف		فرضیه ها
	Group1:>3	Group1:≤3			سطح معنی داری	آماره آزمون	
رد $H_0$	۰.۳۷	۰.۶۳	۰.۰۰۱	غیر نرمال	۰.۰۰۰	۵.۰۱۲	فرضیه ۱
رد $H_0$	۰.۱۰	۰.۹۰	۰.۰۰۰	غیر نرمال	۰.۰۰۰	۴.۳۷۷	فرضیه ۲
رد $H_0$	۰.۱۵	۰.۸۵	۰.۰۰۰	غیر نرمال	۰.۰۰۰	۳.۳۸۳	فرضیه ۳
رد $H_0$	۰.۰۷	۰.۹۳	۰.۰۰۰	غیر نرمال	۰.۰۰۰	۴.۸۱۴	فرضیه ۴

همان طور که جدول نشان می دهد، هر چهار عامل اصلی تحقیق دارای سطح معنی داری کمتر از ۵ درصد بود است؛ لذا می توان ادعا کرد که این چهار عامل بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی تأثیر گذار است.

#### بررسی اهمیت عاملهای مؤثر بر نظام ارزیابی مکتبی فرماندهان و مدیران

به منظور بررسی یکسان بودن یا متفاوت بودن عوامل مؤثر بر مشکلات و موانع نظام ارزیابی مکتبی از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج این آزمون بیانگر این است که اهمیت عوامل یا متغیرهای مستقل مورد بررسی از نظر پاسخ گویان یکسان نبوده است و اولویت اهمیت عوامل چهار گانه از دید پاسخ دهندگان به ترتیب عوامل رفتاری، عوامل ساختاری، عوامل بیست گانه ارزیابی، عوامل زمینه ای است. نتایج در جدول ۵ نشان داده شده است.

#### جدول ۵ - آزمون فریدمن

ردیف	عوامل چهارگانه	میانگین اهمیت
۱	رفتاری	۳/۵۴
۲	ساختاری	۲/۲۱
۳	عوامل بیست گانه ارزیابی	۲/۲۰
۴	زمینه ای	۲/۰۵

## آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن

آزمون همبستگی به منظور تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای وابسته و مستقل تحقیق می باشد به بیان دیگر هرچه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته ، همسو تر شد، میزان ضریب همبستگی افزایش می یابد و بالعکس، اگر این همسویی کاهش یابد ضریب همبستگی نیز کاهش می یابد. نتایج جدول در خصوص میزان ضریب همبستگی اسپیرمن بین هر یک از عوامل تأثیرگذار بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی نشان می دهد که از میان عوامل چهارگانه مورد بررسی تمامی عوامل سطح معنی کمتر از ۵ درصد دارد؛ به بیان دیگر بین این چهار عامل و نظام ارزیابی شایستگی مکتبی رابطه همبستگی معناداری هست.

جدول ۶- ضریب همبستگی اسپیرمن

ضریب همبستگی اسپیرمن	نظام ارزیابی	عوامل ۲۰ گانه	عوامل زمینه‌ای	عوامل ساختاری	عوامل رفتاری	شایستگی مکتبی نظام ارزیابی
ضریب همبستگی	۱.۰۰۰	۰.۵۴۸**	۰.۵۷۹**	۰.۴۹۵**	-۰.۱۹۷*	
سطح معنی داری	.	...	...	...	۰.۱۶	
تعداد نمونه آماری	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بیشترین میزان همبستگی مربوط به عامل زمینه‌ای (۰.۵۷۹) است و کمترین میزان همبستگی نیز بین عامل ساختاری و نظام ارزیابی شایستگی مکتبی (۰.۴۹۵) است. در خصوص عامل رفتاری، ضریب همبستگی منفی شده است (۰/۱۹۷-). این موضوع بیانگر این است که این عامل در نظام ارزیابی شایستگی مکتبی تأثیر معکوس دارد؛ به عبارت دیگر به منظور همبستگی این دو عامل همراستا نیست.

## آزمون رگرسیون (Regression):

در رگرسیون به دنبال برآورد رابطه ریاضی و تحلیل آن هستیم به طوری که بتوان به کمک آن کمیت یک متغیر مجهول را با استفاده از متغیر یا متغیرهایی معلوم تعیین کرد. با فرض اینکه رابطه علی و معلولی بین دو متغیر کمی وجود دارد و این رابطه به صورت خطی است، معادله رگرسیون تعریف می‌شود.

### جدول ۷ - آزمون رگرسیون

آزمون رگرسیون	ضرایب استاندارد نشده		ضرائب استاندارد شده	آزمون T	سطح معنی داری
	B	Std. Error	Beta		
۱ (Constant)	.۱۶۸	.۳۵۳		.۴۷۶	.۶۳۵
مؤلفه‌های ۲۰ گانه	.۳۱۲	.۰۴۶	.۳۶۶	۶.۷۷۲	.۰۰۰
زمینه‌ای	.۳۴۹	.۰۳۸	.۵۱۷	۹.۱۱۶	.۰۰۰
ساختاری	.۲۸۱	.۰۵۱	.۳۰۱	۵.۴۶۸	.۰۰۰
رفتاری	.۱۴۷	.۰۶۶	.۱۲۶	۲.۲۲۳	.۰۲۸

#### a. Dependent Variable: nezamearzyabi

این جدول نشان می‌دهد که در ستون B به ترتیب مقدار ثابت و ضرایب متغیرهای مستقل در معادله رگرسیون ارائه شده است. معادله رگرسیون این تحقیق به صورت زیر است:

$$Y = .۱۶۸ + .۳۱۲X_1 + .۰۳۴۹X_2 + .۲۸۱X_3 + .۱۴۷X_4$$

جدول فوق در ستون BETA ضرایب استاندارد شده را نشان می‌دهد. در ضرایب استاندارد شده امکان مقایسه متغیرها با یکدیگر هست. بنا بر این به منظور مقایسه تأثیرات چندین متغیر مستقل بر متغیر وابسته از ضرایب استاندارد شده استفاده می‌شود. در این تحقیق به ازای یک واحد تغییر در عامل رفتاری ۰.۱۲۶ تغییر در نظام ارزیابی شایستگی مکتبی رخ می‌دهد، هم چنین در خصوص سایر عوامل این میزان تغییر به شرح زیر است:

عوامل بیست گانه (۰.۳۶۶)

عامل زمینه‌ای (۰.۵۱۷)

عامل ساختاری (۰.۳۰۱)



عامل رفتاری (۰.۱۲۶)

این نتایج نشان می‌دهد که بیشترین میزان تغییر مربوط به عامل زمینه‌ای است، یعنی به ازای یک احد تغییر در عامل زمینه‌ای ۰.۵۱۷ واحد تغییر در میزان نظام ارزیابی شایستگی مکتبی ایجاد می‌شود و کمترین میزان تغییر مربوط عامل رفتاری به میزان ۰.۱۲۶ است؛ یعنی با افزایش یک واحد تغییر در عامل رفتاری ۰.۱۲۶ واحد تغییر در عامل نهایی نظام ارزیابی شایستگی مکتبی ایجاد می‌شود.

### نتایج و پیشنهادها

در راستای بهره‌گیری از تجزیه و تحلیل داده‌ها باید نتایج مدون و متقنی تنظیم شود تا در حوزه الگوی تحقیق، راهکارهای پیشنهادی ارائه شود. در این تحقیق عوامل تأثیرگذار بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج و پیشنهادهای کسب شده در ذیل تبیین می‌گردد:

به منظور بررسی وضعیت هریک از عوامل و نوع اقدام لازم به منظور ارتقای آنها از تحلیل شکاف استفاده می‌شود. تحلیل شکاف در واقع بین میانگین حاصل شده از عوامل و میانگین مطلوب، مقایسه‌ای را انجام می‌دهد و بر اساس خط کش طراحی شده به بررسی نوع اقدام لازم به منظور رفع مشکلات و کم کردن شکاف ایجاد شده می‌پردازد. برای اندازه‌گیری ویژگیهای فرهنگی مورد نظر از مقیاس پنج گزینه‌ای بهره‌گیری شده است (۱ = کاملاً مخالف؛ ۲ = مخالف، ۳ = نظری ندارم و ۴ = موافق و ۵ = کاملاً موافق). لذا میانگین هر شاخص بین یک تا پنج حاصل می‌گردد. با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری و محاسبه میانگین طیف پنج گزینه‌ای (۱، ۲، ۳، ۴ و ۵) است، شکاف حاصل از میانگین عوامل تأثیرگذار بر ارزیابی شایستگیهای مکتبی در دو وضعیت موجود و مطلوب در سال ۱۳۸۹ متشکل از سه عامل است:

۱- اعداد بین ۰/۵ - ۰

۲- اعداد بین ۱ - ۰/۵

۳- اعداد ۱ به بالا

اینک با توجه به عدد به دست آمده از اختلاف میانگین‌ها به تحلیل وضعیت پرداخته می‌شود: تحلیل وضعیت شامل سه گزینه است:

- ۱- وضعیت قابل قبول: اعدادی که بین ۰ تا ۰/۵ توسط ابزار تحلیل (خط‌کش) به دست آمده باشد؛ چنین وضعیتی با رنگ سبز نمایش داده شده است.
- ۲- وضعیت نسبتاً نامناسب (هشدار دهنده): اعدادی که بین ۰/۵ تا ۱ توسط ابزار سنجش (خط‌کش) به دست آمده باشد؛ چنین وضعیتی با رنگ نارنجی نمایش داده شده است.
- ۳- وضعیت نامناسب: اعداد بیش از ۱، است؛ نماد چنین وضعیتی رنگ قرمز است.

### نوع اقدام

با توجه به وضعیت‌های به دست آمده سه نوع اقدام پیشنهاد شده است: در وضعیت قابل قبول برنامه‌ریزی بلندمدت، در وضعیت نسبتاً نامناسب (هشدار) برنامه‌ریزی کوتاه مدت و در وضعیت نامناسب برنامه‌ریزی فوری پیشنهاد شده است.

### جدول ۸. نتایج تحلیل شکاف

ردیف	عامل	میانگین وضعیت موجود (۱۳۸۹)	میانگین وضعیت مطلوب (۱۳۸۹)	شکاف	تحلیل وضعیت		
					نامناسب	نسبتاً نامناسب	قابل قبول
۱	عوامل رفتاری	۳.۷۸	۴.۵	۰.۷۲	*		
۲	عوامل ساختاری	۲.۸۶	۴.۵	۱.۶۴	*		
۳	عوامل بیست گانه ارزیابی	۲.۸۶	۴.۵	۱.۶۴	*		
۴	عوامل زمینه‌ای	۲.۷۲	۴.۵	۱.۷۸	*		

✓ با توجه به آزمون‌ها، عامل رفتاری در وضعیت نسبتاً نامناسب قرار داشته است؛ لذا در خصوص ادامه سیر پیشرفت آن در سازمان نظامی پیشنهاد می‌شود، برنامه‌های کوتاه مدت طراحی و به اجرا گذاشته شود. هر چند وقت یکبار نسبت به متغیرهای نه‌گانه بویژه نسبت به آموزش و بازرگری و بازخورد از شیوه و چگونگی عملکرد متولیان ارزیابی اقدام صورت بگیرد.

✓ با توجه به آزمونها، عوامل بیست‌گانه ارزیابی در وضعیت نامناسب قرار داشته است؛ لذا در خصوص ادامه سیر پیشرفت آن در سازمان نظامی پیشنهاد می‌شود، اقدام فوری طراحی، و به اجرا گذاشته شود. هر چند وقت یکبار نسبت به متغیرهای چهارگانه بازنگری، و بازخورد از شیوه و چگونگی تأثیر عوامل بیست‌گانه ارزیابی اقدام صورت بگیرد.

با توجه به آزمونها، عامل زمینه‌ای در وضعیت نامناسب قرار داشته است؛ لذا در خصوص ادامه سیر پیشرفت آن در سازمان نظامی پیشنهاد می‌شود، اقدام فوری طراحی، و به اجرا گذاشته شود. هر چند وقت یکبار نسبت به متغیرهای سه‌گانه بازنگری و بازخورد از شیوه و چگونگی تأثیر عامل زمینه‌ای- پیرامونی اقدام صورت بگیرد.

✓ با توجه به آزمونها، عامل ساختاری نظام ارزیابی مکتبی در وضعیت نامناسب قرار داشته است؛ لذا در خصوص ادامه سیر پیشرفت آن در سازمان نظامی پیشنهاد می‌شود، اقدام فوری طراحی و به اجرا گذاشته شود. هر چند وقت یکبار نسبت به متغیرهای هفت‌گانه بازنگری و بازخورد از شیوه و چگونگی تأثیر عوامل سازمانی- ساختاری اقدام صورت بگیرد.

نتایج نشان می‌دهد که هرچهار عامل، رفتاری، عوامل بیست‌گانه ارزیابی، زمینه‌ای و ساختاری بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مدیران و فرماندهان سازمان نظامی تأثیر بسزایی دارد. میزان همبستگی بین چهارگانه با نظام ارزیابی مکتبی نشان می‌دهد که عامل زمینه‌ای و عوامل بیست‌گانه بیشترین همبستگی را با نظام ارزیابی مکتبی دارد. آزمون رگرسیون نیز این نتیجه را به صورتی دیگر مورد تأیید قرار داده است و نشان می‌دهد که بیشترین سطح تأثیرگذاری بر نظام ارزیابی شایستگی مکتبی مربوط به عوامل زمینه‌ای و عوامل بیست‌گانه است. توجه به این دو عامل می‌تواند در تصحیح فرایند نظام ارزیابی تأثیر بسزایی ایجاد کند.

## پیشنهادها

پیشنهاد برای مسئولان نظام ارزشیابی عملکرد شایستگی مکتبی فرماندهان و مدیران در سازمانهای نظامی

- برای بهتر شدن وضعیت موجود و رسیدن به وضعیت مطلوب و شایسته استفاده از متولیان ارزیابی با ویژگیهایی از قبیل تدین و تعهد، تخصص و مهارت و استفاده از نظر منابع تحقیق به صورت

وسیعتر، دریافت نظریات رده‌های نظارتی از جمله بازرسی فرماندهی، قضایی، مدیریتهای ارزیابی و پیشگیری معاونت نظارت و تأیید صلاحیت نمایندگی ولی فقیه و همچنین استفاده از بررسیهای میدانی نتایج بازدیدها، بازرسیها، نظارت‌های ستادی و گزارشهای عملکرد ماهانه و عملکرد فرماندهان و مدیران ارزشیابی شده و ارزیابی کننده به صورت عملیاتی که در این صورت کارنامه‌های صادر شده قابل دفاع است و از اعمال نظر شخصی و موانع و مشکلات جلوگیری خواهد شد.

- از آنجا که فرماندهان و مدیران در سطوح گوناگون با ویژگیهای متفاوت از هم مشغول به خدمت هستند، پیشنهاد می‌شود، متولیان ارزیابی اعم از ارزیابها، و پژوهشگران، آموزشهای کافی و لازم علمی و مهارتی و روانشناسی نظامی را بگذرانند.

- پیوسته و با ایجاد فضای مناسب نقد ارزیابی مکتبی و بازخورد اقدامات انجام شده را به صورت کتبی و شفاهی از صاحب‌نظران، فرماندهان، مدیران و حتی از سایر کارکنان بگیرند تا در اجرای ارزیابی، کاستیها کمتر، و جذبه ارزیابی در سازمان بیشتر شود.

- نتایج ارزیابی به صورت روشن و شفاف برای ارزیابی شوندگان فرستاده، و در صورت لزوم برای رفع ابهامات با آنان مشاوره گذاشته شود.

- به دلیل اینکه فرماندهان، مدیران و کارکنان سازمانهای نظامی تعهد اخلاقی و وجدان کاری دارند، لازم است از دیگر شیوه‌های ارزشیابی از جمله خود ارزشیابی بهره جست؛ زیرا در این روش آن دسته از صفات و ویژگیهای فرد که از دید ارزیابی کنندگان مخفی و پنهان مانده است، آشکار می‌شود و فرد درصدد مراقبت و رفع و رعایت آن بر می‌آید.

## منابع فارسی

۱. حاجی کتابی، علی. شیرخانی، نسرین ، ۱۳۸۴. تبیین جایگاه مدیریت و ارزیابی عملکرد مدیران در حوزه منابع انسانی. اولین کنفرانس ملی . مدیریت عملکرد . مجموعه مقالات مدیریت عملکرد . تالیف جمعی از نویسندگان . معاونت بازرسی ستاد مشترک سپاه . مرکز مطالعات بازرسی و کنترل.
۲. حقیقی محمد علی و رعنائی حبیب الله، ۱۳۷۶. بهره وری نیروی انسانی، انتشارات ترمه تهران،
۳. ستاد کل نیروهای مسلح، آیین نامه ارزشیابی عملکرد، تهران.
۴. شیخ زاده. رجبعلی، ۱۳۷۷، بررسی تأثیر ارزشیابی حین خدمت بر عملکرد نیروی انسانی، فصل نامه بینا، دانشگاه امام حسین(ع) ، تهران. سال سوم . شماره هفتم .
۵. فیاض، قلی. اسکندری ، مجتبی ، سلیمانی ، ایوب ، حیدرزاده ، روح الله. ۱۳۸۵ . بررسی روش ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران ستاد نیروی مقاومت بسیج و ارائه راهکارهای بهبود آن، دانشگاه امام حسین(ع) – دانشکده مدیریت و منابع انسانی . پایان نامه کارشناسی ارشد .
۶. مانزینی، آندرو ، ۱۳۸۵ . مدیریت تحول سازمانی ، آسیب شناسی سازمانی . ترجمه علی عطا فر و دیگران . تهران : انتشارات ارکان دانش
۷. میرزایی اهرنجانی، حسن، ۱۳۸۱ . طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران ( آب منطقه ای غرب) .
۸. نیکوکار، غلام حسین. علیدادی، یاسر. ۱۳۸۸ . آسیب شناسی سازمانی و الگوهای آن (جستجویی در الگوی علی بورک – لیتوین ) با تحلیلی در کاربرد آسیب شناسی در سازمان های نظامی .. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی ، تهران : انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

## منابع انگلیسی

1. Manzini. Andrew o.,1988. organizational diagnosis: A practical Approach to company problem solving and growth, published by MACOM,American Management Association