

## Pathology of the Performance Evaluation System of the Air Defense Force of the Islamic Republic of Iran

Hassan Kavyani <sup>1</sup>, Abolfazl Sefhri Rad <sup>2</sup>, Ali Shakori <sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Background & Purpose: Evaluating the performance of employees is one the Air Defense Force of the Islamic Republic of Iran. However, there is ample evidence of inefficiency in the existing performance evaluation system. A shortcoming that needs to be addressed through a comprehensive understanding of the harms and shortcomings of the existing system Therefore, in this research, we seek to identify the damage of the air defense force's performance evaluation system as the main goal of the research.

**Methodology:** The present research is mixed in terms of the type of research and applied in terms of purpose. In the first stage, using semi-structured interviews with managers and officials in the field of human resource management and staff performance evaluation of one of the four forces of the Army of the Islamic Republic of Iran, the harms of the staff performance evaluation system have been identified. In the second stage, the validity and fit of the model were examined using a questionnaire and statistical tests. In the qualitative section, after collecting information, the theme analysis method was used to analyze the interviews. In the quantitative part, the data have been analyzed using structural equation tests and SPSS and smart PLS software. The reliability of the questionnaire was also confirmed by Cronbach's alpha coefficient of 0.81.

**Findings:** 342 primary codes extracted from semi-structured interviews were classified into 23 organizing themes and 3 overarching themes. The results of statistical tests confirm that measurement, structural and general models are necessary.

**Conclusion:** The results of the research, while reducing the existing theoretical gap, provide a comprehensive understanding of the disadvantages and shortcomings of the performance evaluation system of the Air Defense Force of the Islamic Republic of Iran Also, the research finding can be used as a basis for modifying or redesigning the performance evaluation system.

**Keywords:** Performance evaluation, Air Defense Force of the Islamic Republic of Iran, Pathology, Triangular model

**Citation:** Kavyani, Hassan, Sefhri Rad, Abolfazl & Shakori, Ali (2022). Pathology of the Performance Evaluation System of the Air Defense Force of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 133-155. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158894>

1. PhD., Department of Public Administration, Khatam Al-Anbia Air Defense University, Tehran, Iran. E-mail: hassan.kavyani@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Strategic Management, Faculty of Command and Control, Khatam Al-Anbia Air Defense University, Tehran, Iran. E-mail: pcdis2016@yahoo.com
3. Professional Ph.D., Khatam Al-Anbia Air Defense University, Tehran, Iran. E-mail: mehrad1355teh@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

*Journal of Human Resource Studies*, 2022, Spring, Vol, 12, No, 2, 133-155

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158894>

Corresponding Author: Hassan Kavyani

Received: April 25, 2022; Received in revised form: August 01, 2022

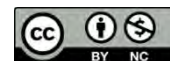
Accepted: August 11, 2022; Published online: October 12, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



## آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

حسن کاویانی<sup>۱</sup>، ابوالفضل سپهری راد<sup>۲</sup>، علی شکوری<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** ارزشیابی عملکرد کارکنان یکی از وظایف بسیار مهم مدیریت منابع انسانی در نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران است؛ اما شواهدی بسیاری از ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد موجود حکایت می‌کند؛ نقصی که رفع آن نیازمند است به شناخت جامع آسیب‌ها و کاستی‌های نظام موجود. از این رو، شناسایی آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، هدف اصلی پژوهش مدنظر قرار گرفته است.

**روش:** پژوهش حاضر، از نظر نوع پژوهش، آمیخته و از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. در مرحله نخست، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و مسئولان حوزه مدیریت منابع انسانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان، آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان شناسایی شد. در مرحله دوم، به کمک داده‌های حاصل از پرسش‌نامه و آزمون‌های آماری، اعتبار و برازش مدل بررسی شد. در بخش کیفی، پس از جمع‌آوری اطلاعات، از روش تحلیل تم برای تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد. در بخش کمی نیز، داده‌ها با استفاده از آزمون معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای اسپاس و اسمارت پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شدند. پایایی پرسش‌نامه، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به‌دست آمد و تأیید شد.

**یافته‌ها:** ۳۴۲ کد اولیه از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استخراج شد که در قالب ۲۳ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر، طبقه‌بندی شدند. نتایج آزمون‌های آماری مؤید آن است که مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و کلی، به‌اندازه کافی مطلوب و رضایت‌بخش‌اند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش، ضمن کاهش خلأ نظری موجود، شناخت جامعی از آسیب‌ها و کاستی‌های نظام ارزشیابی عملکرد نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌کند و این قابلیت را دارد که به‌عنوان مبنای اصلاح یا بازطراحی نظام ارزشیابی عملکرد به کار برده شود.

**کلیدواژه‌ها:** ارزشیابی عملکرد، آسیب‌شناسی، نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، مدل سه‌شاخگی

**استناد:** کاویانی، حسن؛ سپهری راد، ابوالفضل و شکوری، علی (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۱۳۳-۱۵۵.

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص)، تهران، ایران. رایانامه: hassan.kavyani@gmail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت راهبردی، دانشکده فرماندهی و کنترل، دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا(ص)، تهران، ایران. رایانامه: pedis2016@yahoo.com
۳. دکتری حرفه‌ای، دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص)، تهران، ایران. رایانامه: mehrad1355teh@gmail.com

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158894>

نویسنده مسئول: حسن کاویانی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۵

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۵/۱۰

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۰

انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۲۰

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، تابستان، دوره ۱۲، شماره ۲، ص. ۱۳۳-۱۵۵

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

مدیریت اثربخش منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، نقطهٔ اهرمی تحقق امنیت پایدار است؛ قابلیت راهبردی که در تاریخ ۱۳۹۶/۶/۱۲، فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در دیدار فرماندهان قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا (ع) آجا، بدان تأکید کردند. معظم له در این دیدار فرمودند: «در هر بخشی از نیروهای مسلح و غیرنیروهای مسلح در کل کشور، باید به این توجه کنیم که اولاً اساس کار، نیروی انسانی است. ثانیاً نیروی انسانی ما تواناست. توانایی ذاتی دارد، گیج و بی‌حال و بی‌استعداد و کندذهن نیست، ثالثاً این استعداد درونی اگر بخواهد فعال شود، کار لازم دارد، یعنی باید تلاش کرد؛ با کار، این استعداد بروز خواهد کرد»<sup>۱</sup>.

در میان نظام‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، فرایند ارزشیابی عملکرد<sup>۲</sup> از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ به‌گونه‌ای که برخی محققان این فرایند را محور اصلی ایجاد تحول در حوزهٔ منابع انسانی قلمداد می‌کنند. به این ترتیب، همان‌طور که تدوین نظام ارزشیابی عملکرد مناسب و هماهنگ کردن سایر زیرسیستم‌های حوزهٔ منابع انسانی با آن نظام، می‌تواند مدیریت منسجم منابع انسانی را به همراه آورد، با حذف یا مخدوش کردن سیستم ارزشیابی عملکرد، دیگر در عمل اتفاق ارزشمندی در مدیریت منابع انسانی سازمان رخ نخواهد داد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۶: ۱۰۱). از این رو، بسیاری از تحقیقات داخلی و خارجی حوزهٔ مدیریت منابع انسانی در بخش نظامی و کشوری، روی طراحی مدل‌ها و الگوها و سازوکارهایی برای تحقق مطلوب ارزشیابی عملکرد متمرکز است. با وجود این، شواهد و نتایج تحقیقات متعددی حاکی از آن است که همانند بخش عمومی، در سطح نیروهای مسلح نیز موضوع مدیریت عملکرد، فقط به سازوکاری صورتی، پُرهزینه و گاهی با اثرهای منفی در نگهداشت و به‌کارگیری منابع انسانی تبدیل شده است (ایلی، ۱۳۸۰؛ محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۵؛ مشبکی و خادم، ۱۳۹۰؛ قادر پناه، بهدادفر، شیخ، ۱۳۹۳؛ سنجری و آشتیانی، ۱۳۹۳)؛ چالشی تأمل‌برانگیز که به آسیب‌شناسی<sup>۳</sup> و اقدام‌های اصلاحی عاجل در این زمینه نیازمند است.

با توجه به جایگاه محوری سرمایه‌های انسانی در تحقق مأموریت‌ها نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، موضوع ارزشیابی عملکرد کارکنان، می‌تواند در اثربخشی و کارآمدی نظام‌های مدیریت کارکنان نقش بسزایی ایفا کند. با وجود این، شواهدی همچون نارضایتی کارکنان از نحوه و نتایج ارزیابی کارایی خود، عدم بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد به کارکنان جهت بهبود عملکرد خدمتی آنان، آشنانبودن نظریه‌دهندگان با مفاد آیین‌نامه ارزیابی عملکرد و دستورالعمل‌های مربوطه و در نتیجه، بی‌دقتی در تکمیل برگه‌های ارزیابی، تناسب و سنخیت‌نداشتن برگه‌های ارزیابی با نوع مأموریت و تخصص و رستهٔ کارکنان، تکمیل صورتی برگه‌های ارزیابی و رفع تکلیف از جانب ارزیابان و... از ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد موجود حکایت می‌کند (کاویانی، ۱۴۰۰)؛ نقضی که رفع آن به اقدام عاجل نیاز دارد. علی‌هذا، هرگونه اقدام در خصوص اصلاح یا بازطراحی نظام ارزشیابی عملکرد، در گام نخست، نیازمند شناخت آسیب‌ها و کاستی‌های نظام مذکور است؛ موضوعی مهم که در مطالعات پیشین به‌صورت جامع‌چندان در کانون توجه محققان قرار نگرفته است. از این رو، محققان این پژوهش درصدد برآمدند تا به‌عنوان هدف اصلی پژوهش، آسیب‌های نظام ارزشیابی

۱. پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری. [www.leader.ir](http://www.leader.ir)

عملکرد کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران را شناسایی کنند؛ موضوعی که اهمیت آن را در قالب ابعاد ذیل می‌توان تبیین کرد:

۱. توسعه دانش موجود در خصوص آسیب‌ها و چالش‌های نظام ارزشیابی عملکرد؛
۲. شناسایی آسیب‌ها و نقص‌های الگوی کنونی ارزشیابی عملکرد کارکنان؛
۳. کاهش خلأ تحقیقاتی و نظری در حوزه ارزشیابی عملکرد در سطح نپاجا؛
۴. ایجاد هم‌افزایی در بین سازمان‌های مسئول در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان، از طریق ایجاد شناخت مشترک از آسیب‌های موجود نظام ارزشیابی عملکرد؛
۵. ایجاد ابزار و مبنایی متناسب با شرایط نپاجا، به منظور ارزیابی اثربخشی و کارایی اصلاحات و تغییرات در نظام ارزشیابی عملکرد.

با توجه به نقش نظام ارزشیابی در ارائه اطلاعات و بازخوردهای اصلاحی به سایر نظام‌های مدیریت کارکنان، بدیهی است که تداوم انفعال در موضوع آسیب شناسی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان، به تشدید چالش‌های موجود در حوزه تأمین، آموزش و بهسازی، نگهداشت و به کارگیری مدیریت منابع انسانی، تضييع منابع مالی و در نهایت، کاهش توان بازدارندگی دامن می‌زند؛ چالش‌هایی که انجام این تحقیق را از منظر ضرورت تبیین می‌کند.

## پیشینه نظری پژوهش

### ارزشیابی عملکرد

از بدو ظهور رشته مدیریت منابع انسانی، ارزشیابی کارکنان، به‌عنوان یکی از نظام‌های اصلی مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>، به‌طور ویژه در کانون توجه اندیشمندان قرار گرفته است؛ به‌گونه‌ای که در یکی از نخستین اظهارنظرهای مشخص درباره مفهوم مدیریت منابع انسانی از سوی مکتب میشیگان<sup>۲</sup> (فومبران، تیکی و دوانا)<sup>۳</sup> ارزشیابی عملکرد، به‌عنوان وظیفه تخصصی در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است. با وجودی که عملکرد به‌عنوان عنصری حیاتی و یکی از مفاهیم محبوب در نظریه‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود؛ هنوز ابهام‌ها و حتی آشفتگی‌هایی درباره مفهوم عملکرد، روش‌های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است و عملکرد و ارزشیابی عملکرد، مفاهیمی معماگونه است (ریچارد و کومار<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). در یک تقسیم‌بندی، نگرش‌های موجود به موضوع ارزشیابی کارکنان را می‌توان در قالب نگرش سنتی (ارزشیابی عملکرد) و نوین (مدیریت عملکرد) تفکیک کرد؛ خطوط راهنمایی که امکان طبقه‌بندی نظریه‌های موجود و انتخاب رویکرد مناسب در این حوزه را امکان‌پذیر می‌سازد (وون دورن، بوگارت و جان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت عملکرد به‌عنوان فرایندی مستمر، وظیفه شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد کارکنان و گروه‌های کاری و هم‌سوکردن عملکرد با اهداف راهبردی سازمان را برعهده دارد؛ این در حالی است که در دیدگاه سنتی (ارزشیابی عملکرد) فقط اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و تشخیص ضعف‌ها و قوت‌های کارکنان مدنظر است. بر این اساس، ارزشیابی عملکرد

1. Human resource management  
2. Michigan School  
3. Fombrun, Tichy & Devanna  
4. Richard & Kumar  
5. Van Dooren, Bouckaert & John

یکی از عناصر نظام مدیریت عملکرد است. در یک دسته‌بندی تفاوت‌های ارزشیابی عملکرد و مدیریت عملکرد را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

۱. مدیریت عملکرد فرایندی مستمر و پیوسته است؛ در حالی که ارزشیابی عملکرد فرایندی مقطعی (اغلب یک‌ساله) است. در مدیریت عملکرد از اطلاعات ارزشیابی عملکرد به منظور تصمیم‌گیری در سه حوزه یادگیری، هدایت و کنترل و پاسخ‌گویی استفاده می‌شود. در ارزشیابی عملکرد برخلاف مدیریت عملکرد، ارائه بازخورد به ارزیابی‌شوندگان و اقدام در جهت رفع، بهبود و توسعه چندان در کانون توجه نیست. در نگرش سنتی، ارزشیابی کارکنان، کارکردی چون پلیس سازمان را دارد. در نقطه مقابل، مدیریت عملکرد ابزاری اخلاقی، انسانی و مسئولانه است.

۲. مدیریت عملکرد هم‌سوسازی بین فعالیت‌ها و خروجی کارکنان با اهداف راهبردی سازمان را شامل می‌شود. از این رو، برخلاف ارزشیابی عملکرد، تأیید و تأکید روی مشارکت کارکنان در سازمان است.

۳. مدیریت عملکرد، بر عملکرد گذشته (ارزشیابی عملکرد) و آینده تأکید دارد. از این رو طرح‌های توسعه و انگیزش کارکنان و نیز، هم‌سوسازی اهداف کارکنان، واحد و سازمان مدنظر است.

۴. در ارزشیابی عملکرد مالکیت و مسئولیت ارزشیابی متوجه واحدهای منابع انسانی است؛ در حالی که این مهم در مدیریت عملکرد، کلیه مشارکت‌کنندگان، اعم از ارزیابان (سرپرستان، همکاران) و ارزیابی‌شوندگان را پوشش می‌دهد (آگوینیس و بورگی تیان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

از منظری دیگر نظریه‌ها و رویکردهای ارزشیابی کارکنان را می‌توان در قالب مفاهیم و مبانی رشته‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تبیین کرد. ارزشیابی عملکرد کارکنان در حوزه رفتار سازمانی، به منظور تعیین اهداف عملکردی، تعیین متغیرهای محیطی مؤثر بر عملکرد و اتخاذ مداخلات مناسب صورت می‌پذیرد. در این حوزه، رویکردهای چهارگانه ذیل به منظور ارزشیابی عملکرد کارکنان مطرح است:

۱. ارزشیابی تاریخی<sup>۲</sup>: در ارزشیابی تاریخی، داده‌های گذشته به منظور تعیین اهداف عملکردی متناسب با اهداف سازمان تجزیه و تحلیل می‌شود.

۲. ارزشیابی عملکردی<sup>۳</sup>: در ارزشیابی عملکردی، به منظور کشف علل عملکرد ضعیف یا موانع بهبود عملکرد، محیط تجزیه و تحلیل می‌شود.

۳. ارزشیابی ترجیحات<sup>۴</sup>: در این نوع ارزشیابی، ترجیحات افراد (کارکنان) در خصوص موضوعات گوناگون بررسی می‌شود. در این رویکرد اعتقاد بر آن است که ترجیحات و سلیقه افراد، تقویت‌کننده رفتار بالقوه آن‌هاست.

۴. ارزشیابی پذیرش (مقبولیت) رویه‌ها<sup>۵</sup>: در این نوع ارزشیابی، میزان مقبولیت رفتارهای پیش‌بینی و اجراشده محققان و مجریان، بر اساس نظریه‌های مصرف‌کنندگان یا کاربران نهایی سنجیده می‌شود (نیکول، جسیکا و جان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

1. Aguinis & Burgi-Tian  
2. Historical Assessments  
3. Functional Assessments  
4. Preference Assessments  
5. Procedural Acceptability Assessments  
6. Nicole, Jessica & John

در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز نظریه‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان را می‌توان در سه طبقه کلی تقسیم‌بندی کرد: الف) نظریه ارزشیابی مستقیم عملکرد: طبق این نظریه، بهترین روش ارزشیابی عملکرد، اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می‌گیرد. به‌طبع، طبق این نظریه، چنین ارزشیابی‌هایی به تشخیص شایستگی منجر می‌شود و با معیار کاملاً عینی و دقیق عملکرد کارکنان، می‌توان استحقاق و ظرفیت‌های واقعی آن‌ها را از طریق مقایسه با یکدیگر دریافت و با جبران متناسب تا آنجا که در حیطه توانایی سازمان است، به آن ارج نهاد.

ب) نظریه ارزشیابی مشخصات فردی: در این دسته، نظریه‌پردازان ارزشیابی مشخصات کارکنان را به اندازه‌گیری محصول کار آن‌ها ترجیح می‌دهند. به بیان دیگر، این‌طور ادعا می‌کنند که اشخاص با صفات پسندیده‌ای چون تقوا، وظیفه‌شناسی، دانش، مهارت و کاردانی، به‌طور مسلم در حد توانایی خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود؛ بنابراین کافی است که صفات و ویژگی‌های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن، ارزش کار آن‌ها را مشخص کرد.

ج) نظریه ارزشیابی فرایند (نحوه انجام کار): در این نظریه که برگرفته از نظریه‌های مدیریت کیفیت جامع است، اعتقاد بر آن است که نظم و ثبات رویه در فرایند کار، به دستیابی به نتایج یکسان و یکنواخت منجر می‌شود که خود نوعی کیفیت است (میرسپاسی، ۱۳۸۸: ۲۴۸).

مطابق جدول ۱ ارزشیابی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی، اغلب به‌منظور تحقق پنج هدف اصلی صورت

می‌پذیرد.

#### جدول ۱. اهداف و کارویژه‌های نظام ارزشیابی عملکرد در رشته مدیریت منابع انسانی

اهداف	محتوا	نکات اصلی
تعیین ترتیبات کاری و جانمایی (به کارگیری) منابع انسانی	جانمایی (به کارگماری) مناسب کارکنان با توجه به عملکرد آن‌ها	جانمایی (به کارگماری)، ارتقاء، استخدام، تبدیل وضعیت، اخراج
توسعه منابع انسانی	شناسایی دقیق توانایی‌های کارکنان و استفاده از آن‌ها	آموزش، توسعه و تربیت
امکان‌سنجی و اندازه‌گیری نیروی انسانی	تهیه داده‌های کمی و کیفی لازم برای نظام‌های مدیریت کارکنان	بررسی و امکان‌سنجی نحوه تحقق کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از داده‌ها
اندازه‌گیری عملکرد و جبران خدمت	اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و استفاده از این داده‌ها برای ارتقاء، پاداش و تصمیم‌گیری درباره ترفیع و دستمزد	ارتقاء، ترفیع، پاداش و دستمزد
توسعه سازمانی و ارتقای میل به کار	ارائه فرصت‌هایی برای کشف و بهبود شرایط کاری سازمان و استفاده از داده‌ها به‌عنوان محرکی در جهت تقویت و ارتقای میل به انجام کار در کارکنان	بهبود کار و بهبود میل به موفقیت

منبع: یون<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)

#### آسیب‌شناسی

آسیب یا بیماری عبارت است از وضعیتی بیمارگون و نابهنجار که ساختار موجود زنده را از عملکرد معمول خود بازمی‌دارد. در پزشکی، هدف از مطالعه آسیب‌شناسی، توجه به وضعیت پیکر و مطالعه اختلال‌های جسمانی است (روشن چسلی، عباسی، حامدی، ترکی و مصطفوی، ۱۳۹۵: ۱۰). به موازات علوم پزشکی و روان‌شناسی، در دهه‌های اخیر موضوع



آسیب‌شناسی به یکی از مفاهیم گسترده در حوزه مطالعات سازمانی مبدل شده است. در حوزه مطالعات سازمانی، به تبعیت از علوم زیستی، سازمان به سان موجودی زنده نگریسته می‌شود. در این نگرش اجزا و ارکان سازمان، به اعضا یا اندام حیاتی موجودات زنده و به ویژه انسان تشبیه می‌شود (بوردمن و پانوماریف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اعضای که همچون اندام موجودات زنده، در مقابل پاتوژن‌های سازمانی به شدت آسیب‌پذیر است. از این رو سازمان‌ها به منظور حفظ بقا در محیط متلاطم و متغیر نیازمندند که پاتوژن‌ها، اختلال‌ها و اقدام‌های اصلاحی مناسب را شناسایی کنند (بن سعید و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

آسیب‌شناسی به عنوان گام نخست در بهبود سازمان، عبارت است از: فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و توصیف وضعیت موجود و یافتن راه‌حل‌های علمی برای افزایش اثربخشی سازمان (رحیمی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). آسیب‌شناسی جامع و دقیق نه تنها می‌تواند مشکلات روزمره‌ای همچون بهره‌وری پایین، ضعف روحیه و تعارض را حل کند؛ بلکه قادر است در نیل به فهم مسائل راهبردی مانند رسالت، اهداف، موقعیت بازار و رقابت، به سازمان یاری رساند (مانزینی<sup>۴</sup>، ۱۳۸۵: ۵) کارکردهای اصلی آسیب‌شناسی سازمانی را می‌توان در قالب سه موضوع محوری تبیین کرد: شناخت مسائل سازمانی، شناسایی علل زمینه‌ای و انتخاب مداخلات مناسب (بن سعید و وانگ، ۲۰۱۳).

### پیشینه تجربی پژوهش

در رشته مدیریت منابع انسانی، تحقیقات بسیاری بر حوزه ارزشیابی و مدیریت عملکرد تمرکز کرده‌اند. با توجه به اهداف پژوهش حاضر، فقط بخشی از تحقیقات که بیشترین قرابت را با موضوع مدنظر دارد، بر اساس سال انتشار ارائه می‌شود.

جدول ۲. خلاصه تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر

منبع	موضوع	نتیجه
پوراسد، احمدی و فاطمی (۱۴۰۰)	ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی	علل اصلی ناکارآمدی در نظام مدیریت عملکرد عبارت‌اند از: ناآگاهی از شاخص‌های عملکردی، عدم رسیدگی به اعتراضات، ارزیابی‌های غیرواقعی، بی‌توجهی به اهمیت ارزیابی، متعهدنبودن مدیران، ناکافی بودن سیستم فناوری اطلاعات.
غنی‌زاده، نوری، حسن‌پور و وکیلی (۱۴۰۰)	آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران	یافته‌های پژوهش مشتمل بر یک مضمون فراگیر (آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور) و ۶ مضمون سازمان‌دهنده (آسیب‌های عمده شامل: مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی، نارسایی‌های قانونی و زمینه‌ای، مشکلات تخصصی و ضعف بینش، مشکلات مربوط به تعارض منافع، نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی، مشکلات نظری در مدل کنونی) و ۵۵ مضمون پایه (عارضه فرعی) است.
غلامی، فرهادی، وثوقی و فرخی (۱۴۰۰)	الگوی ارزیابی عملکرد مدیران آمد و پشتیبانی با رویکرد جهادی	الگوی ارزیابی عملکرد مشتمل بر سه بُعد رفتارها، عملکردها و نتایج و همچنین، ۱۲ مؤلفه و ۹۳ شاخص است.
شریفیان و سبک‌رو (۱۳۹۹)	آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه یزد	در این تحقیق کیفی، ۲۱ تم و آسیب در قالب ۶ تم اصلی زیرساخت‌های فرهنگی، چالش‌های طراحی، محدودیت‌های رفتاری، مسائل اجرایی، تعدیل هاله‌ای و ناکارآمدی دسته‌بندی شده است.

1. Boardman, Ponomariov
2. Bin Saeed, Wang
3. Rahimi
4. Manzini

## ادامه جدول ۲

منبع	موضوع	نتیجه
عباسیان، شیرمحمدی، عزیززی و میلانسی (۱۳۹۷)	ارزشیابی عملکرد دانش‌آموختگان یک دانشگاه نظامی	میزان عملکرد دانش‌آموختگان، به‌طور معناداری بالاتر از میانگین و در وضعیت مطلوبی قرار دارد. همچنین رتبه‌بندی توانایی‌های شش‌گانه عملکردی نشان داد که توانایی‌های جسمی دانش‌آموختگان دانشگاه، بالاترین رتبه و توانایی‌های علمی - شناختی پایین‌ترین رتبه را در میان توانایی‌های شاخص‌های عملکردی آن‌ها دارد.
طوطیان اصفهانی، خدا یاری و مداح (۱۳۹۷)	شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی	نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ناکارآمدی منابع انسانی در رتبه اول و سایر عوامل، از جمله ناکارآمدی فرایندهای سازمانی، ناکارآمدی پیاده‌سازی، ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی، به‌ترتیب در سایر رتبه‌ها قرار دارند.
سلطانی و علیانی (۱۳۹۶)	آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه	نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در تمامی ابعاد (ورودی‌ها، محتوا، ارزشیابی‌ها، ارزیابی‌شوندگان، شیوه‌های اجرا و خروجی‌ها) با آسیب‌ها، مشکلات و کاستی‌هایی مواجه است.
قادر پناه، بهدادفر و شیخ (۱۳۹۳)	آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد در ارتش جمهوری اسلامی	نظام مدیریت عملکرد در پنج بُعد اهداف ارزشیابی، روش ارزشیابی، تبیین انتظارات از افراد، اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد و تعامل مناسب نظام مدیریت عملکرد با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی با ابعاد مدیریت عملکرد مطلوب تفاوت معناداری دارد و ضرورت اصلاح و پایش این ابعاد احساس می‌شود.
مشکی و خادم (۱۳۹۰)	آسیب‌شناسی فرایند ارزشیابی کارایی کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا	روش‌های ارزشیابی کارکنان ناجا مطابق با اهداف و منظوره‌های آیین‌نامه ارزشیابی کارایی نیست. ارزشیابی کارایی در تعیین میزان توان و مهارت کارکنان ناجا، از اثربخشی لازم برخوردار است؛ لیکن در تعیین میزان حمایت سازمانی از کارکنان ناجا معنادار نیست.
بیرد، تونگ و سو <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	نقش میانجی کیفیت سیستم ارزشیابی عملکرد بر ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی	توانمندسازی کارکنان با چهار بُعد کیفیت سیستم ارزشیابی عملکرد (اعتماد، شفافیت، ارتباطات و منصفانه بودن) رابطه مثبتی دارد.
کنت <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	ادراکات کارکنان وزارت دفاع از سیستم ارزشیابی عملکرد و رابطه بین فرایندهای ارزشیابی عملکرد و انگیزش کارکنان	نتایج از شکاف بین فرایندهای ارزشیابی عملکرد مطرح در مقررات ارزشیابی وزارت دفاع و نیز، تجارب کارکنان حکایت داشت. همچنین یافته‌ها رابطه بین سیستم ارزشیابی عملکرد و انگیزش کارکنان را تأیید نکرد.
کیم و هولترز <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)	بررسی دلایل واکنش منفی کارکنان به نظام ارزشیابی عملکرد در ۲۴ سازمان فدرال	استفاده توسعه‌ای از ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان در تعیین استانداردهای عملکرد، کیفیت روابط کارکنان با سرپرستان و توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبتی با بهبود ادراکات کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد دارد.
سردار و عثمان <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)	بررسی نظام ارزشیابی عملکرد در پلیس ملی ترکیه	برخلاف افسران جزء، افسران ارشد کمتر نگران ارزشیابی عملکرد هستند. همچنین افسران زن و افسران تحصیل‌کرده، در خصوص نظام‌های ارزشیابی عملکرد، نگرانی بیشتری دارند.

1. Baird, Tung, and Su

2. Kenneth

3. Kim, Holzer

4. Serdar &amp; Osman



بررسی پیشینه‌های نظری و تجربی، مؤید آن است که تعداد بسیار محدودی از پژوهش‌های موجود در حوزه مدیریت عملکرد، بر آسیب‌شناسی نظام‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان در سطح اجا و به‌ویژه، نیروی پدافند هوایی متمرکز بوده‌اند. نقیصه مهم که نیاز به تحقیق جامع در این حوزه را بیش از پیش نمایان می‌سازد، از این رو محققان در پژوهش حاضر، به آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران مبادرت نموده‌اند. نتایج پژوهش، ضمن کاهش خلأ نظری موجود، می‌تواند به‌عنوان مبنای اصلاح یا بازطراحی نظام ارزشیابی عملکرد استفاده شود. تفاوت جامعه هدف (نپاجا)، روش به‌کارگرفته‌شده (رویکرد آمیخته) و مدل مرجع برای آسیب‌شناسی (مدل سه شاخگی)، از جمله وجوه تمایز این تحقیق با تحقیقات مشابه در سطح نیروهای مسلح و بخش دولتی است.

### چارچوب نظری پژوهش

ارزشیابی عملکرد کارکنان در ارتش جمهوری اسلامی ایران، بر اساس آیین‌نامه ارزشیابی عملکرد کارکنان، مصوب ۱۳۹۲ صورت می‌پذیرد. در این آیین‌نامه، ارزشیابی عملکرد بر اساس گروه‌های شغلی ۱۲گانه مشاغل راهبردی، مشاغل فرماندهی، مشاغل مدیریتی، مشاغل کارشناسی ستادی، مشاغل سرپرستی، مشاغل اجرایی، مشاغل آموزشی، مشاغل پژوهشی، مشاغل فنی و تجربی، مشاغل فنی علمی، مأموران و منتسبان و محصلان صورت می‌پذیرد. کارکنان در هر گروه شغلی به ۵ طبقه امرا و کارمندان هم‌تراز، افسران ارشد و همکاران هم‌تراز، افسران جزء الف و کارمندان هم‌تراز، افسران جزء ب، درجه‌داران و کارمندان هم‌تراز و کارمندان تجربی دسته‌بندی شده و برای هر یک از گروه‌های شغلی متناسب با درجه شغلی، برگه جداگانه شاخص‌های ارزشیابی طراحی شده است. ابعاد ارزشیابی عملکرد، سه بُعد شخصیتی و رفتاری و مهارتی (مدیریتی) را شامل می‌شود. کارکنان بر اساس نتایج ارزشیابی در پنج رتبه ممتاز، عالی، خوب، متوسط و ضعیف رتبه‌بندی می‌شوند. بر اساس مفاد فصل ششم آیین‌نامه مذکور، نتایج ارزشیابی عملکرد در موارد انتصاب، ترفیع، اعزام به دوره‌های آموزشی و اعطای رتبه تحصیلی، تشویق و تنبیه، تعیین فوق‌العاده کارایی و عملکرد، تغییر وضعیت استخدام، اعاده به خدمت، تعویق بازنشستگی و به‌کارگیری بازنشستگان به صورت خرید خدمت مؤثر خواهد بود (معاونت نیروی انسانی آجا، ۱۳۹۲).

به‌منظور آسیب‌شناسی سازمانی الگوهای مختلفی ارائه شده است. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف بررسی و ارزیابی شده است. سه الگوی مهم آسیب‌شناسی سازمانی عبارت است از: مدل هفت بُعدی ویزورد، مدل آسیب‌شناسی هریسون و مدل تحلیل سه‌شاخگی. در میان این الگوها، مدل سه‌شاخگی به‌دلیل جامع بودن و نداشتن منعی در تجزیه و تحلیل‌ها و شناخت آسیب‌های سازمانی، کاربرد بیشتری دارد. از این رو در این پژوهش نیز، از مدل سه‌شاخگی جهت آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران استفاده می‌شود. در مدل سه‌شاخگی کل مفهوم‌ها و رویدادها و پدیده‌های سازمانی در قالب سه شاخه ساختار و رفتار (محتوا) و زمینه بررسی می‌شود.

- **ساختار:** منظور از شاخه ساختار، همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم و قاعده و ترتیب خاصی به‌هم‌پیوسته‌اند و چارچوب، قاب، پوسته، بدنه و هیكل فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می‌دهند.
- **محتوا:** منظور از شاخه محتوای (رفتار) سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان است که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به‌هم‌پیوسته و محتوای رسمی سازمان را تشکیل می‌دهند.

- زمینه: منظور از شاخهٔ زمینه، تمام شرایط و عوامل محیطی و برون‌سازمانی است که بر سازمان احاطه دارد (میرزایی اهرنجانی و سرلک، ۱۳۸۴).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر نوع تحقیق، آمیخته و از منظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. این پژوهش در مرحلهٔ نخست، به روش کیفی و با مراجعه به مدیران و مسئولان حوزهٔ مدیریت منابع انسانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان را شناسایی کرد.

در مرحلهٔ دوم، جهت تعیین اعتبار و آزمون مدل، از روش کمی بهره برده است. اطلاعات لازم برای بخش کمی پژوهش، از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه گردآوری شده است. جامعهٔ آماری بخش کیفی، فرماندهان و مدیران ارشد حوزهٔ مدیریت منابع انسانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروی مذکور با حداقل ۲۴ سال سابقهٔ خدمت و مدرک کارشناسی ارشد بودند. مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته با ۹ نفر به صورت هدفمند انجام شد.

در بخش کمی، جامعهٔ آماری کلیهٔ کارکنان دو یگان مستقر در مرکز با تعداد ۳۲۸ نفر در نظر گرفته شد که با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه برای این بخش از پژوهش ۱۷۵ نفر به دست آمد. پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شدند. از ۱۷۵ پرسش‌نامهٔ توزیع شده، ۱۳۲ پرسش‌نامه عودت داده شد که مبنای تجزیه و تحلیل در بخش کمی قرار گرفت.

در بخش کیفی، پس از جمع‌آوری اطلاعات برای تحلیل مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تم استفاده شد. در بخش کیفی، از روش روایی تفسیری برای اعتبارسنجی استفاده شد؛ بدین صورت که با ارائهٔ بازخورد نتایج پژوهش به مصاحبه‌شوندگان، نکات اصلاحی آن‌ها اعمال شد. در بخش کمی، مضامین پایه در قالب پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۲۳ گویه تنظیم و روایی صوری آن بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان ارزیابی شد.

شایان ذکر است که پایایی پرسش‌نامه با ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و با مقدار  $0/81$  به تأیید خبرگان رسید. اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کمی با استفاده از آزمون معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای اسپاس و اسمارت پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شدند.

## یافته‌های پژوهش

### الف) یافته‌های کیفی

به منظور تجزیه و تحلیل نظر خبرگان، از روش تحلیل تم به شرح ذیل استفاده شده است. در گام نخست، مصاحبه‌های ضبط شده به صورت مکتوب درآمد و با یادداشت‌برداری از جلسه‌های مصاحبه، متن تکمیل شد. پس از مطالعهٔ دقیق متن، ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده، همهٔ ایده‌های مستقل در مضامین پایه شناسایی شد و به هر یک کدی تعلق گرفت. این کار برای تمام مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، همان کدهای پیشین به آن‌ها اختصاص یافت. در مجموع ۳۴۲ کد اولیه در قالب ۹۴ مضمون پایه سازمان‌دهی شد. در جدول ۳ نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه از مصاحبه‌ها مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه و مضامین پایه از مصاحبه‌ها

کد مصاحبه‌شونده	متن	مضمون پایه
E1	هدف اصلی ما در ارزشیابی کارکنان مشخص نیست. وقتی صحبت از ارزشیابی می‌شود این موضوع به ذهن متبادر می‌شود که می‌خواهیم یقه نفرات را بگیریم. رویکردی که در دستورالعمل نیز مشهود است.	هدف و فلسفه ارزشیابی
E5	ارزیابی‌کنندگان، با فرایند ارزیابی آشنا نیستند، برای انجام ارزیابی انگیزه‌های ندارند، کسی بر کار آن‌ها نظارت نمی‌کند، فرایند ارزیابی را صرفاً در چند ساعت جمع می‌کنند، الزامی به پاسخ‌گویی و شفافیت برای کارکنان در خصوص نمرات ندارند.	ناآشنایی با فرایندهای ارزشیابی عدم انگیزه ارزیابان عدم نظارت بر کار ارزیابان ارزیابی مقطعی عدم پاسخ‌گویی به کارکنان عدم شفافیت در ارزیابی
E3	در سازمان عموماً افراد و بخش‌ها در مقابل ارزشیابی مقاومت می‌کنند، حتی در صورت تدوین دستورالعمل جدید نیز با چالش مقاومت مواجه خواهیم بود.	مقاومت در برابر ارزشیابی مقاومت در برابر تغییر
E4	نظام ارزشیابی کنونی تحمیلی است. در این نظام با یکسان‌پنداری شرایط و مأموریت نیروها ضوابطی وضع شده است که محل ایراد است. مثلاً این پیش‌بینی ۱۴ نمره برای آمادگی جسمانی برای کلیه سطوح، نیروها و کارکنان توجیه ندارد. ما باید شرایط کاری، شرایط سنی کارکنان و اقتضات نیرو را در این خصوص لحاظ نماییم.	نظام ارزشیابی تحمیلی بی‌توجهی به اقتضات نیروها یکسان‌پنداری نیروها
E2	در برخی مواقع فرد ارزیابی‌شونده سال‌ها پس از ارزیابی متوجه شده است که نمره ارزیابی وی چند بوده است. به عبارتی در ارائه اطلاعات و نتایج ارزیابی به کارکنان عملاً الزامی وجود ندارد.	بازخورد به کارکنان

در مرحله بعد، پس از شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده مشخص شدند. در این مرحله سعی شد که با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه و همچنین با توجه به یافته‌های مطالعات پیشین، به مضامین انتزاعی‌تری دست یابیم. در این مرحله ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد.

در مرحله سوم، مطابق جدول ۴، مضامین سازمان‌دهنده در قالب ۳ مضمون فراگیر، شامل عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای (محیطی) بازسامان‌دهی شدند.

جدول ۴. مضامین سازمان‌دهی و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده
زمینه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>هدف و فلسفه ارزشیابی</li> <li>عدم تعامل با نهادها و افراد صاحب‌نظر</li> <li>عدم تناسب با مأموریت‌ها نیرو</li> <li>ضعف تقنینی در حوزه ارزشیابی</li> <li>ناکارآمدی شیوه‌های ارزیابی</li> <li>ضعف فرهنگی</li> </ul>
ساختاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقص‌های دستورالعمل اجرایی</li> <li>عدم تحقق هیئت ارزیابی عملکرد</li> <li>راهبردها و سیاست‌های ارزشیابی نامشخص</li> <li>عدم ارتباط نتایج با نظام‌های مدیریت کارکنان</li> <li>عدم تخصیص منابع مالی</li> <li>انتزاعی‌بودن سنجه‌های ارزیابی</li> <li>ناکارآمدی ساختار سازمانی واحدهای ارزشیابی عملکرد</li> <li>عدم استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات</li> <li>تعدد نهادهای تصمیم‌گیرنده</li> <li>کمبود کارکنان متخصص</li> <li>همکاری و مشارکت ضعیف یگان‌ها</li> <li>ناآشنایی متصدیان با مفاهیم و رویکردهای نوین ارزشیابی</li> </ul>
رفتاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>ناآشنایی و عدم تعهد ارزیابان</li> <li>موانع رفتاری و روانی ارزیابان</li> <li>عدم شناخت ارزیابی‌شوندگان</li> <li>ارزیابی صوری و مقطعی</li> <li>عدم ارائه بازخورد</li> </ul>

مطابق شکل ۱ آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران را می‌توان در قالب سه عامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دسته‌بندی کرد. عوامل ساختاری مشتمل بر ۱۲ آسیب، عوامل رفتاری ۵ آسیب و عوامل زمینه‌ای (محیطی) ۶ آسیب است.



شکل ۱. مدل اولیه به‌دست‌آمده از بخش کیفی (تحلیل مضامین)

### ب) تحلیل کمی

#### ب-۱) مشخصات جمعیت‌شناسی پاسخ‌گویان

در بخش کمی ۱۳۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مشخصات جمعیت‌شناسی پاسخ‌گویان به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت‌شناسی پاسخ‌گویان

ویژگی جمعیت‌شناسی	ابعاد	تعداد	ویژگی جمعیت‌شناسی	ابعاد	تعداد
مدرک تحصیلی	دکتری	۸	سن	بیشتر از ۴۸ سال	۵
	کارشناسی ارشد	۲۸		۴۰ تا ۴۸ سال	۳۴
	کارشناسی	۶۳		۳۰ تا ۴۰ سال	۵۱
	کاردانی	۱۱		۲۰ تا ۳۰ سال	۴۲
	دیپلم و کمتر	۲۲			

**ب-۲) بررسی میزان تطابق مضامین استخراج‌شده با آسیب‌های کنونی نظام ارزشیابی عملکرد**

به‌منظور بررسی میزان تطابق مضامین استخراج‌شده با آسیب‌های کنونی نظام ارزشیابی عملکرد از آزمون تی استیودنت استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ درج شده است.

**جدول ۶. نتایج آزمون تی استیودنت آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد**

ردیف	آسیب	مقدار آماره t	میانگین	انحراف معیار	sig
۱	هدف و فلسفه ارزشیابی	۱۴/۱۲	۴/۰۳	۰/۹۶۷	۰/۰۰۰
۲	عدم تعامل با نهادها و افراد صاحب‌نظر	۷/۶۴۲	۳/۷۱	۱/۷۲۱	۰/۰۲
۳	عدم تناسب با مأموریت‌ها نیرو	۱۴/۲۱۴	۴/۴	۰/۹۴۷۶	۰/۰۰۰
۴	ضعف تقنینی در حوزه ارزشیابی	۶/۱۰۶	۳/۶۴	۱/۰۹۲	۰/۰۰۰
۵	ناکارآمدی شیوه‌های ارزیابی	۱۳/۱۱۷	۴/۲	۱/۱۰۸	۰/۰۰۰
۶	ضعف فرهنگی	۸/۱۹۶	۳/۷۸	۰/۹۹۰۷	۰/۰۳
۷	نقص‌های دستورالعمل اجرایی	۱۴/۰۹۱	۴/۳۲	۰/۹۶۷	۰/۰۰۰
۸	عدم تحقق هیئت ارزیابی عملکرد	۱۷/۲۵۱	۴/۳۱	۰/۸۴۹۳	۰/۰۰۰
۹	راهبردها و سیاست‌های ارزشیابی نامشخص	۱۳/۳۸۴	۴/۳۲	۰/۹۴۷۶	۰/۰۰۰
۱۰	عدم ارتباط ارزشیابی با نظام‌های HRM	۱۱/۴۳۸	۴/۰۲	۰/۹۲۱۲	۰/۰۰۰
۱۱	تعدد نهادهای تصمیم‌گیرنده	۱۸/۰۴۴	۳/۷۳	۰/۹۳۷۳	۰/۰۰۰
۱۲	همکاری و مشارکت ضعیف یگان‌ها	۵/۵۶	۳/۶۴	۱/۰۳۱	۰/۰۵
۱۳	عدم تخصیص منابع مالی	۶/۴۱	۳/۸۴	۱/۰۸۳	۰/۰۴
۱۴	انتزاعی بودن سنجش‌های ارزیابی	۱۱/۴۳۸	۴/۰۲	۰/۹۲۱۲	۰/۰۰۰
۱۵	ناکارآمدی ساختار سازمانی واحد ارزشیابی عملکرد	۸/۰۴۴	۳/۷۳	۰/۹۳۷۳	۰/۰۲
۱۶	عدم استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۳/۸۰۳	۴/۲۲	۰/۹۵۹۵	۰/۰۰۰
۱۷	کمبود کارکنان متخصص	۱۲/۸۲۵	۴/۱	۰/۸۸۹۵	۰/۰۰۰
۱۸	ناآشنایی متصدیان با مفاهیم و رویکردهای نوین ارزشیابی	۸/۲۳۶	۳/۷۷	۰/۹۷۴۲	۰/۰۰۰
۱۹	ناآشنایی و عدم تعهد ارزیابان	۱۱/۴۳۸	۴/۰۲	۰/۹۲۱۲	۰/۰۰۰
۲۰	موانع رفتاری و روانی ارزیابان	۱۷/۰۴۴	۴/۵۷	۰/۹۳۴	۰/۰۰۰
۲۱	عدم شناخت ارزیابی‌شوندگان از ارزیابی	۱۴/۵۶	۴/۸۳	۱/۰۳۱	۰/۰۰۰
۲۲	ارزشیابی صوری و مقطعی	۹/۷۰۲	۳/۲۶	۱/۰۶۵	۰/۰۰۰
۲۳	عدم ارائه بازخورد	۱۷/۱۳	۴/۵	۰/۹۸۶	۰/۰۰۰

مطابق نتایج جدول ۶ و با توجه به  $sig \leq 0/05$  می‌توان اذعان کرد که بر اساس نظر پاسخ‌گویان، کلیه مضامین

سازمان‌دهنده احصا شده، به‌عنوان آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد پذیرفته شده‌اند.

**ب-۲) برازش مدل مفهومی**

**ب-۲-۱) برازش مدل اندازه‌گیری**

به‌منظور برازش مدل اندازه‌گیری، از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است. این مرحله شامل برازش مدل

اندازه‌گیری (رابطه گویه‌ها با سازه‌ها) است. در این پژوهش برای بررسی آن، از معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا استفاده شده است.

مطابق نتایج جدول ۷ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ است و از پایایی مدل حکایت می‌کند.

جدول ۷. نتایج برازش اندازه‌گیری مدل مفهومی پژوهش

سازه‌ها	برازش مدل اندازه‌گیری	
	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
آسیب‌های نظام ارزشیابی	۰/۹۵۲	۰/۹۵۷
ساختاری	۰/۹۰۲	۰/۹۳۹
زمینه‌ای	۰/۷۴۴	۰/۸۱۶
رفتاری	۰/۸۳۹	۰/۹۲۶

برای بررسی روایی هم‌گرا از آزمون فورنر لارکر استفاده شده است. در این آزمون، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده AVA محاسبه می‌شود. ملاک پذیرفته‌شده برای AVA در این آزمون ۰/۵ است. از این رو مقادیر به‌دست‌آمده در جدول ۷ تأییدکننده روایی هم‌گرای مدل است.

آزمون روایی واگرا میزان هم‌بستگی یک سازه با سنج‌های خود را نشان می‌دهد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه، بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. مقادیر به‌دست‌آمده به شرح جدول ۸ نشان می‌دهد که مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه (مقادیر قطر اصلی) از ضرایب هم‌بستگی آن سازه با سازه‌های دیگر (مقادیر هم‌سطر و هم‌ستون) بیشتر است. این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرا سازه‌هاست.

جدول ۸. آزمون روایی واگرا

سازه‌ها	آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد	رفتاری	زمینه‌ای	ساختاری
آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد	۰/۶۷۳			
رفتاری	۰/۸۳۷	۰/۹۲۸		
زمینه‌ای	۰/۶۹۱	۰/۷۱۰	۰/۸۹۰	
ساختاری	۰/۶۰۷	۰/۲۹۵	۰/۴۷۲	۰/۹۱۵

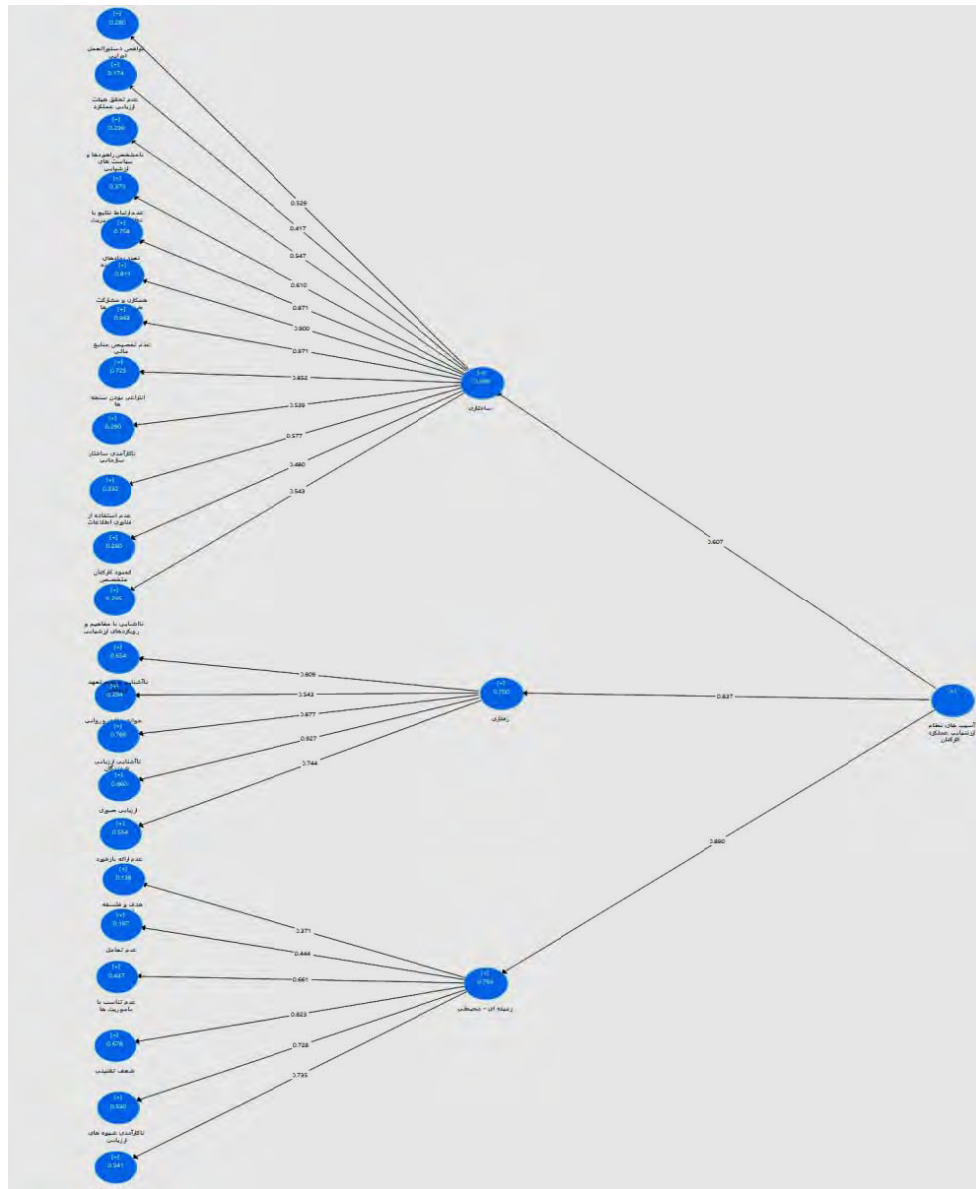
### ب-۲-۲) برازش مدل ساختاری

برازش مدل ساختاری، رابطه میان سازه‌ها را بررسی می‌کند. در این پژوهش از معیارهای ضریب معناداری،  $R^2$  و  $Q^2$  به‌منظور بررسی برازش مدل ساختاری استفاده شده است.

اولین و اساسی‌ترین معیار بررسی برازش مدل ساختاری، ضرایب معناداری Z است. در صورتی که ضرایب بیش از ۱/۹۶ باشد، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. مطابق شکل ۲ ضرایب مربوط به عوامل







شکل ۳. مقدار R<sup>2</sup> در مدل پژوهش

این معیار به منظور تعیین قدرت پیش‌بینی مدل استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار Q<sup>2</sup> برای یک سازه درون‌زای، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب کند، به ترتیب قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را نشان می‌دهد. خروجی نرم‌افزار مقادیر Q<sup>2</sup> را برای سازه‌های برون‌زای رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، به ترتیب ۰/۵۷۷، ۰/۲۹۱ و ۰/۲۵۳ گزارش کرده است که از قدرت پیش‌بینی قوی مدل حکایت می‌کند.

### ب-۲-۳) برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی، معیار GOF استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر به دست می‌آید. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

به طوری که Communalities نشانۀ میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه،  $R^2$  مقادیر RSquare سازه‌های درون‌زای مدل است. براین اساس، مقدار برازش کلی مدل به صورت ذیل محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{(0/62 \times 0/592)} = 0/37$$

نتایج برازش کلی مدل (0/37) نیز نشان می‌دهد که مدل در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا قدرت و توانایی زیادی دارد. به عبارتی، مدل نهایی پژوهش، از دیدگاه پاسخ‌گویان جامع است و آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد نپاجا را دربرمی‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به خلأ تحقیقاتی و اجرایی موجود در خصوص آسیب‌های موجود و الزامات طراحی و تحقق مطلوب نظام ارزشیابی عملکرد نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، در این پژوهش به آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد نیروی مذکور مبادرت کردیم. مطابق جدول ۹، یافته‌های پژوهش با سایر پژوهش‌های مشابه وجوه اشتراک و افتراقی دارد. بر اساس دیدگاه پاسخ‌گویان و بر اساس مقادیر  $R^2$ ، به ترتیب عوامل زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری به‌عنوان آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نپاجا شناسایی شدند.

**عوامل زمینه‌ای:** عوامل زمینه‌ای شامل عوامل محیطی و آسیب‌های فراتر از حوزه اختیار و تسلط سازمان مورد مطالعه (نپاجا) است. این آسیب‌ها عبارت‌اند از: هدف و فلسفۀ ارزشیابی؛ عدم تعامل با سایر نهادها و افراد صاحب‌نظر؛ متناسب‌نبودن نظام ارزشیابی با مأموریت‌ها و تخصص‌های نپاجا؛ ضعف فرهنگی؛ ضعف تقنینی در حوزه ارزشیابی؛ ناکارآمدی شیوه‌های ارزشیابی کارکنان. به نظر می‌رسد که بخش عمده‌ای از این آسیب‌ها، برآمده از پیش‌بینی نظام واحد ارزشیابی عملکرد کارکنان در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران است؛ نظامی که در آن اقتضائات و شرایط نیروها یکسان پنداشته می‌شود و نیروها کمترین دخل و تصرفی را در تعیین سنجه‌ها، نحوه ارزیابی، روش اجرا و... دارند.

**عوامل ساختاری:** عوامل ساختاری و به بیانی دیگر، آسیب‌های غیرانسانی و فیزیکی نظام ارزشیابی عملکرد نپاجا عبارت‌اند از: تعدد نهادهای تصمیم‌گیرنده در حوزه ارزشیابی عملکرد؛ نقص‌های دستورالعمل اجرایی ارزشیابی عملکرد؛ اجرایی‌نشدن نظام بازبینی عملکرد و سازوکار هیئت ارزیابی عملکرد؛ نامشخص بودن راهبردها و سیاست‌های نظام ارزشیابی عملکرد؛ عدم ارتباط بین نتایج ارزشیابی با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛ همکاری و مشارکت ضعیف یگان‌ها و واحدها در اجرای فرایند ارزشیابی؛ عدم تخصیص منابع مالی موردنیاز؛ انتزاعی بودن سنجه‌ها و نامشخص بودن مصادیق رفتاری قابل قبول؛ ناکارآمدی ساختار سازمانی واحدهای ارزشیابی عملکرد؛ عدم استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ کمبود کارکنان متخصص در حوزه ارزشیابی عملکرد؛ ناآشنایی متصدیان حوزه ارزشیابی با مفاهیم و رویکردهای نوین ارزشیابی.

**عوامل رفتاری:** عوامل رفتاری و آسیب‌های مرتبط با کارکنان و رفتار آن‌ها در سازمان عبارت‌اند از: ناآشنایی و عدم تعهد ارزیابان به فرایندهای ارزشیابی عملکرد؛ موانع رفتاری و روانی ارزیابان (خطا در ارزیابی)؛ ناآشنایی ارزیابی شوندگان به معیارهای ارزشیابی و فرایندهای ارزیابی؛ اجرای ارزشیابی به‌عنوان فرایندی صوری و مقطعی و عدم ارائه بازخورد به ارزیابی‌شوندگان.

بر اساس آسیب‌های شناسایی‌شده، پیشنهادهایی جهت اصلاح یا بازطراحی نظام ارزشیابی عملکرد ارائه می‌شود:

- در نظام ارزشیابی عملکرد کنونی، کلیه کارکنان آجا در قالب گروه‌های شغلی ۱۲ گانه و طبقات ۵ گانه دسته‌بندی و بر اساس سه بُعد شایستگی‌های شخصیتی، رفتاری و مهارتی ارزیابی می‌شوند. با توجه به تفاوت مأموریت‌ها و اقتضائات نیروی پدافند هوایی، پیشنهاد می‌شود که پس از بررسی شرح توانمندی‌ها و شرح وظایف مشاغل نمونه در سطوح و طبقات مختلف نیرو، این اقدام‌ها در دستور کار قرار گیرد: بهره‌گیری از اسناد بالادستی؛ چشم‌انداز و یافته‌های تحقیقات و پژوهش‌های مشابه؛ نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان متناسب با شرایط و اقتضائات نپاجا. در نظام جدید می‌توان بر اساس سطوح مشاغل (رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی عمومی) و طبقات کارکنان (دانشجو و هنرآموز، کارمندان تجربی، درجه‌داران، افسران جزء، افسران ارشد و فرماندهان و مدیران عالی)، فرم ارزیابی را طراحی کرد و بر اساس اهمیت و ارجحیت هر شایستگی، ضریب مشخصی برای هر بُعد و سنجه در نظر گرفت.
- در صورت عدم امکان تحقق پیشنهاد پیشین، می‌توان نظام کنونی ارزشیابی عملکرد کارکنان را با ایجاد تغییراتی در دستورالعمل اجرایی موجود و نظارت بیشتر بر فرایندهای اجرایی تقویت و اصلاح کرد. در این رابطه، اقدام‌های پیشنهادی عبارت‌اند از: تغییر نمرات معیارهای ارزیابی (آمدگی جسمانی، آموزش و...) بر اساس اقتضائات نپاجا؛ تعیین مصادیق رفتاری جهت سنجه‌های پیش‌بینی‌شده در دستورالعمل؛ الزام به تعیین مصادیق عینی و ثبت وقایع حساس در خصوص نمرات بیشتر و کمتر از حد متوسط (نمره ۳)؛ اختصاص دادن نمره ای مشخص از نمرات اشراف یگان و واحدها به اجرای نظام ارزشیابی عملکرد و استفاده از نتایج آن در سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛ الزام به ارائه بازخورد (به صورت مکتوب و با اخذ امضا) به کارکنان در حین و انتهای دوره ارزیابی؛ الزام به برگزاری کارگاه‌های آموزشی در خصوص اهمیت ارزیابی و حقوق کارکنان در نظام ارزشیابی عملکرد؛ تفویض اختیار هیئت بازبینی عملکرد به سطح یگان‌ها؛ باز اصلاح فرایند رسیدگی به اعتراضات ارزیابی‌شوندگان.
- در شرایط کنونی، بخشی از فرایند ارزشیابی کارکنان توسط معاونت نیروی انسانی و بخشی دیگر، توسط معاونت بازرسی و ایمنی (مشاغل ۱۷ به بالا) صورت می‌پذیرد. علی‌هذا با توجه به تشکیل کانون‌های ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی در سطح آجا و نیروهای چهارگانه، پیشنهاد می‌شود که ساختار سازمانی و وظایف ارزشیابی در کلیه سطوح به این نهاد تخصصی واگذار شود.
- یکی از آسیب‌های اصلی نظام ارزشیابی عملکرد نپاجا، بهره‌نگرفتن از نتایج ارزشیابی در نظام توسعه و آموزش کارکنان است. به‌منظور رفع این ایراد، در کنار نظام‌مند نمودن و الزام به انجام مصاحبه‌های پایانی ارزشیابی و ارائه بازخورد به کارکنان در حین و خاتمه دوره‌های ارزشیابی، پیشنهاد می‌شود که بر اساس نتایج ارزشیابی -

سطوح نمرات - جزوهای آموزشی یا دوره‌های آموزشی لازم برای کارکنان در نظر گرفته شود. پیش‌بینی جزوهای، دستورالعمل‌ها، اسناد بصری و شنیداری و... در صفحات شخصی کارکنان در قالب شبکه داخلی سازمان، می‌تواند بر حفظ محرمانگی فرایند ارزشیابی و صرفه‌جویی در منابع بیفزاید. با وجود این، پیشنهاد اصلی در این زمینه بازطراحی رئوس دروس دوره‌های تخصصی، مقدماتی و عالی رسته‌ای بر اساس شایستگی‌های موردنیاز سطوح مختلف کارکنان و اقتضائات نیرو است؛ راه‌کاری که در افق میان مدت و بلندمدت قابلیت تحقق خواهد داشت.

- علی‌رغم پیش‌بینی ضوابط پرداخت فوق‌العاده کارایی و عملکرد در بند ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۱</sup>، اقدام ویژه عملی در این خصوص، در سطح آجا و به تبع آن نپاجا صورت نپذیرفته است. استفاده از این ظرفیت - هرچند در ابتدا به صورت محدود - در نهادهای سازشی جایگاه و اهمیت نظام ارزشیابی عملکرد تأثیرگذار است. استفاده از تجارب سایر دستگاه‌های اجرایی و تعامل با سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور، کمیسیون اجتماعی مجلس شورای اسلامی، صاحب‌نظران و خبرگان این حوزه در تدوین سازوکارهای اجرایی، تأمین منابع مالی موردنیاز، تهیه دستورالعمل اجرایی و ... راه‌گشاست.
- به‌منظور آشنایی کارکنان حوزه ارزشیابی عملکرد با مفاهیم و رویکردهای جدید ارزیابی و توسعه کارکنان، پیشنهاد می‌شود که کانون ارزیابی و رشد سرمایه انسانی نپاجا از ظرفیت‌های آموزشی سایر دستگاه‌های اجرایی، مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی و صاحب‌نظران این حوزه استفاده کند. در کنار این مهم، جذب کارکنان متخصص در حوزه ارزشیابی کارکنان می‌تواند در رئوس برنامه‌های میان مدت قرار گیرد.
- عدم مشارکت مطلوب برخی مسئولان و پاسخ‌گویان و عدم امکان تعمیم کامل نتایج در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران (تعمیم بیرونی)، محدودیت‌های مهم پژوهش حاضر است. از این رو پیشنهاد می‌شود که پژوهش حاضر، در جامعه وسیع‌تر و در سطح آجا صورت پذیرد. در کنار این موضوع، انجام تحقیقات جامع در خصوص آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی، تدوین راهبردها و سیاست‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و نیز، طراحی الگوی مدیریت عملکرد در سطح نپاجا و ارتش جمهوری اسلامی ایران، از جمله موضوعات تحقیقاتی دیگری است که به محققان، جهت پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

۱. بند ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری:

فوق‌العاده کارایی و عملکرد در چارچوب ضوابط این بند و تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد:

(الف) به حداکثر ۷۰ درصد از کارمندان هر دستگاه براساس رتبه‌بندی نمرات ارزشیابی کارمندان، طبق عملکرد کارمندان و با توجه به امتیازی که از عوامل رضایت ارباب رجوع، رشد و ارتقای اثربخشی و کیفیت و سرعت در اتمام کار کسب می‌نمایند. بر اساس دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌نماید تا ۲۰ درصد امتیازات مربوط به حقوق ثابت وی در مقاطع سه ماهه قابل پرداخت می‌باشد.

(ب) میزان بهره‌مندی کارمندان هر دستگاه از سقف ۷۰ درصد مذکور در این بند متناسب با میزان موفقیت در تحقق تکالیف قانونی و اجرای برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد دستگاه که توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری در سه سطح متوسط، خوب و عالی رتبه‌بندی می‌گردند، به ترتیب ۳۰ درصد، ۵۰ درصد و ۷۰ درصد تعیین می‌گردد.

(ج) مقامات دستگاه‌های اجرایی مذکور در ماده ۷۱ متناسب با رتبه دستگاه ذی‌ربط مشمول دریافت این فوق‌العاده می‌باشند.





## منابع

- ابیلی، خدایار (۱۳۸۰). ارزیابی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت. *مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی*، ۶(۱)، ۹۱-۱۰۳.
- اعرابی، سید محمد؛ فیاضی، مرجان (۱۳۹۶). *استراتژی منابع انسانی* (چاپ دوم). تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پوراسد، مجتبی؛ احمدی، کیومرث؛ فاطمی، عادل (۱۴۰۰). ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی بر اساس روش RCA. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۳۹-۷۰.
- روشن چسلی، رسول؛ عباسی، لیلا؛ حامدی، وجیهه؛ نرگسی، فریده؛ مصطفوی، سعیده (۱۳۹۵). *آسیب‌شناسی روانی بر مبنای DSM-5* (چاپ دوم). تهران، انتشارات ابن‌سینا.
- سنجری، احمدرضا؛ قرایی آشتیانی، محمدرضا (۱۳۹۳). الگوی راهبردی - بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح ج.ا.ایران. *فصلنامه علمی راهبرد دفاعی*، ۱۲(۱)، ۲۳-۵۶.
- سلطانی، محمدرضا؛ علیانی، موسی (۱۳۹۶). مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹(۱)، ۱۵۷-۱۸۲.
- شریفیان، مژگان؛ سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکردی کیفی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد). *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۱۲۵-۱۴۶.
- عباسیان، محمد؛ شیرمحمدی، جواد؛ عزیزی، مهدی؛ میلانی، امید (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد دانش‌آموختگان یک دانشگاه نظامی از منظر کاربران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۸(۷۰)، ۱۴۶-۱۸۰.
- غلامی، محمود؛ فرهادی، علی؛ وثوقی نیری، عبدالله؛ فرخی، مسلم (۱۴۰۰). الگوی ارزیابی عملکرد مدیران آماد و پشتیبانی با رویکرد جهادی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۱۷۰-۱۹۴.
- غنی‌زاده، عبدالرضا؛ نوری، روح‌اله؛ حسن‌پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۱)، ۴۷-۶۶.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ خدایاری، فرانک؛ مداح، علی (۱۳۹۷). شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی با ارایه مدل به روش AHP. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۸(۱)، ۱۲۹-۱۵۲.
- قادر پناه، فربرز؛ بهداد فر، محمد رسول؛ شیخ، علیرضا (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۴(۵۶)، ۲۳-۵۰.
- قلی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۹۱). *نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل ۱۲۴۰۵.
- قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶. به آدرس اینترنتی [rc.majlis.ir/fa/law/show/130021](http://rc.majlis.ir/fa/law/show/130021)
- کاویانی، حسن (۱۴۰۰). *طراحی الگوی مطلوب ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد تعالی منابع انسانی*. مرکز مطالعات و تحقیقات و تدوین آیین‌نامه‌های رزمی نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- مانزینی، اندرو (۱۳۸۵). *آسیب‌شناسی سازمانی با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی*. (علی عطا فر، مرضیه قبادی‌پور، سعید انا لوتی: مترجمان) (چاپ اول)، اصفهان: انتشارات ارکان دانش.

- محمدی، محمد؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۵)، ۱۳۳-۱۵۹.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ خادم، سیدمهدی (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی ارزیابی کارایی کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۶(۱)، ۲۰-۳۸.
- معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۲). *آیین‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران*.
- میرزایی اهرنجانی، حسن؛ سرلک، محمدعلی (۱۳۸۴). نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول مکاتب و کاربردهای مدیریتی. *پیک نور*، ۱۱(۱)، ۶۹-۷۹.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۸). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (ویرایش سوم)*. تهران: انتشارات میر.

## References

- Abbasian, M., Shirmohammadi, J., Azizi, M., Milani, O. (2018). Performance Assessment of Graduates from a User's Perspective (In Case Study of a Military University). *Military Management Quarterly*, 18(70), 146-180. (in Persian)
- Abili, Kh. (2001). Evaluate the existing plan for the evaluation of government employee. *Psychology and Educational Sciences*, 6(1), 91-103. (in Persian)
- Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Araabi, S. M., Fayyazi, M. (2017). *Human Resource Management* (2<sup>th</sup> ed.). Tehran, Cultural Research Bureau. (in Persian)
- Asghar Moshabaki Esfahani, D., Khadem, S. (2011). Pathology of IRIP Human Resources Directorate's Staff Performance Appraisal. *Police Management Studies Quarterly*, 6(1), 20-37. (in Persian)
- Baird, K., Tung, A., Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *J Manag Control*, 31, 451-474.
- Bin Saeed, B., Wang, W. (2013). The Art of Organizational Diagnosis: Pathogens and Remedies. *IBusiness*, 5(2), 55-58.
- Boardman, C., Ponomariov, B. (2016). Organizational Pathology. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2997-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2997-1)
- Deputy of Manpower of the Army of the Islamic Republic of Iran (2014). Regulations for evaluating the performance of employees. (in Persian)
- Ghader Panah, F., Behdad Far, M., Shikh, A. (2015). Pathology of Performance Management System in I.R of Iran Army. *Military Management Quarterly*, 14(56), 23-50. (in Persian)
- Ghanizadeh, A., Noori, R., Hassanpoor, A., Vakili, Y. (2021). Pathology of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 10(1), 47-66. (in Persian)

- Gholami, M., Farhadi, A., Vosoughi Niri, A. and Farokhi, M. (2021), A model for performance appraisal of logistics managers with a jihadi approach. *Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 170-194. (in Persian)
- Gholipour, R. (2012). *Manpower Performance Evaluation System in the Research Center of the Islamic Consultative Assembly*. Research Center of the Islamic Consultative Assembly. (in Persian)
- Kenneth, D. (2018). *Understanding Department of Defense Employee Perceptions of Performance Appraisals: Making a Connection Between Performance Appraisals and Motivation*. A dissertation submitted to the Bisk College of Business at Florida Institute of Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration.
- Kim, T., Holzer, M. (2016). Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56.
- Manzini, A. (2006). *Organizational diagnosis: a practical approach to company problem solving and growth*. (Atafar, A., Ghabadipour, M., Analoei, S., Translators) (1<sup>th</sup>, ed.). Isfahan, Arkan Danesh Publications. (in Persian)
- Mirsepasi, N. (2010). *Human resources strategic management & labour relations*. (3<sup>th</sup> ed.). Tehran, Mir Publications. (in Persian)
- Mirzaei Ahranjani, H., Sarlak, M. (2005). A Look at Organizational Epistemology: The Evolution of Schools and Management Applications. *Courier of light*, 11, 69-79. (in Persian)
- Mohammadi, M., Sharifzadeh, F. (2018). Designing a Performance Management Model with a Human Resources Development Approach in the Public Sector. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 4(15), 133-159. (in Persian)
- Nicole, G., Jessica, N., John, A. (2021). Assessment of Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*. DOI: 10.1080/01608061.2020.186913
- Pourasad, M., Ahmadi, K., Fatemy, A. (2021). Investigating the Root Causes of the Problems in Human Resource Management Systems in Government Organizations on the Basis of RCA Method. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(3), 39-70.
- Rahimi, H. (2020). A Comparative Study of Organizational Pathological Patterns: A Strategy for Iranian Organizations. *Iranian Journal of Comparative Education*, 3(4), 907-921. doi: 10.22034/ijce.2020.233310.1162
- Richard, K., Kumar, K. (2021). Contextual Analysis of Performance Appraisal Models in HEIs in Developed and Developing Countries-A Review of Literature. *International Journal of Educational Administration and Policy Studie*, 13(2), 95-108.
- Roshan Chesli, R., Abbasi, L., Hamed, W., Nargesi, F., Mostavafi, S. (2016). *Psychopathology based on DSM-5*. (2<sup>th</sup> ed.). Tehran, Ebnesina press. (in Persian)
- Sanjari, A., Gharayi Ashtiani, M. (2015). Strategic-Indigenous Model for Evaluating Performance of Employees and Managers of I.R. IRAN'S Military Forces. *Journal of defence strategy*, 12(45), 23-56. (in Persian)

- Serdar, K., Osman, D., Cemil, D. (2010). Performance appraisal system in the Turkish National Police: the case of Ankara Police Department. *Police Practice and Research: An International Journal*, 11(6), 505-519.
- Sharifian, M., Sabokro, M. (2020). Pathology of Employee Performance Evaluation System with Qualitative Approach; Case Study: Yazd University. *Public Administration Perspaective*, 11(3), 125-146. doi: 10.29252/jpap.2020.96816 (in Persian)
- Soltani, M., Aliani, M. (2017). 1A Comparative and Analytic Study of Performance Evaluation System and Competence Evaluation System at Organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(1), 157-182.(in Persian)
- US National Security Strategy Commission. (2004). *US National Security Strategy for the 21st Century*. (Jalal Dehmashgi, Babak Farhangi, Abolghasem Rah-e Chamani, Trans.). (4<sup>th</sup> ed.). International studies & research institute. (in Persian)
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., John, H. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. (2<sup>th</sup> ed.). Routledge.
- Yoon, D. (2021). How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved? Organizations, Occupation, & Work. *Organizational Behavior*, Types of Management.