

## آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران

فریبرز قادرپناه<sup>۱</sup>، محمد رسول بهدادفر<sup>۲</sup>، علی‌رضا شیخ<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیریت عملکرد، فرآیندی منظم و مبتنی بر اطلاعات است که کمک می‌کند تا مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به خوبی مدیریت کنند. آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد از ضرورت‌های مدیریت عملکرد اثربخش و در حکم صافی در جهت اصلاح نارسایی‌های مدیریت عملکرد است. هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد موجود در ارتش ج.ا. و ارائه‌ی راهکارهای مناسب است. روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر، توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری معاونان، مدیران و کارشناسان ارزشیابی نیروی انسانی و بازرسی نزاجا، نهاجا، نداجا و قرارگاه پدافند به تعداد ۳۰ نفر می‌باشند که به دلیل محدود بودن جامعه‌ی آماری به شیوه تمام شماری انجام شده است. داده‌های جمع‌آوری شده به کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج پژوهش حاکی از این است که پنج بعد مورد بررسی نظام مدیریت عملکرد موجود از نظر اهداف ارزیابی، روش ارزیابی، تبیین انتظارات از افراد، اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد و تعامل مناسب نظام مدیریت عملکرد با سایر زیر نظام‌های منابع انسانی، با ابعاد نظام مدیریت عملکرد مطلوب، تفاوت معناداری وجود دارد و ضرورت اصلاح و پایش پنج بعد نظام مدیریت عملکرد موجود احساس می‌شود.

**واژگان کلیدی:** آسیب‌شناسی، مدیریت عملکرد، ارتش جمهوری اسلامی ایران، روش ارزیابی عملکرد

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی

(نویسنده مسئول behdadfar1390@yahoo.com)

۳- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی

## ۱. مقدمه

بررسی دیدگاه‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان‌دهنده طرز تلقی‌های گوناگون در این حوزه است. مطالعات انجام شده حاکی از آن است که شکاف عمیقی میان آنچه از منابع انسانی در هزاره سوم میلادی از آن به عنوان عصر دانش و دانشگران یاد می‌شد و آنچه در عمل بدان اهتمام ورزیده می‌شود، وجود دارد. آن‌گونه که بکر و گرهای<sup>۱</sup> استدلال می‌کنند «اقدام رایج در مدیریت و رهبری منابع انسانی عمدتاً بازتاب دیدگاه‌های سنتی است و به جای اینکه کارکنان به مثابه منبع خلق ارزش تلقی شوند، بعضاً به مثابه هزینه‌ی تحمیلی بر دوش سازمان در نظر گرفته می‌شوند که حتی بهتر است میزان آن روز به روز کاهش یابد؛ این امر سبب شده است که در عمل نقش و اهمیت راهبردی منابع انسانی در تحقق موفقیت‌آمیز رسالت و اهداف سازمان‌ها به خوبی شناخته نشود و از آن به منزله‌ی عاملی راهبردی برای بهبود عملکرد استفاده نگردد» (عباسپور، ۱۳۸۴: ۱۴-۱۳).

سازمان بدون داشتن یک کنترل مؤثر نمی‌تواند در تحقق مأموریت‌های خود موفق باشد و از منابع و سرمایه‌هایی که در اختیار دارد به‌درستی استفاده کند. به طور کلی کنترل، وسیله‌ی آگاهی است و با توجه به ناپایداری علائق در انسان‌ها حتی در متعهدترین و متخصص‌ترین افراد، ضرورت پیدا می‌کند؛ ولی اگر در محیط پویا- که لازمه‌ی تداوم حیات سازمان، انعطاف، خلاقیت و نوآوری است- کنترل مناسب به کار گرفته نشود، مسلم است که نتایج و آثار منفی به بار می‌آورد (پناهیان، ۱۳۸۳: ۴۱). به کمک کنترل است که مدیریت از نحوه‌ی تحقق هدف‌ها و عملیات آگاهی می‌یابد و توانایی پیگیری، سنجش و اصلاح آن‌ها را پیدا می‌کند. مفاهیم برنامه‌ریزی و کنترل معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند، زیرا مدیران وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند و بر اساس این مقایسه به برنامه‌ریزی مجدد (تصحیح) مبادرت می‌ورزند؛ یعنی با تشخیص فاصله بین وضع موجود با وضع مطلوب و با تطبیق عملکردها با اهداف به تصحیح انحراف‌ها می‌پردازند (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۴۳۹). البته زمانی که مدیران از عملکرد خود اطلاعی نداشته باشند، نمی‌توانند ظرفیت‌های بلااستفاده و بالقوه خود را درک کنند؛ بنابراین برای اطلاع از ظرفیت‌های موجود و یا بلااستفاده عملکرد اندازه‌گیری و ارزیابی گردد تا از طریق آن، مدیران بتوانند راهبردهای مناسب و مورد استفاده سازمان را در جهت رسیدن به اهداف و چشم‌انداز خود تدوین و عملیاتی سازند (ایران‌زاده و برقی، ۱۳۸۸: ۳). یکی از پیامدهای رویکرد زیستی به سازمان، پیدایش استعاره آسیب‌شناسی<sup>۲</sup> در مدیریت

1- Becker &amp; Gerhat

2 -Diagnosis

است. واژه‌ی «آسیب» نقطه مقابل سلامت محسوب می‌گردد و با استفاده از رویکرد آسیب‌شناختی، سازمان به مثابه کالبد زیستی تلقی شده و خاستگاه بی‌نظمی‌ها و نابسامانی‌هاست و از این طریق می‌توان درصدد فهم و شناخت بیماری‌های سازمانی و خرده نظام‌های آن، از جمله آسیب‌های مدیریت منابع انسانی و زیر نظام‌های آن برآمد. آسیب‌شناسی، تشخیص مسئله و کانون علی آن، برای تعیین اقدامات لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان، امری پایه‌ای و اساسی است. آسیب‌شناسی مقدم بر تصمیم‌گیری و یا مدخل ورودی آن منظور می‌گردد، فرایند حل مشکلات سازمانی، روشی است که سازمان پس از آسیب‌شناسی یا تشخیص مسائل و فرصت‌های محیط هر سازمان در پیش می‌گیرد تا در مواجهه با آنان، مناسب‌ترین تصمیم‌ها را بگیرد و اجرا کند. مسائل زمانی بروز می‌نمایند که بین وضع موجود و مطلوب فاصله‌ای وجود داشته باشد؛ به عبارت دیگر، مسائل را می‌توان محدودیت‌ها و تهدیداتی دانست که سد راه رسیدن به اهداف است و باید هرچه سریع‌تر شناسایی و حل گردند. اما در مقابل فرصت‌ها، مواردی هستند که نه تنها امکان رسیدن به اهداف، بلکه فراتر رفتن از آنها را نیز میسر می‌سازند (ممی زاده، ۱۳۷۵: ۱۳). از آن جا که ارتش ج.ا.ا با دارا بودن نیروهای ایثارگر، شهادت‌طلب و ملتزم به ارزش‌های انقلاب، از سویی به‌عنوان یک سازمان با ماموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی شکل گرفته، از این رو مدیریت عملکرد و شناخت آسیب‌های آن به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مطرح است. هدف پژوهش شناسایی ضعف‌های نظام مدیریت عملکرد ارتش ج.ا.ا در جهت بهبود فردی و بهسازی عملکرد، آگاه‌سازی از اهداف و ارزش‌های ارتش ج.ا.ا، ایجاد انگیزش در کارکنان در جهت بهره‌وری و تعیین مبنایی برای ارتقا، انتقال، پاداش، تنبیه یا تنزل مقام بوده است.

پرسش اصلی پژوهش این است: آیا بین مدیریت عملکرد موجود در کارکنان ارتش ج.ا.ا و مدیریت عملکرد مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؟ پرسش‌های اختصاصی نیز به شرح زیر است:

- آیا بین اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد؟

- آیا بین روش ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد؟

- آیا بین انتظارات ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد؟

- آیا بین اندازه‌گیری ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد؟

- آیا بین تعامل مناسب نظام عملکرد با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد؟

فرضیه‌ی اصلی پژوهش: بین مدیریت عملکرد موجود در کارکنان ارتش ج.ا.ا و مدیریت عملکرد مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد. فرضیه‌های اختصاصی نیز به شرح زیر است:

بین اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

بین روش ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

بین انتظارات ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

بین اندازه‌گیری ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

بین تعامل مناسب نظام عملکرد با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت موجود، با اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان ارتش در وضعیت مطلوب تفاوت وجود دارد.

## ۲. پیشینه‌ی پژوهش

تاکنون پژوهش‌های متعددی درباره‌ی ضرورت، نقش و اهمیت نظام ارزیابی عملکرد نوشته شده که هر کدام به طریقی قوت‌ها و ضعف‌های نظام‌های ارزیابی عملکرد را بررسی و تحلیل نموده‌اند؛ همچنین پژوهش‌هایی در ارتباط با آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد نهادها و سازمان‌ها به نگارش درآمده، اما در ارتباط با آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش ج.ا.ا، پژوهشی صورت نگرفته است.

ملاحسینی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی وضعیت مدیریت عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح مطابق الگوی بلوغ توانمندی‌های نیروی انسانی» به رابطه‌ی معناداری برای کلیه‌ی فرضیه‌های مطرح شده و به قسمت عمده‌ی نقایص و مشکلات موجود در زمینه‌ی عملکرد کارکنان سازمان اشاره نموده است. سماواتی و نجات (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تعرفه ن پ ۲) از دیدگاه مدیران» و با هدف بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران انجام داده و بدین منظور با استفاده از نظریه‌های مربوط به ارزشیابی عملکرد کارکنان، نتیجه گرفته که شاخص‌های ارزیابی از کارکنان دقت لازم را ندارد و پیشنهاد شده کارکنان با گذراندن دوره‌های آموزشی، نسبت به نظام ارزشیابی توجیه شوند. میرسپاسی و باقرزاده (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «آسیب‌شناسی نظام پاسخگویی در سازمان‌های دولتی» که بر اساس ادبیات موجود، کارکرد مطلوب نظام پاسخگویی باید پیامدهای پنج‌گانه: ۱- کارایی و بهبود عملکرد، ۲- شفافیت و مشروعیت تصمیم‌ها، ۳- حساسیت در قبال مسائل شهروندی، ۴- جلوگیری از فساد و قدرت مطلقه و ۵- اعتماد عمومی را به دنبال داشته باشد. با مطابقت این پیامدهای مورد انتظار با گزارش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (۱۳۸۲) مشخص گردیده که نظام پاسخگویی با موانع اساسی روبه‌رو بوده است؛ بنابراین به منظور دستیابی و شناخت موانع ایجاد اثربخشی مطلوب نظام پاسخگویی، طرح پژوهشی تهیه و اجرا شده است. بر اساس یافته این طرح الگوی بهینه پاسخ‌گویی دولت با نگرش نظامی در نظام اداری ارائه گردیده است. شیخ‌زاده (۱۳۸۸) نیز در پژوهشی با عنوان «الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ماموریت محور» به این نتیجه دست‌یافته که الگوهای ارزیابی متوازن<sup>۱</sup> و تعالی سازمانی<sup>۲</sup> در صورت تلفیق، می‌توانند چارچوب مناسبی را برای ارزیابی عملکرد فراهم نمایند، زیرا این دو مقوله صرف نظر از شباهت‌های مهمی که دارند، دارای منشأ متفاوتی می‌باشند و می‌توانند هم‌پوشانی مناسبی را ایجاد نمایند. از این رو چارچوب مفهومی ارائه شده جهت ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمانی مبتنی بر تلفیق این دو الگو است.

### ۳. مفاهیم و اصطلاحات

آسیب‌شناسی: آسیب‌شناسی<sup>۳</sup> اصطلاحی است که در علوم زیستی و پزشکی متعارف بوده و رفته‌رفته وارد سایر رشته‌های علوم، نظیر جامعه‌شناسی، مدیریت و دیگر رشته‌ها شده است.

1 -BSC

2 -EFQM

3- Pathology

«آسیب‌شناسی شاخه‌ای از دانش است که هدف آن شناخت بیماری‌های روانی- تنی و اجتماعی و نحوه‌ی تکوین، رشد و دگرگونی آن است» (ساروخانی، ۱۳۷۶: ۵۷۱). در حوزه‌ی دانش مدیریت، استعاره آسیب‌شناسی با قابلیت‌ها و کارکردهای فراوانی که از خودشان داده است، مبنای یافته‌ها و تحولات عظیمی قرار گرفته است. آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌حلی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد (توکلی دارستانی و همکاران، ۱۳۸۵: ۴۱). آسیب‌شناسی نیازمند نگرش نظام‌مند و منظم به کل فرآیند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که ایجاد شده است و نیاز به حل دارد (ممی زاده، ۱۳۷۵: ۱۲۹). در مدیریت منابع انسانی، مفهوم آسیب را می‌توان ناظر بر آن دسته از مسائل و معضلات حائز اهمیتی دانست که به طور بالقوه قادرند بقاء و سیر تأملی تمامیت سازمان را دچار مخاطره نمایند. نبودن رویکرد راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی سازمان‌های بزرگ، از جمله این آسیب‌هاست. آسیب‌شناسی شامل دو مرحله‌ی تشخیص و تجویز می‌گردد. مرحله‌ی تشخیص از حیث زمانی و درجه‌ی اهمیت، بر مرحله‌ی نخست مقدم است. در مباحث آسیب‌شناسی و تجزیه و تحلیل نظام‌های سازمانی، همانند ادبیات حوزه‌ی بالینی برای متمایز ساختن مسئله یا مشکل از عوارض و تبعات آن حساسیت فراوانی وجود دارد، زیرا تشخیص نادرست از ماهیت مسئله، تجویز نامناسب را به دنبال خواهد داشت. «نکته‌ای که در تشخیص مشکل باید بدان توجه داشت، بازشناسی مشکل از عوارض مشکل است» (الوانی، ۱۳۸۶: ۴۵).

**مدیریت عملکرد:** مدیریت عملکرد عاملی بالقوه در اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های آینده برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی است. مهم‌ترین ارکان آن عبارتند از: هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد، توسعه‌ی کارکنان و پاداش (ریموند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۶۸). بر این اساس، مدیریت عملکرد مترادف ارزیابی عملکرد نیست، بلکه فرآیندی است جامع که دربرگیرنده تعیین اهداف سازمانی، گروهی و فردی، فرآیند اثربخش ارزیابی، هم‌راستاسازی راهبردهای پاداش، ارائه بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان به منظور آموزش و توسعه‌ی مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت سازمان است. از این نظر، مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر است که باید با راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی همسو باشد (پیلیم<sup>۲</sup> و کابریج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۴۲).

1 -Raymond,s

2- Pilbeam

3 -Corbridge. M

#### ۴. مبانی نظری

یافته‌های جدید مدیریت مبتنی بر هدف<sup>۱</sup>، مدیریت عملکرد<sup>۲</sup> را از خرده نظام‌های مهم مدیریت منابع انسانی می‌داند (میرسپاسی، ۱۳۷۴: ۴۱). آنچه مسلم است اینکه، عملکرد را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی می‌توان تعریف کرد. بر این اساس سطح فردی عبارت است از سهم هر فرد در دستیابی به اهداف سازمانی. عملکرد گروهی نیز عبارت است از تعریف‌ها یا سنجه‌هایی از موفقیت یا اقدام مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مطلوب که مورد توافق گروه و سازمان است. عملکرد سازمانی نیز مجموع نتایج و تعیین‌کننده‌های نتایج است (رضاییان، ۱۳۹۰: ۱۱). تقریباً هر سازمانی دارای یک نظام مدیریت عملکرد است که انتظار داریم، اهدافی مهم را در زمینه‌ی مدیریت سرمایه انسانی برآورده سازد. اهداف یاد شده عبارتند از: برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارت‌هایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین این‌که، چه کسی مستحق ارتقا است، تصمیم‌گیری درباره‌ی افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و کمک به اجرای راهبردهای کسب و کار؛ شکی نیست که نظام مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف جامه‌ی عمل بپوشاند، می‌تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان نماید (موسی خانی و رحمانی، ۱۳۸۹: ۲).

نظریه‌های موجود در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد:

□ **نظریه‌ی ارزشیابی مستقیم عملکرد یا عامل‌سنجی و یا نتیجه محور:** براساس این نظریه، بهترین روش ارزشیابی عملکرد، اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می‌گردد. طبق این نظریه چنین ارزشیابی‌هایی منجر به تشخیص شایستگی شده و با معیار کاملاً عینی و دقیق عملکرد کارکنان می‌توان استحقاق و ظرفیت‌های واقعی آن‌ها را با مقایسه با یکدیگر دریافت و با جبران متناسب تا آنجا که در حیطه‌ی توانایی سازمان است به آن ارج نهاد (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۴۵). هدف سازمان‌ها از بکارگیری کارکنان در مشاغل، دستیابی به نتایج و محصولات است. از این رو هرگاه بتوان ارزشیابی عملکرد فرد را به نتایج کار گره زد، سبب تشویق کارکنان فعال می‌شود. از مشکلات اساسی این نظام‌ها این است که نحوه‌ی رسیدن به هدف مورد توجه واقع نمی‌شود و در صورت ملاک بودن نتیجه دخالت سایر عوامل را نادیده گرفته‌ایم (شهلائی، ۱۳۹۱: ۲۸۷-۲۸۶).

□ **نظریه ارزشیابی مشخصات فردی / نظام مشخصات محور:** به دلیل جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان دشوار و در بعضی موارد غیر ممکن است. از سوی دیگر نتیجه‌ی خیلی از کارها آنچنان غیر ملموس است که نمی‌توان آن را اندازه‌گیری کرد؛ در این صورت ارزشیابی عملکرد ناصحیح و غیر عادلانه انجام می‌شود. این دسته از نظریه‌پردازان ارزشیابی مشخصات کارکنان را به اندازه‌گیری محصول ترجیح می‌دهند و مدعی هستند که اشخاص با صفات پسندیده‌ای مانند تقوا، وظیفه‌شناسی، دانش، مهارت و کاردانی، در حد توانایی خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود. بنابراین کافی است صفات و ویژگی‌های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آن‌ها را مشخص کرد. در این نظریه اولویت و اصالت به قصد و نیت انسان داده می‌شود که مسلماً ارزشیابی به دست انسان بسیار دشوار است. هر چند که تأکید روی مشخصات فردی می‌تواند وسیله‌ی اصلاح و هدایت کارکنان یک سازمان و بالاخره یک جامعه نیز باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۴۸-۲۴۶). مزیت این نظام آن است که سازمان با درک درست از صفات و ویژگی‌های فردی شاغل و فعالیت‌های مورد نظر هر شغل می‌تواند با ارائه‌ی بازخورد به کارکنان و ارائه‌ی برنامه‌های آموزشی سازمان را به درستی هدایت کند (شهلائی، ۱۳۹۱: ۲۸۷).

□ **نظریه‌ی ارزشیابی فرآیند (نحوه‌ی انجام کار):** در این نظریه، ارزیابی فرآیند کار و یا نحوه‌ی انجام کار مورد تأکید است و نظم و ثبات رویه در فرآیندکار منجر به دستیابی به نتایج یکسان و یکنواخت می‌گردد، که خود نوعی تعریف از کیفیت است (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۴۹-۲۴۸).

## ۵. انواع ارزشیابی عملکرد

در ابتدا ارزشیابی تنها توسط سرپرستان انجام می‌شد اما به تدریج افراد دیگری هم به شرح زیر، به ارزیابی‌کنندگان پیوستند (شهلائی، ۱۳۹۱: ۳۰۹-۳۰۵ و سعادت، ۱۳۸۶: ۲۲۷-۲۲۴):

□ **سرپرست مستقیم:** از متداول‌ترین و قدیمی‌ترین شیوه‌های ارزیابی است. سرپرستان بر رفتار و عملکرد کارکنان خود نظارت داشته و به طور طبیعی آگاهی مناسب در مورد شرح وظایف هر شغل و قوت‌ها و ضعف‌های افراد خواهند داشت. از محاسن این شیوه این است که سرپرست به آسانی قادر به نظارت مستقیم بر عملکرد مرئوس خویش است. فرآیند ارزشیابی و آموزش رابطه‌ای نزدیک با هم دارند. یکی از وظایف سرپرست، تربیت نیروی انسانی تحت امر است. این نوع ارزیابی نیازهای آموزشی را برای سرپرست معلوم می‌کند. از مهم‌ترین معایب این شیوه، طولانی شدن دوره‌ی ارزشیابی به کاهش ارزش نتایج حاصل از آن را می‌توان نام برد. هر سرپرستی بنا به سلیقه‌ی شخصی خود



ممکن است جنبه‌های خاصی از کار را مهم بدانند، امکان دارد سرپرست اگر نتایج را با اقدامات خویش در ارتقا یا پاداش کارکنان همخوان نبیند در آن دست ببرد.

□ **همکاران:** همکاران یکدیگر را به خوبی شناخته و با داشتن فرصت کافی برای مشاهده‌ی عملکرد و رفتار یکدیگر، ضعف‌ها و قوت‌های یکدیگر را نیز می‌دانند؛ از این رو ارزشیابی عملکرد توسط آنان از اعتبار کافی برخوردار خواهد بود. البته این ارزشیابی زمانی اعتبار دارد که همکاران، در یک دوره‌ی بلند مدت حداقل برابر با دوره‌ی زمانی ارزشیابی با یکدیگر همکاری داشته باشند. امکان اجتناب همکاران از ارزشیابی یکدیگر و همچنین ارزشیابی پایین‌تر از واقعیت در صورتی که احتمال دهند، نتایج ارزشیابی همکاران به اعطای پاداش یا ترفیع منجر می‌گردد، از معایب این شیوه است.

□ **زیردستان / ارزیابی رئیس به وسیله‌ی مرئوس:** مرئوسان هر روزه شاهد رفتار و کردار و عملکرد رئیس خود هستند و به دلیل اجرای دستورهای او، می‌توانند در مورد کاردانی و اثربخشی او قضاوت درستی داشته باشند. در این روش، ضمن آگاهی مدیر از نیازهای زیردستان، اطلاعات دریافتی از نتایج عملکرد مدیر، به او کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشد. مهم‌ترین عیب این شیوه، ناآگاهی زیردست نسبت به وظایف رئیس و همچنین تلاش رئیس در جهت کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان است.

□ **ارزشیابی گروهی:** در ارزشیابی گروهی، عملکرد شاغل توسط یک گروه مثلاً پنج نفره بررسی می‌شود. اعضای این گروه سرپرستانی هستند که با عملکرد شاغل آشنا بوده و سرپرست مستقیم شاغل نیز یکی از اعضای این گروه است. گروه ارزشیابی جنبه‌های گوناگون عملکرد شاغل را از زوایای خاصی مورد ارزیابی قرار می‌دهند. از آنجا که عملکرد کارمند از جنبه‌های گوناگون ارزیابی می‌شود، معمولاً از تعصب‌ها و جهت‌گیری‌ها جلوگیری شده و نتایج دقیقی به دست می‌آید. مهم‌ترین عیب این روش، این است که ضمن هزینه‌بر و زمان‌بر بودن، نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس کمرنگ می‌شود.

□ **ارزیابی هم‌قطاران از عملکرد یکدیگر:** این نوع ارزیابی (که غیر متداول است) زمانی قابل اعتماد است که ترکیب گروه هم‌قطاران برای مدت نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده و تغییری نکند. وظایفی که اعضای گروه انجام می‌دهند مرتبط و وابسته به یکدیگر باشند، هم‌قطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌کنند، در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش‌ها نباشند.

□ **خود ارزشیابی / ارزیابی از طریق خودسنجی:** بر اساس این روش، انسان‌ها بر اعمال و رفتار خود آگاه و بهتر از هر کس دیگری به قوت‌ها و ضعف‌های خود آشنایی دارند؛ بنابراین می‌توانند به اصطلاح کلاه خود را قاضی کرده و در ارزشیابی خود نظر دهند. در این روش سازمان باید انتظارات و اهداف خود را تعیین نموده و بر اساس آن، معیارهای ارزیابی را تعیین و به کارکنان اعلام نماید تا آن‌ها بر اساس این معیارها بتوانند خود را ارزشیابی کنند. این روش، کم هزینه و نسبتاً سریع است. اما مشکل اینجاست که افراد نمی‌توانند با بی‌طرفی و صداقت کافی خود را ارزشیابی کنند. از این رو سازمان‌ها به منظور رفع این نقص، به راستی‌آزمایی مبادرت می‌کنند.

□ **ارزشیابی با بازخورد ۱۸۰ درجه:** از دهه‌ی ۱۹۷۰ به بعد، شرکت‌هایی مانند آی‌بی‌ام<sup>۱</sup> نظام ارزشیابی توسط زیردستان یا نظام ارزشیابی رو به بالا را جایگزین نظام سنتی ارزیابی عملکرد نمودند. شکل بازخورد ۱۸۰ درجه می‌تواند یا رو به بالا (نظر زیردستان نسبت به مدیر) باشد و یا برعکس (نظر مدیر نسبت به زیردستان)؛ از این رو بازخورد ممکن است مستقیم به افراد یا مدیران یا هر دو داده شود. این نظام هر چند از نظام سنتی یک مرحله پا را فراتر گذاشته بود، اما تا رسیدن به یک نظام جامع بازخورد، فاصله‌ی زیادی داشت. در تحقیقات مشخص شد چنانچه ارزیابان نامشخص باشند، ارزیابی واقعی‌تر انجام می‌شود؛ زیرا وقتی ارزیاب مشخص باشد تمایل دارند کمتر واقعیت‌ها را ارزیابی کرده و ارزیابی مثبت انجام دهند.

□ **ارزشیابی با بازخورد ۳۶۰ درجه:** در این شیوه، کارکنان در حوزه‌های مختلف عملکردهایی گوناگون داشته و رفتار و عملکرد آنان نسبت به افراد متفاوت مانند رئیس، همکار، زیردست و ارباب رجوع یکسان نیست؛ از این رو برای دستیابی به عملکرد واقعی کارکنان نیاز به ارزشیابی همه‌جانبه وجود دارد. در این نوع ارزشیابی، احتمال خطا کمتر شده و ویژگی‌های واقعی افراد مشخص می‌شود. این نوع ارزشیابی از اعتبار کافی برخوردار بوده و نتایج آن اطمینان‌بخش است. در این ارزشیابی کارکنان معمولاً توسط ۸ تا ۱۲ نفر از سرپرستانی که در ارتباط کاری نزدیک با فرد ارزیابی شونده هستند، ارزیابی می‌شوند. عیب این روش زمان‌بر بودن و دشواری اجرای آن است. نتایج یک نظام بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به مدیر نشان می‌دهد که افراد در هر مورد، چه نظری نسبت به او دارند. علاوه بر این نتایج نشان‌دهنده‌ی تفاوت میان خود ارزیابی‌ها و ارزیابی‌های دیگران نیز هست (ریموند نوا، ۱۳۸۴: ۴۶-۳۹).

□ **ارزشیابی با بازخورد ۵۴۰ درجه:** بسیاری از سازمان‌ها، از نظام ارزشیابی درون سازمانی فراتر رفته و عملکرد کارکنان را به صورت دقیق‌تر از دیدگاه افراد خارج سازمان نظیر مشتریان خارجی، عرضه‌کنندگان و ذی‌نفعان ارزشیابی کرده‌اند. بازخورد ۵۴۰ درجه‌ی ارزشیابی عملکرد کارکنان را در حوزه‌ی گسترده‌تری نسبت به بازخورد ۳۶۰ درجه اجرا می‌کند. در این شیوه، ارزیابان از خارج از سازمان هستند و شامل مشتریان خارجی (ارباب رجوع) و عرضه‌کنندگان (تولیدکنندگان) می‌باشند. در برخی از تعاریف سهامداران تجاری (ذی‌نفعان) را نیز در نظر گرفته‌اند. از مزایای این روش، شرکت دادن افراد خارج از سازمان در فرآیند ارزیابی و از معایب آن می‌توان به زمان‌بر بودن، هزینه‌بر بودن، عدم فراگیری تمام افراد خارج از سازمان و نبودن ارزشیابی به صورت دوره‌ای اشاره نمود.

□ **ارزشیابی با بازخورد ۷۲۰ درجه:** از جهت‌گیری‌های جدید است که به منظور افزایش سطح آگاهی از کار و عملکرد کارکنان و رهبران سازمان‌ها آغاز شده است. این بازخورد شکل توسعه یافته‌ای از بازخوردهای قبلی است که اطلاعات و داده‌های وسیع‌تری در مورد عملکرد و بهبود ارزیابی کارکنان از طریق ارزش‌ها و تصورات دیگر افراد خارج از سازمان به دست می‌آورد. اهمیت بازخورد ۷۲۰ درجه در افزایش و توسعه‌ی مهارت‌های مدیران و تبدیل آنان به رهبران سازمان‌ها است. این رویکرد، ضعف‌ها و قوت‌های رهبران را به صورت دوره‌ای و از دید ارزیابان داخل و خارج سازمان مورد بررسی و شناسایی قرار می‌دهد. در حقیقت از طریق بازخورد ۷۲۰ درجه، رهبران سازمان‌ها می‌توانند بخش‌های غیرملموس سازمان مثل فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مشتریان خارج از سازمان، کیفیت رهبری و ... را شناسایی و بهبود بخشند و بر حوزه‌هایی که در عملکرد و ایجاد ارزش مؤثرند، متمرکز شوند. مزیت عمده‌ی این روش، جامع بودن و مشارکت تمامی افراد درون و برون سازمانی در فرآیند بازخورد و همچنین بازیابی دوره‌ای و بررسی‌های مستمر برای رشد و پیشرفت در سطح فردی و سازمانی می‌باشد؛ از معایب این نظام، صرف زمان و هزینه‌ی زیاد است. این روش بیشتر برای متخصصان در سطوح عالی و میانی سازمان قابل استفاده است.

## ۶. روش‌های متداول ارزشیابی عملکرد

□ **درجه‌بندی یا ترتیبی<sup>۱</sup>:** هر یک از سرپرستان افراد تحت نظارت خود را از لحاظ نحوه‌ی انجام وظایف و علاقه‌مندی به کار، می‌سنجند و موقعیت نسبی هر یک را نسبت به سایر کارکنان تعیین می‌کنند (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۵۰). روشی بسیار ساده است که سرپرست یا مدیر با در نظر

گرفتن یک یا چند ویژگی، تمام کارکنان خود را ارزیابی می‌کند و آن‌ها را از بهترین تا ضعیف‌ترین رتبه‌بندی می‌کند و به ترتیب می‌نویسد. شماره ردیف هر فرد نشان دهنده‌ی اولویت وی در آن قسمت است (شهلائی، ۱۳۹۱: ۲۹۱).

□ **روش مقایسه فرد با فرد:** اگر تعداد کارکنان زیاد نباشد، می‌توان از روش مقایسه‌ی فرد با فرد استفاده کرد. در این روش برای تعیین درجه‌ی شایستگی‌های آن‌ها، هر یک از افراد با سایر کارمندان تک‌تک مقایسه می‌شود. در این مقایسه، عواملی چون هوش، ابتکار، فعالیت و صفات شخصی مبنای تشخیص شایستگی‌ها قرار می‌گیرد (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۵۱). این روش ساده، ارزان و مقرون به صرفه است اما ذهنی می‌باشد و وزن همه‌ی عوامل یکسان در نظر گرفته می‌شود و در صورت زیاد بودن تعداد کارکنان تحت نظر، اجرای آن مشکل خواهد شد (شهلائی، ۱۳۹۱: ۲۹۴).

□ **روش مقیاسی<sup>۲</sup> / مقیاس ترسیمی (همان، ۲۹۸):** در این روش تعدادی عوامل مانند ابتکار، درجه‌ی همکاری، قدرت مدیریت و ... را بنا به مقتضیات سازمان انتخاب و در جدولی درج می‌کنند. آنگاه کارکنان را بر حسب هر یک از عوامل به‌صورت درجاتی از قبیل استثنایی، عالی، خوب، متوسط و ضعیف در ستون‌های مربوطه تعیین می‌کنند. مقیاس‌ها ممکن است عددی، حرفی، توصیفی و غیره باشند. استفاده از روش مقیاسی هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که ارزیاب بر اساس مدارک و شواهد واقعی و معتبر ارزیابی را انجام دهد، نه براساس برداشت‌ها و ذهنیت‌های خود؛ بزرگ‌ترین امتیاز این روش سادگی و سهولت طراحی و استفاده از آن است. معایب این روش تعمیم دادن یک نظر به تمام جنبه‌ها و عوامل مورد ارزیابی کارکنان، انجام ارزیابی تقریباً ذهنی و سطحی و صرف وقت و هزینه‌ی زیاد است (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۵۳-۲۵۲).

□ **روش توزیع اجباری<sup>۳</sup>:** این روش یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است (شهلائی، ۱۳۹۱: ۲۹۶). برای کاهش اعمال نظریه‌های شخصی و ذهنی به وجود آمده است. در این روش شایستگی کارکنان، یک توزیع نرمال در نظر گرفته می‌شود به صورتی که اکثریت دارای شایستگی متوسط و اقلیتی در دو حد منحنی در سطح برجسته یا غیر قابل قبول هستند (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۵۴).

□ **روش انتخاب اجباری<sup>۱</sup>**: این روش هم برای کاهش اعمال نظریات شخصی است. در این روش بر حسب صفات و عملکردهایی که مورد ارزیابی است، فهرستی از مشخصات تهیه می‌شود و از ارزیاب خواسته می‌شود که یکی از مواردی را که با وضع ارزیابی‌شونده بیشتر مطابقت دارد انتخاب کند.

□ **روش فرم‌های ارزیابی<sup>۲</sup> / فهرست‌های بازبینه**: در این روش پرسش‌نامه‌هایی در مورد وظایف کارکنان تنظیم و نحوه‌ی کار کارکنان بر اساس هر پرسش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (همان، ۲۵۶). بازبینه‌ها به کمک متخصصان آشنا به شغل طراحی می‌شود و سرپرست برای هر فرد، فهرست بازبینه‌ی مرتبط با شغل وی را تکمیل می‌کند (شهلائی، ۱۳۹۱: ۲۹۷).

□ **روش وقایع حساس<sup>۳</sup>**: یکی از جدیدترین شیوه‌های تعیین شایستگی افراد است. برقراری این روش مستلزم تشخیص، طبقه‌بندی و ثبت رویدادهای مهم خدمتی کارکنان است. در این روش باید تمامی وقایع مهم و حساس برای هر یک از کارکنان ثبت گردد. بدین ترتیب کارکنان از تشویش و بی‌اطلاعی از وضع خودشان در سازمان رها شده و به آن‌ها فرصت داده می‌شود تا نتایج کار خود را در هر مورد به اطلاع رؤسایشان برسانند (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۵۷). این روش به طور کامل عینی و متکی بر واقعیت است و به واسطه‌ی انعکاس نتایج ارزشیابی به کارکنان، ارزیابی‌شوندگان از نحوه‌ی عملکرد خود مطمئن می‌شوند و می‌توانند در مسیر بهبود خود بکوشند (شهلائی، ۱۳۹۱: ۳۰۲).

□ **روش تجزیه‌ی عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف<sup>۴</sup>**: در این روش، ابتدا شرح وظایف توسط کارکنان تهیه و حدود وظایف و مسئولیت‌ها به کمک سرپرستان تعیین می‌شود. سپس هدف‌های عملیاتی که باید در یک دوره انجام شود، تعیین می‌گردد. پس از خاتمه‌ی دوره‌ی عملیات انجام شده با هدف‌های برنامه مقایسه می‌گردد. در این روش که در واقع روشی خود ارزیابی است، اگر از اصول روابط انسانی پیروی شود، نتایج مطلوبی حاصل می‌گردد. در این روش سرپرست نقش قاضی یا ارزیاب را ندارد بلکه در مسیر کار، زیردستان خود را در رسیدن به اهداف تعیین شده یاری می‌کند (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۵۸).

---

1 -Forced Choice

2- Checklist

3- Critical Incidents

4- Management By Objective

□ **روش بررسی داخلی:** در سازمان‌های بزرگ و به وسیله‌ی کارشناسان منابع انسانی مصاحبه‌هایی در نظرسنجی عملکرد همکاران انجام می‌شود و نتیجه را در پرونده آنان ثبت می‌شود تا مدیر منابع انسانی اطلاعات مهمی را در مورد کارکنان به دست آورد.

□ **روش تشریحی<sup>۱</sup> / توصیفی:** هیچ گونه ضابطه یا معیار خاصی ندارد و سرپرست به صورت انشایی تشخیص خود را می‌نویسد.

□ **روش ارزیابی گروهی:** معمولاً در صنعت به کار می‌رود و گروهی مرکب از پنج نفر، شامل سرپرست مستقیم فرد مورد ارزیابی و چهار سرپرست دیگر که به‌نحوی با او در تماس هستند، تشکیل و کار تک‌تک کارکنان را ارزیابی می‌کنند.

□ **روش قیاسی:** در این روش، عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. این نوع ارزیابی بیشتر در سنجش کار در مشاغل تولیدی متداول است و مبنای آن بازدهی افراد است. از مزایای آن دقت در اندازه‌گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی ارزیاب است (سعادت، ۱۳۸۶: ۲۳۲).

## ۷. ویژگی‌های نظام ارزشیابی مطلوب و موجود در سازمان‌ها

در جدول زیر، ویژگی‌های نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب و ویژگی‌های نظام ارزیابی فعلی سازمان‌ها مقایسه شده است:

جدول ۱- ویژگی‌های نظام ارزشیابی مطلوب و موجود در سازمان‌ها

ویژگی‌های نظام ارزشیابی فعلی سازمان‌ها	ویژگی‌های نظام ارزشیابی عملکرد مطلوب
متناسب با یک ساختار کارکردی و با تأکید بر سلسله مراتب، قانون‌گرایی، وظیفه‌مداری	تشویق سرپرستان به نظارت دائم
نظام ارتقا متناسب با ساختار وظیفه‌ای به صورت سلسله مراتبی شکل گرفته است و بیشتر به سابقه‌ی کار، مدرک و رشته‌ی تحصیلی وابسته است.	یادداشت‌برداری از عملکرد افراد تحت امر و اعمال دقت‌های زیر در طراحی مقیاس‌های ارزیابی

<p>نظام اعطای ترفیع نیز متناسب با ساختار وظیفه‌ای به ملاک‌های سابقه کار و گذراندن دوره‌های متداول آموزشی وابسته است.</p>	<p>سنجش عوامل مهم و مرتبط با کار</p>
<p>نظام اعطای شایستگی صرفاً بر اساس عوامل ارزیابی ویژگی‌های شخصی و فردی مبتنی است و بیشتر جنبه‌ی انتزاعی دارد تا توجه به جنبه‌های رفتاری.</p>	<p>طراحی مقیاسی جداگانه برای هر یک از عوامل</p>
<p>ارزیابی اعتبار خود را از دست داده و به فرم‌های متعدد و یکنواخت و مشابه محدود شده است.</p>	<p>روشن نمودن منظور از درجه‌های مختلف عملکرد با ذکر نمونه‌های مختلفی از عملکرد برای ارزیاب</p>
<p>نادیده گرفتن جنبه‌های رفتاری و ویژگی‌های خاص هر محقق و همسو نبودن نظام ارزیابی با راهبردها و اهداف کلان سازمان</p>	<p>عدم اجبار ارزیاب به ارزیابی تعداد زیادی از کارکنان در یک نوبت یا در زمان محدود</p>
<p>محکوم بودن نظام های ارزیابی به خطاهای رایج در ارزیابی (سخت‌گیری، سهل‌گیری، هاله‌ای و ...) به دلیل این که صرفاً به ارزیابی ویژگی‌ها و خصوصیات آنی فرد در یک مقطع زمانی پرداخته می‌شود.</p>	<p>آگاه نمودن ارزیاب (با اجرای آموزش) از اشتباهاتی از قبیل: تساهل، سخت‌گیری، محافظه‌کاری و غیره که به طور معمول در امر ارزشیابی رخ می‌دهد.</p>
<p>بی‌تاثیر بودن نتیجه ارزیابی از جنبه‌های بهبود عملکرد و توسعه فرد و بازخورد آن در فرایند کار.</p>	
<p>عناصر ارزیابی جنبه کمی ندارد و قابل اندازه‌گیری نیست و صرفاً به نظر سرپرست و قضاوت فردی وی درمورد شخص ارزیاب شونده بستگی دارد که از زمانی به زمان دیگر و از محلی به محل دیگر کاملاً می‌تواند متفاوت باشد.</p>	

## ۸. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در چارچوب تحقیقات کاربردی، توسعه‌ای قرار می‌گیرد. بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌ها، این پژوهش توصیفی، به روش کمی و از نوع پیمایشی است. جامعه‌ی آماری تحقیق شامل:

- معاونین نیروی انسانی آجا، نزاجا، قرارگاه پدافند خاتم الانبیاء، نداجا و نهاجا
- مدیران ارزشیابی نیروی انسانی آجا، نزاجا، قرارگاه پدافند خاتم الانبیاء، نداجا و نهاجا
- معاونین بازرسی آجا، نزاجا، قرارگاه پدافند خاتم الانبیاء، نداجا و نهاجا
- مدیران ارزشیابی معاونت بازرسی آجا، نزاجا، قرارگاه پدافند خاتم الانبیاء، نداجا و نهاجا

به تعداد ۳۰ نفر است که به دلیل محدود بودن جامعه‌ی آماری تمام‌شماری خواهد شد. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مبتنی بر پرسش‌نامه و مراجعه به اسناد و مدارک بوده و متناسب با پژوهش، از آمارهای توصیفی و استنباطی استفاده گردیده است.

۹. اعتبار و پایایی<sup>۱</sup> تحقیق

گویه‌ها از نظریه‌های موجود استخراج شده است؛ یعنی موضوع مزبور دارای اعتبار صوری است. برای بررسی پایایی تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده که اطلاعات آن در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۲: محاسبه آلفای کرونباخ ابعاد

ابعاد	تعداد گویه	آلفای به دست آمده
لزوم تعیین هدف	۳	۰/۷۱
روش مناسب ارزیابی عملکرد	۶	۰/۷۱
تبیین انتظارات از افراد	۷	۰/۸۴
اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد	۷	۰/۹۰
تعامل مناسب نظام عملکرد با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی	۳	۰/۸۳



مقدار به دست آمده آلفا برای تمامی ابعاد در حد مطلوب قرار دارد؛ بنابراین گویه‌ها از پایایی برخوردارند.

میزان قرارگیری ابعاد در محدوده‌های پایین، متوسط، بالا	گویه‌ها	ابعاد
متوسط	<p>تا چه حد، هدف از نتایج نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران در «نیازسنجی آموزشی» آجا مورد استفاده قرار می‌گیرد؟</p> <p>تا چه حد، هدف از نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران در «نظام تشویقی و تنبیهی یا روند ارتقاء کارکنان» مورد استفاده قرار می‌گیرد؟</p> <p>تا چه حد، اهداف نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان «در راستای اهداف و راهبردهای ارتش ج.ا.ا» است؟</p>	لزوم تعیین هدف
بالا	<p>عملکرد کارکنان در ارتش ج.ا.ا، در طول سال، چگونه مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد؟</p> <p>دخالت قضاوت شخصی ارزیاب در ارزشیابی عملکرد کارکنان به چه میزان است؟</p> <p>میزان تنوع افراد ارزیاب در ارزشیابی عملکرد کارکنان به چه اندازه است؟</p> <p>نوع رویکرد استفاده شده برای ارزشیابی عملکرد چیست؟</p> <p>میزان شفافیت توالی اجرای گام‌های فرآیند ارزشیابی عملکرد برای ارزیابی‌کنندگان، تا چه اندازه است؟</p> <p><b>بازه‌های زمانی بازنگری در نظام ارزشیابی عملکرد چگونه است؟</b></p>	روش مناسب ارزیابی عملکرد
متوسط	<p>میزان وضوح و شفافیت شاخص‌های عملکرد برای کارکنان به چه میزان است؟</p> <p>میزان وضوح اهداف برای هر شغل (شرح شغل) چگونه است؟</p> <p>میزان آگاهی افراد از شرح شغل و اهداف به چه میزان است؟</p> <p>به چه میزان کارکنان از فرآیند و روش‌های ارزشیابی عملکرد آگاهی دارند؟</p> <p>جامع بودن شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان با توجه به سطح آن‌ها به چه میزان است؟ (نتیجه‌گرا- توانمندساز)</p> <p>شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان به چه اندازه با وظایف</p>	تبیین انتظارات از افراد

	<p>شغلی آنها مرتبط می‌باشد؟</p> <p><b>«به چه میزان شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان قابل اندازه‌گیری می‌باشد؟»</b></p>	
<p>متوسط رو به پایین</p>	<p>آیا نظام و چارچوب مناسبی برای جمع‌آوری اطلاعات عملکردی افراد وجود دارد؟</p> <p>تا چه اندازه وضعیت عملکردی افراد با میزان استانداردهای مشخص شده در شرح شغل و یا اهداف مقایسه می‌شود؟</p> <p>آیا پس از مشخص شدن وضعیت عملکرد، نسبت به استانداردهای تعیین‌شده، علت کارکرد نامناسب، تحلیل می‌شود؟</p> <p>به چه میزان، راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد فردی، ارائه می‌شود؟</p> <p>به چه میزان، نتایج ارزشیابی عملکرد به افراد اطلاع‌رسانی (بازخورد نظام ارزیابی عملکرد) می‌شود؟</p> <p>تا چه اندازه بازخورد ارزشیابی عملکرد، در زمان مناسب به کارکنان ارائه می‌شود؟</p> <p><b>به چه میزان نتایج ارزشیابی عملکرد درباره قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان به صراحت به آنها منعکس می‌شود؟</b></p>	<p>اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد</p>
<p>متوسط</p>	<p>میزان ارتقا و حرکت در مسیر شغلی کارکنان، تا چه اندازه به نتایج ارزشیابی عملکرد وابسته است؟</p> <p>تا چه میزان از نتایج ارزشیابی عملکرد برای تعیین نیازهای آموزشی و تقویت توان نیروی انسانی استفاده می‌شود؟</p> <p><b>تا چه اندازه، نتایج ارزشیابی عملکرد برای بهبود نظام جذب و استخدام نیروی انسانی استفاده می‌شود؟ (تعیین صحیح کمبودها و نیز اصلاح فرآیند انتخاب نیروی انسانی مناسب)</b></p>	<p>تعامل مناسب نظام عملکرد با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی</p>

## ۱۰. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

### ۱.۱۰. نتایج توصیفی تحقیق

در دو جدول زیر نتایج توصیفی تحقیق به همراه میزان قرارگیری ابعاد از نظر پاسخگویان (در محدوده‌های بالا، متوسط یا پایین) ذکر شده است:

جدول ۴: نتایج آماره‌های توصیفی تحقیق

بعد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار	چولگی	کشدگی	بیشینه	کمینه	دامنه تغییرات
لزوم تعیین هدف از ارزیابی عملکرد	۹	۲/۰۸	۰/۳۷	-۰/۱۴	۰/۱۴۴	۱۳	۵	۸
روش مناسب ارزیابی عملکرد	۲۱/۵	۴/۲	۰/۷۸	-۰/۶۳	-۰/۷۳	۲۶	۱۱	۱۵
تبیین انتظارات از افراد	۹	۲/۸	۰/۵۲	۰/۲۱	-۱/۱	۱۴	۴	۱۰
اندازه‌گیری عملکرد واقعی	۲۰	۶/۰۱	۱/۰۹	۰/۳۴	-۰/۵۰۸	۳۳	۱۰	۲۳
تعامل مناسب نظام	۹	۲/۸۵	۵۲/۰	۲۱/۰	-۱/۱۳	۱۴	۴	۱۰

### ۱۱. نتایج آمار استنباطی

در فرضیه نخست، (طبق جدول شماره پنج) آزمون تی تک نمونه‌ای، به بررسی معناداری تفاوت میانگین واقعی و میانگین مطلوب پرداخته شد، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف، ۳/۰۴ درصد و مقدار میانگین مطلوب نیز عدد ۵ قرار داده شده است. اختلاف میانگین ۱/۹۵- می‌باشد، مقدار آزمون تی ۱۵/۴۴- است که در سطح معناداری ۰/۰۱، مقدار معناداری آزمون مزبور ۰/۰۰۰ است؛ بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که بین میانگین موجود و مطلوب، تفاوت آماری معناداری وجود دارد و فرضیه لزوم تعیین هدف مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول پنج: نتایج جدول استنباطی فرضیه لزوم تعیین هدف

متغیر	تعداد پاسخگویان	مقدار میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه انحراف استاندارد	مقدار آزمون تی	سطح معناداری	درجات آزادی	اختلاف میانگین باحدمطلوب
لزوم تعیین هدف	۳۰	۳/۰۴	۰/۶۹	۰/۱۲	-۱۵/۴۴	۰/۰۰۰	۲۹	-۱/۹۵

در فرضیه دوم، (طبق جدول شماره شش) آزمون تی تک نمونه‌ای، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف، ۳/۳۲ درصد و مقدار میانگین مطلوب نیز عدد ۵ قرار داده شده است. اختلاف میانگین ۱/۶۷- می‌باشد، مقدار آزمون تی ۱۲/۸۲- است که در سطح معناداری ۰/۰۱، مقدار معناداری آزمون مزبور ۰/۰۰۰ است؛ بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که بین میانگین موجود و مطلوب تفاوت آماری معناداری وجود دارد و فرضیه‌ی لزوم تعیین هدف مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۶: نتایج جدول استنباطی فرضیه روش مناسب ارزیابی عملکرد

متغیر	تعداد پاسخگویان	مقدار میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه انحراف استاندارد	مقدار آزمون تی	سطح معناداری	درجات آزادی	اختلاف میانگین باحدمطلوب
روش مناسب ارزیابی عملکرد	۳۰	۳/۳۲	۰/۷۱	۰/۱۳	-۱۲/۸۲	۰/۰۰۰	۲۹	-۱/۶۷

در فرضیه سوم، (طبق جدول شماره هفتم) آزمون تی تک نمونه‌ای، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف، ۱/۳۲ درصد و مقدار میانگین مطلوب نیز عدد ۵ قرار داده شده است. اختلاف میانگین ۳/۶۷- می‌باشد، مقدار آزمون تی ۴۹/۴۲- است که در سطح معنی داری ۰/۰۱، مقدار معنی داری آزمون مذکور ۰/۰۰۰ می‌باشد، بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که بین میانگین موجود و مطلوب تفاوت آماری معنی داری وجود دارد و فرضیه تبیین انتظارات از افراد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۷: نتایج جدول استنباطی فرضیه تبیین از افراد

متغیر	تعداد پاسخگویان	مقدار میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه انحراف استاندارد	مقدار آزمون تی	سطح معناداری	درجات آزادی	اختلاف میانگین باحدمطلوب
تبیین انتظارات از افراد	۳۰	۱/۳۲	۰/۴۰	۰/۰۷	-۴۹/۴۲	۰/۰۰۰	۲۹	-۳/۶۷

همچنین در فرضیه چهارم، طبق جدول شماره هشتم، آزمون تی تک نمونه‌ای، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف، ۳/۰۹ درصد می‌باشد و مقدار میانگین مطلوب نیز عدد ۵ قرار داده شده است. اختلاف میانگین ۱/۹۰- می‌باشد، مقدار آزمون تی ۱۲/۱۶- است که در سطح معناداری ۰/۰۱، مقدار معناداری آزمون مزبور ۰/۰۰۰ می‌باشد؛ بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که بین میانگین موجود و مطلوب تفاوت آماری معناداری وجود دارد و فرضیه‌ی اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۸: نتایج جدول استنباطی فرضیه اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد

متغیر	تعداد پاسخگویان	مقدار میانگین	انحراف استاندارد	اشتباه انحراف استاندارد	مقدار آزمون تی	سطح معناداری	درجات آزادی	اختلاف میانگین باحدمطلوب
اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد	۳۰	۳/۰۹	۰/۸۶	۰/۱۵	-۱۲/۱۶	۰/۰۰۰	۲۹	-۱/۹۰

در فرضیه پنجم نیز (طبق جدول شماره نه)، آزمون تی تک نمونه‌ای، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف، ۳/۰۸ درصد و مقدار میانگین مطلوب نیز عدد ۵ قرار داده شده است. اختلاف میانگین ۱/۹۱- می‌باشد، مقدار آزمون تی ۱۱/۰۱- است که در سطح معناداری ۰/۰۱، مقدار معناداری آزمون مزبور ۰/۰۰۰ می‌باشد؛ بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که بین میانگین موجود و مطلوب تفاوت

آماري معناداري وجود دارد و فرضيه‌ي تعامل مناسب نظام عملکرد با ساير زيرسيستم هاي منابع انساني، مورد تاييد قرار مي‌گيرد.

جدول ۹: نتايج جدول استنباطي فرضيه‌ي تعامل مناسب نظام عملکرد با ساير زير نظام‌هاي منابع انساني

متغير	تعداد پاسخگويان	مقدار ميانگين	انحراف استاندارد	اشتباه انحراف استاندارد	مقدار آزمون تي	سطح معناداري	درجات آزادي	اختلاف ميانگين با حد مطلوب
تعامل مناسب نظام عملکرد با ساير زير نظام‌هاي منابع انساني	۳۰	۳/۰۸	۰/۹۵	۰/۱۷	-۱۱/۰۱	۰/۰۰۰	۲۹	-۱/۹۱

## ۱۲. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش‌های مدیریتی و به‌خصوص در پیمایش‌ها، اغلب هدف توصیف بهتر از متغیرهای بررسی و تبیین شده است. در قسمت توصیف به بیان آماره‌های توصیفی ابعاد ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته شد، و عمدتاً این نتیجه به دست آمد که میانگین این ابعاد با توجه به دامنه‌ی تغییرات آن‌ها در حد متوسط است. بر اساس نتایج پژوهش می‌توان گفت که میانگین ابعاد ارزیابی فردی در میانگین موجود به ترتیب برای بعد لزوم تعیین هدف  $3/04$ ، بعد روش مناسب ارزیابی عملکرد  $3/32$ ، تبیین انتظارات از افراد  $1/32$ ، اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد  $3/09$  و بعد تعامل مناسب نظام عملکرد با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی  $3/08$  است. میانگین‌های ابعاد نسبت به حد مطلوب در حد متوسط است.

در قسمت آمار استنباطی به بحث آزمون فرضیه‌های برآمده از پرسشهای تحقیق با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای پرداخته شد و پنج فرضیه‌ی مطرح شده مورد تایید واقع شد؛ بدین صورت که در فرضیه‌ی نخست، آزمون تی تک نمونه‌ای، به بررسی معناداری تفاوت میانگین واقعی و میانگین مطلوب پرداخته شد، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف،  $3/04$  درصد بود و مقدار میانگین مطلوب نیز عدد  $5$  قرار داده شده بود، اختلاف میانگین  $1/95$  - بود، مقدار آزمون تی  $15/44$  - به دست آمد که در سطح معناداری  $0/01$  معنادار بود (تایید فرضیه نخست). در فرضیه‌ی دوم میانگین واقعی لزوم تعیین هدف،  $3/32$  درصد بود و مقدار میانگین مطلوب نیز عدد  $5$  قرار داده شد، اختلاف میانگین  $1/67$  - به دست آمد، مقدار آزمون تی  $12/82$  - است که در سطح معناداری  $0/01$ ، فرضیه مزبور مورد تایید قرار گرفت. در فرضیه‌ی سوم، آزمون تی تک نمونه‌ای، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف،  $1/32$  درصد به دست آمد در مقایسه با مقدار میانگین مطلوب، اختلاف میانگین  $3/67$  - بود، مقدار آزمون تی  $49/42$  - بود که در سطح معناداری  $0/01$ ، مقدار معناداری آزمون مذکور  $0/000$  بوده است؛ بنابراین با اطمینان  $0/99$  بین میانگین موجود و مطلوب، تفاوت آماری معناداری وجود داشت و فرضیه‌ی تبیین انتظارات از افراد مورد تایید قرار گرفت. در فرضیه‌ی چهارم، بر اساس آزمون تی تک نمونه‌ای، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف،  $3/09$  درصد بود و مقدار میانگین مطلوب نیز عدد  $5$  قرار داده شد، اختلاف میانگین  $1/90$  - بود، مقدار آزمون تی  $12/16$  - است که در سطح معناداری  $0/01$ ، مقدار معناداری آزمون مزبور مورد تایید قرار گرفت؛ بنابراین با اطمینان  $0/99$  می‌توان گفت که بین میانگین موجود و مطلوب، تفاوت آماری معناداری وجود داشته و فرضیه‌ی اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد مورد تایید قرار گرفت. در فرضیه‌ی پنجم، آزمون تی تک نمونه‌ای، میانگین واقعی لزوم تعیین هدف،  $3/08$  درصد بود در مقایسه با مقدار میانگین مطلوب یعنی عدد  $5$ ، اختلاف میانگین  $1/91$  - بود، مقدار

آزمون تی ۱۱/۰۱- به دست آمد که در سطح معناداری ۰/۰۱، فرضیه‌ی تعامل مناسب نظام عملکرد با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی، مورد تایید قرار گرفت.

به عبارت دیگر آزمون فرضیه‌ی نخست، نشان داد که نتایج نظام ارزشیابی در نیازسنجی آموزشی آجا مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و نظام تشویقی یا تنبیهی یا روند ارتقای کارکنان در راستای اهداف آجا نیست. آزمون فرضیه‌ی دوم، یعنی روش مناسب ارزیابی عملکرد نیز نشان داد که ارزیابی عملکرد کارکنان مقطعی و غیر برنامه‌ریزی شده است، ارزیابی‌کننده نظرها و سلیقه‌های شخصی را دخالت می‌دهد، تنها مسئول بالادست ارزیابی‌کننده است و تنوع ارزیاب وجود ندارد، صرفاً از یک رویکرد نتیجه‌محور (بررسی کمی و کیفی خدمات) یا مشخصات‌محور (تمرکز بر ویژگی‌های فردی کارکنان) استفاده می‌شود و نظام ترکیبی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد؛ میزان شفافیت روند ارزیابی کم است و در بازه‌های زمانی منقطع انجام می‌شود. آزمون فرضیه‌ی سوم، یعنی تبیین انتظارات از افراد نیز مبین کم بودن وضوح و شفافیت شاخص‌های عملکرد برای کارکنان است؛ همچنین هدف‌گذاری صریح و شفاف در بازه‌ی سالی یک ساله تعیین نمی‌شود؛ آگاهی کارکنان از فرایند و روش‌های ارزشیابی عملکرد کم است؛ شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان تک بعدی و نتیجه‌گراست؛ شاخص‌های ارزشیابی عملکرد با وظایف شغلی کارمندان ارتباط کمی دارد. آزمون فرضیه‌ی چهارم، یعنی اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد نیز نشان داد نظام و چارچوب مناسبی برای جمع‌آوری اطلاعات عملکرد افراد وجود ندارد و یا کم است؛ وضعیت عملکرد افراد با میزان استانداردهای مشخص شده در شرح شغل و اهداف مقایسه نمی‌شود؛ بعد از مشخص شدن وضعیت عملکرد، نسبت به استانداردهای تعیین شده علت کارکرد نامناسب تحلیل نمی‌شود و نیز راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد فردی ارائه نمی‌شود و در مجموع، نتایج ارزشیابی عملکرد نه در زمان مناسب و نه به صراحت ارائه نمی‌شود. در فرضیه‌ی پنجم، یعنی تعامل مناسب با سایر زیر نظام‌های منابع انسانی ارتقاء و حرکت در مسیر شغلی کارکنان به نتایج ارزشیابی عملکرد وابسته نیست یا کم است؛ نتایج ارزشیابی عملکرد برای تعیین نیازهای آموزشی استفاده نمی‌شود در نتیجه توان نیروی انسانی تقویت نمی‌گردد؛ کمبودهای تامین نیروی انسانی تعیین نخواهد شد و نیروی انسانی مناسب انتخاب نمی‌شود.

از این رو بنا به یافته‌های تحقیق، تغییر رویکرد نظام مدیریت عملکرد کارکنان آجا با اصلاح موارد زیر میسر می‌شود: نتایج نظام ارزشیابی در نیازسنجی آموزشی آجا مورد استفاده قرار گیرد؛ از جمله در راستا بودن محرک‌های تشویقی یا تنبیهی، ارزیابی عملکرد کارکنان به طور مداوم و غیر مقطعی انجام پذیرد؛ با متنوع شدن ارزیاب‌ها، اعمال سلیقه‌های شخصی کاهش یابد؛ از سازوکارهای ترکیبی استفاده



شود؛ روند ارزیابی به صورت شفاف ارائه گردد؛ اهداف مورد نظر در بازه‌ی یک سال دنبال گردد؛ شاخص‌های ارزیابی چند بعدی بوده و صرفاً نتیجه‌گرا نباشد؛ شاخص‌های ارزیابی با وظایف شغلی ارتباط پیدا کند؛ نظام جامعی برای ارزیابی عملکرد تدوین گردد در این نظام جامع، خط‌مشی‌ها و روندهای ارزیابی ذکر گردد؛ وضعیت عملکرد افراد با میزان استانداردهای مشخص شده در شرح شغل و اهداف مقایسه شود؛ علت کارکرد نامناسب تحلیل و راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد فردی ارائه شود و در نهایت ارتقای کارکنان به نتایج ارزشیابی عملکرد متکی باشد و نتایج ارزشیابی عملکرد برای تعیین نیازهای آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

## فهرست منابع

۱. ابن الرسول، اصغر و میلانی نژاد، حمید رضا (۱۳۸۵)، انتخاب مدلی جهت اندازه‌گیری عملکرد واحدهای ستادی، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد: جهاد دانشگاهی تهران.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۳. ایران زاده، سلیمان و برقی، امیر (۱۳۸۸)، الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان، ویرایش دوم، چاپ اول، تهران: فروزش.
۴. پناهیان، حسین (۱۳۸۳)، متدلوژی مدیریت عملکرد بر اساس نظام، شماره ۳۲ و ۳۳، پژوهش‌های مدیریت راهبردی: دانشگاه آزاد اسلامی.
۵. توکلی دارستانی، شقایق و شهبازمرادی، سعید (۱۳۸۵)، آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه، شماره ۴، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
۶. حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰)، مدیریت راهبردی، تهران: انتشارات سمت.
۷. رضائیان، علی (۱۳۸۵)، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
۸. رضائیان، علی (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پانزدهم، تهران: انتشارات سمت.
۹. ریموند، نوا (۱۳۸۴)، ترجمه: پورصادق، ناصر و علیمیرزایی، سعید، توسعه کارکنان. چاپ اول، تهران: نشر سارگل.
۱۰. ساروخانی، باقر (۱۳۷۶)، روانشناسی اجتماعی کار، چاپ اول، تهران: انتشارات بانک ملی ایران.
۱۱. سماواتی، حسن و نجات، امیررضا (۱۳۸۸)، بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تعرفه ن پ ۲) از دیدگاه مدیران، شماره ۲۲، توسعه انسانی پلیس.
۱۲. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت.
۱۳. شهلائی، ناصر (۱۳۹۱)، چگونه سازمان یادگیرنده شویم؟، تهران: انتشارات ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، دافوس.
۱۴. شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۸)، الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ماموریت محور، سال اول، شماره ۲، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی: دانشگاه جامع امام حسین (ع).

۱۵. شیخ زاده، رجبعلی و بهرام زاده، محمد مهدی (۱۳۸۷)، نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کسب و کار، سال ۱۸، ماهنامه مشاور مدیریت: انجمن مشاوران مدیریت ایران.
۱۶. شیخ زاده، رجبعلی و شیخ زاده، محمد (۱۳۸۵)، نقش راهبردی تلفیق BSC و EFQM در ایجاد هم افزایی سازمانی، سال ۵، شماره ۱۴، فصل نامه علمی کاربردی بینا: مرکز مطالعات بازرسی و کنترل.
۱۷. عباسپور، عباس (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرآیندها و کارکردها، چاپ ۱، تهران: انتشارات سمت.
۱۸. فقیهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۸)، مدیریت عملکرد کارکنان با تاکید بر عوامل اجتماعی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان های اداری و صنعتی تبریز)، شماره ۳۲، چشم انداز مدیریت.
۱۹. ملاحسینی، محمد (۱۳۸۹)، بررسی وضعیت مدیریت عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح مطابق الگوی بلوغ توانمندی های نیروی انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه پیام نور.
۲۰. ممی زاده، جعفر (۱۳۷۵)، فرهنگ شالوده سازمان، شماره ۵۱، مجله تدبیر.
۲۱. موسی خانی، مرتضی و رحمانی، حامد. (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد بیمارستان ها با استفاده از شاخص های SC. کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
۲۲. مهرعلی زاده، یداله و چینی پرداز، رحیم و رشتیانی، فریبا (۱۳۸۹)، بررسی اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان (روش مدیریت عملکرد) در دانشگاه، دوره ششم، شماره ۵، تحول اداری.
۲۳. میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۴)، در جستجوی راه، شماره ۲۹ و ۳۰، مدیریت دولتی: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۴. میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۵)، پژوهشی تحلیلی در زمینه ارزشیابی کارکنان و مدیران دولت، شماره ۶، مجله مدیریت دولتی.
۲۵. میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ ۳۳، تهران: انتشارات فروزش.
۲۶. میر سپاسی، ناصر و باقرزاده، محمد رضا (۱۳۸۶)، آسیب شناسی نظام پاسخگویی در سازمان های دولتی، شماره ۷، پژوهشگر.

27. Bohlander, G. & Scott, S.(2007), Managing Human Resource. 14 th Ed., thomson/South Western.
28. Longenecker, C.O, Fink, L.S.(1989), Creative Effective Performance Appraisals. Business Horizons: 18- 23.
29. Michel,J.L. (1995), Performance measurement and Performance management. production Economics, 41:23-35.
30. Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006), people Resourcing Contemporary HRM in practice. London: Pearson Education Limited.
31. Raymond,S. (2002), Human Resource Management. National Library of Australia. Singapore.