

## بررسی نقش نظام ارزشیابی افسران بر کارآیی آنان در ستاد نزا

امجد عظمی<sup>۱</sup>

حبيب الله دهقان<sup>۲</sup>

### چکیده

منابع انسانی سازمان‌های نظامی در مقایسه با ابزار و تجهیزات و امکانات فیزیکی به‌ویژه در کشورهای که سازنده اقلام عمده تجهیزاتی و جنگ‌ابزارهای راهبردی نیستند، حائز اهمیت فوق‌العاده‌ای است و این اهمیت ایجاب می‌کند، فرماندهان و برنامه‌ریزان ستادی نیروهای مسلح به دانش و مهارت لازم در زمینه مدیریت این منبع راهبردی مجهز باشند و در واقع کمبودهای احتمالی ابزاری را که به ناچار در چارچوب جریان‌های سیاسی بین‌المللی قرار دارند و در صورت وجود امکانات مالی و ارتباطات سیاسی امکان تهیه آن برای همه کشورها تا حدی مقدور نیست را با عامل انسانی که برخلاف ابزارها را چندین برابر می‌کند، جبران کنند. این پژوهش، کمی<sup>۳</sup> و از نوع پژوهش میدانی و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای است. جامعه آماری پژوهش، جامعه آماری مورد مطالعه افسران (افسران جزء و افسران ارشد) ستاد نزا هستند. نمونه آماری با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از بین جامعه انتخاب شده است. شاخص‌های مطرح در قالب پرسش‌نامه‌ای تدوین و داده‌ها جمع‌آوری گردیده است. نهایتاً محقق به این نتیجه رسیده است که ارزیابی سالانه بر کارآیی افسران مؤثر بوده و جهت بهبود کارآیی باید به ترتیب به عوامل قابلیت‌های فردی، انگیزش، تعهد سازمانی و انضباط به عنوان عوامل مؤثر توجه شود؛ لذا جا دارد که در مورد مدیریت این منبع راهبردی و در جهت جذب، نگهداری، آموزش و به کارگیری مؤثر آن اقداماتی شایسته انجام گیرد.

**واژگان کلیدی:** ارزشیابی عملکرد، کارآیی، اثربخشی، استعداد، شایستگی، انضباط، قابلیت‌های فردی، انگیزش، تعهدات سازمانی.

۱ - کارشناس ارشد مدیریت گرایش مالی

۲ - کارشناس ارشد حسابداری

## مقدمه

در دنیای پر چالش امروز آنچه بیش از پیش جهت بقای سازمان و حفظ وضع موجود کمک می‌کند، ایجاد سامانه‌ی مناسب بازخورد در سازمان است تا سازمان بتواند با کنترل مداوم خود نسبت به رفع کاستی‌ها اقدام کند و امکانات مورد نیاز جهت تداوم فعالیت و پیشرفت را مهیا سازد.

گذشته از محیط خارجی سازمان که در تفکر مدیریت امروز جایگاه ویژه‌ای دارد سازمان پویا می‌باید دائماً در تکاپو و بررسی متغیرهای محیطی بوده و در جهت هماهنگ ساختن متغیرها با خود و یا هماهنگ شدن با متغیرها اقدام کند. محیط داخلی سازمان نیز اهمیت ویژه‌ای دارد و در این بین سرمایه‌ی انسانی مهم‌ترین عامل درونی سازمان محسوب می‌گردد چرا که به جرأت می‌توان گفت تنها عاملی که نمی‌توان به عنوان یک عامل ثابت محسوب کرد، نیروی انسانی است. پس سازمان‌ها جهت ایجاد سامانه‌ی مطلوب بازخور باید این سامانه را بر مبنای نیروی انسانی استوار کند.

ارزشیابی عملکرد<sup>۱</sup> کارکنان از مهم‌ترین راه‌های حصول به توانایی‌های افراد، سازمان، و ایجاد انگیزه و بهره‌وری در سازمان محسوب گردیده، در صورتی که به نحو صحیح و مطلوب انجام گیرد به بهبود فعالیت و تلاش هرچه بیشتر اعضای سازمان منجر خواهد شد. همچنین وسیله‌ی مناسبی برای تشویق، آموزش، به‌سازی و بعضاً تنبیه کارکنان خواهد بود.

ارزشیابی فرماندهان، افسران و کارکنان نیروهای مسلح تحت عناوین تعیین شایستگی، ارزیابی عملکرد و نظیر این‌ها در تئوری و عمل مطرح است از جمله ابزارها و وسایل مؤثر منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های

سازمان با کارآیی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌شود.

ارزشیابی عملکرد با وجودی که هم‌اکنون از مهم‌ترین قسمت‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود اما دین مبین اسلام نیز از مدت‌ها پیش به این نکته اشاره داشته است، چنان‌که در فرمان حضرت علی به مالک اشتر آمده است. هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند زیرا این کار سبب می‌شود که افراد نیکوکار در نیکی‌هایشان بی‌رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند هر کدام این‌ها را پاداش ده. (جعفری، ۱۳۶۸: ۱۳۶)

و در جای دیگری می‌فرمایند:

سپس به کار و زحمت هر کس معرفت داشته باش و کار یکی را به دیگری نسبت مده و از اینکه نهایت کار او را شناسایی و قدردانی کنی کوتاهی مکن و شخصیت و شرف کسی تو را وادار نکند که کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی، مقام و موقعیت کسی باعث نشود که کار او را کوچک به حساب آوری. (جعفری، ۱۳۶۸: ۱۴۴)

این پژوهش بر آن است که جواب‌گوی این نکته باشد که آیا نظام ارزشیابی سالانه افسران در نذاجا بر اساس تئوری‌های موجود به اهداف مورد نظر می‌رسد و صرف هزینه‌های طرح ارزشیابی نتایج مطلوب را به مسؤلان امر منتقل می‌کند.

### بیان مسئله

بهبود کارآیی سرچشمه‌ی پیشرفت‌های مهم انسان‌هاست. متخصصان منابع انسانی در بهبود بخشیدن به کارآیی مردم نقش کلیدی دارند و از طریق پیوند سامانه‌های انگیزشی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت صحیح کارآیی را افزایش دهند.

ارزشیابی کارکنان یکی از مؤثرترین ابزارهای ارتقا کارآمدی، توانمندی و به‌سازی نیروی انسانی است. به کمک اطلاعاتی که از طریق ارزشیابی دقیق عملکرد نیروی

انسانی به دست می‌آید. برنامه‌ریزی شغلی، تصمیمات اداری، تشویق‌ها و تنبیه‌ها از مبانی موثق و قابل دفاع برخوردار می‌شوند و در نتیجه ضابطه‌ی شایستگی در وضعیت خدمتی و سرنوشت اداری کارکنان به کار گرفته شده، مناسبات منطقی و عادلانه در سازمان‌ها حاکم خواهد شد. حاکمیت ضابطه شایستگی و ایجاد فضای سالم و مناسبات عادلانه موجب انگیزش، سخت‌کوشی و تلاش فوق‌العاده‌ی کارکنان در اجرای اثربخش وظایف شغلی و نیل به اهداف سازمانی می‌شود. مجموعه‌ی این فعالیت‌ها کارآیی و بهره‌وری سازمان‌ها را افزایش داده، موفقیت و پیشرفت آن‌ها را تسهیل می‌کند.

برای ارتقای کارآیی کارکنان هر سازمان روش‌های مختلفی وجود دارد که از جمله آن‌ها نظام‌های ارزشیابی کارآیی است. در ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز جهت شناسایی میزان کارآیی و انتخاب و انتصاب شایسته کارکنان از سامانه‌ی ارزشیابی کارآیی در سطوح مختلف سازمانی استفاده می‌شود.

با توجه به اینکه ارزشیابی شایستگی کارکنان از قسمت‌های مهم نظام به‌سازی منابع انسانی است در این پژوهش به دنبال تهیه‌ی پاسخ مناسب برای این پرسش اصلی هستیم که آیا نظام ارزیابی موجود سالانه افسران تأثیری در بهبود کارآیی (قابلیت‌های فردی، انگیزش، تعهد سازمانی و انضباط) آنان دارد یا خیر؟ که گاهی نیز نظرات منفی نسبت به این ارزیابی سالانه و در نهایت استفاده از اهرم تنبیه و تشویق مطرح بود.

چگونه می‌توان کارآیی فردی را افزایش داد؟

آیا ارزیابی سالانه موجود که توسط مدیریت ارزشیابی در نزاجا به اجرا گذارده می‌شود موجبات بهبود توانایی فردی، انگیزش، انضباط و تعهدات سازمانی را در ستاد نزاجا فراهم می‌آورد و چگونه می‌توان این عوامل را بهبود بخشید و اینکه در ستاد نزاجا کدام یک از معیارهای بالا بیشتر مورد توجه واقع شده و در حدّ عالی است. نقاط قوت و ضعف کارآیی افسران در چه عواملی است. برای این منظور افسران با مدارک بالاتر از دیپلم تحت عنوان افسران جزء و ارشد شاغل در مشاغل ستادی که به صورت سالیانه

مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، مورد بررسی واقع شده‌اند و ارزیابان نیز روشی بی‌واسطه و باواسطه افسر مورد ارزیابی هستند.

### هدف و اهمیت موضوع

حفظ مرز و بوم و تحکیم جغرافیای سیاسی و در نتیجه فعالیت علمی، اقتصادی و فرهنگی اقشار مختلف جامعه مستلزم وجود امنیت در سراسر کشور است که خود منوط به وجود یک ارتش قوی است و این نیز در گرو وجود افسران لایق و کارآمد می‌باشد.

کارایی و اثربخشی هر سازمانی تا حد قابل توجهی به نحوه‌ی اداره و کاربرد صحیح و مؤثر منابع انسانی آن بستگی دارد؛ بدیهی است هر اندازه سازمان‌ها گسترش یابند به همان اندازه به مشکلات و اهمیت نیروی انسانی افزوده می‌شود؛ بنابراین مدیران باید به دانش لازم جهت مواجه شدن و حل مشکلات این عامل راهبردی به منظور افزایش کارایی آنان مجهز گردند و آن نیز میسر نخواهد شد جز با دانستن و آگاهی از چراهای رفتار کارکنان.

مسأله‌ی اساسی که پژوهشگر را به امر تحقیق ترغیب کرد ارزشیابی سالانه افسران و لزوم وجود نمره قابل قبول جهت ترفیع به درجه‌های بالاتر و انتصاب در مشاغل حساس است. همچنین سامانه‌ی ارزشیابی سالانه هزینه‌هایی را اعم از مادی و انسانی صرف می‌کند.

با توجه به اهمیت نیروی انسانی در آجا<sup>۱</sup> نیاز به یک مدیریت منابع انسانی قوی است که در جهت بهبود منابع انسانی تلاش کند و سامانه‌ی ارزشیابی به عنوان یکی از اجزای به‌سازی در مدیریت منابع انسانی است.

نظام ارزشیابی یکی از طرح‌های وسیعی است که همه‌ساله به صورت گسترده‌ای در سطح نزاجا<sup>۱</sup> اجرا می‌شود. قاعدتاً «فرماندهی انتظار دارد که ارزیابی، انگیزش مضاعف در افسران ایجاد کند، افسران تلاش‌شان را در جهت بهبود کارایی و افزایش توان فردی بیشتر کنند. اما آیا واقعاً چنین می‌شود و پس از صرف ساعت‌های کار زیاد توسط نیروی انسانی و صرف هزینه‌های فراوان آیا ارزشیابی به خواسته‌های مورد نظر می‌رسد یا خیر؟

آیا فرماندهی پس از طرح ارزشیابی به هدف‌های مورد نظر دست یافته و ارزشیابی بازخورد مطلوبی داشته است؟

اگرچه ارزیابی توانایی‌ها و شایستگی افسران کار بسیار دشواری است و می‌توان گفت به طور کامل و مطلق غیر ممکن است. زیرا بشر هنوز به چنین ابزار و وسیله‌ای دست نیافته است که بتواند توانایی‌های بالقوه و بالفعل انسان را دقیق اندازه‌گیری کند. به ویژه آن که در اغلب موارد ارزیاب‌ها هم انسان‌ها هستند که تحت تأثیر ذهنیات، تألمات، تعصبات، عواطف و احساسات ممکن است عدالت لازم در قضاوت را آگاه یا ناآگاه رعایت نکنند.

در ارزیابی عملکرد افسران آن قسمت از بینش، دانش و توان افسران ارزشیابی می‌شود که در رابطه با انجام وظایف محوله در سازمان به منصفی ظهور در می‌آید. وطبعاً «قابل اندازه‌گیری هستند که توسط نظام ارزشیابی سالانه ارزیابی آنان تحقق می‌یابد.» البته اندیشمندان جدید ارزشیابی عملکرد را یکی از اجزاء مدیریت عملکرد که کار پرورش منابع انسانی را به عهده دارد، می‌دانند؛ که توضیح آن در مبحث مربوط خواهد آمد. هدف کلی بهبود مدیریت منابع انسانی و در نهایت بهبود کارایی افسران نزاجا است. به طوری که با استفاده صحیح از نظام ارزشیابی سالانه و تشویق و تنبیه در جهت افزایش کارایی گام برداشت.

## بررسی ادبیات پژوهش

### ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد عبارت است از مجموعه اقدامات رسمی برای سنجش عملکرد کارمند در مقطع زمانی معین که کلیه رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او را در آن دوره زمانی در بر می‌گیرد. (علوی، ۱۳۶۸: ۲)

ارزشیابی کارکنان عبارت است از مراحل طی آن سازمان نحوه عملکرد منابع انسانی را در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله را مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهد. (ابطحی، ۱۳۷۳: ۱۶۷)

ارزشیابی کارکنان تحت عناوین تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد، به‌سازی عملکرد و... در اغلب سازمان‌ها مطرح است. ارزشیابی ابزار مؤثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن ضمن آن که سازمان‌ها با کارآیی و کارآمدی به اهداف خود می‌رسند منافع کارکنان نیز تأمین می‌شود. (مهریار، ۱۳۷۶: ۱۲)

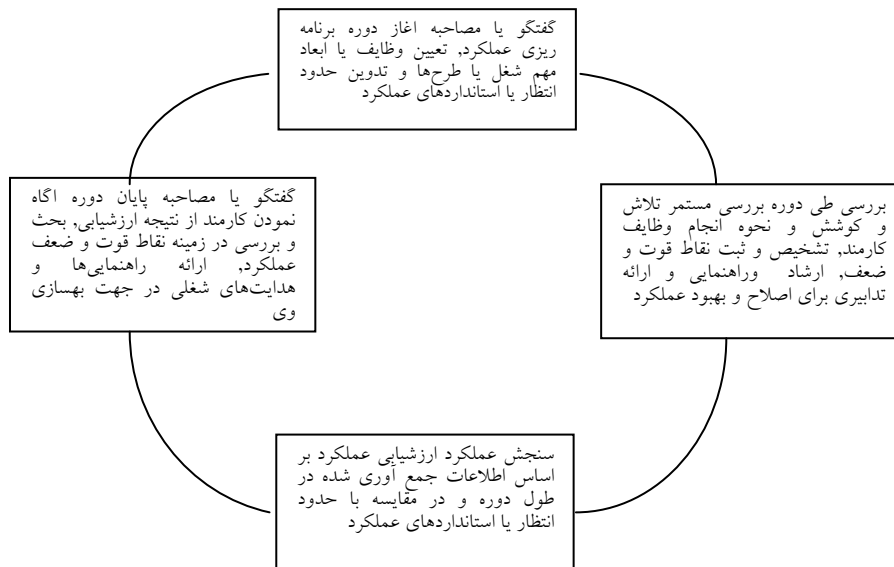
ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها جهت رشد و بهبود. (میرسپاسی، ۱۳۷۹: ۲۲۲)

مفهوم ارزیابی: ارزیابی مقایسه‌ای است بین آنچه که وجود دارد و آنچه که کمال مطلوب است. ارزیابی تعیین ارزش چیزی برای منظور معین و بر اساس معیارهای مشخص است. (سلطانی، ۱۳۸۱: ۶۶)

### طرح ارزشیابی کارکنان

در این طرح که بر مبنای فلسفه‌ی مدیریت عملکرد شکل گرفته ساز و کارهایی برای توسعه و پرورش منابع انسانی در کنار کنترل و ارزیابی دیده شده است.

آنچه فلسفه‌ی مدیریت عملکرد را در این طرح نمایان می‌سازد تا حدی حضور دو فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و مدیریت بر مبنای هدف (MBO) است و این دو در چرخه دوره ارزیابی منعکس است. (نمودار ۱-۱)



نمودار (۱-۱) - چرخه مدیریت عملکرد

### چرخه مستمر ارزشیابی عملکرد

همان‌گونه که از نمودار (۱-۱) استنباط می‌شود، مدیریت عملکرد از طریق رعایت این چرخه، باعث پرورش مستمر منابع انسانی سازمان می‌شود. در این سامانه صرفاً مدیر کنترل‌کننده و ارزیابی‌کننده تلقی نمی‌شود بلکه یک مربی است و با اعمال مدیریت عملکرد ضمن نزدیک کردن سازمان به اهدافش باعث توسعه و پرورش افراد می‌گردد که نهایتاً نفع آن به جامعه نیز خواهد رسید. (میرسپاسی، ۱۳۷۹: ۲۲۳)



### اهمیت و فوائد و دلایل استفاده ارزشیابی عملکرد

اهمیت ارزشیابی کارکنان و یا به عبارت دیگر ارزش‌گذاری به کار و خدمت آنان به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکرد افراد، از دیرباز برای مدیران شناخته شده است، به گونه‌ای که اکنون سال‌هاست در نظام اداری اغلب کشورها نتایج ارزشیابی به عنوان پایه و مبنایی جهت تصمیمات مهم اداری چون ارتقا و پیشرفت افراد شایسته به مقامات بالاتر، تشویق و تقدیر از خدمات برجسته، جایگزینی افراد بر اساس استعداد و شایستگی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان با توجه به نواقص و نارسایی‌های عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این رو امروزه ارزشیابی کارکنان در سازمان‌ها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر و لازمه مدیریت صحیح و پویا به شمار می‌رود.

ارزشیابی از اصول ضروری زندگی فردی و اجتماعی انسان‌ها است و با توجه به این‌که غرض از ارزشیابی این است که پاداش و جزای کسی که کار خوب می‌کند و وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهد با فردی که کار بد می‌کند و نسبت به وظایفش بی‌اعتنا است یکسان نباشد، فوائد عدیده‌ای را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که اهم آن‌ها عبارت است از:

۱- ایجاد رغبت و میل به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان.

مولا علی (ع) در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

«فان فی ذالک تزهیداً لاهل الاحسان فی الاحسان»

«اگر بخواهی آدمی را که خوب کار می‌کند با آدمی که بد کار می‌کند مانند هم حساب کنی، سبب می‌شود اهل احسان (کسی که خوب کار انجام می‌دهد) نسبت به انجام کار نیک بی‌رغبت شود.»

۲- اعمال کنترل صحیح و ایجاد معیارهای اصولی برای انجام کار که باعث هوشیاری مسئولان و تعیین میزان کیفیت و کمیته از یک کار که برای سازمان قابل قبول است، می‌شود.

۳- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد.

۴- تطبیق هرچه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغلشان از طریق شناخت و اندازه‌گیری نقاط ضعف و قوت آنان.

۵- کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض‌های غیر اصولی و یا غیر عمدی.

۶- برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت نیازهای سازمان.

۷- استعدادیابی و علاقمند کردن افراد ساعی به کار.

۸- جهت‌دار شدن برنامه‌ریزی آموزشی.

۹- ایجاد شوق و تقویت انگیزه کارکنان (انسان موجودی است که ذاتاً میل به موفقیت، پیشرفت، تقدیر، تحسین، احترام و شناخته شدن هنرهایش دارد، به همین جهت گفته می‌شود ارزیابی در سازمان، باعث تقویت انگیزه کارکنان، ایجاد شوق به کار و رقابت بین افراد می‌شود).

۱۰- خودشناسی: وجود نظام ارزیابی به لحاظ ماهیتی که در اجرا دارد باعث شناخت فرد از عملکرد و نقاط قوت و ضعف خود می‌شود که این شناخت تأثیر مستقیم در پیشرفت و رشد سازمانی فرد خواهد داشت.

۱۱- تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدام: نتایج ارزیابی عملکرد، ملاک مناسبی، برای سنجش معیارهای جذب نیروهای جدیدالورود در آزمون استخدام است زیرا چنانچه عملکرد نیروهای جدیدالاستخدام پس از اشتغال به کار، ضعیف ارزیابی گردد

می‌تواند مؤید وجود اشکال در معیارهای انتخاب در مرحله جذب نیرو و یا کارسپاری به افراد باشد.

۱۲- آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد کارکنان زیردست از نظریه مقام مافوق، نسبت به عملکرد خویش.

۱۳- دستیابی به نحوه پراکندگی کیفی و کمی بازدهی، کارآیی و کارآمدی نیروی انسانی سازمان.

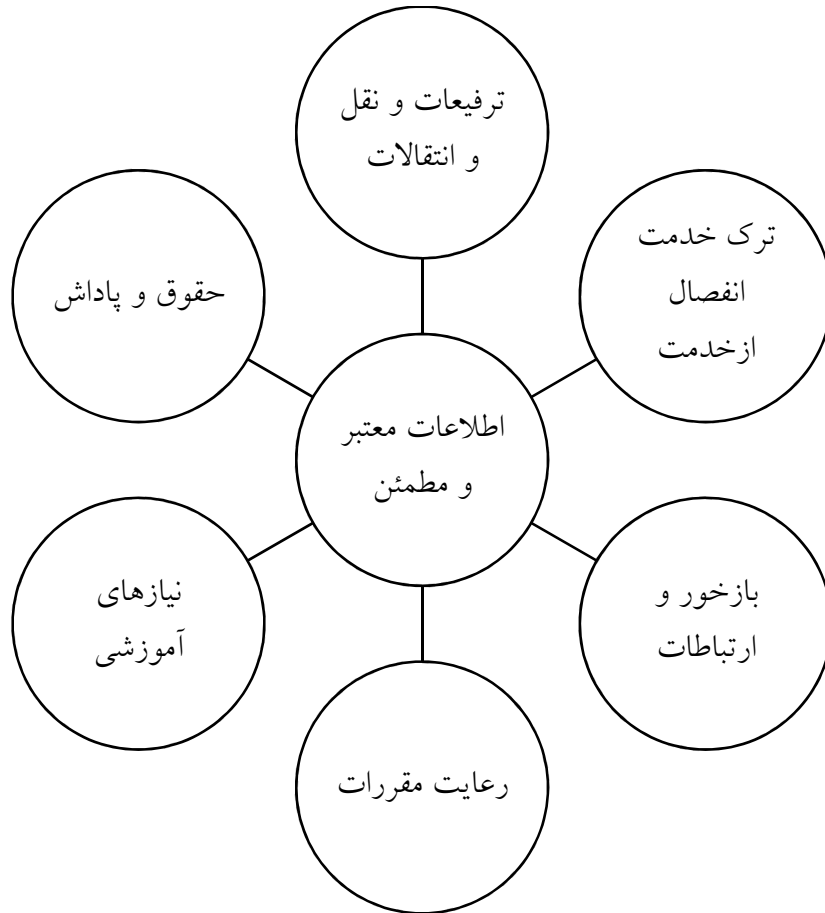
۱۴- شناخت هنجار و ناهنجارهای رفتاری در سازمان. (حاجی شریف، ۱۳۷۱: ۲۴)

اصل بنیادی برای استفاده از ارزشیابی عملکرد به حداکثر رسانیدن کارآیی کارکنان از طریق شناسایی و سرمایه‌گذاری بر توانایی‌های آنان است. ارزشیابی عملکرد افزون بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی وظایف دیگری را نیز در سازمان انجام می‌دهد. برخی از موارد استفاده معمول‌تر ارزشیابی عملکرد را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- تعیین افزایش مناسب حقوق و مزایای کارکنان بر اساس مقایسه‌های عملکرد.
- تعیین ترفیعات و نقل و انتقالات بر مبنای نشان دادن نقاط قوت و ضعف شاغل.
- تعیین کارکنانی که بر مبنای عملکردشان باید بازخرید یا از خدمت منفصل شوند.
- تعیین نیازهای آموزشی و روش‌های ارزشیابی به وسیله تشخیص نقاط ضعف.
- ترویج ارتباط اثربخش درون سازمانی به وسیله ایجاد تبادل نظر بین سرپرستان و زیردستان.

- رعایت قوانین و مقررات دولت به مثابه‌ی ملاک مقایسه اعتبارسنجش‌های مربوط

به اشتغال. (سینجر، ۱۳۷۸: ۳۰۴)



نمودار ۱-۲ استفاده‌های مختلف از ارزشیابی عملکرد

موارد استفاده از سامانه ارزشیابی عملکرد را می‌توان در نمودار ۱-۲ نشان داد. به‌طوری که مشهود است راهبری مناسب ارزشیابی عملکرد دارای منافع بسیاری برای سازمان‌ها است.

### رویکردها و منابع ارزیابی (ارزیابی‌کنندگان) عملکرد کارکنان

در خصوص اینکه ارزیابی‌کنندگان عملکرد افراد در محیط‌های کاری چه کسانی هستند، باید گفت تجربه گذشته سازمان‌ها از یک الگوی تکاملی حکایت می‌کند.

- ۱- سرپرست مستقیم (بالا به پایین): سرپرست مستقیم به طور نزدیک با کارمند کار می‌کند و یک شخصی است که نگرش کاملی بر عملکرد روزانه کارمند دارد.
- ۲- سرپرستان رده بالا (بالا به پایین): سرپرستان رده بالا، ارزیابی انجام شده توسط سرپرست مستقیم را رسیدگی یا تکمیل می‌کنند.
- ۳- سرپرستان متعدد (بالا به پایین): در ساختارهای ماتریسی که اغلب افراد به بیش از یک سرپرست گزارش می‌دهند از این منبع استفاده می‌شود.
- ۴- همکاران (افقی): همکاران اغلب می‌توانند جنبه‌های معین عملکرد شغلی مستخدم را که نمی‌توان از طریق سرپرستان ارزیابی کرد، ارزیابی کنند.
- ۵- مرئوسان (پایین به بالا): سرپرستان کارکنان ممکن است همچنین به وسیله زیردستان آن‌ها ارزیابی شود.
- ۶- مشتریان و ارباب رجوع (مشتری‌گرا): منبع خوبی برای ارزیابی کارکنانی که مستقیماً با عوامل بیرون از سازمان در ارتباط هستند، می‌باشند.
- ۷- خودارزیابی (کارمندگرا): نکته‌ای که تیلور نیز به آن اشاره دارد این است که معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست.
- ۸- ترکیبی از موارد فوق (رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای): بسیاری سازمان‌ها از همه موارد مذکور بر اساس مقتضیات کار استفاده می‌کنند. این روش اهمیت سازمان را برای فرایند ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد. کاربرد ترکیبی از چند منبع، دید بهتر و واقعی‌تری از عملکرد را نشان می‌دهد. (سعادت، ۱۳۸۰: ۶۲)

#### ۴-۱-۴- روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

روش‌های متعددی برای ارزیابی کارکنان وجود دارد که با توجه به نوع سازمان، تعداد کارکنان، ماهیت کار، فرهنگ و محیط حاکم بر سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۱- مقایسه عملکردهای کارکنان با یکدیگر: در این روش عملکرد تمام ارزیابی شونده‌گان با توجه به شاخص عملکرد هر شغل با هم مقایسه می‌شوند. ارزیاب ممکن است قضاوت خود را به یکی از راه‌های زیر انجام دهد:

الف- هر زوج از ارزیابی شونده‌گان را با توجه به شاخص‌ها با هم مقایسه کند. روش‌های ارزیابی در این موقع عبارتند از: روش مقایسه زوجی یا مقایسه‌ی فرد به فرد.

ب- ارزیابی شونده‌گان را با توجه به نزدیک بودن به سطح شاخص‌های عملکرد (مشخص شده از قبل)، رتبه‌بندی کند. (روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی)

ج- درصدی از ارزیابی شونده‌گان که عملکردشان در یک روش با شاخص‌های سطح عملکرد (استانداردها) نزدیک است، معین کند. در انتخاب باید توجه داشت که درصدها برای تمام شاخص‌های عملکرد در هر شغل تا ۱۰۰٪ است. (روش توزیع اجباری)

۲- مقایسه بین شاخص‌های سطح عملکرد (معیارها): در این روش تمام شاخص‌های عملکرد برای یک شغل با همدیگر مقایسه می‌شود و یک یا چند شاخص که میزان عملکرد ارزیابی‌شونده را بهتر مشخص می‌کند، انتخاب می‌شود. ارزیاب ممکن است ارزیابی خود را به روش‌های زیر انجام دهد:

الف- مشخص کند که کدام یک از شاخص‌های سطح عملکرد (معیارها) با بهترین یا بدترین عملکرد ارزیابی شونده مناسب است. (روش انتخاب اجباری)

ب- روش چک‌لیست و روش وقایع حساس.

۳- مقایسه با توجه به شاخص‌های سطح عملکرد (معیارها): عملکرد ارزیابی‌شونده با یک شاخص سطح عملکرد برای هر کدام از فعالیت‌ها یا وظایف یا شغل‌ها مقایسه می‌شود و قضاوت ارزیابان می‌تواند به یکی از روش‌های زیر باشد:

- الف- عملکرد ارزیابی شونده مطابق با شاخص‌های سطح عملکرد بوده و یا مطابق نیست (روش‌های مقیاس درجه‌بندی نموداری) و مقیاس ارزیابی مبتنی بر رفتار و روش ارزیابی مدیریت مبتنی بر هدف.
- ب- میزانی از عملکرد ارزیابی شونده که منطبق با شاخص‌های سطح عملکرد است. (روش ارزیابی مقیاس مشاهده رفتار و ارزیابی توزیع عملکرد)
- ج- یا این که نشان دهد عملکرد ارزیابی شونده بهتر یا برابر یا بدتر از شاخص‌های سطح عملکرد است. (روش استاندارد ترکیبی)
- ۴- روش‌های دیگر ارزیابی وجود دارد که در هیچ‌کدام از طبقه‌بندی‌های فوق جای نمی‌گیرد: روش‌های گزارش آزاد، ترکیبی از روش‌ها. (قربانی، ۱۳۸۱: ۵۹)

### دوره ارزیابی

- در بسیاری سازمان‌ها، ارزیابی به‌طور مستمر سالانه یا شش ماهه صورت می‌گیرد. ارزیابی معمولاً برای کارکنان جدید در اولین سال فعالیت چندین مرتبه انجام می‌پذیرد. به‌طور کلی ارزیابی قبل از پایان یک دوره معین از کار یک فرد صورت می‌گیرد.
- در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران ارزیابی به‌طور سالانه و منظم انجام می‌شود. هم‌چنین در موارد زیر ارزیابی انجام می‌شود:
- ۱- پس از خاتمه دوره‌های آموزشی طولی. (دوره‌های مقدماتی رسته‌ای، عالی رسته‌ای، دافوس و دعا)
  - ۲- پس از خاتمه‌ی مأموریت‌های بیش از شش ماه از یک واحد به واحد دیگر.
  - ۳- جهت انتصاب در مشاغل حساس.
  - ۴- جهت اعزام به مأموریت خارج از کشور.
  - ۵- جهت مشخص شدن وضعیت خدمتی و مطرح کردن در کمیسیون ۱۰۴.

### مشخصات سامانه‌ی ارزیابی مؤثر

وجود یک سامانه‌ی ارزیابی که بتواند به‌طور کلی از دخالت عوامل و خطاها در امان باشد غیر ممکن است. با مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته مهم‌ترین مشخصات یک سامانه‌ی ارزیابی مؤثر را به شرح زیر می‌توان بیان کرد:

۱- معیار مربوط به شغل - معیار مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد فرد باید در رابطه با شغل بوده و به‌طور مشخص این معیارها باید حاصل تجزیه و تحلیل شغل باشند.

۲- انتظارات عملکرد - مدیران باید به‌طور واضح و دقیق انتظارات و توقعات عملکرد را به زیردستان خود در طول ارزیابی توضیح دهند و در قالب واژه‌های قابل فهم و مشخص بیان کنند.

۳- کاربرد معیارهای مشابه و یکسان در سامانه - کارکنان در بخش‌های شغلی مشابه باید با ابزارهای یکسان و در دوره زمانی مشابه مورد ارزیابی قرار گیرند. در ارزیابی باید از اسناد و مدارک رسمی استفاده شود و بر طبق معیارهای یکنواخت و مربوط باشد.

۴- ارزیابان با کفایت - مسئولیت ارزیابی عملکرد کارکنان باید به فرد یا افرادی واگذار شود که اولاً فرصت برای مشاهده مستقیم عملکرد کارکنان داشته و ثانیاً از دانش و شایستگی لازم برخوردار و آموزش کافی دیده باشند.

۵- ارتباطات نزدیک یا بازخور مواد - یک سامانه ارزیابی مناسب، تا حد زیادی بازخور مطلوب را در جریان عملکرد تامین می‌کند. در جریان ارتباطات نزدیک با کارکنان از اهمیت شغلی خود مطلع می‌شوند و به همین دلیل در انجام آن دقت بیشتری می‌کنند و در نتیجه به‌طور مداوم با صداقت در مورد نحوه انجام کار صحبت می‌شود و منجر به بهبود روحیه و عملکرد بهتر می‌شود.



۶- دسترسی کارکنان به نتایج - ضمن ارتباط نزدیک کارکنان با سرپرستان و مدیران از نتایج ارزیابی عملکرد خود مطلع شده و چنانچه مسأله‌ای وجود داشته باشد مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این صورت کارکنان به سامانه‌ی ارزیابی اعتماد پیدا می‌کنند و نهایت کوشش خود را به کار می‌گیرند تا به اشتباهات خود پی ببرند و به نتایج مطلوب دست یابند، بدیهی است ارزیابی باتوجه به آن، نتایج بهتری را به بار می‌آورد. (دعائی، ۱۳۷۷: ۲۲۲)

### انحرافات در ارزیابی عملکرد

روش‌های ارزیابی عملکرد دارای معایب و محدودیت‌های خاص خود هستند. اما ناگفته نماند که در بعضی موارد اشکال از ماهیت این روش‌ها نیست بلکه ناشی از استفاده غلط از آن‌ها است. برخی از انحرافات عمده‌ای که در ارزیابی عملکرد وجود دارند عبارت‌اند از:

### خطاهای هاله‌ای<sup>۱</sup> یا تعمیم نظر

به آن نوع ارزیابی که بر اساس احساس‌های کلی رتبه‌بندی کننده درباره یک فرد خاص انجام می‌گیرد، خطاهای هاله‌ای گفته می‌شود. برای مثال، معمولاً اگر رتبه‌بندی کننده نسبت به یکی از کارکنان نگرش مثبتی داشته باشد، ارزیابی او را نیز تحت تاثیر همین نگرش انجام خواهد داد.

### خطاهای آسان‌گیری

همه‌ی ما در طی دوران تحصیلی خود مشاهده کرده‌ایم که بعضی از معلمان در دادن نمره‌ی سختگیر و بعضی دیگر آسان‌گیر هستند. به همین ترتیب می‌توان گفت بعضی از آنان امتیازهایی می‌دهند که در عمل استحقاق آن را ندارند. (آسان‌گیری مثبت) در مواردی نیز رتبه‌بندی‌کننده اصطلاحاً سختگیر است و امتیازهای کمتری را به رتبه‌بندی

شونده می‌دهد، نسبت به او اجحاف می‌کند و حقش را زایل می‌سازد. (آسان‌گیری منفی) (ساعتچی، ۱۳۷۷: ۱۰۳)

### خطاهای گرایش مرکزی<sup>۱</sup>

وقتی رتبه‌بندی‌کننده تمایلی نسبت به اختصاص امتیازهای بسیار بالا و بسیار پایین به افراد نشان ندهد و به نظر او همه متوسط تلقی شوند و نیز تنها از بخش وسطی (مرکزی) مقیاس استفاده کند، در آن صورت، می‌گوییم دچار خطای گرایش مرکزی شده است. این نوع خطاها در مواردی مشاهده می‌شود که از رتبه‌بندی‌کنندگان خواسته می‌شود ابعاد ناشناخته یا ناآشنای عملکرد شغلی افراد را ارزیابی کنند. در این موارد، به جای اینکه رتبه‌بندی‌کننده اظهار دارد نمی‌دانم، صلاح و امنیت شغلی خود را در آن می‌یابد که بگوید: رتبه‌بندی شونده در زمینه مورد نظر، در حد متوسط است.

### تعصبات فرهنگی

هر فردی که امر ارزشیابی دیگران را بر عهده می‌گیرد بر مبنای ارزش‌های فرهنگی مورد قبول خویش، انتظاراتی را در زمینه رفتار افراد دارد. هنگامی که از فردی خواسته می‌شود افرادی را که فرهنگ‌های متفاوتی دارند، ارزیابی کند فرد مورد نظر ممکن است انتظارت فرهنگی مورد قبول خویش را درباره سایر افرادی که مجموعه افکار و عقاید متفاوتی دارند مورد استفاده قرار دهد.

### پیش‌داوری‌های شخصی

تنفر یک ارزیاب از گروه یا طبقه‌ای از افراد ممکن است ارزیابی وی را دچار انحراف کند. گاهی اوقات ارزشیابی‌کننده از پیش‌داوری خود آگاه نیست و همین امر امکان غلبه بر چنین پیش‌داوری را دشوارتر می‌سازد. بدیهی است که چنین پیش‌داوری‌هایی مانع از

---

1- Errors of central tendency

انجام ارزشیابی‌های مؤثر گردیده و قوانین و مقررات مربوط به مبارزه با تبعید را در معرض تهدید قرار می‌دهد. (حقیقی، ۱۳۷۶: ۲۹)

### روشن نبودن معیارها

یکی دیگر از انحرافات ارزیابی عملکرد، روشن نبودن معیارهای عملکرد است. اگرچه ممکن است عملکردها برای ارزشیابی روشن و مشخص باشد اما با وجود معیارهای مبهم، نتیجه ارزیابی بسیار نامطلوب خواهد بود. زیرا از خصوصیات و درجه شایستگی تفسیرهای گوناگون به عمل می‌آید. (دسلر، ۱۳۶۷: ۲۹)

### معیارهای ارزشیابی

تصمیم‌گیری در مورد این‌که چه نوع عملکردی را باید ارزشیابی کرد و این‌که آن عملکرد چگونه باید مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گیرد تابع چهار معیار زیر است: اعتبار، قابلیت اعتماد (روایی)، عاری بودن از هرگونه گرایش و تعصب، کاربردی بودن.

### اعتبار

یک اندازه‌گیری خوب هنگامی دارای محتوا است که کلیه اجزاء مهم یک سازه را مورد اندازه‌گیری قرار دهد و کاملاً روشن است که به‌منظور اندازه‌گیری مطلوب عملکرد باید آن‌دسته از ابعاد عملکرد ارزشیابی شوند که واقعاً در تعیین اثربخشی شغل، اهمیت زیادی دارند.

### قابلیت اعتماد (ثبات، دقت)

ثبات خارجی مناسب‌ترین نوع قابلیت اعتماد برای ارزشیابی عملکرد است هنگامی دو یا چند ارزیاب در زمینه عملکرد یک کارمند توافق نظر داشته باشند می‌گوییم که ثبات خارجی آن‌ها بالا است و هنگامی چنین توافق نظری وجود نداشته باشد، ثبات خارجی آن اندک است.

ثبات داخلی و ثبات در طول زمان در ارزشیابی عملکرد از اهمیت زیادی برخوردار نیستند چرا که عملکرد فرد ماهیتاً به گونه‌ای است که در طول زمان ثابت نیست و از ثبات درونی چندانی برخوردار نیست.

### عاری بودن از هر گونه تعصب

در ارزشیابی عملکرد، معیار عاری بودن از هر گونه تعصب دو عنصر مهم را در بر می‌گیرد. اولین مورد مسائل قانونی مربوط به ذهنی بودن قضاوت‌های یک شخص را درباره‌ی عملکرد دیگران در بر می‌گیرد. از یک نظر ارزشیابی عملکرد هنگامی عاری از هر گونه تعصب خواهد بود که با همه کارکنان بدون توجه به نژاد، جنسیت، ملیت و نظایر این‌ها برخورد منصفانه و عادلانه‌ای صورت گیرد.

### کاربردی بودن

چهارمین ویژگی یک نظام ارزشیابی مناسب، کاربردی بودن آن است. بدیهی است که طراحی، تدوین، اجرا و استفاده از یک نظام ارزشیابی مستلزم صرف وقت، تلاش و هزینه قابل توجهی است؛ بنابراین مزایای حاصل از استفاده از نظام ارزشیابی برای سازمان باید بیش از هزینه‌های انجام شده در این زمینه باشد. به علاوه نظام ارزشیابی باید به گونه‌ای طراحی و تدوین شده باشد که استفاده از آن نسبتاً ساده و راحت بوده و به مقدار زیادی مورد پذیرش کارکنان واقع شده باشد. (حقیقی، ۱۳۷۶: ۱۷)

### تعهد سازمانی

اگرچه درباره‌ی تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافت می‌شود ولی در بررسی که دو صاحب‌نظر به نام‌های مهیر<sup>۱</sup> و آلن<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۷ درباره‌ی تعهد سازمانی انجام داده‌اند،

---

1- Meyer  
2- Allen

مشخص شد که هر یک از تعاریف تعهد سازمانی به یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف برمی‌گردد.

معمولی‌ترین شیوه‌ی برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرد. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد.

شلدن<sup>۱</sup> تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند.

به عقیده سالانسیک<sup>۲</sup> تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن‌ها حفظ کند. بوکانان<sup>۳</sup> تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف و به سازمان فی‌نفسه جدای از ارزش ابزاری آن. (ساروقی، ۱۳۷۵: ۶۵)

### احساس تعهد نسبت به سازمان

کاهش احساس تعهد کارکنان نسبت به سازمان محل کار خود، یکی از عوامل مخل در افزایش بهره‌وری است. کارکنانی که نسبت به سازمان خود احساس تعهد می‌کنند کمتر از آنان که این احساس را ندارند، سازمان محل کار خود را ترک می‌کنند. تعهد نسبت به سازمان نیز ممکن است به دو صورت تجربه شود. منظور از تعهد عاطفی نیروی همانندسازی فرد نسبت به یک سازمان و درگیر ساختن خود در فرآیند تولید است. منظور از تعهد برای ادامه‌ی کار نیز تمایل فرد نسبت به ادامه‌ی کار در سازمان است.

---

1- sheldon

2- salancik

3- buchanan

تجربه نشان می‌دهد عملکرد شغلی افرادی که احساس تعهد عاطفی آنان نسبت به سازمان محل کار خود زیاد است، بهتر از عملکرد شغلی کارکنانی است که احساس تعهد آنان برای ادامه کار در سازمان، در سطح بالا است. بنابراین، ارزش احساس تعهد کارکنان نسبت به سازمان محل کار خود به ماهیت آن بستگی دارد.

یکی از شیوه‌های افزایش تعهد آن است که مدیریت سازمان به طور فعال موجباتی را فراهم آورد تا کارکنان سازمان با علاقه‌ی بیشتری خود را درگیر تصمیم‌گیری‌های شغلی و سازمانی کنند. به کارگیری این شیوه به آن دلیل که با شیوه‌های سنتی مدیریت که تصمیم‌گیری را خاص مدیران می‌داند، منافات دارد و پذیرش آن برای مدیران و کارگران به یک میزان مشکل است. (ساعتچی، ۱۳۷۷: ۳۸)

### انضباط<sup>۱</sup>

بدیهی است که ایجاد و حفظ نظم در امور، لازمه‌ی زندگی اجتماعی انسان‌ها است. در صورتی که در یک محیط کار دسته‌جمعی، مقررات و ضوابطی برای ایجاد نظم برقرار نشود، دیر یا زود هرج و مرجی ناخواسته دامن‌گیر سازمان و کارکنان آن خواهد شد؛ و بی‌نظمی و پایین آمدن روحیه و کارایی حاکم می‌شود و همه از اثرات سوء آن زیان خواهند دید. بدین لحاظ ایجاد نظم و رعایت اصول انضباطی همواره از امور ضروری در اداره صحیح منابع انسانی است. (کاظمی، ۱۳۷۰: ۲۵۵)

واژه‌ی انضباط به وضعی در سازمان اطلاق می‌شود که در آن کارکنان بر پایه مقررات و استانداردهای رفتار مقبول عمل می‌کنند. در اکثر موارد خود کارکنان را رعایت می‌کنند، یعنی خود کارکنان انضباط را رعایت می‌کنند، یعنی خود را با رفتار درست تطبیق می‌دهند، زیرا اعتقاد دارند که آن رفتار درست است. هنگامی که کارکنان به آنچه از آنان انتظار می‌رود آگاه شوند و اگر این استانداردها و مقررات را منطقی بدانند، درصدد برآوردن انتظارت سازمان بر خواهند آمد. (شیمون، ۱۳۷۸: ۵۲۸)

انضباط در فرهنگ لغات مترادف با موضوع‌هایی نظیر تربیت، کنترل، نظم و نظارت، حس فرمانبرداری، خوی اطاعت و نظیر این‌ها آورده شده؛ از مجموع این مفاهیم می‌توان نتیجه گرفت که انضباط عبارت است از اعمال تربیتی که آن تربیت باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده، در افراد گردیده، تخطی از موازین الزاماً کارکنان را با نوعی تنبیه روبه‌رو سازد. (میرسپاسی، ۱۳۷۵: ۴۳۷)

هنر سرپرستان و مدیران در آن است که برای برقراری و حفظ مقررات انضباطی محیطی ایجاب کند که کارکنان با میل و رغبت رعایت قوانین و مقررات موضوعه را بنمایند. طبیعی است که به وجود آوردن چنین محیطی مناسب، کاری است بس دشوار و تنها مدیران مجرب و کارآزموده از عهده چنین مهمی برمی‌آیند. (میرسپاسی، ۱۳۷۵: ۴۳۹)

### انواع انضباط

با تعاریفی که از واژه‌ی انضباط شده می‌توان نتیجه گرفت که این مفهوم از یک جهت با تربیت، کنترل و تصحیح کارکنان سر و کار دارد و در مفهوم دیگر این واژه مستقیماً با تنبیه در مقابل خطا، ارتباط پیدا می‌کند. بر اساس این دو نوع تعریف دو نوع انضباط می‌توان استنباط کرد. نوع اول را انضباط مثبت و نوع دوم را انضباط منفی می‌نامند.

بی‌شک هدف هر گروه این است که در اعضای خود تمایل و رفتاری به وجود آورد که افراد با هنجارهای اجرایی کار، هماهنگ و هم‌ساز گردند؛ سؤال اصلی این است که چطور می‌توان به این هدف دست یافت؟

راه دستیابی به این هدف اعمال کنترل و تنبیهات شدید است که معمولاً این نوع یک انضباط را انضباط منفی و یا حکومت کردن از راه ترس نامیده‌اند.

راه دوم آن است که با ترتیب صحیح و ایجاد ارزش‌های خاص اخلاقی، وجدان کار و حس انجام وظیفه در کارکنان به وجود آورد. طبعاً زمانی که این حس در وجود انسان پیدا شود، قوانین و مقررات به دل‌خواه دنبال می‌شوند. انضباط منفی به وسیله‌ی

سرپرستان و مدیران شلاق به دست اعمال می‌شود. ایجاد ترس و وحشت، از ویژگی‌های این نوع سامانه‌ی انضباطی است. شاید بعضی‌ها فکر کنند که دیگر دوران زورگویی سرپرست در محیط کار سپری شده و دیگر نمی‌توان به زیردستان زور گفت و یا مقررات انضباطی سنگین در مورد آن‌ها اعمال کرد. البته تردیدی نیست که محیط اقتصادی، فرهنگی و سیاسی در حال حاضر با گذشته بسیار فرق کرده است و در نتیجه موضع کارکنان نسبت به گذشته متفاوت است. اما اصولاً نباید این تحولات و تغییرات را به تمام سازمان‌ها و تمام جوامع تعمیم داد.

لازمه و پیش‌آهنگ یک سامانه‌ی انضباط مثبت برقراری یک سامانه‌ی ارتباط کامل در سازمان است که از طریق شبکه‌های ارتباطی می‌توان خواسته‌ها و مفهوم مقررات مربوط به کار و شغل را عمیقاً به کارکنان بفهماند. هرکس در هر رده باید بداند چه وظایفی دارد، رییس و سرپرست او چه انتظار و توقعاتی از او دارد، استاندارد کار چیست و مقررات مربوطه کدام اند. برای برقراری یک سامانه انضباط مثبت باید سرپرستان، خود یک سرمشق مناسب برای کارکنان باشند در غیر این صورت هر گونه اقدام انضباطی با شکست مواجه خواهد شد. (میرسپاسی، ۱۳۷۵: ۴۳۹)

انتظار می‌رود سامانه‌ی ارزشیابی اگر به صورت صحیح انجام پذیرد باعث ایجاد انضباط مثبت در کارکنان گردد به طوری که آنان به خودکنترلی برسند.

#### اهداف ارزیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران

هر یگان و سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود در پی اهداف مختلف و گوناگونی است؛ بدیهی است آجا نیز در ارزیابی کارکنان خویش اهدافی را دنبال می‌کند که حاصل آن عبارت است از: سنجش بینش، دانش و توانش کارکنان با توجه به مقدرات و محدودیت‌ها و همچنین ارزیابی لیاقت‌ها، قدرت کار، عکس‌العمل کارکنان در مقابل استانداردهای تعیین شده در کار، در مقایسه با سایر کارکنان، استعدادها، توانایی‌ها و لیاقت‌های نهفته در آنان خواهد بود.



اهم اهداف به قرار زیر است:

- ۱- کمک به فرماندهان، مدیران، رؤسا و سرپرستان جهت اتخاذ تصمیم و طرح ریزی، برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت.
- ۲- تعیین نوع هدف‌های مورد انتظار آجا و تعیین شاخص با توجه به نوع شغل و ماهیت آن.
- ۳- تعیین تبیین روش‌های ارزیابی کارآیی و نظارت بر اجرای آن.
- ۴- شناخت نارسایی‌های بینش، دانش و توانش مهارتی افراد برای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی.
- ۵- ارزیابی عملکرد فردی و گروهی و سنجش میزان تأثیر فرد بر گروه و بالعکس بایر بهره‌برداری در ارتقاء و نقل و انتقالات و خاتمه بخشیدن به کار کارکنان.
- ۶- ارزیابی عملکرد کارکنان بدون تبعیض، تعصب و پیشداوری، اغراق‌گویی و سهل‌انگاری و جلوگیری از خطاهای حین ارزیابی (پیش‌داوری و قضاوت ذهنی و تکیه بر شاخص‌های غیر عملکردی با بهره‌گیری از شاخص‌های بیشتر) و جلوگیری از خطاهای ارزیابی جهت تشخیص میزان بصیرت، تخصص، تلاش و کوشش با توجه به معیارهای اسلامی.
- ۷- تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، متناسب با کاری که انجام می‌دهند.
- ۸- اصلاح بهبود و تعالی کارکنان که در نهایت به بهره‌وری و اثربخشی آجا بینجامد.
- ۹- کشف میزان ظرفیت و توانایی‌های بالقوه کارکنان با لحاظ کردن نتایج ارزیابی محوله و استعدادهاى نهفته و ظاهر نشده ارزیابی‌شونده.
- ۱۰- تعیین نوع انتظارها از مشاغل گوناگون و آگاهی کارکنان از آن.
- ۱۱- هدایت کارکنان به سمتی که احساس و باور کنند سازمان آن‌طور که شایسته است به نتایج کارشان ارزش می‌گذارد.
- ۱۲- استفاده از شیوه‌های گوناگون ارزیابی برای آگاهی از توانایی‌ها و استعدادهاى بالقوه و بالفعل کارکنان.

۱۳- تعیین موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌های تدوینی با استفاده از پردازش اطلاعات چک‌لیست‌های خودارزیابی.

۱۴- طبقه‌بندی افراد در طبقات ممتاز، عالی، خیلی خوب، خوب، متوسط و ضعیف.

۱۵- اعطای امتیازات، پاداش‌ها و مزایای دیگر به کارکنان، طبق اصول صحیح علمی به میزان عادلانه.

۱۶- تعیین کارکنان غیر کارا و هدایت آنان در جهت بهبود وضعیت خدمتی و خاتمه بخشیدن به کار کارکنانی که اصلاح‌پذیر نیستند. (ستاد آجا، ۱۳۷۹: ۱۱)

### محاسن ارزیابی در ارتش جمهوری اسلامی ایران

در صورتی که ارزیابی با رعایت اصول قید شده در این دستورالعمل انجام پذیرد ضمن برخورداری از مزایای عملی در رابطه با سیر فرادادهای نظام مدیریت نیروی انسانی، بیشتر جنبه‌های ظاهری و عملکردی را نشان خواهد داد که اثرات غیر مستقیم و غیر مشهود آن در تمام شئون سازمان و مدیریت آن مشهود بوده و نمایان خواهد گشت. گرچه محاسن ارزیابی به چند نمونه اشاره شده در زیر خاتمه نمی‌یابد ولی به صورت فهرست‌وار می‌توان اشاره کرد که:

- (۱) - تشخیص کمبودها، برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی.
- (۲) - به وجود آمدن مبنای منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان.
- (۳) - ایجاد مبنا و معیارهای صحیح برای برنامه‌ریزی جابجایی‌های افقی و عمودی کارکنان، به منظور تطبیق هر چه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی و توانایی کارکنان با مشاغل آن‌ها. (سپردن کار به کاردان)
- (۴) - ایجاد یک نظام ترفیعی معقول و مبتنی بر شایستگی.
- (۵) - ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان با اعزام به دوره‌ها و مأموریت‌های داخل و خارج، اعطای پاداش و امتیاز و ...

- (۶) - کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه.
- (۷) - برقراری روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات.
- (۸) - کمک به تعیین معیار و ضوابط رهایی از خدمت کارکنان.
- (۹) - علاقمند کردن کارکنان ساعی به کار، از طریق ایجاد نظام تشویق و تنبیه منطقی.
- (۱۰) - به وجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت در آزمون‌های استخدامی.

### روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری<sup>۱</sup> این پژوهش، کاربردی و هدف از انجام آن، تعیین تأثیر نظام ارزیابی موجود سالانه‌ی افسران ستاد بر بهبود کارایی (قابلیت‌های فردی، انگیزش، تعهد سازمانی و انضباط) است. پژوهش، کمی<sup>۲</sup> و از نوع پژوهش میدانی و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای دقیق، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتاب‌ها، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است. جامعه‌ی آماری پژوهش، جامعه‌ی آماری مورد مطالعه‌ی افسران (افسران جزء و افسران ارشد) ستاد نزاجا بوده و نمونه‌ی آماری با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از بین جامعه انتخاب شده است. در مورد روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتاب‌ها، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر مورد توجه قرار گرفته‌اند. شاخص‌های مطرح در قالب پرسش‌نامه‌ی تدوین و به نظرسنجی گذاشته شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، یافته‌های پژوهش ارائه شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک مناسب انجام گردید.

---

1- Orientation  
2- Quantitative

### سؤال‌های پژوهش

با توجه به موارد ذکر شده، سؤال‌های این پژوهش به صورت زیر بیان می‌گردد:

- آیا ارزشیابی سالانه افسران تأثیری در افزایش کارایی آنان دارد یا خیر؟
- آیا ارزشیابی سالانه افسران تأثیری در افزایش توانایی و مهارت آنان دارد یا خیر؟
- آیا ارزشیابی سالانه افسران انگیزش شغلی آنان را افزایش خواهد داد یا خیر؟
- آیا ارزشیابی سالانه افسران تأثیری در تعهدات سازمانی آنان دارد یا خیر؟
- آیا ارزشیابی سالانه افسران تأثیری در بهبود انضباط آنان دارد یا خیر؟

### هدف پژوهش

به طور کلی، هدف از انجام این پژوهش، بررسی و تعیین تأثیر نظام ارزیابی موجود سالانه افسران ستاد بر بهبود کارایی و ارایه‌ی رهنمودهایی برای بهبود مدیریت منابع انسانی و در نهایت بهبود کارایی افسران نذاجا است. به طور خلاصه، اهداف پژوهش عبارت‌اند از: تأثیر نظام ارزیابی موجود سالانه افسران ستاد بر بهبود قابلیت‌های فردی، انگیزش، تعهد سازمانی و انضباط؛ ارایه‌ی رهنمودهایی برای مدیران در جهت رفع این موانع.

### فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش در برگیرنده‌ی یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی است:

سامانه‌ی ارزشیابی افسران موجب افزایش کارایی آنان می‌گردد.

- ۱- بین ارزشیابی عملکرد افسران و ارتقاء قابلیت‌های فردی آنان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین ارزشیابی عملکرد افسران و انگیزش شغلی آنان رابطه وجود دارد.
- ۳- بین ارزشیابی عملکرد افسران و تعهدات سازمانی آنان رابطه وجود دارد.
- ۴- بین ارزشیابی عملکرد افسران و انضباط آنان رابطه وجود دارد.

- ۵- سامانه ارزیابی بر کارایی در همه سنین اثر یکسان دارد.  
 ۶- سامانه ارزیابی بر کارایی در سنوات مختلف خدمت اثر یکسان دارد.  
 ۷- سامانه ارزیابی بر کارایی در مقاطع تحصیلی مختلف اثر یکسان دارد.

### توزیع پرسش‌نامه و جمع‌آوری داده‌ها

پرسش‌نامه تهیه شده در بین ۶۰ نفر از مدیران با واسطه و بی‌واسطه ستاد نزاجا توزیع و جمع‌آوری گردید که کامل و قابل استفاده بودند. در ضمن با توجه به ساختار سازمانی ارتش، همه پاسخ‌دهندگان مرد بوده‌اند. سایر اطلاعات مربوط به نمونه‌ی آماری به شرح زیر است:

جدول ۴-۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری

نام متغیر	نوع متغیر	فراوانی
سن	۲۶-۳۱	۶
	۳۲-۳۶	۱۹
	۳۷-۴۱	۱۸
	۴۲-۴۶	۱۲
	۴۷-۵۱	۵
تحصیلات	کاردانی	۱۷
	کارشناسی	۳۶
	کارشناسی ارشد	۵
سنوات خدمت ارزیابی شوندگان	۱-۰۶	۶
	۷-۱۶	۱۲
	۱۷-۲۱	۲۵
	۲۲-۲۶	۱۲
	۲۷-۳۱	۵

## روایی و پایایی داده‌ها

### روایی

برای سنجش روایی پرسش‌نامه ابتدا از طریق ارزیابی دقیق ادبیات موضوع، شاخص‌های موردنظر استخراج و در قالب پرسش‌نامه تنظیم گردید. بعد از تنظیم پرسش‌نامه و قبل از نظرسنجی خبرگان، پرسش‌نامه توسط چهار نفر از خبرگان بررسی و تایید گردید، سپس برای نظرسنجی مدیران توزیع گردید.

### پایایی

برای سنجش پایایی داده‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ، یکی از پرکاربردترین ابزارهای سنجش پایایی است. به‌طور کلی، مقیاسی پایا است که ارزش آن از  $0/7$  بیشتر باشد. در پرسش‌نامه برای ضریب مورد نظر مقدار کلی  $0/857$  حاصل شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه اول از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و فنون تحلیل آماری در قالب آزمون توزیع نرمال و آزمون تحلیل واریانس برای آزمون فرضیه‌ها مطرح شده است. نتایج به شرح زیراند:

### آزمون توزیع نرمال

بسیاری از نویسندگان بر اساس یک قاعده سرانگشتی معتقدند صرف نظر از توزیع جامعه‌ی آماری، حداقل یک نمونه  $30$  تایی لازم است تا بتوان گفت توزیع آماره نرمال است. (آذر و مومنی، ۱۳۸۱) با توجه به این‌که تعداد مدیران شرکت‌کننده در نظرسنجی  $60$  نفر بوده‌اند و برابر قوانین آماری، اگر تعداد نمونه بیشتر از  $30$  باشد، توزیع نرمال است؛ بنابراین توزیع داده‌های نمونه تحقیق نرمال است. تحلیل آماری داده‌های پرسش‌نامه با استفاده از آزمون رگرسیون و در سطح معناداری  $5\% = \alpha$  صورت گرفته است.

با توجه به تأیید اعتبار مدل بر اساس نتایج تحلیل (ستون F) که بیشتر از ۰/۰۵ هستند، نتایج حاصل تصادفی نبوده و مدل به رازش خوبی دارد و نتایج قابل اتکا است. فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بررسی می‌شوند:

### آزمون فرضیه ۱

۱- بین سامانه ارزشیابی و قابلیت‌های فردی افسران رابطه وجود ندارد:  $H_0$

۲- بین سامانه ارزشیابی و قابلیت‌های فردی افسران رابطه وجود دارد:  $H_1$   
در سطح معناداری ۵ درصد، ابتدا مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده را محاسبه می‌کنیم؛ که با استفاده از محاسبات انجام شده مقدار  $\sum(R_j)^2$  و مقدار  $\chi^2$  به شرح جدول زیر است.

جدول ۵-۱- نتیجه آزمون فرضیه اول

متغیر	k	$\chi^2_{95,4}$ %	$\alpha$	$\sum(R_j)^2$	$\chi^2$	$\rho$	تأیید / رد فرضیه
قابلیت‌های فردی	۵	۹/۴۹	۵ %	۱۳۶۲/۵	۱۹	۰/۳۹۷	تأیید

چون مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد، پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  به عنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته شده و بر این اساس نتیجه می‌گیریم، بین سامانه‌ی ارزشیابی افسران و ارتقاء قابلیت‌های فردی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد و به این قضاوت ۹۵ درصد اطمینان داریم.

### آزمون فرضیه ۲

۱- بین سامانه‌ی ارزشیابی و انگیزش بالا در افسران رابطه وجود ندارد:  $H_0$

۲- بین سامانه‌ی ارزشیابی و انگیزش بالا در افسران رابطه وجود دارد:  $H_1$

در سطح معناداری ۵ درصد، ابتدا مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده را محاسبه می‌کنیم؛ که با استفاده از محاسبات انجام شده مقدار  $\sum(R_j)^2$  و مقدار  $\chi^2$  به شرح جدول زیر است.

جدول ۵-۲- نتیجه آزمون فرضیه دوم

متغیر	k	$\chi^2_{\%95,4}$	$\alpha$	$\sum(R_j)^2$	$\chi^2$	$\rho$	تأیید / رد فرضیه
انگیزش	۵	۹/۴۹	٪۰.۵	۱۳۶۲/۵	۱۹	۰/۳۹۷	تأیید

چون مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  به عنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته شده و بر این اساس نتیجه می‌گیریم بین سامانه‌ی ارزشیابی افسران و میزان انگیزش افسران رابطه معنی‌داری وجود دارد و به این قضاوت ۹۵ درصد اطمینان داریم.

### آزمون فرضیه‌ی ۳

۱- بین سامانه‌ی ارزشیابی افسران و تعهد سازمانی آنان رابطه وجود ندارد:  $H_0$

۲- بین سامانه‌ی ارزشیابی افسران و تعهد سازمانی آنان رابطه وجود دارد:  $H_1$

در سطح معناداری ۵ درصد، ابتدا مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده را محاسبه می‌کنیم؛ که با استفاده از محاسبات انجام شده مقدار  $\sum(R_j)^2$  و مقدار  $\chi^2$  به شرح جدول زیر است.

جدول ۵-۳- نتیجه آزمون فرضیه سوم

متغیر	k	$\chi^2_{\%95,4}$	$\alpha$	$\sum(R_j)^2$	$\chi^2$	$\rho$	تأیید / رد فرضیه
تعهد سازمانی	۵	۹/۴۹	٪۰.۵	۱۳۵۵	۱۸/۴	۰/۳۹۱	تأیید



چون مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  به عنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته شده و بر این اساس نتیجه می‌گیریم بین سامانه‌ی ارزشیابی افسران و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و به این قضاوت ۹۵ درصد اطمینان داریم.

#### آزمون فرضیه‌ی ۴

۱- بین ارزشیابی عملکرد افسران و انضباط آنان رابطه وجود ندارد:  $H_0$

۲- بین ارزشیابی عملکرد افسران و انضباط آنان رابطه وجود دارد:  $H_1$

در سطح معناداری ۵ درصد، ابتدا مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده را محاسبه می‌کنیم؛ که با استفاده از محاسبات انجام شده مقدار  $\sum(R_j)^2$  و مقدار  $\chi^2$  به شرح جدول زیر است.

جدول ۵-۴- نتیجه آزمون فرضیه چهارم

متغیر	k	$\chi^2_{\%95,4}$	$\alpha$	$\sum(R_j)^2$	$\chi^2$	$\rho$	تأیید / رد فرضیه
انضباط	۵	۹/۴۹	٪ ۵	۱۳۵۱	۱۸.۰۸	۰/۳۸۸	تأیید

چون مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  به عنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته شده و بر این اساس نتیجه می‌گیریم بین سامانه ارزشیابی افسران و انضباط آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و به این قضاوت ۹۵ درصد اطمینان داریم.

#### آزمون فرضیه‌ی ۵

سامانه ارزیابی بر کارایی در همه سنین اثر یکسان دارد:  $H_0$

سامانه ارزیابی بر کارایی در همه سنین اثر یکسان ندارد:  $H_1$

در سطح معناداری ۵ درصد، ابتدا مقدار عددی ملاک آزمون کننده را محاسبه می‌کنیم؛ که با استفاده از محاسبات انجام شده مقدار  $\chi^2_{\alpha, df} = \chi^2_{0.05, 12} = 5.230$  به شرح جدول زیر است.

جدول ۵-۵- نتیجه آزمون فرضیه پنجم

متغیر	k	$\chi^2_{0.05, 12}$	$\alpha$	$(O - E_i)^2 E_i$	$\chi^2$	$\rho$	تأیید / رد فرضیه
سن	۵	۵/۲۳۰	٪ ۵		۱۱۰/۸۳	۰/۷۳۰	تأیید

چون مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد، پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  به عنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته شده و بر این اساس نتیجه می‌گیریم سامانه ارزیابی بر کارایی در همه سنین اثر یکسان ندارد و به این قضاوت ۹۵ درصد اطمینان داریم.

### آزمون فرضیه ۶

سامانه ارزیابی بر کارایی در مقاطع تحصیلی مختلف اثر یکسان دارد  $H_0: \dots$

سامانه ارزیابی بر کارایی در مقاطع تحصیلی مختلف اثر یکسان ندارد  $H_1: \dots$

جدول ۶-۵ توزیع فراوانی فرضیه ۶

کارایی / تحصیلات	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	جمع
دیپلم	۳۷	۸۰	۲۳	-	-	۱۴۰
فوق دیپلم	۱۰۵	۱۱۶	۱۹	-	-	۲۴۰
لیسانس	۳۱۶	۳۵۰	۵۲	۲	-	۷۲۰
فوق لیسانس	۴۹	۵۱	-	-	-	۱۰۰
جمع	۵۰۷	۵۹۷	۹۴	۲	-	۱۲۰۰

جدول ۵-۷ آزمون مربع کای مربوط به سامانه ارزیابی و تحصیلات

ردیف	O	$E_i$	$(O - E_i)$	$\frac{(O - E_i)^2}{E_i}$
۱	۳۷	۵۹/۱۵	-۲۲/۱۵	۸/۲۹
۲	۸۰	۶۹/۶۵	۱۰/۳۵	۱/۵
۳	۲۳	۱۰/۹۶	۱۲/۰۴	۱۳/۲۲
۴	۱۰۵	۱۰۱/۴	۳/۶	۰/۱۲
۵	۱۱۶	۱۱۹/۴	-۳/۴	۰/۰۹
۶	۱۹	۱۸/۸	۰/۲	۰/۰۰۲
۷	۳۱۶	۳۰۴/۲	۱۱/۸	۰/۴۵۷
۸	۳۵۰	۳۵۸/۲	-۸/۲	۰/۱۸۷
۹	۵۲	۵۶/۴	-۴/۴	۰/۳۴۳
۱۰	۲	۱/۲	۰/۸	۰/۵۳۳
۱۱	۴۹	۴۲/۲۵	۶/۷۵	۱/۰۷۸
۱۲	۵۱	۴۹/۷۵	۱/۲۵	۰/۰۳۱

$$\chi^2 = 25.851 \chi^2_{\alpha, df} = \chi^2_{.05, 9} = 3.33$$

چون مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد، پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  به عنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته شده و بر این اساس نتیجه می‌گیریم سامانه ارزیابی بر کارایی در مقاطع تحصیلی مختلف اثر یکسان ندارد و به این قضاوت ۹۵ درصد اطمینان داریم.

### آزمون فرضیه‌ی ۷

سامانه‌ی ارزیابی بر کارایی در سنوات مختلف خدمت اثر یکسان دارد:  $H_0$

سامانه‌ی ارزیابی بر کارایی در سنوات مختلف خدمت اثر یکسان ندارد:  $H_1$

جمع	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	کارایی سنوات خدمت
۱۲۰	--	-	۶	۳۱	۸۳	۶-۱۱
۲۰۰	-	-	۱۹	۱۱۹	۶۲	۱۲-۱۶
۵۱۴	-	۱	۳۸	۲۴۵	۲۳۰	۱۷-۲۱
۲۶۰	-	۱	۲۲	۱۵۱	۸۶	۲۲-۲۶
۱۰۶	-	-	۹	۵۱	۴۶	۲۷-۳۱
۱۲۰۰	-	۲	۹۴	۵۹۷	۵۰۷	جمع.

جدول ۹-۵ آزمون مربع کای مربوط به سامانه ارزیابی و سنوات خدمت

$\frac{(O - E_i)^2}{E_i}$	$(O - E_i).$	$E_i$	O	ردیف
۲۰.۵۷	۳۲.۳	۵۰.۷	۸۳	۱
۱۳.۷۹	۲۸.۷	۵۹.۷	۳۱	۲
۱.۲۲	-۳.۴	۹.۴	۶	۳
۵.۹۹	-۲۲.۵	۸۴.۵	۶۲	۴
۳.۸۲	۱۹.۵	۹۹.۵	۱۱۹	۵
۰/۷۱۲	۳.۳۴	۱۵.۶۶	۱۹	۶
۰/۷۵۹	۱۲.۸۴	۲۱۷.۱۶	۲۳۰	۷
۰/۴۴۸	۱۰.۷۱۵	۲۵۵.۷۱۵	۲۴۵	۸
۰/۱۲۶	۲.۲۶	۴۰.۲۶	۳۸	۹

۰/۰۲۴	۰/۱۴۴	۰/۸۵۶	۱	۱۰
۵.۱۷۸	۲۳.۸۵	۱۰۹.۸۵	۸۶	۱۱
۳.۶۳۲	۲۱.۶۵	۱۲۹.۳۵	۱۵۱	۱۲
۰/۱۳۲	۱.۶۴	۲۰.۳۶	۲۲	۱۳
۰/۷۴۲	۰/۵۶۷	۰/۴۳۳	۱	۱۴
۰/۰۳۲	۱.۲۱۵	۴۴.۷۸۵	۴۶	۱۵
۰/۰۵۷	-۱.۷۳۵	۵۲.۷۳۵	۵۱	۱۶
۰/۰۵۹	۰/۷	۸.۳	۹	۱

$$\chi^2 = 57.282 \geq \chi^2_{\alpha, df} = \chi^2_{.05, 12} = 5.23$$

چون مقدار عددی ملاک آزمون‌کننده در ناحیه بحرانی قرار می‌گیرد، پس فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  به عنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته شده و بر این اساس نتیجه می‌گیریم سامانه ارزیابی بر کارایی در در سنوات مختلف خدمت اثر یکسان ندارد؛ و به این قضاوت ۹۵ درصد اطمینان داریم.

### نتیجه‌گیری

مطابق با آزمون فرضیات نتیجه می‌گیریم بین سامانه ارزشیابی افسران و ارتقاء قابلیت‌های فردی رابطه معنی‌داری وجود دارد، همچنین بین سامانه ارزشیابی افسران و میزان انگیزش افسران رابطه معنی‌داری وجود دارد و بین سامانه ارزشیابی افسران و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین سامانه ارزشیابی افسران و انضباط آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و از طرفی سامانه ارزیابی بر کارایی در همه سنین، در مقاطع تحصیلی مختلف و در سنوات مختلف خدمت اثر یکسان ندارد.

با توجه به نتایج این پژوهش و موارد ذکر شده بالا و تأیید فرضیات اصلی و در نتیجه فرضیه مهم به این نتیجه رسیدیم که ارزیابی سالانه بر کارایی افسران مؤثر بوده

و جهت بهبود کارایی باید به ترتیب به عوامل قابلیت‌های فردی، انگیزش، تعهد سازمانی و انضباط به عنوان عوامل مؤثر توجه شود.

همچنین اثر سامانه ارزشیابی بر کارایی در تمام سنین، سنوات خدمت و مقاطع تحصیلی مختلف یکسان نیست؛ و بیشترین تأثیر را از میان عوامل فوق تحصیلات دارا است. به طوری که به این نتیجه رسیدیم هر چه میزان تحصیلات افزایش یابد کارایی نیز افزایش خواهد یافت.

### پیشنهاد‌های برگرفته از نتایج پژوهش

- برای پژوهش‌های آینده راه‌کارهای اجرایی برای رسیدن به وضعیت مطلوب ارزیابی عملکرد تدوین شود.
- استفاده‌ی از سایر متغیرها جهت بررسی وضعیت عملکردی کارکنان.
- رتبه‌بندی کردن متغیرهای بررسی وضعیت عملکردی کارکنان با تکنیک‌هایی مانند تحلیل سلسله‌مراتبی داده‌ها جهت مشخص کردن تأثیرگذارترین متغیرها.
- استفاده از سایر روش‌ها جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها.
- جهت افزایش کارایی سازمان به تحصیلات بهای بیشتری داده شود.
- جهت مشاغل حساس و مدیریتی سازمان از افسران با تحصیلات لیسانس به بالا استفاده کنند.
- با توجه به تأثیر عواملی مانند قابلیت‌های فردی و انگیزش در افزایش کارایی، پیشنهاد می‌شود در گزینش افراد به قابلیت‌های فردی توجه شود و همچنین جهت افزایش انگیزش کارکنان از روش‌های علمی و مؤثر استفاده شود.
- اعزام کارکنان به دوره‌های تحصیلات تکمیلی جهت ارتقاء سطح دانش آنان.

## منابع

۱. ابطحی سید حسین (۱۳۷۳)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۲. دسلر گری (۱۳۶۷)، مبانی مدیریت، جلد ۲، ترجمه داود مدنی، نشر پیشبرد.
۳. دعائی حبیب‌الله (۱۳۷۷)، مدیریت منابع انسانی، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۴. حاجی شریف محمود (۱۳۷۱)، ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی، مجتمع سیمان آبیک.
۵. حقیقی محمدعلی، رعنائی حبیب‌الله (۱۳۷۶)، بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: انتشارات ترمه.
۶. جعفری محمدتقی (۱۳۶۸)، ترجمه و شرح نهج‌البلاغه جلد ۳، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۷. ساروقی احمد (۱۳۷۵)، «تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت» مدیریت دولتی ۳۵، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. ساعتچی محمود (۱۳۷۷)، روان‌شناسی بهره‌وری، تهران: نشر ویرایش.
۹. ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۲)، دستورالعمل ارزیابی کارآیی کارکنان آجا.
۱۰. سعادت اسفندیار (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۱۱. سلطانی ایرج (۱۳۸۱)، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، تهران: انتشارات ارکان.
۱۲. سینجر مارک. ج. (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه‌ی فریده آل‌آقا، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۳. شیمون ال. دولان، رنداس اس شولر (۱۳۷۸)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۴. علوی سیدامین‌الله (۱۳۶۸)، «مطالعه تطبیقی در زمینه ارزشیابی کارکنان در چند کشور» مجله مدیریت دولتی.
۱۵. قربانی محمود (۱۳۸۱)، محمدرضا کرامتی و سید محمد جعفر جعفریان‌راد، ارزشیابی عملکرد کارکنان، تهران: انتشارات پژوهش توس.

۱۶. کاظمی بابک (۱۳۷۰)، مدیریت امور کارکنان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۷. گریفین مورهد (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه‌ی سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، نشر مروارید.
۱۸. مهریار حجت‌الله، «چگونه عملکرد کارکنان را ارزیابی کنیم»، روزنامه‌ی همشهری ۱۳۷۶/۸/۱۷.
۱۹. میرسپاسی ناصر (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات میر.
۲۰. میرسپاسی ناصر (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات شروین.