



۱۰۵

سال بیست و سوم

پاییز ۱۴۰۳

## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش

۱۴۰۳/۰۷/۲۴

صص: ۱۵۹-۱۸۷

شابا چاپی: ۶۱۲۱-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۲۱۸-۲۶۴۵



## فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی

## شاخص های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران

رضا قاسمی امامزاده<sup>۱</sup>، مسعود علی حسینی<sup>۲</sup>، علی ترابی کلاته قاضی<sup>۳</sup>

## چکیده

مقدمه: یکی از اصول ضروری زندگی فردی و اجتماعی که با نظام بهسازی انسان مرتبط است، ارزشیابی است. انسان دائماً فعالیت های خود و دیگران را مورد ارزشیابی قرار می دهد. در واقع قدمت ارزشیابی به اندازه کل عمر انسان است. به فرایندی که فعالیت ها را نظارت، پایش و ارزشیابی می کند، ارزشیابی عملکرد گفته می شود (عبدی، ۱۳۸۱). هدف: پژوهش حاضر به دنبال شناسایی شاخص های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران است تا بتواند با در نظر گرفتن جوانب مختلف، عملکرد مدیران را مورد ارزشیابی قرار دهد. روش: روش تحقیق مورد استفاده؛ روش تحلیل مضمون است که با مصاحبه از خبرگان تخصصی حوزه ارزشیابی شبکه مضامین تشکیل گردید و مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر استخراج شده و نهایی سازی شاخص های ارزشیابی عملکرد با استفاده از پنل خبرگی انجام شده است. یافته ها: یافته های پژوهش نشان می دهد شاخص های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران دارای ۳۹ مضمون پایه یا شاخص بوده و همچنین دارای ۱۳ مضمون سازمان دهنده یا مؤلفه و ۳ مضمون فراگیر یا بعد می باشد. ابعاد احصاء شده در این پژوهش عبارتند از: عمومی، اختصاصی و تخصصی. همچنین مؤلفه های پیشنهاد شده عبارتند از: مأموریتی، فنی، محیطی، توانمندی فردی، اقتصادی، امنیتی، حقوقی، سیاسی، اجتماعی، رفتاری، شخصیتی، ارزشی، پیش روندگی و پیش برندگی سازمانی و شاخص های ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران که شامل ۳۹ شاخص بوده که در جدول شماره ۴ ارائه گردیده است.

**کلید واژه ها:** عملکرد، ارزشیابی عملکرد، تحلیل مضمون، عملکرد فردی، عملکرد سازمانی.

Dor: 20.1001.1.20086121.1403.23.105.6.5

۱. پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲. پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)

## مقدمه

سازمان‌ها باید از میزان کارایی کارکنان خود باخبر باشند و برای توسعه و بهسازی آنان تلاش کنند (اسلاتن، ۲۰۱۰ و اپلبام، ۲۰۱۱). یکی از اصول ضروری زندگی فردی و اجتماعی که با نظام بهسازی انسان مرتبط است، ارزشیابی است. انسان دائماً فعالیت‌های خود و دیگران را مورد ارزشیابی قرار می‌دهد. در واقع قدمت ارزشیابی به اندازه کل عمر انسان است. در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزشیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. به‌گونه‌ای که فقدان نظام ارزشیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از منابع، امکانات، مدیریت، اهداف و استراتژی‌ها، به‌عنوان یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به‌خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزشیابی دارد. اساساً قوام و دوام یک سیستم، منوط به وجود نظام ارزشیابی و کنترل در آن است. یکی از وظایف اساسی مدیران سطوح مختلف در هر سازمان، ارزشیابی دقیق عملکرد کارکنانی است که تحت نظارت آن‌ها به فعالیت می‌پردازند. ارزشیابی عملکرد شغلی باید به‌طور مداوم انجام گیرد تا بتوان از نتایج آن در جهت افزایش اثربخشی سازمان بهره گرفت. پژوهش حاضر با مراجعه هدفمند به صاحب‌نظران علمی و سازمانی و انجام مصاحبه و سپس با روش تحلیل مضمون به دنبال شناسایی و ارائه‌ی شاخص‌های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران است.

منابع انسانی شایسته، جزء لاینفک یک سازمان موفق است. بدیهی است تحقق اهداف، راهبردها و برنامه‌های یک سازمان، بدون وجود مدیران و رهبران مجرب امکان‌پذیر نیست (قورچیان، ۱۳۹۳).

اهمیت ارزشیابی عملکرد کارکنان زمانی روشن می‌شود که بدانیم بسیاری از تصمیمات سازمانی در مورد افراد، از جمله انگیزش، آموزش، ارتقاء، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتخاب و استخدام، حقوق و دستمزد و پاداش (زارع و همکاران، ۱۳۹۷) براساس تصویری که تصمیم‌گیرندگان از عملکرد کارکنان دارند اتخاذ می‌شود.

ارزشیابی عملکرد نه تنها اطلاعات معتبر و صحیح در اختیار مدیران حوزه‌ها و قسمت‌های مختلف قرار می‌دهد، بلکه اطلاعات مناسبی نیز در اختیار خود مدیران قرار می‌دهد. آنان نسبت به عملکرد و

رفتارهای شغلی خود، آگاه می‌شوند و به نقاط قوت و ضعف عملکرد خود پی می‌برند. اگرچه ریشه ارزشیابی در ارزشیابی عملکرد نهفته است، اما عمدتاً به عنوان ابزاری توسعه‌ای از آن استفاده شده است، زیرا که مدیران و کارکنان، با آگاهی از نظرات یکدیگر، مهارت‌های رفتاری و عملکردی خود را بهبود می‌بخشند.

ارزشمندترین سرمایه هر سازمان حتی فنی‌ترین آن‌ها که عمدتاً مبتنی بر تجهیزات هستند، سرمایه انسانی سالم، ماهر و باتجربه است. موفقیت نهاد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی نیز با تعداد فرماندهان و مدیران کارآمد و بانگیزه آن ارتباط مستقیمی دارد. یکی از مهم‌ترین ابزارهای آگاهی از کیفیت و کمیت سرمایه انسانی، ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران آن است

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)<sup>۱</sup>، در خصوص ارزشیابی عملکرد می‌فرماید: «خوشبختانه ارزشیابی یک‌ساله را دولت شروع کرده و خود آقای رئیس‌جمهور در این زمینه پیش قدم شدند؛ این کار بسیار خوبی است. نقاط قوت و ضعف‌تان را بسنجید و بدون تعصب داوری کنید. از نظرات افراد دلسوز در این داوری حتماً استفاده کنید. آن کسانی را که دچار ضعف یا عملکرد نامطلوب هستند، به‌طور طبیعی به شکل‌های مختلف مورد تعرض قرار می‌دهید؛ اما در کنار آن، مدیری را هم که خوب عمل کرده، حتماً تشویق کنید؛ یعنی آن چیزی را که من اینجا می‌خواهم توصیه کنم، این است که اخم به ضعف‌ها و عملکردهای ضعیف را ما در عملکرد مسئولان و رئیس‌جمهور و بعضی دیگر مشاهده می‌کنیم؛ اما لبخند و تشویق و توجه به آن کسانی هم که خوب عمل کرده‌اند، این هم باید حتماً در کنارش باشد. پس ارزشیابی و مترتب بر ارزشیابی و تقویم عملکردها، باید برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد».

مسئله‌ای که امروز با آن مواجه هستیم، موضوع مهم ارزشیابی عملکرد از فرماندهان و مدیران است. به طوری که می‌توان ادعا کرد معاونت بازرسی و تعالی فرماندهان و مدیران، نیازمند ارتقاء تعهد، تخصص و مهارت کارکنان در انجام امور محوله است. از این رو، اگر خواسته شود در همه عرصه‌ها سرآمد باشند، می‌تواند کارکنانی توانمند داشته باشند. به این منظور یکی از راه‌های بهبود وضعیت در سازمان‌ها، ارزشیابی دقیق فرماندهان و مدیران است که این پژوهش به عوامل، مراحل، بررسی تجربیات و ارائه راهکار در خصوص ارزشیابی عملکرد می‌پردازد.

۱. بیانات رهبر معظم انقلاب در تاریخ ۱۳۸۵/۰۶/۰۶

مسائل پیش روی واحدهای بازرسی و نظارت را در حوزه ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران، می‌توان به صورت زیر برشمرد:

- ضایع شدن حقوق افراد در سنجش و ارزشیابی عملکرد؛ با توجه به تعریف و نگاه عام به معیارها و شایستگی‌های ارزشیابی عملکرد و ضعف شاخص‌گذاری و معیارهای عملکردی فرماندهان و مدیران؛
- عدم انسجام و برنامه‌ریزی دقیق در اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران؛
- عدم بهره‌گیری از تحلیل و نتایج ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران در کادرسازی و جانشین‌پروری مطلوب؛
- تصمیم‌گیری آنی و بدون برنامه در عزل و نصب فرماندهان و مدیران، به علت فقدان اطلاعات ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران؛
- عدم ارتباط مناسب و اثربخش نظام ارزشیابی عملکرد موجود با ابعاد انگیزشی فرماندهان و مدیران (تنبیه، تشویق، پاداش، حقوق، مزایا و...)
- عدم برآورده کردن خواسته‌های فردی و سازمانی، به علت فقدان نظام ارزشیابی عملکرد فردی؛
- احتمال درگیرشدن با اشتباهات سلیقه‌ای و سیستمی به دلیل عام بودن شایستگی‌ها؛
- فقدان مدل مدوّن در ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران؛
- عدم استفاده مطلوب از پیامدها و نتایج ارزشیابی در ابعاد فردی و سازمانی.

بنابراین، در این پژوهش، با بررسی دقیق مدل‌های ارزشیابی عملکرد در جهان و ایران و همچنین شاخص‌های مهم موردنظر برای ارزشیابی مدیران و فرماندهان طبق معیارهای مدیریت جهادی و اسلامی که در فرمایشات مقام معظم رهبری بر داشتن روحیه و شاخص‌های جهادی در مدیران کشور تأکید می‌شود (احمدیان، ۱۳۹۳)، مدل و الگویی طبق موارد فوق برای ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران ارائه خواهد شد.

حال با بیان مطالب ارائه شده سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که شاخص‌های الگوی ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران چیست؟

در این پژوهش، با انجام مصاحبه از خبرگان حوزه ارزشیابی عملکرد و احصاء شاخص ها از طریق روش تحلیل مضمون، الگویی مبتنی بر موارد فوق برای ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران ارائه خواهد شد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### عملکرد

عملکرد نمادی از باورها و ارزش های گسترده کارکنان در مورد رفتار و سهم آن ها در اثربخشی و بهره‌وری سازمانی است؛ که نشأت گرفته از یک رفتار بوده که توسط همه‌ی اعضا به صورت ایفای نقش در سازمان نمایش داده می‌شود (کیدامونی، ۲۰۲۲). از همین رو عملکرد شغلی کارکنان را می‌توان به عنوان رفتار فردی و کاری قابل مشاهده که برای سازمان ارزش ایجاد کرده تعریف نمود (کارپینی، ۲۰۱۷). معنای عملکرد شغلی به طور قابل توجهی از دیدگاه سنتی تر که متمرکز بر اشتغال و وظایف ثابت است تا دیدگاه امروزی که بر درک وسیع تر از نقش های کاری در زمینه های سازمانی پویاست، متفاوت می باشد (لوپز، ۲۰۲۲). رای ایجاد عملکرد سازمانی میزان اطلاعات ورودی به شرکت از اهمیت زیادی برخوردار است اطلاعات تعیین کننده رفتار مدیران و این موضوع تعیین کننده عملکرد نهایی شرکت است (دن و اورا، ۲۰۲۰). عملکرد کارکنان؛ موضوع کانونی مورد توجه در سازمان بوده و بخش مهمی از وظایف مدیران براساس آن شکل می‌گیرد در واقع، موفقیت سازمان در آینه عملکرد کارکنان آن قابل پیش بینی است. موفق بودن یا نبودن سازمان ها با عملکرد کارکنان سنجیده می‌شود. عملکرد کارکنان تابع متغیرهای فردی نظیر توانایی ها، مهارت های ذهنی و روانی است. همچنین شامل متغیرهای روان شناختی مانند ادراک، نگرش، شخصیت، یادگیری، انگیزه است (کیخا و عباسپور، ۱۳۹۸). شاید اولین مفهومی که از پیدایش سازمان ها مورد توجه قرار گرفته، مفهوم عملکرد سازمانی است (پاشازاده و همکاران، ۱۳۹۹). عملکرد شغلی را سازه‌ای چند وجهی و ترکیبی از نحوه عملکرد فردی در شغل می‌دانند. در این حالت عملکرد براساس ابتکار عمل و نحوه به کارگیری منابع سازمان از طریق افراد تعریف می‌شود (داورزنی و بارانی، ۱۳۹۹). عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت های معطوف به دستیابی سازمانی دانست عملکرد سازمانی به چگونگی مأموریت ها و وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج آن ها اطلاق می‌شود. این مفهوم ارزش مورد انتظار سازمان تعریف می‌شود

که یک فرد در یک دوره از زمان انجام می‌دهد. هر سازمانی برای نیل به عملکرد سازمانی مطلوب در جستجوی راه‌هایی است تا محیط را برای کارکنان مساعد سازد. تا به درجه‌ای از توانایی برسند که تأثیرگذاری بیش‌تری بر روی کارشان داشته باشند (بریمانی و علیزاده باچی، ۱۳۹۸). راهبرد مناسب برای ارتقای عملکرد جهت حفظ توان رقابت با سازمان‌های مشابه توجه به کنار کارآفرینی است (طاهری زاده و همکاران، ۱۳۹۷). عملکرد، نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است (سعادت، ۱۳۸۵: ۹۷). کان (۱۹۹۶)، عملکرد را چیزی می‌داند که یک فرد در اثر تلاش خود بر جای می‌گذارد و بخشی از هدف است. عملکرد، تلفیقی از ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها، پیامدها و نتایج مربوط به فعالیت‌هایی است که بر اساس مأموریت مشخصی صورت می‌گیرد (جهان‌شاهی، ۱۳۹۵). برنادین<sup>۱</sup>، کین<sup>۲</sup>، راس<sup>۳</sup>، اسپینا<sup>۴</sup> و جانسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) معتقدند که عملکرد باید بر اساس نتایج حاصل از کار تعریف شود؛ زیرا این نتایج هستند که ارتباطی قوی با اهداف استراتژیک سازمانی، رضایت مشتریان و مشارکت‌های اقتصادی دارند. عملکرد در قرآن در قالب واژه «عمل» آمده است. عمل به معنای کردار و هر فعل اختیاری است که از انسان سر بزند و این کلمه ۳۶۶ بار در قرآن آمده است. اسلام دین عمل است و همه پیروان خود را به عمل به اعتقادات و عمل صالح پس از ایمان دعوت می‌کند و در ۶۲ مورد، بلافاصله بعد از واژه ایمان آوردن، انجام عمل صالح را از مشخصه‌های مؤمنین ذکر می‌کند (سبحانی تبریزی، ۱۳۶۰، ج ۳: ۳۱۵).

### ارزشیابی عملکرد

نقطه آسیب‌پذیر مدیریت سرمایه انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان است. اگر از آن به درستی استفاده نشود، آینده سازمان نامعلوم خواهد بود (فرجی و همکاران، ۱۴۰۲). هر ساله، سازمان‌ها در حال ارزشیابی عملکرد کارکنان خود می‌باشند. ارزشیابی عملکرد برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای کار بهتر بسیار مفید است. این موضوع موجب می‌شود سازمان به‌طور مستمر با منابع انسانی شایسته خود، توسعه یابد (عزیز و همکاران، ۱۳۹۹). در عین حال، سنجش عملکرد کارکنان از نظر شناخت، دریافت بازخورد

1. bernadin
2. keen
3. ras
4. espina
5. janson

و ارائه راهنمایی های شغلی نیز برای کارکنان سودمند است (جونایدی و همکاران، ۲۰۱۹). هدف از انجام ارزیابی عملکرد کارکنان این است که نشان دهد کارمند به نحو مطلوب وظایف محوله را طبق شرح شغل ابلاغ شده انجام داده است یا خیر و از طریق ارزیابی، نارسایی ها و نقاط ضعف خدمتی کارکنان تشخیص داده شده و از طریق هدایت و آموزش در جهت رفع آن ها اقدام گردد (سرچهمانی و همکاران، ۲۰۱۸). ارزیابی عملکرد یک ارزیابی سیستماتیک از کار انجام شده توسط کارکنان توصیف شده که توسط رهبران سازمان براساس کارها و وظایف محول شده به آن ها انجام و برای نشان دادن توسعه به کار می رود (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰). از جمله اشکالات نظام های ارزشیابی، درک بی عدالتی از آن است و ذهنیت کارکنان بر این است که باید مطابق نظر و سلیقه ارزیاب به نمایش کار خود بپردازند؛ بنابراین تعریف معیارهای شفاف و روشن قبل از ارزشیابی در تعدیل این درک می تواند نقش مؤثری داشته باشد. (شریفیان و سبک رو، ۱۳۹۹). هر سازمان برای به دست آوردن نتایج کاری خوب و قابل قبول، باید به طور مستمر، ارزشیابی دوره ای از عملکرد خود داشته باشد. از این رو، معمولاً ارزشیابی عملکرد در سازمان ها با دو رویکرد پیشگیری کننده و تشخیص دهنده دنبال می شود (سلطانی و علیانی، ۱۳۹۶؛ به نقل از ونگ و ۲۰۱۰ و رایت ۲۰۱۱). نظام ارزشیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد. (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴). به فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب، ارزشیابی عملکرد گفته می شود (کاظمی، ۱۳۸۰). اسنل و بوهلندر (۲۰۰۷)، اهداف اداری - اجرایی و توسعه ای را برای ارزشیابی عملکرد در نظر می گیرند. اهداف اداری - اجرایی شامل: مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان، تعیین ارتقاء کاندیدها، تعیین تکلیف وظایف و شناسایی عملکرد ضعیف و اهداف توسعه ای شامل: فراهم آوردن بازخورد عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی، تشخیص عملکرد افراد و کمک به شناسایی افراد است. ارزشیابی عملکرد از منظر دعائی (۱۳۸۱) عبارت است از: سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه نحوه انجام مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد برای برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آن ها. ارزشیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت های مختلف یک سازمان است.

نظام ارزشیابی عملکرد به صورت بازخوردی از عملکرد فرد برای خود است و به بهبود عملکرد هر فرد منجر می شود (اورای، ۲۰۰۶). در «فرهنگ مدیریت» اثر ساورد و فرنچ (۱۳۷۷) ارزشیابی عملکرد

این‌گونه تعریف شده است: «ارزشیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی میزان موفقیت مستخدم در کارش، به‌ویژه نوعی ارزشیابی که به‌عنوان بخشی از یک شیوه سازمانی صورت می‌گیرد. شیوه‌ای که در آن ارزشیابی‌ها به‌طور مستمر صورت می‌گیرند، سوابق ارزشیابی و نتایج، نگهداری می‌شوند و برای بهبود عملکرد، اقداماتی صورت می‌گیرد. گاهی ارزشیابی عملکرد را به‌طور خلاصه «ارزشیابی» می‌نامند».

ارزشیابی عبارت است از سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی (قانون استخدام کشوری و دستورالعمل اجرایی و ارزشیابی کارکنان دولت، ماده ۲۸، ۴۱۶/د، مورخه ۱۳۶۸/۲/۲). فرایند ارزشیابی 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 (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۹۰). ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که به‌وسیله آن، کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند (میرسپاسی، ۱۳۹۰). ارزشیابی عملکرد شامل: استانداردسازی کار؛ ارزشیابی عملکرد واقعی افراد بر اساس استاندارد و دادن بازخورد به کارکنان به منظور تداوم عملکرد خوب آن‌ها است (دسلر، ۱۹۸۸).

مواردی که ارزشیابی صحیح را با مشکل مواجه می‌کند عبارت‌اند از: استاندارد نامشخص، ملاحظات عمومی، تأثیر امیال شخصی، سهل‌گیری یا سخت‌گیری و تعصب بیجا (وکیلوند، ۲۰۱۲ و خوشوقتی، ۲۰۰۵).

### عملکرد فردی

مدیریت عملکرد موضوعی است که از طریق ایجاد همدلی بین کارکنان و هم‌سویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی وبالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد. (سیلورمن و برلین، ۲۰۲۱). با استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح کل سازمان به‌عنوان مدلی مبنای، معاونت‌ها، سازمان‌ها، دستگاه‌های استانی می‌توانند اهداف خود را در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تعریف و آن را مبنای ارزشیابی عملکرد سازمان، مدیران و کارکنان هریک از واحدهای تحت پوشش خود قرار دهند (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶). با افزایش سطح مشتری‌مداری، عملکرد کارمندان در جذب و حفظ مشتری که نیاز اساسی تولید سازمان است، افزایش می‌یابد. (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیران مشکلات و راه‌حل‌ها را به‌طور غیرمستقیم و تابع شناسایی می‌کنند و ایده‌های خود را برای روزهای آینده با مربیگری پایدار ارائه می‌دهند؛ بنابراین،



با تأثیر بر عملکرد کارکنان از طریق مربیگری و یادگیری، عملکرد کارکنان در بخش های مختلف که بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد ارتقا یافته و منجر به نتایج مثبت می شود؛ بنابراین، در مطالعات قبلی نمی توان از اهمیت عملکرد سازمانی چشم پوشی کرد (بوری، ۲۰۱۸). عملکرد فردی، رفتارهای یا اقدامات کارکنان مرتبط به اهداف سازمانی تعریف می شود و نتیجه قابل اندازه گیری مهم در مطالعات مرتبط با کار است (کوپمنز و همکاران، ۲۰۱۴). کمپبل، عملکرد فردی را رفتارها یا اقدامات کارکنانی که مرتبط به اهداف سازمانی هستند، تعریف کرده است. عملکرد نتیجه قابل اندازه گیری مهم در مطالعات مرتبط به کار است و برای عملکرد ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است. عملکرد فردی به مجموعه رفتارها و کنش های فردی اشاره دارد که با اهداف سازمان مرتبط اند. از دیرباز تمرکز اصلی عملکرد فردی بر عملکرد وظیفه ای بوده است که کارآمدی فرد را در انجام وظایف ذاتی و فنی شغل خود ارزیابی می کند (کمپبل، ۱۹۹۰).

از این رو عملکرد فردی بر رفتارها و کنشهای کارکنان تمرکز دارد، نه نتایج این کنشها. ضمن آن که این رفتارها باید در کنترل فرد باشند و رفتارهایی که به وسیله محیط محدود شده اند را شامل نمی شود (روتوندو و ساکت، ۲۰۰۲). در این وضعیت، شناخت و بهسازی الزامات و پیش نیازهای ارتقای عملکرد فردی از جمله مهمترین اولویت های پیش روی سازمانهای امروزی است.

### پیشینه تحقیق

مقالات متعددی طی دوره های مختلف در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان به طور مکرر در نشریات علمی و معتبر به چاپ رسیده اند که خود بر اهمیت حوزه ارزشیابی عملکرد می افزاید. همچنین مقالات مذکور سعی در ارائه تصویری از روش ها، رویکرد، بازخور، ابزار و ... ارزشیابی عملکرد دارند که برخی از آن ها به ارائه الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ختم می گردد.

در این پژوهش سعی گردیده با به دست آوردن الگوی ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران، شاخص ها از طریق بررسی ادبیات پژوهش و با مصاحبه از خبرگان و صاحب نظران حوزه ارزشیابی عملکرد، با استفاده از روش تحلیل مضمون و احصاء مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر احصاء گردد. به همین منظور با مطالعه ادبیات موضوع به یازده منبع داخلی و هفت منبع خارجی بررسی شده در جداول زیر به آن اشاره می گردد:

## جدول ۱: منابع داخلی

منبع	یافته‌ها
دارایی و زرندي، ۱۴۰۲	هدف این مقاله شناسایی و استخراج شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مدیران دولتی از نگاه امام علی(ع) و با تکیه بر عهدنامه مالک اشتر به‌عنوان سند جامع در حکومت‌داری است در نهایت ۱۲ شاخص شناسایی و استخراج شد و به همراه معرفی نقاط ارزشیابی به‌عنوان نتیجه مقاله مطرح شد.
رجبی و توکلی، ۱۴۰۲	ارزشیابی عملکرد قرآنی در عوالم سه‌گانه (دنیا، برزخ، آخرت)، بررسی و ارزشیابی فطرت، منافع مادی و معنوی انسان‌ها در سازمان‌های رحمانی
عبداله زاده و بیوسفی، ۱۴۰۱	یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری اصیل بر تعهد عاطفی و عملکرد فردی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان گیلان تأثیر معناداری دارد. همچنین تأثیر تعهد عاطفی بر عملکرد فردی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان گیلان نیز تأیید شد. همچنین مشخص شد که تعهد عاطفی نقش میانجی در تأثیر رهبری اصیل بر عملکرد فردی کارکنان دارد و نقش تعدیل‌گر متغیر ویژگی‌های شغلی در تأثیر رهبری اصیل بر عملکرد فردی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان گیلان نیز تأیید شد.
عارف و مرادی شیرازی، ۱۴۰۰	عملکرد از نظر مصاحبه‌شوندگان یعنی نتیجه، یعنی کنش فنی، یعنی کنش اجتماعی، یعنی تلاش، یعنی توان ذهنی و یعنی شخصیت. توجه به این امر که عملکرد فردی دارای معنای واحد نبوده و نسبت معنایی بر آن حاکم است، می‌تواند کارشناسان منابع انسانی را در افزایش اثربخشی ارتباطات باری رساند.
سلامی، ظریف‌منش، تولایی، پورصادق و محدث، ۱۴۰۰	تبیین پیامدها، شاخص‌سازی پیامدی، جمع‌آوری داده‌های محیطی، تحلیل داده‌های محیطی، نتیجه‌گیری، تولید گزارش و تولید کاربست نتایج ارزشیابی پیامدها، در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) برای الگوی ارزشیابی پیامدهای عملکرد سازمانی
فرآیند ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۹۹	ارتقاء کیفیت عملکرد کارکنان دانشگاه از طریق ارزشیابی؛ ارائه بازخورد از نتایج و اجرای برنامه‌های آموزشی مورد نیاز؛ تدوین رویه‌های لازم جهت اجرای فرایند ارزشیابی؛ افزایش ضمانت اجرایی فرایند ارزشیابی از طریق تدوین و آماده‌سازی ساز و کاری مدون و مستند در خصوص استفاده از نتایج ارزشیابی؛ حل مسائل و مشکلات موجود در زمینه اجرای فرایند ارزشیابی از طریق شفاف‌سازی ترکیب و وظایف دست‌اندرکاران ارزشیابی.
غفاری، ۱۴۰۰	نظام ارزشیابی فرماندهان و مدیران توانسته است بر رشد و تعالی آنان تأثیر مثبت داشته باشد، اما این تأثیر آن‌قدر مطلوب و در حد خیلی خوب و عالی نیست. در نهایت، تأثیر نظام ارزشیابی بر ارتقاء شایستگی‌های ارزشی، بیشتر از شایستگی‌های مدیریتی است.

شاخص های شایستگی های عمومی عبارت اند از: معرفت و ایمان، عبودیت و عمل صالح، اصالت و نجابت خانوادگی، اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه، تقوا و پرهیزکاری، شایستگی های اخلاقی، پرهیز از تجملات و دنیاگرایی، بصیرت و عمل انقلابی؛ همچنین شاخص های شایستگی های حرفه ای عبارت اند از: دانش، توان فرماندهی، توان مدیریت، توان رهبری، توان تدریس، ویژگی های فردی، روحیه جهادی و عاشورایی، رشد ذهنی و فکری و شخصیتی، تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی	خانی، رئیسی و بیگلری، ۱۳۹۸
نظام ارزشیابی شایستگی های پاسداری در تمامی ابعاد (ورودی ها، محتوا، ارزش یاب ها، ارزشیابی شوندهگان، شیوه های اجرا و خروجی ها)، با آسیب ها، مشکلات و کاستی هایی مواجه است.	سلطانی، طلایی و صابری مقدم، ۱۳۹۷
نظام ارزشیابی شایستگی ها در تمامی ابعاد سه گانه ورودی با میانگین (۳،۷۸)، فرایند با میانگین (۳،۸۲) و خروجی با میانگین (۳،۶۴)، نسبت به نظام ارزشیابی عملکرد، از وضعیت مناسب تری برخوردار است.	سلطانی و علیانی، ۱۳۹۶
الگوی ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه شامل الگوی اعتقادی با ۴ مؤلفه و ۱۱ شاخص، ویژگی های شخصیتی با ۳ مؤلفه و ۱۱ شاخص، مدیریت جهادی با ۳ مؤلفه و ۱۰ شاخص و دانشی و مهارتی با ۳ مؤلفه و ۱۰ شاخص می باشد.	سلامی و میار، ۱۳۹۵

## جدول ۲: منابع خارجی

منبع	یافته ها
سوزانتوو و همکاران، ۲۰۲۳	در پژوهشی با عنوان تعیین انگیزه و عملکرد: تحلیل رضایت شغلی، مشارکت کارکنان و رهبری، به بررسی و مرور ادبیات مربوط به عملکرد کارکنان، انگیزه، رضایت شغلی، مشارکت کارکنان و رهبری پرداختند.
اسلام و پریایه، ۲۰۲۳	پنج معیار، یعنی خدمات، کیفیت، مالی، زمان بندی و کار گروهی، برای ارزیابی عملکرد کارکنان در CLSB مهم هستند. هر کدام از این معیارها دارای زیرمعیارهایی هستند. کار هماهنگ، مهارت ها و وقت شناسی سه زیرمعیار مهم برای ارزیابی حاضر هستند. در نتیجه هنگامی که کارکنان از معیارها و زیرمعیارهای تعیین شده همراه با طرح وزن دهی مرتبط و فرآیند ارزیابی آگاه شوند، انگیزه خواهند داشت تا وظایف خود را بر اساس آن انجام دهند. از این رو، انتظار می رود رضایت شغلی و بهره وری کارکنان افزایش یابد.

<p>ارزیابی‌های مثبت به دلیل شور و اشتیاق در کارمند رخ می‌دهد. محقق بیان می‌دارد که سرپرستان نیز یک قطعه کلیدی از این پازل هستند. سرپرستانی که در تعقیب اشتیاق موفق‌تر هستند، در ارزیابی عملکرد خود ارزش بیشتری برای اشتیاق قائل هستند. این یک پویایی بین فردی ایجاد می‌کند که ممکن است کارمندان به واسطه پویایی ایجاد شده در پی ارتقاء شغل خویش باشند.</p>	<p>جاچی موویچ و همکاران، ۲۰۲۲</p>
<p>جذب استعداد و حفظ استعداد تأثیری بر عملکرد پایدار سازمانی نداشته است، در حالی که یادگیری و توسعه و مدیریت شغلی تأثیرات مثبت معناداری دارند. دستیابی به عملکرد سازمانی پایدار نیازمند یادگیری و توسعه و مدیریت شغلی کارکنان با تمرکز بر برنامه‌های مربیگری و آموزشی و چرخش شغلی.</p>	<p>العینه و آتان، ۲۰۲۰</p>
<p>بیان می‌کند که می‌توان با استفاده از ابزار برنامه‌ریزی معکوس رابطه معناداری بین استراتژی‌های سازمان و یادگیری برای تکرار عملکرد فردی بهتر برقرار کرد. همچنین معتقد است برای اینکه کارکنان سازمان تبدیل به منابع ارزشمندی برای سازمان شوند، ضرورت دارد تا نظام مدیریت عملکرد کارکنان با نیازهای و انتظارات ذینفعان سازمان ارتباط مؤثری برقرار کند تا آن‌ها بدانند انتظار از آنان چیست و تلاش‌ها و برنامه‌های بهبود خود را بر آن اساس تنظیم کنند.</p>	<p>کلارک، ۲۰۱۸</p>
<p>بر مبنای این مدل، رهبری اصیل متغیر مستقل، عملکرد فردی متغیر وابسته، تعهدات عاطفی متغیر میانجی و ویژگی‌های شغلی متغیر تعدیل‌گر است.</p>	<p>ریببرو و همکاران، ۲۰۱۸</p>
<p>معتقدند موسیقی و علاقه و توانایی فرد بر عملکرد فردی تأثیر مثبت می‌گذارد. محققان در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که افرادی که از علاقه و توانایی لازم برخوردارند هنگام کار با کامپیوتر عملکرد بالایی از خود نشان می‌دادند و بعد از انجام تمرین کافی می‌توانند با مهارت بالایی همان وظیفه و کار محوله را با سرعت بالایی و به صورت خودکار انجام دهند.</p>	<p>کارنیرو و نوایس، ۲۰۱۷</p>

با بررسی انجام شده از مقالات و کتب پیشینه پژوهش، خلاءهایی در شاخص‌های عملکرد فردی فرماندهان و مدیران مشاهده گردید و سبب شده شاخص‌ها در حوزه‌ی ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران، دور از نگاه سنجش و ارزشیابی قرار گیرند که این امر از اعتبار نتایج ارزشیابی کاسته و بر دستیابی به اهداف سازمان تأثیرگذار خواهد بود. در این راستا پژوهش حاضر با رویکرد شناسایی و حذف خلاءهای مذکور، به بررسی روشمند مجموعه پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه پرداخته و

با مراجعه به صاحب نظران علمی و تجربی حوزه ارزشیابی عملکرد فردی در صدد ارائه شاخص های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران می باشد که می تواند به همراه ابعاد و مؤلفه های احصاء شده در مقالات مورد بررسی و همچنین پژوهش صورت گرفته شده در این پژوهش، الگوی جامع و کامل از ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران ارائه نماید.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر را می توان کاربردی معرفی نمود. کاربردی از آن جهت که برای ارزشیابی مدیران سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. مهم ترین روش گردآوری داده ها مطالعات کتابخانه ای و مرور ادبیات این حوزه و مصاحبه با خبرگان حوزه ارزشیابی عملکرد است که داده های حاصل از مصاحبه به روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و الگوی نهایی مستخرج از پیل خبرگی انجام شده ارائه گردیده است.

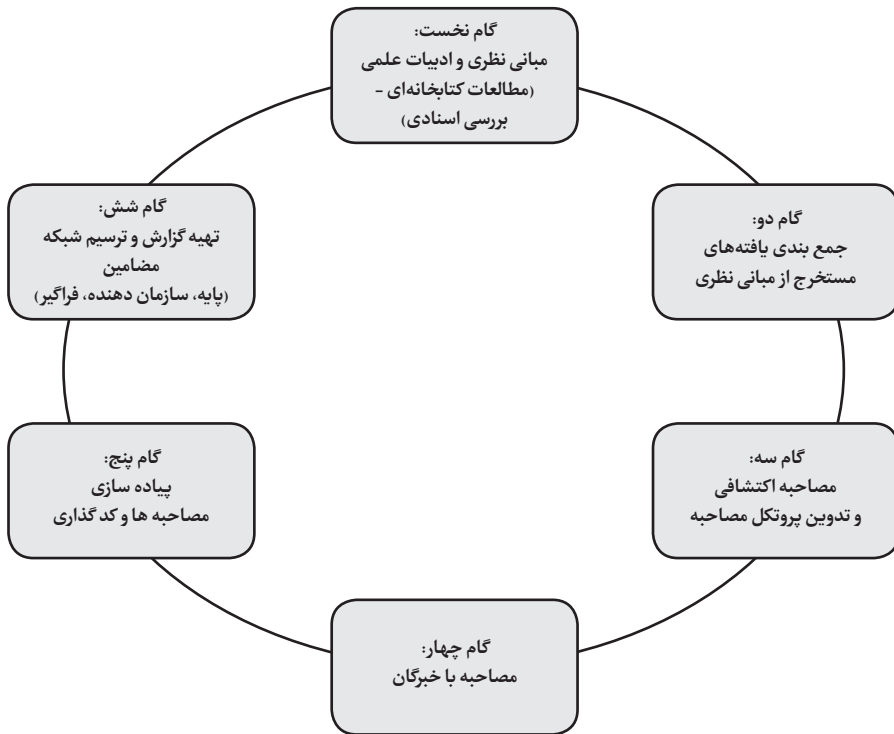
### جدول شماره ۳: روش شناسی پژوهش

عنوان پژوهش	۱	شاخص های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران
نوع پژوهش	۲	نظری
هدف پژوهش	۳	کاربردی و توسعه ای
ماهیت پژوهش	۴	کیفی
ابزار گردآوری داده	۵	مطالعه و بررسی متون از منابع، کتب، مقالات، اسناد بالادستی و مصاحبه
روش تجزیه و تحلیل داده	۶	تحلیل مضمون

روش تحلیل مضمون به طور ویژه در علمی که مطالعات آن بیشتر مبتنی بر تحلیل های کیفی است، کاربرد دارد. از آنجا که موضوع پژوهش شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های ارزشیابی عملکرد مدیران است و اغلب پژوهش ها به یک یا دو مورد از سه مورد فوق پرداخته بودند و رویکرد کمی بر رویکرد کیفی نیز غلبه داشته است در این پژوهش با استفاده از نظرات صاحب نظران در بستر مصاحبه های نیمه

ساختاریافته و با تأکید بر ارائه هر سه محور مورد تأکید یعنی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران از روش تحلیل مضمون بهره برده شده و یافته‌های مرتبط با مسائل و اهداف پژوهش ارائه گردیده است.

در راستای انجام پژوهش شش مرحله پیش‌بینی و اجرا گردیده است. این شش مرحله به شکل زیر عبارتند از:



شکل ۱- مراحل انجام پژوهش

## مراحل پژوهش

### گام نخست: مبانی نظری و ادبیات علمی (مطالعات کتابخانه ای-بررسی اسنادی)

بررسی و جستجوی نظام مند مقالات منتشر شده در مجلات معتبر داخلی حوزه ارزشیابی عملکرد با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط صورت می پذیرد. ابتدا کلمات کلیدی مرتبط، انتخاب شده و پس از خلاصه برداری و نگارش، مورد استفاده قرار گرفت. کلیدواژه ها عبارتند از: عملکرد، ارزشیابی، ارزشیابی عملکرد، ارزشیابی عملکرد کارکنان، عملکرد فردی، عملکرد سازمانی

### گام دو: جمع بندی یافته های مستخرج از مبانی نظری

در این مرحله، ابعاد و مؤلفه های استخراج شده از بررسی ادبیات پژوهش و با دریافت نظر توسط خبرگان و صاحب نظران، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و سپس چارچوب مفهومی ابتدایی با ۱۲ بعد شامل:

فردی، اداره سازمان، مأموریت، ارزشی، جهادی، اجتماعی، مدیریتی، ارزشی، مأموریتی، فردی و بین فردی ارائه گردید.

### گام سه: طراحی و تدوین پروتکل مصاحبه

پس از طراحی پروتکل مصاحبه و تعیین سؤالات، با مراجعه به خبرگان و صاحب نظران حوزه ارزشیابی عملکرد فردی، مصاحبه عمیق به عمل آمد و سپس کلیه مصاحبه های انجام شده به صورت مجزا پیاده سازی و همزمان کدگذاری گردید. همچنین سؤالات پروتکل مصاحبه جهت تعیین شاخص ها در قالب دو طبقه بندی و شامل هفت پرسش تهیه گردید که در جدول زیر ارائه می گردد:

## جدول ۴: سؤال‌های مصاحبه

ردیف	طبقه‌بندی سؤالات	سؤال
۱	بررسی نظام ارزشیابی مطلوب	با توجه به تجارب حرفه‌ای و سوابق کاری خود در این مجموعه، شاخص‌های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران از نظر شما چیست؟
۲	بررسی نظام ارزشیابی مطلوب	با توجه به تجارب حرفه‌ای و سوابق کاری خود در این مجموعه، از نظر شما چگونه می‌توان تمایز سطوح شغلی را در شاخص‌های ارزشیابی عملکرد فردی مدنظر قرارداد؟
۳	بررسی نظام ارزشیابی مطلوب	با توجه به تجارب حرفه‌ای و سوابق کاری خود در این مجموعه، از نظر شما تفاوت عملکرد فردی و سازمانی در چه شاخص‌هایی می‌باشد؟
۴	بررسی نظام ارزشیابی مطلوب	با توجه به تجارب حرفه‌ای و سوابق کاری خود در این مجموعه، از نظر شما چگونه می‌توان بین توانمندی‌های موجود در یک فرد و عملکرد فرد در آن توانمندی تمیز قائل شد؟
۵	شناسایی واحصاء مؤلفه‌های مداخله‌گر در نتایج نظام ارزشیابی مطلوب	با توجه به تجارب حرفه‌ای و سوابق کاری خود در این مجموعه، از منظر شما چه عواملی بر عملکرد فردی در نظام ارزشیابی اثر منفی دارد؟
۶	شناسایی واحصاء مؤلفه‌های مداخله‌گر در نتایج نظام ارزشیابی مطلوب	با توجه به تجارب حرفه‌ای و سوابق کاری خود در این مجموعه، از منظر شما چه عواملی بر عملکرد فردی در نظام ارزشیابی اثر منفی دارد؟

## گام چهارم: مصاحبه با خبرگان

طبق پروتکل مصاحبه احصاء شده مصاحبه از خبرگان حوزه ارزشیابی عملکرد به تعداد ۲۳ نفر که دارای شاخص‌هایی همچون: حضور و فعالیت در واحدهای مرتبط با ارزشیابی عملکرد، اکثراً دارای سن خدمتی بالای ۱۰ سال در حوزه مربوطه، دارای تحصیلات دانشگاهی و صاحب نظر در حوزه ارزشیابی عملکرد می‌باشند، بوده است که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت که در قالب جدول زیر ارائه می‌گردد:



جدول شماره ۵: فهرست خبرگان مصاحبه شونده

ردیف	کدمصاحبه‌شونده	سمت	سن خدمتی	تحصیلات
۱	A	عضو گروه طراحی و تدوین نظام ارزشیابی	۱۵	کارشناسی ارشد
۲	B	مدیر ارزشیابی	۱۴	کارشناسی
۳	C	عضو گروه طراحی و تدوین نظام ارزشیابی	۱۹	کارشناسی ارشد
۴	D	رئیس سابق اداره ارزشیابی و استعدادیابی و مدیر اسبق ارزشیابی	۲۲	کارشناسی ارشد
۵	E	معاون بازرسی	۲۰	کارشناسی ارشد
۶	F	مدیر ارزشیابی	۱۸	کارشناسی ارشد
۷	G	مدیر ارزشیابی	۱۸	کارشناسی
۸	H	مدیر بازرسی	۱۸	کارشناسی
۹	I	مدیر ارزشیابی	۱۸	کارشناسی
۱۰	J	مدیر ارزشیابی	۵	کارشناسی ارشد
۱۱	K	معاون اجرایی	۷	کارشناسی ارشد
۱۲	L	کارشناس بازرسی	۹	کارشناسی
۱۴	M	کارشناس بازرسی	۱۲	کارشناسی
۱۵	N	مدیر ارزشیابی	۵	کارشناسی
۱۶	O	مدیر ارزشیابی	۸	کارشناسی ارشد
۱۷	P	مدیر ارزشیابی	۵	کارشناسی
۱۸	Q	مدیر ارزشیابی	۹	کارشناسی
۱۹	R	مدیر بازرسی	۱۷	کارشناسی
۲۰	S	مدیر ارزشیابی	۱۷	کارشناسی ارشد
۲۱	T	مدیر نیروی انسانی	۲۲	کارشناسی ارشد
۲۲	w	مدیر ارزشیابی	۱۱	کارشناسی
۲۳	X	مدیر بازرسی	۱۵	کارشناسی ارشد

## گام پنجم: پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و کدگذاری (استفاده از روش تحلیل مضمون)

پس از انجام مصاحبه‌ها هر مصاحبه به صورت مجزا پیاده‌سازی و کدگذاری گردید که نمونه‌ای از

آن در جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۶: نمونه کدگذاری انجام شده

ردیف	منبع گزاره	گزاره مرتبط	مضامین پایه
۱	Q5	به نظر بنده نظام ارزشیابی در این چند سال رو به رشد بوده و نکته‌ای که قابل تأمل می‌باشد اینه که نواقص قبلی رو داره برطرف می‌کنه مثلاً در دوره جدید همین نمره دادن باعث تسهیل کار هم برای ارزیاب و به نتیجه مطلوب و واقعی رسیدن در نمره ارزشیابی فرد می‌شود	درک صحیح از مأموریت
۲	T34	تغییر سطوح نمره‌ها جهت بهره‌برداری از نتایج ارزشیابی (مثلاً اگر کسی نمره ۷٫۸ کسب کند از نظر سازمان خیلی خوب و راضی‌کننده است ولی همین فرد با این نمره مجاز به ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد نیست که نوعی ناقص می‌باشد)	رعایت ملاحظات سازمانی
۳	D19	پیشنهادی که ما داشتیم این بود که به جای نمره، سطح بندی کنید؛ مثلاً ۹-۱۰، عالی است ۸-۹ خیلی خوب است؛ شما نمره که می‌دهید؛ فرد اعتراض می‌کند که نمی‌توانم با این نمره ادامه تحصیل بدهم؛	شناخت سازمانی
۴	U16	با توجیه فرماندهان و ارزشیابان بایستی این کار محقق شود انتظارات بر اساس مشاغل تعیین گردد؛ معیارها و شاخص‌ها را به توان در هر شغلی مورد بررسی قرار داد	هم‌راستایی اقدامات با مأموریت
۵	H34	برای هر سطح شغلی، توقعات و انتظارات مربوطه را مشخص کنید. برای سطوح بالاتر، توقعات بیشتری درباره تصمیم‌گیری استراتژیک، رهبری و توانایی‌های استراتژیک ممکن است وجود داشته باشد، درحالی‌که برای سطوح پایین‌تر، توقعات بیشتری درباره مدیریت عملیاتی و تصمیم‌گیری عملیاتی ممکن است وجود داشته باشد. با تعیین توقعات متفاوت برای هر سطح شغلی، می‌توانید تمایز را در شاخص‌ها ایجاد کنید.	انتظارات شغلی-برآوردن توقعات-تصمیم‌گیری-رهبری
۶	R17	استفاده از معیارهای عینی و مرتبط با شغل برای ارزیابی عملکرد	استفاده از معیار روشن و واضح

نگاه واقعی و محوری	استفاده از معیارهای فضایی و غیر عینی و عدم ارزیابی عملکرد چندجانبه	R20	۷
نتایج معین	نتایج ما باید ملموس، عینی و واقعی باشد.	E63	۸
نتایج معین	نتایج باید در مجموعه و به خصوص برای شخص فرمانده ملموس و قابل مشاهده عینی باشد	O37	۹
توانمندی قبلی- متوانایی تخصصی	توانمندی های موجود در یک فرد مجموعه ای از توانمندی ها می باشد که یا در گذشته محل ظهوری داشته اند و یا توسط فرد دیگری و یا حتی خود فرد (بدون اثبات خاصی) اعلام شده است اما عملکرد یک فرد در یک توانمندی مربوط می شود به خروجی فرد در حال حاضر که ممکن است با گذشته فرد هم تفاوت داشته باشد	T19	۱۰
ارزیابی اثربخش	آن ارزیابی و ارزشیابی اثربخش بوده که اولاً دقیق و همه جانبه نگر باشد و در ثانی اثرات این ارزشیابی برای فرد قابل لمس و نیز برای اجتماع نیز دارای اثر باشد.	L36	۱۱
مشاهده نتایج	به نظر می رسد آنچه از فرایند ارزشیابی شایستگی ها در طی این یک دهه پیموده شده، هرچند با بهترین و خالص ترین نیت ها نیز بوده باشد، با توجه به نتایج قابل لمس و مشاهده آن در حال حاضر، نه در تنه اصلی و نه در تکنیک ها و شاخ و برگ های آن، موفق عمل نکرده است.	L37	۱۲
تأثیر خدمتی نتایج	باید نتایج ملموس و در سیر خدمتی فرد و پیشرفت شغلی، در کسب مزایا و امتیازات شغلی، حقوقی و... تأثیرگذار باشد	P17	۱۳
درک و اشراف محیطی	هرچه نظام ارزشیابی و نتایج به دست آمده از آن به صورت شفاف تر برای ارزیابی شونده روشن شده باشد تأثیر آن در بهبود و رشد عملکرد اعضای سازمان بهتر خواهد بود.	F30	۱۴
تسلط به آیین نامه سازمانی	حتماً اسناد بالادستی طرح قدر را در اختیار داشته باشید.	E16	۱۵

### گام شش: ترسیم شبکه مضامین (پایه، سازمان دهنده، فراگیر)

در مرحله جمع‌آوری داده‌ها در ابتدا با مصاحبه از ۲۳ خبره حوزه ارزشیابی عملکرد و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تعیین گزاره‌های منتخب، تعداد ۱۵۷ مضمون پایه شناسایی گردید که در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها و با برگزاری پنل خبرگی توسط اساتید این حوزه، با حذف مضامین پایه مشترک، تعداد ۳۹ مضمون پایه تعیین گردید که با بررسی مضامین پایه به دست آمده و دریافت نظرات اساتید صاحب نظر موضوع، مضامین پایه در ۱۳ مضمون سازمان دهنده، سازماندهی گردیدند که مضامین سازمان احصاء شده نیز در ۳ مضمون فراگیر سازماندهی گردید.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به مراحل انجام پژوهش و در گام نخست ادبیات موضوع از مقالات و کتب مدنظر بررسی و در گام دوم این مبانی جمع‌بندی گردید و در قالب ۳ کلید واژه، عملکرد فردی، عملکرد و ارزشیابی عملکرد تعاریف صورت پذیرفت. در گام سوم پژوهش با دریافت نظرات اساتید خبره این حوزه پروتکل مصاحبه تنظیم و در گام چهارم مصاحبه از ۲۳ نفر صاحب نظر این حوزه به عمل آمد و در گام پنجم پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام شده و تعیین مضامین پایه، در گام ششم شبکه مضامین با تعیین مضامین پایه نهایی، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر تشکیل گردید. با هدف شناسایی و ارائه شاخص‌های ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران، یافته‌های تحقیق مشتمل بر ۳ بُعد و ۱۳ مؤلفه و ۳۹ شاخص حاصل گردید.

جدول ۷: مضامین الگوی ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه ها)	مضامین پایه (شاخص ها)	منبع
عمومی	اجتماعی	روحیه کار جمعی	h-w
		توانمندی فعالیت اجتماعی	l-w
		توانمندی ارتباط اثربخش	i-L
	ارزشی	تقید به مبانی دینی و انقلابی	W
		گرایش به خصایص معنوی	R- B-C- A
		تقیدات ایمانی	A-Q- F
		دارای روحیه جهادی	Q-S- R
	رفتاری	حسن رفتار فردی	D-Q-A-M-
		حسن رفتار گروهی	P-Q-W-F-I-D-A-M
		حسن رفتار سازمانی	P-Q-W-F-I-D-A-M
	شخصیتی	آمادگی جسمانی	H
		سلامت روحی و روانی	H-N-Q-W
		انعطاف پذیری	I
		توانایی ذهنی و فکری	R-W-F-I-T-X
اختصاصی	پیش‌روندگی و پیش‌برندگی سازمانی	برخوردارى از دانش نظری	B-Q-X-K-P
		دارای قدرت رهبری	I-A-B-Q-X-C-E
		توانمندی مدیریتی	I-T-P-R-X-K-C-A-E- J-S-B-Q
	اقتصادی	تقید به شفافیت	J-X
		توان مدیریت مالی	X
		برخوردار بودن سلامت مالی	X
	امنیتی	طبق نظر مراجع ذی صلاح	H-O
	حقوقی	آگاهی به اسناد دولتی	X
		اشراف به دستورات عملی داخلی	X
		تسلط به آیین‌نامه‌های سازمانی	X
	سیاسی / اعتقادی	طبق نظر مراجع ذی صلاح	W-L- H-O-K-Q

تخصصی	مأموریتی	درک صحیح از مأموریت	H-X
		پذیرش مأموریت	x
		چند وظیفه‌ای بودن	q-f
		انجام وظایف اثر بخش و کارا	I-R-X
		هم‌راستایی اقدامات با مأموریت	h-x
		رعایت ملاحظات سازمانی	h
	فنی	دانش تخصصی	I-X
		مهارت تخصصی شغل	X
		تجربه شغلی	J-K-W
	محیطی	درک و اشرافیت محیطی	H-X
		شناخت اقتضائات و الزامات محیطی	G-X
		هم‌راستایی مأموریت با محیط	G-C-X
	توانمندی فردی	مهارت‌های فردی	I-P-X-A-E-R-X
		مهارت‌های بین فردی	M-F-P-O-X

### نتیجه‌گیری

مدیران موفق با کارایی و اثربخشی بالا یکی از عوامل مهم و کلیدی برتری سازمان‌ها و ارگان‌ها در مواجهه با سازمان‌ها و ارگان‌های هم‌تراز خود می‌باشند و در اصل مزیت رقابتی عصر کنونی محسوب می‌گردند.

حال برای تعیین این سطح از مدیران می‌بایست الگویی در راستای ارزشیابی عملکرد آنان در اختیار باشد تا انتصاب و توسعه مدیران با دقت و کیفیت بیشتری انجام گردد.

در پژوهش حاضر که با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان حوزه ارزشیابی عملکرد صورت پذیرفت، الگوی ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران که دارای ۳ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۳۹ شاخص می‌باشد، احصاء گردید که به شرح زیر ارائه می‌گردد:

شاخص‌های عمومی در چهار دسته‌بندی قرار می‌گیرند و به ترتیب شامل: ۱- اجتماعی (روحیه کار جمعی، توانمندی فعالیت اجتماعی، توانمندی ارتباط اثربخش) ۲- ارزشی (تقید به مبانی دینی و

انقلابی، گرایش به خصایص معنوی، تقیدات ایمانی، دارای روحیه جهادی) ۳- رفتاری (حسن رفتار فردی، حسن رفتار گروهی، حسن رفتار سازمانی) ۴- شخصیتی (آمادگی جسمانی، سلامت روحی و روانی، انعطاف پذیری، توانایی ذهنی و فکری) می باشد.

شاخص های اختصاصی در پنج دسته بندی قرار می گیرند و به ترتیب شامل: ۱- پیش روندگی و پیش برندگی سازمانی (برخورداری از دانش نظری، دارای قدرت رهبری، توانمندی مدیریتی) ۲- اقتصادی (تقید به شفافیت، توان مدیریت مالی، برخوردار بودن سلامت مالی) ۳- امنیتی (طبق نظر مراجع ذی صلاح) ۴- حقوقی (آگاهی به اسناد دولتی، اشراف به دستورالعمل های داخلی، تسلط به آیین نامه های سازمانی) ۵- سیاسی / اعتقادی (طبق نظر مراجع ذی صلاح) می باشد.

شاخص های تخصصی در چهار دسته بندی قرار می گیرند و به ترتیب شامل: ۱- مأموریتی (درک صحیح از مأموریت، پذیرش مأموریت، چندوظیفه ای بودن، انجام وظایف اثربخش و کارا، هم راستایی اقدامات با مأموریت، رعایت ملاحظات سازمانی) ۲- فنی (دانش تخصصی، مهارت تخصصی شغل، تجربه شغلی) ۳- محیطی (درک و اشرافیت محیطی، شناخت اقتضائات و الزامات محیطی، هم راستایی مأموریت با محیط) ۴- توانمندی فردی (مهارت های فردی، مهارت های بین فردی) می باشد.

با تطبیق پژوهش حاضر با مقاله منتشر شده با عنوان: احصای ویژگی ها و شاخص های فرماندهان گروهان های آموزشی (مورد مطالعه: یکی از مراکز آموزش عالی سپاه)، خانی و همکاران، (۱۳۹۸) که یافته های این پژوهش بیان می دارد که شاخص های شایستگی های عمومی عبارت اند از: معرفت و ایمان، عبودیت و عمل صالح، اصالت و نجابت خانوادگی، اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه، تقوا و پرهیزکاری، شایستگی های اخلاقی، پرهیز از تجملات و دنیاگرایی، بصیرت و عمل انقلابی و همچنین شاخص های شایستگی های حرفه ای عبارت اند از: دانش، توان فرماندهی، توان مدیریت، توان رهبری، توان تدریس، ویژگی های فردی، روحیه جهادی و عاشورایی، رشد ذهنی و فکری و شخصیتی، تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی که ۱۷ شاخص عمومی و حرفه ای ارائه گردیده است. با تطبیق پژوهش انجام شده با این پژوهش در ۸ شاخص: ایمان، تقوا، اعتقاد به مبانی، دانش، توان مدیریت، روحیه جهادی، رشد فکری و روابط اجتماعی، وجه اشتراک وجود دارد.

با تطبیق دیگری که این پژوهش با پژوهش انجام شده توسط حقیقی و خطیر، (۱۴۰۲)، با عنوان:

طراحی مدل ارزشیابی عملکرد مدیران متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران که با استفاده از منطق فازی و با روش ارزشیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و تحلیل اهمیت عملکرد صورت پذیرفته است، عملکرد مدیران را ارزشیابی کرده که یافته‌های این پژوهش دارای ۵ مؤلفه: ویژگی‌های شخصیتی، مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت مدیریتی و قابلیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای است که با مؤلفه‌های احصاء شده این پژوهش در مؤلفه شخصیتی تشابه داشته و همچنین در مؤلفه مهارت مدیریتی، پژوهش اشاره شده در یکی از شاخص‌های مؤلفه پیش‌روندگی و پیش‌برندگی سازمانی با پژوهش حاضر وجه اشتراک داشته که نشان دهنده شمولیت بیشتر این مؤلفه در پژوهش حاضر می‌باشد.

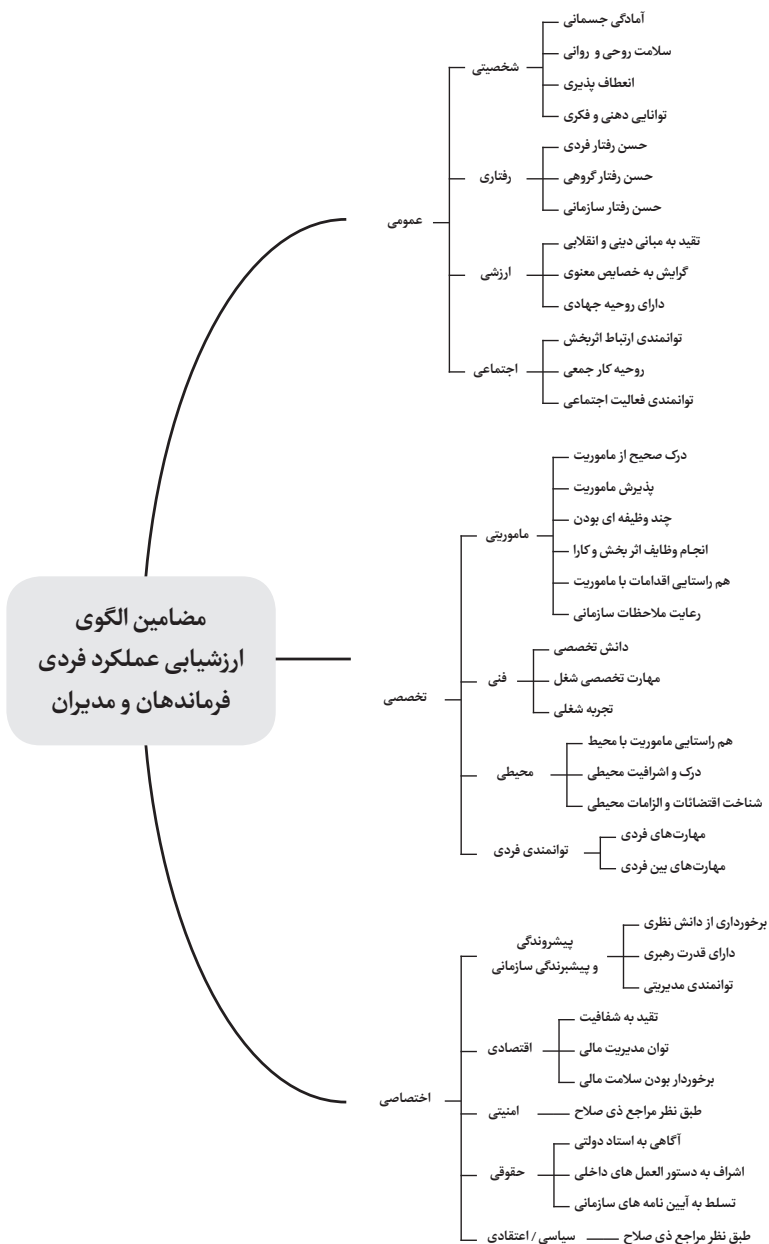
با مطالعه و بررسی مقالات مرتبط با موضوع پژوهش و همچنین بررسی مقاله منتشر شده در فصلنامه مدیریت و پژوهش دفاعی در سال ۱۴۰۲ با عنوان: الگوی ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران مبتنی بر روش فراترکیب، شش بعد: فردی، اداره سازمان، مأموریتی، ارزشی، جهادی و اجتماعی احصاء گردیده و تعداد ۱۴ مؤلفه شامل: مدیریتی، حقوقی، مالی، اقتصادی، عملیاتی، محیطی، اخلاقی، اعتقادی، سیاسی، تفکر جهادی، سبک زندگی، کار و عمل جهادی، درون سازمانی و برون سازمانی در ذیل ابعاد احصاء شده تعیین گردیده است که پژوهش حاضر در راستای تعیین شاخص‌های الگوی ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران با انجام مصاحبه از صاحب‌نظران این حوزه و از طریق روش تحلیل مضمون توانسته است شاخص‌ها را احصاء و ارائه نماید.

همچنین از طریق احصاء این الگو می‌توان با برگزاری کانون‌های ارزشیابی نسبت به تعیین و یا توسعه مدیران و فرماندهان اقدام نمود که این موضوع می‌تواند منجر به شناسایی مدیران و فرماندهان اثربخش و کارا برای سازمان گردیده و همچنین می‌تواند در راستای برگزاری دوره‌های توانمند ساز در جهت ارتقاء مدیران و فرماندهان و تعیین دقیق نیاز، نسبت به طراحی و برگزاری دوره‌ها اقدام نماید.

در پژوهش حاضر تعداد ۱۲ مؤلفه احصاء شده شامل: اجتماعی، ارزشی، رفتاری، پیش‌روندگی و پیش‌برندگی سازمانی، اقتصادی، امنیتی، حقوقی، سیاسی، مأموریتی، فنی، محیطی و توانمندی‌های فردی وجود دارد که به جهت بوم سازمان مورد بررسی در ۳ مؤلفه با پژوهش اشاره شده متفاوت بوده و در ۹ مؤلفه دیگر بنا بر نوع شغل و شاغل در سازمان مورد بررسی احصاء گردیده است که شبکه مضامین با نمودار زیر ارائه می‌گردد:



## نمودار ۱ شبکه مضامین الگوی ارزشیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران



## پیشنهادات

- ۱- تعریف پژوهش‌هایی مبنی بر احصاء شاخص‌های عملکرد فردی کارکنان سازمان‌های نظامی مبتنی بر الگوی ارائه شده.
- ۲- بررسی تطبیقی شاخص‌های ارائه شده در این پژوهش با شاخص‌های نظامات ارزشیابی در سایر سازمان‌های نظامی.
- ۳- بررسی تطبیقی شاخص‌های ارائه شده در این پژوهش با شاخص‌های نظامات ارزیابی در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی.
- ۴- استفاده و به‌کارگیری شاخص‌های احصاء شده در نظام ارزشیابی شایستگی‌های سازمان‌های نظامی.
- ۵- تعریف پژوهش‌هایی مبنی بر اولویت‌بندی و تعیین ضرایب شاخص‌های ارائه شده در این پژوهش.
- ۶- تعریف پژوهش‌هایی مبنی بر روابط علی و معلولی شاخص‌های ارائه شده در این پژوهش.

## الف: منابع فارسی

۱. الوانی، سیدمهدی؛ اردلان، امید؛ محمدی‌فاتیح، اصغر. (۱۳۹۵)، طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال هشتم، شماره ۱ (شماره‌ی پیاپی ۲۳)، ص ۱-۳۰ 20.1001.1.20084528.1395.8.1.8.7
۲. اکبری آلاشتی، مرتضی. (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر تعارض درون سازمانی بر عملکرد کارکنان پایور (مطالعه موردی در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء صل‌الله‌علیه‌وآله‌آجا)، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال چهاردهم، شماره ۴۵، ص ۱۴۳-۱۱۹
۳. آفتابی، بختیار؛ سلطان‌پناه، هیرش. (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد کارکنان، حکمرانی و توسعه، دوره ۲، شماره ۱، ص ۱۰۵-۱۱۴
۴. آزادی، بهداد. (۱۳۹۸)، ارزشیابی عملکرد و نقش آن در افزایش انگیزه و کارایی کارکنان، نشریه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، دوره جدید، شماره ۳۰، ص ۹۳-۱۰۴
۵. اسکندری، غلامرضا؛ موغلی، علیرضا. (۱۴۰۰)، طراحی مدل نظام ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهاردهم، شماره ۵۲، ص ۶۵-۹۳
۶. ترابی کلاته قاضی، علی؛ علی حسینی، مسعود؛ فرجی، روح‌اله. (۱۴۰۲)، الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران مبتنی بر روش فراترکیب، مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، سال ۲۲، شماره ۹۸، ص ۱۱-۳۹ 20.1001.1.20086121.1402.22.99.1.1
۷. رضایت، غلامحسین؛ نیرومند، حیدرعلی. (۱۳۹۹)، الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هجدهم، شماره ۸۲، ص ۲۸۹-۳۱۲
۸. سیدی، سیدمحمدرضا؛ دانایی‌فرد، حسن؛ گنجعلی، اسداله. (۱۳۹۸)، شناخت شرایط مؤثر محیطی در ارزیابی عملکرد وزیران با روش فراترکیب، نشریه علمی-پژوهشی چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال دهم، شماره ۳۸، ص ۷۱-۹۳
۹. سلامی، حسین؛ میار، یحیی. (۱۳۹۵)، الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۶۴، ص ۱۲۳-۱۴۶

۱۰. سلطانی، محمدرضا؛ علیانی، موسی. (۱۳۹۶)، مقایسه‌ی تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال نهم، شماره ۱ (شماره‌ی پیاپی ۲۷)، ص ۱۵۷-۱۸۲
۱۱. سلطانی، محمدرضا؛ طلائی، محمدحسین؛ صابری‌مقدم، احمد. (۱۳۹۷)، آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال دهم، شماره ۲ (شماره‌ی پیاپی ۳۲)، ص ۷۵-۱۰۰
۱۲. سلطانی فر، مهدی؛ حیدریه، سیدعبداله. (۱۳۹۹)، ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از یک فرآیند جدید رأی‌گیری ترجیحی، نشریه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۲۰۲-۲۲۰
۱۳. جوانبخت، فردین؛ محمودی، محمدتقی؛ شاه‌طالبی حسین‌آبادی، بدری. (۱۳۹۸)، طراحی الگوی عوامل زمینه‌ساز در مدیریت استعداد در راستای بهبود عملکرد فردی کارکنان در سازمان، فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۸ (پیاپی ۲۹)، ص ۱۱۱-۱۲۷
۱۴. عباسی، عباس؛ رعنائی‌کردشولی، حبیب‌الله، اصغری جهومی، سمانه. (۱۳۹۵)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال هشتم، شماره ۴ (شماره‌ی پیاپی ۲۶)، ص ۲۱۳-۲۳۵
۱۵. رحیم‌نیا، فریریز؛ هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱)، واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۱، ص ۱۱۷-۱۳۸
۱۶. زارع، سیدمحسن؛ شائمی‌برزکی، علی؛ انصاری، محمداسماعیل؛ ابزری، مهدی. (۱۳۹۷)، بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال دهم، شماره ۴ (شماره‌ی پیاپی ۳۴)، ص ۷۵-۱۰۰ 20.1001.1.82548002.1397.10.4.2.1
۱۷. عامل اردستانی، حمیدرضا؛ امینی، محمدتقی؛ فروزنده دهکردی، لطف‌اله؛ محمودی میمند، محمد. (۱۳۹۶)، طراحی الگوی مدیریت جهادی فرماندهان دوران دفاع مقدس، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیستم، شماره ۷۴، ص ۶۱-۹۰

۱۸. علایی، امیر؛ فرج‌پور خان‌آپشتانی، قاسم. (۱۳۹۷)، ارائه رویکردی مبتنی بر تصمیم‌گیری چند معیاره فازی به منظور ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۳۸، ص ۱۰۸-۱۳۶
۱۹. فصلنامه دانش انتظامی قم، (۱۳۹۵)، اصول ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکرد دینی، فصلنامه دانش انتظامی قم، سال دوم، شماره هشتم، ص ۱-۱۶

### ب: منابع خارجی

1. Ajili, H. and Bouri, A. (2018), "Corporate governance quality of Islamic banks: measurement and effect on financial performance", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 11 No. 3, pp. 470-487
2. Akhavan Kharazian, M and Azadfar, V (2019), "Modeling of Islamic consumer behavior and background music regarding ambiguity in the Islamic texts", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 12 No. 4, pp.553-568
3. Beerli, A. Martín, J. and Quintana, A. (2004), A Model of Customer Loyalty in the Retail Banking Market, European Journal of Marketing, Vol. 38, pp. 253-275.
4. Bhat, S.A. and Darzi, M.A. (2016), "Customer relationship management: an approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty", International Journal of B
5. Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. "Research methods and design in sport management". Human Kinetics, 2011, 123-146.
6. Alvani M. (2004). Failures of performance evaluation due to result oriented management Improvement and Revolution Studies. 43. (In Persian