



DOR: 20.1001.1.20086121.1402.22.99.1.1

## الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران مبتنی بر روش فراترکیب

علی ترابی کلاته قاضی<sup>۱</sup> | مسعود علی حسینی<sup>۲</sup> | روح‌الله فرجی<sup>۳</sup>

### چکیده

مقدمه: ارزیابی عملکرد فردی از جمله دغدغه‌های سازمان‌ها و از جمله موضوعات پژوهشی پر تکرار در ادبیات علمی است. تفکیک بین عملکرد سازمان و عملکرد فرد با شاخص‌هایی متناسب و معتبر یکی از مسائل مورد توجه این حوزه است. شواهد تجربی و بررسی‌های علمی نشان می‌دهد که در نتایج به دست آمده از الگوهای مورد استفاده در ارزیابی عملکرد، برخی جنبه‌های عملکردی مغفول مانده است. هدف: پژوهش حاضر به دنبال شناسایی الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران است تا بتواند با در نظر گرفتن جوانب مختلف سازمان عملکرد مدیران را مورد ارزیابی قرار دهد. روش: روش تحقیق مورد استفاده؛ روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) بوده است که با مطالعه مقالات علمی - پژوهشی مرتبط حوزه ارزیابی از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، تحلیل و بررسی مقالات منتخب، سازمان‌دهی و دسته‌بندی ابعاد و مولفه‌های استخراج شده و نهایی‌سازی الگو با استفاده از پنل خبرگی انجام شده است. یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران دارای شش بعد و هجده مؤلفه است. ابعاد احصاء شده در این پژوهش عبارتند از: فردی، اداره سازمان، مأموریتی، ارزشی، جهادی و اجتماعی. همچنین مولفه‌های پیشنهاد شده عبارتند از: مدیریتی، حقوقی، مالی، اقتصادی، عملیاتی، محیطی، اخلاقی، اعتقادی، سیاسی، تفکر جهادی، سبک زندگی، کار و عمل جهادی، درون سازمانی، برون سازمانی الگوی جامع ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران نیازمند دو شرط اساسی مشتمل بر احصاء جامع ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی و تعریف شاخص‌های اقتضائی هر سازمان منطبق با ابعاد و مؤلفه‌های تعریف شده است.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد، ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد کارکنان، فراترکیب

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی<sup>(ره)</sup>، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>، تهران، ایران

۳. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>، تهران، ایران

## مقدمه

وجود منابع انسانی کارآمد در همه‌ی سازمان‌های دولتی و غیردولتی حائز اهمیت است و عملکرد واقعی آن مستلزم شناخت و درک صحیح از وظایف، اختیارات و مأموریت‌هایی است که در نیل به اهداف سازمان طراحی و تدوین گردیده و برای حصول آن و بالطبع افزایش بهره‌وری، لازم است تا فعالیت‌ها به‌طور مستمر مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. ارزیابی عملکرد در همه‌ی دستگاه‌ها یک امر کاملاً ضروری و اجتناب‌ناپذیر شناخته شده و نیازمند مدیریت صحیح بر اساس الگویی جامع است تا با استفاده از نتایج آن به عنوان پایه و مبنایی جهت برنامه‌ریزی برای رفع نقایص و ارتقاء و پیشرفت در سازمان بهره‌برداری کنند.

در یک الگوی ارزیابی عملکرد فردی ابتدا بایستی آگاهی مدیران سازمان، حاصل از نتایج آن مورد توجه قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف افراد روشن گردیده و تمهیدات لازم برای آن سنجیده شود و سپس شناخت سازمان را از کارکنان خود افزایش دهد تا وضعیت نیروی انسانی را بهبود داده و تحولات مثبتی را ایجاد کند. پژوهش حاضر با مطالعه‌ی روشمند پژوهش‌های حوزه ارزیابی عملکرد فردی به دنبال شناسایی و ارائه‌ی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران است.

## بیان مسأله

توجه به جنبه‌های مختلف ارزیابی عملکرد فردی در مکاتب و ادوار مختلف و به‌خصوص دین مبین اسلام بسیار مورد تأکید و التزام بوده به‌طوری که امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «کارگزارانت را آزمایش کن و بر اساس تجربه به کار گمار». از طرف دیگر، نتایج حاصل از آن، عاملی مهم برای اصلاح آینده به شمار می‌رود و نظام‌هایی که فاقد بازخورد باشند، به‌طور قطع شکست خواهند خورد.

در مطالعات تطبیقی سازمان‌ها که از حیث امور اداری و استخدامی و مدیریت منابع انسانی از سابقه‌ی طولانی برخوردار هستند مشخص می‌گردد که نظام ارزیابی عملکرد، محور موفقیت‌های درازمدت آنهاست و رابطه بین کارمندان و مدیران از طریق ارزیابی، مفهوم یافته و نتایج آن با علاقمندی در همه‌ی موارد قابل قبول واقع می‌گردد. وجود تصویری روشن و جامع از عملکرد

سازمان که بتواند در جبران خدمات کارکنان، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار گرفته شود و برای تصمیمات مربوط به کارکنان، نیازهای آموزشی، شناسایی و انتصاب مدیران سازمان مورد استفاده قرار گیرد نیازمند ابعاد و مؤلفه‌هایی جامع برای ارزیابی عملکرد فردی برگرفته از یافته‌های علمی و همچنین تجربی است. مطالعه پژوهش‌های مختلف نشان از این نکته دارد که هر یک از آنها به بعد و یا ابعادی خاص متمرکز شده‌اند و از پرداختن به همه‌ی جوانب مؤثر در ارزیابی عملکرد غفلت شده است. در این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب سعی بر آن است تا با بررسی پژوهش‌های مرتبط ابعاد و مؤلفه‌های جامعی پیرامون ارزیابی عملکرد مدیران شناسایی و در قالب الگوی ارزیابی عملکرد فردی ارائه گردد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### عملکرد

عملکرد مدیران به عنوان ارزش‌ها و معیارهای کلی مورد انتظار سازمان از قسمت‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول دوره‌ای مشخص از زمان انجام می‌دهد. (رضایی و ترین، ۲۰۱۷) گرهورت و رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، رفتارها و نظیر آن می‌دانند. آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، عملکرد را هم به عنوان نتایج و هم فرآیندهایی که آن را پدید می‌آورند، در نظر می‌گیرد. عملکرد، نتایج قابل اندازه‌گیری ناشی از تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده می‌باشد. (تیگون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)

عملکرد در مدیریت یک مفهوم بنیادی است و می‌توان گفت وظایف مدیر از آن نشأت می‌گیرد و موفقیت سازمان در تصویری است که از عملکرد مشاهده می‌گردد. با تعریف و تبیین صحیح و دقیق از عملکرد، در واژه‌نامه آکسفورد<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، در معنی کلمه عملکرد، به عنوان اسم آمده است: «یک اقدام و عمل که برحسب اینکه با چه درجه‌ای از موفقیت انجام شده است»، دیده می‌شود (باقری و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۵). اصطلاح عملکرد به طور گسترده در همه‌ی حوزه‌های

1 Gerhort and Raith

2 Armstrong

3 Tigon

4 Oxford

مدیریت به کار می‌رود. به واقع، در همه رشته‌ها ما از سنجه‌هایی برای تشریح پدیده‌ها، تشخیص علت‌ها، پیدا کردن روابط، پیش‌بینی و مقایسه‌ها استفاده می‌کنیم. اغلب، عملکرد با کارایی و اثربخشی شناخته می‌شود، و در بیشتر ادبیات هم‌زمان به عمل، نتایج عمل و خروجی ارجاع داده می‌شود. (حاجی حیدری و کیماسی، ۱۳۹۳: ۲۷۳)

## ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، دقیقاً عامل ایجاد تمایز و تشخیص میان خوب و بد است. سازمان‌ها افراد با فرهنگ‌ها و نگرش‌های مختلف را بکار می‌گیرند و در این میان، ارزیابی عملکرد است که فارغ از هر گونه تقسیم بندی‌های پرسنلی می‌تواند به عدالت در تخصیص منابع، پست‌ها و ارتقای افراد کمک شایانی نماید (عادل آذر، ۱۴۰۰). از نظر میرکمالی (۲۰۲۰) ارزیابی عملکرد، فرایند جمع‌آوری اطلاعات مستمر در رابطه با میزان موفقیت یک فرد در یک شغل بر اساس شرح وظایف و استانداردهای انجام کار در یک دوره‌ی معین است. ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به دنبال سنجش توانمندی‌ها و نیروی بالقوه فرد بر اساس رفتار و عملکرد کاری گذشته و فعلی وی است (بوسکتس دیکتیوناری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)

ارزیابی عملکرد، فرایند رسمی بررسی عملکرد کارکنان بر اساس نظرات ارزیاب و با توجه به شاخص‌های مشخص شده است که بازخورهای به‌هنگام و اطلاعات لازم را با توجه به اهداف سازمان یا انتظارات مشتریان فراهم می‌آورد. (زارع و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۱) به نقل از دنیسی و مورفی<sup>۲</sup>، (۲۰۱۷) ارزیابی عملکرد، فرایند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌هاست. هر یک از مؤلفه‌های این تعریف به یک جزء مهم از فرآیند ارزیابی اشاره می‌کند (عباسپور، ۲۰۱۴). ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف یک سازمان است. هر سازمان برای به دست آوردن نتایج کاری خوب و قابل قبولی باید به‌طورمستمر ارزیابی دوره‌ای از عملکرد خود داشته باشد. از این رو، معمولاً ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، با دو رویکرد پیشگیری‌کننده و نیز تشخیص‌دهنده دنبال می‌شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۹).

1 Busquets Dictionary

2 Dennis and Murphy

ارزیابی عملکرد به معنی سنجش و اندازه‌گیری خروجی عملکرد فرد و سازمان است. کارکنان به دو روش مورد ارزیابی قرار می‌گیرند: ۱- رسمی، ۲- غیررسمی. نتایج عملکرد فرد با توجه به اهداف سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد (کاترینا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). ارزیابی عملکرد یک فرایند رسمی است که از طریق آن بازخوردهایی در مورد عملکرد شغلی کارکنان فراهم می‌شود. در این فرایند کمک‌های یک کارمند به سازمان طی دوره زمانی مشخصی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و از طریق باز خورد نتایج حاصل از آن، برای کارکنان این امکان فراهم می‌شود تا بدانند در مقایسه با استانداردهای تعیین شده توسط سازمان تا چه حد خوب عمل کرده‌اند. (ویسی، ۱۳۹۵: ۳)

### ارزیابی عملکرد کارکنان

حضرت امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه می‌فرماید: "در یک ارزیابی دقیق، رنج و زحمت هریک از آنان را شناسایی کن و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار". بنابراین، ویژگی دقت و ریزی در ارزیابی عملکرد به ما حکم می‌کند که در فرآیند ارزیابی به کوچکترین اقدام مثبت و یا منفی توجه شود تا موجب دلسردی و ناامیدی افراد و سازمان‌های شایسته و جرأت بیشتر افراد و سازمان‌های ناکارآمد در کم کاری و سوء عملکردشان نگردد. (تقوی و فرهادی، ۱۳۹۵). ایوانس<sup>۲</sup> (بنی‌تمیم، ۱۳۹۸)، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی را فرایند بازنگری و ارزیابی میزان پیشرفت، عملکرد، نتایج و گاه شخصیت یک کارمند از سوی مدیر، ناظر و سایرین معرفی می‌کند. ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایندی است که طی آن داده‌ها در خصوص عملکرد و رفتار کاری گذشته و فعلی کارکنان جمع‌آوری و مورد بررسی قرار می‌گیرد. (براتون و گلد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)

همچنین رویکردهای گوناگونی در خصوص ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. یکی از رویکردها نتیجه‌گرا است برای مثال یکی از سنج‌های نتیجه‌گرا در سطح فردی نرخ بهره‌وری هر کدام از کارمندان است. علاوه بر اینکه این سنج پیوند بین بهره‌وری فرد و بهره‌وری

1. Katrina  
2. Evans  
3. Bratton and Gold

سازمان را مشخص می‌سازد، اندازه‌گیری آن به سهولت انجام می‌شود و ماهیتاً مبتنی بر اهداف است (عباسی، ۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد کارکنان را دارای شش مرحله به شرح زیر می‌داند:

- ۱- تعیین استانداردهای لازم برای عملکرد هر شاغل.
  - ۲- ابلاغ استانداردهای تعیین شده به کارکنان به‌طور واضح و روشن، همچنین گرفتن بازخور از آن‌ها به‌منظور اطمینان از درک صحیح استانداردهای ابلاغ شده.
  - ۳- سنجش عملکرد واقعی کارکنان به دور از تأثیر عوامل منحرف کننده، اعتبار ارزیابی باید تضمین شود.
  - ۴- مقایسه عملکرد واقعی کارکنان با شاخص‌ها و تعیین انحرافات عملکرد آن‌ها.
  - ۵- مصاحبه ارزیابی به‌منظور استفاده از تشویق یا تنبیه و همچنین توضیح و تبیین نتیجه ارزیابی.
  - ۶- انجام اقدامات اصلاحی به‌صورت فوری (اخراج فرد) یا تدریجی (اصلاح فرد) (دب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)
- از تعاریف بدست می‌آید که ارزیابی عملکرد فردی، مجموعه‌ای از اقدامات است که از طریق آن‌ها کار تعریف می‌شود، مورد بازبینی قرار می‌گیرد و پاداش داده می‌شود و قابلیت‌های کارکنان توسعه داده می‌شود. این در حالی است که ارزیابی عملکرد سازمانی از تدوین برنامه‌هایی برای دستیابی به اهداف، پیاده‌سازی برنامه‌های تدوین شده، سنجش نتایج و دادن بازخور و بازبینی یافته‌ها به‌منظور اصلاح برنامه‌ها یا اقدام‌های صورت گرفته در صورت نیاز حاصل می‌گردد به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد سازمانی عبارت است از فرایند تعریف، پایش و به‌کارگیری اهداف نمایان‌گر پیشرفت و عملکرد سازمان. (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۳۴، ۳۲۲)

## پیشینه تحقیق

مقالات متعددی طی دوره‌های مختلف در حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طور مکرر در نشریات علمی و معتبر به چاپ رسیده‌اند که خود بر اهمیت حوزه ارزیابی عملکرد می‌افزاید. همچنین مقالات مذکور سعی در ارائه تصویری از روش‌ها، رویکرد، بازخور، ابزار و ... ارزیابی عملکرد دارند که برخی از آنها به ارائه الگویی برای ارزیابی عملکرد کارکنان ختم می‌گردد.

در این پژوهش سعی گردیده با رویکرد بدست آوردن ابعاد و مؤلفه‌های جامع ارزیابی از مقالاتی استفاده گردد که جنبه ارائه الگو ارزیابی در آن متصور است و به همین منظور به مطالعه بیش از ۱۰۰ عنوان مقاله پرداخته شد که در اینجا به چند مورد آن در حوزه پیشینه تحقیق اشاره می‌گردد:

۱- علی شائمی برزکی و دیگران (۱۳۹۷) پژوهشی را با هدف بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی در دو مرحله انجام داده است. نتایج مرحله اول نشان می‌دهد ۳۶۴ شغل شناسایی شده در شهرداری اصفهان، قائل به دسته‌بندی در سه گروه کارکنان کلیدی، کارکنان سنتی و کارکنان قراردادی است. نتایج مرحله دوم نیز، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی شامل شاخص‌های عینی و مبتنی بر فرایند، روش ارزیابی نسبی همراه با توزیع آزاد و ورودی‌های گسترده با زمانبندی بلندمدت است.

۲- محمدحسین باقری و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان شاخص‌های ویژگی‌های فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی به چاپ رسانده‌اند که نتایج بدست آمده در پژوهش نشان داده است که شاخص‌های عوامل فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی، دارای ۷۲ شاخص است. از آنجایی که در تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی، ارکان جهت‌ساز نیروهای مسلح، راهبردها، مأموریت، اهداف و فعالیت‌های کلیدی و ویژگی‌های خاص سازمان‌های نظامی مورد توجه قرار گرفت.

۳- غلامحسین رضایت و حیدرعلی برومند (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی با استفاده از مبانی اسلامی، ادبیات نظری رایج، نظر خبرگان، یکی از مهمترین عوامل منابع انسانی، یعنی ارزیابی عملکرد کارکنان را مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نظامی ایران دربردارنده ۳ بعد (ویژگی‌های فردی، نتایج، پیامد) و ۱۴ مؤلفه است.

۴- حسین سلامی و یحیی میار (۱۳۹۵) در مقاله الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی رویکردهای مختلفی برای سنجش عملکرد بیان می‌نمایند که عبارت است از رویکرد مقایسه‌ای، رویکرد خصیصه‌ای، رویکرد رفتاری، رویکرد مبتنی بر نتایج و رویکرد کیفیت. نتایج حاصل از پژوهش حاضر با تحلیل و تبیین روابط مضمون‌های مشخص شده با یکدیگر، ۴ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۴۲ شاخص عرضه و الگوی ارزیابی عملکرد تدوین گردید.

ابعاد الگو عبارت است از: اعتقادی با ۴ مولفه و ۱۱ شاخص، ویژگی های شخصیتی با ۳ مولفه و ۱۱ شاخص، مدیریت جهادی با ۳ مولفه و ۱۰ شاخص، دانشی و مهارتی با ۳ مولفه و ۱۰ شاخص نتیجه حاصل از مقاله بوده است.

۵- مصطفی مرادی و دیگران (۱۳۹۶) در مقاله مدل‌سازی ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سیستم‌های خبره نشان می‌دهد این مدل در هر ارزیابی از کارکنان نهایتاً به مدیر یا فرد ارزیابی کننده، فرد را در سه بازه خوب، متوسط و ضعیف معرفی می‌کند و از این طریق موجبات ارزیابی کارکنان را با استفاده از این سیستم فراهم می‌آورد. این امر باعث می‌شود ارزیابی کننده نظرات شخصی خود را در امر ارزیابی کارکنان دخالت ندهد و همچنین به درستی این امر انجام شود.

۶- محسن مینایی راد و محمدحسن توسلی (۱۳۹۷) در مقاله چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان نتیجه گیری می‌کند که در فرآیند ارزشیابی کارکنان مراحل پنجگانه: تعیین هدف ارزشیابی ۱، بیان وظایف و رفتار مورد انتظار سازمان ۲، اندازه گیری عملکرد واقعی فرد ۳، مقایسه عملکرد واقعی افراد با استانداردهای عملکرد ۴، اعلام نتایج مقایسه انجام شده به فرد و انجام اقدامات اصلاحی ۵ باید به ترتیب پشت سر گذاشته شود و برای جلوگیری از اشتباهات ارزشیابی، می‌بایست راه و روش موثر این فن و چگونگی ارزشیابی آموزش داده شود.

از پیشینه‌ی تحقیقات اشاره شده، خلاءهایی در ابعاد و مؤلفه‌های الگوهای ارزیابی مشاهده گردید و سبب شده نقاطی در حوزه‌ی عملکرد فردی دور از نگاه سنجش و ارزیابی قرار گیرند، که این امر از اعتبار نتایج ارزیابی 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 در صدد ارائه‌ی الگوی جامع ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران می‌باشد.

## روش شناسی تحقیق

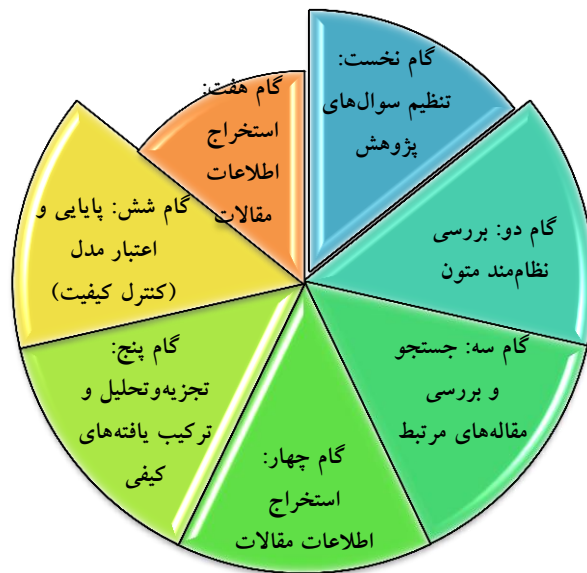
موضوع ارزیابی عملکرد کارکنان در زمره تحقیقاتی است که به‌طور مکرر و در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه بوده و دارای منابع قابل استفاده‌ای است که انجام پژوهش‌های ترکیبی که عصاره



تحقیقات از آن را به یک موضوع خاص تبدیل نموده است و می‌توان به شیوه نظام‌مند و علمی برای یک نتیجه قابل قبول مطالعه نمود. تحقیق حاضر را می‌توان کاربردی معرفی نمود. کاربردی از آن جهت که برای ارزیابی مدیران سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مهم‌ترین روش گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات این حوزه است که از روش فراترکیب جمع‌آوری گردیده است.

این روش به‌طور ویژه در علمی که مطالعات آن بیشتر مبتدی بر تحلیل‌های کیفی است، کاربرد دارد. از آنجا که مطالعات مرتبط با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران است، بیشتر پژوهش‌های کیفی، بدون داده‌های کمی در این زمینه انجام شده بود. بر همین مبادا، روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به‌دست آوردن ترکیبی جامع از ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران و ارائه‌ی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران به کار گرفته شده است. (قائمی و همکاران، ۱۳۹۹)

بدین منظور از روش هفت مرحله سندسلوکی و باراسو (۲۰۰۷) بهره گرفته شده است. این هفت مرحله به شکل زیر عبارتند از:



شکل ۱. فرایند هفت مرحله‌ای فراترکیب (قائمی و همکاران، ۱۳۹۹)

## مراحل تحقیق

### گام نخست: تنظیم سوال‌های پژوهش

نخستین گام فراترکیب تنظیم پرسش‌های پژوهش است. سوال پژوهش، اینگونه مطرح می‌گردد که: ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد فردی کدام است؟ و ارتباط بین آن‌ها چگونه است؟

### گام دو: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله پژوهشگر به جستجوی نظام‌مند مقالات منتشر شده در مجلات معتبر داخلی حوزه ارزیابی عملکرد با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب می‌پردازد. ابتدا کلمات کلیدی مرتبط، گزینش شده و پس از خلاصه‌برداری و نگارش، مورد استفاده قرار گرفت. کلیدواژه‌ها در جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول ۱. واژگان کلیدی جستجو در پژوهش (پژوهشگران)

انگلیسی	فارسی	ردیف
Performance	عملکرد	۱
Performance Assessment	ارزیابی عملکرد	۲
Human Resource Performance Assessment	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	۳
Managers Performance Assessment	ارزیابی عملکرد مدیران	۴

### گام سه: جستجو و بررسی مقاله‌های مرتبط

پس از شناسایی واژگان کلیدی تحقیق، مقالات مورد نظر از مجلات معتبر علمی-پژوهشی و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر (نورمگز، مگیران، جهاد دانشگاهی و...) استخراج شده و مطابق واژگان کلیدی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. بیش از ۱۰۰ مقاله در حوزه ارزیابی عملکرد احصاء گردید، که بر مبنای هدف پژوهش و پرداختن مستقیم به الگوهای ارزیابی عملکرد فردی ۲۵ مقاله انتخاب و در نهایت با بررسی‌های جزئی‌تر و مطابق با هدف پژوهش، مطالعه چکیده، روش و یافته‌های مقالات مذکور به ۱۵ مقاله منتهی شد. در بخش پیشینه تحقیق به شش عنوان و نتایج بدست آمده آنها اشاره گردیده است و جدول عناوین آن به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۲. مقالات منتخب پژوهش (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	نویسنده	سال انتشار	عنوان	محل انتشار
۱	محمدحسن باقری، غلامحسین رضایت، حیدرعلی نیرومند	۱۴۰۰	شاخص‌های ویژگی‌های فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک
۲	مهدی سلطانی فر، سیدعبدالله حیدریه	۱۴۰۰	ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از یک فرآیند جدید رای گیری ترجیحی	نشریه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی
۳	ابوذر کوهستانی تکامجانی، سید محمد سیدحسینی، محمدعلی افشارکاظمی	۱۴۰۰	ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن	فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی
۴	بختیار آفتابی، هیرش سلطان‌پناه	۱۴۰۰	شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد کارکنان	نشریه حکمرانی و توسعه
۵	بهداد آزادی	۱۴۰۰	ارزشیابی عملکرد و نقش آن در افزایش انگیزه و کارایی کارکنان	فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری
۶	غلامرضا اسکندری، دکتر علیرضا موغلی	۱۳۹۹	طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام	پژوهش‌های مدیریت عمومی

جدول ۲. مقالات منتخب پژوهش (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	نویسنده	سال انتشار	عنوان	محل انتشار
۷	غلامحسین رضایت، حیدرعلی نیرومند	۱۳۹۹	الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک
۸	فریدین جوانبخت، محمدتقی محمودی، بدری شاه طالبی	۱۳۹۹	واکوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان	فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی
۹	سیده‌محمدرضا سیدی، حسن دانایی فرد،	۱۳۹۸	شناخت شرایط موثر محیطی در ارزشیابی عملکرد وزیران	نشریه چشم - انداز مدیریت دولتی
۱۰	مرتضی اکبری آلاشتی	۱۳۹۸	بررسی تأثیر تعارض درون سازمانی بر عملکرد کارکنان	فصلنامه علوم و فنون نظامی
۱۱	فریدین جوانبخت، محمدتقی محمودی، بدری شاه طالبی حسین آبادی	۱۳۹۸	طراحی الگوی عوامل زمینه ساز در مدیریت استعداد در راستای بهبود عملکرد	فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری
۱۲	بهناز خوش طینت، محمد مهدی مظفری	۱۳۹۷	بررسی تأثیرگذاری عوامل بیرونی (شغلی) و درونی (انسانی) بر بهبود عملکرد کارکنان	فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی
۱۳	سیدمحسن زارع، علی شائمی برزکی، محمداسماعیل انصاری، مهدی ابزری	۱۳۹۷	بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
۱۴	محمدعلی عامری، حسن بختیاری، محمدجواد کاملی، امین صارمی	۱۳۹۶	شاخص‌های کارکنان کلیدی مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا	فصلنامه مدیریت منابع نیروی انتظامی
۱۵	محمدرضا سلطانی، محمدحسین طلایی، احمد صابری مقدم	۱۳۹۷	آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
۱۶	امیر علایی، قاسم فرچپور	۱۳۹۷	ارائه رویکردی مبتنی بر تصمیم‌گیری چند معیاره فازی به منظور ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان	فصلنامه مدیریت کسب و کار

جدول ۲. مقالات منتخب پژوهش (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	نویسنده	سال انتشار	عنوان	محل انتشار
۱۷	محمدرضا سلطانی و موسی علیانی	۱۳۹۶	مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
۱۸	سید مهدی الوانی، امید اردلان، اصغر محمدی فاتح	۱۳۹۶	طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
۱۹	عباس عباسی، حبیب اله رعنائی کردشولی، سمانه اصغری جهرمی	۱۳۹۵	طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
۲۰	فصلنامه دانش انتظامی قم	۱۳۹۵	اصول ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکرد دینی	فصلنامه دانش انتظامی قم
۲۱	حسین سلامی، یحیی میار	۱۳۹۵	الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک
۲۲	فریبرز رحیم‌نیا، وجیهه هوشیار	۱۳۹۱	واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی	نشریه مدیریت فردا
۲۳	محسن مینایی راد، محمدحسن توسلی	۱۳۹۱	چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان	فصلنامه پژوهش و اندیشه
۲۴	مصطفی مرادی، سعید شهباز مرادی، عباس طلوعی اشلقی	۱۳۹۰	مدل‌سازی ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سیستم‌های خبره	نشریه راهبردهای بازرگانی
۲۵	رضا نجاری، محمد نذر محمدی	۱۳۸۹	بررسی تطبیقی بازخوردهای ۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه در ارزیابی عملکرد کارکنان	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۳. مقالات نهایی شده پژوهش

ردیف	نویسنده	سال انتشار	عنوان	محل انتشار
۱	مهدی سلطانی فر، سید عبدالله حیدریه	۱۴۰۰	ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از یک فرآیند جدید رای گیری ترجیحی	نشریه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی

جدول ۳. مقالات نهایی شده پژوهش

ردیف	نویسنده	سال انتشار	عنوان	محل انتشار
۲	محمدحسین باقری، غلامحسین رضایت، حیدرعلی نیرومند	۱۴۰۰	شاخص‌های ویژگی‌های فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک
۳	ابوذر کوهستانی تکام‌جانی، سید محمد سیدحسینی، محمدعلی افشارکاظمی	۱۴۰۰	ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن	فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی
۴	غلامرضا اسکندری، دکتر علیرضا موغلی	۱۳۹۹	طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام	پژوهش‌های مدیریت عمومی
۵	غلامحسین رضایت، حیدرعلی نیرومند	۱۳۹۹	الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک
۶	سیدمحمدرضا سیدی، حسن دانایی‌فرد،	۱۳۹۸	شناخت شرایط موثر محیطی در ارزشیابی عملکرد وزیران با روش فراترکیب	نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی
۷	سیدمحسن زارع، علی شائمی برزکی، محمداسماعیل انصاری، مهدی ابزری	۱۳۹۷	بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
۸	محمدعلی عامری، حسن بختیاری، محمدجواد کاملی، امین صارمی	۱۳۹۶	شاخص‌های کارکنان کلیدی مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا	فصلنامه مدیریت منابع نیروی انتظامی
۹	سید مهدی الوانی، امید اردلان، اصغر محمدی فاتح	۱۳۹۶	طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای <sup>مدظله‌العالی</sup>	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
۱۰	حسین سلامی، یحیی میار	۱۳۹۵	الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی	فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک

جدول ۳. مقالات نهایی شده پژوهش

ردیف	نویسنده	سال انتشار	عنوان	محل انتشار
۱۱	عباس عباسی، حبیب اله رعنائی کردشولی، سمانه اصغری جهرمی	۱۳۹۵	طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
۱۲	فصلنامه دانش انتظامی قم	۱۳۹۵	اصول ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکرد دینی	فصلنامه دانش انتظامی قم
۱۳	فریبرز رحیم‌نیا، وجیهه هوشیار	۱۳۹۱	واکاوای ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی	نشریه مدیریت فردا
۱۴	محسن مینایی راد، محمدحسن توسلی	۱۳۹۱	چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان	فصلنامه پژوهش و اندیشه
۱۵	مصطفی مرادی، سعید شهباز مرادی، عباس طلوعی اشلقی	۱۳۹۰	مدل‌سازی ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سیستم‌های خبره	نشریه راهبردهای بازرگانی

#### گام چهار: استخراج اطلاعات مقالات

در این بخش، ابعاد و مؤلفه‌های ۱۵ مقاله مذکور در گام سوم در یک نگاه احصاء شده تا توسط خبرگان و صاحب‌نظران مورد بررسی، تحلیل و کدگذاری گردد. جزئیات این گام در جدول شماره ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از مقالات نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	عنوان مقاله	بعد	مؤلفه
۱	مدل‌سازی ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سیستم‌های خبیره	تعداد فعالیت‌های در دست اقدام	_____
		حجم عملیاتی	_____
		ارزش ریالی فعالیت‌ها	_____
		ارزش ریالی صرفه‌جویی فعالیت‌ها	_____
		سرعت عمل در فعالیت‌ها	_____
		تعامل یا مدیریت در فعالیت‌ها	_____
		تعامل با همکاران در فعالیت‌ها	_____
۲	اصول ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکرد دینی	_____	حفظ آبرو و کرامت انسانی، عدالت‌جویی و انصاف، تقوی و حسن ظن، عدم تجسس، دقت و ریزی‌بینی، کسب اطلاعات مورد نیاز
۳	الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی	اعتقادی	بندگی خداوند، آخرت‌گرایی، اصول‌گرایی، بصیرت مندی
		ویژگی‌های شخصیتی	اخلاقی، ارتباطی، انضباطی
		مدیریت جهادی	تکلیف‌گرایی، مجاهدت، استقامت و
		دانشی و مهارتی	شناخت محیطی، خبرگی، تحولی



جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از مقالات نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	عنوان مقاله	بعد	مؤلفه
۴	طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران	مأموریت	اقدام به تحقق مأموریت، اشاعه مأموریت
		مالی	_____
		مشتری	_____
		فرایندهای داخلی	مهارت و رفتارهای کاری فرد، اقدام فرد به بهبود فرایندها
		رشد و یادگیری	به اشتراک گذاری دانش، نوآوری و خلاقیت در کار، تسهیل فرایند رشد و یادگیری
		عملکرد اجتماعی	جلب رضایت ذی‌نفعان اجتماعی، ارائه تصویری مثبت از سازمان به جامعه
		عملکرد محیطی	_____
۵	شناخت شرایط و عوامل مؤثر محیطی در ارزیابی عملکرد وزیران با روش فرا ترکیب	شرایط سیاسی	ثبات جایگاه، موفقیت در کسب‌آرا، ساختار سیاسی، صعوبت موضوعات پیش‌رو، مخالفان
		تیم مدیریتی	کارمندان عالی رتبه، مشاوران، دفتر وزارتی، ترکیب کلی همکاران
		شرایط حقوقی/اداری	دسترس به منابع، ارزیابی عملکرد وزیر، نظام پرورش وزیران
		وجهه عمومی	شهرت، نمایش شایستگی حکمرانی
		شرایط خط مشی	نگرش‌های عمومی به خط مشی‌ها، قلمروی خط مشی، رابطه بین خط مشی و سیاست‌های داخلی
		شرایط بین‌الملل	موقعیت بین‌المللی، رابطه بین خط مشی و سیاست‌های خارجی
		شرایط اقتصادی	اقتصاد سالم
۶	الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی	ویژگی‌های فردی	دانش، توانایی، مهارت، نگرش، اخلاق، شخصیت، بصیرت
		نتایج	نتایج فردی، نتایج شغلی، نتایج سازمانی، نتایج اجتماعی
		پیامد	دستاورد فردی، دستاورد سازمانی، دستاورد مأموریتی

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از مقالات نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	عنوان مقاله	بعد	مؤلفه
۷	شاخص‌های ویژگی‌های فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی	توانمندی‌ها	_____
		قابلیت‌های مدیریتی	_____
		ویژگی ارزشی	_____
		ویژگی فردی	_____
۸	ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن	رشد و یادگیری	_____
		فرآیندهای داخلی	_____
		مشتریان	_____
		مالی	_____
۹	واکاوای ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی	حوزه فنی	دانش عمومی، دانش تخصصی
		حوزه محیطی	بازاریابی، آگاهی از محیط
		حوزه فردی	میان فردی، درون فردی
		حوزه مدیریتی	مدیریت منابع انسانی، اداره کردن صحیح شعبه
۱۰	طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام	معیارهای کیفی	شایستگی‌های حرفه‌ای، عوامل مدیریتی، عوامل رفتاری
		معیارهای کمی	تجزیه منابع، تخصیص منابع/وصول مطالبات، مدیریت درآمد و هزینه
		متغیرهای مداخله‌گر	خدمات الکترونیک، هوش هیجانی، ارزش‌ها

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از مقالات نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	عنوان مقاله	بعد	مؤلفه
۱۱	بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی	مبتنی بر تعهد	_____
		مبتنی بر بهره‌وری	_____
		مبتنی بر اطاعت	_____
		مبتنی بر همکاری	_____
۱۲	طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای مدظله‌العالی	شایستگی‌های فردی	اخلاقی، ارزشی
		شایستگی‌های بین فردی	_____
		شایستگی‌های سازمانی	مدیریتی، عقیدتی-سیاسی، عملیاتی
		شایستگی‌های بینشی	_____
۱۳	شاخص‌های کارکنان کلیدی مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا	شخصیتی	شجاعت، خلاقیت و نوآوری، انعطاف پذیری، قاطعیت، اعتماد به نفس، بردباری و خویش‌داری، هوش
		رفتاری	اخلاق اسلامی، امانت داری، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، اطاعت‌پذیری، نظم و انضباط، انگیزه و روحیه خدمتی، تلاش و توسعه، انضباط مالی و اقتصادی، انضباط سیاسی، مناعت طبع
		ارزشی و بینشی	انجام فرائض دینی و رعایت شئون اسلامی، اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه، پای‌بندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، ایجاد فضای اسلامی

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از مقالات نهایی شده (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	عنوان مقاله	بعد	مؤلفه
		مدیریتی	مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت قدرت تحمل، مهارت تطبیق، مهارت سازماندهی، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت ایجاد انگیزش، مهارت ارتباطی، مهارت مشاوره‌پذیری، مهارت ICDL، مهارت اجتماعی، مهارت نظارت و کنترل، مهارت هدایت و رهبری، مهارت اطلاعاتی
۱۴	ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از یک فرآیند جدید رای‌گیری ترجیحی	ارزیابی عملکرد در قالب ۴ دسته	توانایی کارکنان، تمایل و انگیزش، وضوح شغل، حمایت سازمانی ادراک شده، بازخورد کاری، عدالت سازمانی ادراک شده، شرایط فیزیکی محیط کار، فشار و استرس کاری، نظام جبران خدمات، رفتار شهروندی سازمانی، امنیت شغلی، ویژگیهای شغل
۱۵	چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان	اعتبار	_____
		قابلیت اعتماد (ثبات، دقت)	_____
		عاری بودن از هر گونه تعصب	_____
		کاربردی بودن	_____

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این بخش، ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از ۱۵ مقاله منتخب در گام چهارم از پس آنکه توسط خبرگان و صاحب‌نظران مورد بررسی، تحلیل و کدگذاری با روش تحلیل مضمون انجام گردید به صورت جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ابعاد و مؤلفه‌ها از یافته‌های کیفی مقالات منتخب (یافته‌های پژوهشگران)

مؤلفه‌ها	ابعاد
فنی (حرفه‌ای)	فردی
رشد و یادگیری	
شخصیتی	
رفتاری	
مدیریتی	اداره سازمان
حقوقی	
مالی	
اقتصادی	
عملیاتی	مأموریت
محیطی	
اخلاقی	ارزشی
اعتقادی	
سیاسی	
جهادی	جهادی
درون سازمانی	اجتماعی
برون سازمانی	
مدیریتی	مدیریتی
بینش عقیدتی - بینش سیاسی	ارزشی
عملیاتی	مأموریتی
	فردی
	بین فردی

### گام نش: پایایی و اعتبار الگو (کنترل کیفیت)

در این پژوهش در جهت اطمینان از موثق بودن داده‌ها ۱ (که در تحقیقات کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است) از دو روش باز کدگذاری ۱ توسط یک پژوهشگر دیگر و روش بازبینی اعضا ۱ استفاده شد در روش باز کدگذاری ۱۰ درصد از مجموعه کد گذاری‌های انجام گرفته در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت. فرمول ضریب اسکات برابر است با:

$$\frac{pr(a)-pr(e)}{1-pr(e)}$$

در فرمول (a)pr بیانگر درصد توافق مشاهده شده بین دو کدگذار و (e)pr بیانگر

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

درصد توافق مورد انتظار است. ضریب اسکات که نشان دهنده میزان توافق کدگذاری در دو پژوهشگر است برای مضامین شناسایی شده برابر ۰/۷۹۳ بود که نشان دهنده ثبات و درجه توافق مطلوب در کدگذاری است. همچنین برای تعیین تایید پذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد (اندرو و همکاران ۱، ۲۰۱۱، ص ۱۲۸). کدگذاری‌ها و الگوی نهایی در اختیار سه نفر از خبره‌ها قرار گرفت و آنها نظرهای خود را اعمال و در نهایت الگو کلی تحقیق را تایید کردند.

### گام هفت: استخراج اطلاعات مقالات

ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از گام پنجم تحقیق، پس از بررسی پژوهشگران در قالب گروه تمرکز مورد بررسی تنی چند از خبرگان و صاحب نظران قرار گرفت. واژگان هم‌معنی و مترادف در ابعاد آن تطبیق داده شده و یا حذف گردیدند و نهایتاً به الگویی برای ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران منتج شد که در یافته‌های پژوهش به طور کامل توضیح و تشریح می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به توضیحات در گام‌های هفت گانه روش تحقیق، با هدف شناسایی و ارائه الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران، یافته‌های تحقیق مشتمل بر ۶ بُعد و ۱۸ مؤلفه حاصل گردید. در ادامه‌ی فرآیند کدگذاری، برای بدست آوردن الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران، با استفاده از پنل خبرگی، یافته‌های جدول شماره ۴ را به بحث و بررسی گذاشته و با انطباق آنها، ابعاد و مؤلفه‌ها دسته‌بندی گردید و در گام نهایی، ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران مطابق نتایج پنل خبرگان به شرح زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۶. ابعاد و مؤلفه‌های نهایی الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران (یافته‌های پژوهشگران)

ابعاد	مؤلفه‌ها
فردی	فنی (حرفه‌ای)
	رشد و یادگیری
	شخصیتی
	رفتاری
اداره سازمان	مدیریتی
	حقوقی
	مالی

جدول ۶. ابعاد و مؤلفه‌های نهایی الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران (یافته‌های پژوهشگران)

ابعاد	مؤلفه‌ها
	اقتصادی
مأموریتی	عملیاتی
	محیطی
ارزشی	اخلاقی
	اعتقادی
	سیاسی
جهادی	تفکر جهادی
	سبک زندگی
	کار و عمل جهادی
اجتماعی	درون سازمانی
	برون سازمانی

تعریف اجمالی از ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست آمده به شرح زیر است:

بُعد فردی: به دنبال سنجش مؤلفه‌های فردی مؤثر بر ارتقاء عملکرد سازمانی است، به طوری که یک فرمانده و مدیر برای تحقق اهداف سازمان لازم است تا از ویژگی‌های فردی خاصی برخوردار باشد و نقش مکمل موفقیت در سازمان است.

مؤلفه فنی (حرفه‌ای): این مؤلفه از بُعد فردی به دنبال شاخص‌های مهارتی فرمانده و مدیر در شغل خاص می‌باشد.

مؤلفه رشد و یادگیری: آن دسته از شاخص‌هایی است که فرمانده و مدیر در دوره خدمت خود به‌منظور ارتقاء توانایی‌های علمی و آموزشی از آن بهره برده و در جهت ارتقاء سازمان به کار گرفته است.

مؤلفه شخصیتی: شاخص‌هایی است که جزء ویژگی‌های ذاتی فرمانده و مدیر محسوب می‌گردد. مؤلفه رفتاری: آن دسته از شاخص‌هایی است که فرمانده و مدیر در روابط سازمانی و غیر سازمانی از خود بروز می‌دهند و میزان قوت و ضعف آن بر عملکرد وی در سازمان مؤثر می‌باشد. بُعد اداره سازمان: آن دسته از مؤلفه‌هایی را شامل می‌گردد که صرفاً در اداره‌ی یک مجموعه‌ی واگذار شده به فرمانده و مدیر مؤثر می‌باشد.

مؤلفه مدیریتی: شاخص‌های عمومی لازم برای فرمانده و مدیر در مدیریت یک مجموعه را شامل می‌گردد.

مؤلفه حقوقی: هر فرمانده و مدیر برای اداره سازمان تحت امر به اشراف بر مبانی حقوقی آن سازمان نیازمند است که از شاخص‌های مرتبط با مؤلفه حقوقی قابل سنجش است.

مؤلفه مالی: آن دسته از شاخص‌هایی است که به سنجش فرمانده و مدیر در چگونگی مدیریت منابع و اعتبارات برنامه‌ای آن می‌پردازند.

مؤلفه اقتصادی: شاخص‌های این مؤلفه شامل آن دسته از تدابیر، اقدامات و فعالیت‌های فرمانده و مدیر است که در بستر استفاده هوشمندانه و بهینه از ظرفیت‌های در اختیار منجر به سودآوری اقتصادی و خودکفایی مالی می‌شود.

بُعد ارزشی: شامل مؤلفه‌هایی است که ریشه در مبانی سیاسی، اعتقادی و اخلاقی فرمانده و مدیر دارد که برای سازمان حائز اهمیت است.

مؤلفه اخلاقی: مجموعه بایسته‌های رفتاری فرمانده و مدیر است مبتنی بر اسناد و مبانی سازمانی است.

مؤلفه سیاسی: آن دسته از شاخص‌هایی را شامل می‌گردد که به دنبال ارزیابی بصیرت سیاسی فرمانده و مدیر است در راستای تجزیه و تحلیل وقایع و اتفاقات، تطبیق با مبانی امامین انقلاب اسلامی و عمل به هنگام می‌باشد.

مؤلفه اعتقادی: شاخص‌هایی است که به دنبال ارزیابی عمق و پشتوانه‌ی دینی و اعتقادی فرمانده و مدیر است.

بُعد مأموریتی: آن دسته از مؤلفه‌هایی را شامل می‌گردد که به چگونگی کنش و واکنش در نسبت با تحقق اهداف و انجام برنامه‌های ابلاغی سازمان می‌پردازد.

مؤلفه عملیاتی: شاخص‌هایی است که بصورت برنامه به سازمان ابلاغ شده است و چگونگی نقش‌آفرینی فرمانده و مدیر در تحقق و اجرای آن در میدان، موضوع ارزیابی مؤلفه است.

مؤلفه محیطی: شاخص‌هایی که کیفیت اشراف، تحلیل و اقدامات اقتضائی متناسب با بوم، حوزه جغرافیایی و ویژگی‌های جمعیتی توسط فرمانده و مدیر را مورد بررسی قرار می‌دهد.



بُعد جهادی: شامل مؤلفه‌هایی است که رسالت محوری و تکلیف‌گرایی را در فرماندهان و مدیران مبتنی بر مبانی انقلاب اسلامی می‌سنجد.

مؤلفه تفکر جهادی: شاخص‌هایی را شامل می‌گردد که ساحت اندیشه، معرفت و شناخت در نسبت تکلیف‌گرایی و رسالت محوری هر فرمانده و مدیر را مورد سنجش قرار می‌دهد.

مؤلفه سبک زندگی: بررسی شاخص‌هایی از رسالت محوری و تکلیف‌گرایی فرمانده و مدیر را شامل می‌شود که در زندگی کاری و شخصی بروز می‌یابد.

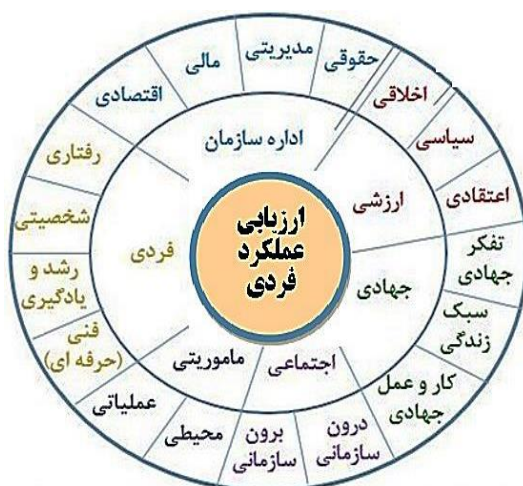
مؤلفه کار و عمل جهادی: آن شاخص‌هایی از رسالت محوری و تکلیف‌گرایی فرمانده و مدیر است که نحوه ایفای مأموریت و چگونگی فعالیت در سازمان را شامل می‌گردد.

بُعد اجتماعی: مؤلفه‌هایی را شامل می‌گردد که به دنبال سنجش گستره‌ی ارتباطات و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری فرمانده و مدیر در روابط درون سازمانی و برون سازمانی می‌باشد.

مؤلفه درون سازمانی: شاخص‌هایی است که وسعت ارتباطات و میزان تأثیرگذاری فرمانده و مدیر بر کارکنان در سازمان تحت امر می‌سنجد.

مؤلفه برون سازمانی: شاخص‌هایی است که وسعت ارتباطات و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در جامعه‌ی پیرامونی سازمان را می‌سنجد.

در پایان، الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران مطابق جدول شماره ۵ و به شکل زیر ارائه می‌گردد:



شکل ۲. الگو ابعاد و مؤلفه‌های نهایی الگوی ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران (یافته‌های پژوهشگران)

## نتیجه گیری

در اختیار داشتن مدیرانی با کارآیی و اثربخشی بالا از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و برنامه‌های مدون آنهاست و وجود یک الگوی ارزیابی عملکرد فردی یکی از مباحثی است که مکرر متولیان هر مجموعه را به دنبال جامع ترین الگوها سوق می‌دهد و همین امر باعث شده تا پژوهشگران و محققان، در طراحی و الگوسازی برای ارزیابی عملکرد فردی مدیران تحقیقات و مقالات متعددی را انجام دهند. در تحقیق حاضر، با مطالعه مقالات اشاره شده مشخص گردید هر یک از الگوهای ارزیابی نسبت به بخشی از وظایف مدیر یک سازمان، ارزیابی می‌نماید و نقاطی از اقدامات عملکردی مدیر مغفول می‌ماند.

در جدول شماره ۴ یافته‌های تحقیق مشخص گردید، ابعاد و مؤلفه‌های مقالات در انطباق با یکدیگر دارای وجوه مشترک است که به دسته‌بندی نهایی منتهی شد. همچنین مشخص گردید تعدادی از واژگان که در الگوی ارائه شده مقالات به عنوان مؤلفه بیان گردیده، معنا و مفهوم شاخص داشته و در الگوی بدست آمده تحقیق حاضر حذف شدند. در جدول شماره ۵ یافته‌های تحقیق مشخص گردید، مدل‌های ارزیابی عملکرد مقالات در انطباق با الگوی بدست آمده تحقیق حاضر، دارای نقاط مغفولی است که در نتایج ارزیابی عملکرد بسیار مؤثر است. همچنین به واسطه‌ی ویژگی‌های هر سازمان، ابعاد و مؤلفه‌هایی وجود دارند که جنبه انحصاری پیدا کرده و در ارزیابی عملکرد دیگر سازمان‌ها ضرورت ندارد و در الگوی نهایی ارائه شده استفاده نشد. متغیرهای مداخله‌گر، از جمله مباحثی است که در مطالعه مقالات حوزه ارزیابی مورد تأکید قرار گرفته است. در تحقیق حاضر با توجه به رویکرد آن که ارائه‌ی الگوی جامع ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران است، به متغیر مداخله‌گر پرداخته نشده است چرا که به جنبه‌های اقتضایی هر سازمان برمی‌گردد.

الگوی بدست آمده‌ی پژوهش حاضر از جهاتی دارای مزیت‌هایی است: از جمله، همه‌جانبه بودن ابعاد ارزیابی عملکرد فردی، قابلیت بهره‌برداری در انواع سازمان‌ها، انواع مشاغل (اداری، عملیاتی، خدماتی و ...) و جامع و مانع بودن مؤلفه‌های احصاء شده.

با انطباق نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده موارد زیر مشاهده می‌گردد:

بُعد فردی و مؤلفه‌های مرتبط با آن هم‌راستا با پژوهش‌های سلامی و میار (۱۳۹۵)، عباسی، رعنائی و اصغری جهرمی (۱۳۹۵)، باقری و دیگران (۱۴۰۰)، کوهستانی تکامجانی و دیگران (۱۴۰۰)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱) و عامری و دیگران (۱۳۹۶) می‌باشد.

بُعد اداری سازمان و مؤلفه‌های آن با پژوهش‌های مرادی و دیگران (۱۳۹۰)، عباسی، رعنائی و اصغری جهرمی (۱۳۹۵)، باقری و دیگران (۱۴۰۰)، کوهستانی تکامجانی و دیگران (۱۴۰۰) و رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱) هم‌راستا است.

بُعد ارزشی و مؤلفه‌های مرتبط با آن در پژوهش‌های دانش‌انتهامی قم (۱۳۹۵)، سلامی و میار (۱۳۹۵)، عامری و دیگران (۱۳۹۶) و الوانی و دیگران (۱۳۹۶) مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

بُعد جهادی و مؤلفه‌های مرتبط با آن در پژوهش‌های سلامی و میار (۱۳۹۵) هم‌راستا به‌دست آمد. در پژوهش‌های مرادی و دیگران (۱۳۹۰)، عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، زارع و همکاران (۱۳۹۷) و الوانی و دیگران (۱۳۹۶) بُعد اجتماعی و مؤلفه‌های مرتبط با آن هم‌راستا می‌باشند. و بُعد مأموریتی و مؤلفه‌های آن نیز با پژوهش‌های مرادی و دیگران (۱۳۹۰)، عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱) و الوانی و دیگران (۱۳۹۶) مطابقت دارد.

### پیشنهادهات

در راستای اتقان بخشی الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد مطالعه تطبیقی با الگوهای جاری ارزیابی عملکرد فردی مدیران سازمان‌ها در دستور قرار گیرد.

الگوی ارائه شده الگویی مستخرج از ترکیب روش مند الگوهای ارائه شده در پژوهش‌های مختلف است و می‌تواند به عنوان نقشه راهنمای اولیه قرار گیرد اما قطعاً اخذ نظر صاحب نظران تجربی و علمی در هر سازمان در جهت تکمیل و اصلاح اقتضایی الگو متناسب با هر سازمان بر غنای الگو خواهد افزود.

تاکید پژوهش حاضر بر ارائه ابعاد و در مرحله بعد مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد فردی فرماندهان و مدیران است و بخش اعظمی از اثربخشی الگو متأثر از ارائه شاخص‌های بومی و اقتضایی برای هر سازمان و هر رده شغلی می‌باشد.

پیشنهاد می‌گردد در مرحله شاخص‌گذاری مشارکت ارزیابی شوندگان نیز اخذ گردیده تا الگوی نهایی، الگویی جامع و متناسب با حوزه‌های مختلف شغلی باشد.

از ابعاد و مؤلفه‌های ارائه شده می‌توان در حوزه برنامه‌ریزی تعالی مدیران و یا نیازسنجی ایشان

نیز بهره برد.

## فهرست منابع

- نجاری، رضا؛ نذر محمدی، محمد. (۱۳۸۸)، بررسی تطبیقی بازخورهای ۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه در ارزیابی عملکرد کارکنان، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، سال دوم، شماره ۱ (شماره‌ی پیاپی ۵)، ص ۱۰۷-۱۲۸
- علائی، امیر؛ فرج‌پور خان‌پشتانی، 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
- 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
- عامری، محمدعلی؛ بختیاری، حسن؛ کاملی، محمدجواد؛ صارمی، نوذرامین. (۱۳۹۶)، شاخص‌های کارکنان کلیدی مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی، ص ۱۴۰-۱۸۳
- الوانی، سیدمهدی؛ اردلان، امید؛ محمدی‌فاتح، اصغر. (۱۳۹۵)، طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های 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
- 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
- اکبری آلاشتی، مرتضی. (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر تعارض درون سازمانی بر عملکرد کارکنان پایور (مطالعه موردی در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (صلی‌الله‌علیه‌وآله) آجا)، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال چهاردهم، شماره ۴۵، ص ۱۴۳-۱۱۹
- خوش‌طینت، بهناز؛ مظفری، محمدمهدی. (۱۳۹۷)، بررسی تأثیرگذاری عوامل بیرونی (شغلی) و درونی (انسانی) بر بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان عملیاتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال سیزدهم، شماره ۵۰، ص ۱۹۳-۱۷۴
- 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
- جوانبخت، فردین؛ محمودی، محمدتقی؛ شاه‌طالبی حسین‌آبادی، بدری. (۱۳۹۹)، واکاوی عوامل جذب در مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره سوم (پیاپی ۴۳)، ص ۸۷-۱۰۳

- باقری، محمدحسن؛ رضایت، غلامحسین؛ نیرومند، حیدرعلی. (۱۳۹۹)، شاخص‌های ویژگی‌های فردی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال نوزدهم، شماره ۸۳، ص ۱۱۱-۱۳۴
- رضایت، غلامحسین؛ نیرومند، حیدرعلی. (۱۳۹۹)، الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هجدهم، شماره ۸۲، ص ۲۸۹-۳۱۲
- سیدی، سیدمحمدرضا؛ دانایی‌فرد، حسن؛ گنجعلی، اسدالله. (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
- عباسی، عباس؛ رعنائی‌کردشولی، حبیب‌الله، اصغری جهرمی، 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
- 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
- فصلنامه دانش انتظامی قم، (۱۳۹۵)، اصول ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکرد دینی، فصلنامه دانش انتظامی قم، سال دوم، شماره هشتم، ص ۱-۱۶
- 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
- مرادی، مصطفی؛ شهباز مرادی، سعید؛ طلوعی اشلقی، عباس. (۱۳۸۷)، مدل‌سازی ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سیستم‌های خبره، دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار/مدیریت و پیشرفت، سال هجدهم، شماره ۱-۴۷، ص ۳۵-۵۴
- سلطانفر، مهدی؛ حیدریه، سیدعبدالله. (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
- مینایی‌راد، محسن؛ توسلی، محمدحسن. چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان، فصلنامه پژوهشی-کاربردی پژوهش و اندیشه، ص ۱۷۱-۱۹۳
- 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
- آفتابی، بختیار؛ سلطان‌پناه، هیرش. (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد کارکنان، حکمرانی و توسعه، دوره ۲، شماره ۱، ص ۱۰۵-۱۱۴
- کوهستانی تکامجانی، ابوذر؛ سیدحسینی، سیدمحمد؛ افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۴۰۰)، ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)، فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱ (پیاپی ۲)، ص

رحیم‌نیا، فریبرز؛ 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

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

قائم، فرشته؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ رستمی، رضا؛ صالحی، کیوان. (۱۳۹۹)، فراترکیب عوامل مؤثر در ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره هشتم، شماره چهارم، ص ۵۰-۷۲

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

Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. "Research methods and design in sport management". Human Kinetics, 2011, 123-146.

