

بررسی شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران در سازمانهای نظامی (بررسی یک مدل مفهومی)

نصرت اله غلامرضایی^۱، علی اکبر جوکار^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، منابع انسانی دانشگاه پیام نور گرمسار
^۲ استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور استان سمنان

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

نصرت اله غلامرضایی

nosrat.gholamrezyi@gmail.com

چکیده

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن مدیران در فواصل معینی و بطور رسمی، مورد ارزیابی قرار می گیرند. شناخت مدیران قوی و و شناخت نقاط ضعف و قوت آنها برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. با توجه به حساسیت سازمانهای نظامی ارزیابی عملکرد مدیران این سازمانها نیز نیاز به روشهای خاصی دارد و شاید بتوان به جرات گفت که ارزیابی عملکرد مدیران در سازمانهای نظامی با توجه به اینکه امنیت کل کشور بر عهده این سازمانهاست، از هر سازمانی مهم تر است. هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران در سازمانهای نظامی بوده است و می خواهیم شاخص هایی را بررسی کنیم که در تحقیقات گذشته برای ارزیابی مدیران مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته و به عنوان یک شاخص مهم اثبات شده اند. به این منظور ابتدا مفهوم ارزیابی عملکرد دیدگاه متخصصان بررسی شده و سپس روشهای مورد استفاده در سیستم های مختلف نیز بیان شده است. البته مدلی در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد که تمامی متغیرهای آن طبق تحقیقات گذشته تایید شده اند. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی و از نوع کتابخانه ای می باشد نتایج پژوهش نشان داد که شاخص های مهم ارزیابی عملکرد مدیران در بعد فردی شامل شخصیت، دانش و مهارت و در بعد اجتماعی شامل اعتبار حرفه ای و اعتبار اجتماعی هستند که می توانند در یک سازمان نظامی به عنوان شاخص های مهم مدیران در نظر گرفته شوند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدیران، سازمانهای نظامی

مقدمه

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می شود. در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می تواند انبوهی از مزیت ها را برای سازمان ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. لانجنکر و نیکودیم^۱ (۱۹۹۶)، بیان کرده اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می کند ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می کند، د) بین نتیجه گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می نماید و ه) انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد. همچنین رابرتس و پاوالاک^۲ (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه ای از جمله، الف) برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، ب) پیش بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می گیرد.

در عین حال، امروزه بسیاری از نظام های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک^۳، ۲۰۰۵).

۱-۴ - ارزیابی عملکرد:

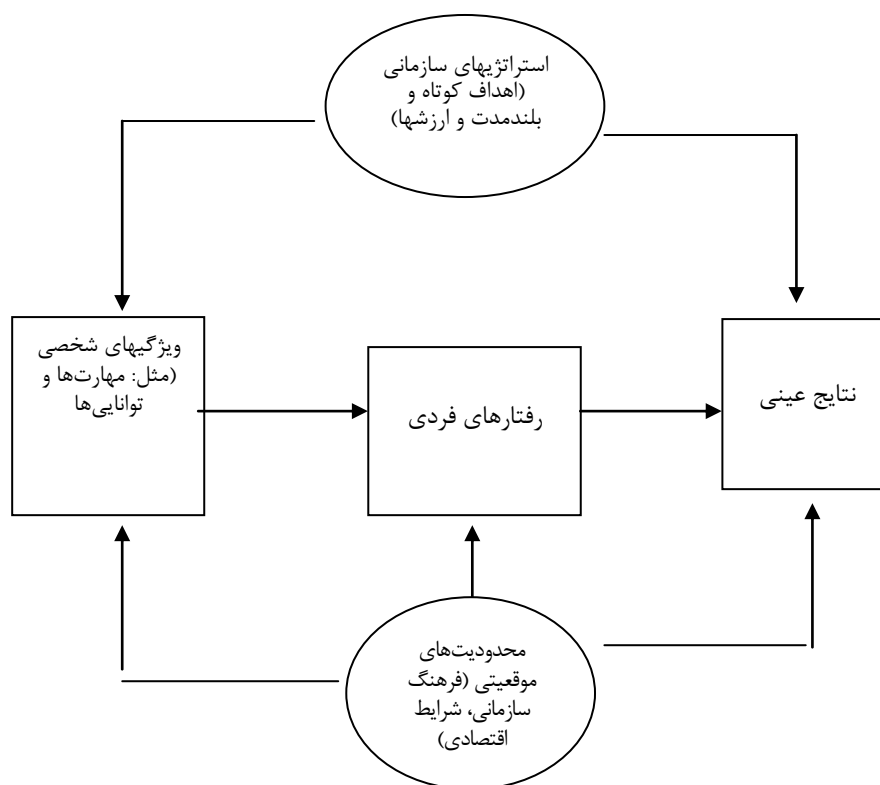
به عقیده بایرز ورو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می کند دارد. "توانایی ها"، ویژگیهای شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیریایی که افراد باور دارند بایستی تلاشهایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می کند. نو و دیگران^۴ (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارت ها و نظیر آن می دانند همانطور که شکل ۱. نشان می دهد این ویژگیها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می شوند. در واقع مدیران تنها در صورتی که دانش، مهارت ها، توانایی ها و سایر ویژگیهای ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می توانند رفتارشان را نشان دهند.

¹ Longenecker and Nykodym

² Roberts and pavlak

³ Stredwick

⁴ Noe and et al



شکل ۱. مدل ارزیابی عملکرد در سازمانها (نو و دیگران، ۲۰۰۸)

با این تفاسیر می توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط مدیران با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸) در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به مدیران اجازه می دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده شان تأثیر می گذارد.

۲-۱- اهداف ارزشیابی عملکرد:

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیتهای مدیریتی بوده است و می توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه ای از دیدگاه ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده ترین فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمانها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه ای محسوب می شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می گیرد. به عقیده برناردین^۱ (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد بطور گسترده ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می رود. اسنل و بولندر^۲ (۲۰۰۷) و نو و دیگران (۲۰۰۸) نیز اهداف ارزیابی را به ۲ دسته اهداف توسعه ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده اند شکل ۲ بیانگر موارد بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه ای و اداری- اجرایی می باشد.

^۱.Bernardin

^۲.Snell and Bohlander

اهداف اداری- اجرایی	اهداف توسعه‌ای
- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان	- فراهم آوردن بازخورد عملکرد
- تعیین ارتقاء کاندیداها	- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
- تعیین تکالیف و وظایف	- تشخیص عملکرد افراد
- شناسایی عملکرد ضعیف	- کمک به شناسایی اهداف
- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری	- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
- اعتبارسنجی ملاکهای انتخاب	- شناسایی نیازهای آموزشی فردی
- ارزیابی برنامه‌های آموزشی	- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات	- تقویت ساختار قدرت
- برآوردن مقررات قانونی	- بهبود ارتباطات
- برنامه‌ریزی پرسنلی	- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان

شکل ۲. اهداف ارزشیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷ ص ۳۳۳)

البته سیستم های مدیریت عملکرد در هر سازمانی بر پایه و اساس اهداف خود سازمان طراحی می شوند مادامی که سیستم مدیریت عملکرد بطور مناسب طراحی و اجرا شود، نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت عملکرد فعلی نشان را بدانند، بلکه اقداماتی را که بایستی در جهت بهبود عملکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد. در زیر مدلی برای تعامل عوامل مختلف یک سازمان نظامی تحت عملکرد مناسب مدیریت ارائه شده است:



شکل ۳- تعامل عناصر مختلف در سازمان های نظامی احمدوند(۱۳۹۲ به نقل از میرسپاسی، ۱۳۷۵)

۱-۳- رویکردها و روشهای ارزیابی عملکرد:

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. بطور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی عملکرد معرفی شده است (نو و دیگران، ۲۰۰۸: اسنل و بولندر، ۲۰۰۷) این رویکردها عبارتند از: ۱- رویکرد مقایسه‌ای^۱، ۲- رویکرد ویژگی‌ها^۲، ۳- رویکرد رفتاری^۳، ۴- رویکرد نتایج^۴ و ۵- رویکرد کیفیت^۵.

^۱.Comparative

^۲.Attribute

^۳.Behavioral

^۴.Result

^۵.Quality

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند اینست که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.

ب) رویکرد ویژگیهای فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگیهای معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیکهایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگیها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در بر می‌گیرد.

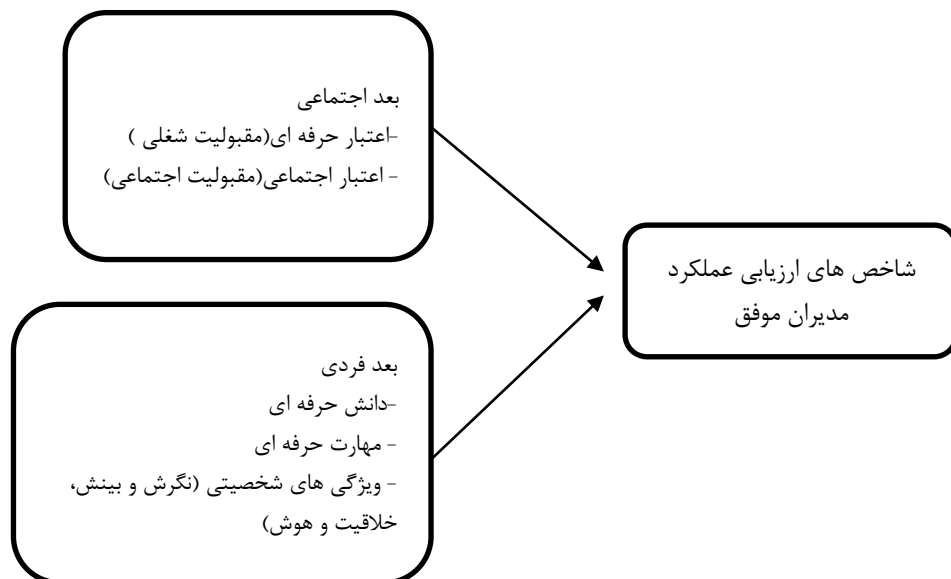
ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم اینست که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل ۵ تکنیک: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌باشد.

د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج بدست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگیهای فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد.

ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت: مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است (نو و دیگران، ۲۰۰۸؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷).

عملکرد مدیران در سازمانهای نظامی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. چرا که در چنین سازمانهایی داشتن مدیران متعهد، وفادار، اطاعت پذیر و با انگیزه به عنوان سرمایه ای محسوب میشود که عدم وجود آن میتواند علاوه بر بقای سازمان، امنیت و آبروی یک جامعه را به خطر بیندازد. در حقیقت، مدیران، پایه های اصلی یک سازمان های نظامی را تشکیل میدهند. اما امروزه موضوع مدیریت آنچنان در سازمان های نظامی اهمیت می یابد که گفته میشود حضور نیروهای کارآمد و وفادار حتی از داشتن تجهیزات به روز و کارآمد نیز مهمتر است. داشتن این سرمایه ارزشمند برای نیروی انتظامی، مزیتی محسوب می شود که دستیابی به آن نیز کار دشواری است. بنابراین الزم است که مدیران در نیروی انتظامی با سیاست گذاریهای درست و تعیین استراتژیها و خطی مشیهای صحیح در حوزه کاری خود، به سوی کسب این مزیت پایدار گام بردارد. (یگانگی، ۱۳۸۹)

۲ - مدل مفهومی پژوهش



۲-۱- شاخص‌های ارزیابی عملکرد در تحقیقات پیشین

قورچیان، نادرقلی؛ محمودی، امیرحسین (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارایه الگوی مناسب با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و تدوین پرسشنامه نگرش سنج محقق ساخته، به بررسی نگرش مخاطبان مدیر مدرسه درباره مولفه‌های اصلی، زیر مولفه‌ها و معیارهای عملکرد پرداخته است. نتایج حاصله از یافته‌های پژوهش

نشان داد که شش جنبه از مولفه های اصلی و زیر مولفه های مربوط به استانداردهای (شایستگی) عملکرد مدیران آموزشی را تایید می کند. این جنبه ها عبارتند از: وظایف، مهارتها، اخلاق، نقشها، ویژگی ها، عملکرد.

شریفی و آقاسی (۱۳۸۹) در پژوهش با موضوع بررسی رابطه بین عملکرد مدیران با سلامت سازمانی بر روی ۷۷ نفر از کارکنان و مدیران خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران انجام داده اند و نتایج خود را اینگونه اظهار کرده اند که ارتباط معنی داری بین «هر یک از مولفه های عملکرد مدیران» و «سلامت سازمانی» وجود دارد. عملکرد مدیران در زمینه وظایف ارتباطی و تصمیم گیری بالاتر از متوسط می باشد. اما در زمینه وظایف اطلاعاتی در حد متوسط است.

یگانگی (۱۳۸۹) در پژوهش نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین) در شرکت مخابرات استان قزوین بر اساس مدل بویاتزیس و شرودر و لوتانز پرداخته است. نتایج حاصل از اجرای تحقیق نشان می دهد که بین شایستگی فردی و اجتماعی مدیران و اثربخشی مدیریت همبستگی وجود دارد و همچنین بین تمام متغیرهای ابعاد شایستگی های مدیران بعد فردی و بعد اجتماعی و اثربخشی آنان همبستگی معناداری وجود دارد، بین مهارت های مدیریتی، ویژگی های شخصیتی و نگرش و بینش مدیران با اثربخشی همبستگی معناداری مشاهده نکردید، اولویت بندی تأثیر هر کدام از زیر شاخص های متغیرها نیز مشخص شده است.

مائده ربانی و دلوی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان طراحی و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس رویکرد تعالی گرایی-3-E-Q بر روی جامعه آماری شرکت پلی اکریل ایران نتایج خود را اینگونه بیان نمود که خودارزیابی مدیران و دیگر ارزیابی مدیران از روش های کشف نقاط ضعف و قوت عملکرد مدیران است.

آذری (۱۳۹۲) در پژوهشی بر روی مدیران ادارات اعلام نمود که در مدیریت پویا و صحیح، ارزیابی عملکرد کارکنان امری ضروری و اجتناب ناپذیر می نماید و نتایج آن به منزله پایه و مبنای برنامه ریزی و تصمیم گیری های مهم اداری و توسعه، ارتقای شایستگی، انتخاب، انتصاب، تشویق، تنبیه، تقدیر و تعیین نیازهای کارکنان به کار برد.

کریمی و گروهش در سال ۱۳۹۲ پژوهشی را با عنوان طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران با نمونه آماری متشکل از برخی کارشناسان و مدیران مرتبط با مدیریت منابع انسانی در وزارتخانه انجام و نتایج پژوهش شان را اینگونه بیان نمودند که شایستگی های هوشی بر شایستگی های مدیریتی و شایستگی های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی های مدیریتی بر شایستگی های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیر گذاری بر روی ارزش آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی های مدیران منابع انسانی معنادار می باشند.

حسنی (۱۳۹۳) در بررسی ارزیابی مدیران در رابطه با اثربخشی سازمان بر روی ۱۰۰ مدیر نمونه کشوری نوشته است نظام بازخورد در فرآیند ارزیابی عملکرد، منابع ارزشمندی برای کارکنان و مدیران فراهم می سازد و به شناسایی افراد شایسته و قابل ترفیع و حل مشکلات کمک می نماید. اگر نظام های ارزیابی کننده، عملکرد کارکنان را منصفانه ارزیابی نماید، نظام پاداش دهی می تواند به عنوان نیروی قوی انگیزشی در سازمان ها به کار رود.

جزینی علیرضا، نوایی مجید در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی با موضوع طراحی مدل توانمندسازی های پویا برای ارتقاء شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا بر روی نمونه ۹۰ نفری از مدیران ناجا نتایج خود را اینگونه بیان نمود: نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد توانمندسازی پویای و تمامی ابعاد آن (شناسایی فرصت ها، اجرای نوآوری و شکل دهی مجدد) موجب رشد و توسعه عملکرد مدیران می گردد. همچنین در این بین تأثیر ابعاد توانمندسازی بر شایستگی مدیران و تأثیر شایستگی بر عملکرد مدیران در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان دادند در ناجا تمامی این موارد در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفتند.

التانتوی^۱ (۲۰۰۹) در پژوهش خود بیان کرد که ارتباط بین مهارت ها (انسانی و فنی)، شایستگی و عملکرد مدیران، جزء جدایی ناپذیر یکپارچگی عرضه تولیدها است. در مجموع بیشتر یافته این محققان در این خصوص حاکی از آن است که با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع شایستگی های مدیران در دستیابی به راهبردها و مدیریت عملکرد، آموزش، توسعه، انتخاب و استخدام، وجود ضوابط و ملاک هایی برای انتخاب و انتصاب مدیران مورد نیاز است.

¹ . Eltantawy

هلن^۱(۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان اخلاق حرفه‌ای کلید مهم اثر بخشی مدیریت در سازمان در نتایج خود این گونه می‌نویسد که شایسته‌سالاری و اخلاق حرفه‌ای در بین مدیران در موفقیت سازمان حتی در سطوح خارج سازمانی مثل سطوح بین المللی نیز اثر بخش و مهمند.

هنری^۲(۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود با عنوان شایسته‌سالاری اساس شایستگی ارزیابی مدیران در جوامع مختلف نتایجش را اینگونه بیان نموده است که شایسته‌سالاری در سازمان باعث بروز خلاقیت و نوآوری و موفقیت در سازمان می‌باشد و باعث موفقیت در عملکرد کارکنان و مدیران می‌شود.

هیکس^۳(۲۰۱۵) نیز در مقاله‌ای به بررسی رضایت قومی و جنسی و نژادی بر اساس شایسته‌سالاری پرداخته است و در نتایج خود اعلام نموده است که ساختار سازمان و قدرت اگر در دست افراد شایسته باشد می‌تواند رضایت افراد زیر مجموعه را بدست آورد که نیاز به عملکرد بالای مدیران شایسته دارد.

لورلی روتلج^۴ در سال ۲۰۱۵ در پژوهش با عنوان مدیریت عملکرد شغلی با استفاده از مهارت‌های سازمانی بر روی مدیران اداری و دولتی نتایج تحقیق گروهش را به این صورت بیان نمود که مهارت‌های شغلی و سازمانی می‌تواند به عملکرد مدیران و کارکنان کمک کند و در بهبود روابط سازمانی موثر باشد.

پاترسون^۵(۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان تاثیر عملکرد مدیریت بر مدیریت افراد مختلف از جمله بیماران به بررسی عملکرد ۸۳ مدیر مختلف پرداخته و نتایج این تحقیق حاکی از این است که مدیرانی که عملکرد بهتری داشتند تاثیرات بهتری بر کارکنان یا کارمندان یا زیردستان و یا حتی بیماران مختلف تحت سرپرستی خود داشته‌اند(مهارت حرفه ای بهتری ارائه کرده اند). (نتایج بیشتری از این پژوهش منتشر نشده است).

خلاصه تحقیقات گذشته (شاخص های مهم ارزیابی عملکرد مدیران)

شاخصی اخلاقی و رفتاری	دانش حرفه ای	مهارت حرفه ای	ویژگی ها شخصیتی	اعتبار حرفه ای	اعتبار اجتماعی	سایر
شریفی(۱۳۸۹)						*
یگانگی(۱۳۸۹)	*	*				
آذر(۱۳۹۲)	*					*
ربانی(۱۳۹۰)						*
مآنده(۱۳۹۰)						*
کمالی(۱۳۹۲)	*					
حسنی(۱۳۹۲)	*					
کریمی(۱۳۹۳)						
جزینی(۱۳۹۳)	*	*				
هلن(۲۰۱۵)	*	*	*			
هنری(۲۰۱۵)	*					
هیکس(۲۰۱۵)	*					
دالتون(۲۰۱۵)	*					
لورلی(۲۰۱۶)	*	*				
پاترسون(۲۰۱۶)		*				

۱. Helen

۲. Henry

۳. Hickes

۴. Lorelei Rutledge

۵. Patterson

طبق نتایج تحقیقات گذشته که در ایران یا خارج از ایران انجام شده است اکثر شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران تایید شده و در نتیجه مدل تحقیق مورد تایید می باشد.

۳- نتیجه گیری

در این مقاله به بررسی رویکردهای جدید به ارزیابی عملکرد مدیران پرداخته شده است که هر یک دارای ویژگی های خاصی هستند. این رویکردها ارائه دهنده چارچوب های کلی هستند و سازمانها را در انتخاب شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران یاری می دهند.

در مجموع با توجه به مدل ها و چارچوب های توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، مدیران می توان ویژگی های یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد:

شایستگی های اخلاقی و رفتاری: این شاخص مشخص می کند که یک مدیر لایق برای یک سازمان نظامی باید لیاقت اخلاقی و وجاهت رفتاری برای مدیریت یک سازمان را داشته باشد. البته تمامی مدیران در سازمانهای نظامی از فیلترهای مختلفی عبور می کنند ولی با توجه به تحقیقات گذشته و مطالعه متون این مورد یکی از شاخص های مهم ارزیابی مدیران است. در عصر جدید، دانش منبعی بسیار ارزشمند، استراتژیک و یک دارایی ذهنی و غیر ملموس است که یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمانها محسوب می شود. برای عملکرد بهتر یک سازمان ضروری است که مدیران به دانش مورد نیاز شغل خود دست یافته و مسلط باشند، همچنین به روز بودن دانش حرفه ای و شغلی با توجه به تغییرات عصر حاضر از ضروریات عملکرد موفق مدیران و ارتقا یک سازمان می باشد.

در زمینه مهارت حرفه ای نیز می توان نتایج را اینگونه بیان کرد که مهارت حرفه ای به مهارتهایی گفته می شود مسیر یک مجموعه یا سازمان را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. مهارت های مدیریتی تابع سلیقه ها و یا رفتاری که عادات افراد آنها را تعریف نموده نیستند. مهارت حرفه ای یکی از اجزا مهم موفقیت در سازمان است و به گفته بسیاری از محققان موفقیت مدیران را دانش و مهارت های شغلی آنان تعیین می کند و می تواند عملکرد مدیران را در جهت اهداف کوتاه مدت و دراز مدت سازمان همسو کند.

یک مدیر، برای تصمیم گیری صحیح، باید از اطلاعات لازم برخوردار باشد. این اطلاعات دارای گستره وسیعی است که عبارت اند از: اطلاعات عمومی، اطلاعات مذهبی، اطلاعات روانشناسی، اطلاعات تخصصی و ...، اما از همه مهمتر اطلاعات مدیریتی است. مدیر بایستی از مبانی و اصول مدیریت، نظریه های مطرح در این رشته و روش های تجربه شده در این حوزه، اطلاع داشته باشد. این مجموعه اطلاعات، در موفقیت او نقش اساسی خواهد داشت.

با توجه به اینکه یکی از اقدامات مؤثر در بهبود و ارتقای کیفی عملکرد مدیران در سازمانهای نظامی، بهبود نگرش ها و تعدیل ارزشهای افراد است و توجه به ویژگیهای شخصیتی افراد بهترین این نگرشها می باشد که بر نوع شخصیت، ماندگاری، تعلق، وفاداری، پذیرش اهداف، ارزشهای سازمانی، در جهت تحقق اهداف سازمان و به طور کلی بر عملکرد مدیر در سازمان مؤثر است و بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است، مدیرانی که دارای تعهد و پایداری هستند نظم بیشتری در کار خود دارند.

براساس پژوهش های انجام شده و در محافل مختلف تحقیقاتی و آموزشی، یکی از مهمترین عوامل پیش بینی کننده عملکرد موفق شغلی مدیران در برخی سازمان های نظامی، توجه به ویژگی های شخصیتی و تفاوت های فردی است. مدیران شاغل براساس الگوهای شخصیتی خود نیازها، انتظارات، انگیزه ها، توقعات و اهداف خاصی دارند، از طرفی سازمانها نیز بر حسب اهداف و وظایف و فعالیتهای جاری خود، نیازها، انتظارات و توقعات خاصی را ارضاء می کنند، بنابراین برای هریک از آنها انواع شخصیت، محیط شغل و مشاغل خاص مناسب است و هرچه سازگاری و تناسب بین شخصیت و شغل بیشتر باشد خشنودی شغل و عملکرد بهتر و بیشتری در پی خواهد داشت، افراد شاغل در صورتی که بتوانند با توجه بر ویژگی های شخصیتی خود، شغلی را انتخاب کنند می توانند با تعهد، حسن سلوک و بردباری و بدون تحمل استرس زیاد به کار به پردازند و مثمرتر باشند. یگانگی (۱۳۸۹) اعتبار حرفه ای را اعتباری می داند که سازمان یا شغل یا حرفه خاص به شخص می دهد. پس مدیران بسته به اعتباری که در یک سازمان نظامی از نظر شغلی احساس کنند می تواند عملکرد بهتری داشته باشند.

به نظرمی‌رسد حفظ موقعیت اجتماعی هر سازمان بخصوص سازمانهای نظامی به‌عهده‌ی مدیریت و تمامی کارکنان در سطوح مختلف هر مؤسسه است، اما در این میان بیشترین مسوولیت را مدیران برعهده دارند. بدین معنا که اعتبار اجتماعی هر سازمان و پایداری آن در گرو تحقق اهداف آن سازمان است. برای انجام این وظیفه مهم، به‌کارگیری افراد آگاه، متعهد و صاحب‌فکر و اندیشه، زمینه‌ساز ایجاد حس شایستگی در سازمانها خواهد شد و عملکرد مدیران نیز ارتقا خواهد یافت.

منابع و مراجع

- [۱] ابیلی، خدایار (۱۳۸۱). تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت. دانش مدیریت ۵۸. شماره ۲۰.
- [۲] احمدوند علی محمد، محمدی حدیث، مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان های نظامی. نشریه علمی-ترویجی ۱۳۹۲. ۸(۳۴).
- [۳] استیفن رابینز، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی مبانی رفتار سازمانی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، ۱۳۸۴. ص ۵۲.
- [۴] آذری، حسن. شایسته گزینی، شایسته پروری و تناسب شغل و شاغل. ماهنامه میثاق مدیران، ۱۳۹۳(۴۴): ۵۴.
- [۵] بابائیان، علی. کرمی، ذبیح اله. سامانی، یوسف. بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی با عملکرد شغلی کارکنان رسته های مأموریتی ناجا. نشریه علمی ترویجی ناجا. ۱۳۹۳(۹): ۳۷.
- [۶] بختیاری، حسن (۱۳۸۸) طراحی الگوی توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا، پروژه تحقیقاتی، بازرسی کل ناجا، مرکز تحقیقات کاربردی.
- [۷] حسنی ک. بررسی ابعاد و مولفه های شایسته سالاری در مدیران و کارکنان موسسات آموزشی. مجله فرایند مدیریت توسعه. ۱۳۹۳. ۲(۲۶).
- [۸] دیانتی، محمد، عرفانی، مریم. شایستگی، مفاهیم و کاربرد، ماهنامه تدبیر، ۲۰۶(۱۱). ۱۳۸۸.
- [۹] ربانی مهر، مانده. دلوی محمد رضا. طراحی، تبیین و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد تعالی گرایی E-Q-3. فصلنامه مدیریت انسانی ۳(۲). ۱۳۹۰.
- [۱۰] ریچارد، هال، مولف، مترجمان علی پارسائیان و سید محمد اعرابی مترجمان تئوری سازمان، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران. ۱۳۸۵.
- [۱۱] شریفی اصغر؛ آقاسی صدیقه. بررسی رابطه بین عملکرد مدیران با سلامت سازمانی. نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی؛ ۱۳۸۹(۴): ۱۴۹-۱۶۷.
- [۱۲] فقهی فرهنگمند، دکتر ناصر. مدیریت پویای سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروزش، تبریز. ۱۳۹۰.
- [۱۳] قورچیان نادرقلی. محمودی امیرحسین. تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارایه الگوی مناسب. نوآوری های آموزشی ۱۳۸۳. ۳(۳). ۱۰۷-۱۲۲.
- [۱۴] کریمی عباسعلی. رضائیان علی. هادی زاده اکرم. بنیادی نائینی علی. طراحی مدل شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳۹۲(۲): ۵.
- [۱۵] کمالی یحیی. بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته سالاری در سازمان. نشریه علمی-ترویجی ۱۳۹۳. ۳(۳۷): ۹۵۵-۶۰.
- [۱۶] یگانگی سیده عاطفه. نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین. مجله مدیریت و توسعه و تحول (۱۳۸۹): ۵: ۷۸-۸۹.
- [17] Byars, L.I & Rue, L.W. (۲۰۰۸). Human Resource Management: ۹th Edition. New York: Mc GrawHill
- [18] Bernardin, H.J. (۲۰۰۳). Human Resource Management: an experiential approach. ۳th Edition. New York: Mc GrawHill.
- [19] Carell Micheal R and et al. (۱۹۹۲). Personnel/ Human Resource Management. Mac Millan. Publishing.
- [20] Eltantawy, R. A., Giunipero, L., & Gavin, L. F. (۲۰۰۹). A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance. Industrial Marketing Management, ۳۸(۸), ۹۳۶-۹۲۵
- [21] Foot. M and Hook. C (۱۹۹۹). Introducing Human Resource Management. Longman.
- [22] Helen Clark (۲۰۱۵). Meritocracy and Professional Ethics as Key Factors of Civil Service Effectiveness" May ۲۱, ۲۰۱۵ UNDP in Europe and Central Asia.

- [23] Henry ,Lisa(۲۰۱۵) .CEO of The Greenway Group. Meritocracy and Merit-Based Compensation. April ۹, ۲۰۱۵• Avalable at : <http://www.di.net/articles/meritocracy-and-merit-based-compensation/>
- [24] Hickes Lundquist J (۲۰۱۵) Ethnic and Gender Satisfaction in the Military: The Effect of a Meritocratic Institution. Journal Citation Reports® (Thomson Reuters, (۲۰۱۵) Sociology ۱out of ۱۴۲Social Work October ۱, ۶۰: ۳۲۳-۳۱۵
- [25] Ivancevich, J. M.(۲۰۰۷). Human Resource Management. New York: Mc GrawHill.
- [26] Ivancevich, J. M.(۲۰۰۷). Human Resource Management. New York: Mc GrawHill.
- [27] Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (۱۹۹۶). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, Public Personnel Management. Vol. ۲۵. No. ۲, Summer.
- [28] Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (۲۰۰۸). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill.
- [29] Patterson. D.M. ۸۳Management of stage ۴NSCLC patients with performance status of ۲. Lung Cancer, ۲۰۱۶(۹۱).۱:۳۰
- [30] Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (۱۹۹۶). Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? Public Personnel Management, Vol. ۲۵. No. ۳, Fall
- [31] Snell, S. A & Bohlander, G. W. (۲۰۰۷). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.
- [32] Stredwick John (۲۰۰۵) An Introduction to Human Resource Management. Elsevier Ltd.