



## A Model for Performance Appraisal of Logistics Managers with a Jihadi Approach

Mahmoud Gholami <sup>1</sup>, Ali Farhadi <sup>2</sup>, Abdollah Vosoughi Niri <sup>3</sup>, Moslem Farokh <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Experienced and specialized managers play an important role in the success of defense organizations. One element of identifying and training such managers is to have an effective performance appraisal system. The performance appraisal system demands a native model appropriate to Jihadi management, native Iranian-Islamic management style. Accordingly, the main purpose of this study is to provide a model for performance appraisal of logistics managers of a defense organization following a Jihadi approach.

**Methodology:** This research is applied regarding purpose and sequential exploratory mixed method in terms of methodology. The statistical population consists of professors and managers of the logistics of a defense organization. In the qualitative part, which used content analysis, 10 individuals were selected through snowball method to participate in the interview. Additionally, 45 persons were chosen via judgmental method to take part in the quantitative part. Data collection instruments were a semi-structured interview and a researcher-made questionnaire which was developed and validated by the current researchers. Both confirmatory factor analysis and the Friedman Test were conducted to analyze the data.

**Findings:** Based on the results of study, a performance appraisal model of logistics managers consisting of 92 indicators, 12 components and 3 dimensions was developed. The ranking uncovered that the functional dimension is the most important dimension of the model.

**Conclusion:** The model presented in this research can be used as a tool or comprehensive criterion to evaluate the performance of logistics managers. It can be employed as an effective guide to promote Jihadi effort and performance among managers of the logistics of defense organization as well.

**Keywords:** Defense organization, Jihadi management, Jihadi manager, Logistics, Performance appraisal

**Citation:** Gholami, M., Farhadi, A., Vosoughi Niri, A. and Farokhi, M. (2021), "A model for performance appraisal of logistics managers with a jihadi approach", *Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 170-194. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.139118>

1. Assistant Prof., Department of Business Management, Postgraduate Faculty, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: m.gholami30@yahoo.com
2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: ali\_farhadi92@yahoo.com
3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: vosoughi@ssau.ac.ir
4. M.A. Department of Business Management, Postgraduate Faculty, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: m.farrokhi1362@gmail.com



## الگوی ارزیابی عملکرد مدیران آماد و پشتیبانی با رویکرد جهادی

محمود غلامی<sup>۱</sup>، علی فرهادی<sup>۲</sup>، عبدالله وثوقی نیری<sup>۳</sup>، مسلم فرخی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** مدیران مجرب و متخصص، در موفقیت سازمان‌های دفاعی نقش مهمی ایفا می‌کنند. یکی از ارکان شناسایی و تربیت چنین مدیرانی، وجود نظام ارزیابی عملکرد اثربخش است. نظام ارزیابی عملکرد، به الگوی بومی متناسب با مدیریت جهادی و سبک مدیریتی بومی ایرانی - اسلامی نیاز دارد. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، آمیخته متوالی اکتشافی است. جامعه آماری آن را استادان و مدیران سامانه آماد و پشتیبانی یکی از سازمان‌های دفاعی تشکیل داده است. روش اجرای بخش کیفی پژوهش، تحلیل محتوا بود که ۱۰ نفر به روش گلوله برفی انتخاب و با آنها مصاحبه شد. در بخش کمی نیز، ۴۵ نفر به روش قضاوتی انتخاب شدند و برای تکمیل پرسش‌نامه مشارکت کردند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که روایی و پایایی آنها به تأیید رسید. برای تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و فریدمن استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج پژوهش، الگوی ارزیابی عملکرد مدیران آماد و پشتیبانی، مشتمل بر ۹۲ شاخص، ۱۲ مؤلفه و ۳ بُعد تدوین شد. در این الگو، بُعد عملکردی در مقایسه با ابعاد دیگر اهمیت دارد.

**نتیجه‌گیری:** الگوی ارائه‌شده در پژوهش، این قابلیت را دارد که به‌عنوان ابزار و مبنایی جامع برای ارزیابی عملکرد مدیران آماد استفاده شود و به‌عنوان راهنمایی مؤثر برای ترویج تلاش و عملکرد جهادی میان مدیران سامانه آماد و پشتیبانی سازمان‌های دفاعی، مبنای عمل قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، مدیریت جهادی، مدیر جهادی، آماد و پشتیبانی، سازمان دفاعی

**استناد:** غلامی، محمود، فرهادی، علی، وثوقی نیری، عبدالله و فرخی، مسلم (۱۴۰۰). الگوی ارزیابی عملکرد مدیران آماد و پشتیبانی با رویکرد جهادی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۱۷۰-۱۹۴.

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: m.gholami30@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: ali\_farhadi92@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: vosoughi@ssau.ac.ir

۴. کارشناس ارشد، گروه آماد، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: m.farrokhi1362@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

DOI: 10.22034/JHRS.2021.139118

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، پاییز، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۱۷۰-۱۹۴

نویسنده مسئول: محمود غلامی

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷

## مقدمه

در تمام تحلیل‌های سازمانی، موضوع اصلی به عملکرد ختم می‌شود (راوی، کبریتچی و الیاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). موفقیت هر سازمانی به عملکرد افراد آن بستگی دارد (قلی‌پور، ۱۳۹۶). وجود یا نبود نظام ارزیابی عملکرد مؤثر، با حیات و مرگ سازمان رابطه مستقیمی دارد (سلطانی، طلایی و صابری‌مقدم، ۱۳۹۷). اگر این ابزار به‌خوبی طراحی و به‌درستی استفاده شود، وسیله مناسبی برای مدیریت سازمان خواهد بود (خسروانی‌فرد، بانسی و مصباحی‌جهرمی، ۱۳۹۵). در دنیایی که سازمان‌ها با قدرت هرچه تمام‌تر در حال رقابت‌اند، بهره‌وری پایدار و تعالی سازمان‌های پیشرو، در گرو برخورداری از مدیران شایسته است (جوادی‌فرد، امیرکبیری و دهگان، ۱۴۰۰). طراحی و به‌کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، یکی از ابزارهای مؤثر برای شناسایی شایستگی‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها و کاستی‌های مدیران است و تلاش برای اصلاح و بهبود عملکرد آنها، در دستیابی به اهداف و توسعه فردی و سازمانی نقش چشمگیری ایفا می‌کند (شهلائی، ۱۳۹۰: ۷). ارزیابی عملکرد به مجموعه‌ای از اقدام‌ها گفته می‌شود که به منظور تعیین میزان تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده سازمان انجام می‌گیرد. ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی (پاداک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

هر مدیری برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی خود در سازمان، به آگاهی از موقعیت خویش نیاز دارد. ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای مؤثر ارتقای کارآمدی، توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی به‌شمار می‌رود. منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که از طریق آن، مدیران و کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی، بر اساس شاخص‌ها و معیارهای عملکردی ارزیابی می‌شوند. فقدان نظام بازخورد، انجام اصلاحات لازم برای بهبود فعالیت‌های سازمان را امکان‌ناپذیر می‌کند (عادل، ۱۳۸۴: ۱۲۵). ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعال محسوب می‌شود و منابع انسانی، فرایندهای سازمانی، ناکارآمدی پیاده‌سازی و ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی، از جمله علل ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان است (طوطیان‌اصفهانی، خدیاری و مداح، ۱۳۹۷).

ارزیابی عملکرد کارکنان نیروهای مسلح، به‌لحاظ اهمیت نقش منابع انسانی، بسیار در کانون توجه بوده است. در عین حال، نظام‌های تدوین‌شده در این خصوص نتوانسته پاسخ‌گوی نیازهای سازمان باشد. در سازمان دفاعی مدنظر که همواره در مباحث مدیریت منابع انسانی در سطح کشور پیشرو بوده است، مسئله ارزیابی عملکرد، همانند همه سازمان‌های بزرگ به‌عنوان یکی از دغدغه‌های سازمانی مطرح است. روش‌های ارزیابی عملکرد کنونی، فرماندهان، مدیران، مسئولان و بدنه کارکنان را در سطوح مختلف اقناع نکرده و پاسخ‌گوی مطالبه‌گری سازمانی و فردی نبوده است (عسگریان، ۱۳۷۰: ۹۹؛ دادرس و ولیوند زمانی، ۱۳۹۱ و فرهادی، ۱۳۹۶).

از دیرباز، به سبک‌های مختلف مدیریت در ایران توجه شده است که از آن جمله می‌توان به مدیریت جهادی به‌عنوان یکی از سبک‌های مدیریتی بومی و ملهم از تمدن ایرانی و منابع دین مبین اسلام اشاره کرد. رهبری معظم انقلاب (مدظله‌العالی) بارها در سخنان خود، با تأکید بر مسئله مدیریت جهادی و بهره‌بردن مسئولان نظام از این الگوی مدیریتی مطلوب، آن را راهکاری برای حل مسائل جامعه مطرح کرده است (بیانات مقام معظم رهبری در جلسه تبیین

1. Ravi, Kebritchi, & Elias  
2. Paddock

سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲/۱۲/۲۲).<sup>۱</sup> کار جهادی، یعنی از موانع عبور کردن، موانع کوچک را بزرگ ندیدن، آرمان‌ها را فراموش نکردن و جهت را فراموش نکردن (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت، ۱۳۹۲/۶/۶).<sup>۲</sup> در ادبیات انقلابی ما، مدیریت جهادی اصطلاح جدیدی نیست؛ اما توجه به این مدیریت پس از دفاع مقدس کم‌رنگ شده است. مدیریت جهادی با رهبری امام خمینی (ره)، از آزمون خوددر دوران دفاع مقدس سربلند بیرون آمد و به‌خوبی کشور را از پرتگاه جنگ نجات داد.

اثربخشی سازمان‌های دفاعی، در گرو استفاده از ظرفیت کامل مدیران و کارکنان و تحقق دستاوردهای بزرگ از پیش تعیین شده است. در دوران دفاع مقدس، مدیریت جهادی در این زمینه از خود سابقه خوبی به‌جا گذاشت (جلیلی، ۱۳۹۴). سامانه آحاد و پشتیبانی دفاعی که بخش عظیمی از منابع مالی و لجستیکی را در اختیار دارد، با شناسایی و به‌کارگیری مدیران شایسته و جهادی، می‌تواند مأموریت خود، یعنی پشتیبانی مؤثر و به‌موقع از یگان‌ها را صحیح انجام دهد و به کاهش هزینه‌ها و مدیریت صحیح اعتبارات پردازد. در حال حاضر، عملکرد فرماندهان سامانه آحاد و پشتیبانی دفاعی مانند سایر کارکنان دفاعی، بر اساس ابعاد، عوامل و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مصوبه سال ۱۳۹۲ و بر اساس گروه‌های شغلی تعیین شده ارزیابی می‌شود. الگوی ارزیابی عملکرد فعلی، بیشتر به بررسی بُعد شخصیتی فرماندهان توجه می‌کند؛ اما برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی مطلوب در فرماندهان، همواره به عملکرد مطلوب منجر نمی‌شود. علاوه بر این، در الگوی فعلی، به رویکرد نتیجه‌ای توجه نشده و این در شرایطی است که پس از ارزیابی خصوصیت‌ها، رفتارها و مهارت‌های فرماندهان، میزان نیل به اهداف سازمان و همچنین، میزان موفقیت در دستیابی به آنها بسیار مهم است. با توجه به وضعیت اقتصادی کنونی کشور و اعمال تحریم‌های ظالمانه کشورهای غربی، به‌خصوص در حوزه تجهیزات دفاعی، می‌بایست با شناسایی و به‌کارگیری فرماندهان متخصص و مجرب آحادی و ترویج فرهنگ مدیریت جهادی در بین آنها و ترغیب آنان به انجام تلاش بی‌وقفه و جهادی و متکی بر توان نیروهای داخلی، به افزایش اثربخشی و کارایی سامانه آحاد و پشتیبانی پرداخت، وابستگی به کشورهای غربی را کاهش داد و نقشه تحریم دشمنان را کم‌رنگ کرد تا پشتیبانی صحیح و به‌موقع آحادی از سازمان‌های دفاعی، به بهترین شکل ممکن انجام شود. با طراحی الگوی مناسب در حوزه ارزیابی عملکرد فرماندهان آحاد و پشتیبانی دفاعی، ضمن برطرف کردن بخش عمده‌ای از دغدغه مدیران، فرماندهان و مسئولان و ایجاد اعتماد و اطمینان چندسویه به این فرایند، زمینه رشد و توسعه عادلانه کارکنان در مجموعه سازمان فراهم می‌شود. تلاش سازمان برای ارتقای شایستگی‌های مدیران خود، به الگویی بومی و متناسب با مأموریت‌ها و راهبردهای آن نیاز دارد (جوادی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۰). بدون استفاده از الگوی ارزیابی عملکرد با رویکرد جهادی، این موضوع در حد گفتار باقی خواهد ماند و در صحنه عمل کاربردی نخواهد شد. در صورت تحقق نیافتن مدیریت جهادی، مدیریت‌های سلیقه‌ای و غیربومی توسعه پیدا خواهد کرد. عدم به‌کارگیری مدیریت جهادی، ضمن رکود امور، مانع از ترویج فرهنگ مدیریت جهادی و تحقق مطلوب اهداف و چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران خواهد شد (افتخاری، زرگرزاده و شمشیری، ۱۳۹۷).

این پژوهش با طرح سؤال‌های زیر، ضمن تبیین و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان با

1. <https://www.leader.ir/fa>

2. <https://www.leader.ir/fa>

رویکرد جهادی، به ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مناسب برای فرماندهان سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی اقدام کرده است تا به کمک آن، فرماندهان به این باور عینی برسند که فعالیت آنها در سامانه آماد و پشتیبانی همواره سنجیده می‌شود و این سنجش بر پایه معیارها و شاخص‌های عادلانه، علمی و جهادی استوار است.

۱. برای ارزیابی عملکرد ویژگی‌های فرماندهان سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی، چه شاخص‌هایی اهمیت دارد؟

۲. برای ارزیابی عملکرد رفتاری فرماندهان سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی، چه شاخص‌هایی اهمیت دارد؟

۳. برای ارزیابی عملکرد نتایج فرماندهان سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی، چه شاخص‌هایی اهمیت دارد؟

### پیشینه نظری پژوهش

بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی، به اتخاذ و اجرای راهبردهای اثربخش و بهبود مستمر عملکرد وابسته است. این مهم، از طریق طراحی و تعیین اهداف و راهبردها، برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها و به تبع آن، کنترل و ارزیابی عملکرد محقق می‌شود (نصرت‌پناه، حصیرچی و دهقانی، ۱۳۹۷). چنانچه عملکرد فرد اصلاح یابد، عملکرد سازمان نیز بهبود خواهد یافت (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد، فرایند جمع‌آوری اطلاعات از عملکرد کاری افراد است و اطلاعاتی را برای بسیاری از تصمیم‌های مهم در خصوص منابع انسانی ارائه می‌دهد (احمدی، کمالیان، یعقوبی و قاسمی، ۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد به صورت کمی یا کیفی، ورودی و خروجی و فرایند را ارزیابی می‌کند (رانور و بارنس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها برای رشد و بهبود. ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف کرد (بایرزو و روئه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

طی چند دهه گذشته، ارزیابی عملکرد یکی از فعالیت‌های مدیریتی بحث‌برانگیز بوده است (میرسپاسی، ۱۳۹۶: ۱۰). ارزیابی از پیدایش نظام آفرینش وجود داشته است. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «آنچه در آسمان‌ها و زمین است، ملک خداست و شما آنچه را در دل دارید، چه آشکار و چه پنهان کنید، خداوند شما را با آن محاسبه می‌کند» (سوره بقره، آیه ۲۸۴). امیر مؤمنان می‌فرماید: «سپس اعمال زیردستان و کارمندان را ارزیابی کن و مأمورانی را برای نظارت بر کارمندان خود بگمار، از کسانی که راست‌گو و باوفا باشند تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند؛ زیرا بازرسی مداوم و پنهانی سبب می‌شود که به امانت‌داری و مدارا کردن به مردم ترغیب شوند» (نهج‌البلاغه، نامه ۲۳). ارزیابی عملکرد از دیدگاه اسلام به دلیل جلوگیری از خطا، پیشگیری از فساد و جلوگیری از ضایع شدن منابع و امکانات ضروری است و اصول رعایت عدل و انصاف، حفظ آبرو و کرامت انسانی، عدم تجسس، تقوا، حسن ظن، دقت و ریزبینی و کسب اطلاعات موردنیاز را دربرمی‌گیرد (سوره روم، آیه ۱۳ و نهج‌البلاغه، نامه‌های ۵۳ و ۶۲). مهم‌ترین عامل افزایش کیفیت، عملکرد سازمان‌ها، مدیران و فرماندهان شایسته است. مدیران و فرماندهان سازمان‌ها، ارزشمندترین منابع هر سازمان محسوب

1. Radnor, and Barnes  
2. Byars and Rue

می‌شوند. فرماندهی و فرمان‌بری، عامل مهم حیات و پویایی یا نابودی سازمان‌های دفاعی به‌شمار می‌آید (کازمی، عابدی و رشیدزاده، ۱۳۹۰: ۲).

گام نخست ارزیابی عملکرد کارکنان، بعد از تعیین اهداف ارزیابی با تعیین استانداردهای عملکرد آغاز می‌شود. در گام دوم، مدیر باید این انتظارات را به زیردست منتقل کند تا کارکنان از انتظارات عملکرد آگاهی یابند. در گام سوم، عملکرد واقعی کارمند سنجیده می‌شود. در گام چهارم، عملکرد واقعی با استانداردها مقایسه می‌شود تا اینکه تفاوت بین عملکرد واقعی فرد و استانداردها مشخص شود. گام پنجم فرایند ارزیابی، مصاحبه و گفت‌وگوی پایانی است. گام ششم در فرایند ارزیابی این است که در صورت ضرورت، اقدام‌های اصلاحی لازم به اجرا درآید (قلی‌پور، ۱۳۹۶: ۲۲۴).

در پرتو ارزش‌گذاری کار کارکنان است که واگذاری مسئولیت‌ها متناسب با شایستگی افراد، تقدیر از خدمات برجسته، بهبود خدمات ضعیف و ارتقای توان دستگاه‌های دولتی میسر می‌شود. ارزیابی عملکرد تنها سنجش عملکرد افراد نیست، بلکه مزایای بسیاری دارد، از جمله درک شفاف از نقش و قوت‌ها و ضعف‌های خود در سازمان، افزایش انگیزه و بهبود روابط کاری با رؤسا، فرصت آماده‌کردن کارکنان برای پذیرفتن مسئولیت‌های بالاتر، تشخیص نیازهای آموزشی، تشخیص بهتر توانایی افراد و فرموله‌کردن طرح‌های شغلی، خلق فرهنگ بهبود و موفقیت مستمر و انتقال این پیام که افراد در سازمان ارزشمندند (خوشدل امامی، ۱۳۹۳).

هدف اساسی ارزیابی، تقویت فعالیت‌ها و روش‌های اثربخش و تضعیف یا حذف فعالیت‌ها و روش‌های نامطلوب است. در گذشته مدیران کلاسیک، ارزیابی عملکرد را فقط به‌منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است. بنابراین، هدف ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است، نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۱۴). بعضی از اهداف بسیار مهم ارزیابی عملکرد در جدول ۱ درج شده است.

### جدول ۱. اهداف ارزیابی عملکرد

| اهداف اداری - اجرایی  | اهداف توسعه‌ای                           |
|---|--|
| مستند کردن تصمیم‌های مربوط به کارکنان                                 | فراهم آوردن بازخورد عملکرد               |
| شناسایی عملکرد ضعیف و نارسایی‌ها                                      | شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های فردی            |
| تصمیم‌های مربوط به کارکنان (انتصاب، ارتقا، تنزیل، انتقال، اخراج و...) | ارزیابی میزان دستیابی به اهداف           |
| ارزیابی برنامه‌های آموزشی   | شناسایی نیازهای آموزشی                   |
| تصمیم‌گیری در خصوص پاداش و جبران خدمات                                | بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان          |
| برنامه‌ریزی سرمایه انسانی و مسیرهای پیشرفت شغلی                       | ایجاد زمینه کمک مدیران به کارکنان        |
| رفع عیوب سامانه‌های نیرویابی، جذب و گزینش                             | توسعه سرمایه انسانی                      |
| نگهداری سابقه مکاتب درباره عملکرد کارکنان                             | بازنگری و ارزیابی سیاست‌های منابع انسانی |
| ایجاد سامانه منطقی تشویق و تنبیه                                      | برقراری نظام حقوق و دستمزد بهینه         |
| تعیین بازدهی کار یا بهره‌وری  | بهبود عملکرد                             |
| ارائه بازخورد به کارکنان  | شناسایی استعداد سرمایه‌های انسانی        |

منبع: نو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ اسنل و بولندر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ ایوانسویچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ وردر و دیویس<sup>۴</sup>، ۱۹۵۵ و میرسپاسی، ۱۳۹۶

1. Noe, Hollenbeck, Gerhurt & Wright
2. Snell & Bohlander
3. Ivancevich
4. Werther & Davis

در ارزیابی عملکرد کارکنان، این سؤال اهمیت دارد که چه چیزی را ارزیابی کنیم؟ در خصوص نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان، نظریه‌های مختلفی مطرح شده است که روی هم رفته می‌توان آنها را در قالب دو نظریه کلی مطرح کرد. در نظریه اول، بهترین روش ارزیابی، اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می‌گیرد. در این نظریه، فقط با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان می‌توان شایستگی آنها را در مقایسه با یکدیگر دریافت. در نظریه دوم، به علت جمعی بودن انجام کارها، ارزیابی انفرادی عملکرد کارکنان دشوار است. از سوی دیگر، نتیجه خیلی از کارها آن‌چنان ناملموس است که نمی‌توان آن را اندازه‌گیری کرد. این دسته از نظریه‌پردازان، ارزیابی مشخصات کارکنان را به اندازه‌گیری محصول کار آنها ترجیح می‌دهند. فلسفه ارزیابی در دو نظریه بالا متفاوت است، ولی در عمل می‌توان ترکیبی از این دو نظریه را به کار گرفت. البته ویژگی‌های شغلی مختلف ایجاب می‌کند که گاه یکی از این دو نظریه بر دیگری تقدم داشته باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۶: ۲۷۱).

مدل‌های متفاوتی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد که بعضی برای سازمان‌های دولتی، بعضی برای سازمان‌های خصوصی و بعضی برای مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی مناسب‌ترند. مدل جایزه کیفیت مالکوم بالدريج، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مدل کارت امتیازی متوازن، مدل‌های متداول تری هستند. بعضی از مدل‌ها بر عملکرد مالی تأکید بیشتری دارند. راهبردی بودن، جامعیت و پویایی، از جمله ویژگی‌های مدل‌های معاصر ارزیابی عملکرد است (فرهادی، ۱۳۹۶). الگوی دیگری که برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود، الگوی ماتیس و جکسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) است که علاوه بر صفات و رفتار، نتایج را نیز در برمی‌گیرد. ماتیس و جکسون فرایند مدیریت را بر مبنای هدف، در چهار مرحله دسته‌بندی کرده‌اند که به ترتیب عبارت‌اند از: مصاحبه شغلی و توافق، ایجاد استانداردهای عملکرد، تعیین اهداف، بررسی و بحث مستمر درباره عملکرد. همچنین آنها شایستگی را ویژگی اصلی می‌دانند که می‌تواند بر بهبود عملکرد کارکنان منطبق شود. آنان شایستگی را به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها تقسیم می‌کنند. شاخص‌هایی که مدیران برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کنند با توجه به نوع فعالیت سازمان‌ها متفاوت است. سه دسته از شاخص‌های شناخته‌شده در این زمینه که در اغلب مؤسسه‌ها ملاک ارزیابی کارکنان در نظر گرفته می‌شود، نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی‌های کارکنان است (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۲۱).

انقلاب اسلامی ایران، از ابتدا تاکنون، تجارب گوناگونی از مدیریت در سطوح مختلف را پشت سر گذاشته است و این تجارب، از ظرفیت‌های ارزشمند بومی محسوب می‌شود. یکی از ظرفیت‌های مهم دیگر، تجربه دفاع مقدس است. یکی از ابعاد کمتر کارشده در میان ابعاد مختلف دوران هشت سال دفاع مقدس، عرصه فرماندهی و مدیریت در دوران دفاع مقدس است (محمدی و قائد علی، ۱۴۰۰). رهبر معظم انقلاب اسلامی، بارها در بیانات خود بر ضرورت مدیریت جهادی تأکید کرده است و این مدیریت سبکی است که جمهوری اسلامی ایران با استفاده از آن توانست در دوران دفاع مقدس، کشور را از پرتگاه جنگ نجات دهد (پوراسدی و نوربخش، ۱۳۹۹). مدیریت جهادی؛ علم و هنر رهبری؛ فعالیت‌های دسته‌جمعی مبتنی بر مبارزه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... برای نیل به اهداف راهبردی یک سیستم و رفع موانع اهداف است. مدیریت جهادی، در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ایران است (مشایخی، تاج‌آبادی و شعبانی، ۱۳۸۸). مدیریت جهادی با هدف قرب به خدا و

1. Mathis & Jackson

خدمت خستگی‌ناپذیر به بندگان او و برخورداری از روحیهٔ ایثار شکل گرفته است. با تبیین و شناسایی مؤلفه‌های مدیریت جهادی و به‌کارگیری آنها از قبیل حفظ بیت‌المال، توجه مدیران به نیروهای جوان و متخصص داخلی، دوری از تجمل‌گرایی و اسراف، توجه به نوآوری و خلاقیت و... باعث می‌شود که روحیهٔ خودباوری و همدلی بین آنها تقویت شود و در نتیجه کارایی و اثربخشی سامانه‌ها افزایش یابد. مدیریت جهادی برگرفته از مدیریت اسلامی و با هدف قرب به خدا و خدمت به بندگان او و گرمی‌داشتن مردم و بر پایهٔ رهبری و هدایت انسان‌ها به‌سوی وظایف خودشان و به‌سوی سازندگی است (موحد، ۱۳۸۶). مدیریت جهادی هنر توانستن و ارائهٔ طرح و ایدهٔ جدیدی است که با ظهور پدیدهٔ انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت. بعضی از اصول مدیریت جهادی عبارت است از: توجه به آرمان‌های الهی، نه منافع شخصی، خانوادگی و حزبی؛ خطرپذیری و شجاعت در عمل، نه دوری از خطر و پرهیز از ریسک‌پذیری؛ مبارزه با انحراف‌ها برای کسب رضای خدا، نه تمجید مافوق و کسب رضایت او؛ حضور در خط مقدم و عرصهٔ عملیات، نه تصمیم‌گیری از راه دور (پیرمردیان، ۱۳۹۳: ۴۶). مدیریت جهادی با هدف کارآمدسازی مجموعه‌های اجرایی کشور طرح‌ریزی شده است. از این رو، اهداف مهم آن عبارت است از: افزایش کارآمدی حکومت دینی در ادارهٔ جامعه؛ ارتقای ضریب امنیت ملی از طریق کسب رضایت‌مندی مردم؛ تولید قدرت نرم در ابعاد مختلف و خنثی‌سازی تهدیدهای نرم؛ شکوفاسازی خلاقیت‌های فردی و نوآوری؛ به‌فعلیت‌رساندن ظرفیت‌های نهفته؛ نقش‌آفرینی بیش از پیش مردم در فرایند پیشرفت و توسعه (نصیری، ۱۳۹۳).

مدیریت جهادی را می‌توان در قالب مدل سه‌شاخگی بررسی کرد (خنیفر، ۱۳۸۴ و موحد، ۱۳۸۶). مؤلفه‌های مدیریت جهادی نیز، در سه حوزهٔ تمایل‌ها و گرایش‌ها، افکار و ذهنیات و رفتار و عینیات دسته‌بندی می‌شود که رفتار فرد را شکل می‌دهد (اسحاقی، ۱۳۹۳: ۶۰). مؤلفه‌های مدیریت جهادی در هر یک از ابعاد عبارت‌اند از (سورهٔ آل‌عمران، آیهٔ ۱۵۹؛ پیرمردیان، ۱۳۹۳؛ اسحاقی، ۱۳۹۳؛ نهج‌البلاغه، حکمت ۱۶۱ و نامهٔ ۵۳):

- تمایل‌ها و گرایش‌ها (ارزش‌ها): شامل مؤلفه‌های ایمان به خدا و تقوا، خوف و رجا، اهمیت‌دادن به نماز، خویشن‌داری، عدالت و توکل بر خداوند؛
- در حوزهٔ افکار و ذهنیات: شامل مؤلفه‌های توان مدیریت، قاطعیت در تصمیم‌گیری، داشتن پشتکار و دوری از تنبلی، مشورت، خلاقیت و نوآوری، دشمن‌شناسی، وفای به عهد و آینده‌نگری؛
- در حوزهٔ رفتار و عینیات: شامل مؤلفه‌های شجاعت، فروتنی، گشاده‌رویی، عفت کلام و رعایت ادب، نظم و انضباط، تشویق و تنبیه، ساده‌زیستی، سعه‌صدر و اعتمادبه‌نفس.

### پیشینهٔ تجربی پژوهش

پس از تبیین ارزیابی عملکرد و مدیریت جهادی، خلاصهٔ چند پژوهش انجام‌شدهٔ مرتبط با موضوع در جدول ۲ ارائه شده است. نخستین گام در طراحی نظام ارزیابی عملکرد، تعیین رویکرد ارزیابی است. از سوی دیگر، شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید درخور اعتماد باشند؛ تفاوت‌های موجود میان عملکرد کارکنان را تشخیص دهند و آنها را از یکدیگر مجزا کنند؛ متصدی شغل، قدرت تأثیرگذاری بر آنها را داشته باشد؛ ارزیابی‌شوندگان آنها پذیرفته باشند و کاربرد ساده‌ای داشته باشند (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۱۸).



جدول ۲. پیشینه پژوهش

| منبع  | موضوع   | نتیجه  |
|---|---|--|
| محمدی و قاندهلی (۱۴۰۰)                          | مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس                     | انتخاب فرماندهان در دوران دفاع مقدس بر اساس: سابقه، جهادی‌بودن، قدرت تحلیل، مهارت ارتباطی و وضعیت جسمانی   |
| پوراسدی و نوربخش (۱۳۹۹)                         | نقش مدیریت جهادی در عملکرد کارکنان سازمان‌های امنیتی            | هم‌بستگی قوی بین متغیرهای مدیریت جهادی و عملکرد و تأثیر مدیریت جهادی بر عملکرد کارکنان   |
| جلیلیان (۱۳۹۹)                                  | الگوی تفکر راهبردی مدیران سازمان‌های جهادی                      | عناصر تفکر راهبردی مدیران جهادی: دین‌مداری، ولایت‌مداری، فرهنگ شهادت‌طلبی، وحدت‌گرایی اسلامی، حکمرانی خدامحورانه و اقتدار نظامی و دفاعی  |
| پهلوان شریف و کاظمی (۱۳۹۹)                      | الگوی شایستگی مدیران جهادی تمدن‌ساز                             | مضمون‌های فراگیر سطح دو: ۳ بُعد سلوک مدیر جهادی در زمینه‌های فردی، سازمانی و ملی - فراملی<br>مضمون‌های فراگیر سطح یک: شایستگی‌های شخصیت معنوی، فضایل اخلاقی، شخصیت قوی و تأثیرگذار، روحیه جهادی در کارها، نگاه راهبردی، انقلابی‌بودن، شخصیت جامع‌الاطراف‌داشتن، مردم‌داری، مسئولیت‌پذیری، جذب حداکثری و اقدام فراتر از مرزها |
| نیرومند و رضایت (۱۳۹۹)                          | الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی                   | الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نظامی ایران: ۳ بُعد ویژگی‌های فردی، نتایج و پیامد و ۱۴ مؤلفه  |
| میرباقری، دشتی و رفیعی آتانی (۱۳۹۸)             | الگوی مدیریت عملکرد کارکنان مراکز تحقیقاتی نظامی                | شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد: تحقق زمان‌بندی پروژه‌ها، انتشار مقاله علمی، درآمدهای محقق شده پروژه‌های جاری، ثبت اختراع، انحراف زمانی پروژه‌ها، سرانه قرارداد، سرمایه‌گذاری، سرانه درآمد، انتشار کتاب، سرانه تراز مالی، طول عمر و رشد منابع انسانی   |
| افتخاری و همکاران (۱۳۹۷)                        | مؤلفه‌های مدیریت جهادی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) | مدیریت جهادی با ۳ زیرمؤلفه؛ الزامات مدیریت جهادی با ۱۰ زیرمؤلفه؛ ویژگی‌های مدیریت جهادی با ۶ زیرمؤلفه؛ دستاوردهای مدیریت جهادی با ۱۳ زیرمؤلفه.   |
| ظهوریان ابوترابی، مرتضوی، لگزبان و فراحی (۱۳۹۷) | مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی                                   | مضمون‌های سازمان‌دهنده: انعطاف‌پذیری مولد رشد، دین‌محوری، سبک زندگی دینی، الگوی ارتباطی باز، سبک رهبری همدلانه، فرهنگ کار، همکاری و مردم‌داری  |
| نظری، منطقی، تقی زاده و توکلی (۱۳۹۷)            | الگوی مدیریت جهادی در راستای اقتصاد مقاومتی در صنعت دفاعی       | مدیریت جهادی: ابعاد نگرش جهادی، رفتار جهادی و دانش جهادی<br>اقتصاد مقاومتی: تأمین نیازهای مشتری، حداکثر تعامل و همکاری، مدیریت بهبود و مخاطره‌ها، تقویت منابع انسانی و دانش  |
| سید نقوی و فرهادی (۱۳۹۵)                        | ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه                      | ویژگی‌های اجرایی: دقت و ریزبینی، قاطعیت، عدالت‌جویی و انصاف و پویایی و انعطاف‌پذیری<br>اهداف و رویکردها: استراتژی‌محوری، نتیجه‌گرایی و تعالی و بهبود مستمر   |
| عباسی، کردشولی و اصغری جهرمی (۱۳۹۵)             | طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان                             | الگوی جامع و مبتنی بر مدل کارت امتیازی متوازن پایدار با ۷ بُعد، ۸ مؤلفه و ۴۰ شاخص  |
| تولایی و شکوهیار (۱۳۹۳)                         | ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی                | مدیریت جهادی به‌ترتیب اولویت از طریق ابعاد مالی، مشتری، رشد و یادگیری و در نهایت فرایندهای داخلی روی بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیر دارد.  |

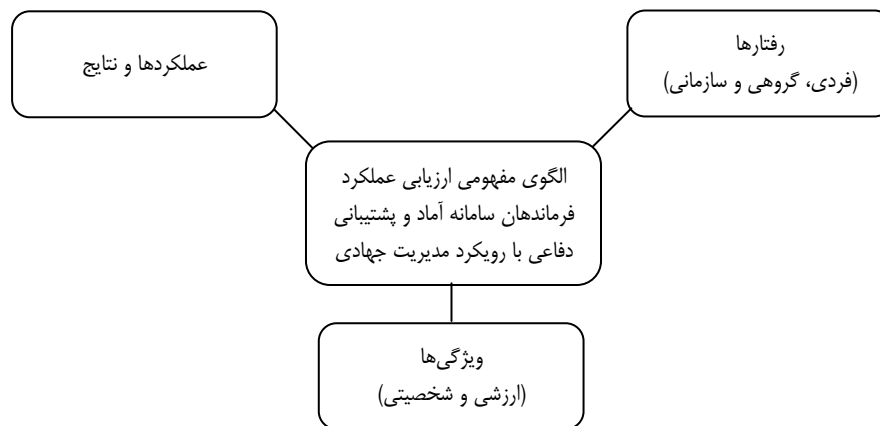
## ادامه جدول ۲

| منبع   | موضوع  | نتیجه   |
|--|--|---|
| میلتون و دیرک <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)                  | پاسخ و رفع نیازهای مردم: رهبری خدمتگزار در برابر عوامفریبی                       | بین رهبری عوام‌فریبانه و خدمتگزار از جنبه نگاه به افراد، نقش مردم، رویکرد حل مشکل و نقش رهبر، دیدگاه متضادی وجود دارد. رهبران خدمتگزار از سیستم‌های پیچیده استفاده می‌کنند و بر دیدگاه‌های تکثرگرایانه و آشتی‌گرایانه و حل مسئله مشترک تأکید دارند. |
| استانیسیک و سرویک <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)              | الگوی شایستگی مدیران در صنعت گردشگری   | دانش حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، کار تیمی و مهارت‌های زبان خارجی  |
| جورج، سیتی نبیها، جلال‌الدین و عبدالله (۲۰۱۶)      | موانع و محرک‌های یکپارچه‌سازی پایدار در سیستم‌های مدیریت عملکرد                  | محرک‌های شناختی، سازمانی و فنی، یکپارچه‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد را پیش می‌برند. یکپارچه‌سازی پایدار در سیستم‌های مدیریت عملکرد می‌تواند به مدیریت و کنترل عملکرد پایدار در سازمان منجر شود.   |
| آدازه <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)                          | اثرات ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری   | برای افزایش بهره‌وری بین روش ارزیابی عملکرد و اهداف آن، باید رابطه منطقی برقرار شود. همچنین، زیردستان باید در تعیین اهداف ارزیابی عملکرد درگیر شوند.  |
| دی آروجو و لویز <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)                | رهبری فضیلت‌مدار، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان                                  | رهبر فضیلت‌مدار، در جنبه‌های عاطفی و هنجاری خود تعهد سازمانی قوی‌تری دارد و عملکرد بهتری از او انتظار می‌رود.   |
| زینوفون، آنتو و لورنزو <sup>۵</sup> (۲۰۱۴)         | تأثیر سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر عملکرد شرکت                                    | سازمان‌ها نمی‌توانند فقط به کاربرد تشخیصی سیستم‌های ارزیابی عملکرد اتکا کنند. اثرهای این سیستم‌ها محو می‌شود، مگر اینکه به یادگیری بیشتری منجر شود.   |
| فرانکو سانتوس، لوسیانتی و بورن <sup>۶</sup> (۲۰۱۲) | سیستم‌های ارزیابی عملکرد معاصر: بررسی پیامدهای آنها و ارائه یک چارچوب برای تحقیق | با بررسی ۷۶ مطالعه تجربی در زمینه ارزیابی عملکرد، سه بُعد رفتار، قابلیت‌های سازمانی و عواقب عملکرد را برای ارزیابی ارائه داده‌اند.  |
| ونگ <sup>۷</sup> (۲۰۱۰)                            | توسعه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها                                     | علاوه بر ورودی و خروجی، فرایند نیز در ارزیابی عملکرد، مدنظر قرار گیرد.  |
| فرای و ماترلی <sup>۸</sup> (۲۰۰۶)                  | بررسی تأثیر رهبری معنوی بر عملکرد سازمانی  | رهبری معنوی و ابعاد آن بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  |
| کامرون و برایت <sup>۹</sup> (۲۰۰۴)                 | بررسی رابطه فضیلت سازمانی و عملکرد   | فضیلت سازمانی و عملکرد رابطه معناداری دارند و هنگامی که اعضای سازمان رفتار اخلاقی خود را نمایش دهند بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت خواهد گذاشت.  |

پس از بررسی پیشینه‌های نظری و تجربی، مشخص شد که برای ارزیابی عملکرد سه رویکرد وجود دارد: ۱. رویکرد ویژگی‌ها؛ ۲. رویکرد رفتاری؛ ۳. رویکرد نتیجه‌ای. پژوهشگران اغلب بر یکی از این ابعاد یا ویژگی‌ها و رفتارها تمرکز

1. Milton and Dirk
2. Stanisic & Cerovic
3. Adaeze
4. De Araújo and Lopes
5. Xenophon, Anto & Lorenzo
6. Franco- Santos, Lucianetti & Bourne
7. Wang
8. Fry and Matherly
9. Cameron & Bright

کرده‌اند، در حالی که ارزیابی فقط ویژگی‌ها و رفتارها را دربرنمی‌گیرد (قلی‌پور، ۱۳۹۶؛ ۲۲۶). در ضمن، مطالعات انجام‌شده، به حوزه‌های تخصصی از جمله آماد و پشتیبانی وارد نشده‌اند. از این رو، در این پژوهش برای شناسایی معیارها و شاخص‌های مناسب، الگوی اولیه ماتیس و جکسون (۲۰۰۷) انتخاب شد که علاوه بر صفات و رفتار، نتایج را نیز دربرمی‌گیرد. این رویکرد، هر سه بُعد ویژگی‌ها، رفتارها و نتایج را دربردارد و چنانچه با رویکرد جهادی بومی‌سازی شود، بسیاری از مشکلات ارزیابی عملکرد را مرتفع می‌سازد. با توجه به چارچوب نظری مطرح‌شده و اهدافی که پژوهش دنبال می‌کند، الگوی مفهومی پژوهش، پس از ترسیم، در قالب شکل ۱ به نمایش گذاشته شده است. در این الگو، ویژگی‌ها دربرگیرنده صفات فردی است که جنبه‌هایی از شخصیت، روحیه، انگیزه و ارزش‌ها را شامل می‌شود. موضوع رفتاری به مجموعه کنش‌ها، فعالیت‌ها و اقدام‌های عملی مدیریت اطلاق می‌شود که عملکرد از آن نشئت می‌گیرد. موضوع عملکردی به نتایج و کارکردهای به‌دست‌آمده از رفتارهای مدیریتی برای تحقق اهداف مدیریت جهادی اشاره می‌کند.



شکل ۱. الگوی مفهومی ارزیابی عملکرد فرماندهان سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی

برگرفته از ماتیس و جکسون، ۲۰۰۷ و قلی‌پور، ۱۳۹۶

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، به لحاظ نوع داده‌ها پژوهش آمیخته و از نظر طرح ترکیبی، متوالی اکتشافی به‌شمار می‌رود. در بخش کیفی با استفاده از تحلیل محتوای اسناد سازمانی و مبانی نظری پژوهش و همچنین، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمانی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان آماد و پشتیبانی شناسایی شدند. سپس بر اساس یافته‌های بخش کیفی، پرسش‌نامه پژوهش تنظیم شد و در نهایت، بر اساس داده‌های گردآوری‌شده از طریق پرسش‌نامه و تحلیل آن با استفاده از نرم‌افزارهای اسپ‌اس‌اس<sup>۱</sup> و اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲</sup>، الگوی پژوهش اعتبارسنجی و شاخص‌ها و مؤلفه‌های آن اولویت‌بندی شدند.

جامعه آماری پژوهش را استادان و مدیران سامانه آماد و پشتیبانی یکی از سازمان‌های دفاعی تشکیل داده است. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، نمونه‌گیری نظری و انتخاب نمونه در این بخش به‌صورت گلوله برفی بود. پس از

1. SPSS  
2. Smart PLS

انجام ۱۰ مصاحبه، تشخیص محقق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است. در بخش کمی، ۴۵ نفر به روش قضاوتی برای تکمیل پرسش نامه مشارکت داده شدند. در جدول ۳ روش تحقیق به صورت خلاصه ارائه شده است. سابقه کار ۳۰ درصد از پاسخ دهندگان به پرسش نامه، بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۷۰ درصد بیش از ۲۰ سال است. تحصیلات ۴۰ درصد از مشارکت کنندگان کارشناسی و ۶۰ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر است.

جدول ۳. خلاصه روش پژوهش

| معیار                 | بخش کیفی   | بخش کمی                                    |
|-----------------------|--|--|
| ابزار گردآوری داده‌ها | فیش برداری اسناد سازمانی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته     | پرسش نامه                                  |
| روش تحلیل داده‌ها     | تحلیل محتوای کیفی  | تحلیل عاملی تأییدی                         |
| جامعه آماری           | استادان و مدیران سامانه آحاد و پشتیبانی                    | استادان و مدیران سامانه آحاد و پشتیبانی    |
| روش نمونه‌گیری        | گلوله برفی   | قضاوتی                                     |
| حجم نمونه آماری       | ۱۰   | ۴۵   |
| روایی                 | روایی با نظر متخصصان<br>چندسویگری<br>درگیری مداوم با موضوع | روایی محتوا<br>میانگین واریانس استخراج شده |
| پایایی                | محاسبه ضریب توافق بین دو کدگذار: ۸۳ درصد                   | آلفای کرونباخ<br>پایایی ترکیبی             |

برای بررسی روایی پرسش نامه، پرسش نامه اولیه در اختیار تعدادی از استادان و صاحب نظران قرار گرفت و بعد از دریافت و اعمال نظرهای اصلاحی آنان، پرسش نامه پژوهش نهایی شد. به منظور محاسبه روایی هم‌گرا، از معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> و برای سنجش پایایی پرسش نامه، از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج جدول ۴، مهر تأییدی برای روایی هم‌گرای شاخص‌ها و پایایی پرسش نامه است. به منظور تأیید عوامل مقوله‌های شناسایی شده در بخش کیفی و اعتبارسنجی مدل پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با اجرای آزمون فریدمن نیز رتبه‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان سامانه آحاد و پشتیبانی دفاعی انجام شد.

جدول ۴. روایی و پایایی ابزار پژوهش

| عامل     | میانگین واریانس استخراج شده | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی |
|----------|-----------------------------|---------------|---------------|
| ویژگی‌ها | ۰/۵۲۰                       | ۰/۹۴۱         | ۰/۹۴۷         |
| رفتارها  | ۰/۴۵۶                       | ۰/۹۱۲         | ۰/۹۲۸         |
| نتایج    | ۰/۴۹۳                       | ۰/۹۳۴         | ۰/۹۳۹         |
| عملکرد   | ۰/۴۹۵                       | ۰/۹۶۶         | ۰/۹۷۰         |

1. Average Variance Extracted (AVE)  
2. Composite Reliability (CR)

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش، دو مرحله کدگذاری باز و محوری انجام شد. مرحله کدگذاری باز به شناسایی ۱۱۲ مقوله انجامید و در مرحله کدگذاری محوری با ترکیب و تجمیع مقوله‌های شناسایی شده و طبقه‌بندی آنها در ذیل مقوله‌های کلی‌تر، ۱۲ عامل شکل گرفت. با عنایت به اینکه احصای شاخص‌های ارزیابی عملکرد با رویکرد ویژگی‌ها و رفتارها، از مبانی نظری امکان‌پذیر بود، با تحلیل محتوای مبانی نظری و پیشینه پژوهش این شاخص‌ها احصا شدند. گفتنی است که در زمینه نتایج، به دلیل تخصصی بودن حوزه آماد و پشتیبانی، برای استخراج شاخص‌ها از مصاحبه و تحلیل آنها و اسناد سازمانی استفاده شد. جدول ۵ مقوله‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی را نشان می‌دهد که از تحلیل محتوای مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مصاحبه‌ها و اسناد سازمانی به دست آمده است.

جدول ۵. برخی از مقوله‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی

| موضوع                 | عوامل   | مقوله‌ها                               | منابع احصا   |
|-----------------------|---|--|--|
| ویژگی‌ها              | ارزشی   | گذشت و ایثار                           | شهبازی سلطانی و صلواتیان (۱۳۹۶)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)<br>خودسیانی، پیری و خان‌احمدی (۱۳۹۱) |
|                       |   | وجدان کاری                             | خوشدل امامی، خادم‌حسینی و لطفی (۱۳۹۲)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)<br>خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱)   |
|                       |   | ترس از خدا و تسلیم در برابر اوامر الهی | لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)<br>خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱)                 |
|                       |   | شهادت‌طلبی                             | ترک زاده، امیری طیبی و محمدی (۱۳۹۶)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)<br>خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱)     |
|                       |   | تزکیه و جهاد نفسانی                    | قربانی‌زاده، الوانی و اصغرزاده (۱۳۹۰)<br>خودسیانی، پیری و خان‌احمدی (۱۳۹۱)                           |
|                       |   | شخصیتی (فردی)                          | پشتکار و خستگی‌ناپذیری   |
| قدرت بیان و نفوذ کلام | مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰)  |  |  |
| شهامت و شجاعت         | قربانی‌زاده، الوانی و اصغرزاده (۱۳۹۰)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱) |  |  |
| فردی                  | فردی  | ساده‌زیستی و قناعت                     | خوشدل امامی و همکاران (۱۳۹۲)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)<br>خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱)            |
|                       |   | توکل به خدا و توسل به ائمه اطهار       | ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)  |
|                       |   | اخلاص در رفتار و عمل                   | قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)<br>خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱)            |

ادامه جدول ۵

| موضوع                        | عوامل                      | مقوله‌ها   | منابع احصا   |
|------------------------------|----------------------------|--|--|
| رفتاری                       | فردی                       | تلاش برای رضایت پروردگار                                     | مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)<br>خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱)    |
|                              |                            | انجام کار و تلاش مجاهدانه                                    | شهپازی سلطانی و صلواتیان (۱۳۹۶)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)<br>خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱) |
|                              | گروهی                      | جلب مشارکت گروهی   | ترک زاده و همکاران (۱۳۹۶)<br>خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱)                                       |
|                              |                            | مدارا و همراهی با همکاران                                    | شهپازی سلطانی و صلواتیان (۱۳۹۶)  |
|                              |                            | احترام به عقاید دیگران                                       | مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)                                 |
|                              |                            | تکیه بر خرد جمعی   | لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)                                      |
|                              |                            | مدیریت بر قلوب   | مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰)   |
|                              |                            | ارتقای انگیزش دیگران   | ترک زاده، امیری طیبی و محمدی (۱۳۹۶)  |
|                              | سازمانی                    | تلاش برای استقرار نظام ارزشی                                 | شهپازی سلطانی و صلواتیان (۱۳۹۶)  |
|                              |                            | تحول‌پذیری و تحول‌آفرینی                                     | لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)                                      |
| برنامه محوری و تدبیر مدیریتی |                            | قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۰)<br>بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱) |  |
|                              |                            |  |  |
| عملکرد (نتیج)                | چابک‌سازی و تداوم پشتیبانی | مشخص کردن ارقام بدون مکان                                    | مصاحبه با خبرگان   |
|                              |                            | استفاده بهینه از ارقام مازاد                                 | مصاحبه با خبرگان   |
|                              |                            | کاهش مدارک باز   | اسناد سازمانی  |
|                              |                            | حذف مدارک باطل نشده قدیمی                                    | اسناد سازمانی  |
|                              | توجه به خلاقیت و ابتکار    | راه‌اندازی سامانه ارقام بی‌طبقه                              | مصاحبه با خبرگان   |
|                              |                            | به‌کارگیری تیم‌های متخصص                                     | مصاحبه با خبرگان   |
|                              | صرفه‌جویی و اقتصاد مقاومتی | شناسایی و تشویق کارکنان خلاق                                 | مصاحبه با خبرگان   |
|                              |                            | بازسازی ارقام تعمیرشدنی                                      | مصاحبه با خبرگان   |
|                              |                            | کاهش هزینه‌های انبارداری                                     | مصاحبه با خبرگان   |
|                              |                            | نگهداری صحیح ارقام آمادی                                     | مصاحبه با خبرگان   |
|                              | توانمندسازی کارکنان        | خرید کالای باکیفیت ایرانی                                    | اسناد سازمانی  |
|                              |                            | شناسایی نیازهای آموزشی                                       | مصاحبه با خبرگان   |
|                              |                            | ترسیم مسیر پیشرفت شغلی                                       | مصاحبه با خبرگان   |
|                              |                            | برگزاری آموزش‌های حین خدمت                                   | اسناد سازمانی  |
|                              |                            | اجرای برنامه جانشین‌پروری                                    | مصاحبه با خبرگان   |

ادامه جدول ۵

| موضوع          | عوامل         | مقوله‌ها                        | منابع احصا       |
|----------------|---------------|---------------------------------|------------------|
| عملکرد (نتایج) | سرعت عمل      | سیستمی کردن آماد همگانی         | مصاحبه با خبرگان |
|                |               | اهتمام بر شناسایی اقلام راكد    | اسناد سازمانی    |
|                |               | کارتی کردن سیستم سوخت‌رسانی     | مصاحبه با خبرگان |
|                |               | سامانه مکانیزه آمادی در شعب     | مصاحبه با خبرگان |
|                | آینده‌نگری    | پیش‌بینی نیازمندی‌های آمادی     | مصاحبه با خبرگان |
|                |               | افزایش سرعت عمل و انعطاف‌پذیری  | مصاحبه با خبرگان |
|                |               | نگاه راهبردی به سامانه آماد     | مصاحبه با خبرگان |
|                |               | به‌کارگیری فناوری‌های نوین      | مصاحبه با خبرگان |
|                | نظارت و کنترل | استفاده از تجارب آماد دفاع مقدس | مصاحبه با خبرگان |
|                |               | اجرای دقیق آیین‌نامه‌ها         | اسناد سازمانی    |
|                |               | نظارت بر دادوستد اقلام          | اسناد سازمانی    |
|                |               | نظارت بر عملکرد کارکنان         | مصاحبه با خبرگان |
|                |               | اهتمام بر بازنگری شیوه‌نامه‌ها  | اسناد سازمانی    |

۱۱۲ مقوله استخراج شده بر اساس الگوی نظری پژوهش، در قالب سه موضوع و ۱۲ عامل، شامل موضوع ویژگی‌ها (شخصیتی و ارزشی)، موضوع رفتاری (فردی، گروهی و سازمانی) و موضوع عملکردها و نتایج (چابک‌سازی و تداوم پشتیبانی، توجه به خلاقیت و ابتکار، صرفه‌جویی و اقتصاد مقاومتی، توانمندسازی کارکنان، سرعت عمل، آینده‌نگری و نظارت و کنترل) دسته‌بندی شدند.

جدول ۶. ضرایب استاندارد و اعداد معناداری ابعاد و مؤلفه‌های مدل اندازه‌گیری

| ابعاد            | ضرایب استاندارد | اعداد معناداری | مؤلفه‌ها                   | ضرایب استاندارد | اعداد معناداری |
|------------------|-----------------|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|
| ویژگی‌ها         | ۰/۴۱۲           | ۱۵/۵۹۱         | ارزشی                      | ۰/۵۹۶           | ۲۹/۵۳۸         |
|                  |                 |                | شخصیتی                     | ۰/۴۱۹           | ۲۰/۵۳۴         |
| رفتاری           | ۰/۱۹۹           | ۲۶/۵۷۱         | فردی                       | ۰/۴۴۶           | ۱۸/۵۳۰         |
|                  |                 |                | گروهی                      | ۰/۲۴۴           | ۱۰/۱۷۸         |
|                  |                 |                | سازمانی                    | ۰/۳۶۸           | ۱۴/۰۲۲         |
| عملکردها (نتایج) | ۰/۲۸۰           | ۲۲/۲۹۴         | چابک‌سازی و تداوم پشتیبانی | ۰/۳۰۲           | ۸/۵۹۰          |
|                  |                 |                | توجه به خلاقیت و ابتکار    | ۰/۲۷۲           | ۳/۹۳۱          |
|                  |                 |                | صرفه‌جویی و اقتصاد مقاومتی | ۰/۲۰۲           | ۹/۰۹۶          |
|                  |                 |                | توانمندسازی کارکنان        | ۰/۲۰۷           | ۸/۱۱۷          |
|                  |                 |                | سرعت عمل                   | ۰/۲۰۹           | ۷/۵۲۶          |
|                  |                 |                | آینده‌نگری                 | ۰/۲۳۰           | ۱۰/۲۵۱         |
|                  |                 |                | نظارت و کنترل              | ۰/۲۱۲           | ۷/۳۵۴          |

بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ۲۰ شاخص فاقد مقادیر معناداری بود و از مدل اولیه حذف شد و بار دیگر تحلیل عاملی به اجرا درآمد. جدول ۶ نشان می‌دهد که در مدل اصلاح‌شده، مقادیر معناداری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، خارج از بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- است. ضرایب استاندارد بعضی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها کمتر از ۰/۳ به دست آمد؛ اما با توجه به اینکه مقادیر معناداری آنها خارج از بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- بود و سایر شاخص‌های برآزش مقبول بودند، از مدل حذف نشدند (حبیبی و عدن‌ور، ۱۳۹۶). بنابراین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل پذیرفته شد و مدل ارزیابی عملکرد فرماندهان سامانه آحاد و پشتیبانی دفاعی با ۳ بعد، ۱۲ مؤلفه و ۹۲ شاخص به تأیید رسید.

برای سنجش نبود هم‌خطی متغیرهای آشکار مدل، ضریب تورم یا تورش واریانس سؤال‌های پرسش‌نامه پژوهش محاسبه شد. این مقدار برای همه سؤال‌های پرسش‌نامه کمتر از ۵ به دست آمد. در جدول ۷ این مقادیر برای بعضی از شاخص‌ها نشان داده شده است.

جدول ۷. ضرایب استاندارد و اعداد معناداری و ضریب تورش بعضی شاخص‌های مدل اندازه‌گیری

| شاخص‌ها (سؤال‌های پرسش‌نامه)                  | ضریب تورش واریانس | اعداد معناداری | ضرایب استاندارد |
|---|-------------------|----------------|-----------------|
| پایبندی به ارزش‌های اسلامی - انقلابی          | ۱/۰۲۵             | ۷/۳۸۷          | ۰/۱۵۷           |
| آخرت‌گرایی و پرهیز از دنیاطلبی                | ۱/۰۶۵             | ۱۲/۸۱۸         | ۰/۲۴۷           |
| داشتن اندیشه و تفکر جهادی                     | ۱/۰۶۴             | ۸/۵۸۹          | ۰/۲۴۵           |
| پشتکار و خستگی‌ناپذیری                        | ۱/۰۳۳             | ۴/۸۲۲          | ۰/۱۷۹           |
| امید به پاداش الهی                            | ۱/۰۹۳             | ۳/۳۲۵          | ۰/۲۹۲           |
| صبور بودن                                     | ۱/۰۲۴             | ۸/۱۵۳          | ۰/۱۵۴           |
| حق‌طلبی و جلب رضای خدا                        | ۱/۰۲۶             | ۶/۱۹۰          | ۰/۱۶۰           |
| شهامت و شجاعت                                 | ۱/۰۳۵             | ۶/۲۳۴          | ۰/۱۸۵           |
| ولایت‌محوری                                   | ۱/۰۴۳             | ۵/۶۹۱          | ۰/۲۰۲           |
| بصیرت‌مندی                                    | ۱/۰۲۹             | ۴/۱۱۶          | ۰/۱۶۷           |
| شکرگذاری در موفقیت‌ها                         | ۱/۰۶۳             | ۲/۵۲۰          | ۰/۲۴۴           |
| مدیریت زیرمجموعه با اندیشه توجیدی             | ۱/۰۱۷             | ۳/۲۸۲          | ۰/۱۲۸           |
| ترویج روحیه مسئولیت‌پذیری                     | ۱/۰۸۲             | ۵/۳۸۶          | ۰/۲۷۵           |
| تکیه بر خرد جمعی                              | ۱/۰۵۹             | ۴/۵۲۵          | ۰/۲۳۶           |
| مدیریت بر قلوب                                | ۱/۱۳۰             | ۷/۴۴۷          | ۰/۳۳۹           |
| بهبود و نهادینه‌سازی ارزش‌ها                  | ۱/۰۲۹             | ۳/۷۲۱          | ۰/۱۶۷           |
| تحول‌پذیری و تحول‌آفرینی                      | ۱/۰۳۵             | ۲/۹۴۷          | ۰/۱۸۵           |
| تمرکز اعمال بر تقرب الهی                      | ۱/۰۴۶             | ۲/۲۳۰          | ۰/۲۱۰           |
| ایجاد بانک اطلاعاتی فروشندگان و تأمین‌کنندگان | ۱/۰۶۲             | ۲/۶۹۸          | ۰/۲۴۱           |
| تعیین تکلیف مدارک باز                         | ۱/۰۷۲             | ۳/۱۸۱          | ۰/۲۵۹           |
| کاهش بدهی‌های یگان                            | ۱/۰۹۱             | ۲/۶۷۹          | ۰/۲۸۹           |



ادامهٔ جدول ۷

| شاخص‌ها (سؤال‌های پرسش‌نامه)              | ضریب تورش واریانس | اعداد معناداری | ضرایب استاندارد |
|---|-------------------|----------------|-----------------|
| آماده به کار نگه‌داشتن اقلام آمادی        | ۱/۰۵۰             | ۳/۴۲۰          | ۰/۳۱۹           |
| راه‌اندازی سامانهٔ مکانیزهٔ آمادی بی‌طبقه | ۱/۰۱۳             | ۲/۷۳۳          | ۰/۱۱۵           |
| بازسازی اقلام ابواب‌جمعی تعمیرشدنی        | ۱/۱۹۳             | ۵/۳۰۸          | ۰/۴۰۲           |
| نگهداری صحیح اقلام آمادی تحویلی           | ۱/۰۹۰             | ۲/۰۴۹          | ۰/۲۸۷           |
| اجرای برنامهٔ جانشین‌پروری                | ۱/۰۷۱             | ۴/۰۷۸          | ۰/۲۵۷           |
| انجام به‌موقع لایروبی مخازن سوخت          | ۱/۰۷۷             | ۳/۲۹۳          | ۰/۲۶۷           |
| شناسایی اقلام راکد و دادوستد نشده         | ۱/۰۸۸             | ۱۱/۵۸۷         | ۰/۲۸۴           |
| قطعه‌شماری هفتگی از آشپزخانه‌ها           | ۱/۰۱۹             | ۲/۲۴۶          | ۰/۱۳۸           |
| انجام به‌موقع عملیات انبارگردانی          | ۱/۰۸۹             | ۵/۲۵۶          | ۰/۲۸۶           |
| تهیهٔ اقلام به‌روز و پیشرفته              | ۱/۰۲۵             | ۲/۹۷۰          | ۰/۱۵۶           |
| افزایش سرعت عمل و انعطاف‌پذیری            | ۱/۱۱۶             | ۵/۴۸۶          | ۰/۳۲۲           |
| نگاه راهبردی به سامانهٔ آماد              | ۱/۱۴۶             | ۱۰/۷۵۵         | ۰/۳۵۷           |
| بیمه‌کردن انبارها                         | ۱/۰۴۵             | ۵/۱۹۸          | ۰/۲۰۷           |
| به‌کارگیری فناوری‌های نوین                | ۱/۰۶۴             | ۲/۸۹۹          | ۰/۲۴۵           |
| بازآموزی لجستیک ارتش‌های پیشرفته          | ۱/۰۸۴             | ۲/۷۱۹          | ۰/۲۷۸           |

جدول ۸. میانگین رتبه‌های ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان آمادی

| متغیرها          | میانگین رتبه‌ها | اولویت | مؤلفه‌ها                | میانگین رتبه‌ها | اولویت |   |
|------------------|-----------------|--------|-------------------------|-----------------|--------|---|
| عملکردها (نتایج) | ۲/۳۵            | ۱      | سرعته عمل               | ۳/۸۵            | ۴      |   |
|                  |                 |        | توجه به خلاقیت و ابتکار | ۳/۷۰            | ۵      |   |
|                  |                 |        | آینده‌نگری              | ۳/۴۷            | ۶      |   |
|                  |                 |        | نظارت و کنترل           | ۳/۰۲            | ۷      |   |
|                  |                 |        | فردی                    | ۲/۳۳            | ۱      |   |
|                  | رفتاری          | ۲/۰۴   | ۲                       | سازمانی         | ۲/۰۶   | ۲ |
|                  |                 |        | گروهی                   | ۱/۶۱            | ۳      |   |
| ویژگی‌ها         | ۱/۷۵            | ۳      | ارزشی                   | ۱/۷۴            | ۱      |   |
|                  |                 |        | شخصیتی                  | ۱/۲۶            | ۲      |   |

به منظور اولویت بندی ابعاد و مؤلفه های الگوی پژوهش، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شد (جدول ۸). همان گونه که مشاهده می شود، در حال حاضر، بُعد عملکردها (نتایج) با میانگین رتبه ۲/۳۵ بیشترین اهمیت را دارد و در رده اول قرار گرفته است. علاوه بر این، بین مؤلفه های مربوط به ویژگی ها، ویژگی های ارزشی در مقایسه با ویژگی های شخصیتی از اهمیت بیشتری برخوردار است. در بُعد رفتاری، مؤلفه فردی در اولویت قرار دارد. در بُعد عملکردها نیز، چابک سازی و تداوم پشتیبانی بیشترین اهمیت را دارد و در رده نخست قرار گرفته است.

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگوی (ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های) ارزیابی عملکرد فرماندهان سامانه آحاد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی اجرا شد. با اتخاذ این الگو، ضمن برطرف شدن بخش عمده ای از دغدغه مدیران و ایجاد اعتماد چندسویه به این فرایند، زمینه توسعه عادلانه کارکنان در سازمان فراهم می آید و محورهای مدنظر برای اصلاح عملکرد آنها روشن می شود.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش، می توان نتیجه گرفت که در ارزیابی عملکرد ویژگی های فرماندهان سامانه آحاد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی، هم باید ویژگی های ارزشی و هم ویژگی های شخصیتی فرماندهان ارزیابی شود. ایشار و وجدان کاری، از جمله شاخص های ارزشی و خستگی ناپذیری و شجاعت از جمله شاخص های شخصیتی محسوب می شوند. این بخش از نتایج پژوهش با یافته های قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۰)، مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰)، شهبازی سلطانی و صلواتیان (۱۳۹۶)، لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳) و ترک زاده و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت دارد.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، می توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد رفتارهای فرماندهان سامانه آحاد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی، مستلزم ارزیابی رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی فرماندهان است. ساده زیستی و تلاش مجاهدانه، از جمله شاخص های فردی؛ جلب مشارکت گروهی و تکیه بر خرد جمعی، از جمله شاخص های گروهی و ارتقای انگیزش و تحول پذیری، از دسته شاخص های سازمانی رفتاری هستند. این بخش از نتایج پژوهش با یافته های قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۰)، مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰)، شهبازی سلطانی و صلواتیان (۱۳۹۶)، لطیفی و سعدآبادی (۱۳۹۳) و ترک زاده و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت دارد.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، می توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد نتایج فرماندهان سامانه آحاد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی، مستلزم ارزیابی عملکرد فرماندهان در زمینه چابک سازی و تداوم پشتیبانی، توجه به خلاقیت و ابتکار، صرفه جویی و اقتصاد مقاومتی، توانمندسازی کارکنان، سرعت عمل، آینده نگری و نظارت و کنترل است. استفاده بهینه از اقلام مازاد، شناسایی و تشویق کارکنان خلاق، نگهداری صحیح اقلام آمادی، جانشین پروری، بهره برداری از سامانه مکانیزه آمادی در شعب، به کارگیری فناوری های نوین و اهتمام بر بازنگری شیوه نامه ها، از جمله شاخص های عملکردی (نتایج) هستند.

همان گونه که در تحلیل پیشینه پژوهش هم بیان شد، در زمینه ارزیابی عملکرد در حوزه نتایج، به ویژه فرماندهان آحاد و پشتیبانی، خلأ مطالعاتی وجود دارد. بنابراین، نتایج این پژوهش از نظر تعداد ابعاد با یافته های نیرومند و رضایت (۱۳۹۹) هم خوانی دارد؛ اما از نظر جزئیات و تعداد مرتبط با مؤلفه ها و شاخص ها، به دلیل مرتبط بودن به حوزه آحاد و پشتیبانی و تمرکز بر رویکرد جهادی، تفاوت هایی بین این دو پژوهش وجود دارد.

نتایج اولویت‌بندی نشان می‌دهد که در ارزیابی عملکرد فرماندهان سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی با رویکرد جهادی، ابتدا باید عملکرد و نتایج فرماندهان در کانون توجه قرار گیرد و بررسی شود که فرمانده در زمینه چابک‌سازی و تداوم پشتیبانی سامانه آماد و پشتیبانی چه عملکردی داشته است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های زیر برای جامعه مورد مطالعه ارائه می‌شود:

- با توجه به اهمیت بسیار چابک‌سازی و تداوم پشتیبانی در بین مؤلفه‌های عملکردی فرماندهان، ستاد تخصصی هنگام ارزیابی و انتصاب مدیران، به شاخص‌های ارائه‌شده برای این مؤلفه توجه ویژه داشته باشد.
  - با توجه به اهمیت بسیار ویژگی‌های ارزشی، برنامه‌ها و اقدام‌های هدفمند و یکپارچه‌ای برای ارتقای ویژگی‌های ارزشی، از جمله سعه صدر، حُسن خلق، ایثار و شهادت‌طلبی در فرماندهان تدوین شود.
  - معاونت آماد و پشتیبانی با هماهنگی مبادی ذی‌ربط، پیشنهاد بازنگری در فرم‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان آمادی را بر اساس شاخص‌های ارائه‌شده، به ستادهای بالادستی ارائه کند.
  - یکی از راه‌های مؤثر برای بهبود عملکرد کارکنان، انعقاد توافق‌نامه یا میثاق‌نامه عملکرد است. این ابزار برای تحقق اهداف فردی و سازمانی مسئولیت ایجاد می‌کند. در این ابزار، تمام انتظارها از فرد یا مدیر تعریف می‌شود و با مکتوب‌کردن و درج امضا، به سندی رسمی برای پیگیری و اخذ نتیجه تبدیل می‌شود. بنابراین، فرماندهان آمادی، مطابق الگوی ارزیابی عملکرد ارائه‌شده در این تحقیق، به تدوین توافق‌نامه عملکرد فردی مختص به کارکنان و مدیران زیرمجموعه اقدام کنند.
  - در انتصاب فرماندهان آمادی، به شاخص‌های ارائه‌شده در این پژوهش توجه شود. بهره‌گیری از شاخص‌های ارائه‌شده در این پژوهش، در کانون‌های ارزیابی فرماندهان، می‌تواند یکی از ابزارهای مهم ارزیابی، اولویت‌بندی و انتصاب مدیران و فرماندهان باشد.
  - به‌منظور ایجاد شایستگی‌های لازم برای فرماندهان آمادی آینده، مطابق شاخص‌های ارائه‌شده در این پژوهش، دوره‌های آموزشی پیش‌بینی و برگزار شود.
  - اولویت اعزام به فرصت‌های مطالعاتی، دوره‌های عالی (دافوس و دعا) بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد فرماندهان طبق الگوی پژوهش صورت گیرد.
- با توجه به اینکه پژوهش در سطح سازمان دفاعی انجام گرفته است، ممکن است نتایج آن به سایر نیروهای دفاعی تعمیم‌پذیر نباشد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که پژوهش حاضر در جامعه وسیع‌تر و در سطح فرماندهان آمادی کل نیروهای دفاعی انجام گیرد و نتایج هر دو پژوهش با هم مقایسه شود. همچنین، اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد ارائه‌شده در این پژوهش با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> و بررسی الزامات توسعه و رشد فرماندهان آماد و پشتیبانی آینده با رویکرد جهادی، به محققان آینده پیشنهاد می‌شود.

## منابع

قرآن کریم. ترجمه کاظم پورجوادی (۱۴۱۴ هجری قمری). تهران: بنیاد دایره المعارف اسلامی.

- احمدی، امید؛ کامالیان، امین‌رضا؛ یعقوبی، نورمحمد و قاسمی، محمد (۱۳۹۷). ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۷۹-۱۰۴.
- اسحاقی، سیدحسین (۱۳۹۳). *مؤلفه‌های مدیریت جهادی*. تهران: نشر هاجر.
- افتخاری، اصغر؛ زرگرزاده، محمدعلی و شمشیری، مهدی (۱۳۹۷). مؤلفه‌های مدیریت جهادی در بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). *مدیریت نظامی*، ۱۸(۷۰)، ۵۳-۸۷.
- بنیادی نایینی، علی و تشکری، محمود (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۹(۱)، ۷-۳۰.
- پوراسدی، محمد و نوربخش، حامد (۱۳۹۹). نقش مدیریت جهادی در عملکرد کارکنان سازمان‌های امنیتی. *فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی*، ۱۵(۵۴)، ۸۱-۱۱۰.
- پهلوان شریف، محمد امین و کاظمی، محمد حسین (۱۳۹۹). تبیین الگوی شایستگی مدیران جهادی تمدن ساز (مورد مطالعه: شهید قاسم سلیمانی). *مدیریت اسلامی*، ۱۱۳(۱)، ۱۴۱-۱۶۸.
- پیرمردیان، مسعود (۱۳۹۳). *مدیریت جهادی*، تهران: دفتر نشر معارف.
- ترکزاده، جعفر؛ امیری طیبی، مسلم و محمدی، قدرت‌الله (۱۳۹۶). تدوین الگوی مدیریت جهادی مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری. *مطالعات راهبردی بسیج*، ۲۰(۷۵)، ۵-۳۰.
- تولایی، روح‌الله و شکوهیار، سجاد (۱۳۹۳). ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۵(۳)، ۱۵-۴۰.
- جلیلی، حبیب‌الله (۱۳۹۴). مؤلفه‌های مدیریت جهادی در ابعاد عملکرد سازمانی. *کنفرانس ملی آینده‌پژوهی علوم انسانی و توسعه*، شیراز.
- جلیلیان، حسین (۱۳۹۹). الگوی تفکر راهبردی مدیران جهادی بر اساس وصیت‌نامه الهی سیاسی شهید قاسم سلیمانی. *مدیریت اسلامی*، ۱۱۳(۱)، ۹۳-۱۱۱.
- جوادی فرد، فاطمه؛ امیرکبیری، علیرضا و دهگان، محمود (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۶.
- حبیبی، آرش و عدن‌ور، مریم (۱۳۹۶). *مدل‌یابی معادلات ساختاری (ویرایش ششم)*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- خسروانی فرد، هدایت‌الله؛ بانسی، عبادالله و مصباحی چهرمی، نگارالسادات (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی مشکلات و ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. *همایش ملی مدیریت توسعه*.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۴). ارائه الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی (ع) با استفاده از مدل مفهومی سه شاخگی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۸(۸)، ۱۰۱-۱۴۶.
- خودسیانی، مصطفی؛ پیری، هادی مراد و خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ. *مجله سیاست دفاعی*، ۲۰(۸۱)، ۶۹-۱۰۸.
- خوشدل امامی، محسن (۱۳۹۳). طراحی نظام عملکرد کارکنان آجا بر اساس مدل تعالی منابع انسانی (در حوزه‌های مختلف تخصصی و سطوح مختلف سازمانی).

- خوشدل امامی، محسن؛ خادم حسینی، احمد؛ و لطفی، محمد (۱۳۹۲). بررسی راهکارهای مناسب جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۹ (۲۶)، ۱۱۷-۱۴۴.
- دادر، محمدحسین؛ ولیوندزمانی، حسین (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد نظام پژوهش‌های غیرصنعتی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۲ (۴۸)، ۱۱-۴۲.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی* (چاپ بیست و یکم). تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، محمدرضا، طلایی، محمدحسین و صابری مقدم، احمد. (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل وضعیت نظام ارزشیابی عملکرد. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۲)، ۲۳-۴۸.
- سیدنقوی، میرعلی؛ و فرهادی، علی. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه. *پژوهشنامه نهج البلاغه*، ۱۵ (۱)، ۲۱-۳۹.
- شهبازی سلطانی، محمد؛ و صلواتیان، سیاوش (۱۳۹۶). شناسایی ویژگی‌های مدیر جهادی به روش فراترکیب. *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۲۵ (۱).
- شهلائی، ناصر (۱۳۹۰). ارائه الگوی مناسب شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش جمهوری اسلامی ایران، *مدیریت نظامی*، ۱۱ (۴۱).
- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ خدایاری، فرانک؛ و مداح، علی (۱۳۹۷). شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی با ارایه مدل به روش AHP. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱ (۲۷)، ۱۲۹-۱۵۲.
- ظهوریان ابوترابی، میثم؛ مرتضوی، سعید؛ لگزبان، محمد؛ و فراچی، محمد مهدی (۱۳۹۷). شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی با تکیه بر تجربه مدیران جهاد سازندگی. *مدیریت اسلامی*، ۱۰ (۲)، ۱۵۲-۱۸۶.
- عادل، علیرضا (۱۳۸۴). *ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- عباسی، عباس؛ رعنائی کردشولی، حبیب‌الله؛ و اصغری جهرمی، سمانه (۱۳۹۵). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱ (۴)، ۲۱۳-۲۳۵.
- عسگریان، مصطفی (۱۳۷۰). *مدیریت اسلامی*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه تربیت معلم.
- فرهادی، علی (۱۳۹۶). *طراحی الگوی ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های افسری ارتش جمهوری اسلامی ایران*. رساله دکتری چاپ‌نشده دانشگاه علامه طباطبائی.
- قربانی زاده، وجه‌اله؛ الوانی، سیدمهدی؛ و اصغرزاده رومیانی، حسین علی (۱۳۹۰). تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱۰ (۲).
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*. تهران: انتشارات سمت.
- کاظمی، احمد، عابدی، حسین و رشیدزاده، فتح‌الله. (۱۳۹۰). *منش فرماندهی*. تهران: انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).
- لطیفی، میثم؛ سعدآبادی، حسن (۱۳۹۳). پژوهشی پدیدارشناسانه برای فهم جوهره مدیریت جهادی. *راهبرد فرهنگ*، ۷ (۲۸)، ۹۱-۱۲۲.

- محمدی، حمیدرضا؛ و قائدعلی، حمیدرضا (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های انتخاب فرمانده در دوران دفاع مقدس. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳ (۱)، ۶۷-۹۹.
- مشایخی، کریم؛ تاج‌آبادی، رضا؛ و شعبانی، سمیه (۱۳۸۸). مقایسه تطبیقی سبک مدیریت جهادی با سایر سبک‌های مدیریتی: *آسیب‌شناسی سازمانی مدیریت جهادی*. دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران.
- مصدق‌خواه، مسعود؛ و ساکت‌چقوش، علیرضا (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش‌محور - مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفین. *دو فصل نامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۱۹ (۱).
- موحد، خسرو (۱۳۸۶). مدیریت جهادی تجربه‌ای موفق در جمهوری اسلامی ایران. *اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی*، تهران.
- میرباقری، سیدمحسن؛ دشتی، رضا؛ و رفیعی‌آتانی، عطاءالله (۱۳۹۸). معرفی الگویی برای مدیریت عملکرد کارکنان در مراکز تحقیقاتی نظامی. *راهبرد دفاعی*، (۶۶)، ۹۷-۱۳۰.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی و روابط کار (چاپ چهل و سوم)*. تهران: انتشارات میر.
- نصرت‌پناه، سیاوش، حصیرچی، امیر و دهقانی، محبعلی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۱)، ۱۸۷-۲۱۰.
- نصیری، سمانه (۱۳۹۳). نسبت مدیریت جهادی با مدیریت اسلامی. *گردهمایی سراسری مدیریت جهادی*.
- نظری، یونس؛ منطقی، منوچهر؛ تقی‌زاده، قاسم؛ و توکلی، غلامرضا (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت جهادی در صنعت دفاعی ج.ا.ایران با نگرش اقتصاد مقاومتی. *راهبرد دفاعی*، (۶۴)، ۱-۳۲.
- نهج‌البلغه. گردآوری سید شریف‌الرضی، ترجمه علامه جعفری (۱۳۸۰). تهران: مؤسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری و دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- نیرومند، حیدرعلی؛ رضایت، غلامحسین (۱۳۹۹). الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی. *مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۱۸ (۸۲)، ۲۸۹-۳۱۲.

## References

- The Holy Quran*. Translated by Kazem Pourjavadi (1414 AH). Tehran: Islamic Encyclopedia Foundation. (in Persian)
- Abbasi, A., Ranaei Kordsholi, H., & Asghari Jahromi, S. (2016). Designing a staff performance evaluation model based on organizational performance evaluation models for Iranian government organizations. *Human Resource Management Research*, 8(4), 213- 235. (in Persian)
- Adaeze, M., E. (2014). The effect of performance appraisal in an organization. *Review of Public Administration & Management*, 1(2), 214- 226.
- Adeli, A. (2005). *Evaluating the performance of the police force of the Islamic Republic of Iran in establishing order and security in Bam city*. Master Thesis, University of Disciplinary Sciences. (in Persian)

- Ahmadi, O., Kamalian, A., Yaghoubi, N., & Ghasemi, M. (2018). Provide a comprehensive model for determining and establishing employee performance improvement with a hybrid approach. *Human Resource Management Research*, 10(4), 79-104. (in Persian)
- Asgarian, M. (1991). *Islamic management*. Tehran: Jihad Daneshgahi Publications, Tarbiat Moallem University. (in Persian)
- Bonyadi Naeini, A., & Tashkari, M. (2012). Designing a competency model for NAJA managers and commanders. *Supervision and Inspection Quarterly*, (19), 7-30. (in Persian)
- Byars, L., I., & Rue, L., W. (2008). *Human resource management* (9<sup>th</sup> Edition). New York: Mc GrawHill.
- Cameron, K., & Bright, D. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 1- 24.
- Dadras, M., H., & Valivand Zamani, H. (2012). Evaluating the performance of the non-industrial research system of the Army of the Islamic Republic of Iran. *Military Management Quarterly*, 12(48), 11- 42. (in Persian)
- De Araújo, M., S., G., & Lopes T., P. (2014). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tekhne Review of Applied Management Studies*, 12, 3-10.
- Eftekhari, A., Zargarzadeh, M. A., & Shamshiri, M. (2018). Components of Jihadi management in the statements of Imam Khamenei. *Military Management*, 18 (70), 53-87. (in Persian)
- Farhadi, A. (2017). *Designing a model for evaluating the performance of military academies of the Army of the Islamic Republic of Iran*. Unpublished doctoral dissertation of Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Franco- Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23, 79- 119.
- Fry, L., W., & Matherly, L. L. (2006). *Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study*. Tarleton State University- Central Texas.
- George.R., A., Siti-Nabiha A., K., Jalaludin D., & Abdalla Y., A. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, 10.
- Gholipour, A. (2017). *Human resource management (concepts, theories and applications)*. Tehran: Samat Publications. (in Persian)
- Ghorbanizadeh, V., Alwani, S. M., & Asgharzadeh Romiani, H. A. (2011). Content analysis of Jihadi management style texts. *Journal of Disciplinary Management Studies*, 10(2). (in Persian)
- Habibi, A., & Adnvar, M. (2017). *Structural equation modeling* (6 eds.). Tehran: University Jihad Publications. (in Persian)
- Ishaqi, S. H. (2014). *Components of Jihadi management*. Tehran: Hajar Publishing. (in Persian)
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human resource management*. New York: Mc GrawHill.

- Jalili, H. (2015). Components of Jihadi management in the dimensions of organizational performance. *National Conference on Future Studies in Humanities and Development*, Shiraz. (in Persian)
- Jalilian, H. (2020). The model of strategic thinking of Jihadi leaders based on the Qassem Soleimani testament. *Islamic Management*, (113), 93-111. (in Persian)
- Javadifard, F., Amirkabiri, A., & Dehgan, M. (2021). Designing and explaining competency model of tehran municipal managers. *Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 102-126.
- Kazemi, A., Abedi, H., & Rashidzadeh, F. (2011). *Character of command*. Tehran: Imam Ali Officer University Press. (in Persian)
- Khanifar, H. (2005). Presenting a native management model based on the view of Imam Ali using a three-pronged model. *Organizational Culture Management*, 8, 101-146. (in Persian)
- Khodsyani, M., Piri, H., M., & Khan Ahmadi, I. (2012). Investigating the role of military leadership in the holy defense and future war from the perspective of high commanders of war. *Journal of Defense Policy*, 20 (81), 69-108. (in Persian)
- Khoshdel Emami, M. (2014). Designing the performance system of AJA employees based on the model of human resources excellence (in different specialized fields and different organizational levels). (in Persian)
- Khoshdel Emami, M., Khadem Hosseinieh, A., & Lotfi, M. (2013). Investigating appropriate strategies for attracting quality manpower in the army of the Islamic Republic of Iran. *Military Science and Technology*, 9(26), 117-144. (in Persian)
- Khosrovanifard, H., Baneshi, E., & Mesbahi Jahromi, N. (2016). Identify and rank problems and evaluate employee performance and provide solutions to improve it, *National Conference on Development Management*. (in Persian)
- Lotfi, M., Sa'dabadi, H. (2015). A Phenomenological Study for Understanding the Essence of Jihadi Management. *Strategy for Culture*, 7(28), 91-122. (in Persian)
- Mashayekhi, K., Tajabadi, R., & Shabani, S. (2009). *Comparative comparison of Jihadi management style with other management styles: Organizational pathology of Jihadi management*. The Second National Conference on Jihadi Culture and Management, Tehran. (in Persian)
- Mathis, R., L., & Jackson, J. (2007). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Milton, S., & Dirk, V., D. (2021) Serving the need of people: the case for servant leadership against populism, *Journal of Change Management*, 21 (2), 222- 241.
- Mirbagheri, S. M., Dashti, R., & Rafiei Atani, A. (2019). Introducing a model for managing staff performance in military research centers. *Defense Strategy*, (66), 97-130. (in Persian)
- Mirsapasi, N. (2017). *Human resource management and labor relations* (Fifteenth Edition). Tehran: Shervin Publications. (in Persian)
- Mohammadi, H., & Ghaed Ali, H. (2021). Identify the components of commander selection during the holy defense era. *Human Resource Management Research*, 13 (1), 67-99. (in Persian)



- Mossadeghkhah, M., & Saktechaqosh, A. (2011). Designing a model for evaluating the performance of employees of value-based institutions - Case study: Underprivileged Basij organization. *Two Quarterly Journal of Islamic Management*, 19 (1). (in Persian)
- Movahed, K. (2007). *Successful Jihadi management experience in the Islamic Republic of Iran*. The first national conference on Jihadi culture and management, Tehran. (in Persian)
- Nahjolbalaghe*. Collected by Sayyed Sharif al-Razi, translated by Allameh Jafari (2001). Tehran: Allameh Jafari Institute for Compiling and Publishing and Islamic Culture Publishing Office. (in Persian)
- Nasiri, S. (2014). The relationship between Jihadi management and Islamic management. National Jihadi Management Gathering. (in Persian)
- Nazari, Y., Manteghi, M., Taghizadeh, G., & Tavakoli, G. (2018). Presenting a model of Jihadi management in the defense industry of the Islamic Republic of Iran with the attitude of resistance economy. *Defense Strategy*, (64), 1-32. (in Persian)
- Niroumand, H., A., & Rezayat, G., H. (2020). Model for evaluating the performance of employees of military organizations. *Strategic Defense Studies*, 18 (82), 289-312. (in Persian)
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B., & Wright, P. M. (2008). *Human resource management: Gaining competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
- Nusrat Panah, S., Hasirchi, A., & Dehghani, M. (2018). Designing a model for evaluating the organizational performance of Ansar Bank. *Human Resource Management Research*, 10(1), 187-210. (in Persian)
- Paddock, S., C. (1997). Benchmarks in management training: public personal management. *Public Personnel Management*, 26(4), 441- 460.
- Pahlavan Sharif, M. A., & Kazemi, M. H. (2020). Explaining the competency model of civilization-building Jihadi managers (Case study: Ghasem Soleimani). *Islamic Management*, (113), 141-168. (in Persian)
- Pir Moradian, M. (2014). *Jihadi management*. Tehran: Maaref Publishing. (in Persian)
- Pourasdi, M., and Nourbakhsh, H. (2020). The role of Jihadi management in the performance of employees of security organizations. *Journal of Disciplinary Protection and Security Studies*, 15(54), 81-110. (in Persian)
- Radnor, Z., J., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5/6), 384-396.
- Ravi C., Kebritchi, M., & Elias, J. (2016). A conceptual framework for evaluating higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 989-1002.
- Saadat, E. (2016). *Human resource management*. Tehran: Samat Publications. (in Persian)
- Seyed Naqavi, M. A., & Farhadi, A. (2016). Evaluating organizational performance from the perspective of Nahj al-Balaghah. *Journal of Nahj al-Balaghah*, (15), 21- 39. (in Persian)
- Shahbazi Soltani, M., & Salavatian, S. (2017). Identifying the characteristics of a Jihadi leader by meta-combination method. *Journal of Islamic Management*, 25(1). (in Persian)

- Shahlaei, N. (2011). Presenting an appropriate model for the formation of learning organizations in the army of the Islamic Republic of Iran, *Military Management*, 11(41). (in Persian)
- Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2007). *Managing human resources*. Thomson Publishing Company.
- Soltani, M., Talaie, M., & Saberi Moghaddam, A. (2018). Review and analysis of the status of the performance evaluation system. *Human Resource Management Research*, 10(2), 23-48. (in Persian)
- Stanisic, N., & Cerovic, S. (2020). Competency model and multy- criteria decision making in tourism and hotel industry in Serbia. *TEME*, 44 (2), 549- 564.
- Totian Isfahani, S., Khodayari, F., & Madah, A. (2018). Identifying the causes of inefficiency in the performance appraisal system of the employees of the Social Security Organization by presenting the model by AHP method. *Journal of Human Resource Studies*, 8 (27), 129-152.
- Tulayi, R., & Shokoohyar, S. (2014). Evaluating the components of Jihadi management on organizational performance with a balanced scorecard approach. *Public Management Perspectives*, (19), 15-37. (in Persian)
- Turkzadeh, J., Amiri Taybi, M., & Mohammadi, G. (2017). Develop a model of Jihadi management based on the statements of the Supreme Leader. *Basij Strategic Studies*, 20(75), 5-30. (in Persian)
- Wang, X. (2010). *Performance measurement in universities*. Doctoral dissertation, Center for Higher Education Policy Studies. University of Twente, The Netherlands.
- Werther, B. W., & Davis, K. (1995). *Human resource and personnel management*. Prentice-Hall, Inc.
- Xenophon, K., Anto, V., & Lorenzo, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313- 336.
- Zohourian Abu Turabi, M., Mortazavi, S., Legzian, M., & Farahi, M. M. (2018). Identifying the components of Jihadi organizational culture based on the experience of constructive Jihad managers. *Islamic Management*, (102), 152-186. (in Persian)