

فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

سال دهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۳۲)، تابستان ۱۳۹۷: ۷۵ - ۱۰۰

آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه

محمد رضا سلطانی،* محمد حسین طلائی،** احمد صابری مقدم***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۰۹

چکیده

وجود یا فقدان نظام ارزشیابی عملکرد مؤثر و کارآمد، با حیات و مرگ سازمان رابطه مستقیم دارد. سازمان‌ها وظیفه دارند تا درجهت هرچه کارآمد کردن این نظام تلاش نمایند. این پژوهش با هدف بررسی، تحلیل و نقد نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه انجام شد. روش تحقیق از حیث نوع تحقیق، کاربردی و از جهت ماهیت، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق فرماندهان، مدیران و کارشناسانی می‌باشند که در فرایند طراحی، اجرا و نظارت بر نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری، نقش داشته‌اند. این تعداد که رده‌های مستقر در استان تهران را شامل می‌شود، ۳۰ نفرند که به صورت تمام‌شماری انتخاب شده‌اند. شش پرسشنامه تحقیق در شش مرحله بین نمونه آماری توزیع شده است. برای بررسی آسیب‌شناسی چالش‌های نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری، داده‌های بهنجار (نرمال) از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف و برای میزان تأثیر هر یک از چالش‌های شناسایی شده بر نظام ارزشیابی کارکنان از روش رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است. نتایج به دست آمده از آزمون‌های انجام شده نشان داد که نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در تمامی ابعاد (ورودی‌ها، محتوا، ارزشیاب‌ها، ارزشیابی‌شوندگان، شیوه‌های اجرا و خروجی‌ها) با آسیب‌ها، مشکلات و کاستی‌هایی مواجه است.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی؛ ارزیابی عملکرد؛ نظام ارزشیابی عملکرد؛ شایستگی‌های پاسداری

* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

mhtalae582@yahoo.com

** دکترای مدیریت منابع انسانی و پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)

*** دانش‌آموخته مقطع دکتری رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

مقدمه

مسئله‌ای که امروزه سپاه با آن مواجه است، موضوع مهم ارزشیابی عملکرد کارکنان است؛ به طوری که می‌توان ادعا کرد نیروی انسانی سپاه نیازمند ارتقای تعهد، تخصص و مهارت کارکنان در انجام امور محوله است. از این رو، سپاه اگر بخواهد در همه عرصه‌ها سرآمد باشد، باید کارکنانی توانمند داشته باشد. بنابراین، یکی از راه‌های بهبود وضعیت و موفقیت سپاه، ارزشیابی درست و دقیق کارکنان است که در این پژوهش، شناسایی کاستی‌ها و چالش‌های موجود نظام ارزشیابی کارکنان، مورد توجه قرار می‌گیرد.

مبانی نظری تحقیق

ارزشیابی، یکی از مشکل‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است که برخی از آن به‌عنوان نقطه آسیب‌پذیر مدیریت منابع انسانی، نام برده‌اند. مدیران از دیرباز نسبت به ارزشیابی زیردستان خود ابراز بی‌میلی می‌کرده‌اند. در بسیاری از کشورها آن را یک عامل امیدبخش برای بهبود و بهسازی مدیریت و فرد به‌شمار می‌آورند و در مقابل برخی دیگر از کشورها، آن را ابزاری ناتوان در دست فردی بدون اختیار برای اندازه‌گیری چیزی نامعلوم می‌پندارند (علوی، ۱۳۷۸: ۵۰-۴۹).

تعریف مفاهیم پایه پژوهش

ارزشیابی: فرایند جمع‌آوری نظامند اطلاعات درباره موردی به منظور کسب شناخت، بهبود عملکرد، یادگیری، پاسخگویی، برقراری ارتباط و برنامه‌ریزی برای آینده؛ فرایندی رسمی، نظام‌یافته، منطقی و مستمر برای پایش، سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره ویژگی‌های ارزشی و خصوصیات کاری، توانمندی‌ها و عملکرد پاسداران در دوره‌های زمانی معین در مقایسه با سطح موردانتظار تعریف‌شده سپاه برای همان دوره زمانی است (آیین‌نامه ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری، ۱۳۹۰: ۳۴).

شایستگی: اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، به کار می‌رود (کرمی، ۱۳۸۶: ۲۴).

شایستگی‌های پاسداری: مجموعه‌ای از خصوصیات و ویژگی‌های مبتنی بر جوهره پاسداری (ویژگی‌های ارزشی و خصوصیات کاری)، توانمندی‌ها و عملکرد که برای انجام موفقیت‌آمیز و برتر نقش هر پاسدار در سپاه و پاسداری از انقلاب اسلامی ضروری است (آیین‌نامه ارزشیابی، ۱۳۹۰: ۳۴).

آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی

مفهوم آسیب‌شناسی در توسعه سازمانی شبیه الگوهای پزشکی است. به‌طورمثال آزمایش‌های فیزیکی پزشکی، اطلاعات حیاتی جسم انسانی را جمع‌آوری و با ارزیابی این اطلاعات، پزشک مطابق با بیماری (تهدید) نسخه‌ای را ارائه می‌کند. به‌همین شکل، آسیب‌شناسی سازمانی از روش‌های مخصوص در جمع‌آوری اطلاعات مهم درباره سازمان استفاده می‌کند که براساس این اطلاعات، ارزیابی و مداخله سازمانی مناسب طرح ریزی می‌شود (تیچی^۱ و همکاران، ۱۹۹۷).

به اعتقاد برودیر^۲ (۲۰۰۸) آسیب‌شناسی چهار مرحله دارد که به‌ترتیب عبارت است از: آسیب‌شناسی زمانی آغاز می‌شود که گروهی (معمولاً مدیریت) به مشکل سازمان پی می‌برند و اینکه مشکل به شناسایی (از نظر نقطه ایجاد) و تغییر نیاز دارد، ترکیبی از نیروهای داخلی و خارجی، فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات را شروع می‌کنند که شامل روش‌های متفاوت و مختلفی می‌تواند باشد. فرایند جمع‌آوری داده‌ها به سوی داده‌هایی سوق داده می‌شود که احساس می‌شود اعتبار و صحت دارند و نتایج به اعضای سازمان بازخورد داده می‌شود تا فعالیت‌های صحیح از سوی آنها اتخاذ و اجرا شود.

آسیب‌شناسی سازمانی از مهم‌ترین نتایج توسعه و تحول سازمانی است (جانیسچویک^۳، ۲۰۱۰). آسیب‌شناسی براساس نحوه درک کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود (هاروی و براون^۴،

۱. Tichy et al

۲. Brodeur

۳. Janicijevic

۴. Harway & Brown

۱۳۷۷: ۲۴۱).

در این تحقیق علاوه بر بهره‌گیری از سایر الگوها و باتوجه به موضوع تحقیق از الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی استفاده شده است.

پیشینه پژوهش

در رابطه با آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد، مطالعات و پژوهش‌های مختلفی انجام شده است که به مهم‌ترین مطالعاتی که در زمینه آسیب‌شناسی نظام منابع انسانی و بویژه نظام ارزیابی عملکرد صورت گرفته است در قالب جدول زیر اشاره می‌شود.

جدول ۱. مرور پیشینه پژوهش در زمینه آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی

محقق	روش‌شناسی	موضوع
مکابی و همکاران (۲۰۱۷)	تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد	توسعه مدل برای ارزیابی عملکرد و توسعه بخش‌های آموزشی مرتبط با کسب‌کار و اشتغال
دی - روسیر ^۱ و همکاران (۲۰۱۳)	مطالعه کمی	مسیر پیشرفت شغلی در محیط‌های یادگیری ترکیبی، مشارکتی و آنلاین
عیسی‌زاده ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)	مدل سه‌شاخگی	آسیب‌شناسی در زمینه سیستم‌های منابع انسانی بر اساس مدل سه سطحی در محیط‌های آموزشی
حسینی ^۳ و همکاران (۲۰۱۶)	مدل سه‌شاخگی	آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در صنعت اتومبیل
سیگلر و سروکا ^۴ (۲۰۱۴)	شکله بین سازمانی، تراکم در ساختار سازمانی، انتقال دانش	بررسی آسیب‌شناسی و تحلیل عرضه ساختاری در شبکه‌های درون‌سازمانی و پیامدهای مرتبط با آن
رازپونیک و سواب (۲۰۱۴)	تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد	توسعه مفهومی ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی
کریمی ^۵ و همکاران (۲۰۱۴)	روش دلفی	آسیب‌شناسی سازمانی در زمینه بهره‌وری منابع انسانی شرکت‌های حمل و نقل هوایی
محمودی کوچک‌سرابی و همکاران (۱۳۹۴)	مدل سه‌شاخگی، روش تحلیل محتوا	آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان شرکت‌های مادر تخصصی تابعه وزارت نیرو
بشروی (۱۳۹۰)	تحلیل براساس ساختار و محتوا	نظر کارکنان در مورد ارزشیابی کارکنان از لحاظ محتوا، اجرائی و برای ارتقای کم‌تر از حد متوسط بود.
میرزایی (۱۳۹۱)	عوامل، روش‌ها و ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد از بین چهار بعد مدل بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ایجاد عوامل ارزیابی و ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
علی اصغر حیدری (۱۳۹۲)	بر مبنای هفت عامل	این مدل شامل هفت مولفه است که دستورالعمل‌ها، حمایت مدیریتی، آموزش، تنظیم اهداف کارکنان، تنظیم استانداردهای عملکرد، نظارت بر عملکرد و فرایند ارزیابی عملکرد را دربر می‌گیرد.

۱. DeRosier
۲. Eisazadeh
۳. Hossini
۴. Cygler & Sroka
۵. Karimi

ارزیابی / ارزشیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف یک سازمان است. هر سازمان برای به‌دست آوردن نتایج کاری خوب و قابل‌قبولی باید به‌طورمستمر ارزیابی دوره‌ای از عملکرد خود داشته باشد. از این‌رو، معمولاً ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، با دو رویکرد پیشگیری‌کننده و نیز تشخیص‌دهنده دنبال می‌شود (سلطانی و علیانی، ۱۳۹۶ به نقل از ونگ، ۲۰۱۰ و رایت، ۲۰۱۱)؛ برنامه‌ریزی مسیرهای شغلی، بازنگری و ارزشیابی سیاست‌های منابع انسانی، بازخورد به افراد. ارزیابی عملکرد به‌عنوان فرایندی برای سنجش اثربخشی سازمانی است. چنانچه عملکرد فرد اصلاح یابد، پرواضح است که عملکرد سازمان نیز بهبود خواهد یافت. ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی باید به‌طور عینی و نظام‌مند انجام پذیرد (دعایی، ۱۳۷۴: ۵۶). تاکنون الگوهای مختلفی برای سنجش و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی ارائه شده است که به برخی از مهم‌ترین آنها در قالب جدول زیر اشاره می‌شود.

جدول ۲. الگوهای ارزیابی عملکرد (نویسندگان، ۱۳۹۶)

الگوها	محقق
ماتریس اندازه‌گیری عملکرد ^۳	کیگان ^۱ و همکاران، ۱۹۸۹
هرم عملکرد ^۵	کراس و لینچ ^۴ ، ۱۹۸۹
کارت امتیازدهی متوازن	کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲
الگوی نتایج و دلایل ^۷	مون و فیتزجرالد ^۶ (۱۹۹۶) به نقل از افجه و همکاران، ۱۳۹۳

۱. Wang and Wright
۲. Keegan
۳. Performance measurement matrix
۴. Cross & Lynch
۵. SMART
۶. Moon & Fitzgerald
۷. Results & Determinants model

تحلیل ذی‌نفعان	اتکینوسن ^۱ و همکاران، ۱۹۹۷
الگوی سه‌بعدی عملکرد	کراوس و مارتینز ^۲ (۱۹۹۹)
روش ممیزی و ارتقای نظام ارزیابی عملکرد	مدوری و استیپل ^۳ ، ۲۰۰۰
ماتریس عملکرد	نیلی ^۴ و همکاران، ۲۰۰۰

چالش‌های فراروی نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

۱. عدم توانایی در تشخیص کمبودها و برآورده شدن احتیاجات آموزشی و پرورشی کارکنان؛
۲. عدم توانایی در تشخیص میزان شایستگی؛
۳. عدم توانایی در سپردن کار به کاردان و ایجاد تناسب شغلی؛
۴. عدم توانایی در تشخیص نیازهای آتی سازمان و ارائه ترفیعات مبتنی بر شایستگی؛
۵. عدم توانایی در زمینه تعالی و پیشرفت کارکنان؛
۶. اعمال نظرهای مغرضانه و تبعیضات در اجرای نظام ارزشیابی؛
۷. عدم استفاده از نتایج نظام ارزشیابی برای واگذاری مزایا و امتیازات (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۴).

۱. Atkinson

۲. Krause & Martins

۳. Medori & Steeple

۴. Neely

الگوهای شایستگی‌های منابع انسانی

جدول ۳. الگوهای شایستگی منابع انسانی

نام صاحب نظر	سال	ابعاد و متغیرهای الگو
یویاتزیس	۲۰۰۸	شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجتماعی
مدل شایستگی	۲۰۰۷	شایستگی‌های فکری، شخصی، ارتباطات، بین فردی، رهبری و نتیجه‌گرایی
مدل دانشکده افسری آمریکا	۲۰۰۹	فداکاری، برنامه‌ریزی، روابط میان فردی، ارتباط نوشتاری، ارتباط شفاهی، هوش و آگاهی، پایایی عاطفی، قضاوت اجتماعی، رفتار نظامی، تصمیم
مدل جنگ ارتش ^۱	۱۹۷۹	انجام‌دادن (رهبری تغییر؛ به‌کارگیری فناوری؛ میانشدن برای آینده؛ شکل‌دادن فرهنگ و سازمانی)، دانستن (مهارت‌های مفهومی، مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های فنی) بودن (راحت‌بودن و پیچیدگی؛ براسقامت‌بودن، مدیریت استرس به صورت فکری و فیزیکی؛ دارای مهارت فکری‌بودن)
شایستگی‌های عملکرد عالی (بردبار و همکاران به نقل از شرودر ^۲)	۱۳۹۱	شایستگی‌های کلی، شایستگی‌ها، دانش و مهارت‌های اساسی، شایستگی‌های عملکردی برتر
شایستگی‌های عملکرد عالی (کوکریل ^۳)	۱۹۹۴	شایستگی‌های معرفتی، شایستگی‌های انگیزاننده، شایستگی‌های هدایت‌کننده و شایستگی‌های پیش‌برنده
مدل شایستگی‌های دلویکز (بردبار و همکاران)	۱۳۹۱	شایستگی‌های عقلایی، شخصی، ارتباطات، تعاملی، رهبری و نتیجه‌مداری

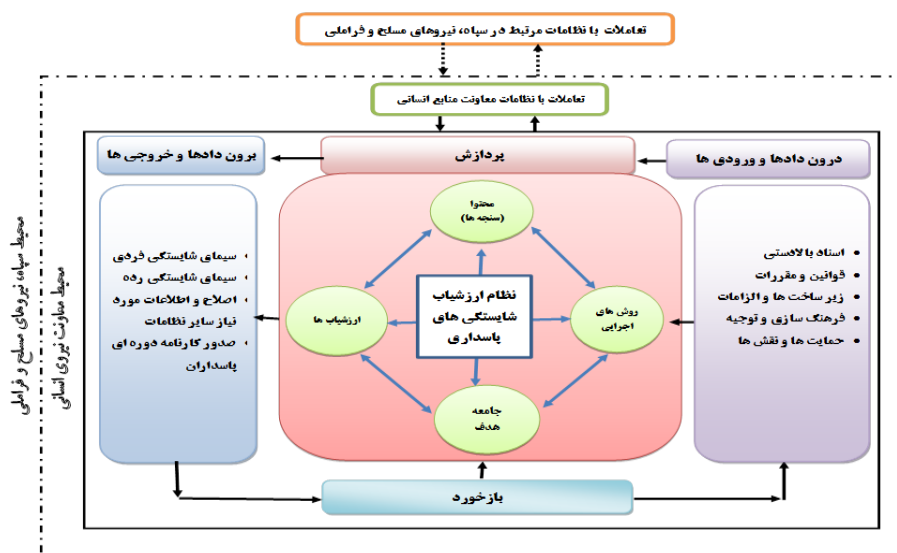
معرفی چارچوب مفهومی تحقیق

باتوجه به مرور مبانی نظری متغیر مورد مطالعه، مشاهده می‌شود چالش‌ها و عوامل متعددی بر نظام ارزشیابی کارکنان تأثیر دارد. یافته‌های حاصل از پژوهش‌های پیشین و مبانی نظری، نشان‌دهنده این است که چهار بعد اساسی (روش‌های اجرا، محتوا، ارزشیاب و جامعه هدف) در ارزشیابی عملکرد کارکنان، نقش محوری ایفا می‌کنند که چالش‌های مهم در هر یک از این ابعاد قرار دارند. مدل مفهومی زیر نشان‌دهنده چارچوب بررسی و تحلیل مشکلات و چالش‌های نظام مزبور در بخش‌های ورودی، پردازش و خروجی است.

۱. Army War College

۲. Schreuder

۳. Cockcerel



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (تحلیل ابعاد و عناصر نظام شایستگی‌های پاسداری)

روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش‌شناسی، توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف، پژوهش کاربردی است؛ چراکه پژوهش حاضر به دنبال حل یکی از مشکلات جامعه مورد مطالعه است. جامعه آماری این تحقیق، شامل خبرگان و صاحب‌نظرانی است که در طراحی، اجرا و پیاده‌سازی نظام ارزشیابی شایستگی پاسداری نقش داشته و با رعایت ویژگی‌هایی شامل: تسلط، اشرافیت و صاحب‌نظر بودن، سابقه و تجربه کاری قابل توجه، ارتباط مستقیم با نظام ارزشیابی داشتن، مسئولیت داشتن و پاسخگو بودن به نظام ارزشیابی، اطلاع از نتایج نظارت‌های اجرای نظام ارزشیابی و نقش داشتن در اصلاح و بهبود آن، انتخاب شده‌اند و تعداد آنها ۳۰ نفر است. این تعداد که رده‌های مستقر در

استان تهران را شامل می‌شود، ۳۰ نفرند که به صورت تمام‌شماری انتخاب شده‌اند. پرسشنامه‌های پژوهش پیش‌رو براساس مبانی نظری و تحقیقات انجام شده طراحی شده است و در نهایت به تأیید صاحب‌نظران رسید و دارای روایی ۰/۹۶ است. پایایی کل پرسشنامه‌های پژوهش حاضر با محاسبه آلفای کل کرونباخ برابر با ۰/۸۱ است. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و برای پاسخ به سؤالات پژوهش از آزمون کواموگروف اسمیرنوف، رگرسیون و ضریب همبستگی استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

۱. تحلیل یافته‌ها و نتایج تحقیق

همچنان‌که قبلاً ذکر شد، در این تحقیق علاوه بر پرسشنامه چارچوب مفهومی تحقیق، از پنج پرسشنامه برای تحلیل وضعیت نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از منظرها و ابعاد مختلف (محتوا، ارزشیاب‌ها، ارزشیابی‌شوندگان، شیوه اجرا و ورودی‌ها و خروجی‌ها) استفاده شده است. به جهت تعدد و تکرر پرسشنامه‌ها، در این مقاله تلاش می‌شود تا به ارائه یک نمونه از نتایج پرسشنامه‌ها، بسنده شود. جدول ۴ توصیف داده‌های پژوهش از منظر چارچوب مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: توصیف داده‌های پژوهش از منظر چارچوب مفهومی تحقیق

ردیف	بعد	عنوان گویه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
۱	ورودی	اسناد بالادستی	۱۴	۵	۰
۲		قوانین و مقررات	۱۴	۴/۸۵	۰/۳۶
۳		ساختار و سازمان ارزشیابی	۱۴	۴/۵	۰/۷۵
۴		ترویج و فرهنگ‌سازی	۱۴	۴/۹۲	۰/۲۶
۵	پردازش	ابعاد و سنجه‌های ارزشیابی	۱۴	۵	۰
۶		منابع ارزشیابی	۱۴	۴/۹۲	۰/۲۶
۷		مراجع ارزشیابی	۱۴	۵	۰
۸		روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی‌شوندگان	۱۴	۴/۹۲	۰/۲۶
۹		جامعه هدف	۱۴	۵	۰
۱۰		ارزشیاب‌ها	۱۴	۴/۹۲	۰/۲۶
۱۱		کمیسیون اعتباربخشی	۱۴	۴/۹۲	۰/۲۶
۱۲	نتایج و خروجی	کارنامه دوره‌های ارزشیابی‌شوندگان	۱۴	۴/۹۲	۰/۲۶
۱۳		سیمای شایستگی‌های فردی	۱۴	۴/۷۸	۰/۴۲
۱۴		سیمای شایستگی‌های سازمانی	۱۴	۴/۴۳	۰/۸۵
۱۵		اطلاعات موردنیاز و پیشنهادها برای سایر نظامات	۱۴	۴/۷۸	۰/۵۷
		توصیف کلی	۲۱۰	۴/۸۵	۰/۳۰

مطابق با نتایج آمار توصیفی و جدول فوق، گویه‌های "اسناد بالادستی (تدبیر، سیاست، راهبرد، هدف)"، "ابعاد و سنجه‌های ارزشیابی"، "مراجع ارزشیابی"، "جامعه هدف (ارزشیابی‌شوندگان)" (ردیف ۷، ۵، ۱ و ۹)، از بالاترین میانگین (۵) و گویه "سیمای شایستگی‌های سازمانی" (ردیف ۱۴) از پایین‌ترین میانگین (۴/۴۳) برخوردار است. میانگین کل منظر چارچوب مفهومی تحقیق برابر ۴/۸۵ از ۵ که بالاتر از حد متوسط ۳ (که میانگین معیار است) شده است و نشان می‌دهد اعتبار گویه‌ها از منظر پاسخ‌دهندگان دارای اعتبار بالایی است.

بررسی بهنجار (نرمال) بودن توزیع داده‌ها (آزمون کولموگروف - اسمیرنوف)

بسیاری از آزمون‌های آماری از جمله آزمون‌های پارامتریک بر مبنای نرمال بودن توزیع داده‌ها بنا نهاده شده‌اند و با این پیش‌فرض به کار می‌روند که توزیع داده‌ها در یک جامعه یا در سطح نمونه‌های انتخاب‌شده از جامعه مذکور از توزیع نرمال پیروی نماید.

جدول ۵. بررسی (نرمال) بودن توزیع داده‌های ابعاد اصلی چارچوب تحقیق

$H_0: (\rho = 0)$		توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می‌کند.		
$H_1: (\rho \neq 0)$		توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند.		
نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	آماره آزمون	تعداد نمونه	گویه
توزیع نرمال	۰,۰۶۲	۰/۳۰۷	۱۴	ورودی
توزیع نرمال	۰,۰۷۴	۰/۴۹	۱۴	پردازش
توزیع نرمال	۰,۰۶۷	۰/۶۵	۱۴	نتایج و خروجی

همان‌گونه که مطابق جدول ۵ ملاحظه می‌شود در این آزمون، سطوح احتمال (مقدار P) در کلیه متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از سطح خطا ۰,۰۵ است. با توجه به مقدار P و عدم رد فرضیه صفر، توزیع داده‌ها منطبق بر توزیع نرمال قلمداد می‌شود و باید از آزمون‌های پارامتریک یا آزمون متناسب با توزیع نرمال برای آزمون فرضیه‌ها یا پاسخ به سؤالات تحقیق استفاده کرد.

تعیین رتبه ابعاد اصلی چارچوب مفهومی تحقیق

فرض صفر: رتبه میانگین ۳ بعد اصلی نظام ارزشیابی شایستگی پاسداری با هم یکسان است.
فرض یک: حداقل یک زوج از رتبه میانگین ۳ بعد اصلی چارچوب مفهومی تحقیق، نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند.
میزان اولویت و رتبه‌بندی سه بعد اصلی چارچوب مفهومی تحقیق در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۶. آزمون فرض یکسانی رتبه ابعاد اصلی چارچوب مفهومی تحقیق نظام ارزشیابی

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای اسکوار
رد فرض صفر	٪۵	۰/۰۰۶	۲	۱۰/۳۴۳

جدول ۷. اولویت‌بندی ۳ بعد اصلی چارچوب مفهومی تحقیق نظام ارزشیابی

اولویت	ابعاد اصلی	رتبه
۱	بعد پردازش	۲/۵۴
۲	بعد ورودی	۱/۸۶
۳	بعد نتایج و خروجی	۱/۶۱

در جدول فوق، یکسانی رتبه ابعاد و اولویت ابعاد اصلی با استفاده از آزمون فریدمن مشاهده

می‌شود. براساس سطح معنی‌داری، فرض صفر رد و فرض یک - یعنی تفاوت بین رتبه ابعاد اصلی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری - مورد تأیید است. براساس یافته‌های تحقیق، بعد پردازش با میانگین ۲/۵۴ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۶ رتبه اول را به‌خود اختصاص داده است.

رتبه‌بندی متغیرهای چارچوب مفهومی تحقیق

فرض صفر: رتبه میانگین متغیرهای سه بعد اصلی چارچوب مفهومی تحقیق یکسان است.
فرض یک: رتبه متغیرهای سه بعد اصلی الگوی مفهومی تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند.

جدول ۸. رتبه‌بندی متغیرهای چارچوب مفهومی تحقیق با استفاده از آزمون فریدمن

ردیف	عنوان گویه	رتبه میانگین	اولویت
۱	اسناد بالادستی	۸/۸۲	۱
۵	ابعاد و سنجه‌ها	۸/۸۲	۱
۷	مراجع ارزشیابی	۸/۸۲	۱
۹	ارزشیابی‌شوندگان	۸/۸۲	۱
۱۱	کمیسیون اعتباربخشی	۸/۳۲	۲
۴	ترویج و فرهنگ‌سازی	۸/۲۹	۳
۶	منابع ارزشیابی	۸/۲۹	۳
۸	روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی‌شوندگان	۸/۲۹	۳
۱۰	ارزشیاب‌ها	۸/۲۹	۳
۱۲	کارنامه دوره‌ای ارزشیابی‌شوندگان	۸/۲۹	۳
۲	قوانین و مقررات	۷/۷۵	۴
۱۵	اطلاعات موردنیاز و پیشنهادها برای سایر نظامات	۷/۷۵	۴
۱۳	سیمای شایستگی‌های فردی	۷/۲۱	۵
۳	ساختار و سازمان ارزشیابی	۶/۱۸	۶
۱۴	سیمای شایستگی‌های سازمانی	۶/۰۷	۷

جدول ۹. آزمون فرض یکسانی متغیرهای چارچوب مفهومی تحقیق با استفاده از آزمون فریدمن

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای اسکوار
رد فرض صفر	۵٪	۰/۰۱	۱۴	۲۹/۰۹۴

باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کم‌تر شده است لذا فرض صفر، رد شده و میانگین سؤالات تفاوت معنی‌داری با هم دارند. رتبه‌بندی سؤالات در جدول ۱۰ آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، سؤالات ۱، ۵، ۷ و ۹ دارای رتبه میانگین یکسانی بوده، لذا به‌طور مشترک دارای اولویت اول هستند. همچنین مقایسه نتایج سؤالات پرسشنامه بیانگر آن است که سؤال اول، در رتبه اول و سؤال ۱۴ در پایین‌ترین اولویت قرار دارد.

رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر محتوا (سنجه‌های محوری)

فرض صفر: رتبه میانگین متغیرهای پرسشنامه ۲ با هم یکسان است.
فرض یک: رتبه میانگین متغیرهای پرسشنامه ۲ تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند.
چون سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ بیشتر است، دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد و حداقل ۲ متغیر رتبه میانگین یکسان دارند. خروجی آزمون فرض یکسانی رتبه ابعاد الگو در جدول ذیل مشاهده می‌شود.

جدول ۱۰. آزمون فرض یکسانی متغیرهای تحقیق از منظر محتوا (سنجه‌های محوری)

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای اسکوار
رد فرض صفر	۵٪	۰/۱۷۱	۱۰	۱۴/۰۳۸

جدول ۱۱. رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر محتوا (سنجه‌های محوری)

شماره سؤال	رتبه میانگین	اولویت	شماره سؤال	رتبه میانگین	اولویت
۳	۶/۰۴	۶	۲	۶/۸۵	۱
۶	۶/۰۴	۷	۱	۶/۸۳	۲
۷	۵/۵۷	۸	۱۱	۶/۳۵	۳
۴	۵/۴۳	۹	۹	۶/۳۳	۴
۵	۵/۳۵	۱۰	۸	۶/۰۷	۵
۱۰	۵/۱۵				

رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر شرایط احراز ارزشیاب

فرض صفر: رتبه میانگین سؤالات در پرسشنامه ۳ با هم یکسان است.
فرض یک: رتبه میانگین سؤالات در پرسشنامه ۳ تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند.

جدول ۱۲. آزمون فرض یکسانی متغیرهای تحقیق از منظر شرایط احراز ارزشیاب

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای اسکوار
رد فرض صفر	٪۵	۰/۲۴	۹	۱۱/۵۴۷

جدول ۱۳. رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر شرایط احراز ارزشیاب

اولویت	رتبه میانگین	عنوان گویه
۱	۶/۸۵	اجتناب از غیبت
۲	۶/۸۳	فصل الخطاب قراردادن مواضع و تدابیر ولی فقیه
۳	۶/۳۵	ثبات در رفتار
۴	۶/۳۳	پیگیری امور
۵	۶/۰۷	دقت در کار (در وظایف ذاتی و برنامه‌ها)
۶	۶/۰۴	علاقه و تلاش برای یادگیری
۷	۶/۰۴	آمادگی جسمانی
۸	۵/۵۷	تعهد کاری
۹	۵/۴۳	شناخت اصول و توانایی در راهکنش‌های (تاکتیک) اولیه نظامی
۱۰	۵/۳۵	صداقت در گفتار و کردار (پرهیز از دروغ‌گویی)
۱۱	۵/۱۵	حفظ کرامت و حرمت خود

رتبه‌بندی ابعاد تحقیق از منظر روش اجرا

فرض صفر: رتبه میانگین ابعاد تحقیق از منظر روش اجرای نظام ارزشیابی با هم یکسان است.
فرض یک: رتبه میانگین ابعاد تحقیق از منظر روش اجرای نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند.

جدول ۱۴. آزمون فرض یکسانی رتبه‌بندی ابعاد نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از منظر روش اجرا

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای اسکوار
رد فرض صفر	٪۵	۰۰/۰۰	۵	۲۳/۷۰۹

جدول ۱۵. رتبه‌بندی ابعاد نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از منظر روش اجرا

اولویت	رتبه میانگین	عنوان متغیر
۱	۴/۳۸	نحوه محاسبه نمره ارزشیابی

۲	۴/۲۹	تصویب نمره ارزشیابی
۳	۳/۷۹	اعتراض کارکنان به نتایج ارزشیابی
۴	۲/۸۷	هیئت اعتباربخشی
۵	۲/۸۵	منابع سنجش ارزشیابی
۶	۲/۸۳	روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی شوندگان

باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کم‌تر شده است لذا فرض صفر رد شده و فرض یک پذیرفته می‌شود؛ یعنی تفاوت معنی‌داری بین رتبه میانگین ابعاد وجود دارد. براساس جدول ۱۶ بعد "نحوه محاسبه نمره ارزشیابی" با رتبه میانگین ۴/۳۸ در اولویت اول و بعد "روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی شوندگان" با رتبه میانگین ۲/۳۸ در پایین‌ترین اولویت قرار دارد.

جدول ۱۶. رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر روش اجرا

اولویت	رتبه میانگین	عنوان گویه
۱	۹/۵۰	عدم ارائه کارنامه ارزشیابی شوندگان به همراه توصیف کمی و کیفی، تحلیل وضعیت فرد
۲	۸/۱۷	متناسب نبودن ضریب اهمیت برخی سنجه‌ها با لایه‌های سازمانی و گروه شغلی
۳	۷/۰۸	عدم برگذاری به موقع و مؤثر کارگروه ارزشیابی
۴	۶/۷۵	تلافی ندادن کامل اطلاعات کسب شده از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی شوندگان
۵	۶/۳۸	اعمال نظر برخی مقامات تصویب کننده در نمره ارزشیابی
۶	۶/۳۵	عدم برگذاری کارگروه‌های اعتباربخشی توسط مراجع سنجش (به جز نیروی انسانی)
۷	۶/۰۶	دو مرحله اعتراض کارکنان به نتایج ارزشیابی، مرحله اول (نتیجه غیررسمی) و مرحله دوم (نتیجه رسمی) و ...
۸	۵/۹۲	عدم استفاده از نظرات ارزشیابی شونده به عنوان یک منبع
۹	۵/۹۰	عدم استفاده از نظرات خدمت‌بگیران (ارباب رجوع و کاربر) به عنوان منبع
۱۰	۵/۶۹	عدم تناسب سطح دانش، مهارت و صلاحیت برخی اعضای کارگروه اعتباربخشی
۱۱	۵/۲۷	در روش فعلی دو مرحله اعتراض برای کارکنان به نتیجه ارزشیابی و ...
۱۲	۴/۹۲	عدم استفاده از پرسشنامه در جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی شوندگان

جدول ۱۷. آزمون فرض یکسانی متغیرهای تحقیق از منظر روش اجرا

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای اسکوار
رد فرض صفر	۵٪	۰/۰۰	۱۱	۴۴/۱۶۹

باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کم‌تر شده است لذا فرض صفر رد شده و فرض یک پذیرفته می‌شود؛ یعنی تفاوت معنی‌داری بین رتبه میانگین متغیرها وجود دارد. براساس جدول ۱۸ متغیر "عدم ارائه کارنامه ارزشیابی شونده به همراه توصیف کمی و کیفی، تحلیل وضعیت فرد در تمامی سنجه‌ها و ارائه راهکارها و پیشنهادات برای برطرف نمودن ضعف‌ها و کاستی‌ها" با رتبه میانگین ۹/۵ در اولویت اول و متغیر "عدم استفاده از پرسشنامه در جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی شوندگان" با رتبه میانگین ۴/۹۲ در پایین‌ترین اولویت قرار دارد.

رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر ارزشیابی شوندگان

فرض صفر: رتبه میانگین سؤالات در پرسشنامه ۵ با هم یکسان است.

فرض یک: رتبه میانگین سؤالات در پرسشنامه ۵ تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند.

جدول ۱۸. رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر ارزشیابی شوندگان

اولویت	رتبه میانگین	عنوان گویه
۱	۹/۱۳	فقدان برنامه صیانت، رشد و ارتقای کارکنان متناسب با نتایج ارزشیابی
۲	۸/۳۵	آگاه‌نشدن ارزشیابی شوندگان از وضعیت ارزشیابی خود در طول هر دوره ارزشیابی...
۳	۷/۹۳	عدم اعتماد کافی ارزشیابی شوندگان به اعمال نتایج ارزشیابی (ترفیح درجه، ارتقا و...)
۴	۷/۹۲	اعلام نتایج ارزشیابی بدون تحلیل و ارائه پیشنهادات و راهکارهای سازنده
۵	۷/۶۳	عدم استفاده از نظر ارزشیابی شوندگان و خوداظهاری (به‌عنوان یک منبع)
۶	۷/۳۸	ضعف در توجیه، آگاه‌سازی و آموزش کافی ارزشیابی شوندگان نسبت به نظام و...
۷	۷/۳۸	عدم مصاحبه و گفتگو توسط مسئول فرد (بعد از جمع‌آوری اطلاعات و اعلام نتایج)
۸	۶/۷۷	عدم اطمینان و اعتماد کامل ارزشیابی شوندگان به نتایج ارزشیابی
۹	۶/۲۳	نبود فضا و بستر مناسب برای ارائه واقعیت‌ها و...
۱۰	۶/۱۳	عدم ثبات و پایداری این نظام (احتمالا با جابه‌جایی برخی مسئولین عالی سپاه به‌ویژه فرمانده کل سپاه اجرای این نظام متوقف می‌گردد)
۱۱	۵/۷۸	نبود بستر و سازوکار مناسب برای ارائه اعتراض‌های ارزشیابی شوندگان و...
۱۲	۵/۵۷	اطمینان و اعتماد کم ارزشیابی شوندگان به ارزشیاب‌ها
۱۳	۴/۷۸	تظاهر و ریاکاری ارزشیابی شوندگان (در مواجهه با ارزشیاب، منابع و...)

جدول ۱۹. آزمون فرض یکسانی متغیرهای تحقیق از منظر ارزشیابی شوندگان

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای اسکوار
رد فرض صفر	۵٪	۰/۰۰	۱۲	۴۲/۲۰۷

باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کم‌تر شده است لذا فرض صفر رد شده و فرض

یک پذیرفته می‌شود؛ یعنی تفاوت معنی‌داری بین رتبه میانگین متغیرها وجود دارد. براساس جدول

۱۹ متغیر "فقدان برنامه صیانت، رشد و ارتقای کارکنان متناسب با نتایج ارزشیابی" با رتبه میانگین ۹/۱۳ در اولویت اول و متغیر "تظاهر و ریاکاری ارزشیابی شوندگان (در مواجهه با ارزشیابی، منابع و...)" با رتبه میانگین ۴/۷۸ در پایین‌ترین اولویت قرار دارد.

رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر ورودی‌ها و خروجی‌ها

فرض صفر: رتبه میانگین سؤالات در پرسشنامه ۶ با هم یکسان است.

فرض یک: رتبه میانگین سؤالات در پرسشنامه ۶ تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند.

جدول ۲۰. رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از منظر ورودی‌ها و خروجی‌ها

اولویت	رتبه میانگین	عنوان گویه
۱	۱۰/۲۴	اعلام نتایج ارزشیابی بدون تحلیل و ارائه پیشنهادات و راهکارهای سازنده
۲	۸/۹۶	میزان ارتباط مهارت (تسلط، توانایی و...) ارزشیاب با انجام صحیح عملیات ارزشیابی و نتایج آن
۳	۸/۷۲	فقدان برنامه صیانت، رشد و ارتقای کارکنان متناسب با نتایج ارزشیابی
۴	۸/۶۵	عدم تولید سیمای شایستگی‌های سازمانی به علت عدم هماهنگی معاونت‌های نیروی انسانی و بازرسی
۵	۸/۵۰	شناخت ارزشیاب از مأموریت رده‌ذی‌ربط (مشاغل، رسته و تخصص) و تأثیر آن در نتایج ارزشیابی
۶	۸/۴۳	متناسب‌نبودن ضریب اهمیت برخی سنجه‌ها با لایه‌های سازمانی و گروه شغلی
۷	۸/۳۹	میزان ارتباط دانش تخصصی (وظایف، ضوابط، و...) ارزشیاب با کیفیت اجرا و نتایج ارزشیابی
۸	۸/۲۸	تشابه یا همپوشانی برخی سنجه‌ها (نیاز به سنجه‌محوری می‌باشد)
۹	۷/۱۱	تلافی‌ندادن کامل اطلاعات کسب‌شده از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی شوندگان
۱۰	۶/۵۲	عدم اعتماد کافی ارزشیابی‌شوندگان به اعمال نتایج ارزشیابی (ترفع درجه، ارتقا و...) بدون ملاحظه کاری
۱۱	۶/۵۰	ضعف در توجه، آگاه‌سازی و آموزش کافی ارزشیابی‌شوندگان نسبت به نظام و...
۱۲	۶/۳۳	عدم اطمینان و اعتماد کامل ارزشیابی‌شوندگان به نتایج ارزشیابی
۱۳	۴/۹۴	عمومیت‌نداشتن یا فراگیرنبودن برخی سنجه‌ها (نیاز به حذف آنها می‌باشد)
۱۴	۳/۴۳	عینیت‌نداشتن یا شفاف و ساده‌نبودن برخی سنجه‌ها

جدول ۲۱. آزمون فرض یکسانی متغیرهای تحقیق از منظر ورودی‌ها و خروجی‌ها

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	کای اسکوار
رد فرض صفر	۵٪	۰/۰۰	۱۳	۷۷/۱۴۵

باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کم‌تر شده است لذا فرض صفر رد شده و فرض یک پذیرفته می‌شود؛ یعنی تفاوت معنی‌داری بین رتبه میانگین متغیرها وجود دارد. براساس جدول ۲۱ متغیر "سیمای شایستگی‌های فردی (اعلام نتایج بدون تحلیل و ارائه پیشنهادات و راهکارهای سازنده)" با رتبه میانگین ۱۰/۲۴ در اولویت اول و متغیر "عینیت‌نداشتن یا شفاف و ساده‌نبودن برخی سنج‌ها" با رتبه میانگین ۳/۴۳ در پایین‌ترین اولویت قرار دارد.

آزمون ضریب همبستگی پیرسون، ابعاد چارچوب مفهومی تحقیق

در این مقاله باتوجه به نرمال‌بودن داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تمامی ابعاد انجام شد که در این بخش از بین شش آزمون انجام‌شده به ارائه جدول ۲۲ که معطوف به تعیین میزان همبستگی بین ابعاد چارچوب مفهومی تحقیق، می‌باشد، بسنده می‌شود.

جدول ۲۲. همبستگی پیرسون ابعاد چارچوب مفهومی تحقیق

نتایج و خروجی	پردازش	ورودی	بعد	
۱/۰۲۵	۱/۴۶۸	۱	ضریب همبستگی	ورودی
۱/۹۳۳	۱/۰۹۲		معنی‌داری	
۱/۰۶۲	۱	۱/۴۶۸	ضریب همبستگی	پردازش
۱/۸۳۳		۱/۰۹۲	معنی‌داری	
۱	۱/۰۶۲	۱/۰۲۵	ضریب همبستگی	نتایج و خروجی
	۱/۸۳۳	۱/۹۳۳	معنی‌داری	

مطابق نتایج آزمون همبستگی پیرسون و جدول فوق، ابعاد ورودی و پردازش از بالاترین ضریب همبستگی با مقدار ۰/۴۶۸ و ابعاد ورودی و خروجی دارای پایین‌ترین ضریب همبستگی با مقدار ۰/۰۲۵ می‌باشند.

نتیجه‌گیری

در این قسمت براساس یافته‌های تحقیق به سؤال‌های تحقیق پاسخ داده شده است.

سؤال اصلی تحقیق: اجرای نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از منظر ورودی،

پردازش و خروجی با چه مشکلات و کاستی‌هایی مواجه است؟

در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق و باتوجه به یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل وضعیت اجرای نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری، این نکته مورد تأیید قرار گرفت که این نظام از بعد ورودی (آیین‌نامه، دستورالعمل، ابلاغیات اجرایی، ترویج و فرهنگ‌سازی)، پردازش (محتوا (سنجه‌ها)، ارزشیابی‌شوندگان، ارزشیاب‌ها و روش اجرا) و خروجی (کارنامه دوره‌ای ارزشیابی‌شوندگان، سیمای شایستگی‌های فردی، سیمای شایستگی‌های سازمانی (رده) و اطلاعات موردنیاز و پیشنهادها برای سایر نظامات)، با مشکلات و کاستی‌هایی مواجه می‌باشد که به‌طور تفصیلی به هر کدام از آنها در پاسخ به سؤال‌های فرعی تحقیق، پرداخته می‌شود.

سؤال فرعی اول تحقیق: اجرای نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از منظر محتوا،

دارای چه مشکلات و کاستی‌هایی است؟

در نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری خاص آحاد کارکنان، ۴۵ سنجه (بعد ویژگی‌های ارزشی با ۱۱ سنجه، بعد خصوصیات کاری با ۱۳ سنجه، بعد توانمندی با ۸ سنجه و بعد عملکردی با ۱۳ سنجه) منظور شده است.

براساس یافته‌های تحقیق، تعداد ۳۳ سنجه (۱. عمل به فرامین ولی فقیه، ۲. دفاع همه‌جانبه از ولی فقیه، ۳. فصل‌الخطاب قراردادن مواضع و تدابیر ولی فقیه با سنجه محوری فصل‌الخطاب قراردادن مواضع و تدابیر ولی فقیه، (اجتناب از تهمت، اجتناب از غیبت با سنجه محوری اجتناب از غیبت)، (۱. داشتن روحیه تحولی و نوشوندگی، ۲. اختصاص وقت به فکر کردن و اندیشیدن، ۳. علاقه و تلاش برای یادگیری با سنجه محوری علاقه و تلاش برای یادگیری)، (۱. توانایی به کارگیری و نگهداری انواع سلاح انفرادی و شناخت اصول، ۲. توانایی در تاکتیک‌های اولیه نظامی با سنجه محوری شناخت اصول، توانایی در تاکتیک‌های اولیه نظامی)، (۱. خوش‌کلامی (حسن گفتار)، ۲. حسن رفتار، ۳. انعکاس و بیان صحیح و صادقانه مطالب (صحت گزارش)، ۴. صداقت در گفتار و کردار (پرهیز از دروغ‌گویی) با سنجه محوری صداقت در گفتار و کردار، (۱. ورزش‌های رزمی و دفاع شخصی، ۲. آمادگی جسمانی با سنجه محوری آمادگی جسمانی)، (۱. از خودگذشتگی، ۲. خستگی‌ناپذیری، ۳. عمل به تکلیف بدون ملاحظه کاری و نتیجه‌گرایی

مطلق، ۴. استقبال و پذیرش کارهای سخت و حضور در عرصه‌های پرخطر، ۵. روحیه و توان کار گروهی و جمعی، ۶. تعهد کاری با سنجه محوری تعهد کاری، (۱. صحت کار (در وظایف ذاتی و برنامه‌ها)، ۲. دقت در کار (در وظایف ذاتی و برنامه‌ها) با سنجه محوری دقت در کار)، (۱). ارزشیابی و بازبینی فعالیت‌ها برای بهبود مستمر، ۲. پیگیری امور با سنجه محوری پیگیری امور، (۱). عدم وابستگی به جاه و مقام، ۲. پایبندی به قول و قرار، ۳. نشاط، امید و مثبت‌نگری واقع‌بینانه، ۴. قانع بودن به تأمین حداقل نیازها و طمع‌نداشتن، ۵. ساده‌زیستی و پرهیز از اشرافی‌گرایی، ۶. محبوبیت و مقبولیت بین مردم، ۷. حفظ کرامت و حرمت خود با سنجه محوری حفظ کرامت و حرمت، (۱). منطقی بودن، ۲. ثبات در رفتار با سنجه محوری ثبات در رفتار).

سؤال فرعی دوم تحقیق: اجرای نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از بعد دسته‌بندی

جامعه هدف، دارای چه مشکلات و کاستی‌هایی است؟

یافته‌های تحقیق بیانگر کافی نبودن توجه، آگاه‌سازی و آموزش کافی ارزشیابی‌شوندگان نسبت به نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری (اهداف، اصول، ویژگی‌ها، نحوه اجرا و کاربردها)، عدم ثبات و پایداری این نظام (احتمالاً با جابه‌جایی برخی مسئولین عالی سپاه به‌ویژه فرمانده کل سپاه اجرای این نظام متوقف می‌شود)، اطمینان و اعتماد کم ارزشیابی‌شوندگان به ارزشیاب‌ها، تظاهر و ریاکاری ارزشیابی‌شوندگان (در مواجهه با ارزشیاب، منابع و...)، عدم استفاده از نظر ارزشیابی‌شوندگان و خوداظهاری (به‌عنوان یک منبع)، نبود بستر و سازوکار مناسب برای ارائه اعتراض‌های ارزشیابی‌شوندگان به نتایج ارزشیابی و بررسی آنها، نبود فضا و بستر مناسب برای ارائه واقعیت‌ها (توسط منابع، ارزشیابی‌شوندگان و ارزشیاب‌ها)، آگاه‌نشدن ارزشیابی‌شوندگان از وضعیت ارزشیابی خود در طول هر دوره اجرا (قبل از اتمام هر دوره ارزشیابی و اعمال نتایج) به‌منظور مرتفع‌نمودن ضعف‌ها و اشکالات خود، عدم مصاحبه و گفتگو توسط مسئول فرد (بعد از جمع‌آوری اطلاعات و قبل از اعلام نتایج) با ارزشیابی‌شونده، اعلام نتایج ارزشیابی بدون تحلیل و ارائه پیشنهادات و راهکارهای سازنده، فقدان برنامه صیانت، رشد و ارتقای کارکنان، متناسب با نتایج ارزشیابی، عدم اطمینان و اعتماد کامل ارزشیابی‌شوندگان به

نتایج ارزشیابی و عدم اعتماد کافی ارزشیابی‌شوندگان به اعمال نتایج ارزشیابی (ترفع درجه / رتبه، ارتقا، اعزام به دوره‌های دانشگاهی و... و به‌ویژه انتصاب مدیران و فرماندهان) بدون ملاحظه‌کاری می‌باشد.

سؤال فرعی سوم تحقیق: اجرای نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از منظر

ارزشیاب‌ها، دارای چه مشکلات و کاستی‌هایی است؟

یافته‌های تحقیق، نشانگر مشخص نبودن حداقل سن خدمتی و حداقل تحصیلات ارزشیاب‌ها، عدم تناسب سنوات خدمتی (سابقه)، تحصیلات و درجه/رتبه ارزشیاب‌ها با سنوات خدمتی، تحصیلات و درجه/رتبه ارزشیابی‌شوندگان، میزان شناخت ارزشیاب از مأموریت رده ذی‌ربط (مشاغل، رسته‌ها و تخصص‌ها)، میزان ارتباط دانش تخصصی (آگاهی و اشراف به هدف، وظایف، ضوابط، روش‌ها و کاربردهای ارزشیابی) ارزشیاب با کیفیت اجرا و نتایج ارزشیابی، میزان مهارت (تسلط، توانایی، دقت، صحت، تجربه مفید) ارزشیاب با انجام صحیح عملیات ارزشیابی و نتایج آن، تأثیرپذیری ارزشیاب (با دخالت در کم‌وزیاد کردن امتیاز و نتایج ارزشیابی) از فرماندهان و مسئولین ذی‌ربط و مشخص نبودن نسبت تعداد تعیین تعداد ارزشیابی‌شوندگان به ارزشیاب می‌باشد.

سؤال فرعی چهارم تحقیق: اجرای نظام ارزشیابی از منظر روش اجرا، دارای چه مشکلات

و کاستی‌هایی است؟

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، عدم استفاده از نظرات خدمت‌بگیران (ارباب‌رجوع و کاربر) به‌عنوان یک منبع (برای سنجه‌ها و مشاغل مرتبط)، استفاده نکردن از پرسشنامه در جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی‌شوندگان، تلاقی ندادن کامل اطلاعات کسب‌شده از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی‌شوندگان (برای سنجه‌هایی که تلاقی ممکن است)، متناسب نبودن سطح دانش، مهارت و صلاحیت برخی اعضای کارگروه اعتباربخشی با انتظارات، عدم برگزاری کارگروه‌های اعتباربخشی توسط مراجع سنجش (بازرسی، آموزش، عملیات، بهداشت و درمان و تأیید صلاحیت نمایندگی ولی فقیه (به‌جز نیروی انسانی))، متناسب نبودن ضریب اهمیت برخی سنجه‌ها

(که برای آحاد کارکنان عمومیت و فراگیری ندارد) با لایه‌های سازمانی و گروه شغلی، عدم ارائه کارنامه ارزشیابی شونده به همراه توصیف کمی و کیفی، تحلیل وضعیت فرد در تمامی سنجه‌ها و ارائه راهکارها و پیشنهادات برای برطرف نمودن ضعف‌ها و کاستی‌ها، اعمال نظر برخی مقامات تصویب کننده در نمره ارزشیابی، عدم برگزاری به موقع و مؤثر کارگروه ارزشیابی هر رده می‌باشد.

سؤال فرعی پنجم تحقیق: اجرای نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از منظر ورودی‌ها و خروجی‌ها، دارای چه مشکلات و کاستی‌هایی است؟

براساس یافته‌های تحقیق، آیین‌نامه، دستورالعمل و ابلاغیات اجرایی مرتبط با نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری با اشکالات و کاستی‌هایی مواجه است که لازم است اصلاح و به‌روزنمودن آنها، متناسب با نتایج و یافته‌های تحقیق، توسط مراجع ذی‌ربط انجام گیرد.

پیشنهادها

باتوجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه نمود:

۱. در بخش محتوا برخی از سنجه‌ها به دلیل عینیت و عمومیت نداشتن و یا قابل سنجش نبودن و همپوشانی داشتن، از فرایند ارزیابی حذف شود.
۲. نسبت به توجیه، آگاه‌سازی و آموزش کافی ارزشیابی‌شوندگان به نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری (اهداف، اصول، ویژگی‌ها، نحوه اجرا و کاربردها)، اقدام شایسته به عمل آید.
۳. نسبت به ارتقای سطح اطمینان و اعتماد ارزشیابی‌شوندگان به ارزشیاب‌ها، اقدام شود و نیز اقدامات لازم در زمینه کاهش و حذف تظاهر و ریاکاری ارزشیابی‌شوندگان در مواجهه با ارزشیاب، منابع و... به عمل آید.
۴. استفاده از نظر ارزشیابی‌شوندگان و خوداظهاری به عنوان یک منبع، مورد توجه قرار گیرد.
۵. بستر و سازوکار مناسب برای ارائه اعتراض‌های ارزشیابی‌شوندگان به نتایج ارزشیابی و بررسی آنها، ایجاد شود.

۶. مصاحبه و گفتگو توسط مسئول فرد (بعد از جمع‌آوری اطلاعات و قبل از اعلام نتایج) با ارزشیابی‌شونده، در فضای مناسب و سازنده، صورت گیرد.
۷. نتایج ارزشیابی به‌همراه تحلیل و ارائه پیشنهادها و راهکارهای سازنده، به ارزشیابی‌شوندگان اعلام شود.
۸. درخصوص ایجاد تناسب بین سنوات خدمتی (سابقه)، تحصیلات و درجه/رتبه ارزشیاب‌ها با سنوات خدمتی، تحصیلات و درجه/رتبه ارزشیابی‌شوندگان، اقدام شود.
۹. ارتباطی بین دانش تخصصی (آگاهی و اشراف به هدف، وظایف، ضوابط، روش‌ها و کاربردهای ارزشیابی) ارزشیاب با کیفیت اجرا و نتایج ارزشیابی، برقرار شود.
۱۰. نسبت به تلافی‌دادن کامل اطلاعات کسب‌شده از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ارزشیابی‌شوندگان (برای سنجه‌هایی که تلافی ممکن است)، اقدام شود.
۱۱. نسبت به متناسب‌سازی سطح دانش، مهارت و صلاحیت برخی اعضای کارگروه اعتباربخشی با انتظارات، اقدام شایسته معمول گردد.
۱۲. نسبت به بازنگری، اصلاح و به‌روزرسانی آیین‌نامه و دستورالعمل نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری، متناسب با نتایج یادشده، توسط مراجع ذی‌ربط اقدام شود.

منابع

آیین‌نامه ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری، ابلاغی فرماندهی کل سپاه به تاریخ ۱۳۹۰، ص ۳۴.

بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر؛ کنجکاو و منفرد، امیررضا (۱۳۹۱)، شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان، **دوفصلنامه**

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال چهارم، بهار و تابستان ۱۳۹۱: ۸۷-۱۱۴

بشروی، ابولفضل (۱۳۹۰)، **طرح آسیب‌شناسی ارزشیابی کارکنان اداری و آموزشی و ارائه راهکارهای بهبود اجرایی آن از دیدگاه کارمندان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی**، اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی.

حیدری، علی‌اصغر، (۱۳۹۲)، **آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل‌های پنج‌ستاره تهران**، دانشگاه علامه طباطبائی.

دعائی، حبیب‌اله (۱۳۸۱)، **مدیریت منابع انسانی؛ چاپ پنجم**، مشهد: انتشارات بیان هدایت. سلطان‌ی، محمدرضا و علیانی، موسی (۱۳۹۶)، مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان، **مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال نهم شماره ۱ بهار ۱۳۹۶: ۱۵۷-۱۸۲.

سلطان‌ی، محمدرضا؛ طلایی، محمدحسین و حسینی، محمداسماعیل (۱۳۹۴)، **پایان‌نامه: بررسی چالش‌های فراروی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری از دیدگاه فرماندهان و مدیران**، دانشکده مدیریت دانشگاه جامع امام حسین (ع).

علوی، امین‌اله (۱۳۷۸)، **مطالعه‌ای تطبیقی در زمینه ارزشیابی کارکنان در چند کشور نمونه و پیشنهاد یک الگوی مطلوب ارزشیابی عملکرد**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

محمودی کوچک‌سرای، علی‌اصغر؛ فاهانی، مهدی و رسته‌مقدم، آرش (۱۳۹۴)، **آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی**، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع**

انسانی. سال دوم، شماره ۵: ۲۸-۴۱.

میزایی، لادن (۱۳۹۱)، **آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان** (مطالعه موردی: شرکت فولاد آذربایجان)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

هاروی، دونالد اف و دونالد ار براون (۱۳۷۷)، **رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)**، ترجمه عباس محمدزاده، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B. (۱۹۹۷), **A stakeholder Approach to strategic performance Measurement**, Sloan Management Review Spring, ۲۵-۳۷.

Cross, K.F. & Lynch, R.L. (۱۹۸۹). The SMART way to define and sustain success, **National Productivity Review**, ۹(۱).

Cygler, J. & Sroka, W. (۲۰۱۴). Structural pathologies in inter-organizational networks and their consequences. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, ۱۱۰, ۵۲-۶۳.

DeRosier, M. Kameny, R. Holler, W. Davis, N. O. & Maschauer, E. (۲۰۱۳). Career progress in online and blended learning environments. **Academic Psychiatry**, ۳۷(۲), ۹۸-۱۰۳.

Eisazadeh, A. Amiri, E. & Ranjbar, M. (۲۰۱۵). Pathology of Human Resources System Based On the Three-Branch Model in Education of Parsian City. **Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management Vol**, ۳(۲).

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (۱۹۹۲). **The Balanced scorecard: Measures that Drive performance**, Harvard Business Review, ۷۱-۷۹.

Karimi, M. Khodaie, R. & Chaghoeue, Y. (۲۰۱۴). Organizational pathology in the area of human resource productivity (Case study: Iranian Airports Company). **International Journal of Advance Studies in Humanities and Social Science**, ۲(۱), ۲۵-۵۰.

Keegan, D.P., Eiler, R.G., Jones, C.R. (۱۹۸۹). Are your performance measures obsolete, **Management Accounting**, ۴۵-۵۰.

Krause, O. & Martins, K. (۱۹۹۹). Performance management, **International Conference on Advances in Production Management Systems**.

Neely, A., Gregory, M and Platts, K (۱۹۹۵), Performance measurement system design; a literature review and research agenda. **International Journal of Operation & Production Management**. Vol.۱۵, No.۴.

Tichy, N.M., H.A. Hornstein, and J.N. Nisberg. (۱۹۹۷). Organization diagnosis and intervention strategies: developing emergent pragmatic theories of change. In W. W. Burke (Ed.). **Current Issue and Strategies in Organization Development**(pp. ۳۶۱- ۳۸۳).

New York, NY: Human.