

ارائه الگویی برای ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی

اردشیر احمدی^۱، شهرام علی‌یاری^۲، رضا ندرتی^۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱

چکیده

ارزشیابی شایستگی پاسداری و به‌نوعی شایستگی‌های افراد، می‌تواند از یکسو رضایت کارکنان را تأمین کند و از سوی دیگر، رضایت مدیران و مسئولان سازمان را به‌همراه داشته باشد. این مقاله الگویی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی را در چهار بُعد و ۱۹ مؤلفه ارائه می‌نماید. در این پژوهش ابتدا با مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق و بررسی شاخص‌های استخراج‌شده و مصاحبه با خبرگان، ابعاد و مؤلفه‌های الگو استخراج شد و در قالب پرسشنامه بین خبرگان توزیع گردید که روایی و اعتبار الگو مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. برای بررسی پایایی الگو نیز با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۹۶ به‌دست آمد و با استفاده از روش مقایسه زوجی *AHP* وزن ابعاد الگو تعیین گردید. ابعاد اصلی الگویی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی «عملکرد» با وزن ۰/۵۸، «خصوصیات کاری» با وزن ۰/۱۶۸، «ویژگی‌های ارزشی» با وزن ۰/۱۵۴، «توانمندی‌ها» با وزن ۰/۰۹۸ هستند، همچنین کارکنانی به‌منظور آزمون الگو انتخاب شدند که با استفاده از روش *TOPSIS* و *SAW* رتبه‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: ارزیابی شایستگی، سازمان‌های دفاعی، شایستگی‌های پاسداری، منابع انسانی

۱. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. کارشناس ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، nodraty.reza69@gmail.com

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

امروزه ارتقای توان نظامی سازمان‌های دفاعی و تقویت امنیت و اقتدار کشور، همگام با پیشرفت‌های فناورانه سریع و متنوع از یکسو و دگرگونی در نوع جنگ‌ها از سوی دیگر، نیازمند ارزشیابی دقیق و مستمر منابع انسانی می‌باشد. در جنگ‌های آینده، موفقیت در مقوله دفاع از آن سازمان‌هایی است که توجه جدی به سرمایه‌های انسانی خود داشته باشند. (وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، ۱۳۸۸: ۱۱) مزیت رقابتی سازمان‌های دفاعی، منابع و سرمایه‌های انسانی کارآمد است و باید در جهت حفظ و ارتقای این کارآمدی و پویایی، عملکرد آنها به گونه عینی، نظام‌مند، واقعی، عادلانه و مستمر مورد ارزشیابی قرار گیرد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد ارزشیابی‌های معمول در سازمان‌های دفاعی، از نوع ارزشیابی سنتی بوده و این ارزشیابی‌ها توانایی طراحی (سناریوسازی) برای آینده را ندارند، ضمن اینکه به دلیل غیرقابل دفاع بودن روش‌های ارزشیابی و نداشتن پشتوانه پژوهشی، فقدان عینیت‌گرایی، انعطاف‌پذیری و نداشتن یکپارچگی، از اعتبار و پایایی لازم برخوردار نبوده و پاسخگوی شرایط جدید سازمان‌های دفاعی نمی‌باشند. اگرچه سازمان‌های دفاعی در آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های ارزشیابی شایستگی کارکنان خود تجدیدنظر کرده‌اند، ولی هنوز نظام‌های ارزشیابی موجود در سازمان‌های دفاعی از جنس ارزشیابی‌های درون‌سازمانی است و بیشتر به متغیرهای ذهنی توجه دارند؛ در صورتی که امروزه الگوهای ارزشیابی با تأکید بر سنجش عینی و محیطی عملکرد کارکنان انجام می‌شود. (سنجری، ۱۳۹۰: ۹)

شایستگی‌های کارکنان به مدیران سازمان کمک می‌کند تا بتوانند دربارهٔ مواردی مانند فرایند گزینش، استخدام، آموزش، نظام پرداخت، دسته‌بندی شغلی، انتخاب و سایر عملیات کارکنان بهینه‌ترین تصمیم‌گیری را انجام دهند. (Hospira, 2009: 35) در این

مقاله تلاش گردیده تا با بومی‌سازی شایستگی‌های پاسداری و همچنین کمی‌سازی ویژگی‌های موردنظر، به الگویی برای تدوین، ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان بر اساس شایستگی‌های پاسداری برای کمک به مدیران سازمان ارائه گردد.

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

ارزشیابی عملکرد از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی و از خطرترین وظایف مدیران و سرپرستان است. اهمیت و ضرورت این مهم در فرهنگ و تعالیم اسلامی به زبان آیات و احادیث بیان شده است؛ از جمله اینکه خداوند در آیه ۳ سوره ملک فرموده‌اند: «خداوندی که مرگ و زندگی را آفرید که شما بندگان را بیازماید تا کدام نیکوکارتر و خلوص اعمال بیشتر است و او مقتدر و آمرزنده گناه بندگان است»، همچنین امیرالمؤمنین علی (ع) در فرازی از نامه خود به مالک اشتر فرموده‌اند: «نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن، نیکوکاران را از نیکویی کردن بی‌ رغبت سازد و بدکاران را به بدی کردن وادارد؛ هر یک از ایشان را به آنچه گزیده، جزا بده». ضرورت ارزشیابی کارکنان و اهمیت آن روشن است و توجه به چند نکته ضرورت آن را بیشتر و بهتر می‌نمایاند:

۱. ارزشیابی شایستگی افراد می‌تواند از یکسو رضایت کارکنان را تأمین کند و از سوی دیگر، رضایت مدیران و مسئولان سازمان را رقم زند. کارکنان هر سازمان دوست دارند از عملکرد خویش بازخورد دریافت کرده و از نقاط قوت و ضعف کار خود آگاه شوند. «ارزشیابی عملکرد» این امکان را به آنها می‌دهد، بنابراین رضایت آنها از این رهگذر تأمین می‌شود.

۲. ایجاد رابطه‌ای مناسب، منطقی و صمیمانه میان کارکنان و مدیران، از شرایط موفقیت مدیران در اداره کردن هر چه بهتر سازمان می‌باشد؛ چرا که امروزه نقش اساسی و بارز نیروی انسانی در پیشبرد برنامه‌های سازمان، انکارناپذیر است.

هرگاه ارزشیابی شایستگی کارکنان، به صورت دقیق، صحیح و مناسب طراحی و اجرا گردد، می‌تواند زمینه‌ساز روابطی عادلانه و منطقی میان مدیران و کارکنان باشد.

۳. آموزش کارکنان و زمینه‌سازی برای رشد و پیشرفت آنها، یکی از وظایف اصلی و تخصصی مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا عملکرد و تخصص کارکنان آموزش دیده و ماهر، از مهم‌ترین عوامل مؤثر در بالا رفتن میزان کارایی سازمان‌هاست. عملکرد ضعیف ممکن است نیاز به آموزش مجدد را نشان دهد، همچنین عملکرد خوب ممکن است نشان‌دهنده توانایی‌های بکر و دست‌نخورده‌ای باشد که باید پرورش داده شود. (سیدجوادی، ۱۳۹۲: ۸۵) چنانچه به کارکردهای نظام ارزشیابی عملکرد از قبیل تعیین نیازهای آموزشی و بهسازی کارکنان، تغییر شغل، ارتقای شغلی، انتصاب، جابه‌جایی یا انتقال، تعیین سطح حقوق و دستمزد به‌عنوان پیامدهای این نظام توجه گردد، مشخص می‌شود که طراحی الگوی ارزیابی شایستگی‌ها به صورت علمی از اولویت‌های اساسی در هر سازمان است.

۳-۱. پیشینه تحقیق

- سماواتی (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران پرداخته است. به این منظور با استفاده از نظریه‌های مربوط به ارزشیابی عملکرد کارکنان، شاخص‌های مطلوب به دست آمده با شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کنونی کارکنان ناجا مقایسه گردیده است. در پایان، پیشنهادهای کاربردی برای بهبود وضعیت ارزیابی عملکرد ارائه شده است.

- علیرضا ساکت چقوش (۱۳۸۹) نیز الگویی برای ارزیابی عملکرد افسران ارشد، یکی از مراکز دفاعی ارائه نموده است. شاخص‌ها و معیارهای مطرح شده در الگوی

یادشده به سه دسته «نقش مدیریتی، شایستگی‌های مدیریتی، و نتایج مدیریتی» تقسیم‌بندی شده و با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی ابعاد و مؤلفه‌های الگو، وزن‌دهی شده است؛ همچنین با استفاده از روش‌های Topsis و SAW به رتبه‌بندی ۱۰ مدیر پرداخته است.

- حسن سهامی‌فرد (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان عملیات هوایی»، الگوی شایستگی مدیران در سازمان عملیات هوایی را در قالب ۹ مقوله و ۲۴ مؤلفه تدوین نموده و با استفاده از روش‌های مقایسه‌ی زوجی تحلیل سلسله‌مراتبی، وزن ابعاد الگو را مشخص نموده و با روش Topsis مدیران انتخاب شده را مورد تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی قرار داده است. ابعاد اصلی الگوی شایستگی یادشده عبارتند از: ۱. مدیریت خویشتن با وزن ۰/۲۰۷، ۲. شایستگی ارزش‌ها و نگرش‌ها با وزن ۰/۲۰، ۳. شایستگی ارتباطی با وزن ۰/۱۳۰، ۴. شایستگی‌های تخصصی عمومی با وزن ۰/۰۹۸، ۵. شایستگی‌های شخصیتی با وزن ۰/۰۹۲، ۶. شایستگی موقعیتی با وزن ۰/۰۸۷، ۷. شایستگی ادراکی با وزن ۰/۰۸۰، ۸. مدیریت افراد با وزن ۰/۰۶۵، ۹- شایستگی عوامل عینی با وزن ۰/۰۴۱.

- سنجری و قرایی آشتیانی (۱۳۹۳) در پژوهشی به ارائه الگوی راهبردی بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح ج.ا.ایران پرداخته‌اند و نتایج پژوهش را بر اساس مؤلفه‌های الگوی راهبردی بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح، اعتباریابی کرده و نظام ارزشیابی عملکرد را در چهار بُعد ارائه نموده‌اند.

۴-۱. اهداف تحقیق

الف) هدف اصلی

هدف اصلی این تحقیق ارائه الگویی برای ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی است.

ب) اهداف فرعی

۱. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری
۲. اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری

۱-۵. پرسش‌های تحقیق**۱-۵-۱. پرسش اصلی**

چه الگویی برای ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی مناسب می‌باشد؟

۱-۵-۲. پرسش‌های فرعی

- ۱) ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی کدامند؟
- ۲) اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی چقدر است؟

۱-۶. روش‌شناسی تحقیق**۱-۶-۱. نوع روش تحقیق**

این تحقیق از نظر ماهیت، کاربردی است. روش انجام تحقیق به صورت توصیفی - پیمایشی بوده که در بخش نظری با مراجعه به ادبیات موضوع و پیشینه نظری و تجربی ارزیابی شایستگی‌ها، اطلاعات لازم برای به دست آوردن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو گردآوری شده و در مرحله بعدی، مصاحبه با افراد خبره‌ای انجام گرفت که آشنایی لازم با ارزیابی شایستگی و اهداف سازمان‌های دفاعی را دارند. مؤلفه‌های استخراج شده با توزیع پرسشنامه‌هایی برای روایی و پایایی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سپس بین جامعه آماری با استفاده از روش‌های آماری توزیع گردید که پس از

تجزیه و تحلیل نتایج، الگوی مناسب برای ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی ارائه شده است. در بخش تعیین اولویت‌های هر کدام از شاخص‌ها، از روش نظرسنجی استفاده شد که در این قسمت اقدام به طراحی پرسشنامه مقایسه‌های زوجی گردیده و پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط خبرگان و تجزیه و تحلیل آنها، در نهایت وزن هر کدام از معیارها تعیین می‌گردد. کارکنانی به‌منظور آزمون الگو انتخاب شدند که با استفاده از روش TOPSIS و SAW رتبه‌بندی گردیده‌اند. تجزیه و تحلیل نتایج پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 22 انجام شده است.

۲-۶-۱. جامعه آماری

در این پژوهش، جامعه آماری شامل ۱۰۰۰ نفر از کارکنان یکی از مراکز دفاعی در نظر گرفته شده است. برای انتخاب نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۷۸ نفر از کارکنان با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند که در جدول شماره یک مشخصات افراد نمونه‌گیری شده نشان داده شده است. نوع نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه‌ای می‌باشد و در جامعه آماری از هر طبقه، تعدادی به‌شکل تصادفی و بر حسب در دسترس بودن برای پاسخ به پرسشنامه‌ها انتخاب شده‌اند.

جدول شماره (۱) مشخصات نمونه آماری

سن				مقاطع تحصیلی		
۵۱-۶۰	۴۱-۵۰	۳۱-۴۰	۲۰-۳۰	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۵۳	۸۵	۹۵	۴۵	۱۲۰	۹۸	۶۰

۳-۶-۱. بررسی روایی و پایایی پرسشنامه

در این پژوهش از روایی محتوا استفاده شده است. به این منظور، پرسشنامه روایی محتوایی پژوهش به‌گونه‌ای طراحی گردید که پرسش‌های آن مبهم و چندپهلوی نباشد،

سپس پرسشنامه تهیه شده در اختیار خبرگان سازمانی قرار گرفت و با کسب نظرات و پیشنهادها آنها بازبینی و اصلاح گردید. برای نمره‌دهی به گزینه‌های پرسشنامه از مقیاس لیکرت (۱= خیلی کم تا ۵= خیلی زیاد) استفاده شد. پس از نهایی شدن پرسشنامه روایی برای اعمال نظر و قضاوت در اختیار ۱۶ نفر از متخصصان و خبرگان آشنا به مسائل ارزشیابی عملکرد و شایستگی‌های سازمانی قرار گرفت. از این تعداد، ۱۴ پرسشنامه تکمیل شد و در اختیار محقق قرار گرفت. سنجش روایی پرسشنامه توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که از ۲۹۰ پرسشنامه توزیع شده بین جامعه آماری، ۲۷۸ پرسشنامه برگردانده شد و با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۹۶ به دست آمد که از پایایی مناسب و بالایی برخوردار می‌باشد.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

در نیم قرن اخیر، سرمایه‌های انسانی، جایگاه رفیعی در سازمان‌ها به دست آورده است تا آنجا که می‌توان ادعا کرد منابع انسانی هر سازمان، حساس‌ترین و راهبردی‌ترین سرمایه در آن سازمان است. نیروی انسانی کارآمد و خلاق در کنار سایر عوامل، رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت، بلندمدت و راهبردی را تضمین می‌کند؛ همچنین نیروی انسانی کارآموده و متخصص از منابع ارزشمند و کمیاب سازمان‌ها هستند که می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا راهبردهای رقابتی خود را پیاده‌سازی نمایند. نیروی انسانی کیفی، بخشی از منابع شایستگی‌های کلیدی سازمان هستند که رابطه مستقیمی با رقابت‌پذیری آنها دارد و می‌تواند عامل کلیدی موفقیت برای دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان باشند؛ از این‌رو، آنچه اهمیت دارد این است که چگونه سازمان‌ها با منابع محدود می‌توانند مجموعه نیروهای با استعداد خود را از طریق یک نظام مدیریت منابع انسانی خوب توسعه دهند. (مالون، ۱۳۸۴: ۲۹) مقایسه بین سازمان‌های دفاعی و غیردفاعی

می‌تواند به درک بهتری از ویژگی‌های این سازمان‌ها برای تعیین مشخصات الگوی ارزشیابی شایستگی‌های سازمانی کمک نماید.

۲-۱. تفاوت سازمان‌های دفاعی و غیردفاعی

سازمان، نهادی مستقل است که مأموریت خاص دارد و می‌تواند با نیت انتفاعی یا غیرانتفاعی تأسیس شده باشد. سازمان ماهیتی اجتماعی است که دارای ساختار، هدف‌ها و مرز مشخصی است. (میرسپاسی، ۱۳۸۵: ۱۷) سازمان‌های دفاعی به بخش‌هایی اطلاق می‌شود که به تولید کالا، خدمات و فناوری برای مصرف نهایی در نیروهای مسلح دولتی پردازد. بر این اساس، سازمان‌های دفاعی باید نیازهایی مانند «تأمین تولید و خدمات مورد نیاز بخش نظامی کشور را در زمان صلح و یا نیازهای در حال افزایش زمان جنگ یا موقعیت اضطراری» را برآورده کنند. (غضنفری، ۱۳۹۴: ۲۵) سازمان‌های غیردفاعی، سازمان‌هایی هستند که بهای کالا و خدمات ارائه شده خود را از محل درآمدهایشان تأمین می‌کنند و درآمدی هم برای دولت به وجود می‌آورند. (میرسپاسی، ۱۳۸۵: ۱۸) از جمله تفاوت‌های بین حوزه دفاعی و غیردفاعی موارد زیر است:

- (۱) رعایت اصل کمترین هزینه: در فعالیت‌های سازمان‌های غیرنظامی به دلیل وجود رقابت، کارایی و سوددهی این اصل رعایت می‌شود، در حالی که در سازمان‌های نظامی، به دلیل اهمیت اهداف عملیاتی، به اثربخشی پشتیبانی آمادی، بیشتر توجه می‌شود، بنابراین اصل حداقل هزینه یا سودآوری در اولویت بعدی قرار می‌گیرد.
- (۲) در سازمان‌های غیرنظامی، محصولات و خدمات تولیدشده به مشتریان در بیرون سازمان ارائه می‌شود و محدوده جغرافیایی زیادی را تحت پوشش درمی‌آورد، در حالی که در سازمان‌های نظامی، خدمات آمادی بیشتر در داخل سازمان است و برای واحدهای عملیاتی داخل سازمان انجام می‌گیرد.

(۳) تنوع و حجم ارقام و تجهیزات در سازمان‌های نظامی، بسیار گسترده‌تر از سازمان‌های غیرنظامی است، بنابراین موضوع ذخیره‌سازی منابع مادی افزون بر موارد یادشده، بر اساس تهدیدهای احتمالی و قطع ارتباط و پراکندگی جغرافیایی از اهمیت دوچندان برخوردار است.

(۴) برای انجام مناسب‌تر امور در سازمان‌های دفاعی، نیاز به نوعی تمرکز در اداره این عملیات احساس می‌شود و هنگامی که مسائل امنیتی و سیاسی نیز در کنار آن قرار گیرند، موضوع مهم‌تر جلوه می‌کند. (عیسای و دیگران، ۱۳۸۹: ۸۱)

می‌توان ویژگی‌های سازمان‌های نظامی را این‌گونه برشمرد:

- (۱) قانونی و دولتی بودن
- (۲) دائمی بودن
- (۳) مجاز در به‌کارگیری خشونت و جنگ‌افزار علیه دشمن و مجرمان
- (۴) وجود هماهنگی و یکپارچگی در همه سطوح
- (۵) وجود سبک مدیریتی خاص و وجود تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها
- (۶) لزوم حفظ سلسله‌مراتب فرماندهی منسجم
- (۷) وجود نظم و انضباط و مقررات
- (۸) تقسیم کار مناسب و سازماندهی منظم بین یگان‌ها
- (۹) اهتمام به آموزش و وجود نیروی انسانی آموزش‌دیده و ماهر
- (۱۰) وجود منابع انسانی آماده، سازمان‌یافته و آموزش‌دیده و کارآمد در برخورد با بحران‌ها
- (۱۱) قدرت تحمل بالاتر مشکلات و مخاطره‌ها توسط کارکنان به نسبت کارکنان سایر سازمان‌ها
- (۱۲) سلامت اداری بیشتر و سطح پایین تخلفات و سوء استفاده‌های اداری. (قاضی‌زاده‌فرد و اتابکی، ۱۳۹۱: ۱۵۳)

۲-۲. ارزشیابی عملکرد

تعاریف مختلف و متنوعی از سوی صاحبان نظران برای ارزشیابی عملکرد ارائه شده است. به عقیده برخی، ارزشیابی کارکنان، فرایند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و چگونگی انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادها و بالقوه آنها به منظور شکوفایی آنها در آینده است. (Foot, 2008: 20)

در فرهنگ مدیریت، ارزشیابی عملکرد این‌گونه تعریف شده است: «ارزشیابی عملکرد عبارتست از ارزیابی موفقیت مستخدم در کار خویش، به‌ویژه نوعی ارزیابی که به‌عنوان بخشی از یک شیوه سازمانی انجام می‌شود، سوابق ارزیابی و نتایج نگهداری می‌شوند و برای بهبود عملکرد اقدامی صورت می‌گیرد، گاهی به‌طور خلاصه آنرا ارزشیابی می‌گویند. (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۲۴)

برخی از صاحبان نظران نیز معتقدند فرایند ارزشیابی عملکرد نوعی واپایش (کنترل) بازخورد است که میزان اثربخشی مدیریت کارکنان یک سازمان را نشان می‌دهد. (علوی، ۱۳۸۰: ۳۴) برخی دیگر معتقدند ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به‌طور منظم به تشریح توانایی و ضعف‌های کارکنان با توجه شغل آنها در فواصل معینی می‌پردازد. (فضلی، ۱۳۸۴: ۵۱) در تعریفی کامل‌تر می‌توان فرایند ارزشیابی را سلسله اقدام‌هایی رسمی برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معینی دانست که تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او را در آن دوره زمانی شامل می‌شود. (Shrestha, 2007: 90)

۲-۳. شایستگی

مفهوم شایستگی‌ها یا ویژگی‌های فردی، اولین بار در دهه ۱۹۷۰ توسط «مک‌کلند»^۱ مطرح شد. او بیان می‌کند که این شایستگی‌ها و ویژگی‌های فردی به‌عنوان معیاری مهم برای پیش‌بینی عملکرد و موفقیت کارکنان دارای اهمیت یکسان با تحصیلات و دانش

دانشگاهی می‌باشد. شایستگی، توانمندی به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها، رفتارها و شایستگی‌های فردی برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف کاری، کارکردهای خاص و برعهده‌گرفتن نقش یا سمت کاری می‌باشد. (Ennis, 2008: 28) از دیدگاه «بویاتزیس»^۱، شایستگی مشخصه‌اساسی فرد است که می‌تواند انگیزه، ویژگی، مهارت، نمودی از تصویر مشخص، نقش اجتماعی یا بخشی از دانش فرد را در بر گیرد. (Scott, 2011: 54)

شایستگی، مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است. (ناصری‌فر و دیگران، ۱۳۸۹: ۶۶) در واقع شایستگی، نوعی نگرش نظام‌مند به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود.

۴-۲. سطوح شایستگی

شایستگی را می‌توان در دو سطح سازمان و منابع انسانی در نظر گرفت. شایستگی در سطح سازمان به این منظور در نظر گرفته می‌شود که سازمان، مجموعه‌ای از منابع ملموس و ناملموس است. این منابع با یکدیگر ترکیب می‌شوند و قابلیت‌ها را ایجاد می‌کنند. همه قابلیت‌ها به شایستگی محوری تبدیل نمی‌شوند، بلکه تعدادی از آنها که ویژگی‌های خاصی دارند (قابلیت‌های راهبردی)، مبنای شایستگی محوری هستند. قابلیت‌های راهبردی اگر دارای چهار مشخصه باشند، به شایستگی محوری تبدیل شده و موجب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند. (حمیدی‌زاده و حسین‌زاده، ۱۳۸۷: ۴۳)

تشخیص منابع و قابلیت‌های شایستگی محور باعث اقدام مناسب در تغییرات بازارهای هدف سازمان می‌شود. شایستگی در سطح منابع سازمانی به دلیل اهمیت و نقش کلیدی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی است. سازمانی می‌تواند به مزیت رقابتی

دست یابد که دارای منابع انسانی شایسته باشد. شایستگی منابع انسانی نیز در دو سطح کارکنان کلیدی و مدیران بررسی می‌شود. بسیاری از محققان و سازمان‌ها بر معرفی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز افرادی متمرکز شده‌اند که دیگران را در سطوح مختلف هدایت می‌کنند. (Herlein & Scaperlanda, 2009: 32)

۲-۵. الگوی شایستگی

الگوی شایستگی به‌عنوان مجموعه نظام‌مند و دسته‌بندی‌شده از شایستگی‌ها به سازمان کمک می‌نماید تا رویکردی یکپارچه و هماهنگ به توسعه کارکنان داشته باشد. الگوی شایستگی، ابزاری توصیفی است که شایستگی‌های مورد نیاز برای داشتن یک نقش خاص در یک شغل، سازمان یا صنعت را شناسایی می‌نماید. به‌گفته «فوغ»^۱، الگوی شایستگی یک شرح رفتار شغلی است که باید توسط هر یک از کارکنان شغلی و هر شغل تعریف گردد. (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸: ۸۹) «شیپ من»^۲ معتقد است: بر مبنای کار یا محیط سازمانی، گروهی از ۷ تا ۹ شایستگی کلی برای هر شغل خاص در الگوی شایستگی قابل تعریف است. (الوانی، ۱۳۹۰: ۷۸)

الگوهای شایستگی در برگرفته شرح مختصری از شغل، ارزش‌ها و اهداف کلیدی سازمان است. این الگوها به‌منظور انتخاب مهم‌ترین شایستگی اثرگذار بر عملکرد، فهرستی از شایستگی‌ها را در راستای ارزش‌های سازمانی در اختیار سازمان قرار می‌دهد. (Lievans, 2009: 57)

در همین رابطه «جارجیتا»^۳، مدیریت مبتنی بر شایستگی را تعریف می‌کند. به نظر او، این مدیریت با به‌کارگیری مجموعه‌ای از شایستگی‌های منابع انسانی بنا شده و عملکرد منابع انسانی را به‌صورت کارا و اثربخش در تحقق اهداف و راهبردهای

-
1. Fughe
 2. Ship Men
 3. Jurgita

سازمانی مشارکت می‌دهد. مدیریت مبتنی بر شایستگی بر شناسایی مهارت‌های فنی ضروری و نیز بر توسعه شایستگی‌هایی تمرکز می‌کند که منجر به نتایج فوق‌العاده‌ای می‌شوند. (Jurgita, 2006: 18)

در سال ۲۰۱۰ پژوهشی در مالزی انجام شد که در آن به بررسی اثر شایستگی بر عملکرد کارمندان بخش دولتی مالزی پرداخته شد. نتایج نشان داد که ارتباط مستقیمی میان شایستگی‌های کارمندان و اثربخشی سازمانی وجود دارد. (Rahmah, Syahida Zainal, 2010: 2)

۶-۲. ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی همزمان با پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ایران به رهبری امام خمینی^(ره) در بهمن‌ماه ۱۳۵۷ تشکیل شد. پس از دو ماه و در تاریخ ۱۳۵۸/۲/۲ اولین اساسنامه سپاه در ۹ ماده و ۹ تبصره به تصویب شورای انقلاب رسید، ولی در این اساسنامه بحث‌های عمده‌ای از جمله موضوع ارزیابی شایستگی‌ها پیش‌بینی نشده بود، به همین دلیل در تاریخ ۱۳۶۱/۶/۱۵ اساسنامه جدید سپاه به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده و ابلاغ گردید. در اساسنامه جدید هر چند قسمت عمده‌ای از ابهام‌های اساسنامه پیشین حل شده بود، ولی از ارزیابی شایستگی‌ها، بحثی مطرح نشده بود. سرانجام قانون مقررات استخدامی سپاه در تاریخ ۱۳۷۰/۷/۲۱ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و در تاریخ ۱۳۷۰/۸/۲۶ به سپاه ابلاغ گردید. به موجب مواد ۷۳ و ۷۴ و ۷۹ این قانون، سپاه موظف گردیده عملکرد کارکنان را مطابق آیین‌نامه‌ای که به تصویب فرماندهی معظم کل قوا می‌رسد، مورد ارزشیابی قرار دهد. آیین‌نامه یادشده در سال ۱۳۷۶ تصویب و به سپاه ابلاغ گردید و از آن تاریخ تاکنون حداقل سه مرحله تمام کارکنان، مورد ارزشیابی قرار گرفته‌اند. در آیین‌نامه ارزشیابی عملکرد کارکنان سپاه موارد زیر مورد ارزشیابی قرار می‌گرفت:

۱. رعایت موازین اخلاقی و شئون اسلامی و صلاحیت‌های سیاسی و امنیتی؛
۲. استعداد، کارایی و شایستگی در عملکرد و رعایت انضباط؛
۳. نتایج آموزش‌های عقیدتی و سیاسی و نظامی حین خدمت؛
۴. نتایج سنجش و آزمون‌های آمادگی و جسمانی حین خدمت؛
۵. انجام مأموریت‌های خطرناک و سخت. (قانون استخدامی سپاه، ۱۳۷۴)

از آنجا که آیین‌نامه ارزشیابی سپاه از روشی نظام‌مند و منسجم ارزشیابی و عدم لحاظ تمام جنبه‌های ارزشیابی برخوردار نبوده و با توجه به پیچیده و بزرگ شدن سازمان، جوابگوی نیازهای سازمان نبود و از کارایی برخوردار نبود، دوباره آیین‌نامه ارزشیابی سپاه در سال ۱۳۹۰ مورد بررسی قرار گرفت و با عنوان نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری تدوین شد. در این پژوهش از مؤلفه‌های این نظام نیز کمک گرفته شده است.

۳. یافته‌های تحقیق

۳-۱. الگوی اولیه ارزشیابی

با توجه به بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه ارزشیابی عملکرد و شایستگی‌ها در سازمان‌ها و مطالعه مقاله‌ها و پایان‌نامه‌ها، مؤلفه‌های الگو احصاء گردید؛ همچنین مصاحبه‌هایی با افراد خبره و آشنا به ارزشیابی عملکرد و شایستگی‌ها در حوزه سازمان‌های دفاعی انجام شد که در نهایت، الگوی ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری پژوهش به دست آمد.

جدول شماره (۲) فهرست منابع بررسی شده برای استخراج مؤلفه‌ها^۱

ردیف	نظریه‌ها	ردیف	نظریه‌ها	ردیف	پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های انجام شده
۱	نظریه فایول ^۲	۱۱	الگوی شرودر ^۳	۲۱	فرماندهی و مدیریت از دیدگاه مقام معظم رهبری
۲	الگوی بیهام و همکاران ^۴	۱۲	الگوی دولویکر ^۵	۲۲	خودارزیابی شایستگی‌های پاسداری
۳	الگوی زنگر و فوکمن ^۶	۱۳	نظریه گاری یوکی ^۷	۲۳	ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان ستاد نیروی مقاومت بسیج (سلیمانی، ۱۳۸۰)
۴	الگوی مجمع آمریکایی آموزش و توسعه	۱۴	شایستگی‌های مدیریتی به‌عنوان معیارهای ارزیابی	۲۴	الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در نیروی هوایی سپاه (سهامی فرد، ۱۳۹۲)
۵	الگوی شایستگی‌های کرت اونز ^۸ و همکاران	۱۵	الگوی کریپ و منسفلد ^۹	۲۵	الگوی راهبردی بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران - نیروهای مسلح ج.ا.ایران
۶	الگوی بویاتزیس ^{۱۰}	۱۶	الگوی اسپنسر ^{۱۱}	۲۶	ارزیابی عملکرد کارشناسان - ودجا
۷	الگوی نیمرخ شایستگی‌های رهبری تطبیقی (ALCP) ^{۱۲}	۱۷	الگوی پنج وجهی میتزبرگ	۲۷	ویژگی‌های فرمانده نظامی (سلامی، ۱۳۹۰)
۸	الگوی شایستگی مدیریت استون	۱۸	الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در نیروی هوایی سپاه (سهامی فرد، ۱۳۹۲)	۲۸	مدیریت رفتار سازمانی انسانی (رابینز، ۱۳۸۴)
۹	الگوی شایستگی نفتی شل فرانسه	۱۹	الگوی راهبردی بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح ج.ا.ایران	۲۹	طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان عملیات هوایی (سهامی فرد، ۱۳۹۲)
۱۰	فردریک تیلور ^{۱۳}	۲۰		۳۰	سایر پژوهشگران

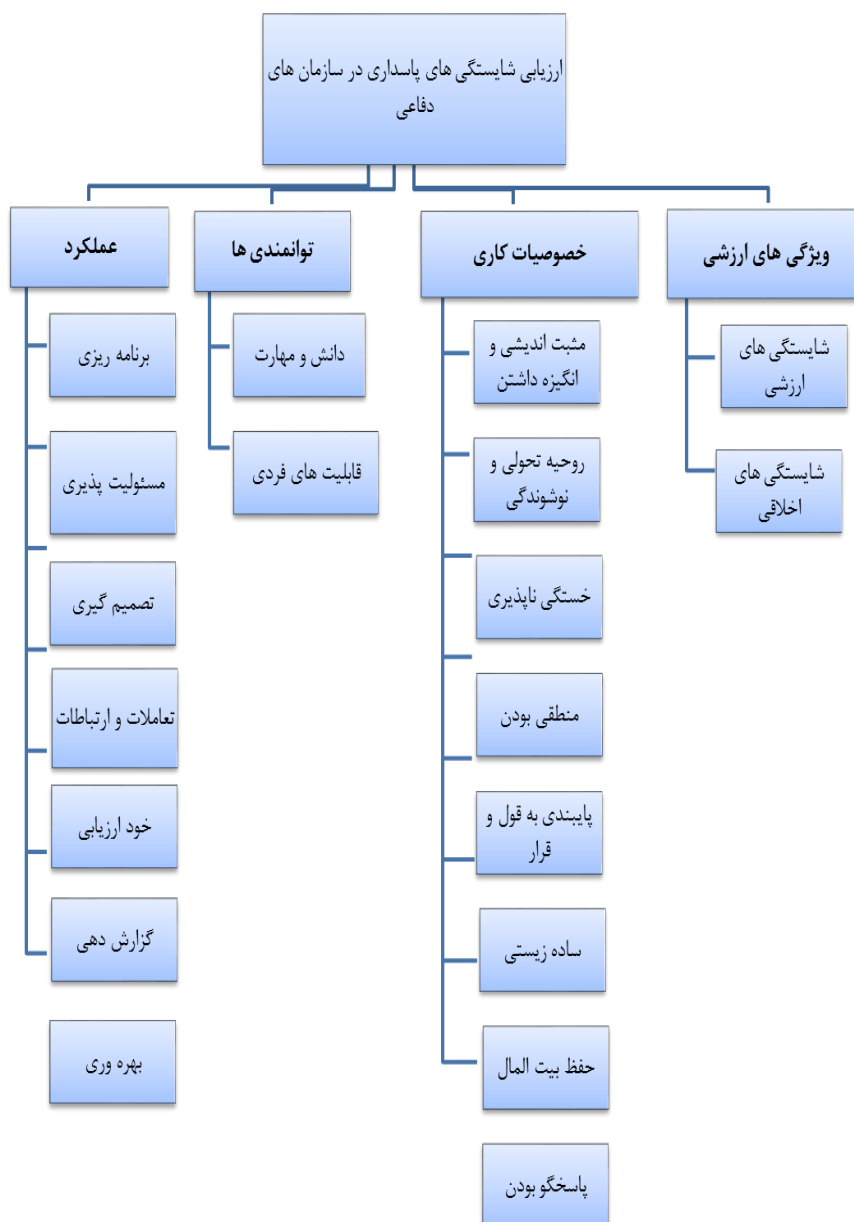
۱. برای اطلاع بیشتر در مورد نظریه‌های ارائه‌شده در جدول بالا به منابع (ندرتی، ۱۳۹۴) و (سهامی فرد، ۱۳۹۲) مراجعه نمایند.

2. Fayol
3. Sheroeder Pattern
4. Byham Pattern et al.
5. Delvikez Pattern
6. Zenger and Folkman Model
7. Gary Yuki Theory
8. Kurt Evans
9. Kirp Pattern and Mnsfeld
10. Buyatzys Model
11. Spencer Pattern
12. Alcohol Attention-Control Training Program (ALCP)
13. Frederick Taylor

جدول شماره (۳) فهرست مؤلفه‌های الگو

ردیف	نام مؤلفه	شماره ردیف	ملاحظه‌ها
۱	شایستگی‌های ارزشی	۸، ۲۳، ۴، ۵ و ۷ و ۲۹	با قضاوت خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است.
۲	شایستگی‌های اخلاقی	۲۹ و ۱۷ و ۱۶ و ۷ و ۳، ۴	قضاوت خبرگان
۳	مثبت‌اندیشی و انگیزه داشتن	۲۹ و ۲۱ و ۱۳ و ۶ و ۴	//
۴	روحیه تحولی و نوشوندگی	۲۷ و ۱۴ و ۲۲ و ۹ و ۷ و ۳، ۴	//
۵	خستگی‌ناپذیری	۲۲ و ۱۸ و ۱۷ و ۷ و ۴	//
۶	منطقی بودن	۳۰ و ۱۸ و ۲۹ و ۱۳ و ۷ و ۴	//
۷	پابندی به قول و قرار	۲۲ و ۳ و ۲ و ۲۹ و ۴	//
۸	ساده‌زیستی	۲۲ و ۲۹ و ۱۸ و ۱، ۲، ۳، ۴	//
۹	حفظ بیت‌المال	۱۸ و ۲۹ و ۴، ۳	//
۱۰	پاسخگو بودن	۳ و ۲۹ و ۱۹ و ۴	//
۱۱	دانش و مهارت	۱۶ و ۲۶ و ۵ و ۱ و ۶ و ۸ و ۹ و ۷ و ۴	//
۱۲	قابلیت‌های فردی	۲۳ و ۱۹ و ۱۶ و ۱۴ و ۵ و ۹ و ۷ و ۴	//
۱۳	برنامه‌ریزی	۲۲ و ۲۴ و ۱۹ و ۳۰ و ۱۰ و ۶ و ۷ و ۴	//
۱۴	مسئولیت‌پذیری	۲۰ و ۲۵ و ۲۹ و ۷ و ۱۸ و ۶ و ۴ و ۵	//
۱۵	تصمیم‌گیری	۲۰ و ۱۳ و ۱۲ و ۶ و ۲۹ و ۹ و ۵ و ۴	//
۱۶	تعامل‌ها و ارتباطات	۲۸ و ۲۵ و ۱۵ و ۱۳ و ۱۱ و ۸ و ۷ و ۶ و ۴ و ۳	//
۱۷	خودارزیابی	۳۰ و ۲ و ۳۱ و ۲۹ و ۱۸	//
۱۸	گزارش‌دهی	۲۹ و ۲۵ و ۲۱ و ۹ و ۶ و ۴ و ۵	//
۱۹	بهره‌وری	۳۰ و ۲۲ و ۶ و ۹ و ۵ و ۷ و ۴	//

بر این اساس و با توجه به قضاوت خبرگان، معیارها و مؤلفه‌هایی متناسب با مأموریت و اهداف سازمان‌های دفاعی انتخاب و تأیید گردید و در نهایت، الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی، در چهار بُعد ویژگی‌های ارزشی، خصوصیات کاری، توانمندی‌ها و عملکرد تقسیم‌بندی شد که هر کدام از ابعاد دارای معیار و زیرمعیارهای مختلف می‌باشد که در شکل شماره (۱) نمایش داده شده است.



شکل شماره (۱) الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی

۲-۳. تعیین وزن هر یک از شاخص‌ها

به منظور تعیین وزن هر یک از شاخص‌ها پرسشنامه‌ای تنظیم و بین خبرگان توزیع گردید. برای تعیین وزن معیارها، روش‌های مختلفی وجود دارد. در این تحقیق با توجه به ساختار درختی معیارها از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. برای انجام محاسبات از آنجا که حل چنین مسئله‌ای با روش‌های دستی مشکل می‌باشد، از نرم‌افزار Expert Choice استفاده شده است. وزن معیارها در جدول شماره (۴) نمایش داده شده است.

جدول شماره (۴) ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری به ترتیب اهمیت وزنی

ردیف	نام بعد	وزن ابعاد	مؤلفه	وزن مؤلفه‌ها
۱	عملکرد	۰/۵۸	برنامه‌ریزی	۰/۲۷۷
			بهره‌وری	۰/۱۸
			مسئولیت‌پذیری	۰/۱۶۸
			تصمیم‌گیری	۰/۱۱۳
			خودارزیابی	۰/۰۹۶
			تعاملات و ارتباطات	۰/۰۸۷
			گزارش‌دهی	۰/۰۷۹
۲	خصوصیات کاری	۰/۱۶۸	مثبت‌اندیشی و انگیزه داشتن	۰/۱۹۸
			پاسخگو بودن	۰/۱۷
			حفظ بیت‌المال	۰/۱۲۹
			روحیه تحولی و نوآندگی	۰/۱۲۶
			ساده‌زیستی	۰/۱۲
			خستگی‌ناپذیری	۰/۱
			پایبندی به قول و قرار	۰/۰۸۶
۳	ویژگی‌های ارزشی	۰/۱۵۴	شایستگی‌های ارزشی	۰/۸۶۱
			شایستگی‌های اخلاقی	۰/۱۳۹
۴	توانمندی‌ها	۰/۰۹۸	دانش و مهارت	۰/۸۰۲
			قابلیت‌های فردی	۰/۱۹۸

۳-۳. آزمون الگو

پس از وزن‌دهی ابعاد و شاخص‌های الگو، برای آزمودن الگو از میان کارکنان یکی از مراکز دفاعی، سوابق ۱۰ نفر را انتخاب نموده و با گردآوری اطلاعات مورد نیاز الگو، داده‌ها بر اساس شاخص‌های مورد نظر به صورت یک ماتریس تصمیم‌گیری آورده شد. با توجه به محرمانه بودن اطلاعات، اسامی کارکنان به صورت گدهای A1 تا A10 در جدول‌ها آورده شده است. در این مرحله از تحقیق، نویسندگان، کارکنانی را با روش TOPSIS و به کمک نرم‌افزار TOPSIS SOLVER رتبه‌بندی نمود.

جدول شماره (۵) مقایسه خروجی الگوی پژوهش با روش SAW

رتبه‌بندی	TOPSIS خروجی الگوی پژوهش از روش		SAW از روش	
	مقدار	گزینه	مقدار	گزینه
اول	۰/۷	A10	۰/۶۹	A10
دوم	۰/۶۷	A4	۰/۶۶	A4
سوم	۰/۶۵	A6	۰/۶۴	A6
چهارم	۰/۵۸	A3	۰/۶	A3
پنجم	۰/۵۶	A9	۰/۵۹	A9
ششم	۰/۵۵	A1	۰/۵۸	A1
هفتم	۰/۵۴	A5	۰/۵۶	A5
هشتم	۰/۴۷	A2	۰/۵۲	A2
نهم	۰/۴۶	A8	۰/۴۷	A7
دهم	۰/۴	A7	۰/۴۴	A8

رتبه ۱۰ گزینه انتخاب شده را به شرح زیر می‌توان مرتب نمود:

TOPSIS از طریق الگوی پژوهش از طریق TOPSIS : A10>A4>A6>A3>A9>A1>A5>A2>A8>A7

SAW از طریق الگوی پژوهش از طریق SAW : A10>A4>A6>A3>A9>A1>A5>A2>A7>A8

مشاهده می‌شود که خروجی روش TOPSIS از نتایج پژوهش و روش SAW

نشان‌دهنده شباهت رتبه‌بندی گزینه‌ها بین روش SAW و TOPSIS نتایج پژوهش است.

با ارائه نتایج الگو و رتبه‌بندی کارکنان در یکی از مراکز سازمان‌های دفاعی، خروجی‌های این الگو مورد تأیید قرار گرفته است. این الگو قابل به‌کارگیری در سازمان‌های دفاعی می‌باشد.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

ارزشیابی مورد استفاده در سازمان‌های دفاعی، بیشتر از نوع ارزشیابی گذشته‌نگر بوده و قابلیت برنامه‌ریزی برای آینده را ندارند؛ همچنین به دلیل غیرقابل دفاع بودن روش‌های ارزشیابی و نداشتن پشتوانه پژوهشی، فقدان عینیت‌گرایی، انعطاف‌پذیری و نداشتن یکپارچگی، از اعتبار و پایایی لازم برخوردار نبوده و پاسخگوی شرایط جدید سازمان‌های دفاعی نمی‌باشند. در این پژوهش شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های سازمانی پس از مطالعه و بررسی الگوهای مختلف شناسایی و در قالب ۴ بُعد و ۱۹ مؤلفه ارائه شد که وزن این معیارها با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی به صورت زیر مشخص شده است:

۱. عملکرد با وزن ۰/۵۸

۲. خصوصیات کاری با وزن ۰/۱۶۸

۳. ویژگی‌های ارزشی با وزن ۰/۱۵۴

۴. توانمندی‌ها با وزن ۰/۰۹۸

با توجه به نتایج، بُعد عملکرد از اهمیت بالایی برخوردار است. در همین راستا فرماندهان و مدیران سازمان باید توجه ویژه‌ای به این مقوله نمایند. این بند شامل ۷ مؤلفه است که برنامه‌ریزی در آن نیز ارزش بیشتری دارد؛ از این رو و با توجه به سنجه‌های این مؤلفه، لزوم توانمندسازی مدیران عالی، میانی و کارکنان در برنامه‌ریزی، به نظر می‌رسد. مؤلفه بعدی، بهره‌وری کارکنان است که با توجه به سنجه‌های این مؤلفه، کارکنان باید در تحقق اهداف سازمانی، اثربخشی لازم را داشته باشند و مدیران و فرماندهان سازمان باید

بستر لازم را فراهم نمایند تا مأموریت‌های محوله به کارکنان، با کارایی بالایی انجام گردد. مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری، خودارزیابی، تعامل‌ها، ارتباطات و گزارش‌دهی را می‌توان با آموزش و فرهنگ‌سازی در سازمان نهادینه نمود.

پس از عملکرد، بُعد خصوصیات کاری قرار دارد که شاخص‌های نزدیکی به بُعد عملکرد داشته و شامل ۸ مؤلفه می‌باشد که مثبت‌اندیشی و انگیزه داشتن در آن، ارزش بیشتری دارد و فرماندهان و مدیران سازمان بایستی به مقوله روحیه و انرژی دادن به کارکنان در سازمان توجه نمایند و در کارکنان انگیزه لازم برای انجام کار را ایجاد نمایند تا در درون کارکنان، نگاه مثبت به برنامه‌ها و اهداف سازمان شکل گیرد.

پس از آن، بُعد ویژگی‌های ارزشی قرار گرفته که مجموعه‌ای از شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی بوده که لازمه کار در سازمان‌های دفاعی می‌باشد و از جمله ویژگی‌هایی است که کارکنان بایستی داشته باشند. توجه و ارج نهادن فرماندهان و مدیران به این ارزش‌ها در سازمان ضروری و لازم می‌باشد. شایستگی‌های ارزشی، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های ولایت‌مداری، وفادار بودن، روحیه جهادی، انتقادپذیر بودن، از خودگذشتگی و بصیرت دینی و سیاسی و انقلابی می‌باشد. توجه و پیروی فرماندهان و مدیران از فرامین مقام عظمای ولایت و انتقال آن به کارکنان و بصیرت‌افزایی ضروری می‌باشد که البته شاخص و معیار در مسئله بصیرت، «ولایت و ولایت‌مداری» است. در نهایت، بُعد توانمندی که کمترین اهمیت را از دیدگاه مدیران و خبرگان داشت و شامل دو مؤلفه می‌گردد که دانش و مهارت، ارزش بیشتری را کسب نموده و بیانگر این است که مدیران و فرماندهان باید در انتصابات و سازماندهی، مقوله دانش و تخصص را مدنظر قرار داده و کارکنانی که استعداد و توانمندی لازم را دارند، انتصاب نمایند؛ همچنین مدیران در جهت ارتقای سطح توانایی‌ها، دانش و مهارت کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی - مهارتی تلاش نمایند.

در ادامه پس از تعیین ضرایب اهمیت برای هر شاخص، نسبت به رتبه‌بندی و ارزیابی عملکرد ۱۰ نفر از کارکنان سازمان مورد مطالعه با استفاده از روش TOPSIS اقدام شد و بر اساس آن نفرات برتر انتخاب شدند. خروجی روش TOPSIS نتایج پژوهش و مقایسه آن با روش SAW نشان‌دهنده شباهت رتبه‌بندی گزینه‌ها بین روش SAW و TOPSIS نتایج پژوهش است. این الگو قابل به‌کارگیری در سازمان‌های دفاعی می‌باشد.

۲-۴. پیشنهادها

با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهادهای زیر می‌تواند در بهبود و اصلاح الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی مؤثر واقع شود:

(۱) به منظور افزایش اثربخشی و بهبود الگوی ارزیابی شایستگی‌های پاسداری لازم است با طراحی دوره‌های ضمن خدمت برای آشنایی نیروی انسانی با وظایف اصلی خود، آشنایی آنها با ضوابط و ملاک‌های ارزیابی عملکرد فراهم آورد؛ چرا که یکی از دلایل مهم اثربخش نبودن و شکست‌ها در الگوی ارزیابی‌ها، کافی نبودن دانش و آگاهی کارکنان است.

(۲) آشنایی ارزیابی‌کنندگان در زمینه‌های تخصصی ارزیابی شایستگی‌های نیروی انسانی و وظایف کارکنان و همچنین آموزش آنها در رابطه با اجرای روش‌های ارزیابی شایستگی‌های نیروی انسانی مورد توجه قرار گیرد؛ چرا که یک الگوی ارزیابی صحیح و دقیق به ارزشیابی‌کنندگان با دانش و انگیزه کافی نیاز دارد.

(۳) نتایج ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در تعیین نیازهای آموزشی و بهسازی کارکنان، تغییر شغل، ارتقای شغلی، انتصابات و سازماندهی، تعیین سطح حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار گیرد.

فهرست منابع

۱. منابع فارسی

۱. الوانی، مهدی، (۱۳۹۰)، *مدیریت عمومی*، تهران، نشر نی.
۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا و معصومه حسین‌زاده شهری، (۱۳۸۷)، طراحی مدل تعیین شایستگی‌های محوری سازمانی (موردکاوی: شرکت ایران‌خودرو)، *چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۲۹.
۳. دیانتی، محمد و عرفانی، مریم، (۱۳۸۸)، شایستگی‌ها: مفاهیم و کاربردها، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۶.
۴. رایبیز، استیفن، (۱۳۸۴)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه فرزاد امیدواران، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رضائیان، علی و اسدالله گنجعلی، (۱۳۹۰)، *مدیریت عملکرد: چرایی و چگونگی*، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۶. ساکت چقوش، علیرضا، (۱۳۸۹)، *طراحی الگوی ارزیابی عملکرد افسران ارشد ستاد سازمان بسیج مستضعفین*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه امام حسین (ع)، دانشکده فنی مهندسی.
۷. سلامی، حسین، (۱۳۹۰)، *فرماندهی و رهبری نظامی*، تهران، انتشارات سپاه.
۸. سلیمانی، ایوب، (۱۳۸۰)، *ارائه مدلی مناسب برای ارزشیابی عملکرد فرماندهان و مدیران شاغل در جایگاه‌های سرداری*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده فنی مهندسی.
۹. سماواتی، حسن و سیدامیررضا نجات، (۱۳۸۸)، بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال ششم، شماره ۲۲.
۱۰. سنجرى، احمدرضا، (۱۳۹۰)، *طراحی و استقرار آزمایشی نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ودجا*، پروژه تحقیقاتی، تهران، معاونت منابع انسانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.
۱۱. سنجرى، احمدرضا و محمدرضا قرآبی‌آشتیانی، (۱۳۹۳)، الگوی راهبردی بومی ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیروهای مسلح ج.ا.ایران، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، شماره ۴۵.
۱۲. سهامی‌فرد، حسن، (۱۳۹۲)، *طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان عملیات هوایی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده فنی و مهندسی.
۱۳. سیدجوادین، سیدرضا، (۱۳۹۲)، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران، انتشارات نگاه دانش.
۱۴. علوی، سیدامین‌ا...، (۱۳۸۰)، ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظریه‌ها، اصول و روش‌های ارزشیابی، *مجله مدیریت دولتی*، شماره ۱۰.
۱۵. عیسایی، حسین، احمد بیطرف و ابراهیم مردانی کرمانی، (۱۳۸۹)، برون‌سپاری راهبردی مؤثر برای اصلاح و بهبود الگوی مصرف در آماذ و پشتیبانی نیروهای مسلح، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، شماره ۲۹.

۱۶. غضنفری، رضا، (۱۳۸۴)، تعیین اولویت سرمایه‌گذاری در صنعت دفاعی با استفاده از تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM)، تهران، دانشگاه جامع امام حسین^(ع).
۱۷. فضلی، صفر، (۱۳۸۴)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیر در سازمان‌های دولتی، رساله دکتری، تهران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت.
۱۸. قاضی‌زاده‌فرد، سیدضیاءالدین و محمدسعید اتابکی، (۱۳۹۱)، معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های دفاعی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال دهم، شماره ۳۹.
۱۹. مالمون، زینب، (۱۳۸۴)، بررسی شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران بر اساس مدل بازخور ۳۶۰ درجه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی.
۲۰. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ هفدهم، تهران، انتشارات میر.
۲۱. ناصحی‌فر، وحید، محمدرضا سعادت و ابوالفضل معصوم‌زاده‌زواره، (۱۳۸۹)، الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی، بررسی‌های بازرگانی، دوره جدید، سال هشتم، شماره ۴۱.
۲۲. وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (۱۳۸۸)، آینده‌پژوهی، تهران، مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی.

۲. منابع انگلیسی

1. Ennis, M.R, (2008), Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA), New York, Department of Labor.
2. Foot, M & Hook, C, (2008), Introducing Human Resource Management, New York, Prentice Hall.
3. Herlein, M & Scaperlanda, A, (2009), An Examination of Managerial Competences and their Relationship to Performance, Journal of European Industrial Training, 32 (4) Hospira, I, (2009), Competency-based Governance A Foundation for Board and Organizational Effectiveness, Chicago, Center for Healthcare Governance and Health, Research & Educational Trust.
4. Lievans, F, Sanchez, J. I, & De Corte, W, (2004), Easing the Inferential Leap in Competency Modeling: the Effects of Task-related Information and Subject Matter Expertise, Journal of Applied Psychology, Vol. 57.
5. Scott, D.S, Graham, R.C, Amy, H, Nick, T.P, (2011), Competency Modeling in Extension Education: Integrating an Academic Extension Education Model with an Extension Human Resource Management Model, Journal of Agriculture Education, Vol 54.

6. Shrestha, Shuruti, (2007), Improving Employee Performance Appraisal Method through web – based Appraisal Support System, Ieice Transactions on Information and Systems, Vol E90-D, No. 10.
7. Jurgita, Siugzdinien, (2006), Competency Management in the Context of Public Management Reform”, Public Policy and Administration, Vol 18, Issue 2.
8. Rahmah, I, Syahida Zainal, A, (2010), Impact of Workers’ Competence on their Performance in the Malaysian Private Service Sector, Business and Economic Horizons, Vol. 2, Issue 02.