



Employees Evaluation Pattern from The Perspective of Islamic Sources; Based on Grounded Theory Methodology

Ali Sobhani Matin ^{1*} | Behrouz Kameli ^{2*}

Research Paper

Received:
2023/04/25
Revised:
2025/04/17
Accepted:
2025/04/19
Published:
2025/06/18

ISSN: 2251-6980
E-ISSN: 2645-5234



Abstract

Paying attention to the religious values and beliefs of employees is essential in designing local patterns of evaluation for them and undoubtedly, the religion of Islam has teachings and principles in this field. In this research, in order to identify the evaluation pattern of employees from the perspective of Islamic sources, the Holy Quran and Nahj al-Balagheh, which are first-hand sources, and the scriptures of Imam Khomeini (RA) and the statements of the Supreme Leader, who are Islamic leaders and thinkers, were examined. The methodology used in the research is qualitative and descriptive-exploratory. The method of data collection was document review and data analysis was done using the grounded theory method and the Strauss and Corbin paradigm model, which relies on three stages of open, axial, and selective coding. In the end, after open coding, 182 concepts and after axial coding, 20 categories were obtained, and the desired pattern was explained in the form of a paradigm model that has 6 main dimensions. The main dimensions and components of the model include 1- causal conditions (human skills, communication skills, perceptual skills, organizational characteristics), 2- central phenomenon (professional committed employees), 3- strategies (selection, training, motivation, supervision), 4- intervening conditions (personality characteristics, belief characteristics), 5- contextual conditions (experience, knowledge) and 6- consequences (individual, organizational).

Keywords: Employees Evaluation, Islamic Management, Evaluation Pattern, Grounded Theory Method.

DOR: 20.1001.1.22516980.1404.33.1.1.1

1. Corresponding Author: PhD student in Human Resource Management, Faculty of Management and Planning, Imam Hussein University, Tehran, Iran. ali.sobhanimatin@gmail.com
2. Assistant Professor, Knowledge Management Department, Strategic Management and Human Resources Research Institute, National Defense University, Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۲/۰۵

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۱/۳۰

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۳/۲۸

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۳۶۴۵

الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی؛ مبتنی بر روش داده بنیاد

علی سبحانی متین^۱ | بهروز کاملی^۲

چکیده

توجه به ارزش‌ها و باورهای دینی کارکنان امری ضروری در طراحی الگوهای بومی ارزشیابی برای آن‌هاست و بدون شک دین مبین اسلام دارای آموزه‌ها و اصولی در این زمینه است. در این پژوهش به منظور شناسایی الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی، قرآن کریم و نهج البلاغه که از منابع دست اول بوده و صحیفه امام خمینی (ره) و بیانات مقام معظم رهبری که از رهبران و اندیشمندان اسلامی هستند مورد بررسی قرار گرفت. روش‌شناسی انجام شده در پژوهش روش‌شناسی کیفی، از نوع توصیفی-اکتشافی است. شیوه گردآوری داده‌ها از نوع بررسی اسناد و مدارک بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد و مدل پارادایمی استراوس و کوربین که بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی متکی است، صورت پذیرفت. پس از کدگذاری باز ۱۸۲ مفهوم و در کدگذاری محوری ۲۰ مقوله به دست آمد و در قالب مدل پارادایمی که دارای ۶ بعد اصلی است، الگوی مورد نظر تشریح گردید. ابعاد اصلی و مؤلفه‌های الگو شامل ۱- شرایط علی (مؤلفه‌ها: مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ادراکی، ویژگی‌های تشکیلاتی)، ۲- پدیده محوری (مؤلفه: کارکنان متعهد متخصص)، ۳- راهبردها (مؤلفه‌ها: گزینش، آموزش، انگیزش، نظارت)، ۴- شرایط مداخله‌گر (مؤلفه‌ها: ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اعتقادی)، ۵- شرایط زمینه‌ای (مؤلفه‌ها: تجربه، دانش) و ۶- پیامدها (مؤلفه‌ها: فردی، سازمانی) است.

کلیدواژه‌ها: ارزشیابی کارکنان؛ مدیریت اسلامی؛ الگوی ارزشیابی؛ روش داده بنیاد

DOR: 20.1001.1.22516980.1404.33.1.1.1

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه امام حسین علیه السلام،

تهران، ایران. ali.sobhanimatin@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دانش پژوهشکده مدیریت راهبردی و منابع انسانی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

توزیع شده است.



مقدمه

در عصر فعلی، تحولات عظیم در مدیریت سازمان، وجود یک الگوی ارزیابی مطلوب را اجتناب ناپذیر نموده است. نبود ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان همچون ارزیابی استفاده از منابع، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، به یکی از خلأهای سازمان تبدیل شده است. سازمان‌ها به منظور اطلاع از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خویش به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارند. مطالعات نشان می‌دهد نبود نظام بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن ساخته و سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است. (اسماعیلی، ۱۳۹۲: ۱۸) ارزیابی کارکنان امری بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند. علیرغم سعی دائم در طراحی سیستم‌های بهتر و مؤثرتر برای ارزیابی کارکنان، به‌طور کلی مسئولان سازمان‌ها، از روش‌ها و الگوهای مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی ذاتی فرآیند ارزیابی و در نتیجه ناتوانی در طراحی یک الگوی ارزیابی جامع است. عدم پشتیبانی مدیریت، غیرقابل اجرا بودن سیستم‌های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه و عدم تناسب و انطباق الگوهای ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر الگوهای ارزیابی را دچار اشکال می‌نماید. مدیران سازمان‌ها با ارزشیابی عملکرد کارکنان از یک سو ضمن شناسایی نیروهای مازاد می‌توانند نسبت به جابجایی، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم‌گیری کنند و از سوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان نسبت به ارتقاء، ترفیع، انتصاب و اعطای پست‌های بالاتر اقدامات لازم را به عمل آورند. با استفاده از ارزیابی عملکرد، نارسائی‌های مهارتی و نقاط ضعف و قوت کارکنان توسط مدیران شناسایی می‌شود. (روغنی، ۱۳۹۱: ۶)

اهمیت و ضرورت این پژوهش در آن است که شناسایی الگوی ارزیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی یکی از کارهایی است که می‌تواند ما را در بهبود الگوهای ارزیابی و ایجاد تناسب فرهنگی و بومی در الگوهای ارزیابی کمک کند. کارکنان در جامعه ما معتقد به مبانی دینی و ارزشی هستند که منبعث از آموزه‌های دین مبین اسلام بوده و شناسایی الگوی ارزیابی اسلامی می‌تواند سازمان‌ها را در ارزیابی دقیق‌تر و درست‌تر کارکنان خود یاری کند. جنبه نوآوری این

پژوهش در این مسئله نهفته است که این پژوهش به دنبال شناسایی الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی است و قرآن کریم، نهج البلاغه و بیانات دو تن از اندیشمندان و رهبران اسلامی را مورد بررسی قرار داده است. هدف اصلی این پژوهش دستیابی به الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی فوق الذکر است که متناسب با این هدف که سؤال اصلی پژوهش را نیز شکل می‌دهد، سؤالات فرعی زیر مدنظر است:

- ابعاد الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی چیست؟
- مؤلفه‌های الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی چیست؟
- شاخص‌های الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزیابی کارکنان سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه‌های آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها برای رشد و بهبود است. (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۲۴۵) ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن یک مدیر رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش مقایسه آن‌ها با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی می‌کند. (سیدنقوی، ۱۳۹۲: ۴) ارزیابی کارکنان عبارت است از فرایند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آن‌ها در آینده. (پویا، ۱۳۹۵: ۱۸۰) فرآیند ارزیابی عملکرد، راهکاری را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که از طریق آن، اعضای سازمان به میزان اثربخشی وظایف شغلی خود پی ببرند (باقری، ۱۳۹۴: ۱۱۸). کیم^۱ (۲۰۱۴: ۲۱) ارزیابی کارکنان را چنین تعریف می‌کند: اندازه‌گیری کار و نتایج آن با استفاده از مقیاس و شاخص که ما می‌توانیم کمیت و کیفیت موردنظر خود را با دقت و بدون قضاوت شخصی و معیارهای مبهم اندازه‌گیری کنیم. باید توجه داشت فرآیند ارزیابی منابع انسانی نه تنها یک مسئله فنی بلکه یک مسئله فرهنگی نیز هست. (وینهاردت^۲، ۲۰۱۳: ۷۰) ارزیابی منابع انسانی کارکرد سازمانی است که با موضوعات مرتبط با

1. Kim

2. veinhardt

افراد مانند پاداش، استخدام، مدیریت عملکرد، توسعه سازمان، ایمنی، سلامتی، مزایا، انگیزه کارکنان، ارتباطات، مدیریت و آموزش سروکار دارد. (گونتیک^۱، ۲۰۱۳: ۵۲۲)

یک سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش می‌تواند انبوهی از مزایا را برای سازمان به ارمغان بیاورد. فرآیند ارزیابی عملکرد، راهکاری را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که از طریق آن، اعضای سازمان به میزان اثربخشی وظایف شغلی خود پی ببرند. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. (باقری، ۱۳۹۴: ۱۱۸). ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در رویکرد سیستماتیک مدیریت منابع انسانی است. ارزیابی عملکرد فرآیند سنجش و ارزیابی کارکنان با توجه به اهداف سازمان است. ارزیابی عملکرد به‌عنوان روشی تعریف می‌شود که شامل استفاده منظم از ارزیابی ثبت‌شده از عملکرد افراد و پتانسیل آن‌هاست.

نظریه‌های ارزیابی عملکرد به سه دسته تقسیم شده است:

دسته اول: طبق این نظریه، بهترین روش ارزشیابی عملکرد اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می‌گیرد و طبعاً طبق این نظریه چنین ارزیابی‌هایی منجر به تشخیص شایستگی گردیده و معیار کاملاً عینی جهت جبران تلاش و خدمت به وجود می‌آورد. به اعتبار این نظریه تنها با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان می‌توان استحقاق و ظرفیت‌های واقعی آن‌ها را در مقایسه با یکدیگر دریافت و با جبران متناسب تا آنجا که در حیطه توانایی سازمان است به آن ارج نهاد.

دسته دوم: به اعتبار این نظریه، به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان دشوار و در بعضی موارد غیرملموس است که نمی‌توان آن را اندازه‌گیری کرد و در این صورت ارزشیابی عملکرد این‌گونه مسئولین ناصحیح و غیرعادلانه انجام می‌شود. این دسته از نظریه‌پردازان، ارزشیابی مشخصات کارکنان را به اندازه‌گیری محصول کار آن‌ها ترجیح می‌دهند. به عبارت دیگر این‌طور ادعا می‌کنند که اشخاص با صفات پسندیده‌ای چون تقوی، وظیفه‌شناسی، دانش، مهارت و کاردانی مسلماً در حد توانایی خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود.

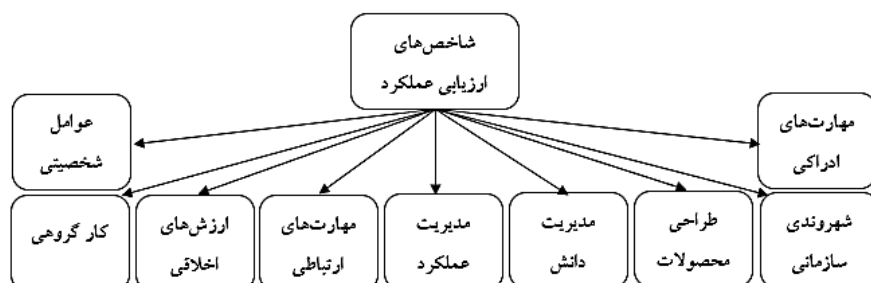
1. Gontiuk

دسته سوم: در این نظریه ارزیابی فرایند کار و یا نحوه انجام کار مورد تأکید است و نظم و ثبات رویه در فرایند کار منجر به دستیابی به نتایج یکسان و یکنواخت می‌گردد که خود یک نوع تعریف از کیفیت است. (سماواتی، ۱۳۸۸: ۲۸).

انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، مهم‌ترین مرحله ارزیابی است. در انتخاب نوع این شاخص‌ها، گرایش‌های مختلفی هست که هر کدام نیز روش‌های خاصی را برای ارزیابی عملکرد تجویز می‌کنند.

- **نظام مبتنی بر ویژگی‌های فردی:** ارزیابی مبتنی بر ویژگی‌های فردی به منظور ارزیابی ویژگی‌های شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد:
 - **نظام ارزیابی مبتنی بر رفتار:** در ارزیابی می‌توان به جای تأکید بر ویژگی‌های شخصی، رفتار را مورد توجه قرار داد.
 - **نظام ارزیابی نتیجه‌گرا:** به منظور پرهیز از مسائل و مشکلات آمیخته با ارزیابی مبتنی بر رفتار در ارزیابی می‌توان به جای رفتارها، نتایج رفتارهای کاری را مورد اندازه‌گیری قرار داد. (سلطانی، ۱۳۹۵: ۲۱۷).
- بر اساس یافته‌های (پیگوت^۱، ۲۰۰۳: ۲۵۴) تمامی عناصر ضروری مورد نیاز برای انجام یک ارزیابی عملکرد مؤثر را شامل موارد زیر می‌داند: شفاف و محرمانه، مستقل از جنبه‌های انضباطی، فرایند آموزش، اعتماد، توسعه یکپارچه و پاسخگویی، دارای منابع خوب با آموزش و زمان، مبتنی بر داده‌های عینیت، دستورالعمل‌های روشن، احترام دوطرفه، فراتر از حد سطحی و عمیق در یک طبقه‌بندی می‌توان معیارهای ارزیابی عملکرد را در پنج بعد شایستگی‌های محوری سازمانی، شایستگی‌های خانواده شغلی، مسئولیت‌های کلیدی شغل، پروژه‌ها و اهداف و دستاوردهای مهم تقسیم‌بندی کرد. (باقری، ۱۳۹۴: ۱۲۱)
- پویا (۱۳۹۶) عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان را این گونه بیان کرده است:

1. Piggot



شکل ۱. شاخص‌های ارزیابی عملکرد (پویا، ۱۳۹۶: ۱۹۵)

پیشینه پژوهش

نیرومند و رضایت (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی» که باهدف ارائه الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی انجام شده است. سعی کرده‌اند تا با استفاده از مبانی اسلامی، ادبیات نظری رایج، نظر خبرگان این حوزه، ارزیابی عملکرد کارکنان که به‌عنوان یک عامل مهم در منابع انسانی سازمان‌های نظامی شناخته می‌شود مورد بررسی قرار دهند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نظامی ایران دربردارنده ۳ بعد (ویژگی‌های فردی، نتایج و پیامد) و ۱۴ مؤلفه است. در میان ابعاد بعد نتیجه در میان سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است.

کوچکی و رضایی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل ارزیابی عملکرد از منظر اسلام براساس مدل ارزیابی عملکرد انسان و جامعه بشری در قرآن» به دنبال دستیابی به مفاهیم قرآنی مرتبط با ارزیابی عملکرد برآمده‌اند. در انتها سیستم ارزیابی عملکرد از منظر قرآن کریم شامل شش موضوع کلی ضرورت وجود سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان با توجه به نگاه قرآن، قواعد مربوط به ساختار کلی ارزیابی عملکرد از نگاه قرآن، قواعد مربوط به طراحی پاداش و مجازات از نگاه قرآن، لزوم و ابزارهای ایجاد درک مشترک، اتمام حجت و جلب همکاری پرسنل، قواعد مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد و قواعد مربوط به کارنامه ارزیابی ارائه شده است.

مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان» پس از بررسی معیارها و شاخص‌های مطرح شده در خصوص ارزیابی عملکرد افسران ارشد از دیدگاه ادبیات

تحقیق، اسلام و بیانات مقام معظم رهبری، الگوی اولیه ای بر اساس سه گرایش نقش مدیریتی، شایستگی های مدیریتی و نتایج مدیریتی تدوین کرده اند.

عباسی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمانهای دولتی ایران» با هدف ارائه الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی به ارائه الگویی جامع و مبتنی بر مدل کارت امتیازی متوازن پایدار با ۷ بعد، ۸ مؤلفه و ۴۰ شاخص پرداخته اند.

پویا و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان «نوع شناسی شاخص های ارزیابی عملکرد منابع انسانی؛ مورد مطالعه: شرکت گاز استان فارس» عوامل مؤثر بر ارزیابی کارکنان را با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی مورد بررسی قرار دادند که در نهایت به ۹ عامل اصلی در ارزیابی کارکنان دست یافتند. این عوامل عبارت اند از: عوامل شخصیتی، مدیریت عملکرد، کار گروهی، تعهد و ارزش های اخلاقی نسبت به سازمان، مهارت های ارتباطی، مدیریت دانش، طراحی محصولات متناسب با نیاز مشتری، شهروندی سازمانی و مهارت های ادراکی.

سالاری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد کارکنان و جایگاه آن در اسلام» تاریخچه، دلایل اهمیت، اصول ارزشیابی عملکرد از منظر دینی و مدل های تعالی سازمانی را ارائه کرده اند.

باقری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و رتبه بندی مؤلفه های مؤثر در ارزیابی عملکرد دانش گران شرکت های دانش بنیان؛ مطالعه موردی: یک شرکت ICT» با استفاده از روش آمیخته اکتشافی (روش گروه کانونی در بخش کیفی و فرایند تحلیل سلسله مراتبی در بخش کمی) در یک شرکت دانش بنیان توانست ۳۵ شاخص ارزشیابی عملکرد و وزن هریک از آن ها را به دست بیاورد.

گونتیکی (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «جنبه های مفهومی ارزشیابی کارکنان دانشی» با استفاده از مرور ادبیات و روش خبرگانی به احصای شاخص های ارزشیابی کارکنان اقدام کرده است.

رعنایی کردشولی، سقاپور (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای های مدیریت عملکرد سازمانی» الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان را با روش دلفی که شامل ۹ بعد، ۲۵ مؤلفه و ۷۶ شاخص است، به دست آورده اند.

صیدی و سهرابی (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «آسیب شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمانهای دولتی» با مروری بر ابعاد، مفاهیم، کاربردها و فرایندها ارزشیابی عملکرد کارکنان سعی در شناسایی آسیبهای سیستم جاری ارزشیابی عملکرد سازمانهای دولتی دارد و به منظور رفع و یا کاستن از این انحرافات و آسیبها راهکارهایی را پیشنهاد می نماید.

پژوهشهای صورت گرفته از جهت اینکه به موضوع ارزشیابی کارکنان اشاره دارند با پژوهش حاضر دارای نقطه اشتراک هستند، برخی از آثار رویکرد اسلامی نیز داشته اند اما آنچه این پژوهش را از آنها مجزا می کند تمرکز آن بر استخراج الگوی ارزشیابی کارکنان به صورت جامع از منابع اسلامی قرآن، نهج البلاغه و اندیشه رهبران معاصر جامعه اسلامی یعنی امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری است، که در سایر پژوهشها بدین شکل و به صورت جامع مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین این پژوهش به دنبال آن است که در پایان ابعاد، مؤلفهها و شاخصهای مطلوب در ارزشیابی کارکنان را ارائه کند در حالی که عمده پژوهشهای قبلی به دنبال بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بوده اند.

روش پژوهش

جهت گیری پژوهش حاضر توسعه ای است. توسعه ای از این جهت که با استفاده از منابع اسلامی به ایجاد الگوی جدید دست زده است. رویکرد این پژوهش از نوع رویکرد استقرایی است. روش شناسی انجام شده در پژوهش روش شناسی کیفی و از نوع توصیفی-اکتشافی است. شیوه گردآوری داده ها از نوع بررسی اسناد و مدارک و مطالعات کتابخانه ای است. برای پاسخ به سؤال پژوهش، منابع اسلامی قرآن، نهج البلاغه، بیانات امام خمینی (ره) و بیانات مقام معظم رهبری مورد بررسی قرار خواهد گرفت. شیوه تجزیه و تحلیل داده ها برای پاسخ به سؤال پژوهش با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد است.

نظریه پردازی داده بنیاد

نظریه پردازی داده بنیاد، روالی نظام مند و کیفی است، جهت تولید نظریه ای که یک فرآیند، کنش، یا برهم کنش را درباره یک موضوع خرد واقعی در «سطح مفهومی کلی» تشریح کند. (کرسول^۱، ۲۰۱۲: ۴۲۳). نظریه داده بنیاد عبارت است از فرایند ساخت یک نظریه مستند و مدون از طریق گردآوری سازمان یافته داده ها و تحلیل استقرایی مجموعه داده های گردآوری شده به منظور پاسخگویی به پرسش های نوین در زمینه هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون آن هستند. (مهرابی، ۱۳۹۰: ۱۱).

امروزه در خلال تغییرات مهمی که در علوم اجتماعی در چند دهه گذشته پدید آمده است، سه رهیافت مسلط در نظریه پردازی داده بنیاد، قابل تمیز است: «رهیافت نظام مند» که با اثر استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۸) شناخته می شود. «رهیافت ظاهر شونده» که مربوط به اثر گلیسر^۳ (۱۹۹۲: ۲۱)؛ است؛ و «رهیافت ساخت گرایانه» که توسط چارمز^۴ (۱۹۹۰: ۱۱۶۵) حمایت می شود. (دانائی فرد، ۱۳۸۶: ۷۶)

در این پژوهش از طرح نظام مند در استراتژی داده بنیاد استفاده شده است. این طرح بر استفاده از کدگذاری سه مرحله ای باز، محوری و انتخابی استوار است و در این راستا از پارادایم منطقی یا تصویر نموداری تئوری خلق شده استفاده می کند. بر اساس طرح نظام مند نظریه داده بنیاد، برای تحلیل داده های کیفی لازم است سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری شود. در این شیوه، ابتدا کدهای مناسب به بخش های مختلف داده ها اختصاص می یابد. این کدها در قالب «مفهوم» تعیین می شوند که آن را «کدگذاری باز» می نامند. سپس پژوهشگر با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله ها و یافتن پیوندهای میان آن ها به «کدگذاری محوری» اقدام می کند. سرانجام با کدگذاری انتخابی مقوله ها پالایش می شوند و با طی این فرایندها درنهایت چارچوبی نظری پدیدار می شود. (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸: ۵۸)

1. Creswell

2. Strauss & Corbin

3. Glaser

4. Charmaz

نظریه پرداز داده بنیاد یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده مرکزی) قرار می دهد و سپس دیگر مقوله ها را به آن ربط می دهد. این مقوله ها عبارت اند از:

شرایط علی: مقوله هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می گذارند.
مقوله محوری: یک صورت ذهنی از پدیده ای که اساس فرایند است.
شرایط زمینه ای: شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می گذارند.
شرایط مداخله گر: شرایط زمینه ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می گذارند.
راهبردها: کنش ها و برهم کنش های خاصی که از پدیده محوری منتج می شود.
پیامدها: خروجی حاصل از استخدام راهبردها

اعتبارسنجی

محققان کیفی، هنگامی که از روایی تحقیق صحبت می کنند معمولاً به واژه هایی همچون «باورپذیری»، «قابل دفاع و امانت دار بودن» اشاره می کنند. (مهرابی، ۱۳۹۰: ۱۵). در نظریه پردازی داده بنیاد، اعتبارسنجی، بخشی فعال از فرآیند پژوهش است. برای مثال، در خلال روال تطبیق مستمر در کدگذاری باز، پژوهشگر بین داده ها و اطلاعات و مقوله های در حال ظهور، کثرت ایجاد می کند. همین فرآیند امتحان کردن داده ها در برابر مقوله ها، در مرحله کدگذاری محوری روی می دهد. پژوهشگر پرسش هایی مطرح می کند که مقوله ها را ربط می دهد و سپس به بین داده ها برگشته و به دنبال مدرک، پیشامد و وقایع می گردد. پس از تدوین یک نظریه، نظریه پرداز داده بنیاد، فرآیند را به وسیله مقایسه آن با فرآیندهای موجودی که در پیشینه تخصصی یافت می شود، اعتبارسنجی می کند. همچنین، مرورگران خارجی که با استفاده از محک های علم خوب، نظریه داده بنیاد را مورد قضاوت قرار می دهند، ممکن است اثبات کنند که نظریه مشتمل بر روایی و اعتبار داده هاست. (کرسول، ۲۰۱۲: ۴۴۲)

با پذیرش این معیارها به عنوان شاخص های اعتبار تحقیق کیفی، تحقیق حاضر، به دلیل نقل داده ها (عین آیه و حدیث) از اسناد معتبر، شاخص امانت داری و انتساب داده ها به منبع وحی و معصومین (ع) هر دو شاخص باورپذیری و قابل دفاع بودن را در حد بسیار بالایی دارا است.

پایایی؛ بیانگر پایداری و تشابه نتایج اندازه‌گیری در دوره‌های مختلف زمانی است. موضوع پایایی در تحقیق کیفی، نسبت به روایی، کمتر مورد مناقشه بوده است. از آنجایی که روایی بدون پایایی نمی‌تواند وجود داشته باشد، نشان دادن اولی برای اثبات دومی کافی است. ممیزی تحقیق را می‌توان به منزله روش خوبی برای بهبود قابلیت اطمینان، پیشنهاد کرد و آن عبارت است از؛ بررسی فرایند و محصول تحقیق توسط داوران برای تعیین سازگاری آن‌ها. (مهرابی، ۱۳۹۰: ۱۶). به دلیل بهره‌مندی مستمر از نظر خبرگان حوزوی و دانشگاهی در کلیه مراحل و فرایندهای این تحقیق، پایایی مورد انتظار برای یک پژوهش به‌خوبی تضمین و برآورده شده است. این خبرگان شامل دو تن از پژوهشگران سطح سه حوزوی و سه تن از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت بودند.

جهت اعتبار یابی مقوله‌ها و ارتباط بین آن‌ها پژوهشگر تلاش کرده است تا با بازگشت‌های مکرر به داده‌های پژوهش یعنی تعامل پیوسته میان آن چیزی که دانسته می‌شود با آن چیزی که باید دانسته شود نظریه را به‌صورت مرتب اصلاح کند تا افزون بر تراکم مفهومی از تمایز مفهومی لازم نیز بهره‌مند باشد. برای ایجاد اعتبار در فهم و برداشت مضامین از قرآن کریم، تفسیر نمونه مبنای برداشت‌ها قرار گرفت. همچنین جهت ایجاد اعتبار بالا در برداشت مفاهیم و مضامین از نهج البلاغه، شرح نهج البلاغه آیت الله مکارم به‌عنوان مبنای فهم و برداشت قرار گرفت. گرفتن نظرات اساتید و خبرگان در خصوص کدها جهت اعتباربخشی در طول کدگذاری انجام می‌پذیرفت. همچنین رفت و برگشت‌های متعدد و اصلاحات و تعدیلات مکرر در کدها بارها در طول فرایند توسط محقق صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سؤال پژوهش، یعنی شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی کارکنان در آیات، روایات و بیانات امامین انقلاب از استراتژی نظریه داده بنیاد استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها از طریق مطالعه اسناد و مدارک و منابع اسلامی است. در بخش مطالعات اسلامی جهت استخراج الگوی ارزیابی کارکنان از منظر اسلام، چهار منبع قرآن، نهج البلاغه، بیانات امام خمینی (ره) و بیانات مقام معظم رهبری مورد مطالعه قرار گرفت.

به دلیل اینکه مفهوم معیارها و شاخص‌های ارزیابی دارای کلیدواژه مشخصی برای جستجو در قرآن نیست، همه آیات قرآن کریم مورد مطالعه قرار گرفت و برای ایجاد اعتبار در فهم و برداشت مضامین، تفسیر نمونه مبنای برداشت‌ها قرار گرفت. در بررسی نهج‌البلاغه تمرکز برنامه‌های حضرت امیرالمؤمنین (ع) به فرمانداران و کارگزاران ایشان قرار دارد. در اینجا نیز جهت ایجاد اعتبار بالا در برداشت مفاهیم و مضامین، شرح نهج‌البلاغه آیت‌الله مکارم شیرازی به عنوان مبنای فهم و برداشت قرار گرفت. در بررسی بیانات امام خمینی (ره) به دلیل امکان وجود گزاره‌های مرتبط در بیانات مختلف، همه ۲۱ جلد کتاب صحیفه امام مبنای بررسی قرار گرفت. همچنین در بیانات مقام معظم رهبری همه بیانات، احکام، ابلاغ‌های ایشان از سال ۶۸ تا ۹۹ مبتنی بر سایت حفظ و نشر آثار ایشان (KHAMENEI.IR) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. مضامین مستخرج به روش داده بنیاد کدگذاری و تحلیل شد و تا رسیدن به نقطه اشباع نظری این فرایند ادامه یافت. همچنین داده‌ها در بستر نرم‌افزار Maxqda مورد تحلیل قرار گرفتند. در پایان ۱۸۲ مفهوم، ۲۰ مقوله و ۶ بعد به دست آمد که به ترتیب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی را تشکیل می‌دهند. الگوی نهایی مرکب از مضامین مستخرج از چهار منبع قرآن، نهج‌البلاغه، بیانات امام خمینی (ره)، بیانات رهبر معظم انقلاب است که به دلیل ترکیب ایجادشده خاصیت منحصربه‌فردی از جامعیت و شمولیت مفاهیم بنیادی و نظری در کنار مفاهیم عملی و کاربردی در کنار هم شکل گرفته است.

روش داده بنیاد دارای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در پایان به ارائه نظریه می‌انجامد. در مرحله کدگذاری باز مفاهیم از دل داده‌ها استخراج شد. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها از مفاهیم به دست آمدند. یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله محوری انتخاب شده و باقی مقوله‌ها متناسب با آن مبتنی بر مدل پارادایمی استراوس و کوربین نظریه نهایی را شکل دادند. در پایان با کدگذاری انتخابی تبیین و تشریح هریک از مقوله‌ها و ابعاد ذیل آن شرح گردیده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش، نحوه یکپارچه‌سازی مقوله‌ها و پالایش آن‌ها و به دیگر سخن سیر داستان پژوهش است.

در این بخش مراحل نظریه پردازی داده بنیاد تا رسیدن به الگوی نهایی پژوهش که شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، شرح داده خواهد شد.

کدگذاری باز

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این پژوهش منابع چهارگانه ذکر شده (قرآن کریم، نهج البلاغه، بیانات امام خمینی (ره)، بیانات مقام معظم رهبری) به‌دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و به بخش‌های منتخب عناوینی تخصیص داده شد که درواقع همان مفهوم‌ها را شکل می‌دهند. در این پژوهش پس از استخراج ۱۳۰۶ کد، با پالایش آن‌ها و ترکیب موارد تکراری ۱۸۲ مفهوم به دست آمد. در جدول زیر گزارش آماری تعداد کدها آمده است.

جدول ۱. کدهای ثبت شده به تفکیک منبع

کدهای ثبت شده	
قرآن کریم	۱۲۸
نهج البلاغه	۱۳۴
صحیفه امام خمینی (ره)	۲۸۳
بیانات مقام معظم رهبری	۷۶۱
مجموع	۱۳۰۶

در جدول زیر نمونه‌هایی از کدگذاری باز که منتج به استخراج مفاهیم شد، آمده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز

ردیف	متن	مفهوم
۱	[یوسف] گفت مرا بر خزانه‌های این سرزمین بگمار که من نگهبانی دانا هستم (قرآن کریم، یوسف، ۵۵)	توانایی علمی، حساسیت به بیت‌المال
۲	و هیچ پیامبری را نسزد که خیانت ورزد و هر کس خیانت ورزد روز قیامت با آنچه در آن خیانت کرده بیاید آنگاه به هر کس [پاداش] آنچه کسب کرده به‌تمامی داده می‌شود و بر آنان ستم نرود. (قرآن کریم، آل عمران، ۱۶۱)	عدالت در ارزیابی، پرهیز از خیانت
۳	ای داوود ما تو را در زمین خلیفه [و جانشین] گردانیدیم پس میان مردم به‌حق داوری کن و زنه‌ار از هوس پیروی مکن که تو را از راه خدا به در کند در حقیقت کسانی که از راه خدا به در می‌روند به [سزای] آنکه روز حساب را فراموش کرده‌اند عذابی سخت خواهند داشت (قرآن	حق‌مداری، عدالت مداری، مبارزه با هوای نفس

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز

ردیف	متن	مفهوم
	کریم، ص، ۲۶)	
۴	و در کار [ها] با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن زیرا خداوند توکل کنندگان را دوست می‌دارد (قرآن کریم، آل عمران، ۱۵۹)	مشورت کردن، توکل به خدا، قاطعیت
۵	بگو پروردگارم به دادگری فرمان داده است و [اینکه] در هر مسجدی روی خود را مستقیم [به سوی قبله] کنید و درحالی که دین خود را برای او خالص گردانیده‌اید وی را بخوانید همان گونه که شما را پدید آورد [به سوی او] برمی‌گردید (قرآن کریم، اعراف، ۲۹)	عدالت مداری، اخلاص در امور
۶	اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم بهره شده و در هزینه عیال، درمانده و خوار و سرگردان شوی. (نهج البلاغه، نامه ۲۰)	قاطعیت در برابر متخلفان
۷	در نگاه‌هایت و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند، (نهج البلاغه، نامه ۲۷)	عدالت مراوده‌ای
۸	در امور کارمندان ببندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن (نهج البلاغه، نامه ۵۳)	ضابطه گرایی، انتخاب با آزمون
۹	از میان آنان افرادی را که در حق‌گویی از همه صریح‌ترند و در آنچه را که خدا برای دوستانش نمی‌پسندد تو را مددکار نباشند، انتخاب کن (نهج البلاغه، نامه ۵۳)	حق مداری
۱۰	مبادا دشمن از جایی که می‌ترسید یا از سویی که بیم ندارید، ناگهان بر شما یورش آورد (نهج البلاغه، نامه ۱۱)	هوشیاری در برابر دشمنان
۱۱	آقایان استاندارها باید توجه کنند که وحدت خودشان را و وحدت خودشان با ملت را حفظ کنند. (جلد ۲۰ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۲۴۸ تا صفحه ۲۵۲)	اتحاد و یکپارچگی
۱۲	نیروهای مسلح نظامی و غیرنظامی از هر قشر که هستند لازم است انضباط را دقیقاً حفظ کرده و از کارهایی که مخالف انضباط است	انضباط سازمانی

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز

ردیف	متن	مفهوم
	اجتناب نمایند. (جلد ۱۳ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۵۴۱ تا صفحه ۵۴۴)	
۱۳	من به شما آقایان سفارش می‌کنم که باینکه موفق بودید باید دنبال موفق‌تری بروید، قناعت نکنید به اینکه ما حالا فلان کار را کردیم. (جلد ۲۰ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۱۲۴ تا صفحه ۱۳۰)	بهبود مستمر
۱۴	آقایان در فکر این معنا نباشند که زیاد طرح بدهند و زیاد از مجلس بگذرد؛ در فکر این باشند که خوب طرح بدهند و خوب از مجلس بگذرد. (جلد ۱۷ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۴۶۸ تا صفحه ۴۷۹)	کیفیت مداری
۱۵	من امیدوارم که شما پاسداران همان‌طور که پاسدار اسلام الآن هستید، پاسدار جمهوری اسلام هستید، پاسدار خودتان هم باشید. (جلد ۹ صحیفه امام خمینی (ره)، صفحه ۲۲۰)	خود نظارتی
۱۶	به نظر من، نسخه‌ی مؤثرتر از همه این است که شما همه‌جا حاضر باشید و با همه‌ی تخلف‌ها، با حساسیت برخورد کنید. (۱۳۷۰/۰۶/۰۳ بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت)	قاطعیت در برابر متخلفان
۱۷	در صرف و خرج بودجه هم باید خیلی دقت کنید. یکی از مشخصه‌های تقوای شما همین است. (۱۳۷۸/۱۰/۰۴ بیانات در دیدار کارگزاران نظام)	حساسیت به بیت‌المال
۱۸	مواظب باشید، کارتان سرسوزنی از معیار قانونی تخطی نکنند. نظرات و سلاقی شخصی را کنار بگذارید. (۱۳۶۹/۰۷/۰۴ بیانات در دیدار مسئولان دفاتر نهضت سوادآموزی و مسئولان شهربانی)	قانون‌مندی
۱۹	بنابراین ابتکارات شما، ابداعات شما، نوآوری‌های شما در مسئله‌ی ابزارها و نوآوری در ابزار به موازات تحرک دشمن در کار علمی و ابزارسازی و حضور نظامی باید افزایش پیدا کند. (۱۳۹۴/۰۷/۱۵ بیانات در دیدار فرماندهان و کارکنان نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و خانواده‌های آنان)	ابتکار و نوآوری / هوشیاری در برابر دشمن
۲۰	یکی از چیزهایی که من بر روی آن تکیه می‌کنم مسئله‌ی اعتماد به خدای متعال است. (۱۳۹۲/۰۶/۰۶ بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و	توکل به خدا

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز

ردیف	متن	مفهوم
	اعضای هیأت دولت)	

کدگذاری محوری

در ادامه با دسته‌بندی و طبقه‌بندی مفاهیم، مقوله‌ها به دست آمد. در این مرحله مفاهیم استخراج شده، دسته‌بندی و مقایسه شدند و ارتباطات و اشتراکات آن‌ها شناسایی شده و در قالب دسته‌های مشخص گنجانده شدند. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند. آن‌ها از طریق همان فرایند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین تر برای تولید مفاهیم استفاده شد تولید می‌شوند. در این پژوهش ۲۰ مقوله از دسته‌بندی مفاهیم به دست آمد که در جدول زیر آمده است. هریک از این مقوله‌ها ذیل یکی از ابعاد اصلی مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد گنجانده شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری

بعد	مقوله	مفهوم
شرایط علی	مهارت‌های انسانی	استعدادیابی / استفاده از افراد کارآمد / شناسایی نیروهای کارآمد از ناکارآمد / تناسب شغل و شاغل / مواسات با نیروها / ارزیابی بر مبنای عملکرد / پرهیز از مشاوران بی‌ایمان / برخورد معتدل با افراد / حل تعارضات و اختلافات افراد / تکلیف به قدر وسع افراد
	مهارت‌های ادراکی	مسئله یابی / نگاه سیستمی و کل‌نگر / نگاه بلندمدت / جهت‌گیری درست / عقلانیت و تدبیر
	مهارت‌های ارتباطی	انتقادپذیری / استفاده از کلام متقن / تبیین و اطلاع‌رسانی / همکاری / مردم‌داری / همدلی / بی‌توجهی به شایعات / دادن اندرز و موعظه به افراد / قدرت بیان / ارائه آزادی بیان به افراد / ارتباط با دوستان صالح / پرهیز از سوءظن / پرهیز از جاسوسی دیگران / پرهیز از غیبت از

جدول ۳. کدگذاری محوری

بعد	مقوله	مفهوم
		دیگران
	ویژگی‌های تشکیلاتی	انقلابی بودن/ روحیه خدمتگزاری/ ولایت مداری/ امانت‌داری/ واقع‌بینی/ آرمان‌گرایی/ استواری و ثبات قدم/ احساس مسئولیت/ وجدان کاری/ تکلیف‌مداری/ اتقان در کار/ جدیت در کار/ عزم راسخ/ زمانه‌شناسی/ بصیرت/ کم‌کاری نکردن در مسئولیت/ حضور میدانی در کارها/ کار جهادی/ عمل به هنگام/ هوشیاری/ رعایت سلسله‌مراتب/ وفای به عهد و پیمان
پدیده محوری (فرد متعهد متخصص)	ایمان و معنویت	توکل به خدا/ اطاعت از خدا/ اخلاص در امور/ تقوای الهی/ ایمان به خدا
	فساد ستیزی	شفافیت/ پاک دستی/ مبارزه با فساد/ پرهیز از امتیازخواهی و رانت/ قاطعیت در برابر متخلفان/ پرهیز از خوردن حق دیگران/ حساسیت به بیت‌المال
	عدالت‌مداری	قانون‌مندی/ ضابطه‌گرایی/ حق‌مداری/ تحقیق و تفحص در ادعاها/ عدالت توزیعی/ عدالت مراوده‌ای/ عدالت رویه‌ای/ عدالت در ارزیابی
	دشمن‌شناسی	شناخت دقیق دشمن/ مرزبندی با دشمنان/ هوشیاری در برابر دشمنان/ ایستادگی در برابر دشمنان/ مبارزه با دشمنان
	توانایی‌های شغلی	توانایی اجرایی/ توانایی علمی/ توانایی فنی/

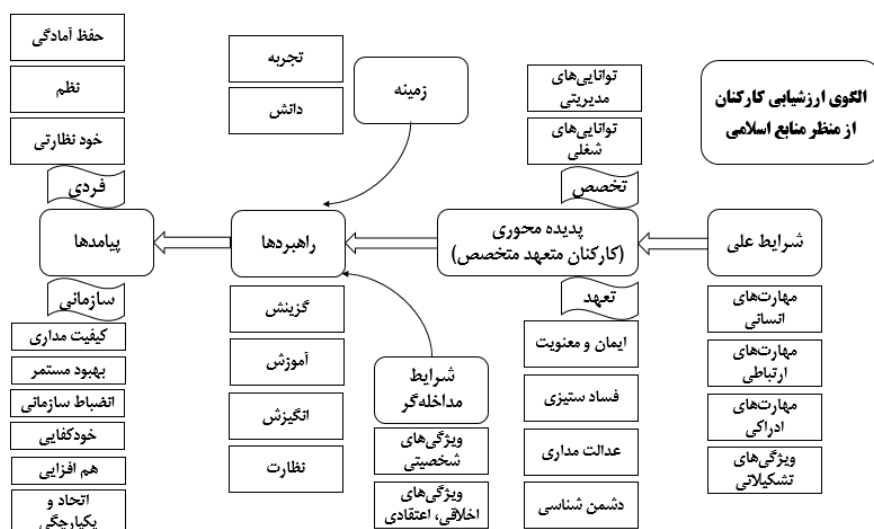
جدول ۳. کدگذاری محوری

مفهوم	مقوله	بعد
توانایی جسمی		
ابتکار و نوآوری / اهتمام به برنامه‌ریزی / اولویت‌بندی / هدفمندی / مشورت کردن / اهتمام به کار کارشناسی / توجه به ظرفیت‌های داخلی / زمان‌بندی برنامه‌ها / هماهنگی / سازمان‌دهی / پرهیز از بوروکراسی / استفاده بهینه از زمان / توان رهبری / جانشین پروری / استفاده بهینه از منابع / توجه به اقتضائات / مدیریت تحول / مدیریت بحران / ارزیابی / بازخورد / پاسخگویی / جبران خا‌ها	توانایی‌های مدیریتی	
خودسازی / پرهیز از ریاست‌طلبی / سلامت نفس / پرهیز از لجبازی / پرهیز از غفلت / موعظه نفس / پرهیز از طمع / خوشتن‌داری / صداقت / پرهیز از اسراف و تجمل‌گرایی / پرهیز از خشونت و بداخلاقی / حیا / پاک‌دامنی / ساده زیستی / رفق و مدارا / اتفاق در راه خدا / مبارزه با هوای نفس / تواضع / رعایت انصاف / قناعت و مناعت طبع مالی / پرهیز از خیانت / خوش‌خلقی	ویژگی‌های اخلاقی	متغیرهای زمینه‌ساز
شجاعت / قاطعیت / صبر و شکیبایی / دقت در امور / همت / سعه‌صدر / فعال بودن / انعطاف‌پذیری / امید / باور به خود	ویژگی‌های شخصیتی	
یادگیری مستمر / مدیریت دانش / اهمیت به تحصیلات / به‌کارگیری دانش / اهتمام به پژوهش و دانش / به‌روز بودن / استفاده از ظرفیت نخبگان / اهتمام بر انتقال دانش و تجربه	دانش	متغیرهای مداخله‌گر
استفاده از تجربیات / توجه به سابقه و رزومه افراد / تجربه‌نگاری / موفقیت در آزمون‌ها	تجربه	

جدول ۳. کدگذاری محوری

مفهوم	مقوله	بعد
انتخاب افراد باصلاحیت / دقت در انتخاب / توجه به سوابق در انتخاب / پرهیز از رابطه مداری / انتخاب استعدادها / انتخاب با آزمون	گزینش	راهبردها
توجیه و تبیین شرح وظایف افراد / اهتمام به آموزش افراد / تقویت آموزش‌ها / دوره‌های آموزشی / تربیت نیروی مؤمن / تربیت نیروی کارآمد	آموزش	
شایسته‌سالاری / حفظ انگیزه / کنار گذاشتن نیروهای بی‌انگیزه / قدردانی از خدمات افراد / رسیدگی به امور کوچک و بزرگ افراد / تلاش برای رفع نیازها و احتیاجات افراد / پرداخت به موقع حقوق افراد / رأفت و مهربانی با افراد / تشویق نیکوکاران / تنبیه متخلفان / بخشش متخلفان پشیمان	انگیزش	
نظارت بر امور / پیگیری امور / نظارت بر افراد / نظارت مخفی	نظارت	
خود نظارتی / نظم / حفظ آمادگی	فردی	پیامدها
کیفیت مداری / اتحاد و یکپارچگی / بهبود مستمر / انضباط سازمانی / خودکفایی / هم‌افزایی	سازمانی	

در این مرحله نظریه پرداز داده بنیاد یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده مرکزی) قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری نامیده می‌شود. در شکل زیر الگوی کدگذاری این پژوهش آمده است.

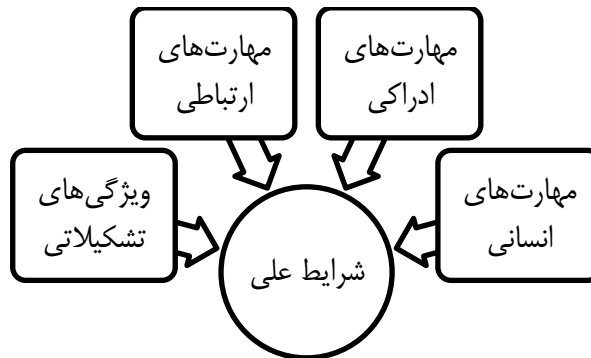


شکل ۲. الگوی ارزشیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی

کد گذاری انتخابی

در این مرحله که آخرین مرحله از مراحل کد گذاری است پژوهشگر به استحکام بیشتر مقوله‌ها می‌پردازد و نقاط خلأ را پر می‌کند. در این مرحله از کد گذاری، نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک نظریه از روابط فی‌مابین مقوله‌های موجود در مدل کد گذاری محوری را به نگارش درمی‌آورد. در ادامه به بررسی هریک از ابعاد مدل پارادایمی پرداخته و روابط آن‌ها را شرح خواهیم داد.

شرایط علی: مقصود از شرایط علی، رخدادها یا عواملی هستند که موجب پدید آمدن یا محقق شدن این مقوله محوری می‌شوند. درواقع این شرایط دسته‌ای از علت‌ها و ویژگی‌های آن‌ها است که نقش برجسته‌ای در دستیابی به هدف مدل یا چارچوب دارند. در پژوهش حاضر مطابق با داده‌های جمع‌آوری شده، مقوله‌های ارتباط یافته با این مورد به‌قرار زیر مشخص شدند:



مهارت‌های انسانی

مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: استعدادیابی، استفاده از افراد کارآمد، شناسایی نیروهای کارآمد از ناکارآمد، تناسب شغل و شاغل، مواسات با نیروها، ارزیابی بر مبنای عملکرد، پرهیز از مشاوران بی‌ایمان، برخورد معتدل با افراد، حل تعارضات و اختلافات افراد، به کارگیری مناسب افراد، تکلیف به قدر وسع افراد.

برای مثال در خصوص تکلیف به میزان وسع افراد، حضرت علی (ع) در یکی از نامه‌های خود چنین می‌فرمایند: «برای هر یک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کار او را درمانده نسازد». (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

مهارت‌های ادراکی

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. داشتن مهارت ادراکی به معنای داشتن دانش و قابلیت تفکر انتزاعی است که به شکل‌گیری ایده‌های جدید و ناب منجر خواهد شد. با داشتن مهارت ادراکی، فرد می‌تواند تمام مفهوم ذهنی و هدف مدنظر را تصور کرده، مشکلات احتمالی را تحلیل و تشخیص دهد و البته راه‌حل خلاقانه و مناسبی نیز برای آن پیدا کند. این

مهارت ادراکی به فرد کمک می‌کند که موانع احتمالی سازمان و یا بخش خود را با تقریب بالایی به‌درستی پیش‌بینی کند. مفاهیمی همچون مسئله‌یابی، نگاه سیستمی و کل‌نگر، نگاه بلندمدت، جهت‌گیری درست، عقلانیت و تدبیر ذیل این مقوله قرار گرفته‌اند.

برای مثال در خصوص لزوم داشتن نگاه بلندمدت به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهارت ادراکی، مقام معظم رهبری این چنین تأکید می‌کنند: «ما در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی نظام، وظیفه داریم به مسائل گوناگون کشور با نگاه کلان و جامع نگاه کنیم» (۱۴/۰۶/۱۳۹۲) بیانات در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری).

مهارت‌های ارتباطی

به مهارت‌هایی اطلاق می‌شود که به‌طور خاص بر چگونگی تعامل و ارتباط با دیگران اشاره دارد. برخورداری از این مهارت‌ها یکی دیگر از شرایط علی است که منجر به شکل‌گیری کارکنان باصلاحیت متعهد و متخصص می‌شود. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: انتقادپذیری، استفاده از کلام متقن، تبیین و اطلاع‌رسانی، همکاری، مردم‌داری، همدلی، بی‌توجهی به شایعات، دادن اندرز و موعظه به افراد، قدرت بیان، ارائه آزادی بیان به افراد، ارتباط با دوستان صالح، پرهیز از سوءظن، پرهیز از جاسوسی دیگران، پرهیز از غیبت از دیگران. برای مثال در خصوص ویژگی استفاده از کلام متقن، قرآن کریم چنین گوشزد می‌کند: «و چیزی را که بدان علم نداری دنبال مکن زیرا گوش و چشم و قلب همه مورد پرسش واقع خواهند شد» (قرآن کریم، اسراء، ۳۶).

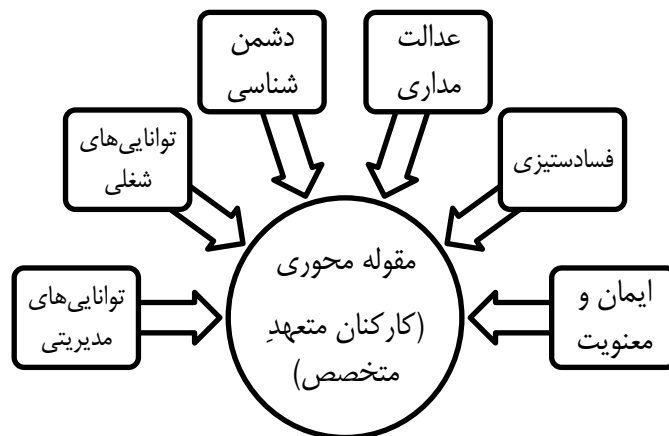
ویژگی‌های تشکیلاتی

ویژگی‌هایی هستند که به دلیل فعالیت و کنش مستمر در تشکیلات و پایبندی به اصول و آرمان‌های تشکیلات و سازمان به وجود آمده‌اند و خود سبب ایجاد فهم تشکیلاتی در فرد می‌شوند و این هم‌افزایی به‌تدریج باعث رشد افراد شده و آن‌ها را تبدیل به کارکنان مطلوب با تعهد و تخصص می‌کند. این ویژگی‌ها و شایستگی‌ها عمدتاً ناظر به جنبه تعهد کارکنان است. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: انقلابی بودن، روحیه خدمتگزاری، ولایت مداری، امانت‌داری، واقع‌بینی، آرمان‌گرایی، استواری و ثبات قدم، احساس مسئولیت، وجدان

کاری، تکلیف مداری، اتقان در کار، جدیت در کار، عزم راسخ، زمانه شناسی، بصیرت، کم کاری نکردن در مسئولیت، حضور میدانی در کارها، کار جهادی، عمل به هنگام، هوشیاری، رعایت سلسله مراتب، وفای به عهد و پیمان.

برای مثال در خصوص ویژگی انقلابی بودن، مقام معظم رهبری این گونه می فرمایند: «باید انقلابی عمل کنید، باید انقلابی باشید و بمانید» (۱۶/۰۳/۱۳۹۵) بیانات در دیدار رئیس و نمایندگان مجلس شورای اسلامی). همچنین امام خمینی (ره) می فرمایند: «این اشخاصی که انقلابی نیستند باید در رأس وزارتخانه ها نباشند» (جلد ۱۳ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۴۶ تا صفحه ۵۲).

پدیده محوری: مقوله محوری مفهومی است که عامل قرارگیری بقیه عوامل در کنار یکدیگر است. گزینش این مفهوم بر مبنای چند مشخصه نظیر ارتباط این مقوله با مقولات اصلی دیگر، قابلیت توضیح صریح اهداف مدل به وسیله آن و... انجام می شود. در پژوهش حاضر با توجه به هدف و مقوله های شناسایی شده یک مقوله به عنوان پدیده محوری انتخاب نشد بلکه متناسب باهدف پژوهش یعنی طراحی الگوی ارزیابی کارکنان، نیروی متعهد و متخصص به عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد که خود از چند مقوله شکل یافته است.



مقوله های مرتبط با تعهد عبارت است از:

ایمان و معنویت

از اصلی‌ترین شاخصه‌های تعهد در یک فرد، برخورداری وی از ایمان و معنویت است. «ایمان»، تنها یک «کلمه» نیست، بلکه یک «باور قلبی» است. باوری که به زندگی انسان «جهت» می‌دهد و در «چگونه زیستن» او نقشی مهم دارد و محور ارزش‌گذاری برای اندیشه‌ها و عملکردهای مردم است. ایمان، گرایش قلبی و وابستگی فکری و اعتقادی و روحی به یک موجود برتر، به یک آفریدگار توانا، به یک مکتب نجات‌بخش، به یک زندگی دیگر پس‌ازاین دنیا، به یک کتاب مقدس که از سوی خدا نازل شده است (قرآن)، به پیامبرانی که سفیران الهی برای هدایت بشرند، به وحی و ماوراءالطبیعه و... است. اگر عملی از ایمان به خدا سرچشمه نگیرد، در سعادت حقیقی انسان تأثیر نخواهد داشت، گرچه کرداری نیکو باشد و منافع بسیاری در دنیا برای خودش یا دیگران مترتب شود. پس اولین قدمی که انسان در سیر تکاملی به سوی کمال نهایی، یعنی قرب خدای متعال برمی‌دارد، ایمان است. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌انداز: توکل به خدا، اطاعت از خدا، اخلاص در امور، تقوای الهی، ایمان به خدا

برای مثال در اهمیت ویژگی ایمان، مقام معظم رهبری این می‌فرمایند: «هر جا مدیریت‌های متعهد، مؤمن و دلسوز بر سرکار بودند و با عقل و درایت و ایمان و تعهد نسبت به مردم و نظام اسلامی کار کردند، ما توفیق پیدا کردیم (۱۰/۰۴/۱۳۸۰) بیانات در دیدار مسئولان وزارتخانه‌های صنایع و بازرگانی».

فساد ستیزی

از نشانه‌های قطعی و مسلم تعهد، روحیه مبارزه با فساد است. فساد ستیزی نشان‌دهنده بیداری وجدان فرد و آزادمنشی اوست. فساد، نقض قوانین موجود برای تأمین منافع و سود شخصی است. از فساد غالباً به عنوان یک بیماری شدید نام برده می‌شود. بیماری نظیر سرطان و یا ایدز که به طور بی‌رحمانه از یک سازمان به سازمان دیگر و از یک نهاد به نهاد دیگر سرایت می‌کند، به طوری که تمام نهادهای موجود را تحلیل برده تا منجر به فروپاشی سیستم حاکم شود. فساد ستیزی بایستی از اصول اساسی در شایستگی‌های کارکنان در نظر گرفته شود. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌انداز: شفافیت، پاک دستی، مبارزه با فساد، پرهیز از امتیازخواهی و رانت، قاطعیت در برابر متخلفان، پرهیز از خوردن حق دیگران، حساسیت به بیت‌المال.

برای مثال در سفارش به ویژگی پاک دستی، امام علی (ع) این گونه کارگزار خود را مورد عتاب قرار می‌دهند: «ای شریح اندیشه کن که آن خانه را با مال دیگران یا با پول حرام نخریده باشی، که آنگاه خانه دنیا و آخرت را از دست داده‌ای. (نهج البلاغه، نامه ۳)»؛

عدالت مداری

عدالت همواره مفهومی بحث‌برانگیز و چالشی بوده است. عدالت در لغت به معنای نهادن هر چیزی به جای خود است و مفهومی است که با معنایی وسیع در کلیه شئون آدمی حضور مؤثر دارد. قانون عدالت یک قانون کلی و عمومی است و هر نوع داوری و حکومت را چه در امور بزرگ و چه کوچک شامل می‌شود. در عرصه روابط فردی و سازمانی نیز عدالت نقش تعیین‌کننده داشته و بر بازدهی سازمان اثر ویژه‌ای دارد. عدالت در سازمان در جنبه‌های مختلفی از قبیل توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای نمود پیدا می‌کند. همچنین فرد در رفتار شخصی خود نیز باید پایبند به اصل عدالت بوده و امور را در جای خود مورد توجه قرار دهد. بدین سبب است که مواردی مانند قانون‌مندی و رعایت ضوابط را نیز ذیل این عنوان در نظر گرفته‌ایم. به‌طور کلی مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: قانون‌مندی، ضابطه‌گرایی، حق‌مداری، تحقیق و تفحص در ادعاها، عدالت توزیعی، عدالت مراوده‌ای، عدالت رویه‌ای

اهمیت مسئله عدالت مداری تا جایی است که خداوند سبحان در قرآن کریم این چنین پیامبر خود را مورد خطاب قرار می‌دهد: «ای داوود ما تو را در زمین خلیفه [و جانشین] گردانیدیم پس میان مردم به حق داوری کن و زنه‌ار از هوس پیروی مکن که تو را از راه خدا به در کند در حقیقت کسانی که از راه خدا به در می‌روند به [سزای] آنکه روز حساب را فراموش کرده‌اند عذابی سخت خواهند داشت (قرآن کریم، ص، ۲۶)».

دشمن‌شناسی

یکی از شناخت‌های ضروری و تعیین‌کننده در زندگی که به سعادت انسان نیز ارتباط پیدا می‌کند، «دشمن‌شناسی» است. دشمن، مخالف رشد، کمال و سعادت انسان است و از راه‌های مختلف، «دشمنی» خود را ابراز می‌کند. به همین دلیل شناخت شیوه‌های دشمنی دشمن نیز اهمیت دارد. دشمن‌شناسی یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که همواره مورد تأکید دین اسلام و انقلاب

اسلامی بوده است. وجود ویژگی دشمن شناسی در کارکنان و انجام کنش های متناسب در مقابل دشمن از جلوه های اصلی تعهد در آنان است. دشمن شناسی زمینه ساز دفع دسیسه ها، ایجاد انسجام، جهت یافتن تلاش ها و انگیزه مضاعف در کار خواهد شد. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می گیرند عبارت اند از: شناخت دقیق دشمن، مرزبندی با دشمنان، هوشیاری در برابر دشمنان، ایستادگی در برابر دشمنان، مبارزه با دشمنان

برای مثال امام خمینی (ره) ضرورت هوشیاری در برابر دشمن را چنین مورد تأکید قرار می دهند: «ممکن است عناصر فاسدی در دانشگاه و سایر مدارس در بین جوانان ما نفوذ کنند و با برنامه ای حساب شده تفرقه افکنی کنند. لازم است با هوشیاری آنان را شناسایی کنید و بشناسانید. (جلد ۱۰ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۷۸ تا صفحه ۸۳)».

مقوله های مرتبط با تخصص شامل:

توانایی های شغلی

کارکنان متخصص باید در حوزه تخصصی مجموعه و سازمان خود توانایی و تبحر کافی و لازم را داشته باشند و بی شک نداشتن اطلاعات پایه در رابطه با مشکلات و یا ساختار فنی سازمان، انجام فعالیت های تخصصی و فنی را غیرممکن خواهد کرد و از سوی دیگر با ندانستن اصول فنی، فرد قادر به طراحی محصولات و یا خدمات جدید نخواهد بود. دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص سازمان، لازمه اش ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. توانایی شغلی یعنی به کار بردن دانش، روش، تکنیک و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به دست آمده است. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می گیرند عبارت اند از: توانایی اجرایی، توانایی علمی، توانایی فنی، توانایی جسمی

برای مثال لزوم برخورداری از توانایی علمی در قرآن کریم بدین شکل مورد توجه قرار گرفته است: «[یوسف] گفت مرا بر خزانه های این سرزمین بگمار که من نگهبانی دانا هستم (قرآن کریم، یوسف، ۵۵)؛ و یا در ماجرای انتخاب طالوت به پادشاهی بنی اسرائیل ملاک های توانایی علمی و توانایی جسمی را چنین مورد تأکید قرار می دهد: «و پیامبرشان به آنان گفت در حقیقت خداوند طالوت را بر شما به پادشاهی گماشته است گفتند چگونه او را بر ما پادشاهی باشد با آنکه ما به پادشاهی از وی سزاوارتریم و به او از حیث مال گشایشی داده نشده است پیامبرشان گفت در

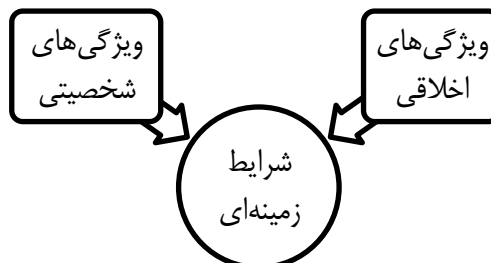
حقیقت خدا او را بر شما برتری داده و او را در دانش و [نیروی] بدنی بر شما برتری بخشیده است و خداوند پادشاهی خود را به هر کس که بخواهد می‌دهد و خدا گشایشگر دناست (قرآن کریم، بقره، ۲۴۷)».

توانایی‌های مدیریتی

علاوه بر توانایی‌های شغلی، کارکنان بایستی با تسلط بر مهم‌ترین قابلیت‌های مدیریتی، بتوانند مجموعه را به سمت پیشرفت، راهبری کنند. این توانایی‌ها که بیشتر جنبه سازمانی دارند، لازمه موفقیت سازمان هستند و به‌طور مستقیم بر افزایش کارایی و اثربخشی تأثیر می‌گذارند. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: اهتمام به برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی، هدفمندی، مشورت کردن، اهتمام به کار کارشناسی، توجه به ظرفیت‌های داخلی، زمان‌بندی برنامه‌ها، هماهنگی، سازمان‌دهی، پرهیز از بوروکراسی، استفاده بهینه از زمان، توان رهبری، جانشین پروری، استفاده بهینه از منابع، توجه به اقتضائات، مدیریت تحول، مدیریت بحران، ارزیابی، بازخورد، پاسخگویی، جبران خلأها، ابتکار و نوآوری

برای مثال در خصوص ویژگی برنامه‌ریزی امام خمینی (ره) چنین می‌فرمایند: «باید کارهای شما روی روابط و ضوابط باشد. باید روی یک برنامه باشد کارهای مسلمین (جلد ۳ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۴۰۴ تا صفحه ۴۱۸)». همچنین مقام معظم رهبری اهمیت برنامه‌ریزی این چنین گوشزد می‌کنند: «من به مسئولین کشور و به دولتی که تشکیل خواهد شد، توصیه می‌کنم برنامه‌ریزی را در کار مورد اهتمام قرار بدهند. (۱۳۸۸/۰۵/۱۲) بیانات در مراسم تنفیذ حکم دهمین دوره ریاست جمهوری».

شرایط زمینه‌ای: این شرایط گروهی از عناصر هستند که روی استراتژی‌ها و راهبردهای مدل مؤثر هستند. در پژوهش حاضر این عوامل شامل موارد زیر است:



ویژگی‌های اخلاقی

ویژگی‌های اخلاقی از جنس فضائل اخلاقی یا به عبارتی virtue هستند. این ویژگی‌ها به دلیل برخورداری از نظام فکری، ایدئولوژی، باورها و ارزش‌های دینی افراد است. فضائل اخلاقی با تکرار تبدیل به عادت شخصیتی می‌شوند و به دلیل مبارزه با نفس و باور به یک جهان‌بینی الهی در افراد ایجاد می‌شوند و از این جهت با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت هستند که کمتر مانند آن‌ها جنبه ذاتی دارند. در جهان امروز که پایبندی به اخلاق در کار و اخلاق حرفه‌ای بسیار مورد توجه قرار گرفته است، دارا بودن این ویژگی‌ها برای کارکنان ضروری است. حاکمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، قادر است به میزان بسیار چشم‌گیری سازمان را در جهت کاهش تنش‌ها و موفقیت در تحقق اثربخش هدف یاری نماید و سازمان را پاسخگو سازد. برخی از این ویژگی‌ها جنبه سلبی داشته و برخی ایجابی هستند. یعنی افراد باید از برخی موارد پرهیز کرده و از طرفی خود را به انجام برخی امور مقید نمایند. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: خودسازی، پرهیز از ریاست‌طلبی، سلامت نفس، پرهیز از لجبازی، پرهیز از غفلت، موعظه نفس، پرهیز از طمع، خویش‌داری، صداقت، پرهیز از اسراف و تجمل‌گرایی، پرهیز از خشونت و بداخلاقی، حیا، پاک‌دامنی، ساده زیستی، رفق و مدارا، انفاق در راه خدا، مبارزه با هوای نفس، تواضع، رعایت انصاف، قناعت و مناعت طبع مالی، پرهیز از خیانت، خوش‌خلقی

برای مثال در اهمیت رعایت اصول اخلاق و برخورداری از ویژگی‌های اخلاقی، مقام معظم رهبری چنین می‌فرماید: «مدیر خوب، مدیری است که هر کاری را به عهده می‌گیرد، با رعایت اصول اخلاقی صحیح، انجام دهد (۱۳۷۲/۰۵/۱۲) بیانات در مراسم تنفیذ حکم ریاست جمهوری».

ویژگی‌های شخصیتی

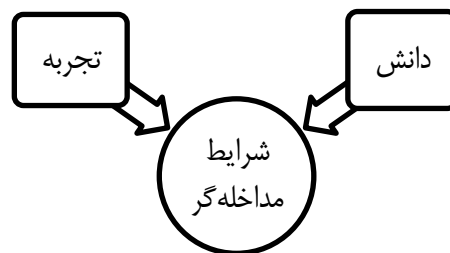
ویژگی‌های شخصیتی تمایلات و ترجیحات ذاتی فرد است که شخصیت وی را تشکیل می‌دهند و به سادگی قابل مشاهده نیستند. شخصیت، مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی متمایز، از جمله انگیزه، احساسات، علاقه‌ها و نگرش‌ها است. این عوامل مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که نشان‌دهنده خصوصیات فرد است، که در رفتار او در بسیاری از موقعیت‌ها منعکس می‌شود. یکی از تفاوت‌های اصلی ویژگی‌های شخصیتی با مهارت‌ها این است که مؤلفه‌های مربوط به آن به سادگی قابل مشاهده نیست و در لایه‌های پنهان‌تر رفتار افراد قرار دارد. کشف این ویژگی‌ها نیاز

به دقت و عمق بیشتری دارد. ویژگی‌های شخصیتی تأثیر به سزایی بر عملکرد افراد دارند. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: شجاعت، قاطعیت، صبر و شکیبایی، دقت در امور، همت، سعه صدر، فعال بودن، انعطاف‌پذیری، امید، باور به خود

برای مثال در خصوص ویژگی شجاعت امام خمینی (ره) چنین می‌فرمایند: «مغزها را به کار بیندازند و آن خوف‌هایی که ایجاد کرده بودند در کشور ما، آن را هم کنار بگذارید و با شجاعت وارد بشوید و کار خودتان را انجام بدهید. (جلد ۱۶ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۸۳ تا صفحه ۸۵)».

شرایط مداخله‌گر: این شرایط، زمینه‌ای عام هستند که بر استراتژی‌ها مؤثرند که شامل

موارد زیر هستند:



دانش

دانش سطح دانایی فنی یا حرفه‌ای موردنیاز برای نقش، شامل تحصیلات و آموزش‌های ضروری و دلخواه است. میزان اهتمام به دانش، به کارگیری دانش و مدیریت دانش از اولویت‌های امروزه سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت است. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: یادگیری مستمر، مدیریت دانش، اهمیت به تحصیلات، به کارگیری دانش، اهتمام به پژوهش و دانش، به‌روز بودن، استفاده از ظرفیت نخبگان، اهتمام بر انتقال دانش و تجربه

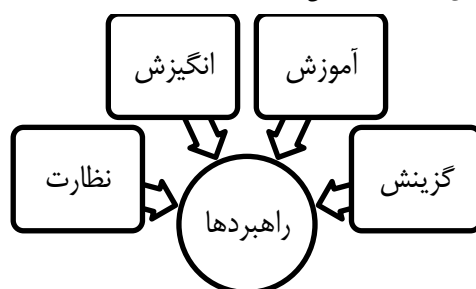
برای مثال در خصوص استفاده از ظرفیت نخبگان، امام علی (ع) چنین می‌فرمایند: «با دانشمندان، فراوان گفتگو کن، و با حکیمان فراوان بحث کن، که مایه آبادانی و اصلاح شهرها، و برقراری نظم و قانونی است که در گذشته نیز وجود داشت (نهج البلاغه، نامه ۵۳)». مقام معظم رهبری نیز این نکته را این‌چنین مورد تأکید قرار داده‌اند: «مسأله بعدی، تعامل نظام‌مند با نخبگان و

اهل نظر - حتی مخالفین - است؛ با این‌ها هم باید تعامل کرد. (۱۳۸۷/۰۶/۰۲، بیانات در دیدار رئیس‌جمهوری و اعضای هیأت دولت).

تجربه

تجربه نقش‌ها و وظایفی است که فرد در سابقه شغلی خود داشته و رویدادها و دستاوردهای مهمی است که در کار پشت سر گذاشته است. تجربه‌ها به صورت غیرمستقیم در شکل‌گیری موفقیت افراد تأثیر دارد. بهبود تجربه کارکنان یکی از بهترین مزیت‌های رقابتی‌ست که سازمان‌ها می‌توانند برای رسیدن به اثربخشی بر بهبود آن تمرکز کنند. امروز مدیریت تجربه کارکنان به یکی از بحث‌های جدی در سازمان‌های پیش رو تبدیل شده که با تمرکز بر آن احتمال موفقیت را برای کارکنان و سازمان افزایش می‌دهند. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: استفاده از تجربیات، توجه به سابقه و رزومه افراد، تجربه‌نگاری، موفقیت در آزمون‌ها برای مثال قرآن کریم در ماجرای حضرت طالوت شرط رستگاری را موفقیت در آزمون‌ها می‌داند. «و چون طالوت با لشکریان [خود] بیرون شد گفت خداوند شما را به وسیله رودخانه‌ای خواهد آزمود پس هر کس از آن بنوشد از [پیروان] من نیست و هر کس از آن نخورد قطعاً او از [پیروان] من است مگر کسی که با دستش کفی بگیرد. پس [همگی] جز اندکی از آن‌ها از آن نوشیدند (قرآن کریم، بقره، ۲۴۹)».

راهنماها: در این پژوهش راهنماها شامل موارد زیر است:



گزینش

یکی از فعالیت‌های مهم پیش روی مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها، انتخاب کارکنان مناسب است. گزینش نیروی انسانی به فرایند کلی شناسایی، جذب، غربال و مصاحبه شغلی برای انتخاب

گزینه مناسب برای شغل گفته می‌شود. در گزینش و انتخاب یک فرد در یک سازمان خاص در هر حوزه و حیطه، عوامل مختلفی تأثیرگذار هستند که مدیران باید نسبت به وجود یا عدم وجود آن‌ها در افراد اطمینان حاصل کنند و در این حالت بهترین گزینش را طرح‌ریزی کنند. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: انتخاب افراد باصلاحیت، دقت در انتخاب، توجه به سوابق در انتخاب، پرهیز از رابطه‌مداری، انتخاب استعدادها، انتخاب با آزمون برای مثال در بیان اهمیت انتخاب افراد باصلاحیت، امام علی (ع) چنین می‌فرمایند: «از میان آنان افرادی را که در حق‌گویی از همه صریح‌ترند، و در آنچه را که خدا برای دوستانش نمی‌پسندد تو را مددکار نباشند، انتخاب کن (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)».

آموزش

یکی از مهم‌ترین راهبردهای سازمانی در خصوص مقابله با چالش‌ها و مسائل عصر جدید، توسعه و آموزش کارکنان است. آموزش فرایندی است که طی آن کارکنان دانش، مهارت و نگرش‌های مناسب برای ایفای نقش خاصی را می‌آموزند. آموزش توسط اکثر متخصصین به عنوان روشی برای افزایش بهره‌وری کارکنان شناخته شده است. موفقیت هر سازمانی هم به میزان بهره‌وری کارکنان آن سازمان وابسته است. آموزش با بالا بردن توانایی کارکنان سازمان در انجام وظایف محوله امکان استفاده بهتر از منابع انسانی را پدید می‌آورد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: توجیه و تبیین شرح وظایف افراد، اهتمام به آموزش افراد، تقویت آموزش‌ها، دوره‌های آموزشی، تربیت نیروی مؤمن، تربیت نیروی کارآمد

برای مثال خداوند در قرآن کریم اهمیت و ضرورت آموزش را چنین مورد اشاره قرار داده است: «و در الواح [تورات] برای او در هر موردی پندی و برای هر چیزی تفصیلی نگاشتیم پس [فرمودیم] آن را به جدوجهد بگیر و قوم خود را وادار کن که بهترین آن را فرا گیرند به‌زودی سرای نافرمانان را به شما می‌نمایانم (قرآن کریم، اعراف، ۱۴۵)».

انگیزش

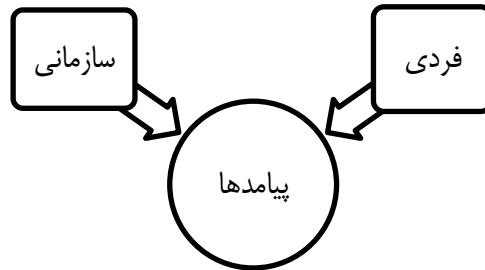
یکی از محوری‌ترین نگرانی‌های تحقیقات سازمانی امروز، انگیزه است. انگیزش کاری مجموعه‌ای از نیروهای درونی و بیرونی است که رفتار مرتبط با کار را تحریک می‌کند و شکل، جهت، شدت و استمرار آن را تعیین می‌کند. انگیزش مجموعه نیروهایی است که افراد را به درگیر شدن در یک رفتار معین وادار می‌کند. انگیزش کاری، ملموس نیست و نمی‌توان آن را اندازه گرفت. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری، حفظ انگیزه، کنار گذاشتن نیروهای بی‌انگیزه، قدردانی از خدمات افراد، رسیدگی به امور کوچک و بزرگ افراد، تلاش برای رفع نیازها و احتیاجات افراد، پرداخت به موقع حقوق افراد، رأفت و مهربانی با افراد، تشویق نیکوکاران، تنبیه متخلفان، بخشش متخلفان پشیمان

برای مثال ضرورت حفظ انگیزه در بیان مقام معظم رهبری این‌چنین آمده است: «من اولین نکته‌ای را که می‌خواهم به شما مدیران ارشد این مجموعه عرض کنم، این است که انگیزه کار در آغاز و در انجام کار نباید هیچ تفاوت کند. (۱۳۸۳/۰۶/۰۴، بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت)».

نظارت

نظارت فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام‌شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده تطبیق داده می‌شوند. این فراگردها برای تصحیح مستمر عملکردها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد. درواقع فراگرد نظارت به مقایسه «بایدها» و «هست‌ها» می‌پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می‌گیرد. هر سیستمی اگر کنترل و نظارت نشود، دیر یا زود متلاشی می‌شود؛ بنابراین، سرنوشت هر سازمانی بستگی به اجرای این وظیفه یعنی نظارت دارد. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: نظارت بر امور، پیگیری امور، نظارت بر افراد، نظارت مخفی برای مثال امام خمینی (ره) ضرورت وجود نظارت بر امور را این‌چنین مورد اشاره قرار می‌دهند: «کارهایی را که می‌کند دولت و همین‌طور کارهایی که در وزارتخانه‌ها می‌شود، کارهایی که در استان‌ها می‌شود، همه تحت نظر باشد و مجلس بازخواست کند از این‌ها. (جلد ۱۳ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۴۶ تا صفحه ۵۲)».

پیامدها: پس از به کارگیری راهبردهای عملی، شاهد خروجی هایی هستیم که به آن ها پیامد گفته می شود که شامل:



فردی

پیامدهایی که تأثیر آن ها بر روی فرد باشد، فردی نامیده می شود. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می گیرند عبارت اند از: خود نظارتی، نظم، حفظ آمادگی برای مثال در خصوص ویژگی خود نظارتی، امام خمینی (ره) چنین می فرمایند: «خود افراد، افراد متعهد باشند؛ افراد صد در صد اسلامی باشند، مواظب کارهای خودشان و اعمال خودشان باشند، بهانه دست آن ها ندهند که تویی که ادعا می کنی اسلامی هست مثلاً اعمالت، اسلامی نیست. (جلد ۱۰ صحیفه امام خمینی (ره)، از صفحه ۶۴ تا صفحه ۷۳)».

سازمانی

پیامدهایی که کل سازمان را مورد تأثیر قرار می دهند، سازمانی نامیده می شوند. مفاهیمی که ذیل این مقوله قرار می گیرند عبارت اند از: کیفیت مداری، اتحاد و یکپارچگی، بهبود مستمر، انضباط سازمانی، خود کفایی، هم افزایی از اصلی ترین پیامدهای سازمانی برخورداری سازمان از کارکنان متعهد و متخصص، کیفیت مداری در خروجی ها و محصولات سازمان است. مقام معظم رهبری نیز این موضوع را به این شکل مورد توجه قرار داده اند: «توجه بشود این کارهایی که تصمیم گرفته شده است که بشود، در خارج تحقق پیدا کند؛ بعد خروجی آنچه که انجام گرفته است، مورد ملاحظه قرار بگیرد؛ اگر در کیفیت طراحی و برنامه ریزی یا در کیفیت اجرا نقصی و عیبی وجود دارد، به دقت و با چشم های

تیزبین مشاهده و دیده شود و برای برطرف کردن آن‌ها همت گماشته شود. (۱۷/۰۷/۱۳۹۹) بیانات در دیدار کارگزاران حج).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری

در این پژوهش به دنبال دستیابی به الگوی ارزیابی کارکنان در منابع اسلامی بودیم که سؤالات فرعی مربوط به آن شامل دستیابی به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارزیابی کارکنان در منابع اسلامی بود. برای این منظور چهار منبع قرآن، نهج البلاغه، بیانات امام خمینی (ره) و بیانات مقام معظم رهبری مورد مطالعه قرار گرفت. مضامین مستخرج به روش داده بنیاد کدگذاری و تحلیل شد و تا رسیدن به نقطه اشباع نظری این فرایند ادامه یافت. همچنین داده‌ها در بستر نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفتند. در پایان ۱۸۲ مفهوم، ۲۰ مقوله و ۶ بعد به دست آمد که به ترتیب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی کارکنان از منظر منابع اسلامی را تشکیل می‌دهند. ابعاد اصلی این الگو شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است.

شرایط علی: مقصود از شرایط علی، رخدادها یا عواملی هستند که موجب پدید آمدن یا محقق شدن این مقوله محوری می‌شوند. درواقع این شرایط دسته‌ای از علت‌ها و ویژگی‌های آن‌ها است که نقش برجسته‌ای در دستیابی به هدف مدل یا چارچوب دارند. مؤلفه‌های ذیل این بعد شامل مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های ارتباطی و ویژگی‌های تشکیلاتی است.

مقوله محوری: مقوله محوری مفهومی است که عامل قرارگیری بقیه عوامل در کنار یکدیگر است. گزینش این مفهوم بر مبنای چند مشخصه نظیر ارتباط این مقوله با مقولات اصلی دیگر و قابلیت توضیح صریح اهداف الگو به وسیله آن انجام می‌شود. در پژوهش حاضر متناسب باهدف پژوهش یعنی طراحی الگوی ارزیابی کارکنان، نیروی متعهد و متخصص به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد که خود شامل مؤلفه‌های ایمان و معنویت، فساد ستیزی، عدالت‌مداری، دشمن‌شناسی، توانایی‌های شغلی و توانایی‌های مدیریتی است.

شرایط زمینه‌ای: این شرایط گروهی از عناصر هستند که روی استراتژی‌ها و راهبردهای الگو مؤثر هستند. در پژوهش حاضر مؤلفه‌های آن شامل ویژگی‌های اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی است.

شرایط مداخله‌گر: این شرایط، زمینه‌های عام هستند که بر استراتژی‌ها مؤثرند که شامل مؤلفه‌های دانش و تجربه است.

راهبردها: عبارت است از کنش‌ها و برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود که در این پژوهش شامل مؤلفه‌های گزینش مدقانه، آموزش عالمانه، انگیزش صمیمانه، نظارت کریمانه است.

پیامدها: پس از به‌کارگیری راهبردهای عملی، شاهد خروجی‌هایی هستیم که به آن‌ها پیامد گفته می‌شود که شامل مؤلفه‌های پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی است.

پاسخ سؤال سوم یعنی شاخص‌های الگو نیز شامل ۱۸۲ مورد بود که در جدول ۳ مورد اشاره قرار گرفت و برای رعایت اختصار از ذکر مجدد آن پرهیز می‌گردد.

پژوهش‌های صورت گرفته قبلی از جهت اینکه به موضوع ارزشیابی کارکنان اشاره داشتند با پژوهش حاضر دارای نقطه اشتراک بود اما آنچه این پژوهش را از آن‌ها مجزا کرد تمرکز آن بر استخراج الگوی ارزشیابی کارکنان از منابع اسلامی همچون قرآن، نهج‌البلاغه و اندیشه رهبران معاصر جامعه اسلامی یعنی امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری بود، که در سایر پژوهش‌ها بدین شکل مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین این پژوهش در پایان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطلوب در ارزشیابی کارکنان را ارائه کرد در حالی که عمده پژوهش‌های قبلی به دنبال بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بوده‌اند. همچنین روش پژوهش مورد استفاده در این تحقیق یعنی روش داده بنیاد نقطه منحصربه‌فرد این پژوهش است که در سایر پژوهش‌های مشابه برای این موضوع مورد استفاده قرار نگرفته بود.

پیشنهاها

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود موارد ذیل مدنظر قرار گیرد:

- اولویت‌بندی شاخص‌های به دست آمده در این الگو در پژوهش جداگانه‌ای مورد بررسی قرار گیرد.
 - عملیاتی سازی الگوی مستخرج از طریق ایجاد جداول امتیازی و اعدادی در پژوهشی دیگر مورد بررسی قرار گیرد.
 - الگوی ارزیابی کارکنان از منظر سایر اندیشمندان اسلامی مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرد.
 - با مطالعه تطبیقی در کشورهای اسلامی الگوهای ارزیابی کارکنان مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرد.
- همچنین موارد زیر به عنوان پیشنهاد‌های اجرایی مطرح می‌شود:
- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مستخرج از این پژوهش برای ارزیابی کارکنان در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی مورد استفاده قرار گیرد.
 - بین شاخص‌های موجود برای ارزیابی کارکنان و سایر نظام‌های منابع انسانی مانند جذب، آموزش و جبران خدمت ارتباط برقرار شود و یکپارچگی ایجاد شود.
- سازمان‌ها مبتنی بر الگوی مستخرج، پس از ارزیابی کارکنان خود، جایزه و تشویق‌های مختلف برای نفرات برگزیده مدنظر قرار دهد.

فهرست منابع

- قرآن کریم
 نهج البلاغه
 صحیفه امام خمینی (ره)، Emam.com
 مجموعه بیانات مقام معظم رهبری، Khamenei.ir
 اسماعیلی، سعیده، (۱۳۹۲)، اثربخشی تکنیک های ارزیابی عملکرد در ارزیابی کارکنان دانشی سازمان های دانش بنیان (مورد مطالعه: پژوهشکده موتور ایران خودرو)، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
 باقری، مسلم؛ پولادی، حسن و کیانی، مهرداد (۱۳۹۴)، شناسایی و رتبه بندی مولفه های موثر در ارزیابی عملکرد دانشگاهان شرکتهای دانش بنیان، **بهبود مدیریت**، ۹ (۱)، ۱۱۵-۱۳۶.
 پویا، علیرضا، نوروزی، مرضیه، (۱۳۹۶)، نوع شناسی شاخص های ارزیابی عملکرد منابع انسانی مورد مطالعه: شرکت گاز استان فارس، **مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، ۸ (۳۱)، ۱۷۷-۲۰۵.
 دانایی فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی، (۱۳۸۶)، استراتژی های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، **اندیشه مدیریت**، سال اول، شماره دوم، صص ۶۹-۹۷.
 رعنائی کردشولی، حبیب اله؛ سقاپور، آسیه، (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای های مدیریت عملکرد سازمانی، **چشم انداز مدیریت دولتی**، ۶، ۹۵-۱۱۴.
 روغنی، علیرضا؛ ابرزی، مهدی و سلطانی، ایرج، (۱۳۹۱)، شناسایی شاخص های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش، **فرایند مدیریت توسعه**، ۲۵ (۳)، ۲۳-۳.
 سالاری، ابراهیم؛ مغنی، حیدر؛ جامی، اسماعیل، (۱۳۹۴)، ارزیابی عملکرد کارکنان و جایگاه آن در اسلام، **دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری**،
<https://civilica.com/doc/439966>
 سلطانی، محمدرضا؛ حصیرچی، امیر و جهانگیری، بهروز، (۱۳۹۵)، طراحی و تبیین الگوی مطلوب و معیارهای مناسب ارزشیابی عملکرد کارکنان مأمور به خارج از سپاه، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۱)، ۲۰۹-۲۳۵.
 سماواتی، حسن؛ نجات، امیررضا، (۱۳۸۸)، بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران، **توسعه انسانی پلیس**، ۲۲، ۱۹-۴۹.
 سیدنقوی، میرعلی؛ اسماعیلی، سعیده، (۱۳۹۶)، اولویت بندی منابع ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، **ششمین کنفرانس مدیریت دانش**، تهران: دانشگاه شهیدبهشتی، ۱-۱۴

- صیدی، محسن؛ سهرابی، روح الله، (۱۳۹۴)، آسیب شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمانهای دولتی، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری
- عباسی، عباس؛ رعنائی کردشولی، حبیب اله؛ اصغری جهرمی، سمانه، (۱۳۹۵)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمانهای دولتی ایران، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۴(۲۶)، ۲۱۳-۲۳۵. 20.1001.1.20084528.1395.8.4.9.4.235
- کوچکی، امید؛ رضایی، حامد، (۱۳۹۸)، طراحی مدل ارزیابی عملکرد از منظر اسلام براساس مدل ارزیابی عملکرد انسان و جامعه بشری در قرآن، پنجمین کنگره بین المللی علوم انسانی اسلامی، تهران
- مصدق خواه، مسعود؛ ساکت چقوش، علیرضا، (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان، مدیریت اسلامی، ۱۹ (۱)، ۲۰۱-۲۲۲. 20.1001.1.22516980.1390.19.1.7.9
- مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۸۹)، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الاسلامیه
- مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۹۰)، پیام امام امیرالمؤمنین (ع)، تهران: انتشارات علی ابن ابی طالب (ع)
- مهرابی، امیرحمزه؛ خنیفر، حسین؛ امیری، علی نقی، زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا، (۱۳۹۰)، معرفی روش شناسی نظریه داده بنیاد برای تحقیقات اسلامی (ارائه یک نمونه)، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره ۲۳، صص ۵-۳۰
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.
- نیرومند، حیدرعلی؛ رضایت، غلامحسین، (۱۳۹۹)، الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمانهای نظامی، مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۸، ۲۸۹-۳۱۲
- Barney G. Glaser, Anselm L. Strauss. (1967), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago: Aldine.
- Charmaz, C. (1990), "Discovering Chronic Illness: Using Grounded Theory", **Social, Science and Medicine**, 30,1161-1172
- Creswell, John W. (2012), Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research / 4th edition, Pearson Education, Inc.
- Gontiuk, Viktoriia, (2013), The Conceptual Aspects of Human Resource Evaluation, **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development**. 2013. Vol. 35. No. 4,522-528
- Kim, Taehee. (2014). **Performance Appraisal: Determinants of Public Employees' Acceptance**. PhD Dissertation, university of New jersey., Newark.
- Piggot-Irvine, Eileen. (2003). Appraisal training focused on what really matters. **The International Journal of Educational Management**, 17(6), 254-261
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet M. (1998), Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Sage Publications, London.
- Vveinhardt, Jolita., & Papšienė, Palmira. (2013). The Structure of Human Resources Assessment Process: Conditions for Criteria Formation. **Business and Management Research**, 2(2), 69-84.