

Presenting a Performance Evaluation Model for Officials of Rahian Noor Camps

Mojtabi Saadatmendan¹ | Mohammad Reza Pourfakharan² |
Mohammad Javad Pahlavanzadeh³ | Mohammad Reza Fathi⁴ | Amirhossein
Saffarinia³

Abstract

The purpose of this research is to provide a performance evaluation model for the officials of Rahian Noor camps. This research is of a mixed type, and its design has been done in two qualitative and quantitative phases. In the first phase of the research, using the method of content analysis and theoretical foundations (internal and external articles of Meshab), the study of related documents and books in the Rahian Noor organization. And the review of the leadership's menus regarding the evaluation of the officials' performance was carried out by interviews with the experts of the servants. Finally, the performance indicators of the officials of the servants, which are called the basic themes, were extracted. With the analysis and interviews, the basic themes were categorized, which are the themes of the organizer. It is said. Based on this classification, seven themes of the organizer were extracted, which included: personal characteristics, communication skills, job duties, growth and excellence of servants, supervision and evaluation, organizational duties and crisis management. In the second phase of the research, using Questionnaire was asked from the informants of the field of Rahian Noor. The first topic of opinion polling was the importance of the extracted indicators. The second topic of opinion polling was to determine the existing functional status of the officials of the servants in each index. The analysis and review of the results of the questionnaire was done through the IPA matrix. Based on this analysis, the indicators of personal characteristics with 23%, communication skills with 22% and monitoring and evaluation with 15% were the most important in the first three ranks. To evaluate the performance of Khademin officials, other questionnaires were used for evaluation by groups of pilgrims, Khademin Yadman, Khademin Network and It was prepared and compiled by the officials of Yadman. After designing each question corresponding to each index, all the questions were separated by the central headquarters of Rahian Noor and it was recognized that each question corresponds to which group of evaluators. is. Finally, suggestions for better implementation of this process and this evaluation model were also presented.

Keywords : evaluation of manpower performance, Rahian Noor, war tourism, officials of Khadimin Rahian Noor, Khadmin.

1. Corresponding Author: Master of Financial Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran M.saadatm1994@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Accounting, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran

3. Phd Student, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran

4. Associate Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran

ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین اردوهای راهیان نور

مجتبی سعادتمندان^۱ | محمدرضا پورفخاران^۲ | محمدجواد پهلوانزاده^۳ | محمدرضا فتاحی^۴ | امیرحسین صفاری نیا^۳

۱۱

سال ششم

پاییز و زمستان ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۲/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۹/۱۷

صص: ۱۵۴-۱۳۱

شاپا چاپ: ۶۳۲۸-۲۵۳۸

الکترونیکی: ۱۶۵۵-۲۷۱۷



چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین اردوهای راهیان نور است. این پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد که طراحی آن در دو فاز کیفی و کمی انجام شده است. در فاز اول پژوهش، با استفاده از روش تحلیل مضمون و مبانی نظری (مقالات داخلی و خارجی مشابه)، مطالعه اسناد و کتب مرتبط در سازمان راهیان نور و بررسی متون رهبری در مورد ارزیابی عملکرد مسئولین به مصاحبه با خبرگان خادمین پرداخته شد. در نهایت شاخص‌های عملکردی مسئولین خادمین که به آن مضامین پایه گفته می‌شود استخراج گردید. با تحلیل و مصاحبه‌های صورت گرفته، مضامین پایه‌ای دسته‌بندی شده که به آن مضامین سازمان‌دهنده گفته می‌شود. بر اساس این دسته‌بندی، هفت مضمون سازمان‌دهنده استخراج گردید که شامل: خصوصیات شخصی، مهارت در ارتباط، وظایف شغلی، رشد و تعالی خادمین، نظارت و ارزیابی، وظایف سازمانی و مدیریت بحران بود. در فاز دوم پژوهش، با استفاده از پرسشنامه، از مطلعان حوزه راهیان نور نظرخواهی شد. اولین موضوع نظرخواهی، میزان اهمیت شاخص‌های استخراج شده بود. دومین موضوع نظرخواهی، تعیین وضعیت عملکردی موجود مسئولین خادمین در هر شاخص بود. تحلیل و بررسی نتایج پرسشنامه از طریق ماتریس IPA انجام شد. بر اساس این تحلیل، شاخص‌های خصوصیات شخصی با ۲۳ درصد، مهارت در ارتباط ۲۲ درصد و نظارت و ارزیابی ۱۵ درصد سه رتبه اول بیشترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. برای ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین، پرسشنامه‌های دیگری جهت ارزیابی توسط گروه‌های زائرین، خادمین یادمان، شبکه خادمین و مسئولین یادمان تهیه و تدوین شد. پس از طراحی هر سؤال متناظر با هر شاخص، تمامی سؤالات توسط ستاد مرکزی راهیان نور تفکیک شده و تشخیص داده شد که هر سؤال متناسب با کدام گروه ارزیاب‌کننده می‌باشد. حاصل این کار تعیین دسته سؤالات مختص به هریک از گروه‌های ارزیاب‌کننده می‌باشد. در نهایت پیشنهاداتی برای اجرای بهتر این فرآیند و این الگوی ارزیابی نیز ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، راهیان نور، گردشگری جنگ، مسئولین خادمین راهیان نور، خادمین.

DOR: 20.1001.1.25386328.1403.6.11.5.0

۱. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت مالی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

M.saadatm1994@gmail.com

۲. استادیار، گروه حسابداری، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

مقدمه و بیان مسئله

با توجه به سابقه دفاع مقدس هشت ساله، کشور ایران توان بسیاری در زمینه گردشگری جنگ دارد به گونه‌ای که هر ساله کاروان‌های بسیاری از بازدیدکنندگان با انگیزه‌های مختلف به بازدید از مناطق جنگی (نظیر خوزستان) و باغ‌موزه‌های جنگ واقع در این مناطق اقدام می‌کنند. بازدید از مناطق جنگی در ایران همزمان با دوران دفاع مقدس، ویژه خانواده شهدا و رزمندگان صورت می‌گرفت؛ اما شروع «اردوهای راهیان نور» با این عنوان را باید پس از دوران دفاع مقدس دانست که با جوشش مردمی و حمایت نیروهای مسلح شکل گرفت که اکنون موضوعی فراگیر و مهم در عرصه گردشگری کشور است و به جریانی فرهنگی تبدیل شده است. با توجه به اهمیت طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مشاغل سازمان و از آنجا که فهرست استاندارد از این موارد وجود ندارد، سازمان‌های مختلف، شرکت‌ها و مؤسسات، وزارتخانه‌ها و نهادهای دولتی در سراسر جهان، بر اساس نیازها و شرایط خود، به دنبال ارائه چهارچوبی برای سنجش ارزیابی عملکرد هستند. ضرورت و اهمیت توجه به مسئله ارزیابی عملکرد در محیط کاری فرهنگی و ستادها و مؤسسات فرهنگی از فضای کاری سازمانی مستثنی نبوده و بلکه به مراتب می‌توان آن را با اهمیت بالاتری تلقی کرد؛ چراکه ره‌آورد و اثر یک فعالیت فرهنگی بر یک جامعه و فرهنگ آن است. لذا اثر مطلوبی که در راستای اعتلای آن باشد، ارزش دوچندان و اثر نامطلوب قبح دوچندان خواهد داشت. تحقیق پیش‌رو به دنبال طراحی یک الگوی ارزیابی عملکرد برای مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور می‌باشد. این تحقیق دو مسئله اساسی را مدنظر قرار داده است. اولین مسئله شناسایی و استخراج شاخص‌های ارزیابی عملکرد که از طریق مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان انجام می‌شود. دومین مسئله، ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور است. ارزیابی عملکرد، اثرات و مزایای بسیاری برای سازمان‌ها دارد. این امر بخصوص برای مسئولان اردوهای راهیان نور که به دنبال توسعه در بُعد کمی و کیفی این اردوها می‌باشند، امری حائز اهمیت است. زمانی که کارمندان و مدیران از عملکرد خود یا سیستم اطلاعی نداشته باشند، نمی‌توانند ظرفیت‌های بدون استفاده و بالقوه خود و سازمان را درک کنند؛ بنابراین جهت اطلاع از ظرفیت‌های موجود و یا بدون استفاده، بایستی عملکرد اندازه‌گیری و ارزیابی گردد تا از طریق آن، مدیران بتوانند استراتژی‌های مناسب و مورد نیاز سازمان را در جهت رسیدن به اهداف و

چشم‌انداز خود تدوین و عملیاتی سازند. در ادامه متناسب با هدف فوق سؤالات اصلی و فرعی زیر مطرح می‌گردد:

سؤال اصلی:

- الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور به چه صورت می‌باشد؟

سؤالات فرعی:

- شاخص‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین چیست؟

- اهمیت هر شاخص چقدر می‌باشد؟

- عملکرد هر کدام از مسئولین خادمین در هر شاخص چگونه محاسبه می‌شود؟

این پژوهش (با ساختار مدنظر آن) برای اولین بار در اردوهای راهیان نور صورت می‌گیرد و با توجه به تفاوت‌های ساختاری (نظیر افتخاری بودن مسئولین خادمین و فعالیت داوطلبانه آن‌ها) با سایر سازمان‌ها، دارای نوآوری ساختاری و کاربردی می‌باشد. به‌طور مشخص در پژوهش پیش‌رو ما به دنبال ارائه یک الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور هستیم؛ بنابراین ستاد کل راهیان نور کشور از این پس برای ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین، دارای یک الگو خواهد بود که این الگو شامل یک سری شاخص‌ها به همراه وزن مشخص هستند. بدین ترتیب افراد مختلف کاندید برای سمت مسئولین خادمین، با استفاده از این شاخص‌ها و وزن مربوطه یک نمره کلی به دست آورده و شایسته‌ترین افراد (از جنبه‌های مختلف عملکردی) انتخاب می‌گردند؛ بنابراین مسئله اصلی این پژوهش که ارائه یک الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور است، پاسخ داده می‌شود.

مبانی نظری

گردشگری مفهومی پیچیده با تعاریف گوناگون است. یکی از تعاریف ارائه‌شده توسط سازمان جهانی گردشگری^۱ (UNWTO) در سال ۱۹۹۱ است: «گردشگری شامل تمامی فعالیت‌های شخصی است که شخص در یک مکانی خارج از محیط عادی خود به مدت کمتر از یک سال متوالی اقامت می‌کند». این تعریف شامل سفرهای تفریحی، تجاری، دیدار با دوستان و آشنایان، آموزشی، علمی، ورزشی، درمانی و مذهبی می‌شود (دادورخانی و همکاران، ۱۳۹۰). گردشگری

1 United Nation World Tourism Organization

پدیده‌ای کهن با سابقه‌ای طولانی در جوامع انسانی است که در طول تاریخ دگرگونی‌های بسیاری را تجربه کرده است. در قرن بیستم، تحولات عمیق فناورانه و اجتماعی، دگرگونی‌های چشمگیری در ماهیت و انگیزه‌های سفر ایجاد کرد. در حالی که در گذشته، سفر خود به‌عنوان هدف اصلی تلقی می‌شد، امروزه گرایش‌ها و انگیزه‌های جدیدی برای سفر به وجود آمده است (آروا و دلی گری^۱، ۲۰۱۱). صنعت گردشگری برای دسته‌بندی این تغییرات، انواع مختلفی از گردشگری را تعریف کرده است (زارعی و محمودی پاچال، ۱۳۹۸) که از جمله آن‌ها می‌توان به گردشگری فرهنگی، تجاری، اکوتوریسم، غذایی، سلامت، ماجراجویی و سیاه اشاره کرد. گردشگری جنگ به سفری اطلاق می‌شود که در آن افراد به مناطقی می‌روند که به دلیل وقوع حوادث تاریخی خونین، فاجعه‌بار یا ترسناک مشهور شده‌اند. هدف از این نوع گردشگری عمدتاً بررسی و درک بهتر رخدادها و تجربه عمیق‌تر واقعه است (مارینجن^۲، ۲۰۲۲). گردشگری سیاه به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از گردشگری جنگ، به بازدید از مناطقی اشاره دارد که به دلیل وقوع رویدادهای ناشی از فاجعه‌ها و تراژدی‌های مربوط به مرگ، خشونت، مرده‌ها، بیماری‌ها، آدم‌ربایی، زندان‌ها، مکان‌های اعدام، کلاتری‌ها، ساحل‌هایی که در آن‌ها کشتار عمدی انجام شده و یا سایر رویدادهای تاریخی ترسناک شناخته شده‌اند، انجام می‌شود. هدف از این نوع گردشگری معمولاً شناخت بهتر تاریخ، فرهنگ، حقایق تاریک و رویدادهایی است که با آن‌ها روبرو شده‌ایم (خایدروا و جانا^۳، ۲۰۲۲). مصادیق گردشگری سیاه شامل مزارع جنگ و اردوگاه‌های نازی در زمان جنگ جهانی دوم، موزه هولوکاست، زندان آلکاتراز در آمریکا، سایت‌های مربوط به حوادث تروریستی معروف مانند ۱۱ سپتامبر در آمریکا، سفر به مناطق قحطی و طوفان‌های مختلف، گورستان‌های اموات، مزارع کشتار عمدی و سایر مکان‌هایی که با خشونت و فاجعه مرتبط هستند، می‌شود (انگاسپام^۴، ۲۰۲۳).

جنگ به‌تنهایی یک رویداد تأسف‌بار است، اما بر اساس آموزه‌های اسلامی، اگر حضور در جنگ هدف دفاع از عقیده، دین و ناموس را داشته باشد، با مفهوم مقدس شهادت پیوند خواهد خورد و جنبه حماسه را به خود خواهد گرفت. به همین دلیل، بازدید از مناطق جنگی هشت سال دفاع

1 Arva & Deli-Gray

2 Marijnen

3 Khaydarova & Joanna

4 Ngasseppam

مقدس در ایران طبق مفهوم رایج در ادبیات گردشگری، به عنوان «گردشگری سیاه» قابل تطبیق نیست (مهتدی و اصفهانی، ۱۴۰۰). در میان مردم ایران، گردشگری جنگ با تعبیری کاملاً متفاوت و متضاد در مقایسه با ادبیات رایج جهان، به عنوان «راهیان نور» شناخته می‌شود. این نشان از وجود یک تفاوت ریشه‌ای در نگاه به جهاد و جنگ دارد که به حقی که با نام دفاع مقدس شناخته می‌شود، پاسخ داده است و معنویت، تقدس و روح حماسه‌آفرینی را بیان می‌کند. از این رو، اگر قرار باشد به گردشگری دفاع مقدس نام مناسبی داده شود، باید آن را «گردشگری سفید» نامید. همان‌طور که شهید مطهری درباره کربلا صحبت کرده و آن را به دو نگاه سیاه و سفید تقسیم کرده است و می‌گوید اگر قرار باشد درباره کربلا روایت کنیم، نگاه سفید برآمده است (صادقی، ۱۴۰۰).

تاریخچه راهیان نور به سال‌های ابتدایی جنگ ایران و عراق بازمی‌گردد. پس از آزادسازی اولین مناطق اشغالی در شمال خوزستان در سال ۱۳۶۱، برخی افراد، به‌ویژه خانواده‌های شهدا، برای ادای احترام به عزیزانشان به جبهه‌های جنگ سفر می‌کردند. با وجود دشواری و خطر ناامنی، این بازدیدها در طول جنگ ادامه داشت (پارسه و سعادت، ۱۳۹۹). پس از پایان جنگ، گروه‌های مردمی خودجوش متشکل از رزمندگان، کاروان‌های راهیان نور را برای بازدید از مناطق جنگی ساماندهی کردند. این حرکت در سال ۱۳۷۶ آغاز شد و در ایام خاص مانند عید نوروز و محرم رونق بیشتری می‌گرفت. در سال ۱۳۷۷، بسیج دانشجویی و بسیج محلات نیز به اعزام کاروان‌های راهیان نور اقدام کردند. حضور رهبر معظم انقلاب در یادمان شلمچه در سال ۱۳۷۸، نقطه عطفی در تاریخ راهیان نور بود. این سفر، توجه بسیاری را به این اردوهای سیاحتی-زیارتی جلب کرد و باعث گسترش و ساماندهی بیشتر آن‌ها شد. امروزه، اردوهای راهیان نور به یکی از مهم‌ترین برنامه‌های فرهنگی در ایران تبدیل شده‌اند. در سال‌های اخیر، بیش از پنج میلیون نفر در این اردوها شرکت کرده‌اند و از مناطق عملیاتی هشت سال دفاع مقدس بازدید به عمل آورده‌اند (میری، ۱۳۹۹).

مدیریت منابع انسانی^۱ (HRM) فرآیندی است که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود، منابع انسانی خود را به کار می‌گیرند. این فرایند شامل برنامه‌ریزی، استخدام و جذب نیروی

1 Human Resource Management

کار، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، پاداش و حقوق، مدیریت رفتار سازمانی، بهبود عملکرد، ارتقاء و انتقال شغلی، مدیریت رفاه و مزایا و مسائل قانونی مرتبط با کارمندان می‌شود (بون^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی با همکاری سایر بخش‌های سازمانی، منابع انسانی را به گونه‌ای مدیریت می‌کند که سازمان از توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان خود به بهترین نحو استفاده کند و به اهداف استراتژیک خود برسد (داسیلوا و همکاران^۲، ۲۰۲۲). اهداف متعددی از جمله جذب و حفظ نیروی کار با استعداد، توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان، مدیریت عملکرد، ارتقاء سازمانی و تغییرات سازمانی، حفظ رفاه و خوش‌بختی کارکنان و مدیریت رفاه و ایمنی از طریق مدیریت منابع انسانی دنبال می‌شود (حمید^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). منابع انسانی به عنوان باارزش‌ترین ثروت یک سازمان، از اهمیت بسیاری برخوردارند و سرمایه‌گذاری ارزشمندی برای سازمان محسوب می‌شوند، زیرا نیازمند نگهداری و توسعه هستند. هر سازمانی باید برنامه‌ای را تدوین کند که شامل فعالیت‌هایی باشد که قابلیت‌ها و حرفه‌ای بودن منابع انسانی را تقویت کند و به سازمان اجازه دهد تا به حیات خود ادامه داده و رشد کند.

ارزیابی عملکرد فرآیندی نظام‌مند برای بررسی و سنجش عملکرد کارکنان در جهت بهبود کارایی فردی و سازمانی است. این فرآیند به دنبال شناسایی نقاط قوت و ضعف، ارائه بازخورد سازنده و ارتقای عملکرد در راستای اهداف سازمانی است (ثوی و ترینه^۴، ۲۰۲۰). اهمیت ارزیابی عملکرد در چرخه مدیریت منابع انسانی نمود می‌یابد، به طوری که در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، توسعه، پاداش‌دهی و ارتقای شغلی نقشی کلیدی ایفا می‌کند (آمینی^۵ و همکاران، ۲۰۱۶). تعریف ارزیابی عملکرد از دیدگاه سالاریان‌زاده و یوسفیان‌اسپلی (۱۳۸۶) عبارت است از بررسی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف فرد یا سازمان، با مقایسه آن‌ها با معیارهای از پیش تعیین شده. معیارها و روش‌های متنوعی برای اجرای ارزیابی عملکرد وجود دارد که با توجه به خصوصیات سازمان و شغل موردنظر، انتخاب و اعمال می‌شوند. در زمینه ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود از جمله: روش‌های مبتنی بر ارزشیابی فردی (دائی و همکاران،

1 Boon

2 Da Silva et al

3 Hamid

4 Thuy & Trinh

5 Amini

۱۴۰۰)، روش‌های مبتنی بر پرسش‌نامه‌ها (اکبری ساری و همکاران، ۱۳۹۹)، روش‌های مبتنی بر اندازه‌گیری عملکرد سازمانی (خلیلی پور و همکاران، ۱۴۰۰)، روش‌های مبتنی بر تحلیل وظایف و روش‌های مبتنی بر ارتباط با سایر سیستم‌ها.

پیشینه پژوهش

این بخش به بررسی مطالعات انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد، با تمرکز بر سازمان‌های نظامی و انتظامی می‌پردازد. بازرگانی و صالحی (۱۳۸۹) الگویی تحت عنوان «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا» معرفی کرده‌اند که دارای دو بُعد اصلی فردی/رفتاری و شغلی/نتیجه‌ها است. مصدق خواه و ساکت چقوش (۱۳۹۰) در تحقیقی الگوی سه‌بعدی شامل نقش مدیریتی، شایستگی‌های مدیریتی و نتایج مدیریتی را در بنیاد بسیج مستضعفان ارائه کرده‌اند. سنجری (۱۳۹۲) در پژوهشی، به تحلیل چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان در این سازمان‌ها پرداخته و الگوی راهبردی بومی برای نیروهای مسلح ارائه کرده است. الگوی ایشان شامل سه بُعد زمینه‌ها، ساختار و رفتار است. سلامی و میار (۱۳۹۵) نیز در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی مناسب ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه، منطبق با رویکرد علوی»، الگوی نهایی شامل یک بُعد را ارائه کردند که عبارت است از: بُعد اعتقادی و ویژگی‌های شخصیتی علوی، دانش و مهارت و مدیریت جهادی و عاشورایی. این الگوی ارزیابی عملکرد براساس رویکرد علوی، با تأکید بر اعتقادات، شخصیت، دانش و مهارت و مدیریت جهادی و عاشورایی، قادر است عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه را به‌طور جامع و جامعه‌پذیر ارزیابی کند. رمضان زاده و سهرابی (۱۴۰۰) به ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه علوم انتظامی در سال‌های ۱۳۹۴-۱۳۹۵ و ۱۳۹۵-۱۳۹۶ پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل ۸ دانشکده و ۳۲ گروه آموزشی در سطح دانشگاه بود. حسین‌پور و آراسته (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به بررسی و انتخاب الگوی پایه ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی دفاعی پرداختند. آن‌ها با مطالعه پیشینه و شناسایی الگوهای موجود در ارزیابی عملکرد سازمان‌های پژوهشی و غیرپژوهشی، به دنبال طراحی نظام مناسب برای ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی دفاعی بودند.

روش بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان روشی نوین در ارزیابی عملکرد، راهگشای مدیریت مؤثر و توسعه رهبری در سازمان‌هاست (فلینر^۱، ۲۰۱۹). این روش با ارائه بازخورد جامع از زوایای مختلف، به ارتقای کیفیت و اثربخشی عملکرد کارکنان کمک می‌کند (دی لئون کارلوس^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهش‌های متعددی کاربردهای متنوع این روش را نشان می‌دهند. به عنوان مثال، در مطالعه‌ای با عنوان «ارزشیابی عملکرد دستیاران گوش و حلق و بینی دانشگاه علوم پزشکی شیراز با استفاده از روش ۳۶۰ درجه»، از این روش برای ارزیابی رفتارها و مهارت‌های ارتباطی دستیاران بالینی استفاده شده است (شیشه‌گر و همکاران، ۱۳۹۷). در حالی که در روش‌های سنتی، ارزیابی صرفاً توسط اعضاء هیئت علمی انجام می‌شد، روش ۳۶۰ درجه دیدگاه جامع‌تر و دقیق‌تر را از عملکرد دستیاران ارائه می‌دهد. در مطالعه‌ای دیگر، صفدری و همکاران (۱۴۰۰) به ارزیابی ۷۲۰ درجه برنامه‌های ورزشی مراکز استانی پرداختند. در این پژوهش، با مصاحبه با ۱۴ نخبه آگاه، ۸۳ شاخص کلیدی شناسایی و سپس با استفاده از روش کدگذاری، به ۲۰ کد محوری و ۷ کد گزینشی دسته‌بندی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که روش بازخورد ۳۶۰ درجه ابزاری کارآمد برای ارزیابی و توسعه عملکرد در زمینه‌های مختلف است. با استفاده از این روش، سازمان‌ها می‌توانند به درک عمیق‌تر از نقاط قوت و ضعف کارکنان خود دست یافته و برنامه‌های توسعه‌ای مؤثرتری را برای ارتقای عملکرد آن‌ها طراحی و اجرا کنند. امیرزاده بهبهانی و یعقوبی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه اهواز» از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی^۳ استفاده کردند. درویشی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت توزیع برق خوزستان را شناسایی و اولویت‌بندی کرد. رمضان‌زاده و امیری (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به منظور تأیید صحت استفاده از تحلیل عاملی در رتبه‌بندی دانشکده‌ها و گروه‌های دانشگاه علوم انتظامی، از روش تحلیل پوششی داده‌ها استفاده کردند. در این تحلیل، داده‌های کیفی و نادقیق به صورت اعداد فازی مدل‌سازی شده و سپس با استفاده از روش تجزیه به عوامل اصلی، متغیرهای ورودی و خروجی شناسایی شدند. سپس به محاسبه کارایی با استفاده از مدل جمعی^۴ BCC پرداخته شد. نصرت‌پناه و

1 Fleenor

2 de León Carlos

3 Analytic Hierarchy Process

4 Banker-Charnes-Cooper

همکاران (۱۳۹۷) الگوی ارزیابی عملکرد بانک انصار را با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن^۱ (BSC) پنج بُعدی ارائه کردند. نوری و یدالهی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «دستیابی به الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از نگاه مقام معظم رهبری» به ارائه الگویی بومی در این زمینه پرداختند. هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد مریان و بازیکنان تیم‌های ملی فوتبال ایران را با استفاده از روش تحقیق آمیخته شناسایی و اولویت‌بندی کردند. ترابنده و همکاران (۱۴۰۰) الگوی ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور را مبتنی بر رویکرد ترکیبی سبک مدیریتی شهید قاسم سلیمانی و سیاست‌های کلی نظام اداری طراحی کردند. شاه‌محمدی و عارف (۱۴۰۲) معیارهای رفتاری ارزیابی عملکرد را بر اساس نهج‌البلاغه مورد تحلیل قرار دادند. سلامت اهوازی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در مقاله خود با عنوان «شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر» به بررسی المان‌ها و طراحی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی در این منطقه پرداختند. میرفخرالدینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی، به بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر چابکی سازمان پرداختند. این مطالعه با هدف ارتقای توسعه منابع انسانی و تحقق تعالی سازمانی انجام شد. امینی جاوید و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای، الگویی برای ارزیابی عملکرد شعب بانک با استفاده از مدل تحلیل پوششی شبکه‌ها و داده‌های فازی ارائه دادند. مؤمنی مفرد و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله «مدل‌سازی ارزیابی عملکرد استانداران دولت جمهوری اسلامی ایران»، از روش ترکیبی کیفی و کمی برای ارزیابی عملکرد استانداران استفاده کردند. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی، استانداران جمهوری اسلامی ایران و مدیران ارشد وزارت کشور بود. میرفخرالدینی (۱۴۰۲) نیز در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل ارزیابی عملکرد راهنمایان تور در ایران»، به دنبال طراحی مدلی مناسب برای ارزیابی عملکرد راهنمایان تور در ایران بود. این پژوهش به دلیل نقش مهم راهنمایان تور در تجربه گردشگری مسافران و تأثیر آن‌ها بر تجربه کلی گردشگران حائز اهمیت است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مطالعات مختلفی در زمینه الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد در حوزه‌های مختلف انجام شده است. این مطالعات نشان می‌دهند که ارزیابی عملکرد ابزاری مهم

1 Balanced Score Card

برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و افراد در زمینه‌های مختلف است. در ادامه به بررسی مفاهیم مرتبط با ارزیابی عملکرد از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌پردازیم:

۱- ترتیب اثر دادن به نتایج ارزیابی عملکرد و سنجیدن نقاط قوت و ضعف (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت، ۱۳۸۵)

۲- اولین گام بعد از ارزیابی، اصلاح عملکرد است. (پرسش و پاسخ رهبر انقلاب با مدیران مسئول و سردبیران نشریات دانشجویی، ۱۳۷۷)

۳- توجه به شایستگی معنوی افراد در کنار شرایط احراز و ارزیابی عملکرد مهم است. (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار با جوانان استان سیستان و بلوچستان، ۱۳۸۱)

۴- انقلاب‌گری و مدیریت انقلابی به معنای قاطعانه و بدون هرگونه رودربایستی و ترس از مواضع اسلامی و انقلابی است. ما باید توانایی حفظ این مواضع را در برابر برخی از چهره‌های کاذب و غیرقابل‌اعتماد، بدون هرگونه تردید و ترس، داشته باشیم. زمانی که موفق به حفظ مواضع روشن انقلابی و اسلامی شویم، بدون اینکه تحت تأثیر قدرت‌های خارجی قرار گیریم و بدون اینکه با هرگونه رودربایستی روبرو شویم، می‌توانیم با اطمینان و بدون وابستگی به کسی، اهداف انقلابی خود را پیش ببریم و از توطئه‌ها فریب نخوریم. (دیدار رهبر انقلاب با کارکنان وزارت امور خارجه ۱۳۶۸/۵/۳۱)

۵- به نظر من ارزیابی درست، از آنچه متوقع است، امری مهمی است. (بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در دیدار با وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی و نمایندگان فرهنگی ایران در خارج، ۱۳۷۰)

روش‌شناسی پژوهش

۱. ارزش‌قوانین و اعتبار یک پژوهش وابسته به بخش روش‌شناسی آن می‌باشد. روش‌شناسی به این موضوع می‌پردازد که به چه میزان می‌توان به نتایج حاصل از پژوهش اعتماد کرد. روش‌شناسی مجموعه‌ای از قواعد ابزارها و راه‌های بااعتبار و منظم در جهت کشف واقعیت‌ها، شناسایی مجهولات و یافتن راه‌حل مناسب برای رفع آن می‌باشد. به‌طور کلی رویکرد پژوهشی این تحقیق از ترکیب دو فاز کیفی و کمی برخوردار است که آمیخته و از نوع کاربردی می‌باشد. در فاز نخست، این پژوهش بر اساس رویکرد کیفی و با استفاده

از روش تحلیل مضمون می‌باشد؛ و در فاز دوم این پژوهش از رویکرد کمی و از تحلیل اهمیت عملکرد ماتریس (IPA) در جهت تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است.

۲. فاز کیفی در یک کار پژوهشی شامل استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های کیفی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌منظور به دست آوردن درک عمیق‌تری از موضوع مطالعه است. فاز کیفی این پژوهش استخراج شاخص‌ها و سؤالات سنجشی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین اردوهای راهیان نور است. جامعه فاز کیفی پژوهش خبرگان مسئول خادمین راهیان نور هستند و نمونه نیز افرادی هستند که خود ستاد آنان را معرفی می‌کند. مصاحبه یکی از ابزارهای جمع‌آوری اطاعات در پژوهش‌های کیفی است. وقتی نیاز است در مورد موضوع خاصی که قبلاً به آن پرداخته نشده است اطلاعات جدیدی را کشف کنیم که قبلاً جمع‌آوری، ثبت و تحلیل نشده، از مصاحبه استفاده می‌شود. در این پژوهش از یک پروتکل مصاحبه به‌صورت نیمه ساختاریافته استفاده می‌شود. به این صورت که در قدم اول از مستندات و مبانی نظری مربوط به پژوهش مطالعات وسیعی صورت می‌گیرد و در قدم دوم از افراد خبره سؤالاتی یکسان مرتبط با پژوهش پرسیده می‌شود. استخراج شاخص‌ها در فاز کیفی به دو صورت مطالعه کامل مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان انجام شد. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در فاز کمی به‌صورت طراحی پرسشنامه و ارسال آن برای خبرگان صورت پذیرفت. سپس با تدوین سؤالات ارزیابی عملکرد باید مشخص شود که کدام گروه ارزیاب‌کننده به کدامیک از سؤالات پاسخ دهد که این فرایند را ستاد مرکزی راهیان نور کشور انجام داد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون دوسطحی استفاده شده است. این روش به این گونه است که پژوهشگر در گام اول بعد از مرور چندباره‌ی داده‌های کیفی به‌دست آمده و تسلط کامل به آن، داده‌های کیفی را که بیشترین تکرار و اهمیت و غنا را دارا بودند را به‌عنوان گزاره‌های منتخب مشخص می‌کند. در گام دوم این داده‌های کیفی را کدگذاری کرده، این کدگذاری‌ها بر اساس مصاحبه با خبرگان انجام می‌شود. در گام سوم پژوهشگر با خلاقیت و ابتکار خود برای هریک از کدها یک عنوان صحیح یا به‌عبارت دیگر (برچسب منتخب) که به آن مضامین پایه در پژوهش گفته می‌شود انتخاب می‌کند. در گام چهارم پس از به دست

آوری مضامین پایه و دسته‌بندی آن‌ها به صورت صحیح و مرتبط، مضامین سازمان دهنده به دست می‌آید. مضامین سازمان دهنده در حقیقت همان مضامین پایه هستند. در گام پنجم پژوهشگر بعد از به دست آوری مضامین سازمان دهنده برای هریک از این مضامین (مضامین سازمان دهنده) با استفاده از خلاقیت و شناخت صحیح کار یک واژه انتخاب می‌کند که دربرگیرنده‌ی مضامین سازمان دهنده باشد. شکل (۱) فرایند تحلیل مضمون را نشان می‌دهد.



شکل (۱). فرآیند تحلیل مضمون

فاز کمی پژوهش با تمرکز بر اهمیت عملکرد ماتریس به ارزیابی و تصمیم‌گیری در رابطه با انتخاب یک گزینه بهتر در میان گزینه‌های مختلف می‌پردازد. در فاز کمی، ابتدا فاکتورهای مهم در انتخاب گزینه‌ها شناسایی می‌شوند. سپس وزن‌دهی به این فاکتورها با توجه به اهمیت و اولویت آن‌ها انجام می‌شود. در نهایت، هر گزینه بر اساس عملکرد خود در هر فاکتور مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و بر اساس این ارزیابی‌ها، گزینه بهتر و مناسب‌تر انتخاب می‌شود. همچنین فاز کمی این پژوهش تجزیه و تحلیل پاسخ‌های خبرگان به پرسشنامه‌ها بر اساس روش اهمیت_عملکرد ماتریس (IPA) می‌باشد. این پرسشنامه در جهت تجزیه و تحلیل شاخص‌های استخراج شده تکمیل شد و افرادی که به این پرسشنامه پاسخ داده‌اند باید توجه به صورت کمی (طیف لیکرت) به شاخص‌ها

نمره بدهند. پرسشنامه‌ها در پژوهش‌ها به‌عنوان ابزاری مهم برای جمع‌آوری داده‌های کمی استفاده می‌شوند. در این پژوهش داده‌ها و شاخص‌های اصلی در قالب یک پرسشنامه جمع‌آوری گردید و برای خبرگان دیگر که توسط ستاد مرکزی معرفی شده‌اند، فرستاد شد، به این منظور که خبرگان پاسخ‌ها و نظرات خود را در مورد هر شاخص درون دامنه‌ای از گزینه‌های مشخص شده بدهند و در صورت اصلاح قسمتی برای توضیح بیشتر داخل پرسشنامه ایجاد شد. پس از استخراج شاخصه‌های اصلی و با توجه به میزان اهمیت و وزن هر شاخص و همچنین با توجه به وضعیت موجود هر شاخص پرسشنامه اصلی طراحی گردید که ارزیاب کننده (مسئولین یادمان، خادمین زیرمجموعه، شبکه خادمین، زائرین) می‌توانند به آن پاسخ داده و با توجه به پاسخ‌ها می‌توان عملکرد مسئولین خادمین را ارزیابی کنند. بعد از استخراج شاخص‌های نهایی عملکرد، یک پرسشنامه دیگر طراحی و بین افراد توزیع گشت تا اهمیت و عملکرد شاخص‌ها را تعیین کند. افرادی که به پرسشنامه پاسخ دادند، نمونه‌های ۴۰۰ نفری از جامعه مسئولین خادمین و افراد خبره بودند که سازمان (ستاد راهیان کشور) آن‌ها را معرفی کرده بود. این پرسشنامه توسط ستاد راهیان نور تهیه شده و بین افرادی توزیع گردید که تأیید ستاد را داشتند. افراد در این پرسشنامه پاسخ‌های خود را در محدوده‌های مشخص و با استفاده از طیف لیکرت از ۱ تا ۴ انتخاب می‌کنند و به هر پرسش نمره می‌دهند این رویه دو هدف دارد؛ هدف اول از این کار به دست آوردن میزان اهمیت و وزن هر شاخص و هدف دوم تعیین وضعیت موجود مسئولین خادمین حال حاضر می‌باشد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های گرفته شده حاصل از پرسشنامه‌ها از تجزیه و تحلیل اهمیت، عملکرد ماتریس (IPA) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در تحلیل مضمون، روش‌های مختلفی برای طبقه‌بندی مضامین وجود دارد. برخی از محققان، مضامین را بر اساس ماهیت آن‌ها دسته‌بندی می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر آن‌ها را بر اساس جایگاه و سلسله‌مراتب آن‌ها در تحلیل مضمون طبقه‌بندی می‌کنند. تمامی شاخص‌های زیر توسط مطالعه اسناد (مبانی نظری)، مقالات علمی داخلی و خارجی و منویات رهبری استخراج گردیده است. در ادامه شاخص‌های استخراج شده از این منابع در جدول (۱) به‌صورت تفکیک شده آمده است.

جدول (۱). شاخص‌های استخراج شده از مبانی نظری

شاخص‌ها	منبع
اهتمام به برپایی نماز اول وقت	دفترچه خادموین نوین شهدا
رعایت مسائل شرعی	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
ارائه مشاوره لازم را به افراد در زمینه تخصیص کار و منابع موجود	دفترچه خادموین نوین شهدا
تدوین برنامه‌های کاری متناسب با برنامه‌های عملیاتی.	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
مسئول خادموین باید وظایف را به گونه‌ای که کارآیی، اثربخشی و تمرکز بر نتیجه در آن‌ها لحاظ شده باشد تخصیص دهد.	ابلاغیه‌های ستاد مرکزی راهیان نور
بر اساس استانداردهای موجود، حوزه‌های بهبود عملکرد و توسعه را مشخص و برنامه‌های مربوطه را تدوین کند.	ابلاغیه‌های ستاد مرکزی راهیان نور
به دنبال راهکارهای برد-برد باشد و زمینه مشترکی را برای مصالحه ایجاد کند.	ابلاغیه‌های ستاد مرکزی راهیان نور
از دستور کارها و رویه‌های کارآ و جامع مدیریت جلسات برای به حداکثر رساندن مشارکت و حفظ نظم استفاده کند.	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
مسائل خاص مربوط به استفاده از امکانات و منابع توسط خادمان را شناسایی کند.	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
مشکلات مربوط به کیفیت خدمات را شناسایی کند و اصلاحات موردنیاز در استانداردها، سیستم‌ها و رویه‌ها را جهت بهبود کیفیت اعمال کند	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
حفظ بیت‌المال	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
برخورد مناسب با خادموین، زائرین و مهمانان	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
تقسیم‌کارها و توضیح و توجیه شرح وظایف و نظارت بر امور خادموین	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
نظم و انضباط	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان و اردوگاه راهیان نور جنوب
تربیت و آموزش خادموین به‌روز باشد.	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان‌ها و اردوگاه ۱۳۹۸ غرب و شمال غرب
تشکیل جلسات و هماهنگی و مشورت با خادموین	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان‌ها و اردوگاه ۱۳۹۸ غرب و شمال غرب
رعایت تواضع و مسائل اخلاقی	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان‌ها و اردوگاه ۱۳۹۸ غرب و شمال غرب
اهتمام به آراستگی ظاهری و پوشیدن لباس خادمو	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان‌ها و اردوگاه ۱۳۹۸ غرب و شمال غرب
اجرای برنامه‌های معنوی فرهنگی	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان‌ها و اردوگاه ۱۳۹۸ غرب و شمال غرب
زمان‌بندی مناسب برای تغذیه خادموین	فرم ارزیابی مسئولین خادموین یادمان‌ها و اردوگاه ۱۳۹۸ غرب و شمال غرب
مدیریت خادموین، تشریح مأموریت کمیته خادموین، مخاطب شناسی و طیف‌بندی مخاطبین	مقاله‌ی دوره‌ی توانمندسازی مسئولین کمیته‌های خادموین شهدا (استانی و شهرستانی) ص ۱۸
برنامه‌ریزی، کادرسازی و تشکیلات برای خادموین	مقاله‌ی دوره‌ی توانمندسازی مسئولین کمیته‌های خادموین شهدا (استانی و شهرستانی) ص ۱۸

مقاله‌ی دوره‌ی توانمندسازی مسئولین کمیته‌های خادمین شهدا (استانی و شهرستانی) ص ۱۸	سواد رسانه‌ای و مجازی، حضور فعالانه و هوشمند در فضای مجازی
مقالات داخلی شناسایی معیارها و ارزیابی عملکرد صداوسیما جمهوری اسلامی ایران دماوندی کناری و همکاران (۱۴۰۱)	آموزش سیاسی و آگاهی‌بخشی، استقلال رسانه‌ای، عدم انحصار، الگو و ساختار مناسب، ایستادگی در برابر انحرافات، توجه به مطالبات جامعه مدنی، تقویت جامعه مدنی، تمرینش و واقعی بودن، برگزاری میزگردهای تخصصی، رعایت بی‌طرفی، افشاگری فسادهای اقتصادی، تولید محتوای رسانه‌ای، کاهش شکاف حاکمیت و مردم، شفافیت درون‌سازمانی، توجه به مصالح عمومی، پاسخگویی به جامعه مدنی، نظارت بر عملکرد حاکمیت، پیشرو بودن و فرهنگ‌سازی.
الگوی جایزه تعالی نیروی زمینی کانادا ۴ (۱۹۸۴)	رهبری/تمرکزبرکارکنان/برنامه‌ریزی/مدیریت فرایند/تمرکزبرمشتري/تمرکزبرشرکا
بیانات رهبر انقلاب در خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۸۲/۱۱/۲۴	متدین، کارآمد، دلسوز و شجاع
بیانات رهبر انقلاب در خطبه‌های نماز جمعه تهران ۱۳۷۱/۰۱/۰۷	با صداقت و دلسوز
بیانات رهبر انقلاب در دیدار اساتید و دانشجویان قزوین ۱۳۸۲/۰۹/۲۶	عقیده و اخلاق خوبی را دارا باشد
بیانات در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری به مناسبت آغاز به کار پنجمین دوره مجلس خبرگان رهبری ۱۳۹۵/۳/۶	انقلابی و جهادی باشد
دیدار رهبر انقلاب با فعالان بخش تولید کشور ۱۳۹۲/۲/۷	عقلانیت داشته باشد
دیدار رهبر انقلاب با مردم گرمسار ۱۳۸۵/۱/۲۱	اخلاق و خلق‌وخوی خوب دارا باشد.
دیدار رهبر انقلاب با اعضای هیئت دولت ۱۳۸۵/۶/۶	دارای علم و دانش باشد.
دیدار رهبر انقلاب با فرماندهان سپاه ۱۳۷۰/۱۱/۱۸	متدین و کارآمد باشد
دیدار رهبر انقلاب با مردم مازندران ۱۳۸۸/۱۱/۶	دلسوز و شجاع باشد
مراسم بیت ائمه جمعه ۱۳۶۸/۴/۱۲	بصیرت داشته باشد

در ادامه با استخراج معیارهای ذکر شده در جدول فوق، به مصاحبه با خبرگان پرداختیم.

مضامین پایه

برای به دست آوردن مهم‌ترین مؤلفه‌ها در مسئولین خادمین راهیان نور با ۲۱ نفر از خبرگانی که توسط ستاد مرکزی معرفی گردید مصاحبه شد. این خبرگان افرادی باتجربه و دانش و نیز دارای معلومات بالایی بوده که جزو خبرگان طراز اول کشور می‌باشند. ۴۰۷ گزاره منتخب از مصاحبه‌ها استخراج گردید که در ادامه گزاره‌های متنی خبرگان به همراه مضامین پایه آمده است. سپس با

توزیع یک پرسشنامه بین خبرگان دیگر مواردی را به آن اضافه گردید. جدول (۲) نشان‌دهنده مضامین پایه استخراج شده از گزاره‌های منتخب می‌باشد.

جدول (۲) استخراج مضامین پایه

ردیف	گزاره‌های اصلی منتخب	مضامین پایه
۱	مسئول خادمین باید پوشش مناسب منطقه را حفظ کند و لباس تمیز و آراسته داشته و همواره بهداشت و نظافت را دارا باشد و به انجام آن برای خود و خادمین خود اهتمام پورزد.	اهتمام به آراستگی و پیراستگی برای خود و خادمین
۲	باید گذشت، فداکاری و سعه‌صدر داشته باشد.	سعه‌صدر
۳	همواره به یاد شهیدان بوده و زندگی‌نامه شهیدان را مطالعه کند و در انجام کارها پیش‌قدم باشد.	مثل شهید
۴	ایشان باید فردی باشد که در گفتار خود بسیار سنجیده عمل نماید.	گفتار خوب
۵	مسئول خادمین باید دارای روابط عمومی بالا و اطلاعات عمومی همه‌جانبه در سطح بالایی باشد.	روابط عمومی بالا
۶	مسئول خادمین باید از اخلاق نیک و خلق و خوی ثابت برخوردار باشد.	اخلاق نیک خلق و خوی ثابت
۷	مسئول خادمین باید در برخورد با دیگران بسیار سنجیده عمل کند و احترام و ادب را همواره سرلوحه کار خود قرار دهد.	برخورد مناسب احترام و ادب در برخورد
۸	مسئول خادمین باید با زائرین ارتباط برقرار کند در جهت جذب افراد و همچنین باید با خادمین خود ارتباط و شناخت مؤثر و هدفمند برقرار کند در جهت تداوم رابطه فرد با مجموعه و استفاده‌های آتی.	ارتباط‌گیری و شناخت هدفمند زائرین و خادمین
۹	در کارهای خود با افراد باتجربه مشورت کند و در حل مسائل از مشورت گرفتن همه‌جانبه غافل نشود.	مشورت گرفتن همه‌جانبه
۱۰	مسئول خادمین باید در تمامی مراحل خدمت انتقادپذیر باشد.	انتقادپذیری

مضامین سازمان دهنده

در این مرحله مضامین پایه‌ای را که به هم نزدیک‌تر هستند از نظر محتوا و مفهوم در یک دسته قرار می‌گیرند و به هر دسته یک مضمون تعلق گرفته که در اینجا به آن مضامین سازمان دهنده می‌گوییم. جدول (۳) نشان‌دهنده این مضامین سازمان دهنده می‌باشد.

جدول (۳). استخراج مضامین سازمان دهنده

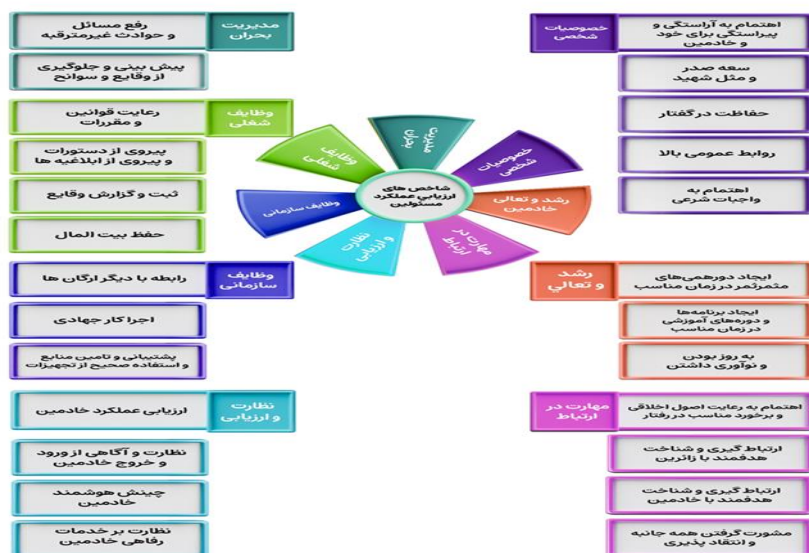
شماره	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده
۱	اهتمام به آراستگی و پیراستگی برای خود و خادمین	خصوصیات شخصی
۲	سعه‌صدر و مثل شهید	
۳	حفاظت در گفتار	
۴	روابط عمومی بالا	

	۵	اهتمام به واجبات شرعی
مهارت در ارتباط	۶	اهتمام به رعایت اصول اخلاقی و برخورد مناسب در رفتار
	۷	ارتباط‌گیری و شناخت هدفمند با زائرین
	۸	ارتباط‌گیری و شناخت هدفمند با خادمین
	۹	مشورت گرفتن همه‌جانبه و انتقادپذیری
وظایف شغلی	۱۰	رعایت قوانین و مقررات
	۱۱	پیروی از دستورات و پیروی از ابلاغیه‌ها
	۱۲	ثبت و گزارش وقایع
	۱۳	حفظ بیت‌المال
رشد و تعالی خادمین	۱۴	ایجاد دوره‌های مثمرتر در زمان مناسب
	۱۵	ایجاد برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمان مناسب
	۱۶	به‌روز بودن و نوآوری داشتن
نظارت و ارزیابی	۱۷	ارزیابی عملکرد خادمین
	۱۸	نظارت و آگاهی از ورود و خروج خادمین
	۱۹	چیش هوشمند خادمین
	۲۰	نظارت بر خدمات رفاهی خادمین
وظایف سازمانی	۲۱	رابطه با دیگر ارگان‌ها
	۲۲	اجرا کار جهادی
	۲۳	پشتیبانی و تأمین منابع و استفاده صحیح از تجهیزات
مدیریت بحران	۲۴	رفع مسائل و حوادث غیرمترقبه
	۲۵	پیش‌بینی و جلوگیری از وقایع و سوانح

شبکه مضامین

شبکه مضامین، یک روش مناسب برای تحلیل مضمون است که توسط آتراید-استیرلینگ^۱ در سال (۲۰۰۱) به وجود آمده است. شکل (۲) نشان‌دهنده شبکه مضامین این پژوهش است.

1 Atride-Stirling



شکل (۲). شبکه مضامین (شاخص های ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین)

ارزیابی عملکرد

یکی از بهترین روش های ارزیابی عملکرد که ارزیابی عملکرد ۳۶۰ می باشد، برای این بخش انتخاب شده است. تمامی افرادی که با مسئول خادمین در تعامل و ارتباط می باشند و به نحوی با وی سرکار دارند و عملکرد مسئول خادمین را می بینند می توانند ارزیاب کننده ی وی باشند و عملکرد مسئول خادمین را مورد ارزیابی قرار دهند. در ابتدای کار اطلاعات و مشخصات فرد ارزیاب کننده گرفته می شود. به دست آوردن و ثبت این اطلاعات بسیار حائز اهمیت می باشد چراکه داشتن این اطلاعات می تواند در دیگر پروژه های سازمان و یا نیازمندی های دیگر آن مورد استفاده قرار گیرد و همچنین در تجزیه و تحلیل بهتر و شیواتر اطلاعات نظرسنجی شده در این طرح مؤثر و مفید باشد.

سؤالات ارزیابی عملکرد

شخص ارزیاب کننده پس از تکمیل فرم اطلاعات ارزیاب کننده به قسمت سؤالات اصلی نظرسنجی وارد شده و به پاسخ دادن به آنها می پردازد. طراحی این سؤالات از مضامین و

شاخص‌های اصلی و نهایی استخراج شده تهیه و تدوین شده است. جدول (۴) بخشی از نظرسنجی شاخص‌های عملکردی را به صورت نمونه نشان می‌دهد.

جدول (۴). نظرسنجی شاخص‌های عملکردی مسئولین خادمین

ردیف	مضامین پایه	سؤالات مطرح شده
۱	اهتمام به آراستگی و پیراستگی برای خود و خادمین	از لحاظ ظاهری خوش لباس، تمیز و مرتب می‌باشد.
۲	سعه صدر و مثل شهید	ایشان شکیبا بودن، بلندهمتی داشتن/همواره مثل شهیدان بودن و مانند آنان رفتار کردن، روحیه ایثارگر داشته و آن را ترویج می‌دادند.
۳	حفاظت در گفتار	داشتن گفتارهای نیک و کیفیت سخن / اجتناب از صحبت‌های نسنجیده، اهانت‌آمیز، بدگویی و غیره از صفات ایشان بود.
۴	روابط عمومی بالا	ایشان دارای روابط عمومی بالا و اطلاعات جامع هستند.
۵	اهتمام به واجبات شرعی	ایشان به انجام واجبات شرعی در اول وقت اهتمام می‌ورزید.

ما در این پروژه ارزیاب‌کننده‌ها را افرادی قرار دادیم که به هر نحوی با مسئولین خادمین ارتباط دارند و عملکرد آنان را مشاهده می‌کنند. در این اینجا ارزیاب‌کننده‌ها را به چهار گروه تقسیم کردیم: گروه اول: زائرین؛ گروه دوم: خادمین زیرمجموعه؛ گروه سوم: شبکه خادمین؛ و گروه چهارم: مسئول یادمان. هر گروه باید سؤالات مخصوص به خود را پاسخ دهد. جدول (۵) بخشی از سؤالات ارزیابی عملکرد را به صورت نمونه نشان می‌دهد.

جدول (۵). لیست سؤالات ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین

ردیف	مضامین پایه	سؤالات مطرح شده	زائر	خادمین زیرمجموعه	شبکه خادمین	مسئول یادمان
۱	اهتمام به آراستگی و پیراستگی برای خود و خادمین	ایشان از لحاظ ظاهری خوش لباس، تمیز و مرتب می‌باشد و به آن برای خود و خادمین خود اهتمام می‌ورزد.	✓	✓	✓	✓
۲	سعه صدر و مثل شهید	ایشان شکیبا بوده، بلندهمتی داشته/همواره مثل شهیدان بوده و مانند آنان رفتار کرده، روحیه ایثارگر داشته و آن را ترویج می‌دادند.		✓	✓	✓

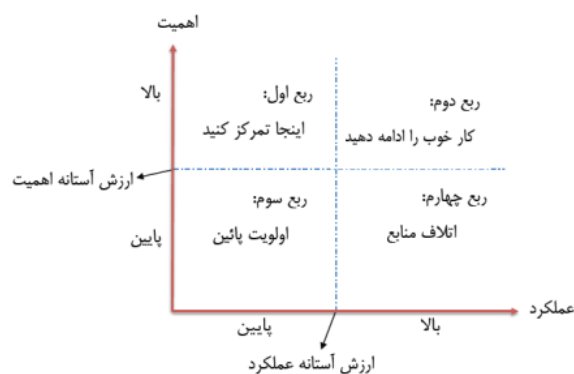
۳	حفاظت در گفتار	داشتن گفتارهای نیک و کیفیت سخن، اجتناب از صحبت‌های نسنجیده، اهانت‌آمیز، بدگویی و غیره از صفات ایشان بود.	✓	✓	✓
۴	روابط عمومی بالا	ایشان دارای روابط عمومی بالا و اطلاعات جامع هستند.	✓	✓	✓
۵	اهتمام به واجبات شرعی	ایشان به انجام واجبات شرعی در اول وقت اهتمام می‌ورزید.	✓		✓
۶	اهتمام به رعایت اصول اخلاقی و برخورد مناسب در رفتار	ایشان را فردی دیدم که اصول اخلاقی را رعایت کرده و دارای اخلاق نیک و خلق خوبی مناسب و ثابت است. این فرد در روابط اجتماعی شئون عرفی و شرعی را ملاحظه می‌کند.	✓	✓	✓
۷	ارتباط‌گیری و شناخت هدفمند با زائرین	وی با زائرین ارتباط برقرار کرده و آنان را با محوریت شهدا آشنا و در جذب آنان تلاش می‌کند.	✓		✓

در جهت تجزیه و تحلیل بهتر و کامل‌تر نتایج ارزیابی عملکرد از روش تجزیه و تحلیل عملکرد (IPA) استفاده کردیم. استفاده از این روش نیازمند تعیین وزن و یا اهمیت هر شاخص و همچنین به دست آوردن عملکرد فعلی مسئولین خادمان می‌باشد. برای این منظور یک پرسشنامه تهیه و تدوین شد که ۴۰۰ نفر از خبرگان و مطلعین در حوزه راهیان نور در مورد دو مبحث فوق اظهار نظر کردند. سؤال اول آن اهمیت و وزن موجود هر شاخص و سؤال دوم آن «هر شاخص وضعیت موجود عملکردی آن چگونه است» را تشکیل داد.

تجزیه و تحلیل اهمیت _ عملکرد IPA

این مدل (IPA) توسط مارتیلا و جیمز ابداع شده است. علت بکارگیری و استفاده از این مدل در موارد پژوهشی و عملیاتی این است که این روش در آسیب شناسی و مشخص کردن نقاط قوت و

ضعف بسیار کارآمد بوده و همچنین در شناخت اولویت‌ها و ارائه راهبرد بهبود کمک شایانی را به پژوهشگر می‌کند. اولین گام در IPA مشخص کردن مولفه‌های کیفیت در آن زمینه است. این کار می‌تواند با مرور ادبیات و استفاده از روش‌هایی مانند روش دلفی انجام شود. پس از شناسایی مولفه‌ها، باید به هریک از آنها امتیازی براساس اهمیت عملکرد آنها داده شود. اهمیت یک مولفه نشان می‌دهد که چقدر برای سازمان مهم است. پس از امتیازدهی به مولفه‌ها می‌توان آنها را در ماتریس (IPA) قرار داد. این ماتریس به چهار قسمت تقسیم می‌شود. ربع اول: ضعف و نیاز به بهبود؛ ربع دوم: اتلاف؛ ربع سوم: عملکرد خوب و ربع چهارم: بی‌تفاوت. مولفه‌هایی که در ربع اول قرار دارند مهم هستند، اما عملکرد ضعیفی دارند.



شکل (۳). ماتریس عملکرد اهمیت (رازینی و همکاران، ۱۳۹۶)

گام‌های روش IPA عبارت‌اند از:

گام اول: استخراج شاخص‌های تأثیرگذار مسئله؛

گام دوم: پرکردن درجه ارزش و اهمیت عملکرد هریک از شاخص‌ها که این روند با پرکردن پرسشنامه‌ها انجام می‌گیرد؛

گام سوم: از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها میانگین هندسی گرفته می‌شود و اهمیت و عملکرد هر شاخص محاسبه شده که این گونه هر یک از شاخص‌ها دارای یک ارزش اهمیت و یک ارزش عملکرد است. این فرایند در جدول (۶) مشاهده می‌شود.

جدول (۶). ارزش نهایی اهمیت و عملکرد شاخص‌ها

شاخصه	ارزش عملکرد (c_j)	ارزش اهمیت (b_j)
اهتمام به آراستگی و پیراستگی برای خود خادمین	۳,۵۴	۳,۶۸
سعه صدر و مثل شهید	۳,۵۵	۳,۶۸
حفاظت در گفتار	۳,۵۹	۳,۷
روابط عمومی بالا	۳,۵۸	۳,۶۸
اهتمام به واجبات شرعی	۳,۵۷	۳,۶۹
اهتمام به رعایت اصول اخلاقی و برخورد مناسب	۳,۵۹	۳,۷
ارتباط گیری و شناخت هدفمند با زائرین	۳,۴۷	۳,۶۹
ارتباط گیری و شناخت هدفمند با خادمین	۳,۵۴	۳,۶۹
مشورت گرفتن همه جانبه و انتقادپذیری	۳,۵۱	۳,۷۶
رعایت قوانین و مقررات	۳,۶	۳,۶۹
پیروی از دستورات و پیروی از ابلاغیه‌ها	۳,۶۱	۳,۶۹
ثبت و گزارش وقایع	۳,۵۲	۳,۶۳
حفظ بیت المال	۳,۶	۳,۷۹
ایجاد دوره‌های مثمرتر در زمان مناسب	۳,۳۹	۳,۶۹
ایجاد برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمان مناسب	۳,۴۵	۳,۶۹
به روز بودن و نوآوری داشتن	۳,۳۷	۳,۵۴
ارزیابی عملکرد خادمین	۳,۵۴	۳,۶۹
نظارت و آگاهی از ورود و خروج خادمین	۳,۶۶	۳,۷۴
چینش هوشمند خادمین	۳,۵۳	۳,۶۹
نظارت بر خدمات رفاهی خادمین	۳,۵۳	۳,۶۷
رابطه با دیگر ارگان‌ها	۳,۵۴	۳,۴
اجرا کار جهادی	۳,۵۷	۳,۶۸
پشتیبانی و تأمین منابع و استفاده صحیح از تجهیزات	۳,۵۱	۳,۶۸
رفع مسائل و حوادث غیرمترقبه	۳,۵۳	۳,۶۸
پیش بینی و جلوگیری از وقایع و سوانح	۳,۵۳	۳,۶۴

گام چهارم: در اقدام بعدی نیازمند محاسبه ارزش آستانه هستیم. ارزش آستانه در جهت مشخص کردن خانه‌های ماتریس (IPA) کارایی دارد. برای مشخص کردن ارزش آستانه از میانگین‌های هندسی گام سوم میانگین حسابی گرفته می‌شود.

گام پنجم: در این گام می‌بایست موقعیت نسبی هریک از شاخص‌ها را به روی ماتریس (IPA) نشان داد.

گام ششم: بر طبق رابطه زیر وزن هر شاخص را محاسبه می‌کنیم. Ow_j معرف وزن هر شاخص بوده و j نشان‌دهنده شاخص‌ها در اهمیت عملکرد می‌باشد.

$$Ow_j = |(b_j - c_j) \times b_j| \quad (1)$$

سپس برای تسهیل در جهت تجزیه و تحلیل، وزن‌های کسب شده به صورت زیر بهنجار می‌شوند که در رابطه زیر m نشانگر تعداد شاخص‌ها و Sw_j معرف وزن نرمال‌سازی شده می‌باشد. وزن بهنجار یا نرمال‌سازی به این معناست که وزن تمامی شاخص‌ها تغییر می‌کند و علت این تغییر این است که جمع همه شاخص‌ها برابر یک شود تا بتوان وزن هر شاخص را به صورت درصد بیان کرد

$$sw_j = \frac{Ow_j}{\sum_{j=1}^m Ow_j}, \quad 0 \leq Sw_j \leq 1, \quad \sum_{j=1}^m Sw_j = 1$$

جدول (۷) نشانگر وزن‌های نرمال‌سازی شده است.

جدول (۷). وزن نرمال‌سازی شده

شاخصه	نرمال سازی (Sw_j)
اهتمام به آراستگی و پیراستگی برای خود و خادمین	۰,۳۵۵۸۸
سعه صدر و مثل شهید	۰,۳۳۸۵۱
حفاظت در گفتار	۰,۲۷۵۲۵
روابط عمومی بالا	۰,۲۷۴۵
اهتمام به واجبات شرعی	۰,۳۳۰۳
اهتمام به رعایت اصول اخلاقی و برخورد مناسب در رفتار	۰,۳۰۳۵۹
ارتباط‌گیری و شناخت هدفمند با زائرین	۰,۶۰۵۵۵
ارتباط‌گیری و شناخت هدفمند با خادمین	۰,۴۱۲۸۷
مشورت گرفتن همه جانبه و انتقادپذیری	۰,۵۸۲۷۲
رعایت قوانین و مقررات	۰,۲۴۷۷۲
پیروی از دستورات و پیروی از ابلاغیه‌ها	۰,۲۲۰۲
ثبت و گزارش وقایع	۰,۲۹۷۸۵
حفظ بیت المال	۰,۵۳۷۱۴

ایجاد دوره‌های آموزشی در زمان مناسب	۰,۰۸۴۸۶۴
ایجاد برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمان مناسب	۰,۱۰۱۲۹
به روز بودن و نوآوری داشتن	۰,۰۱۰۰۲۵
ارزیابی عملکرد خادمو	۰,۰۴۱۳۹۹
نظارت و آگاهی از ورود و خروج خادمو	۰,۰۱۱۰۴
چینش هوشمند خادمو	۰,۰۴۴۰۴
نظارت بر خدمات رفاهی خادمو	۰,۰۳۵۴۹۱
رابطه با دیگر ارگان‌ها	۰,۰۳۵۵۰۶
اجرا کار جهادی	۰,۰۳۲۹۴
پشتیبانی و تامین منابع و استفاده صحیح از تجهیزات	۰,۰۴۶۶۶۵
رفع مسائل و حوادث غیرمترقیه	۰,۰۴۴۰۴
پیش بینی و جلوگیری از وقایع و سوانح	۰,۰۳۵۴۹۱

درجهت درک بهتر از تحلیل یکایک مضمون‌های پایه‌ای می‌توان این روش را برای مضامین سازمان دهنده نیز اجرا نمود، چراکه با این کار گزارشات برای مدیران ساده‌تر و سنجیده‌تر می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده از هفت شاخصی سازمان‌دهنده، چهار شاخص در ربع دوم و سه شاخص در ربع سوم ماتریس (IPA) قرار گرفتند. با توجه این نتایج، ربع دوم، به عنوان نقطه قوت سازمان به محسوب می‌گردد که بیان‌کننده اهمیت و عملکرد بالای شاخص‌ها می‌باشد. بنابراین باید بدانند که به شاخص‌های این بخش توجه بیشتری کند. این شاخص‌ها دارای بیشترین اهمیت و اولویت بودند. سه شاخص دیگر که در ربع سوم قرار گرفتند از اهمیت پایین برخوردارند که نشان‌دهنده ضعف سازمان در این شاخص‌هاست. سازمان باید بخش زیادی از انرژی خود را صرف این شاخص‌ها کند و می‌بایست انرژی و منابعی را که صرف این بخش‌ها می‌کند در شاخص‌های دیگر بکاربرد. لازم به ذکر است که مضامین پایه تعدادی از شاخص‌ها عملکرد پایین و اهمیت پایین داشتند و همچنین شاخصی (رابطه با دیگر ارگان‌ها) دارای عملکرد بالا اما اهمیت پایین بود و سازمان عملکرد بیشتری نسبت به اهمیت این شاخص دارد. در ادامه با استفاده از روش وزن‌دهی رتبه‌بندی اقدام به وزن‌دهی مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده شده است. جدول (۸) و (۹) نشان‌دهنده این وزن‌دهی‌ها می‌باشد.

جدول (۸). وزن‌دهی شاخص‌های سازمان‌دهنده

شاخص سازمان دهنده	وزن
خصوصیات شخصی	۰,۵۹۸۳۶۴

مهارت در ارتباط	۰,۱۴۲۹۸۸
نظارت و ارزیابی	۰,۰۹۲۰۲۶
وظایف شغلی	۰,۰۶۷۹۸۳
رشد و تعالی خادمین	۰,۰۴۱۴۵۴
مدیریت بحران	۰,۰۲۴۳۹۱
وظایف سازمانی	۰,۰۳۲۷۹۵

جدول (۹). وزن‌دهی مضامین پایه (شاخصه‌های اصلی)

ردیف	وزن	شاخصه
۱	۰,۲۶۲۰۵۷	اهتمام به آراستگی و پیراستگی برای خود و خادمین
۲	۰,۱۳۱۰۲۹	سعه صدر و مثل شهید
۳	۰,۰۸۷۳۵۲	حفاظت در گفتار
۴	۰,۰۶۵۵۱۴	روابط عمومی بالا
۵	۰,۰۵۲۴۱۱	اهتمام به واجبات شرعی
۶	۰,۰۴۳۶۷۶	اهتمام به رعایت اصول اخلاقی و برخورد مناسب در رفتار
۷	۰,۰۳۷۴۳۷	ارتباط گیری و شناخت هدفمند با زائرین
۸	۰,۰۳۲۷۵۷	ارتباط گیری و شناخت هدفمند با خادمین
۹	۰,۰۲۹۱۱۷	مشورت گرفتن همه جانبه و انتقاد پذیری
۱۰	۰,۰۲۶۲۰۶	ارزیابی عملکرد خادمین
۱۱	۰,۰۲۳۸۲۳	نظارت و آگاهی از ورود و خروج خادمین
۱۲	۰,۰۲۱۸۳۸	چینش هوشمند خادمین
۱۳	۰,۰۲۰۱۵۸	نظارت بر خدمات رفاهی خادمین
۱۴	۰,۰۱۸۷۱۸	رعایت قوانین و مقررات
۱۵	۰,۰۱۷۴۷	پیروی از دستورات و پیروی از ابلاغیه‌ها
۱۶	۰,۰۱۶۳۷۹	ثبت و گزارش وقایع
۱۷	۰,۰۱۵۴۱۵	حفظ بیت المال
۱۸	۰,۰۱۴۵۵۹	ایجاد دوره‌های متمرکز در زمان مناسب
۱۹	۰,۰۱۳۷۹۲	ایجاد برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمان مناسب
۲۰	۰,۰۱۳۱۰۳	به روز بودن و نوآوری داشتن
۲۱	۰,۰۱۲۴۷۹	رفع مسائل و حوادث غیرمترقبه
۲۲	۰,۰۱۱۹۱۲	پیش بینی و جلوگیری از وقایع و سوانح
۲۳	۰,۰۱۱۳۹۴	رابطه با دیگر ارگان‌ها
۲۴	۰,۰۱۰۹۱۹	اجرا کار جهادی
۲۵	۰,۰۱۰۴۸۲	پشتیبانی و تامین منابع و استفاده صحیح از تجهیزات

الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین

در این بخش به ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین پرداخته شده و گام‌های اجرایی آن توضیح داده می‌شود:

گام ۱: مطالعه مبانی نظری و استخراج شاخص‌های اولیه عملکردی خادمین و مصاحبه با خبرگان خادمین؛

گام ۲: اصلاح و یا حذف شاخص‌های اولیه عملکردی و اعتبارسنجی توسط خبرگان؛

گام ۳: گام‌های اول و دوم توسط ستاد مرکزی راهیان نور در ادامه رسیدن به شاخص‌های نهایی جمع‌بندی می‌شود؛

گام ۴: یکی از روش‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی انتخاب می‌گردد (در این پژوهش الگوی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه انتخاب شد)

گام ۵: مشخص نمودن گروه‌های ارزیاب‌کننده که در این پژوهش جامعه ارزیاب‌کننده شامل: زائر، خادم، شبکه خادمین و مسئول یادمان می‌باشد.

گام ۶: تنظیم سؤالات مناسب با هر شاخص نهایی در جهت ارزیابی مسئول خادم برای گروه‌های ارزیاب‌کننده. نکته قابل توجه در این قسمت این می‌باشد که نوشتن سؤالات، فعالیتی بسیار حساس و مهم است چراکه سؤالات باید متناسب با گروه‌های ارزیاب‌کننده باشد و از نظر تعداد و شفافیت، همچنین ساده و روان بودن مطلب دقیق بوده و موارد فوق را در بگيرد. لازم به ذکر است تعداد سؤالات نباید زیاد باشد به گونه‌ای که از حوصله مخاطب خارج گردد؛ همچنین سؤالات باید با خلاقیت و مهارت طرح گردد که ساده و روانای مطلب هر شاخص باشد.

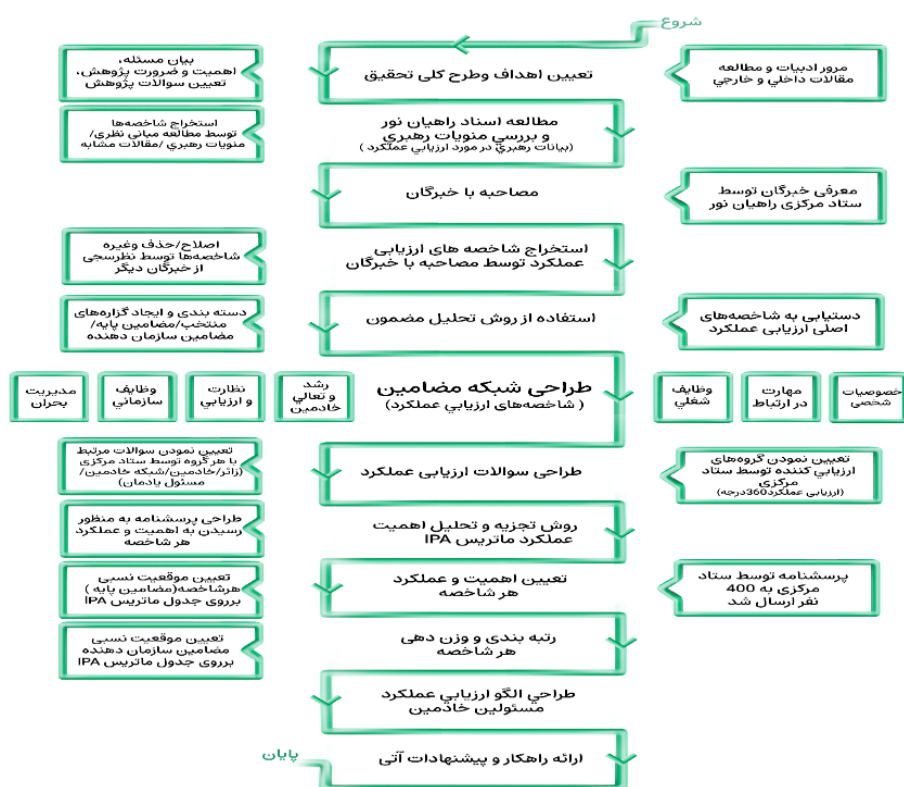
گام ۷: ستاد مرکزی تعیین نمود که کدام یک از گروه‌های ارزیاب‌کننده می‌بایست به کدام یک از سؤالات پاسخ دهد. همچنین لیست سؤالات مرتبط با هر گروه ارزیاب‌کننده تهیه شد.

گام ۸: وزن و اهمیت هر شاخص توسط خبرگان با توزیع پرسشنامه تعیین گردید (در این پژوهش از طیف لیکرت برای پرسشنامه استفاده شد).

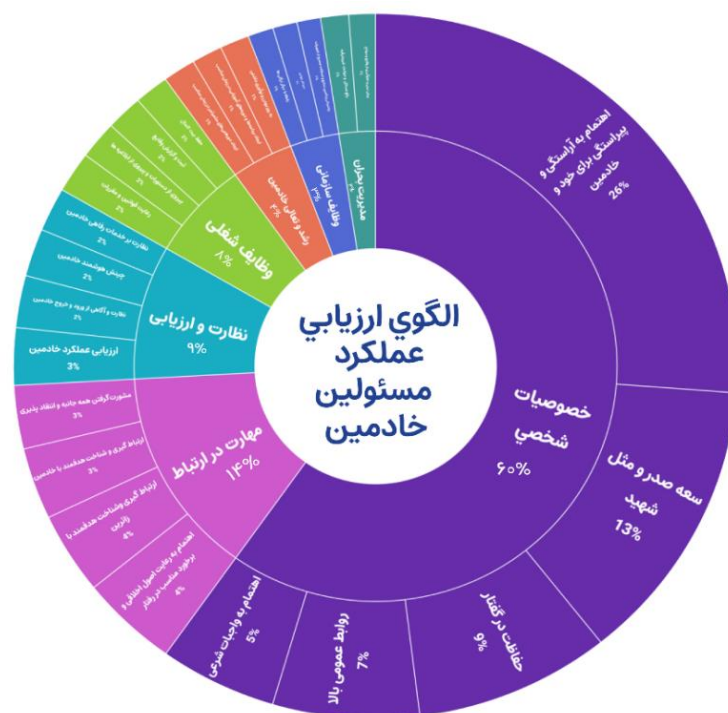
گام ۹: انتخاب نمودن ابزاری مناسب در جهت پیاده‌سازی، اجرا نمودن و ذخیره‌سازی داده‌های این ارزیابی؛

گام ۱۰: اجرا نمودن این الگوی ارزیابی عملکرد و تحلیل نتایج به دست آمده از آن.

گام ۱۱: بعد از درج یافته‌های کمی، مجدداً اظهار نظر خواهد شد.
در شکل (۴) مراحل انجام تحقیق همراه مضامین سازمان‌دهنده (شاخص‌های اصلی) و در شکل (۵) الگوی ارزیابی عملکرد نشان داده شده است.



شکل (۴). مراحل انجام کار



شکل (۵). الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین راهیان نور

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین راهیان نور کشور انجام شده است. در این پژوهش ابتدا به بیان مقدمه، اهمیت، اهداف و سؤالات تحقیق پرداخته شد. سپس پیشینه پژوهش و مرور ادبیات مورد بررسی قرار گرفت. در بخش روش‌شناسی به روش و نوع پژوهش، روش جمع‌آوری اطلاعات و روایی و پایایی پژوهش اشاره شد. در بخش بعدی یافته‌های پژوهش شامل بخش مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده، شبکه مضامین، روند ارزیابی عملکرد، تحلیل اهمیت- عملکرد و گام‌های آن و ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین ارائه گردید. هدف اصلی از این پژوهش ارزیابی عملکرد مسئولین خادمین راهیان نور و ارائه الگوی کاملی برای این ارزیابی است. برای به دست آوردن یافته‌ها فعالیت‌هایی صورت پذیرفت که به شرح آن‌ها می‌پردازیم. در این پژوهش از روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی استفاده شد. در این روش هر فردی که با مسئول خادمین در ارتباط بوده و فعالیت و عملکرد مسئول خادم را مشاهده می‌کند، می‌تواند در مورد عملکرد وی نظر خود را بیان کند. در این پژوهش نام گروه‌های نظردهنده را ارزیاب‌کننده قرار داده‌ایم که ارزیاب‌کننده‌ها شامل زائر، خادم، یادمان، شبکه خادمین و مسئول یادمان می‌باشند. با مطالعه‌ی مبانی نظری و همچنین با مصاحبه با خبرگان شاخص‌های ارزیابی عملکرد استخراج گردید و در گام بعدی این شاخص‌ها با استفاده از پرسشنامه و توسط خبرگان دیگر مورد قضاوت قرار گرفتند که برخی از آنان حذف و اصلاح شدند. در نهایت شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد به دست آمد. این شاخص‌ها در شکل (۵) نشان داده شده است. در جهت تعیین نمودن وضعیت موجود مسئولین خادمین و اهمیت و وزن هریک از شاخص‌ها پرسشنامه دیگری تهیه شده و با مشورت و صلاحدید ستاد مرکزی راهیان نور کشور در بین افراد مطلع و خبره در حوزه‌ی مسئولین خادمین و راهیان نور توزیع شد و چهارصد نفر از این افراد نظر خود را در مورد این پرسش‌ها بیان نمودند. تجزیه و تحلیل این پرسشنامه با استفاده از روش ماتریس *IPA* انجام شده است. نتایج این تجزیه و تحلیل، وضع عملکردی موجود و مطلوب در هر شاخص، تحلیل اهداف و اهمیت هر شاخص یا مضمون پایه‌ای و سازمان دهنده می‌باشد. در گام بعدی پرسشنامه ارزیابی عملکرد با استفاده از این شاخص‌های عملکردی و سؤالات مرتبط به دست آمد که ستاد مرکزی راهیان نور تعیین نمود هر سؤال مربوط به کدام گروه

ارزیاب‌کننده است که در نتیجه سؤالات به چهار گروه ارزیاب‌کننده تعلق پذیرفت و در آخر الگویی در جهت ارزیابی عملکرد راویان به صورت گام به گام ارائه گردید. پیشنهادت زیر در جهت کاربردی‌تر بودن پژوهش ارائه می‌گردد:

- ارائه‌ی الگوی مدیریت عملکرد مسئولین خادمین و سایر افراد مرتبط با اردوهای راهیان نور؛
- افزایش مشارکت و همکاری مسئولین خادمین در فرآیند ارزیابی؛
- استفاده کردن از سایر روش‌های ارزیابی عملکرد نظیر روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری، مدیریت بر مبنای هدف، ارزیابی روانشناختی، ثبت وقایع حساس و مقایسه نمودن نتایج آن‌ها.

فهرست منابع

- اکبری ساری، علی؛ حبیبی، فرهاد؛ خسروی، بهمن؛ حموزاده، پژمان و یوسف‌وند، مانی. (۱۳۹۹). طراحی پرسشنامه ارزیابی عملکرد اورژانس‌های بیمارستانی. فصلنامه بیمارستان، ۱۹(۱)، ۴۴-۵۱.
- امیرزاده بهبهانی، راضیه و یعقوبی، زهرا. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه اهواز به روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی.
- امینی جاوید، حسن؛ پورزندی، محمدابراهیم؛ فلاح شمس، میر فیض و شجاع، نقی. (۱۴۰۲). ارائه الگوی ارزیابی عملکرد شعب بانک با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده‌های فازی شبکه‌ای با ورودی غیراختیاری- خروجی نامطلوب. مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، ۱۴(۵۶)، ۱-۲۳.
- بازرگانی، محمد و صالحی، شعله. (۱۳۸۹). طراحی الگوی مناسب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا. فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱(۲۲)، ۴۳-۶۶.
- پارسه، محمدصحت و سعادت، راضیه. (۱۳۹۹). تأثیر استفاده از طرح کیو آر کد در یادگیری درس علوم تجربی دانش‌آموزان هشتم و نهم گنبد کاووس، استان گلستان. پنجمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش.
- درویشی، پروین. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان و سرمایه اجتماعی با نقش میانجی پوش محیطی در شرکت توزیع نیروی برق استان خوزستان. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۷)، ۱۸۳-۲۰۶.
- رازینی، روح‌الله؛ فریدونی، سینا و عبدالحسین زاده، محمد. (۱۳۹۶). تحلیل اهمیت-عملکرد مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان و ارائه توصیه‌های سیاستی برای نهادهای سیاستگذار. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۰(۷۶)، ۱۲۵-۱۵۲.
- ترابنده، محمد؛ اعتصامی، سید کاظم و موسوی، سید علی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور مبتنی بر رویکرد ترکیبی سبک مدیریتی شهید قاسم سلیمانی و سیاست‌های کلی نظام اداری. سلسله همایش‌های بین‌المللی گام دوم انقلاب اسلامی، (مقالات دومین همایش بین‌المللی گام دوم انقلاب)، ۱-۲۷.
- حسین پور، رضا و آراسته، حمیدرضا. (۱۴۰۲). بررسی و انتخاب الگوی پایه ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی دفاعی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۶(۳)، ۶۵-۸۳.
- خلیلی‌پور، حاتم؛ نداف، مهدی و سینایی، حسنعلی. (۱۴۰۰). تأثیر ادراک از معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش و پیامدهای رفتاری کارکنان اداره آب و فاضلاب اهواز. مدیریت بهره‌وری، ۵۸(۳)، ۲۰۹.

- دادورخانی، فضیله؛ رضوانی، محمدرضا؛ ایمنی قشلاق، سیاوش و بوذرجمهری، خدیجه. (۱۴۰۰). تحلیل نقش گردشگری در توسعهی ویژگیهای کارآفرینانه و گرایش به کارآفرینی در بین جوانان روستایی (مطالعهی موردی: روستای کندوان و اسکندان شهرستان اسکو). پژوهشهای جغرافیای انسانی، ۴۳(۴)، ۱۶۹-۱۹۶.
- دائی، عذرا؛ ایمانی طیبی، سونا؛ مجیری، شهین؛ موسوی فرد، سیدسعید و سلیمانی، محمدرضا. (۱۴۰۰). ارزیابی عملکرد کتابداران شاغل در کتابخانههای دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۸(۲)، ۶۶-۷۲.
- دماوندی کناری، علی؛ طباطبایی‌پناه، سیدعلی و صفوردی، سوسن. (۱۴۰۱). شناسایی معیارها و ارزیابی عملکرد صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در شکل‌دهی الگوی حکمرانی خوب با تمرکز بر شفافیت و مبارزه با فساد. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۹)، ۱۲۸۸-۱۳۰۸.
- رمضان‌زاده، سعید و امیری، مقصود. (۱۳۹۵). رتبه‌بندی دانشکده‌ها و گروه‌های دانشگاه علوم انتظامی براساس مدل تحلیل پوششی داده‌ها. پژوهش‌های دانش انتظامی، ۷۱(۱۸)، ۴۷-۶۸.
- رمضان‌زاده، سعید و سهرابی، حیدر. (۱۴۰۰). ارزیابی عملکرد آموزشی دانشکده‌های دانشگاه علوم انتظامی امین با استفاده از رویکرد وزن‌های مشترک مدل DEA. توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۶۲)، ۱۴۷-۱۷۲.
- زارعی، قاسم و محمودی پاچال، زینب. (۱۳۹۸). واکاوی مطالعات گردشگری ایران از بعد موضوعی و روش‌شناختی و ترسیم آینده مطالعات پژوهشی. گردشگری و توسعه، ۱۸(۱)، ۱-۱۹.
- سالاریان‌زاده، محمدحسین و یوسفیان اسپلی، شیوا. (۱۳۸۶). استقرار نظام ارزیابی عملکرد حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه‌های علوم پزشکی، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- سلامت اهوازی، مریم؛ حسین پور، محمد و شاهی، سکینه. (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر. مجله علوم روان‌شناختی، ۱۹(۹۰)، ۷۷۳-۷۸۶.
- سلامی، حسین و میار، یحیی. (۱۳۹۵). الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه با رویکرد علوی. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۴(۶۴)، ۱۲۳-۱۴۶.
- سنجری، احمد. (۱۳۹۲). تحلیل چگونگی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های نظامی و ارائه مدل راهبردی بومی برای نیروهای مسلح. مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی. گروه مدیریت راهبردی و منابع انسانی، پژوهشگاه دانا.
- شاه‌محمدی، محمد و عارف، هادی. (۱۴۰۲). نهج‌البلاغه: راهنمای جامع معیارهای رفتاری ارزیابی عملکرد. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۶(۲۴)، ۷-۳۲.
- شیشه‌گر، محمود؛ ریواز، سارا؛ امینی، میترا و ریواز، مژده. (۱۳۹۷). ارزشیابی عملکرد دستیاران گوش و حلق و بینی دانشگاه علوم پزشکی شیراز با استفاده از روش ۳۶۰ درجه. مجله آموزش پزشکی. ۷(۱): ۳۰-۳۷.

- صادقی، علی. (۱۴۰۰). نقش گردشگری جنگ و یادمان‌های دفاع مقدس در تقویت قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی مطالعات دفاع مقدس، ۷(۳)، ۲۰۹-۲۲۸.
- صفدری، حسین؛ پیمانی زاد، حسین؛ فهیم دوین، حسن و اسماعیل‌زاده قندهاری، محمدرضا. (۱۴۰۰). ارزیابی عملکرد ۷۲۰ درجه برنامه‌های ورزشی مراکز استانی. پژوهش‌های ارتباطی، ۲۸(۱۰۶)، ۱۴۵-۱۷۲.
- مصدق خواه مسعود و ساکت چقوش، علیرضا. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان. فصلنامه مدیریت اسلامی، ۱۹(۱)، ۲۰۱-۲۲۲.
- مهندی، محمدمهدی و اصفهانی، پوریا. (۱۴۰۰). تحلیل عوامل مؤثر بر تقاضای گردشگری جنگ در ایران (سفرهای راهیان نور). پژوهش‌های پیشرفت سیستم‌ها و راهبردها، ۲(۳)، ۹۳-۱۱۴.
- مؤمنی مفرد، معصومه؛ سپهوند، رضا؛ موسوی، سید نجم الدین و وحدتی، حجت. (۱۴۰۲). مدل‌سازی ارزیابی عملکرد استانداران دولت جمهوری اسلامی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی.
- میر فخرالدینی، فائزه السادات. (۱۴۰۲). طراحی مدل ارزیابی عملکرد مهارت‌های حرفه‌ای راهنمایان تور در ایران. فصلنامه جغرافیایی فضای گردشگری، ۱۲(۴۶)، ۶۷-۸۲.
- میر فخرالدینی، سید حیدر؛ پوریا، خالصی و مروتی شریف‌آبادی، علی. (۱۴۰۰). ارائه مدل نوین ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه انسانی و تأثیر آن بر چابکی با استفاده از مدل‌سازی تفسیری ساختاری. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۷(۸۲)، ۱۵۹-۱۸۵.
- میری، محمد. (۱۳۹۹). گونه‌شناسی مناجات‌نامه‌های شهدای دفاع مقدس. دو فصلنامه ادبیات دفاع مقدس، ۴(۷)، ۱۷۷-۱۹۸.
- نصرت پناه، سیاوش؛ حصیرچی، امیر و دهقانی، محب علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۱۸۷-۲۱۰.
- نوری، اکبر و یداللهی، رضا. (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: الگوی ارزیابی عملکرد منابع انسانی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۷(۷۷)، ۱۵۷-۱۷۸.
- هاشمی، سید مصطفی؛ اشرف گنجویی، فریده و نیک آئین، زینت. (۱۴۰۰). ارزیابی عملکرد مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد با روش بازخورد ۳۶۰ درجه. فصلنامه علوم ورزش، ۱۳(۴۳)، ۱۷۷-۱۹۳.

Amini, M. T. Keshavarz, E., Keshavarz, A. & Bagheri, S. M. (2016). Prioritisation and performance evaluation of employees at strategic human resource management process using fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS methods. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(1), 61-81.

Arva, L. & Deli-Gray, Z. (2011). New types of tourism and tourism marketing in the post-industrial world. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5(1033-2016-84153), 33-37.

- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537.
- Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., De Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
- de León Carlos, V., González Salvador, M., Abraham, E. M., Evelio Erick, C. M., & Rigoberto Corby, M. M. (2020). *360-degree evaluation review applied in top-level education*.
- Fleenor, J. W. (2019). Delivering 360-degree feedback. In *Feedback at work* (pp. 227–247). Springer.
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2022). Strategic human resource management. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1–16). IGI Global.
- Khaydarova, L., & Joanna, I. (2022). Dark Tourism: Understanding the concept and the demand of new experiences. *ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING & MANAGEMENT REVIEW ISSN: 2319-2836 Impact Factor: 7.603*, 11(01), 59–63.
- Marijnen, E. (2022). Eco-war tourism: Affective geographies, colonial durabilities and the militarization of conservation. *Security Dialogue*, 53(6), 550–566.
- Ngasseppam, S. (2023). A Study on War Tourism in Pertinence to Imphal War-1944. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 11(1).
- Thuy, N., & Trinh, E. (2020). Human Resource Development: Overview of the Performance Evaluation and Performance Appraisal viewpoints. *Journal La Bisecoman*, 1(5), 15–19.