

## فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

سال اول، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحات: ۳۰-۵۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۲/۲

مقاله مروری

### طراحی مدل مفهومی سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی

بهنام عبدی<sup>۱</sup>

علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>

#### چکیده

سرمایه‌های انسانی در بخش دفاع، پیش‌نیاز پیشرفت و پویایی سازمان‌ها و صنایع دفاعی کشور هستند. در این امتداد، راه پیشرفت متضمن یک فرض جالب‌توجه است؛ فرض قیام علیه وضع موجود به منظور حرکت به سمت اهداف تعیین‌شده و نیل به وضع مطلوب، پس عزم افراد جزم می‌شود تا شرایط را تغییر دهند؛ راهی برای گذار از امروز به فردای بهتر کشف شود؛ راهی قابل‌اعتماد و راهیان، با تمرکز بر آسیب‌های احتمالی و نواقص راه و به طور مستمر راه خویش را از کژراهه‌ها، بازبایند. اشتباهات را باید به خاطر سپرد و راه‌های جدید منطبق بر راه اصلی را بازپردازی کرد و این‌ها نیازمند برخورداری از یک سیستم ارزشیابی عملکرد دقیق است. ارزشیابی دقیق و بهینه عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی، پیش‌شرط اساسی بهره‌مندی از توانمندی سرمایه‌های انسانی دفاعی است. از طرف دیگر، ارزشیابی عملکرد دقیق نیازمند برخورداری از سیستم پشتیبان کارآمد است. سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد، یک سیستم اطلاعاتی تخصصی است که فراخور ضرورت‌های مدنظر ارزشیابان، طراحی می‌شود و اطلاعات مورد نیاز آن‌ها را در زمان و قالب مناسب در اختیار آنان قرار می‌دهد. پژوهش حاضر ضمن بررسی و تدقیق مفهوم ارزشیابی عملکرد، مدل مفهومی سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد مدیریت سرمایه‌های انسانی دفاعی را به روش تجزیه و تحلیل سیستمی مبتنی بر مساله طراحی و ارایه نموده است.

**کلیدواژه‌ها:** پیشرفت، ارزشیابی جامع، ارزشیابی عملکرد، سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد، سرمایه‌های انسانی دفاعی.

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول) [abdi220@gmail.com](mailto:abdi220@gmail.com)

<sup>۲</sup> استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

## بیان مسئله

عملکرد سرمایه‌های انسانی در هر سازمان تعیین‌کننده‌ی میزان تحقق اهداف و برنامه‌ها در آن سازمان است (پونا و کیلیاوا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ مارگاریتا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱) و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند، الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ۲۱۶). عملکرد گاهی با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد، یکسان تلقی می‌شود؛ اما تصور صحیح از عملکرد، همان چیزی است که براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. نو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظایر آن دانسته و معتقدند که رفتار کارکنان، این ویژگی‌ها را به نتایج عینی تبدیل می‌کنند. در واقع کارکنان فقط در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند، می‌توانند رفتار خویش را در قالب عملکرد درآورند. ملاحظه می‌شود که عملکرد، وجهه، منزلت و اعتباری عینی، آفاقی و قابل‌سنجش دارد و برحسب اثر و نتیجه کار، ارزشیابی می‌شود. کارل و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) نیز ارزشیابی عملکرد را فراگرد بررسی مستمر و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار دانسته‌اند. همچنین فوت و هوک<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) برآنند که ارزشیابی کارکنان، فراگردی رسمی است که برای سنجش عملکرد و ارائه بازخور به کارکنان (در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان) و همچنین شناخت استعدادها و بالقوه آنان، به‌منظور شکوفایی این استعدادها در آینده، به کار می‌رود. از طرف دیگر، بخش دفاع در جمهوری اسلامی ایران مسئولیتی بس سنگین و قابل توجه بر عهده دارد، لذا پیشرفت در این حوزه نیازمند این مهم است که مبحث سرمایه‌های انسانی دفاعی به طور جدی باید مورد توجه قرار گیرد.

از طرف دیگر، حرکت به سوی رشد و پیشرفت در حوزه‌ی سرمایه‌های انسانی دفاعی، به الزاماتی نیاز دارد که یکی از آنها، استمرار کوشش و تلاش برای ارزشیابی عملکرد است؛ زیرا بدون ارزشیابی عملکرد، هرگز نمی‌توان درباره‌ی مراتب صلاحیت و صحت عملکرد مدیران و کارکنان اظهارنظر کرد. در واقع اگر جامعه بخواهد در مسیر پیشرفت مستدام قرار

<sup>۱</sup> Poona & Keilaw, ۲۰۲۰

<sup>۲</sup> Margherita, ۲۰۲۱

<sup>۳</sup> Noe et al, ۲۰۰۸, ۳۴۵

<sup>۴</sup> Carell et al, ۲۰۰۰, ۲۲۵

<sup>۵</sup> Foot and Hook, ۱۹۹۹, ۱۰۵

گیرد، باید بتواند به طور مستمر به ارزشیابی عملکرد خود پرداخته، بر اساس بازخور دریافتی، عملکرد خود را بهبود بخشیده و در مسیر تعالی قرار دهد. راه پیشرفت را باید با امید طی کرد، اشتباهات را به خاطر سپرد و راه‌های جدید منطبق بر راه اصلی را بازپروری کرد و نقشه راه را معیار ارزشیابی میزان پیشرفت و پسرفت قرار داد؛ و این همه نیازمند برخورداری از یک سیستم ارزشیابی دقیق و صریح است، زیرا ارائه به موقع اطلاعات، سرمایه‌ای بسیار ارزشمند برای مدیران است؛ به‌ویژه هنگامی که این اطلاعات درباره ارزشیابی عملکرد مدیر یا سازمان یا سیستم تحت امر او باشد.

در این امتداد، ارزشیابی عملکرد دقیق و صریح سرمایه‌های انسانی دفاعی نیازمند برخورداری از سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد<sup>۱</sup> است (پورعزت و عبدی، ۱۳۹۷: ۱۱). سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد یک سیستم اطلاعات تخصصی است که فراخور نیاز و ضرورت‌های مدنظر ارزشیابان، طراحی می‌شود و اطلاعات موردنیاز آن‌ها را در زمان مناسب و در قالب مناسب، در اختیار آنان قرار می‌دهد. کارکردهای گوناگون سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد، بسیار تأمل‌برانگیزند. این سیستم باید بتواند از میان انواع نظریه‌ها و مدل‌ها و روش‌ها و رویه‌های موجود، مجموعه و بسته مناسبی را انتخاب یا طراحی کند. ارزشیابی عملکرد را می‌توان از سطح یک سیستم بی‌جان شروع کرد و تا سطح یک سیستم اجتماعی پیچیده ادامه داد. هر سیستم اجتماعی، ابعاد و جنبه‌های گوناگونی برای ارزشیابی شدن دارد. از عملکرد نیروی انسانی فعال در آن گرفته تا عملکرد کلی سازمان.

واضح است که پرداختن به عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی، به یک سیستم پیچیده، متنوع و جامع ارزشیابی نیاز دارد؛ سیستمی که بتواند کلیه ی وجوه عملکردی پیچیده و متنوع و گسترده بخش دفاعی را در مسیر پیشرفت و توسعه کشور مهار نماید. بر این اساس، مقاله ی حاضر به طراحی مدل مفهومی سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی پرداخته است.

---

<sup>۱</sup> Evaluation Information System (EIS)

### اهمیت ارزشیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی در مسیر پیشرفت بخش دفاع

ارزشیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی، یکی از ارکان اساسی در مسیر تحقق پیشرفت جامعه/ سازمان‌ها است، به گونه‌ای که فقدان ارزشیابی در ابعاد مختلف سازمان‌ها و جوامع اعم از ارزشیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، یکی از علائم بیماری سازمان‌ها و جوامع قلمداد می‌شود. هر سازمان و جامعه به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود، به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزشیابی دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزشیابی و کنترل در یک سیستم به مبنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کاهولت و در نهایت مرگ سازمان است. در این امتداد، با ملاحظه نظام آفرینش می‌توان دریافت که ارزشیابی در بطن آن قرار دارد. وجود نظم بسیار موزون در جهان خلقت حکایت از حلقه بازخور دقیق و حساب شده‌ای دارد و نظام ارزشیابی به عنوان یکی از عناصر اصلی این حلقه مطرح است. هر چند ممکن است بشر به علت نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین آن نباشد، ولی قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزشیابی است.

هرچه برنامه‌ریزی پیچیده‌تر شود و هر چه بر مراتب تنوع موضوعات افزوده گردد، بر اساس قانون پیچیدگی ضروری و قانون تنوع ضروری، باید بر مراتب پیچیدگی و تنوع سیستم ارزشیابی افزوده شود. همچنین، رعایت الزامات قانون انعطاف ضروری و قانون ثبات ضروری، برای حفظ تشخیص و پایداری سیستم ضرورت دارد. قانون تنوع ضروری، حاکی از آن است که با توجه به ماهیت وظایف مدیران در سازمان‌ها و تنوع مسائل و مشکلاتی که به‌طور روزمره با آن‌ها مواجه می‌شوند، باید تنوع سیستم برنامه‌ریزی مورد استفاده برای مواجهه با مشکلات، از تنوع سیستم‌های ایجادکننده ی مشکلات یا سیستم‌های منشأ این مشکلات، بیشتر باشد. از این‌رو، استفاده از تخصص‌ها و توانمندی‌های علمی گوناگون در ساختارهای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سیستم ضرورت می‌یابد (ر.ک. پورعزت، ۱۳۸۹، ۱۲۳). آشبی<sup>۱</sup> معتقد است که فقط تنوع می‌تواند تنوع را مهار کند (رضاییان، ۱۳۷۶، ۹۶)؛ یعنی هرچه یک سیستم از تنوع بیشتری برخوردار باشد، قدرت بیشتری برای مهار تنوعات محیطی دارد و خود، مهارناپذیرتر جلوه می‌کند.

<sup>۱</sup> Ashbi

بر اساس قانون پیچیدگی ضروری، با توجه به تعدد عواملی که در محدوده فعالیت سازمان‌ها قرار دارند و با توجه به تعداد عوامل و بازیگران محیطی، روابط، سطوح و لایه‌های محیط تصمیم‌گیری سازمان‌ها، به‌طور روزافزون پیچیده‌تر می‌شوند؛ درحالی‌که از دیدگاه اوهل بین و همکارانش چنین برمی‌آید که گویا پیچیدگی ضروری در سازمان، مهارگر پیچیدگی محیطی است (اوهل بین، ۲۰۰۷)<sup>۱</sup>. واضح است که تحلیل پیچیدگی‌های محیطی، کار دشواری است و برای مهار آن‌ها، پیچیدگی مضاعفی موردنیاز است. براین اساس، مطلوب آن است که پیچیدگی سطوح تحلیل و اقدام سازمان، فراخور افزایش سطح پیچیدگی محیط و نیروهای عمل‌کننده در آن، افزایش یابد؛ ازاین‌رو، استفاده از حلقه‌های بازخور پیشرفته و یادگیرنده برای مقابله با این محیط پیچیده، ضرورت می‌یابد (ر.ک. پورعزت، ۱۳۸۹، ۱۷۸-۱۷۱).

بر اساس قانون انعطاف ضروری، سازمان‌ها معمولاً در محیط‌های پرآشوب فعالیت می‌کنند؛ محیط‌هایی که گاهی آن‌ها را مانند هر سیستم باز دیگر، به ارائه پاسخ جدید یا تغییر رفتار فعلی وامی‌دارند. منظور از این قانون، آن است که سیستم برنامه‌ریزی سازمانی باید بتواند در موارد ضروری، از خود انعطاف نشان داده، ظرفیتی را برای مواجهه با مسائل برنامه‌ریزی‌نشده فراهم سازد. این قانون، از قانون تنوع ضروری فراتر رفته<sup>۲</sup>، انعطاف‌پذیری در برابر مسائل کاملاً بدیع، پیش‌بینی نشده و شگفتی‌ساز را هدف قرار می‌دهد.

بر اساس قانون ثبات ضروری، سازمان باید بتواند طی برنامه‌های دوربرد و طولانی‌مدت، درباره‌ی نحوه حضور و تصویرپردازی از خود در داخل و خارج از سازمان، تصمیم‌گیری نماید. بدیهی است که هرگونه مرادده سازمان با سایر سازمان‌های داخلی و خارجی، از میزان ثبات و پایایی رفتار عوامل شکل‌دهنده آن تأثیر می‌پذیرد؛ بنابراین، حداقلی از ثبات رویه و پایداری ویژگی‌ها مفید بوده، به حفظ تشخیص و اعتبار سازمان و اقتدار عمل آن در راستای چشم‌اندازش کمک می‌کند.

<sup>۱</sup> Uhl Bein et al., ۲۰۰۷, ۳۰۲

<sup>۲</sup> قانون تنوع ضروری بر فرض تعبیه ظرفیت تنوع، به سبکی از پیش تعیین‌شده و نگارش یافته استوار بود، اما قانون انعطاف ضروری، بر فرض تعبیه قدرت انعطاف برای مواجهه با هر حادثه پیش‌بینی نشده و حتی شگفتی‌آفرین استوار است.

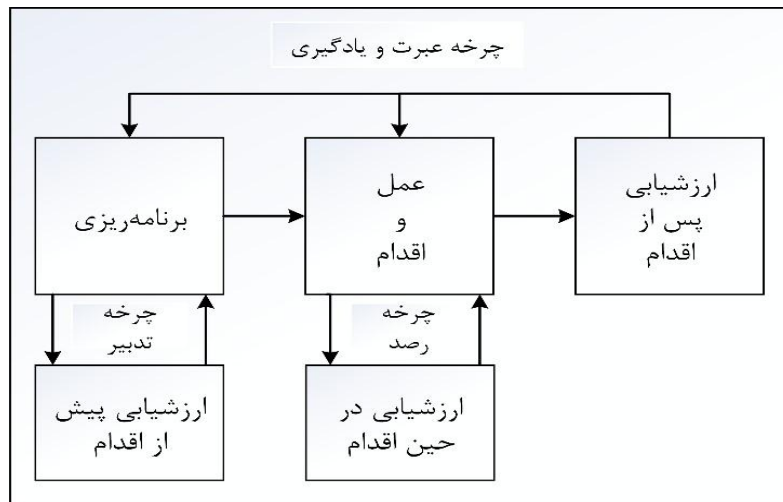
بدین ترتیب، رعایت قانون تنوع ضروری، به افزایش ظرفیت واکنش سیستم برای مهار ظرفیت‌های شناخته‌شده محیط، رعایت قانون پیچیدگی ضروری، به افزایش قدرت تحلیل سیستم و ادراک لایه‌های پیچیده در رفتار محیط، رعایت قانون ثبات ضروری، به حفظ هویت سیستم در برابر تحولات خود و محیط و رعایت قانون انعطاف ضروری، به افزایش قدرت مانور فوق فعال سیستم در برابر ظرفیت‌های ناشناخته محیط کمک می‌کند (پورعزت، ۱۳۸۹، ۱۲۵). اگر سیستم ارزشیابی، از اقتدار، کفایت و اثربخشی کافی برخوردار باشد، می‌توان مسیر پیشرفت و توسعه را با قوت و اعتماد بیشتری طی کرد؛ زیرا اقتدار در ارزشیابی، مجال و فضای چانه‌زنی و فریب‌کاری را کاهش می‌دهد و اجازه نمی‌دهد که شرایطی ایجاد شود که در آن، هر سطحی از عملکرد، موجه جلوه نماید! اگر سیستم ارزشیابی مقتدر باشد، فرصت فریب‌کاری و توجیه‌گری، از سیستم اداری سلب می‌شود. بنابراین، لازمه پیشرفت مستمر و صحیح هر سیستم اقدام‌کننده و اجرایی، برخورداری از سیستم ارزشیابی اثربخش و کارآمد است؛ سیستمی پیچیده، باثبات، منعطف و تنوع‌پذیر. واضح است که بدون چنین سیستمی، هیچ تضمینی برای فعالیت صحیح سیستم و استمرار فعالیت آن در جهت نیل به اهداف، باقی نمی‌ماند.

نکته بسیار قابل‌تأمل، این است که احتمال عدم موفقیت سیستم ارزشیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی در دستیابی به اهداف خود بسیار زیاد است؛ یعنی بسیار محتمل است که یک سیستم، در ارزشیابی عملکرد خود با مشکل مواجه شده، نتایج مورد انتظار از آن حاصل نشود. بنابراین، پرداختن به دلایل و ابعاد شکست سیستم در ارزشیابی عملکرد خود، از اهمیت قابل‌توجهی برخوردار است.

### شکست سیستم در ارزشیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی

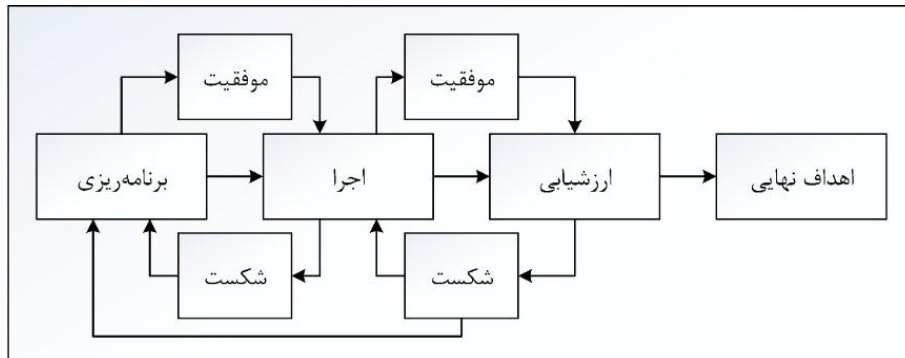
متولیان امر توسعه، معمولاً با مسائل و مشکلات پرچالشی سروکار داشته، احتمالاً بارها شکست یا حتی گاهی، فروپاشی سیستم‌های تحت سرپرستی خود را تجربه می‌کنند! اما هر تجربه شکست، اگر به دانش ضمنی بیفزاید، می‌تواند سرمایه هوشمندی و موفقیت بعدی سیستم باشد؛ ولی اگر هر شکست احتمالی، صرفاً تجربه شده و سپس فراموش گردد، دستمایه کهولت و کودنی سیستم خواهد بود (پورعزت و عبدی، ۱۳۹۷: ۴۵). بنابراین در شرایط خردمندی سیستم، آگاهی آن از دلایل شکست خود، باعث هوشیاری و مراقبت مدیران و تمرکز بیشتر سیستم بر نقاط ضعف احتمالی خود خواهد شد. حمایت مدیران از

تقویت عوامل پیش‌برنده و تضعیف عوامل بازدارنده در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی سیستم‌ها و اهتمام آنان به آماده کردن زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای این امور، از جمله راهبردهای بنیادین جلوگیری از شکست و تضمین موفقیت هر سیستم تلقی می‌شود (نمودار ۱).



نمودار ۱- چرخه عبرت و یادگیری

نکته بسیار مهم این است که شکست هر سیستم، ممکن است در مراحل گوناگون حیات و فعالیت آن رخ دهد؛ نظیر شکست در مرحله برنامه‌ریزی، شکست در مرحله اجرا و شکست در مرحله ارزشیابی؛ ضمن اینکه به جهت پیوستگی امر برنامه‌ریزی با اجرا و کنترل، بروز هرگونه شکست در هر یک از این مراحل سه‌گانه، ممکن است مراحل دیگر را تحت تأثیر قرار دهد. به همین ترتیب، موفقیت در هر مرحله، به موفقیت کلی سیستم کمک می‌کند (نمودار ۲). نکته دیگر اینکه هر سیستم هوشمند، تلاش می‌کند که در همه مراحل سه‌گانه فوق، موفق ظاهر شود و مستمراً عوامل شکست خود را شناسایی کرده، از میان بردارد.



نمودار ۲- پیوستگی برنامه ریزی با اجرا و کنترل

### ویژگی های سیستم ارزشیابی خوب سرمایه های انسانی دفاعی

مفهوم سیستم، بسیار تأمل برانگیز است؛ پدیده ای با اجزاء، ابعاد و حالات متنوع که همگی برای دستیابی به هدفی واحد، هماهنگ شده اند! و اینکه سیستم ارزشیابی عملکرد، سیستمی است مبتنی بر یک نظریه و مدلی در امتداد آن نظریه که شاخص های متعددی را تحت پوشش قرار داده، برای نیل به یک هدف معین، هماهنگ و منسجم، به کار گرفته می شود؛ هدفی چون قضاوت عادلانه درباره عملکرد یک فرد، گروه، سازمان یا جامعه! سیستم ارزشیابی خوب باید از ویژگی های زیر برخوردار باشد (پورعزت و عبدی، ۱۳۹۷: ۶۷):

الف) اطلاعات مورد نیاز را به دقت و به موقع ارائه دهد: دقت و سرعت در ارائه اطلاعات، زمینه اطلاع رسانی اثربخش را برای اصلاح عملکرد فراهم ساخته، بر کارآمدی سیستم ارزشیابی می افزاید.

ب) برحسب تغییرات و تحولات احتمالی، کیفیت شاخص های خود را به روز نموده و ارتقاء دهد: به روزرسانی و بهبود سریع شاخص ها و معیارهای ارزشیابی عملکرد، امری ضروری و ضامن این مهم است که «شاخص ها باید از قابلیت رصد دقیق تحولات آینده در عملکرد سیستم تحت ارزشیابی، برخوردار باشند».

ج) ارزشیابی را بر اساس ترکیبی از شاخص های ضروری انجام دهد: یعنی مجموعه ای از شاخص های معطوف به اهداف، شاخص های معطوف به فراگردها و شاخص های معطوف به منابع را مدنظر قرار داده، ترکیب مناسبی از آنها را به صورت جامع، مورد استفاده قرار دهد.

د) قدرت ارائه راهکار داشته باشد: هنگامی می‌توان گفت که ارزشیابی به فراگردی تام و کامل تبدیل شده است که برای پر کردن فاصله "وضع موجود و وضع مطلوب عملکرد"، مجموعه‌ای از سناریوهای جبرانی داشته باشد؛ به گونه‌ای که بتواند در نقش پزشک، انواعی از نسخه‌های مقتضی را برای بهبود سیستم تحت درمان خود صادر نماید. اگر سیستم ارزشیابی نتواند در نقش پزشک درمانگر ظاهر شود و صرفاً در مرحله معاینه متوقف گردد، چندان فایده‌ای نخواهد داشت. بنابراین، سیستم ارزشیابی خوب، سیستمی است که از طریق اتصال به سیستم‌های برنامه‌ریزی و اجرا، امکان جبران گذشته را فراهم نماید.

### عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر اثربخشی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی

ابعاد و عوامل متنوع و متعددی در ارزشیابی عملکرد مورد توجه قرار گرفته‌اند. هنگام ارزشیابی عملکرد، معمولاً صرفاً مجموعه‌ای از عوامل و متغیرها مدنظر قرار می‌گیرند؛ درحالی‌که بسیاری از متغیرها از قلم می‌افتند یا حتی شناسایی نمی‌شوند. چه‌بسا در این هنگام، متغیرهایی نادیده گرفته شوند که مهم‌تر از متغیرهای شناخته شده باشند. همچنین، مطالعات حاکی از آنند که وجود برخی عوامل یا رعایت برخی از نکات، موجب افزایش اثربخشی سیستم ارزشیابی عملکرد می‌شود. براساس مطالعات بالیگا،<sup>۱</sup> ۱۹۹۴ و مادلر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷ (به نقل از ابیلی، ۱۳۸۱)، برخی عوامل اثربخش‌ساز سیستم ارزشیابی عملکرد، عبارتند از:

الف) وجود یک طرح یا سیستم نظری اثربخش برای ارزشیابی عملکرد (که در آن، بر هدف ارزشمند و قابل‌فهم ارزشیابی عملکرد و شیوه آگاهی‌بخشی گسترده میان کارکنان و سرپرستان، درباره نحوه ارزشیابی، تأکید شده باشد)؛

ب) تعریف دقیق مراحل عملیات ارزشیابی عملکرد (مشمول بر برنامه‌ریزی و بازبینی مستمر عملکرد و ارایه بازخور به کارکنان، درباره اینکه چگونه عملکرد خود را بهبود بخشند)؛

<sup>۱</sup> Baliga

<sup>۲</sup> Madler

ج) حمایت کافی از سیستم ارزشیابی عملکرد (به نحوی که سرپرستان را برای اعمال ارزشیابی اثربخش و تلاش برای تأمین رضایت و رسیدگی به شکایات افراد از سیستم ارزشیابی، تشویق کند)؛

د) ایجاد زمینه پذیرش سیستم ارزشیابی عملکرد سازمان در میان کارکنان (و برانگیختن آنان به حمایت از اجرای آن)؛

ه) متعهد ساختن سرپرستان و کارکنان (به اجرای صحیح سیستم ارزشیابی عملکرد سازمان)؛

و) ایجاد توافق بین کارکنان و سرپرستان (درباره تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزشیابی عملکرد)؛

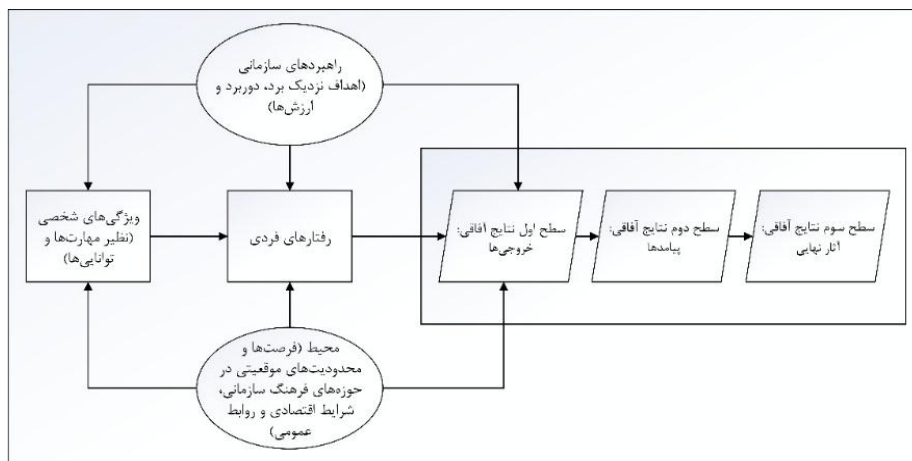
ی) بررسی مداوم و سامان مند سیستم ارزشیابی عملکرد (و تلاش برای اصلاح مستمر آن).

همچنین با در نظر گرفتن عوامل مؤثر بر اثربخشی سیستم های ارزشیابی عملکرد، می توان خصیصه های اثربخش ساز سیستم ارزشیابی عملکرد را به شرح زیر فهرست کرد (برناردین، ۲۰۰۳، ۱۴۳؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷، ۳۳۹):

- ۱- تلاش برای افزایش دقت در تعریف و اندازه گیری ابعاد عملکرد، تا جایی که امکان پذیر است؛ از طریق تعریف عملکرد بر مبنای پیامدهای قابل ارزشیابی، پیش بینی پیامدها برحسب فراوانی و تکرار رفتار مربوط به آنها، تعریف ابعاد عملکرد از طریق ترکیب کارها با جنبه های گوناگون ارزش (نظیر: کیفیت، کمیت، مناسب بودن و به جا بودن)؛
- ۲- پیوند دادن ابعاد عملکرد، به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی؛
- ۳- طراحی ترکیب شیوه اندازه گیری عملکرد، با ملاحظه محدودیت های موقعیتی و در نظر گرفتن محدودیت های شناسایی شده درباره عملکرد؛
- ۴- ایجاد اعتماد متقابل و کافی، بین سرپرستان و کارکنان؛
- ۵- اندازه گیری و هدایت عملکرد کارکنان، به طور کلی، صریح و ملموس؛
- ۶- ایجاد تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی های ارزشیابی عملکرد در آن؛
- ۷- تشویق سرپرستان به تشریح سیستم ارزشیابی عملکرد برای کارکنان و مذاکره با آنها، درباره نحوه اجرای آن؛

۸- معطوف ساختن ارزشیابی عملکرد، به تشویق رشد حرفه‌ای و انتقال فرهنگ حرفه‌ای؛  
 ۹- تشویق کارکنان به اظهار نظر درباره مسائل و بحث درباره اهداف و برنامه‌های سازمان؛  
 ۱۰- ارائه بازخور به کارکنان، به‌طور مداوم و از منابع گوناگون؛ به‌طوری‌که درباره موقعیت و مراتب موفقیت خود و عملکرد مورد انتظار، به اطلاعات کافی دسترسی داشته باشند؛

۱۱- در نظر گرفتن سیستم ارزشیابی، به‌مثابه بخشی از فراگرد ارائه بازخور رسمی؛  
 ۱۲- افزایش پرداخت‌ها، هم بر مبنای عملکرد فردی و هم بر اساس عملکرد گروهی.  
 نکته این است که معمولاً رابطه بین مدیریت عملکرد، راهبردها و اهداف سازمان، نادیده گرفته می‌شود؛ درحالی‌که اساساً، عملکرد باید برحسب اهداف سنجیده شود. مدل نو و همکاران بر این مهم اشاره دارد که محدودیت‌های موقعیتی نقشی اساسی در عملکرد افراد ایفا می‌کنند. این عوامل، مجموعه خروجی‌ها یا نتایج عینی را شکل می‌دهند. نکته این است که گاهی حتی رفتار مناسب افراد نیز به نتایج مناسب ختم نمی‌شود؛ گویا، هم کارکنان باید از ویژگی‌های مناسبی برخوردار باشند و هم سازمان ساختار مناسبی را به کار گیرد، تا آنگاه، نتایج مطلوب حاصل آید. نکته مهم دیگر آنکه مطلوب است عملکرد، در سطوح متفاوت و برحسب خروجی، پیامد و اثر نهایی، ارزشیابی گردد. نویسندگان با توجه به اهمیت روابط تسلسلی خروجی‌ها و پیامدها و آثار نهایی، این مهم را بر مدل نو و همکارانش افزودند (نمودار ۳).



نمودار ۳- مدل تحلیل عوامل مؤثر بر عملکرد در سازمان‌ها

بنابراین، باید تلاش کرد تا مدلی طراحی شود که در آن، آثار ویژگی‌ها، راهبردها و مختصات محیطی، در قالب رفتارها ادغام شوند و نتایج مطلوب را به بار آورند. به‌ویژه به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی، باید پیوند ویژگی‌ها، رفتارها و نتایج، با راهبردهای سازمانی تقویت شود.

### روش شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف اکتشافی و جهت‌گیری آن کاربردی است و با استفاده از روش تحقیق معرفی شده در کتاب ریمون کیوی و لوک وان کامپنهود<sup>۱</sup> و روش تجزیه و تحلیل سیستمی مبتنی بر مساله انجام شده است. بر این اساس، همانطور که ملاحظه شد ابتدا اهمیت ارزشیابی عملکرد سرمایه های انسانی دفاعی در مسیر پیشرفت مورد بررسی و تدقیق قرار گرفت، سپس شکست سیستم در ارزشیابی عملکرد مورد توجه قرار گرفت. در ادامه ویژگی‌های سیستم ارزشیابی خوب بیان شد و عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر اثربخشی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد احصاء گردید. طراحی مدل مفهومی سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد سرمایه های انسانی دفاعی در ادامه ارائه خواهد شد.

### طراحی مدل مفهومی سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد سرمایه های انسانی دفاعی

#### اجزاء سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد سرمایه های انسانی دفاعی

هر سیستم پشتیبان ارزشیابی، از اجزا متعددی تشکیل می‌شود که در میان آن‌ها، موارد زیر از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردارند:

۱. حافظه: در هر سیستم پشتیبان، وجود حافظه قوی، هم برای بایگانی راکد و هم برای بایگانی فعال، به‌منظور حفظ دستور کارها و اسناد و مدارک، ضروری است. سیستم حافظه باید به حد کافی از ظرفیت حفظ سوابق برخوردار باشد و بتواند در زمان ضرورت، اسناد و مدارک اصلی (بایگانی فعال) و اسناد پشتیبان آن‌ها (بایگانی راکد)

<sup>۱</sup> Raymond Quivy & Luc Van Compenhoudt (۱۹۸۸)

را بازیابی نماید و به سرعت، اطلاعاتی مفید و اثربخش را در اختیار طراحان سیستم قرار دهد.

۲. **خرده سیستم بازخور:** خرده سیستم بازخور باید از مدارهای متعدد و متنوعی تشکیل شود که به طور منسجم و هوشمند، با حداکثر سرعت و دقت، در خدمت بازیابی روش‌ها، رویه‌ها و الگوهای مناسب، برای ارزشیابی در اینجا و اکنون<sup>۱</sup>، مورد استفاده قرار بگیرند. خرده سیستم بازخور باید دقیق و حساس باشد و مناسب‌ترین اطلاعات را در مناسب‌ترین زمان در اختیار سیستم ارزشیابی قرار دهد؛ بنابراین، باید مجموعه‌ای از مدارهای بازخور منطقی و دقیق را به کار گیرد تا بتواند در انتخاب اطلاعات مناسب برای ارزشیابی در شرایط خاص، کارآمد و اثربخش جلوه کند.

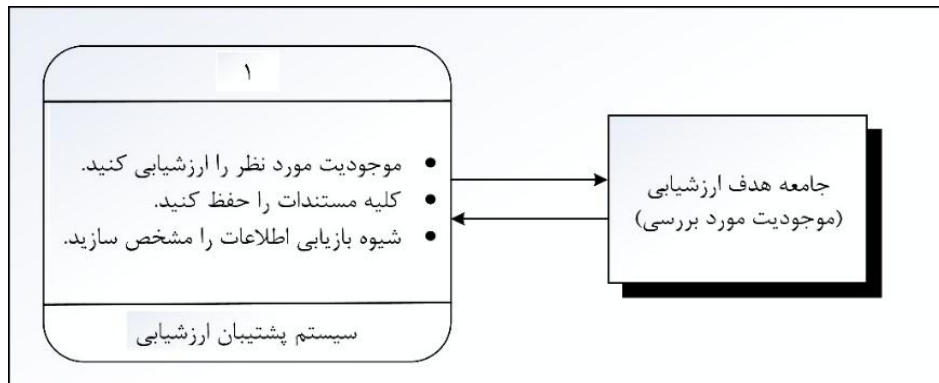
۳. **بسته‌های متنوع شاخص‌ها با دسته‌بندی اقتضایی:** هر سیستم پشتیبان ارزشیابی، با ثبت مکرر تجربه‌های ارزشیابی در موارد پیشین، سرمایه دانشی ارزشمندی را فراهم می‌سازد که به‌ویژه از حیث معرفی شاخص‌های ارزشیابی، بسیار مفید و پرازش است؛ سرمایه‌ای که برای ارزشیابی موجودیت‌های سازمانی گوناگون، قابل استفاده است.

پس از تهیه این شاخص‌ها در هر موقعیت ارزشیابی، نکته مهم این است که تشخیص داده شود که "با چه معیاری می‌توان بسته مناسبی از این شاخص‌ها را برگزید". به‌طور کلی، می‌توان گفت که "باید بسته‌های متنوعی آماده شوند تا برحسب اقتضاء، به کار گرفته شوند و فراخور حال انواع موجودیت‌های تحت ارزشیابی، مورد استفاده قرار گیرند". معیار دسته‌بندی، ممکن است عرصه فعالیت در سازمان یا سطح سازمانی یا ماهیت وظیفه سازمانی باشد. مهم آن است که "بسته ارزشیابی باید بتواند از عهده تعیین عیار پدیده یا موضوع یا موجودیت تحت بررسی برآید". بدین ترتیب، باید تعداد زیادی بسته آماده ارزشیابی، برای زمان‌ها و شرایط متفاوت طراحی شوند و مورد استفاده قرار گیرند.

<sup>۱</sup> Here and Now

## نمودار جریان اطلاعات سیستم پشتیبان ارزشیابی<sup>۱</sup>

با استفاده از نمودارهای جریان اطلاعات<sup>۲</sup>، می توان ابعاد و اجزاء مهمی از سیستم پشتیبان ارزشیابی را ترسیم کرد و به ویژه با تأمل بر مدارهای بازخور موردنیاز، به استقرار آن ها در عرصه عمل کمک کرد. نمودار سطح صفر جریان اطلاعات در ادامه قابل مشاهده است (نمودار ۴):



نمودار ۴. نمودار سطح صفر جریان اطلاعات طرح خام سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد

### سرمایه های انسانی دفاعی

همان طور که در نمودار سطح صفر طرح خام سیستم پشتیبان ارزشیابی ملاحظه می شود، سه وظیفه اصلی در قلمرو عمل و اقدام این سیستم، مورد تأکیدند:

الف) ارزشیابی موجودیت ها؛

ب) مستندسازی روش ها، رویه ها، الگوها و شاخص ها؛

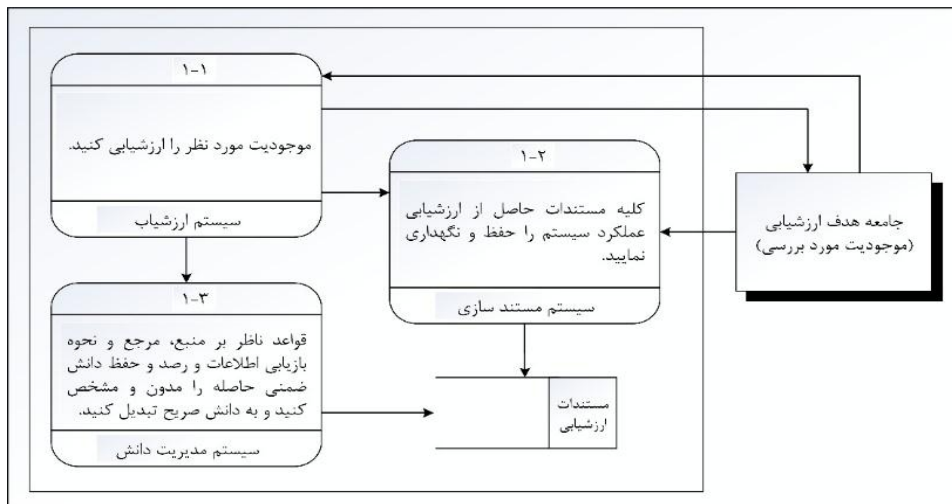
ج) تعریف الگوریتم و شیوه بازیابی اطلاعات، در موارد مقتضی.

همان طور که در نمودار ۵ ملاحظه می شود، حداقل چهار ناحیه وظیفه ای مستقل در این سیستم پشتیبان ارزشیابی قابل تصورند که به مسئولیت های مهم خود در فراگرد ارزشیابی، فراگرد مستندسازی، فراگرد بازیابی و مدیریت دانش و پایگاه ثبت و ضبط اطلاعات

<sup>۱</sup> Data Flow Diagram of Evaluation Support System (DFDESS)

<sup>۲</sup> این نمودارها برای طراحی سیستم های گوناگون قابل استفاده اند، حتی برای طراحی سیستم خط مشی گذاری دولتی در سطح ملی (ر.ک. پورعزت، ۱۳۸۷، ۲۴۶-۲۶۶).

می‌پردازند. جریان کار، از اقدام سیستم ارزشیاب به ارزشیابی جامعه هدف آغاز می‌شود و کلیه مستندات در سیستم مستندسازی ثبت می‌گردند و توسط سیستم مدیریت دانش، تحلیل، تفسیر و حفظ می‌شوند.

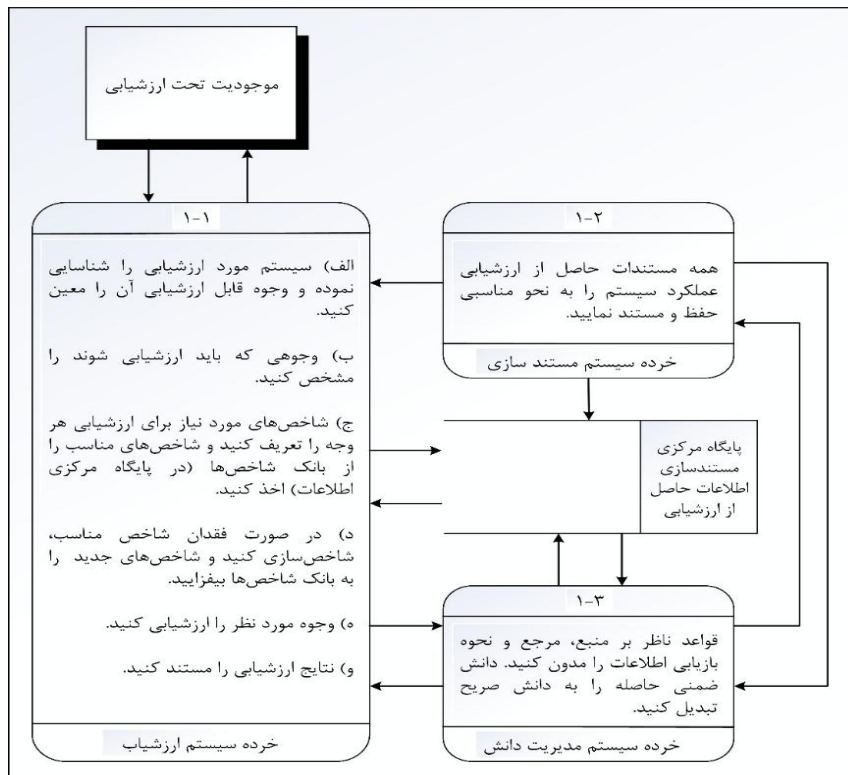


نمودار ۵. نمودار سطح یک جریان اطلاعات در طرح خام سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد

#### سرمایه های انسانی دفاعی

نمودار ۶ نیز سطح دوم جریان اطلاعات سیستم پشتیبان ارزشیابی را برحسب "خرده سیستم ارزشیاب" نشان می‌دهد. با باز شدن فراگرد "خرده سیستم ارزشیاب"، اجزای این سیستم به مسئولیت‌های مهم بررسی موجودیت تحت ارزشیابی، شناسایی اجزای قابل ارزشیابی آن، شناسایی ابعادی که لازم است ارزشیابی شوند، انتخاب یا طراحی شاخص‌ها و معیارهای مناسب برای ارزشیابی، و ثبت و ضبط اطلاعات موردنظر در پایگاه مرکزی مستندسازی اطلاعات می‌پردازند؛ ضمن اینکه در مرادده دائمی با سیستم مدیریت اطلاعات، سطح دسترسی را مشخص می‌نمایند.

همان‌طور که در نمودار ۶ ملاحظه می‌شود، شرح عملیات در شش فراگرد داخلی خرده سیستم ارزشیاب، به صورت جمله‌های جداگانه، با حروف "الف" تا "و" مشخص شده است. روابط اصلی ناظر بر جریان اطلاعات سیستم در سطح دوم نیز با عبارتهای ثبت شده بر پیکان‌ها قابل شناسایی‌اند.



نمودار ۶. تشریح مقدماتی نمودار سطح دو سیستم پشتیبان ارزیابی، برحسب خرده سیستم ارزیابی

شرح هر یک از روابط ده‌گانه نمودار سطح دوم سیستم پشتیبان ارزیابی عملکرد عبارتست از:

۱. اطلاعات مورد نیاز را از جامعه هدف جمع‌آوری کنید؛

۲. مستندات قبلی را به‌طور تحلیل‌شده در اختیار ارزیابی قرار دهید؛

۳. نتایج ارزیابی مقدماتی را با تحلیل اولیه آثار آنها، ارسال کنید؛

۴. در صورت ضرورت، اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل را بازیابی کنید؛

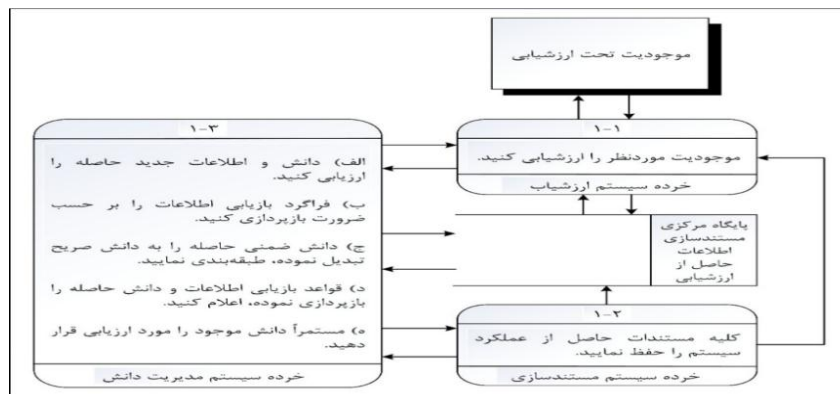
۵. دستاوردهای پژوهش ارزیابی را مستندسازی کنید؛

۶. تحلیل‌های صریح‌تر و عمیق‌تر نتایج را دریافت کنید؛

۷. اطلاعات مورد نیاز را در اختیار ارزیابان قرار دهید؛

۸. دستاوردهای طبقه‌بندی شده را مستندسازی کنید؛
۹. در قواعد مستندسازی اطلاعات و بازیابی آن‌ها تجدیدنظر کرده، نتایج آن را اعلام کنید؛
۱۰. نتایج حاصل از ارزشیابی را به موجودیت تحت ارزشیابی اعلام کنید.
۱۱. نتایج حاصل از ارزشیابی را به خرده‌سیستم مدیریت دانش اعلام کنید.
۱۲. اطلاعات مورد نیاز را از مستندسازی دریافت کنید.
۱۳. دانش حاصله را مستندسازی نمایید.

همان‌طور ارزشیابی قرار گیرند<sup>۱</sup> تا امکان برخورداری از تجارب پیشین برای این خرده سیستم فراهم گردد. توسعه چنین سیستمی، به‌واقع به معنی توسعه یک سیستم مدیریت دانش تخصصی درباره ارزشیابی عملکرد است؛ سیستمی که می‌تواند دانش تدریجی و ضمنی حاصل از ارزشیابی را که ملاحظه می‌شود، چند فراگرد مستمر باید فعالانه در اختیار خرده-سیستم مستند نماید. از این‌رو، در نمودار ۷ تلاش شده است تا خرده سیستم مدیریت دانش نیز باز شده و تشریح گردد.



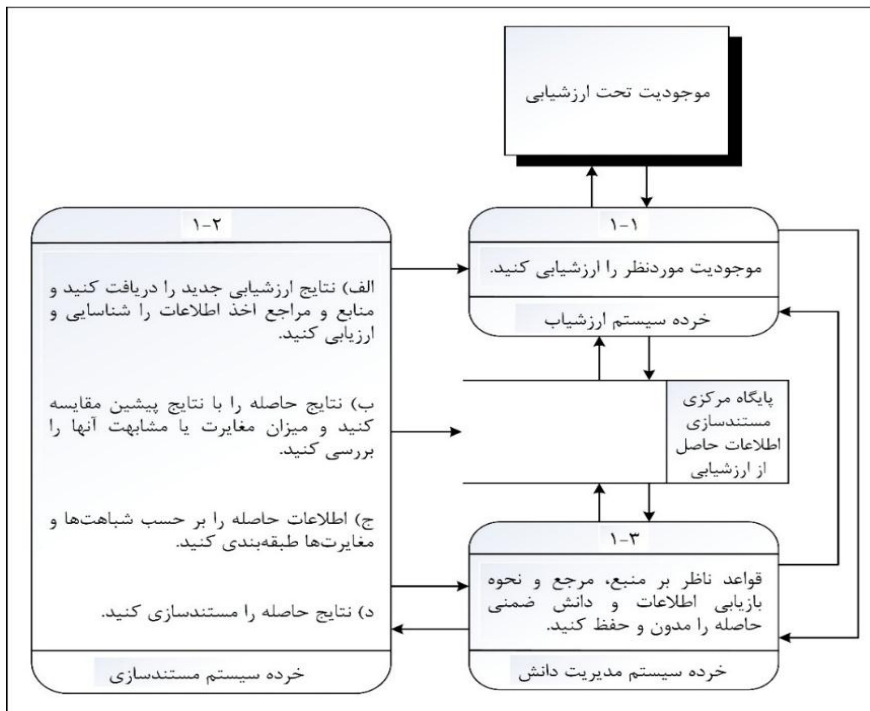
نمودار ۷- تشریح مقدماتی نمودار سطح دو سیستم پشتیبان ارزشیابی، برحسب خرده سیستم مدیریت دانش

<sup>۱</sup> در نمودار سطح دوم، باید فراگردهای داخلی خرده‌سیستم ارزشیابی (حروف الف تا د)، باز شوند و ترسیم گردند؛ ولی در اینجا، به‌اختصار صرفاً عملکرد آن‌ها بیان شده، از رسم فراگردهای داخلی خرده‌سیستم ارزشیابی، اجتناب شده است.

همان طور که ملاحظه می شود، در نمودار ۷ نیز روابط میان فراگردها، مشابه نمودار قبلی است. نکته قابل تأمل، وجود پنج فراگرد داخلی در خرده سیستم مدیریت دانش است که در قالب جمله های جداگانه، با حروف "الف" تا "ه" مشخص شده اند. هر یک از این فراگردها، باید به گونه ای تعریف شود که کار مشخصی انجام دهد تا خرده سیستم مدیریت دانش بتواند در امر طبقه بندی و بازیابی صریح اطلاعات، موفق گردد.

خرده سیستم مدیریت دانش، نقش بسیار مهمی در پشتیبانی از امر ارزشیابی دارد. حتی می توان ادعا کرد که خرده سیستم مستندسازی، فقط زمانی کارآمد خواهد بود که در پرتو خرده سیستم مدیریت دانش توسعه داده شود. در این خرده سیستم، قواعد به گونه ای تدوین می شوند که بتوانند امکان بازیابی سریع شاخص ها و سازه های دانشی مورد نیاز را برای ارزشیابی در هر مورد مقتضی یا درباره هر موجودیت مفروض، فراهم آورند.

البته در صورتی که یک پدیده کاملاً جدید باشد و هیچ تشابهی با پدیده های ارزشیابی شده نداشته باشد، می توان پرونده ای جدید باز کرد و امکان توسعه دانش جدید درباره آن و شیوه ارزشیابی عملکرد را فراهم ساخت.



## نمودار ۸- تشریح مقدماتی نمودار سطح دو سیستم پشتیبان ارزشیابی،

### برحسب خرده سیستم مستندسازی

همان گونه که در نمودار ۸ ملاحظه می شود، روابط میان فراگردها، مشابه نمودار ۷ است. در این خرده سیستم نیز باید چهار فراگرد داخلی را در قالب خرده سیستم های فعال در مستندسازی متمایز ساخت که با حروف "الف" تا "د" مشخص شده اند. واضح است که خرده سیستم مستندسازی نیز نقش بسیار مهم و تعیین کننده ای در اثربخشی سیستم پشتیبان ارزشیابی بر عهده دارد. کار اصلی این خرده سیستم، ثبت و ضبط اطلاعات و سازه های دانشی و طبقه بندی دانش برای تسهیل در دوره های بازیابی و کاربست است؛ در واقع این خرده سیستم، حافظه فعال سیستم پشتیبان ارزشیابی است؛ درحالی که پایگاه مرکزی مستندسازی، مسئولیت بایگانی و حفظ اطلاعات نسبتاً راكد را بر عهده دارد.

در خرده سیستم مستندسازی، به ویژه بر طبقه بندی یافته ها و بسته های ارزشیابی، برحسب مغایرت ها و شباهت ها تأکید می شود؛ درحالی که در پایگاه مرکزی مستندسازی، صرفاً به حفظ اطلاعات و دانش طبقه بندی شده، بر اساس قواعد دیکته شده مبادرت می گردد.

به هر حال، رابطه این خرده سیستم و پایگاه مرکزی مستندسازی اطلاعات حاصل از ارزشیابی، بسیار نزدیک و همراستا است؛ از این رو باید ارتباط این دو موجودیت، به طور مستمر برقرار باشد. حاصل عملکرد صحیح خرده سیستم مستندسازی، تضمین وجود همه گونه اطلاعات مورد نیاز سیستم پشتیبان ارزشیابی در کوتاه ترین زمان، با بیشترین دقت و کمترین هزینه است؛ به طوری که در موارد مقتضی بتواند از ارزشیابی و مدیریت عملکرد انواع موجودیت ها پشتیبانی نماید.

### نتیجه گیری

پیشرفت، مفهومی ارزشمند است که با بار ارزشی مثبت، بر مراتب کامیابی تا نیل به اهداف دلالت دارد. ترسیم مسیر پیشرفت مناسب یا برنامه ریزی برای نیل به اهداف معین، گام اول برای کامیابی هر سیستم در نیل به اهداف اصیل خود از جمله سیستم های دفاعی است. فعالیت های هر سیستم متمایل به پیشرفت همانند سیستم های فعال در بخش دفاع را می توان به سه مرحله برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی تقسیم کرد و بر این اساس، به ارزشیابی

عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی به عنوان مهم‌ترین عنصر موثر بر پویایی و پیشرفت بخش دفاع پرداخت.

ارزشیابی عملکرد اثربخش سرمایه‌های انسانی دفاعی، لازمه پیشرفت و توسعه بخش دفاع است و در هر سه گونه ارزشیابی پیش از اقدام، حین اقدام و پس از اقدام، آثار بسیار مفیدی برای کسب تجربه، اصلاح عمل و اصلاح برنامه در بردارد. در یک رویکرد منطقی و توجیهی، ارزشیابی پیش از اقدام، برای اصلاح برنامه‌ها و رهنگاشت‌ها سودمند می‌افتد، ارزشیابی در حین اقدام، مسیر عمل و اقدام را اصلاح می‌نماید و ارزشیابی پس از اقدام، تجربه‌ها و نظریه‌ها را اصلاح می‌کند؛ بنابراین، سه چرخه تدبیر، رصد و عبرت را برای اصلاح مستمر سیستم مادر، فعال می‌سازد. چرخه عبرت، ارزشیابی را دستمایه قضاوت درباره عملکرد گذشته ساخته، ظرفیت عبرت‌گیری از آن را فعال می‌سازد. چرخه رصد، ارزشیابی را همراه و ملازم با اقدام، برای اصلاح عمل در زمان حال (اینجا و اکنون)، مدنظر قرار می‌دهد. چرخه تدبیر نیز از ارزشیابی سود می‌جوید تا بر اساس پیش‌بینی‌ها، آینده بهتری را سبب‌ساز گردد.

سیستم‌های اثربخش ارزشیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی دفاعی باید باملاحظه ابعاد، جلوه‌ها و جنبه‌های گوناگون سیستم‌های تحت ارزشیابی طراحی شوند و از قابلیت شناسایی و رصد انواع مسیرهای عملکردی و تغییرات رفتاری سیستم‌های مذکور برخوردار باشند.

## منابع

- ابیلی، خدایار (۱۳۸۱)، "تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت"، دانش مدیریت، شماره ۵۸.
- رضاییان، علی (۱۳۷۶)، "تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۹)، "مدیریت راهبردی عصرمدار، رویکرد آینده‌پژوهانه به منافع عمومی"، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۷)، "مختصات حکومت حق‌مدار، در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه‌السلام"، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۶)، "رئیس جمهور شایسته"، سخنرانی ۴ اردیبهشت ۱۳۹۶، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران با همکاری انجمن مدیریت دولتی ایران و انجمن علمی دانشکده مدیریت.
- پورعزت، علی اصغر و عبدی، بهنام (۱۳۹۷)، "سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد"، تهران، نشر مهربان.
- میرحسینی زواره، سید مهدی (۱۳۹۴)، "عملکرد و مدیریت آن در سازمان های بخش عمومی". ر.ک علی اصغر پورعزت و همکاران، (۱۳۹۴)، "مدیریت ایران: مدیریت و ارزیابی عملکرد دولت"، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۵)، "مبانی فلسفی تئوری های سازمان"، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- Uhl-Bien, Mary, Russ marion and Bill McKelvey (۲۰۰۷). "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the individual age to the knowledge area". *The Leadership Quarterly*. ۱۸(۲۰۰۷), ۲۹۸-۳۱۸.
- Quivy, Raymond & Luc Van Compenhoudt (۱۹۸۸). "*Manuel De Recherche En Sciences Sociales*", Paris: Bordas – Dunod.
- Hatch, Mary Jo (۱۹۹۷). "*Organization theory; Modern, Symbolic and postmodern perspectives*". Oxford University Press.
- Bernardin, H.J. (۲۰۰۳). "*Human Resource Management: an experiential approach*". ۳<sup>rd</sup> Edition. New York: Mc GrawHill.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (۲۰۰۸). "*Human Resource Management*". ۹th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Carell Micheal (۱۹۹۲). "*Personnel/ Human Resource Management*". Mac Millan Publishing.
- Foot. M and Hook. C (۱۹۹۹). "*Introducing Human Resource Management*". Longman.
- Margherita, Alessandro (۲۰۲۱). "*Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research*", *Human Resource Management Review*, Available online ۶ January ۲۰۲۱, ۱۰۰۷۹۵, In Press, Corrected Proof.

- Poona, Teresa Shuk-Ching and KeiLaw, Kuok (۲۰۲۰). “*Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective*”, Human Resource Management Review, Available online ۲۳ December ۲۰۲۰, ۱۰۰۸۱۸, In Press, Corrected Proof.
- Ivancevich, J. M. (۲۰۰۷). “*Human Resource Management*”. New York: Mc GrawHill.
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (۱۹۹۶). “Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study”, *Public Personnel Management*. Vol. ۲۵. No. ۲, Summer.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (۲۰۰۸). “*Human Resource Management: gaining Competitive advantage*”. New York: Mc GrawHill.
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (۱۹۹۶). “Municipal government Persnnel Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?”. *Public Personnel Management*, Vol. ۲۵. No. ۳, Fall.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (۲۰۰۷). “*Managing Human Resources*”. Thomson Publishing Company.
- Stredwick John (۲۰۰۵). “*An Introduction to Human Resource Management*”. Elsevier Ltd.