



International Conference on The Second Phase of the Islamic Revolution : دومین همایش بین المللی گام دوم انقلاب اسلامی :

The School of Martyr Soleimani ;

مکتب شهید سلیمانی

A Model for Training Jihadi Civilization-Making Managers

الگوی تربیت مدیران جهادی تمدن ساز



**International Conference on The School of Martyr Soleimani
(ICSMS 2021)**

**Designing a model for evaluating the performance of the
managers of the executive organs of the country based
on the combined approach of Shahid Ghasem Soleimani
management style and general policies of the
administrative system**

Mohammad Ali tarabande^۱

Seyed Kazem Etesami^۲

Seyed Ali Mousavi^۳

^۱PhD student in Industrial Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

^۲Researcher at Imam Hossein University, Tehran, Iran.

^۳Assistant Professor, Faculty of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور مبتنی بر رویکرد ترکیبی سبک مدیریتی شهید قاسم سلیمانی و سیاست‌های کلی نظام اداری

محمد علی ترابنده^۱

سید کاظم اعتصامی^۲

سید علی موسوی^۳

چکیده:

در این پژوهش به منظور دستیابی به یک الگوی جامع در فرایند ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، با مطالعه ادبیات موضوعی موجود در خصوص سبک مدیریتی شهید سپهبد قاسم سلیمانی، و رئوس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، به عنوان آرمان‌ها در فرایند ارزیابی، عوامل اصلی ارزیابی عملکرد مدیران شناسایی شدند. سپس به منظور تأیید عوامل شناسایی شده به همراه متغیرهای مربوط به هر عامل، با استفاده از تکنیک دلفی، نظرات خبرگان حوزه مربوطه اخذ شد. پس از رسیدن به یک توافق جمعی در خصوص عوامل آرمانی، به منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل با لحاظ نمودن میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آن‌ها، پرسشنامه‌ای مبتنی بر منطق تکنیک دیمتل فازی (FDEMATEL) تهیه شد و در اختیار گروه دیگری از خبرگان قرار گرفت. در نهایت الگویی متشکل از ۸ بعد مشی سیاسی، مشی اقتصادی، تفکر سیستمی، رفتار خدمتگزاران سازمانی، اخلاق شخصیتی، و رهبری، و مؤلفه‌های شناسایی شده در ذیل هر یک از ابعاد بدست آمد. اهمیت این پژوهش در آن است که در محاسبه عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی، میزان اولویت و تأثیرگذاری عوامل ارزیابی، مبتنی بر رویکرد ترکیبی اتخاذ شده صورت می‌گیرد.

کلید واژگان: ارزیابی عملکرد مدیران، سبک مدیریتی شهید قاسم سلیمانی، دیمتل فازی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران m.a.trabandeh@gmail.com

^۲ پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. info.etesami@gmail.com

^۳ استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران alimoosavi_7@yahoo.com

۱- مقدمه و بیان مسأله

ارزیابی عملکرد معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست و منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی‌های کارآمد بودن فعالیت‌ها و عملیات است. مسئله ارزیابی عملکرد، سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته از شاخص‌های مالی به‌عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلان در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی نظام‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها و رقابت بازار بود. در سالیان اخیر پژوهشگران سیستم به این نتیجه رسیده‌اند که سیستم‌های سنتی با تأکید بر معیارهای مالی در مقایسه با نتایج، زمانبر بوده و جامعیت کافی برای در نظر گرفتن جنبه‌های عملکردی و تعیین جایگاه سازمان را ندارند. با افزایش رقابت در عرضه تولید و خدمات، سازمان‌ها به شاخص‌ها و الگوهای برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی نداشتن نظام‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمان‌ها شد. (نصرت‌پناه و همکاران، ۱۳۹۷؛ توکلی گلپایگانی و همکاران، ۱۳۹۵)

نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و موثری که در انجام امور دارد، به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود که بی‌توجهی به آن موجب آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و... می‌شود.

با ابلاغ سیاست‌های ۲۶ گانه اصلاح نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری، این امید به وجود آمد که می‌توان با تکیه بر این سیاست‌ها و تدوین راه‌حل‌های صحیح در اصلاح سیستم یاد شده، اقداماتی انجام داد. هدف از ابلاغ این سیاست‌ها به دستگاه‌های ذیربط این بود که به‌عنوان یک برنامه استراتژیک سرلوحه فعالیت‌ها قرار گیرد. بدیهی است هر برنامه‌ای نیاز به نظارت دارد و در این برنامه توجه به نتایج سبب می‌شود تا ارزیابی درستی از وظایف و کارکردهای افراد و دستگاه‌ها به عمل آمده و با اقدامات به‌هنگام از ائتلاف منابع و امکانات جامعه جلوگیری به عمل آید (میرمحمدی و ایزدخواه، ۱۳۹۱).

انقلاب اسلامی ایران متناسب با راهبردهای خود سبک نوینی از حکمرانی و به تبع آن الگوی مدیریت در سطح عالی را ارائه داد که برخی از مدیران سطوح عالی در راستای تحقق اهداف نظام و در طی ۴۰ سال اخیر مطلوب عمل کرده و برخی دیگر دچار ضعف‌هایی بودند. شهید سپهبد قاسم سلیمانی به عنوان تنها مدیر عالی در نظام جمهوری اسلامی که موفق به گرفتن نشان ذوالفقار از رهبری معظم ایران شده است نه تنها در عملکرد شغلی خود موفق بود بلکه با محبوبیتی کم نظیر در سطوح و سلايق مختلف جامعه همراه شد.

اینک با توجه به ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری و موجود بودن الگوی مطلوبی به نام شهید سپهبد سلیمانی و تأکید دولت مبنی بر اولویت اصلاح نظام اداری در برنامه‌ها، می‌توان به خلق ارزش‌های مشترک میان تمامی فعالان نظام اداری پرداخت و به واسطه سازوکارهای پیوندی، زمینه انجام اصلاحات عمیق در نظام اداری به عنوان بستر و زیرساخت توسعه کشور را فراهم نمود. با ابلاغ سیاست‌های ۲۶ گانه اصلاح نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری، این امید به وجود آمد که می‌توان با تکیه بر این سیاست‌ها و تدوین راه‌حل‌های صحیح در اصلاح سیستم یاد شده، اقداماتی انجام داد. هدف از ابلاغ این سیاست‌ها به دستگاه‌های ذیربط این بود که به عنوان یک برنامه استراتژیک سرلوحه فعالیت‌ها قرار گیرد. بدیهی است هر برنامه‌ای نیاز به نظارت دارد و در این برنامه توجه به نتایج سبب می‌شود تا ارزیابی درستی از وظایف و کارکردهای افراد و دستگاه‌ها به عمل آمده و با اقدامات به هنگام از اتلاف منابع و امکانات جامعه جلوگیری به عمل آید (میرمحمدی و ایزدخواه، ۱۳۹۱).

مسأله تحقیق پیش رو این است که در حال حاضر معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور همسویی معناداری با الزامات سیاست‌های کلی نظام اداری و الگوی مدیریتی آن شهید والا مقام ندارد بنابراین محققین این پژوهش بدنبال دستیابی به الگویی با تلفیق هردو منبع سیاست‌های نظام اداری و مکتب مدیریتی شهید سلیمانی بوده‌اند.

۲- ادبیات موضوعی

۲-۱- دستورالعمل فعلی ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور

در اجرای ماده (۱) آیین‌نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ک ۴۳۹۱۵/ت ۲۲۱۳۲۷ مورخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ و بند (۲) ماده (۴۹) قانون مذکور و نیز در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد، دستورالعمل اجرایی فرایند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی، و کارمندان قراردادی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری ابلاغ شد. دستورالعمل مذکور شامل دو بعد عوامل عمومی و اختصاصی به منظور امتیازدهی است. عوامل اختصاصی به تناسب وظایف و تکالیفی است که مدیران و سایر کارمندان در طول سال عهده دار هستند و عوامل مذکور متناسب با شرایط شغلی کارمندان تعریف می‌شوند. عوامل عمومی شامل موارد مشترکی است که از تمامی مدیران انتظار می‌رود انجام دهند، و عمدتاً در برگیرنده پارامترهای نظم و انضباط شغلی هستند. بنابراین مسأله‌ای که وجود دارد این است که در خصوص عوامل عمومی مورد انتظار از مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور تنها رعایت قوانین و مقررات اداری مد نظر قرار گرفته شده است و سایر مؤلفه‌های سیاست‌های کلی نظام اداری به عنوان یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی و سبک رهبری شهدا مورد توجه ویژه قرار نگرفته‌اند.

۲-۲- متغیرهای ارزیابی عملکرد متناسب با اسناد بالادستی

در اجرای مفاد نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی (تصویب‌نامه شورای عالی اداری به شماره ۳۰۲۵۵۰ تاریخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴) و عملیاتی کردن برنامه ششم برنامه جامع اصلاح نظام اداری (تصویب‌نامه شورای عالی اداری به شماره ۳۰۲۵۹۶ تاریخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴)، متغیرهای کلیدی در ارزیابی عملکرد کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور و مستندات قانونی متناظر با آن که عمدتاً مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری است (س.ک.ن.ا) جمع بندی شدند:

جدول ۱- مولفه‌های فرهنگی مبتنی بر فرهنگ فردی و سازمانی

استناد قانونی	متغیر	مولفه	بعد
بند ۲۱ س.ک.ن.ا	روحیه خودکنترلی	اخلاق درونی Morality	فرهنگ فردی
بند ۲۱ س.ک.ن.ا	روحیه امانت‌داری		
بند ۱ س.ک.ن.ا	برخورداري ارزش‌های اسلامی		
بند ۱ س.ک.ن.ا	برخورداري کرامت انسانی		
فصل سوم ق.م.خ.ک	روحیه اخلاق اسلامی		
فصل سوم ق.م.خ.ک	روحیه خدمت‌گذاری به مردم		



استناد قانونی	متغیر	مؤلفه	بعد
بند ۲۱ س.ک.ن.ا	برخوردارى از وجدان کارى	اخلاق بیرونی Ethics	
بند ۲۱ س.ک.ن.ا	انضباط اجتماعى		
بند ۲۱ س.ک.ن.ا	تفکر صرفه جویى		
بند ۲۱ س.ک.ن.ا	تفکر ساده زیستى		
بند ۲۱ س.ک.ن.ا	تفکر حفظ بیت‌المال		
بند ۱ س.ک.ن.ا	سرمایه انسانى و اجتماعى		
فصل سوم ق.م.خ.ک	رعایت اخلاق ادارى		
فصل سوم ق.م.خ.ک	رعایت منشور اخلاقى		
ماده ۹۰ ق.م.خ.ک	گشاده‌روى		
ماده ۹۰ ق.م.خ.ک	برخوردارى از انصاف		
ماده ۹۰ ق.م.خ.ک	صداقت		
بند ۲۶ س.ک.ن.ا	برخوردارى از تفکر نوآورى	تفکر خلاق	فرهنگ سازمانى
بند ۲۶ س.ک.ن.ا	داشتن ابتکار		
بند ۲۶ س.ک.ن.ا	برخوردارى از تفکر پویا		
بند ۲۶ س.ک.ن.ا	بهبود مستمر		
فصل سوم ق.م.خ.ک	انجام وظایف به نحو احسن	تفکر سیستمى و توجه به کار	
فصل سوم ق.م.خ.ک	استانداردسازی خدمات		
ماده ۹۰ ق.م.خ.ک	دقت در انجام وظایف		
ماده ۹۰ ق.م.خ.ک	سرعت در انجام وظایف		
بند ۲۰ س.ک.ن.ا	قانون‌گرایی	رفتار شهروندى سازمانى	
بند ۲۰ س.ک.ن.ا	مسئولیت‌پذیرى ادارى		
بند ۲۰ س.ک.ن.ا	مسئولیت‌پذیرى اجتماعى		
فصل سوم ق.م.خ.ک	پاسخگویی		
بند ۲۰ س.ک.ن.ا	تکریم شهروندان و ارباب رجوع		
فصل سوم ق.م.خ.ک	اجتناب از برخورد سلیقه‌ای		
فصل سوم ق.م.خ.ک	گاه‌سازی مردم از حقوق و تکالیف		
فصل سوم ق.م.خ.ک	تأمین حقوق مردم و مراجعان		

۳-۲- شهید سبید حاج قاسم سلیمانی

شهید سلیمانی در سال‌های ابتدایی انقلاب اسلامی یعنی در سال ۱۳۵۹ به عضویت در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی درآمد. فرماندهی لشکر ۴۱ ثار... در سال ۱۳۶۰ از اولین پست‌های کلیدی فرماندهی ایشان می‌باشد. وی در جنگ بین ایران و عراق در دوران دفاع مقدس در فرماندهی برخی عملیات‌ها از جمله واقعه ۸ و کربلاهای ۴ و ۵ حضور موثر داشت. پس از دوران جنگ به کرمان بازگشت و درگیر جنگ با اشرازی شد که از مرزهای شرقی ایران هدایت می‌شدند. شهید سلیمانی تا قبل از انتصاب به فرماندهی سپاه قدس با باند‌های قاچاق مواد مخدر در مرزهای ایران و افغانستان می‌جنگید. او در بهمن سال ۱۳۸۹ از سوی آیت ا... خامنه‌ای، فرمانده کل قوای نظامی ایران درجه سرلشکری را دریافت کرد. شهید سلیمانی در سال ۱۳۷۹ با حکم رهبری به فرماندهی سپاه قدس منصوب شد. ایشان نقش کلیدی در تقویت جایگاه ایران در غرب آسیا بویژه در ناآرامی‌های منطقه‌ای معروف به بیداری اسلامی (بهار عربی) ایفا کرده است. حضور در عراق و سوریه و مبارزه با تروریسم منطقه و شکست آنها از جمله داعش و همینطور تلاش برای ایجاد وحدت بین کشورهای منطقه و مبارزه مستمر با رژیم صهیونیستی از لبنان از برجسته‌ترین اقدامات ایشان به‌شمار می‌آید.

۴-۲- حاج قاسم از منظر رهبر معظم انقلاب

مقام معظم رهبری در عرصه‌های مختلف در مورد سیدالشهدای مدافعین حرم فرمایشاتی داشته‌اند. از جمله اینکه در بیاناتشان ایشان را فردی دارای سابقه طولانی مجاهدت مخلصانه و شجاعانه دانسته‌اند. علاوه بر این رهبر معظم انقلاب حاج قاسم سلیمانی را سمبل تربیت شدگان اسلام و مکتب امام خمینی (ره) نیز معرفی کرده‌اند. استمرار در راه جهاد و حفظ پیوستگی در راه خدا و مجاهدت دیگر ویژگی بارز شهید سلیمانی از منظر معظم له می‌باشد. در انتها نیز شهادت را پاداش شایسته‌ای برای ایشان می‌دانند که در نهایت بدان دست یافتند (بیانات مقام معظم رهبری به مناسبت شهادت سردار سلیمانی، ۱۳۹۸) (بیانات رهبری به هنگام حضور در منزل شهید سلیمانی، ۱۳۹۸). اخلاص، فراجت‌ناهی بودن، عشق به مردم، شهادت‌طلبی، شجاعت همراه با تدبیر، توان اقناع‌کنندگی و متظاهر نبودن نیز دیگر مولفه‌های شهید سلیمانی از منظر رهبر معظم انقلاب می‌باشد.

ایشان همچنین می‌فرمایند: «به شهید حاج قاسم سلیمانی به چشم یک فرد نگاه نکنیم؛ به چشم یک مکتب، یک راه و یک مدرسه درس‌آموز نگاه کنیم.» بنابراین در مجموع دو گزاره مهم و کلیدی

مرتبط با شهید سلیمانی که از فرمایشات مقام معظم رهبری قابل استخراج است و به روشن شدن چرایی تدوین مقاله حاضر نیز کمک می‌کند، عبارت است از:

- نگاه به شهید سلیمانی به جای یک فرد، به مثابه یک مکتب و مدرسه درس آموز
- اخلاص به عنوان مهمترین خصیصه شهید سلیمانی

۲-۵- حاج قاسم از منظر وصیت‌نامه شهید

با تحلیل وصیت‌نامه منتشر شده از آن شهید و الامقام می‌توان به مضامین این وصیت‌نامه که مرتبط با مدیران می‌باشد را می‌توان در شش بعد اصلی زیر دسته‌بندی نمود. این ابعاد که به عنوان چراغ راهنمایی از سوی ایشان برای افراد مطرح شده است در ادامه ذکر شده است:

- ولایت‌مداری و اعتقاد به ولایت امیر المومنین و ولی فقیه
- اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی و تعهد به آرمان‌های انقلاب
- مردم‌داری، احترام به مردم و نگاه پدران مسؤلین به مردم
- پاکدستی و روحیه خدمت‌گذاری
- شجاعت و قدرت اداره بحران
- دشمن‌شناسی صحیح و عمل مطلوب در قبال این شناخت

۲-۶- سبک مدیریتی شهید سلیمانی

محمد ظاهری در پژوهش خود راجع به شهید سلیمانی، سبک مدیریت شهید سپهد سلیمانی را بر مبنای شش بعد اساسی تشریح کرده است. این ابعاد عبارتند از مبانی اعتقادی (تفکر توحیدی، مکتب اهل بیت و...)، زمینه فردی (جسمی، شخصیتی)، مشی اقتصادی (ساده زیستی، اقتصاد مقاومتی)، مشی فرهنگی (انسان‌سازی، ارزش محوری و مهرورزی)، مشی سیاسی (ولایت‌مداری، خردورزی، عزت ملی و تفکر انقلابی) و زمینه شغلی (دانش تخصصی، مهارت ادراکی، مهارت ارتباطی).

سردار مبینی دهکردی از هم‌زمان شهید سلیمانی نیز در سلسله گفتارهایی اقدام به تشریح سبک مدیریتی این شهید نموده‌اند. ایشان شاخصه‌های تفکر مدیریتی (به ویژه تفکر راهبردی) سپهد سلیمانی را به شرح زیر جمع‌بندی می‌نمایند (مبینی دهکردی، ۱۳۹۹):

جدول ۲- سبک مدیریتی شهید سلیمانی متناسب با دیدگاه سردار مبینی

تشریح مختصر	شاخصه
خصیصه‌های بازار نظامی، فرهنگی، سیاسی و ... در کنار هم	جامعیت شخصیتی
نگاه توأمان به کلان صحنه نبرد خاور میانه در کنار در نظر گرفتن جزئیات و ظرائف تفاوت‌ها	توازن میان کلان‌نگری و جزء‌نگری
پیگیری و نتیجه‌گرایی در حرکت مستمر به سوی اهداف و خروجی‌های مدنظر	تمرکز بر اهداف
اقدام پیش‌دستانه و استقبال از تغییرات حتی مواجهه با محدودیت‌ها	استقبال از تغییر
فهم عمیق، دشمن‌شناسی، تسلط بر صحنه سیاسی و روندهای آن	بصیرت
کسب تجربه از گذشته، بهره‌گیری از فرصت‌های آینده و تلفیق این دو با هم	آینده‌نگری
توجه به مقتضیات زمان و مکان	شناخت مقتضیات
پیش‌رو بودن، داشتن دست برتر به علاوه‌ی اثرگذاری بر محیط بیرون و تحریک بیرون	پیش‌روندگی و پیش‌برندگی

دهقانی و پاشایی در مقاله خود از سبک مدیریتی به سبک فرماندهی متمرکز شده اند و نتیجه پژوهش‌های ایشان منجر به تدوین مکتب فرماندهی شهید سلیمانی در ۵ بعد اصلی شده است. این ابعاد به صورت خلاصه به شرح زیر می‌باشند:

الف: بعد معنوی و ارزشی (شامل دین‌مداری، ایثار و شهادت‌طلبی، انقلابی‌گری و ساده‌زیستی و دوری از تجمل)

ب: بعد فردی و رفتاری (شامل امیدوار به مدد الهی، عزت نفس و سعه صدر، تعهد و وفاداری، شخصیت کاریزماتیک و کیفیت زندگی کاری)

ج: بعد فرماندهی و مدیریتی (شامل شایستگی و صالحیت، الگو و مظهر، مدیریت جهادی، تفکر راهبردی، تصمیم‌گیری و قاطعیت، سازگاری و انعطاف‌پذیری، درک محیط سیاسی، توسعه توانمندیها، عطف با زیردستان و ابتکار و خلاقیت)

د: بعد نظامی (شامل توانمندی نظامی، دشمن‌شناسی و دشمن‌ستیزی، هوشیاری و شناخت محیط و اطاعت‌پذیری و قانونگرایی)

مطابق دیدگاه دکتر ابراهیم متقی عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، مولفه‌های زیر در خصوص ویژگی‌های مدیریتی شهید سلیمانی قابل استخراج است (تابستان ۱۳۹۹، گفتارپژوهی در دانشگاه جامع امام حسین (ع)).

جدول ۳- ویژگی‌های مدیریتی شهید سلیمانی مطابق با دیدگاه دکتر متقی

<p>فرمانده توانمند باید فرمانده‌ساز باشد و به جانشین پروری توجه ویژه داشته باشد. حاج قاسم به جانشین‌پروری توجه داشت و این کار را در محیط عملیاتی انجام می‌داد. در این محیط است که افراد آب‌دیده و آماده برای فرماندهی می‌شوند. او خیلی از نیروهای توانمند بازنشسته وزارت اطلاعات و نیروی قدس را به کار می‌گرفت و پروژه‌هایی را به آنها محول می‌کرد، یعنی بحث برون‌سپاری را پیاده می‌کرد.</p>	<p>فرمانده‌سازی</p>
<p>شهید سلیمانی به کار کارشناسی یعنی کاری که در محیط عملیاتی پخته شده باشد، اعتقاد داشت و خودش را کارشناس مطلق نمی‌دانست. در حالی که خیلی از مقامات سیاسی، اصلاً به کار کارشناسی اعتقاد ندارند؛ فکر می‌کنند که بحرالعلوم هستند و فقط خودشان باید تصمیم‌گیرنده باشند؛ بقیه حرف خودشان را بزنند و آنها هم کار خودشان را بکنند؛ شهید سلیمانی این‌گونه عمل نمی‌کرد.</p>	<p>کار کارشناسی</p>
<p>شهید سلیمانی طرفدار سازمان سبک و انعطاف‌پذیر بود. اگر دورنمای مسئله‌ای مشخص بود، شهید سلیمانی آن کار را به نیرویی که تحرک، انگیزه و تفکر داشت، واگذار می‌کرد که بدین ترتیب موجبات رشد نیرو هم فراهم می‌شد. شهید سلیمانی مسائل و اهداف را تبیین، کارها را واگذار و برنامه‌ها را مدیریت می‌کرد.</p>	<p>سازماندهی سبک و انعطاف‌پذیر</p>
<p>رویکرد شهید سلیمانی در مواجهه با نیروها، رویکردی رهبرگونه و افق‌مند بود؛ تعیین افق زمانی، مکانی و هویتی بحثی اساسی است؛ اینکه چگونه افق را تنظیم کرده و مشخص شود که رسیدن به این افق با چه نیرویی، چه ابزاری، چه تاکتیکی و چه راهبردی حاصل می‌شود. شهید سلیمانی از هویت آمریکایی انتظار نداشت که هویتش مثل هویت ایرانی باشد؛ از هویت حزب‌الله در لبنان انتظار نداشت که هویتش مثل هویت ایرانی با محدودیت‌های عقیدتی سیاسی و حفاظت در سپاه باشد. همین‌طور که می‌گویند هر کسی باید فرزند زمانه خودش باشد. هر کسی را بر اساس اتصالات هنجاری و هویتی خودش در آن محیط می‌پذیرفت. در نتیجه این قالب‌های امتداد هویتی خودش را پیدا کرد.</p>	<p>رهبری افق‌مند</p>

۲-۷- رویکرد آخرت گرایانه شهید سلیمانی

رویکرد آخرت گرایانه را می‌توان در تقابل با رویکرد دنیاگرایانه مطرح نمود. رویکردی که در آن تمامی اهداف و عملکردهای سازمان، مدیران و کارکنان با کمک تقوای الهی، در راستای تامین سعادت اخروی همراستا می‌شود. بالتبع رفاه و آسایش دنیایی در مرتبه‌ای نازل تر قرار خواهد گرفت. در سازمان آخرت گرا تمام ارکان سازمان باید به درجه‌ای از اخلاص برسند که تمامی کارهای ایشان تابع ایمان آنها باشد. ویژگی که همانطور که پیشتر در بخش شهید سلیمانی از منظر رهبر انقلاب ذکر شد به عنوان یکی از خصیصه‌های اصلی این شهید بزرگوار قابل ذکر است. در رویکرد آخرت گرا مدیران و کارکنان باید به دو بال باورهای درست و کردار درست و همراستا با باورها مسلح شوند (مقیمی، ۱۳۹۸).

۲-۸- ارزیابی عملکرد و نظام اداری

۲-۸-۱- **عملکرد:** نتایج قابل اندازه‌گیری ناشی از تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده می‌باشد (محمدی و شریف زاده، ۱۳۹۶).

۲-۸-۲- **ارزیابی عملکرد سازمان:** مسئله ارزیابی عملکرد، سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته از شاخص‌های مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلان در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی نظام‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها و رقابت بازار بود. با افزایش رقابت در عرضه تولید و خدمات، سازمان‌ها به شاخص‌ها و الگوهای برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی نداشتن نظام‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمان‌ها شد (نصرت پناه و همکاران، ۱۳۹۷).

ارزیابی عملکرد فرآیند رو به جلو و نظام مند جمع‌آوری اطلاعات برای بررسی چگونگی انجام یک برنامه، سیاست یا راهبردی است که یک روش سیستماتیک برای نمایش شواهد پیشرفت نسبت به نتایج مورد انتظار است. ارزیابی عملکرد سازمان‌ها را قادر می‌سازد به پشت سر نگاه کرده و فعالیت‌های گذشته خود را ارزیابی کنند و با نگاه به جلو برای اقدامات آتی آمادگی یابند. (توکلی گلپایگانی و همکاران، ۱۳۹۵) ارزیابی عملکرد صرفاً میزان دستیابی یک سازمان به اهداف تعیین شده از طریق اندازه‌گیری مجموعه‌ای از شاخص‌ها را معین می‌کند (محمدی و شریف زاده، ۱۳۹۶)

۳-۸-۲- نظام اداری. اداره عبارت از مجموعه فعالیت‌هایی است که به وسیله آن، مقامات عمومی با امکانات عادی یا با توسل به اختیاراتی که قدرت عمومی نامیده می‌شود، نظم عمومی را برقرار می‌سازند و نیازهایی را که متضمن نفع عمومی است، برآورده می‌کنند (میرمحمدی و ایزدخواه، ۱۳۹۱).

۴-۸-۲- نظام اداری و ارزیابی عملکرد. نظام اداری دربرگیرنده دستگاه‌های اجرایی کشور است و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی نیز بر مبنای مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری صورت می‌گیرد. ماده ۸۱ این قانون بیان‌کننده استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در سه سطح سازمان، مدیریت و کارمندان است و این دستگاه‌ها مکلفند برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان اداری و استخدامی کشور گزارش نمایند (رونق، ۱۳۹۰، ۹۶-۹۵).

بر اساس ماده ۸۲ این قانون، سازمان اداری و استخدامی کشور، موظف به پیگیری استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح کلیه دستگاه‌های اجرایی است و می‌بایستی هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آن‌ها در ابعاد شاخص‌های اختصاصی و عمومی به رییس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید. شاخص‌های عمومی، شاخص‌های مشترک بین دستگاه‌های اجرایی، و شاخص‌های اختصاصی، ویژه هر دستگاه می‌باشند (رونق، ۱۳۹۰، ۹۶).

ارزیابی عملکرد به منظور شناسایی مهارت‌های موجود نیروی کاری هدفگذاری می‌شود. مدیریت عملکرد فرایندی است که از ۵ بخش توافق، اندازه‌گیری، بازخورد، تقویت مثبت و دیالوگ تشکیل

می‌شود. در واقع مدیریت عملکرد با اندازه‌گیری دستاوردها در قالب عملکرد بدست آمده در قیاس با انتظارات به عنوان اهداف صورت می‌گیرد (اسلامی و دیگران، ۲۰۱۸). در ارزیابی اغلب چند هدف مد نظر است: فراهم کردن مستندسازی و توجیه برای فعالیت‌های آینده نیروی کار، انگیزش کارمندان، شناسایی حیطه‌هایی که توسعه حرفه‌ای مورد نیاز است، و ارتباط آن‌ها با اولویت‌های سازمان (رابین و ادوارد، ۲۰۲۰). عملکرد نه فقط یک موضوعی است که افراد چه دستاوردی دارند بلکه به این مقوله می‌پردازد که افراد چگونه به دستاوردهای خود می‌رسند (داش و روی، ۲۰۲۰).

۳- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر را می‌توان در گروه پژوهش‌های کاربردی قرار داد، زیرا با عملی کردن دانش موجود پیرامون FDEMATEL، روابط علی و معلولی ابعاد کلیدی ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور را مطابق با الگوی سبک مدیریتی سردار شهید سلیمانی و سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری معین و آن‌ها را وزن‌دهی می‌کند. همچنین این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها در گروه تحقیق‌های توصیفی/پیمایشی قرار می‌گیرد، زیرا در نظام مدیریت عملکرد مدیران، که شامل تعداد زیادی از ابعاد و متغیرها مطابق با الگوی مذکور است، در مرحله اول با تکنیک دلفی، نظر ۵ تن از خبرگان در حوزه مدیریت شامل فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، و اساتید دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام (خبرگان انتخابی از میان فاکتورهای هم‌رزم شهید بودن، همکاری مستقیم با شهید، پاسدار بودن، عضویت هیئت علمی و تجربه بودن در حوزه منابع انسانی حداقل میبایست ۴ مورد را احراز می‌نمودند تا به عنوان خبره این پژوهش شناسایی شوند) به منظور تعیین ابعاد اصلی در ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی اخذ می‌شود، در مرحله دوم، پس از تعیین ابعاد اصلی، با استفاده از پرسشنامه FDEMATEL، و پرکردن آن توسط ۷ نفر از خبرگان سازمان اداری و استخدامی کشور، روابط علی و معلولی، و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری، و در نهایت وزن ابعاد مذکور به منظور بکارگیری در فرایند ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی مشخص می‌شود. تعداد خبرگان در مراحل پرسشنامه‌های دلفی، و دیمتل با استفاده از روش گلوله برفی و رسیدن به حد کفایت در پاسخ‌ها تعیین شد. بنابراین جامعه آماری در مرحله اول، فرماندهان و اساتید دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، و در مرحله دوم، مدیران

سازمان اداری و استخدامی کشور به عنوان سازمان سیاستگذار در ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه-های اجرایی کشور بوده است.

۱-۳- تکنیک دیمتل فازی

متد امتحان تصمیم‌گیری و آزمایشگاه ارزیابی (DEMATEL) در سال ۱۹۷۳ به عنوان یک نوع رویکرد مدل‌سازی ساختاری پیرامون یک مسأله ارایه گردید. این رویکرد قادر به دیدن واضح روابط علی و معلولی معیارها در زمان اندازه‌گیری یک مسأله می‌باشد. (ترابنده و رفیع زاده، ۱۳۹۵). متد دیمتل، دانش تجمیعی را برای محاسبه روابط علی میان معیارهای استراتژیک فراهم می‌نماید. این مدل بخصوص برای تصویرسازی ساختار روابط پیچیده با استفاده از ماتریس‌ها یا دیاگرام‌ها مفید است. ماتریس‌ها یا دیاگرام‌ها یک رابطه ضابطه مند را بین اجزای سیستم به تصویر می‌کشند، به طوری که مقیاس‌های عددی بیانگر شدت تأثیر این روابط هستند (جاسبی و همکاران؛ ۲۰۱۱). به عبارتی دیگر دیمتل می‌تواند وابستگی‌های درونی میان عوامل را تأیید کند و در توسعه یک نقشه به منظور بازتاب ارتباطات درون آن‌ها کمک نماید و در نتیجه برای پیمایش و حل مسائل مصاحبه‌ای پیچیده مورد استفاده قرار گیرد (نیجویین و دیگران، ۲۰۲۰).

این متد در رشته‌های متعددی، شامل تخمین ساختار طراحی یک سیستم نرم افزاری برای سیستم‌های کنترل سرپرستی، اولویت بندی شکست‌ها در یک سیستم تجزیه و تحلیل شکست، توسعه قابلیت‌های مدیران جهانی، ارزیابی عملکرد برنامه‌های یادگیری الکترونیک، ارزیابی امنیت خطوط پرواز، تخمین معیارهای رتبه بندی با وابستگی متقابل در مسأله رتبه بندی کیفیت خدمت، و ارزیابی خوشه‌های صنعتی ایجادکننده ارزش در یک پارک علمی کاربردی است (وانگ و همکاران؛ ۲۰۱۲).

فرهنگی و دیگران (۱۳۹۲) در مطالعاتشان عنوان کردند که به نظر می‌رسد متناسب با چارچوب مبدعان کارت امتیازی متوازن، سازمان‌های مختلف اغلب بدون توجه به روابط علت و معلولی میان

^۱- Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

^۲- Jassbi et al

^۳- Wang et al

اهداف استراتژیک و تنها از طریق اتفاق نظر مدیران ارشد و کارکنان با تجربه سازمان و طی جلسات متعدد مدیریتی، مناظر نقشه استراتژی و اهداف استراتژیک مندرج در آن را انتخاب و اولویت بندی می کنند. با توجه به تحقیقات صورت گرفته، معیار و راهکاری مشخص برای تعیین ساختار اهداف و سنجه های کلیدی سازمان و برقراری رابطه علت و معلولی بین آن ها در قالب نقشه استراتژی و در نتیجه تدوین این نقشه معرفی نشده است.

جاسبی و همکاران (۲۰۱۱) و سیدحسینی و همکاران (۲۰۱۱) با بکارگیری روش دیمتل تا حدودی توانستند به رفع این مشکل پردازند، البته علی رغم وجود سطوح رضایت بخش در ابعاد ادراکی و نظریه مدل کارت امتیازی متوازن، این روش هنوز نواقص و کمبودهایی در اجرا دارد. جهت حل این مشکلات، کلینتون و همکاران (۲۰۰۲)، استوارت و محمد (۲۰۰۳)، سون و همکاران (۲۰۰۳)، بونکر و همکاران (۲۰۰۴)، راوی و همکاران (۲۰۰۵)، وو و همکاران (۲۰۰۹)، اوه و همکاران (۲۰۰۹)، لی و همکاران (۲۰۰۸) و چیانگ (۲۰۰۵) با بکارگیری روش های تصمیم گیری های چندمعیاره سعی بر کمی سازی روابط سیستم ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن داشتند، چرا که یک مدل ارزیابی عملکرد مطلوب باید توانایی اولویت بندی سطوح مختلف سنجش عملکرد را داشته باشد (ترابنده و رفیع زاده، ۱۳۹۵). اما به نظر می رسد در این مطالعات بدون در نظر گرفتن روابط علی و معلولی نقشه استراتژی به توسعه مدل ارزیابی عملکرد به خصوص سطوح وزن ها پرداخته شده است (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۲).

بنابراین همانطور که توضیح داده شد، تکنیک دیمتل قادر است روابط علی و معلولی اهداف استراتژیک را به طور ضابطه مند شناسایی کند (ترابنده و رفیع زاده، ۱۳۹۵). با توجه به اینکه برای استفاده از روش دیمتل به نظرات کارشناسان نیاز است و این نظرات در بردارنده عبارات کلامی مبهم و دو پهلوست، به منظور یکپارچه سازی و رفع ابهام آن ها بهتر است این عبارات به اعداد فازی تبدیل شوند (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۲). در واقع به طور کلی بهتر است گفته شود که مجموعه های فازی می توانند به طور مناسب تری در گفتار و توصیفات مبهم انسانی استفاده شوند و ما می بایستی در دنیای واقعی با بهره گیری از مجموعه های فازی تصمیم گیری کنیم. (Sarfraz et al, 2014).

گام های تکنیک دیمتل فازی عبارتند از (Lin & Wu, 2008):

- ۱) تدوین هدف تصمیم گیری و تشکیل یک کمیته (جمع آوری داده ها، گزینه ها و...)
- ۲) توسعه معیارهای ارزیابی و طراحی مقیاس زبانی فازی
- ۳) جذب تخمین های تصمیم گیرندگان

مقیاس ها جهت تعیین تأثیر معیارها بر هم با استفاده از جدول ۱ استفاده می شوند.

جدول ۴- عبارات و ارزش های زبانی

عبارت زبانی	ارزش زبانی
(VH) بسیار تأثیر گذار	(۰/۷۵ و ۱)
(H) تأثیر گذاری بالا	(۰/۵ و ۰/۷۵)
(L) تأثیر گذاری کم	(۰/۲۵ و ۰/۵)
(VL) تأثیر گذاری بسیار کم	(۰ و ۰/۲۵)
(NO) بدون تأثیر	(۰ و ۰/۲۵)

در این پژوهش منظور از معیارها، ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه های اجرایی می باشند که بصورت رابطه ۱ نمایش داده می شوند.

$$A = \{A_i | i = 1, 2, \dots, n\} \quad (1)$$

تعداد خبرگان با ρ نمایش داده می شود (که در این پژوهش ۵ نفر هستند). در ماتریس رابطه، تأثیر مستقیم هر یک از معیارها بر هم بدون نظر گرفتن سایر عوامل سنجیده می شود. بنابراین ρ تا ماتریس فازی بصورت $\tilde{Z}^{(1)}, \tilde{Z}^{(2)}, \dots, \tilde{Z}^{(n)}$ وجود خواهند داشت.

$$\tilde{Z}^{(k)} = \begin{bmatrix} \cdot & \dots & \tilde{Z}_{1\rho}^{(k)} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{Z}_{n1}^{(k)} & \dots & \cdot \end{bmatrix} ; \quad k = 1, 2, \dots, \rho \quad (2)$$

$${}^{(3)}\tilde{Z}_{ij}^{(k)} = (\ell_{ij}^{(k)}, m_{ij}^{(k)}, u_{ij}^{(k)}) \quad \tilde{Z}_{ii}^{(k)} = (\cdot, \cdot, \cdot)$$

در واقع ماتریس فازی $\tilde{Z}^{(k)}$ به عنوان ماتریس روابط مستقیم اولیه خیره k ام نامیده می شود.

(۴) محاسبه ماتریس فازی روابط مستقیم نرمالیزه شده

$$\tilde{\alpha}_i^{(k)} = \sum_{j=1}^n \tilde{Z}_{ij}^{(k)} = \left(\sum_{j=1}^n \ell_{ij}^{(k)}, \sum_{j=1}^n m_{ij}^{(k)}, \sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} \right) \quad (۴)$$

$$r^{(k)} = \max_{1 \leq i \leq n} \left(\sum_{j=1}^n u_{ij}^{(k)} \right) \quad (۵)$$

سپس:

$$\tilde{x}_{ij}^{(k)} = \frac{\tilde{Z}_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}} = \left(\frac{\ell_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}}, \frac{m_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}}, \frac{u_{ij}^{(k)}}{r^{(k)}} \right) \quad (۶)$$

$$\tilde{X}^{(k)} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11}^{(k)} & \dots & \tilde{x}_{1n}^{(k)} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{n1}^{(k)} & \dots & \tilde{x}_{nn}^{(k)} \end{bmatrix} ; \quad k = 1, 2, \dots, \rho \quad (۷)$$

در مرحله بعد از ماتریس های خبرگان میانگین حسابی گرفته می شود:

$$\tilde{X} = \frac{(\tilde{X}^{(1)} \oplus \tilde{X}^{(2)} \oplus \dots \oplus \tilde{X}^{(\rho)})}{\rho} \quad (۸)$$

بنابراین ماتریس فازی \tilde{X} که به عنوان ماتریس روابط مستقیم شناخته می شود به شکل زیر

خواهد بود:

$$\tilde{X} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \dots & \tilde{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{n1} & \dots & \tilde{x}_{nn} \end{bmatrix} ; \quad \tilde{x}_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^{\rho} \tilde{x}_{ij}^{(k)}}{\rho} \quad (۹)$$

(۵) تدوین و تحلیل مدل ساختاری

در این مرحله ماتریس فازی روابط کل \tilde{T} محاسبه می گردد. اگر $\tilde{X}_{ij} = (\ell_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ و آن تبدیل به سه ماتریس قطعی گردد:

$$X_\ell = \begin{bmatrix} \cdot & \cdots & \ell_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \ell_{n1} & \cdots & \cdot \end{bmatrix} \quad X_m = \begin{bmatrix} \cdot & \cdots & m_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ m_{n1} & \cdots & \cdot \end{bmatrix} \quad X_u$$

$$= \begin{bmatrix} \cdot & \cdots & u_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ u_{n1} & \cdots & \cdot \end{bmatrix} \quad (10)$$

مقدار درایه $\tilde{t}_{ij} = (\ell''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij})$ از ماتریس روابط کل با استفاده از روابط ۱۱ تا ۱۳ محاسبه می گردد.

$$\text{Matrix}[\ell''_{ij}] = X_\ell \times (I - X_\ell)^{-1} \quad (11)$$

$$\text{Matrix}[m''_{ij}] = X_m \times (I - X_m)^{-1} \quad (12)$$

$$\text{Matrix}[u''_{ij}] = X_u \times (I - X_u)^{-1} \quad (13)$$

بنابراین ماتریس فازی روابط کل \tilde{T} با رابطه نمایش داده می شود.

$$\tilde{T} = \begin{bmatrix} \tilde{t}_{11} & \cdots & \tilde{t}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{t}_{n1} & \cdots & \tilde{t}_{nn} \end{bmatrix} \quad (14)$$

بعد از محاسبه \tilde{T} ، $\tilde{D}_i + \tilde{R}_i$ و $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i$ هم محاسبه می شوند، که \tilde{D}_i مجموع سطری و \tilde{R}_i مجموع ستونی است.

حال جهت ترسیم دیاگرام علی، متد CFCS برای دیفازی کردن بکار برده می شود. در متد دیفازی

$$\tilde{N}_k = (\ell_k, m_k, u_k) \quad ; \quad k = 1, 2, \dots, n$$

در صورتیکه

و \tilde{N}_k^{def} بیانگر ارزش قطعی باشد و $R = \max(u_k)$ ، $L = \min(\ell_k)$ ، $\Delta = R - L$ آنگاه:

$$\begin{aligned} \tilde{N}_k & \stackrel{def}{=} L + \Delta \\ & \times \frac{(m-L)(\Delta+u-m)^2(R-\ell) + (u-L)^2(\Delta+m-\ell)^2}{(\Delta+m-\ell)(\Delta+u-m)^2(R-\ell) + (u-L)(\Delta+m-\ell)^2(\Delta+u-m)} \end{aligned} \quad (15)$$

سپس به منظور تعیین عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر و تعاملات آن‌ها و رسم مختصات آن‌ها موارد زیر مورد توجه قرار می‌گیرند (آقا ابراهیمی و صدر لاهیجانی، ۱۳۸۷):

اگر در ماتریس \tilde{T} ، \tilde{R}_i را جمع سطری و \tilde{J}_i را جمع ستونی بمانیم، و مجموع $(\tilde{R}_i + \tilde{J}_i)$ و تفاضل $(\tilde{R}_i - \tilde{J}_i)$ محاسبه شود، مقدار \tilde{R}_i برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عوامل سیستم، و مقدار \tilde{J}_i متناظر با آن بیانگر شدت تأثیرپذیری عامل مذکور از سایر عوامل سیستم است. بنابراین $(\tilde{R}_i + \tilde{J}_i)$ مشخص کننده مجموع تأثیر و تأثر عامل مورد نظر در سیستم است. بنابراین پس از دیفازی سازی (تبدیل ماتریس \tilde{T} به T)، عامل دارنده بیشترین مقدار $(R_i + J_i)$ دارای بیشترین تعامل با سایر عوامل سیستم است. مقدار نهایی تأثر (فقط اثر گذاری) هر عامل بر مجموعه دیگر عوامل سیستم نیز از تفاضل $(R_i - J_i)$ حاصل می‌شود، به گونه ای که:

$$\begin{cases} R_i > J_i \rightarrow R_i - J_i > 0 \rightarrow \text{عامل یک تأثیرگذار قطعی است} \\ R_i < J_i \rightarrow R_i - J_i < 0 \rightarrow \text{عامل یک تأثیرپذیر قطعی است} \end{cases} \quad (16)$$

در ادامه با در نظر گرفتن روش پیشنهادی دلالت و همکارانش (۲۰۱۱) به منظور کسب وزن هر یک از اهداف، اگر در ماتریس \tilde{T} ، R_i را جمع سطری و J_i را جمع ستونی بمانیم، خواهیم داشت (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۲):

$$W_i = \sqrt{((R_i + J_i)^2 + (R_i - J_i)^2)} \quad (17)$$

در واقع در صورت در نظر گرفتن ابعاد کلیدی ارزیابی عملکرد مدیران به عنوان دیاگراف اولیه تکنیک دیمتل فازی و نظر سنجی از گروه خبره در خصوص شدت ارتباطات ابعاد، ماتریس W_i

بدست آمده از رابطه ۱۷ ماتریس موزون ابعاد کلیدی خواهد بود. بنابراین وزن های بدست آمده برای ابعاد، با لحاظ نمودن تأثیر و تأثرات آن ها بر روی یکدیگر لحاظ گردیده است.

۴- نتایج یافته ها

خروجی متد دلفی در قالب شناسایی ابعاد اصلی ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور بصورت جدول زیر است:

جدول ۵- ابعاد کلیدی مورد بررسی در ارزیابی مدیران دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر خروجی

پژوهش دلفی

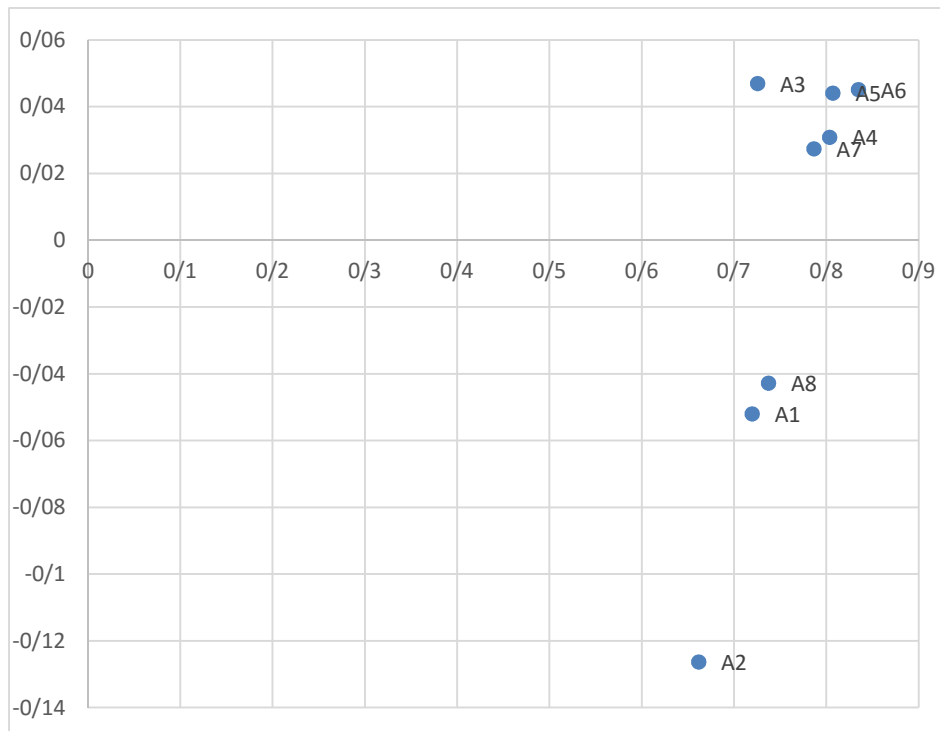
ردیف	بعد مد نظر در ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های اجرایی	مصادیق بعد معرفی شده
۱	مشی سیاسی	تفکر انقلابی- التزام نسبت به ولایت فقیه- خردورزی و عزت ملی.
۲	مشی اقتصادی	التزام نسبت به اقتصاد مقاومتی- ساده زیستی.
۳	تفکر سیستمی	بهبود مستمر- انجام وظایف به نحو احسن- استانداردسازی خدمات- دقت در انجام وظایف- سرعت در انجام وظایف- نوآوری در امور.
۴	رفتار خدمتگزاری سازمانی	قانون گرایی- مسئولیت پذیری اداری- مسئولیت پذیری اجتماعی- پاسخگویی- تکریم شهروندان و ارباب رجوع- اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی- آگاه‌سازی مردم از حقوق و تکالیف، تأمین حقوق مردم و مراجعان- توجه به حقوق و منافع عمومی- شفافیت در عملکرد- نتیجه گرایی
۵	اخلاق شخصیتی	روحیه خودکنترلی- روحیه امانتداری- برخورداری از ارزش‌های اسلامی(صداقت، انصاف، تقوا، و اخلاق اسلامی)- رعایت کرامت انسانی- روحیه خدمت گرایی به مردم.
۶	رهبری	شایستگی و صلاحیت- مدیریت جهادی- تفکر راهبردی- تصمیم‌گیری و قاطعیت- پرورش دهنده زیر مجموعه‌ها- کلان‌نگری.
۷	شجاعت	استقامت در سختی‌ها- روحیه فداکاری و ایثار.
۸	مدیریت بحران	تبدیل تهدید به فرصت- سرعت و انعطاف پذیری در کار.

جدول ۶ اعداد دی فازی شده نمایش داده شده بر اساس خروجی پرسشنامه FDEMATEL است که در نهایت وزن هریک از ۸ بعد با استفاده از رابطه ۱۷ بدست آمده است. ۸ بعد جدول ۵ با نماد A1 تا A8 نمایش داده می شوند.

جدول ۶- محاسبات دیفازی شده مبتنی بر ماتریس روابط کل

ابعاد هشت گانه ارزیابی عملکرد	$(\tilde{R}_i + \tilde{J}_i)^{def}$	$(\tilde{R}_i - \tilde{J}_i)^{def}$	W_i
A_1	-۰.۰۵۲۰	۰.۷۱۹۵	۰.۷۲۱۴
A_2	-۰.۱۲۶۳	۰.۶۶۱۶	۰.۶۷۳۵
A_3	۰.۰۴۶۸	۰.۷۲۵۲	۰.۷۲۶۷
A_4	۰.۰۳۰۸	۰.۸۰۳۴	۰.۸۰۴۰
A_5	۰.۰۴۴۰	۰.۸۰۶۹	۰.۸۰۸۱
A_6	۰.۰۴۵۰	۰.۸۳۴۵	۰.۸۳۵۷
A_7	۰.۰۲۷۳	۰.۷۸۶۵	۰.۷۸۶۹
A_8	-۰.۰۴۲۸۵	۰.۷۳۷۱	۰.۷۳۸۳

در ادامه به منظور تفسیر واضح تر از تأثیر گذاری یا تأثیر پذیری ابعاد مختصات $(\bar{R}_i + \bar{J}_i)^{def}$ در محور افقی و $(\bar{R}_i - \bar{J}_i)^{def}$ در محور عمودی (که معادل $(R_i + J_i)$ و $(R_i - J_i)$ هستند)



برای هر محور در نمودار ۱ ترسیم می گردد .

نمودار ۱- ترسیم مختصات $(\bar{R}_i + \bar{J}_i)^{def}$ و $(\bar{R}_i - \bar{J}_i)^{def}$ برای هر بعد

در نمودار بالا میزان $(R_i + J_i)$ برای A_6 ، یعنی رهبری، از تمامی ابعاد دیگر بیشتر است که بیانگر این است که بعد مذکور بیشترین تعامل را با سایر ابعاد دارد. پس از آن نیز باید به بعد اخلاق شخصیتی اشاره نمود. در انتهای ابعاد نیز همانطور که مشاهده میشود مشی اقتصادی قرار دارد.

۵- نتیجه گیری

مکتب مدیریتی شهید سپهد سلیمانی و سیاست های کلی نظام اداری ایجاد کننده نقشه راهی هستند که سبب رشد و تکامل دستگاه های اجرایی کشور می شوند. بنابراین آنچه که اهمیت دارد

اخلاق شخصیتی: صفات شخصیتی و اخلاق حرفه‌ای و اسلامی از جمله خودکنترلی، صداقت، انصاف، امانتداری، تقوا، اخلاق اسلامی از جمله ویژگی‌های کنترلی است که در ذیل این بعد می‌باشند.

رهبری: مهارت‌های مربوط به تصمیم‌گیری و سرپرستی زیردستان در کنار بهره‌مندی از روحیه جهادی و تفکر راهبردی در این بعد جمع بندی شده اند.

شجاعت: استقامت در سختی‌ها، روحیه فداکاری و روحیه ایثارگری از جمله ویژگی‌های بارز شهید سلیمانی ذکر شده است.

مدیریت بحران: تجربه از سر گذراندن بحران‌های مختلف در طی دهه‌های خدمت‌گذاری این شهید به انقلاب و جبهه مقاومت دو ویژگی تبدیل‌تهدید به فرصت و سرعت و انعطاف‌پذیری در مواقع بحرانی را در ایشان تقویت نموده بود.

دستگاه‌های اجرایی از الگوی ذیل در کارکردهای مختلف خود به خصوص در فرایندهای مدیریت منابع انسانی و به طور ویژه در جذب، انتصاب، ارزیابی عملکرد و توسعه مدیران خود می‌توانند بهره بگیرند. به عنوان مثال این الگو می‌تواند به عنوان مدل شایستگی برای کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور مبنا قرار گیرد. به عبارت دیگر اگر بدنبال کارگزاران، کارشناسان و مدیرانی در قامت مکتب شهید سلیمانی هستیم می‌بایست هشت بعدی که به طور مختصر در بالا و به طور کامل‌تر در جدول شماره ۵ ذکر شده‌اند در نیروها ارزیابی و طی برنامه‌های توسعه‌ای متنوع، تقویت شوند.



کد اختصاصی: ۷۱۸۹۳-۰۱-۹۹۲۰۱

دومین همایش بین المللی گام دوم انقلاب اسلامی: International Conference on The Second Phase of the Islamic Revolution :

The School of Martyr Soleimani ;

مکتب شهید سلیمانی

A Model for Training Jihadi Civilization-Making Managers

الگوی تربیت مدیران جهادی تمدن ساز



۱۰. رونق، یوسف. (۱۳۸۹). قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه. تهران، انتشارات فرمنش، چاپ اول.

۱۱. نصرت پناه، سیاوش؛ حصیرچی، امیر؛ دهقانی، مجبلی. (۱۳۹۷). "طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار". فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). شماره ۱. ص. ۲۱۰-۱۸۷

۱۲. Jassbi,J., Mohamadnejad,F., Nasrollahzadeh,H. (2011), "A fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map", Expert systems with applications, No.38, pp. 5967-5۹۷۳.
۱۳. Wang,W., Lin,Y., Lin,Ch., Chung,Ch., Lee,M. (2012), "DEMATEL-based model to improve the performance in a matrix organization", Expert systems with applications, No.39, pp. 4978-4۹۸۶.
۱۴. Sarfaraz. A, Jenab.K, Suwanvaraboon.A. (2014). "Using fuzzy AHP for warranty management improvement", International journal of industrial and systems engineering, Vol.17, No.1.pp. 34-5۳.
۱۵. Lin,Ch., Wu,W. (2008), "A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment" , Expert systems with applications, No.34, pp.205-213.
۱۶. ّIslami,X, Mulolli,F. Mustafa,N. (2018). "Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction", Future business journal, 94-108.
۱۷. Rubin,E. Edwards,A (2020). "The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints", The international journal of human resource management, Vol 31, NO. 15, 1938-1957.
۱۸. Priyambada Dash,S. Roy,S. (2020). "Performance evaluation under human capital perspective: an empirical evidence", International journal of productivity and performance management. ۱۷۴۱-۱۷۶۰
۱۹. Nguyen,Phi. Tsaf,J. Nguyen,T. Nguyen,T. Vu,D. (2020). "A grey MCDM based on DEMATEL model for real estate evaluation and selection problems:a numerical example", Journal of Asian finance , economic and business. Vol7, No11, 549-556.