

ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد اسلامی



مرکز تحقیقات اسلامی مجلس شورای اسلامی
گروه حکمرانی و مدیریت/کارگروه مدیریت

عنوان گزارش:	ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد اسلامی
شماره ثبت در مرکز:	۰۴/-/۶۵-۷۲۶
تاریخ انتشار:	زمستان ۱۴۰۴
نویسندگان:	دکتر سیده نرگس راهنما غلامرضا مظلوم
استاد ارزیاب:	دکتر ابوالفضل گائینی
کارشناس مرکز:	غلامرضا مظلوم



ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد اسلامی

مرکز تحقیقات اسلامی مجلس شورای اسلامی
گروه حکمرانی و مدیریت / کارگروه مدیریت
زمستان ۱۴۰۴

فهرست

خلاصه مدیریتی.....	۵
مقدمه.....	۶
مفهوم‌شناسی ارزیابی عملکرد.....	۸
۱. تعریف مفهومی.....	۸
۲. تعریف کاربردی.....	۸
۳. تعریف سیستمی.....	۸
۴. تعریف رفتاری.....	۸
۵. تعریف راهبردی.....	۸
۶. تعریف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.....	۹
تمایزات کلیدی ارزیابی و مدیریت عملکرد.....	۱۰
دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد.....	۱۱
فلسفه ارزیابی عملکرد.....	۱۲

- ۱۲..... چارچوب یکپارچه ارزیابی مدرن
- ۱۳..... تعریف جامع سیستم اندازه‌گیری عملکرد
- ۱۴..... ابعاد هفت‌گانه ارزیابی عملکرد جامع
- ۱۴..... پیاده‌سازی سیستم اندازه‌گیری عملکرد
- ۱۵..... کاستی‌های اساسی نظام ارزیابی عملکرد
- ۱۷..... فرایند آسیب‌شناسی وضع موجود نظام ارزیابی عملکرد
- ۱۹..... تحلیل آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد موجود (شبکه مضامین)
- ۲۱..... ارزیابی عملکرد از منظر قرآن کریم و نهج‌البلاغه
- ۲۲..... مبانی قرآنی ارزیابی عملکرد
- ۲۲..... سیره عملی پیامبر (ص) و امام علی (ع)
- ۲۳..... اصول ارزیابی عملکرد در نهج‌البلاغه (جدول خلاصه)
- ۲۳..... ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد در اندیشه امام علی (ع)
- ۲۵..... ویژگی‌های کلیدی سیستم ارزیابی از دیدگاه امام علی (ع)
- ۲۶..... شاخص‌های رفتاری ارزیابی فردی از منظر قرآن کریم و روایات
- ۲۸..... روش‌شناسی امتیازدهی
- ۲۸..... ضریب اهمیت شاخص‌ها
- ۲۸..... مکانیزم اجرایی پیشنهادی
- ۲۹..... بررسی قوانین و مقررات مرتبط با مدیریت عملکرد و ارزیابی منابع انسانی
- ۳۰..... تحلیل کلی قوانین موجود
- ۳۰..... خلأهای قانونی در نظام ارزیابی عملکرد
- ۳۰..... ۱. ضعف در نظام انگیزشی و بازدارندگی
- ۳۰..... ۲. نارسایی‌های ساختاری
- ۳۱..... ۳. کاستی‌های فرایندی
- ۳۱..... ۴. خلأهای حمایتی
- ۳۱..... ۵. چالش‌های عدالت‌محوری
- ۳۱..... پیشنهادهای تکمیلی
- ۳۱..... ۱. تدوین آیین‌نامه ارزیابی عملکرد اسلامی
- ۳۱..... ۲. ایجاد نظام یکپارچه ارزیابی
- ۳۲..... ۳. تقویت بعد توسعه‌ای ارزیابی
- ۳۲..... ۴. ارتقای شفافیت و عدالت

پیشنهاد برای ارتقا و بهبود.....	۳۳
۱. تدوین الگوی اسلامی ارزیابی عملکرد با محوریت «عدالت و رشد».....	۳۳
۲. نظام ارزیابی چندبعدی با تأکید بر «اخلاق و تعهد».....	۳۳
۳. اصلاح قوانین با محوریت «مسئولیت پذیری و پاسخگویی».....	۳۳
۴. نظام پاداش و تنبیه مبتنی بر «تشویق به خیر و بازدارندگی از فساد».....	۳۴
۵. آموزش و توانمندسازی مبتنی بر «تعالی معنوی و مهارتی».....	۳۴
الگوی ارزیابی عملکرد اسلامی.....	۳۵
شاخص‌های تفصیلی با مستندات.....	۳۶
نحوه محاسبه نمره نهایی اخلاقی.....	۳۸
جامعه آماری و روش و پایایی و روایی ابزار پژوهش.....	۳۹
ابزارهای سنجش و اندازه‌گیری.....	۳۹
محدودیت‌های پژوهش.....	۳۹
نتیجه‌گیری و دستاوردهای پژوهش.....	۴۰
مدل نهایی و یکپارچه ارزیابی عملکرد اسلامی.....	۴۰
توضیح اجزای کلیدی مدل یکپارچه.....	۴۱
۱. پایه‌های فراساختاری.....	۴۲
۲. سطح راهبردی: اصول بنیادین.....	۴۲
۳. سطح عملیاتی: سیستم یکپارچه ارزیابی.....	۴۲
۴. سطح پشتیبانی: الزامات اجرایی.....	۴۲
۵. سطح برون‌داد و تأثیر نهایی.....	۴۲
ویژگی‌های متمایزکننده این مدل نهایی.....	۴۳
توصیه‌های سیاستی و راهکار تقنینی برای استقرار نظام ارزیابی عملکرد اسلامی.....	۴۴
۱. توصیه‌های سیاستی (کلان، راهبردی، جهت‌دهنده).....	۴۴
۱.۱. بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد.....	۴۴
۱.۲. نهادینه‌سازی عدالت، شفافیت و شایسته‌سالاری.....	۴۴
۱.۳. ارتقای پاسخگویی و نظارت مستمر.....	۴۴
۱.۴. پیوند نظام ارزیابی با بهبود کیفیت خدمات عمومی.....	۴۴
۱.۵. تلفیق آموزه‌های اسلامی با روش‌های علمی.....	۴۴

۲. راهکارهای تقنینی - اجرایی (مشخص، قابل اجرا و مبتنی بر یافته‌های گزارش) ۴۵
- ۲.۱. اصلاح چارچوب قانونی ۴۵
- ۲.۲. ایجاد نظام نظارت قدرتمند و شفاف ۴۵
- ۲.۳. اجرای الگوی ارزیابی چندمنبعی و مستمر ۴۵
- ۲.۴. اتصال نتایج ارزیابی به تصمیمات منابع انسانی ۴۵
- ۲.۵. توسعه آموزش و توانمندسازی ۴۵
- ۲.۶. شفاف‌سازی در سطح سازمانی و اجتماعی ۴۶
- منابع ۴۷



خلاصه مدیریتی

این گزارش با هدف بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های عمومی و بر پایه آموزه‌های اسلامی و رویکردهای نوین مدیریتی تدوین شده است. چالش اصلی، خودمحقق‌پنداری کارکنان، ضعف نظارت و نبود نظام ارزیابی شفاف است که به کاهش بهره‌وری، فساد اداری و افت کیفیت خدمات منجر شده است. گزارش تأکید می‌کند که ارزیابی عملکرد باید فرایندی مستمر، سه مرحله‌ای (پیش از عمل، حین عمل، پس از عمل) و مبتنی بر اصول اسلامی مانند عدالت، امانتداری، نظارت مستمر، تمایز میان عملکرد خوب و بد، پاسخگویی و فرصت جبران باشد. این نظام باید از نگاه سنتی «کنترل» به رویکرد مدرن «رشد و توسعه» حرکت کند.

پژوهش با روش آمیخته کیفی - کمی و در چهار فاز اجرا شده و نتیجه آن تدوین الگوی شاخص‌های ارزیابی با سه بعد اصلی است:

• تخصصی - حرفه‌ای (۴۰٪)

• اعتقادی - اخلاقی (۳۵٪)

• رفتاری - تعاملی (۲۵٪)

همچنین نظام امتیازدهی، سطح‌بندی عملکرد، روش ارزیابی ترکیبی (خودارزیابی، مدیر و همکاران) و بازخورد مستمر طراحی شده است.

تحلیل قوانین موجود نشان می‌دهد که ابهام شاخص‌ها، ارزیابی‌های سلیقه‌ای، ضعف بازخورد، نبود مشوق‌های مؤثر و تأثیر روابط شخصی از موانع اصلی کارآمدی نظام فعلی است. برای رفع این مشکلات، پیشنهادهایی مانند اصلاح قوانین، ایجاد سامانه ملی نظارت، شفاف‌سازی فرایندها، تقویت شایسته‌سالاری و توسعه آموزش‌های تعالی‌محور ارائه شده است.

جمع‌بندی گزارش بیان می‌کند که استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و معیارهای علمی می‌تواند به افزایش بهره‌وری، عدالت سازمانی، سلامت اداری و توسعه اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان منجر شود و زمینه‌ساز تحول در حکمرانی و عملکرد سازمان‌های عمومی گردد.

مدیریت انتظارات کارکنان از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری، رضایت شغلی و پایداری سازمانی است. در نظام‌های اداری امروز، پدیده‌ای رایج با عنوان «خودمحقق‌پنداری»^۱ مشاهده می‌شود؛ حالتی که کارکنان بدون ارائه عملکرد مطلوب، خود را شایسته بیشترین پاداش و کمترین نقد می‌دانند. این نگرش، زمینه‌ساز احساس بی‌عدالتی، کاهش انگیزش و بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه است که به فساد اداری، تبعیض، خویشاوندسالاری و افت کیفیت کار منجر می‌شود. بر اساس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس، متوسط کار مفید روزانه در بخش عمومی تنها ۲۲ دقیقه است (جلیلی، ۱۳۹۶)؛ آماري که ضعف نظام ارزیابی و نظارت عملکرد را به‌روشنی آشکار می‌سازد.

ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی، کارکردی فراتر از سنجش صرف دارد و در صورت اجرای صحیح، به ابزاری برای رشد و اصلاح رفتار کارکنان تبدیل می‌شود (معمارزاده و تبریزی، ۱۳۸۸). در یک نظام ارزیابی مؤثر، مدیر و کارمند در فرایند «یادگیری متقابل» و «بهبود مستمر» مشارکت دارند و ارزیابی عملکرد به بستری برای گفت‌وگو درباره اهداف، نیازهای آموزشی و مسیر ارتقای شغلی بدل می‌شود. فقدان چنین نظامی موجب شکل‌گیری الگوهای رفتاری انحرافی، کاهش انگیزه و در نهایت، از دست رفتن سرمایه انسانی می‌گردد.

از دیدگاه مدیریت اسلامی، ارزیابی عملکرد ابزاری برای عدالت‌محوری و شفافیت در حکمرانی است. در نهج‌البلاغه، امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر بر ضرورت تمایز میان نیکوکار و بدکار تأکید می‌فرماید: «نباید نیکوکار و بدکار در نظر تو برابر باشند، زیرا این کار نیکوکار را از نیکی دلسرد و بدکار را به بدی تشویق می‌کند» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

این بیان، اصل بنیادی «عدالت در ارزیابی» را به‌روشنی ترسیم می‌کند؛ یعنی نظام ارزیابی باید رفتارهای مطلوب را تقویت و رفتارهای مغایر با منافع عمومی را اصلاح کند.

در قرآن کریم نیز اصل «مسئولیت‌پذیری» و پاسخ‌گویی بر مبنای عملکرد به‌عنوان قاعده‌ای الهی مطرح شده است: «وَقِفُّهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ»؛ بازشان دارید که مورد پرسش قرار خواهند گرفت» (سوره صافات، آیه ۲۴). بر این اساس، هر فرد در برابر عملکرد خود مسئول است و مدیر وظیفه دارد با ابزار ارزیابی عادلانه، این مسئولیت را عینیت بخشد.

در نظام‌های اداری ایران، خلأهای مدیریتی نظیر فقدان شاخص‌های شفاف عملکرد، ضعف نظام پاداش و تنبیه، تمرکز بر کنترل به جای توسعه، و نبود بازخورد سازنده از چالش‌های اساسی است. نبود پیوند میان «ارزیابی» و «اصلاح عملکرد» موجب شده نظام ارزیابی از کارکرد توسعه‌ای خود فاصله گیرد و به فرایندی صوری و کم‌اثر تبدیل شود.^۱

بنابراین، بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد بر پایه مبانی اسلامی، مستلزم توجه به سه اصل بنیادین است:

✓ عدالت در قضاوت بر اساس عملکرد واقعی

✓ شفافیت و پاسخ‌گویی متقابل میان مدیر و کارمند

✓ پیوستگی ارزیابی با رشد اخلاق در سطح سازمان

ارزیابی عملکرد در اندیشه اسلامی صرفاً ابزار مدیریتی نیست، بلکه سازوکاری برای «تزکیه در سازمان» و «اصلاح درونی» محسوب می‌شود. مدیرانی که با بصیرت، انصاف و گفت‌وگو به ارزیابی کارکنان می‌پردازند، ضمن افزایش بهره‌وری، عدالت را در سازمان نهادینه می‌کنند و این همان جوهره حکمرانی علوی است که امیرالمؤمنین (ع) فرمود: «فی العدلِ الاقتداءُ بسنة الله وثباتُ الدول؛ اجرای عدالت اقتدا به سنت خدا و سبب پا برجا بودن دولت‌ها است».^۲

برای فائق آمدن بر چالش‌های مدیریتی در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه معضل خودمحقق‌پنداری و کم‌کاری، اجرای یک نظام ارزیابی عملکرد منسجم، عادلانه و شفاف نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. این نظام باید فراتر از سنجش کمی باشد و بهبود کیفی و توسعه مستمر نیروی انسانی را در قلب اهداف خود قرار دهد.

این پژوهش در چهار فاز متوالی و با بهره‌گیری از روش آمیخته کیفی - کمی و با مشارکت سه جامعه آماری (خبرگان دینی، مدیریتی و مدیران میدانی) به اجرا درآمد. در فاز نخست، مفاهیم پایه از طریق تحلیل مضمون استخراج و شبکه مضامین اولیه تدوین شد. در فاز دوم، الگوی اولیه با استفاده از تکنیک دلفی و با نمونه‌گیری هدفمند از دو پانل خبرگان، اعتبارسنجی و اجماع بالای ۷۵ درصدی حاصل گردید. فاز سوم به کمی‌سازی شاخص‌ها با تکنیک AHP و فاز چهارم به طراحی پرسشنامه نهایی با پایایی ۰.۸۷ و روایی تأییدشده اختصاص یافت. این رویکرد نظام‌مند، صحت دینی، اعتبار مدیریتی و قابلیت اجرایی الگو را تضمین نمود؛ اگرچه پژوهش با محدودیت‌هایی چون دسترسی به مدیران ارشد و کمی‌سازی مفاهیم دینی روبرو بود.

۱. ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی، کارکردی فراتر از سنجش صرف دارد و در صورت اجرای صحیح، به ابزاری برای رشد و اصلاح رفتار کارکنان تبدیل می‌شود (معمارزاده و تبریزی، ۱۳۸۸).

۲. آمدی، غرر الحکم، حدیث ۶۴۹۶.

۱. تعریف مفهومی

ارزیابی عملکرد^۱ «فرایند سنجش نظام‌مند^۲ میزان تحقق اهداف شغلی و سازمانی کارکنان است که از طریق مقایسه وضعیت موجود^۳ با وضعیت مطلوب یا ایدئال^۴ براساس شاخص‌های از پیش تعیین‌شده صورت می‌گیرد (غفور رحیمی، ۱۳۸۵). این تعاریف ناظر بر اصل «مقایسه استاندارد عملکرد و «تحلیل شکاف عملکردی» هستند.

۲. تعریف کاربردی

به‌طور کاربردی، ارزیابی عملکرد عبارت است از فرآیند ارزشیابی دوره‌ای عملکرد کاری کارکنان توسط سرپرست مستقیم به منظور بررسی کیفیت انجام وظایف، میزان دستیابی به اهداف و شناسایی فرصت‌های بهبود فردی و سازمانی (جزایری، ۱۳۸۷).

۳. تعریف سیستمی

ارزیابی عملکرد را «سنجش منظم و سیستماتیک^۵ کار کارکنان در ارتباط با نحوه انجام وظایف شغلی و تعیین ظرفیت‌های بالقوه آنان برای رشد و توسعه شغلی» می‌دانند. این تعریف مبتنی بر دیدگاه «مدیریت عملکرد» است که هدف آن پیوند میان ارزیابی فردی و اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد.

۴. تعریف رفتاری

ارزیابی عملکرد را «تعیین درجه کفایت و شایستگی کارکنان در انجام وظایف و پذیرش مسئولیت‌ها براساس معیارهای عینی و روش‌های نظام‌مند» تعریف کرده‌اند.^۶ در این دیدگاه، ارزیابی عملکرد ابزاری برای شناسایی مهارت‌ها و رفتارهای شغلی است.

۵. تعریف راهبردی

کاپلان و نورتون^۷ در چارچوب «کارت امتیازی متوازن» ارزیابی عملکرد را فرآیندی می‌دانند که چشم‌انداز سازمان را با اهداف، راهبردها و شاخص‌های کلیدی عملکرد پیوند می‌دهد. در این مدل، ارزیابی عملکرد تنها محدود به کارکنان نیست، بلکه ابزاری برای سنجش اثربخشی کل سیستم سازمانی در دستیابی به ارزش‌آفرینی و بهبود مستمر است.

1. Performance Appraisal
2. Systematic Assessment
3. Actual Performance
4. Desired / Ideal Performance

۵. میرسپاسی (۱۳۸۷).

۶. دعایی (۱۳۷۷).

7. Kaplan & Norton, 1996.

۶. تعریف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

براساس دستورالعمل‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ارزیابی عملکرد به‌عنوان «فرایند نظام‌مند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در چارچوب اهداف و شاخص‌های مصوب سازمانی با تأکید بر بهبود مستمر و تحقق اهداف کلان» تعریف می‌شود. براساس مرور تعاریف فوق، ارزیابی عملکرد را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «فرایندی نظام‌مند، مستمر و چندبعدی برای سنجش، تحلیل و بهبود عملکرد افراد و سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف استراتژیک، توسعه منابع انسانی و ارتقای اثربخشی سازمانی در چارچوب ارزش‌های اخلاقی و اسلامی».

این پژوهش در چهار فاز متوالی و با بهره‌گیری از روش آمیخته کیفی - کمی به اجرا درآمد. در فاز نخست، با استفاده از روش تحلیل مضمون، مفاهیم پایه از متون دینی و ادبیات مدیریت عملکرد استخراج و شبکه مضامین اولیه تدوین شد. در فاز دوم، الگوی اولیه از طریق تکنیک دلفی و با نظر دو پانل ده‌نفره از خبرگان دینی و دوازده‌نفره از خبرگان مدیریتی اعتبارسنجی شد و اجماع بالای ۷۵ درصدی حاصل گردید. فاز سوم به کمی‌سازی شاخص‌ها با تکنیک AHP و تعیین ضرایب علمی آنها اختصاص یافت. سرانجام در فاز چهارم، ابزار نهایی پژوهش با طراحی پرسشنامه مبتنی بر شواهد عینی و احراز پایایی ۰.۸۷ تکمیل شد. این رویکرد نظام‌مند، صحت دینی، اعتبار مدیریتی و قابلیت اجرایی الگوی پیشنهادی را تضمین می‌نماید.

از منظر **مدیریت اسلامی**، ارزیابی عملکرد صرفاً یک ابزار فنی نیست، بلکه نوعی «امر به معروف» و سازوکار تحقق عدالت در سازمان است؛ چنان‌که در نهج‌البلاغه، امام علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند: «کار هر کس را بنگر و او را به اندازه تلاش و کارش پاداش ده». این اصل همان بنیان عدالت در ارزیابی عملکرد در نظام مدیریتی علوی است.

تمایزات کلیدی ارزیابی و مدیریت عملکرد

محور مقایسه	ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد
ماهیت	رویدادمحور	فرایندمحور
بازه زمانی	نقطه‌ای و دوره‌ای	مستمر و پویا
تمرکز	قضاوت و ارزشگذاری	توسعه و بهبود
حوزه پوشش	فردی	سازمانی و سیستمی
کارکرد اصلی	اندازه‌گیری نتایج	هدایت و توسعه

جدول مرز مفهومی بین دو مقوله مرتبط اما متمایز را ترسیم می‌کند:

• ارزیابی عملکرد یک رویداد مقطعی (مثلاً پایان سال) است که به قضاوت و اندازه‌گیری نتایج گذشته می‌پردازد. تمرکز آن عمدتاً بر فرد است و خروجی آن یک نمره یا رتبه است؛ مانند یک عکس فوری از عملکرد.

• مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر و پویا در طول سال است که هدف اصلی آن هدایت، بهبود و توسعه است. تمرکز آن کلان‌تر و سازمانی است و مانند یک فیلم مستند از رشد و پیشرفت فرد و سازمان عمل می‌کند.

دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد

- دو رویکرد اصلی در ارزیابی عملکرد مطرح است: **دیدگاه سنتی** و **دیدگاه نوین**.
 - در **دیدگاه سنتی**، ارزیابی عملکرد ابزاری برای **کنترل و قضاوت فردی** است. تمرکز آن بر سنجش اطاعت از مقررات و تصمیم‌گیری درباره ارتقا یا تنبیه کارکنان بوده و عمدتاً به صورت یک طرفه توسط سرپرست انجام می‌شده است.
 - در مقابل، **دیدگاه نوین**، ارزیابی عملکرد را بخشی از **نظام مدیریت عملکرد** می‌داند. هدف آن **اصلاح، یادگیری و بهبود مستمر** در سطح فرد، گروه و سازمان است. این رویکرد بر **بازخورد دوسویه**، **توانمندسازی کارکنان** و **هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی** تأکید دارد.
 - به طور خلاصه، تفاوت بنیادین این دو دیدگاه در انتقال از پارادایم «قضاوت و کنترل» به سوی پارادایم «رشد و توسعه» است. در این گذار، مدیر از نقش یک داور که تنها به قضاوت می‌پردازد، به یک مربی توانمندساز تغییر می‌کند که به رشد و توسعه کارکنان کمک می‌رساند.
- جدول: مقایسه دیدگاه سنتی و دیدگاه نوین ارزیابی عملکرد

ابعاد مقایسه	دیدگاه سنتی	دیدگاه نوین
هدف	کنترل و سنجش عملکرد فردی	توسعه و بهبود مستمر عملکرد در سطح فرد، تیم و سازمان
سطح ارزیابی	فردی	چندسطحی
نقش مدیر	ناظر و قاضی	تسهیل‌گر و مربی
نوع بازخورد	یک طرفه، از بالا به پایین	دوطرفه و مشارکتی
تمرکز اصلی	انضباط و کنترل	یادگیری، بهبود عملکرد و هم‌راستایی اهداف
ابزارها و روش‌ها	فرم‌های ارزیابی کمی و ایستا	شاخص‌های پویا، ارزیابی ۳۶۰ درجه
نتیجه نهایی	تصمیمات تنبیهی یا تشویقی	برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی
نگرش زیربنایی	گذشته‌نگر	آینده‌نگر و یادگیرنده

در گذشته، ارزیابی عملکرد ابزاری برای کنترل رفتار کارکنان بود، اما امروزه جنبه راهنمایی، ارشاد و توسعه آن برجسته تر است. فلسفه مدرن ارزیابی، بر پافشاری بر اهداف و آرمان‌های مشترک استوار است و هدف گذاری از طریق راینزی دوطرفه مدیر و کارکنان انجام می‌شود (نصرآزادانی، پاک‌گوهر و اسماعیلی، ۱۳۸۶).

گذار از کنترل به توسعه

- رویکرد سنتی: تمرکز بر انطباق با استانداردها و تنبیه انحرافات
- رویکرد مدرن: ^۱ تأکید بر هدف‌گذاری مشارکتی ^۲ بازخورد سازنده ^۳ و توسعه شایستگی ^۴ (همان)

اصول کلیدی فلسفه ارزیابی مدرن

۱. هدف‌گذاری دوطرفه: تعیین اهداف با راینزی متقابل مدیر و کارکنان → (Davis & Newstrom, 1985) همسویی فردی با استراتژی سازمان

۲. فواصل زمانی مناسب: ارزیابی به طور متوسط یک یا دو بار در سال توصیه می‌شود.

○ فاصله زیاد → فراموشی وقایع کلیدی.

○ فاصله کم → روزمرگی و کاهش اثرگذاری → راهکار بهینه: ترکیب ارزیابی‌های

غیررسمی مستمر با ارزیابی رسمی سالانه برای جمع‌بندی جامع.

۳. مداخله زودهنگام در کارکنان تازه‌وارد: در صورت مشاهده قصور، جلسه ارشادی فوری با جدیت بیشتر برگزار شود تا از تثبیت رفتار نامطلوب جلوگیری گردد. ارزیابی عملکرد از ابزار کنترل به فرایند توسعه انسانی تبدیل شده است. این رویکرد با هدف‌گذاری مشارکتی، پایش مستمر و ارشاد به موقع، نه تنها عملکرد را بهبود می‌بخشد، بلکه انگیزه، یادگیری و تعهد سازمانی را تقویت می‌کند.

چارچوب یکپارچه ارزیابی مدرن

1. Development-Oriented
2. Participative Goal Setting
3. Constructive Feedback
4. Competency Development

منبع	ابزار	هدف	بعد
Traditional HRM	KPIs, Checklists	انطباق با استانداردها	کنترل
Armstrong (2017)	360° Feedback, PDP	رشد شایستگی و انگیزه	توسعه
Kaplan & Norton (1996)	Balanced Scorecard	همسویی با آرمان‌ها	استراتژیک
نهج البلاغه (نامه ۵۳)	نظارت علوی، میزان الهی	عدالت و امانت‌داری	اخلاقی-اسلامی

جدول چارچوب تلفیقی ارائه می‌کند که چگونه می‌توان ابزارهای مدرن مدیریت عملکرد (مانند کارت امتیازی متوازن) را با الزامات اخلاقی و اسلامی (مانند نظارت علوی) همسو کرد تا ارزیابی، هم استراتژیک و هم عادلانه باشد.

تعریف جامع سیستم اندازه‌گیری عملکرد

سیستم اندازه‌گیری عملکرد را می‌توان به‌عنوان یک چارچوب چندبعدی از شاخص‌های عملکرد تعریف کرد که امکان برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت اثربخش سازمان را فراهم می‌سازد. این سیستم با ارائه داده‌های عینی و کمی، زمینه تصمیم‌گیری آگاهانه و بهبود مستمر را در تمام سطوح سازمانی مهیا می‌نماید. مهم‌ترین چالش در این پژوهش، تبدیل مفاهیم ارزشی و کیفی (مانند تقوا، امانت‌داری) به داده‌های قابل‌سنجش و کمی بود. این فرایند در سه گام انجام پذیرفت:

۱. تعریف عملیاتی: هر مفهوم کیفی به مجموعه‌ای از رفتارهای عینی و قابل‌مشاهده در

محیط کار تقلیل داده شد. به‌عنوان مثال، «امانت‌داری مالی» در عمل به معنای «عدم سوءاستفاده از منابع سازمانی»، «پرهیز از دریافت هدایای غیرمجاز» و «استفاده بهینه از امکانات» تعریف شد.

۲. سطح‌بندی رفتاری: برای هر شاخص، یک طیف رفتاری از «ضعیف» تا «عالی» طراحی و

برای هر سطح، مصادیق عینی و ملموس ارائه گردید (همان‌طور که در جدول شاخص‌های تفصیلی با رنگ‌بندی مشخص شده است).

۳. اعتبارسنجی مصادیق: این مصادیق و سطح‌بندی‌ها در مرحله تکنیک دلفی (فاز دوم) توسط

خبرگان دینی و مدیریتی مورد تأیید قرار گرفت تا از عادلانه و قابل‌قبول بودن آن اطمینان حاصل شود. بدین ترتیب، عددی که به یک کارمند تعلق می‌گیرد، نه یک قضاوت ذهنی، بلکه انعکاسی از مجموعه رفتارهای مشاهده‌پذیر و از پیش تعریف‌شده اوست که با معیارهای استاندارد شده مقایسه شده است.

ابعاد هفت گانه ارزیابی عملکرد جامع

در یک فرایند ارزیابی عملکرد جامع، هفت بعد اساسی مورد توجه قرار می گیرد:

بعد ارزیابی	مؤلفه های کلیدی	توضیحات تکمیلی
هدف ارزیابی	- ارزیابی توسط سرپرست - مقایسه بین افراد - ارزیابی عملکرد سیستم - سنجش عملکرد سازمانی	تعیین جهت گیری و کاربرد نتایج ارزیابی
واحد تجزیه و تحلیل	- فرد - گروه کاری - واحد سازمانی - کل سازمان	سطح و محدوده مورد بررسی در ارزیابی
منبع اطلاعات عملکرد	- سرپرستان - همکاران - خودارزیابی - مشتریان - فرایندهای کاری - سیستم های اطلاعاتی	ذی نفعان و سیستم های ارائه دهنده داده
مقیاس اندازه گیری	- اهداف شخصی - اهداف سازمانی - استانداردهای صنعت	استانداردها و معیارهای سنجش
موضوع ارزیابی	- روندهای کاری - دستاوردهای عملکرد - نتایج فعالیت ها - توانمندی های کارکنان	محورهای محتوایی مورد سنجش
آموزش مدیران ارزیابی کننده	- ارائه بازخورد اثربخش - تفکیک مسائل سیستمی و فردی - مهارت های گفتگوی ارزیابی	توسعه قابلیت های حرفه ای ارزیابان
آموزش کارکنان	- روش های مشارکت در ارزیابی - تعیین اهداف فردی - درک فرایند ارزیابی	توانمندسازی کارکنان برای مشارکت فعال

این جدول، اجزای کلیدی یک سیستم ارزیابی را به صورت سیستماتیک تجزیه می کند. توجه همزمان به این هفت بعد (از هدفگذاری تا آموزش ارزیابان و کارکنان) برای طراحی یک نظام ارزیابی موفق و همه جانبه ضروری است.

پیاده سازی سیستم اندازه گیری عملکرد

برای استقرار موفق سیستم اندازه گیری عملکرد، توجه به موارد زیر ضروری است:

- همسوسازی با راهبرد سازمان
- هماهنگی با فرهنگ سازمانی
- بهره گیری از شاخص های عددی^۱ و توصیفی
- استقرار چرخه بازخورد پیوسته

سیستم اندازه گیری عملکرد به عنوان یک ابزار راهبردی، عملیاتی، با در نظر گیری ابعاد هفت گانه فوق، امکان مدیریت اثربخش و توسعه مستمر سازمان را فراهم می سازد. موفقیت این سیستم نیازمند توجه همزمان به جنبه های فنی، انسانی و سازمانی است.

ارزیابی عملکرد: چالش ها و فرصت ها

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ابزار مدیریتی، با وجود مزایای نظری متعدد، در عمل با چالش های اساسی مواجه است. اگرچه هدف اصلی این نظام، بهبود عملکرد فردی و سازمانی است، اما اجرای ناقص و نادرست آن می تواند به عاملی بازدارنده تبدیل شود.

چالش های اجرایی نظام ارزیابی عملکرد

مطالعه روبرتز (۱۹۹۵) بر روی ۲۴۰ شهرداری نشان می دهد که سازمان ها از اطلاعات ارزیابی عملکرد به شیوه های مختلفی استفاده می کنند:

- ۵۰٪ برای اعتبارسنجی
- ۶۰٪ برای شناسایی مشکلات سازمانی
- ۸۵٪ برای تعیین پرداخت ها و نیازهای آموزشی
- ۹۰٪ برای تصمیم گیری های مربوط به تنزل رتبه و انفصال از خدمت

دوگانگی ذاتی نظام ارزیابی عملکرد

نظام مدیریت عملکرد می تواند به دو شکل متضاد ظاهر شود:

- منبع ارزش افزوده: در صورت اجرای اثربخش
- بار مالی و تشریفاتی: در صورت اجرای نادرست

کاستی های اساسی نظام ارزیابی عملکرد

۱. مثال: عدالت یک سازه ذهنی - ادراکی (Subjective Construct) است و نمی توان آن را مستقیماً با عدد سنجید. آنچه ما اندازه می گیریم، شواهد و تظاهرات عینی عدالت است، نه ذات آن. «عدالت» به عنوان یک مفهوم کلی به مجموعه ای از رفتارهای عینی و قابل مشاهده تجزیه می شود.

۱. **اشتباه مفهومی:** عدم تمایز بین «مدیریت عملکرد» و «ارزیابی عملکرد»

۲. **سطحی نگری:** تمرکز بر ظواهر به جای جوهره عملکرد

۳. **نگرش سلبی:** تلقی ارزیابی به عنوان ابزار کنترل به جای توسعه

۴. **ضعف مهارتی:** عدم توانایی سرپرستان در اجرای اثربخش

محدودیت مسئولیت: محصور شدن فرایند در واحد منابع انسانی

راهکارهای غلبه بر چالش‌ها

• **واقع‌بینی:** استناد به حقایق عینی به جای احساسات

• **شفاف‌سازی:** آگاهی‌بخشی به کارکنان از اهداف ارزیابی

• **مشارکت‌جویی:** درگیر کردن کارکنان در فرایند ارزیابی

• **علمی‌سازی:** به کارگیری روش‌های استاندارد ارزیابی

اگرچه کارکنان در ابتدا ممکن است ارزیابی عملکرد را به دید یک ابزار کنترلی بنگرند، اما با اجرای صحیح و مبتنی بر اصول علمی، می‌توان آن را به فرصتی برای رشد و توسعه تبدیل کرد. موفقیت این نظام در گرو درک صحیح مدیران از فلسفه وجودی ارزیابی و تعهد به اجرای اثربخش آن است.

این پژوهش با استفاده از روش کتابخانه‌ای و میدانی، به شناسایی حوزه‌های آسیب در ارزیابی عملکرد پرداخته و در ادامه، با استناد به قرآن و نهج‌البلاغه، به تبیین ارکان نظام مطلوب ارزیابی عملکرد خواهد پرداخت.

فرایند آسیب‌شناسی وضع موجود نظام ارزیابی عملکرد

مرحله / روش انجام	فعالیت‌های کلیدی	خروجی‌ها و نتایج مورد انتظار
۱. مطالعه اسنادی و مرور ادبیات نظری	بررسی پیشینه پژوهش‌ها، قوانین و مقررات بالادستی (ازجمله قانون مدیریت خدمات کشوری، سیاست‌های کلی نظام اداری، و اسناد اسلامی مرتبط) و تحلیل نظریه‌های علمی و دینی در حوزه ارزیابی عملکرد	شناسایی چارچوب مفهومی و شاخص‌های اولیه آسیب‌ها، نقاط قوت و ضعف نظام موجود
۲. تحلیل محتوای قوانین و آیین‌نامه‌های اجرایی	بررسی دقیق مواد قانونی و دستورالعمل‌های مرتبط با فرایند ارزیابی، ارتقا و ابقای کارکنان رسمی؛ تحلیل تناقض‌ها و خلأهای قانونی	احصای موارد ناکارآمدی، تعارض منافع، و خلأهای اجرایی در قوانین و مقررات فعلی
۳. مصاحبه و نظرخواهی از خبرگان و مدیران میانی	انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان منابع انسانی و نخبگان حوزه سیاست‌گذاری اداری	گردآوری داده‌های کیفی درباره چالش‌های واقعی، تجارب میدانی و راهکارهای پیشنهادی
۴. تحلیل تطبیقی با نظام‌های موفق بین‌المللی و اسلامی	مقایسه الگوهای ارزیابی عملکرد در کشورهای موفق (اروپایی و آسیایی) و تطبیق آنها با اصول مدیریتی اسلامی برگرفته از قرآن و نهج‌البلاغه	استخراج شاخص‌های بومی‌شده برای طراحی نظام ارزیابی اسلامی - ایرانی بر مبنای عدالت و شایسته‌سالاری
۵. شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌ها و گلوگاه‌ها	دسته‌بندی مشکلات در چهار حوزه اصلی: ساختاری، قانونی، فرهنگی و اجرایی	ارائه فهرست نهایی از آسیب‌ها و چالش‌های نظام موجود به‌صورت اولویت‌بندی‌شده
۶. تحلیل علی و مدل‌سازی مفهومی	استفاده از روش‌های تحلیل مضمون، مدل مفهومی SWOT و ترسیم زنجیره علی میان عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر ضعف نظام ارزیابی	تدوین مدل تحلیلی علل و پیامدهای ناکارآمدی ارزیابی عملکرد در نظام اداری کشور
۷. ارائه راهکارهای اصلاحی و سیاستی	بر پایه یافته‌های پیشین و با الهام از سیره علوی در مدیریت، طراحی پیشنهادها و اصلاحی در سطح سیاست‌گذاری، ساختار و رفتار سازمانی	ارائه نقشه راه اصلاح نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر عدالت، شفافیت و خانواده‌محوری

این جدول، نقشه راه روشی برای شناسایی و تحلیل نظام مند مشکلات نظام ارزیابی عملکرد ارائه می‌دهد. هدف اصلی این جدول، عبور از توصیف ساده مشکلات و ارائه تحلیلی ساختاریافته از ریشه‌های ناکارآمدی است.

کاربردهای کلیدی این جدول

• **شناسایی چندسطحی مشکلات:** این جدول نشان می‌دهد آسیب‌ها تنها در سطح اجرا نیست، بلکه در سطوح ساختاری (قوانین و دستورالعمل‌ها)، فرایندی (مراحل ارزیابی) و فرهنگی (نگرش‌ها و باورها) ریشه دارند.

• **ارائه راه‌حل‌های هدفمند:** با طبقه‌بندی آسیب‌ها در قالب «مضامین» و «مؤلفه‌های کلیدی»، این جدول به مدیران کمک می‌کند به جای درمان علائم، به **ریشه‌یابی و درمان علل اصلی** بپردازند. برای مثال، مسئله «عدم دریافت بازخورد» تنها یک مشکل ارتباطی نیست، بلکه می‌تواند نشانه‌ای از «فرهنگ پرهیز از تعارض» یا «ضعف مهارتی مدیران» باشد.

• **اولویت‌بندی اصلاحات:** این چارچوب به سازمان‌ها کمک می‌کند با درک ارتباط بین مشکلات (مانند تأثیر «نگرش سلبی مدیران» بر «کمرنگ شدن توسعه کارکنان»)، اصلاحات خود را اولویت‌بندی کنند.

تحلیل آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد موجود (شبکه مضامین)

شماره شبکه	عنوان شبکه مضامین	مضامین	کدهای معنایی
۱	ابعاد ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد موجود	فرایند	- محدود شدن نتایج ارزیابی به پرداخت کارانه - عدم توجه به مأموریت و استراتژی سازمان - عدم دریافت بازخورد توسط کارکنان - عدم وجود برنامه‌های توسعه عملکرد - عدم مشارکت کارکنان در طراحی فرایند - عدم استمرار در ارزیابی و پایش - یک‌سویه بودن فرایند ارزیابی
۲	علل وجود شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب	شاخص‌ها و فرایند	- یکسان‌سازی شاخص‌ها برای واحدهای متفاوت - عدم تناسب شاخص‌ها با اهداف سازمان - کمبود شاخص‌های ضروری و وجود شاخص‌های زائد - عدم سنجش واقعی شاخص‌های موجود
		ارزیابی‌کنندگان	- عدم تخصص و دانش کافی ارزیابان - اعمال نظر شخصی و سلیقه‌ای - گرایش به دادن امتیازات یکسان به همه - عدم توجه به شایستگی‌های شغلی
		فرهنگ سازمانی	- اجتناب از تعارض با کارکنان - عدم انتقادپذیری کارکنان - عدم تمایل به بهبود نقاط ضعف - عدم باور به مشارکت کارکنان
		نگرش مدیران	- عدم اعتقاد به آگاهی کارکنان از استراتژی‌ها - تلقی ارزیابی به عنوان فرایندی وقت‌گیر و بی‌فایده - تحمیل‌شده دانستن سیستم از سوی منابع انسانی

این جدول، خروجی نهایی فاز اول (تحلیل مضمون) پژوهش است. مضامین استخراج شده از دو منبع متون دینی و مصاحبه‌های میدانی با مدیران، در این شبکه سازماندهی شده است. به عنوان مثال، مضمون فراگیر «چالش‌های فرایندی» خود از مضامین سازمان‌دهنده‌ای مانند «تبدیل ارزیابی به ابزار توجیه پرداخت‌ها» و «ضعف در نظام بازخورد» تشکیل شده که هر کدام با کدهای باز متعددی از مصاحبه‌ها (مانند نقل قول‌های مستقیم مدیران) پشتیبانی می‌شوند.

تحلیل مضامین اصلی

۱. چالش‌های فرایندی

- تبدیل ارزیابی به ابزاری برای توجیه پرداخت‌ها
- غفلت از اهداف استراتژیک سازمان
- ضعف در نظام بازخورد و بهبود

۲. مشکلات شاخص‌گذاری

- عدم بومی‌سازی شاخص‌ها
- کمبود شاخص‌های کیفی و توسعه‌ای
- تمرکز بر شاخص‌های کمی و سطحی

۳. کاستی‌های ارزیابی‌کنندگان

- ضعف تخصصی ارزیابان
- وجود سوگیری در ارزیابی‌ها
- عدم تمایز بین سطوح مختلف عملکرد

۴. موانع فرهنگی

- فرهنگ پرهیز از تعارض
- مقاومت در برابر بازخورد منفی
- بی‌اعتمادی به سیستم ارزیابی

۵. نگرش‌های مدیریتی نامناسب

- دیدگاه منفی به فرایند ارزیابی
- عدم باور به مشارکت کارکنان
- عدم تعهد به اجرای واقعی ارزیابی

این تحلیل نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد موجود با چالش‌های چندبعدی مواجه است که حل آنها نیازمند بازنگری اساسی در ابعاد فرایندی، ساختاری و فرهنگی می‌باشد.

روش کمی‌سازی شاخص‌های کیفی

مهم‌ترین چالش در این پژوهش، تبدیل مفاهیم ارزشی و کیفی (مانند تقوا، عدالت، امانتداری) به داده‌های قابل سنجش و کمی بود. این فرایند در سه گام انجام پذیرفت:

تعریف عملیاتی: هر مفهوم کیفی به مجموعه‌ای از رفتارهای عینی و قابل مشاهده در محیط کار تقلیل داده شد. به عنوان مثال، «امانتداری مالی» در عمل به معنای «عدم سوءاستفاده از منابع سازمانی»، «پرهیز از دریافت هدایای غیرمجاز» و «استفاده بهینه از امکانات» تعریف شد.

سطح‌بندی رفتاری: برای هر شاخص، یک طیف رفتاری از «ضعیف» تا «عالی» طراحی و برای هر سطح، مصادیق عینی و ملموس ارائه گردید (همان‌طور که در جدول شاخص‌های تفصیلی با رنگ‌بندی مشخص شده است).

اعتبارسنجی مصادیق: این مصادیق و سطح‌بندی‌ها در مرحله تکنیک دلفی (فاز دوم) توسط خبرگان دینی و مدیریتی مورد تأیید قرار گرفت تا از عادلانه و قابل قبول بودن آن اطمینان حاصل شود. بدین ترتیب، عددی که به یک کارمند تعلق می‌گیرد، نه یک قضاوت ذهنی، بلکه انعکاسی از مجموعه رفتارهای مشاهده‌پذیر و از پیش تعریف‌شده اوست که با معیارهای استاندارد شده مقایسه شده است.

ارزیابی عملکرد از منظر قرآن کریم و نهج‌البلاغه

بر اساس آیه شریفه «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ» (سوره زلزال، آیات ۸۷)، هر عمل انسانی، حتی به اندازه ذره‌ای کوچک، در روز حساب مورد سنجش دقیق قرار می‌گیرد. این اصل الهی، پایه‌ای محکم برای اهمیت ارزیابی عملکرد فراهم می‌کند و نشان می‌دهد سنجش اعمال نه تنها عدالت الهی را نمایان می‌سازد، بلکه افراد و سازمان‌ها را به سوی رفتارهای مطلوب هدایت می‌نماید. کارشناسان معاصر ارزیابی عملکرد را یکی از ارکان اساسی تحلیل‌های سازمانی می‌دانند؛ زیرا به هوشمندی سیستم کمک می‌رساند و بخشی جدایی‌ناپذیر از سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های سازمانی است. سازمانی بدون ارزیابی عملکرد، همچون بدنی بی‌روح، ناتوان از حرکت و پیشرفت خواهد بود.

روش‌های ارزیابی از گذشته تاکنون متنوع بوده‌اند، اما هیچ کدام تمامی ابعاد زندگی انسانی را پوشش نداده‌اند. برای الگویی جامع، بهره‌گیری از منابع دینی همچون قرآن کریم و نهج‌البلاغه ضروری است. در فرهنگ جمهوری اسلامی ایران، الگوهای موجود نیازمند بازنگری و همخوانی با آموزه‌های اسلامی هستند. ارزیابی عملکرد باید براساس مأموریت، فرهنگ سازمان و داده‌های مرتبط طراحی شود؛ زیرا الگویی واحد برای همه سازمان‌ها مناسب نیست. حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه بر نظارت دقیق و ارزیابی مستمر تأکید ورزیده و روش‌هایی عملی ارائه کرده‌اند.

در دنیای امروز، با تحولات مدیریت، ماهیت متغیر مشاغل، رقابت جهانی، فناوری اطلاعات و نقش‌های سازمانی، نظام‌های ارزیابی عملکرد اجتناب‌ناپذیر شده‌اند و توجه به این حوزه در دو دهه اخیر فزونی یافته است (اولیا، ۱۳۸۹؛ رفیع‌زاده بقرآباد و همکاران، ۱۳۷۸؛ نقوی و فرهادی، ۱۳۹۵). روش‌هایی مانند کارت امتیازی متوازن، هرم عملکرد، منشور عملکرد، برنامه‌ریزی - بودجه‌بندی،^۱ مدیریت کیفیت جامع^۲ و جوایز تعالی مطرح شده‌اند (نیلی، ۲۰۰۲). بهره‌گیری از منابع دینی می‌تواند مفاهیم مدیریتی را تبیین کند و الگوهای ایرانی - اسلامی بومی طراحی نماید.

1. PPBS

2. TQM

مبنای قرآنی ارزیابی عملکرد

شاخص‌های ارزیابی

خداوند متعال در آیات متعدد به اصول اساسی ارزیابی عملکرد اشاره فرموده است:

۱. مبنای دقت در سنجش: «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ» (سوره

زلزله، آیات ۸-۷)

۲. مبنای مسئولیت‌پذیری: «كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينٌ» (سوره المدثر، آیه ۳۸)

۳. مبنای شفافیت در ارزیابی: «وَأَقِيمُوا الشَّهَادَةَ لِلَّهِ» (سوره طلاق، آیه ۲)

۴. مبنای ثبت و مستندسازی: «وَكُلُّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ كِتَابًا» (سوره نبا، آیه ۲۹)

۵. مبنای تناسب نتایج با عملکرد: «وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا» (سوره کهف، آیه ۴۹)

۶. مبنای ارزیابی مبتنی بر شواهد: «وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ

أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا» (سوره اسراء، آیه ۳۶)

۷. مبنای قابلیت پیگیری نتایج: «إِنَّا كُنَّا نَسْتَنْبِئُكُمْ بِالْحَقِّ» (سوره حاقه، آیه ۴۲)

سیره عملی پیامبر (ص) و امام علی (ع)

پیامبر اسلام (ص) هنگام اعزام لشکرها، فردی مورد اعتماد را برای نظارت و گزارش عملکرد همراه می‌کردند تا عدالت و کارایی حفظ شود. سیره امام علی (ع) نیز بر ارزیابی شخصی و واگذاری به افراد امین استوار بود. برای نمونه، ایشان مالک بن کعب را مأمور ارزیابی کارگزاران در منطقه عین‌التمر و عراق کرد و نتیجه را خواستار شدند (خدمتی و همکاران، ۱۳۷۹).

امام علی (ع) در نهج‌البلاغه بر ارزیابی تأکید ورزیده‌اند؛ مانند نامه ۲۱: «در امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار... سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راستگو و وفادار بر آنان بگمار که مراقبت پنهانی تو، سبب امانتداری و مهربانی با رعیت خواهد بود.» این کلام انواع ارزیابی (آزمایش پیشین، نظارت پنهان) و نتایج آن (امانتداری و عدالت) را بیان می‌کند.

ارزیابی عملکرد در سه مرحله «پیش از عمل» (گزینش و آزمون)، «حین عمل» (نظارت مستمر) و «پس از عمل» (سنجش نتایج) باید انجام شود تا منجر به «امانتداری» و «عدالت» شود.

اصول ارزیابی عملکرد در نهج البلاغه (جدول خلاصه)

اصل	توضیح بر اساس نهج البلاغه
عدالت و انصاف	﴿اعْدِلْ بَيْنَ النَّاسِ وَاحْسِبْ كُلَّ امْرِئٍ مَا أَحْسَنَ﴾ (نامه ۵۳)؛ پرهیز از تبعیض و جانبداری
نظارت مستمر	﴿ثُمَّ تَقْعُدُ أَعْمَالَهُمْ وَأُبْعَثُ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ﴾ (نامه ۵۳)؛ نظارت مستقیم و غیرمستقیم با ناظران امین
مسئولیت پذیری	﴿فَإِنَّهُ لَيْسَ عَلَى الْحَقِّ أَحَدٌ أَكْرَهُ مِنْ سَمَاعِهِ﴾ (خطبه ۱۰۷)؛ پاسخگویی در قبال عملکرد و تصمیمات
تشویق و تنبیه	﴿فَاعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ﴾ (نامه ۵۳)؛ پاداش مبتنی بر عملکرد و تنبیه متناسب با قصور
توسعه و بهبود	﴿وَأَعْلِمِ أَنَّهُ لَيْسَ بَدَأُ أَعْظَمُ بَرَكَهَ مِنْ تَوْبَةٍ﴾ (حکمت ۳۶)؛ توجه به رشد، تعالی و امکان جبران خطاها

در عصر پیچیدگی های سازمانی و رقابت جهانی، استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر آموزه های قرآن و نهج البلاغه ضرورتی انکارناپذیر است. این الگو نظامی جامع و متوازن ارائه می دهد که ابعاد مادی و معنوی عملکرد را توأمان در نظر می گیرد و می تواند مبنای طراحی نظام های ارزیابی در سازمان های ایرانی - اسلامی قرار گیرد.

ویژگی های سیستم ارزیابی عملکرد در اندیشه امام علی (ع)

ردیف	ابعاد ارزیابی	مؤلفه های ارزیابی	متن فرمایش ها	ویژگی های کلیدی
۱	فرایند	دقت و جامعیت	«کار نیک به جا آورید و آن را هر مقدار که باشد کوچک نشمارید...» «در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن...»	- توجه به جزئیات - پرهیز از بزرگنمایی - ارزیابی همه جانبه
۲	فرایند	انعطاف پذیری و پویایی	«بخشنده باش اما زیاده روی نکن، در زندگی حسابگر باش اما سختگیر مباش.» «از لغزش های مردم نیک چشم پوشی کنید.» ^۱	- توازن در سخت گیری - امکان جبران خطا - توجه به شرایط
۳	فرایند	تعالی و بهبود مستمر	«خداوند... در صورت ارتکاب گناه در توبه را مسدود نکرده است...» «آماده حساب باش و آماده حوادثی باش که به سراغ تو می آید.»	- امکان بازگشت - آمادگی برای ارزیابی - توجه به آینده

۱. امام علی (ع) برای کارگزاران حکومتی به دلیل مسئولیت بالا و امکان سوءاستفاده، نظام نظارت و کنترل دقیق (از جمله استفاده از ناظران) را ضروری می دانند، اما با عموم مردم با چشم پوشی و گذشت برخورد می کردند تا کرامت و اعتماد اجتماعی حفظ شود. این تفکیک، نشان دهنده حکمت و عدالت مدیریتی ایشان است.

۴	شاخص‌ها	استراتژی محوری	«مالیات و بیت المال را به گونه‌ای واریسی کن که صلاح مالیات‌دهندگان باشد»... «هرگز تخفیف دادن در خراج تو را نگران نسازد»...	- ارتباط با اهداف کلان - توجه به منافع عمومی - نگاه راهبردی
۵	شاخص‌ها	نتیجه‌گرایی	«پس تنها به توشه‌ای که از پیش فرستادی خشنود باش». «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند»...	- توجه به خروجی‌ها - تمایز قائل شدن - پاداش مبتنی بر عملکرد
۶	ارزیابی کنندگان	خودارزیابی	«بندگان خدا خود را بسنجید، قبل از آنکه مورد سنجش قرار گیرید»... «کسی که از خود حساب کشد، سود می‌برد»...	- مسئولیت‌پذیری فردی - نظارت درونی - محاسبه نفس
۷	ارزیابی کنندگان	ارزیابی همگانی	«دهقانان مرکز فرمانداری‌ات، از خشونت و قساوت تو شکایت کردند»... «بدرفتاری تو را با قبیله بنی تمیم... به من گزارش دادند».	- مشارکت مردم - توجه به شکایات - ارزیابی از پایین به بالا
۸	ارزیابی کنندگان	ارزیابی مدیریتی	«بی‌آنکه سرزندی برای تو وجود داشته باشد، تو را از فرمانداری گرفتم»... «رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راستگو بر آنان بگمار».	- نظارت مستقیم - استفاده از ناظران - ارزیابی از بالا به پایین
۹	فرایند	تبیین و اعلام معیارها	«از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن»... «اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی»...	- شفافیت معیارها - آگاهی از نتایج - ضمانت اجرایی
۱۰	شاخص‌ها	عدالت در ارزیابی	«شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ شماری»... «هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاری».	- بی‌طرفی - پرهیز از تبعیض - انصاف در قضاوت

ویژگی‌های کلیدی سیستم ارزیابی از دیدگاه امام علی (ع)

۱. جامعیت: توجه همزمان به ابعاد مختلف (فردی، اجتماعی، مالی، اخلاقی)
۲. تعادل محوری: توازن بین سخت‌گیری و ملایمت، پاداش و تنبیه
۳. شفافیت: وضوح در معیارها و اطلاع‌رسانی به‌موقع
۴. مشارکت‌پذیری: ^۱ ذی‌نفعان مختلف در فرایند ارزیابی
۵. توسعه‌گرایی: هدفگذاری برای بهبود مستمر و تعالی

نکات برجسته

- تأکید بر «محاسبه نفس» به‌عنوان پایه ارزیابی
 - ترکیب «نظارت رسمی و غیررسمی»
 - ارتباط ارزیابی با «اهداف استراتژیک نظام اسلامی»
 - توجه به «رضایت مردم» به‌عنوان معیار ارزیابی
- این الگو می‌تواند مبنای طراحی نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های اسلامی قرار گیرد.

شاخص‌های رفتاری ارزیابی فردی از منظر قرآن کریم و روایات

جدول شاخص‌های ارزیابی عملکرد اسلامی (پیشنهادی)

ردیف	شاخص کلان	مؤلفه‌های ارزیابی	مصادیق عینی	روش سنجش	مستندات
۱	ایمان و تقوا	التزام عملی به فرایض دینی	- حضور منظم در نماز جماعت - رعایت حجاب اسلامی	- مشاهده مستقیم - نظرسنجی همکاران	نساء: ۱۰۳؛ احزاب: ۳۶
۲	صداقت و امانت	- راستگویی در گزارش‌ها - حفظ اسرار سازمانی	- ارائه گزارش‌های واقعی - عدم افشای اطلاعات محرمانه	- بررسی اسناد - نظرسنجی از ارباب رجوع	توبه: ۱۱۹؛ نساء: ۵۸
۳	عدالت و انصاف	- رفتار عادلانه با همکاران - توزیع عادلانه کار	- عدم تبعیض در تخصیص امکانات - قضاوت بیطرفانه	- نظرسنجی ۳۶۰ درجه - تحلیل تصمیمات	نساء: ۱۳۵؛ مائده: ۸
۴	مسئولیت‌پذیری	- پاسخگویی در قبال وظایف - پیگیری امور محوله	- انجام به‌موقع تعهدات - گزارش‌دهی صادقانه	- بررسی عملکرد - مصاحبه	«کلکم راع...» (حدیث نبوی)
۵	اخلاق حرفه‌ای	- برخورد محترمانه - گشاده‌رویی	- استفاده از کلمات محترمانه - حفظ آرامش در فشار کاری	- مشاهده رفتار - نظرسنجی از همکاران	حجرات: ۱۰-۱۳؛ لقمان: ۱۹-۱۸
۶	انضباط کاری	- رعایت مقررات - مدیریت زمان	- حضور به‌موقع - تحویل کار در مهلت مقرر	- بررسی سوابق - کنترل الکترونیکی	«إن الله يحب معالي الأمور» (روایت)
۷	تعهد سازمانی	- وفاداری به سازمان - حفظ منافع سازمانی	- استفاده بهینه از منابع - پیشنهادهای بهبود	- تحلیل عملکرد - بررسی Initiatives	اسراء: ۳۴؛ نحل: ۹۱
۸	کار تیمی	- همکاری با همکاران - مشارکت در موفقیت جمعی	- کمک به حل مشکلات همکاران - اشتراک دانش	- نظرسنجی همتایان - مشاهده تعاملات	مائده: ۲؛ حجرات: ۱۰
۹	خلاقیت و نوآوری	- ارائه ایده‌های جدید - بهبود فرایندها	- ثبت اختراعات - ارائه طرح‌های بهبود	- شمارش ابتکارات - ارزیابی تأثیر	«وقل اعملوا فسیري الله عملکم» (توبه: ۱۰۵)
۱۰	یادگیری مستمر	- توسعه مهارت‌ها - مطالعه و آموزش	- گذراندن دوره‌های آموزشی - انتقال دانش	- بررسی گواهی‌ها - آزمون‌های مهارتی	«اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد» (حدیث)
۱۱	خدمت‌رسانی	- توجه به نیازهای ارباب رجوع - کیفیت خدمات	- رضایت مشتریان - حل به‌موقع مشکلات	- نظرسنجی از مشتریان - تحلیل شکایات	«خير الناس أنفعهم للناس» (حدیث)

۱۲	پاکدستی	- پرهیز از رشوه و فساد - استفاده مجاز از اموال	- عدم پذیرش هدایای غیرمجاز - گزارش فساد	- بررسی تراکشی‌ها - نظارت مالی	بقره: ۱۸۸؛ مائده: ۶۷
۱۳	شجاعت اخلاقی	- بیان حق - مقابله با فساد	- تذکر محترمانه - گزارش تخلفات	- مشاهده رفتار - بررسی گزارش‌ها	«أفضل الجهاد كلمة حق...» (حدیث)
۱۴	تواضع و فروتنی	- پرهیز از تکبر - احترام به دیگران	پذیرش انتقاد - مشورت با زیردستان	- نظرسنجی زیردستان - مشاهده رفتار	فرقان: ۶۳؛ اسراء: ۳۷
۱۵	انعطاف‌پذیری	- پذیرش تغییرات - تطبیق با شرایط جدید	اجرای طرح‌های جدید - سازگاری با تکنولوژی	- بررسی تطبیق‌پذیری - ارزیابی انعطاف	«الحكمة ضالة المؤمن» (حدیث)

فرایند کمی‌سازی در سه گام ساختاریافته انجام شده که شامل تعریف عملیاتی مفاهیم کیفی، سطح‌بندی رفتاری شاخص‌ها، و وزن‌دهی علمی با بهره‌گیری از روش AHP است. این جدول حاصل تلفیق سه فاز مطالعاتی است که در آن مؤلفه‌ها از متون دینی استخراج، مصادیق و روش‌های سنجش توسط خبرگان تدوین، و ضرایب اهمیت با تحلیل مقایسات زوجی تعیین شده‌اند.

روش‌شناسی امتیازدهی

سطح عملکرد	امتیاز	معیارهای کلی
عالی	۱۰۰-۹۰	عملکرد فراتر از انتظارات - الگوسازی برای دیگران
خوب	۸۹-۷۵	عملکرد بالاتر از استاندارد - نیاز به بهبود جزئی
قابل قبول	۷۴-۶۰	عملکرد مطابق استاندارد - نیاز به بهبود متوسط
نیاز به بهبود	۵۹-۵۰	عملکرد پایین‌تر از استاندارد - نیاز به آموزش
غیرقابل قبول	زیر ۵۰	عملکرد بسیار ضعیف - نیاز به بازآموزی اساسی

ضریب اهمیت شاخص‌ها

گروه شاخص‌ها	ضریب	توضیح
شاخص‌های اعتقادی - اخلاقی	۳۵٪	شامل ایمان، اخلاق، صداقت، پاکدستی
شاخص‌های تخصصی - حرفه‌ای	۴۰٪	شامل مهارت‌ها، دانش، کارایی
شاخص‌های رفتاری - تعاملی	۲۵٪	شامل ارتباطات، کار تیمی، خدمت‌رسانی



مکانیزم اجرایی پیشنهادی

۱. ارزیابی دوره‌ای: هر ۶ ماه یکبار
 ۲. روش ارزیابی: ترکیبی (خودارزیابی، ارزیابی مدیر، ارزیابی همکاران)
 ۳. بازخورد: جلسه رو در رو با ارائه راهکار بهبود
 ۴. مستندسازی: ثبت در پرونده پرسنلی و سامانه ارزیابی
- این جدول با در نظر گیری ابعاد مختلف اسلامی و حرفه‌ای، می‌تواند مبنای کاملی برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های اسلامی باشد.

بررسی قوانین و مقررات مرتبط با مدیریت عملکرد و ارزیابی منابع انسانی

جدول تحلیل قوانین و مقررات موجود

عنوان سند	وضعیت	نقاط قوت	نقاط ضعف	پیشنهاد تکمیل
قانون مدیریت خدمات کشوری	✓ موجود	- تأسیس نظام ارزیابی عملکرد - تعیین معیارهای ارزیابی - ایجاد بانک اطلاعات عملکرد	- عدم شفافیت در شاخص‌ها - فقدان ضمانت اجرایی	- افزودن شاخص‌های اسلامی - تعیین ضمانت اجرا
آیین‌نامه اجرایی ماده ۸۵	✓ موجود	- تدوین شیوه‌نامه ارزیابی - تعیین روش‌های گردآوری اطلاعات	- عدم توجه به معیارهای کیفی - نقص در بازخورد	- افزودن معیارهای اخلاقی - الزام به بازخورد دوره‌ای
آیین‌نامه ارتقای کیفیت مدیریت عملکرد	✓ موجود	- تعریف استانداردها - تعیین مسئولیت‌ها - برنامه‌های آموزشی	- کلی بودن مفاد - عدم انعطاف‌پذیری	- بومی‌سازی برای سازمان‌ها - افزودن محتوای اسلامی
قانون استخدام کشوری	✓ موجود	- تأکید بر شایسته‌سالاری - ارزیابی منصفانه	- عدم تطبیق با نیازهای روز - کهنگی مفاد	- بازنگری و به‌روزرسانی - افزودن معیارهای نوین
آیین‌نامه ارزیابی عملکرد کارکنان دولت	✓ موجود	- پرداختن به جزئیات ارزیابی - ابزارها و روش‌ها	- عدم توجه به ارزیابی ۳۶۰ درجه - تمرکز بر ارزیابی کمی	- افزودن ارزیابی ۳۶۰ درجه - تلفیق کمی و کیفی
راهنماهای وزارتی و سازمانی	🔄 متغیر	- انعطاف‌پذیری - بومی‌سازی	- عدم یکپارچگی - ناهماهنگی	- تدوین چارچوب واحد - ایجاد استاندارد ملی

این تحلیل تطبیقی، حاصل مطالعه اسنادی قوانین بالادستی (مانند قانون مدیریت خدمات کشوری) و نیز مصاحبه‌های میدانی درباره موانع اجرایی آنهاست. نقاط قوت و ضعف ذکر شده، نه تنها براساس متن قانون، بلکه براساس تجربیات عملیاتی کارشناسان در دستگاه‌های اجرایی شناسایی و اولویت‌بندی شده است.

تحلیل کلی قوانین موجود

نقاط قوت

- پوشش نسبتاً جامع موضوع ارزیابی عملکرد
- توجه به اصول شایسته‌سالاری و عدالت
- پیش‌بینی سازوکارهای تشویق و تنبیه
- تأکید بر مستندسازی و بانک اطلاعاتی

نقاط ضعف

- عدم توجه کافی به معیارهای اسلامی و اخلاقی
- ضعف در نظام بازخورد و بهبود مستمر
- عدم انعطاف‌پذیری در شرایط مختلف
- نقص در ضمانت اجرایی

خلأهای قانونی در نظام ارزیابی عملکرد

با وجود تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های متعدد، نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی با چالش‌های اساسی مواجه است. مهم‌ترین خلأهای قانونی به شرح زیر می‌باشد:

۱. ضعف در نظام انگیزشی و بازدارندگی

- در ماده ۸ دستورالعمل مدیریت عملکرد ۱۴۰۳، برای کارکنان رسمی با عملکرد ضعیف، تنها «جایابی و گردش شغلی» پیش‌بینی شده است.
- این رویکرد موجب کاهش اثر بازدارندگی و تضعیف انگیزه بهبود عملکرد می‌شود.

(۳۰)

۲. نارسایی‌های ساختاری

- عدم استانداردسازی: فقدان معیارهای واحد و یکپارچه در ارزیابی
- فقدان شفافیت: عدم شفافیت در فرایندها و معیارهای ارزیابی
- تمرکز بر کمیت: غفلت از شاخص‌های کیفی و نوآوری
- کمبود انعطاف‌پذیری: عدم توانایی تطبیق با شرایط متغیر کاری

۳. کاستی‌های فرایندی

- عدم مشارکت کارکنان: بی‌توجهی به نظرات و بازخورد کارکنان
- ضعف در نظام بازخورد: عدم ارائه بازخورد مؤثر برای بهبود عملکرد
- ارزیابی دوره‌ای: غفلت از پایش مستمر و روزانه
- عدم توجه به عوامل محیطی: نادیده گرفتن تأثیر عوامل خارجی بر عملکرد

۴. خلأهای حمایتی

- فقدان پشتیبانی آموزشی: عدم ارائه آموزش‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد
- نبود مشوق‌های اثربخش: ضعف در نظام تشویق و تنبیه

۵. چالش‌های عدالت‌محوری

- تأثیر روابط شخصی: اثرپذیری ارزیابی‌ها از روابط غیررسمی
- تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای: عدم رعایت عدالت در ارزیابی‌ها

این خلأهای قانونی موجب شده است نظام ارزیابی عملکرد نتواند به اهداف اصلی خود در زمینه بهبود مستمر عملکرد و تحقق عدالت سازمانی دست یابد. رفع این نواقص از طریق بازنگری اساسی در قوانین و آیین‌نامه‌های موجود ضروری به نظر می‌رسد.

پیشنهادهای تکمیلی

۱. تدوین آیین‌نامه ارزیابی عملکرد اسلامی

- استناد به آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه
- تعیین شاخص‌های ترکیبی (مادی - معنوی)
- پیش‌بینی سازوکارهای نظارتی شرعی

۲. ایجاد نظام یکپارچه ارزیابی

- یکسان‌سازی معیارهای ارزیابی در دستگاه‌ها
- ایجاد سامانه ملی رصد عملکرد
- تدوین استانداردهای واحد ارزیابی

۳. تقویت بعد توسعه‌ای ارزیابی

- الزام به برنامه بهبود فردی^۱
- پیش‌بینی دوره‌های آموزشی جبرانی
- ایجاد نظام مشاوره شغلی و سازمانی

۴. ارتقای شفافیت و عدالت

- الزام به انتشار نتایج ارزیابی
- ایجاد کمیته‌های رسیدگی به شکایات
- پیش‌بینی نهادهای ناظر مستقل

قوانین و مقررات موجود اگرچه چارچوب نسبتاً کاملی برای ارزیابی عملکرد ارائه می‌دهند، اما نیازمند بازنگری اساسی در راستای:

- اسلامی‌سازی محتوای ارزیابی
- یکپارچه‌سازی نظام ارزیابی
- کارآمدسازی فرایندها
- عدالت‌محوری در اجرا

می‌باشند. این امر مستلزم همکاری نهادهای تقنینی، اجرایی و نظاری است.

۱. تدوین الگوی اسلامی ارزیابی عملکرد با محوریت «عدالت و رشد»

• مستندات

- آیه «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ» (سوره نحل، آیه ۹۰)
- حدیث نبوی: «اعْدِلُوا بَيْنَ أَوْلَادِكُمْ» (کنز العمال، ج ۱۶، ص ۵۵۶) به عنوان نماد عدالت در توزیع منابع و پاداش ها

○ نامه ۵۳ امام علی (ع) به مالک اشتر: تأکید بر نظارت، پاسخگویی و شایسته سالاری

• پیشنهاد

- طراحی نظام ارزیابی مبتنی بر «عدالت توزیعی» و «عدالت رویه‌ای» با شاخص‌هایی مانند:
- تناسب پاداش با عملکرد (بر اساس حدیث: «الْعَامِلُ بِقَدْرِ عَمَلِهِ»)
 - مشارکت کارکنان در تعیین اهداف (مشورت به عنوان یک فریضه)
 - ارزیابی مستمر و فرصت جبران (با الهام از مفهوم «توبه» در اسلام)

۲. نظام ارزیابی چندبعدی با تأکید بر «اخلاق و تعهد»

• مستندات

- آیه «وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ» (سوره مؤمنون، آیه ۸)
- حدیث: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ» (بحار الأنوار، ج ۶۸، ص ۳۸۲)

• پیشنهاد

- افزودن بُعد «اخلاق حرفه‌ای» به ارزیابی‌ها با شاخص‌هایی مانند:
 - رعایت امانت
 - صداقت در گزارش‌دهی
 - رفتار نیک با همکاران و ارباب رجوع
- استفاده از ابزارهای سنجش اخلاقی مانند «پرسش‌نامه ۳۶۰ درجه مبتنی بر معیارهای اسلامی»

۳. اصلاح قوانین با محوریت «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی»

• مستندات

- آیه «كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ» (سوره مدثر، آیه ۳۸)
- حدیث: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» (صحیح بخاری)

• پیشنهاد

- تصویب «قانون ارزیابی عملکرد مبتنی بر مسئولیت‌پذیری» با ویژگی‌های:

- الزام به گزارش دهی شفاف سالانه
- تشکیل کمیته‌های ناظر مستقل متشکل از خبرگان دینی و مدیریتی
- جریمه مدیران متخلف در صورت عدم اجرای عدالت در ارزیابی

۴. نظام پاداش و تنبیه مبتنی بر «تشویق به خیر و بازدارندگی از فساد»

• مستندات

- آیه «وَ أَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ» (سوره بقره: ۱۹۵)
- حدیث: «مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ» (فصلت: ۴۶)

• پیشنهاد

- طراحی نظام پاداش غیر مالی مانند:
- اعطای «نشان خدمت صادقانه»
- تقدیر عمومی در مراسم سازمانی
- فرصت‌های آموزشی و معنوی (مانند اعزام به زیارت)
- تنبیهات تدریجی و اصلاح‌گرا نه به جای برخورد قهری

۵. آموزش و توانمندسازی مبتنی بر «تعالی معنوی و مهارتی»

• مستندات

- حدیث: «طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ» (بحار الأنوار، ج ۱، ص ۱۷۷)
- آیه «قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ» (سوره زمر، آیه ۹)

• پیشنهاد

- طراحی «برنامه آموزش ترکیبی (مهارتی - معنوی)» برای مدیران و کارکنان
- استفاده از متون دینی (مانند نهج البلاغه و صحیفه سجادیه) در دوره‌های آموزشی

الگوی ارزیابی عملکرد اسلامی

مبانی اعتقادی

- خلافت الهی (سوره انعام، آیه ۱۶۵) - انسان خلیفه خدا و مسئول عملکرد خویش
- مسئولیت اخروی (سوره زلزله، آیات ۸-۷) - ارتباط اعمال دنیا با پاداش آخرت
- مراقبت الهی (سوره نساء، آیه ۱) - ارزیابی تجلی نظارت مستمر خداوند

مبانی شرعی

- امر به معروف و نهی از منکر (سوره آل عمران، آیه ۱۰۴) - ارزیابی به مثابه ابزار اصلاح
- مشورت (سوره آل عمران، آیه ۱۵۹) - مشارکت همگانی در فرایند ارزیابی
- صداقت و شفافیت (سوره طلاق، آیه ۲) - لزوم مستندسازی و عینیت

مبانی ارزشی

- عدالت (سوره نحل، آیه ۹۰) - تعادل بین جنبه‌های مادی و معنوی
- تلفیق ماده و معنا (سوره قصص، آیه ۷۷) - توازن در شاخص‌های ارزیابی
- اتقان (روایت بحار الانوار) - توجه به کیفیت و تعالی عملکرد

مبانی معرفتی

- معرفت مقاصدی - ارتباط ارزیابی با اهداف شریعت
- روش‌شناسی تلفیقی - ترکیب روش‌های کمی و کیفی
- دیدگاه عمرانی - عملکرد در راستای عمران زمین

ابعاد اساسی الگو

۱. بعد عبادی: ارزیابی به منزله عبادت
 ۲. بعد اخلاقی: تلفیق ارزش‌ها و مهارت‌ها
 ۳. بعد توسعه‌ای: تمرکز بر رشد همه‌جانبه
 ۴. بعد اجتماعی: تعامل فرد و جامعه
- این مبانی، چارچوب نظری منسجمی برای ارزیابی عادلانه و رشدمحور فراهم می‌کند.

شاخص‌های تفصیلی با مستندات^۱

شاخص‌های اعتقادی - عبادی

شاخص	عالی (۵ امتیاز)	خوب (۴ امتیاز)	متوسط (۳ امتیاز)	ضعیف (۲ امتیاز)	بسیار ضعیف (۱ امتیاز)
التزام به نماز مستند: سوره بقره، آیه ۲۳۸	حضور منظم در جماعت + نوافل	حضور منظم در فرایض	حضور معمولی	غیبت‌های مکرر	ترک عمدی نماز
رعایت حجاب اسلامی مستند: سوره احزاب، آیه ۵۹	الگوی کامل پوشش	رعایت کامل شرعی	رعایت نسبی	رعایت ناقص	عدم رعایت
صدقت در گفتار مستند: سوره توبه، آیه ۱۱۹	راستگویی مطلق در همه موارد	راستگویی در امور مهم	راستگویی معمولی	گاهی کتمان حقایق	دروغگویی

شاخص‌های اخلاق فردی

شاخص	عالی (۵ امتیاز)	خوب (۴ امتیاز)	متوسط (۳ امتیاز)	ضعیف (۲ امتیاز)	بسیار ضعیف (۱ امتیاز)
امانتداری مالی مستند: سوره نساء، آیه ۵۸	استفاده بهینه از همه منابع	استفاده صحیح از منابع	استفاده معمولی	استفاده غیر بهینه	سوءاستفاده مالی
وفای به عهد مستند: سوره اسراء، آیه ۳۴	انجام تمام تعهدات پیش از موعد	انجام به موقع تعهدات	تأخیر جزئی در تعهدات	تأخیر محسوس	عدم انجام تعهدات
رازداری مستند: سوره نساء، آیه ۵۸	حفظ کامل اسرار سازمانی	حفظ اسرار مهم	افشای جزئیات غیرمهم	افشای اطلاعات محرمانه	افشای اسرار استراتژیک

شاخص‌های اخلاق اجتماع

شاخص	عالی (۵ امتیاز)	خوب (۴ امتیاز)	متوسط (۳ امتیاز)	ضعیف (۲ امتیاز)	بسیار ضعیف (۱ امتیاز)
احترام به همکاران مستند: سوره شعراء، آیه ۲۱۵	برخورد محترمانه با همه	احترام معمولی	احترام نسبی	بی‌احترامی جزئی	بی‌احترامی مکرر
انصاف در قضاوت مستند: سوره نحل، آیه ۹۰	عدالت مطلق در همه تصمیمات	انصاف در اکثر موارد	انصاف نسبی	تبعیض جزئی	تبعیض آشکار
همکاری تیمی مستند: سوره مائده، آیه ۲	ابتکار عمل در کمک به دیگران	همکاری فعال	همکاری معمولی	همکاری محدود	خودمحوری

۱. مستندات شرعی جدول:

- سوره بقره، آیه ۲۳۸: «حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ»

- سوره توبه، آیه ۱۱۹: «كُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ»

- سوره نساء، آیه ۵۸: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ»

- اصول کافی، ج ۲، ص ۱۰۴: «إِنَّ أَحَبَّ عِبَادِ اللَّهِ إِلَيْهِ أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا»

- بحار الانوار، ج ۷۲، ص ۱۲۹: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ مَحَاسِنَ الْأَخْلَاقِ»

شاخص های تعاملی و ارتباطی

شاخص	عالی (۵ امتیاز) ●	خوب (۴ امتیاز) ●	متوسط (۳ امتیاز) ●	ضعیف (۲ امتیاز) ●	بسیار ضعیف (۱ امتیاز) ●
خوش اخلاقی مستند: سوره لقمان، آیه ۱۹	همیشه گشاده رو و خوش برخورد	معمولاً خوش اخلاق	برخورد معمولی	گاهی تندخویی	همیشه تندخو
حلم و بردباری مستند: سوره آل عمران آیه ۱۳۴	تحمل کامل مشکلات بدون اعتراض	تحمل خوب مشکلات	تحمل معمولی	کم طاقتی در مشکلات	عدم تحمل
انتقادپذیری مستند: سوره حجرات، آیه ۱۱	استقبال از انتقادات سازنده	پذیرش انتقادات	پذیرش نسبی	مقاومت در برابر انتقاد	رد کامل انتقادات

شاخص های مسئولیت پذیری اجتماعی

شاخص	عالی (۵ امتیاز) ●	خوب (۴ امتیاز) ●	متوسط (۳ امتیاز) ●	ضعیف (۲ امتیاز) ●	بسیار ضعیف (۱ امتیاز) ●
امر به معروف مستند: سوره آل عمران، آیه ۱۰	تذکر محترمانه و مستمر	تذکر در موارد مهم	تذکر محدود	سکوت در برابر منکرات	همراهی با منکر
خدمت به ارباب رجوع مستند: سوره نساء، آیه ۱۳۴۳۶	خدمات فراتر از انتظار	تحمل خوب مشکلات	خدمات مطلوب	خدمات معمولی	خدمات ناقص
مشارکت اجتماعی مستند: سوره حجرات، آیه ۱۳	ابتکار عمل در فعالیت های اجتماعی	مشارکت فعال	مشارکت محدود	مشارکت ناچیز	عدم مشارکت

راهنمای تفسیر رنگ‌ها و امتیازات

رنگ	محدوده امتیاز	تفسیر	اقدام مورد نیاز
	۵ امتیاز	الگوی اسلامی عملکرد فراتر از انتظارات شرعی	تقدیر و الگوسازی
	۴ امتیاز	مطلوب شرعی عملکرد بالاتر از استاندارد	تشویق و توسعه
	۳ امتیاز	قابل قبول عملکرد مطابق استاندارد	آموزش و بهبود
	۲ امتیاز	نیاز به بهبود عملکرد پایین‌تر از استاندارد	مشاوره و نظارت
	۱ امتیاز	غیر قابل قبول عملکرد بسیار ضعیف	بازآموزی و تذکر

نحوه محاسبه نمره نهایی اخلاقی

• مجموع امتیازات = (امتیاز اعتقادی $\times 0.3$) + (امتیاز اخلاق فردی $\times 0.25$) + (امتیاز اخلاق اجتماعی $\times 0.25$) + (امتیاز تعاملی $\times 0.1$) + (امتیاز مسئولیت اجتماعی $\times 0.1$)
 این جدول رنگی امکان ارزیابی سریع و بصری عملکرد اخلاقی کارکنان را فراهم می‌کند.

جامعه آماری و روش و پایایی و روایی ابزار پژوهش

این پژوهش با سه جامعه آماری متشکل از خبرگان دینی، مدیریتی و مدیران میدانی انجام شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با معیارهای دقیق تجربی و علمی بود. ابزار پژوهش از پایایی و روایی بالایی (مانند آلفای کرونباخ ۰.۸۷) برخوردار شد، اما با محدودیت‌هایی از جمله دسترسی به مدیران ارشد و کمی‌سازی مفاهیم دینی روبرو بود.

ابزارهای سنجش و اندازه‌گیری

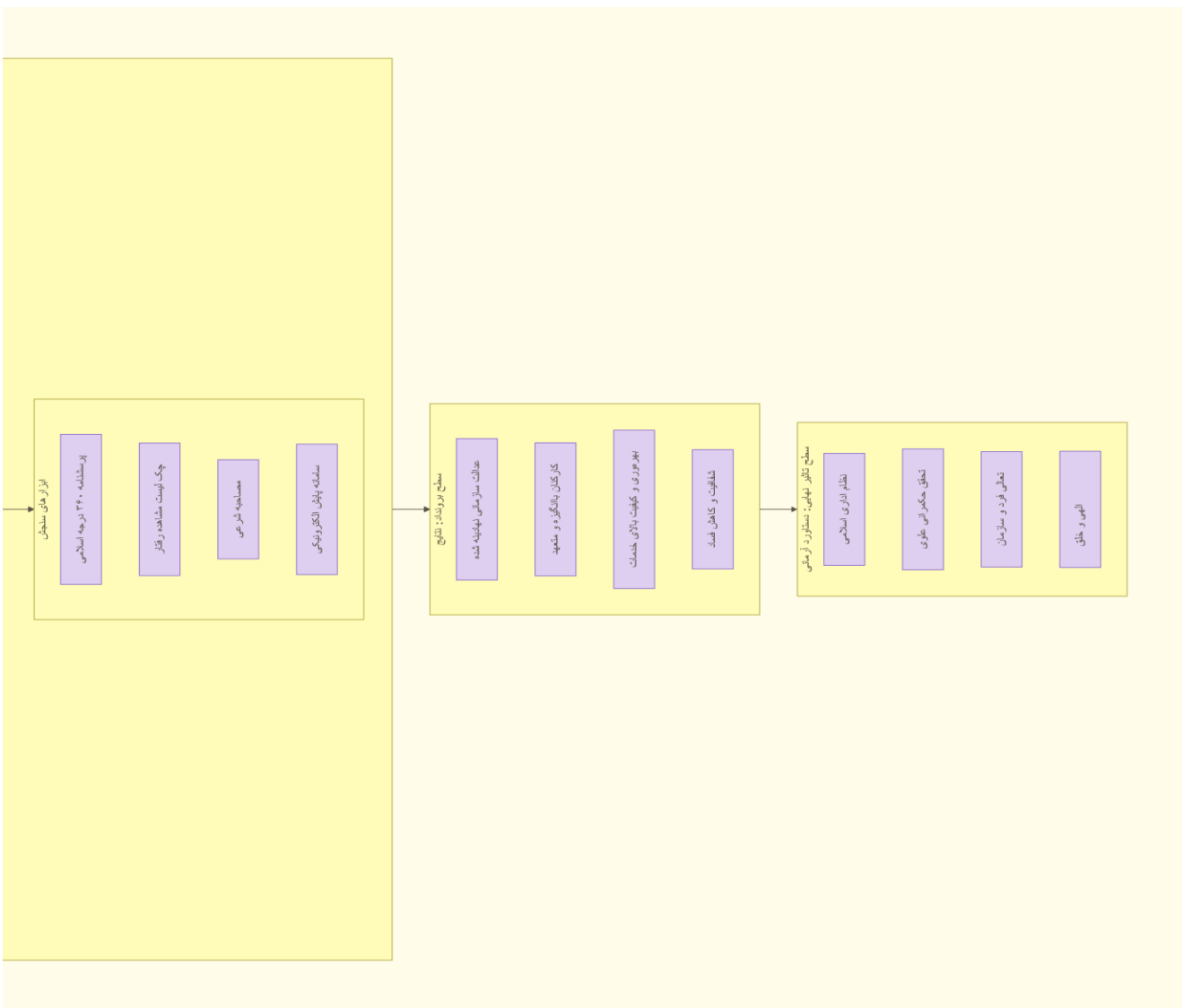
۱. چک‌لیست مشاهده ساختاریافته
۲. پرسش‌نامه ۳۶۰ درجه اسلامی
۳. مصاحبه عمیق شرعی
۴. سیستم پایش الکترونیکی

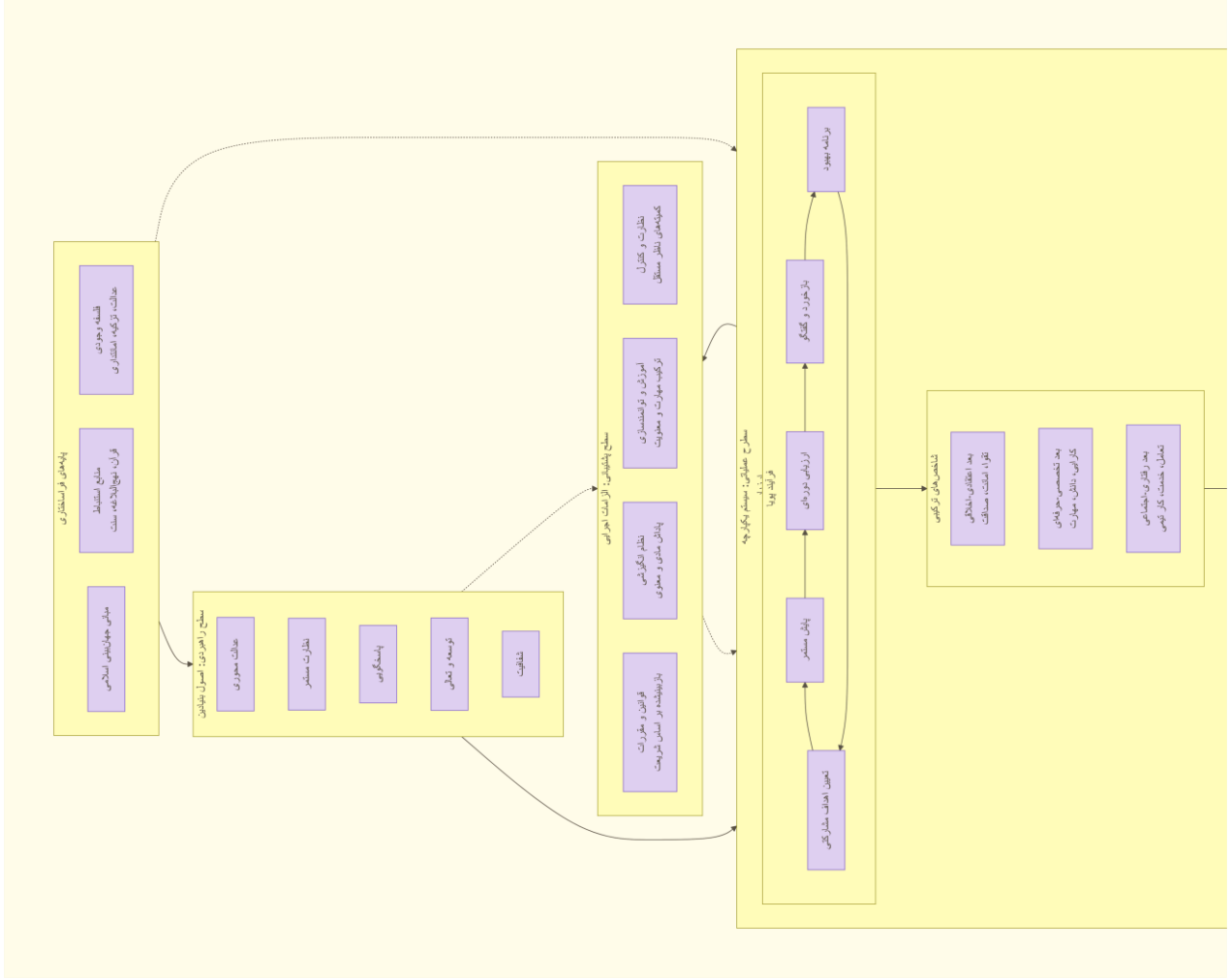
محدودیت‌های پژوهش

۱. محدودیت دسترسی به برخی مدیران ارشد
۲. چالش تطبیق مفاهیم دینی با شاخص‌های کمی
۳. محدودیت زمانی در اجرای پایلوت

نتیجه گیری و دستاوردهای پژوهش

مدل نهایی و یکپارچه ارزیابی عملکرد اسلامی





توضیح اجزای کلیدی مدل یکپارچه

۱. پایه‌های فراساختاری^۱

• این بخش، قلب تپنده و جهت‌دهنده کل مدل است. تمامی سطوح دیگر باید با این مبانی همسو باشند.

• خروجی: اگر این مبانی به درستی درک و پذیرفته نشود، کل نظام به یک سیستم مکانیکی و بی‌روح تبدیل می‌شود.

۲. سطح راهبردی: اصول بنیادین^۲

• این اصول، قطب‌نمای اخلاقی کل فرایند ارزیابی هستند.

• مثال: «عدالت محوری» به این معناست که هم شاخص‌ها و هم فرایند ارزیابی باید عادلانه باشد.

۳. سطح عملیاتی: سیستم یکپارچه ارزیابی^۳

• این بخش، موتور اجرایی مدل است که سه جزء کلیدی دارد:

- فرایند پویا: یک چرخه بسته و تکاملی، نه یک خط مستقیم
- شاخص‌های ترکیبی: تلفیق هوشمندانه «سنجه‌های سخت» (کارایی) و «سنجه‌های نرم» (اخلاق)
- ابزارهای سنجش: روش‌های متنوع برای اندازه‌گیری ابعاد مختلف

۴. سطح پشتیبانی: الزامات اجرایی^۴

• این بخش، ستون‌های نگهدارنده مدل است. بدون این حمایت‌ها، سیستم در عمل با شکست مواجه می‌شود.

• مثال: «نظام انگیزشی» باید هم «پاداش مالی» و هم «تقدیر معنوی» (مانند اعطای نشان خدمت صادقانه) را شامل شود.

۵. سطح برون‌داد و تأثیر نهایی^۵

• این بخش، مقصد نهایی اجرای این مدل را نشان می‌دهد.

• توجه: «تعالی فرد و سازمان» تنها در صورتی محقق می‌شود که تمامی حلقه‌های قبل به درستی عمل کنند.

ویژگی‌های متمایزکننده این مدل نهایی

۱. **کل نگر:** همه ابعاد مادی، معنوی، فردی و سازمانی را پوشش می‌دهد.
 ۲. **پویا:** یک چرخه یادگیرنده و بهبودیابنده است، نه یک رویداد ایستا.
 ۳. **عملگرا:** با ارائه شاخص‌های عینی و رفتاری، از حالت انتزاعی خارج شده است.
 ۴. **منعطف:** قابلیت تطبیق با مأموریت‌ها و فرهنگ‌های سازمانی مختلف را دارد.
 ۵. **خوداصلاح‌گر:** با مکانیزم بازخورد و نظارت مستمر، قابلیت تصحیح خطاها را دارد.
- این مدل را می‌توان به‌عنوان **سند راهبردی و چارچوب اجرایی** برای طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد در هر سازمانی که متعهد به تلفیق ارزش‌های اسلامی با کارایی مدرن است، به کار برد.
- این پژوهش با پیمودن یک **مسیر روش‌مند چهارفازی^۱** موفق به طراحی نخستین **الگوی بومی و اسلامی ارزیابی عملکرد** با قابلیت اجرایی بالا شده است. مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، ارائه **سامانه یکپارچه‌ای** است که:

- **اعتبار دینی** خود را از متون اصیل و تأیید خبرگان حوزوی می‌گیرد.
 - **اعتبار مدیریتی** خود را از تطابق با اصول علمی و تأیید خبرگان مدیریتی کسب می‌کند.
 - **قابلیت اجرا** خود را از تبدیل مفاهیم انتزاعی به شاخص‌های رفتاری عینی و سیستم امتیازدهی کمی مستدل به دست می‌آورد.
- اجرای این الگو، افزون بر ارتقای بهره‌وری، گامی بلند در جهت نهادینه کردن **عدالت، شفافیت و ارزش‌های اخلاقی** در بدنه نظام اداری کشور و تحقق «نظام اداری اسلامی» خواهد بود.

۱. تحلیل مضمون، اعتبارسنجی دلفی، کمی‌سازی AHP و طراحی ابزار

توصیه‌های سیاستی و راهکار تقنینی برای استقرار نظام ارزیابی عملکرد اسلامی

۱. توصیه‌های سیاستی (کلان، راهبردی، جهت‌دهنده)

۱.۱. بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد

• طراحی الگوی ارزیابی بر مبنای سه بُعد اصلی و وزنی گزارش:

○ تخصصی - حرفه‌ای (۴۰٪)

○ اعتقادی - اخلاقی (۳۵٪)

○ رفتاری - تعاملی (۲۵٪)

• استقرار رویکرد توسعه‌محور به جای رویکرد صرفاً کنترلی یا تنبیهی

۱.۲. نهادینه‌سازی عدالت، شفافیت و شایسته‌سالاری

• پیشگیری از ارزیابی‌های سلیقه‌ای، رابطه‌محور و فاقد مستندات.

• تمایزگذاری روشن میان عملکرد مطلوب و نامطلوب مطابق اصول نهج‌البلاغه

۱.۳. ارتقای پاسخگویی و نظارت مستمر

• تقویت بازخورد دوسویه، مستمر و مبتنی بر شواهد واقعی عملکرد.

• پیشگیری از «خودمحقق‌پنداری» کارکنان از طریق تعیین انتظارات شفاف و قابل اندازه‌گیری

۱.۴. پیوند نظام ارزیابی با بهبود کیفیت خدمات عمومی

• اتصال نتایج ارزیابی به بهبود خدمت‌رسانی، رضایت مردم و افزایش کارایی سازمانی

۱.۵. تلفیق آموزه‌های اسلامی با روش‌های علمی

• بهره‌گیری از مضامین قرآن و نهج‌البلاغه مانند عدالت، امانتداری، نظارت، خودارزیابی،

فرصت جبران

• استفاده همزمان از تکنیک‌های علمی نظیر AHP، دلفی، ارزیابی ۳۶۰ درجه و بازخورد

ساختارمند

۲. راهکارهای تقنینی - اجرایی (مشخص، قابل اجرا و مبتنی بر یافته‌های گزارش)

۲,۱. اصلاح چارچوب قانونی

- اصلاح ماده ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری با تعریف شاخص‌های دقیق، استاندارد و قابل سنجش
- تدوین و تصویب نظام‌نامه اخلاق حرفه‌ای اسلامی و پیوست اخلاقی برای کلیه فرایندهای ارزیابی
- بازنگری آیین‌نامه‌های ارتقا، ابقا و تنبیه براساس عملکرد واقعی و نه معیارهای فرعی

۲,۲. ایجاد نظام نظارت قدرتمند و شفاف

- تشکیل کمیته مستقل نظارت بر ارزیابی عملکرد در سطح ملی
- راه‌اندازی سامانه ملی رصد ارزیابی برای ثبت و تحلیل تمام مراحل
- ایجاد سامانه رسمی شکایات ارزیابی جهت جلوگیری از تخلفات و تصمیمات سلیقه‌ای

۲,۳. اجرای الگوی ارزیابی چندمنبعی و مستمر

- استقرار ارزیابی ۳۶۰ درجه (مدیر، همکاران، خودارزیابی و ارباب رجوع در موارد لازم)
- انجام ارزیابی رسمی هر ۶ ماه همراه با پایش غیررسمی مداوم برای جلوگیری از غافلگیری در پایان دوره
- مستندسازی کامل نمونه‌های رفتاری مثبت و منفی برای جلوگیری از قضاوت‌های لحظه‌ای

۲,۴. اتصال نتایج ارزیابی به تصمیمات منابع انسانی

- پیوند مستقیم ارزیابی با ترفیع، انتصاب، جابه‌جایی، آموزش، پاداش و تنبیه
- تشکیل بانک اطلاعات شایستگی کارکنان بر پایه نتایج ارزیابی و شاخص‌های اسلامی -

حرفه‌ای

۲,۵. توسعه آموزش و توانمندسازی

- تبدیل دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به برنامه‌های تعالی محور اسلامی - حرفه‌ای
- آموزش مدیران در حوزه‌های بازخورد مؤثر، عدالت سازمانی، مدیریت تعارض و

اصول ارزیابی اسلامی

- ایجاد نظام مشاوره شغلی - اخلاقی برای پیشگیری از لغزش‌های اخلاقی و رفتاری

۲،۶. شفاف سازی در سطح سازمانی و اجتماعی

• انتشار خلاصه نتایج ارزیابی عملکرد سازمان ها (نه فردی) برای ارتقای اعتماد عمومی

• الزام مدیران به گزارش دهی دوره ای نتایج عملکرد واحدهای زیرمجموعه

این توصیه ها مجموعه ای از اصلاحات قانونی، سازوکارهای نظارتی، استانداردهای شاخص ها، شفاف سازی فرایندها و آموزش های تعالی محور را ارائه می کند که با اجرای آنها می توان به افزایش عدالت، کارایی، سلامت اداری، رضایت مردم و توسعه اخلاقی - حرفه ای کارکنان دست یافت. موفقیت این نظام مستلزم، عزم جدی قانون گذاران، همراهی مدیران ارشد، مشارکت فعال کارکنان می باشد.

الف) فارسی و عربی

قرآن کریم

نهج البلاغه

۱. امیری ماوی، رضا، امینی سابق، زین العابدین، ساده، احسان و مسعود قربان حسینی، (۱۴۰۰)، «ارائه الگوی سیاسی - اسلامی نظارت بر عملکرد به منظور افزایش سلامت اداری در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور»، مدیریت عملیات، ۲(۷)، ۱۲۳-۱۵۱.
۲. اولیاء، محمد صالح؛ مدرسی، سید ناصر؛ بهجت، ناصر و شهوازیان، سلاله، (۱۳۸۹)، آشنایی با سیستم‌های ارزیابی عملکرد، تهران: نشر نص.
۳. جمال‌آبادی، آزاده، (۱۳۹۵)، «ارزشیابی عملکرد مدیران از دیدگاه قرآن و روایات»، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادیم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران.
۴. جلیلی، محدثه، (۱۳۹۶)، «توصیفی از وضعیت ادراک فساد در ایران»، منتشر شده در شبکه مطالعات سیاست‌گذاری عمومی، شماره: ۲۲۰۵۱۴.
۵. خدمتی، ابوطالب، (۱۳۷۹)، «انواع کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، شماره ۲۱.
۶. خسروی، محمود، (۱۳۷۸)، ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۷. سید نقوی، میرعلی؛ فرهادی، علی، (۱۳۹۵)، «ارزشیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه»، فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه، ۴(۱۵)، ۲۱-۳۹.
۸. موسی‌زاده، زهره؛ عدلی، مریم، (۱۳۸۸)، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۳.
۹. مسعودی‌پور، سعید؛ مصلح، عرفان، (۱۳۹۶)، «بازشناسی مفهوم عملکرد در اندیشه قرآنی: با تأکید بر رویکرد سازمانی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۱۰۹-۱۲۸.
۱۰. جلیلی، م، (۱۳۹۶)، گزارش فساد اداری در سازمان‌های عمومی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۱۱. معمارزاده، س. و تبریزی، ع، (۱۳۸۸)، «نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های عمومی ایران»، مجله پژوهش‌های مدیریت دولتی.

۱۲. غفور رحیمی، ع، (۱۳۸۵)، *ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی*، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۳. جزایری، ح، (۱۳۸۷)، *مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد*، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۴. میرسپاسی، ن، (۱۳۸۷)، *مدیریت منابع انسانی و روابط کار*، تهران: انتشارات میر.
۱۵. دعایی، س، (۱۳۷۷)، *اصول و مبانی ارزیابی عملکرد*، مؤسسه نشر علم و صنعت.
۱۶. نصرآزادانی، س.، پاک‌گوهر، ع. و اسماعیلی، ح (۱۳۸۶)، «نقش ارزیابی عملکرد در بهبود نظام منابع انسانی»، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*.
۱۷. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (۱۴۰۰)، *دستورالعمل نظام ارزیابی عملکرد* مرکز آموزش مدیریت دولتی، (۱۳۹۹)، مبانی مدیریت عملکرد.

ب) انگلیسی

1. Kaplan, R.S. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press
2. Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*.
3. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (۱۹۹۶). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
4. Nasrin Nikpeyma, Zhila Abed_Saeedi, Eznollah Azargashb, Hamid Alavi_Majd, 2014. *Problems of Clinical Nurse Performance Appraisal System: A Qualitative Study*, Asian Nursing Research.
5. *Performance Appraisals for Municipal Employees*, Local Government Resource Handbook, October 2000.
6. STLM Performance Management System Framework, 2015-16 REVIEW.
7. *Performance Management Framework*, Final Performance Management Framework: Overstrand Municipality, Approved by Council 25 June 2014.
8. *A Handbook for Measuring Employee Performance*, United States Office of Personnel Management, MARCH 2017.
9. Neely, A.; Adams, C. and Crowe, P. (2002). "The performance prism in practice". *Measuring Business Excellence*. 5, 6-13.



تلفن: ۰۲۵-۳۲۱۲۸۰۰۰
آدرس: قم، سالاریه، خیابان میثم تمار، کوچه میثم ۱، پلاک ۱۲
کد پستی: ۳۷۱۶۹۶۴۵۹۱
cmir.parliran.ir