

**تحلیل پارادایمی چالش‌های ارزیابی عملکرد
در نظام اداری ایران
با نگاهی به آموزه‌های اسلامی در حوزه ارزیابی**



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

عنوان گزارش:	
تحلیل پارادایمی چالش‌های ارزیابی عملکرد در نظام اداری ایران با نگاهی به آموزه‌های اسلامی در حوزه ارزیابی	
نویسنده:	شماره ثبت در مرکز:
حجت‌الاسلام دکتر علی آقا پیروز	۰۵/-/۴۹-۷۹۹
ارزیاب علمی و کارشناس مرکز:	تاریخ انتشار:
غلامرضا مظلوم	تابستان ۱۴۰۵



**تحلیل پارادایمی چالش‌های ارزیابی عملکرد
در نظام اداری ایران
با نگاهی به آموزه‌های اسلامی در حوزه ارزیابی**

مرکز تحقیقات اسلامی مجلس شورای اسلامی
گروه حکمرانی و مدیریت / کارگروه مدیریت
تابستان ۱۴۰۵

فهرست

خلاصه مدیریتی.....	۵
مقدمه	۶
۱. مبانی نظری: پارادایم‌های حاکم بر ارزیابی عملکرد	۷
۱.۱. بوروکراسی سنتی	۷
۱.۲. مدیریت دولتی نوین	۷
۱.۳. تضاد پارادایمی در ایران: ملغمه نظری	۸
۱.۴. مقایسه دو پارادایم اداره امور عمومی و مدیریت دولتی نوین	۸
۱.۴.۱. برنامه‌ریزی و اجرا	۸
۱.۴.۲. نظارت	۹
۱.۴.۳. کنترل	۹
۱.۴.۴. ارزیابی	۱۰
۲. تحلیل چالش‌ها: سه‌گانه موانع ارزیابی عملکرد	۱۱
۲.۱. چالش‌های ساختاری و قانونی	۱۱
۲.۱.۱. فقدان چارچوب‌های یکپارچه و مدون	۱۱
۲.۱.۲. عدم شفافیت در شاخص‌های کلیدی عملکرد	۱۱
۲.۱.۳. گسستگی از نظام جبران خدمات و توسعه	۱۲

- ۲.۲. چالش‌های فرهنگی و اجرایی ۱۲
- ۲.۲.۱. سوگیری ارزیابان و تورم نمرات ۱۲
- ۲.۲.۲. مقاومت فرهنگی و بی‌اعتمادی ۱۲
- ۲.۳. چالش‌های زیرساختی و فناوری اطلاعات ۱۳
- ۲.۳.۱. اتکا به روش‌های دستی و کاغذمحور ۱۳
- ۲.۳.۲. ناکافی بودن سیستم‌های اطلاعاتی و فقدان یکپارچگی ۱۳
۳. راهکارهای سیاستی مبتنی بر مدل‌های نوین مدیریتی ۱۴
- ۳.۱. محور اول: استانداردسازی مبتنی بر نتایج ۱۴
- ۳.۲. محور دوم: سرمایه‌گذاری بر مهارت‌های انسانی و فرهنگ‌سازی ۱۴
- ۳.۳. محور سوم: الکترونیک‌سازی و یکپارچه‌سازی زیرساخت‌ها ۱۵
۴. نظارت و ارزیابی عملکرد در آموزه‌های اسلامی ۱۶
- ۴.۱. بیان ارزش کار، تلاش و پرهیز از سستی ۱۶
- توصیه‌های سیاستی ۲۲
- منابع ۲۳

خلاصه مدیریتی

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ابزار مدیریتی حیاتی، در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران با موانع ساختاری، فرهنگی و فناورانه جدی روبرو است. این مقاله با هدف شناسایی و تحلیل موانع اصلی در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان‌های دولتی و عمومی ایران، به تشریح این چالش‌ها می‌پردازد. نظام ارزیابی، علیرغم وجود چارچوب‌های قانونی، غالباً به یک رویه تشریفاتی و فاقد بازخورد مؤثر برای بهبود تبدیل شده است. چالش‌ها در سه دسته اصلی دسته‌بندی می‌شوند: **الف) چالش‌های ساختاری و قانونی** شامل فقدان چارچوب‌های یکپارچه، عدم شفافیت در شاخص‌های کلیدی عملکرد^۱ و گسستگی از نظام جبران خدمات؛ **ب) چالش‌های فرهنگی و اجرایی** نظیر سوگیری ارزیابان (به‌ویژه سوگیری تسهیل‌کننده) و بی‌اعتمادی کارکنان؛ **ج) چالش‌های زیرساختی** مانند اتکای بیش از حد به روش‌های دستی و ناکافی بودن سیستم‌های اطلاعاتی. تحلیل عمیق‌تر نشان می‌دهد که ریشه اصلی این مشکلات در «ملغمه نظری» نظام اداری ایران نهفته است؛ جایی که مدل‌های متضاد **بوروکراسی سنتی** (فرایندمحور) و **مدیریت دولتی نوین**^۲ (نتیجه‌محور) به صورت ناسازگار درهم آمیخته‌اند. در نهایت، پیشنهاد‌های سیاستی مبتنی بر استانداردسازی، سرمایه‌گذاری برای آموزش مدیران، توسعه فرهنگ اعتماد و حرکت به سوی الکترونیکی‌سازی و یکپارچه‌سازی سیستم‌ها ارائه می‌گردد تا فرایند ارزیابی از یک تکلیف بوروکراتیک به ابزاری فعال برای توسعه سازمانی تبدیل شود. اما آموزه‌های اسلامی در راستای اعمال نظارت جامع و مستمر بر تقویت فرهنگ کار و پیشگیری از انحرافات و سپس اصلاح و درمان تأکید داشته و بر ارزیابی همزمان فرایندها و نتایج با توجه به اولویت هریک اصرار می‌ورزد. به این ترتیب ارزیابی باید بدون سوگیری بوده و ارزیابان، مورد وثوق و صادق باشند و عدالت را در سنجش رعایت کنند؛ معیارهای سنجش بر حق، عدل و رضایت مبتنی بوده و نگاه غالب در ارزیابی بر جبران و اصلاح است که موجب پیشرفت می‌شود؛ **تقویت نیروها از طریق پاداش و مسئولیت‌پذیری** صورت می‌گیرد و مدیران کانون اصلی نظارت و ارزیابی هستند.

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از حیاتی ترین ابزارهای مدیریتی در هر نظام اداری، نقش محوری در توسعه سازمانی، بهبود بهره‌وری و تخصیص منابع ایفا می‌کند. در نظام اداری ایران، با وجود اهمیت ذاتی این فرایند که بر اساس موادی از قانون مدیریت خدمات کشوری طراحی شده، اجرای مؤثر آن با چالش‌های متعددی روبرو است که مانع دستیابی به اهداف مورد نظر می‌شود. این چالش‌ها باعث شده‌اند که ارزیابی عملکرد در سطح کارکنان و سازمان‌ها به صورت تشریفاتی و غیرمؤثر انجام شود و کارکرد اصلی آن یعنی بازخورددهی برای بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد مدیریتی محقق نشود. این نظام بیش از آنکه فرایندی پویا باشد، به رویدادی سالانه تقلیل یافته است. این مقاله بر آن است تا با تحلیل دقیق منابع موجود، موانع را به صورت سیستمی مورد واکاوی قرار داده و راهکارهای سیاستی مبتنی بر پارادایم‌های نوین مدیریتی برای برون‌رفت از این وضعیت ارائه دهد.

هدف اصلی این پژوهش، ارائه یک تحلیل جامع و چندوجهی از موانع موجود در فرایند ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های دولتی ایران و ارائه یک چارچوب سیاستی نوین برای تبدیل این فرایند از یک الزام قانونی خشک به یک موتور محرک توسعه است. همچنین ارائه دیدگاه‌های اسلامی در حوزه ارزیابی عملکرد هدف دوم این پژوهش می‌باشد.

۱. مبانی نظری: پارادایم‌های حاکم بر ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی همواره محل تلاقی مدل‌های نظری مختلف بوده است. در ایران، این تلاقی به شکلی منجر به «پارادوکس مدیریتی» شده است.

۱.۱. بوروکراسی سنتی^۱

مدل بوروکراتیک که ریشه در اندیشه‌های ماکس وبر دارد، بر سلسله مراتب، تفکیک وظایف، رعایت دقیق رویه‌ها و ثبات تأکید می‌کند. در این مدل، ارزیابی عملکرد عمدتاً بر **پایبندی به رویه‌ها و مقررات**^۲ متمرکز است. اهداف، اغلب ثابت، کلی و غیرقابل تغییر در نظر گرفته می‌شوند و سنجش عملکرد بیشتر به معنای تأیید این است که کارمند از دستورالعمل‌ها پیروی کرده است یا خیر.

ویژگی‌های ارزیابی در این پارادایم

- تأکید بر رویه‌های ورود و خروج^۳
- سنجش مبتنی بر انطباق با دستورالعمل‌ها
- ارزیابی سالانه و غیرمستمر

۱.۲. مدیریت دولتی نوین^۴

مدیریت دولتی نوین، که پس از دهه ۱۹۸۰ میلادی مطرح شد، تلاش کرد اصول مدیریت بخش خصوصی (کارایی، اثربخشی، پاسخگویی مبتنی بر نتیجه) را وارد بدنه دولت کند. در این پارادایم، ارزیابی عملکرد باید **نتیجه‌محور**^۵ باشد و مستقیماً با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط گردد. شاخص‌های کلیدی عملکرد^۶ باید قابل اندازه‌گیری، عینی و مرتبط با ارزش آفرینی باشند.

ویژگی‌های ارزیابی در این پارادایم

- تأکید بر نتایج، اثربخشی و بهره‌وری
- استفاده از شاخص‌های^۷ مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده
- ارتباط مستقیم با سیستم پاداش و توسعه فردی

-
1. Traditional Bureaucracy
 2. Process Adherence
 3. Input/Process Focus.
 4. New Public Management - NPM
 5. Outcome-Oriented
 6. KPIs
 7. SMART

۱,۳. تضاد پارادایمی در ایران: ملغمه نظری

نظام اداری ایران در مرحله گذار گیر افتاده است که به آن می توان «ملغمه نظری» اطلاق کرد. ساختار اصلی اداری همچنان بوروکراتیک است، اما تلاش ها برای اجرای مفاهیم (NPM) مانند تدوین سند راهبردی و (KPI) اعمال می شود توضیح بیشتر آنکه پارادایم اداره امور عمومی را با تمرکز بر قانونمداری و ثبات و مدیریت دولتی نوین را با تمرکز بر نتیجه گرایی و بهبود می سنجیم. این تضاد منجر به نتایج زیر شده است:

الف) تناقض در تعریف: شاخص ها^۱ به گونه ای تدوین می شوند که هم فرایند بوروکراتیک تأیید شود و هم نتیجه گرایی^۲ پوشش داده شود، که اغلب باعث مبهم شدن هر دو می شود.

ب) شکاف اجرایی: مدیران به دلیل آموزش های ناکافی و ترس از تبعات نظارتی، همچنان بر رعایت فرم ها و مقررات تأکید می کنند، در حالی که انتظار نتایج سریع و بازارمحور وجود دارد.

۱,۴. مقایسه دو پارادایم اداره امور عمومی و مدیریت دولتی نوین

اگر بخواهیم عناصر (برنامه ریزی و اجرا، نظارت، کنترل و ارزیابی) را در دو پارادایم اداره امور عمومی و مدیریت دولتی نوین مقایسه کنیم نتایج زیر به دست می آید:

۱,۴,۱. برنامه ریزی و اجرا^۳

الف) اداره:^۴ در فاز برنامه ریزی، بر قانونی بودن اسناد و رعایت رویه های اداری برای تصویب بودجه و سیاست ها نظارت می کند. در فاز اجرا، بر پیروی از رویه های مشخص شده در آیین نامه ها تأکید دارد.

ب) مدیریت: در فاز برنامه ریزی، بر اثربخشی اهداف بلندمدت و تخصیص بهینه منابع تمرکز دارد. در فاز اجرا، بر انگیزاندن کارکنان و استفاده از روش های نوین برای دستیابی سریع تر به خروجی ها متمرکز است.

1. KPI
2. NPM
3. The Foundation
4. Administration

۱,۴,۲. نظارت

نظارت عمدتاً وظیفه‌ای **اداری - عملیاتی** است که مستلزم رصد مداوم برای اطمینان از ادامه روند فعالیت‌ها طبق برنامه است.

جنبه	نقش اداره ^۱	نقش مدیریت
تمرکز	پایبندی به فرایند: آیا اقدامات روزانه طبق دستورالعمل‌ها انجام می‌شود؟	انطباق با هدف: آیا منابع به‌درستی مصرف می‌شوند تا خروجی مورد انتظار محقق گردد؟
ابزار	استفاده از گزارش‌های ادواری و فرم‌های استاندارد شده	استفاده از داشبوردهای مدیریتی ^۲ و شاخص‌های عملکردی کلیدی
ماهیت	تداوم و گزارشگری رسمی	هشداردهی اولیه برای انحرافات عملکردی

۱,۴,۳. کنترل

کنترل فرایندی است که در آن خروجی‌های مشاهده‌شده با **استانداردهای ازپیش تعیین شده** مقایسه شده و در صورت انحراف، اقدام اصلاحی اعمال می‌شود. این مرحله بیشترین همپوشانی و در عین حال، بیشترین پتانسیل تضاد بین دو مفهوم را دارد.

الف) کنترل در نگاه «اداره» (کنترل بوروکراتیک): این نوع کنترل بر رعایت ضوابط و مقررات تأکید دارد و هدف از آن جلوگیری از تخلف اداری، مالی و قانونی می‌باشد و ابزار آن بازرسی‌های منظم، ممیزی‌های مالی و انضباطی خواهد بود. البته تأکید بیش از حد بر **کنترل فرایند**^۳ می‌تواند منجر به از دست رفتن تمرکز بر **اثربخشی** (نتیجه) شود و کارایی را قربانی مقررات کند.

ب) کنترل در نگاه «مدیریت» (کنترل عملکردی): این نوع کنترل بر **دستیابی به نتایج** تأکید دارد و انعطاف‌پذیرتر است و هدف آن تضمین تحقق اهداف استراتژیک و کارایی منابع است و ابزار آن مدیریت بر مبنای هدف^۴، بودجه‌ریزی تشویقی، و ارزیابی ۳۶۰ درجه پیشنهاد می‌شود. اما در صورت عدم وجود چارچوب اداری قوی، ممکن است این کنترل‌ها به **سفارشی‌سازی قوانین** یا نادیده گرفتن اصول عدالت منجر شوند (انحراف از اصل شایسته‌سالاری و امانت‌داری).

1. Administration

۲. داشبورد مدیریتی شما یک پورتال شخصی‌سازی شده است که یک نمای کلی از وضعیت کسب‌وکار یا پروژه را نشان می‌دهد

3. Rule-Following

4. Management by Objectives - MBO

۱،۴،۴. ارزیابی^۱

ارزیابی فرایندی است که در انتهای یک دوره (یا پس از اتمام یک پروژه) صورت می گیرد و به پرسش های عمیق تری در مورد **ارزش و تأثیر** می پردازد. این فاز بیش از آنکه صرفاً اداری باشد، یک فعالیت مدیریتی و استراتژیک محسوب می شود.

الف) ارزیابی: پرسش می کند: «آیا سیاستی که اجرا کردیم، مسئله درستی را حل کرد؟» (اثر بخشی نهایی) و «آیا این کار ارزش هزینه ای که صرف شد را داشت؟» (کارایی ارزشی).

ب) نقش اداره: فراهم کردن داده های اولیه و شفافیت در اجرای فرایندها برای اینکه ارزیابی قابل انجام باشد.

ج) نقش مدیریت: طراحی چارچوب ارزیابی (توسط مدیران ارشد)، تحلیل نتایج، و ارائه توصیه های استراتژیک برای تغییر یا توقف سیاست ها.

۱،۱. جمع بندی تفاوت در حوزه نظارت و ارزیابی

وظیفه	نقش اصلی «اداره»	نقش اصلی «مدیریت»
نظارت	تضمین انطباق با رویه و قانون	تضمین انطباق با زمان بندی و منابع
کنترل	اصلاح رفتار و فرایند در چارچوب ضوابط موجود	اصلاح عملکرد و خروجی برای رسیدن به اهداف
ارزیابی	فراهم سازی گزارش های رسمی و داده های خام اجرای فعالیت	تحلیل تأثیر ^۲ و ارائه راهکارهای استراتژیک برای بهبود آتی

۲. تحلیل چالش‌ها: سه‌گانه موانع ارزیابی عملکرد

اکنون با توجه به این تضاد پارادایمیک در مدیریت دولتی به تبیین و تحلیل چالش‌های ارزیابی عملکرد در نظام اداری می‌پردازیم.

موانع موجود در فرایند ارزیابی عملکرد را می‌توان به سه دسته اصلی تقسیم‌بندی کرد که هر یک ریشه در یکی از جنبه‌های ساختاری، فرهنگی یا فنی نظام اداری دارند.

۲.۱. چالش‌های ساختاری و قانونی

این چالش‌ها مربوط به چارچوب‌های رسمی و نحوه تدوین قوانین و مقررات ارزیابی هستند.

۲.۱.۱. فقدان چارچوب‌های یکپارچه و مدون

در ایران، قوانین متعددی در سطوح مختلف (قانون مدیریت خدمات کشوری، آیین‌نامه‌های سازمان امور اداری و استخدامی، بخش‌نامه‌های دستگاه‌های خاص) بر ارزیابی عملکرد حاکم است. این چندپارگی باعث مشکلات زیر شده است:

الف) عدم یکسانی معیارها: معیار سنجش عملکرد بین وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی یکسان نیست و هر دستگاه تفسیر خاص خود را از شاخص‌ها دارد.

ب) تغییرات مکرر: دستورالعمل‌های اجرایی به دلیل تغییرات مدیریتی یا فشارهای دوره‌ای، مکرراً اصلاح می‌شوند، که ثبات لازم برای اندازه‌گیری بلندمدت را از بین می‌برد.

۲.۱.۲. عدم شفافیت در شاخص‌های کلیدی عملکرد

بزرگ‌ترین ضعف ساختاری، انتخاب شاخص‌هاست. بسیاری از شاخص‌های مورد استفاده در سطح سازمان‌ها و کارکنان، فاقد ویژگی‌های عینی لازم هستند:

الف) سلطه شاخص‌های کمی ساده بر شاخص‌های کیفی پیچیده: تلاش می‌شود تا وظایف کیفی مانند «کیفیت خدمات» با معیارهای کمی سطحی مانند «تعداد مراجعین» اندازه‌گیری شوند که منجر به انحراف نتایج از هدف اصلی می‌شود.

(ب) فقدان مدل‌های منطقی: در بسیاری از موارد، رابطه بین فعالیت انجام شده^۱ و خروجی مورد انتظار و نهایتاً نتیجه به وضوح تعریف نشده است. در مدل‌های نوین، ارزیابی باید بر اساس معادله زیر باشد: عملکرد = کارایی، اثربخشی، کیفیت = تعداد فعالیت

عملکرد تابعی از کارایی، اثربخشی و کیفیت است و تقریباً برابر با تعداد فعالیت‌ها می‌باشد

۲،۱،۳. گسستگی از نظام جبران خدمات و توسعه

مهم‌ترین پیامد فقدان ارتباط معنی‌دار ارزیابی عملکرد، این است که کارکنان آن را جدی نمی‌گیرند. اگر نتیجه ارزیابی مثلاً نمره عالی هیچ تأثیری بر افزایش حقوق، ترفیع یا برنامه‌ریزی آموزشی فرد نداشته باشد، انگیزه برای بهبود عملکرد به صفر می‌رسد. ارزیابی به‌عنوان یک فرایند مستقل از سیستم پاداش اجرا می‌شود، که این امر کارکرد انگیزشی آن را نابود می‌کند.

۲،۲. چالش‌های فرهنگی و اجرایی

فرهنگ سازمانی و رفتارهای مدیران و کارکنان نقش مخربی در اجرای واقعی فرایند ارزیابی ایفا می‌کنند که در اینجا به مواردی اشاره می‌کنیم:

۲،۲،۱. سوگیری ارزیابان و تورم نمرات

مدیران اغلب ترجیح می‌دهند که از درگیری‌های ناشی از ارائه نمره پایین اجتناب کنند. این پدیده منجر به «تورم نمرات» می‌شود:

(الف) سوگیری تسهیل‌کننده:^۲ مدیران برای جلوگیری از نارضایتی، به اکثر کارکنان نمرات بالا مانند «خیلی خوب» یا «عالی» می‌دهند. این کار باعث می‌شود تمایز بین کارمند متعهد و کارمند معمولی از بین برود و نهایتاً، سیستم پاداش غیرعادلانه تلقی شود.

(۱۲)

(ب) اثر هاله‌ای: ارزیابی یک جنبه مثبت فرد مثلاً خوش برخورد بودن بر کل عملکرد او سایه می‌اندازد.

۲،۲،۲. مقاومت فرهنگی و بی‌اعتمادی

فرهنگ سنتی اداری، ارزیابی را به جای ابزاری برای توسعه، ابزاری برای کنترل و مجازات می‌داند. این نگرش منجر به استراتژی‌های انطباق‌گرا (یا اجرای نمایشی) توسط کارکنان می‌شود:

- الف) کارکنان به جای تمرکز بر بهبود واقعی، بر نحوه «پوشش دادن» فرم‌های ارزیابی تمرکز می‌کنند.
- ب) فقدان آموزش‌های لازم برای ارائه بازخورد سازنده و محرمانه، مصاحبه‌های ارزیابی را به جلسات یک طرفه و غیر مفید تبدیل می‌کند.

۲,۳. چالش‌های زیرساختی و فناوری اطلاعات

نظام اداری ایران هنوز به شدت به فرایندهای دستی وابسته است که جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را دشوار می‌سازد.

۲,۳,۱. اتکا به روش‌های دستی و کاغذمحور

استفاده از فرم‌های فیزیکی کاغذی منجر به مشکلات زیر است:

- الف) خطای انسانی و تأخیر: ورود مجدد اطلاعات به سیستم‌های ستادی پس از تکمیل فرم‌ها، منجر به خطاهای تایپی و تأخیرهای طولانی در اعلام نتایج می‌شود.
- ب) عدم امکان پایش مستمر: ارزیابی عملکرد صرفاً یک بار در پایان سال انجام می‌شود، در حالی که مدیریت عملکرد نیازمند بازبینی‌های فصلی یا ماهانه است.

۲,۳,۲. ناکافی بودن سیستم‌های اطلاعاتی و فقدان یکپارچگی

سیستم‌های موجود منابع انسانی^۱ اغلب بر روی وظایف پایه‌ای مانند حقوق و دستمزد متمرکز هستند و قابلیت‌های پیشرفته ارزیابی عملکرد (مانند ثبت مستمر وقایع، داشبوردهای مدیریتی و پیوند اهداف) را ندارند. این امر مانع از آن می‌شود که داده‌های عملکرد به صورت بلادرنگ وارد فرایندهای تصمیم‌گیری مدیریتی شوند.

۳. راهکارهای سیاستی مبتنی بر مدل‌های نوین مدیریتی

برای غلبه بر چالش‌های سه‌گانه فوق و حل ریشه اصلی مشکل یعنی «ملغمه پارادایمیک»، رویکردهای سیاستی زیر پیشنهاد می‌شود که ترکیبی از اصول مدیریت دولتی نوین با در نظر گرفتن الزامات نظارتی بوروکراسی است.

۳.۱. محور اول: استانداردسازی مبتنی بر نتایج^۱

الف) توسعه چارچوب‌های ارزیابی هدفمند: اجرای سیستم مدیریت به وسیله هدف به صورت رسمی در سطح معاونت‌ها و مدیران، به طوری که اهداف فردی به طور واضح از اهداف کلان سازمان استخراج شوند. این امر نیازمند پذیرش این منطق است که:

شاخص کلیدی عملکرد فردی = ضریب وزنی × همسویی با هدف سازمانی

ب) شفاف‌سازی نقش ارزیابی در جبران خدمات: قانونی کردن ارتباط مستقیم نتایج ارزیابی (بالا تر از یک حد نصاب مشخص) با متغیرهایی مانند ترفیع رتبه، تخصیص پاداش‌های عملکردی و سقف‌های افزایش حقوق سالانه. این اقدام، انگیزه فرهنگی و ساختاری را تقویت می‌کند.

۳.۲. محور دوم: سرمایه‌گذاری بر مهارت‌های انسانی و فرهنگ‌سازی

برای مقابله با سوگیری‌ها و بی‌اعتمادی، باید بر آموزش مدیران به عنوان ارزیابان اصلی سرمایه‌گذاری شود.

الف) آموزش اجباری سوگیری‌زدایی: برگزاری دوره‌های آموزشی فشرده و مستمر برای تمامی مدیران در مورد سوگیری‌های شناختی^۲، نحوه ارائه بازخورد مؤثر^۳ و شیوه‌های مستندسازی عملکرد در طول سال.

ب) ایجاد فرهنگ بازخورد دوسویه: تشویق مدیران به انجام جلسات بازخورد مستمر^۴ به جای تمرکز صرف بر فرم سالانه. این جلسات باید محیطی امن برای کارکنان فراهم کند تا موانع خود را مطرح کنند، نه اینکه صرفاً مورد قضاوت قرار گیرند.

1. Outcome-Based Standardization
2. Cognitive Biases
3. Constructive Feedback
4. Quarterly Check-ins

ج) **حسابرسی فرایند ارزیابی:** ایجاد یک واحد نظارتی مستقل (یا استفاده از واحد بازرسی داخلی) برای حسابرسی نحوه اجرای مصاحبه‌های ارزیابی، به جای تمرکز صرف بر نمرات نهایی. این واحد باید بررسی کند که آیا مدیران مستندات کافی برای نمرات اعلامی دارند یا خیر.

۳،۳. محور سوم: الکترونیکی‌سازی و یکپارچه‌سازی زیرساخت‌ها

برای دستیابی به داده‌های دقیق و پایش مستمر، گذار به سیستم‌های دیجیتال ضروری است.

الف) **پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد یکپارچه:** توسعه یا خرید سیستمی که بتواند اهداف تعریف شده از طریق فعالیت‌های روزانه، ثبت وقایع مهم و نتایج پروژه‌ها را در یک داشبورد متمرکز جمع‌آوری کند.

ب) **استفاده از داده‌های لحظه‌ای:**^۱ تشویق دستگاه‌ها به استفاده از داده‌های تولید شده توسط سایر سیستم‌های سازمانی (مانند سیستم‌های مالی یا خدمات الکترونیک) به عنوان ورودی مستقیم برای ارزیابی عملکرد، به منظور کاهش اتکای صرف به گزارش‌های ذهنی مدیران.

۴. نظارت و ارزیابی عملکرد در آموزه‌های اسلامی

آموزه‌های اسلامی در حوزه ارزیابی عملکرد بسیار فراوان است که می‌توان آنها را در دسته‌های زیر خلاصه کرد:

۴،۱. بیان ارزش کار، تلاش و پرهیز از سستی

الف) ارزش ذاتی کار: کار در فرهنگ اسلامی تنها ابزاری برای رفع نیاز نیست، بلکه عبادت تلقی می‌شود و ارزش آن در استقلال فردی و خدمت‌رسانی به دیگران است. این دسته در واقع هسته اصلی خودکنترلی و وجدان کاری را شکل می‌دهد که شامل موارد زیر می‌شود:

- کسالت و کاهلی دشمن کار است. امام صادق (ع) می‌فرماید: «کسالت دشمن کار است.» کاهلی منجر به ضایع شدن حقوق (سازمان، سهامداران و ارباب رجوع) می‌شود.

- پرهیز از رکود: اصل اساسی این است که «هر که دو روزش مساوی باشد، زیانکار است و هر کس فردایش بدتر از دیروزش باشد، ملعون است.» این اصل شامل سازمان‌ها نیز می‌شود.

ب) پرهیز از نتیجه‌گرایی صرف: نباید صرفاً متمرکز بر نتیجه بود؛ ارزش کار و تعهد به آن اهمیت دارد. در منابع اسلامی توجه همزمان به فرایندها و نتایج توصیه می‌شود.

ج) محوریت عملکرد: جزای هر کس بر اساس تلاش اوست («لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى»). عملکرد مبنای پاداش قرار می‌گیرد؛ لذا بدون عمل نباید توقع پاداش داشت.

د) ارزیابی بدون سوگیری: در ارزیابی، نباید تحت تأثیر جایگاه یا شخصیت فرد قرار گرفت. بزرگی مقام نباید کوچک‌ترین خدمت را بزرگ جلوه دهد و دون‌پایگی نباید بزرگ‌ترین خدمت را کوچک کند (خطاب به مالک اشتر). از این جهت ارزیابان باید صادق، مورد وثوق در دینداری و امانتداری باشند، اهل خیانت و تبانی نباشند تا ارزیابی عادلانه و دقیق داشته باشند.

ه) بیان معیارهای سنجش موفقیت: محبوب‌ترین کارها نزد خدا، سازگارترین آنها با حق، گسترده‌ترین آنها در عدل و فراگیرترین آنها در جلب رضایت عمومی است. این سه معیار باید در تصمیم‌گیری رعایت شوند. این سه معیار به ترتیب اهمیت حق، عدل و رضایت عمومی است؛ یعنی حق و عدالت بر رضایت عمومی ترجیح دارد.

و) پذیرش اصلاح و توبه: باید برای جبران و اصلاح عملکرد فرصت داد (اصل قرآنی برای توبه کنندگان). اگر متخلفین به عهد بازگردند، باید با آنها به نیکی رفتار کرد.

ز) تقویت نیروها از طریق پاداش و مسئولیت پذیری:

- تسهیم منافع: نتایج ارزشمند سازمان باید بین نیروهای تلاشگر تقسیم شود (مانند تقسیم غنائم جنگی).

- تقویت با بازخورد: از طریق تمجید و با یادآوری کارهای ارزشمند، شجاعان برانگیخته و ترسوها را به تلاش وامی دارند. ائمه معصومین (ع) نیز به نمایندگان خود پاداش‌های دلگرم کننده می‌بخشیدند.

- مسئولیت پذیری مدیر ارشد: مدیر در برابر خطاهای نیروهای خود مسئول است و باید در جهت جبران آن اقدام کند.

- نظارت جامع و مستمر: در آموزه‌های اسلامی اعمال انواع نظارت توصیه می‌شود؛ البته به صورت مستمر نه منقطع که در واقع حاکی از اشراف اطلاعاتی از طریق نظارت‌های مخفی می‌باشد.

- پیشگیری و اصلاح: آموزه‌های اسلامی پیشگیری را مقدم بر اصلاح معرفی می‌کند و از طریق ارزش‌های اسلامی از بروز بسیاری از لغزش‌ها و انحرافات جلوگیری می‌کند.

ح) مدیران، **کانون اصلی نظارت**: کانون اصلی نظارت، کنترل و ارزیابی بر عملکرد مدیران، به ویژه مدیران ارشد قرار دارد؛ زیرا مدیران بیش از دیگران در معرض نظارت هستند.

این نتایج عمدتاً برگرفته از آموزه‌هایی است که در جدول زیر نمایش داده می‌شود:

آیات و روایات	مفهوم	مضمون
وَابْعَثِ الْغُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ (نهج البلاغه/نامه ۵۳)	لزوم صداقت و وفاداری ناظران	تعیین کننده عملکرد - ویژگی ارزیابی
أَرَى أَنْ تَبْعَثَ قَوْمًا مِنْ أَهْلِ الصَّلَاحِ وَالْعِفَافِ، مِمَّنْ يُوَثِّقُ بَلَدِيْنِهِ وَأَمَانَتِهِ، يَسْأَلُ عَنْ سِيَرَةِ الْعَمَالِ وَ مَا يَعْمَلُونَ فِي الْبِلَادِ (محمودی، ۱۳۷۶: ج ۵، ص ۴۲۵)	احراز صلاحیت ارزیابی کنندگان (دینداری، حق گویی، صداقت و وفاداری)	ویژگی ارزیابی
ثُمَّ لَا تَدْعَ أَنْ يَكُونَ لَكَ عَلَيْهِمْ غُيُونَ مِنْ أَهْلِ الْأَمَانَةِ وَالْقَوْلِ بِالْحَقِّ عِنْدَ النَّاسِ (نهج البلاغه/نامه ۵۳)	لزوم امانتداری و اشتها به خوبی ناظران	ویژگی ارزیابی
إِنْ جَاءَ كَمْ فَاسِقٌ بَنِيًّا فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (حجرات/۶)	احراز دقت و صحت در ارزیابی	ویژگی ارزیابی

آیات و روایات	مفهوم	مضمون
«بَلِّغْنِي عَنْكَ...؛ رُقِّي إِلَيَّ عَنْكَ...؛ بَلِّغْنِي رَسُولِي عَنْكَ...؛ رَسُولِي أَخْبَرَنِي بِعَجَب...» (نهج البلاغه/نامه ۷۱/ص ۴۳/۴۰)	لزوم اشراف کامل اطلاعاتی در سنجش	ویژگی ارزیابی
أَمَّا بَعْدُ، يَا بَنَ حَنِيفٍ، فَقَدْ بَلِّغْنِي أَنَّ رَجُلًا مِنْ فِتْيَةِ أَهْلِ الْبُصْرَةِ دَعَاكَ إِلَى مَأْذُبَةٍ؛ (نهج البلاغه/نامه ۴۵)	اشراف دقیق اطلاعاتی	ویژگی ارزیابی
بَلِّغْنِي أَنَّكَ جَرَدْتَ الْأَرْضَ فَأَخَذْتَ مَا تَحْتَ قَدَمَيْكَ وَ أَكَلْتَ مَا تَحْتَ يَدَيْكَ؛ فَأَرْفَعُ إِلَى حِسَابِكَ وَأَعْلَمُ: أَنَّ حِسَابَ اللَّهِ أَعْظَمُ مِنْ حِسَابِ النَّاسِ؛ (نهج البلاغه/نامه ۴۰)	سنجش عادلانه و واقعی	ویژگی ارزیابی
خطاب به منذرن جارود: لَيْتُنْ كَانَ مَا بَلِّغْنِي عَنْكَ حَقًّا، لَجَمَلُ أَهْلِكَ وَشَيْعُ عَوْلِكَ خَيْرٌ مِنْكَ (نهج البلاغه/نامه ۷۱)	لزوم دقت در ارزیابی	ویژگی ارزیابی
وَإَخْرِجْ فِي طَائِفَةٍ مِنْ أَصْحَابِكَ حَتَّى تَمُرَّ بِأَرْضِ السَّوَادِ كَوْرَةَ كَوْرَةٍ، فَتَسْأَلَهُمْ عَنْ عَمَلِهِمْ وَ تَنْظُرُ فِي سِيرَتِهِمْ (قاضی ابویوسف، بی تا: ۱۱۸)	تحقیق از ذی نفعان (مردم)	ویژگی ارزیابی
	نظارت از پایین به بالا	ویژگی ارزیابی
	جامعیت نظارت (مکانی)	ویژگی ارزیابی
	نظارت توسط افراد شاخص	ویژگی ارزیابی
	نظارت بر عملکرد مدیران به عنوان یکی از ابعاد عملکرد	ابعاد عملکرد
فَإِنَّ الرِّجَالَ يَتَعَرَّضُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوُلَاةِ بِتَضَعُّعِهِمْ وَ حُسْنِ خِدْمَتِهِمْ - (نهج البلاغه/نامه ۵۳) فَإِنَّ عَيْنِي بِالْمَغْرِبِ كَتَبَ إِلَيَّ يَعْلَمُنِي أَنَّهُ...؛ (همان/نامه ۳۳)	ترجیح نظارت از بیرون	ویژگی ارزیابی
	بهره گیری از نظارت مخفی	جامعیت ارزیابی
وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّى تَبْعَثَ رَسُولًا (الاسراء/۱۵)	اطلاع رسانی قبل از ارزیابی و سنجش	ویژگی ارزیابی - فرآیند ارزیابی
كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ - عَنْ سودة بنت عمارة الهمدانية- في حديث دخولها على معاوية- قالت: «و الله لقد جنته- تعني أمير المؤمنين عليه السلام- في رجل كان قد ولاه صدقاتنا فجار علينا، فصادفته قائماً يصلي، فلما رأيته انفتل من صلاته ثم أقبل علي بلطف و رفق، و رحمة و تعطف و قال: أ لك حاجة؟ قلت: نعم، فأخبرته الخبر. فبكي عليه السلام ثم قال:- رافعاً طرفه إلى السماء:- اللهم انت الشاهد علي و عليهم، و اني لم آمرهم بظلم خلقك، و لا بترك حقت. ثم أخرج عليه السلام قطعة جلد فكتب فيها: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ*. قَدْ جَاءَكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَ الْمِيزَانَ وَ لَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ، وَ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا، ذَلِكَُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ (اعراف/۸۵) فإذا قرأت كتابي هذا فاحتفظ بما في يدك من عملنا حتى يقدم عليك من يقبضه. و السلام. قالت: ثم دفع	نظارت همگانی	ویژگی ارزیابی جامعیت ارزیابی

آیات و روایات	مفهوم	مضمون
الرقعة الي، فوالله ما ختمها بطين، ولا خذمها، فجنّت بالرقعة إلى صاحبه، فانصرف عنا معزولاً (شیرازی، بی تا: ۱۱۷)		
كَانَ رَسُولُ اللَّهِ إِذَا وَجَّهَ جَيْشًا فَأَمَّهُمْ أَمِيرٌ بَعَثَ مَعَهُ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَهُ (حر عاملی، ۱۴۰۳: ج ۱۱، ص ۴۴)	ارزیابی عملکرد مدیران ارشد	ابعاد عملکرد
وَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: نَبِيُّ الْمُؤْمِنِينَ خَيْرٌ مِنْ عَمَلِهِ وَقَالَ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ إِنََّّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ... (جعفرین محمد، ۱۴۰۰: ص ۵۳)	توجه به حسن فاعلی	ابعاد عملکرد
ولا يدعونك شرف امری الی ان تعظم من بلائه ما كان صغيراً ولاضعه امری الی ان تستصغر من بلائه ما كان عظيماً (نهج البلاغه / نامه ۵۳)	ارزیابی دقیق عملکرد صرف نظر از عامل آن	ویژگی ارزیابی
وليكن احب الامور اليك اوسطها في الحق و اعمها في العدل و اجمعها لرضى الرعيه فان سخط العامة يجحف برضى الخاصه و ان سخط الخاصه يغتفر مع رضى العامة (نهج البلاغه / نامه ۵۳)	رعایت معیارهای حق، عدل و رضایت در موقعیت	معیار عملکرد
من ساوى يوماه فهو مغبون و من كان غده شراً من امسه فهو ملعون (ملا محمد صالح مازندرانی، ۱۳۴۲: ج ۸، ص ۲۴۸)	لزوم حرکت در جهت اصلاح و پیشرفت	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
قضيه مصادف با امام صادق (ع) ۲ کیسه دینار (کلینی، ۱۴۲۹: ج ۵، ص ۱۶۱، ح ۱)	پرهیز از نتیجه گرایی صرف	ویژگی ارزیابی
وَأَنْصِي لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ (نهج البلاغه / نامه ۵۳)	تقویت فرهنگ نظم و انضباط	تأکید بر تدابیر پیشگیرانه
فَضَّعْ كُلَّ أَمْرٍ مُؤْضِعَةٍ، وَ أَوْقِفْ كُلَّ عَمَلٍ مُوقِعَةٍ (نهج البلاغه / نامه ۵۳)	تقویت فرهنگ نظم	تأکید بر تدابیر پیشگیرانه
لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْئًا وَصَافَتْ عَلَيْكُمُ الْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُم مُّدْبِرِينَ (توبه / ۲۵)	لزوم کیفیت گرایی در کنار کمیت	ویژگی ارزیابی
إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يَجِبُ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَقَنَّهُ (محمّدی ری شهری، ۱۳۷۷: ج ۷، ص ۲۹)	کیفیت گرایی در کنار کمیت	ویژگی ارزیابی
إِنَّ اللَّهَ يَجِبُ الْمُحْتَرفُ الْأَمِينُ (حر عاملی، ۱۴۰۳: ج ۱۲، ص ۱۳)	تقویت فرهنگ کار	ویژگی ارزیابی تأکید بر تدابیر پیشگیرانه
الكَادُ عَلَى عِيَالِهِ كَالْمُجَاهِدِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ (نوری طبرسی، ۱۴۰۸: ج ۷، ص ۳۷۸)	تقویت فرهنگ جهاد	ویژگی ارزیابی تأکید بر تدابیر پیشگیرانه
وَاعْلَمْ أَنَّ الدُّنْيَا دَارُ بَلِيَّةٍ لَمْ يَفْرُغْ صَاحِبُهَا فِيهَا قَطُّ سَاعَةً إِلَّا كَانَتْ فِرْعَنَةً عَلَيْهِ حَسْرَةٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ (نهج البلاغه / نامه ۵۹)	حاکمیت رویکرد فعال در عملکرد	تأکید بر تدابیر پیشگیرانه
فاذا فرغت فانصب (شرح / ۷)	حاکمیت روحیه کار	تأکید بر تدابیر پیشگیرانه

آیات و روایات	مفهوم	مضمون
ثُمَّ أَشْبَعُ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ؛ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِضْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَ غِنَى لَهُمْ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ (نهج البلاغه / نامه ۵۳)	تامین کامل معیشت کارگزاران و کارکنان	تأکید بر تدابیر پیشگیرانه
مَا ظَنَنْتُ أَنَّكَ تُحِبُّ إِلَيَّ طَعَامَ قَوْمٍ عَائِلُهُمْ مَجْفُوعٌ وَ غَنِيَّتُهُمْ مَدْعُوعٌ (نهج البلاغه / نامه ۴۵)	تخطئه رفتار سوء به جای عامل آن	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنِّي بَرِيٌّ مِمَّا تَعْمَلُونَ. (شعراء/ ۲۱۶)	تخطئه رفتار سوء بجای عامل آن	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
«إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِنَا سَوْفَ نُضِلُّهُمْ نَارًا ... وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَنُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ (نساء / ۵۷-۵۶)	تسریع پاداش نسبت به تنبیه	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ وَأَمَّا الَّذِينَ اسْتَنَكَفُوا وَاسْتَكْبَرُوا فَيُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَلَا يَجِدُونَ لَهُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا (نساء / ۱۷۳)	پاداش و تنبیه مضاعف در شرایط خاص	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
رَكَعَتَانِ مِنْ عَالِمٍ خَيْرٌ مِنْ سَبْعِينَ رَكَعَةً مِنْ جَاهِلٍ (مفید، ۱۴۱۳: ۲۴۵)	پاداش و تنبیه مضاعف در شرایط خاص - توجه به کیفیت	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
إِذَا لَأَذَقْنَاكَ ضِعْفَ الْحَيَاةِ وَضِعْفَ الْمَمَاتِ ثُمَّ لَا تَجِدُ لَكَ عَلَيْنَا نَصِيرًا (اسراء / ۷۵)	پاداش و تنبیه مضاعف در شرایط خاص	ویژگی ارزیابی
وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ (انعام/ ۱۳۲)	درجه بندی بر اساس عملکرد	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
لِيَجْزِيََهُمُ اللَّهُ أَحْسَنَ مَا عَمِلُوا وَيَزِيدَهُمْ مِنْ فَضْلِهِ وَاللَّهُ يَزُوقُ مَنْ يَشَاءُ بَغِيرِ حِسَابٍ (نور/ ۳۸)	تقدم و اصالت تشویق نسبت به تنبیه	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
أَزْجَرَ الْمُسْتَى بِثَوَابِ الْمُحْسَنِ (نهج البلاغه/ حکمت ۱۶۸)	ترجیح مجازات و تنبیه غیر مستقیم	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَثْقَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلُهَا (انعام/ ۱۶۰)	تقدم تشویق بر تنبیه	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
وَ أَنِّي أَقْسِمُ بِاللَّهِ قَسَمًا صَادِقًا لَنْ بَلِّغَنِي أَنَّكَ حُخْتُ مِنْ قِيٍّ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا لَا تُشَدَّنْ عَلَيْكَ شِدَّةٌ تَدْعُوكَ قَلِيلَ الْوَفْرِ ثَقِيلَ الظَّهْرِ ضَعِيلَ الْأَمْرِ وَالسَّلَامِ (نهج البلاغه/ نامه ۲۰)	هشدار ، تهدید و شدت عمل نسبت به کارگزار متخلف	ابعاد عملکرد
فَالْتَقِمَةُ الْحَوْثِ وَ هُوَ مُلِيمٌ فَلَوْلَا أَنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُسْبِحِينَ لَلَبِثَ فِي بَطْنِهِ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ (صافات / ۱۴۲ - ۱۴۴)	اشد مجازات برای کارگزاران متخلف	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
ثُمَّ خَرَجَ رَسُولُ اللَّهِ ص إِلَى النَّاسِ فَعَرَضَهُمْ، وَ نَفَلَ كُلَّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَصَابَ (طبری، ۱۳۸۷: ج ۲، ص ۴۴۸)	بهره‌مندسازی نیروها از نتایج عملکرد مطلوب	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی

آیات و روایات	مفهوم	مضمون
فَأَفْسَحْ فِي آَمَالِهِمْ وَوَاصِلٌ فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ وَتَعْلِيدِ مَا أُبْلَى ذُكُورُ الْبَلَاءِ مِنْهُمْ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ تَهْرُ الشُّجَاعَ وَتُحَرِّضُ النَّاكِلَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ (نهج البلاغه / نامه ۵۳)	تقویت عملکرد مثبت از طریق بازخورد مثبت (تمجید) و پاداش دهی	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
فلما وضعوه امر بهم خالد عند ذلك فكتفوا، ثم عرضهم على السيف، فقتل من قتل منهم فلما انتهى الخبر الى رسول الله ص رفع يديه الى السماء، ثم قال: اللهم انى ابرا إليك مما صنع خالد بن الوليد! ثم دعا على بن ابى طالب ع، [فقال: يا على اخرج الى هؤلاء القوم، فانظر في امرهم، و اجعل امر الجاهلية تحت قدميك فخرج حتى جاءهم و معه مال قد بعته رسول الله ص به، فودى لهم الدماء و ما اصيب من الأموال، حتى انه ليدي ميلغه الكلب، حتى إذا لم يبق شيء من دم و لا مال الا وداه، بقيت معه بقية من المال فقال لهم على ع حين فرغ منهم: هل بقي لكم دم او مال لم يود إليكم؟ قالوا: لا، قال: فانى أعطيك هذه البقية من هذا المال احتياطا لرسول الله ص مما لا يعلم و لا تعلمون ففعل. (طبری، ۱۳۸۷: ج ۳، ص ۶۷)	مسئولیت پذیری نسبت به عملکرد اشتباه نیروها و جبران خطای آنها	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
وَإِنِّي لَغَفَّارٌ لِمَنْ تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا ثُمَّ اهْتَدَى (طه ۸۲/)	بازگشت پذیری در صورت جبران و اصلاح عملکرد	ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی
أَرَى أَنْ تَبْعَتْ قَوْمًا مِنْ أَهْلِ الصَّلَاحِ وَالْعِفَافِ، مِمَّنْ يُوَثَّقُ بِدِينِهِ وَأَمَانَتِهِ، يَسْأَلُ عَنْ سِيرَةِ الْعَمَالِ وَ مَا يَعْمَلُونَ فِي الْبِلَادِ (محمودی، ۱۳۷۶: ج ۵، ص ۴۲۵) وَاخْرُجْ فِي طَائِفَةٍ مِنْ أَضْحَايِكَ حَتَّى تَمُرَّ بِأَرْضِ السَّوَادِ كَوْرَةَ كَوْرَةٍ، فَتَسْأَلَهُمْ عَنْ عَمَالِهِمْ وَ تَنْظُرَ فِي سِيرَتِهِمْ (قاضی ابویوسف، بی تا: ۱۱۸) - كَانَ رَسُولُ اللَّهِ إِذَا وَجَّهَ جَيْشًا فَأَمَّهُمْ أَمِيرٌ بَعَثَ مَعَهُ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَهُ؛ (حرعاملی، ۱۴۰۳: ج ۱۱ ص ۴۴)	ارزیابی عملکرد کارگزاران	تأکید بر ارزیابی عملکرد مدیران

ارزیابی عملکرد در نظام اداری ایران، قربانی یک تضاد پارادایمیک عمیق شده است؛ تلاش برای اجرای اصول نتیجه‌محور بر روی ساختارهای بوروکراتیک که ماهیتشان بر فرایندمحوری تأکید دارد. این تناقض، منجر به تولید سیستم‌هایی شده است که از نظر ظاهری قانونی هستند، اما از نظر کارکردی بی‌اثر و غیرقابل اعتمادند.

برای برون‌رفت از این وضعیت، اصلاحات سطحی کافی نیست. نظام اداری ایران نیازمند یک **بازنگری پارادایمیک** است. نظام ارزیابی باید با آموزش عمیق مدیران برای تغییر فرهنگ بازخورد و یکپارچه‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات همراه باشد. تنها در صورتی که ارزیابی عملکرد به صورت شفاف به منافع و توسعه کارکنان گره بخورد و از حالت تشریفاتی خارج شود، می‌تواند به ابزاری فعال برای ارتقای بهره‌وری و پاسخگویی در دستگاه‌های دولتی تبدیل گردد.

آموزه‌های اسلامی در راستای اعمال نظارت جامع و مستمر بر تقویت فرهنگ کار و پیشگیری از انحرافات و سپس اصلاح و درمان تأکید دارد. همچنین بر ارزیابی همزمان فرایندها و نتایج با توجه به اولویت هریک اصرار دارد. در این رویکرد «عملکرد» محور پاداش قرار می‌گیرد؛ و ارزیابی باید بدون سوگیری بوده و ارزیابان مورد وثوق و صادق باشند و عدالت را در سنجش رعایت کنند؛ معیارهای سنجش بر حق، عدل و رضایت مبتنی بوده و نگاه غالب در ارزیابی بر جبران و اصلاح است که موجب پیشرفت می‌شود؛ **تقویت نیروها از طریق پاداش و مسئولیت‌پذیری** صورت می‌گیرد و مدیران کانون اصلی نظارت و ارزیابی هستند.

منابع

الف) فارسی و عربی

۱. قرآن
۲. نهج البلاغه
۳. محمودی، نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۷۶.
۴. مفید، محمد بن محمد، الإرشاد فی معرفه حجج الله علی العباد، ۲ جلد، قم: کنگره شیخ مفید، ۱۴۱۳ق.
۵. منسوب به جعفر بن محمد علیه السلام، امام ششم علیه السلام، مصباح الشریعه، ۱ جلد، بیروت: اعلمی، ۱۴۰۰ق.
۶. نوری طبرسی، حسین، مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل، بیروت: مؤسسه آل البيت (ع) لاحیاء التراث، ۱۴۰۸ق.
۷. محمدی ری شهری، محمد؛ میزان الحکمه، حمیدرضا شیخی، ج ۲، قم: دارالحديث، ۱۳۷۷.
۸. کلینی، ابو جعفر، محمد بن یعقوب، الکافی (ط - دار الحديث)، ۱۵ جلد، قم: دار الحديث، ۱۴۲۹ق.
۹. مازندرانی، محمد صالح بن احمد، شرح الکافی، تهران: مکتبه الاسلامیه للنشر، ۱۳۴۲ش.
۱۰. شیرازی، سید محمد، الفقه، النظافه، قم: دفتر شیرازی، دیجیتالی، بی تا.
۱۱. طبری، محمد بن جریر، تاریخ الأمم و الملوک، ۱۱ جلدی، بیروت: نشر دار التراث، ۱۳۸۷ق، چ دوم.
۱۲. قاضی ابویوسف، الخراج، بیروت: دارالمعرفه، بی تا.
۱۳. حرّ عاملی، محمد بن الحسن، وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه، تهران: کتابفروشی اسلامیّه، ۱۴۰۳ق.
۱۴. سازمان برنامه و بودجه، قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶.
۱۵. فصلنامه تحول اداری (مقالات مرتبط با سؤگیری های سازمانی در ارزیابی).

ب) انگلیسی

16. Moynihan, D. P. (2008) The dynamics of performance management in government.
17. government.
18. Jossey-Bass, OECD. (2019) Public Sector Performance Management Reform: A Comparative Approach OECD Publishing.
19. Performance Appraisal Systems and Governance in World Bank. (2020) World Bank Publications, Public Sectors.

