

طراحی مدل ارزیابی عملکرد از منظر اسلام براساس مدل ارزیابی عملکرد انسان و جامعه بشری در قرآن

امید کوچکی

کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه شاهد. تهران. ایران.

omid.koochaki@gmail.com

حامد رضایی

دکترای مدیریت استراتژیک دانشگاه امام حسین (ع). تهران. ایران.

h.rezaei2010@yahoo.com

چکیده

در این پژوهش به منظور دستیابی به مفاهیم قرآنی مرتبط با ارزیابی عملکرد، کلیدواژه‌های این موضوع در ادبیات مدیریت عملکرد با بررسی ۳۷۹ مقاله فارسی مرتبط با موضوع، که پس از تصفیه به ۴۸ عدد رسید، استخراج شده است و بعد از آن با استفاده از نظر خبرگان قرآنی، لیست کلیدواژه‌های قرآنی مربوط تهیه شده است. با استفاده از کلیدواژه‌های قرآنی، آیات مرتبط با موضوع شناسایی و تفسیر هر آیه با استفاده از پیام‌ها و نکات در تفسیر نور فهرست شد. گزاره‌های این فهرست توسط خبرگان موضوع مدیریت عملکرد، در قالب ادبیات این موضوع تعبیر و دسته‌بندی شد و لیستی شامل «گزاره‌های تعبیری» حاصل شد. تحلیل گزاره‌های تعبیری موصوف از یک منظر کلی نشان داد که در قرآن کریم مجموعه‌ای از ضروریات، قواعد و استانداردها به تفصیل جهت طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد ارائه شده است. از نگاهی جزئی‌تر هم این تحلیل نشان داد که این ضروریات، قواعد و استانداردها چه هستند و در واقع، یک سیستم ارزیابی عملکرد از منظر قرآن کریم چگونه است؟ این مقاله، ضروریات و قواعد

مذکور را در شش موضوع کلی شامل ضرورت وجود سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان با توجه به نگاه قرآن، قواعد مربوط به ساختار کلی ارزیابی عملکرد از نگاه قرآن، قواعد مربوط به طراحی پاداش و مجازات از نگاه قرآن، لزوم و ابزارهای ایجاد درک مشترک، اتمام حجت و جلب همکاری پرسنل، قواعد مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد و قواعد مربوط به کارنامه ارزیابی با بحث مفصل درخصوص جزئیات ارائه می‌کند.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد اسلامی، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد سازمانی.

۱. مقدمه

سیستم ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای مهم مدیران در سازمان‌هاست که امکان همسوسازی پرسنل با اهداف استراتژیک سازمانی را میسر می‌کند. دین را می‌توان به‌عنوان استراتژی سعادت بشر تعبیر کرد. همچنین، یکی از اصول دین معاد است که قرابت بسیاری با مفهوم ارزیابی عملکرد دارد و در واقع، بر ارزیابی عملکرد بشر در پایان حیاتش دلالت دارد؛ از این رو، می‌توان سعادت، دین و معاد را برای نوع بشر، در یک جامعه کوچک بشری به نام سازمان، به ترتیب به هدف، استراتژی و ارزیابی عملکرد تمثیل کرد. اگر در ادبیات علمی استراتژی به رابطه دین، بشر، معاد و سعادت توجه شود، اهمیت طی کردن مسیر استراتژیک رسیدن به هدف سعادت برای انسان آن قدر مهم است که ۱۲۴ هزار پیامبر مأمور شده‌اند تا به بشر درخصوص این هدف، استراتژی و ارزیابی نهایی آن بشارت و انداز دهند؛ بنابراین، رواست که در مدیریت عملکرد و استراتژی سازمان‌ها (که جوامع کوچک بشری هستند) نیز از مدلی که خداوند در قالب دین ارائه کرده است الگوبرداری شود. آنچه این مقاله ارائه می‌کند حاصل تلاشی است برای استخراج مدل مذکور و بازتعریف آن در قالب معانی قابل استفاده برای سازمان‌های انتفاعی و غیر آن.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. ارزیابی عملکرد

برای بحث درخصوص ارزیابی عملکرد ابتدا باید مفهوم عملکرد، با توجه به ادبیات موجود، شفاف شود. آن‌طور که رضائیان و گنجعلی در پژوهش خود آورده‌اند: «عملکرد موضوعی است که

علاوه بر چپستی آنچه افراد به آن دست می‌یابند، چگونگی دستیابی نیز در آن مهم است. عملکرد یک عنصر چندبعدی و محاط‌شده است که هم نتایج و هم فرایندهای ایجادکننده نتایج را تبیین می‌کند» (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ص ۳۲)؛ به این ترتیب، عملکرد هم مربوط به نتایج است و هم مرتبط به فرایندها. مولین^۱ ارزیابی عملکرد را ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش‌آفرینی آن‌ها برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان تعریف کرده است (مولین، ۲۰۰۲: ص ۹).

۲-۲. سازمان و ارزیابی عملکرد

فقدان یا کارکرد نادرست یک سیستم ارزیابی به مفهوم عدم امکان ارتباط مناسب با محیط و درون سازمان است و در دنیای امروز، که تغییرات وسیعی در محیط رخ می‌دهد، به معنای مرگ سازمان است. ایجاد و نگهداری یک سیستم ارزیابی عملکرد آن‌چنان مهم است که از آن به‌عنوان «قلب» فرایندهای مدیریت مبتنی بر عملکرد یاد می‌شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد با جاری شدن از مأموریت سازمانی و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، داده‌هایی که باید جمع‌آوری، تحلیل، گزارش و در نهایت، برای تصمیم‌گیری استفاده شوند را تأمین می‌کند (فرانسچینی و همکاران، ۲۰۰۷: ص ۱۳).

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآبودن فعالیت‌ها و عملیات است (رحیمی، ۱۳۸۵: ص ۳۶).

سازمان‌ها در عرصه تولید و خدمات، جهت تعیین و تشخیص موقعیت فعلی خود، حضور در عرصه‌های ملی و جهانی، بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی، باید به‌طور مداوم از روش‌ها و الگوهای مطلوب به منظور ارزیابی و بهبود مستمر عملکرد و فعالیت‌های جاری سازمان بهره‌گیرند و در این راستا، استفاده از نظام‌های کنترل سازمانی ضروری است (مظلومی و کشوری فینی، ۱۳۹۰: ص ۲۸).

۲-۳. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد را می‌توان فرایندی سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمانی تعریف کرد که

1. Moullin

حاصل بهبود عملکرد اشخاص و گروه‌هاست. این امر به معنی حصول نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و اشخاص با تفهیم و مدیریت عملکردها در قالب چهارچوبی توافقی از اهداف برنامه‌ریزی شده، استانداردها و صلاحیت‌های لازم است (آرمسترانگ، ۲۰۰۹: ص ۹). فرایندی است که کمک می‌کند افراد به نتایج توافقی شده و برنامه‌ریزی شده دست یابند. مدیریت عملکرد بر این مسئله تمرکز دارد که چه چیزی باید انجام شود، چگونه باید انجام شود و به چه چیزی باید دست پیدا کرد (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ص ۸).

با نگاهی به مجموعه تعاریف مدیریت عملکرد می‌توان گفت که برنامه‌ریزی، سنجش، ارزیابی، توسعه و بهسازی از عناصر مشترک همه تعاریف هستند؛ همسویی با اهداف و نیازهای سازمان لازمه مدیریت عملکرد است؛ جامع، یکپارچه و منظم بودن در تعاریف مدیریت عملکرد مورد توجه و تأکید صاحب‌نظران است (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ص ۱۱).

۲-۴. مدل‌های ارزیابی عملکرد

مدل‌های ارزیابی عملکرد متنوعی در ادبیات موضوع ارزیابی ارائه شده است. به جهت تلخیص مطلب، تعدادی از این مدل‌ها در جدول زیر ارائه شده‌اند.

جدول ۱. مدل‌های ارزیابی عملکرد

مدل	محقق	مدل	محقق
ماتریس اندازه‌گیری عملکرد ^۱	کیگان ^۲ و همکاران، ۱۹۸۹	الگوی سه‌بعدی عملکرد	کراوس و مارتینز، ^۳ ۱۹۹۹
هرم عملکرد (اسمارت) ^۴	کراس و لینچ، ^۵ ۱۹۸۹	مدل تعالی سازمان	لاموت و کارتر، ^۶ ۱۹۹۹
کارت امتیازدهی متوازن	کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲	متد ممیزی و ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد	مدوری و استیپل، ^۷ ۲۰۰۰

1. Performance measurement matrix
2. Keegan
3. Krause & Martins
4. SMART
5. Cross & Lynch
6. Lamotte & carter
7. Medori & Steeple

الگوی نتایج و دلایل ^۱	مون و فیتزجرالد، ^۲ ۱۹۹۶ به نقل از افجه و همکاران، ۱۳۹۳	ماتریس عملکرد	نیلی ^۳ و همکاران، ۲۰۰۰
تحلیل ذی‌نفعان	اتکینسون ^۴ و همکاران، ۱۹۹۷	مدل سینک و تاتل ^۵	تنجن، ۲۰۰۴

همه مدل‌های ذکر شده از ادبیات ارزیابی عملکرد دو حوزه مدیریت و بدون قید اسلامی استخراج شده‌اند. با توجه به آنچه از ادبیات موضوع ارزیابی عملکرد استخراج شد، ارزیابی عملکرد یکی از فرایندهای حیاتی سازمان است. حیاتی بودن ارزیابی عملکرد برای سازمان، محرک اصلی انجام پژوهش حاضر با رویکردی دینی بوده است. در ادامه به بررسی ارزیابی عملکرد از منظر دین در ادبیات موجود پرداخته شده است.

۲-۵. دین و ارزیابی عملکرد

در خصوص ارزیابی عملکرد از منظر اسلام پیشینه پژوهشی گسترده‌ای وجود ندارد، اما به عنوان نمونه می‌توان به موارد مطرح شده در جدول زیر اشاره کرد.

جدول ۲. پژوهش‌هایی که با رویکرد دینی به بحث ارزیابی پرداخته‌اند.

نویسندگان، سال	اهداف یا سؤالات اصلی	روش استفاده شده	مهم‌ترین یافته‌ها
موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸	معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه	تحلیل محتوا	ضمن تعریف مفهوم شایستگی و فرایند شایسته‌سالاری، با استفاده از روش تحلیل محتوا، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته با عنایت به کلام مولای متقیان علی (علیه السلام) در کتاب نهج البلاغه بررسی شده و معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شامل معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه‌ساز و معیارهای تخصصی حاصل شده است.

1. Results & Determinants model
2. Moon & Fitzgerald
3. Neely
4. Atkinson
5. Sink & Tatel

<p>براساس نتایج حاصل از تحقیق کثرت مفاهیم اخلاقی و ارزشی در نهج البلاغه در کنار مفاهیمی که مؤید تخصص کفایت و کاردانی در امور است، بیانگر آن است که نهج البلاغه از حیث تخصص نه تنها با مدیریت علمی تغایر و تقابلی ندارد، بلکه در زمینه اخلاقی و ارزشی مکمل آن نیز است و در نهج البلاغه تخصص و تعهد به عنوان دو شرط لازم و کافی جهت پذیرش مسئولیت معرفی می‌شود.</p>	<p>کتابخانه‌ای</p>	<p>ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج البلاغه</p>	<p>خسروی، ۱۳۷۸</p>
<p>ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه امیرالمؤمنین، علی (علیه السلام)، شامل دو بعد معرفی شده است: ۱. ویژگی‌های اجرایی (دقت و ریزبینی، قاطعیت، عدالت جویسی و انصاف و پویایی و انعطاف‌پذیری) و ۲. اهداف و رویکردها (استراتژی محوری، نتیجه‌گرایی و تعالی و بهبود مستمر) و انواع ارزیابی عملکرد نیز در اندیشه آن حضرت شامل ارزیابی الهی یا معنوی و ارزیابی غیرالهی یا سازمانی (خودارزیابی، ارزیابی همگانی و ارزیابی مدیریتی) قلمداد شده است.</p>	<p>تحلیل محتوای کیفی و نگاشت‌شناختی</p>	<p>ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه</p>	<p>سید نقوی و فرهادی، ۱۳۹۵</p>
<p>ابعاد سه‌گانه ارزش‌مندی، دانش‌بینشی و مهارتی-روشی و مؤلفه‌های مربوط به هر بعد برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی</p>	<p>روش پژوهش ترکیبی و از نوع اکتشافی متوالی است.</p>	<p>تدوین و اعتباریابی چهارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی</p>	<p>ترک‌زاده و انصاری، ۱۳۹۴</p>
<p>شانزده شاخص ارزیابی در پنج دسته اخلاق‌گرایی، ارزش‌مداری، بهره‌وری، تخصص محوری و توان ارتباطی</p>	<p>تحلیل مضمون</p>	<p>شاخص‌های ارزیابی مدیران از دیدگاه امیرالمؤمنین علی علیه السلام</p>	<p>علی‌آبادی، ۱۳۸۹</p>

دین، آن‌طور که در تفسیر المیزان آمده، عبارت است از اصول علمی و سنن و قوانین عملی که برگزیدن و عمل به آن‌ها تضمین‌کننده سعادت حقیقی انسان است (طباطبایی، ۱۳۷۸، ج ۱۶: ص ۱۹۳). این تعریف از دین نشان می‌دهد که ارزیابی رفتار انسان در روز معاد، با توجه به تعاریف ارائه‌شده درباره عملکرد و ارزیابی عملکرد، خود نوعی ارزیابی عملکرد است. با این نگاه، این سؤال مطرح می‌شود که مدل دین برای ارزیابی عملکرد چگونه است؟ چگونه می‌توان با رویکردی

دینی، یک سازوکار ارزیابی عملکرد سازمانی طراحی کرد؟ در پژوهش حاضر با روشی مدون، تلاش شده است تا مدل ارزیابی عملکرد انسان در قیامت، که در قرآن به آن اشار شده است، با نداشت جامعه بشری به سازمان، به عنوان مدلی برای ارزیابی عملکرد سازمانی استخراج و ارائه شود.

۳. روش پژوهش

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز برای شروع تحلیل، از روش گزاره‌های تعبیری، که متکی بر نظر خبرگان و تفسیر نور هستند، استفاده شده است. به این منظور برای استخراج واژگان کلیدی در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان به زبان فارسی، از مقالات ارائه شده در پایگاه‌های علمی فارسی^۱ استفاده شده است. در این پایگاه‌ها، در جست‌وجوی اولیه تعداد ۳۷۹ مقاله، که اشاره به موضوع مورد مطالعه داشته‌اند، استخراج و بعد از دو مرحله تصفیه، تعداد ۴۸ مقاله انتخاب و فرایند استخراج کلیدواژه‌ها بر روی آن‌ها اعمال شد (این مقالات در کتابنامه آمده است). سپس این کلیدواژه‌ها با نظر خبرگان قرآنی به تعابیر قرآنی ترجمه شدند. سپس آیاتی که به این تعابیر مرتبط بودند با رعایت سیاق آیات، انتخاب شدند و با استفاده از نکات و پیام‌ها در تفسیر نور و استفاده از نظر خبرگان مدیریت عملکرد به گزاره‌های تعبیری تبدیل شدند. تحلیل این گزاره‌های تعبیری، محتوای مقاله را تولید کرده است. در جدول زیر مشخصات خبرگانی که از نظرات آن‌ها استفاده شده، بیان شده است.

جدول ۳. مشخصات خبرگان مدیریت عملکرد

حوزه خبرگی	نام و نام خانوادگی	سطح تحصیلات	سوابق مرتبط
مدیریت عملکرد	دکتر سعید صفری	دانشیار دانشگاه شاهد	<ul style="list-style-type: none"> ■ مترجم کتاب‌های مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی؛ سازمان عملکردمحور و غیره. ■ مجری پروژه‌های طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های بزرگی از جمله شرکت ملی صنایع مس ایران و همراه اول. ■ مشاور ارشد در پروژه‌های پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد در شرکت بهین گسترگیتی.

۱. پایگاه‌های ذکر شده عبارت‌اند از: سیویلیکا، نورمگز و اس آی دی.

۱-۴. ضرورت وجود سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان با توجه به نگاه قرآن
جدول زیر گزاره‌های تعبیری استخراج شده با موضوع ضرورت ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد.

جدول ۴. گزاره‌های تعبیری با زیرموضوع ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان

کد گزاره	متن گزاره تعبیری
۱	عدم توجه به ارزیابی عملکرد سازمان می‌تواند موجب تخلف در سازمان شود (بقره: ۲۱۲).
۲	اینکه افراد واحدها و یا سازمان‌ها بدانند عملکردشان ارزیابی می‌شود، باعث می‌شود عملکردشان را بهبود بخشند (هود: ۱۰۳).
۳	علم به اینکه ارزیابی عملکرد انجام خواهد شد باعث می‌شود افراد کار درست را انجام دهند و عدم وجود ارزیابی در سازمان باعث انحراف خواهد بود (مؤمنون: ۷۴).
۴	اگر ارزیابی عملکرد جدی گرفته نشود شاهد عملکردهای نامطلوب خواهیم بود (نمل: ۵).
۵	ارزیابی عملکرد برای سازمان به منظور تشخیص جهت حرکت آن ضرورت دارد (فاطر: ۷).
۶	توجه به پایان کار و ارزیابی آن موجب رشد می‌شود (فاطر: ۷).
۷	سازمان در قبال جامعه خود مسئول است؛ وقتی سازمان از منابع جامعه به هر نحو استفاده می‌کند باید بابت آن پاسخگو باشد. مثلاً برند تویوتا اگر خودروی ضعیفی تولید و در دنیا عرضه کند که باعث ریختن آبروی ژاپن شود باید به مردم ژاپن پاسخگو باشد. به همین ترتیب، در حاکمیت جامعه هم باید ارزیابی سازمان‌ها گنجانده شود (آل عمران: ۷۷).
۸	علم به اینکه عملکرد فرد و واحد پایش می‌شود باعث بروز رفتار عادلانه خواهد شد (مائده: ۸).
۹	اگر استراتژی و عملکرد سازمان دائماً ارزیابی نشود، ضدفرهنگ استهزای تلاشگران در سازمان جریان پیدا می‌کند. ارزیابی باید به گونه‌ای باشد که تلاشگران تکریم شوند تا با این نوع ضدفرهنگ به صورت سیستماتیک مبارزه شود (بقره: ۲۱۲).

۱-۴-۱. ارزیابی عملکرد و جلوگیری از تخلف

گزاره‌های اول و سوم به‌طور مشخص اشاره دارند که وجود سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان و علم کارکنان به اینکه نتایج کارشان ارزیابی خواهد شد باعث جلوگیری از بروز تخلف در سازمان می‌شود. تخلف کارکنان یکی از آفاتی است که سازمان‌ها به دلایل متنوع به آن دچار می‌شوند. تفاوتی ندارد که سازمان خصوصی اداره شود یا مربوط به دولت و منابع بیت‌المال باشد؛ به هر حال، تخلف آسیب‌زا است و موجب افت عملکرد سازمان در جنبه‌های گوناگون می‌شود.
با توجه به گزاره‌های استخراج شده از قرآن در پژوهش حاضر، ارزیابی عملکرد یکی از لوازمی است که به سازمان اسلامی کمک می‌کند تا جلوی بروز تخلف در میان کارکنان را بگیرد؛ از این رو، یکی از دلایل وجود سیستم ارزیابی عملکرد در یک سازمان اسلامی، جلوگیری از بروز تخلف است.

۲-۱-۴. بهبود عملکرد و رشد

گزاره‌های شماره ۲، ۴ و ۶ ناظر بر این نکته حیاتی در سازمان هستند که اگر سیستم ارزیابی عملکرد به‌خوبی در سازمان پیاده‌سازی و عملیاتی شود، سازمان می‌تواند امیدوار باشد که کارکنان از عملکرد نامطلوب دوری کنند و تمرکزشان را به دوری از عملکرد نامطلوب، بهبود عملکرد و رشد عملکردی خود اختصاص دهند.

۳-۱-۴. تشخیص جهت حرکت سازمان

مدیر یک سازمان اسلامی در سطح کلان و کارکنان پایین‌رده‌تر هر یک در سطح خود باید بدانند سازمان به کدام سو در حرکت است. براساس گزاره کد ۵، وجود سیستم ارزیابی عملکرد کمک می‌کند این جهت حرکت قابل تشخیص باشد؛ بنابراین، ضرورت وجود آن مشخص است.

۴-۱-۴. ارزیابی عملکرد و مسئولیت اجتماعی سازمان

سازمان در بستر جامعه معنا پیدا می‌کند. از منابع جامعه استفاده می‌کند و باید در قبال این استفاده از منابع، که اغلب جنبه بیت‌المال نیز پیدا می‌کند، پاسخ‌گو باشد. برای پاسخ‌گو بودن باید اطلاعات وجود داشته باشد و برای اینکه منابع جامعه به‌درستی صرف شود باید هر عمل‌کننده‌ای در سازمان روند عملکردی خود و زیرمجموعه‌هایش را پایش کند و در صورت بروز نتایج نامطلوب عملکرد مربوط را اصلاح کند؛ از این‌رو، از دید مسئولیت اجتماعی سازمان و لزوم پاسخ‌گویی در قبال منافع جامعه هم ضروری است که سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان جریان داشته باشد. به‌علاوه، این سیستم به شرطی ویژگی‌های لازم برای اسلامی بودن را دارد که به‌گونه‌ای طراحی شده باشد که تنها منافع سازمان و سهامداران را مدنظر قرار نداده باشد و به خیر اجتماعی هم توجه داشته باشد. یعنی اگر در جایی تضاد منافع بین سهامداران و خیر اجتماعی اتفاق افتاد، استفاده از آن تنها به افزایش منفعت سهامداران نینجامد (براساس گزاره تعبیری کد ۷).

۵-۱-۴. بروز رفتار عادلانه

عدالت از خواسته‌های همیشگی انسان بوده است. هر جا تعداد انسان‌ها بیشتر از یک نفر می‌شود، مسئله عدالت معنا و مفهوم پیدا می‌کند و نبود آن می‌تواند موجب بروز ناهنجاری شود. وجود سیستم ارزیابی عملکرد و علم به وجود و اثرگذاری آن باعث بروز رفتارهای عادلانه در سطح افراد

و واحدها خواهد شد؛ بنابراین، با ایجاد فضا و روابط عادلانه، عملکرد سازمان بهبود خواهد یافت. آنچه گفته شد اهمیت ارزیابی عملکرد را از نظر بروز رفتار عادلانه در سازمان بیان می‌کند، اما از طرف دیگر، سیستم ارزیابی عملکردی که باعث بروز رفتار عادلانه نشود، نقص دارد (براساس گزاره کد ۸).

۴-۱-۶. نقش فرهنگی ارزیابی عملکرد در سازمان

سیستم ارزیابی عملکردی که به‌درستی طراحی شود می‌تواند تلاشگران را در سازمان تشویق کند و کسانی که تلاش نمی‌کنند را مأیوس کند. به این ترتیب، افراد در سازمان با توجه به شایستگی‌هایشان منفعت می‌برند و افراد نالایق مجبور به تغییر رویه می‌شوند؛ از این رو، فرهنگ تلاشگری در سازمان تقویت می‌شود و نتایج آن سازمان را منتفع می‌کند؛ بنابراین، سازمانی که سیستم ارزیابی عملکرد دارد، فرهنگ سالم‌تری خواهد داشت؛ از طرف دیگر، اگر سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانی پیاده شود ولی منجر به تقویت افراد پرتلاش در سازمان نشود، قطعاً آن سیستم ایراد دارد (براساس گزاره کد ۹).



نمودار ۲. جمع‌بندی بحث ضرورت راه‌اندازی سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان از نگاه قرآن

۴-۲. قواعد مربوط به ساختار کلی ارزیابی عملکرد از نگاه قرآن

در جدول زیر گزاره‌های تعبیری استخراج‌شده که به قواعد ساختار ارزیابی در سازمان اشاره دارند ارائه شده‌اند.

جدول ۵. گزاره‌های تعبیری مربوط به محور موضوعی ساختار کلی ارزیابی عملکرد از نگاه قرآن

کد گزاره	متن گزاره	برچسب موضوعی ثانویه
۱	لزوم ارزیابی پرسنل در زمان‌های دشوار و زیر بار فشار کاری (بقره: ۸۵).	زمان
۲	ارزیابی عملکرد نباید تنها در انتهای دوره باشد، بلکه باید در طول دوره هم نظارت و ارزیابی انجام شود (آل عمران: ۵۶).	زمان
۳	در دوره قبل از ارزیابی هم باید مدیران و سرپرستان از واحدهای خود ارزیابی داشته باشند و اگر انحرافی هست هشدار بدهند. تمام پرسنل در تمام سطوح باید از زیر مجموعه و خودشان ارزیابی داشته باشند (نساء: ۸۷).	شمول
۴	اگرچه در برخی سازمان‌ها بعضی واحدها یا افراد کار مهم‌تری را انجام می‌دهند، تلاش همه محترم است و واحد یا فردی نباید به‌خاطر اهمیت کمتر فعالیتش طرد شود (نساء: ۹۵)	شمول
۵	نظارت بر عملکرد باید دائمی باشد و برای این کار افرادی گمارده شوند (نساء: ۹۷).	زمان
۶	سیستم ارزیابی عملکرد باید در نهایت دقت طراحی شود تا به کسی ستم نشود، اما به‌هر حال، احتمال ستم به‌صورت غیر عمدی یا احتمالاً عمدی وجود دارد و مدیران باید راهی برای دادخواهی در نظر بگیرند (یونس: ۵۴).	حدود مدیران
۷	خوب است که در مورد کسانی که به‌طور مداوم عملکرد خوبی داشته‌اند، اگر خطایی انجام می‌دهند، مجازات لحظه‌ای اعمال شود. در مورد کسانی که عمدتاً عملکرد نامطلوب داشته‌اند هم خوب است اگر کار مثبتی انجام می‌دهند، پاداش لحظه‌ای در نظر گرفته شود و کار به ارزیابی پایان دوره واگذار نشود (هود: ۱۶)	حدود مدیران
۸	تمام اجزا ارزیابی می‌شوند و هیچ‌کس نمی‌تواند خودش را بالاتر از ارزیابی بداند (هود: ۱۰۳).	شمول
۹	همه باید ارزیابی شوند و هیچ استثنایی وجود ندارد (ابراهیم: ۲۱).	شمول
۱۰	ارزیابی عملکرد باید شامل ارزیابی فرد از خودش نیز بشود (اسراء: ۱۴).	شمول
۱۱	مدیرانی که حقیقتاً به دنبال تحقق اهداف سازمان باشند فقط به عملکرد افراد توجه دارند و چیز دیگری را در تصمیم‌گیری در مورد افراد تأثیر نمی‌دهند، اگر چنین نمی‌کنند اهداف دیگری دارند و باید سازمان حواسش را جمع کند. اشاره به کاربری سیستم ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزار انتخاب جانشین (قصص: ۵۴).	حدود مدیران
۱۲	در زمان ارزیابی عملکرد باید مدیران هر مجموعه جدی‌تر از پرسنل آن ارزیابی شوند و اگر در عملکرد منفی پرسنل مقصر هستند این مسئله باید رسیدگی شود (سبأ: ۴۰).	شمول
۱۳	عملکرد نامطلوب یک پروسه گام‌به‌گام است و باید ارزیابی در مقاطع گوناگون انجام شود تا جلوی نتایج بد گرفته شود (ص: ۲۶).	زمان
۱۴	بازه‌های ارزیابی باید کوتاه‌مدت باشد تا فرصت اصلاح خطاها وجود داشته باشد (زخرف: ۳۹).	زمان
۱۵	سیستم ارزیابی باید به‌گونه‌ای باشد که در ابتدای انحراف، جلوی آن گرفته شود (نساء: ۱۷)	زمان

شمول	در ارزیابی هر فرد باید نظر همکاران نیز اعمال شود. نظر خود فرد در مورد خودش هم معتبر است و باید در نتیجه اثرگذار باشد. همکاران باید حق را در نظر بگیرند و از اعمال نظر از روی دوستی و دشمنی پرهیز کنند (نساء: ۱۳۵).	۱۶
شمول	سازمان اسلامی در ارزیابی عملکردش نه فقط باید روی عملکرد پرسنل و واحدها، بلکه باید روی استفاده صحیح از اموال، دارایی‌ها و سایر منابع نیز حساسیت به خرج دهد (یونس: ۴).	۱۷
حدود مدیران	باید مقداری دست مدیریت باز باشد تا بتواند در صورت عملکرد فراتر از حد انتظار، پاداش‌های خاص اعطا کند (آل عمران: ۱۹۵).	۱۸

با توجه به تعدد گزاره‌های تعبیری استخراج شده از قرآن با محور موضوعی ساختار کلی ارزیابی عملکرد و با نظر خبرگان، برچسب‌های موضوعی ثانویه شامل شمول ارزیابی، زمان ارزیابی و حدود مدیران تعریف شدند.

۴-۲-۱. شمول ارزیابی

با توجه به گزاره‌های تعبیری استخراج شده از آیه ۲۱ سوره ابراهیم و آیه ۱۰۳ سوره هود این گونه استنباط می‌شود که ارزیابی عملکرد باید تمام افراد سازمان را در تمام مراتب سازمانی شامل شود. هیچ فردی در هیچ کجای سازمان اسلامی بالاتر از ارزیابی نیست و در واقع ارزیابی عملکرد باید فراتر از تمام سلسله مراتب سازمانی تلقی شود و هر فردی با هر جایگاهی در سازمان مشمول ارزیابی باشد؛ علاوه بر این، از گزاره تعبیری استخراج شده از آیه ۴۰ سوره سبأ برداشت می‌شود که در سازمان اسلامی نه تنها هیچ کس با هیچ جایگاهی خارج از دایره ارزیابی عملکرد نیست، بلکه باید ارزیابی عملکرد مدیران و افراد رده بالاتر سازمان با وسواس و سخت‌گیری بیشتری انجام گیرد. گزاره تعبیری استخراج شده از آیه ۹۵ سوره نساء به شکل دیگری به موضوع شمول ارزیابی عملکرد در سازمان اشاره دارد. واحدهای سازمانی از سطوح مختلفی از اهمیت برخوردارند. پست‌های سازمانی هم به همین صورت دارای درجات گوناگون اهمیت هستند. اما آنچه در سازمان اسلامی با توجه به آیه مذکور اهمیت دارد این است که تمام واحدها و افراد با هر درجه‌ای اهمیت باید بر نتایج کار خود متمرکز شوند و سعی کنند بهترین عملکرد را داشته باشند و این طور نباشد که مثلاً در یک سازمان بزرگ تولیدی که اهمیت خط تولید به مراتب از سایر واحدها بیشتر انگاشته می‌شود، افراد شاغل در قسمت‌های اداری کار خود را بی اهمیت بدانند و این تفکر باعث شود کار خود را صرفاً برای رفع تکلیف انجام دهند و روی بهبود عملکرد خود تمرکز نکنند. یک سیستم ارزیابی عملکرد که با مبانی اسلامی طراحی شده باشد باید به دقت به این مسئله رسیدگی کرده باشد.

در مورد اینکه ارزیابی کردن باید شامل چه افرادی شود هم گزاره‌های تعبیری استخراج شده از آیات ۱۴ سوره اسرا و ۸۷ و ۱۳۵ نساء اشاره می‌کنند که ارزیابی عملکرد باید شامل ارزیابی فرد از خودش، فرد از زیردستان، زیردستان از فرد و همکاران از یکدیگر شود؛ چیزی که در ادبیات امروزی ارزیابی عملکرد در دنیا با متد ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه شناخته می‌شود. در این مورد یک مسئله اخلاقی نیز وجود دارد که در آیه ۱۳۵ سوره نساء به آن اشاره شده است و آن اینکه افراد نباید در نظر دادن در مورد عملکرد یکدیگر به مواردی مانند دوستی و دشمنی و غیره توجه داشته باشند و نظر خود را عادلانه و با توجه به عملکرد افراد اعلام کنند. برای اینکه افراد بتوانند با فراغ بال این کار را انجام دهند بهتر است نظرات اعلام شده توسط افراد محرمانه تلقی شود و صرفاً نتایج آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

در گزاره تعبیری استخراج شده از آیه ۴ سوره یونس از منظر دیگری به موضوع شمول ارزیابی اشاره شده است. در این گزاره تعبیری بیان شده است که ارزیابی عملکرد سازمان اسلامی نباید صرفاً به عملکرد افراد و واحدها پردازد، بلکه لازم است تمام منابع سازمان مانند اموال و دارایی‌ها و غیره ارزیابی شوند.

با توجه به مطالب بیان شده می‌توان بحث شمول ارزیابی را این‌گونه جمع‌بندی کرد که در سیستم ارزیابی عملکرد سازمان اسلامی باید تمام افراد در تمام سطوح در تمام واحدها با هر درجه اهمیتی ارزیابی شوند. همچنین، ارزیابی باید شامل ارزیابی فرد از خودش، همکاران از فرد، زیردستان و بالادستان از فرد نیز باشد؛ به علاوه، ارزیابی تنها به ارزیابی پرسنل و کارکنان محدود نمی‌شود و باید در مورد تمام منابع سازمان ارزیابی انجام گیرد.

۲-۲-۴. زمان ارزیابی

در گزاره تعبیری آیه ۲۶ سوره «ص» آمده است که عملکرد نامطلوب و انحراف، یک پروسه گام‌به‌گام است. همچنین، آیه ۳۹ سوره زخرف اشاره دارد که برای اصلاح، زمان لازم است و باید انحراف در ابتدای وقوع قابل تشخیص باشد تا فرصت اصلاح و بازگشت به مسیر مطلوب موجود باشد. آیه ۱۷ سوره نساء هم به همین معنا اشاره دارد؛ بنابراین، بازه‌های ارزیابی باید کوتاه‌مدت باشند. همچنین، شاخص‌های ارزیابی باید بتوانند تغییرات کوچک را نیز لمس کنند. آیه ۲۱۲ سوره بقره هم اشاره دارد که ارزیابی باید به صورت دوره‌ای تکرار شود و مداوم باشد.

همچنین، گزاره تعبیری آیه ۸۵ سوره بقره اشاره دارد که افراد باید در شرایط کاری دشوار و زیر

بار فشار کاری ارزیابی شوند؛ بنابراین، به طور کلی، این هفت گزاره از دو نظر بحث زمان ارزیابی را مشخص می‌کنند: یکی ارزیابی در زیر بار فشار کاری و در شرایط دشوار و دیگری، ارزیابی مداوم در بازه‌های کوتاه و نه فقط در پایان دوره ارزیابی.

۴-۲-۳. حدود مدیران

گزاره‌های تعبیری که با زیر موضوع حدود مدیران مشخص شده‌اند از آیات ۵۴، ۱۶، ۵۴ و ۱۹۵ و سوره‌های یونس، هود، قصص و آل عمران استخراج شده‌اند. مدیران در رابطه با افراد باید تنها به عملکرد آنان توجه داشته باشند و اگر مدیری به‌جز عملکرد، مسائل دیگری مانند آشنایی و غیره را در برخورد با افراد و زیردستانش مدنظر قرار دهد نشانه این است که به‌جز اهداف سازمان به دنبال اهداف دیگری است. البته این بر عهده طراحان نظام ارزیابی عملکرد سازمان نیز است که سیستم را طوری طراحی کنند که همه تنها براساس عملکردشان قضاوت و دسته‌بندی شوند.

مدیران سازمان اسلامی باید این حد از اختیار را داشته باشند که اگر کسی عملکردی فراتر از حد انتظار در سازمان از خود نشان داد، بتوانند او را خارج از پاداش‌های عملکردی معمول سیستم ارزیابی عملکرد تشویق کنند؛ به علاوه، این اختیار نیز باید به مدیران داده شود تا پاداش یا مجازات دو دسته از کارکنان را خارج از زمان معمول در سیستم ارزیابی عملکرد اعمال کنند. این دو دسته عبارت‌اند از:

۱. کسانی که به‌طور معمول عملکرد مثبت دارند، ولی در موردی خاص دچار خطا شده‌اند.
۲. کسانی که به‌طور معمول عملکرد منفی دارند، ولی در موردی خاص عملکردی قابل تشویق ارائه کرده‌اند.

این امر جنبه فرهنگی-تربیتی دارد و گزاره تعبیری مربوط به آن از آیه ۱۶ سوره هود استخراج شده است. خداوند نیز از چنین مدلی در ارتباط با بندگان استفاده می‌کند.

در سازمان اسلامی سیستم ارزیابی عملکرد به‌نحوی طراحی می‌شود که کمترین میزان خطا و بی‌عدالتی در آن اتفاق بیفتد، اما به هر حال احتمال وقوع خطا در آن صفر نیست. مدیران سازمان باید فرایندهایی را در سیستم ارزیابی عملکرد سازمان برای دادخواهی و اعتراض به نتایج اعلام‌شده در نظر بگیرند.

۳-۴. قواعد مربوط به طراحی پاداش و مجازات از نگاه قرآن

گزاره‌های تعبیری مشخص شده با برچسب موضوعی کلی طراحی پاداش عملکرد در جدول زیر ارائه شده‌اند. تعدد گزاره‌ها در این محور موضوعی هم باعث شده است برای تحلیل بهتر از برچسب‌های موضوعی ثانویه استفاده شود.

جدول ۶. گزاره‌های تعبیری مربوط به موضوع طراحی پاداش و مجازات

کد گزاره	متن گزاره	برچسب موضوعی
۱	پاداش و مجازات باید متناسب با نحوه عملکرد و مسئولیت سازمان، بخش یا فرد باشد. یک فرد با مسئولیت بالا اگر عملکرد ضعیفی داشته باشد، آسیب جدی‌تری ایجاد می‌کند (آل عمران: ۷۷).	شمول
۲	کار چه بزرگ باشد و چه کوچک، چه مثبت باشد و چه منفی نباید از ارزیابی جا بماند و پاداش هر کار کوچکی نیز باید اعمال شود (غافر: ۴۰).	شمول
۳	مجازات و کیفر باید به‌خاطر عملکرد مشخصی باشد (مجادله: ۱۵).	شمول
۴	تمام اعمال باید در ارزیابی لحاظ شوند. اعمالی که در راستای استراتژی نباشند ارزشی نخواهند داشت، اما این نباید باعث شود که پرسنل جرئت خطا کردن نداشته باشند، بلکه باید به‌نحوی نیت افراد نیز ارزیابی شود و اگر در راستای اهداف سازمانی باشد، ارج نهاده شود؛ ولو نتیجه مطلوب حاصل نشده باشد (آل عمران: ۱۹۵).	شمول
۵	دست مدیریت باید مقداری باز باشد تا بتواند در صورت عملکرد فراتر از حد انتظار، پاداش‌های خاص اعطا کند (آل عمران: ۱۹۵).	شمول
۶	پاداش و مجازات سازمانی مرتبط با ارزیابی عملکرد باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که پرسنل درست کار کردن را به هر چیز دیگری ترجیح دهند (بقره: ۸۶)	ارزش (میزان) پاداش
۷	پاداش‌های عملکرد باید به‌گونه‌ای باشد که اگر فردی درازای عملکرد منفی منفعتی کسب می‌کند، آن پاداش را ترجیح دهد (بقره: ۱۲۶).	ارزش (میزان) پاداش
۸	مواردی که به‌عنوان پاداش و مجازات برای نتایج عملکرد اعلام می‌شوند باید باورپذیر باشند تا شک و شبهه‌ای برای پرسنل ایجاد نکنند (رعد: ۳۱).	ارزش (میزان) پاداش
۹	عواقب عملکرد خطا باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که بازدارندگی کافی داشته باشند (زمر: ۲۴).	ارزش (میزان) پاداش
۱۰	پاداش و مجازات‌های طراحی شده در نظام ارزیابی عملکرد باید عادلانه باشند (طه: ۱۲۷).	عدالت
۱۱	مجازات باید با عمل متناسب باشد. اگر کسی در سازمان تکبر می‌ورزد، این تکبر باید شکسته شود (حج: ۹).	عدالت

عدالت	۱۲	مجازات‌ها باید متناسب با عملکرد و عادلانه باشند (سبأ: ۳۳).
عدالت	۱۳	کیفر نباید بیشتر از مقدار خطا باشد (غافر: ۴۰).
عدالت	۱۴	پاداش و کیفر باید مستقیماً با عملکرد خود فرد مرتبط باشند (حشر: ۱۵).
عدالت	۱۵	ملاک برای اعطای پاداش عملکرد، تنها خود عملکرد است (نحل: ۹۷).
نوع	۱۶	باید درازای عملکرد هم گزینه‌های تنبیهی و هشداردهنده وجود داشته باشد و هم گزینه‌های مشوق؛ اما تأکید عمده باید بر هشدارها باشد تا پرسنل غافل نشوند (بقره: ۶۲).
نوع	۱۷	افراد روی پول و درآمد خود حساس‌اند. پاداش‌های عملکردی که به تغییر در درآمد افراد منجر شوند می‌توانند مؤثر باشند. در مورد مجازات مالی باید دقت بیشتری کرد (مؤمنون: ۷۴).
نوع	۱۸	پاداش و مجازات باید هم مالی باشد و هم غیرمالی (فرقان: ۶۹).
نوع	۱۹	برای کسانی که عملکرد نامطلوب داشته‌اند می‌توان جرائم نقدی در نظر گرفت (حشر: ۱۵).
نقش اصلاحی	۲۰	پاداش‌ها و مجازات‌های طراحی شده براساس نتایج ارزیابی عملکرد باید حکیمانه و عالمانه باشند تا راه اصلاح بر شخص، واحد و در سطح حاکمیتی بر سازمان بسته نشود و جنبه تربیتی داشته باشند (انعام: ۱۲۸).
نقش اصلاحی	۲۱	ارزیابی عملکرد باید به شکلی انجام شود که پاداش و مجازات مربوط به آن عبرت‌آموز باشد (رعد: ۳۱).
نقش اصلاحی	۲۲	مجازات‌های ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شوند که کسانی که نصیحت‌پذیر نبوده‌اند متوجه اشتباه خود شوند. همچنین، شاخص‌های ارزیابی باید بتوانند عدم توجه به نصایح و هشدارها را شناسایی کنند (ابراهیم: ۲۱).
نقش اصلاحی	۲۳	پاداش و مجازات عملکرد باید به گونه‌ای باشد که کسانی که با اهداف سازمان همراه نیستند خود را با آنان که همراه سازمان بوده‌اند مقایسه کنند و برای دوره‌های بعد تشویق به همراهی با اهداف سازمان شوند (نحل: ۲۷).
نقش اصلاحی	۲۴	پاداش‌ها و توبیخ‌های ارزیابی باید به شکلی طراحی شوند که مشوق همراهی با برنامه‌های سازمان باشند (حدید: ۱۵).

۴-۳-۱. شمول پاداش عملکرد

پاداش و جریمه باید شامل چه نوع عملکردهایی شود؟ آیا سطح شغلی و نوع سازمان در تعیین پاداش و جریمه تعیین‌کننده است؟ طراحی پاداش‌ها در مورد مسئلهٔ خلاقیت باید چگونه باشد؟ بحث شمول پاداش به چنین سؤالاتی پاسخ می‌دهد.

گزارهٔ تعبیری استخراج‌شده از آیهٔ ۷۷ سورهٔ آل عمران، که با کد ۱ مشخص شده است، بیان می‌دارد که پاداش عملکرد باید متناسب با مسئولیت و نحوهٔ عملکرد سازمان، واحد و یا فرد باشد و سطح اثرگذاری فرد، واحد یا سازمان در اعطای پاداش یا اعمال جریمه در نظر گرفته شود.

از گزارهٔ تعبیری استخراج‌شده از آیهٔ ۱۵ سورهٔ مجادله (کد ۵) چنین برداشت می‌شود که به‌ازای هر عملکرد مشخص، باید پاداشی وجودی داشته باشد. همچنین، گزارهٔ تعبیری استخراج‌شده از

آیه ۴۰ سوره غافر و کد ۲ بیان می‌دارد که کار هر چه باشد، بزرگ یا کوچک، مثبت یا منفی، باید برای آن تشویق یا مجازات در نظر گرفته شود.

گزاره تعبیری مستخرج از آیه ۱۹۵ سوره آل عمران (کد ۴) هم به شکل دیگری بر شمول پاداش‌ها تأکید دارد و بیان می‌دارد که تمام اعمال باید مورد ارزیابی قرار گیرد و در نتیجه، باید برای آن‌ها پاداش طراحی شود. همچنین، در ادامه می‌گوید اگر عملکردی در راستای استراتژی بود ولی نهایتاً به هدف نرسید نیز نباید از چشم سازمان پنهان بماند؛ چراکه پرسنل باید جرئت خطا کردن داشته باشند. این مسئله اگر در طراحی پاداش‌های عملکردی مورد نظر قرار گیرد می‌توان انتظار بروز خلاقیت در سازمان را داشت و سازمان را قادر می‌کند از ثمرات خلاقیت بهره‌مند شود.

در گزاره تعبیری دیگری که از همان آیه و سوره استخراج و با کد ۵ مشخص شده است، بر لزوم تعریف پاداش‌هایی در سیستم ارزیابی عملکرد تأکید شده است که اختیار اعمال آن‌ها با مدیران است. این پاداش‌ها برای عملکردهای فراتر از انتظار طراحی می‌شوند.

در مجموع، از بحث ذکر شده می‌توان چنین نتیجه گرفت که در طراحی پاداش‌ها در سیستم ارزیابی عملکرد اسلامی، مسئله شمول پاداش‌ها مورد تأکید قرار گیرد و قواعد زیر رعایت شود:

۱. باید تمام عملکردهای ریز و درشتی که در سازمان وجود دارند شناسایی شوند و متناظر با آن‌ها پاداش و مجازات طراحی شود.
۲. پاداش‌ها و جرائم باید با در نظر گرفتن سطح اثرگذاری افراد، واحدها و سازمان‌ها طراحی و وزن‌دهی شوند.
۳. متناظر با هر پاداشی باید یک جریمه هم در نظر گرفته شود.
۴. پاداش‌ها و جرائم باید به گونه‌ای طراحی شوند که جرئت امتحان کردن راه‌های جدید و خلاقیت را از پرسنل نگیرند.
۵. باید پاداش‌هایی به طور جداگانه برای عملکردهایی فوق‌العاده مثبت در سازمان طراحی شود و اعطای آن‌ها در اختیار مدیران باشد.

۲-۳-۴. ارزش (میزان) پاداش عملکرد

گزاره‌های تعبیری کدهای ۶ تا ۹، طبق نظر خبرگان، به ارزش پاداش و میزان آن اشاره دارند. گزاره‌های تعبیری کدهای ۶، ۷ و ۹ به بازدارندگی پاداش و مجازات اشاره دارند. گزاره تعبیری کد ۷ که از آیه ۱۲۶ سوره بقره استخراج شده است به ارزش پاداش‌ها و مشوق‌ها اشاره دارد و از آن چنین

برداشت می‌شود که مشوق‌ها باید آن‌قدر جذاب باشند که کارکنان را از منافع احتمالی عملکردهای منفی، به‌عنوان مثال دریافت رشوه، بی‌نیاز کنند. از طرفی، گزارهٔ تعبیری کد ۸ که از آیهٔ ۳۱ سورهٔ رعد استخراج شده است بیان می‌دارد که مشوق‌ها و موارد تنبیهی باید در حدی تعیین شوند که برای پرسنل باورپذیر باشند؛ از این‌رو، اغراق در تشویق و یا تنبیه پذیرفته نیست.

در مورد میزان تنبیه‌ها نیز گزاره‌های تعبیری در کدهای شمارهٔ ۶ و ۹ بیان می‌دارند که تنبیه‌ها باید بازدارندگی کافی داشته باشند و فضایی ایجاد شود که پرسنل در آن درست کارکردن را به هر چیز دیگری ترجیح دهند.

از این‌رو، از بحث یادشده می‌توان به اصول زیر برای تعیین میزان پاداش‌ها و تنبیه‌ها در ارزیابی عملکرد از نظر اسلام دست یافت:

۱. ارزش پاداش‌ها باید به‌قدری جذاب باشد که اگر ممکن است شخصی منفعتی درازای

عملکرد منفی کسب کند، دریافت پاداش را به آن منفعت ترجیح دهد.

۲. تنبیه‌ها باید بازدارندگی کافی داشته باشند.

۳. میزان تشویق‌ها و تنبیه‌ها باید در حدی تعیین شود که کارکنان درست کارکردن را به هر چیز

دیگری ترجیح دهند.

۴. تشویق‌ها و تنبیه‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که برای پرسنل باورپذیر باشد و عملی

تلقی شوند.

۳-۳-۴. عدالت در طراحی پاداش عملکرد

گزارهٔ تعبیری کد ۱۰ که از آیهٔ ۱۲۷ سورهٔ طه استخراج شده است به لزوم رعایت عدالت در تعریف پاداش اشاره دارد. در گزاره‌های تعبیری کدهای ۱۴ و ۱۵ بیان شده است که پاداش، چه برای تشویق و چه برای تنبیه، باید با عملکرد فرد مرتبط و متناسب باشد. اما جالب است که سه گزارهٔ تعبیری با کدهای ۱۱، ۱۲ و ۱۳ به‌طور خاص بر لزوم تناسب مجازات (کیفر) با عملکرد تأکید دارند. این مسئله را می‌توان به تأکید قرآن بر طراحی دقیق و عادلانهٔ مجازات‌ها تفسیر کرد؛ از این‌رو، بحث طراحی پاداش عملکرد از منظر قرآن را می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که طراحی پاداش باید با رعایت اصل عدالت انجام شود و لازم است این رعایت اصل عدالت در خصوص مجازات‌ها با وسواس بیشتری انجام گیرد.

۴-۳-۴. نوع پاداش عملکرد

گزاره تعبیری کد ۱۶، که از آیه ۶۲ سوره بقره استخراج شده است، تأیید می‌کند که در یک نظام ارزیابی عملکرد باید هم گزینه‌های تنبیهی وجود داشته باشد و هم گزینه‌های تشویقی؛ همچنین، تأکید دارد که گزینه‌های تنبیهی باید در سازمان وزن کافی برای بازدارندگی و انذار داشته باشند.

گزاره تعبیری کد ۱۸ که از آیه ۶۹ سوره فرقان استخراج شده است بیان می‌دارد که تشویق و تنبیه در سازمان می‌تواند مالی و غیرمالی باشد؛ از این رو، سازمان اجازه دارد در صورت بروز تخلف یا عملکرد نامناسب، حقوق مالی پرسنل خود را تحت تأثیر قرار دهد. در گزاره تعبیری مستخرج از آیه ۷۴ سوره مؤمنون (کد ۱۷) نیز تأکید شده است که به خاطر حساسیت آدم‌ها روی پول و درآمد خود، پاداش و مجازات‌های مالی می‌توانند اثرگذارتر باشند، اما در خصوص تعریف و اعمال مجازات‌های مالی باید با دقت و وسواس بیشتری عمل کرد.

بر این اساس، بحث نوع پاداش را می‌توان چنین جمع‌بندی کرد:

۱. در یک نظام ارزیابی عملکرد اسلامی، برای هر دو نوع عملکرد مناسب و نامناسب باید عواقبی در نظر گرفته شود.
۲. عواقب عملکرد نامناسب باید وزن کافی برای بازدارندگی داشته باشند.
۳. این عواقب می‌توانند مالی و یا غیرمالی باشند، اما اثرگذاری عواقب مالی عملکرد بیشتر است.
۴. در خصوص طراحی و اعمال عواقب مربوط به عملکرد نامناسب (جرائم) باید دقت بالایی به کار برده شود.

۴-۳-۵. نقش اصلاحی پاداش عملکرد

در طراحی پاداش‌های عملکرد باید از علم و حکمت استفاده شود تا راه اصلاح بر ارزیابی شونده بسته نشود؛ در واقع، علت استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد، نقش تربیتی و فرهنگی آن است (گزاره تعبیری کد ۲۰).

در گزاره تعبیری کد ۲۱ که از آیه ۳۱ سوره رعد استخراج شده، اشاره شده است که پاداش‌ها و جرائم ارزیابی عملکرد باید عبرت‌آموز باشند.

همچنین، گزاره تعبیری استخراج شده از آیه ۲۱ سوره ابراهیم (کد ۲۲) بیان می‌دارد که مجازات‌های ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شوند که فرد یا سازمان مجازات‌شونده را متوجه

کنند که این جریمه بابت عدم توجهش به نصایحی است که قبلاً بیان شده است. پس می‌توان نتیجه گرفت که هر عملکرد نامناسب یا هر دسته عملکرد نامناسب باید جریمه مخصوص به خودش را داشته باشد و نمی‌توان صرفاً با مرتبط کردن یک نمره به عملکرد، جریمه و یا پاداش تعیین کرد؛ بلکه باید پاداش و جریمه را با تحلیل جزء به جزء علل رسیدن به نمره عملکردی اختصاص داد و البته باید از قبل برای هر علت جریمه و پاداشی در نظر گرفته شده باشد.

در گزاره‌های تعبیری کدهای ۲۳ و ۲۴ که از آیات ۲۷ و ۱۵ سوره‌های نحل و حدید استخراج شده‌اند بیان شده است که پاداش‌ها و مجازات‌های عملکردی باید به گونه‌ای طراحی شوند که ضامن جلب همراهی پرسنل با برنامه‌های سازمان باشند. در بعد ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نیز این پاداش و مجازات‌ها باید به نحوی طراحی شوند که ضامن همراه‌سازی سازمان‌ها با برنامه‌های جامعه اسلامی باشند. برای جمع‌بندی بحث می‌توان گفت پاداش‌های عملکرد از نظر نقش اصلاحی باید ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

۱. با استفاده از علم و حکمت طوری طراحی شوند که راه را بر اصلاح ارزیابی شونده نبندند.
۲. پاداش و مجازات عملکرد باید عبرت‌آموز باشد.
۳. پاداش‌ها و مجازات‌های عملکرد باید متناظر با اعمال یا دسته‌های اعمال طراحی شوند نه به صورت کلی و صرفاً براساس نمره کل عملکرد.
۴. پاداش و جریمه عملکرد باید طوری طراحی شود که ضامن همراهی فرد با سازمان یا در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ضامن همراهی سازمان با جامعه اسلامی باشد.

۴-۴. قواعد مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد

جدول ۷. گزاره‌های تعبیری مرتبط با محور شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد

کد گزاره	متن گزاره	برچسب موضوعی
۱	شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شوند که اگر واحد ضعیف عمل می‌کند اما فردی در آن واحد ضعیف، عملکرد خوبی دارد شناسایی شود. همچنین، هیچ فردی نمی‌تواند عملکرد ضعیف خود را به گردن ضعف در عملکرد واحدش بیندازد و چنین عذری پذیرفته نیست (نساء: ۹۷).	چندسطحی بودن
۲	شاخص‌های عملکردی باید به گونه‌ای طراحی شوند که عملکرد مؤثر را از عملکردی که تنها آمارساز است تشخیص دهند (نساء: ۱۳۴).	دروغ

عدالت	شاخص‌های عملکردی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که رفتار عادلانه نمره عملکرد را بالا ببرد و باعث تشویق افراد به رعایت عدالت باشند (مانده: ۸).	۳
شاخص‌های روند	اگر عملکرد ضعیف تکرار شود، هشدار جدی در مورد واحد فرد یا سازمان است و باید بررسی و اصلاح شود؛ در واقع، تأکیدی بر بررسی روند عملکرد است (اعراف: ۱۴۷).	۴
شاخص‌های روند	ثبات در عملکرد مثبت باید ارزش تلقی شود و تقدیر شود (اعراف: ۱۵۶).	۵
دروغ	در سازمان اسلامی دروغ نشانه نفاق است. فرد منافق ناسپاس است و برای سازمان خطر دارد. فرهنگ صداقت باید در سازمان جاری باشد؛ به‌طوری‌که فکر نفاق، اضطراب و سرگردانی در فرد ایجاد کند (توبه: ۷۴).	۶
شاخص‌های روند	تکرار خطا و عملکرد ضعیف متوالی باید مجازات شود (یونس: ۴).	۷
ارتباط شاخص و عمل	شاخص‌های کلیدی عملکرد باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که اثر عملکرد را دقیقاً نمایش دهند (یونس: ۲۸).	۸
هشدارها	مجازات‌های ارزیابی عملکرد باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که کسانی که نصیحت‌پذیر نبوده‌اند متوجه اشتباه خود شوند. همچنین، شاخص‌های ارزیابی باید بتوانند عدم توجه به نصایح و هشدارها را شناسایی کنند (ابراهیم: ۲۱).	۹
شاخص‌های روند	آنان که می‌گویند استراتژی‌ها را پذیرفته‌اند، باید در عمل نیز ثابت کنند و این عمل در راستای تحقق اهداف باید استمرار داشته باشد. پس شاخص‌های کلیدی عملکرد باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که این استمرار را نیز پایش کنند (کهف: ۲).	۱۰
منابع	شاخص‌های ارزیابی باید بتوانند هدررفت منابع را تشخیص دهند تا سیستم ارزیابی با چنین مواردی برخورد کند (طه: ۱۲۷).	۱۱

۴-۱-۴. چندسطحی بودن شاخص‌ها

در گزاره تعبیری کد ۱ که از تفسیر آیه ۹۷ سوره نساء برداشت شده است به لزوم چندسطحی بودن شاخص‌های عملکردی اشاره شده است. این گزاره می‌گوید ضعف در عملکرد یک واحد نباید باعث شود عملکردهای قوی پرسنل آن واحد نادیده گرفته شود، اما با دقیق‌تر شدن در این معنا مشخص می‌شود که در واقع، این گزاره اشاره دارد که هر عضو سازمان باید در چند سطح ارزیابی شود.

برای مشخص‌تر شدن بحث، از مفهوم نقش فرد کمک می‌گیریم؛ یک فرد در سازمان چه نقش‌هایی دارد؟ او یک انسان است. او یک پرسنل سازمان است. او در سازمان یک جایگاه مشخص دارد. او عضوی یکی از واحدهای سازمان است؛ از این رو، بنا بر گزاره کد ۱، شاخص‌های ارزیابی عملکرد نه تنها باید سطوح سازمانی را پوشش دهند، بلکه لازم است به نقش‌های هر فرد نیز نگاهی داشته باشند. یعنی شاخص‌های عملکردی سازمان باید اثر عمل آقا یا خانم الف را در

مسئولیت مستقیم خودش، در ارتباط با واحدش و در ارتباط با کل سازمان نشان دهند. اگر این گونه باشد، شاید شاخص عملکردی واحد آقا یا خانم الف عدد ضعیفی را نشان دهد، اما شاخص مربوط به نقش او در واحد به واسطه عملکرد قوی ای که داشته است عدد قابل قبولی را نشان خواهد داد.

۲-۴-۴. منابع سازمانی

در گزاره تعبیری استخراج شده از تفسیر آیه ۱۲۷ سوره طه (گزاره کد ۱۱) به هدررفت منابع اشاره شده است. منابع سازمان عامل هستی آن هستند و هدررفت منابع زیان بزرگی برای سازمان است و قاعدتاً سازمان باید درباره آن با حساسیت بالایی اقدام کند؛ بنابراین، در یک نظام ارزیابی عملکرد باید حتماً شاخص های عملکردی دقیقی ناظر بر مصارف منابع وجود داشته باشند که هشدار به موقع را در خصوص هدررفت منابع صادر کنند.

۳-۴-۴. دروغ و ساختار شبکه ای شاخص های کلیدی عملکرد

دروغ نشانه نفاق است. با توجه به تفسیر آیه ۷۴ سوره توبه و گزاره تعبیری برداشت شده از آن (گزاره کد ۶) منافق ناسپاس است و ناسپاسی برای سازمان خطر دارد. آن طور که در این گزاره آمده است، نظام ارزیابی سازمان باید به گونه ای طراحی شود که دروغ گفتن در سازمان موجب اضطراب و نگرانی دروغگو شود. گزاره تعبیری کد ۲ هم با توجه به آیه ۱۳۴ سوره نساء بیان می دارد که شاخص های عملکردی باید به گونه ای طراحی شوند که رفتارهای آمارساز را از رفتارهایی که اثر مثبت حقیقی دارند تمییز دهند.

درواقع، با عمیق شدن در این دو گزاره مشخص می شود که شاخص های کلیدی عملکرد در سازمان اسلامی باید از یک ساختار شبکه ای بهره ببرند که آمارسازی و بهبود دروغین یک شاخص، خودش را در شاخص دیگری نمایش دهد و آمارسازان رسوا شوند. همچنین، وقتی شاخص ها به صورت یک شبکه متصل و مرتبط با یکدیگر طراحی شده باشند، اگر یک شاخص با آمارسازی تغییر غیر واقعی داشته باشد، از روی ناهمخوانی اش با سایر شاخص ها شناسایی می شود و تحلیلگران نظام ارزیابی را حساس می کند.

برای اینکه موضوع روشن تر شود، فرض کنید تعدادی نخ را به صورت افقی و عمودی روی هم مرتب کرده ایم و یک تور بافته ایم. نخ ها را هر جا که از روی یکدیگر عبور کرده اند به هم گره زده ایم.

هر شاخص کلیدی عملکرد را یکی از این گره‌ها در نظر بگیرید. اگر یک گره را با دست بالا بکشید، چه اتفاقی می‌افتد؟ شاید تمام تور بالا نیاید، اما گره‌های اطراف آن کمی به بالا متمایل خواهند شد. اگر گرهی را بالا بکشید و هیچ اثری بر تور نگذارد، به معنی وقوع یک ناهنجاری است. این ناهنجاری اگر در شاخص‌های کلیدی عملکردی، که به صورت شبکه‌ای طراحی شده‌اند، اتفاق بیفتد به معنای دروغ و آمارسازی خواهد بود.

۴-۴-۴. هشدارها و نصایح

تجربه سازمان یک دارایی ارزشمند است. استفاده از دانش تجربی سازمان که از طریق افراد با سابقه و مدیران به کارکنان منتقل می‌شود باعث می‌شود که امور سازمان بهینه‌تر انجام شود. طبیعتاً این دانش باید در هر قسمت از سازمان در اختیار پرسنل مرتبط قرار گیرد تا به صورت عملی به کار گرفته شود و سازمان بتواند از مزایای دانشی خود بهره‌برداری کند. همچنین، پرسنل در هر بخش با به‌کارگیری از دانش سازمان و تجربیات خود به صورت بالقوه می‌توانند دانش سازمان را توسعه دهند و سازمان باید آنان را تشویق کند که تجربیات جدید را نیز به عنوان دانش سازمانی در یک سیستم به ثبت برسانند. این سیستم می‌تواند سیستم مدیریت دانش سازمان باشد.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت دانش باید با نگاه به دانش سازمان طراحی شوند. اگر فردی از پرسنل سازمان موجب بروز عملکردی ضعیف در واحد مربوط به خود است و عامل بروز این عملکرد ضعیف، عدم توجه وی به دانشی است که از قبل در سازمان ثبت شده بوده است، این عدم توجه به دانش سازمانی باید توسط شاخص‌های کلیدی عملکرد شناسایی و گزارش شود. همچنین، باید روابط علی و معلولی بین رعایت نکردن دانش سازمانی و مشکلات پیش‌بینی شده درازای آن برقرار باشد.

۴-۴-۵. عدالت

در سازمان اسلامی باید رفتار عادلانه جریان داشته باشد. رفتار عادلانه در ارتباط افراد هم‌رده با یکدیگر و افراد بارده‌های بالاتر و پایین‌تر از خودشان باید نمود داشته باشد. شاخص‌های ارزیابی عملکرد نباید به گونه‌ای طراحی شوند که یک نفر بتواند با رفتار ناعادلانه در خصوص دیگران، در شاخص مرتبط با حوزه خودش بهبود ایجاد کند. لازم است شاخص‌های کنترلی برای این موضوع طراحی شوند و با بروز رفتار ناعادلانه به شدت برخورد شود.

۴-۴-۶. ارتباط شاخص با عمل

شاخص‌های عملکردی باید دقیقاً بازتابنده اعمال افراد در سازمان باشند و نه هیچ چیز دیگری مثل حب و بغض‌های شخصی و مواردی از این دست؛ به علاوه، این شاخص‌ها باید تا حد امکان با دقت بالا اثر عملکرد بر کل سازمان را نمایش دهند؛ یعنی فرد زمانی که کارنامه عملکردی‌اش را دریافت می‌کند باید بداند که عملکرد خوبش چه اثری بر سازمان گذاشته است و عملکرد بدش باعث بروز چه مشکلاتی در سازمان شده است. شاخص‌ها باید آن‌قدر با دقت طراحی شده باشند که بتوانند چنین نتایجی را نمایش دهند.

۴-۴-۷. شاخص‌های روند یا ثبات در عملکرد

نشانه پذیرش استراتژی بروز عملکرد مثبت در سازمان است که خودش را در شاخص‌های کلیدی عملکرد نمایش می‌دهد. این عملکرد مثبت اگر استمرار داشته باشد، یعنی اینکه سازمان در یک مسیر روبه‌رشد در راستای اهداف استراتژیکش قرار گرفته است؛ بنابراین، علاوه بر شاخص‌های معمول ارزیابی عملکرد باید شاخص‌هایی نیز برای بررسی روندها وجود داشته باشند. مدیران باید این شاخص‌ها را در سطح کلان مورد توجه و پایش قرار دهند و همچنین، افراد و واحدها باید بدانند که عملکرد مثبت مقطعی اگرچه ارزشمند است، ارزش بزرگ‌تر در عملکرد مثبت مداوم است و سعی کنند تا این مهم تحقق یابد.

۴-۵. قواعد مربوط به کارنامه ارزیابی

جدول ۸. گزاره‌های تعبیری مربوط به موضوع کارنامه ارزیابی عملکرد

کد گزاره	متن گزاره
۱	نتایج ارزیابی عملکرد باید شفاف باشد و عملکرد مطلوب به اطلاع همه برسد (انعام: ۱۲۸).
۲	در نتایج ارزیابی عملکرد هر کسی مسئول عملکرد خودش است و امتیاز کسب‌شده توسط هر فرد یا واحد مختص خود اوست (یونس: ۵۴).
۳	نتایج ارزیابی باید به صورت کارنامه در اختیار تک تک افراد قرار گیرد (اسراء: ۱۴).
۴	ارزیابی عملکرد به هیچ وجه نباید منجر به ریختن آبروی کسی شود (نور: ۱۹).
۵	زمانی که قرار است فرد، واحد یا سازمانی نقد شود ابتدا نقاط قوتش ذکر شود. در کارنامه ارزیابی عملکرد، ابتدا نقاط قوت ذکر شود و سپس به نقاط ضعف اشاره شود (قصص: ۸۴).
۶	مقایسه عملکردهای خوب و بد و اعلام برترین عملکردها روش مناسبی برای رشد پرسنل و واحدهاست (زمر: ۹).

گزاره‌های تعبیری استخراج شده با موضوع کارنامه ارزیابی، مشخصات دقیقی از نحوه ارائه نمرات ارزیابی را ارائه می‌کنند که به نظر می‌رسد اگر در سازمان مطابق این مشخصات رفتار شود، اثربخشی ارزیابی عملکرد به شکل چشمگیری افزایش خواهد یافت. گزاره تعبیری کد ۳ اهمیت صدور کارنامه ارزیابی را نشان می‌دهد.

گزاره کد ۱ دو موضوع را بیان می‌کند؛ اول اینکه نتایج ارزیابی باید شفاف باشند و دوم اینکه عملکرد مطلوب باید به اطلاع همه برسد. شفافیت را می‌توان در دو بعد بررسی کرد: شفافیت بصری و شفافیت محتوایی.

منظور از شفافیت محتوایی نتایج ارزیابی، وجود ارتباط شفاف علی و معلولی بین عملکرد فرد با اعداد و نشانه‌های موجود در کارنامه ارزیابی عملکرد اوست. به نحوی که آقای الف بداند اگر در قسمتی از کارنامه به عنوان مثال نمره صد یا رنگ سبز (مطلوب) را کسب کرده است، علت آن نتیجه‌ای است که با عملکرد مطلوبش در طول دوره ارزیابی عاید سازمان شده است؛ در واقع، به نحوی کارنامه ارزیابی باید اسبابی باشد جهت از بین بردن بیگانگی فرد با شغلش و ارزشی که خلق می‌کند.

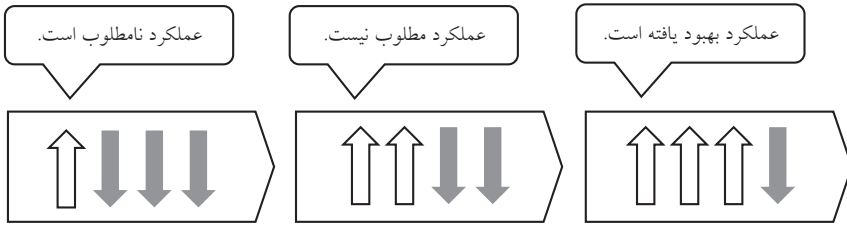
بعد دوم شفافیت، همان طور که گفته شد، شفافیت بصری است. کارنامه ارزیابی عملکرد باید برای تمام افراد سازمان در تمام سطوح قابل درک و فهم باشد. هیچ‌کس در سازمان نباید برای فهمیدن هیچ‌کدام از اعداد، علائم و نشانه‌های کارنامه‌اش نیاز به مفسر پیدا کند. استفاده از نشانه‌های قابل فهم، نمودارهای ساده و اشکال گرافیکی در طراحی کارنامه ارزیابی توصیه می‌شود. همچنین، می‌توان کارنامه را برای سطوح مختلف سازمانی با توجه به سطح تحصیلات، جایگاه و غیره به اشکال مختلفی صادر کرد. بحث شفافیت بصری کارنامه ارزیابی، اهمیت طراحی هوشمندانه و هنرمندانه آن را نشان می‌دهد.

از گزاره ۶ می‌توان چنین استنباط کرد که لازم است برای تشویق و انگیزه‌دادن به افراد جهت بهبود عملکرد، امکان اینکه بتوانند خودشان را با گزینه‌های مطلوب مقایسه کنند در کارنامه ارزیابی ایجاد شود. توصیه می‌شود در مورد هر وظیفه و برای هر سطح سازمانی بهترین عملکردهای ثبت شده در دوره ارزیابی در کارنامه ارزیابی افراد ثبت شود تا بتوانند خود را با آن مقایسه کنند. همچنین، همان طور که از قسمت دوم گزاره اول برداشت می‌شود، در پایان دوره افراد با بهترین عملکرد باید معرفی شوند.

گزاره پنجم به شکلی به مسائل روانی افراد می‌پردازد. هر انتقادی باید با ذکر نکات مثبت همراه

باشد. در کارنامه ارزیابی عملکرد هم باید این منطق رعایت شود و بهتر است صدور کارنامه تنها در یک فرمت خاص نباشد، بلکه همیشه ابتدا نقاط قوت و عملکردهای مطلوب فرد ذکر شوند و در ادامه آن‌ها عملکردهای ضعیف او نمایش داده شوند. این امر باعث می‌شود فرد متوجه باشد که سازمان به همه جنبه‌های عمل او توجه دارد.

گزاره دوم اشاره دارد که کارنامه ارزیابی باید در سطوح مختلف سازمان ارائه شود و تنها مربوط به افراد نیست. فرض کنید یک واحد سازمانی عملکرد چندان مطلوبی نداشته است، اما یک نفر در آن واحد حضور دارد که تمام تلاشش را کرده است و به‌عنوان یک فرد عملکرد قابل قبولی دارد. این گزاره ناظر بر آن است که عملکرد مطلوب این فرد به‌خاطر برآیند عملکرد نامطلوب سایر همکارانش زیر سؤال نرود و از طرف دیگر، افراد مختلف یک واحد سازمانی در خصوص اهمیت کار تیمی عملاً توجه شوند. انتظار است مدیر واحد از تجربه افرادی با عملکرد مطلوب استفاده کند و سایرین را نیز به سمت عملکرد بهتر سوق دهد تا در مجموع، عملکرد واحد و در نهایت، سازمان بهبود پیدا کند.



نمودار ۳. روند بهبود عملکرد در دوره‌های ارزیابی عملکرد

گزاره ۴ نیز اشاره دارد که در اعلام نتایج ارزیابی عملکرد باید به حفظ حرمت و آبروی افراد توجه شود و گزارش‌ها باید محرمانه تلقی شوند و فقط در اختیار افراد مرتبط قرار گیرند. توجه به این نکته هم ضروری است که پرسنل نیز باید احساس کنند که سیستم به حفظ حرمت و آبروی آنان پایبند است. از بحث یادشده می‌توان ویژگی‌های کارنامه ارزیابی عملکرد را به شرح زیر استخراج کرد:

- شفافیت محتوایی؛
- شفافیت ظاهری (به‌نحوی که هر کس در هر سطحی بتواند اطلاعات کارنامه خودش را تحلیل کند)؛
- ذکر نتایج عملکردی با ترتیب نقاط قوت و سپس نقاط ضعف؛

- ذکر بهترین عملکردهای هم‌رده‌ها در کارنامه ارزیابی عملکرد.
- همچنین، برای بالاتر بردن بهره کارنامه ارزیابی باید به نکات زیر توجه شود:
- توجه به حرمت و آبروی افراد در انتشار کارنامه‌های ارزیابی عملکرد؛
- صدور کارنامه در سطوح مختلف سازمانی: فرد، واحد و غیره و استفاده از انگیزه و تجربه افرادی با عملکرد مثبت؛
- اعلام نتایج در قالب کارنامه و با سطوح دسترسی متفاوت.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سازوکار ارزیابی عملکرد انسان در طول حیاتش به تفصیل در قرآن کریم تشریح شده است و یافته‌های این پژوهش اولاً، قسمتی از ویژگی‌های این سازوکار را تبیین کرده است؛ ثانیاً، نشان داده است که می‌توان با بررسی دقیق قرآن کریم به اطلاعات کاربردی و مفیدی در زمینه ارزیابی عملکرد دست یافت. ویژگی‌های بیان‌شده در این مقاله برای بخش‌های گوناگون یک سیستم ارزیابی عملکرد با توجه به اینکه از قرآن استخراج شده‌اند، در صورت تکمیل و توسعه می‌توانند به‌عنوان استاندارد اسلامی سیستم ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرند؛ در واقع، با استفاده از یافته‌های این پژوهش می‌توان سیستم ارزیابی عملکرد یک سازمان اسلامی را ارزیابی کرد و نشان داد که سیستم مورد ارزیابی براساس یافته‌های این پژوهش، تا چه اندازه اسلامی است. در این پژوهش، مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر مفاهیم قرآنی در پنج حوزه موضوعی استخراج شد.

۱-۵. ضرورت وجودی نظام ارزیابی عملکرد سازمانی با توجه مفاهیم قرآنی

با توجه به نتایج پژوهش، وجود یک نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر مفاهیم قرآنی در سازمان می‌تواند سبب جلوگیری از تخلفات، بهبود عملکرد، تشخیص جهت حرکت سازمان، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و بروز رفتار عادلانه در سازمان شود. به علاوه، چنین نظام ارزیابی عملکردی به صورت بالقوه موجب نزدیک شدن فرهنگ سازمان به فرهنگ اسلامی خواهد بود.

۲-۵. ساختار کلان نظام ارزیابی عملکرد سازمانی با توجه مفاهیم قرآنی

یافته‌های پژوهش در این حوزه به تفصیل در بخش ۴-۲ بیان شده‌اند. ساختار کلان نظام ارزیابی عملکرد بر سه حوزه شمول ارزیابی، حدود و اختیارات مدیران و زمان ارزیابی تمرکز دارد.

درخصوص زمان، براساس یافته‌های پژوهش، به‌طور خلاصه سازمان باید ارزیابی را در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت در طول انجام کار و در دوره‌های مشخص بلندمدت به انجام برساند. یکی از زمان‌های مهم برای ارزیابی وقتی است که فشار کاری زیاد باشد. درخصوص شمول ارزیابی در سیستم ارزیابی عملکرد سازمان اسلامی باید تمام افراد در تمام سطوح و در تمام واحدها با هر درجه اهمیتی ارزیابی شوند. همچنین، ارزیابی باید شامل ارزیابی فرد از خودش، همکاران از فرد، زیردستان و بالادستان از فرد نیز باشد؛ به‌علاوه، ارزیابی تنها به ارزیابی پرسنل و کارکنان محدود نمی‌شود و باید در مورد تمام منابع سازمان ارزیابی انجام گیرد. دربارهٔ حدود مدیران، طراحان نظام ارزیابی عملکرد سازمان باید سیستم را طوری طراحی کنند که همه تنها براساس عملکردشان قضاوت و دسته‌بندی شوند. مدیران سازمان اسلامی باید این حد از اختیار را داشته باشند که اگر کسی عملکردی فراتر از حد انتظار در سازمان از خود نشان داد، بتوانند او را خارج از پاداش‌های عملکردی معمول سیستم ارزیابی عملکرد تشویق کنند. به‌علاوه، در شرایطی که در بخش ۴-۲ ذکر شده است، مدیران باید اختیار اعمال تشویق یا تنبیه خارج از زمان‌های تعریف‌شده در نظام ارزیابی را داشته باشند.

۳-۵. ارائه گزارش و کارنامه ارزیابی

براساس نتایج این پژوهش، ویژگی‌های کارنامه و گزارش ارزیابی عملکرد شامل شفافیت محتوایی، شفافیت ظاهری (به‌نحوی که هر کس در هر سطحی بتواند اطلاعات کارنامه خودش را تحلیل کند)، ذکر نتایج عملکردی با ترتیب نقاط قوت و سپس نقاط ضعف، ذکر بهترین عملکردهای هم‌رده‌ها در کارنامه ارزیابی عملکرد است. همچنین، برای بالاتر بردن بهره کارنامه ارزیابی باید به سه نکته توجه به حرمت و آبروی افراد در انتشار کارنامه‌های ارزیابی عملکرد، صدور کارنامه در سطوح مختلف سازمانی (فرد، واحد و غیره) و استفاده از انگیزه و تجربه افرادی با عملکرد مثبت و اعلام نتایج در قالب کارنامه و با سطوح دسترسی متفاوت توجه شود.

۴-۵. طراحی پاداش و مجازات از نگاه قرآن

با توجه به داده‌های استخراج‌شده از قرآن، طراحی پاداش عملکرد در پنج حوزه در بخش ۴-۳ مورد بحث قرار گرفته است که عبارت‌اند از: شمول پاداش، ارزش پاداش، نوع پاداش، عدالت در پاداش و نقش اصلاحی پاداش.

۵-۵. طراحی و تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد

با توجه به داده‌های استخراج‌شده از قرآن در این پژوهش قواعدی برای طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد در هفت دسته ارائه شده است که عبارت‌اند از:

- چندسطحی بودن شاخص‌ها: شاخص‌ها باید به نحوی باشند که ضعف در عملکرد یک واحد باعث نشود عملکردهای قوی پرسنل آن واحد نادیده گرفته شود. از طرفی، هر عضو سازمان باید در چند سطح ارزیابی شود و شاخص‌ها باید عملکرد او در رابطه با کارش، همکاری‌اش، واحد کاری‌اش و تمام سازمان را پوشش دهند.
- منابع سازمانی: در یک نظام ارزیابی عملکرد باید حتماً شاخص‌های عملکردی دقیقی ناظر بر مصارف منابع وجود داشته باشند که هشدار به موقع را در خصوص هدررفت منابع صادر کنند.
- دروغ و ساختار شبکه‌ای شاخص‌های کلیدی عملکرد: شاخص‌های کلیدی عملکرد در سازمان اسلامی باید از یک ساختار شبکه‌ای بهره‌برند که آمارسازی و بهبود دروغین یک شاخص خودش را در شاخص دیگری نمایش دهد و آمارسازان رسوا شوند. همچنین، وقتی شاخص‌ها به صورت یک شبکه متصل و مرتبط با یکدیگر طراحی شده باشند، اگر یک شاخص با آمارسازی تغییر غیرواقعی داشته باشد، از روی ناهمخوانی‌اش با سایر شاخص‌ها شناسایی می‌شود و تحلیلگران نظام ارزیابی را حساس می‌کند.
- عدالت: شاخص‌های ارزیابی عملکرد نباید به گونه‌ای طراحی شوند که یک نفر بتواند با رفتار ناعادلانه در خصوص دیگران، در شاخص مرتبط با حوزه خودش بهبود ایجاد کند. لازم است شاخص‌های کنترلی برای این موضوع طراحی شوند و با بروز رفتار ناعادلانه به شدت برخورد شود.
- دقت شاخص و ارتباط آن با عملکرد: شاخص‌های عملکردی باید دقیقاً بازتابنده اعمال افراد در سازمان باشند و نه چیز دیگری مثل حب و بغض‌های شخصی و مواردی از این دست؛ به علاوه، این شاخص‌ها باید تا حد امکان با دقت بالا اثر عملکرد بر کل سازمان را نمایش دهند.
- هشدارها و نصایح: شاخص‌های ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت دانش باید با نگاه به دانش سازمان طراحی شوند. اگر فردی از پرسنل سازمان موجب بروز عملکردی ضعیف در واحد مربوط به خود است و عامل بروز این عملکرد ضعیف عدم توجه وی به دانشی

است که از قبل در سازمان ثبت شده بود، این عدم توجه به دانش سازمانی باید توسط شاخص‌های کلیدی عملکرد شناسایی و گزارش شود. همچنین، باید روابط علی و معلولی بین رعایت نکردن دانش سازمانی و مشکلات پیش‌بینی شده درازای آن برقرار باشد.

- شاخص‌های روند یا ثبات در عملکرد: علاوه بر شاخص‌های معمول ارزیابی عملکرد شاخص‌هایی نیز باید برای بررسی روندها وجود داشته باشند. مدیران باید این شاخص‌ها را در سطح کلان مورد توجه و پایش قرار دهند و همچنین، افراد و واحدها باید بدانند که عملکرد مثبت مقطعی اگرچه ارزشمند است، ارزش بزرگ‌تر در عملکرد مثبت مداوم است.

کتابنامه

۱. قرآن کریم.
۲. آقایی، اصغر؛ امیری مقدم، محسن. ۱۳۹۴. «ارزیابی عملکرد معاونت آماد و پشتیبانی ناجا با بهره‌گیری از مدل اندازه‌گیری کسب و کار کانجی». توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. شماره ۳۷.
۳. احمدوند، علی محمد؛ تربتی، امیر؛ پوررضا، ناصر. ۱۳۹۱. «طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. شماره ۱۱.
۴. اسفندیاری مقدم، علی رضا؛ زارعی، عیسی؛ فامیل روحانی، سید علی اکبر. ۱۳۹۰. «ارزیابی عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران براساس الگوی تعالی سازمانی ای. اف. کیو. ام». گنجینه اسناد. شماره ۸۱.
۵. افجه، سید علی اکبر؛ محمودزاده، سید مجتبی. ۱۳۹۰. «الگوی اثرگذاری سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمان: شرکت‌های تابع گروه صنعتی ایران خودرو». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. شماره ۲.
۶. الوانی، سید مهدی؛ میرسپاسی، ناصر؛ مجیبی، تورج. ۱۳۸۴. «توسعه مدل امتیازات متوازن در بخش دولتی». پژوهشگر. شماره ۵.
۷. الوانی، سید مهدی؛ مجیبی، تورج؛ طبری، مجتبی. ۱۳۸۴. «الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی». مطالعات علوم اجتماعی ایران (دانشگاه آزاد واحد خلیخال). شماره ۷.

۸. اولیاء، محمد صالح. ۱۳۸۵. «طراحی مبانی نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی». مهندسی فرهنگی. شماره ۶.
۹. باقری، مهدی؛ دانش، آیدا. ۱۳۹۵. «ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار». مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری. شماره ۲.
۱۰. بنی فاطمی کاشی، سید محمدرضا. ۱۳۸۶. «ارزیابی عملکرد». حسابداری. شماره ۱۸۵.
۱۱. بهادری، بابک؛ بهرامزاده، حسین علی. ۱۳۹۴. «چالش‌های نگرش‌های نو در مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ مرور تطبیقی مدل‌های سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی و ارزیابی عملکرد سازمان». پژوهشنامه تربیتی. شماره ۴۲.
۱۲. بیک‌زاد، جعفر؛ علی‌زاده، جبرائیل. ۱۳۸۸. «ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی». کار و جامعه. شماره ۱۱۲.
۱۳. ترک‌زاده، جعفر؛ انصاری، سمیه. ۱۳۹۴. «تدوین و اعتباریابی چهارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی». فصلنامه مدیریت. سال چهارم. شماره ۱.
۱۴. تولایی، محمد؛ رجبی مسرور، حسن؛ زاهدیان پیشخانی، غلامرضا. ۱۳۹۵. «ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان‌های دفاعی». مدیریت و پژوهش‌های دفاعی. شماره ۸۳.
۱۵. جزنی، نسرین؛ محمدی، محمد علی؛ طیبی رهنی، علی. ۱۳۹۱. «ارائه روش تأمین بودجه و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان برای پاداش بهره‌وری جهت رسیدن به بهبود عملکرد؛ مورد مطالعه: کارکنان شرکت نیرو محرکه». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. شماره ۷.
۱۶. حاجیان، امیر؛ احمدوند، علی محمد؛ موحدی، مسعود. ۱۳۹۲. «مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیرصنعتی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. شماره ۱۴.
۱۷. حجازی، رضوان؛ جوادی، شهره؛ یزدانی طبایی، سارا سادات. ۱۳۹۲. «مقایسه روش‌های ارزیابی سازمان: کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی EFQM». پژوهش حسابداری. شماره ۹.
۱۸. حسن‌زاده، الهه؛ نشاط، نرگس. ۱۳۹۱. «استفاده از دو رویکرد تلفیقی در سنجش سرآمدی عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران». مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات. شماره ۸۹.
۱۹. حسین‌پور، رضا؛ آراسته، حمید رضا. ۱۳۸۹. «بررسی و انتخاب الگوی پایه ارزیابی عملکرد

- مراکز پژوهشی دفاعی». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۵۷.
۲۰. حقیقی کفاش، مهدی؛ صادقی، فؤاد. ۱۳۸۷. «ارزیابی عملکرد شرکت بهره‌برداری مترو تهران با مدل کارت ارزیابی متوازن». مطالعات مدیریت بهبود و تحول. شماره ۵۸.
۲۱. خسروی، محمود. ۱۳۷۸. «ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج‌البلاغه». پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت. تهران: دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
۲۲. دانایی‌فرد، حسن؛ حضوری، محمدجواد؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ آذر، عادل؛ فروغی، مهشید. ۱۳۸۷. «طراحی نظام‌نامه عملکرد سازمانی نیروی انتظامی». دانش انتظامی. شماره ۴۰.
۲۳. دانشفرد، کرم‌الله؛ وحدانی، کاوه؛ آغاز، عسل. ۱۳۸۹. «بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد سازمان». رهبری و مدیریت آموزشی. شماره ۱۲.
۲۴. رضایی، محسن؛ ابن‌الرسول، اصغر. ۱۳۸۳. «کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد». مدیریت فردا. شماره ۵.
۲۵. رضائیان، علی؛ حاج کریمی، عباسعلی؛ آذر، عادل؛ دهقانان، حامد. ۱۳۹۰. «طراحی مدل مفهومی سنجش متوازن عملکرد در رسانه ملی؛ مورد مطالعه: شبکه خبر سیما». پژوهش‌های ارتباطی. شماره ۶۵.
۲۶. رضائیان، علی؛ گنجعلی، اسدالله. ۱۳۹۰. مدیریت عملکرد. تهران: دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
۲۷. ریاحی، بهروز. ۱۳۸۳. «ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای مدل تعالی سازمانی». تحول اداری. شماره ۴۷.
۲۸. زارعی، وجیهه. ۱۳۹۵. «یک مطالعه تئوریک: اصول و مبانی ارزیابی عملکرد». مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی. شماره ۱.
۲۹. زنجیردار، مجید؛ طالبی فراهانی، زرین؛ موسوی بصری، سید مسلم؛ لونی، ندا. ۱۳۸۹. «مقایسه سیستم‌های سنجش عملکرد و تحلیلی بر کارت امتیازی متوازن به‌عنوان سیستم نوین سنجش عملکرد». بررسی‌های بازرگانی. دوره جدید.
۳۰. سید نقوی، میرعلی؛ فرهادی، علی. ۱۳۹۵. «ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه». پژوهش‌نامه نهج‌البلاغه. شماره ۱۵. صص ۲۱-۳۹.

۳۱. شفیعی نیک‌آبادی، محسن؛ سلیمی، امیر. ۱۳۹۴. «استفاده از تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای فازی جهت بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد غیرمالی با میانجی‌گری نقش استفاده و بهره‌برداری از دانش». مدیریت بهره‌وری. شماره ۳۴.
۳۲. شمس لیالستانی، میرفیض فلاح؛ راجی، معصومه؛ خواجه‌پور، محمود. ۱۳۹۲. «ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد ترکیبی AHP، BSC و TOPSIS». مدیریت صنعتی (دانشگاه تهران). شماره ۱۰.
۳۳. شورورزی، محمد رضا؛ مرادی، محسن؛ قمیان، محمد مهدی. ۱۳۹۰. «کارت ارزیابی متوازن و اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های بخش عمومی». مجله پژوهش‌های تجربی حسابداری. شماره ۱.
۳۴. صفری، حسین؛ ابراهیمی، عباس؛ جمالی، علی. ۱۳۸۹. «به‌کارگیری مدل کارت امتیازی متوازن بر مبنای تکنیک TOPSIS جهت تحلیل عملکرد شرکت‌های واگذار شده توسط بانک صنعت و معدن». دانشور رفتار. شماره ۴۴.
۳۵. صفری، سعید؛ آذر، عادل. ۱۳۸۳. «ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس شاخص‌های جوایز کیفیت رویکرد DEA». دانشور رفتار. شماره ۸.
۳۶. طباطبایی، سید محمد حسین. ۱۳۷۸. تفسیر المیزان. ترجمه محمد باقر موسوی. قم: دفتر انتشارات اسلامی.
۳۷. طالقانی، غلامرضا؛ قنبرزاده، نوروز؛ محمدزاده، ابرعلی. ۱۳۹۱. «بررسی وضعیت و پیش‌بینی منظرهای عملکرد سازمانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن از طریق مؤلفه‌های سرمایه فکری (مطالعه موردی دانشگاه ارومیه)». مدیریت فردا. شماره ۳۳.
۳۸. طیبی ابوالحسنی، سید امیر حسین؛ کوشا، حمیدرضا. ۱۳۹۵. «ارزیابی عملکرد با به‌کارگیری ترکیب مدل تحلیل پوششی داده‌ها و TOPSIS؛ مورد مطالعه: گروه مشاوران جوان شهرداری مشهد». مدیریت فرهنگ سازمانی. شماره ۳.
۳۹. عادل، علیرضا. ۱۳۸۴. «ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم». پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بحران. دانشگاه علوم انتظامی.
۴۰. علوی، سید ابوالقاسم؛ جمشیدیان، مهدی؛ مشرف جوادی، اصغر. ۱۳۸۳. «الگوریتم رتبه‌بندی عملکرد سازمانی دستگاه‌های اداری - اجرایی». دانش مدیریت. شماره ۶۴.

۴۱. علی‌آبادی، مهدی. ۱۳۸۹. «معیارهای ارزیابی مدیران از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (علیه‌السلام)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت. تهران: دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
۴۲. غلامی، حسین؛ نورعلیزاده، حمیدرضا. ۱۳۸۱. «مقایسه روش‌های ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد». جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۴۳. فرجام، سعید؛ شیرانی، محمود. ۱۳۹۶. «بررسی تأثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد سازمانی». مطالعات مدیریت و کارآفرینی. شماره ۲/۲.
۴۴. فقهی‌فرهمنده، ناصر. ۱۳۸۷. «مدل مدیریت ارتقای عملکرد سازمان». مدیریت بهره‌وری. شماره ۴.
۴۵. _____ . ۱۳۹۱. «مدیریت عملکرد سازمان‌های اجتماعی». مطالعات جامعه‌شناسی. شماره ۱۷.
۴۶. قرائتی، محسن. ۱۳۷۴. تفسیر نور. قم. مؤسسه در راه حق. چاپ اول.
۴۷. قلی‌قورچیان، نادر؛ جعفری، پریش؛ رهگذر، حسن. ۱۳۸۸. «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی براساس شاخص‌های تعالی سازمان با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. شماره ۵.
۴۸. کاظمی، حمید؛ باقری، فرنوش؛ نصری نصرآبادی، شهره. ۱۳۹۵. «ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی با استفاده از رویکرد مدل تعالی سازمانی؛ مطالعه موردی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور». سیاست علم و فناوری. شماره ۳۲.
۴۹. گیوریان، حسن؛ دیندار فرکوش، فیروز. ۱۳۹۰. «تبیین الگویی چندمعیاره برای ارزیابی شرکت‌های دولتی ایران». مدیریت بهره‌وری. شماره ۱۶.
۵۰. لگوریاچانگ. ۱۳۷۹. «معرفی روش ۳۶۰ درجه برای ارزشیابی عملکرد سازمان‌های خدماتی». ترجمه جلال الدین زارع اشکذری. مصباح. شماره ۳۶.
۵۱. محسنی شریف، محسن؛ مرادزاده فرد، مهدی. ۱۳۸۶. «کارت ارزیابی متوازن ابزاری نیرومند در جهت اجرای راهبرد». حسابدار. شماره ۱۸۷.
۵۲. مظلومی، نادر؛ کشوری، مرضیه. ۱۳۹۰. «بهینه‌سازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن». پژوهشنامه بیمه. شماره ۱۰۴.

۵۳. ملکی آوارسین، صادق؛ رنجبری، علیرضا. ۱۳۸۷. «ارزیابی عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای مدل تعالی سازمانی در سال ۱۳۸۶». آموزش و ارزشیابی. شماره ۴.
۵۴. مؤتمنی، علی رضا؛ فتاحی، وحید؛ کریمی، سید محمد. ۱۳۹۱. «ارزیابی عملکرد شعب یک شرکت بیمه با استفاده از رویکرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تکنیک‌های MADM فازی». پژوهشنامه بیمه. شماره ۱۰۷.
۵۵. موسوی، محمد. ۱۳۹۵. «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های تابعه مدیریت شهری با استفاده از توسعه کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)». مدیریت سازمان‌های دولتی. شماره ۱۴.
۵۶. موسوی‌زاده، زهره؛ عدلی، مریم. ۱۳۸۸. «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه». فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی. شماره ۳.
۵۷. مؤمنی، منصور؛ خدایی، سمیه؛ بشیری، مجتبی. ۱۳۸۸. «ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از مدل ترکیبی BSC و FDEA». مدیریت صنعتی (دانشگاه تهران). شماره ۳.
۵۸. میرفخرالدینی، حیدر؛ پیمان‌فر، محمد حسن؛ خطیبی عقدا، عبدالنبی؛ علیمحمدی، حسین. ۱۳۹۲. «ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSC - TOPSIS مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد». مدیریت ورزشی. شماره ۱۶.
۵۹. نوری، ایرج؛ موسوی بصری، مسلم؛ موجودی، امین. ۱۳۸۸. «نقش کارت امتیازی متوازن در سیستم سنجش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط». میثاق مدیران. شماره ۴۲.
60. Armstrong, M. 2009. **Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance**. Kogan Page.
61. Atkinson, A. A.; Waterhouse, J.H.; Wells, R. B. 1997. "A stakeholder Approach to strategic performance Measurement". Sloan Management Review. Spring. PP 25-37.
62. Cross, K.F.; Lynch, R.L. 1989. "The SMART way to define and sustain success". National Productivity Review. 9 (1).
63. Franceschini, F; Galetto, M; Maisano, D. 2007. **Management by measurement: Designing key indicators and performance measurement systems**. PP 109-111.

64. Kaplan, R.S.; Norton, D. P. 1992. "The **Balanced scorecard: Measures that Drive performance**". Harvard Business Review. PP 71-79.
65. Keegan, D. P.; Eiler, R. G.; Jones, C. R. 1989. "Are your performance measures obsolete". Management Accounting. PP 45-50.
66. Krause, O.; Martins, K. 1999. **Performance Management, International Conference on Advances in Production Management Systems**. Springer Nature.
67. Lamotte, G.; Carter, G. 1999. **Are the Renaissance Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model Mutually Exclusive or do They Work Together to Bring Added Value to a Company?**, (EFQM Brussels).
68. Medori, D.; Steeple, D. 2000. **A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems**. International Journal of Operations and Production Management. PP 520-533.
69. Moullin, M. 2002. **Delivering excellence in health and social care: Quality, excellence, and performance measurement**. Open University Press.
70. Tangen, S. 2004. "Performance measurement: from philosophy to practice". International Journal of Productivity and Performance Management. 53(8). PP 726-737.

