

## ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد ناجا مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری

دکترعلیرضا جزینی<sup>۱</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** با توجه به نقش موفقیت آمیز پلیس، ارزیابی عملکرد ایشان یکی از موضوعات مهم است. در زمینه ارزیابی عملکرد هم در سطح فرد و هم در سطح سازمان مدل‌های متنوعی ارائه شده است و ادبیات این موضوع غنی می‌باشد. اما با توجه به اینکه اولاً شرایط سازمانها پیوسته در حال تغییر است، ثانیاً اندازه‌گیری، یک مسئله چالش برانگیز است و ثالثاً بسیاری از شاخص‌های عملکرد ذهنی هستند، این موضوع همچنان از جذابیت ویژه برای تحقیق برخوردار است. به خصوص در تحقیقاتی که مورد مطالعه در آنها خاص باشد. پلیس نیز امروزه رویکردهای جدیدی را در پیش گرفته است و با این جهت‌گیری‌ها طبعاً سمت و سوی عملکرد و شاخص‌های آن تغییر خواهند کرد. علاوه بر این هر سطح از کارکنان پلیس دارای نقش مربوط به خود هستند و نمی‌توان عملکرد تمام سطوح را با یک الگو ارزیابی کرد. در این تحقیق با توجه به اهمیت نیروی انتظامی برای استقرار نظم و امنیت به عنوان سازمانی که به عنوان خط مقدم این فرایند اقدام می‌کند و به دلیل ارتباط نزدیک ایشان با مردم، ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد براساس نظریات مقام معظم رهبری مورد مطالعه قرار گرفته است.

**روش:** این مقاله بر اساس هدف از نوع پژوهشهای توسعه ای و از نظر گردآوری داده‌ها، پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا است، محتوای مورد تحلیل این پژوهش، بیانات مقام معظم رهبری بین سالهای ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۰، است.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج این تحقیق ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد شناسایی و ده گروه دسته بندی شده است.

**پیشنهاد:** ناجا می‌تواند با تطبیق این ویژگیها با نظام فعلی ارزیابی عملکرد میزان همراستایی این نظام را با نظریات مقام معظم رهبری ارزیابی کند و در صورت نیاز این تطبیق و سازگاری را افزایش دهد و این الگو در برنامه تفصیلی دوره های آموزشی عرضه شود. پژوهشهای آینده نیز می‌تواند محورهای در این تحقیق را تفصیل دهد و الگوی تفصیلی خود را با روش پیمایش، اعتبارسنجی نمایند.

### کلیدواژه:

گزارش عملکرد، ارزیابی راهبردی، ارزیابی عملکرد، ویژگیهای ارزیابی، نظارت بر عملکرد، اهمیت

ارزیابی، بازخورد عملکرد، خود ارزیابی، کارکردهای ارزیابی

ارزشیابی کارکنان مقدماتی دارد که بی توجهی به این مقدمات جز نتایج منفی بازده دیگری به همراه نخواهد داشت؛ در میان این مقدمات، توجه به انسان و ویژگیهای وی بسیار مهم است. شاید بتوان گفت که در بسیاری از موارد، عملکرد انسان نتیجه و بازتاب ویژگیها و روحیات او است. از این رو در مکتب غنی و پر بار اسلام، «ارزیابی» و «ارزشیابی» به شکلی بسیار دقیق و زیباتر از سایر مکاتب مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته در بخشی از نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر نخعی آمده است: «نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن، نیکوکار را از نیکویی کردن بی رغبت سازد و بدکاران را به بدی کردن وادارد؛ هر یک از ایشان را به آنچه گزیده، جزا ده». برای بسیاری از افراد، ارزشیابی عملکرد، چهره ای ترسناک دارد؛ بیراهه ای که استقلال آنان را از بین می برد؛ دیگران دیدگاه های روشنفکرانه ای به آن دارند و ارزشیابی عملکرد را ابزاری سودمند برای توسعه حرفه ای خود می بینند. این دیدگاه های متناقض بر مبنای ادراکات مختلف از مفهوم ارزشیابی عملکرد است.

در حال حاضر ارزیابی عملکرد کارکنان در همه سازمانها و نیروهای مسلح انجام می شود. این عمل بخشی از مدیریت نیروی انسانی است و به منظور بازسازی نیروی انسانی، ارتقای افراد و افزایش دستمزد، پیدا کردن نقاط ضعف و قوت کارکنان، بهبود عملکرد، افزایش بهره وری انجام می شود.

## اهداف تحقیق

هدف کلی: بررسی ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد ناجا مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری

## اهداف فرعی

- ✓ بررسی گزارش عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری
- ✓ بررسی ارزیابی راهبردی در ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری
- ✓ بررسی آثار ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری
- ✓ بررسی ویژگیهای ارزیابی از دیدگاه مقام معظم رهبری
- ✓ بررسی ویژگیهای ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری
- ✓ بررسی کارکردهای ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری

- ✓ بررسی نظارت بر عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری
- ✓ بررسی اهمیت ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری
- ✓ بررسی بازخورد عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری
- ✓ بررسی خود ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری

## بیان مسئله

مرور ادبیات پژوهشی مربوط به قلمروهای سنجش و اندازه‌گیری در نیروهای نظامی و انتظامی دنیا (گال و منگلسدورف، ۱، ۲۰۰۱) نشان می‌دهد که با پایان یافتن جنگ جهانی دوم، تلاشهای وسیعی صورت گرفته است تا برای ارزشیابی کارکنان نظامی و نیروهای پلیس از روشهای علمی و متقن تر بهره گرفته شود. بویژه این تلاشها پس از دهه ۸۰ میلادی سیری رو به بهبود، و شتابانتر یافته است. به تعبیر منگلسدورف، قلمروهای فعالیتی پلیس و ارتش آن چنان تخصصی شده است که جز با بهره گیری از سازوکارها و روش شناسی دقیق علمی نمی‌توان به داوری عاری از خطا درباره عملکرد، ویژگیها، مهارتها و نگرشهای کارکنان و افسران شاغل در نیروهای مسلح پرداخت. صاحب نظران توجه به عملکرد سازمانی را باعث توسعه نظریه سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی نیز می‌دانند. از این رو این موضوع توجه پژوهشگران سازمان و مدیریت، علوم سیاسی، اقتصاددانان و مدیران اجرایی را به خود جلب کرده است.

مقام معظم رهبری در ارتباط با فرایند ارزشیابی عملکرد در نیروهای مسلح مقرر فرمودند: «ضمن بها دادن به مقوله ارزشیابی، آن را در اولویتهای کاری خود قرار دهید و ناجا هم آیین‌نامه ارزشیابی خود را بر اساس مأموریت، شرح وظایف جایگاه‌های شغلی و ... تهیه نمایند».

در بند ۶ سیاست کلی نظام اداری چنین آمده است: «رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد توانمندی، جایگاه، ویژگیهای شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به وضع اقتصادی و اجتماعی. که بر ارزیابی عملکرد به عنوان یک معیار برای پرداخت عادلانه تأکید دارد. گفته می‌شود اگر نتوانید چیزی را اندازه بگیرید، نمی‌توانید آن را مدیریت کنید و آنچه اندازه گرفته می‌شود، قابل مدیریت است، یقیناً زمانی که ندانید عملکرد فعلی چیست، نمی‌توانید آن را بهبود

بخشید (آرمسترانگ، ۱۳۸۸، ۵۹). اگر ارزیابی عملکرد به طور مناسب و صحیحی طرحریزی شود، پس از ثبت و طبقه بندی داده‌ها و استخراج نتایج گزارش، میزان پیشرفت و سهم تأثیر هر یک از آنها در تحصیل اهداف سازمان مشخص می‌شود.

ارزیابی عملکرد می‌تواند آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم را برای ارتقای کیفیت عملکرد سازمانها فراهم سازد. در مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، ارزیابی عملکرد نیروها در هر جایگاه سازمانی جزء یکی از کارهای اساسی به شمار می‌رود (مون ۱ و دیگران، ۲۰۱۰).

از آنجا که عوامل ارزیابی عملکرد باید با جایگاه شغلی فرد متناسب باشد (یوجن وو، جیانگ لیانگ هو، ۲۰۱۰)، ارزیابی عملکرد نیز از این مهم مستثنی نیست؛ اما روشها و معیارهای نظام ارزشیابی فعلی ناجا پاسخگوی نیازهای ذکر شده نیست. مسئله اصلی این تحقیق تبیین ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد ناجا مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری است.

#### سؤالات فرعی

- ✓ گزارش عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ ارزیابی راهبردی در ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ آثار ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ ویژگیهای ارزیابی از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ ویژگیهای ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ کارکردهای ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ نظارت بر عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ اهمیت ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ بازخورد عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟
- ✓ خود ارزیابی عملکرد از دیدگاه مقام معظم رهبری چگونه است؟

<sup>1</sup> Moon

<sup>2</sup> Yu \_ Wu , jiang \_ Liang Hou

## اهمیت و ضرورت موضوع

ارزیابی عملکرد یکی از عوامل مهم مدیریت انسانی و از خطیرترین وظایف مدیران است. به اهمیت و ضرورت این عامل در فرهنگ و آموزه‌های اسلامی ما نیز در زبان آیات و احادیث بسیار اشاره شده است؛ از جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: آیه ۲ سوره ملک: «خدایی که مرگ و زندگی را آفرید که شما بندگان را بیازماید تا کدام نیکوکارتر و خلوص اعمالش بیشتر است و او مقتدر و آمرزنده گناه بندگان است»؛ آیه ۲۸۴ سوره بقره «آنچه در آسمانها و زمین است، ملک خدا است و شما آنچه را در دل دارید، چه آشکار و چه پنهان کنید، خداوند شما را با آن محاسبه می‌کند».

آیه ۴۱ سوره محمد(ص): «ما همه شما را می‌آزماییم تا آن کسی که در راه خدا مجاهده و کوشش دارد و بر رنج آن صبرمی کند، مقامش را معلوم سازیم و اخبار و اظهارات شما را هم می‌آزماییم»؛ آیه ۱۶۸ سوره الشعرا «اولویت اول به عمل است» و آیات ۳۹ سوره نجم و ۳۸ سوره مدثر: «برای انسان جز حاصل کوشش او پاداشی نیست و به همان اندازه که تلاش و زحمت می‌کشد، مزد و نتیجه می‌گیرد».

حضرت رسول اکرم «ص» می‌فرماید: «به حساب خود برسید و ارزیابی کنید قبل از اینکه شما را ارزیابی کنند و حسابرسی شوید» (میزان الحکمه ج ۲ : ۴۶). مولای متقیان علی «ع» می‌فرماید: مرد با عملش امتحان می‌شود نه با سخنش (نهج البلاغه). حضرت علی (ع) در جای دیگر می‌فرماید: «سپس اعمال زبردستان و کارمندان را مورد ارزیابی قرار بده و مأمورانی را برای نظارت بر کارمندان خود بگمار؛ از کسانی که راستگو و با وفا باشند تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند؛ زیرا بازرسی مداوم و پنهانی سبب می‌شود که به امانتداری و مدارا کردن به مردم ترغیب شوند» (نهج البلاغه، ن ۵۳). بنابراین موضوع مهم ارزیابی، کردار انسان است که در آن کارایی و کارآمدی بالفعل و بالقوه عملکرد انسان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به اهمیت موضوع و نیز با در نظر گرفتن چگونگی ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان در نیروی انتظامی ج.ا.ا و نیازهای موجود در این زمینه، ضرورت دارد نسبت به مطالعه علمی، نظام‌مند و همه جانبه نظام ارزیابی عملکرد کارکنان نیروی انتظامی ج.ا.ا اقدام شود؛ با توجه به چگونگی ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان نیروی انتظامی که بر مبنای تعرفه های ارزشیابی (ن پ ۲) و بر اساس دو محور عوامل عملکردی و فرایندی و متغیرهای عمده آنها صورت می‌پذیرد.

مقام معظم رهبری معتقدند: به نظر من، ارزیابی درست از آنچه متوقع است، امر مهمی است (حدیث ولایت، ۱۳۷۰) و فرمودند: از بزرگ‌ترین فسادها، بی توجهی به شایستگی‌ها، صلاحیتها و قابلیت‌های افراد، اعمال تبعیض است (۸۱/۴/۲۶).

### کمک پژوهش به ادبیات ارزیابی عملکرد

با اینکه در مورد ارزیابی عملکرد سازمانی، فردی و مدیریتی، نظریه‌های بسیاری هست، ادبیات درباره ارزیابی عملکرد و مأموریت، وظایف، اهداف و اصول خاص سازمانی از دیدگاه مقام معظم رهبری، سبب افزایش ادبیات آن می‌شود.

### مبانی نظری

ارزیابی عملکرد از دیر باز به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت در نظامهای مختلف بویژه ارگانهای نظامی مطرح بوده است. از جمله مهمترین مسائل در برنامه‌های ارزیابی، تعیین معیارهای شایستگی و ساختار سنجش آنهاست؛ برای این منظور عموماً معیارهای مختلفی در زمینه صفات افراد، ویژگیهای رفتاری آنان و نتایج کار، تعیین شده و برای سنجش آنها مقیاسهای متعدد مورد استفاده قرار گرفته است. این معیارها و مقیاسها هر کدام، بهره‌ها و زیانهای خاص خود را داشته، و متأسفانه هیچ یک از آنها تا به حال نتوانسته است به تنهایی، حد قابل قبولی از اثربخشی را نشان دهد و رضایت سازمانها را در برنامه‌های ارزیابی در پی داشته باشد.

ارزیابی عملکرد فرایند اندازه‌گیری و مقایسه است که از طریق آن مدیران، عملکرد کارمندان را ارزشیابی می‌کنند. (اسپنس و کیپینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ ۲) ارزیابی عملکرد: تعیین ارزش و میزان خوب یا ضعیف بودن عملکرد را ارزیابی عملکرد می‌گویند. ارزشیابی: فرایندی رسمی، نظام یافته، منطقی و مستمر برای پایش، سنجش، اندازه‌گیری، ارزشگذاری و قضاوت در خصوص شایستگی‌های ارزشی، ویژگیها و توانمندیها و عملکرد کارکنان در دوره‌های زمانی معین در مقایسه با سطح مورد انتظار تعریف شدهٔ ناجا برای همان دوره زمانی است.

<sup>1</sup> Spence and Keeping

ارزیابی عملکرد کارکنان در نیروی انتظامی ج. ا. ا ارزیابی کارایی نامیده می‌شود. در حال حاضر شیوه ارزیابی کارایی کارکنان این نیرو از قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران گرفته شده است. ابزار این شیوه فرمهای معروف به تعرفه های ن، پ، ۲ است که در آن کارکنان در سه گروه جدا قرار می‌گیرند و سنجیده می‌شوند. در مکتب غنی و پربار اسلام، «ارزیابی» و «ارزشیابی» به شکلی بسیار دقیق و زیباتر از سایر مکاتب مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته است و بارها آیات قرآن کریم و روایات متعدد از سوی نبی مکرم اسلام صلوات ا... علیه و ائمه معصومین (ع) به آن اشاره شده است. ارزیابی از دو مفهوم عبد صالح / محسن ( لزوم ارزشیابی خود فرد ) و از عمل صالح / احسان ( ضرورت ارزشیابی عملکرد فرد ) الهام گرفته است .

## آثار و مزایای ارزیابی عملکرد

ماکس آی ایگرت<sup>۱</sup> (۱۳۸۵) مزایای ارزشیابی را در هشت عنوان بدین صورت نام برده است: هدفمندی فعالیتها، کسب اطلاعات در مورد شغل، عرضه باز خور عملکرد، ایجاد توان شغلی، بهبود در تخصیص حقوق و مزایا، بهبود آموزش و توسعه، همراستایی و توافق در اهداف و انتظارات و بهبود کار. روبرت دبلیو جانسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز مزایای ارزشیابی عملکرد را چهار چیز می‌داند: تقویت تصمیم‌گیری در تمام سطوح: گزارشهای بموقع و مربوط از عملکرد ضعیف زمینه ساز تصمیم‌گیری است. سامانه‌های ارزیابی عملکرد می‌تواند تصمیم‌سازی کند تا بتواند عملکرد ضعیف را شناسایی، جداسازی و ریشه‌علت و مسبب‌ها را آدرسدهی، و بهبود را ردیابی کند. افزایش نتایج برنامه‌ها: ارزیابی عملکرد کمک می‌کند سازمانها به نتایج توجه کنند. اثر اندازه‌های عملکرد مستقیماً به اهداف سازمانها یا برنامه‌ها و اهداف خروجی وابسته است. افزایش توان پاسخگویی به نیازها به گونه‌ای شایسته و مناسب: اندازه‌گیری کردن فعالانه عملکرد موقعیت‌های سازمانها و برنامه‌ها برای پاسخ دادن مؤثر به نیازمندیهای ابزار رتبه بندی سنجش عملکرد، عملکرد دولت و نتایج فعالیت و دیگر پاسخهای ابتکاری است.

<sup>1</sup> Max.A.EGGert

<sup>1</sup> Robert W.johnson

بهبود ارتباط خروجیها با مسائل کلیدی: دستاوردهای کیفی و فشرده فعالیت‌های تواناییهای سازمانها و برنامه های تا نتایج را برای ورودیها و خروجیهای درگیر نشان دهد.

### مزایای ارزشیابی عملکرد پلیس:

- ۱- ارزیابی با توصیف عملکرد هر سازمان، مشکلات موجود را نشان می‌دهد.
- ۲- در زمان بازرسی چگونگی کار سازمان می‌توان پیشرفت یا نقصان کار آن سازمان را بررسی کرد.
- ۳- جمع‌آوری اطلاعات از عملکرد حوزه های مختلف جغرافیایی کمک می‌کند تا مناطقی با نیاز به رسیدگی بیشتر شناسایی شوند.
- ۴- بازبینی عملکرد سازمانها نشان می‌دهد که کدام کارمند به توجه بیشتر و کدام یک از فعالیتها مثل آموزش به اصلاح نیاز دارد.
- ۵- وقتی سازمانها اطلاعات ضروری درباره چگونگی کار سازمان داشته باشند، می‌توانند برای اهداف خود برنامه ریزی کنند. در نهایت بعد از مقایسه چگونگی بازدهی سازمان و اهدافش می‌توان سطح موفقیت را تعیین کرد.
- ۶- با بررسی عملکرد کارمندان بخش مدیریتی و غیر مدیریتی انگیزه ایجاد می‌شود.
- ۷- این اطلاعات در بررسیهای مربوط به چگونگی پیشرفت عملکردها استفاده می‌شود.
- ۸- ارزیابی چگونگی کار پلیس روشی به منظور بررسی عملیتهای پلیس در جامعه است (گری دبلیو. ۱۳۹۰).

### اهداف ارزیابی عملکرد

اهداف کلی استفاده از ارزیابی عملکرد در سازمانهای پلیس عبارت است از: عرضه بازخورد نسبت به خطاها یا نقاط ضعف عملکردهای پیشین، شناسایی رفتارهای مثبت یا سودمند کارکنان و ارزیابی میزان ظرفیت بالقوه کارکنان به منظور ارتقا و پیشرفت (بردلی و پرسلی ۱، ۱۹۸۷: هاگس ۲، ۱۹۹۰): به

<sup>1</sup> Bradley, D. & Pursley

<sup>2</sup> Hughes



بیانی کلی‌تر، اهداف فرایند ارزیابی به دو دسته کنترل کارکنان و یا ارتقای آنها طبقه‌بندی می‌شود. عوامل کنترل‌کننده کارکنان مندرج در فرایند ارزیابی به کمک سازمان از طریق هدایت رفتار کارکنان با تشویق و تنبیه آنها تأکید می‌ورزد. از سوی دیگر، عوامل ترقی‌دهنده کارکنان مندرج در فرایند ارزیابی، شامل گرفتن بازخورد از رفتار کارکنان برای کمک به وی در رسیدن به اهداف شغل سازمانی خود می‌شود.

### عوامل مؤثر بر موفقیت و ویژگیهای ارزیابی عملکرد

نتایج تحقیق (فرانکو و بورنه ۱، ۲۰۰۳) در قالب جدول (۱) و به ترتیب عوامل موفقیت سامانه ارزیابی عملکرد و ویژگیهای مهم شاخصهای عملکرد به ترتیب اولویت عرضه شده است. گورمن و روگریو (۲۰۰۸) ارزیابی کارایی پلیس را با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها با ورودیها و خروجیهای چندگانه انجام داده‌اند. آنها عوامل محیطی نظیر جمعیت، نیروی کار، فقر را در الگو در نظر گرفتند. خروجیها شامل قتل، تجاوز و ... است و ورودیها شامل تعداد افسران، سایر کارکنان و تعداد وسائل نقلیه است.

جدول (۱) عوامل موفقیت سامانه ارزیابی عملکرد (فرانکو و بورنه، ۲۰۰۳)

ردیف	موضوع
۱	فرهنگ سازمانی (فرهنگ بهبود، فرهنگ تحلیل و بحث، فرهنگ اندازه‌گیری)
۲	رهبری و تعهد مدیریت
۳	اتصال پرداختها به سامانه عملکرد
۴	آموزش افراد برای درک معیارها
۵	ارتباطات و گزارشدهی شفاف
۶	بازبینی مستمر و بروز رسانی سامانه
۷	پردازش، جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر آسان داده‌ها و تحت IT بودن
۸	چارچوب معیارها متناسب با سازمان و متوازن
۹	محیط صنعت و کسب و کار از دید رقابتی، قوانین و ...
۱۰	فرایند توسعه بالا به پایین و پایین به بالا
۱۱	مشارکت کارکنان در توسعه سامانه
۱۲	پاسخگویی مدیران و کارکنان در توسعه سامانه (خود را پاسخگو و مسئول دانستن)

<sup>1</sup> Franco and Bourne

<sup>2</sup> Michael F. Gormana, John Ruggiero

ردیف	موضوع
۱۳	رفتار افراد و پویایی سامانه
۱۴	تمرکز بر بهبود به جای تمرکز بر کنترل
۱۵	اجیر کردن مدیران و کارکنان با مهارت لازم برای کار کردن روی شاخصها
۱۶	همسویی شاخصها و استراتژی سازمان
۱۷	اعتماد و اعتبار سامانه (صداقت)
۱۸	پردازش آسان داده‌ها به طوری که فرایند جمع آوری تحلیل و تفسیر شفاف باشد.
۱۹	زمان صرف شده برای طراحی و جا انداختن سامانه
۲۰	پشتیبانی مدیریت
۲۱	تصمیم گیری بر اساس شاخصها
۲۲	روشن بودن روابط علی و معلولی بین شاخصها
۲۳	اهداف شفاف و مورد توافق
۲۴	ساختار سازمان
۲۵	فرایند رسمی تعیین اهداف روشن و سازگار
۲۶	تاریخچه و تجربه های قبلی از اندازه گیری عملکرد
۲۷	ثبات مدیران ارشد
۲۸	یادگیری مستمر از خروجیها (بازخورد دو حلقه ای)
۲۹	مالکیت سازمان، شریکان
۳۰	چشم انداز و مأموریت شفاف
۳۱	بلوغ سازمان
۳۲	مدیریت پروژه توسعه سامانه
۳۳	مدیریت تغییر و مقاومت در مقابل تغییر
۳۴	اندازه سازمان
۳۵	اتصال به بودجه

## روشهای ارزیابی عملکرد

مرور ادبیات پژوهشی سنجش و اندازه گیری در پلیس نشان داد که یکی از رایجترین روشهای ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران پلیس، استفاده از «مقیاسهای درجه بندی» است. این مقیاسها این امکان را به ارزیاب می‌دهد تا در یک طیف چند درجه ای (اغلب پنج درجه ای) به ارزیابی ویژگیها، تواناییها و عملکرد افراد مورد داوری بپردازد (الیاسی، ۱۳۸۶، ۱۳۸ به نقل از استیفن، ۲۰۰۴). مقیاسهای درجه بندی به دو نوع کلی تقسیم می‌شود: خود سنجی و دیگر سنجی.

در روش اول، فرد با پاسخگویی به گویه های یک یا چند مقیاس (پرسشنامه) به داوری درباره عملکرد خود می‌پردازد. اما در روش دوم، مقیاسها در اختیار افراد مافوق، هم‌قطار (همکار) و تحت امر یا

بازرس و ناظر فرد، قرار داده می‌شود تا به داوری در مورد فرد یا افراد مورد ارزیابی بپردازند. یافته‌هایی در دست است (برای مثال گال ۱ و دیگران، ۲۰۰۱) که نشان می‌دهد پایایی روشهای دیگر سنجی برای سنجش عملکرد، بیش از روشهای خودسنجی است؛ از همین رو، اغلب توصیه می‌شود که برای سنجش عملکرد فرماندهان و مدیران از روشهای دیگر سنجی استفاده شود بویژه، تأکید می‌شود که از روشهای چند ارزیاب به جای یک ارزیاب استفاده شود. مک‌گری (۲۰۰۵) نشان داده است که پایایی مقیاسهایی که در آنها از روش چند ارزیابی استفاده می‌شود گاهی حتی تا بیش از ۹۰٪ افزایش می‌یابد (الیاسی، ۱۴۰، ۱۳۸۶).

### کارکرد ارزیابی عملکرد

هدف ارزیابی عملکرد کارکنان در ناجا، بهبود کارکرد افراد است که این امر می‌تواند با ایجاد اعتماد به نفس و افزایش انگیزه انجام شود. کارکنان باید به مدیران و ارزیابی کنندگان خود اعتماد داشته باشند و یقین کنند که جنبه‌های مختلف شغلیشان و عملکرد واقعی آنان بدون هیچ گونه نظر و سلیقه شخصی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛ هم چنین وضعیتی فراهم شود که کارکنان بدانند هدف ارزیابی آنان، رشد و پیشرفت در شغل است؛ پس بعد از هر ارزیابی راهکارهایی برای رشد و توسعه و بهبود عملکرد کارکنان عرضه شود.

### چه کسانی باید ارزیاب باشند؟

اصل اساسی در اطمینان از صحت ارزشیابی، انتخاب صحیح ارزیاب از نظر ویژگیهای شخصیتی وی است؛ زیرا اگر ارزیاب دچار مشکلات شخصیتی باشد نه تنها صحت ارزیابی مخدوش خواهد شد بلکه ارزیابی به نتیجه معکوس در سطح کارکنان و سازمان منجر خواهد شد. ارزیاب نباید به هیچ وجه از به عهده گرفتن مسئولیت اقدامات خود هراس داشته باشد. اگر اشتباهی کرده و یا در وقوع آن سهیم بوده است از اعتراف به آن نهراسد؛ به کارکنان برای دفاع از خود فرصت کافی بدهد ولی در عین حال ابتکار عمل و محوریت جلسه را به عهده بگیرد. جلب اعتماد و کسب مقبولیت بین کارکنان بسیار مهم است؛

<sup>1</sup> Gal

بنابراین باید از یکجانبه نگری و ورود اتهامات بی مبنا به کارکنان خودداری کرد. از سوی دیگر چنانچه اتهامی از سوی ارزیابی شونده به ارزیاب وارد شود با سعه صدر و تحمل اشتباهات سعی در توجیه غیر مستقیم اتهامات داشته باشد و از رویارویی مستقیم با اتهامات و انکار آنها خودداری کند. ارزیاب باید بسیار بردبار و با تحمل باشد و اختیار خود را در صورت بروز حساسیتهایی از سوی هر یک از کارکنان از دست ندهد؛ زیرا ضعیف بودن آستانه تحمل ارزیاب یکی از بزرگترین آفات ارزیابی است. از دیگر ویژگیهای برجسته ارزیاب رازداری وی است. این نکته باید همیشه در نظر ارزیاب باشد که محتوا و نتیجه و به طور کلی جریان جلسات ارزیابی کاملاً محرمانه است که باید این نکته به اطلاع ارزیابی شونده برسد (خوشوقتی، ۱۳۸۴: ۱۲).

هر ارزیاب باید دارای این ویژگیها باشد:

۱- داشتن دانش و اطلاعات لازم در مورد چگونگی وظایف و عملکرد شخص مورد ارزشیابی در شغل

خاص

۲- داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر چگونگی کار فرد مورد ارزشیابی

۳- داشتن انگیزه کافی برای ارزشیابی دقیق و معتبر

۴- دارا بودن اعتماد به نفس و توان قضاوت عادلانه

۵- احساس مسئولیت کردن و جدی گرفتن ارزشیابی (میر سپاسی، ۱۳۶۸: ۱۶).

### نظارت بر عملکرد

یکی از وظایف مدیریت را، که با آن می توان عملکرد واقعی برنامه را با هدفهای آن مقایسه کرد و در صورت لزوم اقدامهای اصلاحی انجام داد، نظارت می گویند. نظارت چیزی نیست جز فرستادن پیامهایی که به طور مؤثر، رفتار گیرنده پیامها را تغییر دهد (صادقپور، ۱۳۷۸). در اصطلاح فقهی، «نظارت» حق یا حکمی است که به موجب آن، شخص می تواند از جریان کارها آگاهی یابد و در محدوده اختیارات مشروع خویش به اعمال نظر بپردازد (امام خمینی، ۸۱).

در حقوق، «نظارت»، «بررسی ممیزی و ارزشیابی کارهای انجام شده یا در دست اجرا و انطباق آن با تصمیمها و قانون و مقررات در جهت جلوگیری از انحراف اجرایی است» (آقا بخشی، ۱۳۸۳).

نظارت در حوزه فردی تنها به مراقبت در کارهایی خلاصه می‌شود که به خود شخص و حوزه خصوصی وی مربوط می‌شود. طبیعی است که فرد در فرایند نظارت بر خود به دنبال مسائلی است که او را در رسیدن به اهداف مورد نظر او یاری رساند. از این رو فردی که خواستار تهذیب نفس است به برخی رفتارها دست می‌یازد که فرد دیگری که با این حوزه سروکار ندارد به آن توجهی نمی‌کند و این بعد برای وی فاقد اهمیت است.

روش پژوهش: از آنجا که هدف کلی این مقاله توسعه دانش و مفاهیم مربوط به تدوین ویژگیهای ارزیابی عملکرد در ابعاد نظری است، این مقاله بر اساس هدف از نوع پژوهشهای توسعه ای و از نظر گردآوری داده‌ها پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا است. محتوای مورد تحلیل این پژوهش، بیانات مقام معظم رهبری بین سالهای ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۰، است.

هدف تحقیق توسعه‌ای، الگوسازی و مشخص کردن چگونگی ارتباط بین عوامل مؤثر است. تحلیل محتوا روش تحقیقی برای گرفتن نتایج معتبر و قابل تکرار از داده‌های استخراج شده از متن است (دانیل، ۱۳۸۵: ۲۳) تحلیل محتوا «هر فنی است که به کمک آن، ویژگیهای خاص پیامها را به طور نظام یافته و عینی مورد شناسایی قرار می‌دهند» (چاوا، ۱۳۸۱: ۴۶۹).

#### یافته های تحقیق

محورهای مورد تأکید مقام معظم رهبری در ارتباط با ارزیابی

- ✓ اولویت دادن به توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌های
- ✓ تأکید بر نهادینه سازی ارزشهای دینی ، انقلابی
- ✓ حاکم کردن روحیه کار و تلاش
- ✓ حفظ کرامت انسانی و رعایت عدالت و بیطرفی
- ✓ عدم تجسس در احوال شخصی و یا خانوادگی
- ✓ پرهیز از حدس و گمان و تأکید بر حجت و دلیل و مستندات مقبول
- ✓ رازداری و امانتداری و حفظ اسرار و آبروی افراد
- ✓ ملاک بودن حال فعلی

✓ پیوستگی و استمرار فرایند ارزشیابی

✓ توجه به وضع محیطی ( زمان ، مکان و موقعیت ) ( حدیث ولایت ، ۱۳۹۱ )

**مفاهیم ارزیابی:** نظریه پردازان از ارزیابی و ارزشیابی تعاریف مختلفی عرضه کرده اند که با بررسی بیانات مقام معظم رهبری، مفاهیم در جدول (۲) استخراج شده که سنجش، ارزیابی، شناخت، اندازه گیری توسط برخی از نظریه پردازان استفاده شده است ولی شاخص حرکت، تقویم درست، جدا کردن سره از ناسره، فهم درست، رصد کردن، داوری، انتقاد در میان تعاریف دیگران مشاهده نشد.

جدول (۲) مفاهیم ارزیابی از دیدگاه مقام معظم رهبری ( حدیث ولایت ، ۱۳۹۱ )

مفاهیم	تاریخ	مفاهیم	تاریخ
ارزیابی	۸۲/۸/۲۳	برآورد درست	۸۴/۳/۸
شاخص حرکت	۸۷/۴/۵	داوری	۸۷/۲/۱۴
تقویم درست	۸۲/۸/۲۳ و ۸۷/۱/۷ و ۸۷/۴/۵	رصد کردن	۸۷/۴/۵
اندازه گیری	۷۸/۱/۱۹ و ۷۹/۹/۱۲	سنجش	۸۱/۱۱/۱۵
برداشت و تلقی درست	۸۷/۱/۷	شناخت	۸۸/۹/۲۲
محاسبه	۷۸/۵/۷ و ۸۳/۶/۱۰	شناخت و سنجش قدر و قیمت و ارزش	۸۷/۲/۱۹ و ۶۹/۱۱/۱۹
نقد و انتقاد	۵۷/۸/۱۶ و ۷۷/۳/۵ و ۸۷/۶/۲	فهم درست	۸۷/۱۱/۱۹
جدا کردن سره از ناسره	۷۷/۳/۵	نظارت	۸۳/۴/۷

#### مزایا و آثار ارزیابی از دیدگاه مقام معظم رهبری

مقام معظم رهبری به عوامل " ایجاد آرامش، تاثیر بر روحیه مردم، نتیجه عملکرد، رفتار مردم، عنایت خدا، شناسایی نواقص، شناسایی مشکلات، عملکرد آینده، باعث اقتدار ملت " در مورد آثار ارزیابی اشاره کرده اند که ماکس آی ایگرت ۱ (۱۳۸۵) مزایای ارزشیابی را در هشت عنوان نام برده است. گری دبلیو (۱۳۹۰) هم آثار ارزشیابی عملکرد پلیس را در شناسایی مشکلات و نواقص، بازبینی عملکرد، جمع آوری اطلاعات برابر برنامه ریزی، ایجاد انگیزه به عنوان یک بررسی اعلام کرده است.

مقام معظم رهبری در مورد نظارت بر عملکرد دیدگاه هایی مطرح کرده اند که عوامل آن " نظارت قانونی، مراقبت بر عملکرد، کنترل بر اساس استاندارد، عادی شدن، ساختار ارزیابی، سوء عملکرد، بی اعتنایی به

عملکرد و ارزش عملکرد<sup>۱۱</sup> است که کنترل و نظارت در ادبیات مدیریت به عنوان یکی از محورهای مهم مطرح شده است که تمام نظریه های مدیریت به آن اشاره کرده اند.

### روش ارزیابی خوب از دیدگاه مقام معظم رهبری

در اسلام روشها بسیار مهم است. روشها مثل ارزشها است. در اسلام هم چنانکه ارزشها بسیار اهمیت دارد، روشها هم اهمیت دارد و ارزشها باید در روشها هم خودشان را نشان دهد. همه و همه باید سعیشان این باشد که برای کارها و پیشبرد اهدافشان از روش سالم و اخلاقی استفاده کنند. استفاده از این روش ممکن است در جایی ناکامیها و دردسرهایی را هم به لحاظ کسب قدرت به وجود آورد؛ اما در عین حال این متعین است که از نظر اسلام و از نظر امیرالمؤمنین (ع)، تشبث به روشهای غیر اخلاقی به هیچ وجه صحیح نیست. راه علی (ع) این است و ما باید به این گونه حرکت کنیم (حدیث ولایت، ۷۹/۱۲/۲۶).

باید با دید حسی مسائل را ارزیابی کرد نه با دید حدسی (با محاسبه دقیق نه با حدس و گمان) (حدیث ولایت، ۶۸/۷/۵). در روش ارزیابی مقام معظم رهبری (حدیث ولایت، ۱۳۸۹) فرمودند ملاک حال فعلی افراد است: مبنای نظام اسلامی (در ارزیابیها) حال فعلی افراد است... اگر حال فعلی اشخاص در نقطه مقابل آن گذشته بود، آن گذشته دیگر کارایی ندارد؛ یعنی آن سوابق محو شد؛ تمام شد (۸۹/۳/۱۴). پس از بررسی نظریات نظریه پردازان در روشهای ارزیابی عملکرد هیچ کدام روش را همانند ارزش توصیف نکرده و اساسا به چگونگی اجرای ارزیابی پرداخته اند که به عنوان مثال می توان به مقیاس درجه بندی خطی، روش رتبه بندی مقایسه ای، روش درجه بندی، روش ثبت وقایع حساس، روش فهرست راهنما (چک لیست)، روش توزیع اجباری، روش انتخاب تشریحی، روش مقایسه ای رفتاری (BARS)، روش مقایسه مشاهده رفتار، روش مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، روش توصیفی، روش مقیاسی، روش استاندارد کار، روش شاخص مستقیم، روش ارزشیابی روانی، روش ارزیابی ۳۶۰ درجه اشاره کرد.

## ارزیابی دقیق و همه جانبه

در این راستا مقام معظم رهبری معتقدند که ارزیابی باید جمع‌بندی همه جانبه و دقیق و مطابق با واقع باشد نه مبتنی بر حدس و گمان باشد :

✓ در یک ارزیابی درست و صحیح ، حتماً باید کارهای شده و کارهایی که باید می‌شده و

نشده ، هر دو مورد سنجش قرار گیرد . ۸۷/۱۱/۱۷ و ۷۴/۷/۱۷ و ۸۸/۲/۲۰ و ۸۳/۶/۴

✓ ارزیابی و داوری نسبت به عملکرد و توفیق و کارآمدی فردی و سازمانی جز با یک نگاه

کلان‌مکان‌پذیر نیست( جزءنگری اشتباه در داوری را به همراه دارد . ) ۸۷/۲/۱۴

✓ باید با دید حسی مسائل را ارزیابی کرد نه با دید حدسی ( با محاسبه دقیق نه با

حدس و گمان ) . ۶۸/۷/۵

✓ ارزیابی و تقویم نسبت به کار و مشکلات کار ، باید مطابق با واقع یا لاقلاً نزدیک به

واقع باشد . ۸۷/۲/۱۴

## اهمیت سنجش کیفی و امکان‌پذیری آن

هدف از ارزیابی عملکرد رشد "کیفیت‌های خوب" در اجتماع ( برای مثال کیفیت زندگی) و در عین

حال کاهش "بدیها"ست (برای مثال: هزینه های بیهوده، قربانیان و هرج و مرج عمومی) (۲۰۰۸:

۱. shane).

مقام معظم رهبری «مدظله‌العالی» ( ۱۳۸۱ ) معتقدند در ارزیابی، سنجش کیفی اهمیت بیشتری از

سنجش کمی دارد؛ منتها باید این را انسان‌های امین و هوشمند و زیرک بسنجند. (۸۱/۱۱/۱۵) مقام

مقام معظم رهبری «مدظله‌العالی» ( ۱۳۸۳ ) در ارتباط با اینکه ارزیابی باید مستمر باشد، معتقدند: ارزیابی

باید دائمی و مستمر باشد( ۸۳/۱۰/۱۷).

## کارکردهای ارزیابی از دیدگاه مقام معظم رهبری

✓ برنامه ریزی برای آینده باید بر مبنای نتایج ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باشد( ۸۸/۸/۶).



✓ برابر سیاستهای کلی اداری، نتایج ارزیابی از عملکرد و توانمندیهای فردی در حقوق اعمال می‌شود (۸۹/۱/۳۱).

**مقام معظم رهبری ویژگیهای ارزیاب را، منصف، با بصیرت، دارای فکر جمعی، امین و هوشمند، نگاه از بیرون، متعهد و با اخلاص می‌داند.**

در این راستا مقام معظم رهبری در مورد ارزیابی عملکرد استخراج و بصورت دسته بندی ابعاد، عوامل و شاخصها در جدول (۳) ارائه شده است:

جدول (۳) ابعاد، عوامل و شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از نظریات مقام معظم رهبری (محقق

ساخته)

تاریخ	بیانات (شاخص)	عامل	ابعاد
۱۳۸۸	شفافیت معنایش این است که مسئول در جمهوری اسلامی عملکرد خودش را به طور واضح در اختیار مردم قرار بدهد.	شفافیت عملکرد	گزارش عملکرد
۱۳۸۷	گزارش دادن کار آسانی نیست؛ کار بسیار مشکلی است که انسان بخواهد از عملکرد خود گزارشی بدهد که باور مردم و اذعان مردم را همراه داشته باشد؛ این کار هنرمندانه‌ای است و بایستی انجام شود.	افزایش باورپذیری	
۱۳۷۹	ایرادی ندارد که مسئولی بیاورد و عملکرد خودش را با مردم در میان بگذارد؛ چون بالاخره یکی از وظایف تریبون نماز جمعه این است که مستمعان و مخاطبان را در جریان اوضاع کشور قرار دهد.	اطلاع رسانی	
۱۳۸۱	بنابراین مردمان با ایمان، با لیاقت، کاردان و امین را انتخاب کنید و مراقب عملکرد آنها باشید.	مراقبت بر عملکرد	نظارت بر عملکرد
۱۳۹۰	این را نباید از دست داد. مراقب باشید در روشها، در اظهارات، در نوع برخورد، در نوع عملکرد، از این شعارها تجاوزی صورت نگیرد.	کنترل بر اساس استاندارد	
۱۳۸۹	عادت کردن به پدیده‌ها و عادی شدن آنها، موجب می‌شود آنها را درست ارزیابی نکنیم (۸۹/۴/۲۰).	عادی شدن	
۱۳۸۳	دستگاه‌های ارزیابی و نظارت است.	دستگاه‌های ارزیابی و نظارت	
۱۳۸۳	دستگاه ارزیابی، یک دستگاه نظارتی محسوب می‌شود (۸۳/۴/۷).	ساختار ارزیابی	
۱۳۶۸	ارزیابی و سنجش علاوه بر افراد اندیشمند و متعهد و با اخلاص به یک مجموعه ساختاری نیاز دارد (۶۸/۶/۰۲).	ارزیابی و سنجش	
۱۳۷۷	یکی از آنها بی‌ایمانی و ضعف ایمان است. این آسیب درون است. یکی، سوء عملکرد در مهمی زمینه‌هاست.	سوء عملکرد	
۱۳۸۱	نظام اسلامی نظامی نیست که فقط به فکر حفظ قدرت خود باشد و نسبت به عملکرد مردم خود - حتی اگر به ورطه اخلاقی بیفتند - بی تفاوت بماند.	بی تفاوتی به عملکرد	
۱۳۸۵	«شایسته‌سالاری»، «نظارت بر عملکرد زیرمجموعه» و «تلاش بی‌وقفه برای این خدمات» و... خیلی با ارزش است.	ارزش عملکرد	
۱۳۷۹	مجلس باید بذل اعتماد خود به کارگزاران عالی دولت را مرهون ملاکهای تعهد و تدین، کارایی و کارشناسی، وفاداری به نظام و به مردم قرار دهد و در نظارت قانونی بر عملکرد آنان جدی باشد.	نظارت قانونی	
۱۳۸۰	وظیفه قوه مقننه عبارت است از قانونگذاری و نظارت بر عملکرد مسئولان دولتی.	وظیفه قوه مقننه	
۱۳۷۸	یک مقدار باید به نقد عملکردها بپردازد.	نقد عملکرد	بازخورد عملکرد
۱۳۸۵	ارزیابی و مترتب بر ارزیابی و تقویم عملکردها، باید برخورد متناسب با نوع و سطح عملکرد باشد.	متناسب سازی با عملکرد	

۱۳۶۸	ارزیابی و محاسبه منصفانه ، آرامش وجدان و رضایت خاطر می‌آورد . ( هم برای ارزیابی شونده و هم برای ارزیابی کننده )	ایجاد	
۱۳۷۸	این همان تأثیر حرف و اقدام و عملکرد من و شما در روحیهی مردم است.	تأثیر بر روحیه مردم	
۱۳۸۲	آنچه خدای متعال را خشنود می‌کند، این است که ما در کار و رفتار و عملکرد خود بازنگری کنیم و نقصها، ضعفها و خطاها را از خودمان بزداییم.	نتیجه عملکرد	
۱۳۸۳	کارآمدی نظام، مجموعه عملکرد مثبت و منفی‌ای است که دستگاه‌های نظام دارند.		
۱۳۸۲	این مصائب طبیعی، معلول و محصول عملکرد خود بشر است.		
۱۳۸۳	مبادا رفتار، گفتار، نوع عملکرد، اظهار عقیده و بی‌اهتمامی ما، جوانان را به سمت بی‌اعتقادی و تخریب باورهای درونی و انقطاع از آن ایمانی که حفظ کننده است، سوق دهد.	رفتار مردم	
۱۳۸۰	فرمول عملکرد خدا روی انسان، این است؛ یعنی در واقع به عملکرد خود ما برمی‌گردد. خود ما هستیم که با کار خود موجب می‌شویم که رحمت و توجه الهی شامل حالمان نشود.	عنایت خدا	آثار عملکرد
۱۳۸۸	هرچه نواقص اینجا و آنجا هست، ناشی از عملکرد ماست. مواظب عملکردمان باشیم.	شناسایی نواقص	
۱۳۸۲	ما مشکلاتی داریم که این مشکلات غالباً ناشی از عملکرد مجموعه خود ماست. باید ریشه مشکلات را بشناسیم.	شناسایی مشکلات	
۱۳۸۵	کار امروز ما سرنوشت‌ساز است. آموزش خوب، رفتار خوب، عملکرد خوب، اراده راسخ، عزم و آگاهی همیشه بیدار، همبستگی، همدلی در میان بخشهای مختلف، استفاده‌ی از ابتکارها و نوآوریها و استعدادهای گوناگونی که در وجود یکایک شما هست، در رده‌های مختلف و در سازمانهای گوناگون، امروز باید برنامه عمل نیروهای مسلح باشد.	عملکرد آینده	
۱۳۸۰	اگر عملکرد مسئولان در گذاردن و اجرای قانونها، در صداقت و پاکدامنی، در تلاش و خستگی‌ناپذیری، در به میان آوردن ابتکارهای خلاق و کارساز، در الگو قرار دادن انسانهای برجسته و نمونه، در طرد کردن انسانهای فاسد- که این زمینه‌ها هم جز با ایمان مخلصانه به خدا به طور کامل میسر نیست- عملکرد خوبی باشد، ملت احساس اقتدار می‌کند.	باعث اقتدار ملت	
۱۳۸۹	ما که می‌خواهیم خودمان را ارزیابی کنیم، باید محاسبه کنیم.	محاسبه	خود ارزیابی
۱۳۸۳	اکنون نوبت محاسبه خویشتن است. باید به حساب خود در این وظیفه بزرگ بپردازیم و کارکرد خویش را بیازماییم. این اجلاس، بار سنگین این بررسی را بر دوش گرفته است.		
۱۳۷۷	اول بین خودتان و خدا، صمیمانه به خودتان برگردید نه از روی تظاهر یا برای اینکه کس دیگری این‌طور گمان کند خودتان را یک ارزیابی بکنید و ببینید این عیب آیا در شما هست یا نیست.	شناسایی عیوب	
۱۳۸۳	اگر چه می‌توان حجم خدمات در دستگاه‌ها را به تقریب، مشخص کرد، ولی ارزیابی حقیقی و درست، آن گاه میسر می‌گردد که نتایج و دستاوردها نیز محاسبه شود.	محاسبه نتایج	
۱۳۷۰	به نظر من، ارزیابی درست از آنچه که متوقع است، امر مهمی است.	ارزیابی درست	
۱۳۷۸	ما بایستی بیشتر به فکر باشیم؛ بیشتر دقت کنیم و اهمیت کار خودمان را به عنوان صاحب‌نظران دینی و علمای دین، ارزیابی تازه‌تری کنیم.	ارزیابی مستمر و نو	
۱۳۷۸	روشن است که سیاستهای کلی باید از آن‌چنان شفافیت، صراحت و واقع بینی برخوردار باشد که زمینه اجرای جدی آنها برای مجریان فراهم شده و درجهی تحقق آن قابل اندازه‌گیری و ارزیابی گردد.	توان اندازه گیری	ویژگیهای ارزیابی
1387	در یک ارزیابی درست و صحیح ، حتماً باید کارهای شده و کارهایی که باید می‌شده و نشده ، هر دو مورد سنجش قرار گیرد . ۸۷/۱۱/۱۷ و ۷۴/۷/۱۷ و ۸۸/۲/۲۰ و ۸۳/۶/۴	ارزیابی صحیح	
1368	باید با دید حسی مسائل را ارزیابی کرد نه با دید حسی ( با محاسبه دقیق نه با حدس و گمان ) ۶۸/۷/۵ .	محاسبه دقیق	
1387	ارزیابی و تقویم نسبت به کار و مشکلات کار ، باید مطابق با واقع یا لاقابل نزدیک به واقع باشد . ۸۷/۲/۱۴	واقع بینی	
1387	ارزیابی و داوری نسبت به عملکرد و توفیق و کارآمدی فردی و سازمانی جز با یک نگاه کلان امکانپذیر نیست . ( جزءنگری اشتباه در داوری را به همراه دارد ) . ۸۷/۲/۱۴	کلی نگری	
1381	در ارزیابی ، سنجش کیفی اهمیت بیشتری از سنجش کمی دارد؛ منتها باید این را انسانهای امین و هوشمند و زیرک	سنجش کیفی	

	بسنجند . ۸۱/۱۱/۱۵		
۱۳۶۹	برای ارزیابی کار بعضی‌ها، گاهی جدولهایی را پُر می‌کنند. آدم خیال می‌کند که چقدر کار کرده است در حالی که وقتی جدول آدم را به دستش می‌دهند، می‌بیند که همه‌اش سفید است.		
۱۳۸۷	یکپارچگی در سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، ارزشیابی، نظارت و تخصیص منابع عمومی	یکپارچگی	
۱۳۸۸	نیازسنجی کنید و بر طبق نیاز مخاطب و استفهام مخاطب، حرف بزنید؛ اما این کار یک فرد نیست. افراد ممکن است در این شناخت و ارزیابی هم بعضاً اشتباه بکنند. این، کار یک جمع متمرکز و یک برنامه‌ریزی است که این شاء الله باید انجام بگیرد.	برنامه ریزی گروهی	
۱۳۸۶	چگونه می‌توانید محیط بحث و استدلال و ارزیابی فکری و تقویت روحیه و تقویت امید و محکم کردن پایه‌های فکر سیاسی را در این طبقه جدیدی که بعد از شما می‌آیند، برنامه‌ریزی کنید.	مستدل بودن	
۱۳۸۳	استاد باید مدافع خلاقیت و نوآوری و ابتکار باشد. البته ما باید آیین‌نامه‌های تحصیلی را اصلاح کنیم. مرتب باید آیین‌نامه‌های آموزشی و آیین‌نامه‌های نانوخته- چون خیلی از این آیین‌نامه‌ها نانوخته است- مورد ارزیابی قرار بگیرد؛ نه اینکه هر روز عوض شود، اما دائماً مورد ارزیابی باشد.	استمرار بر ارزیابی	
۱۳۸۳	وقتی شما سؤال می‌کنید و پاسخ می‌خواهید، باید سؤالی بکنید که پاسخ آن- از سوی هرکسی- قابل تشخیص و ارزیابی کمی باشد	ارزیابی کمی	
1383	ارزیابی باید دائمی و مستمر باشد . ۸۳/۱۰/۱۷	استمرار در ارزیابی	
1389	مبنای نظام اسلامی ( در ارزیابیها ) حال فعلی افراد است . . . اگر حال فعلی اشخاص در نقطه مقابل آن گذشته بود ، آن گذشته دیگر کارایی ندارد ؛ یعنی آن سوابق محو شد؛ تمام شد . ۸۹/۳/۱۴	حال فعلی افراد	
۱۳۸۶	این کمبود را هم ما داریم که البته آن وقت دنبال آمارگیری، نظام ارزشیابی پیش می‌آید؛ این هم یکی از چیزهایی است که در مسئله سازماندهی عرض می‌کنیم.	سازماندهی	کارکرد ارزیابی
۱۳۸۹	بند سیاست نظام اداری کشور- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگیهای شغل و شاغل و تأمین حد اقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی	نظام پرداخت	
۱۳۸۳	ارزیابی مثبت و رضایت برانگیز، هنگامی صورت خواهد گرفت که این فریضه انسانساز، همچون زلال همیشه جوشان، فضای زندگی و فضای دل همگان را به طراوت و امید و ایمان مزین گرداند.	رضایت‌بخش	
۱۳۸۷	ارزیابی و تقویم درست حرکت به ما کمک می‌کند.	کمک به حرکت	
۱۳۸۷	بیاپید ارزیابی کنید.	توجه به ارزیابی	اهمیت ارزیابی عملکرد
۱۳۸۷	ما آنچه را که می‌گیریم، ارزیابی کنیم.	ارزیابی	
۱۳۸۳	دوره کاری هر کدام از ماها یک بخشی از عمر این نظام را در واقع به خود اختصاص داده؛ فرضاً وقتی یک دولتی دو دوره- هشت سال- ادامه پیدا می‌کند، این در وضع کنونی، تقریباً یک سوم عمر همه نظام را اشغال کرده و کار کرده و تلاش کرده است؛ اینها معیارهای ارزیابی ما از کارهایمان بایستی باشد.	معیار ارزیابی	
1381	از بزرگترین فسادها ، بی توجهی به شایستگی‌ها ، صلاحیتها ، قابلیت‌های افراد و اعمال تبعیض است . ( ۸۱/۴/۲۶ )	توجه به شایستگی‌ها	
۱۳۸۲	خیلی فاصله است بین ما و عملکرد و رفتارهای ما با درسی که امیرالمؤمنین به ما داد.	عملکرد مطلوب	د
۱۳۷۸	ارزیابی نو به نو فرصتی است مغتنم برای بیشتر فکر کردن ، بیشتر دقت کردن و بیشتر به اهمیت کار و موقعیت خود پی بردن ( ابزاری تحرک آفرین و تعالی بخش ) ( ۷۸/۶/۲۸ و ۷۸/۹/۲۳ )	افزایش فکر و دقت	
۱۳۸۷	مهم این است که یک انسان، یک مجموعه، ارزیابی و فهم درستی از تحولاتی که پیرامون او انجام می‌گیرد، داشته باشد.	توجه به پیرامون	ارزیابی
۱۳۸۲	هم ارزیابی درستی از وضع موجود داشته باشند و نقاط قوت و ضعف آن را بدانند.	درست ارزیابی	راهبرد
1382	شناخت نقاط قوت و ضعف لازمه ارزیابی درست از وضع موجود است . ۸۲/۴/۷	کردن	
1387	لازمه ارزیابی درست ، آگاهی از اهداف و سیاستهای کلی و مقطعی و میزان تحقق و پیشرفت در آن مسیر است . ۸۷/۴/۵		

1389	ارزیابی درست از آنچه مورد توقع و انتظار است ، امر مهمی است . ( لذا باید سطح توقعات و انتظارات معلوم باشد و متناسب با آن توقع و انتظار خاص ، ارزیابی کرد ) ۷۰/۲/۳ و ۸۹/۴/۲۰ و ۸۷/۴/۵ .	
۱۳۸۷	بنده چند نکته را در تعقیب آن راهکارها تأکید کردم که یکی همین بود که ما ارزیابی کنیم؛ ببینیم در تحقق سیاستهای کلی چقدر پیشرفت داشتیم.	بررسی تحقق سیاستها
1369	برای ارزیابی درست باید به شرایط محیطی توجه شود . ۶۹/۲/۲۲	توجه به محیط
1388	برنامه ریزی برای آینده باید بر مبنای نتایج ارزیابیهای واقعگرایانه باشد . ( ۸۸/۸/۶ )	برنامه ریزی برای آینده
1387	ارزیابی حتماً باید توسط کارشناس منصف انجام شود . ( ۸۷/۶/۲ )	منصف
1387	لازمه ارزیابی درست ، بینایی و بصیرت است . ( ۸۷/۱۱/۱۹ )	بصیرت
1368	ارزیابی و سنجش علاوه بر افراد اندیشمند و متعهد و با اخلاص به یک مجموعه ساختاری نیاز دارد. ( ۶۸/۶/۰۲ )	متعهد و با اخلاص
1388	ارزیابی یک جمع متمرکز و دارای برنامه کمتر از ارزیابی یک فرد ، دچار اشتباه و خطا می‌شود . ( ۸۸/۹/۲۲ )	ارزیابی جمعی
1381	در ارزیابی ، سنجش کیفی اهمیت بیشتری از سنجش کمی دارد؛ منتها باید این را انسانهای امین و هوشمند و زیرک بسنجند . ( ۸۱/۱۱/۱۵ )	امین، هوشمند
1369	افرادی که نگاه از بیرون دارند ، بهتر ارزیابی می‌کنند . ( ۶۹/۱۱/۱۹ )	نگاه از بیرون

ویژگیهای ارزیابی

## بحث و نتیجه گیری

ارزیابی عملکرد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با به کارگیری صحیح این ابزار نه تنها هدفها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌شود. فرایند ارزیابی عملکرد، راهکاری را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که از طریق آن اعضای سازمان به میزان اثربخشی وظایف شغلی خود پی می‌برند این فقط در صورتی امکانپذیر است که فرایند ارزیابی عملکرد به طور صحیح و دقیق انجام شده باشد؛ یعنی شاخصها و عوامل مؤثر در عملکرد افراد به طور دقیق مشخص شده و قابل اندازه گیری باشد.

در بحث ارزیابی عملکرد کارکنان، ویژگیهای مؤثر در این فرایند قابل سنجش نیست و دقیق اندازه گیری نمی‌شود. از سوی دیگر، آگاهی از نتایج و رفتار، عامل مهمی در اصلاح رفتارهای آینده به شمار می‌آید. با توجه به این مراتب مقام معظم رهبری در بیانات خود به موضوع ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از محورهای اداره هر سازمانی تأکید کرده که محقق ابعاد عوامل آن را از بین بیانات استخراج کرده است .



شکل (۲) ابعاد و عوامل ارزیابی عملکرد

## الگوی مفهومی تحقیق

### پیشنهاد

- با توجه عرضه نظریات مختلف در ارتباط با ارزیابی عملکرد مقام معظم رهبری ، بیانات راهگشایی را بیان فرموده‌اند که بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود:
- ۱- با توجه به فرایند نظریات مقام معظم رهبری در تدوین دستورالعمل و آیین نامه‌های مرتبط از بیانات معظم له استفاده شود.
  - ۲- در کلاسهای آموزشی نظر مقام معظم رهبری تبیین شود.
  - ۳- با توجه به اهمیت نقش ارزیاب، افراد منصف ، امین و با بصیرت انتخاب گردد و رازداری و امانتداری و حفظ اسرار و آبروی افراد مدنظر قرار گیرد .
  - ۴- در ارزیابیها به محیط پیرامون و تحقق سیاستها و هم چنین برنامه ریزی برای آینده توجه شود.
  - ۵- ارزیابی عملکرد ، تدوین تقویم ، توجه به شایستگی‌ها ، دقت در ارزیابی ، ملاک عمل قرار گیرد.
  - ۶- نظام پرداختها مبتنی بر عملکرد قرار گیرد.
  - ۷- ارزیابیها، مبتنی بر واقع بینی، محاسبه دقیق، سنجش کمی و کیفی، مستمر و با استدلال صورت گیرد.
  - ۸- در ارزیابیها، وضع فعلی افراد با حفظ کرامت انسانی و رعایت عدالت و بیطرفی، ملاک عمل باشد.
  - ۹- فرهنگ خود ارزیابی ترویج شود و به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرد.
  - ۱۰- شناسایی نواقص، مشکلات که می‌تواند موجب آرامش، و بر روحیه کارکنان مؤثر واقع شود، مستمراً در دستور کار قرار گیرد.
  - ۱۱- کنترل و مراقبت بر عملکرد به صورت ساختاری انجام شود.
  - ۱۲- برای افزایش باورپذیری ، عملکرد به صورت شفاف مستمراً اطلاع رسانی گردد .
  - ۱۳- ناجا می‌تواند با تطبیق این ویژگیها با نظام فعلی ارزیابی عملکرد میزان همراستایی این نظام را با نظریات مقام معظم رهبری ارزیابی کند و در صورت نیاز این تطبیق و سازگاری را افزایش دهد.
  - ۱۴- این الگو در برنامه تفصیلی دوره های آموزشی عرضه شود.

۱۵- پژوهشهای آینده نیز می‌تواند محورهای این تحقیق را تفصیل دهد و الگوی تفصیلی خود را با روش پیمایش اعتبارسنجی کند.



## منابع

۱. قرآن
۲. نهج البلاغه
۳. گری دبلیو. کوردنر، کاترین ای. اسکرابورگ. (۱۳۹۰) مدیریت پلیس؛ ترجمه اکبر استرگی. تهران : زرد.
۴. امام خمینی، تحریر الوسیله، ج ۲ کتاب الوقف، ص ۸۱
۵. صادق پور، ابوالفضل. (۱۳۷۲)، نظارت و کنترل کردن، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. چاوا فرانکفورد، دیوید نجمیاس، (۱۳۸۱)، روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی، ترجمه فاضل لارجانی و رضا فاضلی، تهران، سروش.
۷. دانیل رایف، استفن لیس، فریدریک جی. فیکو (۱۳۸۵)، چ دوم، تحلیل پیام‌های رسانه ای (کاربرد تحلیل محتوای کمی در تحقیق)، ترجمه مهدخت بروجردی علوی، تهران، سروش.
۸. حدیث ولایت. (۱۳۹۰)، مجموعه رهنمودهای مقام معظم رهبری (سی دی)، تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی
۹. ماکس ای ایگرت. (۱۳۸۵)، مدیریت ارزشیابی، مترجم: محمدرضا فرشید نژاد، آدینه \_ تهران
۱۰. الیاسی، محمد حسین (۱۳۸۶). تهیه و استاندارد سازی مجموعه آزمون‌های شخصیت، خلاقیت، انگیزش هوش و عملکرد فرماندهان سپاه. اداره بازرسی سپاه.
11. ShaneM jan (۲۰۰۸), Developing a performance management model  
43-08 162nd street, flushing, ny 11358
12. Gal , R . and mangelsdor FF,d (2001) Military Psychology. Newyork :  
john wiley and sons.
13. Moon YJ, Kym HG (2006). A model for the value of intellectual capital,  
Can. J. Admin. Sci. 23(3) :253-69.
14. Yu \_ Wu , jiang \_ Liang Hou , (2010) , “ An emp;oyee performance  
estimation model for the logistics industry “ , science direct



15. Spence, J. R., & Keeping, L. (2010). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, In Press
16. Bradley, D. & Pursley, R. (1987) , Behaviorally Anchored Rating Scales for Patrol Officer Performance Appraisal: Development and Evaluation. *Journal of Police Science and Administration* 15, 37-45.
17. Hughes, F.V. (1990). Performance appraisal systems in law enforcement. Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing.
18. Franco, M., Bourne, M., (2003) , Factors that play a role in managing through measures, *management decision*, 41/8, 2003, pp. 698-710

