

## سیاست مدیریت عملکرد سازمان بر اساس آموزه‌های اسلامی

علی آقا پیروز\*

### چکیده

مدیریت عملکرد سازمان، نسخه‌ی تکامل‌یافته‌ی ارزیابی عملکرد است که با وجود الگوهای فراوان مدیریت عملکرد، هیچ‌یک از آنها مبتنی بر آموزه‌های اسلامی نیست. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، که نهادی انقلابی و اسلامی است، جهت ارتقای کارآمدی، به سیاست و شیوه‌ی مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد اسلامی نیازمند است. در این مقاله، روش تحقیق کتابخانه‌ای، با دو ویژگی آموزه‌محوری و دلالت‌پژوهی است. آموزه‌های قرآنی و روایی پس از تجمیع به روش اجتهاد، و طبقه‌بندی با استفاده از روش تحلیل مضمون، مبنای طراحی الگو قرار می‌گیرد. این الگو پس از اعتبارسنجی و تأیید بیش از نود درصد یافته‌ها، چنین است: الف) عوامل موثر بر عملکرد با عناوین: معنویت‌گرایی، تقوا و مدیریت بر خویشتن، مدیریت بر پایه‌ی محبت و کرامت، عدالت و انصاف، بصیرت و تدبیر، شایسته‌گزینی و ارزیابی و نظارت؛ ب) ابعاد عملکرد: ۱. نیت و حسن فاعلی؛ ۲. عملکرد مدیران ارشد؛ ۳. ورودی‌ها، فرآیندها، خروجی‌ها و پیامدها؛ ج) معیارهای ارزیابی: ۱. حق و ارزش‌های اسلامی؛ ۲. عدالت؛ ۳. رضایت؛ ۴. تحقق اهداف (کارایی و اثربخشی)؛ د) مهم‌ترین ویژگی‌های ارزیابی: دقت، اشراف کامل، جامعیت (انواع نظارت)، ارزیابی مستمر، عدالت در ارزیابی، پرهیز از نتیجه‌گرایی محض، تأکید بر عملکرد مدیران، تأکید بر کیفیت در کنار کمیت، اصلاح و تعالی بخشی؛ ه) فرآیند

و سیاست مدیریت عملکرد: ۱. برنامه‌ریزی عملکرد (تحلیل عملکرد، تقویت اصول عملکردی)؛ ۲. تعیین ابعاد عملکرد؛ ۳. تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد؛ ۴. پایش؛ ۵. سنجش عملکرد؛ ۶. اصلاح و تعالی بخشی.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت عملکرد، سیاست عملکرد، ارزیابی عملکرد، سنجش عملکرد، نظارت

## ۱. بیان مسئله

سیر تکاملی سیاست و شیوه مدیریت عملکرد از سنجش عملکرد شروع شد و سپس به ارزیابی عملکرد رسید. مفهوم مدیریت عملکرد، که در حقیقت نوع تکامل یافته ارزیابی عملکرد سنتی و در عین حال بسیار متفاوت از آن به حساب می‌آید، ابزاری است که می‌تواند موجبات موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم آورد. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌هایش، به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا به نظام سنجش و مدیریت عملکرد نیاز مبرم دارد. فقدان نظام ارزیابی به معنای برقراردن ارتباط با محیط درون و برون‌سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد آن مرگ سازمان است. (رضایان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۳۲۳) سیاست مدیریت عملکرد سازمان، به منظور دستیابی به نتایج و پیامدهای مورد انتظار از سازمان‌ها و نیز پاسخگویی به ذی‌نفعان و عامه مردم در قبال هزینه‌هایی که از منابع عمومی می‌شود، بسیار اهمیت دارد و اعتماد مردم را به دولت و سازمان‌های دولتی افزایش می‌دهد. مدیریت عملکرد سازمانی ضمن ایجاد همسویی و هماهنگی، برآورد نقادانه و کاوشگرانه‌ای از فعالیت‌ها و نتایج بیان می‌کند و پس از تشخیص انحرافات احتمالی، برای پیشگیری از آنها، و نیز توسعه نقاط قوت و مزیت‌ها اقدام می‌کند.

در سازمان‌های دولتی ناکارآمدی شدیدی در حوزه سیاست مدیریت عملکرد سازمانی وجود دارد و با وجود تلاش‌های صورت گرفته، هنوز بهبودی در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت، کیفیت خدمات به دلخواه رخ نداده است. بخشی از این ناکارآمدی به دلیل خلأ نظری است. مروری بر ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که مباحث عملکرد، بیشتر با رویکرد سنجش و ارزیابی مطرح شده، و کمتر رویکرد مدیریتی حاکم بوده است و نظریات و

مدل‌های موجود در مدیریت عملکرد نیز بیشتر سطح فردی متمرکز است و کمتر به سازمان به‌مثابه کل به‌هم‌پیوسته پرداخته است. مدل‌های موجود نیز چنان متفاوت و گاه متناقض‌اند که سازمان‌ها در به‌کارگیری آنها سردرگم می‌شوند و نیاز به مدل مقبول یا معروف در این حوزه را به ضرورتی جدی مبدل ساخته است. (یاوری ۱۳۹۲: ۸۱)

افزون بر خلأ نظری در مبحث مدیریت عملکرد سازمانی، درباره مدیریت عملکرد سازمانی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی نیز نیازمند الگویی برای مدیریت عملکرد است. این سازمان با توجه به ماهیت انقلابی و اسلامی‌اش، که پس از پیروزی انقلاب اسلامی تأسیس شد، برای ارتقای کارآمدی به ارزیابی و مدیریت عملکرد نیازمند است. انتظار می‌رود برای ارزیابی و مدیریت عملکرد این سازمان از الگویی استفاده شود که مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و هماهنگ با مقتضیات سازمانی سپاه باشد. متأسفانه چنین الگویی تاکنون طراحی و مطرح نشده است. مدل یا الگوی مدیریت عملکرد سازمانی سپاه باید به این پرسش‌ها پاسخ دهد که دقیقاً چه چیزی سنجیده می‌شود خروجی‌ها و پیامدها؟ یا ورودی‌ها و فرایندها و اقدامات؟ یعنی ابعاد عملکرد کدام‌اند؟ افزون بر این، معیارهای سنجش کدام‌اند؟ عوامل مؤثر بر عملکرد کدام است؟ و فراتر از همه، آنکه فرآیند و شیوه مدیریت عملکرد چگونه است؟ لازم است همه پاسخ‌ها براساس آموزه‌های اسلامی باشد یا به عبارت دیگر باید مشخص شود که الگوی مدیریت عملکرد سازمان براساس آموزه‌های اسلامی چگونه است؟ پس در نتیجه پرسش اصلی و پرسش‌های فرعی چنین‌اند:

پرسش اصلی:

سیاست مدیریت عملکرد سازمانی بر اساس آموزه‌های اسلامی چگونه است؟

پرسش‌های فرعی: روش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان چیست؟

ابعاد و معیارهای عملکرد سازمان کدام‌اند؟

سیاست مدیریت عملکرد سازمانی چگونه است؟

البته با توجه به اهمیت این رویکرد، برخی علاقه‌مندان به ارتقای سپاه پاسداران انقلاب اسلامی مدل مدیریت عملکرد سازمانی طراحی کرده‌اند و در این طرح به انطباق آن با مبانی

و آموزه‌های اسلامی دغدغه‌مند بودند. همچنین معترف بودند که باید پژوهش‌هایی براساس آموزه‌های اسلامی انجام شود. الگوی محمد تولایی چنین است. این الگو از سه لایه توافقی عملکرد، فرهنگ‌سازی و ارتقای عملکرد و سنجش و ارزیابی عملکرد تشکیل شده است (تولایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۰-۶۰) که دیدگاه اسلامی در آن مطرح نشده است.

## ۲. مفاهیم اساسی

**الف) عملکرد:** «عملکرد» از دیدگاه لغت، ترجمه واژه‌ای لاتین<sup>۱</sup> معانی بسیار و گسترده دارد؛ ولی معادل فارسی آن مفهوم دقیق آن را نمی‌رساند و فقط ذهن را به اقدام معطوف می‌کند. مراجعه به واژه‌نامه‌هایی مانند آکسفورد، کمبریج و لانگمن نشان می‌دهد که واژه اصلی بیش از آنکه معنای اقدام داشته باشد، به معنای کیفیت اقدام و خوب عمل کردن است. در واژه‌نامه آکسفورد در معنای واژه عملکرد در جایگاه اسم، آمده است: «یک اقدام یا عمل که بر حسب اینکه با چه درجه‌ای از موفقیت انجام شده است.» (آذری و زمانی مزده، ۱۳۹۴: ۵)

هنوز ابهامات و حتی آشفتگی‌هایی درباره تعریف «عملکرد»، روش‌های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است. عملکرد و مدیریت عملکرد مفاهیمی معماگونه‌اند. (همان: ۵) مرور ادبیات نشان می‌دهد مباحث عملکرد در ادبیات مدیریت به‌طور کلی، و در مدیریت دولتی به‌طور خاص بیشتر با رویکرد سنجش و ارزیابی مطرح شده است و رویکرد مدیریتی عمر کمتری دارد.

نظریات و مدل‌های موجود در مدیریت عملکرد نیز بیشتر بر سطح فردی متمرکز است و کمتر به سازمان به‌مثابه کل به‌هم‌پیوسته و نظام یکپارچه پرداخته شده است.

در بررسی عملکرد دو محور کلی وجود دارد که هر دو اهمیت بسیاری دارد: نخست، ابعاد عملکرد، که شامل چه مواردی می‌شود؛ و دوم معیارهای سنجش عملکرد که عملکرد با چه چیزی باید اندازه‌گیری شود. در اینکه عملکرد به چه معناست و چه ابعادی دارد، اختلاف نظر وجود دارد. برخی عملکرد را خروجی و محصول سیستم می‌دانند. برخی

---

1. Performance.

رفتارها و فرآیندها را عملکرد سیستم می‌دانند. عملکرد در بخش دولتی مفهومی مبهم، چند بُعدی و پیچیده است. حیرت‌آور است که هیچ اجماع صریح یا ضمنی‌ای درباره‌ی تعریف عملکرد نهادهای عمومی یا آنچه باید باشد، وجود ندارد. افزون بر این، عملکرد، مفهومی هنجاری است؛ بنابراین، تعجب‌آور نیست که عملکرد غالباً حول مفاهیم گسترده، مبهم و ارزش‌مدار مانند پیشرفت، نوآوری، تغییر، خلاقیت، تعالی، موفقیت برنامه‌ای یا سازمانی، بهبود، رقابت‌پذیری و پاسخگویی نمایان می‌شود. ادبیات دانشگاهی، فاقد تفسیر سازگاری از معنای عملکرد در بخش دولتی است (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲: ۸۵) به زعم برخی، عملکرد به معنای رفتارها و نتایج رفتارهاست. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند که عملکرد را از مفهومی انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه خود نتیجه محسوب می‌شوند و می‌توانند جدا از نتایج ارزیابی شوند. نتیجه اینکه در مدیریت عملکرد باید، هم به ورودی‌ها (نتایج) و هم به خروجی‌ها (نتایج) توجه شود. (رفیع‌زاده، ۱۳۹۵: ۱۶)

صاحب‌نظران در تحقیقی درباره‌ی ابعاد عملکرد این موارد را مطرح کرده‌اند:

منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، پیامدها، کارایی، بهره‌وری، کیفیت خدمات، اثربخشی، هزینه‌ی اثربخشی، رضایت مشتری، مسئولیت‌پذیری، پیامدهای مردم‌سالارانه، (پاسخگویی، راستی، برابری و مشارکت)، صرفه‌ی اقتصادی، اعتماد، مطلوبیت و پایداری، برابری، پاسخگویی، شفافیت، کیفیت خدمات، ارزش برای پول، انصاف، رضایت‌ذی‌نفعان، انتخاب کاربر، خدمات مشتری، تخصیص منابع، ایجاد ارزش عمومی. (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲: ۸۵) اما فقط دو مورد اثربخشی و کارایی، میان بیشتر مدل‌های مدیریت عملکرد مشترک است.

درباره‌ی معیارهای عملکرد نیز اختلاف نظر وجود دارد. برخی کارایی و اثربخشی را معیار معرفی کرده‌اند، بهره‌وری، کیفیت خدمات و هزینه‌ی اثربخشی و رضایت مشتری نیز از مواردی است که ذیل معیارها مطرح شده. این موارد به بحث و بررسی بیشتری نیاز دارد. برخی صاحب‌نظران ابعاد و معیارهای عملکرد را یک‌جا ذکر می‌کنند و تفکیکی میانشان قائل نمی‌شوند. (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲: ۸۷) اما دلیل این اتفاق نیز جای سؤال است.

تشریح معنای عملکرد منوط به تحقیقاتی است که باید انجام شود. باید تحقیق شود که آموزه‌های اسلامی ابعاد عملکرد را چگونه معرفی می‌کند. در خلال این تحقیق آشکار خواهد شد که عملکرد چه ابعادی دارد و برای سنجش عملکرد چه معیارهایی می‌تواند مطرح شود.

ب) سازمان: در بررسی الگوی اسلامی گفتنی است که با توجه به اینکه بستر مدیریت عملکرد، سازمان است، نه فرد و گروه. در گستره تاریخی مورد مطالعه، سازمان با تعریف رایج مصداق ندارد و مدیریت عملکرد در صدر اسلام در بستر حکومت اسلامی تجلی یافته است؛ بنابراین ضرورت دارد که حکومت اسلامی کلان سازمان در نظر گرفته شود و یافته‌های تحقیق در این سطح به سطح سازمان‌های خرد، تسری یابد.

نباید این حقیقت را نادیده گرفت که کلان‌سازمان حکومت نیز ویژگی‌های سازمان را دارد. ویژگی‌هایی همچون برخورداری از حدودمرز، سلسله‌مراتب فرماندهی، تقسیم کار و وظایف تعریف‌شده، اهداف مشترک و بخشی. بنابراین حکومت، خود از مصادیق سازمان محسوب می‌شود و دست‌کم می‌توان یافته‌های مدیریت عملکرد در سطح کلان (حکومت) را به سازمان‌های خرد نیز تسری داد و این از اصول موضوعه این تحقیق است.

همچنین گفتنی است که الگوهای موجود مدیریت عملکرد سازمان، معمولاً برای سازمان‌های محصول‌محور و محیط‌های کسب‌وکار طراحی شده است، اما برای سازمان‌های دولتی و مأموریت‌محور، ابهامات فراوانی دارد که جریان آن را در این سازمان‌ها با چالش مواجه می‌سازد.<sup>۱</sup> سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، سازمانی مأموریت‌محور است؛ ازاین‌رو، برای طراحی الگوی مناسب آن، باید با تأمل و دقت بیشتری عمل کرد.

ج) سیاست: منظور از «سیاست»، شیوه و اتخاذ روش‌های مناسب برای مدیریت عملکرد است. سیاست‌ها برخلاف اصول، تابع موقعیت‌ها و اقتضائات‌اند و متناسب با تغییر موقعیت‌ها ممکن است تغییر یابند. البته در سیاست مدیریت عملکرد، به اصول مؤثر بر

---

۱. اینکه برخی محققان به طراحی الگوی مدیریت عملکرد سازمانی، مخصوص سازمان‌های دولتی تصریح کرده‌اند، حاکی از آن است که الگوی سازمان‌های دولتی و مأموریت‌محور با الگوی مراکز تجاری و کسب‌وکار متفاوت است.

عملکرد نیز توجه می‌شود؛ اصولی که می‌تواند عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد. در این صورت طراحی اصول یکی از سیاست‌های مدیریت عملکرد سازمان است.

د) مدیریت عملکرد سازمانی: هنوز ادبیات مدیریت عملکرد سازمانی بلوغ نیافته، و مسائل و موضوعات بسیاری برای پژوهش در این عرصه باقی است. مدل‌های موجود پراکنده و مختلف است و مدل مُجمَع علیه نسبی، که به آن عمل شود، وجود ندارد و با وجود بحث‌های دامنه‌دار درباره آن، هنوز مدیریت عملکرد بسان معما باقی مانده، و فاقد فراتحلیل‌های منسجم است. مدیریت عملکرد این امکان را فراهم می‌کند که سازمان بتواند در مسیر تعالی، وضعیت خود را شناسایی، عملکرد خود را اندازه‌گیری و براساس یافته‌های حاصل، برای بهبود وضعیت خود اقدام، و همه کارکنانش را در فرآیند بهبود مستمر درگیر کند. طبق نتایج مطالعات تطبیقی در برخی کشورها، مدیریت عملکرد در سطح دولت، سازمان و کارکنان مطرح بوده، و پنج هدف اصلی، پاسخگویی در مقابل عملکرد، بهبود عملکرد، تحقق اهداف، پرداخت مبتنی بر عملکرد، و تشویق و تنبیه را دنبال می‌کند (رفیع‌زاده و همکاران ۱۳۹۵: ۸۴) در بررسی دیگر سه هدف کلان برای نظام سنجش و مدیریت عملکرد شناسایی شده است: ۱. مستندسازی؛ ۲. بهسازی عملکرد سازمان؛ ۳. پشتیبانی از تصمیمات سازمانی (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۳۲۴) مدیریت عملکرد، رویکردی نظام‌مند است که از طریق فرآیندهای شناسایی اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به‌کارگیری نتایج آن به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. سنجش عملکرد، عنصری حیاتی از نظام مدیریت عملکرد است و مدیریت عملکرد فعالیت مبتنی بر سنجش‌ها و گزارش‌های عملکرد است که به بهبود در رفتار، انگیزش، و فرآیندها می‌انجامد و نوآوری را ارتقا می‌بخشد. وجود تعاریف مختلف از مدیریت عملکرد و نبود توافق میان متخصصان دانشگاهی موجب شده، که بیشتر دو اصطلاح سنجش عملکرد و مدیریت عملکرد به جای یکدیگر به‌کار روند؛ درحالی‌که سنجش ناظر به گذشته است و مدیریت عملکرد معطوف به آینده (نظر به اصلاح و بهبود دارد و برنامه اصلاحی مطرح می‌کند). معمولاً سالانه یک بار ارزیابی عملکرد انجام می‌شود و موارد انحراف از خطا در آن مشخص می‌شود و متعاقباً برنامه اصلاحی برای آن در

نظر گرفته می‌شود، اما مدیریت عملکرد به‌طور مستمر در طول سال انجام می‌شود، ماهیتی سیال و مستمر دارد که می‌توان از آن به پویایی تعبیر کرد، علی‌الدوام نظارت بر عملکرد انجام می‌شود و برخلاف برخی که می‌پندارند ارزیابی برای مچ‌گیری است و از این‌رو در برابر آن مقاومت می‌کنند، مدیریت عملکرد مچ‌گیری نیست، بلکه، هم برای شناسایی قوت‌ها، و هم ضعف‌ها انجام می‌شود. قوت‌ها را تقویت، و ضعف‌ها اصلاح می‌کند. احتمالاً به دلیل حساسیت بر واژه ارزیابی و نظارت، از واژه مدیریت عملکرد استفاده شده است. شاید بتوان مدیریت عملکرد را ارتقایافته ارزیابی عملکرد معرفی کرد. هنگامی که ارزیابی به اصطلاح مدرن می‌شود، نام مدیریت عملکرد به خود می‌گیرد. البته در مدیریت عملکرد مجموعه عوامل اثرگذار (مثبت و منفی) بر عملکرد نیز ملاحظه می‌شود، آن‌گاه عوامل مثبت تقویت، و عوامل منفی اصلاح می‌گردد که این موضوع در ارزیابی عملکرد مطرح نیست.

### ۳. مبانی نظری تحقیق

در این قسمت الگوها و سیاست‌های مدیریت عملکرد سازمان بررسی می‌شود. برای این کار، مقایسه‌ای میان الگوها صورت می‌گیرد و گونه‌های مختلف الگوها مشخص می‌شود. گفتمانی است که تشریح الگوها از ظرفیت این مقاله خارج است.

#### الف) گونه‌شناسی الگوهای مدیریت عملکرد سازمان

حدود بیست الگوی مدیریت عملکرد سازمان شناسایی شد که برای مقایسه و گونه‌شناسی آنها پنج محور استفاده می‌شود:

۱. فرآیندی بودن الگو: آیا الگوی مدیریت عملکرد، فرآیندی است یا فقط عناصر و مؤلفه‌ها دارد؟

۲. برنامه‌ریزی: آیا در الگوی مدیریت عملکرد، گام برنامه‌ریزی وجود دارد و الگوی مدیریت عملکرد با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود؟ به تعبیر دیگر آیا استانداردهای عملکرد مشخص شده است؟

۳. ابعاد عملکرد: آیا ابعاد عملکرد برای سنجش مشخص شده است؟



۴. معیارهای عملکرد: آیا در الگوی مدیریت عملکرد، معیارهای سنجش مشخص شده

است؟

۵. عوامل مؤثر بر عملکرد: آیا پیشران‌ها یا عوامل مؤثر بر عملکرد در الگو ذکر شده است؟

بر اساس پنج محور بالا به تحلیل و بررسی الگوهای مدیریت عملکرد می‌پردازیم: غالب الگوهای مدیریت عملکرد، به شکل فرآیندی است و مراحل اجرای آن تعریف شده است. اما الگوهای سیمونز، فراتلی، سینک و تاتل، و پنل بهره‌وری خدمات عمومی انگلستان فاقد فرآیندند و فقط عناصر این الگو را بیان می‌کنند.

در محور دوم، یعنی برنامه‌ریزی، بسیاری از الگوها با برنامه‌ریزی شروع نمی‌شوند، اما الگوهایی که با برنامه‌ریزی شروع می‌شوند عبارت‌اند از: شوهارت، آریز، موینیهان، اولوو، رضاگنج، بردراپ، ویسنر و فاست، مدوری و استیپل. این الگوها با برنامه‌ریزی و تعیین راهبردها شروع می‌شوند. البته در میان آنها برخی از واژه توافق عملکرد درباره اهداف استفاده کرده‌اند و در برخی نیز به برنامه‌ریزی و تعیین اهداف تصریح شده است. مواردی که توافق عملکردی است، لزوماً به معنای تعیین برنامه و راهبردها نیست؛ زیرا ممکن است برنامه‌ها از پیش تعیین شده باشد، منتها لازم است ابلاغ، و بر توافق شود؛ یعنی برنامه‌ریزی جزء الگو نیست، بلکه از ملزومات و مقدمات آن است.

در محورهای سوم و چهارم تعیین ابعاد و معیارهای سنجش عملکرد، حدود نیمی از الگوها، ابعاد و معیارها را مشخص نکرده‌اند. برخی نیز فقط به ذکر ابعاد بسنده، و از بیان معیار خودداری کرده‌اند، الگوی یآوری و زاهدی، ابعاد و معیارها را بیان کرده است، الگوی خالقی ابعاد را بیان کرده، اما معیارها را به‌طور مشخص بیان نکرده. الگوی مار فقط به بیان ابعاد اکتفا کرده. الگوی کوسک و ریست (کوربست) فقط به بیان پیامدها بسنده کرده، پویستر ابعاد را بیان کرده، اما معیارها را به شکل مبهم مطرح کرده، سل و شیوما فقط ابعاد را ذکر کرده‌اند. کریستوفر به بیان شناخت حوزه‌های کلیدی سازمان پرداخته، که شامل معیارهاست. بردراپ، ویسنر و فاست و مدوری و استیپل، معیارها را مبهم ذکر کرده‌اند. درباره پنجمین محور، یعنی عوامل مؤثر بر عملکرد، فقط شش الگو آن را بیان کرده‌اند که از میان آنها پنج الگو به صورت محدود عوامل را مشخص کرده‌اند.

جدول ۱. تحلیل الگوهای مدیریت عملکرد سازمان

ردیف	الگوهای مدیریت عملکرد	فرآیندی	تعیین اهداف و راهبردها	تعیین ابعاد سنجش	تعیین معیارهای سنجش	تعیین پیمانها (عوامل مؤثر بر عملکرد)
۱	شوهارت	✓	✓	✗	✗	✗
۲	ارایز	✓	✓	✗	✗	✗
۳	خالقی	✓	✗	✓	✓ (مبهم)	✗
۴	یاوری و زاهدی	✓	✗	✓	✓	✓
۵	مونیهان	✓	✓	✗	✗	✗
۶	مار	✓	✗	✓	✗	✓ محدود
۷	کوسک و ریست (کوراست)	✓	✗	پیامدها	✗	✗
۸	پویستر	✓	✗	✓	✓ (مبهم)	✗
۹	آرمسترانگ	✓	✓	✓	✓	✗
۱۰	اولوو	✓	✓	✗	✗	✓ محدود
۱۱	سیمونز	✗	✗	✗	✗	✗
۱۲	اتلی و فریرا (فراتلی)	✗	✗	✗	✗	✓ محدود
۱۳	سل و شیوما (سلوما)	✓	✗	✓	✗	✗
۱۴	کریستوفر	✓	✗	شناخت حوزه‌های کلیدی سازمان	✗	✗
۱۵	سینک و تاتل (سیتل)	✗	✗	✗	✗	✗
۱۶	رضائیان و گنجعلی	✓	✓	✓	✓	✓

					(رضانگنج)	
x	✓ (مبهم)	x	✓	✓	بردراب	۱۷
✓ محدود	x	x	x	x	پنل بهره‌وری خدمات عمومی انگلستان	۱۸
x	✓ (مبهم)	x	✓	✓	ویسنر و فاست	۱۹
x	✓ (مبهم)	x	✓	✓	مدوری و استیبل	۲۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

**ب) آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد سازمان و الگوهای آن**

یکی از پیامدهای مهم در نظام ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت‌های اقتصادی و تولید است. معتقدان به این مکتب عمل را تا جایی درست قلمداد می‌کنند که برای فرد یا افرادی بیشترین خوشی و آسایش را به بوجود آورد؛ به بیان دیگر ملاک درستی عمل نتایج آن است، نه شیوه انجام دانش و این همان نتیجه‌گرایی محض در مدیریت عملکرد سازمان است. آسیب دیگر در این باره استفاده محض از شاخص‌های مالی برای ارزیابی است. مشکل بعد آنکه معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت، ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه‌مدت شود و در نتیجه هیچ‌گونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد. همچنین شاخص‌های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرایندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و فقط بر فرایند کنترل‌بخشی به جای کل سیستم تأکید دارند. افزون بر این، شاخص‌های مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و فقط تولید بیشتر را تشویق می‌کنند. (Ghalayini, Noblea & Crowe, 1997: 25) در کشور ما ایران نیز نداشتن برنامه راهبردی یا ضعف اجرای برنامه‌های راهبردی از مشکلات جدی سازمان‌هاست. مشکل دیگر ضعف در شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب (در سطوح اثر، پیامدها، خروجی‌ها و پیامدها) در حوزه‌ها و سطوح مختلف است (رفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۹۶) مدل‌های مدیریت عملکرد فعلی دولت در سطح کارکنان نیز قادر به ارزیابی صحیح کارکنان دولت نیست؛ زیرا نخست، جهت‌گیری

برخی مدل‌های مدیریت عملکرد، نتیجه‌گرایی صرف است، درحالی‌که بخش اصلی عملکرد کارکنان متأثر از فرایندهای انجام‌دادن کار در دستگاه‌های دولتی است و نظام فعلی این متغیر مؤثر را در نظر نمی‌گیرد؛ دوم، الگوها و فرایندهای اجرایی آن، به فعالیت‌ها و اقداماتی که در جهت ارتقای سطح دانش و توانمندی برای بهبود عملکرد خود و دیگر کارمندان واحد سازمانی تحت سرپرستی انجام می‌دهد؛ توجه نمی‌کند؛ سوم، مولفه‌های ارزیابی با انتظارات و معیارهای جامعه و ارزش‌های سازمانی انطباق چندانی ندارد؛ و چهارم اینکه ارتباط معقول و منطقی میان اسناد بالادستی، استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی برقرار نمی‌کند. (محمدی، و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۵) اما الگوهای مطرح‌شده، چنین آسیب‌هایی دارد:

۱. نداشتن جامعیت (آذری و زمانی مزده، ۱۳۹۴: ۱۸۴): برخی الگوها، جامعیت نسبی دارند، اما به دلیل تکرر اجزای آن، قابلیت اجرای بالایی ندارند؛
۲. درباره ابعاد عملکرد اختلاف نظر وجود دارد و اجماعی درباره ابعاد عملکرد وجود ندارد (رضانیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۴۴۴)؛
۳. در برخی الگوها، طرح‌ریزی جزء فرآیند ذکر شده است؛ درحالی‌که به نظر می‌رسد طرح‌ریزی و راهبردگزینی از الزامات و پیش‌نیازهاست (یاوری و زاهدی ۱۳۹۲: ۱۱۶)؛
۴. در برخی الگوهای مدیریت عملکرد سازمان، ابعاد و معیارها یکی دانسته شده است (یاوری و زاهدی ۱۳۹۲: ۸۵)؛
۵. هیچ اتفاق نظری در تعداد معیارها و نوع معیارهای ارزیابی عملکرد وجود ندارد، فقط دو معیار اثربخشی و کارایی در بیشتر الگوها وجود دارد. مراجعه به الگوها این مدعا را تأیید می‌کند؛
۶. نوع معیارهای مطرح‌شده در مدل‌ها، فاقد بار ارزشی و اسلامی است، حتی برای نمونه معیار برابری که ترجمه غلط عدالت است، نمی‌تواند در جایگاه ارزشی دینی مطرح شود، اما کارایی و اثربخشی که مشترک میان غالب مدل‌هاست، معنایی خنثی دارند، اگر نگوئیم کارایی به معنای انجام‌دادن درست کارهاست (انجام‌دادن کار با کمترین هزینه در کوتاه‌ترین زمان) بار اقتصادی دارد؛

۸. هیچ اولیاتی میان معیارهای ارزیابی در الگوها، بیان نشده است. طبعاً معیارها یکسان و هم‌وزن نیستند، بلکه برخی معیارها ترجیح دارند؛
۹. با توجه به اینکه بخش چشمگیری از معیارها، اقتصادی‌اند؛ مانند اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، صرفه اقتصادی و... در فرض تعارض ارزش‌های اقتصادی و ارزش‌های دینی، ممکن است مدیران با زیرپا گذاشتن برخی ارزش‌ها بتوانند بهره‌وری را افزایش دهند؛
۱۰. بیشتر الگوها، عمومیت لازم را ندارند و هریک از آنها برای وضعیت خاص و موضوع مشخصی طراحی شده‌اند. بنابراین وجود الگویی عام که امکان استفاده در همه سازمان‌های دولتی و مأموریتی، دستگاه‌های اجرایی و خصوصی (اعم از خدماتی، تولیدی، پژوهشی، آموزشی و...) را داشته باشد، از نیازهای مهم در این حوزه است (آذری و زمانی مزده، ۱۳۹۴: ۱۸۵) هریک از سازمان‌های مأموریت‌محور و سازمان‌های محصول‌محور ممکن است مدل‌های متفاوتی داشته باشند که این جهت در الگوها لحاظ نشده است.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق بر مبنای جهت‌گیری‌های پژوهش در زمره تحقیقات بنیادی قرار می‌گیرد. داده‌ها از نوع کیفی است که پس از جمع‌آوری، تحلیل می‌شود؛ چون بحث از مدیریت عملکرد سازمانی در متون اسلامی در واقع بحث از معناشناختی و معناکاوی است؛ رویکرد این تحقیق در دستیابی به هدف، رویکرد تفهیمی و تفسیری است. این تحقیق از لحاظ دسترسی به منابع، کتابخانه‌ای است، به این صورت که نخست با جست‌وجو در منابع مکتوب، مطالب لازم از طریق اجتهاد، گردآوری، و سپس با استفاده از تحلیل مضامین، دسته‌بندی می‌شود و الگوی نهایی شکل می‌گیرد.

این روش مبتنی بر تحلیل و کشف واقعیت‌هاست. روش تحلیل، نوعی تحلیل متنی مبتنی بر استخراج از متون است؛ از این‌رو این پژوهش، از نوع تحقیق تحلیل محتوا (ناظر بر شیوه اجتهادی) است. روش تحقیق در مدیریت اسلامی اجتهاد است. اجتهاد، روش جامع نقلی و حیانی، عقلی، تجربی و شهودی است که با مراجعه با منابع تشریحی و تکوینی و با تکیه بر مبانی مدیریت اسلامی، پاسخ‌های معتبر برای مسائل مدیریت اسلامی را مطرح

می‌کند. (کارگروه بینادین مدیریت اسلامی، ۱۳۹۷: ۱۱۶) اجتهاد بر آموزه‌محوری و دلالت‌پژوهی استوار است. در این روش با تمرکز بر دلالت‌های متون و تحلیل آموزه‌ها، زوایای دقیقی از موضوع، کشف و اصطیاد می‌شود. در این روش از دلالت مطابقی و التزامی و ظرافت‌های کلامی استفاده خواهد شد. آموزه‌ها پس شناسایی و کشف، جمع و دسته‌بندی می‌شود و ساختار الگو براساس آن تدوین می‌شود.

ابزار تحقیق بیشتر کلیدواژه‌هاست. برای استخراج داده‌ها، از کلیدواژه‌های متعددی استفاده می‌شود که برخی از آنها عبارت‌اند از: عمل، ابتلا، تفقد، عین، نظارت، شدت عمل، بلاء، تجسس، مسیء، محسن، زجر.

البته برای شناسایی داده‌ها فقط از کلیدواژه استفاده نمی‌شود، بلکه پس از فهم موضوع و مطالعه قرآن کریم از ابتدا تا انتها، هر آموزه‌ای که کمترین ارتباط را با موضوع مدیریت عملکرد داشت، شناسایی و گزینش می‌شود. درحقیقت ورود به منابع براساس سه روش موضوعی و کدهای تعیین‌شده و درختی (استخراج کدها و کدهای فرعی از کدهای اصلی) انجام می‌شود. ابتدا استخراج گزاره‌ها به صورت حداکثری و سپس غربال‌گری انجام می‌شود و گزاره‌هایی که ارتباط بیشتری دارند حفظ می‌شوند.

برای سازماندهی داده‌ها، اجتهاد فعلی کافی نیست؛ حقیقت آن است که محصول اجتهاد مصطلح اغلب، تک‌نگاره‌هایی است که می‌تواند واقعیتی را بیان کند؛ اما ارائه الگو از این اجتهاد قدری دور از واقع است. از این رو، از روش تحلیل مضمون هم استفاده شده است. روش تحلیل مضمون در واقع نوعی تحلیل محتوای ساختاریافته و استخراج از داده‌های کیفی است که مبتنی بر واحدهای مضمون، مفهوم‌پردازی و الگوسازی صورت می‌پذیرد. این راهبرد با رویکردی استقرایی تلاش دارد تا با بخش‌بندی، طبقه‌بندی، خلاصه‌سازی و ساخت‌دهی دوباره به داده‌های متنی همچون متون حدیثی، مصاحبه‌ها و... مفاهیم آنها را استخراج کند؛ این راهبرد اساساً توصیفی است و کمک می‌کند تا محقق روندهای تجربیات و دیگر داده‌های کیفی را استخراج کند (چیت‌سازان و جوادی، ۱۳۹۴: ۱۲۴). نکته مهم آن‌که داده‌ها از مسیر مبانی و اصول به سمت شکل‌گیری الگو پیش خواهد رفت و تلاش می‌شود مبنای شکل‌گیری یافته‌ها، نظام محتوایی باشد. و این خود موجب استحکام دیدگاه اسلامی و پرهیز از سطحی‌نگری در یافته‌ها خواهد شد.

برای ترسیم نظام محتوایی نیز، که شامل مبانی، اصول و اهداف می‌شود. به منابع اسلامی مراجعه شد. همه گزاره‌های مرتبط با موضوع، در دو قالب هست‌ها (مبانی) و باید‌ها و نبایدها (اصول) استخراج گردید. این گزاره‌ها مجموعاً شامل ۲۲ مبنا و حدود ۸۰ اصل است که با استفاده از تحلیل مضامین و بازنگری در این اصول مشخص شد که در هفت طبقه می‌توان آنها را جای داد، هر یک از اصولی که با هم سنخیت داشتند، در طبقه مختص خود جای گرفتند و به این ترتیب مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفت.

### ۵. یافته‌های تحقیق

با توجه به ادبیات موجود و براساس تحقیقات بر روی منابع اسلامی باید الگویی از سیاست و شیوه مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد اسلامی طراحی کرد که:

- اصول عملکرد و عوامل مؤثر بر عملکرد را بیان نماید؛

- ابعاد عملکرد را با رویکرد اسلامی مشخص نماید؛

- معیارهای سنجش عملکرد؛

- ویژگی‌های ارزیابی را براساس آموزه‌های اسلامی بیان؛

- سیاست و فرآیند کلی مدیریت عملکرد را تبیین کند.

مختصات یادشده، از آموزه‌هایی که در جدول زیر آمده از طریق تحلیل مضمون

استخراج می‌گردد:

### جدول ۲. تحلیل مضامین آیات و روایات

مضمون	مفهوم	آیات و روایات
تعیین‌کننده عملکرد - اصل ویژگی ارزیابی	لزوم صداقت و وفاداری ناظران	وَابْعَثِ الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ (نهج البلاغه، نامه ۵۳)
ویژگی ارزیابی	احراز صلاحیت ارزیابی‌کنندگان (دینداری، حق‌گویی، صداقت و وفاداری)	أَرَى أَنْ تَبْعَثَ قَوْمًا مِنْ أَهْلِ الصَّلَاحِ وَالْعِفَافِ، مِمَّنْ يُوْتِقُ بَدِينَهُ وَأَمَانَتَهُ، يَسْأَلُ عَنْ سِيرَةِ الْعُمَّالِ وَ مَا يَعْمَلُونَ فِي الْبِلَادِ (محمودی، ۱۳۷۶؛ ج ۵، ۴۲۵)
ویژگی ارزیابی	لزوم امانتداری و اشتهار به خوبی ناظران	ثُمَّ لَا تَدْعَ أَنْ يَكُونَ لَكَ عَلَيْهِمْ عِيُونَ مِنْ أَهْلِ الْأَمَانَةِ وَالْقَوْلِ بِالْحَقِّ عِنْدَ النَّاسِ (نهج البلاغه: نامه ۵۳)

ویژگی ارزیابی	احراز دقت و صحت در ارزیابی	إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنِيٍّ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِيبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (حجرات: ۶)
ویژگی ارزیابی	لزوم اشراف کامل اطلاعاتی در سنجش	«بَلِّغْنِي عَنْكَ...؛ رُفِّي إِلَيَّ عَنْكَ...؛ بَلِّغْنِي رَسُولِي عَنْكَ...؛ رَسُولِي أَخْبَرَنِي بِعَجَبٍ... (نهج البلاغه: نامه ۴۰، ۴۳، ۷۱)
ویژگی ارزیابی	اشراف دقیق اطلاعاتی	أَمَّا بَعْدُ، يَا بَنَ حُنَيْفٍ، فَقَدْ بَلِّغْنِي أَنَّ رَجُلًا مِنْ فِئْتِيَةِ أَهْلِ الْبَصْرَةِ دَعَاكَ إِلَىٰ مَادُبَةِ (نهج البلاغه: نامه ۴۵)
ویژگی ارزیابی	سنجش عادلانه و واقعی	بَلِّغْنِي أَنَّكَ جَرَدْتَ الْأَرْضَ فَأَخَذْتَ مَا تَحْتِ قَدَمَيْكَ وَ أَكَلْتَ مَا تَحْتِ يَدَيْكَ؛ فَارْفَعْ إِلَيَّ حِسَابَكَ وَأَعْلَمْ أَنَّ حِسَابَ اللَّهِ أَعْظَمُ مِنْ حِسَابِ النَّاسِ (نهج البلاغه: نامه ۴۰)
ویژگی ارزیابی	لزوم دقت در ارزیابی و اشراف دقیق اطلاعاتی	خطاب به منذر بن جارود: لَسْتُ كَانُ مَا بَلِّغْنِي عَنْكَ حَقًّا، لَجَمَلُ أَهْلِكَ وَشَسِعَ نَعْلِكَ خَيْرٌ مِنْكَ (نهج البلاغه: نامه ۷۱)
ویژگی ارزیابی	تحقیق از ذی نفعان (مردم) نظارت از پایین به بالا	وَأُخْرِجْ فِي طَائِفَةٍ مِنْ أَصْحَابِكَ حَتَّىٰ تَمُرَّ بِأَرْضِ السَّوَادِ كَوْرَةَ كَوْرَةَ، فَتَسْأَلَهُمْ عَنْ عَمَلِهِمْ وَتَنْظُرَ فِي سِيرَتِهِمْ (قاضی ابویوسف، بی تا: ۱۱۸)
ویژگی ارزیابی	جامعیت نظارت (مکانی)	
ویژگی ارزیابی	نظارت توسط افراد شاخص	
ابعاد عملکرد	نظارت بر عملکرد مدیران در جایگاه یکی از ابعاد عملکرد	
ویژگی ارزیابی	ترجیح نظارت از بیرون	
ویژگی ارزیابی	بهره‌گیری از نظارت مخفی	
جامعیت ارزیابی		



ویژگی ارزیابی فرآیند ارزیابی	اطلاع‌رسانی قبل از ارزیابی و سنجش	وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ تَبْعَثَ رَسُولًا (الاسراء: ۱۵)
ویژگی ارزیابی جامعیت ارزیابی	نظارت همگانی	<p>كَلِّكُمْ رَاعٍ، وَكَلِّكُمْ مَسْئُولَ عَن رَعِيَّتِهِ - عن سودة بنت عمارة الهمدانية في حديث دخولها على معاوية - قالت: «و الله لقد جنته - تعنى أمير المؤمنين ؑ - في رجل كان قد ولاه صدقاتنا فجار علينا، فصادفته قائماً يصلى، فلما رأنى انفتل من صلاته ثم أقبل على بلطف و رفق، و رحمة و تعطف و قال: أ لك حاجة؟ قلت: نعم، فأخبرته الخبر. فبكى ؑ ثم قال: - رافعاً طرفه إلى السماء-: اللهم انت الشاهد على و عليهم، و إنى لم آمرهم بظلم خلقك، و لا بترك حقك. ثم أخرج ؑ قطعة جلد فكتب فيها: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ*. قَدْ جَاءَكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَ الْمِيزَانَ وَ لَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ، وَ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا، ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ (اعراف: ۸۵)</p> <p>فإذا قرأت كتابى هذا فاحتفظ بما فى يدك من عملنا حتى يقدم عليك من يقبضه. و السلام. قالت: ثم دفع الرقعة الى، فوالله ما ختمها بطين، و لا خذنها، فجئت بالرقعة إلى صاحبه، فانصرف عنا معزولاً (شيرازى، بى تا: ۱۱۷)</p>
ابعاد عملکرد ویژگی ارزیابی	ارزیابی عملکرد مدیران ارشد، نظارت بر عملکرد، نظارت مخفی	<p>كَانَ رَسُولُ اللَّهِ إِذَا وَجَّهَ جَيْشًا فَأَمَّهُمْ أَمِيرٌ بَعَثَ مَعَهُ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَةَ (حرعاملى، ۱۴۰۳: ج ۱۱، ۴۴)</p>
ابعاد عملکرد	توجه به حسن فاعلى	<p>وَ قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: يَهُ الْمُؤْمِنُ خَيْرٌ مِنْ عَمَلِهِ وَ قَالَ ﷺ: إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ... (جعفر بن محمد، ۱۴۰۰: ۵۳)</p>
ویژگی ارزیابی	ارزیابی دقیق عملکرد	ولا يدعونك شرفُ امرى الى ان تعظم من بلائه

	صرف نظر از عامل آن	ما کان صغیراً و لاضعه امری الی ان تستصغر من بلانه ما کان عظیما (نهج البلاغه: نامه ۵۳)
معیار عملکرد	رعایت معیارهای حق، عدل و رضایت در موقفیت	ولیکن احب الامور الیک اوسطها فی الحق و اعمها فی العدل و اجمعها لرضی الرعیه فان سخط العامه یجحف برضی الخاصه و ان سخط الخاصه یغتفر مع رضی العامه (نهج البلاغه: نامه ۵۳)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	لزوم حرکت در جهت اصلاح و پیشرفت	من ساوی یوماه فهو مغیون و من کان غده شراً من امسه فهو ملعون (مازندرانی، ۱۳۴۲: ج ۸، ۲۴۸)
ویژگی ارزیابی	پرهیز از نتیجه‌گرایی صرف	قضیه مصادف با امام صادق <small>علیه السلام</small> دو کیسه دینار (کلینی، ۱۴۲۹: ج ۵، ۱۶۱، ح ۱)
تأکید بر تدابیر پیشگیرانه	تقویت فرهنگ نظم و انضباط	وَ أَمْضِ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ (نهج البلاغه: نامه ۵۳)
تأکید بر تدابیر پیشگیرانه	تقویت فرهنگ نظم	فَصْنَعُ كُلِّ أَمْرٍ مَوْضِعُهُ، وَ أَوْقَعُ كُلَّ عَمَلٍ مَوْقِعَهُ (نهج البلاغه: نامه ۵۳)
ویژگی ارزیابی	لزوم کیفیت‌گرایی در کنار کمیت	لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كُنُوتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْئاً وَضَاقَتْ عَلَيْكُمْ الْأَرْضُ بِمَا رَحَبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُمْ مُدْبِرِينَ (توبه: ۲۵)
ویژگی ارزیابی	کیفیت‌گرایی در کنار کمیت	إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يَحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقِيَهُ (محمدی ری شهری، ۱۳۷۷: ج ۷، ۲۹)
ویژگی ارزیابی تأکید بر تدابیر پیشگیرانه	تقویت فرهنگ کار	إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ الْمُحْتَزِفَ الْأَمِينَ (حر عاملی، ۱۴۰۳: ج ۱۲، ۱۳)
ویژگی ارزیابی تأکید بر تدابیر پیشگیرانه	تقویت فرهنگ جهاد	الكَادُ عَلَى عِيَالِهِ كَالْمُجَاهِدِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ (نوری طبرسی، ۱۴۰۸: ج ۷، ۳۷۸)
تأکید بر تدابیر پیشگیرانه	حاکمیت رویکرد فعال در عملکرد	وَ اعْلَمَنَّ أَنَّ الدُّنْيَا دَارُ بَلِيَّةٍ لَمْ يَفْرُغْ صَاحِبُهَا فِيهَا قَطُّ سَاعَةً إِلَّا كَانَتْ فَرَعَتْهُ عَلَيْهِ حَسْرَةٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ (نهج البلاغه: نامه ۵۹)
تأکید بر تدابیر پیشگیرانه	حاکمیت روحیه کار	فاذا فرغت فانصب (شرح: ۷)

تأکید بر تدابیر پیشگیرانه	تأمین کامل معیشت کارگزاران و کارکنان	ثُمَّ اسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ؛ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَغِنَى لَهُمْ عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ (نهج البلاغه: نامه ۵۳)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	تخطئه رفتار سوء به جای عامل آن	مَا ظَنَنْتُ أَنَّكَ تُجِيبُ إِلَى طَعَامِ قَوْمٍ عَائِلُهُمْ مَجْفُوفٌ وَغَنِيَهُمْ مَدْعُوٌّ (نهج البلاغه: نامه ۴۵)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	تخطئه رفتار سوء به جای عامل آن	فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنِّي بَرِيٌّ مِمَّا تَعْمَلُونَ (شعراء: ۲۱۶)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	تسریع پاداش نسبت به تنبیه	إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِنَا سَوْفَ نُصَلِّيهِمْ نَارًا... وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَنُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ (نساء: ۵۶-۵۷)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	پاداش و تنبیه مضاعف در شرایط خاص	فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ وَأَمَّا الَّذِينَ اسْتَنكَفُوا وَاسْتَكْبَرُوا فَيَعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَلَا يَجِدُونَ لَهُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا (نساء: ۱۷۳)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	پاداش و تنبیه مضاعف در شرایط خاص، توجه به کیفیت	رَكَعَتَانِ مِنْ عَالِمٍ خَيْرٌ مِنْ سَبْعِينَ رَكَعَةً مِنْ جَاهِلٍ (مفید، ۱۴۱۳: ۲۴۵).
ویژگی ارزیابی	پاداش و تنبیه مضاعف در شرایط خاص	إِذَا لَذِقْنَاكَ ضِعْفَ الْحَيَاةِ وَضِعْفَ الْمَمَاتِ ثُمَّ لَا تَجِدُ لَكَ عَلَيْنَا نَصِيرًا (اسراء: ۷۵)
ویژگی ارزیابی، اصلاح و تعالی بخشی	درجه‌بندی براساس عملکرد	وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ (انعام: ۱۳۲)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	تقدم و اصالت تشویق به تنبیه	لِيَجْزِيَهُمُ اللَّهُ أَحْسَنَ مَا عَمِلُوا وَيَزِيدَهُمْ مِنْ فَضْلِهِ وَاللَّهُ يَرْزُقُ مَنْ يَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ (نور: ۳۸)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	ترجیح مجازات و تنبیه غیر مستقیم	ازجر المسنی بشواب المحسن (نهج البلاغه: حکمت ۱۶۸)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	تقدم تشویق بر تنبیه	مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يَجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا (انعام: ۱۶۰)
ابعاد عملکرد	هشدار، تهدید و شدت عمل به کارگزار متخلف	وَآتَى الْقِسْمَ بِاللَّهِ قَسَمًا صَادِقًا لَنْ بَلَّغْنِي أَنَّكَ خُنْتُ مِنْ فِئَةِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا

		لَا تُشَدَّنَ عَلَيْكَ شِدَّةٌ تَدْعُكَ قَلِيلَ الْوَفْرِ ثَقِيلَ الظَّهْرِ ضَنْبِلَ الْأَمْرِ وَالسَّلَامِ (نهج البلاغه: نامه ۲۰)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	اشد مجازات برای کارگزاران متخلف	فَالْتَقَمَهُ الْحَوْتُ وَهُوَ مُلِيمٌ فَلَوْلَا أَنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُسَبِّحِينَ لَلَبِثَ فِي بَطْنِهِ إِلَى يَوْمِ يُعْثُونَ (صافات: ۱۴۲-۱۴۴)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	بهره‌مندسازی نیروها از نتایج عملکرد مطلوب	ثم خرج رسول الله ﷺ إلى الناس فحرضهم، و نقل كل امرئ منهم ما أصاب (طبری، ۱۳۸۷: ج ۲، ۴۴۸)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	تقویت عملکرد مثبت از طریق بازخورد مثبت (تمجید) و پاداش دهی	فَأَفْسَحَ فِي آمَالِهِمْ وَوَأَصِيلَ فِي حُسْنِ النَّثَاءِ عَلَيْهِمْ وَ تَعْدِيدِ مَا أَبْلَى ذَوُو الْبَلَاءِ مِنْهُمْ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ وَ تُحَرِّضُ النَّآكِلَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ (نهج البلاغه: نامه ۵۳)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	مسئولیت‌پذیری نسبت به عملکرد اشتباه نیروها و جبران خطای آنها	فلما وضعوه امر بهم خالد عند ذلك فكتفوا، ثم عرضهم على السيف، فقتل من قتل منهم فلما انتهى الخبر الى رسول الله ﷺ رفع يديه الى السماء، ثم قال: اللهم انى ابرا إليك مما صنع خالد بن الوليد! ثم دعا على بن ابي طالب ﷺ، فقال: يا على اخرج الى هؤلاء القوم، فانظر فى امرهم، و اجعل امر الجاهلية تحت قدميك فخرج حتى جاءهم و معه مال قد بعته رسول الله ﷺ به، فودى لهم الدماء و ما اصيب من الأموال، حتى انه ليدى مبلغه الكلب، حتى إذا لم يبق شىء من دم و لا مال الا وداه، بقيت معه بقية من المال فقال لهم على ﷺ حين فرغ منهم: هل بقى لكم دم او مال لم يود إليكم؟ قالوا: لا، قال: فانى أعطيتكم هذه البقية من هذا المال احتياطا لرسول الله ﷺ مما لا يعلم و لا تعلمون ففعل. (طبری، ۱۳۷۸: ج ۳، ۶۷)
ویژگی ارزیابی اصلاح و تعالی بخشی	بازگشت‌پذیری در صورت جبران و اصلاح عملکرد	وَإِنِّي لَغَفَّارٌ لِمَن تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا ثُمَّ اهْتَدَى (طه: ۸۲)

<p>تعیین‌کننده‌های عملکرد (معنویت‌گرایی در قالب ارتباط با خداوند و استعانت از او، موجب تسریع در وصول به اهداف و نتایج می‌شود).</p>	<p>معنویت‌گرایی</p>	<p>واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله افضل تلك المواقيت و اجزل تلك الاقسام (نهج البلاغه: نامه ۵۳) - و ليس يخرج الوالى من حقيقه ما الزمه الله من ذلك الا بالاهتمام والاستعانه بالله و توطین نفسه على لزوم الحق و الصبر عليه (نهج البلاغه: نامه ۵۳)</p>
<p>تعیین‌کننده‌های عملکرد (تقوا باعث نزول برکات آسمانی و زمینی، افزایش قدرت تشخیص و خروج از بحران است)</p>	<p>تقوا و مدیریت بر خویشتن</p>	<p>أَمْرُهُ بِتَقْوَى اللَّهِ وَ إِشَارِ طَاعَتِهِ (نهج البلاغه: نامه ۵۳) - و لو ان اهل القرى آمنوا و اتقوا لفتحنا عليهم برکات من السماء و الارض (اعراف: ۹۶)؛ أَمَلِكْ هَوَاكَ وَ شُحَّ بِنَفْسِكَ عَمَّا لَا يَجِلُّ لَكَ (نهج البلاغه: نامه ۵۳)؛ من يتق الله يجعل له فرقا... - یرزقه من حيث لا يحتسب (طلاق: ۳)</p>
<p>تعیین‌کننده‌های عملکرد (مربوط به رهبری و موجب نفوذ بیشتر و در نتیجه تحقق اهداف عملکردی می‌شود).</p>	<p>کرامت و محبت</p>	<p>فيما رحمه من الله لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم (آل عمران: ۱۵۹)، وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (شعراء: ۲۱۵)</p>
<p>تعیین‌کننده‌های عملکرد (عدالت باعث تداوم سازمان و مدیریت است تبعیض و ناعدالتی، عملکرد سازمان را به چالش می‌کشاند)</p>	<p>عدالت و انصاف</p>	<p>اعْدِلْ! تَدْمُ لَكَ الْقُدْرَةَ (آمدی، ۱۳۳۷: ج ۲، ۱۷۸)؛ كَانَ رَسُولُ اللَّهِ يُقَسِّمُ لِحَفَاطَتِهِ بَيْنَ أَصْحَابِهِ فَيَنْظُرُ إِلَى ذَا وَ يَنْظُرُ إِلَى ذَا بِالسَّوِيَّةِ (مجلسی، ۱۴۲۳: ج ۶، ۲۶۰)؛ لَيْكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ، وَ أَعَمَّهَا فِي الْعَدْلِ (نهج البلاغه: نامه ۵۳)</p>
<p>تعیین‌کننده‌های عملکرد (تدبیر همراه با بصیرت، سازمان را در مسیر نیل به اهداف قرار می‌دهد و بی‌تدبیری موجب خسارت سازمان و عدم نیل به اهداف است)</p>	<p>بصیرت و تدبیر</p>	<p>ادل شی علی غزازه العقل حسن التدبیر (آمدی، ۱۳۳۷: ح ۴۸۲۱)؛ اذکر فی الیوم غداً (نهج البلاغه: نامه ۲۱)؛ وَمَا أَمْرٌ فُرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ (هود: ۹۷)</p>

<p>تعیین‌کننده‌های عملکرد (سپردن امور نزد شایستگان، سازمان را در نیل به اهداف مساعدت می‌کند)</p>	<p>شایسته‌گزینی</p>	<p>قَالَ مَنْ أَمَّ قَوْمًا وَ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَعْلَمُ مِنْهُ لَمْ يَزَلْ أَمْرُهُمْ إِلَى سَفَالٍ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ (صدوق) (ابن بابویه)، ۱۳۸۵: ج ۲، ۳۲۶؛ واجِعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ لَا يَمُهَّرُهُ كَبِيرُهَا وَلَا يَسْتَشْتُ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا (نهج البلاغه: نامه ۵۳)</p>
<p>تعیین‌کننده‌های عملکرد (نظارت موجب پیشرفت و ارتقا است)</p>	<p>نظارت و ارزیابی</p>	<p>أَرَى أَنْ تَبْعَتْ قَوْمًا مِنْ أَهْلِ الصَّلَاحِ وَالْعِصْفِ، مِمَّنْ يُوْتَقَىٰ بَدِينَهُ وَأَمَانَتِهِ، يَسْأَلُ عَنْ سِيرَةِ الْعَمَالِ وَ مَا يَعْمَلُونَ فِي الْبِلَادِ (محمودی، ۱۳۷۶: ج ۵، ۴۲۵)؛ وَأَخْرَجَ فِي طَائِفَةٍ مِنْ أَصْحَابِكَ حَتَّى تَمُرَّ بِأَرْضِ السَّوَادِ كُورَةَ كُورَةَ، فَتَسْأَلُهُمْ عَنْ عَمَلِهِمْ وَ تَنْظُرَ فِي سِيرَتِهِمْ (قاضی ابویوسف، بی تا، ۱۱۸)؛ كَانَ رَسُولُ اللَّهِ إِذَا وَجَّهَ جَيْشًا فَأَمَّهُمْ أَمِيرٌ بَعَثَ مَعَهُ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَةَ (حرعاملی، ۱۴۰۳: ج ۱، ۴۴)</p>

(منبع: یافته‌های پژوهش)

## ۶. نتایج تحقیق

نتایج تحقیق در نمودار بعد به نمایش گذاشته شده است. این نمودار به پرسش‌های تحقیق پاسخ می‌دهد؛ زیرا عوامل مؤثر بر عملکرد، ابعاد و معیارهای سنجش عملکرد و نیز سیاست و فرآیند مدیریت عملکرد را بیان می‌کند:

الف) مدیریت عملکرد سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

جدول ۱. مدل کلی مدیریت عملکرد سازمان بر اساس آموزه‌های اسلامی

مفهوم فراگیر	محورهای اصلی	محورهای فرعی
سیاست و مدیریت عملکرد سازمانی	۱. تعیین‌کننده‌های عملکرد (عوامل مؤثر بر عملکرد)	۱. معنویت‌گرایی؛
		۲. تقوا و مدیریت بر خویشتن؛
		۳. عدالت و انصاف؛
		۴. محبت و کرامت؛

۵. بصیرت و تدبیر؛		
۶. شایسته‌گزینی؛		
۷. نظارت و ارزیابی.		
۱. نیت و حسن فاعلی؛	۲. ابعاد عملکرد	
۲. عملکرد مدیران ارشد؛		
۳. ورودی، فرآیند، خروجی و پیامدها.		
۱. حق و ارزش‌های الهی (تقوا)؛	۳. معیارهای عملکرد	
۲. عدالت؛		
۳. رضایت؛		
۴. تحقق اهداف (اثربخشی و کارایی).		
۱. دقت؛	۴. ویژگی‌های ارزیابی عملکرد	
۲. اشراف کامل؛		
۳. جامعیت (انواع نظارت)؛		
۴. ارزیابی مستمر؛		
۵. عدالت در ارزیابی؛		
۶. توجه همزمان به نتیجه و وسیله رسیدن به آن؛		
۷. اصلاح و تعالی بخشی؛		
۸. تأکید بر عملکرد مدیران؛		
۹. اتخاذ تدابیر پیشگیرانه (تقویت نظارت درونی و ترویج فرهنگ نظم، کار و جهاد)؛		
۱۰. تأکید بر کیفیت در کنار کمیت.		
۱. برنامه‌ریزی عملکرد و اجرای آن؛	۵. فرآیند مدیریت عملکرد	
۲. تعیین ابعاد عملکرد؛		
۳. تعیین معیارهای سنجش؛		
۴. پایش عملکرد؛		
۵. سنجش عملکرد؛		
۶. اصلاح و تعالی بخشی.		

(منبع: یافته‌های پژوهش)

### الف) تبیین یافته‌های تحقیق

از آموزه‌ها استفاده می‌شود که پیش از ارزیابی باید عملکرد مطلوب و استانداردها دقیقاً مشخص، و توافقات عملکردی حاصل شده باشد (برنامه‌ریزی و بیان عملکرد مطلوب پیش از سنجش).

۱. آموزه‌های اسلامی با اتخاذ تمهیداتی می‌کوشد تا با درونی‌سازی و به‌صورت تدریجی، عملکرد مثبت را محقق سازد و مانع عملکرد نامطلوب از همان ابتدا شود. آموزه‌های اسلامی دو راهبرد تمهیدانه و پیشگیرانه را در پیش می‌گیرد. تمهیدانه جنبه اثباتی دارد و زمینه ارتقا را فراهم می‌کند و پیشگیرانه جنبه سلبی دارد و مانع عملکرد منفی می‌شود. از آموزه‌ها استفاده می‌شود که میزان نظارت بر مدیران و کارگزاران ارشد به مراتب بیش از دیگر کارکنان است. نوک پیکان نظارت حضرت امیر علیه السلام بر استانداران آن حضرت بوده که مقابله با آنها نیز شدیدتر بوده است (تاکید بر سنجش عملکرد مدیران ارشد). برای ارزیابی کلان سازمان استانداری و ولایت‌های زمان خلافت حضرت امیر علیه السلام، بُعد اصلی عملکرد استانداری و ولایات، عملکرد مدیران و استانداران بوده است.

در نظارت بر کارگزاران از نظارت‌های مخفی و پنهانی نیز استفاده می‌شود (تاکید بر نظارت‌های مخفی). شاید استفاده از این نوع نظارت برای یافتن نیت‌ها و انگیزه‌های عملکرد نیز مناسب باشد و این‌گونه موارد خودنمایی و ظاهرسازی آشکار شود.

برای سنجش عملکرد مهم‌ترین معیارها عبارت‌اند از: تقوا، عدالت، رضایت و تحقق اهداف، که به هنگام تعارض، تقوا و عدالت بر رضایت مقدم است و البته مراد از رضایت، رضایت عموم است، نه رضایت افراد خاص. همچنین معیارهای سنجش، براساس اصول مدیریت عملکرد تعیین می‌شود (تعیین معیارهای اصلی سنجش عملکرد). بیان معیارهای سنجش در اینجا نافی استفاده از معیارهای خاص متناسب با هر سازمان نخواهد بود.

از آموزه‌های اسلامی استفاده می‌شود که ابعاد عملکرد، نیت و حسن فاعلی، عملکرد مدیران ارشد و سرانجام ورودی‌ها، فرآیندها، خروجی‌ها و پیامدها را شامل می‌شود و همه این موارد تحت ارزیابی قرار می‌گیرد (تعیین ابعاد عملکرد).

در نظارت بر عملکرد، آنچه بیشتر مورد نظر بوده، تخطی نکردن از هنجارها و حدود



شرعی است، نه سنجش فرآیندهای فنی و عملیاتی (سنجش براساس هنجارهای شرعی). شاید بتوان چنین استنباط کرد که دست مدیران در شناسایی و انتخاب فرآیندها و اقدامات سازمانی نسبتاً باز است و آنچه ارزیابی می‌شود حدود شرعی است؛ به این معنا که مدیران نباید در دستیابی به اهداف و نتایج، حدود شرعی را زیر پا گذارند. در سنجش عملکرد، نباید تحت تأثیر شخصیت مدیران (بزرگ یا کوچک) یا سازمان خاص قرار گرفت (سنجش عادلانه و واقعی).

از آموزه‌های اسلامی استفاده می‌شود که ارزیابی‌کنندگان باید صلاحیت‌های لازم (صداقت و وفا) را داشته باشند، در غیر این صورت نتیجه ارزیابی واقعی نخواهد بود (احراز صلاحیت ارزیابان).

با توجه به اهمیت نتیجه ارزیابی، باید سنجش‌ها دقیق و همراه با احراز صحت باشد تا در حق افراد و سازمان‌ها اجحاف نشود (احراز دقت و صحت در سنجش).

کمیت و کیفیت هر دو مهم است، اما کیفیت ترجیح دارد. باید بر ارتقای کیفیت اهتمام ویژه داشت (ترجیح شاخص‌های کیفی).

از پایش و رصد کامل اطلاعاتی مراحل ارزیابی است. با اطلاعات ناقص نمی‌توان قضاوت درستی داشت. براساس آموزه‌های اسلامی انواع نظارت برای پایش عملکرد تعبیه شده است (پایش و اشراف کامل اطلاعاتی). استفاده از انواع نظارت در اشراف کامل اطلاعاتی مؤثر است.

از آموزه‌های اسلامی استفاده می‌شود که معنویت، تقوا، انصاف و عدالت، مدیریت کریمانه، بصیرت و تدبیر، شایسته‌گزینی و نظارت و ارزیابی از اصول مؤثر بر عملکرد سازمان‌اند. این موارد را ذیل تعیین‌کننده‌های عملکرد نیز می‌توان تعریف کرد.

نظارت همگانی از آموزه‌های اسلامی است که باید برای سازمانی کردن آن مکانیزم‌هایی تعریف شود. این نظارت در جلوگیری از انحرافات سازمانی مؤثر است (نظارت همگانی). در آموزه‌های اسلامی به پرسش از ذی‌نفعان (مردم) تصریح شده است. آنان باید درباره عملکرد کارگزاران قضاوت کنند (تحقیق از ذی‌نفعان برای ارزیابی، نظارت همگانی). البته تحقیق از ذی‌نفعان و مردم شاید برای همه موقعیت‌ها مناسب نباشد، بلکه اعمال هر یک از

انواع نظارت‌ها بستگی به شرایط سازمانی و موقعیت دارد، مهم آن است که بدانیم از منظر اسلام، نظارت جامعیت دارد.

### ب) نوآوری تحقیق

نتایج این تحقیق در نسبت با الگوهای دیگر مدیریت عملکرد چنین نوآوری‌هایی دارد:

- در هیچ‌یک از الگوها در خصوص ارزیابی‌کنندگان و شرایط آنها مطلبی ذکر نشده بود؛ درحالی‌که در این الگو، شرایط سختی برای آنها در نظر گرفته شده است. اینکه ارزیاب و ناظر باید صلاحیت‌های لازم (صداقت و وفا) را داشته باشند، از این قبیل است.
- در این الگو، تدابیری وجود دارد که احتمال انحراف را به حداقل می‌رساند. ترویج روحیه معنویت‌گرایی، تقوا و پارسایی، مدیریت براساس کرامت و محبت، تدبیر همراه با بصیرت، از مواردی است که از انحراف صیانت کرده، و زمینه تعالی سازمان را فراهم می‌سازد. این موارد قطعاً بر عملکرد و نتایج آن اثرگذارند. به تجربه ثابت شده است که سازمان‌هایی که روحیه معنوی بالایی دارند، موفقیت بیشتری به نسبت با سازمان‌های بی‌بهره از معنویت داشته‌اند. سازمان‌هایی که بر محور تقوا شکل گرفته، و میزان بالایی از تقوای سازمانی در آنها رعایت می‌شود، کمتر در معرض فساد، و رکود قرار می‌گیرند.
- تمرکز بر شاخص‌های کمی و بسنده کردن بر دستاوردهای کمی برای سازمان‌ها چندان مطلوب نیست. اینکه سازمان‌ها به دنبال دادن بیان کاری آن هم به شکل کمی و فزاینده باشند، به تدریج نتایج ارزیابی را تضعیف می‌کند و سازمان را از موفقیت باز می‌دارد. در این الگو، کیفیت شاخص بسیار مهمی است که در کنار کمیت باید به آن توجه جدی شود.
- درباره معیارهای عملکرد، اتفاق نظری میان صاحبان الگوهای مدیریت عملکرد وجود ندارد، اما در این الگو، معیارها بیشتر روی نتایج می‌رود و نتایج تا آنجا جذاب است که از طریق صحیح به دست آمده باشند. دستیابی به نتایج به ظاهر ارزشمند از طریق راه‌های نامشروع، ارزیابی سازمان را منفی می‌کند. در معیارها، باید حق، عدالت و رضایت موردنظر باشد.
- در ابعاد عملکرد نیز اتفاق نظری میان الگوهای موجود، دیده نمی‌شود. در این الگو افزون بر ورودی، فرآیند و خروجی، نیمه پنهان عملکرد یعنی نیت و انگیزه‌ها نیز ارزیابی می‌شود و شاید استفاده از نظارت‌های مخفی برای آشکارکردن نیت و انگیزه‌های شوم باشد.

چه‌بسا سازمانی در ظاهر با کمک به مستمندان و انجام‌دادن امور خیر می‌کوشد عملکرد نامطلوب خود را مخفی نگاه دارد و چهره‌ای مطلوب از خود به نمایش گذارد.

- در مدیریت اسلامی، مدیران، محورند؛ از این‌رو مدیران اختیارات بسیاری دارند. پس باید در انتخاب مدیران دقت کرد و شایستگان را برگزید و به همین نسبت باید بر عملکرد آنها به دقت نظارت، و آن را ارزیابی کرد؛ از این‌رو مدیران از ابعاد عملکرد سازمان‌اند؛ درحالی‌که در الگوهای دیگر، مدیران در کنار ساختارها قرار می‌گیرند و خود محصور آن خواهند بود و طبعاً قدرت خلاقیت و نوآوری بالایی نیز نخواهند داشت.

- نظارت از منظر آموزه‌های اسلامی جامعیت بسیاری دارد و انواع نظارت برای مدیریت تعریف شده است که به تناسب موقعیت‌ها می‌توان از آنها استفاده کرد. نظارت همگانی از اقسام نظارت است که، هم جنبه پیشگیرانه دارد، و هم می‌تواند در جایگاه روشی خاص به آن توجه شود. در الگوهای مدیریت عملکرد، وظیفه نظارت و ارزیابی به افراد خاصی محدود است که برای این کار مشخص شده‌اند، اما در این الگو نظارت اختصاص به آنها ندارد و همه افراد و حتی ارباب رجوع نیز می‌توانند نظارت خود را اعمال نمایند.

### ج) پیشنهادات تحقیق

با توجه به گستره نظری موجود، یافته‌ها و محدودیت‌های حاضر، می‌توان چنین پیشنهادها و جهت‌گیری‌های پژوهشی را پیشنهاد داد که خود فراهم‌کننده زمینه‌های پژوهشی جدیدند:

۱. این پژوهش تحقیقی بنیادی است و به‌تنهایی نیز برای پیاده‌سازی در نهاد انقلابی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی کافی نیست، بلکه نیازمند توجه به مقتضیات سازمانی سپاه است؛ از این‌رو لازم است تحقیق دیگری با مشارکت تیم‌های عملیاتی سپاه با دسترسی بالا به افراد و اسناد مؤثر سازمانی و آشنا با فرآیندهای سازمانی، انجام شود؛

۲. برخی مفاهیم به‌کاررفته در مبحث مدیریت عملکرد سازمانی نیازمند پژوهش دینی است؛ مثلاً اثربخشی، کارایی و بهره‌وری از مفاهیمی‌اند که کشف دیدگاه اسلامی در هریک نیازمند تحقیق است و لازم است درباره بهره‌وری از دیدگاه اسلام تحقیق شود. آیا اثربخشی نسبت به کارایی اهمیت بیشتری دارد یا برعکس؟

۳. اجرایی شدن برخی مقوله‌ها از قبیل نیت و حسن فاعلی در ابعاد عملکرد، نیازمند پژوهش جداگانه است. چگونه می‌توان نیت و حسن فاعلی را در جایگاه یکی از ابعاد عملکرد سنجید؟ آیا اساساً آنها در فضای سازمانی سنجش پذیرند؟

۴. نظارت همگانی از آموزه‌های اسلامی است که باید برای سازمانی کردن آن مکانیزم‌هایی تعریف شود. این نوع نظارت در جلوگیری از انحرافات سازمانی مؤثر است. در این تحقیق راهکارهای تحقق نظارت همگانی تعریف نشده، و این خود محتاج تحقیق جداگانه است.

### منابع تحقیق

- قرآن کریم.  
نهج البلاغه.  
آذری، علیرضا و مهدی زمانی مزده (۱۳۹۴). الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان، تهران، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.  
آمدی، عبدالواحد (۱۳۳۷). غرر الحکم و درر الکلم، محمدعلی انصاری قمی، تهران، [بی‌نا].  
ابن بابویه، محمدبن علی (۱۳۸۵). علل الشرائع، قم، کتابفروشی داوری، چاپ اول.  
تولایی، محمد و غلامرضا زاهدیان پیشخان (۱۳۹۵). «ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان‌های دفاعی»، مجله مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، سال پانزدهم، شماره ۸۳، پاییز، ص ۶۷-۴۹.  
چیت‌سازیان، علیرضا و محمد جوادی (۱۳۹۴). «بازخوانی نظام انگیزش در سازمان جهادی»، فصلنامه علمی تخصصی مطالعات مدیریت و فرهنگ جهادی، شماره ۱، ص ۱۱۹-۱۳۸.  
حر عاملی، محمدبن‌الحسن (۱۴۰۳). وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه، تهران، کتابفروشی اسلامیة.  
رضائیان، علی و اسدالله گنجعلی (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد، چیستی، چرایی و چگونگی، تهران، دانشگاه امام صادق (ع).  
رفیع‌زاده، علاءالدین و ناصر میرسپاسی و عادل آذر (۱۳۹۵). «ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت»، فصلنامه پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال چهارم، شماره ۴، پاییز، ص ۸۱-۱۰۰.

- شیرازی، سیدمحمد. بی‌تا، الفقه، النظافه، قم، دفترشیرازی.
- طبری، محمدبن جریر (۱۳۸۷ق). تاریخ الأمم و الملوك، ۱۱ جلدی، بیروت، دارالتراث، چاپ ۲.
- قاضی ابویوسف. بی‌تا، الخراج، بیروت، دارالمعرفه.
- کارگروه بنیادین مدیریت اسلامی (۱۳۹۷). پیش‌نویس نقشه جامع مدیریت اسلامی (نجما)، قم، دانشگاه قم، ویرایش ششم.
- کلینی، ابوجعفر محمدبن یعقوب (۱۴۲۹ق). الکافی، قم، دارالحديث.
- مازندرانی، محمدصالح بن احمد (۱۳۴۲). شرح الکافی، تهران، مکتبه الاسلامیه للنشر.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۲۳ق). بحارالانوار لجامعة الدرر اخبار الائمة الاطهار<sup>علیهم‌السلام</sup>، بیروت، دارالاضواء.
- محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۷۷). میزان الحکمة، ترجمه حمیدرضا شیخی، قم، دارالحديث، ج ۲، چاپ اول.
- محمدی، محمد و فتاح شریف‌زاده (۱۳۹۶). «طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۵، زمستان، ص ۱۳۳-۱۵۹.
- محمودی (۱۳۷۶). نهج السعادة فی مستدرک نهج البلاغه، تهران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- مفید، محمدبن محمد (۱۴۱۳ق). الإرشاد فی معرفة حجج الله علی العباد، قم، کنگره شیخ مفید، چاپ اول.
- منسوب به جعفر بن محمد<sup>علیه‌السلام</sup> (۱۴۰۰ق). مصباح الشریعة، بیروت، اعلمی، چاپ اول.
- نوری طبرسی، حسین (۱۴۰۸ق). مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل، بیروت، مؤسسه آل البيت<sup>علیهم‌السلام</sup> لاحیاء التراث.
- یاوری وحید و شمس‌السادات زاهدی (۱۳۹۲). «طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی»، مجله علمی پژوهشی اندیشه راهبردی، سال هفتم، شماره ۱، بهار و تابستان، ص ۷۹-۱۲۲.
- Ghalayini, A. M. Noble, J.S & Crowe T.J. An (1997). "integrated Dynamic Pperformance Measurement system for improving manufacturing competitiveness"; *international Journal of production Economics*, 25-207.