



## Pathology of the Performance Evaluation System for Employees and Managers in the Country's Executive Bodies and Proposing Solutions for Transformation

Alireza Dehghanpour-Farashah<sup>1</sup> , Afsaneh Dehghanpour-Farashah<sup>2</sup> , Roya Ahmadabadi<sup>3</sup>

### Abstract

### Article Type:

Research-based

**Background & Purpose:** The performance evaluation system for employees and managers in the Iranian government was ceremonial, ineffective, disjointed, and inadequate prior to 2017. This inefficiency was evident in the lack of integration between the performance evaluation system and other human resource systems. To improve this situation, the government approved Executive Instruction in 2017, aimed at enhancing coherence and effectiveness within the performance evaluation system across executive bodies. The objective of this research is to analyze the pathology of the performance evaluation system for employees and managers in the country's executive bodies and to propose solutions for its transformation, effectiveness, and efficiency.

### Corresponding Author:

Afsaneh Dehghanpour-Farashah

### © Authors

**Methodology:** In this study, data were collected through a review of the literature related to the performance evaluation system for employees and managers (25 articles) and through interviews with experts. The main and sub-themes related to the issues within this system were identified. A purposive sampling method was used, and the data analysis was conducted using thematic analysis. The study included 20 interviews, conducted until theoretical saturation was reached.

**Findings:** The research identified 69 sub-themes concerning the issues of the performance evaluation system for employees and managers, which were categorized into seven groups: issues related to evaluation results, evaluation methods and approaches, evaluators, evaluatees, evaluation criteria, evaluation context, and the structural factors. Additionally, policy recommendations and strategies for improving the performance evaluation system for employees and managers in executive bodies were provided.

**Conclusion:** The findings indicate that the performance evaluation system for employees and managers in the country's executive bodies requires a comprehensive review and reform in both the substantive content of the directive and its implementation procedures. Accordingly, it is recommended that the necessary amendments be made to the directive and that a mechanism be established to first define and determine the maturity levels of organizational performance evaluation based on appropriate indicators. Subsequently, relying on the self-assessments of the executive bodies and the documentation they provide, the maturity of their performance evaluation should be assessed by the Administrative and Recruitment Organization. Finally, in line with the maturity level of each executive body, the necessary measures should be undertaken to customize the performance evaluation system and to implement a three-level performance evaluation model encompassing employees, managers, and the organization as a whole.

### Received:

April 04, 2025

### Received in revised form:

May 17, 2025

### Accepted:

May 28, 2025

### Published online:

March 29, 2025

**Keywords:** Performance evaluation system, Employees and managers, Executive bodies of the country, Performance management in the public sector, Three-level performance evaluation

**Citation:** Dehghanpour-Farashah, Alireza, Dehghanpour-Farashah, Afsaneh & Ahmadabadi, Roya (2025). Pathology of the Performance Evaluation System for Employees and Managers in the Country's Executive Bodies and Proposing Solutions for Transformation. *Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 56-116. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.493358.2335>

1. PhD Candidate, Department of Public Policy and Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: a.dehghanpour@ut.ac.ir
2. Assistant Prof., Department of Cultural and Social Governance, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: dehghanpur@ut.ac.ir
3. PhD Candidate, Department of Public Policy and Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: roya.ahmadabadi@ut.ac.ir



## آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه

### راه‌کارهایی برای تحول

علیرضا دهقان‌پور فراشاه<sup>۱</sup>، افسانه دهقان‌پور فراشاه<sup>۲</sup>، رویا احمدآبادی<sup>۳</sup>

#### چکیده

#### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: افسانه دهقان‌پور فراشاه  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دولت در ایران تا پیش از سال ۱۳۹۶ تشریفاتی، فاقد اثربخشی، نامنجم و نامناسب بود. این ناکارآمدی در عدم ارتباط نظام ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌های منابع انسانی نمایان شده بود. به‌منظور بهبود این وضعیت، دولت بخشنامه دستورالعمل اجرایی فرایند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان را در سال ۱۳۹۶ تصویب کرد که هدف آن، منسجم‌تر کردن و افزایش اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور بود. هدف از اجرای این پژوهش، آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راه‌کارهایی برای تحول، اثربخشی و کارآمدی این نظام است.

**روش:** در این پژوهش با مرور ادبیات مرتبط با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران (۲۵ مقاله) و انجام مصاحبه با خبرگان، داده‌ها گردآوری و مضامین اصلی و فرعی مرتبط با آسیب‌های این نظام شناسایی شدند. روش نمونه‌گیری، هدفمند و روش تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون بود. در این پژوهش تا رسیدن به اشباع نظری ۲۰ مصاحبه انجام شد.

**یافته‌ها:** در این پژوهش ۶۹ مضمون فرعی در خصوص آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران شناسایی شد که در قالب ۷ گروه آسیب‌های مرتبط با نتایج ارزیابی، شیوه و رویکرد ارزیابی، ارزیابی‌کنندگان، ارزیابی‌شوندگان، شاخص‌های ارزیابی، زمینه ارزیابی و عوامل ساختاری دسته‌بندی شدند. همچنین پیشنهادها و راه‌کارهایی برای بهبود نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور ارائه شد.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور، به بازنگری و اصلاح در هر دو بُعد محتوای خطمشی و شیوه‌های اجرایی آن نیازمند است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که اصلاحات لازم در این بخشنامه صورت گیرد و سازوکاری طراحی شود تا در گام نخست، سطوح بلوغ ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها بر اساس شاخص‌های مناسب تعریف و تعیین شود؛ سپس با تکیه بر خوداظهاری دستگاه‌ها و مستندهای ارائه‌شده، میزان بلوغ ارزیابی عملکرد آن‌ها توسط سازمان اداری و استخدامی کشور سنجیده شود. در نهایت، متناسب با سطح بلوغ هر دستگاه، اقدامات لازم برای ویژه‌سازی نظام ارزیابی عملکرد و استقرار الگوی ارزیابی عملکرد سه‌سطحی (کارکنان، مدیران و دستگاه اجرایی) انجام پذیرد.

**کلیدواژه‌ها:** نظام ارزیابی عملکرد، کارکنان و مدیران، دستگاه‌های اجرایی کشور، مدیریت عملکرد در بخش دولتی، ارزیابی عملکرد سه‌سطحی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵  
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۷  
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷  
انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۱۰

**استناد:** دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ دهقان‌پور فراشاه، افسانه و احمدآبادی، رویا (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راه‌کارهایی برای تحول. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۸۶-۱۱۶.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.493358.2335>

۱. دانشجوی دکتری، گروه خطمشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم و سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: a.dehghanpour@ut.ac.ir
۲. استادیار، گروه حکمرانی فرهنگی و اجتماعی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: dehghanpur@ut.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری، گروه خطمشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم و سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: roya.ahmadabadi@ut.ac.ir

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۱۵، شماره ۲، ص. ۸۶-۱۱۶  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

مهم‌ترین و ارزشمندترین منبعی که یک سازمان در اختیار دارد، منابع انسانی آن است. عملکرد منابع انسانی سازمان برای دستیابی به اهداف راهبردی ضروری است (انگیداو، زو، نینگ، فرانچسکو و هانچن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵؛ پی، وانگ، پنگ و لیو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). تحولات روزافزون و پویای جوامع و سازمان‌ها و افزایش رقابت سازمان‌ها برای بقا، ضرورت بهبود عملکرد منابع انسانی و به تبع آن ارزیابی عملکرد مناسب و اثربخش را بیش از پیش نشان داده است (صحت، دهقانان، دهدشتی شاهرخ و کریم‌خانی، ۱۴۰۲). بسیاری از خبرگان، فقدان نظام ارزیابی عملکرد مناسب را به‌منزله بیماری سازمان تلقی کرده‌اند (سلطانی فر و حیدریه، ۱۳۹۹) و نبود ارزیابی عملکرد را دلیل مرگ سازمان‌ها دانسته‌اند (غلامی، فرهادی، وثوقی نیری و فرخی، ۱۴۰۰). ارزیابی عملکرد به‌منزله بخشی حیاتی از نظام مدیریت عملکرد، فرایندی است که طی آن، خروجی‌های واقعی کارکنان با انتظارات از پیش تعیین شده مقایسه می‌شود و میزان دستیابی آنان به اهداف مشخص شده، سنجیده می‌شود. در این فرایند، شکاف عملکردی کارکنان و مدیران آشکار می‌شود و زمینه بهبود مستمر فراهم می‌آید. کارکنان و مدیرانی معتمد محسوب می‌شوند که نتایج ارزیابی صادقانه و دقیق و نشان‌دهنده هم‌سوئی عملکرد آنان با انتظارات سازمانی و مأموریت محوله باشد (دهقان‌پور فراشاه و دهقان‌پور فراشاه، ۱۴۰۲).

با پیاده‌سازی اثربخش نظام ارزیابی عملکرد، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد و در نتیجه آن، بهره‌وری سازمان ارتقا می‌یابد (میرباقری، رفیعی آتانی و دشتی، ۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌های منابع انسانی نظیر حقوق و دستمزد، استخدام و ارتقا، توسعه و آموزش منابع انسانی، بازنشستگی و بازخرید کارکنان، ارتباط تنگاتنگی دارد. این ارتباط، دوسویه و متقابل است و برای اینکه یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش باشد و به نتایج مناسبی منتهی شود، باید سایر نظام‌های منابع انسانی به یاری آن بیایند. استخدام، ارتقا، پاداش، حقوق و دستمزد و آموزشی که مبتنی بر ارزیابی عملکرد عادلانه و منطقی است، به بهبود هدفمندی، عقلانیت، اعتماد کارکنان و شایسته‌سالاری منجر می‌شود (سبحانی، باقری، بهرامی و طاهرپور کلانتری، ۱۳۹۰).

عملکرد دولت در همه حوزه‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، زیست‌محیطی و امنیتی کشور نمود می‌یابد (قالیباف، احمدی، زارعی، پورعزت و کیانی، ۱۴۰۳). این عملکرد به سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و عملکرد کارکنان و مدیران آن وابسته است؛ بنابراین برای بهبود عملکرد دولت و حکومت، توجه به عملکرد کارکنان و مدیران آن و ارزیابی عملکرد دقیق و کارآمد آن‌ها بسیار حیاتی است. وضعیت نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دولت در ایران تا پیش از ۱۳۹۶ وضعیت مناسبی نبود و کارکنان این نظام را تشریفاتی، فاقد اثربخشی و نامسجم می‌دانستند. این ناکارآمدی خود را در عدم ارتباط نظام ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌های منابع انسانی نشان داده بود (سبحانی و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به ضعف در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در بخش اداری، دولت بخشنامه ارزیابی عملکرد به شماره ۱۳۰۸۱۸۶ را در تاریخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ مصوب کرد. تهیه این بخشنامه اقدامی برای منسجم‌تر کردن و افزایش اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور بود. با توجه به اینکه از اجرای این بخشنامه حدود ۷ سال می‌گذرد، تاکنون به چالش‌ها و آسیب‌های علمی و اجرایی این

بخشنامه که خبرگان و مجریان در پیاده‌سازی و تدوین بخشنامه با آن مواجه بودند پرداخته نشده است. شواهد دال بر وجود مسئله در محتوا و اجرای این بخشنامه عبارت‌اند از:

(الف) بهره‌وری اندک بخش دولتی که بخش درخور توجهی از آن، نشئت‌گرفته از عملکرد ضعیف سرمایه‌انسانی دولت است (عالی و بافنده زنده، ۱۳۹۲):

(ب) اشتیاق کاری، انگیزه و مسئولیت‌پذیری نه‌چندان چشمگیر منابع انسانی دولت که گویای نارسایی در سیستم ارزیابی عملکرد بخش دولتی است (رجب‌پور و پارسایی، ۱۴۰۲، دهقان‌پور فراشاه، پورعزت، قلی‌پور و واعظی، ۱۳۹۸):

(ج) عدم پاسخ‌گویی سازمان‌های دولتی که از ضعف سیستم ارزیابی عملکرد نشئت می‌گیرد (دهقان‌پور فراشاه، عباسی و دهقان‌پور فراشاه، ۱۴۰۲):

(د) بهره‌وری ناچیز سازمان‌های دولتی که به‌دلیل نبود نظام پاداش مناسب یا پاداش مبتنی بر عملکرد در بخش دولتی ایجاد شده است (عالی و بافنده زنده، ۱۳۹۲).

(ه) فساد در بخش دولتی که از وجود نارسایی در نظام ارزیابی عملکرد کنونی منابع انسانی نشئت گرفته است. این آسیب‌شناسی به شناسایی و تحلیل علل و عوامل گوناگونی که موجب بروز مشکلات در نظام ارزیابی عملکرد می‌شوند، کمک می‌کند. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند به‌منزله پایه‌ای برای ایجاد راه‌حل‌های بهبود و پیشگیری از بروز مشکلات در سازمان استفاده شوند. در این پژوهش برآنیم تا به این پرسش پاسخ دهیم که بخشنامه شماره ۱۳۰۸۱۸۶ در موضوع دستورالعمل اجرایی فرایند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، در تدوین و اجرا با چه آسیب‌ها، چالش‌ها و ضعف‌هایی مواجه است؟ در این پژوهش برای اولین بار به چالش‌ها و آسیب‌هایی پرداخته شده است که خبرگان و مجریان در پیاده‌سازی و تدوین این بخشنامه با آن‌ها مواجه بوده‌اند. در پژوهش حاضر، برای پاسخ به این پرسش، رویکردی جامع در نظر گرفته شده و علاوه بر مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمینه چالش‌ها و ضعف ارزیابی عملکرد، به شناسایی آسیب‌های این بخشنامه از طریق مصاحبه با خبرگان و تدوین‌کنندگان بخشنامه مذکور پرداخته شده است.

## مبانی نظری پژوهش

مفهوم عملکرد به حالت یا کیفیت کارکرد اشاره دارد (صحت و همکاران، ۱۴۰۲). عملکرد هر فردی تابع دانش، مهارت، انگیزه، تلاش و فرصتی است که در اختیار وی قرار داده می‌شود (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). علاوه‌براین نگرش فرد نیز، رفتار و عملکرد وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (دهقان‌پور فراشاه، بهنامی‌فرد، بهزادفرد، علی‌الحسابی و مجتبی‌زاده حسنلوئی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵). عملکرد ابعاد رفتاری و نتیجه‌ای دارد. عملکرد به‌معنای نتایج کسب شده و سابقه موفقیت یک شخص یا سازمان است. به آنچه فرد صرف‌نظر از اهدافی که سازمان برایش در نظر گرفته است، از خود به جای می‌گذارد، عملکرد گفته می‌شود (بختیار، خراسانی و جعفری، ۱۴۰۲). اولین بار، اوبری دانیلز<sup>۳</sup> مفهوم مدیریت عملکرد را مطرح کرد. وی مدیریت عملکرد را یک سیستم مدیریتی داده‌گرای علمی معرفی کرد که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخور و تقویت مثبت تشکیل شده است (دانیلز، ۱۹۸۵). مدیریت عملکرد مفهومی جامع‌تر و گسترده‌تر از ارزیابی عملکرد است. به بیان دیگر، مدیریت عملکرد

1. Armstrong

2. Dehghanpour-Farashah, Behnamifard, Behzadfar, Alalhesabi, Mojtazadeh-Hasanlouei

3. Aubrey Daniels

فرایندی چرخه‌ای است که هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد، ارزیابی عملکرد و بازخور را دربرمی‌گیرد. فرایند مدیریت عملکرد به صورت چرخه‌ای است و شامل هدف‌گذاری، ارزیابی و برنامه‌ریزی است. مدیریت عملکرد به صورت دوره‌ای و مستمر تکرار می‌شود و با اجرا و تحلیل آن توسط مدیران، به بهبود عملکرد کارکنان و مدیران منجر می‌شود.

ارزیابی عملکرد کارکنان به منزله بخشی از فرایند مدیریت عملکرد کارکنان، یک فرایند ساختاریافته است که با هدف سنجش عملکرد کارکنان بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده سازمانی انجام می‌شود. این ارزیابی نظام‌مند نه تنها عملکرد را می‌سنجد؛ بلکه بینش‌هایی درباره انگیزش و پتانسیل کارکنان فراهم می‌آورد و در نهایت، مشارکت‌های افراد را با اهداف سازمانی هماهنگ می‌کند (فنگ و لایرامن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). ارزیابی عملکرد نوعی ارزیابی نظام‌مند و مستمر از چگونگی انجام وظایف مرتبط با شغل است که با هدف شناسایی نقاط قوت و بهبودپذیر منابع انسانی و رشد و بهبود قابلیت‌های آنان صورت می‌گیرد (بامدادصوفی، خاتمی فیروزآبادی و زارع، ۱۳۹۳). در فرایند ارزیابی عملکرد، عملکرد فرد یا نهاد، در دوره‌ای معین اندازه‌گیری و قضاوت می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۲۰؛ کیانی، افضل‌ی و اسدیان، ۱۴۰۳). ارزیابی عملکرد معمولاً شامل روش‌های گوناگونی نظیر بازخور ۳۶۰ درجه و ارزیابی‌های مبتنی بر نتایج است که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا ارزیابی‌ها را متناسب با شرایط خاص خود تنظیم کنند (زوندو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

ارزیابی عملکرد باید به طور عینی، صادقانه و شفاف انجام شود. در ارزیابی بایستی بر نتایج سنجش‌پذیر تمرکز شود، نه نظرهای شخصی. ارزیابی بایستی سازوکار منظم داشته باشد، بازخور منظم به کارکنان ارائه دهد تا آن‌ها قوت‌ها و ضعف‌های خود را درک کنند و فرهنگ توسعه مستمر را ترویج دهد (آلوس و لورنکو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). ارزیابی عملکرد در هم‌سویی عملکرد کارکنان با اهداف سازمانی نقش بسیار مهمی دارد و کارایی و اثربخشی را افزایش می‌دهد؛ بنابراین باید شاخص‌های ارزیابی عملکرد، هم‌راستا با اهداف سازمان باشند (ندواتی و وانیکوکه<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). در حالی که ارزیابی عملکرد برای موفقیت سازمان‌ها ضروری است، ممکن است با چالش‌های گوناگونی نظیر جانب‌داری، بی‌عدالتی در ارزیابی و عدم پذیرش نتایج ارزیابی توسط کارکنان مواجه شود که می‌تواند اثربخشی آن‌ها را محدود کند (مورانندی، آنجلوزی و دی وینچنزو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

ارزیابی ۳۶۰ درجه، در اوایل دهه ۹۰ معرفی شد و به سرعت توسعه یافت. این نوع ارزیابی بازخوری از همه افراد در ارتباط با فرد ارزیابی‌شونده، درباره جنبه‌های گوناگون عملکرد وی ارائه می‌دهد. افراد درگیر در این شیوه سرپرستان، زیردستان و همکاران فرد ارزیابی‌شونده هستند (تریاندیس<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹). ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، رویکردی چندمنبعی با چند ارزیاب است. در این رویکرد از منابع متعدد برای ارزیابی و درجه‌بندی عملکرد فرد استفاده می‌شود (فلچر و پری<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). با توجه به چند منبعی بودن، ارزیابی ۳۶۰ درجه، روایی بیشتری نسبت به سایر رویکردها دارد. همچنین با توجه به اینکه ارزیابی ۳۶۰ درجه رویکردی مشارکتی دارد، مشروعیت و پذیرش آن بیشتر است.

- 
1. Fang & Layraman
  2. Zondo
  3. Alves & Lourenço
  4. Nduati & Wanyoike
  5. Morandi, Angelozzi & Di Vincenzo
  6. Triandis
  7. Fletcher & Perry

## پیشینه پژوهش

پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با آسیب‌ها و چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. مرور ادبیات مرتبط با آسیب‌ها و چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران

پژوهشگران	عنوان پژوهش	روش	یافته‌های کلیدی در مورد آسیب‌های ارزیابی عملکرد
نایم و یودین <sup>۱</sup> (۲۰۲۴)	ارزیابی عملکرد کارکنان بدون تعصب با استفاده از یادگیری ماشین	پیمایش و استفاده از یادگیری ماشین	عدم سیستماتیک بودن ارزیابی‌ها، نادیده گرفتن تأثیر عوامل خارجی نظیر عوامل محیطی، اجتماعی و اقتصادی، تعصب در ارزیابی‌ها، کمبود داده‌های معتبر
مارچند، برتون، ساولپیک و کوته بولو <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	درس‌هایی از اجرای اجباری یک سیستم مدیریت عملکرد	تحلیل مضمون مصاحبه‌ها	چالش‌های فنی و فلسفه مدیریتی متفاوت، جدایی بین سیاست و اداره
آگوینیس و بورگی تیان <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	چالش‌های مدیریت استعداد طی کوید ۱۹ و فراتر از آن	مرور نظام‌مند ادبیات	مقاومت سازمانی در برابر پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان
الجاردالی، خداج سبوح، عباس و الموید <sup>۴</sup> (۲۰۲۱)	مدل‌های نظری مدیریت عملکرد در مؤسسه‌های آموزش عالی خصوصی لبنان	تحلیل مضمون مصاحبه‌ها	کمبود دانش کارکنان در رابطه با چارچوب اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد، کمبود تخصص مدیران در حوزه ارزیابی عملکرد، نبود واحد تخصصی
فروس، شن، سکیکوچی و دیویس <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)	چالش‌های جهانی مدیریت استعداد شرکت‌های چندملیتی چینی، ژاپنی و کره‌ای	مرور نظام‌مند ادبیات	عدم شناسایی شاخص‌های مناسب، کاربردی نبودن خروجی‌ها، ارتباط نامناسب با سایر نظام‌های منابع انسانی
رشنی، سیتی نبیها، جلال الدین و عبدالله <sup>۶</sup> (۲۰۱۶)	موانع و عوامل ایجاد کننده یکپارچگی پایدار در سیستم‌های مدیریت عملکرد	مطالعه موردی	موانع یادگیری نظیر محافظه‌کاری، عدم‌ریسک‌پذیری، تجربه منفی از گذشته
جنوویس، لنی کوه، کومار و تریپاتی <sup>۷</sup> (۲۰۱۴)	بررسی چالش‌های اجرای مدل‌های ارزیابی عملکرد محیطی تأمین‌کننده	مطالعه موردی	مشکلات فرهنگی، نبود تکنیک‌های نوآورانه و پویا در ارزیابی عملکرد
یولنس و هولزر <sup>۸</sup> (۲۰۱۳)	ارتقای استفاده از سنج‌های عملکرد در سازمان‌های دولتی	پیمایش	عدم واقع‌بینی در فرایند ارزیابی، محدودیت‌های سیاسی و فرهنگی
دی‌گروف، اسکولی، چپل و پویستر <sup>۹</sup> (۲۰۱۰)	چالش‌ها و استراتژی‌های به‌کارگیری ارزیابی عملکرد در برنامه‌های بهداشت عمومی فدرال	مرور نظام‌مند ادبیات	ارزیابی مقطعی و بی‌توجهی به ارزیابی در بلندمدت، اجرای نامرکز، داده‌های نامناسب و اعتمادنکردنی

1. Nayem & Uddin
2. Marchand, Breton, Saulpic & Côté-Boileau
3. Aguinis & Burgi-Tian
4. Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas & Al Mawed
5. Froese, Shen, Sekiguchi & Davies
6. Roshni, Siti-Nabiha, Jalaludin & Abdalla
7. Genovese, Lenny Koh, Kumar & Tripathi
8. Julnes & Holzer
9. DeGroff, Schooley, Chapel & Poister

پژوهشگران	عنوان پژوهش	روش	یافته‌های کلیدی در مورد آسیب‌های ارزیابی عملکرد
پیرینی و تنکاتی <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)	پایداری و مدیریت ذی‌نفعان: نیاز به سیستم‌های جدید ارزیابی و گزارش عملکرد شرکت	مرور نظام‌مند ادبیات	پاسخ به نیازهای ذی‌نفعان گوناگون نظام ارزیابی عملکرد و برقراری تعادل میان انتظارات گوناگون آنان، اشتراک‌گذاری نتایج، پایداری ارزیابی
نیلی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۰)	طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد: توسعه و آزمایش رویکرد مبتنی بر فرایند	مرور ادبیات	توجه کمتر به فرایند ارزیابی عملکرد و توجه بیشتر به نتایج آن، عدم دیدگاه سیستمی در ارزیابی عملکرد، شاخص‌های نامناسب
مایر و دیویس <sup>۳</sup> (۱۹۹۹)	تأثیر سیستم ارزیابی عملکرد بر اعتماد مدیریت: شبه آزمایش میدانی	آزمایش میدانی	عدم اعتماد به مدیریت
ون شالکویک <sup>۴</sup> (۱۹۹۸)	مدیریت کیفیت جامع و مانع سنجش عملکرد	مرور ادبیات	توجه صرف به خروجی‌ها و نتایج مالی و بی‌توجهی هم‌زمان به خواسته‌های مشتریان و سازمان در ارزیابی عملکرد
میراحمدی، خراسانی، نظری‌پور و شمس‌مورکانی (۱۴۰۱)	سنتز پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران	سنتز پژوهی	بُعد ساختار اجتماعی - فرهنگی: عدم فرهنگ‌سازی در خصوص ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و جامعه، دید منفی به ارزیابی عملکرد؛ بُعد زیرساخت فناوریانه، منابع و امکانات سازمانی - مدیریتی: نبود واحدی مجزا برای ارزیابی عملکرد، ضعف تخصصی در حوزه ارزیابی عملکرد؛ بُعد طراحی برنامه ارزیابی: نبود برنامه‌ای جامع و مناسب؛ بُعد اجرای ارزیابی: ناهماهنگی و پراکندگی در ارزیابی عملکرد؛ بُعد تحلیل عملکرد، بازخور، نتایج و کاربرد ارزیابی: عدم ارتباط نظام ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌های منابع انسانی؛ بُعد پیامد: عدم ارتقای سطح کارایی و اثربخشی و بهبود نتایج.
غنی‌زاده، نوری، حسن‌پور و وکیلی (۱۴۰۰)	آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران	تحلیل مضمون مصاحبه‌ها	مشکلات برنامه‌ریزی، نارسایی‌های قانونی، کمبود آگاهی، تعارض منافع، مقاومت در برابر ارزیابی، نارسایی‌ها و ناهماهنگی‌های اجرایی
نژاد ایرانی، مخدومی، رحیمی و حتی (۱۳۹۹)	تبیین و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان	نظریه داده‌بنیان	ناعادلانه بودن ارزیابی، سوگیری‌های سیاسی، کاهش انگیزه کارکنان در صورت ارزیابی نادرست یا ناعادلانه، شاخص‌های نامناسب و نامرتب
تکه‌ئی و ظفری (۱۳۹۹)	چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان	مرور نظام‌مند ادبیات	انتخاب ابزار و روش نامناسب، عدم آشنایی با کارکنان، ترس از جریحه‌دار ساختن عواطف، استانداردهای نامشخص، جهت‌گیری شخصی، سهل‌گیری، سخت‌گیری، تعصب و جانب‌داری.

1. Perrini & Tencati
2. Neely et al.
3. Mayer & Davis
4. Van Schalkwyk

پژوهشگران	عنوان پژوهش	روش	یافته‌های کلیدی در مورد آسیب‌های ارزیابی عملکرد
میینی و احمدی (۱۳۹۸)	شناسایی موانع پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران	نظریه داده‌بنیان	محیط سیاسی ناپایدار، کمبود منابع، سلسله‌مراتب شدید، جوّ سازمانی محافظه‌کاری، عدم امنیت شغلی
قلی‌پور، زنده‌دل نوبری، محمداسماعیلی و ابراهیمی (۱۳۹۷)	ارائه تجارب پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در یک نهاد دولتی	تحلیل محتوای کیفی	مقاومت در برابر تغییر، دغدغه تغییر مدیران و کارکنان، ادراک ناهمگونی نظام مدیریت عملکرد با سطح بلوغ و فرهنگ سازمان، عدم تمایل برخی از ارزیابی‌کنندگان به ارزیابی
سرچهانی، زارع، قنبری و قلتاش (۱۳۹۷)	آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس	تحلیل مضمون مصاحبه‌ها	شیوه ارزیابی نامناسب، شاخص‌های نامناسب و نامرتب
سلطانی، طلایی و صابری مقدم (۱۳۹۷)	بررسی و تحلیل وضعیت نظام ارزشیابی عملکرد	پیمایش	وجود آسیب‌ها در ابعاد ورودی‌ها، محتوا، ارزشیاب‌ها، ارزشیابی‌شوندگان، شیوه‌های اجرا
نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵)	آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه‌شاخگی	آمار توصیفی و استنباطی	آسیب‌های ساختاری (فقدان پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد)، آسیب‌های رفتاری (عدم تعهد مدیران به مدیریت عملکرد، سطح ضعیف دانش و آگاهی کارکنان با نظام مدیریت عملکرد، عدم مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی) و آسیب‌های محیطی (عدم استفاده از نظرهای ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد).
عباسی، منوریان و رضائزاد (۱۳۹۵)	شناسایی و تبیین موانع استقرار سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی	تحلیل مضمون مصاحبه‌ها	کمبود دانش و تخصص، ضعف تعهد مدیریتی، ضعف فناوری اطلاعات، شرایط خاص سازمان‌های دولتی
عسگری (۱۳۹۵)	پیامدهای نظام مدیریت عملکرد سازمانی: فرصت‌ها و چالش‌ها	مرور ادبیات	طراحی نامناسب نظام سنجش، تعیین شاخص‌های اشتباه ارزیابی عملکرد، تمرکز زیاد بر کمی نمودن افراطی عملکرد، انباشت بیش از حد داده‌ها، تمرکز بر دوره کوتاه‌مدت، عدم تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات، داده‌های متناقض و ناسازگار، هدایت عملکرد نادرست، تأکید بر رقابت و عدم تشویق کار تیمی، تعاملات اجتماعی نامناسب، طراحی و ایجاد شاخص‌های غیرواقعی و نامعقول، ناکامی در طراحی شاخص‌های مرتبط، متناقض بودن اهداف سنجش عملکرد و بی‌توجهی به مشتری
قادرپناه، بهدادفر و شیخ (۱۳۹۳)	آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران	آمار توصیفی و استنباطی	اهداف نامشخص، روش ارزیابی منسجم نبودن، تعامل نامناسب با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی

در مرور انتقادی پژوهش‌های مربوط به آسیب‌های ارزیابی عملکرد، چند نکته کلیدی دیده می‌شوند؛ اول اینکه تمرکز بیش از حد بر سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و کم‌توجهی به بخش دولتی، تصویری ناقص از وضعیت ارزیابی عملکرد بخش دولتی کشور ارائه می‌دهد. همچنین برخی پژوهش‌ها، به‌طور مکرر به مشکلات و مسائل گوناگون در ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران اشاره کرده‌اند؛ اما به ریشه‌یابی این آسیب‌ها کمتر پرداخته‌اند. علاوه‌براین، در پژوهش‌های اشاره شده، نقش خطامشی‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های دولت در باب ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران و چالش‌هایی که در محتوا یا اجرای آن‌ها وجود دارد، نادیده گرفته شده است. این پژوهش با هدف پُر کردن این شکاف‌های دانشی، به آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور پرداخته و برای تحول، اثربخشی و کارآمدی این نظام راه‌کارهایی ارائه داده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کیفی مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایی است و رویکرد استقرایی دارد. فلسفه تفسیرگرایی یکی از مهم‌ترین پارادایم‌های پژوهش در علوم اجتماعی است. پارادایم تفسیرگرایی، به دنبال فهم معانی و معناکاوی است. این پارادایم بر واقعیت ذهنی تأکید دارد و بیان می‌کند که واقعیت از طریق تعامل کنشگران اجتماعی ایجاد و تفسیر می‌شود (دانایی فرد و شکاری، ۱۳۸۹).

در مصاحبه ساختارنیافته، مصاحبه‌گر بر اساس پرسش‌های از پیش مشخص شده، مصاحبه نمی‌کند؛ بلکه مصاحبه‌گر یک پرسش کلی را مطرح می‌کند و فراخور بحثی که مصاحبه‌شوندگان درباره پرسش کلی مطرح می‌کنند، پرسش‌های بعدی را می‌پرسد. در مصاحبه ساختارنیافته، مصاحبه‌شونده آزادی عمل بیشتری دارد که نظرها و تجربه‌های خود را به اشتراک بگذارد. پرسش کلی پژوهش حاضر این است که بخشنامه دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی سال ۱۳۹۶ به شماره ۱۳۰۸۱۸۶، در تدوین و اجرا با چه آسیب‌ها، چالش‌ها یا ضعف‌هایی مواجه بوده است؟

روش نمونه‌گیری این پژوهش هدفمند بود و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری انجام شدند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، اعضای نمونه مبتنی بر اهداف خاص پژوهش و برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش تعیین می‌شوند. در این روش، پژوهشگر ویژگی‌های افراد نمونه را تعیین و افراد دارای این ویژگی را مشخص می‌کند (ساندرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این نمونه‌گیری هدفمند ویژگی‌های نمونه عبارت‌اند از:

الف) تدوینگران و مشارکت‌کنندگان در تدوین بخشنامه مورد بررسی (بخشنامه شماره ۱۳۰۸۱۸۶ مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۰)؛

ب) مدیران واحد مدیریت عملکرد، مدیریت منابع انسانی یا عناوین مشابه در دستگاه‌های اجرایی کشور.

در نهایت پس از انجام ۱۷ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد؛ ولی برای اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا نفر بیستم ادامه یافت. مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند و در نهایت مضامین مرتبط شناسایی شدند.

تحلیل مضمون روش تحلیلی است که در آن به کدگذاری داده‌ها به منظور یافتن الگوها و معانی درون داده‌ها پرداخته می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۷). در این پژوهش از رویکرد کینگ، هارکس و بروکس<sup>۲</sup>، برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، این رویکرد مشتمل بر کدگذاری باز، کدگذاری مضامین فرعی و کدگذاری مضامین فراگیر است. در مرحله کدگذاری باز،

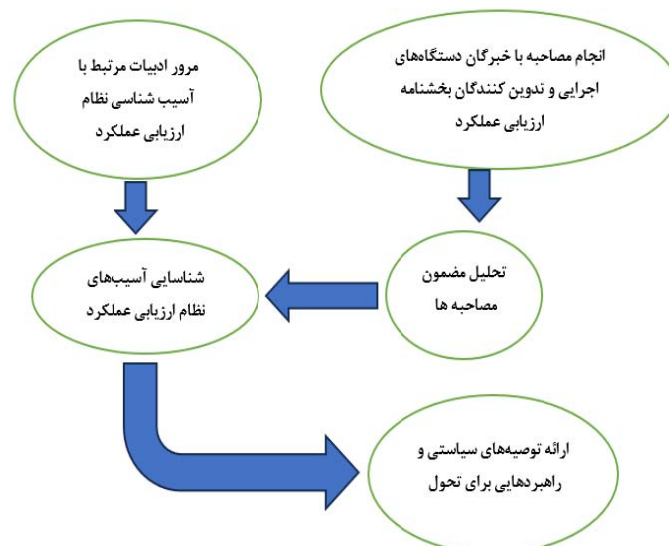
1. Saunders

2. King, Horrocks & Brooks

مقوله‌ها از سخنان مشارکت‌کنندگان استخراج می‌شوند و پژوهشگران نقش توصیفگر را ایفا می‌کنند و حق تفسیر داده‌ها را ندارند. در مرحله کدگذاری مضامین فرعی، پژوهشگران از توصیف گفته‌های مشارکت‌کنندگان کمی فراتر می‌روند و به تفسیر معانی کدهای باز طی مقایسه چندباره و مستمر بین کدهای باز می‌پردازند و مضامین فرعی حاصل می‌شود. در مرحله کدگذاری مضامین فراگیر، به تفسیر مضامین فرعی پرداخته می‌شود و کدگذاری در سطح تجریدی بالاتری صورت می‌گیرد و مضامین فراگیر شناسایی می‌شوند. همچنین تلاش شده است تا تعداد مضامین فراگیر محدود شوند (کینگ و همکاران، ۲۰۱۸).

بازه زمانی پژوهش مقطعی است و از معیارهای اعتمادپذیری گوبا و لینکلن برای سنجش کیفیت یافته‌ها استفاده شده است. اعتمادپذیری به میزانی اشاره دارد که پژوهشگر قادر است مخاطبان خود را قانع کند که نتایج و یافته‌های ارزشمند است (گوبا و لینکلن، ۱۹۹۴؛ محمدپور، ۱۳۹۷). هرچه توانایی پژوهشگر در اقناع مخاطبان خود بیشتر باشد، پژوهش وی قابلیت اعتماد بیشتری خواهد داشت. معیارهای اعتمادپذیری گوبا و لینکلن مشتمل است بر باورپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری. باورپذیری داده‌ها، به قانع‌کننده بودن نتایج و یافته‌های پژوهش اشاره دارد. تأییدپذیری اشاره به این دارد که نتایج پژوهش مبتنی بر داده‌ها باشند. منظور از اطمینان‌پذیری، توانایی ابزار پژوهش در کسب نتایج سازگار و توانایی شناسایی جایی است که داده‌ها از آن گردآوری شده‌اند. انتقال‌پذیری پژوهش، به کاربردی بودن و تعمیم آن به محیطی دیگر اشاره دارد (محمدپور، ۱۳۹۷؛ دهقان‌پورفراشاه و همکاران، ۱۴۰۲).

در این پژوهش، ابتدا با مرور ادبیات مرتبط با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دولتی (۲۵ مقاله) و انجام مصاحبه با خبرگان (۲۰ خبره)، داده‌ها گردآوری و تحلیل شدند و همچنین مضامین اصلی و فرعی مرتبط با آسیب‌های این نظام شناسایی شدند. شکل ۱ به صورت خلاصه فرایند این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. فرایند پژوهش

در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش آورده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مشارکت‌کنندگان	تعداد	مدرک تحصیلی		سابقه کار		جنسیت	
		کارشناسی ارشد	دکتری	۱۰-۱۵	۱۰ >	مرد	زن
تدوینگران بخشنامه	۵	۱	۴	۳	۰	۲	۳
مدیران منابع انسانی یا عناوین مشابه در دستگاه‌های اجرایی	۱۱	۶	۵	۲	۳	۶	۵
استادان دانشگاه	۴	۰	۴	۱	۱	۲	۲
مجموع	۲۰	۷	۱۳	۶	۴	۱۰	۱۰

### آسیب‌های شناسایی شده از مرور ادبیات

پس از بررسی ۱۳ مقاله خارجی و ۱۲ مقاله داخلی مرتبط با حوزه آسیب‌ها و چالش‌های نظام ارزیابی عملکرد، ۴۸ آسیب شناسایی و در شش دسته، طبقه‌بندی شد. آسیب‌های شناسایی شده به همراه طبقه‌بندی آن‌ها در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. آسیب‌های شناسایی شده از مرور ادبیات

طبقه‌بندی	آسیب‌ها
نتیج ارزیابی	۱. بی‌توجهی هم‌زمان به منافع شرکت و منافع کارکنان در ارزیابی عملکرد (ون شالکویک، ۱۹۹۸)
	۲. دغدغه تغییر مدیران و کارکنان، به‌واسطه اجرایی‌سازی نظام ارزیابی عملکرد (اگویینیس و بورگی تیان، ۲۰۲۱؛ سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷)
	۳. نبود پیوند میان سیستم جبران خدمات و ارزیابی عملکرد (نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵)
	۴. نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان (فروس و همکاران، ۲۰۲۰)
	۵. عدم ارتباط نظام ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌های منابع انسانی (قادرپناه و همکاران، ۱۳۹۳؛ فروس و همکاران، ۲۰۲۰؛ میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱)
	۶. عدم ارتقای سطح کارایی و اثربخشی و بهبود نتایج در برخی سازمان‌ها (فروس و همکاران، ۲۰۲۰؛ قادرپناه و همکاران، ۱۳۹۳؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۵؛ نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵)
	۷. کاهش انگیزه کارکنان در صورت ارزیابی نادرست یا ناعادلانه (مایر و دیویس، ۱۹۹۹؛ نژادایرانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷)
ارزیابی شونده‌گان	۸. تجارب پیشین ارزیابی‌شوندگان از ارزیابی عملکرد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷؛ رشنی و همکاران، ۲۰۱۶)
	۹. مقاومت در برابر تغییر (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷)
	۱۰. پایین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان از نظام ارزیابی عملکرد (میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱؛ غنی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰)
	۱۱. مشارکت ناچیز کارکنان در استقرار نظام ارزیابی عملکرد (غنی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰)

طبقه‌بندی	آسیب‌ها
ارزیابی کنندگان	۱۲. عدم تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)
	۱۳. عدم ریسک‌پذیری و ترس از شکست (رشنی و همکاران، ۲۰۱۶)
	۱۴. تمرکز بر دوره کوتاه‌مدت ارزیابی (دی‌گروف و همکاران، ۲۰۱۰)
	۱۵. تأکید بر رقابت و عدم تشویق کار تیمی (عسگری، ۱۳۹۵)
	۱۶. عدم تعهد مدیران نسبت به ارزیابی عملکرد (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)
	۱۷. مشکلات تخصصی و کمبود آگاهی در خصوص ارزیابی عملکرد (میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱؛ غنی زاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ الجاردالی و همکاران، ۲۰۲۱؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷)
	۱۸. عدم تمایل برخی ارزیابان به انجام ارزیابی عملکرد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷)
	۱۹. ترس از جریحه‌دار ساختن عواطف افراد (تکه‌ئی و ظفری، ۱۳۹۹)
	۲۰. تعصب و جانب‌داری (تکه‌ئی و ظفری، ۱۳۹۹؛ نایم و یودین، ۲۰۲۴)
	۲۱. نبود دید سیستمی و تخصص کافی (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰)
	۲۲. توجه صرف به خروجی‌ها و نتایج مالی (ون شالکویک، ۱۹۹۸)
	شیوه ارزیابی
۲۴. انباشت بیش از حد داده‌ها (عسگری، ۱۳۹۵)	
۲۵. داده‌های متناقض و ناسازگار (عسگری، ۱۳۹۵)	
۲۶. عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام ارزیابی عملکرد (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵)	
۲۷. عدم استفاده از نظرهای ارباب رجوع در نظام ارزیابی عملکرد (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵)	
۲۸. ارزیابی نظارتی (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)	
۲۹. سهل‌گیری یا سخت‌گیری در ارزیابی عملکرد (تکه‌ئی و ظفری، ۱۳۹۹)	
۳۰. تشریفاتی بودن ارزیابی عملکرد در برخی سازمان‌ها (میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱)	
۳۱. ناهماهنگی در ارزیابی عملکرد (مایر و دیویس، ۱۹۹۹؛ ذاکری و اسدی، ۱۳۹۹؛ غنی زاده و همکاران، ۱۴۰۰)	
۳۲. پویایی کم در ارزیابی عملکرد و اعمال نفوذ مدیران (جنوویس و همکاران، ۲۰۱۴؛ مبینی و احمدی، ۱۳۹۸)	
۳۳. ناعادلانه بودن برخی نظام‌های ارزیابی عملکرد (مایر و دیویس، ۱۹۹۹؛ نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۹)	
۳۴. سوگیری سیاسی در ارزیابی عملکرد (نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۹)	
۳۵. عدم نوآوری در ارزیابی عملکرد (جنوویس و همکاران، ۲۰۱۴)	
شاخص‌های ارزیابی	۳۶. شاخص‌های نامناسب برای سنجش عملکرد (عسگری، ۱۳۹۵؛ فروس و همکاران، ۲۰۲۰)
	۳۷. شاخص‌های نامرتب (عسگری، ۱۳۹۵؛ نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ فروس و همکاران، ۲۰۲۰)
	۳۸. جامع نبودن شاخص‌ها برای ارزیابی عملکرد (پرینی و تنکاتی، ۲۰۰۶؛ ون شالکویک، ۱۹۹۸)
عوامل سازمانی	۳۹. ادراک ناهمگونی نظام ارزیابی عملکرد با سطح بلوغ و فرهنگ سازمان (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷)
	۴۰. کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد (نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵؛ مبینی و احمدی، ۱۳۹۸)
	۴۱. نبود قوانین سازمانی جامع در ارتباط با نظام ارزیابی عملکرد (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵)
	۴۲. تنوع سنی در سازمان‌ها (ذاکری و اسدی، ۱۳۹۹)
	۴۳. نبود واحدی مجزا برای ارزیابی عملکرد (جاردالی و همکاران، ۲۰۲۱؛ میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱)
	۴۴. محیط سیاسی ناپایدار سازمان‌های دولتی ایران (مبینی و احمدی، ۱۳۹۸)
	۴۵. محافظه‌کاری (رشنی و همکاران، ۲۰۱۶؛ مبینی و احمدی، ۱۳۹۸)
۴۶. جو سازمانی خشک (رشنی و همکاران، ۲۰۱۶)	
۴۷. فقدان تعاملات اجتماعی مناسب بین افراد در سازمان (عسگری، ۱۳۹۵)	

### آسیب‌های شناسایی شده از مصاحبه با خبرگان

پس از تحلیل مضمون ۲۰ مصاحبه، آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور در قالب ۱۴۶ کد، ۱۷ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی شناسایی شدند که در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. کدها، مضامین فرعی و اصلی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
ارزیابی‌کنندگان	موانع نگرشی به ارزیابی عملکرد	۱. نداشتن تعهد به ارزیابی
		۲. نداشتن باور به ارزیابی
		۳. نبود برداشت مناسب از ارزیابی
		۴. دست کم گرفته شدن ارزیابی عملکرد توسط مدیران
	ضعف در اعتبار و عینیت ارزیابی عملکرد	۵. اختصاص نمره‌های بالا به همه
		۶. دقیق نبودن نمره‌ها
		۷. شواهد محور نبودن امتیازها
		۸. عدم تخصیص امتیاز واقعی
		۹. امتیازدهی صوری
		۱۰. امتیازهای غیر واقعی
		۱۱. تأثیر روابط شخصی در امتیازدهی
		۱۲. عملکردمحور نبودن امتیازها
	بی‌ثباتی در محیط سازمانی و سیاست‌ها	۱۳. تغییر دولت‌ها
		۱۴. تغییر سیاست‌ها
		۱۵. تغییر ارزیابان
		۱۶. تغییر در تصمیم‌های اتخاذ شده
		۱۷. تغییر خط‌مشی‌ها
		۱۸. ناپایداری سیاست‌ها
		۱۹. تغییر مدیران سازمان
		۲۰. تغییر مدیران واحد ارزیابی عملکرد
		۲۱. تغییر مدیران منابع انسانی
	ضعف فرهنگ سازمانی و نگرش‌های حرفه‌ای	۲۲. نداشتن صبر و حوصله
		۲۳. عدم برخورداری از اخلاق حرفه‌ای
		۲۴. محافظه‌کاری مدیران
		۲۵. نبود نگاه برد - برد در ارزیابی
		۲۶. نبود دید بلندمدت
		۲۷. ملاحظه‌کاری نابجای ارزیابان
		۲۸. نداشتن دقت و تخصص
		۲۹. طفره‌روی از افزایش وظایف
		۳۰. نبود نگاه سیستمی
		۳۱. در نظر گرفتن روابط به جای ضوابط در ارزیابی

مضمین اصلی	مضمین فرعی	کدها
		۳۲. ترس از سنجش
		۳۳. ترس از برجسب‌های گوناگون
		۳۴. انتظارات غیرواقعی
		۳۵. شفافیت کم در ارزیابی
		۳۶. عدم برقراری عدالت
		۳۷. نبود انضباط سازمانی
		ارزیابی شوندگان
۳۹. تعهد به رویه‌های گذشته		
۴۰. مقاومت در برابر تغییر		
۴۱. عادت کردن به رویه‌های گذشته		
ترس‌های روان‌شناختی مرتبط با ارزیابی	۴۲. ترس از کم شدن حقوق	
	۴۳. ترس از تغییر رویه‌ها	
	۴۴. ترس از ناشناخته‌ها	
	۴۵. ترس از رویه‌های جدید	
	۴۶. ترس از ارزیابی	
	۴۷. ترس از قضاوت	
	۴۸. ترس از جنبه تنبیهی ارزیابی	
نبود اعتماد متقابل در فرایند ارزیابی	۴۹. عدم اعتماد به ارزیابی‌کننده	
	۵۰. قدرت پذیرش پایین ارزیابی‌شونده	
	۵۱. پندار منفعت‌طلب‌بودن ارزیابی‌کنندگان	
	۵۲. بدبینی به ارزیابی‌کننده	
	۵۳. بدگمانی به ارزیابان	
شیوه ارزیابی عملکرد	پپیچیدگی و ناکارآمدی فرایندهای ارزیابی	۵۴. فرایند پیچیده ارزیابی
		۵۵. فرایند طولانی ارزیابی
		۵۶. فرم‌های متعدد ارزیابی
		۵۷. فرم‌های نامتناسب با ارزیابی
		۵۸. فرم‌های غیر ضروری
		۵۹. فرم غیر کارآمد
		۶۰. انعطاف کم در فرم‌های ارزیابی
	رویکردهای ناکارآمد در ارزیابی عملکرد	۶۱. فقدان رویکرد بهبود عملکرد
		۶۲. رویکرد تنبیهی
		۶۳. رویکرد مچ‌گیری
		۶۴. ارزیابی سلیقه‌ای
		۶۵. اجرای فرمالیته
		۶۶. نبود رویکرد مشارکتی
		۶۷. نبود ارزیابی ۳۶۰ درجه

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
		۶۸. نبود نگرش سیستمی در ارزیابی
		۶۹. اجرای صوری
		۷۰. رویکرد تشریفاتی در ارزیابی
		۷۱. انگیزاننده نبودن پاداش‌ها
		۷۲. انگیزاننده نبودن افزایش حقوق
		۷۳. رویکرد غیرانگیزاننده در ارزیابی
	ضعف در ساختار، برنامه‌ریزی و نظام اجرایی ارزیابی عملکرد	۷۴. نبود پُست کارشناس ارزیابی عملکرد
		۷۵. رسمی نبودن ارزیابی
		۷۶. نبود واحد تخصصی ارزیابی
		۷۷. نبود جلسه‌های بازخور و هم‌اندیشی
		۷۸. ویژه‌سازی نشدن فرم‌ها
		۷۹. عدم انعقاد تفاهم‌نامه با کارمند
		۸۰. فقدان برنامه سالانه برای اجرا
		۸۱. نبود برنامه عملیاتی برای اجرا
		۸۲. یکسان بودن چارچوب ارزیابی
		۸۳. ارزیابی مقطعی
		۸۴. عدم ارزیابی به‌صورت مستمر
		۸۵. دوره ارزیابی نامناسب
		۸۶. عدم تعریف درست اهداف و نامناسب بودن اهداف
		۸۷. درنظر نگرفتن نظرهای ارباب رجوع
		۸۸. جداسازی ارزیابی عملکرد از پاداش و حقوق
۸۹. فقدان استراتژی مناسب اجرا		
۹۰. عدم نظارت سازمانی		
۹۱. عدم وجود سند پشتیبان برای بخشنامه ارزیابی عملکرد		
شاخص ارزیابی	ضعف در معیارها و شاخص‌های ارزیابی	۹۲. شاخص‌های کلی
		۹۳. شاخص‌های کیفی
		۹۴. شاخص‌های غیردقیق
		۹۵. شاخص‌ها کیفی
		۹۶. شاخص‌های سلیقه‌ای
		۹۷. شاخص‌های بی‌اساس و بی‌قاعده
		۹۸. امتیازات بی‌مبنا
		۹۹. ابهامات در عناوین شاخص‌ها
		۱۰۰. تقدیرنامه‌های بی‌مبنا
		مشکلات در سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌ها
	۱۰۲. شاخص‌های غیرقابل سنجش	
	۱۰۳. مشخص نبودن متولی سنجش برخی شاخص‌ها	



مضمین اصلی	مضمین فرعی	کدها
		۱۳۹. نبود تغییر در خروجی‌ها
		۱۴۰. نبود ارتباط نظام ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌های منابع انسانی
		۱۴۱. کاربردی نبودن خروجی‌ها
	ضعف در هدف‌گذاری و چشم انداز ارزیابی عملکرد	۱۴۲. عدم هدف‌گذاری نتایج
		۱۴۳. فقدان چشم‌انداز برای خروجی
		۱۴۴. ایدئال‌گرایی در نتایج
		۱۴۵. نبود توافق با کارکنان در خصوص خروجی‌ها
		۱۴۶. دید کوتاه‌مدت به نتایج



شکل ۲. نقشه مضمین حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته

## ادغام آسیب‌های شناسایی شده از مرور ادبیات و مصاحبه‌ها

آسیب‌های شناسایی شده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان با در نظر گرفتن هم‌پوشانی بین برخی آسیب‌ها، در مجموع ۶۹ مورد بود که در جدول ۵، در قالب هفت دسته کلی (ارزیابی‌کنندگان، ارزیابی‌شوندگان، شیوه ارزیابی، شاخص‌های ارزیابی، زمینه ارزیابی، عوامل ساختاری و نتایج ارزیابی) آورده شده و در ادامه، هر یک توضیح داده شده است.

جدول ۵. دسته‌بندی نهایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور

مصاحبه‌ها	ادبیات	آسیب‌ها	دسته‌بندی
-	قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷؛ رشنی و همکاران، ۲۰۱۶	تجارب منفی پیشین ارزیابی‌شوندگان از ارزیابی عملکرد	آسیب‌های مرتبط با ارزیابی‌شوندگان
*	قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷	مقاومت در برابر تغییر	
-	میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱؛ غنی زاده و همکاران، ۱۴۰۰	سطح دانش و آگاهی پایین کارکنان نسبت به نظام ارزیابی عملکرد	
-	غنی زاده و همکاران، ۱۴۰۰	مشارکت ناچیز کارکنان در استقرار نظام ارزیابی عملکرد	
-	عباسی و همکاران، ۱۳۹۵	عدم تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات	آسیب‌های مرتبط با ارزیابی‌کنندگان
-	رشنی و همکاران، ۲۰۱۶	عدم ریسک‌پذیری و ترس از شکست	
-	دی‌گروف و همکاران، ۲۰۱۰	دید کوتاه‌مدت در ارزیابی‌ها	
-	عسگری، ۱۳۹۵	تأکید بر رقابت و عدم تشویق کار تیمی	
-	نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۵	عدم تعهد مدیران به ارزیابی عملکرد	
-	میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱؛ غنی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰، سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷	کمبود آگاهی و تخصص در مورد ارزیابی عملکرد	
-	قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷	عدم تمایل برخی مدیران به ارزیابی عملکرد	
-	تکه‌ئی و ظفری، ۱۳۹۹	ترس از جریحه‌دار کردن عواطف افراد	
-	تکه‌ئی و ظفری، ۱۳۹۹؛ نایم و بودین، ۲۰۲۴	تعصب و جانب‌داری	
-	نیلی و همکاران، ۲۰۰۰	نبود دید سیستمی و تخصص کافی	
-	عسگری، ۱۳۹۵	تمرکز بر کمی کردن افراطی سنجش عملکرد	آسیب‌های مرتبط با شیوه و رویکرد ارزیابی عملکرد
-	عسگری، ۱۳۹۵	انباشت بیش از حد داده‌ها	
-	عسگری، ۱۳۹۵	داده‌های متناقض و ناسازگار	
*	-	نامناسب بودن اهداف سنجش عملکرد	
-	نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵	عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام ارزیابی عملکرد	
-	نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵	عدم استفاده از نظرهای ارباب رجوع در نظام ارزیابی عملکرد	
-	عباسی و همکاران، ۱۳۹۵	ارزیابی نظارتی	

مصاحبه‌ها	ادبیات	آسیب‌ها	دسته‌بندی	
*	میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱	انجام شدن ارزیابی عملکرد به صورت تشریفاتی در سازمان‌ها		
*	-	عدم انجام ارزیابی عملکرد در برخی سازمان‌ها		
-	مایر و دیویس، ۱۹۹۹؛ ذاکری و اسدی، ۱۳۹۹؛ غنی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰	ناهماهنگی‌ها در ارزیابی عملکرد		
-	جنوویس و همکاران، ۲۰۱۴؛ مبینی و احمدی، ۱۳۹۸	پویایی کم در ارزیابی عملکرد و اعمال نفوذ مدیران		
-	مایر و دیویس، ۱۹۹۹؛ نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۹	ناعادلانه بودن برخی نظام‌های ارزیابی عملکرد		
-	نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۹	سوگیری سیاسی در ارزیابی عملکرد		
-	جنوویس و همکاران، ۲۰۱۴	عدم نوآوری در ارزیابی عملکرد		
*	-	فرم‌های پیچیده و طولانی ارزیابی		
*	-	عدم به کارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه		
*	-	نبود رویکرد بهبود عملکرد		
*	-	نبود رویکرد مشارکتی		
*	-	انگیزاننده نبودن نظام ارزیابی عملکرد		
*	-	سطحی‌نگری و نداشتن استراتژی مناسب اجرا		
-	ون شالکویک، ۱۹۹۸	توجه صرف به خروجی‌ها و پیامدهای مالی		
-	تکه‌ئی و ظفری، ۱۳۹۹	سهل‌گیری یا سخت‌گیری در ارزیابی عملکرد		
-	عسگری، ۱۳۹۵؛ فروس و همکاران، ۲۰۲۰	شاخص‌های نامناسب برای سنجش عملکرد		آسیب‌های مرتبط با شاخص‌های ارزیابی عملکرد
*	-	دشواری بودن سنجش برخی شاخص‌ها		
-	عسگری، ۱۳۹۵؛ نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ فروس و همکاران، ۲۰۲۰	شاخص‌های نامرتب		
-	پرینی و تنکاتی، ۲۰۰۶؛ ون شالکویک، ۱۹۹۸	جامع نبودن شاخص‌ها برای ارزیابی عملکرد		
*	-	مشخص نبودن متولی سنجش برخی شاخص‌ها		
-	قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷	ناهم‌سویی نظام ارزیابی عملکرد با سطح بلوغ و فرهنگ سازمان	آسیب‌های مرتبط با عوامل ساختاری	
-	نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵؛ مبینی و احمدی، ۱۳۹۸	کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد		
-	نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵	نبود قوانین سازمانی جامع در ارتباط با نظام ارزیابی عملکرد		
-	ذاکری و اسدی، ۱۳۹۹	تنوع سنی در سازمان‌ها		
-	جاردالی و همکاران، ۲۰۲۱؛ میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱	نبود واحد مجزا و تخصصی برای ارزیابی عملکرد		
-	مبینی و احمدی، ۱۳۹۸	محیط سیاسی ناپایدار سازمان‌های دولتی		
*	رشنی و همکاران، ۲۰۱۶؛ مبینی و احمدی، ۱۳۹۸	محافظه کاری		

مصاحبه‌ها	ادبیات	آسیب‌ها	دسته‌بندی
-	رشنی و همکاران، ۲۰۱۶	جو سازمانی خشک	آسیب‌های مرتبط با زمینه ارزیابی عملکرد
-	عسگری، ۱۳۹۵	نبود تعاملات اجتماعی مناسب بین افراد در سازمان	
*	-	فساد سازمانی	
*	-	جزیره‌ای شدن برخی واحدهای سازمان	
*	-	نبود ساختار نظارتی مناسب در سازمان‌ها	
*	-	نبود سامانه ارزیابی عملکرد مناسب در برخی سازمان‌ها	
*	-	نبود بانک اطلاعاتی مناسب و شفافیت پایین برخی سازمان‌ها	
*	-	ضعف در سایر نظام‌های منابع انسانی سازمان	
*	-	عدم فرهنگ‌سازی ارزیابی عملکرد در ایران	
*	-	استقبال نکردن جامعه از ارزیابی عملکرد	
*	-	نگاه نامناسب جامعه به ارزیابی عملکرد	
*	-	وضعیت نامناسب اقتصادی	
*	-	دغدغه‌های اقتصادی و معیشتی کارکنان	
-	ون شالکویک، ۱۹۹۸	بی‌توجهی هم‌زمان به منافع شرکت و منافع کارکنان در ارزیابی عملکرد	
-	آگویینیس و بورگی-تیان، ۲۰۲۱؛ سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷	دغدغه تغییر مدیران و کارکنان به‌واسطه اجرایی‌سازی یا تغییر نظام ارزیابی عملکرد	
-	نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵	نبود پیوند میان سیستم جبران خدمات و ارزیابی عملکرد	
-	فروس و همکاران، ۲۰۲۰	نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان	
-	قادرپناه و همکاران، ۱۳۹۳؛ فروس و همکاران، ۲۰۲۰؛ میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱	عدم ارتباط نظام ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌های منابع انسانی	
-	فروس و همکاران، ۲۰۲۰؛ قادر پناه و همکاران، ۱۳۹۳؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۵؛ نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵	عدم ارتقای سطح کارایی و اثربخشی و بهبود نتایج در برخی سازمان‌ها	
-	مایر و دیویس، ۱۹۹۹؛ نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷	کاهش انگیزه کارکنان در صورت ارزیابی نادرست یا ناعادلانه	
*	-	عدم هدف‌گذاری در نتایج ارزیابی عملکرد	

### بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی ادبیات موجود در حوزه نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران و مصاحبه با خبرگان، ۶۹ مضمون فرعی در خصوص آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران شناسایی شد و این مضمون‌ها و در قالب هفت گروه نتایج



### آسیب‌های مرتبط با ارزیابی کنندگان

یکی دیگر از آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد، آسیب‌های مرتبط با ارزیابی کنندگان یا ارزیابان است. ارزیابان در اجرا و به ثمر رسیدن اهداف نظام ارزیابی عملکرد نقش محوری دارند. چنانچه آنان بر مبنای اطلاعات درست تصمیم‌گیری نکنند و امتیازدهی بر مبنای شواهد نباشد، اعتبار ارزیابی کم‌رنگ می‌شود و به نتایج مطلوب منجر نمی‌شود. عدم ریسک‌پذیری و ترس از مواجهه با مسائل ارزیابی عملکرد، عاملی است که ارزیابان را به محافظه‌کاری وامی‌دارد. همچنین هنگامی که ارزیابان به ارزیابی عملکرد عادلانه و صادقانه باور و تعهدی ندارند، اقدامات ضروری برای پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد را انجام نمی‌دهند. هنگامی که ارزیابان ارزیابی عملکرد، تخصص، آگاهی، دید بلندمدت و نگاه سیستمی نداشته باشند و فقط نتیجه‌گرا باشند، خروجی نظام ارزیابی عملکرد مناسب نخواهد بود و ممکن است پیامدهای منفی برای سازمان به بارآورد. به بیان دیگر، چنانچه ضابطه جای خود را به رابطه بدهد، ارزیابان با تعصب و جانب‌داری به ارزیابی می‌پردازند یا به دلیل ترس از برانگیختن احساسات آشنایان خود، ارزیابی درستی انجام نمی‌دهند. آسیب‌های مرتبط با ارزیابان با پژوهش‌های غنی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)، تکه‌ئی و ظفری (۱۳۹۹)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)، عسگری و همکاران (۱۳۹۵)، نجفی زاده و زاهدی (۱۳۹۵)، جاردالی و همکاران (۲۰۲۱) و دی‌گروف و همکاران (۲۰۱۰) هم‌راستا است.

### آسیب‌های مرتبط با شیوه و رویکرد ارزیابی عملکرد

شیوه و رویکرد نادرست در ارزیابی عملکرد، از مهم‌ترین آسیب‌های ارزیابی عملکرد در بخش دولتی است. فقدان رویکرد مشارکتی در ارزیابی، عدم اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه، بی‌توجهی به نظر همه ذی‌نفعان در ارزیابی عملکرد، فقدان رویکرد بهبود عملکرد و کمی‌سازی بیش از حد ارزیابی عملکرد، از رویکردها و شیوه‌های نادرست ارزیابی عملکرد هستند. از دیگر آسیب‌های مرتبط با این مضمون، گردآوری داده‌های متناقض و ناسازگار، گردآوری و انباشت بیش از حد داده‌هاست که بر ارزیابی عملکرد اثر منفی دارد. از دیگر آسیب‌ها می‌توان به وجود ناهماهنگی در ارزیابی عملکرد و عدم استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در سایر نظام‌های منابع انسانی نظیر حقوق و دستمزد، استخدام و توسعه منابع انسانی و انگیزاننده نبودن پاداش‌ها اشاره کرد که به تشریفاتی شدن نظام ارزیابی عملکرد بخش دولتی منجر می‌شود. عدم پیاده‌سازی و ویژه‌سازی نظام ارزیابی عملکرد متناسب با سطح بلوغ سازمان‌ها و فرم‌های پیچیده و طولانی ارزیابی، عواملی هستند که از اثربخشی و کارایی نظام ارزیابی عملکرد می‌کاهند. فقدان سامانه‌ای جامع برای ارزیابی و عدم استفاده یکپارچه از فناوری اطلاعات از آسیب‌های دیگر در بخش شیوه پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد است. آسیب‌های مرتبط با شیوه ارزیابی عملکرد با نتایج پژوهش‌های نایم و یودین (۲۰۲۴)، میراحمدی و همکاران (۱۴۰۱)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، سرچپانی و همکاران (۱۳۹۷)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)، دی‌گروف و همکاران (۲۰۱۰)، پرینی و تنکاتی (۲۰۰۶)، نیلی و همکاران (۲۰۰۰) هم‌سو است.

### آسیب‌های مرتبط با شاخص‌های ارزیابی عملکرد

شاخص‌های ارزیابی مناسب، جامع و شفاف از اجزای هر نظام ارزیابی عملکرد اثربخش و کاراست. هنگامی که شاخص‌ها ابهام نداشته باشند و مشخص شود که هر شاخص، کدام عملکرد و کدام شایستگی مورد نیاز را می‌سنجد، ارزیابی بهتری صورت خواهد گرفت و ارزیابی‌شوندگان، بهتر منطبق نمره‌های ارزیابی و ضعف‌های خود را درک می‌کنند.

از آسیب‌هایی که در بخش شاخص‌ها در نظام ارزیابی عملکرد با آن مواجهیم این است که برخی شاخص‌های ارزیابی جامع نیستند و همه جنبه‌های رفتاری فرد را پوشش نمی‌دهند. همچنین متولی سنجش و ابزار سنجش برخی شاخص‌ها مشخص نیست و سنجش برخی شاخص‌ها بسیار دشوار است. آسیب‌های مرتبط با شاخص‌های ارزیابی با یافته‌های پژوهش‌های نژاد ایرانی و همکاران (۱۳۹۹)، سرچپانی و همکاران (۱۳۹۷)، عسگری (۱۳۹۵)، فروس و همکاران (۲۰۲۰)، پرینی و تنکاتی (۲۰۰۶) و نیلی و همکاران (۲۰۰۰) هم‌سو است.

### آسیب‌های مرتبط با عوامل ساختاری

آسیب‌های مرتبط با سازمان از دیگر آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد است. این دسته از آسیب‌ها با ساختار سازمان و واحدهای آن، موجودی منابع انسانی، منابع مالی و غیرمالی سازمان، فرهنگ، جو غالب و فرایندهای جاری سازمان مرتبط است. آسیب‌هایی که در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور وجود دارد، مشتمل است بر ناهمگونی نظام ارزیابی عملکرد با سطح بلوغ و فرهنگ سازمان، نبود قوانین سازمانی مناسب در ارتباط با نظام ارزیابی عملکرد، نبود واحدی مجزا و تخصصی در سازمان برای ارزیابی عملکرد، محیط سیاسی ناپایدار سازمان‌های دولتی، محافظه‌کاری، فساد سازمانی، جزیره‌ای شدن واحدهای سازمان، نبود بانک اطلاعاتی مناسب و عدم شفافیت در برخی سازمان‌ها و ضعف در سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی. آسیب‌های مرتبط با سازمان با نتایج پژوهش‌های میراحمدی و همکاران (۱۴۰۱)، مبینی و احمدی (۱۳۹۸)، سرچپانی و همکاران (۱۳۹۷)، عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، جاردالی و همکاران (۲۰۲۱)، فروس و همکاران (۲۰۲۰) و رشنی و همکاران (۲۰۱۶) هم‌سو است.

### آسیب‌های مرتبط با زمینه ارزیابی عملکرد

این مضمون به آن دسته از آسیب‌هایی اشاره دارد که با بستر کشور و شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی آن مرتبط است. زمینه نظام ارزیابی عملکرد با شرایط محیطی مرتبط است که سازمان‌ها در آن واقع شده‌اند و این عوامل بر سازمان که به‌مثابه سیستم باز هستند، تأثیرگذار است. آسیب‌های مرتبط با زمینه نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور عبارتند از: عدم فرهنگ‌سازی و استقبال جامعه ایران از ارزیابی عملکرد، وضعیت نامناسب اقتصادی و دغدغه معیشت کارکنان، درآمد پایین کارکنان و عدم تربیت ارزیاب برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در کشور. هنگامی که کارکنان دغدغه شخصی و اقتصادی خود را دارند، آنگونه که بایسته و شایسته است به نظام ارزیابی عملکرد و رهنمودهای آن توجه نمی‌کنند. آسیب‌های مرتبط با زمینه ارزیابی با پژوهش‌های میراحمدی و همکاران (۱۴۰۱)، مبینی و احمدی (۱۳۹۸)، نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵)، عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، جنوویس و همکاران (۲۰۱۴) و یولنس و هولزر (۲۰۱۳) هم‌راستا است.

### آسیب‌های مرتبط با نتایج ارزیابی عملکرد

عمده آسیب‌های شناسایی شده در بخش نتایج و خروجی‌های ارزیابی عملکرد، کاربردی نبودن نتایج ارزیابی عملکرد و عدم استفاده از خروجی‌های ارزیابی عملکرد در سایر نظام‌های منابع انسانی نظیر جبران خدمت و آموزش و توسعه کارکنان است. بر این اساس در سازمان‌ها، کارکردهای مدیریت منابع انسانی براساس نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان نیست و افزون‌براین،

پیاپی سازی نظام ارزیابی عملکرد موجب بهبود عملکرد و رشد اثربخشی و کارایی سازمان‌های دولتی نشده است. در برخی سازمان‌ها، علی‌رغم اجرای ارزیابی عملکرد، تغییری در خروجی‌ها رخ نداده است. عدم هدف‌گذاری در خروجی‌های مورد انتظار نظام ارزیابی عملکرد به صورت دوره‌ای از آسیب‌هایی است که در این بخش می‌توان به آن اشاره کرد و مشخص نیست که سازمان‌ها، در بازه‌های زمانی متوالی چه مقدار باید نسبت به دوره پیشین بهبود عملکرد داشته باشند. در هدف‌گذاری در خصوص خروجی‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، باید دقت شود که هم به منافع مردم و هم به منافع بوروکرات‌ها در دستگاه‌های اجرای کشور، به صورت متعادل توجه شود. از دیگر آسیب‌های بخش نتایج ارزیابی عملکرد، کاهش انگیزه کارکنان در صورت ارزیابی ناعادلانه و عدم ارتقای حقوق و دستمزدشان با وجود ارزیابی عملکرد مثبت است. آسیب‌های شناسایی شده مرتبط با نتایج ارزیابی عملکرد با پژوهش‌های میراحمدی و همکاران (۱۴۰۱)، نژاد ایرانی و همکاران (۱۳۹۹)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)، آگویینیس و بورگی تیان (۲۰۲۱)، فروس و همکاران (۲۰۲۰) و مایر و دیویس (۱۹۹۹) هم‌سو است.

### پیشنهادها و راه‌کارهای کاربردی

با توجه به آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور (نظام ارزیابی عملکرد حاصل از پیاده‌سازی بخشنامه دستورالعمل اجرایی فرایند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان به شماره ۱۳۰۸۱۸۶ تاریخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۰) از طریق مصاحبه با خبرگان و تدوین گران بخشنامه و همچنین مرور ادبیات مرتبط با موضوع، راه‌کارهای تحولی زیر ارائه می‌شود:

الف) با توجه به پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد از سال ۱۳۹۶ تاکنون، بهتر است ابتدا بر اساس شاخص‌های مناسب، سطح بلوغ دستگاه‌ها در خصوص اجرای نظام ارزیابی عملکرد تعریف شود و سپس براساس خوداظهاری هر دستگاه، ارائه مستندات و مدارک و توافق با کارشناسان مربوطه، سطح بلوغ آن‌ها از جانب سازمان اداری و استخدامی کشور تعیین شود. پس از مشخص شدن سطوح بلوغ دستگاه‌ها، اقدامات مناسب در راستای ویژه‌سازی نظام ارزیابی عملکرد متناسب با سطح بلوغ هر دستگاه اجرایی صورت گیرد.

ب) از آنجا که عملکرد دستگاه‌های اجرایی با عملکرد کارکنان و مدیران آن‌ها ارتباطی مستقیم دارد، پیشنهاد می‌شود که به منظور بومی‌سازی و متناسب‌سازی نظام ارزیابی عملکرد با اقتضات هر دستگاه، الگوی سه‌سطحی ارزیابی عملکرد (کارکنان، مدیران و دستگاه اجرایی) طراحی و اجرا شود. بر اساس این الگو، بخشی از امتیاز ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران، به عملکرد کلی دستگاه اجرایی وابسته خواهد بود. چنین سازوکاری می‌تواند هم‌سویی و بسیج عملکرد کارکنان و مدیران را در جهت تحقق اهداف و مأموریت‌های دستگاه اجرایی تقویت کند.

ج) تربیت ارزیاب برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در مراکز آموزشی صورت گیرد و به ارزیابی عملکرد، نگاهی تخصصی شود.

د) سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد تخصصی و کارا، می‌توانند واحدی را با عنوان واحد ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران ایجاد کنند، همچنین برای ارزیابی تخصصی در سازمان‌ها، می‌توان از برون‌سپاری ارزیابی عملکرد به مؤسسه‌های ارزیابی بخش خصوصی استفاده کرد.

ه) سامانه‌ای متمرکز، جامع و برخط برای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور ایجاد شود تا از این طریق

دستگاه‌ها بتوانند در خصوص ارزیابی عملکرد، بایگانی اطلاعات ارزیابی کارکنان و مدیران اقدام کنند و هماهنگی‌های لازم را با سازمان اداری و استخدامی کشور داشته باشند.

(و) برای افزایش عدالت و بهبود انگیزه کارکنان، بهتر است بخشی از جبران خدمات آنان، بر اساس نمره‌های ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شود.

(ز) در پایان دوره ارزیابی عملکرد، برای افرادی که حدنصاب نمره‌ها را اخذ نکرده‌اند، دوره‌های آموزشی مناسب برگزار شود و در خصوص مطالب ارائه شده آزمون گرفته شود.

(ح) برای افزایش توجه کارکنان به نظام ارزیابی عملکرد، بهتر است سطح معیشت آنان ارتقا یابد تا کارمندان درگیر نیازهای اولیه نباشند و به فکر ارتقای خود باشند.

(ط) در ابتدای هر دوره ارزیابی، بهتر است سازمان میثاق‌نامه‌ای با کارکنان و مدیران خود در خصوص اقدامات و وظایفی که بر عهده آن‌هاست، منعقد کند؛ سپس براساس این میثاق‌نامه، ارزیابی عملکرد صورت گیرد.

(ی) برای ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توان کانون‌های تخصصی ارزیابی عملکرد را ایجاد کرد تا عملکرد کارکنان و مدیران به‌صورت تخصصی و همه‌جانبه‌تر ارزیابی شود.

### محدودیت‌های پژوهش

در همه مراحل این پژوهش تلاش شد تا از اقداماتی که موجب سوگیری و عدم دقت در نتایج می‌شود، اجتناب شود؛ با وجود این، از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت مربوط به انتخاب مشارکت‌کنندگان بخش مصاحبه اشاره کرد. در این پژوهش مصاحبه‌شوندگان، تدوینگران بخشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران، مدیران منابع انسانی یا عناوین مشابه در دستگاه‌های اجرایی و استادان دانشگاه بودند و نظر کارکنان عادی در نظر گرفته نشده است. محدودیت دیگر این پژوهش، به تعدد و تنوع دستگاه‌های اجرایی کشور مربوط است که به برخی از آن‌ها در این پژوهش توجه نشده است.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش کنونی، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا به اولویت‌بندی این آسیب‌ها و چالش‌ها بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا نظام مسائل ارزیابی عملکرد هر دستگاه اجرایی، به‌صورت جداگانه تهیه و تدوین شود و اقدامات مناسب در جهت اصلاح و بهبود، متناسب با مأموریت‌ها و فرهنگ هر دستگاه شناسایی شود. علاوه بر این، توصیه می‌شود مدل بلوغ دستگاه‌های اجرایی کشور در پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی طراحی شود.

### منابع

اسدی، اسماعیل و ذاکری، محمد (۱۳۹۹). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران. *نشریه تحول اداری*، ۱۸(۶۲)، ۱۶-۵۷.

بامدادصوفی، جهانیار؛ خاتمی فیروزآبادی، محمدعلی و زارع، منیره (۱۳۹۳). انتخاب روش مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در شرکت ساپکو. *مطالعات منابع انسانی*، ۴(۲)، ۱۰۵-۱۲۳.

- بختیار، مریم؛ خراسانی، ابصلت و جعفری، اسماعیل (۱۴۰۲). ارائه مدل مدیریت عملکرد برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی دولتی کشور با تأکید بر ابعاد فردی، شغلی و سازمانی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۶(۲)، ۵۹-۸۸.
- تکه‌ئی، عبدالقادر و ظفری، سعیده (۱۳۹۹). چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در *ایران و جهان اسلام*، کرج.
- دانایی فرد، حسن و شکاری، حمیده (۱۳۸۹). ارتقای پارادایم تفسیری در نظریه سازمان: تأملی بر رویکرد داستان‌سرایی سازمانی، *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۸(۲۱)، ۳۳-۶۲.
- دهقان‌پور فراشاه، افسانه؛ پورعزت، علی اصغر؛ قلی‌پور، آریین و واعظی، رضا (۱۳۹۸). رصد عوامل مؤثر بر کاهش اشتیاق کاری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۶)، ۵-۳۵.
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا و دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۲). شناسایی مزایا و معایب به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۶)، ۵۶۸-۶۴۷.
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ عباسی، طیبه و دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخ‌گویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۶(۳)، ۹۷-۱۲۳.
- رجب‌پور، ابراهیم و پارسایی، نجمه (۱۴۰۲). تأثیر متورینگ و اشتیاق شغلی بر فلات شغلی کارکنان (مورد مطالعه: بانک‌های دولتی شهر بوشهر). *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲(۳)، ۱۵۹-۱۸۰.
- سبحانی، محمد؛ باقری، ابراهیم؛ بهرامی، مجتبی؛ طاهرپور کلاتنری، حبیب اله (۱۳۹۰). بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹(۲۴)، ۱۵۵-۱۶۹.
- سرچهانی، زهرا؛ زارع، رحیم؛ قنبری، سیروس و قلناش، عباس (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس: یافته‌های یک پژوهشی کیفی، *مدیریت مدرسه*، ۶(۲)، ۱-۲۱.
- سلطانی‌فر، مهدی و حیدریه، سیدعبدالله (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از یک فرایند جدید رأی‌گیری ترجیحی. *مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی*، ۱(۳)، ۲۰۲-۲۲۰.
- سلطانی، محمد رضا؛ طلائی، محمد حسین و صابری مقدم، احمد (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل وضعیت نظام ارزشیابی عملکرد. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۲۳-۴۸.
- صحت، سعید؛ دهقانان، حامد؛ دهدشتی شاهرخ، زهره، و کریم‌خانی، لیلا (۱۴۰۲). ارائه الگوی ارزیابی عملکرد چندسطحی مراکز درمانی: رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۱۳۱-۱۶۵.
- عالی، صمد؛ بافنده زنده، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی. *مدیریت بهره‌وری*، ۷(۲۵)، ۵۳-۶۶.
- عباسی، طیبه؛ منوریان، عباس و رضانزاد، توحید (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین موانع استقرار سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۳)، ۱۰۱-۱۲۵.
- عسگری، جهانگیر (۱۳۹۵). پیامدهای نظام مدیریت عملکرد سازمانی: فرصت‌ها و چالش‌ها، *پژوهش ملل*، ۳(۱۲)، ۹۱-۱۰۴.
- غلامی، محمود؛ فرهادی، علی؛ وثوقی نیری، عبدالله و فرخی، مسلم (۱۴۰۰). الگوی ارزیابی عملکرد مدیران آماد و پشتیبانی با رویکرد جهادی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۱۷۰-۱۹۴.

- غنی‌زاده، عبدالرضا؛ نوری، روح‌اله؛ حسن‌پور، اکبر و وکیلی، یوسف (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۳۷)، ۴۷-۶۶.
- قادرپناه، فریبرز؛ بهدادفر، محمد رسول و شیخ، علیرضا (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۴(۵۶)، ۳۳-۵۰.
- قالیباف، محمدباقر؛ احمدی، سیدعباس؛ زارعی، بهادر؛ پورعزت، علی اصغر و کیانی، محمدعلی (۱۴۰۳). طراحی الگوی نیمه‌متمرکز حکمرانی نظام سلامت در ایران. *کسب‌وکار/اجتماعی*، ۱(۲)، ۱۶۰-۱۷۷.
- قلی‌پور، آرین؛ زنده دل نوبری، بابک؛ محمداسماعیلی، ندا و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۷). ارائه تجارب پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در یک نهاد دولتی، *اولین همایش ملی ارتباط علوم انسانی، تولید و صنعت، تهران*.
- کیانی، محمدعلی؛ افضل‌ی، رسول و اسدیان، محمد (۱۴۰۲). مطالعه جامعه‌شناختی عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد خدمات بهزیستی در شهر تهران. *فصلنامه مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*، ۱۳(۱)، ۱۰۷-۱۲۶.
- مبینی، محمد و احمدی، سمانه (۱۳۹۸). شناسایی موانع پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۱(۱۳۹۸)، ۲۲۵-۲۳۵.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). *صنعت: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی* (چاپ دوم)، قم، انتشارات لوگوس.
- میراحمدی، خالد؛ خراسانی، اباصلت؛ نظرپور، محمد تقی و شمس مورکانی، غلامرضا (۱۴۰۱). سنتز پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۱۹۹-۲۴۳.
- میرباقری، سیدمحسن؛ ربیعی آتانی، عطاءالله و دشتی، رضا (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: معرفی الگویی برای مدیریت عملکرد کارکنان در مراکز تحقیقاتی نظامی، *راهبرد دفاعی*، ۱۷(۲)، ۹۷-۱۳۰.
- نجفی‌زاده، محمدمحسن و زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۸(۲۵)، ۵۹-۶۹.
- نژادایرانی، فرهاد؛ مخدومی، حسن؛ رحیمی، غلامرضا و حجتی، سید عبدالله (۱۳۹۹). تبیین و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده بنیان. *تدریس پژوهی*، ۸(۴)، ۱۳-۳۴.

## References

- Abbasi, T., Manavvarian, A. & Razanajad, T. (2016). Identifying and Explaining the Obstacles of Performance-Based Payments in Public Organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(3), 109-133. (in Persian)
- Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Al Jardali, H., Khaddage-Soboh, N., Abbas, M. & Al Mawed, N. (2021). Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: design and implementation challenges. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(2), 297-316.

- Alves, I. & Lourenço, S. M. (2023). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research*, 53(2), 127-157.
- Alye, S. & Bafande Zende, A. (2013). Investigating barriers to the promotion of productivity in the public sector. *Productivity Management*, 7(2/25), 53-66. (in Persian)
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Asadi, I. & Zakeri, M. (2020). Challenges of Human Resource Management in the Administrative System of Iran. *Specialized Quarterly of the Administrative and Employment Organization of Iran*, 8, 46-57. (in Persian)
- Asgari, J. (2016). Consequences of organizational performance management system: Opportunities and challenges. *Nations Research*, 3(12), 91-104. (in Persian)
- Bakhtiar, M., Khorasani, A. & Jafari, E. (2023). Providing a Performance Management Model for Iran's Universities and State Higher Educational Institutions with an Emphasis on the Individual, Job, and Organizational dimensions. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 16(2), 59-88. (in Persian)
- Bamdadsofi, J., Khatami-Firoozabadi, M. A. & Zare, M. (2014). Selecting the appropriate method for evaluating employee performance using multi-criteria decision-making techniques in Sapco Company. *Journal of Human Resources Management*, 4(2), 105-123. (in Persian)
- Danaee Fard, H. & Shekari, H. (2010). Promoting Interpretive Paradigm in Organizational Theory: A Reflection on Organizational Storytelling Approach. *Organizational Culture Management*, 8(21), 33-62. (in Persian)
- Daniels, A. C. (1985). Performance management: The behavioral approach to productivity improvement. *National Productivity Review*, 4(3), 225-236.
- DeGroff, A., Schooley, M., Chapel, T. & Poister, T. H. (2010). Challenges and strategies in applying performance measurement to federal public health programs. *Evaluation and program planning*, 33(4), 365-372.
- Dehghanpour Farashah, A. & Dehghanpour Farashah, A. (2024). Identification of advantages and disadvantages of employing young managers in public organizations. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(62), 547-568. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2271.2630> (in Persian)
- Dehghanpour Farashah, A., Pourezzat, A., Gholipour, A. and Vaezi, R. (2020). Exploring the Factors Affecting Work Engagement Decline of Faculty Members of Public Universities in Iran.. *Public Management Researches*, 12(46), 5-35. (in Persian)
- Dehghanpour Farashah, A., Abbasi, T. & Dehghanpour Farashah, A. (2023). Identifying and Prioritizing the Barriers of Public Accountability in Iranian Public Organizations. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(3), 97-123. (in Persian)
- Dehghanpour-Farashah, A., Behnamifard, F., Behzadfar, M., Alalhesabi, M. & Mojtabazadeh-Hasanlouei, S. (2025). Mobile Participatory Urban Governance in a Developing Country: Women's Acceptance of City Reporting Apps in Karaj, Iran. *Sustainability*, 17(12), 5388.
- Engidaw, A. E., Zou, W., Ning, J., Francesco, G. & Hanchen, J. (2025). Perusing the Contemporary Tendencies in Employees' Job Performance Studies: A Bibliometric Analysis of Research Trends, 2013-2023. *SAGE Open*, 15(1), 1-20.

- Fang, Y. & Layraman, T. (2022). The effect of performance management system on employee productivity in cross-border E-commerce enterprises in China. *Management*, 10(3), 155-166.
- Fletcher, C. & Perry, E. L. (2001). Performance appraisal and feedback a consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. In Anderson, N., Ones. D. S, Sinangile. H. K, Viswesvaran. C, (Ed). *Handbook of Industrial, work & Organizational Psychology*. (PP127-144).
- Froese, F. J., Shen, J., Sekiguchi, T. & Davies, S. (2020). Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100776.
- Genovese, A., Lenny Koh, S. C., Kumar, N. & Tripathi, P. K. (2014). Exploring the challenges in implementing supplier environmental performance measurement models: a case study. *Production Planning & Control*, 25(13-14), 1198-1211.
- Ghadarpanah, F., Behdadfar, M. R. & Sheikh, A. (2015). Pathology of performance management system in i.r of iran army. *Military Management Quarterly*, 14(56), 23-50. (in Persian)
- Ghalibaf, M. B., Ahmadi, A., Zarei, B., Pour Ezzat, A. A. & Kiani, M. A. (2025). Designing a Semi-Centralized Model of Health Governance in Iran. *Social Business*, 1(2), 160-177. (in Persian)
- Ghanizadeh, A., Noori, R., Hassanpoor, A. & Vakili, Y. (2021). Pathology of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations. *Public Organizations Management*, 10(1 (Series 37)), 47-66. (in Persian)
- Gholami, M., Farhadi, A., Vosoughi, A. and Farokhi, M. (2021). A Model for Performance Appraisal of Logistics Managers with a Jihadi Approach. *Journal of Human Resource Management*, 11(3), 170-194. (in Persian)
- Gholipour, A., Zende del Nobari, B., Mohammadesmaeili, N. & Ebrahimi, E. (2018). Presenting Experiences of Implementing Employee Performance Management System in a Government Organization. *First National Conference on Human Sciences, Production and Industry*, Tehran. (in Persian)
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research . *Handbook of qualitative research*, 2(163 -194), 105.
- Julnes, P. D. L. & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public administration review*, 61(6), 693-708.
- Keyani, M. A., Afzali, R. & Asadian, M. (2024). Sociological Study of the Performance of Non-Governmental Organizations of Welfare Services in Tehran. *Quarterly of Social Studies and Research in Iran*, 13(1), 107-126. (in Persian)
- King, N., Horrocks, C. & Brooks, J. (2018). *Interviews in Qualitative Research*.
- Marchand, J. S., Breton, M., Saulpic, O. & Côté-Boileau, É. (2021). Lessons from mandated implementation of a performance management system. *Journal of Health Organization and Management*, 35(5), 579-595.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.

- Mirahmadi, K., Korasani, A., Nazarpour, M. T. & Shams Mourkan, G. I. (2022). A Synthetic Analysis of the Problems of Iran's Human Resources Performance Appraisal System; Designing A Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(1), 199-243. (in Persian)
- Mirbagheri, S. M., Rafiyi Artani, A. & Dashti, R. (2019). Introducing a Model for Managing Personnel Performance in Military Research Centers. *Defence Studies*, 17(2), 97-130. (in Persian)
- Mobini, M. & Ahmadi, S. (2019) Barriers performance-related pay (PRP) in public organizations of Iran. *Journal of Development and Transformation Management*, 11(1398), 225-235. (in Persian)
- Mohammadpour, A. (2018). *Anti method: Philosophical Foundations and Practical Approaches in Qualitative Methodology* (2nd ed.). Qom: Logos Publications. (in Persian)
- Morandi, F., Angelozzi, D. & Di Vincenzo, F. (2021). Individual and job-related determinants of bias in performance appraisal: the case of middle management in health care organizations. *Health Care Management Review*, 46(4), 299-307.
- Najafzadeh, M. H. & Zahedi, S. M. (2016). Pathology of employees performance management system at Qazvin University of Medical Sciences by using three-dimensional Model. *Journal of Development and Transformation Management*, 8(25), 59-69. (in Persian)
- Nayem, Z. & Uddin, M. A. (2024). Unbiased employee performance evaluation using machine learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100243.
- Nduati, M. M. & Wanyoike, R. (2022). Employee performance management practices and organizational effectiveness. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 361-378.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Nejad Irani, F., Makhdoomi, H., Rahimi, G. & Hojati, S. (2020). Explaining and designing a performance appraisal model for the staff of Kurdistan University of Medical Sciences with a data theory approach. *Research in Teaching*, 8(4), 34-13. (in Persian)
- Pei, J., Wang, H., Peng, Q. & Liu, S. (2024). Saving face: Leveraging artificial intelligence-based negative feedback to enhance employee job performance. *Human Resource Management*, 63(5), 775-790.
- Perrini, F. & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business strategy and the environment*, 15(5), 296-308.
- Rajabpour, E. & Parsaei, N. (2023). Active mentoring and job satisfaction on the career plateau of employees (Case of Study: State Banks of Bushehr City). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(3), 159-180. (in Persian)
- Roshni, G., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D. & Abdalla, Y. A. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of cleaner production*, 136, 197-212.

- Sarchahani, Z., Zare, R., Ghanbari, S. & Gholtash, A. (2018). Pathology of Administrators performance evaluation system: The results of Qualitative research. *School Administration*, 6(2), 264-284. (in Persian)
- Saunders, M. N. (2012). Choosing research participants. *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 35-52.
- Sehhat, S., Dehghanan, H., Dehdashti Shahrokh, Z. and Karimkhani, L. (2023). Introducing a Model of Multi-level Performance Appraisal of Health Centers: A Meta-Synthesizing Approach. *Journal of Human Resource Management*, 13(3), 131-165. (in Persian)
- Sobhani, M., Bagheri, E., Bahrami, M. & Taherpour Kalantari, H. (2011). Investigation the Validity of Performance Appraisal System of Iranian Custom. *Organizational Culture Management*, 9(24), 155-169. (in Persian)
- Soltani, M., Talaee, M. & Saberi Moghadam, A. (2018). An Appraisal and Evaluation of the Status of Performance Evaluation System. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 23-48. (in Persian)
- Soltanifar, M. & Heidariyeh, S. A. (2020). Employee Performance Evaluation Using A New Preferential Voting Process. *Innovation Management and Operational Strategies*, 1(3), 202-220. (in Persian)
- Tekei, A. & Zafari, S. (2020). Challenges of Employee Performance Evaluation. *International Conference on Management, Humanities and Behavioral Sciences in Iran and the Islamic World*, Karaj. (in Persian)
- Triandis, H. C. (1989). Cross\_cultural industrial and organization psychology. *Consulting Psychologists press*, (4), 103-172.
- Van Schalkwyk, J. C. (1998). Total quality management and the performance measurement barrier. *The TQM Magazine*, 10(2), 124-131.
- Zondo, R. W. (2018). The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-7.