

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سلسله تک‌نگاشت‌های  
الگوی اسلامی ایران پیشرفت

# مدیریت از طریق ارزشیابی عملکرد برای هدایت مسیر پیشرفت جامعه

مهر ماه ۱۳۹۴

## رهبان فرزانه انقلاب اسلامی:

باید در طراحی الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت  
بر چهار عرصه فکر، علم، معنویت و زندگی تکیه شود  
که در این میان، موضوع «فکر» بنیانی‌تر از بقیه عرصه‌ها است

در دیدار اعضای شورای عالی  
مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت  
۱۳۹۱/۱۲/۱۴

سرنشانه	: پورعزت، علی‌اصغر، ۱۳۴۵ - Pourezzat, Aliasghar
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت از طریق ارزشیابی عملکرد برای هدایت مسیر پیشرفت جامعه
مشخصات نشر	: تهران: مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۶۴ ص: مصور
فروست	: سلسله تک نگاشت‌های الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: ۵۰.
شابک	: : ۸-۳۸-۷۶۱۱-۶۰۰-۹۷۸-۰۰۰۵ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیبای مختصر
یادداشت	: فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: <a href="http://opac.nlai.ir">http://opac.nlai.ir</a> قابل دسترسی است
شناسه افزوده	: مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۸۱۴۵۲۸

سلسله تک نگاشت‌های الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت:  
مدیریت از طریق ارزشیابی عملکرد برای هدایت مسیر پیشرفت جامعه

نگارش: دکتر علی اصغر پورعزت (استاد دانشگاه تهران)

ناشر: نشر الگوی پیشرفت، وابسته به مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت

نوبت چاپ: اول، مهرماه ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۸-۳۸-۷۶۱۱-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

تلفن: ۰۲۱ ۸۸۰۱۴۶۴۸ - ۰۲۱ ۸۸۶۳۴۰۰۸

[www.olgou.ir](http://www.olgou.ir)

Email: [olgou@olgou.ir](mailto:olgou@olgou.ir)

نشانی: تهران، خیابان جلال آل احمد، روبه‌روی بیمارستان شریعتی، شماره ۳  
تمامی حقوق این اثر متعلق به مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت است.  
مسئولیت دیدگاه‌های بیان شده در این تک نگاشت بر عهده مؤلفان محترم است.

## پیشگفتار

تعیین مبانی، ارکان، چارچوب و مسیر پیشرفت کشور در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران باید با مشارکت گسترده و حضور همه جانبه دانشمندان، محققان، نخبگان دانشگاهی و حوزوی و جوانان این مرز و بوم صورت گیرد. به گواه تاریخ و تجارب گذشته، پیشرفتی همه جانبه و پایدار خواهد بود که مبانی اسلامی و اقتضائات ایرانی در آن توأمان مورد توجه باشد.

اینک مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت در آستانه اتمام سه سال تلاش‌های علمی، تخصصی و فکری درباره پیشرفت اسلامی ایرانی، برگزاری نشست‌های علمی و تخصصی، تاسیس اندیشکده‌های مرکز، انتشار صدها مقاله ارزشمند و تهیه نقشه راه تدوین الگو و انجام برخی از مراحل آن، در نظر دارد با هدف تولید دانش و گسترش و تعمیق ادبیات موضوعی در حوزه الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، آثاری را به صورت تک‌نگاشت‌های علمی فاخر منتشر نماید. تک‌نگاشت نوشتاری تخصصی و نیمه مبسوط است که توسط یک پژوهشگر خبره در یک موضوع خاص نگاشته می‌شود. تک‌نگاشت از نظر حجم و محتوا حد فاصل مقاله و کتاب است و نویسنده با پردازش و تحلیل یافته‌ها و مطالعات تخصصی پیشین و افزودن یافته‌های پژوهشی جدید خود و تحلیل جامع و منسجم آنها افق‌های تازه‌ای را در زمینه مورد بررسی می‌گشاید.

سلسله تک‌نگاشت‌های الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت که در مجلدات مختلف منتشر می‌شوند، حاصل تلاش جمعی از استادان، اندیشمندان و محققان دانشگاهی و حوزوی است که مراحل مختلف نگارش، ارزیابی، ویراستاری، تدوین و انتشار را با نظارت متخصصان و اهل فن گذرانده است و در اختیار صاحب‌نظران قرار می‌گیرد. در پایان از مساعدت‌ها و تلاش‌های ارزنده نویسندگان تک‌نگاشت‌ها و داوران و مراکز مختلف علمی و پژوهشی که ما را در تهیه، تدوین و انتشار این سلسله یاری رسانند، تقدیر و تشکر می‌شود. امید است این محتوای علمی بتواند افق‌های نو و روشنی را در پیش چشم متخصصان دانشگاهی و حوزوی بگشاید و هر روز در طی مسیر تدوین و تحقق الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت گام‌های بلندتر و استوارتری برداشته شود.



## فهرست

۷.....	مقدمه.....
۹.....	<b>فصل اول - ارزشیابی برای پیشرفت</b> .....
۹.....	سیستم ارزشیابی عملکرد.....
۱۱.....	چشم‌انداز و توسعه.....
۱۳.....	تقسیم کار ملی در تراز چشم‌انداز.....
۱۸.....	ارزشیابی عملکرد، به مثابه هدایت راداری.....
۱۹.....	تنوع ارزشیابی از حیث مرجع و سطح.....
۲۰.....	الزامات توسعه و کاربست شاخص‌های پویا.....
۲۱.....	نتیجه بحث.....
۲۵.....	<b>فصل دوم - ارزشیابی رسمی و قانونی</b> .....
۲۵.....	قانون ارزشیابی.....
۲۶.....	ارزشیابی رسمی.....
۲۷.....	برنامه‌های ارزشیابی فردی.....
۲۸.....	قوانین ناظر بر کنترل متقابل قوا.....
۳۰.....	نهادهای متولی ارزشیابی، نظارت و کنترل.....
۳۱.....	نتیجه بحث.....
۳۵.....	<b>فصل سوم - ارزشیابی غیررسمی و مردمی</b> .....
۳۵.....	مردم ارزشیاب.....
۳۵.....	ارزشیابی مردم و جامعه هدف خط‌مشی از عملکرد دولت.....
۳۶.....	سازمان‌های مردم نهاد.....
۳۷.....	مطبوعات و رسانه‌ها.....
۳۷.....	(الف) مطبوعات و رسانه‌های دولتی.....
۳۷.....	(ب) مطبوعات و رسانه‌های احزاب رقیب یا مخالف.....
۳۸.....	(ج) مطبوعات و رسانه‌های مستقل.....
۳۸.....	اصناف و اتحادیه‌های مشاغل (بازار).....
۳۹.....	انجمن‌های حرفه‌ای.....



۴۰	انجمن‌های علمی
۴۰	خبرگان مستقل
۴۱	عامه مردم
۴۱	خردمایه اعتبار بخش به ارزشیابی غیررسمی
۴۲	نتیجه بحث
<b>فصل چهارم - چالش‌های ارزشیابی پیشرفت معطوف به چشم‌انداز</b>	
۴۵	تکلیف به قضاوت دشوار
۴۵	موانع ارزشیابی سالم
۴۶	آسیب‌شناسی وضع موجود
۴۸	فقدان صراحت لهجه و حاکمیت فرهنگ تعارف
۴۸	ضعف رویه‌های قضایی در مواجهه با خطاهای حکمرانان و کارگزاران
۴۹	تعریف ناشدنی سازوکارهای اعاده حیثیت اداری
۴۹	عدم تطابق آهنگ حکمرانی قوه مجریه با برنامه‌های توسعه
۵۰	تفکیک و تصریح مسئولیت‌های هر دولت چهارساله، در برابر چشم‌انداز بیست ساله
۵۰	دادوستدهای معروف اداری و حکمرانی
۵۱	فقدان سازوکارهای منع خطا در عملکرد
۵۱	فقدان قدرت الزام‌آور رشد و عملکرد سالم
۵۲	نتیجه بحث
<b>فصل پنجم - طراحی سیستم جامع ارزشیابی عملکرد در تراز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت</b>	
۵۳	ضرورت سامانه‌پردازی و سامانه‌شکنی مستمر
۵۳	مدل‌سازی برای ارزشیابی سالم
۵۴	شالوده شکنی یا سیستم شکنی
۵۶	بازپردازی یا طراحی سامانه
۵۷	تعریف برنامه ارزشیابی ویژه هر خره سیستم
۵۷	طراحی، تعریف و تدوین شاخص‌ها
۵۸	تفکیک سلسله‌مراتبی تعهدات چشم‌انداز
۶۱	هر برنامه یک مجری، هر مجری یک ارزشیاب
۶۲	نتیجه بحث
۶۳	منابع





## مقدمه

ارزشیابی عملکرد سازمانی و نهادی، از جمله فراگردهای نسبتاً مغفول در سیستم‌های اداری کشورهاست؛ فراگردی که نقش بسیار مهمی در کامیابی جوامع و موفقیت آنها در مسیر پیشرفت و توسعه دارد؛ در واقع برای نیل به اهداف کلان اجتماعی، استفاده از مدارهای بازخور اصلاحی ضرورت دارد. مدارهای بازخور کمی، بر گزارش‌گری میزان پیشرفت یا انحراف از اهداف تأکید دارند؛ در حالی که مدارهای بازخور کیفی، بر چگونگی و نحوه نیل به اهداف دلالت داشته، کیفیت نیل به اهداف را در کانون توجه قرار می‌دهند. ارزشیابی، امری مهم برای رصد مراتب پیشرفت است که اطلاعات مترامی را درباره عملکرد سیستم مورد بررسی، مدنظر قرار می‌دهد.

برای موفقیت در تحقق چشم‌انداز ملی، تعیین مسئولیت هر یک از افراد، گروه‌ها و سازمان‌های درگیر و متولی، در قالب یک سیستم تقسیم کار ملی ضرورت دارد؛ ضمن اینکه سیستم ارزشیابی معطوف به چشم‌انداز، ممکن است ساحت عملکرد رسمی یا غیررسمی داشته باشد.

در سیستم ارزشیابی رسمی و قانونی، متولیان رسمی ارزشیابی باید براساس قانون و در پرتو مناسبات قانونی به ارزشیابی دوره‌ای و نوبه‌ای مبادرت نمایند. در این سیستم شایسته است که علاوه بر افراد و گروه‌ها و سازمان‌ها، عملکرد قوای سه‌گانه نیز مورد ارزشیابی قرار گیرد. در سیستم ارزشیابی غیررسمی و مردمی، آرا و قضاوت‌های مردم مدنظر قرار می‌گیرد و به آرا و عامه مردم و سازمان‌های مردم‌نهاد، رسانه‌ها، اصناف و اتحادیه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای، انجمن‌های علمی، و خبرنگاران مستقل مراجعه می‌شود تا عملکرد کلی دستگاه‌ها و نهادهای عمومی، ارزشیابی گردد. برای نیل به یک سیستم ارزشیابی پویا و انعطاف‌پذیر، در نظر گرفتن چالش‌ها و موانع ارزشیابی صحیح، مقدمه‌ای ضروری و اجتناب‌ناپذیر است؛



به ویژه پرداختن به توسعه فرهنگ صراحت لهجه اداری، بهبود رویه‌های قضایی و رویه‌های اعاده حیثیت، اصلاح آهنگ حکمرانی، تصریح به مسئولیت‌های هر دوره اجرایی، ملاحظه داد و ستدهای ظاهراً مشروع اداری، فقدان ظرفیت و سازوکار منع خطا و برخوردسازی سیستم از قدرت الزام‌آور شده، بسیار حائز اهمیت است.

ضمن اینکه برای نیل به یک سیستم سالم و فراگیر ارزشیابی عملکرد در تراز الگوی پیشرفت جمهوری اسلامی ایران، باید به مدل‌سازی شایسته و بایسته پرداخت و از طریق شالوده شکنی، سیستم شکنی، بازپردازی سیستم و طراحی سامانه مناسب، ضمن تفکیک سلسله مراتبی تعهدات چشم‌انداز، برای هر برنامه یا حتی ریز برنامه، یک متولی مسئول معین گردد و یک واحد ارزشیاب جدی و قاطع گمارده شود؛ به طوری که امکان اصلاح مستمر عملکرد در تراز و معطوف به چشم‌انداز کشور فراهم آید.

این تک‌نگاشت حاصل بهره‌مندی نویسنده از مشاوره و اظهارنظرهای استادان و دانشجویان متعددی است که از میان آنها، همکاری آقای رضا آقاجانی و خانم‌ها زینب خوش مشربان، وحیده مقصودلو و هاشم سوداگر، در پیگیری و مطالعه نسخه چاپ نشده اثر بسیار درخور قدردانی است.

همچنین از استادان گرامی جناب آقای دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر سیدمجتبی امامی به لحاظ راهنمایی و معرفی آثار مفید و سودمند تشکر می‌شود.

#### غیرالحکم و درراکلم

از نفوس خودتان از حیث عملکردشان حساب بکشید و آنچه را بر آنها واجب است مطالبه کنید و از آنها بخواهید که از سرای نابودی خود، برای سرای باقی توشه برگیرند (ر.ک. ترجمه انصاری، ج ۱، ۳۸۵).