

## معیارها و اصول ارزیابی عملکرد

### در متون دینی اسلامی\*

حمید زارع<sup>۱</sup>

#### چکیده:

از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی که بر اثر بخشی و کارایی سازمانها تأثیر عمیق به همراه دارد، «ارزیابی عملکرد کارکنان» می‌باشد. با ارائه و طراحی برنامه‌های ارزیابی عملکرد اشکالات، نقائص و کمبودهای سازمان، شناسایی شده و تهدیدات بالقوه و بالفعل رفع خواهد شد.

مدیران با استفاده از برنامه ارزیابی عملکرد از نقاط قوت و ضعف حوزه مدیریتی خود آگاه شده و با بهره جستن از برنامه‌های اصلاحی به رشد و بالندگی سازمان توجه خواهند کرد. امروزه در همه سازمانها، واحدهایی متکفل انجام این وظیفه شده‌اند. برای اینکه ارزیابی عملکرد به نحو موثری انجام گردد تلاش زیادی در رابطه با طراحی شیوه‌های مناسب ارزیابی صورت گرفته است و کتب و مقالات بسیاری در این زمینه به رشته تحریر درآمده است. تئوریهای نظم یافته در این زمینه، بیشتر از سوی عالمان مغرب زمین مطرح گردیده است و از آنجایی که بر اساس دیدگاه اقتضایی نظریات مدیریتی را نمی‌توان در همه زمانها و مکانها و موقعیتهای مختلف بطور یکسان به کار برد، بلکه باید به زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، جغرافیایی، اقتصادی و ... نیز نظر داشت، بنا براین ضرورت دارد که الگوهای مورد استفاده برای سازمانهای ایران متناسب با فرهنگ حاکم بر

---

\* دریافت ۸۲/۸/۴ پذیرش ۸۲/۱۱/۲۵

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

مدیریت کشور، سنت‌ها و ارزش‌های بومی باشد. به همین جهت نگارنده موضوع فوق را از دیدگاهی به بحث می‌کشد که بر گرفته از متون دینی اسلامی باشد و بدنبال ارائه الگویی است که ریشه در مذهب و سنت اسلامی کشورمان داشته باشد.

## واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، عملکرد، متون دینی

## تعریف واژگان کلیدی

### ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup>

فرایندی است که بوسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. (سعادت، ۱۳۷۵، صفحه ۲۱۴) به عبارت دیگر ارزیابی عبارت است از «فرایند منظمی از جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات به منظور اینکه آیا اهداف برآورده شده است یا نه و اگر برآورده نشده به چه میزان» (L. R. Gay. 1996, P.7).

### عملکرد<sup>۲</sup>

عملکرد نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است. (سعادت، ۱۳۷۵، صفحه ۲۶۱)

### متون دینی<sup>۳</sup>

منظور نوشته‌هایی است که انعکاس دهنده گفتار خداوند و یا فرستادگان او در میان بشر باشد. در این تحقیق بطور خاص متن دینی شامل قرآن (وحی شده از جانب خدا به پیامبر ﷺ) و نهج البلاغه (که در آن گفته‌ها و نوشته‌های حضرت علی (علیه السلام) جمع‌آوری گردیده است) می‌باشد.

<sup>1</sup> Performance Appraisal

<sup>2</sup> performance

<sup>3</sup> Religious Texts

## سوالات پژوهش

در این تحقیق چهار سوال مطرح است که محقق در صدد یافتن پاسخی مناسب برای آنها می‌باشد:

- ۱ - آیا از متون دینی اسلامی می‌توان ضرورت انجام ارزیابی عملکرد را استنباط کرد؟
- ۲ - مهمترین شاخصها و معیارهای ارزیابی عملکرد از نظر متون دینی چه می‌باشد؟
- ۳ - آیا از این معیارها و شاخصها در شیوه‌های ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان دولت استفاده می‌شود؟
- ۴ - چه شیوه ای را به عنوان الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد می‌توان پیشنهاد کرد؟

## مستندات اصل ارزیابی از قرآن کریم

مهمترین منبعی که می‌توان قواعد، مقررات و احکام اسلامی را از آن استنتاج کرد، کتاب خدا «قرآن» و سنت «گفتار، امضاء، تقریر، و کردار یا رفتار عملی معصومین» علیهم‌السلام» می‌باشد. در مواردی خیلی خاص از اصل اجماع هم استفاده می‌شود. عقل دلیل دیگری است که در نبود آن سه اصل، حجت قاطع محسوب می‌گردد و فهم سه اصل فوق را هم به عهده دارد. در مواردی که وظیفه مسلمین از سوی کتاب و سنت، مشخص شده باشد، مکلف به اجراء آن وظایف خواهند بود و در مواردی که نصّ دینی در میان نباشد مثل بسیاری از امور روزمره زندگی، بر اساس عقل و عرف عمل می‌شود.

در متون دینی اسلام مطالب مدیریتی به زبان معمول و در اصطلاحات رایج و تقسیم بندیهای مرسوم امروزی، بیان نشده است. به گفته مرحوم مرتضی مطهری «در کتاب آسمانی اسلام هیچ مطلب اجتماعی یا تاریخی با زبان معمول جامعه شناسی یا فلسفه تاریخ طرح نشده است. همچنانکه هیچ مطلب دیگر اخلاقی، فقهی، فلسفی و غیره با زبان معمول و در لفافه اصطلاحات رایج و تقسیم بندیهای مرسوم بیان نشده است. در عین حال مسائل زیادی از آن علوم کاملاً قابل استنباط و استخراج است» (مطهری، ۱۳۶۷، صفحه ۹)

اما در خصوص موضوع این نوشتار که اصل ارزیابی عملکرد می‌باشد، آیاتی در قرآن مشاهده گردید که به صورت صریح یا تلویحی به ضرورت انجام این وظیفه تأکید کرده

اند. در اینجا واژه‌هایی که در آیات قرآن آمده و معنا و مفهوم ارزیابی را می‌رسانند بیان می‌گردد و برای هر کدام به ترتیب دو نمونه از آیه‌های قرآن آورده می‌شود. واژه‌های مورد استناد عبارتند از: بلاء، حساب، حکم، سوال، استواء، ضیاع، فصل، قضاوت و وزن

و لَتَبْلُوَنكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنْكُمْ وَ الصَّابِرِينَ وَ تَبْلُوَنَآ اِخْبَارَكُمْ (محمد: ۳۱)، البته ما همه شما را بیازمائیم تا آنکه در راه خدا مجاهده و کوشش دارد و بر رنج آن صبر می‌کند مقامش معلوم سازیم و اخبار و اظهارات شما را هم بیازمائیم. واژه بلاء به دو معنا می‌آید: ۱ - کهنه شدن شیء ۲ - اختبار و آزمون، راغب معتقد است که معنای دوم نیز در واقع ریشه در معنای اول دارد چون وقتی انسان چیزی را زیاد مورد آزمایش و اختبار قرار دهد گویا باعث کهنه شدن آن می‌گردد. (راغب اصفهانی، ۱۹۷۲، صفحه ۵۹)

انَّ اللهَ مَبْتَلِكُمْ بِنَهْرِ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَانَّهُ لَيْسَ مِنِّي وَ مَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَانَّهُ مِنِّي اِلَّا مَنْ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ (بقره: ۲۴۹)، سپاه خود را گفت همانا خدا شما را به نهر آبی آزمایش کند. هر آنکه از آن بسیار بیاشامد از من و هم آئین من نیست و هر آنکه هیچ نیاشامد و یا کفی بیش برنگیرد از من و آئین من خواهد بود.

چنانکه از آیات فوق فهمیده می‌شود برای شناخت افراد مجاهد و صبور از ابتلاء و ارزیابی استفاده می‌گردد و در آیه اخیر نیز حضرت طلوت برای شناسایی پشتکار و ایمان لشکریان خود به ارزیابی آنها پرداخته است.

- وَ لَا تَحْسَبَنَّ اللهُ غَافِلًا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ (ابراهیم: ۴۲)

- انَّ اِلنَّا اِيَابُهُمْ ثُمَّ انَّ عَلَيْنَا حِسَابُهُمْ (غاشیه: ۲۵)

آیات فوق نیز این پندار را که انسانها به حال خود رها می‌شوند و مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند، رد می‌کند و صریحاً دلالت می‌کند بر اینکه اعمال مردم مورد محاسبه واقع می‌شود و برای آنها حساب و کتاب دارد و نباید با کسانی که مرتکب اعمال سوء می‌شوند بمانند کسانی که عمل صالح انجام می‌دهند برخورد کرد.

ثُمَّ اِلَىٰ مَرْجِعِكُمْ فَاَحْكُمُ بَيْنَكُمْ فِيمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ (آل عمران: ۵۵)

اِنَّا اَنْزَلْنَا لِيكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا اَرَاكَ اللهُ (نساء: ۱۰۵)

واژه حکم در اصل به معنای منع است که به منظور اصلاح صورت می‌گیرد، حکم به معنای قضاوت نیز در واقع منع از ظلم است (ابن فارس، ۱۹۹۱، صفحه ۵۹)، حکم کردن در مورد یک شیء به این معنا است که قضاوت شود که آن شیء اینگونه هست یا اینگونه نیست، چه دیگری مجاب بشود و چه مجاب نگردد. بنابراین از آنجا که حکم کردن مبتنی بر ارزیابی است که قبلاً صورت گرفته، ضرورت و لزوم ارزیابی ثابت می‌شود.

و لَتَسْتَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (نحل: ۹۳)

فَوَرَبِّكَ لَتَسْتَلْتَهُمْ أَجْمَعِينَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ (حجر: ۹۳ - ۹۲)

معنای سئوال عبارت است از درخواست دانش، مال و یا هر چیز دیگری، و در آیات مورد بحث به معنای درخواست دانش و شناخت می‌باشد که گاهی برای اطلاع پیدا کردن بر یک شیء است و گاه برای سرزنش نمودن و آگاهی دادن به شخص سئوال شونده می‌باشد که در مورد خداوند این معنا صادق می‌باشد (ابن فارس، ۱۹۹۱، صفحه ۵۹۰)

ولا تستوی الحسنة و لا السيئة (فصلت: ۳۴)

افمن كان مؤمناً كمن كان فاسقاً لا يستويون (سجده: ۱۸)

آیه اول دلالت می‌کند بر اینکه باید بین اعمال نیک و بد فرق قائل شد و بر اساس ارزیابی که از اعمال انجام می‌گیرد افرادی که اعمال صالح و نیک انجام می‌دهند از افراد غیر صالح جدا شوند. آیه دوم نیز در واقع می‌تواند بیان‌کننده یکی از مصادیق آیه اول باشد.

فاستجاب لهم ربهم اني لا اضيع عمل عامل منكم من ذكر اوانثى (آل عمران: ۱۹۵)

انا لا نضيع اجر من احسن عملاً (کهف: ۳۰)

ماده ضیع به معنای نابود شدن و از بین رفتن است (راغب اصفهانی، ۱۹۷۲، صفحه

۲۲۵)

از این دو آیه نیز استفاده می‌شود که خداوند متعال جزای نیکوکاران را ضایع نمی‌کند و بین آنها و کسانی که کار نیک انجام نمی‌دهند فرق می‌گذارد.

هذا يوم الفصل (مرسلات: ۳۸)

ان الله يفصل بينهم يوم القيامة (حج: ۱۷)

واژه فصل به معنای جدا کردن دو شی است از همدیگر به نحوی که بین آنها فاصله ایجاد شود. مانند این آیه: هذا يوم الفصل یعنی روز قیامت روزی است که خداوند حق را از باطل جدا می‌کند و از طریق حکم کردن بین مردم جدایی می‌اندازد. (ابن فارس، معجم ۱۹۹۱، جلد ۳ صفحه ۳۸۰)

ان ربك يقضى بينهم بحكمه و هو العزيز الحكيم (نمل: ۷۸)

والله يقضى بالحق و الذين يدعون من دونه لا يقضون بشيء (غافر: ۲۰)

ماده قضا به معنای محکم کردن و متقن کردن می‌باشد و به معنای حکم هم می‌آید و اینکه به قاضی، قاضی می‌گویند به خاطر این است که احکام را محکم کرده و آن را اجراء می‌کند. (راغب اصفهانی، ۱۹۷۲، صفحه ۳۹۵)

و زئوا بالقسطاس المستقیم (اسراء: ۳۵)

و اقیمو الوزن بالقسط و لا تخسرو المیزان (الرحمن: ۹)

در این آیات نیز خداوند امر می‌کند که در ارزیابی افراد از ملاکهای دقیق و عادلانه استفاده شود و از کم گذاشتن ارزش افراد دوری شود.

مستندات اصل ارزیابی در بیانات حضرت علی علیه السلام:

امام علی علیه السلام در نامه ای که به مالک اشتر والی مصر می‌نویسد، تصریح می‌کند: ولا یکوئن المحسن و المسیئ عندک بمنزلة سواء فان فی ذلك تزیهداً لا هل الاحسان فی الاحسان و تدریباً لاهل الاساءة علی الاساءة و الزم کلاً منهم ما الزم نفسه (نهج البلاغه فیض الاسلام، نامه ۵۳ صفحه ۱۰۰۰)

یعنی «و نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد که آن، نیکوکاران را از نیکویی کردن بی رغبت سازد و بدکردار را به بدی کردن وادارد و هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده (نیکوکار را پاداش و بدکردار را کیفر ده).

ثم أنظر فی امور عمّا لک فاستعملهم اختباراً (نهج البلاغه فیض الاسلام، صفحه ۱۰۱۱)، پس در کارهای عمال و کارگزارانت نظر و اندیشه کن و چون آنان را تجربه و آزمایش نمودی بکار وادار. ثم تفقد اعمالهم، پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن

ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا اَبْلَىٰ وَلَا تَضْمَنْ بَلَاءَ امْرِئٍ اِلَىٰ غَيْرِهِ، پس رنج و کار هر یک از آنانرا برای خودش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده (تا رنج برده از عدل و انصاف والی نومید نگردد و دیگران هم به کارهای بزرگ اقدام کنند)

تا به اینجا طبق ظواهر آیات قران و بخشی از گفته‌های حضرت امیرالمؤمنین<sup>علیه السلام</sup> مشخص گردید که از نظر دینی نه تنها «ارزیابی عملکرد» اصلی پذیرفته شده است بلکه بر ضرورت و لزوم آن تأکید زیادی شده است بطوری که یکی از کارهای دستگاه عدل الهی در دنیا و آخرت، ارزیابی و رسیدگی به اعمال همه انسانها می‌باشد. البته در موارد دیگری خداوند متعال در قالب قصه‌های قرانی درباره برخی از پیامبران، وقایعی را تبیین می‌کند که کردار و رفتار آنان مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است. (کسانی که علاقمند به پیگیری موضوع باشند می‌توانند به بخشی از آیات قران که درباره حضرت یونس، یوسف، ابراهیم، ایوب و محمد<sup>صلی الله علیه و آله</sup> نازل شده است با استفاده از کتاب تفسیر نمونه جلد ۱ صفحه ۴۳۶، جلد ۹ صفحه ۳۵۹، جلد ۱۳ صفحه ۴۷۷ و تفسیر المیزان جلد ۸ صفحه ۱۱، مراجعه نمایند).

### اصول و معیارهای ارزیابی عملکرد

در این بخش به پرسش دوم تحقیق پاسخ داده می‌شود. تتبع در قران نشان می‌دهد که خداوند برای سنجش و ارزیابی، ملاکها و معیارهایی قرار داده است. قبل از طرح این اصول لازم است این نکته توضیح داده شود که در ارزیابی‌هایی که انجام می‌شود سه شیوه مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- ۱ - ارزیابی مبتنی بر ویژگیهای فردی<sup>۱</sup>، که تأکید زیادی بر خصلتهای شخصی و روحی دارد و خصوصیات از قبیل تعهد، وفاداری نسبت به سازمان، مهارتهای ارتباطی و ... را مورد سنجش قرار می‌دهد.
- ۲ - ارزیابی مبتنی بر رفتار<sup>۲</sup> که رفتار کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد.
- ۳ - ارزیابی مبتنی بر نتیجه<sup>۳</sup>، که نتیجه کار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

1. Trait Based

2. Behavior Based

3. Result Oriented

در متون دینی ما ترکیبی از این سه شیوه مورد تأکید است، یعنی هم توجه به نتیجه و نفس عمل شده است و هم بر ویژگیهای فردی و رفتاری توجه شده است. آیات و روایاتی که بر وفای به عهد و تعهد به میثاقها، تأکید می‌کنند دلیل بر این است که اگر کسی برای انجام کاری اجیر سازمانی شود علاوه بر وظیفه سازمانی او مبنی بر درست کار کردن، از نظر شرعی هم نسبت به ایفاء وظیفه، مسئولیت دارد و لذا حلیت اخذ دستمزد، منوط به ارائه خدمتی است که برای آن اجیر شده است.

در ذیل به چند نمونه از این دسته آیات، اشاره می‌شود:

یا ایها الذین آمنوا اوفوا بالعقود (مائده: ۱)

وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا (اسراء: ۳۴)

همچنین در قرآن کریم آمده، «کل نفس بما کسبت رهینة» (مدثر: ۳۸) یعنی هر انسانی در گرو اعمال خویشتن است. پس به همان اندازه که تلاش و زحمت صورت می‌گیرد، نتیجه و مزد می‌گیرد.

وَأَنْ لِّسَ لِلإِنسَانِ أَلْمَا سَعَى. وَأَنْ سَعِيه سَوْفَ يُرَى. (نجم: ۴۰ - ۳۹) برای آدمی جز حاصل کوشش او پاداشی نیست و نتیجه سعی و کوشش هر کسی برایش معلوم می‌گردد. در سخنان پیامبر اسلام (ص) و امام علی (ع) هم بر رعایت عهد و پیمان و خوب انجام دادن کار تأکید شده است.

قال رسول الله ﷺ: لا دین لمن لا عهد له (بحار جلد ۷۲ صفحه ۱۹۸)

قال علی (ع): ان الوفاء بالعهود من علامات اهل الدین (سفینة البحار، جلد ۲ صفحه ۶۷۵)

پیامبر ﷺ پس از دفن یکی از یاران باوفایش، در ساختن قبر او دقت به خرج می‌دهد و در توجیه این دقت و محکم کاری می‌فرماید: ولكن الله يُحِبُّ عَبْدًا إِذَا عَمَلَ عَمَلًا أَحْكَمَهُ (امالی صدوق صفحه ۳۴۴) ولكن خداوند آن بنده ای را دوست می‌دارد که چون کاری انجام دهد آن را با دقت و استواری به پایان برد. پس انجام درست کار و نتیجه مورد تأکید متون دینی است و بویژه در صورتی که کار برای دیگران انجام شود و انسان برای خودش تعهدی ایجاد کند، مشمول حق الناس هم خواهد بود که مطابق دستورات دینی رعایت آنها از حق الله مهمتر است و احتمال گذشت خداوند از حق خودش وجود دارد در حالی که نسبت به حق الناس سختگیر است. در ارزیابی که صورت می‌گیرد میزان صحت



عمل و درستی انجام آن مورد سنجش و بررسی قرار می‌گیرد و امتیاز و اهمیت آن از سایر عوامل بیشتر خواهد بود. تا به اینجا معلوم گردید که خود عمل و حسن فعلی آن، از معیارهای مهم ارزیابی عملکرد در متون دینی می‌باشند. در ادامه به عواملی اشاره خواهیم کرد که بیشتر به ویژگیهای فردی و رفتاری مربوط می‌شوند و در ارزیابی عملکرد مورد توجه کسانی است که عمل ارزیابی بر عهده آنان واگذار شده است:

### ۱ - انگیزه

معمولاً در مکاتب اخلاقی معیار قضاوت در مورد ارزش داشتن یا بی ارزش بودن یک رفتار، نفس عمل و نتایج آن است. بدون اینکه انتساب آن به فاعل و انگیزه و نیت فاعل مطرح باشد. مثلاً قضاوت در مورد «راست گفتن» که در تمامی مکاتب اخلاقی یک ارزش محسوب می‌شود بر اساس نفس عمل انجام می‌گیرد و کسی نمی‌پرسد که انگیزه فاعل از این عمل چیست؟ به تعبیر دیگر معیار قضاوت فقط حسن فعلی است و انگیزه، قصد و نیت فاعل در این مورد دخالتی ندارد. اما از دیدگاه اسلام تنها معیار ارزش حسن فعلی نیست بلکه باید حسن فاعلی نیز مد نظر قرار گیرد. (مصباح یزدی، ۱۳۷۶ صفحه ۷۶)

پیامبر گرامی اسلام فرموده اند: اِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ (وسائل الشیعه، جلد ۱ صفحه ۳۴)

اینکه در اسلام به قصد و انگیزه هم توجه شده است به این دلیل می‌باشد که عمل بی روح و مایه نباشد. استاد مرتضی مطهری در همین زمینه می‌نویسد: اسلام، عمل با روح می‌خواهد نه عمل بی روح، لِهَذَا إِنْ كَانَ مُسْلِمًا زَكَوَّةَ خُودِهِ رَا بَدَّهٖ وَ لِي شَائِبَةُ رِيَا فِي رُوِي أَنْ بَاشِدَ يَذِيرْفَتَهٗ نَيْسْت. إِنْ بَهٗ جِهَادِ بَرُودِ وَ لِي بَرَايَ خُودِ نَمَايِي بَاشِد. قَبُولِ نَيْسْت (مطهری، ۱۳۶۷، صفحه ۳۲۶)

وَ مَا أَمْرًا إِلَّا لِيَعْبُدَ اللهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ (بینه: ۵)، بر شما است که خدا را از روی اخلاص بپرستید. وقتی عمل با انگیزه باشد آدمی از جهت روانی احساس رضایت می‌کند و موجبات انبساط و نشاط روحی فراهم می‌گردد.

## ۲- صالح بودن

عملی صالح و شایسته می‌باشد که در راستای تعالی و کمال انسان انجام گیرد و هیچگونه تخریبی در فکر و فرهنگ جامعه، در نظم و انتظام اجتماع، و یا تشویشی در روح و روان انسانها بوجود نیاورد.

در قرآن هر گاه مساله «عمل» مطرح می‌گردد «صالح» هم بعنوان قید بدنبال آن می‌آید. (تقوی دامغانی، صفحه ۱۱۱)

ان الذین آمنوا و عملوا الصالحات اولئک هم خیر البریة (بینه: ۷)

ان الانسان لفی خسر الا الذین آمنوا و عملوا الصالحات. (عصر: ۳-۲)

امام علی علیه السلام در نامه اش به مالک اشتر توصیه می‌کند که: فلیکن احب الذخائر الیک

ذخیره العمل الصالح (نهج البلاغه صبحی صالح صفحه ۴۲۷)

## ۳- تقوی

اعمالی با ارزش هستند که با تقوی همراه باشند. یعنی عامل، خدا ترس باشد و از آنچه خدا نپسندیده است خود را باز دارد و مرتکب نشود. در قرآن عمل همراه با تقوی عملی ریشه دار معرفی گردیده است و عمل بدون تقوی عملی سست و در مسیر سیل و در شرف تخریب معرفی شده است.

أفمن أسس بُنیانه علی تقوی من الله و رضوان خیر أم من أسس بُنیانه علی شقا

جرُفِ هار فأنهار به فی نار جهنم (توبه: ۱۰۹)

قال علی علیه السلام ولا یقلّ عمل مع التقوی (نهج البلاغه فیض الاسلام، صفحه ۱۱۲۹)

«عملی که همراه با تقوی باشد اندک نیست.

البته دارندگان تقوی دارای ویژگیهای متعددی هستند که امام علی علیه السلام آن ویژگیها

را برای یکی از یارانش (همام) بر می‌شمرد که برخی از آنها در جمله ذیل آمده است:

فألتقون فیها هم اهل الفضائل منطقتهم الصواب و ملبسهم الاقتصاد و مشیهم التواضع،

غضو ابصارهم عما حرّم الله علیهم (نهج البلاغه فیض الاسلام، صفحه ۶۱۲) یعنی متقین

در دنیا اهل خوبی و فضیلت هستند، گفتارشان از روی راستی است و پوشاکشان میانه

روی (افراط و تفریط در زندگیشان نیست) و رفتارشان بفروتنی است، از آنچه که خداوند بر ایشان روا نداشته چشم می‌پوشند.

#### ۴ - علم و دانش

در اسلام علاوه بر اینکه برای علم و دانش ارزش و بهاء ذاتی داده شده، به انسانها توصیه می‌کند که دارندگان علم و دانش را بر خود مقدم دارند و داشتن علم را یکی از معیارهای شایستگی دانسته است. قال اجعلنی علی خزائن الارض ائی حفیظ علیم (یوسف: ۵۵)

«یوسف به عزیز مصر گفت: مرا مسئول خزینه‌ها و دارائیهای این سرزمین قرار ده چون امانت دار و آگاه به کار و عالم هستم.»

#### ۵ - توانایی و کفایت

امام علی علیه السلام می‌فرماید: لا تَقْبَلَنَّ فی اسْتِعْمَالِ عُمَالِكَ وَ أَمْرَائِكَ شَفَاعَةَ الْآ شَفَاعَةَ الْكُفَّائَةِ وَ الْأَمَانَةِ. یعنی در بکارگیری کارمندان و مدیرانی که باید زیر نظر تو کار کنند هیچگونه واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر شفاعت کفایت و امانت را. (شمس الدین، نظام الحکم و الاداره فی الاسلام، صفحه ۳۰۱)

#### اصول حاکم بر ارزیابی

منظور از اصول در اینجا اموری است که در ارزیابی عملکرد کارکنان دائماً باید رعایت گردند. این اصول عبارتند از:

##### ۱ - واقعگرایی و حق‌مداری

وَ الْوِزْنَ یَوْمَئِذٍ الْحَقِّ (اعراف: ۸) طبق این آیه معیاری که اعمال با آن سنجیده می‌شود حق است و به میزانی که عمل مشتمل بر حق باشد ارزش دارد.

##### ۲ - قصد اصلاح و بهبود

هدف از ارزیابی عملکرد اشخاص باید این باشد که آنها از این طریق از نقاط ضعف و قوت خود مطلع شده و در جهت اصلاح نقاط ضعف و شکوفا ساختن نقاط قوت خود گام

بردارند به این ترتیب نباید هدف از ارزیابی افراد مچ گیری باشد. و بَلَوْنَا هُمْ بِالْحَسَنَاتِ وَ السَّيِّئَاتِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (اعراف: ۱۶۸)، آیات ۴۲ و ۲۱ و ۱۲۶ سوره‌های انعام، سجده و توبه نیز بر این معنا دلالت دارند.

### ۳- اصل عدالت

عدل در مفهوم کلی چنانچه در لسان امام علی علیه السلام نیز مشهود می‌باشد یعنی قرار گرفتن هر چیز در جای مناسب خود، العدل يضع الامور مواضعها (نهج البلاغه فیض الاسلام صفحه ۱۲۹۰) یعنی عدل و دادگری هر چیزی را در جای خود می‌نهد. اما عدالت در بحث ارزیابی عملکرد به این معنی است که در ارزیابی افراد باید سعی شود حق هر کسی بدون هیچگونه کم و کاست و ظلمی به او داده شود. و اقیمو الوزن بالقسط و لا تخسروا المیزان (الرحمن: ۹). در جای دیگر قرآن آمده است:

وان كان مثقال حبة من خردل اتينا بها و كفى بنا حاسين (انبیاء: ۴۷)

### ۴- اصل انعطاف

به این معنی است که سیستم ارزیابی باید به گونه ای باشد که راه توبه و بازگشت را برای اشخاصی که عملکرد ضعیف داشته‌اند نبندد. و جزاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا و اصلح فاجره علی الله انه لا یحب الظالمین (شوری: ۴۰)

و الذین عملوا السیئات ثم تابوا من بعدها و آمنوا ان ربك من بعدها لغفور رحیم. (اعراف: ۱۵۳)

### ۵- اصل استمرار

از آنجا که تکرار خطا موجب عادت و در نتیجه ترک آنها بسیار مشکل می‌شود لذا باید ارزیابی یک فرایند مستمر باشد تا بتوان جلوی تکرار اشتباهات و لغزشها را گرفت. در کتب روایی بابی تحت عنوان «محاسبه النفس» یا «محاسبه العمل» گشوده شده که در آن سخنان معصومین علیهم السلام در باره مراقبت و محاسبه اعمال بیان شده است. در این خصوص توصیه شده که محاسبه به صورت برنامه روزانه برای هر مسلمان درآید و تا آنجا که این موضوع اهمیت داده شده که گفته اند: هر گاه روزی بر انسان بگذرد و در یک محاسبه دقیق به ارزشیابی اعمال و افعال خود نپردازد از صراط مستقیم منحرف گشته است و از زمره خاندان پیامبر به شمار نمی‌آید (تقوی دامغانی، صفحه ۱۰۳).

امام کاظم علیه السلام می‌فرماید: لیس متاً من لم یحاسب نفسه فی کلّ یوم فان عمل خیراً استزاد الله منه و حمد الله علیه و ان عمل شراً استغفر الله منه و تاب الیه (بحار الانوار، جلد ۷۰ صفحه ۷۲)

### چند نکته مهم در بحث ارزیابی

- ۱ - در ارزیابیها نباید ملاحظات شخصی، قومی و نژادی مد نظر باشد (هود: ۹۲)
- ۲ - در ارزیابیها شخصیت افراد نباید زیر سوال برود. این عملکرد افراد است که امتیاز داده می‌شود نه شخصیت آنها. قال ائی لعلکم من القالین (شعراء: ۱۶۸) حضرت لوط به قوم بدکردارش گفت: من دشمن سرسخت «عمل» شما هستم. کار بد آنها را تخطئه می‌کند و نه شخصیت آنان را.
- ۳ - در رعایت معیارها باید دقیق بود و از هر گونه شتابزدگی و عجله در قضاوت پرهیز نمود. امام علی علیه السلام فرمودند: و لا تعجلن الی تصدیق ساع فان الساعی غاش و ان تشبه بالتأصیحین. (نهج البلاغه فیض الاسلام، صفحه ۹۹۸) یعنی و در تصدیق و باور داشتن بدگو و سخن چین شتاب منما، زیرا سخن چین خیانتکار و فریب دهنده است، هر چند خود را بصورت پند دهندگان درآورد. (پس شتاب در قبول گفتار او شاید باعث خطایی شود که پشیمانی بعد از آن را سودی نباشد).

### شیوه فعلی ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی ایران

با مراجعه و بررسی میدانی مشخص گردید که آنچه بعنوان ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی ایران مطرح است، ارزشیابی کارکنان دولت است که معمولاً سالی یکبار به اجراء در می‌آید. برای انجام این کار فرم خاصی تهیه شده است و در کلیه سازمانهای دولتی از آن استفاده می‌شود. طبق این شیوه دو دسته عوامل در مسأله ارزیابی مهم تشخیص داده شده اند که توسط سازمان مورد سنجش قرار می‌گیرند و عبارتند از: ۱ - عوامل عملکردی ۲ - عوامل فرایندی

منظور از عوامل عملکردی وظایف عمده یا ابعاد مهم شغل یا فعالیتها و طرحهایی است که کارمند انجام آن را بعهده می‌گیرد. برای عوامل عملکردی ۲۰ امتیاز در نظر گرفته شده است که بیشترین سطح نمره را در فرم ارزشیابی به خود اختصاص داده است.

در این فرم وظایف عمده یا ابعاد مهم شغل و فعالیتهای مربوطه تعیین نگردیده اند تا در هر دستگاهی به تناسب مشاغل و وظایف، ارزیابان بتوانند این امور را معین کنند.

اما عوامل فرایندی که در مجموع ۱۰ امتیاز را به خود اختصاص داده اند به دو دسته معیارهای رفتار شغلی و معیار رفتار اخلاقی یا صفات و ویژگیها تقسیم می‌شوند. حداکثر امتیازی که کارمند از معیار رفتار شغلی بدست می‌آورد ۷ امتیاز است، بعنوان مثال رعایت مقررات و انضباط اداری یکی از معیارهای رفتار شغلی است که از طریق حضور به موقع در محل کار و رعایت سلسله مراتب اداری نشان داده می‌شود.

بالاترین امتیازی که کارمند از معیار صفات و ویژگیها بدست می‌آورد ۳ می‌باشد. بعنوان مثال داشتن تواضع، تقوی، متانت و رازداری از صفاتی هستند که در اینجا مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

بخش دیگر فرم برای ثبت خلاصه مطالب مورد مذاکره در جلسه مصاحبه پایان دوره و نقاط قوت عملکرد و شیوه‌های تقویت آن و نقاط ضعف و راههای اصلاح و بهبود آن در نظر گرفته شده است.

بخش انتهایی فرم برای پیشنهادات ارزیابان نسبت به تشویق کارمند و آموزشهایی که لازم است به وی داده شود در نظر گرفته شده است. ارزیاب در پایان باید دلایل خود را از ارائه پیشنهاداتش بیان کند تا زمینه سلیقه ای و دلبخواهی عمل کردن از ارزیاب گرفته شود.

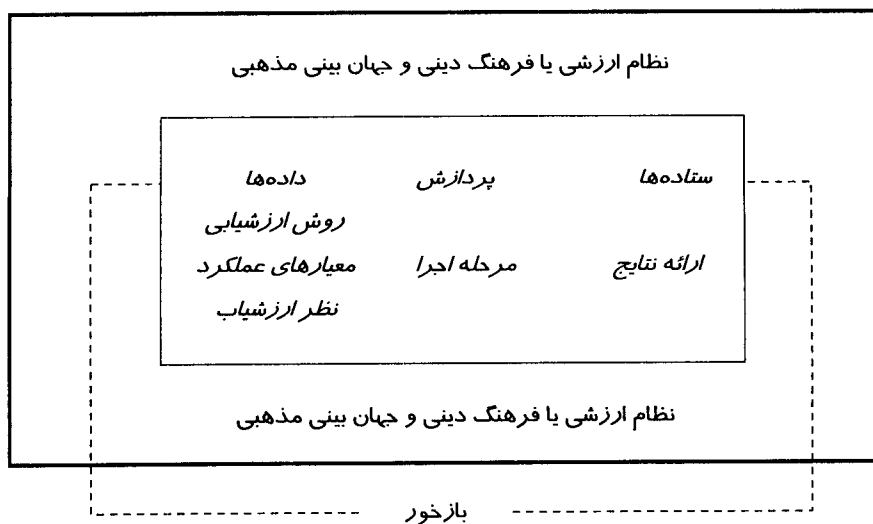
با توجه به آنچه در مورد معیارها و اصول ارزیابی عملکرد در اسلام گفته شد می‌بینیم این شیوه ارزیابی مخالفتی با آنها ندارد. همچنانکه در نظر اسلام اهمیت و اولویت اول به نفس عمل و عوامل عملکردی می‌باشد، در شیوه فعلی هم بیشترین امتیاز به این عوامل تخصیص داده شده است و معیارهای رفتاری و ویژگیها و صفات در مرتبه بعد قرار گرفته اند.

از اصولی که بیان کردیم برخی از آنها در این شیوه مورد توجه قرار گرفته‌اند که به توضیح آن می‌پردازیم: گفته شد که در بخشی از فرم ارزشیابی، محلی برای ثبت نقاط ضعف عملکرد و راههای اصلاح و بهبود آن در نظر گرفته شده است و به این طریق می‌توان قصد اصلاح و بهبود در ارزیابی را تأمین کرد و معلوم است که ارزیابان می‌توانند با یادداشت کردن نقاط ضعف عملکرد بدنبال یافتن راههای اصلاح و بهبود آن باشند.

با شیوه فعلی امکان بکارگیری اصل استمرار هم وجود دارد. هر چند ارزیابان عملاً سالی یکبار از این فرم استفاده می‌کنند اما می‌توان با تغییراتی جزئی بطور مستمر از آن استفاده نمود. اصل انعطاف هم از طریق ایجاد فرصت برای رفع کاستی‌ها در این شیوه پیش بینی شده است.

### ارائه الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد

در پاسخ به آخرین پرسش این تحقیق، در این بخش به معرفی الگوی مناسب ارزیابی عملکرد می‌پردازیم، الگوی مناسب به نظر می‌رسد الگویی باشد که به ارزیابی عملکرد بعنوان فرایندی سیستمی می‌نگرد و ارزیابان آن را طبق دیدگاه سیستمی بکار می‌برند.



آموزش، تشویق و تنبیه، اصلاح و بهبود ضعفها

روشی که در روایات برای خود سازی و بهبود عملکرد توصیه شده بود محاسبه نفس بود که در این نوشتار به آن اشاره رفت. روش محاسبه نفس به طور مستمر انسان را درباره اعمالش به قضاوت و امی داشت تا در صورت نادرستی کردار به اصلاح آن اقدام نماید و این فرایندی بود که توجه به آن در همه اوقات توصیه شده بود حال اگر از این روش اخلاقی درباره عملکرد سازمانی استفاده گردد می تواند الگویی مناسب و اثر بخش باشد.

### نتیجه گیری

در این نوشتار «ارزیابی عملکرد» بعنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی از دیدگاه متون دینی اسلامی مورد بررسی قرار گرفت. از مطالبی که در طول تحقیق آمد معلوم گردید که متون دینی اسلام در ارزیابی عملکرد بر برخی اصول و معیارها تأکید کرده اند که هنگام سنجش اعمال باید به آنها توجه نمود. روش فعلی که در سازمانهای دولتی ایران بکار می رود با این اصول و ملاکها مخالفتی ندارد و در صورتی که درست از آن استفاده شود می تواند موجب بهبود عملکرد اعضاء سازمان گردد. بنابراین مدیران می توانند با توجه به اعتقاد و باورهای اعضاء سازمانی که به ارزشهای دینی خود پایبند هستند از طریق سنجش عملکرد آنها به تحقق بهتر اهداف سازمانی نائل آیند.



## منابع و مأخذ لاتین

- 1 - L.R. Gay, Educational Evaluation And Measurement, MeRRILL, 1996
2. Gray Dessler "Personnel Manangement" PrenticHaLL, Englewood cliffs, new jersey, 4<sup>th</sup>. Ed, 1988

## فارسی و عربی

- ۱ - قران مجید
- ۲ - نهج البلاغه
- ۳ - ابن فارس، معجم مقاییس اللغة، چاپ اول، بیروت دارالجبیل، ۱۹۹۱ جلد ۱
- ۴ - راغب اصفهانی، معجم مفردات الفاظ القران، المكتبه المرتضویه، ۱۹۷۲
- ۵ - مطهری، مرتضی، عدل الهی، چاپ سوم، تهران، انتشارات صدرا، ۱۳۶۷
- ۶ - مطهری، مرتضی، جامعه و تاریخ، چاپ سوم، تهران، انتشارات صدرا، ۱۳۶۷
- ۷ - مصباح یزدی، محمد تقی، پیش نیازهای مدیریت اسلامی، موسسه امام خمینی (ره)، ۱۳۷۶
- ۸ - تقوی دامغانی، سید رضا، نگرشی بر مدیریت اسلامی، چاپ سوم، تهران، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی
- ۹ - نقی پور فر، ولی الله، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت اسلامی، ۱۳۷۶
- ۱۰ - سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۷۵
- ۱۱ - میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات نقش جهان، چاپ پانزدهم، ۱۳۷۵
- ۱۲ - نوروزی، محمدتقی، «اصل ارزیابی عملکرد و الگوهای آن در مدیریت از دیدگاه اسلام» پایان نامه
- ۱۳ - طباطبایی، سید محمد حسین، المیزان فی تفسیر القران، چاپ دوم، تهران، موسسه مطبوعاتی اسماعیلیان
- ۱۴ - مکارم شیرازی، ناصر و جمعی از نویسندگان، تفسیر نمونه، چاپ نهم، تهران، دارالمکتبه الاسلامیه، ۱۳۷۱