



ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه*

میر علی سیدنقوی^{۱*} و علی فرهادی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۲۵

چکیده

مبانی نظری رایج در ارزیابی عملکرد، با مبانی فرهنگی کشورمان که خدامحوری، ولایت محوری و کنترل درونی است منافات دارد، از این رو هدف این مطالعه تعیین ویژگی‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد بر مبنای فرمایشات گهربار حضرت علی (ع) است. این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر روش توصیفی است. جامعه مورد مطالعه کتاب ارزشمند نهج البلاغه (خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها) است که به روش تمام شمار مورد بررسی قرار گرفته اطلاعات به شیوه کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده و به روش تحلیل محتوای کیفی و نگاشت شناختی تجزیه و تحلیل گردید. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه امیرالمؤمنین علی (ع) شامل دو بعد؛ ویژگی‌های اجرایی (دقت و ریزبینی، قاطعیت، عدالت‌جویی و انصاف و پویایی و انعطاف‌پذیری) و اهداف و رویکردها (استراتژی محوری، نتیجه‌گرایی و تعالی و بهبود مستمر) می‌باشد و انواع ارزیابی عملکرد نیز در اندیشه آن حضرت شامل؛ ارزیابی الهی یا معنوی و ارزیابی غیر الهی یا سازمانی (خودارزیابی، ارزیابی همگانی و ارزیابی مدیریتی) است که استفاده از این مبانی ارزشمند در طراحی مدل‌های ارزیابی عملکرد، راه‌گشای مدیران و مسؤولان این حوزه خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: حضرت علی (ع)، نهج البلاغه، ارزیابی عملکرد، نگاشت شناختی.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی

*: نویسنده مسئول

* این مقاله مستخرج از رساله دوره دکتری رشته مدیریت دولتی (منابع انسانی) نویسنده دوم مقاله در دانشگاه علامه طباطبائی می باشد.

۱. مقدمه

مطابق آیه شریفه ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ عملکرد انسان اگر به قدر ذره‌ای هم باشد ارزیابی و سنجیده خواهد شد و بر همین اساس صاحب‌نظران و محققین امروزه معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و ارزیابی عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد و سازمان‌ها در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی محسوب می‌گردد و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، محال است.

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها و حرکت آن‌ها به سمت تعالی و پیشرفت از اهمیت بسیاری برخوردار است و اگر به‌درستی و بر مبنای تحقق سعادت واقعی بشر صورت پذیرد زمینه بسیار مناسبی را جهت بهبود و اصلاح عملکرد دستگاه‌های اجرایی فراهم خواهد ساخت.

مسیر توسعه و تکامل سازمان‌ها با تکامل خواسته‌ها و نیازها، علایق و آمال بشر همراه است. اگرچه سازمان‌ها در طول زمان ایفاکننده نقش‌ها و مأموریت‌های مختلف بوده‌اند ولی در دوره معاصر کارکرد آن‌ها بسیار گسترده شده و انتظارات از آن‌ها به‌طور مداوم رو به افزایش است و از عرصه زندگی، علم و فکر فراتر رفته و به عرصه معنویت که روح همه عرصه‌های قبلی است رسیده است. توفیق در پاسخگویی به این انتظارات نیازمند ایجاد ارتباطی تنگاتنگ، مستمر و مؤثر بین فرایندهای سازمانی و انتظارات متنوع است از این‌رو ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به یک موضوع مسأله‌ساز و بسیار مهم تبدیل شده است و همواره مدیران و پژوهشگران، درصدد ارائه راه‌کارهای مناسب برای ارزیابی سازمان‌ها بوده‌اند. در این میان روش‌های متعدد و با رویکردهای مختلف، از گذشته تاکنون برای ارزیابی عملکرد پیشنهاد شده است و این روند همچنان ادامه دارد و هر روز الگوهای جدیدی در این زمینه ارائه می‌گردد.

اما هیچ‌کدام از الگوهای ارائه‌شده به‌دلیل اینکه به همه عرصه‌های زندگی توجه ننموده‌اند، در این راه به موفقیت کامل که همان سعادت بشر است نرسیده‌اند و تنها با تمسک جستن بر چشمه‌های لایزال دانش الهی مثل قرآن، نهج‌البلاغه و ... است که می‌توان این وظیفه را به‌خوبی انجام داد و به هدف غایی و نهایی سازمان‌ها نزدیک شد.

همچنین با توجه به فرهنگ و ویژگی‌های جمهوری اسلامی ایران، کاملاً واضح و مشخص است که نظام‌های ارزیابی موجود پاسخگوی شرایط جدید سازمانی نبوده و الگوهای موجود نیازمند بازنگری، اصلاح و بهبود کامل می‌باشند. بازنگری، اصلاح و طراحی الگوهای ارزیابی عملکرد برای هر سازمان تحت تأثیر اسناد فرادستی، مأموریت، فرهنگ سازمانی، داده‌ها و فرایندهای آن سازمان می‌باشد و نمی‌توان یک الگوی واحد برای سنجش عملکرد همه سازمان‌ها ارائه نمود. از همین رو با تأکید مقام معظم رهبری ^{مدظله‌العالی} بر توسعه علوم انسانی و ارائه الگوهای ایرانی-اسلامی، پژوهش در نهج‌البلاغه و دیدگاه‌های مدیریتی حضرت علی(ع) مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و با بررسی منابع علمی و مصاحبه با تعدادی از صاحب‌نظران که

در زمینه‌ی مباحث دینی و اسلامی مطالعاتی داشتند، مشخص گردید که در مورد ارزیابی عملکرد از دیدگاه حضرت علی(ع) مطالعه‌ای انجام نشده است و بررسی اندیشه‌های آن حضرت در خصوص ارزیابی عملکرد موضوع جدید و باارزشی است که می‌تواند راه‌گشای سازمان‌ها در این زمینه باشد؛ بنابراین هدف این مقاله تعیین ویژگی‌ها، ابعاد و مؤلفه‌ها الگوی ارزیابی عملکرد بر مبنای فرمایشات گهربار حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه است که به روش تحلیل محتوا کیفی انجام شده است و از ترجمه نهج‌البلاغه مرحوم استاد دشتی استفاده شده است.

۱-۱. بیان مسأله

با اذعان به اهمیت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و برجسته بودن نقش فرهنگ اسلامی ایرانی و ولایت محوری در سازمان‌های ایرانی، سؤال بزرگی که فرا روی این سازمان‌ها قرار دارد این است که الگوی ارزیابی عملکرد این سازمان‌ها بایستی چه ویژگی‌ها، ابعاد و مؤلفه‌ها و روش‌های داشته باشد؛ بنابراین سؤالات تحقیق عبارت‌اند از:

سؤال اول: ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه حضرت علی(ع) کدامند؟

سؤال دوم: روش‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه حضرت علی(ع) کدامند؟

۱-۲. ضرورت و اهمیت پژوهش

بررسی تاریخچه موضوع حاکی از آن است که ارزیابی عملکرد از زمان پیدایش نظام آفرینش در ذات آن وجود داشته و خداوند در قرآن کریم در سوره‌های؛ زلزال (آیات ۷ و ۸)، الرحمن (آیه ۹)، قارعه (آیات ۶، ۷، ۸ و ۹)، کهف (آیه ۷)، زمر (آیه ۹)، حجرات (آیه ۱۳)، علق (آیه ۱۴)، ق (آیه ۱۸)، القارعه (آیات ۶ و ۷)، الحاقه (آیات ۱۹ و ۲۵ تا ۲۹)، فصلت (آیه ۳۴)، بقره (آیه ۱۵۵ و ۲۳۳)، سوره عنکبوت (آیه ۲) و ... ارزیابی عملکرد را بر بندگان گوشزد کرده و در سوره بقره می‌فرماید؛ آن‌چه در آسمان‌ها و زمین است ملک خداست و شما آن‌چه را در دل دارید، چه آشکار و پنهان کنید، خداوند شما را با آن محاسبه می‌کند. (سوره بقره، آیه ۲۸۴) و یا در سوره عنکبوت می‌فرماید؛ آیا مردم گمان می‌برند همین‌که به زبان بگویند ایمان آوردیم رهایشان می‌کنند و آن‌ها را نمی‌آزمایند (سوره‌ی عنکبوت، آیه ۲). پیامبر اسلام همواره هنگامی که لشکریان را برای جنگ اعزام می‌نمود، فردی مورد اعتماد را به همراه آنان می‌فرستادند که از عملکرد آنان بر حضرت خیر برسانند (کلینی، ۱۳۶۹: ۱۲۵). سیره و روش مدیریتی امیر مؤمنان علی(ع) نیز این‌گونه بود که علاوه بر این‌که خود شخصاً عملکرد کارگزاران را ارزیابی می‌کرد، در مواردی نیز این کار را به افراد دیگری که به آن‌ها اعتماد و اطمینان داشتند واگذار می‌کردند. یکی از نمونه‌های این کار، مأمور کردن مالک بن کعب برای این کار مهم است. آن حضرت به مالک بن کعب که یکی از فرمانداران ایشان در منطقه «عین التمر» بود، نامه‌ای نوشت و به او دستور داد تا به عراق برود و عملکرد کارگزاران امام(ع) در آن منطقه را ارزیابی کند و نتیجه کار خود را به اطلاع ایشان برساند (خدمتی و همکاران، ۱۳۷۹: ۸۰). امیرالمؤمنین علی(ع) در نهج‌البلاغه بارها ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد را متذکر شده است؛ مثلاً در نامه ۵۳ می‌فرماید: «در

امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار» که اشاره بر ضرورت و اهمیت ارزیابی دارد و در ادامه می‌فرماید: «... سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راست‌گو و وفاپیشه بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو را از کار آنان، سبب امانت‌داری و مهربانی با رعیت خواهد بود». آن حضرت با این جملات انواع ارزیابی و نتایج مثبت آن (امانت‌داری و مهربانی با رعیت) را متذکر می‌گردد.

در عصر کنونی، با تحولات شگرف در زمینه‌ی مدیریت با توجه به عواملی چون ماهیت متغیر مشاغل، افزایش رقابت جهانی، برنامه‌ها و ابتکارات بهبود، قدرت فناوری اطلاعات و نقش‌های متغیر سازمانی، وجود نظام ارزیابی عملکرد اجتناب‌ناپذیر شده است (اولیاء، ۱۳۸۹: ۱۶). از دیدگاه مدیریتی نیز ارزیابی یک وظیفه قانونی و ضروری برای سازمان محسوب می‌شود (رفیع‌زاده بقرآباد و همکاران، ۱۳۷۸: ۲۶).

از این‌رو اهتمام به موضوع ارزیابی عملکرد سازمان در بیست سال اخیر چندین برابر شده و مطالعات عملی گسترده‌ای در این حوزه در حال انجام است. از بین این تلاش‌ها می‌توانیم به کارت امتیازی متوازن، هرم عملکرد، منشور عملکرد، جوایز تعالی و ... اشاره کنیم (نیلی^۱، ۲۰۰۲: ۶).

در هر صورت ما با اطمینان می‌توانیم بگوییم که ارزیابی عملکرد از زمان پیدایش نظام آفرینش در ذات آن وجود داشته و حضرت علی(ع) نیز در این خصوص مطابق دستور صریح قرآن و سنت پیامبر عظیم‌الشأن اسلام اقدامات و توصیه‌های ارزشمندی دارند که با بررسی فرمایشات آن حضرت، می‌توان ویژگی‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد را احصاء و معرفی نمود.

استفاده از منابع دینی و بالأخص نهج‌البلاغه برای تبیین مفاهیم مدیریتی عمدتاً پس از پیروزی انقلاب اسلامی شروع و با تدابیر مقام معظم رهبری در خصوص طراحی الگوی ایرانی- اسلامی پیشرفت جان تازه‌ای گرفته است.

۱-۳. پیشینه پژوهش

مهدی ماحوزی (۱۳۹۱) مفهوم مدیریت و رهبری در اسلام را با تأکید بر نهج‌البلاغه تبیین نموده و ضمن تشریح وظایف مدیریت، در خصوص وظیفه کنترل که به این نتیجه رسیده که کنترل به‌وسیله خدا، خلق و خود، یعنی ثواب و عقاب، تشویق و تنبیه و برداشت و دریافت اعمال شود.

حمید محمودیان (۱۳۹۴) نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی(ع) را به شیوه تحلیلی بررسی و ضمن تشریح اهمیت آن، مبانی الهی و انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی آن را از نهج‌البلاغه استخراج و لزوم نظارت بر عملکرد مسؤولان، آثار و نتایج نظارت صحیح، شیوه‌های نظارت در سیره آن حضرت را بیان و نمونه‌هایی از اعمال نظارت مستقیم و غیرمستقیم برگرفته از سیره و سخنان حضرت علی(ع) را جهت تبیین نظرات ارائه نموده است.

رحمت الله مرزوقی و همکاران (۱۳۹۴) تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج البلاغه را تبیین و الگوی رهبری معنوی اسلامی را در سه بعد بینشی (اعتقادی، عقلانی و تخصصی)، نگرشی (عاطفی و فرهنگ سازی) و کنشی (منشی و هدایت‌گری) می‌باشد. علی‌رغم اهمیتی که ارزیابی عملکرد در مباحث مدیریتی و مدیریت سازمان‌ها و افراد دارد، در خصوص این موضوع مطالعه‌ای بر مبنای نهج البلاغه به عمل نیامده است. لذا این پژوهش با اتخاذ یک روش علمی (تحلیل محتوا و نگاشت شناختی) اقدام به مطالعه این حوزه نموده و راه را برای مطالعات بیشتر و هدفمندتر در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد باز نموده است.

۲. بحث

۲-۱. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، به لحاظ هدف تحقیق کاربردی است و سعی شده تا با تحلیل‌های کیفی، ضمن دستیابی به شناختی عمیق از موضوع، زمینه افزایش تعمیم‌پذیری و صحت نتایج نیز فراهم آید. با توجه به هدف‌ها و پرسش‌های پیش روی محقق، از طرح اکتشافی^۱ استفاده نموده است که در آن اطلاعات موردنیاز به روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری و با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی، کلیه مفاهیمی که در نهج البلاغه از نظر حضرت علی(ع) در ارتباط با ارزیابی عملکرد بیان شده، به تعداد ۱۱۵ مفهوم شناسایی و با استفاده از روش نگاشت شناختی و استفاده از نظر خبرگان دانشگاهی به دسته‌بندی مفاهیم و مؤلفه‌های مرتبط با سنجش عملکرد پرداخته شد و مفاهیم مربوط به ضرورت ارزیابی عملکرد، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد و روش‌های ارزیابی عملکرد از مفاهیم اولیه شناسایی شده استخراج و دسته‌بندی شدند و در این مقاله صرفاً مفاهیم مرتبط با ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد و روش‌های ارزیابی عملکرد (۶۳ مفهوم) گزارش گردیده است.

خبرگان مورد مراجعه در این پژوهش شامل ۳ نفر از اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت بودند که پایان‌نامه دکتری خود را بر مبنای نهج البلاغه انجام داده و دارای تألیفات، تحقیقات و سابقه انجام پروژه در این حوزه به شمار می‌روند (آذر و حسن‌زاده کریم‌آباد، ۱۳۸۱: ۸۲). از آنجا که در فرآیند نگاشت شناختی بحث مفهوم‌سازی و تبیین نظری موضوع مورد توجه بوده است، با مراجعه به ۳ نفر از صاحب‌نظران دسته‌بندی مفهومی معیارها صورت پذیرفت.

نگاشت شناختی^۲: نگاشت شناختی تکنیکی است که در حوزه‌های تحقیقاتی بسیاری، از جمله پزشکی، محیط‌زیست، مهندسی، اقتصاد و مدیریت استفاده شده است. این تکنیک که در دسته روش‌های نرم تحقیق در عملیات قرار می‌گیرد، ابزاری قوی در شبیه‌سازی سیستمی است. از نگاشت شناختی برای

1. Exploratory Mixed Methods Design
2. Cognitive mapping

شناسایی شاخص‌های عملکرد و موفقیت، برنامه‌ریزی منابع مشترک، طراحی سناریو و مدیریت ریسک استفاده می‌شود (رازینی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۴).

پس از استخراج مفاهیم مرتبط با ارزیابی عملکرد از بین فرمایشات حضرت علی(ع) از نهج‌البلاغه به روش تحلیل محتوای کیفی، در این مرحله با توجه به حجم بالای مفاهیم و همپوشانی برخی از آن‌ها و برداشت‌های چندگانه، باید مفاهیم دسته‌بندی و در چارچوب قابل‌درک طبقه‌بندی می‌گردید و از همه مفاهیم احصاء شده استفاده می‌گردید. به‌منظور استفاده از همه مفاهیم ارزشمند و در عین پراکندگی موضوعی آن‌ها، روش طبقه‌بندی نگاشت شناختی به‌عنوان روشی متناسب با این تحقیق انتخاب شد. بنابراین با استفاده از کاربرد دوم نقشه‌های شناختی (نقشه‌هایی که ابعاد گروه‌ها و طبقه‌بندی شناختی را نشان می‌دهند) تحلیل یافته‌ها در سه‌گام انجام گردید:

- در گام اول به‌منظور طبقه‌بندی مفاهیم شناسایی شده ۳ نفر خبره انتخاب شدند.
 - در گام دوم، خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه بررسی و ۱۱۵ مفهوم را که ارتباط با ارزیابی عملکرد داشتند شناسایی و در اختیار خبرگان قرار گرفتند.
 - در گام سوم، خبرگان به طبقه‌بندی این مفاهیم پرداختند و این مفاهیم را در ذیل عناوین ضرورت، ویژگی‌ها، روش‌های ارزیابی و شاخص‌های ارزیابی عملکرد طبقه‌بندی نمودند که فقط نتایج مربوط به ویژگی‌ها و روش‌های ارزیابی به تعداد ۶۳ مفهوم در این مقاله گزارش شده است.
- کرسول در خصوص روایی تحقیقات کیفی پیشنهاد می‌کند گزارش نهایی یا توصیف‌ها و مضامین خاص را به شرکت‌کنندگان برگردانید و مشخص کنید که آیا آن‌ها درستی نتایج را تأیید می‌کنند؟ (کرسول، ۱۳۹۱: ۳۲۵) و همچنین بادورا (۱۹۹۶) یکی از بهترین راه‌های اعتبارسنجی را برگرداندن دوباره موضوع به افراد اصلی می‌داند (ضرغامی فر و آذر، ۱۳۹۲: ۱۸۶)؛ بنابراین در این مطالعه برای بررسی روایی پژوهش، از تأیید اعضاء و مشارکت‌کنندگان استفاده گردید، بدین‌صورت که نتیجه مطالعه به افراد مشارکت‌کننده در تحقیق برگردانده شد و نظرات اصلاحی آنان اخذ و اصلاحات لازم به‌عمل آمد.
- کرسول برای بررسی پایایی در پژوهش‌های کیفی، توافق در همسانی رمزگذاری بین دو یا چند رمزگذار را پیشنهاد می‌کند (کرسول، ۱۳۹۱: ۳۲۴)؛ بنابراین در زمینه‌ی پایایی، از روش توافق یا همخوانی بین مشارکت‌کنندگان استفاده گردید و ضریب توافق ۷۸٪ به‌دست آمد.

۲-۲. یافته‌های پژوهش

سؤال اول: ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه حضرت علی (ع) کدامند؟
در پاسخ به سؤال اول تحقیق، از بین مفاهیم شناسایی شده از متن نهج‌البلاغه در خصوص ارزیابی عملکرد، با استفاده از روش نگاشت شناختی، ۳۰ مفهوم به شرح جدول (۱) در ذیل عنوان ویژگی‌های ارزیابی عملکرد قرار گرفتند.

جدول ۱: ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد در اندیشه و دیدگاه حضرت علی (ع)

ابعاد	شاخص‌ها	متن فرمایشات	منابع
استانداردهای ارزیابی یا ویژگی‌های اجرایی	دقت و جامعیت	کار نیک به‌جا آورید و آن را هر مقدار که باشد کوچک نشمارید، زیرا کوچک آن بزرگ و اندک آن فراوان است.	حکمت/۴۲۲
		... کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را برمی‌انگیزاند و ترسوها را به تلاش وامی‌دارد.	نامه/۵۳
		مبادا هرگز در کاری که وقت آن فرانسیده شتاب کنی یا در کاری که وقت آن رسیده سستی ورزی.	نامه/۵۳
		در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار.	نامه/۵۳
	تعیین و اعلام معیارها	از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد؛ و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خوار دار و خیانت‌کار بشمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن.	نامه/۵۳
		... معاویه را به یکسره کردن کار وادار کن و با او برخوردی قاطع داشته باش.	نامه/۸
		اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت‌گیرم که کم‌بهره شده و در هزینه عیال، درمانده و خوار و سرگردان شوی.	نامه/۲۰
	منطق امتیازدهی استاندارد	... همان اندازه که آزمایش ساده بود، پاداش نیز سبک‌تر می‌شد.	خطبه/۹۲
		شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ شماری و یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز شماری.	نامه/۵۳
	انعطاف‌پذیری و پویایی	... پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده.	نامه/۵۳
بخشنده باش اما زیاده‌روی نکن، در زندگی حسابگر باش اما سخت‌گیر مباش		حکمت/۳۳	
... برای بازگشت به خویش شرایط سنگینی مطرح نکرده است...		نامه/۳۱	
از لغزش‌های مردم نیک چشم‌پوشی کنی.		حکمت/۱۱۱	
استراتژی محوری	ای بنده خدا، در گفتن عیب کسی شتاب مکن، شاید خدایش بخشیده باشد.	خطبه/۱۴۰	
	خداوند پیامبران را برانگیخت و وحی را به آنان اختصاص داد و پیامبران را حجت خود بر بندگان قرارداد تا استدلالی یا جای عذری برای کسی باقی نماند.	خطبه/۱۴۴	
	پس آرزوهای سپاهیان را برآور و همواره از آنان ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار، ...	نامه/۵۳	
	مالیات و بیت‌المال را به‌گونه‌ای واریسی کن که صلاح مالیات‌دهندگان باشد، زیرا بهبودی مالیات و مالیات‌دهندگان، عامل اصلاح امور دیگر اقشار جامعه می‌باشد.	نامه/۵۳	
	هرگز تخفیف دادن در خراج تو را نگران نسازد، زیرا آن اندوخته‌ای است که در آبادانی شهرهای تو و آراستن ولایت‌های تو نقش دارد.	نامه/۵۳	
	حوادث اگر مانند یکدیگر بودند، آخرین را با آغازین مقایسه و ارزیابی می‌کنند.	حکمت/۷۶	
	اهداف و رویکرد		

نامہ/۵۳	اگر گناهی از آنان (مردم مصر) سر می‌زند، یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، یا خواسته و ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌شوند، آنان را ببخشای ... که انجام امور مردم مصر را به تو واگذارده و آنان را وسیله آزمون تو قرار داده است.	نتیجه گرایی
حکمت/۷۶	پس تنها به توشه‌ای که از پیش فرستادی خشنود باش	
نامہ/۲۱	همانا انسان، به آنچه پیش فرستاده و نزد خدا ذخیره ساخته، پاداش داده خواهد شد	
خطبه/۱۶۰	فرمان خدا قضای حتمی و حکمت و خشنودی او مایه امنیت و رحمت است؛ از روی علم، حکم می‌کند و با حلم و بردباری می‌بخشاید.	
حکمت/۹۳	آن که می‌خواهد به خدا پناه برد، از آزمایش‌های گمراه‌کننده پناه ببرد؛	
نامہ/۵۳	هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند.	
نامہ/۳۱	خداوند ... در صورت ارتکاب گناه در توبه را مسدود نکرده است، ...	تعالی و بهبود مستمر
خطبه/۱۴۳	رحمت خدا بر آن کس که به استقبال توبه رود و از گناهان خود پوزش طلبد...	
نامہ/۱۰	ای معاویه! ... آماده حساب باش و آماده حوادثی باش که به سراغ تو می‌آید.	
خطبه/۱	خداوند برای سزاوار بودن شیطان به خشم الهی و برای کامل شدن آزمایش و تحقق وعده‌ها، به او مهلت داد و فرمود: «تا روز رستاخیز مهلت داده شدی».	
خطبه/۸۸	خدا هرگز جباران دنیا را در هم نشکسته مگر پس از آن که مهلت‌های لازم و نعمت‌های فراوان بخشید.	

سؤال دوم: روش‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه حضرت علی(ع) کدامند؟

با بررسی نهج‌البلاغه و طبقه‌بندی مفاهیم احصاء شده به روش نگاشت شناختی، روش ارزیابی عملکرد در اندیشه و فرمایشات حضرت علی(ع) در دو طبقه کلی؛ ارزیابی الهی یا معنوی و ارزیابی غیرمعنوی یا دنیوی قابل بررسی می‌باشد.

از بین مفاهیم شناسایی شده ۳۳ مفهوم در ذیل عنوان روش‌های ارزیابی عملکرد قرار گرفتند که ۱۸ مورد از آن‌ها تحت عنوان ارزیابی معنوی و ۱۷ مورد تحت عنوان ارزیابی غیر معنوی طبقه‌بندی شدند که از ۱۷ مورد از مفاهیم ارزیابی غیر معنوی ۸ مورد از آن‌ها تحت عنوان خودارزیابی، ۳ مورد از آن‌ها تحت عنوان ارزیابی همگانی و ۶ مورد تحت عنوان ارزیابی مدیریتی دسته‌بندی گردیدند.

جدول ۲: ارزیابی الهی یا معنوی در اندیشه و دیدگاه حضرت علی (ع)

منبع	متن فرمایشات	مفهوم
خطبه/۸۳	سفارش می‌کنم شما بندگان خدا را به تقوای الهی، که برای بیداری شما مثل‌های پندآموز آورده و سرآمد زندگانی شمارا معین فرمود و لباس‌های رنگارنگ بر شما پوشانده و زندگی پر وسعت به شما بخشیده و با حسابگری دقیق خود، بر شما مسلط است.	ارزیابی الهی یا معنوی
خطبه/۸۳	بندگانی که با دست قدرتمند خدا آفریده شدند و ... سپس در گهواره گور آرمیده متلاشی می‌گردند و روزی به تهایی سر از قبر برمی‌آورند و برای گرفتن پاداش به دقت حسابرسی می‌گردند.	
حکمت/۴۵۲	فقر و بی‌نیازی ما، پس از عرضه شدن بر خدا آشکار خواهد شد.	
خطبه/۱۹۲	خداوند مخلوقات خود را با اموری که آگاهی ندارند آزمایش می‌کند تا بد و خوب تمیز داده شود.	
خطبه/۱۰۹	... همه را گرد آورد، سپس آن‌ها را از هم جدا سازد تا از اعمال پنهانی و کارهای پوشیده آنان سؤال کند.	
خطبه/۱۹۲	فرشتگان مقرب خود را از نمود و فروتنان را از گردنکشان جدا فرمود.	
خطبه/۱۰۹	خدایا ستایش تو را سزاست، که آفریننده و معبودی و بندگان را به‌درستی آزمایش کردی.	
خطبه/۹۱	روزی انسان‌ها را اندازه‌گیری و مقدر فرمود، گاهی کم و زمانی زیاد و به تنگی و وسعت به‌گونه‌ای عادلانه تقسیم کرد تا هر کس را که بخواهد با تنگی روزی یا وسعت آن بیازماید و با شکر و صبر، غنی و فقیر را مورد آزمایش قرار دهد.	
خطبه/۹۱	و با مرگ، رشته‌های زندگی را در هم پیچید و پیوندهای خویشاوندی را از هم گسست تا آزمایش گردند.	
خطبه/۸۸	خداوند هرگز استخوان شکسته ملتی را بازسازی نفرمود مگر پس از آزمایش‌ها و تحمل مشکلات.	
خطبه/۱۴۴	آگاه باشید! که خداوند از درون بندگان پرده برمی‌گیرد، نه آن‌که بر اسرار پوشیده آنان آگاه نیست و بر آنچه در سینه‌ها نهفته دارند بی‌خبر است، «بلکه خواست آنان را آزمایش کند تا کدام‌یک، اعمال نیکو انجام می‌دهد» و پاداش، برابر نیکوکاری و کیفر مکافات درخور بدی‌ها باشد.	
نامه/۱۰	چه خواهی کرد، آنگاه که جامه‌های رنگین تو کنار رود، جامه‌هایی که به زیبایی‌های دنیا زینت شده است؟	
نامه/۲۷	خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان خواهد پرسید.	
خطبه/۸۹	ای بندگان خدا! عبرت بگیرید و همواره به یاد زندگانی پدران و برادران خود در جاهلیت باشید، که از این جهان رفتند و در گرو اعمال خود بوده، برابر آن محاسبه می‌گردند.	
خطبه/۱۰۲	قیامت روزی است که خداوند همه‌ی انسان‌های گذشته و آینده را برای رسیدگی دقیق حساب و رسیدن به پاداش اعمال، گرد آورد.	
نامه/۵۵	همانا خداوند سبحان دنیا را برای آخرت قرار داده و مردم دنیا به آزمایش گذاشت تا روشن شود کدام‌یک نیکوکارتر است. ما را برای دنیا نیافریده‌اند و تنها برای دنیا به تلاش فرمان داده نشدیم، به دنیا آمدیم تا در آن آزمایش گردیم.	
خطبه/۱۸۳	در حالی طلب وام از شما دارد که گنجه‌ای آسمان و زمین به او تعلق دارد و خدا بی‌نیاز و حمید است، بلکه خواسته است شمارا بیازماید که کدام‌یک از شما نیکوکارترید.	
حکمت/۳۷۰	ای مردم! از خدا بترسید، هیچ‌کس بیهوده آفریده نشد تا به بازی پردازد و او را به حال خود وانگذاشته‌اند تا خود را سرگرم کارهای بی‌ارزش نماید و دنیایی که در دیده‌ها زیباست، جایگزین آخرتی نشود که آن را زشت می‌انگارند و مغروری که در دنیا به بالاترین مقام رسیده، چون کسی نیست که در آخرت به کمترین نصیبی رسیده است.	

جدول ۳: ارزیابی دنیوی یا غیر معنوی در اندیشه و دیدگاه حضرت علی(ع)

منبع	متن فرمایشات	مفهوم
خطبه/۹۰	بندگان خدا! خود را بسنجید، قبل از آن که موردسجش قرار گیرید، پیش از آن که حسابتان را برسند، حساب خود را برسید.	خودارزیابی
نامه/۳۱	و در دیار و آثار ویران رفتگان، گردش کن و ببیندیش که آن‌ها چه کردند؟ از کجا کوچ کرده و در کجا فرود آمدند؟	
نامه/۳۱	بدان! راهی پر مشقت و بس طولانی در پیش روی داری و در این راه بدون کوشش بایسته و تلاش فراوان و اندازه‌گیری زاد و توشه و سبک کردن بار گناه، موفق نخواهی بود.	
نامه/۴۱	پس دست نگهدار و اندیشه نما، فکر کن که به پایان زندگی رسیده‌ای و در زیرخاکها پنهان شده و اعمال تو را بر تو عرضه داشتند.	
نامه/۴۵	... اندیشه کن در کجایی و بر سر کدام سفره می‌خوری؟	
حکمت/۲۰۸	کسی که از خود حساب کشد، سود می‌برد و آن که از خود غفلت کند زیان می‌بیند	
نامه/۳۱	نفس خود را میزان میان خود و دیگران قرار ده، پس آنچه را که برای خود دوست داری برای دیگران نیز دوست بدار و آنچه را که برای خود نمی‌پسندی، برای دیگران میسند؛	
خطبه/۱۴۳	رحمت خدا بر آن کس که به استقبال توبه رود و از گناهان خود پوزش طلبد و پیش از آن که مرگ او فرارسد، اصلاح گردد.	
نامه/۴۰	به من خبر رسیده که کشت زمین‌ها را برداشته و آنچه را که می‌توانستی گرفته و آنچه در اختیار داشتی به خیانت خورده‌ای، پس هرچه زودتر حساب اموال را برای من بفرست و بدان که حسابرسی خداوند، از حسابرسی مردم سخت‌تر است.	
نامه/۱۸	بدرفتاری تو را با قبیله «بنی تمیم» و خشونت با آن‌ها را به من گزارش دادند ... صلح‌رحم و پیوند با آنان پاداش و گسستن پیوند با آنان کیفر الهی دارد، پس مدارا کن	
نامه/۱۹	پس از نام خدا و درود، همانا دهقانان مرکز فرمانداریات، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند...	
نامه/۲۰	اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت‌گیرم که کم‌بهره شده و در هزینه عیال، درمانده و خوار و سرگردان شوی.	ارزیابی مدیریتی
ن ۵۳	در این باره می‌فرماید: مالیات و بیت‌المال را به گونه‌ای واریسی کن که صلاح مالیات‌دهندگان باشد، زیرا بهبودی مالیات و مالیات‌دهندگان، عامل اصلاح امور دیگر اقشار جامعه می‌باشد.	
نامه/۴۲	حضرت علی (ع) بی آن که سرزنشی و نکوهشی برای تو وجود داشته باشد، تو را از فرمانداری آن سامان گرفتم. به راستی تاکنون زمامداری را به نیکی انجام دادی و امانت را پرداختی.	
نامه/۵۳	برای این گروه، از افراد مورداطمینان خود که خداترس و فروتن‌اند فردی را انتخاب کن تا پیرامونشان تحقیق و مسائل آنان را به تو گزارش کنند.	غیررسمی یا نامحسوس
نامه/۵۳	رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راست‌گو و وفای‌پیشه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت‌داری و مهربانی آن‌ها با رعیت خواهد بود.	
نامه/۴۵	به من گزارش دادند که مردی از سرمایه‌داران بصره، تو را به مهمانی خویش فراخواند و تو به سرعت به سوی آن شتافتی. خوردنی‌های رنگارنگ برای تو آوردند و... اندیشه کن در کجایی و بر سر کدام سفره می‌خوری؟	

۳. نتیجه گیری

۱- ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه حضرت علی(ع) در دو بعد کلی ویژگی‌های اجرایی و اهداف و رویکردها قابل دسته‌بندی است. ویژگی‌های اجرایی شامل؛ دقت و جامعیت، تعیین و اعلام معیارها، منطق امتیازدهی استاندارد و پویایی و انعطاف‌پذیری است و ویژگی‌های رویکردی شامل؛ استراتژی محوری، نتیجه‌گرایی و تعالی و بهبود مستمر می‌باشد.

- دقت، جامعیت و ریزبینی امیرالمؤمنین علی(ع) در امور از جمله ارزیابی عملکرد تا اندازه‌ای بود که در این باره هیچ‌گونه مسامحه‌ای را روا نمی‌داشت و اعتقاد داشت که کوچک‌ترین و ریزترین کارها تا مهم‌ترین آن‌ها را بایستی مدنظر قرار داد (خسروآبادی و رضایی‌منش، ۱۳۹۴: ۷۷) و همه امور، چه خرد و چه کلان را به‌صورت مستمر ارزیابی نمود. در حکمت ۴۲۲ در این خصوص می‌فرماید: «کار نیک به‌جا آورید و آن را هر مقدار که باشد کوچک نشمارید، زیرا کوچک آن بزرگ و اندک آن فراوان است» و یا در نامه ۵۳ می‌فرماید: «در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن و هرگز تلاش و رنج کسی را به‌حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار»؛ بنابراین ویژگی دقت و ریزبینی در ارزیابی عملکرد به ما حکم می‌کند که در فرایند ارزیابی به کوچک‌ترین اقدام مثبت و یا منفی توجه شود تا موجب دلسردی و ناامیدی افراد و سازمان‌های شایسته و جرئت بیشتر افراد و سازمان‌های ناکارآمد در کم‌کاری و سوء عملکردشان نگردد.

- تعیین و اعلام معیارها: معیارهای ارزیابی عملکرد در اندیشه حضرت علی(ع) برگرفته از قرآن و سنت رسول خدا بود و قاطعیت و جدیت آن حضرت در ارزیابی عملکرد و به‌کاربردن معیارها تا اندازه‌ای بود که بدون توجه به ملاحظات (پست، مقام و جایگاه افراد و روابط خویشاوندی) دوست و بیگانه، در نظرش یکسان بود و دیگران را نیز به رعایت آن توصیه می‌کرد. چنانکه در نامه ۵۳ به مالک اشتر می‌فرماید: «از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خوار دار و خیانت‌کار بشمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن».

- منطق امتیازدهی استاندارد: ارزیابی عملکرد نوعی قضاوت و حکم است و در فرمایشات امیرالمؤمنین علی(ع) نسبت به اجرای دقیق عدالت تأکید فراوان شده است، بنابراین باید در ارزش‌گذاری نتایج عملکرد و تشویق و تنبیه سازمان‌ها، به اصل عدالت، انصاف و تناسب توجه نمود و مناسب با استانداردهای تعیین شده، ارزیابی را انجام و اقدامات اصلاحی را به عمل آورد. آن حضرت در نامه ۵۳ در این خصوص به مالک اشتر می‌فرماید: «شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ شماری و یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز شماری»؛ بنابراین ارزیابی بایستی بر مبنای شاخص‌های غیرشخصی و استاندارد انجام پذیرد و اکثر الگوهای ارزیابی معاصر مثل تعالی، کارت امتیازی متوازن و ایزوها در این بخش شروع به فعالیت نموده‌اند، ولی چون مبانی آن‌ها مبانی الهی و انسان‌شناختی نیست، شاخص‌های ارائه‌شده کارایی مورد انتظار را ندارند و درواقع سعادت بشری را تضمین نمی‌کنند.

- پویایی و انعطاف‌پذیری در ارزیابی عملکرد یکی دیگر از ویژگی‌های اجرایی ارزیابی عملکرد در فرمایشات امیرالمؤمنین علی(ع) می‌باشد به نحوی که آن حضرت اصراری به یک روش ارزیابی عملکرد و جمع‌آوری اطلاعات نداشته و به فراخور از گزارش‌های مردمی و بازرسان ویژه و خبرهای رسیده استفاده می‌کرده و به ارزیابی دقیق اعتقاد داشته، اما در کنار آن سخت‌گیری بیش‌ازحد که موجب کاهش انگیزه‌ها و مانع خلایقیت و نوآوری می‌شود را جایز نمی‌دانسته و در این خصوص در حکمت ۳۳ می‌فرماید: «بخشنده باش اما زیاده‌روی نکن، در زندگی حسابگر باش اما سخت‌گیر مباش».

اکثر الگوهای ارزیابی معاصر نیز سعی نموده‌اند انعطاف‌پذیری را سرلوحه کار خود قرار دهند، اما در معنی و مفهوم محدودتری و در چارچوب‌های تعریف‌شده شاخص‌های خودشان، مثلاً سازمان‌هایی که از الگوی کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند، انعطاف‌پذیری را در بروز رسانی شاخص‌های آن الگو می‌دانند، درحالی‌که این ویژگی در اندیشه حضرت علی(ع) حتی خود الگوها را نیز شامل می‌گردد و خود را در یک الگو محدود نمی‌نماید.

- استراتژی محوری: الگوی ارزیابی هر سازمان باید به‌عنوان یک ابزار ترجمه استراتژی سازمان به اهداف و راهبردها و نظارت بر اجراء و نتایج کسب‌وکار آن سازمان باشد و در قالب یک سیستم استراتژیک شکل گیرد. حضرت علی(ع) در نامه ۵۳ در این خصوص می‌فرماید: «هرگز تخفیف دادن در خراج تو را نگران نسازد، زیرا آن اندوخته‌ای است که در آبادانی شهرهای تو و آراستن ولایت‌های تو نقش دارد». آنچه از این گفته استنباط می‌گردد، آن حضرت مأموریت، اهداف و استراتژی حکومت خود را توسعه و آبادانی شهرها می‌داند و سایر اقدامات بایستی به نحوی تنظیم و انجام شوند که هدف اصلی تحقق پیدا نماید. از بین الگوهای پرکاربرد معاصر، کارت امتیازی متوازن این رویکرد را ایجاد و به‌طور محدود به‌کار بسته است، لیکن ماهیت استراتژی در این الگوها، ویژگی‌های موردنیاز پیشرفت اسلامی که مقام معظم رهبری آن را شامل چهار حوزه؛ فکر، علم، زندگی و مهم‌تر از همه و روح همه این‌ها؛ معنویت می‌داند را ندارد.

- نتیجه‌گرایی: از نظر حضرت علی(ع) در ارزیابی عملکرد بایستی دید فرایندی داشت و در کنار انجام درست وظایف، نتایجی که از این عملکردها نصیب سازمان‌ها و جوامع می‌گردد نیز بایستی مدنظر قرار گیرد. در این روش، فقط انجام درست وظایف بخشی مدنظر نیست، بلکه بایستی به نتیجه و خروجی کلی سازمان هم‌نظر داشت و نسبت به آن احساس مسؤولیت نمود. در این خصوص آن حضرت در نامه ۵۳ به مالک اشتر می‌فرماید: «اگر گناهی از آنان (مردم مصر) سر می‌زند، یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، یا خواسته و ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌شوند، آنان را ببخشای ... که انجام امور مردم مصر را به تو واگذارده و آنان را وسیله آزمون تو قرار داده است»؛ یعنی رضایت و سعادت مردم مصر در کنار انجام وظایف مدنظر آن حضرت بوده است و پرداختن صرف به حکومت‌داری و اخذ مالیات و خرج آن و اداره جامعه بدون رسیدن به سعادت و خوشبختی مدنظر آن حضرت بوده است.

از بین الگوهای پرکاربرد معاصر، الگوهای تعالی این رویکرد را ایجاد و به‌طور محدود به‌کار بسته و امتیازی را برای مسؤولیت اجتماعی سازمان‌ها در نظر گرفته است و نتیجه آن با امتیاز سایر حوزه‌ها جمع

جبری می‌شود و نتیجه این حوزه، صرفاً بخشی از کل امتیاز سازمان را تشکیل می‌دهد، ولی این مسؤلیت در نظام اسلامی هدف غایی است و اگر سازمانی در این زمینه امتیاز مناسبی کسب ننماید، این امتیاز به‌نوعی در امتیاز سایر حوزه‌های سازمان ضرب شده و ماهیت وجودی سازمان را زیر سؤال می‌برد و گرفتن امتیاز مناسب، منوط موفقیت در این حوزه می‌باشد.

- تعالی و بهبود مستمر: در مکتب اسلام و اندیشه امیرالمؤمنین علی(ع) ارزیابی عملکرد پایان کار نیست و می‌تواند شروع یک فرایند رشد و تعالی باشد، پس از مشخص شدن نقاط قوت و نقاط ضعف، افراد و سازمان‌ها در قبال نتایج عملکرد ضعیف خود فرصت اصلاح و بازگشت به مسیر حرکت صحیح را دارند (فرصت توبه) و آن‌گونه که حضرت علی(ع) در خطبه ۱۴۳ فرموده‌اند: «نامیدی در این راه معنا و مفهومی نخواهد داشت. رحمت خدا بر آن کس که به استقبال توبه رود و از گناهان خود پوزش طلبد». در دیدگاه‌های مدرن نیز موفقیت‌هایی در این زمینه حاصل شده و در الگوهای مانند تعالی سازمانی، فلسفه ارزیابی بر رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است (رفیع‌زاده بقرآباد و همکاران، ۸۷: ۲۶).

کین نرلی و نیلی^۱ (۲۰۰۰) ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد را شامل؛ ایجاد یک تصویر متعادل، فراهم آوردن یک دید کلی و چندبعدی، یکپارچه‌شده در سراسر سازمان و ارائه داده‌هایی برای نظارت بر عملکرد گذشته و برنامه‌ریزی عملکرد آینده سازمان می‌داند (استرسکا و اسپیکووا^۲، ۲۰۱۲: ۳). میلا و همکاران (۲۰۱۴) نیز ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی مناسب را شامل؛ داشتن دید استراتژیک، جامعیت و پویایی عنوان نموده‌اند (میلا و همکاران^۳، ۲۰۱۴: ۶۰).

بررسی ادبیات موضوع حاکی از آن است که اکثر صاحب‌نظران سه ویژگی برای الگوهای ارزیابی معاصر برشمرده‌اند:

- راهبردی بودن (برنی، هنل و ویدنر^۴، ۲۰۰۹؛ جیمبرت و همکاران^۵، ۲۰۱۰)؛
- جامعیت (هال؛ ۲۰۰۸)؛
- پویایی (هنری؛ ۲۰۱۰) (جانودین^۶، ۲۰۱۴: ۵۶-۷۰).

با توجه به دیدگاه‌های الهی، انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی حضرت علی(ع) جامع‌ترین و کامل‌ترین ویژگی سیستم ارزیابی از نهج‌البلاغه قابل‌شناسایی و برشماری می‌باشد و ویژگی‌هایی که مدنظر حضرت علی(ع) بوده از نظر کمیت و همچنین کیفیت فراتر از ویژگی‌های است که دانشمندان معاصر و به‌ویژه غربی به آن اشاره نموده‌اند.

1. Kennerley and Neely
 2. Michaela Striteska. M and Spickova. M
 3. Ruhanita Maelah; Amizawati Mohd Amir & Nor Liza Abdullah
 4. Burney, Henle & Widener
 5. Gimbert and *et al.*
 6. Janudin

۲- در اندیشه آن حضرت دو نوع ارزیابی متجلی است؛ ارزیابی الهی یا معنوی و ارزیابی غیر الهی یا سازمانی که شامل خودارزیابی، ارزیابی همگانی و ارزیابی مدیریتی است.

- ارزیابی الهی یا معنوی؛ یکی از سنت‌های ثابت الهی، نظارت کامل، دقیق و مداوم بر اعمال و رفتار و نیات انسان‌ها و ارزیابی آن‌هاست. در خطبه ۱۱۴ نهج البلاغه آمده که این دو گواهی (شهادتین) گفتار را بالا می‌برند و کردار و عمل را به پیشگاه خدا می‌رسانند و خداوند متعال در روز قیامت، همه کاره‌ای انسان را مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد. همچنان که در سوره مبارکه توبه آیه ۱۰۵ می‌فرماید «و بگو: هر چه خواهید بکنید که به زودی کردارتان را خدا و فرستاده او و مؤمنان (گواهان اعمالتان در دنیا) می‌بینند و به زودی به سوی دانای نهان و آشکار بازگردانده می‌شوید، پس شما را از آنچه (در دنیا) انجام می‌دادید آگاه خواهد ساخت» و در آیات دیگر قرآن کریم و نیز روایات معصومین (ع) بیان شده است، خداوند متعال علاوه بر این که تمام کارهای انسان را می‌بیند و آن‌ها را به دقت زیر نظر دارد، این افکار و اعمال توسط فرشتگان ثبت شده و در قیامت مبنای ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرند. آن حضرت با این فرمایشات، بعد معنوی و الهی ارزیابی را مدنظر قرار داده که این بعد در هیچ‌یک از الگوهای غربی مدنظر نمی‌باشد.

حضرت امام خمینی (ره) نیز این حقیقت را متذکر شده و فرمودند: «عالم محضر خداست، در محضر خدا معصیت نکنید» ولی در کشور و ملت و سازمان‌های که خداپرستی و ولایت محوری در فرهنگ آن جایگاه ویژه‌ای دارد، استفاده از ظرفیت‌های که این بینش می‌تواند در ارزیابی عملکرد از خود به جای بگذارد می‌تواند تحول آفرین باشد. با این دیدگاه اگر مدیران، کارکنان و مردم، ارزیابی الهی را همیشه نصب‌العین خود قرار دهند و خدای سبحان را همواره شاهد و ناظر بر کارها، رفتارها و نیت‌های خود بدانند، از هرگونه لغزش و خطا و خیانت مصون خواهند ماند.

مقام معظم رهبری مدظله‌العالی الگوی پیشرفت را در منطق اسلام دارای چهار عرصه یا رکن اساسی؛ فکر، علم، زندگی و مهم‌تر از همه و روح همه این‌ها؛ معنویت دانسته است (بیانات در دیدار اساتید دانشگاه‌ها: ۹۲/۵/۱۵). الگوهای ارزیابی عملکرد که زیرمجموعه الگوهای کلی‌تر پیشرفت و تضمین‌کننده موفقیت سایر الگوها هستند، از این فائده مستثنی نیستند ولی با توجه به دیدگاه‌های غیر الهی و مادی‌گرائی که سیستم‌های ارزیابی معاصر دارند، معنویت در هیچ‌یک از این الگوها پیش‌بینی نشده و الگوهای پرکاربرد معاصر در ایده‌آل‌ترین حالت صرفاً به سه رکن اول پیشرفت (فکر، علم، زندگی) پرداخته‌اند و از بعد معنویت غافل شده‌اند.

- ارزیابی غیر الهی (سازمانی)؛ نوع دیگری از ارزیابی که در اندیشه حضرت علی (ع) در نهج البلاغه نمود دارد و در تئوری‌های نوین ارزیابی نیز به برخی از آن‌ها تأکید شده است، ارزیابی غیر الهی یا سازمانی است، این نوع ارزیابی شامل خودارزیابی، ارزیابی مدیریتی (فرماندهان، مدیران و سرپرستان) و ارزیابی همگانی می‌باشد.

- خودارزیابی؛ یکی از انواع ارزیابی‌های غیر الهی که می‌توان از نهج البلاغه استخراج کرد، ارزیابی درونی یا به اصطلاح، «خودارزیابی» است. خودارزیابی با رویکردهای سازمانی به مدل‌های تعالی سازمانی مشابهت

دارد. در این نوع از ارزیابی که بر جنبه درونی تأکید دارد، سازمان عملکرد خود مورد ارزیابی قرار می‌دهد. شاید بتوان گفت که در مقایسه با ارزیابی بیرونی، خودارزیابی بهترین و کارآمدترین مکانیزم برای ارزیابی عملکرد سازمان‌هاست و اگر این مکانیزم در سازمان‌ها ایجاد و تقویت گردد، کارکردی به مراتب بهتر و مؤثرتر از ارزیابی‌های بیرونی خواهد داشت؛ زیرا ارزیابی بیرونی در صورتی جامع و دقیق خواهد بود که سازمان از درون نیز بر خود نظارت کنند و در غیر این صورت، مواردی که از دید ارزیابان مخفی مانده و در حیطه ارزیابی بیرونی از آن غفلت شده باشد، هیچ‌گاه مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد و انحرافات احتمالی آن اصلاح نخواهد شد.

در منابع دینی و آموزه‌های اسلامی، تأکید فراوانی بر مسئله «خودارزیابی» شده است و در عصر حاضر و در الگوهای نسل دوم ارزیابی عملکرد، سازمان‌های مختلف می‌کوشند تا از طرق گوناگون، خودارزیابی را در سازمان‌های خود اجرا نمایند و مدل‌های ارزیابی متعددی نیز به همین منظور طراحی و ارائه شده ولی هیچ‌کدام از آن‌ها تطابق و سازگاری کامل با سازمان‌ها و فرهنگ ما ندارند و موفقیتی در سازمان‌های ما کسب نکرده‌اند. بنابراین، باید عامل اصلی خودارزیابی که چیزی جز ایمان و اعتقادات دینی نیست، آن را در سازمان ایجاد یا تقویت نماییم. یکی از ارزش‌هایی که نقش مؤثری در خودکنترلی و خودارزیابی دارد، اعتقاد به قیامت است. اعتقاد به معاد و باور به اینکه همه اعمال ریزودرشت انسان روزی مورد حسابرسی دقیق و عادلانه‌ای قرار خواهد گرفت، پشتوانه نیرومندی برای واداشتن سازمان به نظارت بر عملکرد خویش است. حضرت علی(ع) در خطبه ۹۰ در این خصوص می‌فرماید: «بندگان خدا! خود را بسنجید، قبل از آن که مورد سنجش قرار گیرید، پیش از آن که حسابتان را برسند، حساب خود را برسید».

اگر این اعتقاد در جامعه، به‌ویژه در سازمان‌ها، ایجاد و تقویت شود و همه سازمان‌ها بدان پایبند باشند، نیاز به ارزیابی بیرونی که هزینه‌های هنگفتی نیز برای سازمان دارد، کمتر می‌شود و نتیجه به‌دست‌آمده نیز بسی بهتر و افزون‌تر خواهد شد، چراکه همه سازمان‌ها سعی می‌کنند کارهای خود را به نحو احسن و بدون عیب و نقص انجام دهند و همواره عملکرد خود را کنترل می‌کنند، در صورت وجود هرگونه عیب و نقصی در عملکردشان به‌سرعت درصدد رفع آن خواهند بود.

- ارزیابی همگانی؛ در نظام اسلامی مسئله ارزیابی عملکرد، تنها در چارچوب وظایف اختیارات مدیران و مسئولان سازمان‌ها خلاصه نمی‌شود، بلکه کلیه اعضای سازمان، مشتریان (ارباب و رجوع) و جامعه، موظف‌اند بر اساس یک وظیفه شرعی بر عملکرد سازمان نظارت داشته باشند و در صورت مشاهده عملکرد نادرست یا انحراف از اهداف، تذکر دهند و امر به معروف و نهی از منکر نمایند (اخوان کاظمی، ۸۵: ۲۶). ارزیابی همگانی در سازمان نیز به‌عنوان یک جامعه کوچک، صادق و جاری است و در صورت وجود کنترل عمومی و نظارت همگانی در آن و احساس مسؤولیت همه اعضای سازمان، جامعه و مشتریان نسبت به عملکرد سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان روشن می‌شود و سازمان می‌تواند برای جبران ضعف‌ها و از بین بردن نارسایی‌های خود برنامه‌ریزی کند. این موضوع با این گستردگی در هیچ‌کدام از الگوهای ارزیابی

عملکرد معاصر مثل الگوهای تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن مدنظر قرار نگرفته است و در الگوهای تعالی نیز صرفاً به رضایت مشتریان توجه شده است.

- ارزیابی مدیریتی؛ در نگاه حضرت علی(ع) مسؤلیت امانتی است جهت خدمت به خلق و برای رضای خالق. به همین جهت ایشان پاسخگویی به داور اعظم و مالک روز جزا و پاسخگویی به مردم را کراراً به کارگزاران خود متذکر شده‌اند و آنان را از عواقب امور بیم و هشدار داده‌اند. سیره و روش مدیریتی امیر مؤمنان علی(ع) این گونه بود که علاوه بر این که خود شخصاً عملکرد کارگزاران را ارزیابی می‌کرد، در مواردی نیز این کار را به افراد دیگری که به آن‌ها اعتماد و اطمینان داشتند، واگذار می‌کردند. این نوع ارزیابی متداول‌ترین نوع ارزیابی است که در سازمان‌های امروزی کاربرد دارد.

اگر ارزیابی بر عملکرد همواره به صورت آشکار و علنی انجام شود، از دقت و صحت لازم برخوردار نخواهد بود زیرا هنگامی که ارزیابی به صورت علنی و رسمی انجام می‌شود، سازمان‌هایی که قرار است عملکرد آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد، ممکن است تظاهر کنند و با ظاهرسازی بخواهند ارزیاب را فریب دهند. کم نیستند سازمان‌هایی که کار مفیدی برای جامعه انجام نمی‌دهند و عملکرد مطلوبی ندارند، ولی همواره در ارزیابی‌ها نتایج مطلوبی را به دست می‌آورند. حضرت علی(ع) در این باره می‌فرماید: «همانا افراد زرنج راه جلب نظر و خوش بینی زمامداران را با ظاهرسازی و خوش خدمتی، خوب می‌دانند، درحالی که در ورای این ظاهر جالب و فریبنده، هیچ‌گونه خیرخواهی و امانت‌داری وجود ندارد».

امیر مؤمنان حضرت علی(ع) نیز در زمان حکومت و مدیریت خویش بر جامعه اسلامی همواره رفتار و عملکرد کارگزاران و عمال خود را در نقاط مختلف کشور پهناور اسلامی آن زمان، به صورت پنهانی و مخفیانه نیز زیر نظر داشته و برای انجام این کار به نقاط مختلف تحت حکومت و مدیریت خود مأمورانی را به صورت ناشناس و مخفیانه می‌فرستاد تا بر اعمال و رفتار کارگزاران آن حضرت به‌طور دقیق نظارت کنند و گزارش کارهایشان را به اطلاع امام(ع) برسانند؛ دقت در نامه‌هایی که امیرالمؤمنین (ع) به کارگزاران و عمال خود در مناطق مختلف نوشته است، بیانگر این حقیقت است که امام(ع) همواره عده‌ای را به‌عنوان مأمور مخفی و سری خود معین می‌کرده است تا آن‌ها بر عملکرد کارگزاران حضرت و مسئولان مختلف حکومتی را ارزیابی و نتیجه این کار خود را به ایشان گزارش کنند.

به‌عنوان مثال، ایشان در ابتدای نامه‌های خود به عده زیادی از کارگزاران خود می‌نویسند: بلغنی عنک... یعنی در مورد تو این‌گونه به من گزارش رسیده است، یا رقی الی عنک... یعنی در مورد شما به من خبر رسیده است، یا بلغنی رسولی عنک... یعنی فرستاده من درباره تو چنین اطلاع داد و بالاخره در یکی دیگر از نامه‌ها می‌نویسد: رسولی اخبرنی بعجب... یعنی فرستاده من قضیه شگفتی را برایم گزارش کرد. این نوع ارزیابی، آثار مثبت و فواید متعددی خواهد داشت، ولی متأسفانه در الگوهای ارزیابی معاصر و پر کاربرد، این نوع ارزیابی مورد غفلت واقع شده و خلأ آن در سازمان‌های امروزی احساس می‌گردد و سازمان‌ها با اشراف به شاخص‌ها و زمان‌های ارزیابی و حتی شناخت ارزیابان، توانایی تأثیرگذاری گسترده بر نتایج ارزیابی‌ها را

دارند و خیلی از سازمان‌ها را مشاهده می‌کنیم که عملکرد چندان مطلوبی را ندارند، ولی نتایج ارزیابی‌های سالیانه آنان وضعیت مطلوبی دارد که این نتایج به‌جای کمک به وضعیت سازمان، منجر به انحراف بیشتر آنان از اهداف پیش‌بینی‌شده می‌گردد.

اکنون برخی از دانشمندان این حوزه در الگوهای معاصر ارزیابی عملکرد؛ مثل الگوهای تعالی و الگوی کارت امتیازی متوازن، به این نتیجه رسیده‌اند که ارزیابی عملکرد بایستی رویکرد چندبعدی داشته باشد و لذا در الگوی پیشنهادی خود، سعی نموده‌اند رویکردی جامع داشته باشند، لیکن هنوز در ابتدای راه هستند و لذا می‌توان با استفاده از نظرات ارزشمند حضرت علی (ع) تحولی شگرف در این زمینه ایجاد و الگوهای طراحی کرد که ضمن تضمین اثربخشی کامل سازمان‌ها، به تحقق سعادت بشر و ارضاء نیازهای متعدد معنوی و مادی آن‌ها کمک نماید.

منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه. (۱۳۸۹). ترجمه محمد دشتی. چاپ چهارم. قم: موسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).
- آذر، عادل و حسن زاده کریم آباد، حمیدرضا. (۱۳۸۱). «نگاشت مفهومی و کارکردهای مدیریتی آن». **فصلنامه چشم انداز مدیریت**. شماره ۳ و ۴: ۷۷-۱۰۴.
- اولیاء، محمد صالح؛ مدرس، سید ناصر؛ بهجت، ناصر و شهوازیان، سلاله. (۱۳۸۹). **آشنایی با سیستم‌های ارزیابی عملکرد**. چاپ اول، تهران: نشر نص.
- خدمتی، ابوطالب. (۱۳۷۹). «انواع کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی». **فصلنامه حوزه و دانشگاه**. شماره ۲۳.
- خسروآبادی، حمیدرضا و رضایی‌منش، بهروز. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه». **فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه**. سال سوم. شماره ۱۱: ۶۸-۹۴.
- رازینی، روح‌الله؛ آذر، عادل و محمدی، مهدی. (۱۳۹۲). «ارائه مدل سنجش عملکرد سازمان‌های چابک». **فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی**. شماره ۱۲: ۸۷-۱۰۹.
- رفیع‌زاده بقرآبادی، علاء‌الدین؛ عفتی داریانی، محمدعلی رونق، مریم. (۱۳۸۷). **مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی**. چاپ سوم، تهران: انتشارات فرمنش.
- ضرغامی‌فر، مژگان و آذر، عادل (۱۳۹۲). «تحلیلی بر شیوه نگاشت شناختی در ساختار بندی داده‌های کیفی مطالعات سازمانی». **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**. سال سوم، بهار و تابستان ۱۳۹۳، شماره ۱ و ۲: ۱۵۹-۱۸۵.
- کرسول، جان دلبیو. (۱۳۹۱). **طرح پژوهشی رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی**. ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی.
- کلینی، محمد ابن یعقوب. (۱۳۶۹). **اصول کافی**. ترجمه رسولی، هاشم. جلد دوم، تهران: علمیه اسلامیة.
- ماحوزی، مهدی. (۱۳۹۱). «مفهوم مدیریت و رهبری در اسلام را با تأکید بر نهج البلاغه». **پژوهشنامه فرهنگ و ادب**. سال هشتم، شماره ۱۳: ۲۷۷-۲۸۸.
- محمودیان، حمید؛ ساجدی، علی محمد و بیگم فقیهی، طاهره. (۱۳۹۴). «نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (ع)». **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**. سال ششم. شماره ۱: ۱۹۱-۲۱۱.
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ ترک‌زاده، جعفر و پیروی‌نژاد، زینب. (۱۳۹۴). «تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج البلاغه». **فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه**. سال سوم. شماره ۱۲: ۴۳-۷۰.
- Janudin, S. E.; Ruhanita, M.; Amizawati, M. A. and Nor Liza, A. (2014). "Performance Measurement System in Malaysian Public Research University: Does it Contemporary?". **International Journal of Management in Education**. Volume 10. Issue 3, 55-70.

- Maelah, R.; Mohd Amir, A. and Abdullah Nor, L. (2014). "Performance Measurement System in Malaysian Public Research University": Does it Contemporary? **International Management Accounting Conference 7**.
- Neely, A.; Adams, C. and Crowe, P. (2002). "The performance prism in practice". **Measuring Business Excellence**. 5, 6-13.
- Striteska, M. and Spickova, M. (2012). "Review and Comparison of Performance Measurement Systems". **Journal of Organizational Management Studies**. Vol. 2012, Article ID 114900, 13 pages.