

چکیده

ارزشیابی عملکرد کارکنان، یکی از وظایف خطیر و مهم مدیریت منابع انسانی است که به ارزیابی رسمی و منظم کارکنان پرداخته، نحوه انجام وظایف و مسئولیت های محوله آنان را نسبت به هدف یا اهداف سازمانی بررسی می کند. نتایج این ارزشیابی، به مدیران سازمان کمک می کند تا با ارائه شناخت علمی و دقیق از توانایی های بالقوه و ضعف های موجود کارکنان نسبت به شغلشان در جهت رشد و تعالی نیروی انسانی و سازمان گام بردارند و در حل مسائلی مانند: شناخت نیازهای آموزشی، پیشرفت حرفه ای و تکامل شخصیت کارکنان، کاهش نارضایتی، معیار انتقال و جابه جایی، مبنای تشخیص شایستگی، تعیین معیار و ضابطه و روش صحیح ارائه امتیازات، ایجاد انگیزه، تشخیص خدمات برجسته و بالاخره افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان تصمیماتی بجا و شایسته اتخاذ کنند.

نظر به لزوم حاکمیت ارزشهای الهی در نظام اداری و اهمیت فوق العاده اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان های جمهوری اسلامی در این مقاله، اصول ارزشیابی عملکرد که عبارتند از: حفظ آبرو و کرامت انسانی، عدالت جویی و انصاف، حق جویی، تقوا و حسن ظن، عدم تجسس، دقت و ریزبینی، کسب اطلاعات مورد نیاز براساس مستندات قرآنی و روایی و کلام بزرگان دینی ارائه شده است.

کلید واژه ها: ارزشیابی عملکرد، اصول، منابع انسانی، ارزیابی.

مقدمه

بی تردید سازمانها باید از طریق کارکنان خود به اهداف گروهی برسند، به همین دلیل کیفیت و نحوه انجام کار کارکنان در تحقق اهداف سازمان بسیار مؤثر است.

توجه به این نکته، بازبینی، شناسایی و ارزش گذاری کیفیت و نحوه انجام کار نیروی انسانی و توسعه برنامه های لازم برای بهبود عملکرد را امری اجتناب ناپذیر می کند که به آن ارزشیابی عملکرد کارکنان می گویند.

صاحب نظران مدیریت منابع انسانی بر این عقیده اند که هر سازمان باید پیش از هر تصمیم مهمی چون ارتقاء، افزایش حقوق و مزایا، جابجایی، انتصاب، عزل و برکناری از خدمت، عملکرد کارکنان را با توجه به معیارهای متناسب مورد ارزشیابی قرار دهد. از طریق این فرایند اطلاعاتی به دست می آید که بر بسیاری از تصمیمات مدیریت تأثیر گذاشته و با اجرای صحیح و اصولی آن، عملکرد کارکنان بهبود می یابد و سازمان نیز در تعیین نیازهای آموزشی، پرداخت عادلانه حقوق و مزایا و پرورش کارکنان خود از آن اطلاعات بهره برداری می کند.

از سوی دیگر کارکنان با آگاه شدن از وضعیت خود، اقدامات لازم را به منظور تسلط بر ضعف ها و بهبود توانایی های خود انجام می دهند تا بتوانند در مسیر زندگی شغلی خود موفق گردند. بنابراین منافع فرد و سازمان هر دو اقتضا می کند که این فرایند به طور صحیح و مستمر در دوره های معین صورت گیرد.

در منابع دینی نیز امر ارزشیابی و رسیدگی به اعمال انسان بسیار مورد تأکید قرار گرفته و تصریح شده که در ترازوی عدل الهی کوچک ترین عمل مورد توجه و سنجش قرار می گیرد و در وقت رسیدگی به اعمال انسان هرگز آنهایی که اعمال شایسته دارند با دیگران، مساوی نیستند:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

و یا در جای دیگر می فرماید:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ ؛ هر نفسی در گرو عملکرد خود است.

حضرت علی(ع) خطاب به مالک اشتر می فرماید:

نباید نیکوکار و بدکار در نزد تو دارای موقعیت مساوی باشند.

بنابراین، ارزشیابی عملکرد کارکنان از خطیرترین وظایف مدیران و از فرایندهای حساس مدیریت در سازمان است و انجام بدون نقص آن غیر ممکن به نظر برسد. به همین دلیل ضروری است مدیران، فرماندهان و سایر مسئولان و افرادی که به گونه ای در اظهار نظر و اتخاذ تصمیم نسبت به همکاران خود مشارکت دارند، اطمینان حاصل کنند که در ابراز نظر خود جانب عدالت و حسن نیت را لحاظ کرده اند و احیانا تحت تأثیر پیش داوری ها، اغراض شخصی، ظاهر افراد و... قرار نگرفته و امر ارزشیابی را در نهایت اخلاص، صداقت و بی نظری انجام می دهند. این امر ممکن نیست مگر اینکه در فرایند ارزشیابی از اصولی معتبر، متقن، برگرفته از ارزشهای دینی و الهی و قابل قبول پیروی کرده باشیم.

ما در این مقاله برآنیم برخی از این اصول را که حاصل مطالعات فراوان افراد و صاحب نظران متعدد در منابع اسلامی است ارائه نماییم و مدیران، فرماندهان و مسئولانی را که به نحوی مرتبط با این فرایند خطیر هستند به مراعات این اصول در اجرای فرایند توصیه کنیم.

تعریف ارزشیابی

در مباحث مدیریت منابع انسانی، ارزشیابی عملکرد با واژه ها و تعابیر گوناگونی مانند ارزیابی، ارزیابی عملکرد، ارزیابی شایستگی یا لیاقت، ارزیابی کارکنان و یا ارزشیابی عملکرد کارکنان بیان شده که معمولا از همه آنها یک مفهوم برداشت می شود.

از ارزشیابی عملکرد کارکنان تعاریف متعددی ارائه شده که به چند تعریف مشهور اشاره می کنیم:

1. ارزشیابی عملکرد یک فرایند رسمی است که از طریق آن بازخوردهایی در مورد عملکرد شغلی کارکنان فراهم می شود. در این فرایند کمک های یک کارمند به سازمان طی دوره زمانی مشخصی، مورد ارزیابی قرار می گیرد و از طریق باز خورد نتایج حاصل از آن، برای کارکنان این امکان فراهم می شود تا بدانند در مقایسه با استانداردهای تعیین شده توسط سازمان تا چه حد خوب عمل کرده اند.

2. فرایندی است که به طور نظام دار به تشریح توانایی ها و ضعف های کارکنان با توجه به شغل آنها در فواصل معین می پردازد.

3. سنجش منظم و سیستماتیک کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین توانایی های بالقوه موجود در آنها جهت رشد و بهبود.

4. مطالعه میزان تأثیر یک شخص در نیل به هدف هایی که آن شخص برای رسیدن به آن هدف ها استخدام شده است.

5. بررسی کیفیت رفتار و سنجش میزان کوشش و حدود موفقیت کارکنان در انجام وظایف و اجرای مسئولیت های محوله.

براساس تعاریف فوق، فرایند ارزشیابی عملکرد، به ارزیابی رسمی و منظم کارکنان می پردازد و میزان و نحوه انجام وظایف و مسئولیت های محوله آنان را با توجه به هدف های سازمان بررسی می کند. و با ارائه شناخت علمی و دقیق از توانایی های بالقوه و ضعف های موجود کارکنان نسبت به شغل آنها در جهت رشد و تعالی نیروی انسانی و سازمان گام بر می دارد. بنابراین ارزشیابی عملکرد کارکنان عبارت است از:

فرایند رسمی و سیستماتیک ارزیابی نحوه انجام کار و موفقیت کارکنان در اجرای وظایف و مسئولیت های محوله نسبت به هدف های سازمان، و تعیین توانایی های بالقوه و ضعف کارکنان نسبت به شغل آنها.

اهمیت ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد کارکنان از مهم ترین و مشکل ترین جنبه های مدیریت منابع انسانی و وظایف

یک مدیر و فرمانده است و از جمله ابزار و وسایل مؤثری است که با استفاده صحیح از آن نه تنها تحقق اهداف و مأموریت های سازمان فراهم می شود بلکه از طریق شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و تقویت و بهبود آن بهره وری و کارایی سازمان به حداکثر خود رسیده و منافع واقعی کارکنان و سازمان نیز تأمین می گردد.

اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان گامی است مؤثر جهت سنجش خصوصیات مختلف کارکنان و تخصص های آنان و نحوه انجام وظایف و مشاغل محوله به آنها و مقایسه کارکنان با یکدیگر. نیز از بهترین تدابیر در ایجاد روابط حسنه و تفاهم بین مدیران و کارمندان، کارفرمایان و کارگران در تمامی واحدهای کوچک و بزرگ دولتی و خصوصی، صنعتی، تولیدی، خدماتی، علمی و فرهنگی به شمار می آید.

ارزشیابی عملکرد کارکنان نشان می دهد که کارمند به نحو مطلوب وظایف محوله را که طبق شرح شغل به او ابلاغ شده انجام داده است یا خیر.

از همین طریق نارسایی ها و نقاط ضعف خدمت کارکنان تشخیص داده می شود و از راههای گوناگون مانند هدایت و آموزش در رفع آنها اقدام می گردد. همچنین علاوه بر شناسایی نارسایی های مهارتی و نقاط قوت و ضعف کارکنان، محکی است برای ارزیابی برنامه های آموزشی سازمان که می توان پی برد کدام یک از برنامه های آموزشی، اثر بخش، قابل اعتماد و معتبر است و کدام یک خیر.

مدیران سازمان ها با ارزشیابی عملکرد کارکنان، از یک سو با شناسایی نیروهای مازاد می توانند نسبت به جابجایی، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم گیری کنند و از سوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان، به ارتقاء، ترفیع، انتصاب و اعطای پست های بالاتر اقدام نمایند.

در بیان اهمیت ارزشیابی از دیدگاه اسلام همین بس که خداوند متعال این امر مهم را به خود نسبت داده و آزمون انسانها را - که نتیجه آن ارزشیابی آنان است - دائمی و همیشگی بیان می کند. آنجا که می فرماید:

وَإِنْ كُنَّا لَمُبْتَلِينَ

ما دائما بندگان را می آزمایشیم.

مزایای ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد کارکنان در صورت اجرای صحیح و توأم با حسن نیت بر مبنای آموزه های دینی و شیوه ها و اصول علمی و پذیرفته شده، نه تنها کارمند را در انجام بهتر و ظایف خود یاری می دهد، بلکه سرپرستان و مدیران سازمان را نیز به وضع کارکنان و نحوه فعالیت آن ها آشنا می کند و در نتیجه محیط کاری مطلوب، مناسب و آکنده از حسن تفاهمی را برای کارکنان و مدیران، شکل خواهد داد.

ارزشیابی عملکرد کارکنان پاسخی است علمی به دو مشکل و مسأله اساسی زیر:

1. چگونگی اندازه گیری لیافت و توانایی کارکنان و عکس العمل آنان در مقابل استانداردهای تعیین شده در کار و در مقایسه با سایر کارکنان.

2. چگونگی اعطای پاداش ها و مزایای مادی و معنوی به کارکنان طبق اصول صحیح و عادلانه.

درباره فواید و مزایای ارزشیابی عملکرد کارکنان مطالب فراوانی در مدیریت منابع انسانی ذکر شده است که به برخی از آنها به شرح زیر اشاره می کنیم:

1. شناخت نیازهای آموزشی: با ارزشیابی عملکرد کارکنان، کمبودها و نیازهای آموزشی آنها شناخته می شود و در واقع ارزشیابی کارکنان مبنایی برای برنامه ریزی آموزشی و تنظیم برنامه های جدید آموزشی در سازمان قرار خواهد گرفت.

2. پیشرفت شغلی و تکامل شخصیت کارکنان: ارزشیابی می تواند با ایجاد زمینه مناسب گامی مؤثر باشد در جهت تعالی و پیشرفت حرفه ای و تکامل شخصیت کارکنان.

3. کاهش نارضایتی: وقتی ارزشیابی ملاک تصمیم گیری و عزل و نصب باشد، علایق و سلایق شخصی از بین رفته، نارضایتی به میزان بسیار بالایی کاهش خواهد یافت.
4. انتقال و جابجایی صحیح کارکنان، برای جابجایی های افقی و عمودی کارکنان و انتقال از یک واحد سازمانی به واحد دیگر مبنا و معیار صحیح ایجاد خواهد شد.
5. مبنای تشخیص شایستگی: ارزشیابی، مبنای منطقی و عادلانه ای برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان خواهد بود.
6. مبنای شایستگی: با وجود ارزشیابی، یک نظام ترفیعاتی صحیح، منطقی و عادلانه برمبنای شایستگی و استحقاق ایجاد خواهد شد و معیار ضابطه جانشین رابطه خواهد شد.
7. تعیین معیار و ضابطه: برای تنزل مقام، توبیخ و احیانا عزل و برکناری از خدمت معیارها و ضوابط تعیین خواهد شد.
8. ایجاد روش صحیح ارائه امتیازات مادی.
9. ایجاد انگیزه: از طریق ایجاد نظام تشویق و تنبیه منطقی، انگیزش لازم و گرایش به کار در کارکنان فراهم خواهد گردید.
10. تشخیص خدمات برجسته: خدمات برجسته کارکنان مشخص شده و از آنها تقدیر به عمل خواهد آمد و به اطلاع همه افراد خواهد رسید.
11. افزایش اثربخشی سازمان: ارزشیابی عملکرد به تعبیری عبارت است از مقایسه عملکرد با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش تأثیر آنها بر روند اجرایی که در بر گیرنده حداکثر کارایی و اثر بخشی است.

اهداف ارزشیابی عملکرد

در ارزشیابی عملکرد اهداف و مقاصد متعدد و مختلفی را می توان دنبال کرد. عده ای، هدف کلی نظام ارزشیابی را بهبود اثر بخشی سازمان مطرح کرده و از اهدافی نظیر رشد و توسعه کارکنان، پرداخت حقوق و مزایا متناسب با کارکرد، برنامه ریزی نیروی انسانی و شناسایی استعداد نهانی افراد به عنوان اهداف دیگر این فرایند نام برده اند. برخی دیگر نیز اهداف فرایند ارزشیابی را به دودسته کلی تقسیم کرده اند که به اختصار به آن اشاره می شود.

1. اهداف مربوط به پرورش و بهسازی کارکنان:

الف. تشخیص نیازهای آموزشی

ب. ارائه بازخورد به کارکنان و بهبود ارتباطات

ج. ایجاد انگیزه در کارکنان

د. ارائه مشاوره های لازم به کارکنان

ه . هدایت و راهنمایی کارکنان

و. تشخیص نقاط ضعف و نارسایی های عملکرد کارکنان.

2. اهداف اداری و اجرایی:

الف. افزایش یا کاهش حقوق و مزایا

ب. ترفیعات و نقل و انتقالات

ج. اخراج یا خاتمه خدمت

د. تنزل رتبه

ه . پیروی از قوانین و مقررات.

اصول ارزشیابی عملکرد

سازمان ها برای شناخت علمی و دقیق از توانایی ها و ضعف های کارکنان خود در راستای نیل به اهداف آن سازمان، اقدام به طراحی و اجرای نظام ارزشیابی عملکرد نموده، آن را به صورت

دوره ای به مرحله اجرا در می آورند.

سازمان های موجود در کشور جمهوری اسلامی ایران، متشکل از سازمان های متعدد علمی، فرهنگی، خدماتی، تولیدی، صنعتی و مانند آن، به لحاظ حاکمیت نظام اسلامی و ارزشهای معنوی حاصل از مجاهدت ها، فداکاریها و ایثارگری های ملت رشید ایران به ویژه شهدای گرانقدر، با دیگر سازمان های موجود در دنیا متفاوت اند.

از سوی دیگر بر این اعتقادیم که دین اسلام برای تمامی شئون فردی و اجتماعی انسان برنامه دارد و ما باید در همه زمینه ها، به این مکتب پویا، جامع و منبعی غنی و بی زوال تکیه کنیم. فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان به عنوان یکی از وظایف خطیر مدیریت منابع انسانی از مواردی است که می بایست در منابع اسلامی، به دنبال تأمین محتوای آن بود. با کمال تأسف این امر هنوز در مراحل ابتدایی خود است و ما در این مقاله به دنبال طرح و ارائه اصولی هستیم که با به کارگیری آنها در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان، ضمن تأمین اهداف سازمان و کارکنان حاکمیت ارزشهای معنوی را در سازمان های اداری بیش از پیش تحکیم بخشند.

بنابراین به دنبال پاسخ به این سؤال که: اصول ارزشیابی عملکرد کارکنان از نظر اسلام کدام است؟ مطالب زیر ارائه می گردد:

- حفظ آبرو و کرامت انسانی

در دین مبین اسلام، هم اموال مردم حرمت دارد و باید حریم آن حفظ شود و هم خود مردم. در روایات وارد شده است که:

«حرمت مؤمن از حرمت کعبه بالاتر است!»

در اندیشه امیر مؤمنان علی(ع) حرمت مردمان چنان است که کمترین اهانتی به آنان و زیر پا گذاشتن کرامت انسانی قابل تحمل نیست. امام علی(ع) حرمت مردمان را برتر از همه حرمت ها معرفی می نماید و حقوق مسلمانان را پیوند خورده با اخلاص و یگانه پرستی اعلام می کند. از این رو زیر پا نهادن حرمت مردمان، زیر پا نهادن همه حرمت هاست و دریدن هیچ حریمی اینگونه نیست. جلوه اخلاص و یگانه پرستی، همانا پاسداری از حقوق مسلمانان و ادای حقوق آنها است.

فرایند ارزشیابی کارکنان نیز باید حافظ حریم و کرامت انسانی آنان بوده، عزت و حرمت نیروی انسانی سازمان را پاس دارد و رعایت کرامت و حرمت کارکنان و ادای حقوق آنها را از این لحاظ به عنوان یک اصل اساسی مورد توجه قرار دهد.

بنابراین با توجه به این واقعیت که سرمایه اصلی هر کسی در جامعه آبروی اوست و مسائل دیگر همه تحت الشعاع آن است نباید در فرایند ارزشیابی کارکنان این سرمایه گرانقدر به مخاطره افکنده شود و با افشاء اسرار نهانی و کشف اطلاعاتی که ربطی به عملکرد سازمانی ندارد خطری متوجه او سازد.

- عدالت جویی و انصاف

امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر نخعی می فرماید:

«مالکا: انصاف و عدل، سرلوحه برنامه حکومت است. توکه با خانواده و عشیره خود به مصر می روی و ممکن است برخی از مصریان را بیش از دیگران دوست بداری، هرگز در قضاوت و داوری اینگونه تعلقات را مراعات مکن. در مقابل قرآن، خویشاوندی و علاقه خصوصی، هرگز موقعیت و احترام نخواهد داشت. اسلام منادی آزادی و مساوات است و عموم مسلمانان باید از این ندای آسمانی برخوردار گردند. ای پسر حارث! اگر چنین نکنی و همگان را با نظر مساوی ننگری بر بندگان خدای ظلم کرده ای و خداوند توانا را به دشمنی خویش برانگیخته ای.

و نیز به عمر خطاب می فرماید:

سه چیز است که اگر آن را به خوبی حفظ کنی و عمل نمایی تو را از امور دیگر بی نیاز می کند و اگر آنها را ترک نمایی چیزی غیر از آن تو را سود نمی دهد...: 1. اجرای حدود الهی نسبت به

افراد دور و نزدیک. 2. حکم بر طبق کتاب خدا در خشنودی و غضب 3. تقسیم با عدالت در میان سیاه و سفید.

با توجه به اینکه ارزشیابی عملکرد نوعی قضاوت و حکم است و در معارف اسلامی نسبت به اجرای عدالت تأکید فراوان شده است، در جمع آوری اطلاعات و ارزش گذاری آنها در فرایند ارزشیابی باید به اصل عدالت و انصاف توجه ویژه گردد.

- حق جویی

امام علی(ع) پس از آنکه زمام اداره امور جامعه را به دست گرفت، به منظور اجرا کردن احکام الهی و تجلی ارزشهای اصیل اسلامی در ارکان جامعه، حکومت ایده آل مکتبی را بر پایه های دین محوری و حق مداری بنیاد نهاد. سپس تأکید کرد که در ارزشیابی افراد، عملکرد آنان ملاک است نه حسب و نسب و ارتباطات و اموری از این قبیل. در این باره خطاب به مالک اشتر فرمود: مبادا بزرگی (مقام) کسی موجب شود که رنج اندک او را بزرگ شماری و مبادا پایین بودن رتبه کسی سبب شود که کوشش سترگ وی را خوار به حساب آری!

قرآن کریم نیز بر این معنا تأکید فراوان دارد که به برخی از آنها اشاره می کنیم:
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أُولَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلَوُوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

ای کسانی که ایمان آورده اید، همواره به عدالت قیام کنید و برای خدا شهادت دهید اگر چه به زیان شما یا پدر و مادر و نزدیکان تان بوده باشد (چرا که) اگر آنها غنی یا فقیر باشند خداوند سزوارتر است که از آنها حمایت کند، پس از هوی و هوس پیروی نکنید که از حق منحرف خواهید شد. و اگر حق را تحریف کنید و یا از اظهار آن اعراض نمایید، خداوند به آنچه انجام داده اید آگاه است.

و در جای دیگر می فرماید:

إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَلَا تَكُن لِّلْخَالِفِينَ حَصِيْمًا
ما این کتاب را به حق بر تو نازل کردیم تا به آنچه خداوند به تو آموخته است در میان مردم قضاوت کنی و از کسانی مباش که از خائنان حمایت نمایی.

در آیات فوق و کلام معصوم(ع) در خصوص ارزیابی عملکرد اشخاص به حق جویی و حق گرایی به عنوان میزان و اصل محوری تصریح و بر آن تأکید شده است. بر این اساس فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان هرگز نباید از این اصل محوری عدول نماید و در هر شرایطی این اصل حاکم و جاری است.

- تقوا و حسن ظن

«تقوا برای همه لازم است و برای کسانی که متصدی امور کشور هستند لازم تر است از آنها که متصدی امور نیستند. تقوا یک امری است که برای شخص خودشان و احیانا هم برای یک عده ای که با او تماس دارند، مؤثر است. و خلاف تقوا برای شخص آن آدم و برای اشخاصی که با او معاشر هستند. گاهی سرایت می کند و مؤثر می شود.

«اگر بخواهید شما به اسلام خدمت کرده باشید باید کارهایی که انجام می دهید با حسن نیت و تقوا باشد.»

«تقوی در قرآن به عنوان عامل سعادت و رستگاری انسان معرفی شده و رعایت آن، مورد تأکید فراوان قرار گرفته است. تا جایی که این کلمه و مشتقات آن در قران دویست بار به کار رفته است.»

«حقیقت تقوا، عبارت است از خودداری از عمل به نواهی خداوند و ترک اوامر الهی. این حقیقت دارای مراتب متفاوت است که تقوا از کبائر اولین مرتبه آن است.»

قرآن کریم می فرماید: «کسانی که تقوا دارند، وقتی اندیشه ای شیطانی، آنان را وسوسه کند،

زود یادآور خدا شوند و در این صورت ایشان از بنیایان خواهند بود.
إِنَّ الَّذِينَ اتَّقَوْا إِذَا مَسَّهُمْ طَائِفٌ مِّنَ الشَّيْطَانِ تَذَكَّرُوا فَإِذَا هُمْ مُبْصِرُونَ
امام هفتم شیعیان موسی بن جعفر(ع) به هشام می فرماید:

لقمان حکیم به پسرش چنین نصیحت می کرد: «دنیا دریای عمیقی است که انسان های زیادی در آن غرق شده اند، باید کشتی تو در آن پرهیزگاری باشد، آن کشتی که پر از ایمان است، بادبان های آن توکل به خدا، نگهبان و نگهدارنده اش عقل و فکر، راهنما و ناخدایش علم و تدبیر و سکان آن صبر و شکیبایی است.

کارگزار با تقوا خود را محور جهان و برتر از دیگران نمی شناسد، بلکه خود را بنده ای از بندگان خدا می داند که باید در خدمت به مردم کوتاهی نکند.

بنابراین تقوا باید یکی از اصول اساسی در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان باشد و علاوه بر اینکه افراد و مؤثرین در آن نظام به این ملکه و فضیلت الهی و انسانی آراسته باشند، به عنوان روح حاکم بر تمامی فعالیت های ارزشیابی عملکرد نهادینه گردد. چرا که در غیر این صورت همانا منافع شخصی یا گروهی بر منافع اجتماعی، ملی و سازمان مقدم داشته می شود و سازمان به فساد و تباهی کشیده شده، اعتماد و اطمینان کارکنان از سازمان سلب می گردد. و این خود می تواند عامل اساسی ایجاد نارضایتی شغلی را فراهم کرده، عوارض متعدد منفی را موجب گردد.

- عدم تجسس

از دیگر اصول محوری فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان، که شرع مقدس اسلام به شدت از آن نهی می کند، تجسس در امور شخصی است. در برخی سازمان ها، به ویژه اوایل پیروزی انقلاب اسلامی دیده می شد که برای ارزیابی عملکرد کارکنان در امور شخصی آنها کنجکاوی و تجسس می شد، این کار براساس نص صریح قرآن، آنجا که می فرماید: «ولا تجسسوا» و نیز روایات و کلام بزرگان و فتاوی مراجع معظم تقلید، حرام و ممنوع است. در این بخش از مقاله با اصل قرار دادن عدم تجسس در فرایند ارزشیابی قصد داریم به این آفت بزرگ که عوارض منفی فراوانی بر آن مترتب است جلب کنیم.

پیامبر اکرم(ص) فرمود:

لغزش های مسلمین را جست و جو نکنید؛ چرا که هر کس در جستجوی لغزشهای مسلمین باشد، خداوند لغزشهای او را جست و جو می کند و هر کس خداوند لغزشهای او را جست و جو کند، رسوایش می سازد!

امام خمینی(ره) نیز می فرماید:

تجسس از احوال اشخاص، در غیر مفسدین و گروه های خرابکار، مطلقا ممنوع است و سؤال از افراد به اینکه چند معصیت نمودی، چنانچه بنا به بعضی گزارشات این نحوه سؤالات می شود، مخالف اسلام و تجسس کننده معصیت کار است. باید در گزینش افراد، این نحوه امور خلاف اخلاق اسلامی و خلاف شرع مطهر ممنوع شود.

آیه الله مکارم شیرازی در این باره می فرماید:

عدم تجسس در کارهای دیگران و زندگی خصوصی آنها یک «اصل» است که باید حفظ شود، ولی تجسس در موارد خاصی یک استثناء است که آن هم باید با حفظ حدود و شرایطی به عنوان یک وظیفه الهی و اجتماعی دنبال شود.

در واقع این استثنا از قانون «اهم و مهم» سرچشمه می گیرد و تحت عنوان ثانوی واقع می شود، حفظ آبروی افراد بسیار مهم است، اما حفظ موجودیت جامعه اسلامی و نظام حکومت و امنیت و آرامش، از آن مهم تر و لازم تر است. به همین دلیل در موارد خاصی، دومی فدای اولی می شود. بنابراین روشن می شود که همیشه «تجسس» و تفتیش در حال دیگران نیاز به دلیل کافی دارد و اقدام خودسرانه در این امور مجاز نیست.

بنابر آنچه از مطالب فوق و دیگر مطالب موجود در منابع اسلامی استفاده می گردد تجسس و تفتیش در امور شخصی کارکنان هر سازمان به بهانه ارزیابی عملکرد آنان ممنوع و حرام است و «عدم تجسس» به عنوان یک اصل جدی در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان باید حاکم گردد. چرا که کنجکاوی های مضر، فتنه انگیز و بی فایده در امور شخصی کارکنان موجب نارضایتی شغلی، سلب آسایش، اضطراب و دلهره و سلب امنیت شغلی آنان می گردد.

- دقت و ریزبینی

میزان دقت و ریزبینی امیر المؤمنین علی(ع) در ارزیابی رفتار کارگزارانش تا حدی بود که در این باره هیچ گونه مسامحه ای روا نمی داشت و خویش و بیگانه و دور و نزدیک نمی شناخت و دیگران را نیز به همین شیوه توصیه می کرد. چنان که در فرمان به مالک اشتر می فرماید: در آن موقع که به اوضاع لشکر بازرسی می کنی، کوچک ترین نکته را مستحق صرف نظر و اغماض مدار. مپندار که تفتیش در کلیات مطالب از جزئیات بی نیازت می کند. آری باید مو به مو به زندگی لشکر رسیدگی نمایی و نسبت به هیچ قضیه ای هر اندازه هم که خرد و ناچیز باشد بی اعتنایی روا مدار.

و نیز در خصوص ارزشیابی عملکرد کارکنان می فرماید:

ای پسر حارث! در عملیات کارکنان حکومت خود نیک بازرسی و دقت کن، آنکه با فداکاری انجام وظیفه می نماید. باید قولاً و عملاً تشویق شود. حتی کوچک ترین اقدام ستوده اش را هم نباید ندیده انگاشت و در مقابل از بدکاران نیز لازم است مطابق مقررات اسلام انتقام کشی و کیفر جویی. ای مالک، مبادا در حکومت تو خادم و خائن یکسان باشند. زیرا خادمی که در ازای خدمت خود مزد و مرحمت نبیند دلسرد و بی قید گردد. و خائنی که جزای خیانت خود را به حد کمال نیابد کردار زشت خویش را با جرأت بیشتری تکرار کند.

دقت و ریز بینی در دیدگاه مدیریت امیر علی(ع) در ارزشیابی عملکرد به حدی است که عملکرد کارکنان در سازمان با مدیران قبلی را نیز مورد اشاره قرار می دهد و به این ریز بینی و دقت توصیه می فرماید:

...آنچه می تواند شناخت تو را ملاک آزمون باشد، چگونگی همکاری افراد است با شایستگان پیش از تو، پس تکیه بر کسانی داشته باش که از خود در انبوه مردم خاطره هایی زیباتر به یادگار گذاشته اند و به امانت شهره ترند؛ که این باریک بینی دلیل خیرخواهی تو برای خدا و امامت خواهد بود.

بنابراین، اصل دقت و ریزبینی در ارزشیابی عملکرد به ما حکم می کند که در فرایند ارزشیابی به کوچک ترین اقدام مثبت یا منفی کارکنان و نیز به نوع عملکرد و رفتار آنان با مدیران شایسته قبل توجه ویژه گردد تا موجب دلسردی، نا امید و بی قیدی کارکنان لایق و شایسته و جرأت بیشتر افراد ناکارآمد در کم کاری و سوء عملکرد شان نگردد.

کسب اطلاعات مورد نیاز

یکی از مراحل طراحی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان، گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای جنبه های مختلف ارزشیابی است که می بایست از منابع معتبر مانند: پایگاه اطلاعاتی سازمان، گزارش های سالیانه، گزارش های پیشرفت کار، مدیران و مسئولان، گزارش های بازدید مسئولان برنامه و... جمع آوری شود.

در این مرحله علاوه بر دقت، صحت و به روز بودن اطلاعات، مورد نیاز بودن آن به عنوان یک اصل باید مورد توجه طراحان فرایند و نظام ارزشیابی قرار گیرد. بدیهی است اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرین اند که اطلاعات ناقص مسأله ساز هستند. جمع آوری اطلاعات شخصی افراد و کارکنان سازمان ممکن است ارزیاب را گرفتار تجسس در احوال شخصی آنها کند و از لحاظ شرعی مرتکب حرام گردد؛ دیگر اینکه مدیران و مسئولان تصمیم گیرنده سازمان، هنگامی که غرق در انبوه اطلاعات غیر ضرور گردند، قادر به استفاده صحیح و مؤثر از آن اطلاعات نخواهند شد و علاوه بر اینکه اهداف ارزشیابی عملکرد محقق نمی شود هزینه های بسیاری به گزاف بر دوش سازمان بار خواهد شد.

رسول خدا(ص) در این باره به والی و حاکم خود فرمود:

پس در کارهای اینان (کارگزاران حکومتی) کاوش و جست و جو کن و در رفتارشان نظارت داشته باش و با اوضاع و احوالشان که از تو پنهان است بساز و با آنان مدارا کن و از امورشان غافل مباش، البته از رفتارهایشان در قبال مسئولیتی که آنها با زیردستان خود دارند کسب خبر کن و اطلاعات کافی از آنان به دست آر...

حضرت علی(ع) به مالک اشتر چنین دستور می دهد:

بازرسان مخفی راستگو و مطمئن را به نزد مردم بفرست تا در پنهانی و به طور مخفیانه در مورد آنان به نظارت و بازرسی مشغول شوند، این کار به جهت انگیزه دادن به آنان است تا در مسئولیت خود به خوبی رعایت امانت را کرده و با زیردستان خود به نرمی رفتار کنند.

و نیز می فرماید:

از یاران و افراد زیردست خود مراقبت به عمل آور و آنان را تحت نظر بگیر و چنانچه او مرتکب خیانت در امور (اداری) شد، می توانی با توجه به گزارشهایی که بازرسانت علیه او به تو می رسانند او را به مجازات های گوناگون محکوم کنی و این مدارک و گزارشها می تواند در محکوم کردن او کافی باشد.

و آن حضرت به کعب بن مالک طی نامه ای می نویسد:

.... اما پس از حمد و ثنای الهی و درود بر خاتم پیامبران محمد بن عبدالله (ص)، کسی را به هنگام نبودنت جایگزین خود کن و از شهر بیرون برو تا به یکی از روستاهای توابع سواد برسی و درباره کارگزار من تحقیق و بازرسی به عمل بیاوری و نیز راجع عملکردش ارزیابی و بازرسی کن و در تحقیق و ارزیابی خود ببین که او با مردم دجله و غریب چه رفتاری داشته است.

با توجه به روایات فوق، می بینیم که رسول اکرم(ص) و امیرالمؤمنین(ع) در نظام حکومتی خود برای ارزشیابی عملکرد کارگزاران، دستور به جمع آوری اطلاعاتی داده اند که در ارتباط با مسئولیت آنان با زیر دستان و عملکرد آنان در امور محوله بوده است و به دنبال جمع آوری اطلاعات شخصی آنان و یا اطلاعات متفرقه دیگر نبوده اند و هیچ گاه دستور به چنین اقدامی نداده اند.

نتیجه

اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران مورد توجه ویژه دانشمندان مدیریت منابع انسانی و مدیران اجرایی قرار گرفته است، که با توجه به اینکه اجرای دقیق آن نیازمند توجه به اصول علمی، متقن و ارزشی می باشد، اصول زیر با رویکرد اسلامی ارائه شده است که کار بست این اصول می تواند برخی از مشکلات موجود در این فرایند را حل نماید:

1. حفظ آبرو و کرامت انسانی 2. عدالت جویی و انصاف 3. تقوی و حسن ظن 4. عدم تجسس 5. دقت و ریز بینی 6. کسب اطلاعات مورد نیاز.

منبع پایگاه حوزه