

Organizational Performance Evaluation: Its Necessity and Characteristics from the Perspective of Islamic Teachings

Asadollah Ahmadi¹ , Ali Aghāpirouz²
Abdollah Tavakkoli³

1. PhD, Al-Mustafa International University, Qom, Iran.

asahmadi1968@gmail.com

2. PhD, Assistant Professor, Faculty Member, Research Institute for Culture and Islamic Thought, Qom, Iran.

a.pirooz@iict.ac.ir

3. PhD, Assistant Professor, Faculty Member, Department of Management, Research Institute of Hawza and University, Qom, Iran (Corresponding Author).

atavakkoli@rihu.ac.ir

Received: 2026/01/23; Accepted 2026/08/17

Extended Abstract

Introduction and Objectives: “Organizational performance evaluation” is a well-established topic in management literature and one of the most critical issues faced by organizational officials (Safari et al., 2018; Pouya & Nowruzi, 2017). This is because “performance” is a central concept within organizations and a vital aspect of organizational activities; indeed, it is a primary subject in all organizational analyses, influenced by the organization’s core policies and procedures (Bikzadeh & Alizadeh, 2009). Consequently, organizational performance evaluation—conducted with the aim of measuring, managing, and improving performance, and ultimately achieving organizational excellence—is one of the most powerful managerial tools for obtaining necessary information about



Authors retain the copyright. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

the organization's status. It represents one of the most significant issues in management and organization studies and is a fundamental requirement for organizations and organizational life in the contemporary world, as organizations achieving their strategic goals depends on the proper implementation of a comprehensive organizational performance evaluation system (Rezaian & Ganjali, 2011, p. 323). The importance of this matter also stems from the fact that every organization has an essential need for a specific monitoring and evaluation system within the framework of performance management, in order to ascertain the suitability and quality of its activities. The absence of such a system within an organizational and managerial structure is tantamount to a severance of the organization's connection with its internal and external environment, the consequence of which would be the demise of the organization.

On the other hand, Islamic teachings, addressing both individual and organizational dimensions, also refer to this subject and emphasize its necessity for the performance of individuals and organizations in numerous instances. The requirements and characteristics of performance evaluation constitute another important topic addressed in Islamic teachings. Considering these during the evaluation process is deemed crucial for achieving a desirable outcome from this perspective. In fact, the absence or disregard of these requirements in an evaluation renders its results invalid from the Islamic viewpoint. Based on this, explaining the necessity of organizational performance evaluation from the perspective of Islamic teachings and identifying the requirements and characteristics it entails from this viewpoint is of great importance. Therefore, the main objective of this research is to clarify these two subjects—formulated as a research topic—from the perspective of Islamic teachings. Accordingly, the primary focus of this study is the “why” of organizational performance evaluation and the “what” of its characteristics from an Islamic perspective.

The main research question is: What are the reasons for the necessity of organizational performance evaluation and its characteristics from the perspective of Islamic teachings? The subsidiary questions are: (a) What are the reasons for the necessity of organizational performance evaluation from the perspective of Islamic teachings? (b) What are the characteristics of performance evaluation from the perspective of Islamic teachings?

Method: This research was conducted using a combined analytical-ijtihadi method. To

elaborate, after formulating the main and subsidiary research questions, the theoretical foundations of the subject were examined. Subsequently, given that, according to Islamic scholars, the most accepted and reliable method for inferring divine rulings from religious sources is the “Ijtihad” method—which can be developed to be applicable in humanities and management science—this method was employed. Through the examination of research sources, relevant religious documentation related to the topic was identified. Finally, to categorize and analyze the conceptual data, perform thematic conceptualization, and consequently arrive at a theory, the “Thematic Analysis” method was utilized. The analysis of research concepts and themes was carried out using this method in five steps. In the final stage, by compiling the research report, the network of themes was formed and designed.

This research is interpretive in terms of philosophical foundations (for discovering and inferring the main concepts of the research from Islamic propositions, relying on interpretations of the Holy Qur’an and commentaries and translations of Nahj al-Balāghah), fundamental-applied in terms of orientation (the philosophy and purpose of this research, while adding knowledge to the relevant discipline, is to provide a practical model of evaluation and monitoring characteristics in organizations), and qualitative in terms of method, conducted with an inductive approach using documentary and library methods for data collection and the ijthadi strategy and thematic analysis (inferential-analytical) for discovering, inferring, and analyzing data.

The Holy Qur’an was selected as the primary source of religious knowledge, and Nahj al-Balāghah as a special source among peripheral religious sources. Among the three sections of Nahj al-Balāghah—sermons (khuṭab), letters (rasā’il), and wisdom sayings (ḥikam)—the letters section, which was more relevant to the discussion of organization, management, and organizational performance evaluation, was selected as the main source alongside the Qur’anic verses. Other sections and other hadith sources were used sporadically and case by case.

The research was conducted in four stages: (1) formulating the research question, (2) determining the statistical population and research sources (conducting the research), (3) conducting the research, and (4) compiling the final report. The research stage had five steps: first, reviewing the research background, theoretical literature, conceptualization,

and explanation of keywords using dictionaries and management sources; second, studying relevant sources and becoming familiar with data related to the subject and research questions, and extracting and collecting them; third, descriptive coding; fourth, interpretive coding; and fifth, relational coding.

In this process, the extracted propositions—approximately 201 verses and narrations—were repeatedly reviewed and compared with each other, and the themes obtained at each step were analyzed, refined, and categorized into coherent groups at different levels, with similar themes merged and homogenized. As a result, three categories of themes were obtained: (1) descriptive or basic (codes and key points in the text, 169 themes); (2) interpretive or organizing (categories obtained from the combination and summarization of basic themes, 13 themes); and (3) relational or global (higher-order themes encompassing the governing principles of the text as a whole, 3 themes). Finally, in the last stage, by compiling the research report, the network of themes was formed and displayed in a diagram at the end of the article. Due to the limitations of the article, only some of these findings will be mentioned.

Findings: The research, by identifying three categories of themes—descriptive (169 themes), interpretive (13 themes), and relational (3 themes)—reveals that organizational performance from the perspective of Islamic teachings comprises four dimensions: intention (nīyyat), inputs, activities or processes, and outcomes. Each of these four dimensions must be evaluated within the organizational performance management process.

Furthermore, the findings indicate that the characteristics of organizational performance evaluation in an Islamic evaluation system include: the characteristics of the evaluators, decisiveness (qāṭi'īyyat), accuracy (diqqat), inclusiveness (shumūlīyyat), comprehensiveness (jāmi'īyyat), attention to quality (tavajjuh beh keyfīyyat), process-orientation (farāyandī būdan), and continuity (istimrār). Adherence to these characteristics plays a fundamental role in the validity of the evaluation results from the perspective of the Islamic evaluation system.

Necessity of Organizational Performance Evaluation from the Perspective of Islamic Teachings:

From a rational perspective, the most important factor necessitating evaluation, monitoring, and control in an organization regarding its performance is the probability of errors

occurring in organizational activities on the path to achieving goals. To prevent these potential errors and resolve possible issues, the application of control, monitoring, and evaluation of various dimensions of organizational performance is deemed necessary. It has been said that establishing and maintaining a performance evaluation system is so important that it is referred to as the “heart” of performance-based management processes (Franceschini et al., 2007, p. 13).

From a scriptural perspective (naqlī), the research findings indicate that in religious sources and Islamic teachings, there are clear and explicit directives regarding the necessity of monitoring organizational performance and evaluating it for organizational control. Islamic propositions emphasize the necessity of evaluating organizational performance in all its dimensions for the purpose of correction and improvement. The findings in this regard include:

- The necessity of selecting and recruiting human resources (inputs) as a dimension of organizational performance through measurement and evaluation. Imam Ali (AS), addressing Malik al-Ashtar, says: “In the affairs of your officials, look and reflect carefully, and appoint them after evaluation and testing, not by personal desire” (Nahj al-Balāghah, Letter 53).
- The necessity of evaluating the performance of managers and officials (process) and monitoring them as another dimension of organizational performance through various types of monitoring (external, hidden, public, and self-monitoring). Imam Ali (AS), addressing Malik al-Ashtar, says: “Examine the behavior of your officials and appoint trustworthy and loyal hidden observers for this task” (Nahj al-Balāghah, Letter 53).
- The necessity of accurate and correct evaluation of results as the third dimension of organizational performance, with the view that the results of individuals’ work and performance may not be equal from different angles. Imam Ali (AS) says: “In evaluating and rewarding the performance of managers and officials, the good-doer and the evil-doer should not be equal in your eyes, and the results of performances must be evaluated correctly” (Nahj al-Balāghah, Letter 53).
- The “intention” (nīyyat) of action and behavior as the fourth dimension of organizational performance from the perspective of Islamic teachings. Regarding the evaluation of this dimension, a distinction must be made between divine evaluation of the intention of actions and evaluation of the intention of individuals’ performance in the organization.

Characteristics of Organizational Performance Evaluation:

1. Characteristics of Evaluators and Monitors: The organization must have evaluators and monitors who possess trustworthiness (*thiqa*), loyalty (*vafādārī*), piety (*taqvā*), humility (*tavāḍu'*), and integrity in speech and action, so that desirable evaluation and monitoring can take place. Imam Ali (AS) says: "Send evaluators and spies to monitor the actions of your officials who are people of truthfulness, honesty, and loyalty to the organization and its values" (*Nahj al-Balāghah*, Letter 53).
2. Decisiveness (*Qāṭi'īyyat*): The measurement and evaluation of organizational performance must possess the necessary decisiveness. The Holy Qur'an states: "On the Day of Judgment, with decisiveness, it will be commanded that they be stopped, for they must be questioned and evaluated" (*Sūrat al-Ṣāffāt*, 37:24).
3. Accuracy (*Diqqat*): The measurement and evaluation of organizational performance must be conducted without haste and with the necessary accuracy. Imam Ali (AS), addressing Muhammad ibn Abi Bakr, his governor in Egypt, says: "God will question His servants about their small and great, hidden and open deeds, and you will be evaluated with precision" (*Nahj al-Balāghah*, Letter 27).
4. Inclusiveness (*Shumūlīyyat*): In the Islamic evaluation system, performance evaluation encompasses all individuals in the organization at every level, including employees, middle managers, and senior managers (*Sūrat al-A'rāf*, 7:6). No one, regardless of position, can be outside the scope of performance evaluation.
5. Comprehensiveness (*Jāmi'īyyat*): "Performance evaluation" in the Islamic evaluation system possesses the characteristic of "comprehensiveness," which other evaluation systems lack. This comprehensiveness includes:
 - o External monitoring (*naẓārat-e bīrūnī*): As Imam Ali (AS) instructed Malik ibn Ka'b, governor of 'Ayn al-Tamr: "Appoint a successor for yourself and go out toward Iraq with some of your people, and evaluate the performance of the managers and officials of your government region by region, using public reports" (*Ahmadi Miyanji*, 1426 AH, Vol. 1, p. 397).
 - o Hidden monitoring (*naẓārat-e makhfī*): Whenever the Prophet (PBUH) sent an army, he would appoint a commander and also send a trusted person to monitor the commander and army secretly and provide reports to him (*Hurr al-'Amili*, 1409 AH, Vol. 15, p. 60).
 - o Public monitoring (*naẓārat-e 'omūmī*): Concepts such as human responsibility toward one another and enjoining good and forbidding evil (*amr bi al-ma'rūf wa nahy 'an*

al-munkar) indicate public monitoring in Islamic organizations (Āl ‘Imrān, 3:110; Nahj al-Balāghah, Letter 19).

o Self-monitoring (khod-nažārātī): Islamic propositions frequently recommend self-accounting and self-correction. The Prophet (PBUH) said: “Evaluate yourselves before you are evaluated” (Majlisi, 1403 AH, Vol. 67, p. 73).

o Divine monitoring (nažarat-e elāhī): According to Islamic teachings, in addition to the four types of monitoring mentioned, a fifth type—”divine monitoring”—includes six types (God, angels, body parts, the earth, prophets, and believers). Faith in these six types of monitoring is an important factor in strengthening self-monitoring.

6. Attention to Quality (Tavajjuh beh Keyfīyyat): From the perspective of Islamic teachings, more attention should be paid to “qualities” than “quantities.” Imam Ali (AS) says: “God loves a deed that is certain, firm, and possesses more precision and perfection” (Kulayni, 1429 AH, Vol. 9, p. 642).

7. Process-Oriented (Farāyandī Būdan): In the Islamic evaluation system, before evaluation, punishment, and reward, there must be notification, warning, completion of the proof (itmām-e ḥujjat), guidance, and direction. Then evaluation, reward, and punishment take place. God states: “We do not evaluate and punish anyone’s deeds until We have sent a prophet and completed the proof” (Sūrat al-Isrā’, 17:15).

8. Continuity (Istīmār): The Islamic evaluation system possesses the characteristic of “continuity.” Imam al-Kāzīm (AS) said: “One who does not daily account for his soul and actions is not from us” (Kulayni, 1407 AH, Vol. 2, p. 453). This characteristic gives meaning to modern performance evaluation and distinguishes it from traditional performance evaluation (once a year).

Results and Conclusion: This research has sought to explain and examine the necessity of organizational performance evaluation—one of the most important components of the organizational performance management process, the continuous implementation of which ensures organizational efficiency, effectiveness, and consequently, its survival—from the perspective of Islamic teachings. In this regard, the research concludes that organizational performance evaluation is necessary for both rational (‘aqlī) and scriptural (naqlī) reasons.

Rationally, reason deems it necessary to prevent the potential occurrence of errors in organizational activities. Scripturally, there are clear and explicit directives in religious

sources and Islamic teachings regarding the necessity of supervising and evaluating organizational performance. In this aspect—namely, the fundamental necessity of evaluation in organizational performance—there is no difference between the perspectives of conventional management and Islamic management.

Furthermore, the research results indicate that in the Islamic evaluation system, organizational performance evaluation possesses specific characteristics and requirements. The presence and consideration of these during the evaluation process lend credibility to the evaluation results from the perspective of Islamic teachings. These characteristics are: the attributes of the evaluators, decisiveness, accuracy, inclusiveness, comprehensiveness, attention to quality, process-orientation, and continuity. The characteristic of ‘comprehensiveness’ entails five types of evaluation: external, public, discreet, self-evaluation, and divine supervision. A significant difference exists between the Western management perspective and the Islamic management perspective in the results obtained from this part of the research. Many of the characteristics proposed in the Islamic evaluation system have not been addressed in the evaluation systems put forward by conventional management scholars, or are fundamentally not acknowledged by them.

Based on some of the research findings, in the Islamic evaluation system, the result of performance evaluation is either correction (iṣlāḥ) or improvement (behbūd), which was discussed in the text from the perspective of Islamic teachings.

Acknowledgments: The authors would like to express their gratitude to all colleagues and experts who contributed to the improvement of this research.

Conflict of Interest: The authors declare that there is no conflict of interest regarding this research.

Keywords: Performance, Organizational Performance, Evaluation, Characteristics, Islamic Teachings.

Cite this article: Ahmadi, Asadollah, Aghāpirouz, Ali, and Tavakkoli, Abdollah (2026). Organizational Performance Evaluation: Its Necessity and Characteristics from the Perspective of Islamic Teachings. *Journal of Religious, Spirituality, and Management Studies* 13(28): 7-54.



ارزیابی عملکرد سازمانی؛ ضرورت و ویژگی‌های آن از دیدگاه آموزه‌های اسلامی

اسدالله احمدی^۱ ، علی آقاپیروز^۲
عبدالله توکلی^۳

۱. دکترای تخصصی، جامعه المصطفی العالمیه.

asahmadi1968@gmail.com

۲. دکترای تخصصی، استادیار، عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، قم، ایران.

a.pirooz@iict.ac.ir

۳. دکترای تخصصی، استادیار، عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، قم، ایران (نویسنده مسئول).

atavakkoli@rihu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۶

چکیده

مقدمه و اهداف: این پژوهش با هدف بررسی و تبیین ضرورت و ویژگی‌های ارزیابی عملکرد سازمانی از دیدگاه آموزه‌های اسلامی انجام شده است. مسئله اصلی پژوهش این است که دیدگاه اسلام و دلایل آن درباره ضرورت ارزیابی عملکرد سازمانی چیست؟ و چه ویژگی‌ها و الزاماتی در آموزه‌های اسلامی برای آن در نظر گرفته شده است تا نتیجه آن قابل پذیرش باشد؟ برای پاسخ به این دو پرسش و استخراج مضامین مرتبط با این موضوع از آموزه‌های اسلامی، پژوهش با استفاده از روش ترکیبی استنباطی-تحلیلی





(تحلیل مضمون)، چه با جستجوی واژگانی و چه با مراجعه مستقیم و مطالعه ترتیبی متون منابع تحقیق، جستجوی گسترده‌ای انجام شده است.

نتیجه پژوهش با انجام سه مرحله کدگذاری توصیفی، تفسیری و رابطه‌ای، دستیابی به ۱۶۹ مضمون توصیفی یا پایه و سیزده مضمون تفسیری یا سازمان‌دهنده و سه مضمون رابطه‌ای یا فراگیر بوده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی در ابعاد چهارگانه عملکرد سازمانی (ورودی‌ها، فرایند، نتایج و نیت) ضروری است و مدیریت و بهبود آن بدون چنین ارزیابی ممکن نخواهد بود و این ارزیابی براساس آموزه‌های اسلامی باید دارای هشت ویژگی «ارزیابان، قاطعیت، جامعیت، دقت، شمولیت، توجه به کیفیت، فرایند و استمرار» باشد تا اثربخش شود و نتیجه آن در جهت اصلاح و بهبود عملکرد سازمان به کار رود.

واژگان کلیدی: عملکرد، عملکرد سازمانی، ارزیابی، ویژگی، آموزه‌های اسلامی.

استناد: احمدی، اسدالله، آقاپیروز، علی، و توکلی، عبدالله (۱۴۰۵). ارزیابی عملکرد سازمانی؛ ضرورت و ویژگی‌های آن از دیدگاه آموزه‌های اسلامی. مجله مطالعات دین، معنویت، مدیریت ۱۳(۲۸): ۷-۵۴.

۱. مقدمه

ارزیابی عملکرد یکی از موضوعات شناخته‌شده در ادبیات مدیریت (صفری و همکاران، ۱۳۹۷) و از حساس‌ترین موضوعاتی است که مسئولان سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند (پویا و نوروزی، ۱۳۹۶)؛ زیرا «عملکرد» یک مفهوم کانونی در سازمان و یکی از جنبه‌های حیاتی فعالیت‌های سازمان‌ها و بلکه موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است (بیک‌زاده و علیزاده، ۱۳۸۸) که تحت تأثیر سیاست‌ها و روش‌های اصلی سازمان قرار می‌گیرد. با توجه به اهمیت نقش جوهری عملکرد در سازمان‌ها، ارزیابی و مدیریت آن که با هدف سنجش، مدیریت و بهبود عملکرد سازمانی و تعالی سازمان انجام می‌پذیرد، از قوی‌ترین ابزارهای مدیریتی برای دستیابی به اطلاعات موردنیاز از وضعیت سازمان و از مهم‌ترین مسائل مدیریت در سازمان و اساسی‌ترین نیاز سازمان‌ها و زندگی سازمانی در جهان معاصر می‌باشد که تلاش زیادی به منظور تبیین و توضیح آن در محافل علمی سازمان و مدیریت صورت گرفته است.

اهمیت این موضوع از آن جهت است که هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، نیاز مبرم به یک نظام ارزیابی و پایش با ویژگی‌های خاص در قالب مدیریت عملکرد دارد و نبود یک چنین نظامی در یک سیستم سازمانی و مدیریتی به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون برداشت می‌شود که پیامدهای آن، کاهل و درنهایت مرگ سازمان است (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰، ص ۳۲۳)؛ زیرا در دنیای رقابتی امروز، تنها شرط بقا و حضور سازمان‌ها در عرصه فعالیت‌ها، صحت عمل و برخورداری از کارایی و اثربخشی است و این امر به دست نمی‌آید مگر با برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی مستمر فعالیت‌ها. از سوی دیگر در آموزه‌های اسلامی (بعد فردی و سازمانی) به این موضوع اشاره و در موارد فراوان بر ضرورت آن در عملکرد افراد و سازمان‌ها تأکید شده است. الزامات و ویژگی‌های ارزیابی عملکرد، موضوع مهم دیگری می‌باشد که لحاظ آنها هنگام انجام ارزیابی، جهت دستیابی به نتیجه مطلوب در آموزه‌های اسلامی با اهمیت دیده شده است؛ به گونه‌ای که نبود یا لحاظ نکردن این الزامات در ارزیابی موجب بی‌اعتباری آن از این دیدگاه می‌شود.

بر این اساس تبیین ضرورت ارزیابی عملکرد سازمان از دیدگاه آموزه‌های اسلامی و اینکه این موضوع از این منظر چه الزامات و ویژگی‌هایی دارد، بسیار مهم است و این اهمیت، ضرورت بحث درباره این موضوع را آشکار می‌سازد. از این‌رو در این پژوهش تلاش می‌شود دو موضوع یادشده «در قالب یک

عنوان تحقیق» از دیدگاه آموزه‌های اسلامی مورد بحث و بررسی قرار گیرد و هدف از این پژوهش، روشن شدن این دو موضوع از این منظر است؛ بنابراین چرایی ارزیابی عملکرد سازمانی و چیستی ویژگی‌های آن از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، مسئله اصلی این پژوهش و سؤالات ذیل قابل طرح است.

سؤال اصلی

دلایل ضرورت ارزیابی عملکرد سازمانی و ویژگی‌های آن از دیدگاه آموزه‌های اسلامی چیست؟

سؤالات فرعی

الف) دلایل ضرورت ارزیابی عملکرد سازمانی از دیدگاه آموزه‌های اسلامی چیست؟

ب) ویژگی‌های ارزیابی عملکرد از دیدگاه آموزه‌های اسلامی کدامند؟

ج) کاربرد نتیجه ارزیابی عملکرد در سازمان چه خواهد بود؟

۲. ادبیات نظری بحث

۲-۱. مفهوم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریتی است که از طریق آن، کار و مشاغل فردی و سازمانی سنجیده و براساس نتایج حاصله، نسبت به رشد و بهبود آنها اقدام می‌شود. واژه «ارزیابی عملکرد»^۱ یک اصطلاح ترکیبی می‌باشد که برای درک درست مفهوم آن، لازم است نخست مفردات آن توضیح داده شود.

۲-۱-۱. عملکرد

هدف اصلی از شناخت مفهوم «عملکرد»، رسیدن به چگونگی ارزیابی و مدیریت آن است؛ در لغتنامه دهخدا از آن به معنای حاصل و نتیجه کار و میزان کار آمده است (دهخدا، ۱۳۴۲، ج ۳۵، ص ۳۵۴). در اصطلاح مدیریتی برای «عملکرد»، تعاریف گوناگونی (عملکرد= رفتار، عملکرد= نتایج و ...)

ارائه شده است و دیدگاه واحدی در این باره وجود ندارد، اما با جمع‌بندی از این تعاریف و دسته‌بندی آنها، نظریه‌پردازان در این زمینه را می‌توان به سه گروه عملکرد = بُعد «رفتار»، عملکرد = بُعد «نتایج» و عملکرد = هر دو بُعد «رفتار» و «نتایج» تقسیم کرد و در نتیجه چنان‌که در برخی پژوهش‌های دیگر (رفیع‌زاده، ۱۳۹۰، ص ۱۰) نیز بدان اشاره شده است، تعریف گروه سوم را «عملکرد» را مرکب از دو بعد "رفتار" و "نتایج" می‌داند) می‌توان به عنوان تعریف مناسب‌تر و جامع‌تری برای معنای «عملکرد» تأیید کرد.

برخی وجه جامع این تعریف‌ها را این‌گونه بیان کرده‌اند: «عملکرد موضوعی می‌باشد که افزون بر چستی آنچه که افراد به آن دست می‌یابند، چگونگی دستیابی نیز در آن مهم است. عملکرد یک عنصر چندبعدی و محاط شده است که هم نتایج و هم فرایندهای ایجادکننده نتایج را تبیین می‌کند» (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰، ص ۱۰)؛ یعنی مفهوم عملکرد، دובعدی است.

۲-۱-۲. عملکرد سازمانی

براساس تعریف، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آنها گفته می‌شود (شیخ‌زاده، ۱۳۸۸).

۳-۱-۲. ارزیابی

واژه ارزیابی به معنای عمل یافتن ارزش و بهای هر چیز و بررسی کردن ارزش آن تعریف شده است (دهخدا، ۱۳۴۲، ج ۵، ص ۱۸۱۴).

در اصطلاح «ارزیابی، روش یا ابزار یا وسیله‌ای است که اهداف، نقشه کار، اصلاحات لازم برای اجرا، سیستم‌های نظارت و پیگیری، اشراف بر میزان موفقیت یا شکست در رسیدن به نتایج مورد نظر را توضیح می‌دهد» (کرد رستمی و اشکانی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۹)؛ در واقع هدف از ارزیابی، اندازه‌گیری کمی یا کیفی یک موضوع و تعیین موقعیت آن در مقایسه با سطح استاندارد است، چنان‌که بتوان با ارزیابی مستمر در دوره‌های مختلف، روند تغییرات آن را مشاهده کرد (ایزدی، ۱۳۹۶، ص ۱۴۳).

۲-۱-۴. ارزیابی عملکرد

برای ارزیابی عملکرد تعاریف مختلفی بیان شده که هدف نهایی از آن، بهبود اثربخشی سازمانی است؛ برای نمونه:

تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان (مهیار و سلامی، ۱۳۹۵)؛

سنجش نظام‌مند، منظم و نسبی کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و مقایسه آنان با معیارهای از پیش تعیین شده و نیز تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (صفری و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۱۵۳)؛

همچنین رفیع‌زاده در یک بررسی که از دیدگاه‌های مختلف در مورد تعریف ارزیابی عملکرد انجام می‌دهد، به این نتیجه می‌رسد که به طور کلی «ارزیابی عملکرد» عبارت است از: فرایند سنجش، اندازه‌گیری و نظارت بر عملکرد و نیز مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب (رفیع‌زاده، سایت اختصاصی).

۲-۱-۵. سنجش عملکرد^۱

در تعریف ارزیابی (چنان‌که مشاهده شد)، دو واژه «سنجش»^۲ و «نظارت»^۳ به کار برده شده است که ضرورت دارد ارتباط این دو واژه یا دو اصطلاح با ارزیابی عملکرد روشن شود. براساس مطالعات در یک سیر ترتیبی و تقدم و تأخر رتبی، سنجش، مقدم و مقدمه برای ارزیابی و از عناصر مفهومی آن است. چنان‌که خود ارزیابی، مقدم و مقدمه برای مدیریت عملکرد و از عناصر مفهومی آن است؛ یعنی تا عملکرد سازمان مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار نگیرد و وزن آن مشخص نشود، نمی‌توان آن را ارزیابی و ارزشگذاری کرد. همان‌طور که تا فعالیت‌ها و عملکردهای سازمان ارزیابی و ارزشگذاری نگردد و جایگاه و موقعیت فعلی سازمان از نظر عملکرد مشخص نشود که در چه وضعیت قرار دارد، نمی‌توان آن

1. Performance Measurement
2. Measurement
3. Control

را به درستی مدیریت کرد و عملکرد را بهبود بخشید. یک چنین سیر ترتیبی و ترتبی از نظر مفهومی میان این سه واژه وجود دارد؛ بنابراین سنجش از عناصر مفهومی ارزیابی است، بدین جهت گیلر^۱ سنجش و اندازه‌گیری عملکرد را به عنوان مقدمه ارزیابی عملکرد فرض کرده و اهمیت فوق العاده‌ای را نسبت به آن قائل است. ایشان درباره سنجش و اندازه‌گیری عملکرد این گونه استدلال می‌کند که اگر شما نتوانید عملکرد را اندازه‌گیری کنید، نمی‌توانید آن را درک کنید و اگر شما نتوانید آن را درک کنید، نمی‌توانید آن را کنترل کنید و اگر نتوانید آن را کنترل کنید، نمی‌توانید آن را مدیریت کنید. (رفیع‌زاده، بی‌تا، سایت اختصاصی).

۲-۱-۶. نظارت بر عملکرد^۲

واژه «نظارت» از نظر لغت در المعجم المقاییس اللغة، چنین تعریف شده است: «نظارت از ماده نظر می‌باشد که معنای نظر افکندن و تأمل و دقت در امری است. نظر به معنای تأمل در چیزی و معاینه کردن آن نیز می‌باشد» (ابن فارس، ۱۴۰۴ق). در لغتنامه دهخدا (۱۳۴۲، ج ۱۴، ص ۲۵۵) ذیل واژه «نظارت»، پس از آنکه معانی نگریستن در چیزی با تأمل، چشم‌انداختن و... را برای آن ذکر می‌کند؛ درنهایت، آن را به معنای نظرکردن و نگریستن به چیزی، مراقبت و در تحت نظر و دیدبانی داشتن کاری، نگرانی دیده‌بانی به سوی چیزی و مباشرت دانسته است.

در اصطلاح مدیریتی، «نظارت» فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند و نتیجه این مقایسه، تصویر روشنی از تشابه یا تمایز بین این دو گروه از عوامل خواهد بود که در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد و درحقیقت یک نوع فراهم‌سازی اطلاعات جهت اثربخشی مدیریت است و به عنوان یکی از وظایف مهم مدیر به شمار می‌رود. البته تعاریف گوناگونی از نظارت ارائه شده است که در همه آنها یک نقطه اشتراک وجود دارد و آن این است که نظارت عبارت است از «مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد» (رفیع‌زاده و رونق، ۱۳۹۲، ص ۱۴). این مفهوم همان چیزی است که در تعریف ارزیابی نیز آمده بود (مقایسه میزان و نحوه

1. Gaebler, O.

2. performance Control

دستیابی به وضعیت مطلوب؛ یعنی در ارزیابی عملکرد سازمانی نیز ما به دنبال فهم این نکته هستیم که وضعیت و موقعیت ما چگونه است و اکنون در کجا هستیم؟ یعنی وضعیت موجود ما با وضعیت مطلوب چقدر فاصله دارد و چقدر مطابق برنامه عمل شده است و یا از برنامه فاصله داریم؛ بنابراین واژه‌های «نظارت» و «ارزیابی» از نظر مفهوم اصطلاحی، یکی و یا دست‌کم بسیار نزدیک است. بر این اساس در این تحقیق، این دو اصطلاح در یک مفهوم و به جای همدیگر به کار برده می‌شود. در برخی پژوهش‌ها آمده است که «ارزیابی کارایی و کارآمدی هر سازمان و کیفیت انجام امور با کنترل و نظارت سنجش می‌شود» (اخوان کاظمی، ۱۳۹۱، ص ۳۱)؛ این امر، یعنی این دو واژه از هم بیگانه نیستند، یا هر دو مفهومی برابر دارند یا حتی ارزیابی عام‌تر و نظارت مقدمه برای ارزیابی و داخل در مفهوم آن است؛ چنان‌که سنجش چنین بود. شاید برخی بیان کنند که از تعریف نظارت دریافت می‌شود که نظارت باید حین انجام کار صورت گیرد و این معنا با مفهوم ارزیابی که نظر به گذشته دارد و در پایان دوره کاری و یکبار در سال انجام می‌شود (ایزدی، ۱۳۹۶، ص ۱۶۷) متفاوت است و این تفاوت نسبت به مفهوم ارزیابی در دیدگاه سنتی که هدف از آن صرف قضاوت نسبت به عملکرد گذشته می‌باشد، ممکن است وجود داشته باشد، اما نسبت به مفهوم ارزیابی با دیدگاه نوین که به معنای نظارت و مراقبت همیشگی و مداوم بر عملکرد سازمان و هدف از آن هدایت عامل و بهبود عملکرد است (آذری و زمانی‌مزده، ۱۳۹۴، ص ۳۷)، این تفاوت مفهومی وجود ندارد که جهت اختصار از توضیح آن صرف‌نظر می‌شود؛ بدین جهت برای نظارت و کنترل، انواع و یا به تعبیری ابعاد سه‌گانه «گذشته‌نگر»، «آینده‌نگر یا هدایت‌کننده» و «کنترل زمان وقوع» در نظر گرفته است (اخوان کاظمی، ۱۳۹۱، ص ۳۱)؛ یعنی نظارت مانند ارزیابی در دیدگاه نوین به هر سه بُعد نظر دارد (به‌ویژه به آینده).

۲-۲. الزامات و ویژگی‌های ارزیابی

منظور از ویژگی‌ها یا الزامات، خصوصیات و شرایطی هستند که در نظام ارزیابی اسلامی بدون لحاظ و رعایت آنها هنگام ارزیابی عملکرد سازمانی، سنجش و ارزیابی درست انجام نمی‌شود و سازمان به نتیجه مطلوب دست نمی‌یابد.

۲-۳. آموزه‌های اسلامی

منظور از آموزه‌های اسلامی گزاره‌هایی است مانند آیات و روایات که با محوریت مبانی و اصول اعتقادی و اخلاقی و ارزش‌های اسلامی از طریق کتاب‌الله، سنت و سیره پیامبر ﷺ و امامان معصوم ﷺ بیان می‌شوند.

از نظر دانش مدیریت براساس مطالعات انجام‌شده، اگرچه ارزیابی عملکرد به صورت ابتدائی پیش از سال ۱۸۰۰ میلادی وجود داشته است (طبرسا، ۱۳۷۸، ص ۴)، اما نظام ارزیابی عملکرد برای نخستین بار به صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی از آغاز دهه نوزده میلادی از سوی رابرت اون^۱ در اسکاتلند و در صنعت نساجی با استفاده از چوب‌هایی در رنگ‌های مختلف برای درجه‌بندی کالاهای تولید شده فقط در بعد کیفیت مطرح شد (رفیع‌زاده، ۱۳۸۹، ص ۷؛ ر.ک: صفری و آذر، ۱۳۸۶).

به مرور زمان، سیستم‌های ارزیابی مالی و به دنبال آن، طرح رویکرد زمان‌سنجی تیلور^۲ در سال ۱۹۱۱م. شکل گرفت که مدیران، آنها را نیز در عملکرد خود مدنظر قرار دادند.

از سال ۱۹۳۰ تا اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی سیستم‌های حسابداری مدیریت در کنار شاخص‌های بهره‌وری به صورت الگوی دو بُعدی، نیاز سازمان را به یک نظام ارزیابی عملکرد برطرف می‌کردند. از سال ۱۹۹۰م. به بعد، سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر مبنای کیفیت پا به عرصه ارزیابی عملکرد گذاشتند و معیار عملکرد برتر برای سازمان را کیفیت برتر قرار دادند (ایزدی، ۱۳۹۶، ص ۱۵۱؛ به نقل از زییرمحمد^۳، ۱۹۹۴، ص ۱۰).

با شروع مدیریت پسا صنعتی از سوی ادوارد دمینگ^۴ در دهه ۱۹۵۰م و همکاری وی با مدیران ژاپنی همچون گنیچی تاگوچی^۵ تحولی در کیفیت ابتکار، قدرت کارکنان، بازخور و مدیریت بر مبنای ارزیابی

1. Robert Owen
2. Taylor
3. Zaeer Mohammad
4. Edward Deming
5. Ganichi Tagachi

پدید آمد و افرادی مانند پیتر دراکر^۱، جوران^۲، پیترکرازی^۳ و تام پیترز^۴ فلسفه دمینگ را گسترش دادند. دمینگ بر این امر تأکید داشت که کلیه فرایندهای کسب و کار می‌بایست بخشی از سیستم ارزیابی همراه با چرخه بازخور باشند (رفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸).

در قرن بیستم، تحقیقات گسترده‌ای در مفاهیم و مبانی این حوزه انجام شد که به‌طور کلی نتایج این تحقیقات و سیر تحول در ارزیابی عملکرد را در قالب سه رویکرد می‌توان بیان کرد.

۱. رویکرد ارزیابی‌های کمی: این رویکرد بر به‌کارگیری شاخص‌های کمی برای سنجش عملکرد سازمانی تأکید دارد.

۲. رویکرد ارزیابی‌های کمی و انسانی: این رویکرد افزون بر اندازه‌گیری منابع مادی، توجه به عملکرد نیروی انسانی را نیز در اولویت برنامه‌های خود قرار می‌دهد. این رویکرد معتقد است توانمندسازی منابع و دارایی‌های فیزیکی از راه توانمندسازی منابع انسانی امکان‌پذیر است.

۳. رویکرد ارزیابی عملکرد سازمانی: این رویکرد بر ارزیابی فعالیت‌های حاکم بر سازمان به عنوان یک کل و به هم وابسته تأکید دارد. این رویکرد در پارادایم مدیریت راهبردی شکل گرفت و به کارگیری آن در دهه نود و در اوایل هزاره سوم، نتایج مهمی را برای سازمان‌ها پدید آورد. این رویکرد در چارچوب به‌کارگیری سایر سیستم‌های مدیریتی و مهندسی، افزون بر کارایی و اثربخشی، فضای نوآوری و خلاقیت را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند. روش نگرش به این رویکرد، آن را در جایگاه ارزیابی‌های راهبردی قرار داده است؛ زیرا بستر زمانی بلندمدت و سطح سازمانی محیط داخل و خارج را بررسی می‌کند (نیکوکار و سجادی پناه، ۱۳۸۸، ص ۱۳۶-۱۳۷).

اما با همه اهمیتی که نظام ارزیابی عملکرد در سازمان دارد؛ «پیتر دراکر» آن را یکی از ضعیف‌ترین حوزه‌های مدیریت امروز دانسته است (ایزدی، ۱۳۹۶، ص ۱۶۲؛ به نقل از کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ص ۱۹)؛ زیرا نظام ارزیابی عملکرد سنتی دارای ضعف‌ها و مشکلاتی است (نقوی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۳) که در جای خود بیان شده و به همین جهت نارضایتی‌های زیادی از سوی مدیران و کارکنان در

1. Peter Dracker
2. Juran
3. Peter Grosby
4. Tom Peters

این سال‌ها در این باره ابراز شده است. همین نارضایتی‌ها زمینه تلاش محققان و صاحب‌نظران را برای بهبود فرایند و نتایج نظام‌های ارزیابی عملکرد متعارف افزایش داد و ظهور پارادایم جدید مانند «مدیریت عملکرد» را به ثمر نشانند. تا در نتیجه ارزیابی عملکرد به یک فراگرد شناسایی، سنجش و بهبود عملکرد در سازمان (نه ارزیابی یکبار در سال) و ارزیابان عملکرد به مربیان عملکرد (نه مچ‌گیران کارمندان) تبدیل شوند (عباس‌پور، ۱۳۸۲، ص ۲۱۴-۲۱۵).

از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، با مراجعه به منابع دست اول دین اسلام مانند قرآن کریم و منابع پیرامون آن که بیانگر قول و سیره پیامبر گرامی اسلام و ائمه معصومین علیهم‌السلام به‌ویژه علی علیه‌السلام هستند، به روشنی مشاهده می‌شود که به موضوع ارزیابی عملکرد و نظارت بر آن، ضرورت و ویژگی‌های آن (در بعد فردی و سازمانی) پرداخته شده است و می‌توان یک نظام ارزیابی و کنترلی جامع، کامل، عادلانه با ویژگی‌های خاص و عاری از نقایص و ضعف‌های مطرح‌شده در نظام ارزیابی دانش مدیریت استخراج کرد؛ به همین جهت مدیران مسلمان به داشتن یک نظام کنترلی کامل، جدی و عادلانه برای کنترل و نظارت بر سازمان توصیه شده‌اند. در آیات فراوانی از قرآن کریم به مسئله ارزیابی عملکرد و نظارت بر آن اشاره شده است؛ برای مثال در آیه ۱۴ سوره یونس بحث نظارت بر عملکردها و در آیه ۸ سوره انشقاق بحث محاسبه و ارزیابی آسان برای نیکوکاران را مطرح می‌کند که با در کنار هم قراردادن آن با آیه ۶ سوره اعراف، گویایی ضرورت و حتمیت محاسبه و ارزیابی عملکرد برای همگان روشن می‌شود. آیه ۲۴ سوره صفات حتمیت ارزیابی عملکرد انسان‌ها را یادآور می‌شود. در سیره پیامبر اسلام صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم آمده است که هر گاه لشکری را برای جنگ اعزام می‌کرد، فردی مورد اعتماد را با آنان می‌فرستاد تا گزارشی از نحوه عملکرد آنان به حضرت بدهد (حر عاملی، ۱۴۰۹، ج ۱۵، ص ۶۰). در سیره مدیریتی امام علی علیه‌السلام نیز آمده است که افزون بر نظارت مستقیمی که خود بر عملکرد زیردستان داشت، به برخی مدیران خود دستور می‌داد که عملکرد کارگزاران را ارزیابی کنند؛ مأموریت مالک بن کعب، فرماندار عین‌التمر، برای ارزیابی عملکرد کارگزاران امام در عراق از نمونه‌های بارز سیره امیرالمومنین علیه‌السلام در این زمینه است (احمدی میانجی، ۱۴۲۶ق، ج ۱، ص ۳۹۷). در نامه‌های امام علیه‌السلام به کارگزارانش، به‌ویژه نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، بارها مسئله نظارت، ارزیابی و ویژگی‌های آن در انواع مختلف (بیرونی، مخفی، عمومی و خود نظارتی) و در ابعاد مختلف عملکرد سازمانی مطرح شده است که در جای خود بحث خواهد شد.

۳. پیشینه پژوهش

در موضوع ارزیابی عملکرد سازمانی در دانش مدیریت، آثار زیادی اعم از کتاب‌ها و مقالات تدوین شده و مدل‌های فراوانی در این زمینه (صرف‌نظر از اشکالات و نقایص‌شان) ارائه شده‌اند که مجال ذکر آنها در اینجا وجود ندارد، اما از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، پژوهش‌های فراوانی در این زمینه با رویکرد اسلامی انجام شده که به تعدادی از مهم‌ترین این تحقیقات (از دهه ۹۰ ش. به بعد)، در حد ظرفیت مقاله اشاره می‌شود:

مهیار و سلامی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی» به بررسی ابعاد چهارگانه اعتقادی و معنوی، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت جهادی و دانش و مهارت با روش داده‌بنیاد برای طراحی یک الگو ارزیابی پرداخته‌اند.

رجبی و توکلی (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان «الگوی ارزیابی عملکرد از منظر قرآن» با روش تفسیری شیهد صدر تلاش کرده‌اند که الگوی ارزیابی عملکرد از نظر قرآن را ارائه دهند؛ در این الگو برخلاف مدل ارزیابی عملکرد دانش مدیریت که ارزیابی عملکرد را منحصر در امور دنیوی برمی‌شمرد، ارزیابی عملکرد را شامل همه عوالم سه‌گانه دنیا، برزخ و قیامت می‌داند و منافع مادی و معنوی انسان‌ها در سازمان را در نظر دارد. محمودیان و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (ع)» تلاش کرده‌اند تا با روش توصیفی - تحلیلی فشرده‌ای از نظام ارزشیابی و نظارت اسلامی از نگاه امام علی (ع) در نهج البلاغه را تبیین و مبانی الهی و انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی آن را از نهج البلاغه استخراج و لزوم نظارت بر عملکرد مسئولان و نتایج آن را ارائه دهند. میرزایی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «شیوه‌های کنترل و نظارت بر عملکرد کارگزاران در مدیریت علوی» با روش توصیفی-تحلیلی، نظام ارزیابی و کنترل سازمانی و ایجاد یک شبکه جمع‌آوری اخبار و اشرافیت اطلاعاتی بر حوزه حکومتی و تصمیم‌گیری براساس اطلاعات موثق در سیره مدیریتی امام علی (ع) را بررسی کرده است. کوچکی و رضایی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل ارزیابی عملکرد از منظر اسلام» با روش تحلیلی - تفسیری و با استفاده از فراتحلیل مقالات فراوان، ضروریات، قواعد و استانداردهای یک سیستم ارزیابی عملکرد از دیدگاه قرآن را بررسی کرده‌اند. نیک‌پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی مفهوم نظارت بر کارکنان سازمان‌های دولتی» به بررسی ابعاد چهارگانه الهی، درونی،

عمومی و سازمانی الگوی نظارت بر کارکنان و مؤلفه‌های آنها با روش توصیفی - پیمایشی پرداخته‌اند. چناری و سیدی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «اولویت‌بندی شاخص‌های مورد نیاز برای نظارت و کنترل در سازمان بر مبنای مدیریت در اسلام» به بررسی روش‌های نظارت و کنترل در سازمان با روش تحلیل سلسله‌مراتبی پرداخته‌اند. آرای (۱۴۰۱) در تحقیقی به بررسی حق نظارت همگانی یا همان امر به معروف و نهی از منکر در حکمرانی اسلامی و جایگاه و آثار آن در حکمرانی اسلامی را از نظر قرآن با شیوه توصیفی - تحلیلی بررسی کرده است. مهدیه و عبداللهی نورعلی (۱۴۰۱) در تحقیقی به بررسی تأثیر دوگانه تعهد به ارزش‌های اسلامی و عناصر ارزیابی عملکرد (مانند اهداف مشخص، داشتن شاخص‌های مناسب، اجرای مناسب و بازخور) به عنوان دو عامل اثرگذار بر اثربخشی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی با روش توصیفی- پیمایشی پرداخته‌اند. اخوان کاظمی (۱۳۹۱) در تحقیقی در هفت فصل به بررسی موضوع نظارت در نظام اسلامی (با تأکید بر آرای امام خمینی) به عنوان یک مسئولیت دینی ذیل فریضه امر به معروف و نهی از منکر می‌پردازد که مباحث آن بیشتر با بعد سیاسی نظام اسلامی تا بعد مدیریتی آن ارتباط دارد. حاجیان و مختاری (۱۴۰۳) در تحقیقی کوشیده‌اند در قالب یک الگوی روشی با چهار مؤلفه اصلی؛ پیشگیری از ارتکاب کجروی، روش تقوی و خود کنترلی، سیستم پاداش و مجازات مستحقان و روش اقتضائی، روش کنترل و نظارت بر کارکنان را از دیدگاه نهج‌البلاغه با روش تحلیل مضمون واکاوی کنند. سیدموسوی و فرهادی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه» با روش تحلیل محتوای کیفی و نگاشت‌شناختی می‌کوشند ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در دو بعد اهداف و رویکردها و ویژگی‌های اجرایی در اندیشه امام علی (علیه السلام) و نیز انواع ارزیابی عملکرد از نظر ارزیابی الهی و غیرالهی را بررسی کنند. آقاپیروز (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «سیاست مدیریت عملکرد سازمان براساس آموزه‌های اسلامی» به بیان شیوه و روش مدیریت عملکرد سازمان از دیدگاه آموزه‌های اسلامی با روش تفهیمی و تفسیری و به کمک تحلیل مضمون می‌پردازد و در ضمن مباحث، برخی از ویژگی‌های ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت عملکرد را نیز یادآور می‌شود.

چنان‌که مشاهده می‌شود، هیچ‌یک از این پژوهش‌ها از نظر عنوان و بیشتر آنها از نظر روش تحقیق با پژوهش حاضر مشابهت ندارند، اما این آثار از نظر محتوا با تحقیق حاضر متفاوتند؛ اگرچه شاید در برخی

از این تحقیقات به برخی از مطالب مطرح شده در پژوهش حاضر مانند ضرورت ارزیابی یا برخی ویژگی‌ها به صورت ضمنی اشاره شده باشد، اما این محتوا مستقیماً و اصالتاً مورد بحث آنها نبوده است. هرچند از میان این آثار، تحقیق سید موسوی و فرهادی از نظر محتوا و منابع و پژوهش حاجیان و مختاری از نظر روش و تحقیق آقاپیروز از نظر روش و منابع به تحقیق حاضر نسبتاً نزدیک‌تر است، اما تفاوت‌هایی نیز وجود دارد؛ درحالی‌که تحقیق سید موسوی و فرهادی صرف‌نظر از تفاوت در عنوان، از نظر گستردگی بحث و نحوه دسته‌بندی مطالب با این تحقیق متفاوت است. ایشان ویژگی‌های ارزیابی را در مقام اجرا به صورت محدود و فقط از دیدگاه نهج‌البلاغه بررسی شده است؛ همچنین این تحقیق ویژگی‌ها را به صورت مبسوط از نظر قرآن و نهج‌البلاغه و منابع حدیثی دیگر (آموزه‌های اسلامی) بررسی کرده است و مهم‌تر از آن، هردو تحقیق در روش باهم متفاوت‌اند: تحقیق سید موسوی و فرهادی با روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده، اما تحقیق حاضر با روش استنباطی - تحلیلی (مربک از دوروش اجتهادی و روش تحلیل مضمون) انجام گرفته که از نظر محققان در پژوهش‌هایی با گرایش اسلامی، معتبرترین روش به شمار می‌رود. تحقیق حاجیان و مختاری از نظر عنوان و موضوع بحث با این تحقیق متفاوت است و از نظر روش نیز کاملاً مشابه پژوهش حاضر نیست؛ زیرا ایشان در تحقیق خود از روش اجتهادی استفاده نکرده، و تنها در روش تحلیل مضمون شبیه به تحقیق حاضر است. تحقیق آقاپیروز نیز صرف‌نظر از تفاوت در عنوان از نظر منابع و روش تحقیق با پژوهش حاضر تقریباً نزدیک‌تر است، نه کاملاً؛ زیرا ایشان شبکه مضامین (یکی از اجزای اساسی روش تحلیل مضمون) را ارائه نداده است و از نظر محتوا قرابت کمتری با تحقیق حاضر دارد، فقط به چند مورد از ویژگی‌های ارزیابی در ضمن مباحث دیگر اشاره کرده است؛ بنابراین ضرورت ارائه یک تحقیق نسبتاً مبسوط با عنوان مستقل برای ضرورت و ویژگی‌های ارزیابی عملکرد سازمانی از دیدگاه آموزه‌های اسلامی کاملاً احساس می‌شد و این تحقیق در همین راستا شکل گرفته است.

۴. روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ نوع‌شناسی پژوهش و از نظر مبانی فلسفی از نوع تفسیری (برای کشف و استنباط مفاهیم اصلی تحقیق از گزاره‌های اسلامی، متکی بر تفاسیر قرآن کریم و شرح‌ها و ترجمه‌های نهج البلاغه) بوده، به لحاظ جهت‌گیری، بنیادی - کاربردی (فلسفه و هدف پژوهش حاضر، ضمن دانش‌افزایی

در دانش مربوطه، ارائه الگوی کاربردی از ویژگی‌های ارزیابی و نظارت در سازمان) است و از نظر روش، پژوهش کیفی است که با رویکرد استقرائی و با استفاده از روش اسنادی و کتابخانه‌ای در گردآوری داده‌ها و راهبرد اجتهادی و تحلیل مضمون (استنباطی - تحلیلی) برای کشف و استنباط داده‌ها و تحلیل آنها به انجام رسیده است. قرآن کریم به عنوان منبع اصلی معارف دینی و نهج البلاغه به عنوان منبع ویژه از میان منابع دینی پیرامونی، دو منبع اصلی این پژوهش انتخاب شد، اما از میان سه بخش خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه، بخش نامه‌های آن که با بحث سازمان، مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانی تناسب بیشتری داشت، به عنوان منبع اصلی در کنار آیات قرآن برای این پژوهش انتخاب گردید و از بخش‌های دیگر آن و نیز از منابع حدیثی دیگر به صورت پراکنده و موردی استفاده شد.

از نظر اندیشمندان اسلامی، مقبول‌ترین و پذیرفته‌ترین روش تحقیق در منابع دینی «روش اجتهاد» نامیده می‌شود. در مطالعات دینی، پژوهش‌های اسلامی با تکیه بر دو منبع اساسی و بنیادی و مکتوب با نام «کتاب» و «سنت» انجام می‌گیرد. این دو، منابعی هستند که شریعت، آموزه‌های خود را از طریق آنها به مسلمانان ارائه کرده است (منطقی، ۱۴۰۳).

با توجه به کارایی این شیوه پژوهش در استنباط احکام الهی، می‌توان آن را به گونه‌ای توسعه داد که در علوم انسانی و دانش مدیریت نیز به کار آید. با استفاده از روش اجتهادی می‌توان روش استخراج گزاره‌های مورد نظر را از متون دینی به دست آورد (بستان، ۱۳۹۲). البته باید توجه داشت که به کارگیری روش اجتهاد در مدیریت با هدف شناسایی دیدگاه اسلامی در این زمینه است، نه به دست آوردن حکم شرعی. در تعریف روش اجتهادی (روشی کیفی)، چنین آمده است: «کوشش علمی روشمند در منابع معتبر دینی با استفاده از ابزار و عناصر لازم برای تفهّم، اکتشاف و استخراج آموزه‌های مدیریت اسلامی، به گونه‌ای که از اعتبار برخوردار باشد» (منطقی، ۱۳۹۷). در این پژوهش برای استنباط مفاهیم از گزاره‌های اسلامی از این روش استفاده شده است.

اما کاربرد این روش در استنباط مفاهیم از گزاره‌های اسلامی (اعم از آیات و روایات) خوب است و بلکه مشهورترین شیوه در این زمینه همین روش است؛ ولی دسته‌بندی، تجزیه و تحلیل مفاهیم، مضمون‌گیری از مفاهیم و در نتیجه رسیدن به یک نظریه از توان این روش خارج است و در این قسمت نیازمند روش دیگری است که آن را در این جهت یاری رساند. برای این کار در این تحقیق از روش «تحلیل مضمون» استفاده

گردید و تجزیه و تحلیل مفاهیم و مضامین تحقیق با این روش انجام شد. روش «تحلیل مضمون» نیز یکی از روش‌های کیفی نوین در حوزه مطالعات اجتماعی به شمار می‌رود که با رویکرد استنباطی به سراغ تحلیل متون مربوطه می‌رود (عابد جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابد جعفری و دیگران، ۱۳۹۰). واژه مضمون یا تم، مبنای اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد؛ به‌طور کلی مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (همان)؛ از این رو برای اکتشاف و استنباط مفاهیم از گزاره‌های دینی از روش اجتهاد و برای تحلیل آنها از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود؛ در نتیجه این دو روش مکمل هم هستند و در مفهوم‌سازی و تحلیل مضامین به همدیگر نیاز دارند که با ترکیب این دو روش، یک روش کامل به نام روش «استنباطی - تحلیلی» شکل می‌گیرد.

این پژوهش در چهار مرحله انجام شده است: ۱. طرح سؤال پژوهش؛ ۲. تعیین جامعه آماری و منابع تحقیق؛ ۳. انجام تحقیق و ۴. تدوین گزارش نهایی. مرحله سوم (انجام تحقیق) دارای پنج گام به شرح ذیل است: گام اول، بررسی پیشینه تحقیق، مرور بر ادبیات نظری تحقیق، مفهوم‌شناسی و تبیین کلیدواژه‌ها با استفاده از لغتنامه‌ها و منابع مدیریتی؛ گام دوم، مطالعه منابع مربوطه و آشنایی با داده‌های مرتبط با موضوع و پرسش‌های تحقیق و استخراج و گردآوری آنها؛ گام سوم، کدگذاری توصیفی؛ گام چهارم، کدگذاری تفسیری و گام پنجم، کدگذاری رابطه‌ای. در این فرایند تلاش شده که گزاره‌های مستخرج که در حدود ۲۰۱ آیه و روایت بوده‌اند، بارها مرور و با همدیگر مقایسه شوند و نیز مضامین به‌دست‌آمده در هر گام در سطوح مختلف، تحلیل، پالایش و در گروه‌های منسجم دسته‌بندی و مضامین مشابه باهم ادغام و همگون‌سازی شود و در نتیجه سه دسته مضامین از این تحقیق به دست آمد: ۱. توصیفی یا پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن، ۱۶۹ مضمون)؛ ۲. تفسیری یا سازمان‌دهنده (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین اصلی، ۱۳ مضمون) و ۳. رابطه‌ای یا فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول

حاکم بر متن به عنوان یک کل، ۳ مضمون؛ بدین ترتیب در مرحله آخر با تدوین گزارش تحقیق، شبکه مضامین تشکیل و در پایان مقاله در ضمن یک نمودار نمایش داده می‌شود. البته با توجه به محدودیتی که در مقاله وجود دارد، در این پژوهش به برخی از این یافته‌ها اشاره خواهد شد.

۵. اعتباریابی پژوهش

در برخی پژوهش‌ها، چهار عنصر اساسی مانند استناد دینی، انسجام و هماهنگی، مطابقت با واقعیت و کارآمدی به عنوان چهار شاخص برای اعتباریابی و اعتمادپذیری پژوهش‌های مدیریت اسلامی معرفی شده است (منطقی، ۱۴۰۰) که یافته‌های این پژوهش با هر چهار شاخص یادشده مطابقت دارد؛ یعنی استناد دینی دارد، هماهنگی و انسجام بین مضامین تحقیق وجود دارد، مضامین مستفاد از آیات قرآن و نهج البلاغه، مطابق با واقع نیز هست و به کارگیری درست این آموزه‌های در سازمان از کارآمدی لازم نیز برخوردار خواهد بود.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری آیات و روایات مرتبط با موضوع پژوهش

ردیف	گزاره‌های اسلامی منتخب	مضمون توصیفی / سازمان‌دهنده	مضمون تفسیری / پایه
۱	ثُمَّ أَنْظِرْ فِي أُمُورِ عَمَلِكَ فَاسْتَغْمِلْهُمْ إِيْتِبَارًا وَ لَا تُؤْلِهِمْ مَحَابَّةً وَ أَثَرَةً فَإِنَّهُمَا جَمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجَوْرِ وَ الْخِيَانَةِ (نهج البلاغه: نامه ۵۳).	انتخاب کارمندان با ارزیابی و آزمایش نه با میل شخصی	ضرورت ارزیابی در جذب منابع انسانی (بعد ورودی‌ها)
۲	نامه به مالک بن کعب (فرماندار عین التمر): أَمَّا بَعْدُ؛ فَاسْتَخْلِفْ عَلَى عَمَلِكَ، وَ اخْرُجْ فِي طَائِفَةٍ مِنْ أَصْحَابِكَ، حَتَّى تَمُرَّ بِأَرْضِ السَّوَادِ كَوْرَةَ كَوْرَةٍ، فَتَسْأَلَهُمْ عَنْ عَمَلِهِمْ، وَتَنْظُرَ فِي سِيرَتِهِمْ، (احمدی میانجی، ۱۴۲۶ق، ج ۱، ص ۳۹۷).	لزوم نظارت مستقیم مدیران ارشد بر عملکرد کارگزاران	ضرورت نظارت بر رفتار مدیران و کارگزاران سازمان (بعد فرایند)
۳	وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَ مَا رَزَقُ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ (انعام، ۱۳۲).	درجه‌بندی نتایج براساس عملکرد	ضرورت نظارت بر نتایج عملکرد سازمانی (بعد نتایج)
۴	امام صادق (ع): إِنَّ اللَّهَ يَخْشُرُ النَّاسَ عَلَى يَتَاتِبِهِمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ (مجلسی ۱۴۰۳ق، ج ۶۷، ص ۲۰۹).	حشر و پاداش مردم در قیامت براساس نیت آنها	ضرورت ارزیابی نیت (نیت) در ارزیابی الهی

۶. تبیین یافته‌های پژوهش

در فرایند مدیریت عملکرد سازمانی، یکی از عناصر مهم و اساسی «عملکرد سازمان» است؛ چنان‌که در ادبیات تحقیق اشاره شد، از نظر مدیریت رایج، عملکرد سازمانی دارای ابعاد سه گانه (ورودی‌ها، فرایند و خروجی‌ها) می‌باشد، اما از دیدگاه آموزه‌های اسلامی عملکرد سازمانی دارای ابعاد چهارگانه (سه بُعد یادشده همراه با بُعد نیت) است^۱؛ بنابراین در فرایند مدیریت عملکرد سازمانی، پس از تعیین ابعاد عملکرد سازمانی و مشخص کردن معیارهای ارزیابی آن، یکی از عناصر مهم، ارزیابی عملکرد است که انجام آن به دلایل عقلی و نقلی لازم و ضروری است.

از نظر عقلی، مهم‌ترین عاملی که ضرورت ارزیابی، نظارت و کنترل را در سازمان نسبت به عملکرد آن ایجاب می‌کند، احتمال وقوع درصدی خطا در فعالیت‌های سازمان است که در راه رسیدن به هدف وجود دارد و برای جلوگیری از این خطا و رفع اشکالات احتمالی، اعمال کنترل و نظارت و ارزیابی ابعاد مختلف عملکرد سازمانی، ضروری به نظر می‌رسد. درباره ضرورت ارزیابی عملکرد سازمانی گفته شده که ایجاد و نگهداری یک سیستم ارزیابی عملکرد آن چنان مهم است که از آن به عنوان «قلب» فرایندهای مدیریت بر مبنای عملکرد یاد می‌شود (فرانسچینی و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۱۳)؛ درحقیقت ارزیابی عملکرد در یک کار برنامه‌ریزی شده انجام می‌شود. در ارزیابی عملکرد سازمانی ما به دنبال فهم این نکته هستیم که وضعیت و موقعیت ما چگونه است و اکنون در کجا هستیم؟ یعنی وضعیت موجود ما با وضعیت مطلوب چقدر فاصله دارد و چقدر از برنامه عقب هستیم؟ تا این دو نکته در فرایند مدیریت عملکرد فهم نشود، نمی‌توان حرکت بعدی را انجام داد. پس هر نوع حرکت بعدی مرهون این است که بدانیم با برنامه چقدر فاصله داریم؛ افزون براینکه نمی‌شود قدم بعدی را برداشت، دقیق نمی‌دانیم که در قدم‌های پیشین چگونه عمل شده است. از این‌رو ارزیابی عملکرد ضرورت انکارناپذیر دارد و از اهمیت بالایی برخوردار است.

از نظر نقلی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در منابع دینی و آموزه‌های اسلامی، دستورات صریح و روشنی در مورد نظارت بر عملکرد سازمانی و ضرورت آن برای کنترل سازمان وجود دارد و گزاره‌های

۱. در مقاله‌ای با عنوان «ابعاد و معیارهای عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی»، این موضوع به تفصیل توضیح داده شده است.

اسلامی بر لزوم ارزیابی عملکرد سازمانی در تمام ابعاد آن به منظور اصلاح و بهبود آن تأکید می‌کند. در این قسمت، ضرورت این موضوع در فرایند مدیریت عملکرد با توجه به یافته‌های تحقیق و لحاظ ظرفیت مقاله به اختصار توضیح داده می‌شود.

بخشی از یافته‌های پژوهش در این زمینه، بیانگر ضرورت گزینش و جذب نیروهای انسانی (ورودی‌ها) به عنوان بُعدی از ابعاد عملکرد سازمانی از راه سنجش و ارزیابی است. در این گزاره‌ها ویژگی‌هایی مانند روحیه همکاری داشتن کارگزاران انتخابی، داشتن توانایی‌های لازم، داشتن شجاعت رفتار بر معیار حق، سابقه نیکو، خیرخواه و امانتدار بودن، از خانواده پارسا و صادق بودن و ... برای نیروهای گزینشی بیان شده است؛ برای نمونه امام علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «در امور کارمندان نیک بنگر و بیندیش و آنها را پس از ارزیابی و آزمایش به کار بگمار نه با میل شخصی ... (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

بخش دیگر از یافته‌های پژوهش بر ضرورت ارزیابی عملکرد مدیران و کارگزاران (فرایند) و نظارت بر آنها به عنوان بُعد دیگر از عملکرد سازمانی با انواع مختلف نظارت (بیرونی، مخفی، عمومی و خود نظارتی) تأکید دارد؛ برای مثال امام علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «رفتار کارگزاران را مورد بررسی و ارزیابی قرار ده و برای این کار از ناظران مخفی صادق و وفادار استفاده کن و آنها را برای این کار بفرست ...» (نهج البلاغه، نامه ۵۳) و نیز از مجموعه آیات مربوط به قیامت و معاد، ضرورت ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود؛ زیرا فلسفه معاد و جهان آخرت، ارزیابی عملکردها و پاداش و عذاب براساس آنهاست و بیان این آیات، عام می‌باشد که افزون بر عملکرد فردی، عملکرد سازمانی (موضوع بحث تحقیق حاضر) را نیز دربردارد.

قسمت دیگری از یافته‌های پژوهش بر ضرورت ارزیابی دقیق و درست نتایج به عنوان بُعد سوم از عملکرد سازمانی تأکید دارد؛ با این نگاه که نتایج کار و عملکرد افراد از زوایای مختلف ممکن است با هم مساوی نباشد. این آموزه‌ها بیان می‌دارد که هر کس باید براساس نتایج کار خود عادلانه پاداش یا تنبیه دریافت کند؛ برای نمونه امام علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «در ارزیابی و پاداش دهی عملکرد مدیران و کارگزاران، نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشد و باید نتایج عملکردها درست ارزیابی شود...» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

یک بخش دیگر از یافته‌های پژوهش، بیانگر «نیت» عمل و رفتار به عنوان بُعد چهارم عملکرد سازمانی از دیدگاه آموزه‌های اسلامی بود. درباره ارزیابی این بُعد از عملکرد سازمانی، چه از نظر لزوم و ضرورت ارزیابی و چه از نظر چگونگی و ملاک و معیار ارزیابی، بین ارزیابی الهی نیت عملکردها و ارزیابی نیت عملکرد افراد در سازمان باید تفکیک قائل شد. در مورد «ارزیابی الهی نیت عملکردها»، از نظر ضرورت ارزیابی، هم دلیل عقلی می‌توان بر آن اقامه کرد و هم دلیل نقلی و از نظر چگونگی ارزیابی نیت عملکرد در ارزیابی الهی نیز ملاک‌ها و معیارهای زیادی وجود دارد که در اینجا مجال برای توضیح آن نیست.

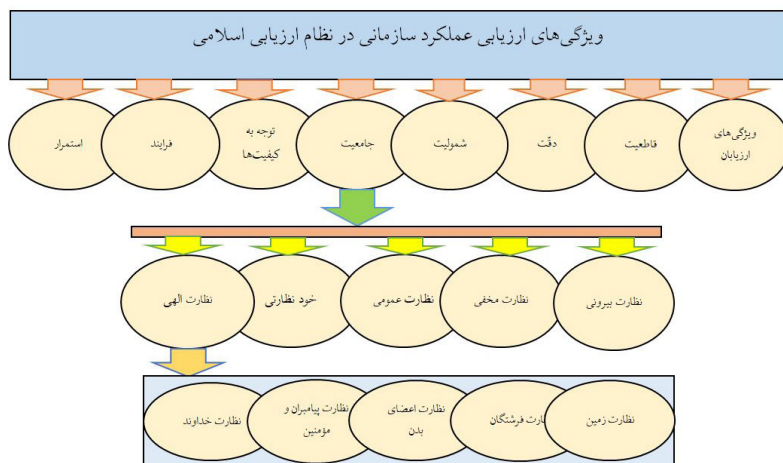
اما در مورد «ارزیابی نیت عملکرد افراد در سازمان»، چه از نظر لزوم و ضرورت ارزیابی و چه از نظر چگونگی و ملاک و معیار ارزیابی در این پژوهش دلیل قانع‌کننده‌ای از منابع دینی و آموزه‌های اسلامی به دست نیامد.

جدول ۲. نمونه‌ای از مضامین ضرورت ارزیابی عملکرد سازمانی

مضمون رابطه / فراگیر	مضامین تفسیری / سازمان‌دهنده	مضامین توصیفی / پایه	منابع
ضرورت ارزیابی عملکرد سازمانی	ضرورت ارزیابی بُعد ورودی‌ها	انتخاب و گزینش فرماندهان سپاه با ویژگی‌های خاص (خیرخواه، پاکدامن، شکیبا و...)	نهج البلاغه، نامه ۵۳
		ممنوعیت استخدام منشیان با نگاه خوش‌بینانه، خوش‌گمانی و بدون ارزیابی.	نهج البلاغه، نامه ۵۳
		گزینش کارمندان از میان افراد با ویژگی‌های خاص (صادق و پرهیزگار و...)	نهج البلاغه، نامه ۵۳
	ضرورت ارزیابی بُعد فرایند یا فعالیت‌ها	لزوم زیرنظر داشتن عملکرد مدیران و فرماندهان ارشد	حر عاملی، ۱۴۰۹ق، ج ۱۵، ص ۶۰
		لزوم نظارت مستقیم مدیران ارشد بر عملکرد کارگزاران	احمدی میانجی، ۱۴۲۶ق، ج ۱، ص ۳۹۷
		ضرورت ارزیابی اعمال اعم از اعمال ظاهری و مخفی یا باطنی	بقره، ۲۸۴
		ضرورت ارزیابی عملکردها در دنیا	نهج البلاغه، نامه ۵۵
	ضرورت ارزیابی بُعد نتایج	لزوم ثبت و برگرداندن نتایج عملکرد هر یک از زیردستان به نام خودشان بعد از ارزیابی و شناخت دقیق.	نهج البلاغه، نامه ۵۳
		ارزیابی نتیجه عملکرد مدیر ارشد و جزای سخت به مدیر متخلف	صافات، ۱۴۲-۱۴۴
		برای صالحان پاداش دوچندان و برای بدکاران جزای متناسب	نساء، ۱۷۳
		بقای دائمی افراد در جهنم و بهشت براساس ثبات آنهاست	مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۶۷، ص ۲۰۹
ضرورت ارزیابی بُعد نیت (ارزیابی الهی)	ضرورت ارزیابی بُعد نیت (ارزیابی الهی)	مبتنی بودن پذیرش عمل بر ارزیابی نیت	مائده، ۲۷
		مبتنی بودن دریافت پاداش الهی بر نیت خالصانه الهی	بقره، ۲۶۲

۷. ویژگی‌های ارزیابی عملکرد سازمانی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای نظام ارزیابی اسلامی باید دارای ویژگی‌هایی باشد؛ به گونه‌ای که اعتبار نتیجه ارزیابی مبتنی بر اتصاف ارزیابی به این ویژگی‌هاست و در متن گزاره‌های اسلامی تحقیق به آنها اشاره شده است. این ویژگی‌ها با توجه به یافته‌های پژوهش و براساس نمودار ذیل به اختصار بررسی می‌شود.



نمودار ۱. ویژگی‌های ارزیابی عملکرد سازمانی

۷-۱. ویژگی‌های ارزیابان

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، ارزیابان و ناظران سازمان باید دارای ویژگی‌های خاص (مانند مورد اطمینان بودن، صداقت و وفاداری، ثقه و متواضع، دارای صلاحیت، پاکدامن، امانتدار، مشهور به حق‌گویی و ...) باشند تا ارزیابی و نظارت مطلوب صورت گیرد؛ برای نمونه حضرت علی (علیه السلام) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «ارزیابان و جاسوسانی را برای نظارت بر اعمال کارگزاران خود بفرست که اهل صداقت و راستگویی و وفادار به سازمان و ارزش‌های آن باشند ...» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

۷-۲. قاطعیت در ارزیابی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان باید از «قاطعیت» لازم برخوردار باشد؛ برای نمونه قرآن کریم می‌فرماید: «در قیامت با قاطعیت دستور می‌دهد که آنها را متوقف سازید که آنان باید بازخواست شوند و مورد ارزیابی قرار گیرند» (صافات، ۲۴).

۷-۳. دقت در ارزیابی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد سنجش و ارزیابی عملکرد سازمانی باید بدون عجله و با «دقت» لازم صورت گیرد؛ برای مثال امام علی علیه السلام خطاب به محمد بن ابی‌بکر، فرماندار خود در مصر، پس از توصیه‌هایی می‌فرماید: «خداوند از اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان شما بندگان بازخواست خواهد کرد و به دقت مورد ارزیابی قرار خواهید گرفت» (نهج البلاغه، نامه ۲۷).

۷-۴. شمولیت در ارزیابی

برخی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد در نظام ارزیابی اسلامی به گونه‌ای است که تمام افراد سازمان در هر رتبه‌ای اعم از کارمندان، مدیران میانی و مدیران ارشد را شامل می‌شود (اعراف، ۶)؛ یعنی در نظام ارزیابی اسلامی، هیچ‌کس با هر جایگاهی نمی‌تواند خارج از دایره ارزیابی عملکرد قرار داشته باشد و بلکه از آموزه‌های اسلامی استفاده می‌شود که مدیران ارشد و افراد رده بالای سازمان باید با سخت‌گیری بیشتر ارزیابی شوند (نهج البلاغه، نامه ۵۳) و نیز براساس این آموزه‌ها در این نظام، همه اعمال (نحل، ۹۳؛ نهج البلاغه، نامه ۲۷) در همه حالات (یونس، ۶۱) ارزشیابی خواهند شد.

۷-۵. جامعیت

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که «ارزیابی عملکرد» در نظام ارزیابی اسلامی از ویژگی «جامعیت» برخوردار است؛ درحالی‌که در دیگر نظام‌های ارزیابی این جامعیت وجود ندارد. این جامعیت موارد زیر را شامل می‌شود:

(الف) نظارت بیرونی: چنان‌که حضرت علی علیه السلام در نامه به مالک بن کعب، فرماندار عین التمر، فرمود: «کسی را برای خود جانشین انتخاب کن، اما خودت با تعدادی از افرادت به سوی عراق خارج شو و منطقه به منطقه سر بز و با استفاده از گزارش‌های مردمی، عملکرد مدیران و کارگزاران حکومت خود را ارزیابی کن (احمدی میانجی، ۱۴۲۶ق، ج ۱، ص ۳۹۷).

(ب) نظارت مخفی: هرگاه پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله لشکری به جایی می‌فرستاد، ضمن اینکه در رأس آن فرمانده‌ای را قرار می‌داد؛ یکی از افراد مورد اطمینان خود را نیز همراه لشکر می‌فرستاد تا ضمن نظارت بر عملکرد فرمانده و لشکر، به طور مخفیانه گزارش‌هایی را به پیامبر صلی الله علیه و آله ارائه دهد (حر عاملی، ۱۴۰۹، ج ۱۵، ص ۶۰). بسیاری از نامه‌های امام علی علیه السلام که واژه «بلغنی» یا «رقتی الی» در آن آمده است، گویای همین اشراف اطلاعاتی و نظارت مخفی ایشان است.

(ج) نظارت عمومی: مفاهیمی مانند مسئول بودن انسان‌ها نسبت به همدیگر و امر به معروف و نهی از منکر بر نظارت عمومی در سازمان‌های اسلامی دلالت دارد؛ برای مثال خداوند متعال در قرآن کریم، امت اسلامی را به دلیل امر به معروف و نهی از منکر که نوعی نظارت عمومی است، بهترین امت خوانده است (ر.ک: آل عمران، ۱۱۰)؛ چنان‌که امام علی علیه السلام نیز در نامه‌ای خطاب به کارگزار خود می‌فرماید: همانا دهقانان مرکز فرمانداریت از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند (نهج البلاغه، نامه ۱۹). این‌گونه نظارت‌ها از نوع نظارت عمومی است.

(د) خودنظارتی (خودکنترلی): در گزاره‌های اسلامی در موارد فراوان به لزوم مراقبت و توجه به نفس، پنددهی درونی و محاسبه و اصلاح آن به انسان توصیه شده است. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله فرمود: «پیش از اینکه محاسبه و ارزیابی شوید، خودتان را مورد محاسبه و ارزیابی قرار دهید (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۶۷، ص ۷۳).

(و) نظارت الهی: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که براساس آموزه‌های اسلامی در نظام ارزیابی اسلامی، افزون بر چهار نوع نظارت یادشده بر عملکردهای سازمانی، نوع پنجم نظارت، با عنوان «نظارت الهی» که خود شامل شش نوع نظارت (خداوند، فرشتگان، اعضای بدن، زمین، پیامبران و مؤمنان) است.^۱ همه این شش نوع نظارت مستندات قرآنی دارد که به جهت اختصار از آوردن آنها

۱. این موارد «نظارت الهی» خوانده می‌شود چرا که به عنوان مأموران الهی به نظارت می‌پردازند.

صرف‌نظر می‌شود، اما ایمان به این شش نوع نظارت، عامل و پشتوانه مهم در به وجود آمدن و استحکام خودنظارتی یا خودکنترلی خواهد بود. هرکس که واقعاً معتقد باشد این همه ناظران بیرونی و مخفی او را می‌پایند و ضمن نظارت بر اعمال و رفتارشان، آنها را می‌نویسد و ثبت می‌کند، دیگر جرئت و حتی توان خلاف و گناه را از او سلب خواهد کرد.

۶-۷. توجه به کیفیت‌ها

از یافته‌های پژوهش دریافت می‌شود که از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، بیشتر باید به «کیفیت‌ها» توجه شود تا کمیت‌ها؛ حضرت امیرالمؤمنین (علیه السلام) می‌فرماید: «خداوند کاری را دوست دارد که مطمئن، محکم و از دقت و اتقان بیشتری برخوردار باشد» (کلینی، ۱۴۲۹ق، ج ۹، ص ۶۴۲). این بیان شامل هر کاری از جمله ارزیابی‌های عملکرد سازمان نیز می‌شود.

۷-۷. فرایندی بودن

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد در نظام ارزیابی اسلامی از ویژگی «فرایند» برخوردار است. آموزه‌های اسلامی بیان می‌دارد که در نظام ارزیابی اسلامی، نخست پیش از ارزیابی، پاداش و تنبیه، اطلاع‌رسانی، هشدار، اتمام حجت، هدایت و راهنمایی انجام می‌گیرد. سپس ارزیابی و پاداش‌دهی و تنبیه انجام خواهد شد؛ برای مثال خداوند در آیه ۱۵ سوره اسراء می‌فرماید: «ما تا آنگاه که پیامبر و راهنما نفرستیم و اتمام حجت نکنیم، اعمال کسی را ارزیابی و فرد را تنبیه و عذاب نمی‌کنیم».

۸-۷. استمرار

یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که نظام ارزیابی اسلامی از ویژگی «استمرار» برخوردار است. امام کاظم (علیه السلام) در این باره فرمود: «کسی که هر روز به محاسبه نفس و عملکردهایش نپردازد، از ما نیست» (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۲، ص ۴۵۳)؛ درحقیقت این ویژگی است که به ارزیابی عملکرد نوین معنا می‌بخشد، و آن را از ارزیابی عملکرد سنتی (یکبار در سال) متمایز می‌سازد. هدایت‌ها و راهنمایی‌های همیشگی مدیر و ارزیابی‌های مستمر است که عملکرد سازمان را به سوی بهبودی سوق می‌دهد.

جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین ویژگی‌های ارزیابی

مضمون رابطه/ فراگیر	مضامین تفسیری / سازمان دهنده	مضامین توصیفی / پایه	منابع
ویژگی‌های ارزیابی در نظام ارزیابی اسلامی	ویژگی‌های ارزیابان لزوم تقه و متواضع بودن ناظرین لزوم صلاحیت داشتن، پاکدامن بودن و مورد اطمینان بودن در دین و امانتداری ارزیابان	مورد اطمینان بودن شخص داور و ارزیاب	نساء، ۶۵
		نهج البلاغه، نامه ۵۳	
		محمودی، ۱۴۱۸ق، ص ۴۲۵	
	قاطعیت قاطع بودن و برگشت‌ناپذیری حکم خداوند در ارزیابی‌ها	قطعیت و قاطعیت در ارزیابی اعمال گناهکاران	صفات، ۲۴
		بقره، ۱۱۷؛ آل عمران، ۴۷؛ مریم، ۳۵ و غافر، ۶۸	
	دقت ارزیابی دقیق، منصفانه و عادلانه عملکرد بدون توجه به شرافت و حقارت اجتماعی عامل آن (اعمال کوچک یا بزرگ)	نپذیرفتن هر خبری بدون جستجو، تحقیق و ارزیابی	حجرات، ۶ و نهج البلاغه، نامه ۵۳
		نهج البلاغه: نامه ۵۳ و حکمت ۴۲۲	
	شمولیت همه افراد، اعمال، احوال و کارها در هر کجا و به هر اندازه ارزیابی خواهند شد.	سؤال از کوچک و بزرگ، آشکار و مخفی اعمال انسان و ارزیابی آنها (ارزیابی همه‌جانبه)	نهج البلاغه، نامه ۲۷
		اعراف، ۶؛ نهج البلاغه، نامه ۵۳؛ نحل، ۹۳؛ یونس، ۶۱؛ بقره، ۲۸۴؛ لقمان، ۱۶ و زلزال، ۸و۷	
	نظارت بیرونی	تحقیق از ذی‌نفعان (مردم) نظارت از پایین به بالا (نظارت بیرونی از سوی مدیران ارشد و افراد شاخص)	احمدی میانجی، ۱۴۳۶ق، ج ۱، ص ۳۹۷
		نظارت بر عملکرد مدیران و کارگزاران با نظارت مخفی	حر عاملی، ۱۴۰۹، ج ۱، ص ۶۰ و نهج البلاغه، نامه ۵۳
		بهره‌گیری از ناظران مخفی	نهج البلاغه، نامه ۳۳
	نظارت مخفی	لزوم اشراف کامل اطلاعاتی بر عملکرد مدیران در سنجش و ارزیابی (نظارت مخفی)	نهج البلاغه، نامه‌های ۲۰، ۲۰۳، ۱۸، ۶۳، ۷۰، ۳۳، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۷۱
		مسئولیت همگانی مستلزم نظارت عمومی و همگانی	پاینده، ۱۳۸۲، ص ۶۱۱
		لزوم امر به معروف و نهی از منکر (نظارت عمومی و همگانی)	نهج البلاغه، حکمت ۳۶۶
	نظارت عمومی	نظارت عمومی بر عملکرد و رفتار مدیران ارشد	نهج البلاغه، نامه ۱۹
		لزوم نظارت و مواظبت خود انسان بر نفس خود	مائده، ۱۰۵
		لزوم نظارت و مراقبت انسان از خود و خانواده	تحریم، ۶
	خودنظارتی	لزوم مراقبت از خود به منظور آمادگی برای آخرت	آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۱۴۴
		ارزیابی اعمال و افکار پنهان و آشکار انسان	بقره، ۲۸۴
		فرشتگان، حافظان اعمال و ضابطان ثبت اعمال و احوال همگان	طارق، ۴
	نظارت الهی	لزوم توجه به اتقان در کارها و تقویت فرهنگ محکم‌کاری	کلینی، ۱۴۲۹ق، ج ۹، ص ۶۴۲
		لزوم انذار و اطلاع‌رسانی پیش از ارزیابی	شعراء، ۲۰۸ و نهج البلاغه: نامه ۱۲
		قصص، ۵۹	
	استمرار توجه به دشمن فریبکار، مستلزم نظارت دائمی بر عملکردها	لزوم مواظبت و نظارت مستمر بر عملکردها	مائده، ۱۰۵
		فاطر، ۶	

۸. اصلاح و بهبود

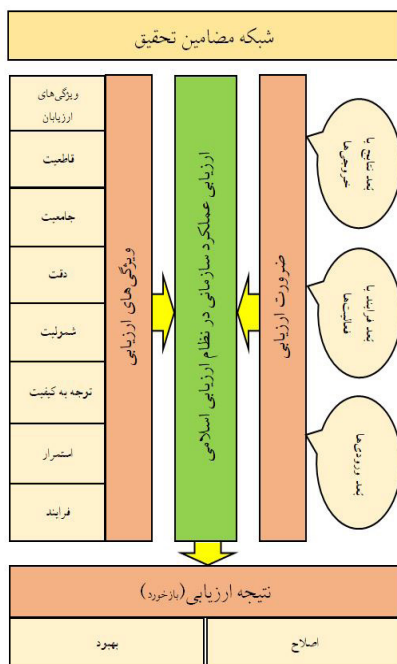
پس از ارزیابی عملکرد سازمان با ویژگی‌هایی که بیان شد، مشخص می‌شود که آیا عملکرد سازمانی به درستی انجام شده یا خیر؟ اگر برنامه درست بوده و عملکرد نیز مطابق برنامه انجام شده، باید در بهبود بیش از پیش آن کوشید و اگر برنامه درست نبوده یا عملکرد مطابق با برنامه انجام نشده است، در اینجا باید در برنامه‌ها یا اقدامات انجام شده تجدید نظر کرد تا به برنامه برگشته و اصلاحات لازم صورت پذیرد؛ بنابراین ارزیابی دقیق و درست، نقش اساسی در موضوع اصلاح و بهبود عملکرد سازمان دارد. این قسمت از بحث با توجه به یافته‌های پژوهش به اختصار توضیح داده می‌شود.

بخشی از یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که در نظام ارزیابی اسلامی، فرهنگ فرصت‌دهی برای بازگشت، اصلاح و بهبود حاکم است. ناامیدی از اصلاح و بهبود در این نظام ارزیابی، نفی شده و خداوند متعال در آیات فراوان قرآن کریم به انسان‌ها وعده داده و حتی دعوت کرده است که هر فرد خطا کار به ویژه آنانی که از روی جهالت دچار خطا و گناه شده‌اند، اگر از خطای خود برگردند و جبران و اصلاح کنند، خداوند آنها را می‌بخشد و حتی فرصت اصلاح و بهبود را به آنان می‌دهد؛ برای نمونه خداوند متعال در آیه ۱۵۳ سوره اعراف می‌فرماید: «کسانی که مرتکب خلاف شده و عملکرد مطلوب نداشته‌اند و بعداً متوجه خطای خود شدند و برگشتند و اصلاح و جبران کردند، خداوند آنها را می‌بخشد. دستورهای قرآن، برنامه اصلاحی و اقدامی خدا برای مدیریت عملکرد درست آدمی در هر مقام و منصب است و نیز همین دستورهای معیار و شاخص‌های ارزیابی و اصلاح (در بعد فردی و سازمانی) است. باید به این مطلب ایمان و باور قلبی داشت که یگانه راه نجات و اصلاح بشر در ابعاد مختلف زندگی از گمراهی و چالش‌ها، تمسک به قرآن و برنامه‌های اصلاحی آن است؛ چنان‌که پیامبر اسلام ﷺ فرمود: «اگر فتنه‌ها بر شما هجوم آورد و شرایط بر شما مانند شب تاریک مبهم شد و ندانستید که چه کار کنید، به قرآن پناه ببرید» (حر عاملی، ۱۴۰۹ق، ج ۶، ص ۱۷۰).

جدول ۴. نمونه‌ای از مضامین اصلاح و بهبود

مضمون رابطه / فراگیر	مضامین تفسیری / سازمان‌دهنده	مضامین توصیفی / پایه	منابع
نتیجه ارزیابی عملکرد سازمانی (بازخورد)	اصلاح و بهبود	برگشت‌پذیری و نفی ناامیدی در صورت برگشت و اصلاح در نظام ارزیابی الهی	بقره، ۱۶۰ و زمر، ۵۳
		حاکمیت فرهنگ گذشت و اغماض در صورت بازگشت و جبران در نظام ارزیابی الهی	فرقان، ۷۰
		پذیرش عذر جاهلان در نظام ارزیابی الهی در صورت برگشت و اصلاح	نحل، ۱۱۹؛ انعام، ۵۴ و نساء، ۱۷

همان‌طور که در بخش ویژگی‌های ارزیابی بیان شد، اصلاح و بهبود در گرو مواظبت و نظارت دائمی و مستمر است تا غفلت‌ها و دشمنان و شیاطین جن و انس، انسان را از مسیر درست منحرف نکنند.



نمودار ۲. شبکه مضامین پژوهش

۹. نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد که عبارت از سنجش نظام‌مند، منظم و نسبی کار افراد در سازمان در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تعیین شده است، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های فرایند مدیریت عملکرد سازمانی می‌باشد که انجام مستمر آن، کارایی و اثربخشی سازمان و در نتیجه بقای آن را تضمین می‌کند و نیز این موضوع یکی از مهم‌ترین موضوعات علمی است که در آموزه‌های اسلامی و قرآنی (در بُعد فردی و سازمانی) بر ضرورت آن تأکید می‌شود. در این تحقیق تلاش شد پس از تعریف ارزیابی عملکرد، با توجه به سؤالات اصلی و فرعی تحقیق، ضرورت این موضوع و الزامات و ویژگی‌های آن از دیدگاه آموزه‌های اسلامی با استفاده از روش استنباطی - تحلیلی بررسی و کاوش شود.

در بخش ضرورت ارزیابی عملکرد سازمانی، تحقیق به این نتیجه دست یافت که به دلایل عقلی و نقلی این امر لازم و ضروری است.

از نظر عقلی، مهم‌ترین عاملی که ضرورت ارزیابی، نظارت و کنترل را در سازمان نسبت به عملکرد آن ایجاب می‌کند، احتمال وقوع درصدی خطا در فعالیت‌های سازمان است که در راه رسیدن به هدف وجود دارد و برای جلوگیری از این خطای احتمالی، اعمال کنترل، نظارت و ارزیابی ابعاد مختلف عملکرد سازمانی، ضروری به نظر می‌رسد.

از نظر نقلی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در منابع دینی و آموزه‌های اسلامی، دستورات صریح و روشنی در مورد نظارت بر عملکرد و ضرورت ارزیابی آن برای کنترل سازمان وجود دارد و مضامین گزاره‌های اسلامی بر لزوم ارزیابی عملکرد سازمانی در اکثر ابعاد آن اعم از ورودی‌ها، فرایند و خروجی‌ها به منظور اصلاح و بهبود آن تأکید می‌کند که در متن تحقیق به استدلال با این گزاره‌ها بر این مدعی پرداخته شد و به جهت اختصار از تکرار آن صرف نظر گردید؛ با این بیان، پاسخ سؤال اول فرعی تحقیق روشن شد. پس تحقیق حاضر از این جهت، با بیشتر تحقیقاتی که در پیشینه بدان اشاره شد، نسبتاً همسو است؛ یعنی در این تحقیقات به گونه‌ای به ضرورت ارزیابی عملکرد یا ضرورت نظام ارزیابی در سازمان به اجمال و در ضمن مباحث دیگر اشاره شد، اما از نظر تفصیل ابعاد موضوع و جامعیت بحث، با همه این تحقیقات متفاوت است و همچنین از نظر روش با بیشتر این پژوهش‌ها به طور کامل و با برخی نسبتاً تفاوت دارد.

در بخش ویژگی‌ها و الزامات ارزیابی عملکرد سازمان از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، تحقیق به این نتیجه رسید که ارزیابی عملکرد از این نظر دارای هشت ویژگی کلی به شرح ذیل است: ۱. ارزیابان؛ ۲. قاطعیت؛ ۳. دقت؛ ۴. شمولیت؛ ۵. جامعیت؛ ۶. توجه به کیفیت؛ ۷. فرایند و ۸. استمرار که هر یک از این ویژگی‌ها در متن تحقیق به صورت مستند بیان و دست‌کم با یک گزاره اسلامی بر آن استدلال شد. ویژگی جامعیت خود شامل پنج نوع ارزیابی بیرونی، عمومی، مخفی، خودارزیابی و ارزیابی و نظارت الهی می‌شود که باز هم در متن تحقیق هر کدام مستند بیان شد. ارزیابی و نظارت الهی نیز شامل پنج نوع نظارت مانند خداوند، فرشتگان، پیامبران و امامان و مؤمنان، اعضا و جوارح و زمین می‌شود که این مجموعه نیز در متن تحقیق مستند به گزاره‌های اسلامی بررسی شد؛ با این بیان پاسخ سؤال دوم فرعی تحقیق هم مشخص و در نتیجه پاسخ سؤال اصلی پژوهش نیز روشن شد. تحقیق حاضر از این جهت با تحقیق آقاپیروز و سیدموسوی و فرهادی نسبتاً همسوست؛ یعنی در این دو تحقیق نیز به گونه‌ای در ضمن مباحث به ویژگی‌های ارزیابی عملکرد از دیدگاه آموزه‌های اسلامی اشاره شده، اما باز هم از نظر گستردگی و ابعاد مختلف بحث و نیز از نظر روش تحقیق با آنها متفاوت است؛ بر این اساس پژوهش حاضر نسبت به تحقیقات پیشین جامع‌تر است.

بنابر برخی از یافته‌های تحقیق در نظام ارزیابی اسلامی، نتیجه ارزیابی عملکرد یا اصلاح است و یا بهبود که در متن تحقیق به این موضوع از دیدگاه آموزه‌های اسلامی پرداخته شد.

۱۰. پیشنهادها

۱۰-۱. نظری

الف) بررسی دلایل ضرورت ارزیابی عملکرد سازمانی در این پژوهش براساس منابع مشخص و محدود این تحقیق که در توضیح روش آن بیان شده، به انجام رسیده است و پیشنهاد می‌شود که محققان دیگر دلایل را در دیگر منابع اسلامی به کاوش بپردازند.

ب) بررسی «ویژگی‌های ارزیابی عملکرد سازمانی در نظام ارزیابی اسلامی» از دیدگاه آموزه‌های نیز در محدوده منابع یادشده انجام شده است که پیشنهاد می‌شود محققان دیگر این ویژگی‌ها را در دیگر منابع اسلامی جستجو کنند.

ج) این پژوهش با جستجوی که انجام داد، نتوانست راهکارها و دلایل قانع‌کننده‌ای برای ضرورت و چگونگی ارزیابی «بُعد نیت» عملکرد در سازمان از دیدگاه آموزه‌های اسلامی ارائه کند. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران دیگر در این زمینه به جستجو بیشتری بپردازند و در صورت امکان راهکارها و دلایل ارزیابی این بعد را از این دیدگاه ارائه کنند.

۱۰-۲. عملی

پیشنهاد می‌شود مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های اسلامی، ضمن اهتمام ورزیدن به مسئله ارزیابی عملکرد سازمان، موارد ذیل را به عنوان نتیجه این پژوهش برای اصلاح و بهبود عملکرد سازمانی در سازمان‌های خود اعمال کنند:

الف) در ورودی‌های سازمان دقت کنند و جذب نیروی انسانی در سطوح مختلف سازمان با ارزیابی دقیق و براساس معیارهای به‌دست‌آمده از آموزه‌های اسلامی انجام دهند.

ب) در طول دوره‌های فعالیت سازمان بر عملکرد مدیران و کارگزاران سازمان نظارت دقیق و همه‌جانبه داشته باشند و با انواع مختلف نظارت (بیرونی، مخفی، عمومی و خودنظارتی)، ارزیابی مستمری بر عملکرد آنها اعمال کنند.

ج) با توجه به اینکه معمولاً نتایج کار و عملکرد در بخش‌ها، سطوح مختلف و مدیران و کارگزاران از زاویای مختلف ممکن است باهم مساوی نباشد، باید نتایج عملکرد سازمان را در هر بخش و با نسبت به هر فرد با دقت و براساس معیارهای درست ارزیابی کنند و با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی به هر بخش، سطح، مدیر و یا کارگزار سازمان به صورت عادلانه پاداش دهند و یا تنبیه کنند.

د) برای نتیجه‌گیری درست از ارزیابی عملکرد سازمان و اعتبار نتیجه آن، ویژگی‌های نظام ارزیابی اسلامی را چه در بعد ویژگی‌های ارزیابان و چه در بعد ویژگی‌های ارزیابی، باید به دقت رعایت کنند.

منابع

* قرآن کریم.

* نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی.

- آذری، علیرضا؛ زمانی مزده، مهدی (۱۳۹۴)، الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمانی، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

- آرای، وحید (۱۴۰۱)، «بررسی و تبیین جایگاه حق نظارت همگانی در حکمرانی اسلامی»، مطالعات حقوق بشر اسلامی، س ۱۱، ش ۱ (پیاپی ۲۴)، ص ۵۷-۷۰.

- آقاپوروز، علی (۱۳۹۸)، «سیاست مدیریت عملکرد سازمان براساس آموزه‌های اسلامی»، پژوهش‌های سیاست اسلامی، س ۷، ش ۱۶، ص ۲۰۷-۲۳۵.

- آمدی، عبدالواحد (۱۴۱۰ق)، غررالحکم و دررالکلم (یک جلدی)، تصحیح سیدمهدی رجائی، قم: دارالکتاب الاسلامی.

- ابن فارس، احمد بن فارس (۱۴۰۴ق)، معجم مقاییس اللغة، تصحیح عبدالسلام محمد هارون، قم: مکتب الاعلام الاسلامی.

- احمدی میانجی، علی (۱۴۲۶ق)، مکاتیب الأئمه علیهم السلام، تحقیق مجتبی فرجی، قم: دارالحديث.

- اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۹۱)، نظارت در نظام اسلامی، تهران: انتشارات فرهنگ و اندیشه اسلامی.

- ایزدی، مجتبی (۱۳۹۶)، مدیریت عملکرد در سازمان‌های فرهنگی، تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.

- بستان، حسین (۱۳۹۲)، گامی به سوی علم دینی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

- بیک‌زاده، جعفر؛ عزیززاده، جبرئیل (۱۳۸۸)، «ارزیابی عملکرد سازمانی با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM»، کار و جامعه، ش ۱۱۲، ص ۵۰-۶۲.

- پاینده، ابوالقاسم (۱۳۸۲)، نهج الفصاحه: مجموعه کلمات قصار حضرت رسول صلی الله علیه و آله، تهران: دنیای دانش.

- پویا، علیرضا؛ نوروزی، مرضیه (۱۳۹۶)، «نوع‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی» (مورد مطالعه شرکت گاز استان فارس)، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، س ۸، ش ۳۱، ص ۱۷۷-۲۰۵.

- چناری، وحید؛ سیدی، پریسا (۱۳۹۷)، «اولویت‌بندی شاخص‌های مورد نیاز برای نظارت و کنترل در سازمان بر مبنای مدیریت در اسلام»، فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، س ۱۲، ش ۴ (پیاپی ۴۳)، ص ۱۷۷-۱۹۸.
- حاجیان، مرتضی؛ مختاری، محمد (۱۴۰۳)، «طراحی الگوی روش نظارت و کنترل کارکنان از دیدگاه نهج‌البلاغه»، مدیریت اسلامی، س ۳۲، ش ۲، ص ۱۹۷-۲۲۲.
- حر عاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۹ق)، وسائل الشیعه، تصحیح مؤسسه آل‌البیت، قم: مؤسسه آل‌البیت.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۴۲)، لغتنامه دهخدا، تهران: دانشگاه تهران.
- رجبی، محمد زکی؛ توکلی، عبدالله (۱۴۰۲)، «الگوی ارزیابی عملکرد از منظر قرآن»، دوفصلنامه قرآن و علم، س ۱۷، ش ۳۲، ص ۶۵-۹۸.
- رضائیان، علی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰)، مدیریت عملکرد؛ چرایی و چگونگی، تهران: دانشگاه امام صادق.
- رفیع‌زاده، علاء‌الدین (۱۳۹۰)، راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد: سازمان مدیران و کارکنان، تهران: فرمنش.
- رفیع‌زاده، علاء‌الدین (بی‌تا)، «بررسی تحلیلی برخی مفاهیم مرتبط با عملکرد»، سایت علاء‌الدین رفیع‌زاده.
- رفیع‌زاده، علاء‌الدین؛ رونق، یوسف (۱۳۹۲)، مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی - کاربردی، تهران: فرمنش.
- رفیع‌زاده، علاء‌الدین؛ عفتی، محمدعلی عفتی؛ رونق، مریم (۱۳۸۹)، مدیریت عملکرد با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، تهران: فرمنش.
- سیدموسوی، میرعلی؛ فرهادی، علی (۱۳۹۵)، «ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه»، پژوهش‌های نهج‌البلاغه، س ۵، ش ۱۵، ص ۲۱-۳۹.
- شیخ‌زاده، رجبعلی (۱۳۸۸)، «الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌محور»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، س ۱، ش ۲، ص ۵۷-۸۳.

- صفری، حسین؛ کاظمی، عالیه؛ مهرپور لایقی، احمد (۱۳۹۷)، «ارزیابی عملکرد مناطق عملیاتی شرکت انتقال گاز با استفاده از روش ترکیبی DEA-SWARA-WASPAS»، مطالعات مدیریت صنعتی، س ۱۶، ش ۴۹، ص ۱۳۹-۱۷۱.
- صفری، حسین؛ منوچهری، مسعود؛ عینیان، حسین؛ پهلوانی، عبدالکریم؛ قاسمی، احمدرضا (۱۳۹۱)، نگاهی جامع به نظام‌های سنجش عملکرد، تهران: مهربان نشر.
- صفری، سعید؛ آذر، عادل (۱۳۸۶)، «ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد جوایز کیفیت - رویکرد DEA»، دانشور رفتار، س ۱۱، ش ۸، ص ۱۴-۱.
- طبرسا، غلامعلی (۱۳۷۸)، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- عابد جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، س ۵، ش ۲ (پیاپی ۱۰)، ص ۱۵۱-۱۹۸.
- عباسپور، عباس (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها و کارکردها، تهران: سمت.
- کرد رستمی، مجید؛ اشکنانی، محمدابراهیم (۱۳۸۸)، مدیریت نوین؛ آنچه مدیران عصر جدید باید بیاموزند، تهران: سازمان تبلیغات، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۴۰۷ق)، الکافی، تحقیق علی اکبر غفاری و محمد آخوندی، چ ۴، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۴۲۹ق)، کافی، تصحیح مؤسسه دارالحديث، قم: دارالحديث.
- کوچکی، امید؛ رضایی، حامد (۱۳۹۸)، «طراحی مدل ارزیابی عملکرد از منظر اسلام براساس مدل ارزیابی عملکرد انسان و جامعه بشری در قرآن»، مجموعه مقالات پنجمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی، ص ۶۳-۹۹.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق)، بحارالانوار، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
- محمودی، محمدباقر (۱۴۱۸ق)، نهج السعادة فی مستدرک نهج البلاغه، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

- محمودیان، حمید؛ ساحدی، علی محمد؛ فقیهی، طاهره بیگم (۱۳۹۴)، «نظارت و کنترل از نگاه امام علی (علیه السلام)»، رهیافت نو در مدیریت، س ۶، ش ۱، ص ۱۹۱-۲۱۱.
- منطقی، محسن (۱۳۹۷)، «کاوشی در روش اجتهادی و کاربرست آن در مدیریت اسلامی»، چشم انداز مدیریت دولتی، س ۹، ش ۳۵، ص ۱۳۹-۱۵۷.
- منطقی، محسن (۱۴۰۰)، «اعتباریابی و اعتمادسازی در مطالعات اسلامی با تأکید بر دانش مدیریت»، تحقیقات بنیادین علوم انسانی، ش ۲۴، ص ۱۰۱-۱۲۲.
- منطقی، محسن (۱۴۰۳)، «رفتار جوارحی و جوانحی، چارچوبی برای مطالعه رفتار سازمانی»، مطالعات دین، معنویت و مدیریت، س ۱۱، ش ۲۰، ص ۱۷۳-۱۹۸.
- مهدیه، امید؛ عبداللّهی نورعلی، انسیه (۱۴۰۱)، «بررسی تأثیر دوگانه تعهد به ارزش‌های اسلامی و عناصر ارزیابی عملکرد بر اثربخشی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان»، مطالعات دین، معنویت و مدیریت، س ۹، ش ۱۷، ص ۱۴۷-۱۷۰.
- مهیار، یحیی؛ سلامی، حسین (۱۳۹۵)، «الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران سپاه منطبق با رویکرد علوی»، مطالعات دفاعی استراتژیک، ش ۶۴، ص ۱۲۳-۱۴۶.
- میرزایی، علیرضا (۱۳۹۶)، «شیوه‌های کنترل و نظارت بر عملکرد کارگزاران در مدیریت علوی»، اندیشه ولایت، س ۳، ش ۵، ص ۲۵-۴۶.
- نقوی، میرعلی؛ حسن‌پور، اکبر؛ حسامی، زهرا (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان از تئوری تا عمل، تهران: مهربان نشر.
- نیک‌پور، امین؛ منظر توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود؛ عرب‌پور، علیرضا (۱۳۹۴)، «ارائه الگوی مفهوم نظارت بر کارکنان سازمان‌های دولتی»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، س ۵، ش ۱۱، ص ۹۹-۱۱۷.
- نیکوکار، غلامحسین؛ سجادی‌پناه، مجید (۱۳۸۸)، «طراحی و تبیین الگوی ارزیابی عملکرد»، فصلنامه علوم انسانی سازمان بازرسی کل کشور جمهوری اسلامی ایران، س ۱۷، ش ۷۶، ص ۹-۳۲.

References

- Al-Qur'ān al-Karīm [The Holy Qur'an]. [In Arabic]
- Nahj al-Balāghah (Trans. M. Dashti). [In Persian]
- 'Abbāspūr, 'A. (2003/1382). *Modīrīyat-e Manābe'-e Ensānī-ye Pīshrafteh: Rūykardhā, Farāyandhā va Kārkardhā* [Advanced Human Resource Management: Approaches, Processes, and Functions]. Tehran: SAMT. [In Persian]
- 'Abed-Ja'farī, H., Taslīmī, M. S., Faqīhī, A., & Sheykhzādeh, M. (2011/1390). "Taḥlīl-e Maẓmūn va Shabakeh-ye Maẓāmīn: Raveshī Sādeh va Kārāmad barā-ye Tabyīn-e Olgūhā-ye Mojūd dar Dādehkhā-ye Keyfī" [Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Explaining Patterns in Qualitative Data]. *Andīsheh-ye Modīrīyat-e Rāhburdī*, 5(2), 151-198. [In Persian]
- Aḥmadī-Mīyānjī, 'A. (1426 AH). *Makātib al-A'imma (AS)* (Ed. M. Farajī). Qom: Dār al-Ḥadīth. [In Arabic]
- Akhavān-Kāẓīmī, B. (2012/1391). *Naẓārat dar Neẓām-e Eslāmī* [Monitoring in the Islamic System]. Tehran: Enteshārāt-e Farhang va Andīsheh-ye Eslāmī. [In Persian]
- Āmadī, 'Abd al-Wāhid (1410 AH). *Ghurar al-Ḥikam wa Durar al-Kalim* (Ed. S. M. Rajā'ī). Qom: Dār al-Kitāb al-Islāmī. [In Arabic]
- Āqāpīrūz, 'A. (2019/1398). "Sīyāsāt-e Modīrīyat-e 'Amalkard-e Sāzmān bar Asās-e Āmūzeh-hā-ye Eslāmī" [Organizational Performance Management Policy Based on Islamic Teachings]. *Paẓūhesh-hā-ye Sīyāsāt-e Eslāmī*, 7(16), 205-237. [In Persian]
- Ārā'ī, V. (2022/1401). "Barrasī va Tabyīn-e Jāygāh-e Ḥaqq-e Naẓārat-e Hamagānī dar Ḥokmrānī-ye Eslāmī" [Examining and Explaining the Position of the Right of Public Monitoring in Islamic Governance]. *Moṭāle'āt-e Ḥoqūq-e Bashār-e Eslāmī*, 11(1), 57-70. [In Persian]
- Āzarī, 'A., & Zamānī-Mazd, M. (2015/1394). *Olgū-ye Rāhburdī-ye Modīrīyat-e 'Amalkard-e Sāzmānī* [Strategic Model of Organizational Performance Management]. Tehran: Mo'asseseh-ye Āmūzeshī va Taḥqīqātī-ye Sanāye'-e Defā'ī. [In Persian]
- Bīkzādeh, J., & Alīzādeh, J. (2009/1388). "Arzyābī-ye 'Amalkard-e Sāzmānī bā Estefādeh az Model-e Ta'ālī-ye Sāzmānī-ye EFQM" [Organizational Performance Evaluation Using the EFQM Organizational Excellence Model]. *Kār va Jāme'eh*, 112, 50-62. [In Persian]

- Bostān, Ḥ. (2013/1392). *Gāmī be Sūy-e 'Elm-e Dīnī* [A Step toward Religious Science]. Qom: Pažūheshgāh-e Ḥawzeh va Dāneshgāh. [In Persian]
- Chenārī, V., & Seyyedī, P. (2018/1397). "Owlīyat-bandī-ye Shākhesh-hā-ye Mored-e Nīyāz barā-ye Naẓārat va Kontrol dar Sāzmān bar Mabnā-ye Modīrīyat dar Eslām" [Prioritizing Required Indicators for Monitoring and Control in Organizations Based on Islamic Management]. *Faṣlnāmeḥ-ye 'Olūm-e Ejtemā'ī-ye Dāneshgāh-e Āzād-e Eslāmī Vāḥed-e Shūshar*, 12(4), 177-198. [In Persian]
- Dehkhodā, 'A. A. (1963/1342). *Lughat-nāmeḥ-ye Dehkhodā* [Dehkhoda Dictionary]. Tehran: University of Tehran. [In Persian]
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems* (pp. 109-111).
- Ḥājiyān, M., & Mokhtārī, M. (2024/1403). "Ṭarāḥī-ye Olgū-ye Ravesh-e Naẓārat va Kontrol-e Kārkonān az Dīdgāḥ-e Nahj al-Balāghah" [Designing a Methodological Model of Monitoring and Control of Employees from the Perspective of Nahj al-Balāghah]. *Modīrīyat-e Eslāmī*, 32(2), 197-222. [In Persian]
- Ḥurr al-'Āmilī, M. ibn Ḥ. (1409 AH). *Wasā'il al-Shī'ah* (Ed. Mu'assiset Āl al-Bayt). Qom: Mu'assiset Āl al-Bayt. [In Arabic]
- Ibn Fāris, A. ibn F. (1404 AH). *Mu'jam Maqāyīs al-Lughah* (Ed. 'Abd al-Salām Muḥammad Hārūn). Qom: Maktab al-A'lām al-Islāmī. [In Arabic]
- Īzādī, M. (2017/1396). *Modīrīyat-e 'Amalkard dar Sāzmānhā-ye Farhangī* [Performance Management in Cultural Organizations]. Tehran: Dāneshgāh va Pažūheshgāh-e 'Ālī-ye Defā'-e Millī va Taḥqīqāt-e Rāhburdī. [In Persian]
- Kūchakī, O., & Reżā'ī, Ḥ. (2019/1398). "Ṭarāḥī-ye Model-e Arzyābī-ye 'Amalkard az Manẓar-e Eslām bar Asās-e Model-e Arzyābī-ye 'Amalkard-e Ensān va Jāme'eh-ye Bashārī dar Qur'ān" [Designing a Performance Evaluation Model from the Perspective of Islam Based on the Human and Human Society Performance Evaluation Model in the Qur'an]. In *Majmū'eh-ye Maqālāt-e Panjomīn Kongreh-ye Beyn al-Milālī-ye 'Olūm-e Ensānī-ye Eslāmī* (pp. 63-99). [In Persian]
- Kulaynī, M. ibn Y. (1407 AH). *Al-Kāfī* (Eds. 'A. A. Ghaffārī & M. Ākhūndī), Vol. 4. Tehran: Dār al-Kutub al-Islāmiyyah. [In Arabic]
- Kulaynī, M. ibn Y. (1429 AH). *Al-Kāfī* (Ed. Mu'assiset Dār al-Ḥadīth). Qom: Dār al-Ḥadīth. [In Arabic]

- Mahdīyeh, O., & 'Abdollahī-Nūr-'Alī, E. (2022/1401). "Barrasī-ye Ta'thīr-e Dogāneh-ye Ta'ahhod beh Arzesh-hā-ye Eslāmī va 'Anāṣer-e Arzyābī-ye 'Amalkard bar Asar-bakhshī-ye Farāyand-e Arzyābī-ye 'Amalkard-e Kārkonān" [Examining the Dual Impact of Commitment to Islamic Values and Performance Evaluation Elements on the Effectiveness of the Employee Performance Evaluation Process]. *Moṭāle'āt-e Dīn, Ma'navīyat va Modīriyat*, 9(17), 147-170. [In Persian]
- Maḥmūdī, M. B. (1418 AH). *Nahj al-Sa'ādah fī Mustadrak Nahj al-Balāghah*. Tehran: Wizārat-e Farhang va Irshād-e Eslāmī. [In Arabic]
- Maḥmūdīyān, H., Sāhidī, 'A. M., & Faqīhī, Ṭ. B. (2015/1394). "Nazārat va Kontrol az Nigāh-e Emām 'Alī (AS)" [Monitoring and Control from the Perspective of Imam Ali (AS)]. *Rahyāft-e Now dar Modīriyat*, 6(1), 191-211. [In Persian]
- Mahyār, Y., & Salāmī, H. (2016/1395). "Olgū-ye Arzyābī-ye 'Amalkard-e Farmāndehān va Modīrān-e Sepāh Muntabeq bā Rūykard-e 'Alavī" [Performance Evaluation Model of Commanders and Senior Managers of the IRGC in Accordance with the Alavi Approach]. *Moṭāle'āt-e Defā'ī-ye Strātizhīk*, 64, 123-146. [In Persian]
- Majlisī, M. B. (1403 AH). *Biḥār al-Anwār*. Beirut: Dār Ihya' al-Turāth al-'Arabī. [In Arabic]
- Manteghī, M. (2018/1397). "Kāvoshī dar Ravesh-e Ejteḥādī va Kārbaste Ān dar Modīriyat-e Eslāmī" [An Inquiry into the Ijtihadi Method and Its Application in Islamic Management]. *Cheshm-andāz-e Modīriyat-e Dowlatī*, 9(35), 139-157. [In Persian]
- Manteghī, M. (2021/1400). "E'tebār-yābī va E'temād-sāzī dar Moṭāle'āt-e Eslāmī bā Ta'kīd bar Dānesh-e Modīriyat" [Validation and Trust-Building in Islamic Studies with Emphasis on Management Knowledge]. *Taḥqīqāt-e Bonīyādīn-e 'Olūm-e En-sānī*, 24, 101-122. [In Persian]
- Manteghī, M. (2024/1403). "Raftār-e Javārehī va Javānehī, Chāhārchūbī barā-ye Moṭāle'eh-ye Raftār-e Sāzmānī" [Physical and Inner Behavior: A Framework for Studying Organizational Behavior]. *Moṭāle'āt-e Dīn, Ma'navīyat va Modīriyat*, 11(20), 173-198. [In Persian]
- Mīrzā'ī, 'A. (2017/1396). "Shīveh-hā-ye Kontrol va Nazārat bar 'Amalkard-e Kārguzārān dar Modīriyat-e 'Alavī" [Methods of Control and Monitoring of Officials' Performance in Alavi Management]. *Andīsheh-ye Velāyat*, 3(5), 45-46. [In Persian]

- Naqvī, M., Ḥasanpūr, A., & Ḥesāmī, Z. (2012/1391). *Modirīyat-e Strātizhīk-e 'Amalkard-e Kārkonān az Te'orī tā 'Amal* [Strategic Management of Employee Performance: From Theory to Practice]. Tehran: Mehrbān Nashr. [In Persian]
- Nīkpūr, A., Manẓar-Tavakkolī, 'A., Sālejgeh, S., Pūrkiyānī, M., & 'Arabpūr, 'A. (2015/1394). "Arā'eh-ye Olgū-ye Mafhūm-e Nazārat bar Kārkonān-e Sāzmānhā-ye Dowlatī" [Presenting a Conceptual Model of Monitoring Employees in Government Organizations]. *Eslām va Pažūhesh-hā-ye Modirīyatī*, 5(11), 99-117. [In Persian]
- Nīkūkār, Gh., & Sajjādī-Panāh, M. (2009/1388). "Tarāhī va Tabyīn-e Olgū-ye Arzyābī-ye 'Amalkard" [Designing and Explaining a Performance Evaluation Model]. *Faṣlnāmeḥ-ye 'Olūm-e Ensānī-ye Sāzmān-e Bāzrasī-ye Koll-e Keshvar*, 17(76), 9-32. [In Persian]
- Pāyandeh, A. (2003/1382). *Nahj al-Faṣāḥah: Majmū'eh-ye Kalimāt-e Qeṣār-e Ḥaḍrat-e Rasūl (SAW)* [Nahj al-Fasahah: A Collection of Short Sayings of the Prophet (PBUH)]. Tehran: Donyā-ye Dānesh. [In Persian]
- Pūyā, 'A., & Nowrūzī, M. (2017/1396). "Now'-shenāsī-ye Shākhesh-hā-ye Arzyābī-ye 'Amalkard-e Manābe'-e Ensānī (Mored-e Moṭāle'eh: Sherkat-e Gāz-e Ostān-e Fārs)" [Typology of Human Resource Performance Evaluation Indicators (Case Study: Fars Province Gas Company)]. *Modirīyat va Manābe'-e Ensānī dar Ṣan'at-e Naft*, 8(31), 177-205. [In Persian]
- Rafī'-Zādeh, 'A. (2011/1390). *Rāhnemā-ye Gām be Gām-e Esteqrār-e Neẓām-e Modirīyat-e 'Amalkard: Sāzmān-e Modirān va Kārkonān* [Step-by-Step Guide to Establishing a Performance Management System: Managers' and Employees' Organization]. Tehran: Farmanesh. [In Persian]
- Rafī'-Zādeh, 'A. (n.d.). "Barrasī-ye Taḥlīlī-ye Barkhī Mafāhīm-e Mortabeṭ bā 'Amalkard" [Analytical Review of Some Concepts Related to Performance]. 'Alā' al-Dīn Rafī'-Zādeh's Website. [In Persian]
- Rafī'-Zādeh, 'A., & Ronaq, Y. (2013/1392). *Modirīyat va Arzyābī-ye 'Amalkard bā Rūykard-e 'Elmī-Kārburdī* [Performance Management and Evaluation with a Scientific-Applied Approach]. Tehran: Farmanesh. [In Persian]
- Rafī'-Zādeh, 'A., 'Efatī, M. 'A., & Ronaq, M. (2010/1389). *Modirīyat-e 'Amalkard bā Nigāhī beh Arzyābī-ye 'Amalkard-e Dastgāh-hā-ye Ejrā'ī* [Performance Management with a Look at Performance Evaluation of Executive Bodies]. Tehran: Farmanesh. [In Persian]

- Rajabī, M. Z., & Tavakkolī, 'A. (2023/1402). "Olgū-ye Arzyābī-ye 'Amalkard az Manẓar-e Qur'ān" [Performance Evaluation Model from the Perspective of the Qur'an]. *Do-Faṣḥnāmeḥ-ye Qur'ān va 'Elm*, 17(32), 65-98. [In Persian]
- Reżā'īyān, 'A., & Ganj-'Alī, A. (2011/1390). *Modīrīyat-e 'Amalkard: Chīstī, Cherāyī va Chegūnagī* [Performance Management: What, Why, and How]. Tehran: Dāneshgāh-e Emām Ṣādeq. [In Persian]
- Safari, H., Kāzemī, 'A., & Mehrpūr-Lāyeqī, A. (2018/1397). "Arzyābī-ye 'Amalkard-e Manāteq-e 'Amaliyātī-ye Sherkat-e Enteqāl-e Gāz bā Estefādeḥ az Ravesh-e Tarkībī-ye DEA-SWARA-WASPAS" [Performance Evaluation of Operational Areas of Gas Transmission Company Using the Combined DEA-SWARA-WASPAS Method]. *Moṭāle'āt-e Modīrīyat-e Ṣan'atī*, 16(49), 139-171. [In Persian]
- Safari, H., Manūchehrī, M., 'Eynīyān, H., Pahlavānī, 'A., & Qāsemī, A. (2012/1391). *Nigāhī Jāme' beh Neẓām-hā-ye Sanjesh-e 'Amalkard* [A Comprehensive Look at Performance Measurement Systems]. Tehran: Mehrān Nashr. [In Persian]
- Safari, S., & Āzar, 'A. (2007/1386). "Arzyābī-ye 'Amalkard-e Sāzmān bā Rūykard-e Javāyez-e Keyfīyat – Rūykard-e DEA" [Organizational Performance Evaluation with a Quality Awards Approach – DEA Approach]. *Dāneshvar-e Raftār*, 11(8), 1-14. [In Persian]
- Seyyed-Mūsavī, M. 'A., & Farhādī, 'A. (2016/1395). "Arzyābī-ye 'Amalkard-e Sāzmānī az Manẓar-e Nahj al-Balāghah" [Organizational Performance Evaluation from the Perspective of Nahj al-Balāghah]. *Pažūhesh-hā-ye Nahj al-Balāghah*, 5(15), 21-39. [In Persian]
- Sheykhzādeh, R. (2009/1388). "Olgū-ye Mafhūmī-ye Modīrīyat-e 'Amalkard dar Sāzmānhā-ye Ma'mūrīyat-Meḥvar" [A Conceptual Model of Performance Management in Mission-Oriented Organizations]. *Pažūhesh-hā-ye Modīrīyat-e Manābe'-e Ensānī-ye Dāneshgāh-e Jāme'-e Emām Ḥoseyn*, 1(2), 57-83. [In Persian]
- Ṭabarsā, Gh. (1999/1378). *Majmū'eh-ye Maqālāt-e Hamāyesh-e Arzyābī-ye 'Amalkard-e Dastgāh-hā-ye Ejrā'ī-ye Keshvar* [Proceedings of the Conference on Performance Evaluation of Executive Bodies of the Country]. Tehran: Sāzmān-e Omūr-e Edārī va Estekhdāmī-ye Keshvar. [In Persian]