



## تبیین مضمون‌های مدیریت عملکرد کارکنان از منظر نهج البلاغه

ملیحه جوانی<sup>۱</sup> | سید محسن علامه<sup>۲</sup> | علی صفری<sup>۳</sup> | نصرالله شاملی<sup>۴</sup>

## چکیده

یکی از مهم‌ترین کارکردهای منابع انسانی، مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشد. یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر می‌تواند عملکرد کارکنان را در چارچوب اهداف سازمان هدایت کرده و عملکرد آنان و متعاقباً سازمان را ارتقاء بخشد. هدف این پژوهش تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به ارزش‌های اسلامی و بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه می‌باشد. پژوهش از نوع کیفی بوده و بر اساس روش تحلیل مضمون صورت گرفته است. پس از مطالعه‌ی نهج البلاغه، ۳۲۰ مضمون پایه استخراج گردید که با توجه به ارتباط معنایی در قالب ۸۶ مضمون سازمان دهنده و ۸ مضمون فراگیر تقسیم‌بندی شده‌اند. مضامین فراگیر مدیریت عملکرد شامل ترسیم چشم‌انداز مشترک، تبیین شاخص‌های عملکرد مدیران، تبیین شاخص‌های عملکرد کارکنان، توسعه‌ی یادگیری پایدار، ارتقاء بالندگی فردی، پایش و سنجش عملکرد، جبران خدمت و کیفر خطاکاران هست. ۷ مضمون سازمان دهنده به عنوان شاخص ترسیم چشم‌انداز مشترک، ۹ شاخص عملکرد برای مدیران، ۱۶ شاخص عملکرد برای کلیه کارکنان سازمان، ۱۴ مضمون سازمان دهنده به عنوان شاخص‌های توسعه‌ی یادگیری پایدار، ۹ مضمون سازمان دهنده برای ارتقاء بالندگی، ۲۰ مضمون سازمان دهنده به عنوان شاخص‌های پایش و سنجش عملکرد، ۶ شاخص برای جبران خدمت و نهایتاً ۵ شاخص برای کیفر خطاکاران از نهج البلاغه استخراج گردیده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت عملکرد در نهج البلاغه؛ شاخص عملکرد کارکنان؛ یادگیری پایدار؛ جبران خدمت؛ مدیریت اسلامی

DOR: 20.1001.1.22516980.1402.31.1.6.2

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، sm.allameh@ase.ui.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۴. استاد، گروه زبان و ادبیات عربی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان ها برای موفقیت و رقابت پذیری متکی به منابع انسانی خود هستند. در جهان رقابتی امروزی کسب منابع یکسانی از فناوری و منابع اولیه نسبتاً ساده بوده اما منبع کلیدی که تمایز خلق می کند، بهره مندی از افراد و کارکنان برتر است. سازمان ها با کارکنان مستعد، با انگیزه و درگیر با کار، خدمات برجسته تری ارائه کرده و با ایده های خلاقانه ی خود می توانند سازمان را در رقابت کاری ارتقاء دهند. مدیریت عملکرد ابزار ایده آلی برای پرورش این نوع نیروی کار است (آگونیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). همیشه برای مدیران و سرپرستان مهم و حیاتی است که به بهترین عملکرد نیروی کاری خود به منظور کسب سطوح بالای کمیت و کیفیت برون داد دست پیدا کنند. فرایند مدیریت عملکرد درصدد دستیابی به بهترین عملکرد افراد، گروه ها و سازمان به عنوان یک کل است. هدف بهبود عملکرد در محل کار است و باید به صورت واضح و روشن با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط و یکپارچه باشد (فوت<sup>۲</sup>، هوک<sup>۳</sup> و جنکینس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

انتقادی که امروزه نسبت به جامعه ی دانشگاهی و بالاکس علوم انسانی مطرح می شود، عدم بهره برداری کافی از علوم و معارف غنی اسلامی جهت مدیریت افراد، جامعه و سازمان ها از یک سو و تکیه صرف و بیش از اندازه به علوم انسانی غربی از سوی دیگر است. حوزه ی مدیریت نیز از این قاعده مستثنی نیست. مخالفت با تقلید صرف علوم انسانی غربی، هرچند مبناهای متفاوتی دارد، اما مهم ترین و علمی ترین مبنا برای این مخالفت، بحث پیش فرض ها و ایدئولوژی علوم غربی است. یعنی مبنا ی علوم انسانی در غرب جهان بینی مادی و در فرهنگ و فلسفه اسلامی جهان بینی الهی است. به همین جهت باید ها و نبایدهای دو فرهنگ با توجه به مبانی متفاوت می گردد. معضلی که مسئله ی بومی سازی علوم انسانی مطابق با ارزش های اسلامی را بیش از پیش نمایان می سازد. از آنجایی که بومی سازی وابسته به خلق نظریه ای منطبق و مناسب با محیطی و جامعه ای است که نظریه برای آن تولید می شود، لذا شایسته است بومی سازی برخی از نظریه ها بر اساس معیارها، ارزش ها و مبانی جامعه ی هدف، مورد پژوهش قرار گیرد. از این رو این پژوهش درصدد است یکی

1. Aguinis
2. Foot et al.
3. hook
4. jenkins

از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت عملکرد کارکنان را با توجه به آموزه‌های نهج البلاغه مورد پژوهش قرار دهد. از این رو با مطالعه و بررسی خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های کتاب ارزشمند نهج البلاغه که از اصلی‌ترین کتب در زمینه‌ی اداره حکومت اسلامی می‌باشد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه استخراج گردید.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رآو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) مدیریت عملکرد را این‌چنین تعریف می‌کند "انجام هر آنچه برای بهبود مستمر عملکرد کارکنان مورد نیاز است، در ارتباط با نقشی که آنان در واحد کاری‌شان، گروه و یا کل سازمان جهت دستیابی به اهداف کوتاه مدت یا بلندمدت سازمان ایفا می‌کنند". مدیریت عملکرد عاملی بالقوه در اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های آینده برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی است. مهم‌ترین ارکان آن عبارت‌اند از: هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد، توسعه‌ی کارکنان و پاداش (استون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

برخی اوقات مفهوم ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد مترادف یکدیگر در نظر گرفته می‌شوند در صورتی که این مفاهیم از یکدیگر متفاوت‌اند. به‌طور معمول ارزیابی عملکرد به مدیرانی اشاره دارد که عملکرد زیردستان را صرفاً رتبه‌بندی می‌کنند در صورتی که مدیریت عملکرد رویکردی جامع، مستمر و انعطاف‌پذیر برای مدیریت عملکرد افراد و گروه‌ها است (ازمی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). بر این اساس مدیریت عملکرد مترادف ارزیابی عملکرد نیست بلکه فرآیندی است جامع که دربرگیرنده‌ی تعیین اهداف سازمانی، گروهی و فردی، فرایند اثربخش ارزیابی، هم‌راستا سازی راهبردهای پاداش، ارائه بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان به منظور آموزش و توسعه‌ی مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت سازمان است. از این نظر، مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر است که باید با راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی همسو باشد (پیلیم و کابریج<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). نو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) تفاوت اصلی مدیریت عملکرد و ارزیابی را این‌طور بیان

1. Rao
2. Stone
3. Azmi
4. Pilbeam & Corbridge
5. Noe et al.

می کنند که مدیریت عملکرد یعنی شیوه‌ای که مدیران از طریق آن اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌های کارکنان و برون داد متجانس و هم‌راستا با اهداف سازمان است در صورتی که ارزیابی عملکرد فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها به اطلاعاتی دست می‌یابند که مشخص می‌کند کارکنان چقدر کارشان را به خوبی انجام داده‌اند. سازمان‌های دارای یک فرایند مدیریت عملکرد خوب توسعه یافته، به مراتب اثربخش تر از آن دسته از سازمان‌هایی هستند که فاقد این عنصر از طراحی سازمانی هستند (نو و همکاران، ۲۰۱۷: 370).

مدیریت عملکرد شامل فعالیت‌ها و روش‌های تعیین هدف<sup>۱</sup>، ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup>، آموزش و توسعه و سامانه‌های پاداش است. این فعالیت‌ها مشترکاً عملکرد افراد و گروه‌های کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تعیین هدف، فعالیت‌های مطلوب و موردنظر را مشخص می‌کند؛ ارزیابی عملکرد پیامدها را ارزیابی و بررسی می‌کند. سامانه‌های آموزش و توسعه<sup>۳</sup>، شایستگی‌های فردی را پرورش می‌دهند و سامانه‌های پاداش<sup>۴</sup> فرایندهای تقویت‌کننده‌ای هستند برای اطمینان یافتن از این که پیامدهای مطلوب تکرار می‌شوند (کامینگز و وورلی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: 452). یکی از اهداف مهم مدیریت و ارزیابی عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد به منظور تعیین میزان پاداش به کارکنان اعم از پرداخت‌ها، مزایا و مشوق‌ها است. هم‌چنین ارتقاء و تنزل نیز بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد است. هدف با اهمیت دیگر در مدیریت عملکرد، توسعه‌ی کارکنان است. بدین ترتیب شکاف عملکردی اندازه‌گیری شده و بر مبنای آن نیازهای آموزشی تعیین می‌شود تا بدین وسیله، استراتژی‌های توسعه‌ای مناسب طراحی گردند (ازمی، ۲۰۱۹).

بابایی طلا تپه (۱۳۹۹) نظام مفهومی مدیریت عملکرد در فرهنگ علوی (آیات و روایات) را در قالب ابعاد نیت، هدف‌گذاری (در سطح فردی، خالق، سازمانی، زیستی و ولایی) برنامه‌ریزی، اقدام، ارزیابی و اصلاح طراحی می‌کند. هم‌چنین توحید محوری، سنت‌مداری و اجتهادنگری، کمال جوئی، کرامت انسانی و اعتلای سازمانی، عدالت و انصاف، حق‌مداری، استماع و اجتهاد و

1. Goal setting
2. Performance appraisal
3. Training and Development Systems
4. Reward systems
5. Cummings & Worley

توفیق الهی را به عنوان اصول مدیریت عملکرد از منظر آیات و روایات بیان می‌کند (بابائی، طلایه، ۱۳۹۹: ۲۴۸).

امیرالمؤمنین علی (ع) در نهج البلاغه بارها ضرورت و اهمیت مدیریت و ارزیابی عملکرد را متذکر شده‌اند. به طور مثال در مورد تعیین هدف که یکی از ابعاد مدیریت عملکرد است، در نامه‌ی ۵۳ می‌فرمایند: «برای هر یک از زیردستان و کارکنان خود شغل و وظیفه‌ای خاص و مشخص تعیین کن تا او را نسبت به همان کار مؤاخذه و بازپرسی کنی، زیرا این روش سزاوارتر است تا اینکه کارهایت را به یکدیگر وانگذارند». از مضمون « برای هر کس به اندازه توانایی او وظیفه‌ای تعیین گردیده و نسبت به افراد جاهل و نادان تخفیف داده شده است» (خطبه‌ی ۱۴۹) و مضمون « فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان تر و حکومت تو در آن سامان خوش تر است» (نامه‌ی ۳۴)، بر لزوم انطباق وظایف محوله با توانایی‌های افراد و هم‌چنین علایق کارکنان تأکید شده است. هم‌چنین در نامه‌ی ۵۳ به نتایج مثبتی از قبیل خلق وفاداری، ایجاد اعتماد، بازدهی و اثربخشی بیشتر کارکنان که حاصل از این انطباق و هم‌راستایی است، اشاره شده است. لازم به ذکر است که در بعد انطباق وظایف محوله با توانایی‌های افراد، هم به توانایی‌های بالفعل و هم به ضرورت مدنظر قرار دادن توانایی‌های بالقوه‌ی افراد اشاره شده است. در مورد آموزش که رکن دیگری از مدیریت عملکرد است در خطبه‌ی ۱۵۴ نهج البلاغه می‌فرمایند: «کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می‌پردازد مثل کسی است که به بیراهه می‌رود که هرچه راه می‌رود از مسیر و هدف اصلی دورتر می‌شود؛ اما کسی که با علم و دانش عمل می‌کند همچون رهروی است که در راهی مشخص و واضح حرکت می‌کند». امام علی (ع) به ضرورت خودسازی قبل از تعلیم و آموزش دیگران اشاره کرده و می‌فرمایند بهترین شیوه‌ی تعلیم، تعلیم با اعمال و کردار است نه آموزش با گفتار. در همین راستا در حکمت ۷۳ می‌فرمایند: «کسی که خود را رهبر مردم قرار داد، باید پیش از آن که به تعلیم دیگران پردازد، خود را بسازد و پیش از آن که به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد...».

امیرالمؤمنین به کارگیری علم در عمل را به عنوان اصلی‌ترین عامل در ماندگاری و حفظ علم اشاره می‌کنند به طوری که در حکمت ۳۶۶ می‌فرمایند «علم و عمل پیوندی نزدیک دارند و کسی که دانست باید به آن عمل کند، چرا که علم، عمل را فراخواند، اگر پاسخش داد می‌ماند و گر نه کوچ می‌کند». امیرالمؤمنین در مورد پایش و سنجش عملکرد در نامه‌ی ۵۳ می‌فرمایند: «...»

رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راست گو و وفا پیشه بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو را از کار آنان، سبب امانت داری و مهربانی با رعیت خواهد بود». در مورد پاداش و اهمیت آن نیز در نامه‌ی ۵۳ می‌فرمایند: « و هرگز مباد که نیکو کار و بدکار در نزد تو جایگاهی یکسان باهم داشته باشند، زیرا چنان کاری به کناره گرفتن و ناگرویدن نیکوکاران در نیکی می‌انجامد، و آموخته کردن بدکاران بر بدی را به دنبال دارد! و هر کدام را با چیزی همراه کن و پاسخ ده.»

به طور کلی در فرهنگ علوی روندها و فرایندهای مدیریت عملکرد با رویکرد الهی و هم راستا با فطرت انسان‌ها تنظیم شده و تلاش می‌شود دنیا و آخرت مدیران و کارکنان متوازن توسعه یابد و پیوند ذاتی بین آن‌ها برقرار گردد، طوری که از مادیات، معنویات برخیزد و مادیات یا دنیا، آخرت را بازنمایی نماید (بابائی طلائی، ۱۳۹۹: ۱۵). در همین راستا سعی می‌شود مضامین و شاخص‌های مدیریت عملکرد کارکنان بر مبنای فرمایشات گهربار امیرالمؤمنین علی (ع) در کتاب ارزشمند نهج البلاغه، در این پژوهش تبیین گردد.

## پیشینه پژوهش

در جدول ۱ برخی از پژوهش‌های مرتبط داخلی و خارجی به همراه خلاصه‌ای از نتایج آنان بیان شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط با حوزه‌ی مدیریت عملکرد کارکنان

نویسندگان	عنوان پژوهش	خلاصه‌ی پژوهش
لی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	مدیران صفی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد رسمی و غیررسمی	بررسی نقش مدیران صفی در برقراری ارتباط بین سیستم مدیریت عملکرد طراحی شده در سطوح بالای مدیریتی و عملکرد کارکنان

1. Lee et al

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط با حوزه‌ی مدیریت عملکرد کارکنان

نویسندگان	عنوان پژوهش	خلاصه‌ی پژوهش
بابائی طلاپه (۱۳۹۹)	مبانی و اصول مدیریت عملکرد از منظر آیات و روایات	نظام مفهومی مدیریت عملکرد در فرهنگ علوی (آیات و روایات) را در قالب ابعاد نیت، هدف گذاری (در سطح فردی، خالق، سازمانی، زیستی و ولائی) برنامه‌ریزی، اقدام، ارزیابی و اصلاح طراحی می‌کند.
نهر امیلی <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	بهبود اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان	بررسی نقش ارزش‌های مدیریتی در بهبود اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان. چارچوب ارزش‌های زمینه‌ای مدیریتی را پیشنهاد می‌کنند که مبتنی بر مدل بلوغ ارزش‌ها است. این رویکرد فعالیت‌ها، اهداف، گزینه‌ها و تصمیمات ناظر را هدایت می‌کند.
جهانیان و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی بر اساس مؤلفه‌های سرمایه فکری	طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی. در این پژوهش ۲۷ بعد و ۱۲۷ مؤلفه برای مدیریت عملکرد و سه بعد سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی و ۴۲ مؤلفه برای سرمایه‌ی فکری مورد شناسایی قرار گرفتند.
رفیع زاده و میر سپاسی (۱۳۹۶)	طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی	طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد با استفاده از متغیرهای ۱۶ گانه در دو سطح سازمان و کارکنان
محمدی و فتاح (۱۳۹۶)	طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی	طراحی الگوی مطلوب مدیریت عملکرد که شامل ابعاد اصلی: ۱- تأثیرپذیری استراتژی سرمایه انسانی از استراتژی سازمانی، ۲- هماهنگی فرایند پاسخگویی، ۳- ارتباط مسئولیت و اختیار با شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان؛ ۴- تأثیر استراتژی‌های ارزیابی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان؛
آذر و همکاران (۱۳۹۵)	پویاشناسی تأثیر رهیافت‌های مدیریتی بر شکل‌گیری مدل‌های مدیریت عملکرد	بررسی تأثیر چهار رهیافت اصلی مدیریت (رهیافت سنتی، رهیافت منابع انسانی، رهیافت کمی، رهیافت دستگامی و اقتضایی) بر شکل‌گیری مدل‌های عملکردی، سیر تحولی و جایگاه آن‌ها در مدیریت عملکرد.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط با حوزه‌ی مدیریت عملکرد کارکنان

نویسندگان	عنوان پژوهش	خلاصه‌ی پژوهش
سید نقوی و فرهادی (۱۳۹۵)	ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه	تعیین ویژگی‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد. بر مبنای پژوهش ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه امیرالمؤمنین علی (ع) شامل دو بعد: ویژگی‌های اجرایی (دقت و ریزبینی، قاطعیت، عدالت‌جویی و انصاف و پویایی و انعطاف‌پذیری) و اهداف و رویکردها (استراتژی محوری، نتیجه‌گرایی و تعالی و بهبود مستمر) می‌باشد.

## سوالات اصلی پژوهش

- مدیریت عملکرد کارکنان در پرتو نهج البلاغه، چه مضامینی را در برمی‌گیرد؟
- مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی صورت گرفته است. به همین منظور از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> به شیوه‌ی براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) استفاده شده است. تحلیل مضمون برخلاف سایر روش‌های کیفی به چارچوبی که از قبل تعریف شده باشد، وابسته نیست. مضامین در این روش، بیانگر اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات پژوهش می‌باشند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در روش تحلیل مضمون، مضمون‌های پایه (شناسه‌ها و نکات کلیدی متن)، مضمون‌های سازمان دهنده (مضمون‌های به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) و مضمون‌های فراگیر (مضمون‌های دربرگیرنده‌ی اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) به صورت نظام‌مند به همراه روابط بین آن‌ها نشان داده می‌شود (عابد جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). پس از مطالعه‌ی عمیق نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون، مضامین اولیه (پایه) استخراج گردید سپس مضامینی که مفاهیم منسجم و مرتبطی را ارائه می‌کردند، گروه‌بندی شده و به عنوان مضامین سازمان دهنده ارائه گردیدند. در ادامه مضامین سازمان دهنده در قالب ۸ مضمون فراگیر تقسیم‌بندی شدند. در هر

1. Thematic Analysis  
2. Braun & Clarke



مرحله به منظور اطمینان از صحت برداشت مفاهیم و گروه‌بندی صحیح مضامین مشترک، نظر خبرگان ملاک قرار گرفت. به این صورت که در ابتدا تمامی مضامین اولیه‌ی (پایه) استخراج شده به همراه مفاهیم مشترک اولیه (مضامین سازمان دهنده) در اختیار سه نفر از اساتیدی که با مفاهیم نهج‌البلاغه و مدیریت اسلامی آشنایی عمیق داشتند قرار گرفته و از آنان خواسته شد میزان تناسب مضامین مشترک اولیه را با تک تک مضامین استخراج شده ارزیابی کنند. پس از مطالعه و بررسی دقیق اساتید، طی مصاحبه‌ی اکتشافی نکات اصلاحی و تغییرات مدنظر آنان اعمال شد. به این صورت که مضامینی که از نظر اساتید سوء برداشت شده بودند، حذف گردیدند. در ادامه به منظور جلب همکاری اساتید و خبرگان، طی یک نمونه‌گیری هدفمند مضامینی که دارای مفاهیم واضح، روشن و مستقیم بودند (به‌عنوان مثال مضمون فرعی پرهیز از تندخویی، برای مضمون اولیه‌ی " به مأموران سفارش می‌کنم با مردم تندخو نباشند") کنار گذاشته شده و مابقی مضامین که نیاز به استنباط داشتند در اختیار چهار نفر دیگر از خبرگان و پژوهشگران نهج‌البلاغه و مدیریت اسلامی قرار گرفت تا مفاهیم استنباط شده مورد بررسی قرار گیرند. سپس به منظور سنجش روایی مضامین سازمان دهنده، از دو ضریب CVR (ضریب نسبی روایی محتوا) و CVI (شاخص روایی محتوا) استفاده گردید. بدین منظور مضامین استخراج شده به ده نفر از خبرگان که با مفاهیم مدیریتی آشنایی داشتند، ارائه شد. در جدول ۲ مشخصات خبرگانی که در استخراج مفاهیم اولیه و هم‌چنین در تکمیل پرسشنامه‌ی CVI همکاری داشته‌اند، ارائه گردیده است. لازم به ذکر است که برخی از خبرگان در هر دو مرحله از پژوهش همکاری داشته‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index

جدول ۲. مشخصات خبرگان مشارکت کننده

ردیف	خبرگان	تحصیلات	محل خدمت	سابقه‌ی خدمت
۱	متخصصان علوم اسلامی و نهج البلاغه	دکتری زبان و ادبیات عرب	استاد تمام دانشگاه اصفهان	بیش از ۳۰ سال پژوهش در حوزه‌ی نهج البلاغه
۲		حوزوی- خارج فقه و اصول	مدرس دانشگاه فردوسی مشهد	بیش از ۳۰ سال پژوهش در حوزه‌ی نهج البلاغه و مدیریت اسلامی
۳		دکتری تخصصی فلسفه و کلام اسلامی	مدرس دانشگاه تهران	بیش از ۲۰ سال فعالیت در حوزه قرآن و نهج البلاغه
۴	متخصصان و پژوهشگران حوزه‌ی مدیریت و اسلامی	دکتری رشته مدیریت	دانشیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه قم	بیش از ۲۲ سال فعالیت در حوزه‌ی، مدیریت و نهج البلاغه
۵		دکتری رشته‌ی مدیریت	استاد تمام دانشگاه شهید بهشتی	بیش از ۲۸ سال فعالیت در حوزه‌ی مدیریت اسلامی
۶		دکتری رشته‌ی مدیریت	استاد دانشگاه شهید بهشتی	بیش از ۲۵ سال فعالیت در حوزه‌ی مدیریت اسلامی
۷		دکتری رشته‌ی مدیریت	دانشیار- دانشگاه تهران	بیش از ۲۲ سال فعالیت در حوزه‌ی مدیریت اسلامی
۸		دکتری رشته‌ی مدیریت	دانشیار دانشگاه اصفهان	بیش از ۱۱ سال فعالیت در حوزه‌ی مدیریت
۹		دکتری رشته‌ی مدیریت	دانشیار دانشگاه اصفهان	بیش از ۱۰ سال فعالیت در حوزه‌ی مدیریت
۱۰		دکتری تخصصی رشته مدیریت	مدرس دانشگاه- همکار دانشگاه امام صادق (ع)	بیش از ۱۰ سال پژوهش در حوزه‌ی مدیریت اسلامی
۱۱		دکتری رشته‌ی مدیریت	مدرس دانشگاه اصفهان	پژوهشگر حوزه‌ی مدیریت و نهج البلاغه

CVR یک روش سنجش روایی است که توسط لاوشه<sup>۱</sup> طراحی شده است که جهت محاسبه آن از نظرات کارشناسان متخصص استفاده می‌شود. به این صورت که ابتدا اهداف آزمون برای خبرگان توضیح داده می‌شود سپس از آن‌ها خواسته می‌شود تا هر یک از مؤلفه‌ها را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت "گویه ضروری است"، "گویه مفید است ولی ضروری نیست" و "گویه ضرورتی ندارد"، طبقه‌بندی کنند. پس از گردآوری دیدگاه خبرگان با استفاده از رابطه زیر

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

می‌توان CVR را محاسبه کرد:

در این فرمول Ne برابر است با تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند و N تعداد کل متخصصین می‌باشد. روش دوم برای روایی محتوا شاخص CVI است. این شاخص توسط والتز و باسل<sup>۲</sup> ارائه شده است. برای محاسبه CVI از خبرگان خواسته می‌شود میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف چهارقسمتی زیر مشخص کنند: (۱) غیر مرتبط، (۲) تا حدودی مرتبط، (۳) مرتبط، (۴) کاملاً مرتبط است. سپس با فرمول زیر CVI محاسبه شد.

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه داده‌اند} \times \text{نمره}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

با توجه به تعداد خبرگان که ۱۰ نفر بودند، حداقل میزان CVR قابل قبول برابر ۶۲ درصد می‌باشد؛ بنابراین گویه‌هایی که دارای CVR کمتر از ۶۲ درصد بودند (۸ گویه) از پژوهش کنار گذاشته شدند. سپس مقدار CVI گویه‌های باقیمانده محاسبه شد. در این روش گویه‌های دارای نمره بالاتر از ۰٫۷۹ مناسب هستند. از آنجایی که تمامی گویه‌های پژوهش CVI بالاتر از ۰٫۸۰ می‌توان نتیجه گرفت میزان CVI پژوهش قابل قبول است.

## یافته‌های پژوهش

بر اساس مطالعه‌ی نهج البلاغه، ۳۲۰ مضمون پایه نهایی گردید که با توجه به ارتباط معنایی در قالب ۸۶ مضمون سازمان دهنده و ۸ مضمون فراگیر تقسیم‌بندی شدند.

1. Lawshe
2. Waltz & Bausell

## ترسیم چشم انداز مشترک

اولین مرحله‌ی مدیریت عملکرد کارکنان بر مبنای آموزه‌های نهج البلاغه، ترسیم چشم انداز مشترک و ایجاد حس تعلق به آن از طرق مختلف می‌باشد. مطابق با جدول شماره ۳، برای شاخص فراگیر " ترسیم چشم انداز مشترک"، ۷ مضمون سازمان دهنده و ۲۰ مضمون پایه از نهج البلاغه استخراج شده است.

جدول ۳. مضامین مرتبط با ترسیم چشم انداز مشترک

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
ترسیم چشم انداز مشترک	تبیین شفاف مسئولیت‌ها	تعیین شفاف وظایف و مسئولیت‌های هر شخص، تأکید بر تقسیم صحیح کارها، نفی واگذاری وظایف محوله به دیگران، نفی سستی در خدمت	نامه‌ی ۳۲
	ارائه راهکار برای شرایط مبهم	لزوم بازگرداندن امور شبه ناک به خدا و اهل بیت (یعنی عمل کردن بر اساس قرآن و سنت پیامبر (ص))، دوری جستن از راه نزدیک به خواسته‌ی نفس در زمان قرا گرفتن بر سر دوراهی	نامه‌ی ۵۳، حکمت ۲۸۹
	هم‌راستایی وظایف با علائق کارکنان	نفی اجبار کارکنان به کاری که دوست ندارند، توصیه به عدم همکاری به جای همکاری اجباری، خلق وفاداری و ایجاد اعتماد بین مدیر و کارکنان از طریق هم‌راستایی وظایف با علائق شخصی کارکنان	نامه‌ی ۴، نامه‌ی ۵۳
	ایجاد حس تعلق مشترک نسبت به اهداف	تأکید بر مدنظر قرار دادن نظرات افراد برای تعیین وظایفشان، لزوم مشورت با دیگران برای تقسیم وظایف، نفی اکتفای صرف بر میل شخصی برای واگذاری مسئولیت	نامه‌ی ۵۳
	انطباق وظایف محوله با توانایی‌های افراد	تأکید بر انطباق حجم و نوع کار با توانایی‌های افراد، جنسیت کارکنان و ویژگی‌های شخصی آنان، ضرورت تطابق وظایف محوله با دانش، تخصص و دانایی افراد	نامه ۳۴، نامه ۵۳، نامه ۳۱، نامه ۴۲، خطبه ۱۴۹، نامه ۱۳

جدول ۳. مضامین مرتبط با ترسیم چشم‌انداز مشترک

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
	عدم تغییر رویه‌های مثبت گذشته	نفی تغییر رویه‌هایی که در گذشته متمر ثمر بوده و درستی آنان ثابت شده، نفی پدید آوردن رویه‌های جدیدی که به سنت‌های خوب گذشته خلل وارد می‌کنند و یا آینده‌ی آنان روشن نیست	نامه ۵۳، خطبه ۱۴۵، خطبه ۱۶۴
	عدم به کارگیری شیوه‌های نادرست برای کسب نتایج	مذمت ترسیم شیوه‌های نادرست برای رسیدن به اهداف، فاقد ارزش قلمداد شدن کسب موفقیت از طریق شیوه‌های غیرانسانی و غیراخلاقی	نامه ۳۱، خطبه ۱۲۶، خطبه ۲۰۰

### تبيين شاخص‌های عملکرد مدیران و کارکنان

شاخص‌های عملکردی، ملاک عملکرد کارکنان و مدیران در سازمان را تبیین می‌کنند. جدول ۴ بیانگر شاخص‌های عملکردی کارکنان و مدیران می‌باشد. به طور کلی ۳۱ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان دهنده برای شاخص‌های عملکردی مدیران و ۱۶ مضمون سازمان دهنده و ۱۰۱ مضمون پایه به عنوان شاخص‌های عملکردی کارکنان از نهج البلاغه استخراج گردیده است. لازم به ذکر است که شاخص‌های عملکردی کارکنان که در پژوهش ذکر شده کلیه‌ی کارکنان اعم از کارکنان سطوح مدیریتی و غیر مدیریتی را شامل می‌شود.

جدول ۴. مضامین مرتبط با شاخص‌های عملکرد مدیران و کارکنان

مضمین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
شاخص‌های عملکرد مدیران	پرهیز از استبداد ورزی	مذمت استبداد ورزی، لزوم سوءاستفاده نکردن از جایگاه شغلی، برشمردن عواقب رفتارهای استبدادگونه در سازمان از قبیل از بین رفتن وحدت کلمه در سازمان، افزایش نیرنگ بازی و از بین رفتن جایگاه و منزلت مدیر	نامه ۵، نامه ۵۳، خطبه ۲۱۶، حکمت ۴۷۶، نامه ۶۹
	رعایت انصاف و	ضرورت برخورد مساوات گونه با همه‌ی کارکنان در همه‌ی امور از قبیل، نگاه و اشاره چشم، توجه و روابط	نامه ۵۳، نامه ۵۹، نامه ۴۶، نامه ۲۷

جدول ۴. مضامین مرتبط با شاخص های عملکرد مدیران و کارکنان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
	مساوات	بین فردی، لزوم رعایت انصاف و عدالت در همه ی امور	نامه ۵۱، نامه ۴۳
	تفویض مناسب اختیارات	نفی تفویض همه ی امور، لزوم رسیدگی شخصی مدیر به اموری که کارکنان توانایی رسیدگی و پاسخ گویی ندارند و اختصاص زمان مشخصی برای آنها	نامه ۵۳
	برقراری ارتباط بدون واسطه با مجموعه ی زیردست	ضرورت ارتباط مستقیم و بدون تکلف مدیران با ارباب رجوع و زبردستان، ضرورت در دسترس بودن برای عموم مردم، لزوم درک مشکلات مردم از نزدیک و بدون واسطه	نامه ۵۳، نامه ۶۷
	مشورت و هم فکری با خبرگان	ضرورت مشورت با خبرگان و متخصصان، نفی اکتفای صرف بر رأی و نظر شخصی	حکمت ۲۱۶، نامه ۵۳
	اعمال رهبری سخت گیرانه توأم با شفقت	اعمال رهبری از طریق مجموعه ای از رفتارهای سخت گیرانه ی مبتنی بر خیرخواهی، ضرورت رفتار اعتدال گونه با افراد یعنی رفتاری توأم با شدت و نرمش در برخورد با کارکنان	نامه ۵۳، نامه ۳۱، نامه ۴۶، نامه ۱۸
	ضرورت توجه توأمان به مسئولیت های کوچک و بزرگ	لزوم رسیدگی به مسئولیت های کوچک تر در کنار انجام امور مهم و بزرگ، عدم پذیرش قصور در انجام مسئولیت های کوچک تر به دلیل رسیدگی به کارهای مهم و بزرگ	نامه ۵۳
	پرهیز از امتیازدهی به اطرافیان	هشدار در مورد امتیازخواهی نزدیکان، ضرورت اجرای حق برای همه حتی نزدیکان، پرهیز از امتیازدهی به نزدیکان	نامه ۵۳
	ثبات رأی	ضرورت داشتن ثبات رأی در تصمیمات	نامه ۵۹
کارکنان: عملکرد	سخت کوشی	لزوم داشتن تلاش و پشتکار فراوان برای اصلاح امور، ضرورت تداوم عمل و داشتن اشتیاق در انجام امور	نامه ۵۳، نامه ۵۹، حکمت ۲۷۸ و ...

جدول ۴. مضامین مرتبط با شاخص‌های عملکرد مدیران و کارکنان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
	نفی رویکرد "من مأمورم و معذور"	نفی رویکرد "من مأمورم و معذور" در مضمون "به مردم نگو، به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم...."	نامه ۵۳
	اطاعت از مافوق	ضرورت اطاعت از مافوق و پیروی از دستورات مطابق با چارچوب دین	نامه ۵، نامه ۱۳، نامه ۵۰ و....
	نتیجه‌گرایی	ضرورت بررسی و توجه به نتایج و سود و زیان برنامه‌ها قبل از شروع به فعالیت	خطبه ۱۵۴
	عمل‌گرایی	ضرورت پای بندی و عمل به گفته‌ها، پرهیز از شعار دادن و توصیه به عمل به جای گفتار	نامه ۵۹، خطبه ۳۷، خطبه ۱۶ و..
	تمرکز بر مسئولیت‌های تعیین شده	ضرورت تمرکز بر انجام وظایف محوله، عدم پافشاری برای انجام کارهای خارج از مسئولیت	نامه ۶۱
	پرهیز از امتیازخواهی	مذمت امتیازخواهی و هشدار نسبت به آن، تأکید بر سبوری ناپذیری امتیازخواهان	نامه ۵۳، خطبه ۲۳۲ و ...
	پرهیز از ستایش مافوق	نکوهش ستودن مافوق، لزوم برخورد و اصلاح فرهنگ چاپلوسی، چرب‌زبانی و ستایشگری در سازمان	حکمت ۳۴۷، حکمت ۸۳، نامه‌ی ۵۳ و....
	مدیریت مؤثر زمان	ضرورت انجام هر کاری در زمان خود، عدم به تعویق انداختن امور، پرهیز از شتاب ورزی در اموری که وقت آن نرسیده	نامه ۵۳
	داشتن انگیزه‌ی اخروی	پرهیز از داشتن انگیزه‌های صرفاً مادی، ضرورت جمع‌آوری توشه برای آخرت، تأکید بر عمل به منظور کسب رضایت و پاداش الهی	خطبه ۴۵، خطبه ۶۳، خطبه ۸۳، نامه ۲۱، و...
	پذیرش و عذرخواهی از اشتباهات	عدم پافشاری بر اشتباهات، ضرورت بازگشت به حق پس از آگاهی از اشتباهات، لزوم پذیرش اشتباهات و عذرخواهی بابت آن‌ها	نامه ۵۳

جدول ۴. مضامین مرتبط با شاخص های عملکرد مدیران و کارکنان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
	بازنداشتن افراد از خواسته های مشروعاتشان	ضرورت محروم نکردن افراد از نیازمندی ها و خواسته های مشروعاتشان، لزوم رسیدگی به نیازمندی های مشروعات افراد حتی در صورت تکلف و دشواری	نامه ۵۱
	تقدم جلب خشنودی خدا بر خشنودی مردم	ضرورت اولویت قرار دادن جلب رضایت الهی برای انجام همه ی امور، خداوند را برای راضی نگه داشتن مردم به خشم نیاوردن، عدم توجه به ناسپاسی مردم در انجام کارهای نیک	نامه ۲۷، حکمت ۲۰۴
	تقدم خشنودی عموم مردم بر رضایت خود	پرهیز از انجام کاری که خشنودی خود ولی ناخشنودی عموم مردم را در پی دارد	نامه ۶۹
	ترجیح رضایت عمومی بر رضایت خواص	تلاش برای جلب رضایت حداکثری، مقدم شمردن جلب رضایت عمومی بر جلب رضایت خواص، تأکید بر جلب رضایت عموم مردم به عنوان سرمایه ی اجتماعی حکومت	نامه ی ۵۳
	رعایت اخلاق حرفه ای	پرهیز از غرور و تکبر، صداقت داشتن، پرهیز از تندخویی، رفتار توأم با رأفت، بی اعتنا نبودن نسبت به زبردستان، پرهیز از منت گذاری، سعه صدر، وفای به عهد، امانت دار بودن	نامه ۵۰، نامه ۵۳، خطبه ۱۹۲، نامه ۳۱، خطبه ۲۱۶، نامه ۲۶ و ..

### توسعه ی یادگیری پایدار

پس از ترسیم چشم انداز مشترک و تبیین شاخص های عملکرد کارکنان و مدیران، تبیین زیرساخت هایی برای یادگیری پایدار و اثربخش در سازمان به منظور در چهارچوب قرار دادن عملکرد افراد و نهادهای آموزش های ارائه شده باید مدنظر قرار گیرد. برای تبیین شاخص های یادگیری پایدار ۶۳ مضمون پایه و ۱۴ مضمون سازمان دهنده استخراج شده که در جدول ۵ ذکر گردیده اند.



جدول ۵. مضامین مرتبط با توسعه‌ی یادگیری پایدار

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
توسعه‌ی یادگیری پایدار	ارائه‌ی رهنمودهای عملکردی	ضرورت آموزش افراد و ارائه‌ی دستورالعمل‌های عملکردی برای موقعیت‌ها و شرایط مختلف	نامه ۱۲، نامه ۱۴، نامه ۱۸، نامه ۲۵ و ...
	یادگیری دانش اثربخش	توصیه به کسب دانش سودمند، پرهیز از یادگیری علمی که منفعتی به همراه ندارد	نامه ۳۱، خطبه‌ی ۱۹۳
	هم‌راستایی آموزه‌ها با فطرت انسانی	تأکید بر کسب علمی که هم‌راستا با فطرت انسانی است و لزوم توجه به این اصل به عنوان معیاری برای سنجش سودمندی علم	حکمت ۳۳۸
	التزام عملی به آموزه‌ها	تأکید بر عمل به آموزه‌ها و دانش کسب‌شده، معرفی علمی که در اعضا و جوارح آشکار است به عنوان علم برتر، تأکید بر از دست رفتن علمی که در عمل ظاهر نشود	حکمت ۹۸، خطبه ۱۰۵، خطبه ۱۱۰ و ...
	خودسازی قبل از آموزش دیگران	تأکید بر تعلیم خود قبل از تعلیم دیگران، ضرورت تربیت دیگران با رفتار به جای گفتار	حکمت ۷۳، خطبه ۱۶۴
	انتقال آموزه‌ها به دیگران	التزام افراد دانا به آموزش دیگران	حکمت ۴۷۸، خطبه ۳۴
	رعایت اخلاق آموختن	تأکید بر اینکه فرد عاقل با اندرز می‌آموزد نه با تنبیه و آزردن شدن	نامه‌ی ۳۱
	تقویت و تشویق روحیه‌ی آموختن	ضرورت عدم مقاومت و جبهه‌گیری در برابر یادگیری و کسب دانش جدید	حکمت ۱۷۲، حکمت ۴۳۸
	تلاش بی‌وقفه در مسیر علم‌آموزی	تأکید بر اینکه کسب علم و دانش پایان‌ناپذیر بدون محدودیت است	حکمت ۴۵۷
	عبرت‌آموزی	معرفی عبرت‌آموزی به عنوان یکی از شیوه‌های کسب دانش، تأکید بر آموختن از تاریخ و زندگی گذشتگان	حکمت ۲۰۸، خطبه ۱۵۷، نامه ۳۱ و ...
	بهره‌گیری از قرآن	معرفی قرآن به عنوان سامان دهنده‌ی امور فردی و اجتماعی، چشمه‌ی دانش و دریای علوم، وسیله‌ی انجام وظیفه، عامل	خطبه ۱۵۸، خطبه ۱۷۶

جدول ۵. مضامین مرتبط با توسعه‌ی یادگیری پایدار

منبع گزاره	مفاهیم مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
خطبه ۱۹۸ و ...	پیروزی برای استدلال کننده با آن، فرونشاندن عرش علمی دانشمندان و ...	به عنوان منبع کسب دانش	
خطبه ۱۰۵، خطبه ۱۴۷، خطبه ۲۳۹ و ...	معرفی اهل بیت به عنوان معدن علوم، رمز حیات دانش، نابودکننده‌ی جهل و نادانی، درهای دانش و روشنایی امور انسان‌ها، خزانه‌داران علوم و معارف وحی و گنجینه‌های علوم خداوند رحمان	بهره‌گیری از تعالیم اهل بیت	
نامه ۳۱، حکمت ۸۶، نامه‌ی ۳۱ و ..	لزوم بها دادن و استفاده از تجربه و اندیشه‌ی افراد مجرب، ضرورت حفظ و بهره‌برداری از تجربیات خود و دیگران	یادگیری از تجربیات خود و دیگران	
حکمت ۷۹، حکمت ۸۰	ضرورت کسب حکمت و دانش از مسیرهای مختلف و منابع متعدد، تأکید بر کسب دانش حتی اگر نزد منافقین باشد	کسب دانش از منابع متعدد	

### ارتقاء بالندگی فردی

منظور از بالندگی فردی، رشد شخصی کارکنان می‌باشد. رشد شخصی کارکنان از این منظر حائز اهمیت است که از یک جهت منجر به تعالی و بالندگی خود افراد شده و از جهت دیگر از طریق ارتقاء مهارت‌های تیمی و تصمیم‌گیری می‌تواند به رشد سازمان منجر گردد. مطابق با جدول ۶، برای مضمون فراگیر ارتقاء بالندگی فردی، ۲۶ مضمون پایه استخراج گردیده که در قالب ۹ مضمون سازمان دهنده تقسیم‌بندی شده‌اند.

جدول ۶. مضامین مرتبط با ارتقاء بالندگی فردی

منبع گزاره	مفاهیم مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
حکمت ۴۲۳، خطبه ۱۷۶ و ...	ضرورت تربیت نفس و اصلاح باطن خویش، ایجاد روحیه‌ی خداترسی، التزام به ارزش‌های الهی در همه‌ی امور	تربیت و تهذیب نفس	ارتقاء بالندگی فردی
خطبه ۱۰۳، نامه ۵۳	ضرورت شناخت قدر و منزلت خویش	خودشناسی	

جدول ۶. مضامین مرتبط با ارتقاء بالندگی فردی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
	ابراز ناآگاهی (نقصان علم)	احساس شرم نداشتن نسبت به نادانسته‌ها و ابراز "نمی‌دانم"	حکمت ۸۲ حکمت ۸۵
	عدم اظهارنظر در حوزه‌ی غیرتخصصی	ضرورت سکوت در قبال ناشناخته‌ها و عدم اظهارنظر در حوزه‌های غیرتخصصی	نامه ۳۱ حکمت ۳۸۲
	خردورزی	تأکید بر اندیشیدن، معرفی اندیشیدن و بهره‌مندی از خرد خویش به عنوان بالاترین نوع دانش، معرفی بهره‌مندی از خرد خویش به عنوان پیش‌شرطی برای پند گرفتن از فکر دیگران	خطبه ۱۲۰ حکمت ۱۱۳
	اصالت دادن به افراد بر اساس دانش و تخصص	تأکید بر ارزش‌گذاری افراد بر اساس مقدار دانایی و تخصص آنان	حکمت ۸۱ حکمت ۲۸۸
	عدم هم‌نشینی با بی‌خردان	تأکید بر عدم هم‌نشینی با بی‌خردان به دلیل تأثیرپذیری از آنان	حکمت ۲۹۳
	اقدام مبتنی بر آگاهی	ضرورت عمل کردن از روی شناخت و آگاهی، مذمت عمل بر اساس روند و جو حاکم	خطبه‌ی ۱۵۴
	در هم آمیختن علم و ایمان	ضرورت داشتن ایمان در کنار علم و دانش، معرفی ایمان به عنوان جزء مکمل علم	خطبه‌ی ۱۵۶

### پایش و سنجش عملکرد

پس از اینکه چشم‌انداز مشترک در سازمان ترسیم شد و شاخص‌های عملکرد مدیران و کارکنان تبیین گردیدند، باید در جهت توسعه‌ی یادگیری پایدار و ارتقاء بالندگی فردی در سازمان تلاش شود. پس از آن لازم است که عملکرد افراد بر اساس شاخص‌های تبیین شده پایش مسنجیده گردد. مطابق با جدول شماره ۷، برای مضمون فراگیر پایش و سنجش عملکرد، ۵۰ مضمون پایه و ۲۰ مضمون سازمان دهنده که شاخص‌های پایش و سنجش عملکرد را توصیف می‌کنند، استخراج گردیده است.

جدول ۷. مضامین مرتبط با پایش و سنجش عملکرد

منبع گزاره	مفاهیم مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
نامه ۲۰، نامه ۴۰، نامه ۴۱ و ..	تأکید بر حسابرسی دقیق هزینه‌ها و سخت‌گیری وسواس گونه نسبت به بیت‌المال و صرف هزینه‌ها	حسابرسی دقیق هزینه‌ها	پایش و سنجش عملکرد
نامه‌ی ۵۳	ضرورت تفاوت قائل شدن بین عملکرد خوب و بد، تأکید بر رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد افراد	عدالت محوری	
نامه‌ی ۵۳	لزوم دخالت ندادن جایگاه و منزلت افراد در ارزشیابی	عدم دخالت منزلت افراد در ارزیابی	
حکمت ۲۲۰	لزوم قضاوت و ارزیابی بدون هرگونه پیش‌فرض و پیش‌داوری	عدم پیش‌داوری	
خطبه‌ی ۲۵	تأکید بر عدم اثربخشی تذکر مداوم	پرهیز از تذکر مداوم	
نامه‌ی ۵۳	تأکید بر احتساب تلاش و رنج هر شخصی به حساب خود آن شخص نه دیگران و یا مدیران	عدم انتساب نتایج عملکردی کارکنان به یکدیگر	
نامه ۵۳، حکمت ۴۲۲	ضرورت عدم چشم‌پوشی از تلاش‌های جزئی افراد، لزوم مدنظر قرار دادن و ارزشمند تلقی کردن کار نیک افراد هرچند کم و ناچیز	منظور کردن تلاش‌های جزئی کارکنان در ارزیابی	
نامه‌ی ۵۳، نامه ۱۸، حکمت ۳۰۱	تأکید بر شریک بودن مدیر در اعمال و رفتار منصوبین خود، ضرورت مراقبت و ارزیابی سخت‌گیرانه و قاطعانه‌ی نزدیکان و منصوبین	ارزیابی سخت‌گیرانه منصوبین و نزدیکان	
نامه‌ی ۵۳، حکمت ۲۰ و ...	لزوم گذشت و چشم‌پوشی نسبت به خطاها و لغزش‌های جزئی زیردستان	چشم‌پوشی از خطاهای قابل اغماض زیردستان	
حکمت ۴۳۶، حکمت ۲۸۹	ضرورت الگو پردازی و الهام بخشی عملکرد مطلوب در سازمان	الگو پردازی عملکرد	
خطبه ۸۶، خطبه‌ی ۱۷۶	ضرورت ابلاغ بایدها و نبایدها به کارکنان، اتمام حجت و بستن راه عذرتراشی کارکنان از طریق ارائه‌ی دقیق	اتمام حجت از طریق ارائه‌ی باید و نبایدها	

جدول ۷. مضامین مرتبط با پایش و سنجش عملکرد

منبع گزاره	مفاهیم مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
نامه ۵۳	دستورالعمل‌ها		
نامه ۳، نامه ۱۸، نامه ۱۹ و...	ضرورت ارائه‌ی مستمر نتایج عملکرد افراد به آنان	ارائه‌ی مستمر بازخور	
نامه ۲۰، نامه ۴۰، نامه ۴۱ و...	ضرورت تحقیق و بررسی بسیار برای کشف حقایق عملکردی کارکنان، تأکید بر ارزشیابی دقیق	ارزیابی دقیق و عمیق عملکرد	
نامه‌ی ۵۳	لزوم قضاوت نکردن و با احتیاط عمل کردن قبل از به‌یقین رسیدن	ارزیابی پس از حصول اطمینان	
نامه‌ی ۵۳	ضرورت پافشاری و شکیبایی داشتن برای کشف واقعیت، لزوم پشتکار داشتن برای کشف حقایق عملکردی کارکنان	پافشاری برای کشف واقعیت	
خطبه‌ی ۹۰، خطبه‌ی ۲۱۶	ضرورت خود سنجی، تأکید بر رسیدگی به حساب خود قبل از اینکه دیگران به حساب ما رسیدگی کنند، ضرورت رسیدگی به حساب خود به جای رسیدگی به حسابرسی دیگران	خود پایشی	
نامه‌ی ۱۹	معرفی زیردستان به عنوان منبعی برای ارزیابی مافوق و مدیران	ارزیابی توسط زیردستان	
نامه ۴۰، نامه ۳۴ و...	لزوم استفاده از منابع نامحسوس ارزیابی، ضرورت نظارت و ارزیابی پنهانی و غیرمستقیم کارکنان	ارزیابی توسط عیون (منابع نامحسوس)	
نامه‌ی ۵۳	ضرورت ارزشیابی دقیق زیردستان و شناسایی زحمات هر یک از آنان	ارزیابی توسط مافوق	
نامه‌ی ۵۳	لزوم پیگیری و یافتن علل بروز عملکرد ضعیف	ریشه‌یابی علل ضعف عملکرد	

## جبران خدمت

سیستم جبران خدمت، کلیه ی پرداخت ها شامل حقوق، دستمزد و پاداش را در برمی گیرد. حقوق و دستمزد به پرداخت های مالی برای انجام کار گفته می شود در حالی که پاداش به سامانه های پرداختی (مالی و یا غیرمالی) که برانگیزاننده یا تشویق کننده ی افراد برای تلاش اضافی و یا کار سخت تر است، اطلاق می گردد (فوت و همکاران، ۲۰۱۶). مطابق با جدول ۸ برای مضمون فراگیر جبران خدمت، ۶ مضمون سازمان دهنده به عنوان شاخص های جبران خدمت و ۱۴ مضمون پایه استخراج شده است.

جدول ۸. مضامین مرتبط با جبران خدمت

منبع گزاره	مفاهیم مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
خطبه ۳۷، نامه ۵۳، نامه ۲۶، نامه ۷۹	ضرورت احقاق حقوق همه ی کارکنان بدون در نظر گرفتن جایگاه و منزلت آنان، تأکید برداشتن شکیبایی در اقامه ی حق	احقاق حقوق کارکنان	بهر توان تلاش کنند
نامه ی ۵۳	تأکید بر اینکه پرداخت حقوق و مزایای مکفی، اتمام حجتی است برای فرمان برداری و عدم خیانت در امانت، ایجاد آسایش فکری و تمرکز بر وظایف کاری تعیین شده	پرداخت حقوق و مزایای مکفی	
نامه ی ۵۳	ضرورت استغناء و بی نیاز نمودن کارکنان کلیدی از مردم، معرفی عامل نیازمندی کارکنان به عنوان مقدمه ای برای دریافت رشوه	استغناء کارکنان کلیدی	
نامه ی ۵۳	ضرورت پاداش دهی بر اساس عملکرد افراد، لزوم ایجاد تبعیض بین نیکوکار و بدکار	پاداش مبتنی بر عملکرد	
نامه ی ۵۳	لزوم توجه به آمال و آرزوهای کارکنان در پاداش دهی	ارائه پاداش های اقتضایی	
خطبه ۲۲۵، نامه ۵۳، خطبه ۱۱۸، نامه ۴۲	لزوم ستایش عملکرد کارکنان و برشمردن کارهای مهم آنان، تأکید بر ستایش کارکنان به منظور برانگیختن دیگران و ایجاد فضای رقابتی	قدردانی از خدمات برجسته	

## کیفر خطاکاران

آخرین مرحله در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان، کیفر و مجازات خطاکاران بر اساس نتایج پایش و سنجش عملکرد می‌باشد. همانطور که در جدول ۹ ذکر شده برای مضمون فراگیر " کیفر خطاکاران"، ۱۶ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان دهنده استخراج شده است.

جدول ۹. مضامین مرتبط با کیفر خطاکاران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مفاهیم مضامین پایه	منبع گزاره
کیفر خطاکاران	تنبیه سازنده	ضرورت پاداش دادن به نیکوکار به عنوان عاملی برای آزار و تنبیه بدکاران	حکمت ۱۷۷
	کیفر افراد کج رفتار	لزوم کیفر افراد کج رفتار و واداشتن آنان به جبران ضرر و زیان‌هایی که تحمیل کرده‌اند	نامه ۴۱، ۵۰، نامه ۵۳ و...
	برخورد قاطعانه	لزوم داشتن قاطعیت پس از به‌یقین رسیدن	نامه‌ی ۵۳
	رعایت اخلاق در کیفر کردن	پرهیز از کیفر کردن به منظور انتقام گرفتن، لزوم مجازات افراد صرفاً به منظور اقامه‌ی حق، اجتناب از شادی کردن پس از مجازات	نامه‌ی ۵۳، نامه‌ی ۶۶
	نکوهش خطاکاران	تأکید بر سرزنش خطاکاران به عنوان اقدامی انضباطی	خطبه ۲۵، نامه ۳، نامه ۴۱، نامه ۴۳ و..

در نهایت شبکه‌ی مضامین مرتبط با مدیریت عملکرد کارکنان در پرتو نهج البلاغه، به صورت

شکل ۱ ترسیم می‌شود:

## تبیین مضمون های مدیریت عملکرد کارکنان از منظر نهج البلاغه



شکل ۱. شبکه ی مضامین مدیریت عملکرد کارکنان در پرتو نهج البلاغه

## نتیجه گیری

با توجه به سؤال پژوهش، ابعاد اصلی مدیریت عملکرد کارکنان در پرتو نهج البلاغه شامل: ترسیم چشم انداز مشترک، تبیین شاخص های عملکردی مدیران و کارکنان، توسعه ی یادگیری پایدار، ارتقاء بالندگی فردی، پایش و سنجش عملکرد، جبران خدمت و کیفر خطا کاران می باشد.

## نتیجه گیری مرتبط با بعد ترسیم چشم انداز مشترک

در بعد ترسیم چشم انداز مشترک، بر ایجاد حس تعلق مشترک نسبت به اهداف از طریق مشارکت دادن افراد در تعیین اهداف سازمان تأکید شده است. این مؤلفه، اصل مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱</sup> در علوم غربی را اثبات می کند. مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است که مدیران و کارکنان روی اهداف عملکردی مشخص توافق کرده و سپس برنامه ای برای رسیدن به اهداف طراحی می کنند (راج، ۲۰۱۲). از فرازهای "نفس خود را از هرگونه پستی بازدار، هر چند تو را به

1. Management by objective  
2. Raj



اهدافت رساند، زیرا نمی توانی به اندازه آبرویی که از دست می دهی بهایی به دست آوری" و فراز " آن نیک که جز با شر به دست نیاید نیکی نیست... " در نامه ی ۳۱ و هم چنین فراز " آیا به من دستور می دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم درباره امت اسلامی که بر آن ها ولایت دارم، استفاده کنم؟ به خدا سوگند تا عمر دارم، هرگز چنین کاری نخواهم کرد" در خطبه ۱۲۶، اصل عدم توجه و وسیله برای رسیدن به هدف استخراج شده که اندیشه ی ماکیاولی را ابطال می کند. ماکیاولی معتقد است، زمامدار اگر بخواهد باقی بماند و موفق باشد نباید از شرارت و اعمال خشونت آمیز بترسد؛ زیرا بدون شرارت، حفظ دولت امکان پذیر نیست. حکومت برای نیل به قدرت، ازدیاد و حفظ و بقای آن معجز است به هر عملی از قبیل کشتار، خیانت، ترور، تقلب و ... دست بزنند و هر گونه شیوه ای حتی منافی اخلاق و شرف و عدالت را برای رسیدن به هدفش روا می دارد (زارات و کاری، ۲۰۰۳). با توجه به مضامین ذکر شده می توان گفت اندیشه ی ماکیاولی کاملاً در تضاد با اندیشه های امیرالمؤمنین بوده و از این رو از منظر آموزه های اسلامی این نظریه ابطال می گردد.

با توجه به مضمون "مشکلاتی که در احکام نظامیان برای تو پدید می آید و اموری که برای تو شبهه ناکند، به خدا و رسول خدا (ص) بازگردان. پس بازگرداندن چیزی به خدا، یعنی عمل کردن به قرآن و بازگرداندن به پیامبر (ص) یعنی عمل کردن به سنت ... " (نامه ی ۵۳) و مضمون " اگر بر سر دوراهی دو کار قرار می گرفت، می اندیشید که کدام یک با خواسته نفس نزدیک تر است با آن مخالفت می کرد " (حکمت ۲۸۹)، اصل ارائه ی راهکار برای شرایط مبهم استخراج شده است که می توان این گونه برداشت کرد که افراد زمان قرار گرفتن بر سر دوراهی، برای انتخاب مسیر درست دو ملاک را باید مدنظر قرار دهند اول ضروری است گزینه ای را انتخاب کنند که مطابق با فرامین قرآن و سنت باشد و دوم اینکه از راهی که به خواسته ی نفس نزدیک تر است دوری گزینند.

### نتیجه گیری مرتبط با بعد شاخص های عملکردی مدیران و کارکنان

امیرالمؤمنین در نامه ی ۵۳ به قابل تفویض نبودن تمامی اختیارات مدیران اشاره کرده و می فرماید "بخشی از کارها به گونه ای است که خود باید انجام دهی، مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آنجا که منشیان تو از پاسخ دادن به آنها درمانده اند و دیگر، برآوردن نیاز

1. Zarate & curry

مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند و یارانت در رفع نیاز آنان ناتوانند" و یا در بخش دیگری از نامه‌ی ۵۳ می‌فرماید: "بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند تا شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی". با توجه به مضامین ذکر شده اصل قابل تفویض نبودن تمامی مسئولیت‌های مدیران استنباط گردیده که کاملاً در تضاد با یکی از تعاریف غربی رایج مدیریت است که توسط خانم ماری پارکر فالت<sup>۱</sup> ارائه شده است. خانم فالت مدیریت را این گونه تعریف می‌کنند "مدیریت هنر انجام دادن کار به وسیله‌ی دیگران است. به این ترتیب هر کس بتواند کارها را با استفاده از نیروی دیگران به انجام برساند مدیر است؛ به عبارت دیگر مدیر هماهنگ کننده و کنترل کننده فعالیت‌های دسته‌جمعی برای رسیدن به هدف مطلوب سازمان با حداکثر کارایی می‌باشد" (قرانی مقدم، ۱۳۷۵). با توجه به مضامین استخراج شده در نهج البلاغه، مدیر صرفاً هماهنگ کننده و کنترل کننده‌ی امور نبوده و ضروری است که در مواقع ضرورت و نیاز خود به طور مستقیم وارد عمل شود و حتی بخشی از زمان خود را برای رسیدگی مستقیم به امور این چنینی اختصاص دهد.

امیرالمؤمنین در مضمون "در مجلس عمومی با مردم بنشین و در برابر خدایی که تو را آفریده فروتن باش و سربازان و یاران و نگهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن با تو گفتگو کند" (نامه‌ی ۵۳) و "جز زبانت چیز دیگری پیام رسانت با مردم و جز چهره‌ات دربانی وجود نداشته باشد و هیچ نیازمندی را از دیدار خود محروم مگردان" (نامه‌ی ۶۷). بر لزوم برقراری ارتباط مستقیم و بدون تکلف رهبر و یا مدیران با آحاد مردم و مجموعه‌ی زیردست خود، تأکید می‌کنند که این اصل هم‌راستا با اصل ارتباط چهره به چهره در مفاهیم علوم غربی است.

در نامه ۵۳ به مالک اشتر به اِعمال رهبری سخت گیرانه از روی دلسوزی و شفقت تأکید شده است که مطابق با سبک رهبری پدرسالارانه<sup>۲</sup> در متون غربی می‌باشد. امام علی (ع) در نامه‌ی ۵۳ می‌فرماید "پس در کار آنان (نظامیان) به گونه‌ای بیندیش که پدری مهربان درباره فرزندش می‌اندیشد". رهبری پدرسالارانه به عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌شود که اختیار و نظم را با

1. Mary Parker Follett  
2. Paternalistic Leadership

نگرانی و توجه به زیردستان همراه می‌کند (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۸). رهبری پدرسالارانه ترکیبی از نظم و انضباط سخت گیرانه به همراه خیرخواهی و مهربانی پدرانه را در قالب یکپارچگی اخلاقی مشخص، ارائه می‌کند (لین و همکاران<sup>۱</sup> 2015). امیرالمؤمنین هم‌چنین در فرازهای بسیاری استبدادورزی و سبک رهبری صرفاً استبدادی را منع فرموده و نسبت به عواقب جدی آن هشدار داده‌اند به طوری که در خطبه‌ی ۲۱۶ می‌فرمایند "اگر زمامدار بر رعیت ستم کند، وحدت کلمه از بین می‌رود، نشانه‌های ستم آشکار، نیرنگ بازی در دین فراوان می‌گردد و .... (خطبه‌ی ۲۱۶).

شاخص‌های عملکردی که برای کارکنان در پژوهش ذکر شده کلیه‌ی کارکنان در تمام سطوح مدیریتی و غیر مدیریتی را شامل می‌شود. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد برای افراد تلاش برای جلب خشنودی خداوند ذکر شده است به این ترتیب که حضرت در نامه ۲۷ می‌فرمایند "خدا را در راضی نگه داشتن مردم به خشم نیاور، زیرا خشنودی خدا جایگزین هر چیزی بوده اما هیچ چیز جایگزین خشنودی خدا نمی‌شود. از این مضمون ضرورت در اولویت قرار دادن جلب خشنودی خداوند نسبت به جلب رضایت عموم مردم در زمانی که در تضاد به یکدیگر هستند، برداشت می‌شود. لازم به ذکر است شاخص اولویت قرار دادن جلب خشنودی خداوند نسبت به دیگران در هیچ یک از متون غربی یافت نشد.

یکی دیگر از شاخص‌های عملکرد تأکید شده برای تصمیم‌گیری‌ها، ترجیح رضایت عمومی بر رضایت خواص است به طوری که در نامه ۵۳ می‌فرمایند "دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو.... در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد، که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند و یا در فراز دیگری از نامه ۵۳ می‌فرمایند "خواص جامعه، همواره بار سنگینی را بر حکومت تحمیل می‌کنند...، در صورتی که ستون‌های استوار دین و اجتماعات پرشور مسلمین و نیروهای ذخیره دفاعی، عموم مردم می‌باشند، پس به آن‌ها گرایش داشته و اشتیاق تو با آنان باشد؛ بنابراین از این جهت که عموم مردم سرمایه‌ی اجتماعی اصلی حکومت بوده و هم‌چنین یاری‌دهنده‌ی حکومت در مواقع دشوار، عموم مردم هستند نه خواص جامعه، پس باید جلب رضایت عموم مردم نسبت به جلب رضایت خواص در اولویت قرار گیرد. اصل ترجیح رضایت عمومی بر رضایت خواص در مقیاس

1. Lin et al., 2015

سازمانی، در تعارض با نگرش سنتی تئوری ذینفعان و در راستای نگرش های نوین تئوری ذینفعان می باشد. نگرش سنتی ذینفعان ابتدا توسط فریمن در سال ۱۹۸۴ مطرح شد. وی تئوری عمومی سازمان ها را مطرح کرده و پاسخگویی سازمان نسبت به گروه وسیعی از ذینفعان شامل سرمایه گذاران، عرضه کنندگان، کارکنان، مشتریان، رقبا، اتحادیه های محلی و نهادهای قانون گذاری هستند (زارعی و زارعی، ۱۳۸۶). اخیراً تئوری های نوین ذینفعان در مسئولیت های اجتماعی سازمان ها نیز گسترش یافته به طوری که مطرح می شود عموم مردم و اجتماع نیز از ذینفعان سازمان محسوب می شوند و سازمان ها متعهد هستند به همان اندازه ای که هدف های شخصی خود را دنبال می کنند، هدف های بشردوستانه ی بیکاری، تورم و حفظ محیط زیست را نیز پیگیری کنند به عبارت دیگر در راستای منافع عموم مردم جامعه قدم بردارند.

عمل بر اساس انگیزه ی اخروی و در نظر گرفتن پاداش و عقاب الهی در همه ی امور نیز در مضامین بسیاری تأکید شده است. لازم به ذکر است برای این شاخص در متون غربی مطلبی یافت نشد. در متون غربی به مرکز کنترل درونی اشاره شده که اثربخش تر از مرکز کنترل بیرونی است. داشتن انگیزه ی اخروی از این منظر که منجر به ایجاد مرکز کنترل درونی شده و می تواند نیاز به کنترل و نظارت بیرونی را کاهش دهد، حائز اهمیت است.

### نتیجه گیری مرتبط با بعد توسعه یادگیری پایدار و ارتقاء بالندگی فردی

در بعد آموزش، امیرالمؤمنین در نامه ۳۱ بر یادگیری دانش اثربخش تأکید کرده و می فرمایند "بهترین سخن آن است که سودمند باشد، بدان علمی که سودمند نباشد، فایده ای نخواهد داشت..." سپس در حکمت ۳۳۸ یکی از ملاک های دانش اثربخش را هم راستایی آموزه ها با فطرت انسانی بیان می کنند: "علم اکتسابی اگر هماهنگ با علم فطری نباشد سودمند نخواهد بود". یکی دیگر از ملاک هایی که برای ارزشمندی دانش در نهج البلاغه به آن اشاره شده است، امکان پیاده سازی دانش در اعمال و رفتار است به این معنی که علمی که امکان پیاده سازی در عمل ندارد بی ارزش تلقی شده است در این راستا در حکمت ۹۲ می فرمایند "بی ارزش ترین دانش، دانشی است که بر سر زبان است و برترین علم، علمی است که در اعضا و جوارح آشکار است". هم چنین عالمانی که علم خود را در عمل به کار نمی گیرند به عنوان عامل بی انگیزگی برای کسب علم در سایر افراد جامعه معرفی شده اند: "...پس هرگاه عالم علم خود را تباه کند، نادان به آموختن روی

نیارود... (حکمت ۳۷۲) "امام علی (ع) به ضرورت خودسازی قبل از تعلیم و آموزش دیگران اشاره کرده و می‌فرماید بهترین شیوه‌ی تعلیم، تعلیم با اعمال و کردار است نه آموزش با گفتار. در همین راستا در حکمت ۷۳ می‌فرماید: "کسی که خود را رهبر مردم قرار داد، باید پیش از آن که به تعلیم دیگران پردازد، خود را بسازد و پیش از آن که به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد، زیرا آن کس که خود را تعلیم دهد و ادب کند سزاوارتر به تعظیم است از آن که دیگری را تعلیم دهد و ادب بیاموزد".

امیرالمؤمنین (ع) علاوه بر قرآن، کلام اهل بیت و افراد مجرب به عنوان منابع کسب دانش به کسب دانش هر کجا که باشد (حتی نزد منافقین) اشاره کرده و می‌فرماید "حکمت را هر کجا که باشد، فراگیر، گاهی حکمت در سینه منافق است و بی‌تابی کند تا بیرون آمده و با همدانش در سینه مؤمن آرام گیرد" (حکمت ۷۹)؛ و یا "حکمت گمشده مؤمن است، حکمت را فراگیر هر چند از منافقان باشد" (حکمت ۸۰). با توجه به مضامین ذکر شده نه تنها کسب علمی که هم‌راستا با فطرت انسانی باشد از متون و منابع غربی جای اشکال نیست بلکه می‌تواند ضروری نیز باشد. در نهج البلاغه ایمان به عنوان جزء مکمل علم معرفی شده و بر ضرورت همراهی ایمان با علم و دانش تأکید شده است. در همین راستا در خطبه‌ی ۱۵۶ می‌فرماید "با ایمان، علم و دانش آبادان است".

### نتیجه‌گیری مرتبط با بعد پایش و سنجش عملکرد

امیرالمؤمنین در نامه ۱۸ به مسئولیت و ضرورت پاسخگو بودن مدیر نسبت به اعمال و رفتار منتصبین خود اشاره می‌کنند و خطاب به فرماندار بصره می‌فرماید: "آنچه از دست و زبان تو از خوب و یا بد، جاری می‌شود، خدا تو را بیامرزد، چرا که من و تو در این گونه از رفتارها شریکیم"؛ و یا در نامه‌ی ۵۳ می‌فرماید: "هرگاه در کار نویسندگان و منشیان تو کمبودی (عیبی) وجود داشته باشد که تو بی‌خبر باشی، خطرات آن دامنگیر تو خواهد بود". بر همین اساس نظارت و کنترل سخت گیرانه بر اعمال و رفتار منتصبین، نزدیکان و افراد با مسئولیت‌های بالای سازمانی تأکید شده است. در همین راستا در نامه‌ی ۵۳ می‌فرماید "از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده ... و خیانتکار بشمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن".

با توجه به مضامین استخراج شده‌ی دیگر می‌توان نتیجه گرفت با وجود این که نظارت بر منتصبین و نزدیکان باید شدید و سخت گیرانه باشد ولی در عین حال نسبت به مردم عادی و افرادی که مسئولیتی ندارند باید سهل گیرانه و همراه با چشم‌پوشی باشد. در همین راستا در نامه‌ی ۵۳ می‌فرمایند "مردم دو دسته‌اند، ... اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، یا خواسته و ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌گردند، آنان را بیخشای و بر آنان آسان گیر". در بعد ارزیابی عملکرد، علاوه بر مافوق، زیردستان و خود شخص به عنوان منابع ارزیابی، عیون مطرح شده که منظور منابع نامحسوس ارزیابی فارغ از جایگاه و رده‌ی سازمانی می‌باشد. در همین راستا پیشنهاد شده افراد منتصب شده به صورت غیرمستقیم از طرق مختلف مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد.

#### نتیجه‌گیری مرتبط با بعد جبران خدمت

در بعد جبران خدمت، بر ضرورت استغناء کارکنان کلیدی تأکید شده به طوری که حضرت در نامه‌ی ۵۳ می‌فرمایند "سپس روزی فراوان بر آنان (کارگزاران دولتی) ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند" و یا در فرازی دیگر از همان نامه ۵۳ می‌فرمایند "پس از انتخاب قاضی... آن‌قدر به او بخش که نیازهای او برطرف گردد و به مردم نیازمند نباشد". بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت یکی از دلایل بیرونی که منجر به دریافت‌های خارج از چارچوب سازمانی توسط کارکنان (رشوه گرفتن) و یا دست‌درازی به بیت‌المال می‌شود، عدم استغناء کارکنان (نیازمند بودن) می‌باشد. در بعد پاداش نیز بر ضرورت قدردانی و ستایش از عملکرد برجسته تأکید شده است. هم‌چنین ستایش از عملکردهای برجسته به عنوان منبعی برای انگیزش و تلاش بیشتر دیگران معرفی شده است. در همین راستا در نامه‌ی ۵۳ می‌فرمایند "همواره از آنان (نظامیان) ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند بر شمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را بر می‌انگیزاند و ترسوها را به تلاش وامی‌دارد".

## نتیجه‌گیری مرتبط با بعد کیفر خطاکاران

در بعد کیفر خطاکاران از پاداش دادن به عملکردهای مثبت به عنوان ابزاری برای نکوهش و تنبیه افراد با عملکردهای منفی یاد شده است. شیوهی انضباطی که در متون مدیریتی غربی متناظر با آن یافت نشد. در همین راستا در خطبه‌ی ۱۷۷ آمده "بدکار را با پاداش دادن به نیکوکار آزار ده". یکی دیگر از مواردی که در بعد مجازات در نهج‌البلاغه به آن اشاره شده، برخورد انضباطی صرفاً به منظور زنده نگه‌داشتن حق و از بین بردن عملکردهای نامطلوب است. امیرالمؤمنین در مورد برخوردهای انضباطی به منظور تسویه حساب‌های شخصی، انتقام گرفتن و لذت بردن کاملاً هشدار داده‌اند در همین راستا در نامه‌ی ۶۶ می‌فرمایند "پس بهترین چیز نزد تو در دنیا، رسیدن به لذت‌ها، یا انتقام گرفتن نباشد، بلکه هدف تو خاموش کردن باطل، یا زنده کردن حق باشد". یکی دیگر از موارد رعایت اخلاق در برخوردهای انضباطی، پرهیز از شادی کردن در زمان برخوردهای انضباطی یا پس از آن است. به این ترتیب که در نامه‌ی ۵۳ می‌فرمایند "از کیفر کردن شادی مکن".

به منظور ایجاد و پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد اثربخش به سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه‌شده در پژوهش را مدنظر قرار داده و با استفاده از نتایج پژوهش در جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت عملکردی که شئون انسانی را رعایت کرده و هم‌راستا با آموزه‌های اسلامی باشد قدم بردارند. به عنوان مثال به منظور ترسیم چشم‌انداز مشترک برای سازمان و کارکنان، مسئولیت‌ها به صورت شفاف بیان گردند، برای شرایط مبهم راهکار ارائه گردد، وظایف محوله با علایق و توانایی‌های کارکنان تطابق داشته باشد، حس تعلق مشترک نسبت به اهداف ایجاد گردد، رویه‌های مثبت گذشته تغییر داده نشوند و از هر شیوه‌ی نادرستی نیز برای کسب نتایج مورد انتظار، استفاده نگردد. به همین ترتیب برای دیگر ابعاد مدیریت عملکرد نیز، مدنظر قرار دادن شاخص‌های استخراج شده از نهج‌البلاغه توصیه می‌گردد. به طور کلی با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی در سه سطح کارکنان، مدیران و سازمان ارائه می‌گردد:

## کارکنان

- در اولویت قرار دادن جلب رضایت الهی در شرایطی که کسب رضایت الهی در تضاد با کسب رضایت عموم مردم است
- در تصمیم گیری ها، مطالبات مردم و کسب رضایت حداکثری آنان نسبت به جلب رضایت خواص و یا خود در اولویت قرار گیرد
- پرهیز از رویکرد " من مأمورم و معذور" در تعاملات خود با ارباب رجوع
- عمل بر اساس انگیزه‌ی اخروی و در نظر گرفتن پاداش و عقاب الهی در همه‌ی امور

## مدیران

- توجه و رسیدگی به مسئولیت‌های کوچک‌تر در کنار مسئولیت‌های بزرگ
- کنترل و نظارت سخت گیرانه‌ی بر اعمال و رفتار منصوبین و نزدیکان
- در دسترس عموم مردم قرار داشتن و برقراری ارتباط مستقیم و بدون واسطه با مجموعه‌ی زیردست در صورت نیاز
- خودداری از اعطای هرگونه امتیاز ویژه به نزدیکان و اطرافیان
- اعمال سبک رهبری سخت گیرانه از روی دلسوزی در سازمان و خودداری از اعمال سبک رهبری مستبدانه

## سازمان

- تلاش برای نهادینه سازی فرهنگ دانش افزایی در سازمان و پیاده سازی دانسته‌ها در عمل
- ارائه‌ی راهکار و ابلاغ دستورالعمل‌های کلی به کارکنان برای شرایط مبهم و غیر تکراری
- تقویت فرهنگ ارزش گذاری افراد بر اساس میزان تخصص و دانایی آنان
- تلاش برای ارزیابی دقیق و عمیق عملکرد کارکنان از طریق ارزیابی غیرمستقیم و همه جانبه و تلاش مصرانه برای درک واقعیت‌های عملکردی آنان
- خودداری از انتساب نتایج مثبت عملکردی کارکنان به مدیران و مافوق‌ها



- تلاش برای ریشه‌یابی علل ضعف عملکرد کارکنان
- استغناء (پرداخت فراتر از معمول) کارکنان کلیدی به جهت بی‌نیاز نمودن آنان از مراجعین
- ستایش و قدردانی از افراد با عملکردهای بالا و برجسته
- برخورد انضباطی با افراد دارای عملکرد پایین از طریق پاداش دادن به افراد با عملکرد بالا
- برخورد قاطعانه با افراد خاطی فارغ از منزلت و جایگاه شغلی آنان



## منابع

- نهج البلاغه (۱۳۸۴)، ترجمه محمد دشتی، قم: موسسه فرهنگی پژوهش های امیرالمؤمنین (ع).
- نهج البلاغه (۱۳۸۶)، ترجمه آیت الله مکارم شیرازی، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- بابائی طلائی، محمداقبر (۱۳۹۹)، مبانی و اصول مدیریت عملکرد از منظر آیات و روایات، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- حاجی حسینی، محسن؛ جهانیان، رمضان و ایران نژاد، پریسا (۱۳۹۸)، طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی بر اساس مؤلفه های سرمایه فکری. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۰، ش ۴۰: ۱۰۸-۱۴۷.
- حسینی، مجید؛ آذر، عادل؛ شهرابی، جمال و مقبل، عباس (۱۳۹۵)، پویاشناسی تأثیر رهیافت های مدیریتی بر شکل گیری و تبیین مدل های مدیریت عملکرد. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، دوره ۱۵، ش ۴۸: ۱۲۷-۱۴۲.
- رفیع زاده، علاءالدین و میر سپاسی، ناصر (۱۳۹۶)، طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی. مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، دوره ۷، ش ۱۷: ۳۳-۵۵.
- زارعی، بهروز و زارعی، عظیم (۱۳۸۶)، پارادیم های تفویک تبیین کننده شکل گیری ارتباطات بین سازمانی. نشریه دانش مدیریت، دور ۲۰، ش ۷۸: ۴۵-۶۲.
- سید نقوی، میرعلی و فرهادی، علی (۱۳۹۵)، ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه. پژوهشنامه نهج البلاغه، دوره ۴، ش ۱۵: ۲۱-۳۹.
- طالقانی، محمد؛ اسدزاده منجیلی، سحر و مهدی زاده، مهران (۱۳۹۸)، تبیین اثرات به کارگیری سبک های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان های دولتی و غیردولتی؛ مبتنی بر مقایسه تطبیقی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، ش ۱۲۷: ۲-۱۴۴.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۵، ش ۲: ۱۵۱-۱۹۸.
- قرائی مقدم، امان الله (۱۳۷۵)، مدیریت آموزشی، تهران: ایجد.
- محمدی، محمد و شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶)، طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۴، ش ۱۵: ۱۳۳-۱۵۹.

مهدی زاده، مهران؛ اسد زاده منجیلی، سحر و طالقانی، محمد (۱۳۹۸)، تبیین اثرات به‌کارگیری سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان‌های دولتی و غیردولتی؛ مبتنی بر مقایسه تطبیقی. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، دوره ۲، ش ۲: ۱۲۷-۱۴۴.

- Aguinis, H. (2018). **Performance Management**, (4th ed). Chicago: Business Press.
- Azmi, F. T. (2019). **Strategic Human Resource Management**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101.
- Cummings, T. Worley, C. (2015). **Organization Development & Change** (10th edition). Stamford: CENGAGE Learning.
- Curry, P., & Zarate, O. (2003). **Introducing Machiavelli**. United Kingdom: Icon Books Ltd.
- Foot, M., hook, C., & Jenkins, A. (2016). **Introducing Human Resource Management** (7th edition). london: pearson education.
- Lee, Q. Y., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2020). Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. *Personnel Review*.
- Lin, C.-P., Lin, M.-Z., & Li, Y.-B. (2015). An empirical study on the effect of paternalistic leadership on employees' voice behaviors –the intermediary role of psychological empowerment. **Journal of Interdisciplinary Mathematics**, 18(6), 789-810.
- Neher, A., & Maley, J. (2019). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129-1152.
- Noe, R., Hollenbec, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). **Human Resource Management Gaining a competitive advantage** (10th ed.). New York,: Mc Graw Hill Education.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). **People Resourcing: Contemporary Hrm in Practice**, Harlow: Financial Times/Prentice Hall. London: Pearson Education Limited., pp. 604-608.
- Rao, T. V. (2016). **Performance Management Toward Organizational Excellence** (2th edition). india: Sage Publications.
- Raj, R. (2012). *The Concept of Management by Objectives*. Ritu, Inc.
- Stone, R. J. (2002). **Human Resource Management** (4th edition). National Library of Australia.
- Susan L. Verhulst, David A. DeCenzo. (2018). **Fundamentals of Human Resource Management** (13th edition). wiley