

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۳۲ - زمستان ۱۳۹۶

صص ۱۰۷ - ۱۲۶

## بازشناسی مفهوم عملکرد در اندیشه قرآنی: با تأکید بر رویکرد سازمانی

سعید مسعودی‌پور\*، عرفان مصلح\*\*

### چکیده

کلیدی‌ترین مفهوم در حوزه مدیریت و ارزیابی عملکرد، شناخت چپستی عملکرد است که در غرب، حاکمیت اندیشه پراگماتیسم به این حوزه کاملاً مشهود است. در این مطالعه تلاش شده است تا از منظر اسلامی مدلی برای تبیین مفهوم عملکرد ارائه شود. بدین منظور پس از بررسی مبانی نظری غرب در این حوزه، ابتدا آیاتی از قرآن کریم که در آنها از ریشه عمل کلماتی به کار رفته است؛ احصا شدند و مورد بررسی و تدبیر قرار گرفتند؛ در نهایت مدل مفهومی عمل در بیان قرآن به دست آمد که دارای سه بُعد موضوع‌های مربوط به عمل، موضوع‌های مربوط به عامل و موضوع‌های مربوط به ناظر عمل شکل گرفت. بعد از مشخص شدن مبانی عملکرد از منظر قرآن کریم، مدل مفهومی عملکرد صالحانه طراحی شد. این مدل دارای دو بُعد حُسن فعلی و حُسن فاعلی است. مهم‌ترین تفاوت مدل عملکرد صالحانه سازمانی با الگوهای متعارف، توجه به حُسن فاعلی است که تبعات قابل‌توجهی را در حوزه مدیریت عملکرد به دنبال خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: عمل؛ ارزیابی عملکرد؛ مدیریت عملکرد؛ سازمان؛ اسلام؛ قرآن.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۸/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۱۲.

\* دکتری، پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق (ع).

Email: masoodipoor@isu.ac.ir

\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

### ۱. مقدمه

بی‌شک سازمان‌ها به یک ضرورت جدایی‌ناپذیر جامعه امروز تبدیل شده‌اند. دامنه فراگیری سازمان‌ها به حدی رسیده است که اداره امور مختلف زندگی اجتماعی بشر بدون آن ناممکن به نظر می‌رسد. اگرچه ادعا می‌شود که سازمان، محصول دوران اخیر نیست و قدمتی طولانی دارد، اما شکل کنونی آن قطعاً دستاورد بشر امروز و پدیده‌ای متعلق به عصر جدید است. نکته مهم و قابل‌توجه در این خصوص این است که الگوها، روش‌ها و مدل‌های موجود در سازمان‌دهی و اداره سازمان، غالباً محصول تولیدات تمدن غرب بوده که متأثر از نظام عقیدتی - ارزشی آن جامعه بنا شده است.

یکی از عناصر مبنایی در تفکر مدیریت متعارف، اندیشه پراگماتیسمی است که بر فضای نظریه‌های غربی سایه افکنده است؛ تا حدی که گفته شده است: «فلسفه اصالت عمل بیشترین تأثیر را بر تحولات دانش مدیریت معاصر داشته است. این نگرش فلسفی به انسان‌گرایی تمایل دارد و موقعیت انسان را در ساخت حقیقت و جهان مورد تأکید قرار می‌دهد و وی را حاکم بر سرنوشت خود فرض می‌کند» (رضائیان، ۱۳۸۵). در خصوص تأثیر این تفکر، می‌توان به حوزه مدیریت منابع انسانی اشاره کرد که موضوع اصلی آن رفتار و عمل انسان در سازمان است. در نظریه‌های مدیریت منابع انسانی یکی از مواردی که مورد بحث قرار می‌گیرد این است که کارمندان چگونه باید در سازمان عمل کنند و بر اساس چه شاخص‌هایی عملکرد آن‌ها مورد ارزیابی قرار بگیرد. یکی از تأثیرات منفی ایجادشده در صورت مخدوش‌بودن مدل ارزیابی عملکرد افراد، ایجاد تصویر بی‌عدالتی در کارکنان است. واندروال و هسیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، به‌طور مبسوط به بی‌عدالتی‌هایی که ممکن است در طی انجام فرایند ارزیابی عملکرد و عواقب ناشی از آن رخ دهد، پرداخته‌اند.

سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که با توجه به مبانی ارزشی حاکم بر نظریه‌های غربی، آیا تناقض و تضادی بین رویکرد اسلامی به موضوع مدیریت عملکرد با رویکرد متعارف وجود دارد؟ برای بررسی دقیق این موضوع لازم است نقطه شروع را کمی عقب‌تر قرار داد و موضوع را از ماهیت و تعریف عمل و عملکرد آغاز کرد. این موضوع کمک خواهد کرد تا برای نقد نظریه‌ها از منظر اسلامی، نقطه اتکای محکمی برای محک‌زدن نظریه‌های غربی در حوزه مدیریت عملکرد وجود داشته باشد.

---

1. Vande Walle & Heslin

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مفهوم عملکرد در مدیریت متعارف.** تعریف‌های متعدد و گوناگونی از عملکرد ارائه شده است. نیلی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، عملکرد را فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته تعریف می‌کنند. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱. کارایی که بیانگر چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب ورودی‌ها برای تولید خروجی‌های معین است؛ و ۲. اثربخشی که بیانگر میزان دستیابی به اهداف سازمانی است. وجه جامع این تعریف‌ها را می‌توان این‌گونه بیان کرد: «عملکرد موضوعی است که علاوه بر چپستی آنچه که افراد به آن دست می‌یابند، چگونگی دستیابی نیز در آن مهم است. عملکرد یک عنصر چندبعدی و محاط‌شده است که هم نتایج و هم فرآیندهای ایجادکننده نتایج را تبیین می‌کند» (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰)؛ بنابراین «عملکرد هم به‌معنای رفتارها و هم به‌معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند؛ بلکه به‌نوبه خود نتیجه به‌حساب می‌آیند و می‌توان جدای از نتایج در مورد آن‌ها قضاوت کرد. این تعریف از عملکرد، به این نتیجه‌گیری منجر می‌شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد، هم ورودی‌ها (رفتارها) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۵)؛ اما این مفهوم با مفاهیم دیگر نظیر رفتار<sup>۲</sup> و عمل<sup>۳</sup> متفاوت است. عمل چیزی است که توسط یک عامل و با آگاهی از هدف انجام آن صورت می‌گیرد. برخی از افراد ترجیح می‌دهند عمل را به‌عنوان اقداماتی که نیاز به حرکات فیزیکی و بدنی دارد تعریف کنند. در این زمینه آنسکومب<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، در سخنرانی خود با عنوان «دانش بدون مشاهده» بیان می‌کند که عمل یک سری فعالیت فیزیکی و بدنی است که فرد عامل بدون مشاهده نتیجه می‌داند که این فعالیت‌ها را به‌منظور دستیابی به هدفی که به‌دنبال آن است، انجام می‌دهد؛ اما رفتار گستره وسیعی از اقدامات و واکنش‌های فیزیولوژیک، عاطفی و یا عقلانی است که توسط افراد، موجودات زنده، سیستم‌ها و یا تجهیزات مصنوعی در ارتباط با خود و یا محیط پیرامونشان، یعنی دیگر سیستم‌ها و یا موجودات و محیط فیزیکی رخ می‌دهد. رفتار، پاسخ سیستم و یا موجود زنده به محرک‌ها و یا ورودی‌های مختلف داخلی یا خارجی است که می‌تواند آگاهانه یا ناخودآگاه، آشکار یا پنهان و داوطلبانه و یا غیرارادی باشد ( & Khale Minton, 2014).

1. Neely & et al.  
2. Behavior  
3. Act  
4. Anscombe

به‌طور خلاصه می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که در رفتار عنصر واکنش و پاسخ نهفته است؛ درحالی‌که عمل این‌طور نیست. آنچه در عمل، محور توجه است فعالیت است که اگرچه معطوف به هدف است، اما در مفهوم آن صرف فعالیت دیده می‌شود.

**ارزیابی عملکرد.** هدف اصلی از شناخت مفهوم عملکرد، رسیدن به چگونگی ارزیابی و مدیریت آن است؛ زیرا سازمان‌ها به دنبال تحقق اهداف و تعالی خود هستند و در این مسیر بهبود عملکرد، نقش بسزایی دارد؛ از این‌رو پرداختن به چگونگی ارزیابی و سنجش عملکرد و درنهایت بهبود و اصلاح آن امری مهم تلقی می‌شود تا جایی که در تعریفی، ارزیابی عملکرد، فرآیند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را برای تحقق اهداف دنبال کند، تعریف شده است (Nanni et al., 1990).

مولین<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، در تعریف خود از ارزیابی عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش‌آفرینی به‌صورت ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش‌آفرینی آن‌ها برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان تأکید دارد. به‌طور سنتی ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین وظایف بخش مدیریت منابع انسانی است (Ferris & King, 1991). ارزیابی عملکرد نه تنها اطلاعات معتبر و صحیح در اختیار مدیران قرار می‌دهد، بلکه اطلاعات مناسبی نیز در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، کارکنان نسبت به عملکرد و رفتارهای شغلی خود آگاه می‌شوند و به نقاط قوت و ضعف عملکردی خود پی می‌برند (بزاز جزایری، ۱۳۷۸)؛ به عبارت دیگر، علاوه بر استفاده زیاد سازمان از فرآیند ارزیابی، مانند تعیین نیازهای آموزشی و پرداخت حقوق و مزایای متعادل و پرورش کارکنان، نیروی انسانی سازمان هم از این اقدام بهره‌مند می‌شود؛ زیرا ارزیابی عملکرد، ضعف‌ها و توانایی‌های کارکنان را نشان می‌دهد و کارکنان با کسب اطلاع از آن‌ها اقدامات لازم را به‌منظور تسلط بر ضعف‌ها و بهبود توانایی‌های خود انجام می‌دهند (زارعی متین، ۱۳۸۶).

معیارها یا سنجه‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان با عناوین زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. مالی: درآمد، ارزش صاحبان سهام، ارزش افزوده، نرخ‌های بازده، هزینه‌ها؛
۲. خروجی: واحدهای تولید یا پردازش شده، ظرفیت پذیرش، حساب‌های جدید؛
۳. اثرگذاری: دستیابی به یک استاندارد، تغییرات رفتار؛
۴. واکنش: قضاوت دیگران، همکاران، مشتریان داخلی و خارجی؛
۵. زمان: سرعت پاسخگویی یا گردش کار، دستاوردها در مقایسه با جدول زمان‌بندی، میزان کار عقب‌افتاده، زمان بازاریابی، زمان‌های تحویل (آرمسترانگ، ۱۳۸۵).

به منظور ایجاد فضای رشد برای نفوذ گروه‌های کاری خودمدیریتی<sup>۱</sup> (Liden & Tewkury, 1995; Manz & Sims, 1981) و گروه‌های مستقل<sup>۲</sup> (Susman, 1976)، ارزیابی دیگر صرفاً وظیفه ناظران نیست؛ در عوض امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در پی جمع‌آوری اطلاعات از منابع گوناگونی هستند تا بتوانند عملکرد کارکنان خود را بسنجند (Benardin and Beatty, 1987). در گذشته تأکید ارزیابی عملکرد سنتی بر سنجش نتایج کار افراد بود و بهبود عملکرد اغلب بر تفاوت‌های فردی متمرکز بود و به محدودیت‌های ایجادشده توسط سیستم، توجه نمی‌شد. برای مثال، محدودیت‌های مربوط به رهبری، فرایند کار و طراحی سازوکار سازمان دیده نمی‌شد؛ همچنین پرداختن بیش‌ازاندازه به اشتباهات و کوتاهی‌های افراد بیشتر باعث دل‌سردی افراد و دوری کردن آن‌ها از چالش‌ها به‌جای کمک‌خواستن از همکاران می‌شد. درنهایت این امر باعث به‌وجودآمدن ضعف در عملکرد افراد خواهد شد. تمرکز ارزیابی عملکرد سنتی بر نتایج قابل‌سنجش، نظارت‌کنندگان را به سمت استفاده از شاخص‌های کمی سوق می‌دهد و عوامل کیفی که در این زمینه عوامل مهم و پرشماری هستند؛ نادیده گرفته می‌شوند (Camman and Nadler, 1978; Eccles, 1991)؛ اما نگاه سنتی به موضوع عملکرد، اشکالات جدی را به‌دنبال داشت. برای مثال، دمینگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۶)، اعتقاد دارد که ۸۰ درصد از مشکلات عملکردی توسط طراحی سیستم ایجاد می‌شود و فقط ۲۰ درصد مربوط به سایر عوامل ناهنجار از قبیل رفتار اشخاص است. در مقابل رویکرد سنتی، در نگرش‌های جدیدتر، مدل‌هایی ارائه شده است که از جمله آن می‌توان به «سیستم مدیریت کیفیت جامع»<sup>۴</sup> اشاره کرد. TQM برخلاف رویکرد سنتی که به اشخاص در ارزیابی اهمیت می‌دهد، بیشتر به سیستم موجود در سازمان به‌عنوان عامل مهمی در تعیین عملکرد اهمیت می‌دهد (Dobbins et al., 1991). از اصول مهم TQM، تأکید بر کار گروهی در واحدهای کاری است. TQM عملکرد گروه را غالباً به سمتی می‌برد که رفتارهای رقابتی غیر بهره‌ور را کاهش می‌دهد و تمرکز افراد را به سمت گروه و نه اهداف و اغراض شخصی، جلب می‌کند؛ بنابراین در هنگام ارزیابی عملکرد نیز معیارهای ارزیابی عملکرد گروهی به نسبت معیارهای شخصی و فردی کارکنان بیشتر مورد توجه قرار داده می‌شود (Waldman & Kenett, 1990).

در پژوهشی لم و اسکاوبروک<sup>۵</sup> (۱۹۹۹)، ارزیابی عملکرد از دو دیدگاه فرایندمحور و نتیجه‌محور و ارزیابی عملکرد گروهی و فردی را بررسی کردند. یافته‌های این پژوهشگران نشان داد که ارزیابی عملکرد فردی و گروهی تفاوت‌چندانی با هم ندارند؛ اما ارزیابی فرایندمحور

- 
1. Self-management work
  2. Teams autonomous work groups
  3. Deming
  4. Total Quality Management (TQM)
  5. Lam & Schaubroeck

برخلاف ارزیابی نتیجه‌محور می‌تواند بسیار نتیجه‌بخش بوده و ثمرات بسیاری برای سازمان به همراه داشته باشد. کاردی و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، معتقدند که چون نتایج کاری هم از عوامل سیستمی و هم از رفتار اشخاص ناشی می‌شوند، عملکرد کارکنان باید بر اساس اینکه کاری چگونه صورت می‌گیرد و اینکه نتایج آن کار چیست، سنجیده شود؛ بنابراین با توجه به گفته این پژوهشگران، ارزیابی عملکرد به شناسایی روابط مهم بین اعمال و نتایج کمک خواهد کرد.

در نظر گرفتن مسائل روان‌شناسی ارزیابی‌شوندگان در فرایند ارزیابی از جمله موضوع‌هایی است که توسط لوتانس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، مطالعه شده است. آن‌ها بررسی‌هایی در مورد سرمایه‌های روانی که توسط مؤلفه‌های مثبتی همچون امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری تعریف می‌شود، انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که ارتباط تنگاتنگی بین سطوح عملکردی کارکنان و سرمایه‌های روانی آن‌ها وجود دارد.

مدیریت عملکرد، نگاه توسعه‌یافته و تکامل‌یافته‌ای در فرآیند مدیریت منابع انسانی است که پیش‌تر با عنوان «ارزیابی عملکرد» از آن یاد می‌شد. مدیریت عملکرد از رویکرد مدیریت بر مبنای اهداف (MBO)<sup>۳</sup> که نخستین بار توسط پیتر دراگر (۱۹۵۴)، معرفی و مشهور شد، رشد و نمو پیدا کرد. MBO نوعی از رویکرد علمی بود که بر دستیابی به نتایج به‌وسیله ارتباط آن‌ها با اهداف تأکید می‌کرد (Collings & Wood, 2009, 191). شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به‌منظور نظارت بر کار کارکنان انجام می‌دادند؛ در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است (خسروی، ۱۳۸۴). مدیریت عملکرد در کامل‌ترین مفهوم خود بر این باور استوار است که هر فعالیتی توسط افراد در سطوح مختلف انجام می‌گیرد و در دستیابی به هدف کلی سازمان کمک می‌کند؛ بنابراین به آنچه افراد انجام می‌دهند (کارها آن‌ها)، نحوه انجام کار (رفتار آن‌ها) و آنچه باید حاصل شود (نتایج آن‌ها) مربوط می‌شود. مدیریت عملکرد تمام اقدامات رسمی و غیررسمی سازمان برای افزایش کارایی فردی، گروهی و سازمانی و توسعه مداوم دانش، مهارت و شایستگی را شامل می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۵).

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر مبتنی بر روش پژوهش موضوعی قرآن کریم است. در روش پژوهش حاضر ابتدا کلیدواژه مناسب با عنوان پژوهش در نظر گرفته شده و آیاتی که دارای این واژه باشند، احصا

1. Cardy, Carson & Dobbins  
2. Luthans et al.  
3. Management By Objectives

می‌شوند؛ درنهایت اینکه با بررسی آیات، نکات به‌دست‌آمده طبقه‌بندی و دسته‌بندی شده و با مراجعه به تفاسیر صحت برداشت‌ها سنجیده می‌شود. فرآیند روش پژوهش موضوعی در قرآن در شکل ۱، نشان داده شده است.



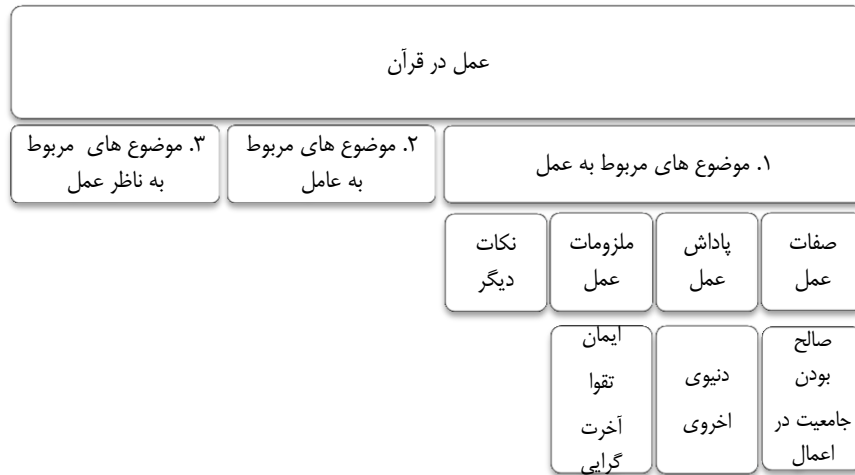
شکل ۱. فرآیند انجام پژوهش موضوعی در قرآن (جوانعلی‌آذر و مسعودی پور، ۱۳۹۱)

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای تبیین نگاه اسلام به مقوله عمل<sup>۱</sup> و عملکرد آیاتی که ریشه «عمل» در آن‌ها به‌کار رفته است، احصا شد. در مجموع ۳۶۰ بار کلماتی که از ریشه عمل هستند، در قرآن تکرار شده است که این کلمات در ۶۸ سوره و ۳۱۳ آیه قرار دارند. بعضی از آیات خروج موضوعی داشته که مورد بررسی قرار نگرفتند.

**مدل مفهومی عمل در قرآن.** با بررسی آیاتی که ریشه «عمل» در آن‌ها به‌کار رفته است، سعی شد تا موضوع‌های مشابه در یک عنوان کلی قرار داده شوند تا درنهایت مدل مفهومی به‌دست آید. مدل به‌دست‌آمده در شکل ۲، نشان داده شده است.

۱. با توجه به رابطه مفهومی میان عمل و عملکرد و اینکه یک جزء اساسی در بررسی عملکرد فعالیت‌ها و اقداماتی که منجر به نتیجه می‌شوند، این دو مفهوم در کنار یکدیگر به‌کار رفته است.



شکل ۲. مدل مفهومی عملکرد در قرآن

در ادامه ابعاد مدل تشریح می‌شود.

### موضوع‌های مربوط به عمل

**صفات عمل.** منظور از صفات عمل، یعنی اینکه قرآن کریم در ضمن آیاتش که به معرفی عمل می‌پردازد، چه صفات و مشخصه‌هایی برای عمل مورد تأیید ذکر می‌کند. بررسی آیات نشان می‌دهد صالح بودن و جامعیت عمل دو مؤلفه مشخصه اصلی عمل هستند.

**صالح بودن.** عمل تأیید شده از منظر قرآن کریم همواره با صفت صالح همراه بوده است که در بسیاری از آیات، عمل با صفت صالح همراه است:<sup>۱</sup>

«وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا أُولَئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ» (اعراف/۴۲).

به عبارت دیگر آنچه قرآن از آن به عنوان کار نیک یاد می‌کند را با ترکیب عمل صالح می‌آورد. بسیاری از مفسران عمل صالح را یک مفهوم کلی و برابر با کار نیک و خوب دانسته‌اند و هیچ تفکیکی میان این واژه و واژه‌های مشابه مانند عمل حسن، عمل خیر و غیره قائل نشده‌اند (خوشدل مفرد، ۱۳۸۲).

۱. از جمله دیگر آیات می‌توان به اسراء: ، کهف: ۲، توبه: ۱۲۰، نحل: ۹۷ و سایر موارد اشاره کرد.



کلمه «صلاح» به وجهی به معنای «لیاقت» است (طباطبائی، ۱۳۷۴). از آنجاکه واژه «صالح» تمامی ارزش‌های مثبت را دربردارد، ضرورتاً باید واژه‌ای معادل این واژه برای شمول صفات منفی وجود داشته باشد. قرآن دو عبارت جامع و کلی متضاد را برای اطلاق به صفات و اعمال مطلوب و نامطلوب نشان داده است. در نگاه کلی به ویژگی‌های همه اعمال انسانی، قرآن آن‌ها به دو دسته «صالحات» و «سیئات» تقسیم کرده است (محمدجعفری، ۱۳۸۸)؛ بنابراین در برخی آیات نیز واژه «عمل» را با «سیئات» همراه شده است، مانند سوره نساء، آیه ۱۸.

قرآن کریم به صراحت تعریفی از عمل صالح ارائه نمی‌دهد، بلکه تنها بر مصادیق آن تکیه می‌کند؛ اما در یک بیان کلی می‌شود گفت: «هر عملی که وحی الهی یا عقل سلیم و فطرت سالم به آن فرمان دهد، عمل صالح است؛ چنان‌که ترک آنچه وحی یا عقل و فطرت سلیم از آن نهی کرده نیز عمل صالح است؛ یعنی معیار صلاح عمل فقط دلیل معتبر اعم از عقلی و نقلی است» (جوادی آملی، ۱۳۸۲). برخی نیز عقیده دارند که اعمال صالح از لحاظ قرآن، اعمالی مبتنی بر شرع است که شرع آن‌ها را مشخصاً بیان فرموده است؛ نه اینکه هر عملی که عقلاً بر خوب بودن آن صحه بگذارند، عمل صالح باشد. عمل صالح عملی است شرعی که از جانب خداوند به وسیله انبیا و رسولان و در قالب ادیان برای مردم معرفی شده است. گویا مفسرینی مانند «ابن کثیر» که عمل صالح را اعمال منطبق با شرع معرفی کرده‌اند، همین مطلب را در نظر داشته‌اند (خوشدل مفرد، ۱۳۸۲؛ البته به نظر می‌رسد این تعریف در خصوص عمل صالح، یک تعریف مضیق و ناقص است. «علامه جعفری» نیز معتقد است، صالحات عقایدی هستند که به‌طور کامل در رفتار خارجی نمود می‌یابند (محمدجعفری، ۱۳۸۸). به نظر می‌رسد بهترین تعریف همان است که عمل صالح را عمل مطابق با وحی و عقل بدانیم.

**جامعیت در اعمال.** یکی دیگر از صفات و مشخصه‌هایی که قرآن کریم برای عمل مورد تأیید ذکر می‌کند، جامعیت و یکپارچگی اعمال در منظومه تعریف شده خود است. در بیان قرآن کریم یک فعل نباید حالت «فَتَوْمُنُونَ بَبَعْضِ الْكِتَابِ وَ تَكْفُرُونَ بَبَعْضِ» داشته باشد؛ چراکه نتیجه چنین کاری «فَمَا جَزَاءُ مَنْ يَفْعَلُ ذَلِكَ مِنْكُمْ إِلَّا خِزْيٌ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ يُرَدُّونَ إِلَىٰ أَشَدِّ الْعَذَابِ» (بقره: ۸۵) است؛ بنابراین به میل و اختیار آدمی نیست تا قسمتی از عمل صالح را که مطابق با میل او بود انجام دهد و قسمتی را ترک گوید.

**پاداش عمل.** به‌طور کلی پاداش عمل صالح را می‌توان در ذیل دو عنوان کلی قرار داد: (۱) پاداش‌های اخروی و (۲) پاداش‌های دنیوی. مهم‌ترین و اصلی‌ترین پاداش اخروی کسانی که در دنیا اعمال صالح انجام داده‌اند، دخول در بهشت الهی است (بقره: ۸۲). برخی از آیات به

آمزش گناهان به واسطه اعمال صالح اشاره دارند (تغابن: ۹)؛ البته برخی از آیات به غفران و پاداش الهی اشاره دارند و به‌طور مستقیم به خود بهشت اشاره نمی‌کنند (مائده: ۹).

بین اعمال نیک و بد انسان و بین حوادث خارجی ارتباط وجود دارد (طباطبائی، ۱۳۷۴). در قرآن کریم آیاتی است که با اطلاقش بر این معنا دلالت دارد، نظیر این آیات: «مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ، وَ مَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا - فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَ مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ» (طباطبائی، ۱۳۷۴)؛ بنابراین، قطعاً این‌گونه نیست که پاداش یا عقاب تمام اعمال تا روز قیامت به عقب افتاده باشد. از جمله پاداش‌های دنیوی کسانی که عمل صالح انجام می‌دهند و قرآن به آن اشاره کرده است می‌توان به عدم خوف و ناراحتی و غم اشاره کرد (بقره: ۶۲).

به‌طور کلی برخی از آثار مترتب بر عمل صالح عبارت است از: سعادت ابدی؛ حیات طیبه؛ استجاب دعا؛ تکفیر و تبدیل سیئات؛ پاداش بی‌حساب؛ مودت و دوستی در دل‌های دیگران؛ پاداش‌های دائمی و همیشگی؛ امنیت و عدم خوف از ظلم و خلافت در زمین (خوشدل مفرد، ۱۳۸۲).

یک نکته مهم در بحث پاداش‌های الهی در خصوص عمل صالح، رابطه و نسبتی تصاعدی بین میزان عمل و پاداش است. برخی آیات می‌فرماید که کسانی که کار نیک کرده‌اند، بیش از آن چیزی که کرده‌اند، دریافت می‌کنند: «فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَ يَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ وَ أَمَّا الَّذِينَ اسْتَنكَفُوا وَ اسْتَكْبَرُوا فَيُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَ لَا يَجِدُونَ لَهُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَ لَا نَصِيرًا» (النساء: ۱۷۳)؛ پاداش الهی لزوماً با عمل صالح نسبت و رابطه مسقیم ندارد و خداوند از فضل و بخشش خود بر عمل می‌افزاید.<sup>۱</sup>

یکی از موضوع‌های مهمی که در خصوص اعمال انسان مورد اشاره قرآن قرار گرفته است، موضوع «حبط اعمال» است. کلمه حبط به معنای باطل شدن عمل و از تأثیر افتادن آن است و در قرآن هم جز به عمل نسبت داده نشده است (طباطبائی، ۱۳۷۴). احباط و تکفیر، چیزی شبیه به جمع و تفریق بین اعمال است، یا به تعبیر دقیق‌تر و بهتر، تأثیر و تأثرات مختلفی است که اعمال و نتایج آن‌ها بر همدیگر دارند. در واقع، انسان مثلاً با یک عمل یک گام پیشرفت می‌کند و با عملی دیگر دو گام به عقب برمی‌گردد (سوزنچی، ۱۳۸۴). ممکن است عملی از نظر ملکوتی به خاطر آفت‌زدگی تباه و پوچ شود، همچون بذری سالم که در زمین مساعد پاشیده می‌شود و

۱. برای حرکت به سمت مدیریت اسلامی، لازم است این مفاهیم در سازمان به شکلی نهادینه شود که عمل سازمانی خود را نه تنها به عنوان وسیله‌ای برای امرار معاش و کسب درآمد، بلکه به‌عنوان امری که شکل‌دهنده عاقبت و آخرت انسان است، دیده شود. «اعمال ما صورت ملکی دارد که فانی و موقت است و آن همان است که در این جهان به صورت سخن یا عملی دیگر ظاهر می‌شود و وجهه‌ای ملکوتی دارد که پس از صدور از ما، هرگز فانی نمی‌شود و از توابع و لوازم و فرزندان جانشدنی ماست. اعمال ما از وجهه ملکوتی و چهره غیبی باقی است و روزی ما به آن اعمال خواهیم رسید» (سوزنچی، ۱۳۸۴) و در این خصوص هیچ تفاوتی بین عمل سازمانی و غیرسازمانی وجود ندارد.

محصول هم می‌دهد، ولی قبل از اینکه مورد استفاده قرار گیرد دچار آفت می‌شود. قرآن کریم این آفت‌زدگی را حبط می‌نامد. ممکن است یک مسلمان مؤمن در راه خدا و برای خدا به فقیر مستحق صدقه بدهد و صدقه او مورد قبول واقع شود، ولی بعد آن را با منت گذاشتن بر او و یا با نوعی آزار روحی دیگر به او، نیست و نابود گرداند (مطهری، ۱۳۷۲).

در میان گناهانی که موجب حبط اعمال می‌شوند، آنچه خیلی واضح و مسلم است و در آیات متعددی نیز مطرح شده، کفر و شرک و ارتداد و نفاق، بی‌احترامی به رسول خدا، هدف قرار دادن زندگی دنیا، ناخرسندی از تعالیم و اوامر الهی، انکار ولایت امیرالمؤمنین از روی جهود و ستیزه‌جویی، ترک نماز بدون عذر موجه و حسد است؛ یعنی اموری که جهت‌گیری انسان را در سمت و سوی ضد الهی قرار می‌دهد» (سوزنچی، ۱۳۸۴). از جمله اعمال سازمانی که می‌تواند مصداق حبط عمل تلقی شود، خیانت سازمانی و جاسوسی در مقابل دشمنان بیگانه است.

**ملزومات عمل.** منظور از ملزومات عمل، یعنی اجزا و بایدهایی که باید در کنار عمل صالح باشند تا عمل صالح بتواند اثرگذار باشد. در واقع اگر این الزامات از عمل صالح منفک شوند، عمل خاصیت اصلی و واقعی خود را از دست خواهد داد یا اینکه نمی‌تواند به حد مطلوب خود برسد.

**ایمان.** مهم‌ترین لازمه عمل صالح، ایمان است. قرآن کریم در آیات بسیاری در کنار اشاره به عمل صالح به مفهوم ایمان و لزوم آن اشاره می‌کند:

وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرَى مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ كُلَّمَا رُزِقُوا مِنْهَا مِنْ ثَمَرَةٍ رِزْقًا قَالُوا هَذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ وَأُتُوا بِهِ مُتَشَابِهًا وَلَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَهُمْ فِيهَا خَالِدُونَ (البقرة ۲۵)

بیش از پنجاه مرتبه در قرآن عبارت «الذین امنوا و عملوا الصالحات» آمده است که مفهوم قرآنی عمل صالح ارتباط آن را با ایمان کاملاً مشخص می‌کند و اصولاً بدون ایمان، نمی‌توان معتقد به عمل صالح شد؛ زیرا عمل صالح یک نوع عمل کاملاً شرعی و دینی است (خوشدل مفرد، ۱۳۸۲). بر مبنای اینکه ایمان، مجموع اعتقاد قلبی، اقرار زبانی و عمل به ارکان است، ذکر عمل صالح پس از ایمان از قبیل ذکر مصداق پس از ذکر کلی نیست؛ بلکه از سنخ ذکر جزء مهم بعد از ذکر کل و هدف آن توجه‌دادن به اهمیت عمل صالح است؛ چنانچه در بعضی موارد اعتقاد قلبی پس از ایمان ذکر می‌شود و چنان‌که برخی مصادیق عمل صالح نیز بر اثر اهمیت ویژه‌ای که در ایمان سایر اعمال صالح دارد، پس از عمل صالح ذکر می‌شود، نظیر آنچه که در سوره عصر آمده است (جوادی آملی، ۱۳۸۲).

**تقوا.** دومین جزء لازم که باید در کنار عمل صالح قرار گیرد، تقوا است. این موضوع را می‌توان از مضمون چند آیه از قرآن به‌دست آورد از جمله<sup>۱</sup>:

«اتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ» (بقره: ۲۳۳)

**آخرت‌گرایی.** یکی از موضوع‌هایی که در قرآن به‌دفعات به‌عنوان ضرورتی برای کنترل عمل مورد تأکید قرار گرفته، موضوع قیامت است. اگرچه ا ز لحاظ مفهومی، اشتراکاتی بین مفهوم آخرت‌گرایی و تقوا وجود دارد. دو مورد از مهم‌ترین ویژگی‌های عمل صالح که از آیات قرآن برداشت می‌شود یکی این است که عمل صالح با اخلاص ربط وثیقی دارد و دیگر اینکه عمل صالح باید بر مبنای آخرت‌گرایی انجام شود (خوشدل مفرد، ۱۳۸۲). آیه ۸ سوره جمعه از جمله آیاتی است که به این موضوع اشاره کرده است.

**نکات دیگر در خصوص عمل.** گاهی اوقات ممکن است انسان عمل ناپسند و اشتباه خود را نیکو و زیبا ببیند یا عمل خوب در نظرش زشت جلوه کند که در قرآن کریم از آن با عنوان «زینت عمل» یاد شده است. زینت‌دادن شیطان به عمل آدمی به این است که به‌وسیله تهییج عواطف درونی مربوط به آن عمل، در دل آدمی القا می‌کند که عمل بسیار خوبی است و در نتیجه انسان از عمل خود لذت می‌برد؛ زمانی قلب متوجه آن می‌شود که دیگر فرصتی برایش نمی‌ماند تا در عواقب وخیم و آثار سوء و شوم آن تعقلی کند (طباطبائی، ۱۳۷۴).

تزئین و آرایش شیطان این‌چنین است که از طریق تحریک شهوات و هوس‌ها و صفات زشت و ناپسند انسان، چهره عملش را در نظرش آن‌چنان جلوه می‌دهد که سخت مجذوب آن می‌شود و آن را از هر جهت عملی عاقلانه و منطقی و دوست‌داشتنی می‌بیند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴). بر اساس آیه ۴۳ انعام می‌توان گفت: «ریشه غرور و ترک تضرع، مفتون شدن به تزئینات شیطانی است» (قرائتی، ۱۳۸۳). شیطان (با استفاده از روح هواپرستی آن‌ها) اعمال را در نظر زینت می‌دهد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴).

بروز چنین رفتاری از انسان در عمل سازمانی او نیز ممکن و محتمل است. برای مثال، کم‌توجهی به امور ارباب‌رجوع را نه یک رفتار منفی، بلکه نشان‌دهنده جایگاه و شأنیت خود بدانند یا مدیری که بد اخلاقی و عدم انعطاف‌پذیری در مقابل کارمندان خود را به‌عنوان سبک مدیریتی خود و مطلوب می‌پندارد.

۱. از جمله دیگر آیات می‌توان به الحشر: ۱۸، المائدة: ۹۳ و نساء: ۱۲۸ اشاره کرد.

موضوع‌های مربوط به عامل. از منظر قرآن، عامل عمل صالح هر کسی که باشد هر آنچه را که کرده بدون کم و کاست دریافت خواهد کرد (نساء: ۱۲۴)؛ همچنین در قرآن کریم به این موضوع اشاره شده است که بین عمل خواسته شده از یک فرد و توان وی باید نسبت و توازن برقرار باشد: «وَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ» (اعراف: ۴۲).

با توجه به آیه شریفه بالا جمله «لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا» برای تقویت دل‌های مؤمنین و امیدوار ساختن آنان است؛ چون قبلاً ایمان را مقید به عمل صالح کرده بود و معلوم است کمتر کسی از مؤمنین موفق می‌شود جمیع اعمال صالح را انجام داده و به مقتضای کلمه «الصالحات» که جمع با الف و لام و مقید استغراق است هیچ‌یک از اعمال صالح را ترک نکند و این خود باعث نومی‌ی بیشتر مؤمنین است؛ بنابراین در جمله مورد بحث به خاطر رفع این نگرانی می‌فرماید: «تکلیف هر کس به قدر وسع و استطاعت او است» (طباطبائی، ۱۳۷۴).

موضوع‌های مربوط به ناظر عمل. قرآن کریم در آیات متعددی خداوند را ناظر بر اعمال انسان معرفی می‌کند و با صفات گوناگونی به ناظر بودن خداوند بر اعمال انسان اشاره می‌کند. تمام این صفات نمایانگر این واقعیت است که کوچک‌ترین عمل انسان از منظر خدا پنهان نیست.

جدول ۱. آگاهی خداوند از اعمال انسان در قرآن

نحوه بیان قرآن از آگاهی خداوند در مورد اعمال انسان	نمونه آیات
بصیر	بقره: ۲۳۳، بقره: ۲۳۷، بقره: ۲۶۵، آل عمران: ۱۵۶، هود: ۱۱۲
خبیر	بقره: ۲۳۴، بقره: ۲۷۱، آل عمران: ۱۵۳، مائده: ۸، توبه: ۱۶
علیم	بقره: ۲۸۳، نور: ۲۸
محیط	آل عمران: ۱۲۰، نساء: ۱۰۸، انفال: ۴۷، هود: ۹۲
شهید	آل عمران: ۹۸

ناظر دائمی دیدن خداوند بر اعمال انسان، می‌تواند اثرات تربیتی فراوانی به همراه داشته باشد و فرد به‌طور مستمر عملکرد خود را مورد کنترل قرار دهد؛ زیرا می‌داند «مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَ لَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَ لَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَ لَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ» (المجادله: ۷)

یکی دیگر از موضوع‌هایی که در این قسمت قابل طرح است، تخلف‌ناپذیری وعده الهی در اعطای پاداش است. خداوند متعال در این آیه تضمینی محکم از برآورده شدن اجر کسانی که

عمل صالح انجام می‌دهد: «أَنْتَى لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَى» (آل عمران: ۱۹۵)؛ به این معنا است که اگر انسان عملش را الهی کند، پاداش و اجر آن قطعی و تخلف‌ناپذیر است، درحالی‌که اگر عمل برای غیرخدا انجام شود، تضمینی در خصوص دریافت پاداش وجود ندارد. نکته دیگر اینکه انسان ممکن است به دلایل مختلف، از امر الهی سرپیچی کند و عملش مطابق با دستور شرع نباشد. در این صورت نیز باز مسیر بازگشت برای او وجود دارد و آن توبه است؛ البته توبه شرایط و ملزوماتی دارد (النساء: ۱۷ و ۱۸).

با توجه به آیه ۱۷ سوره نساء که شروع آیه با ادات حصر (انما) است، می‌توان دریافت که شرط اصلی کسانی که توبه آن‌ها مقبول واقع می‌شود، انجام عمل سوء از روی جهل است. آیه ۵۴ سوره انعام نیز به موضوع جاهل‌بودن افرادی که توبه آن‌ها پذیرفته می‌شود، اشاره کرده است. خداوند در آیه ۱۸ سوره نساء، توبه یک دسته از افراد را خارج کرده و می‌فرماید: «در زمانی که مرگ به سراغ انسان می‌آید و انسان در حال احتضار است، در این صورت توبه او مقبول واقع نمی‌شود».

**طراحی مدل مفهومی عمل سازمانی از نگاه قرآن.** در پرتو معارف قرآنی استخراج‌شده در قسمت قبل، سعی بر این است تا مدل مفهومی عمل سازمانی طراحی شود و در انتها رهنمون‌هایی برای استفاده از رویکرد قرآنی به مفهوم عمل در سازمان ارائه شود.

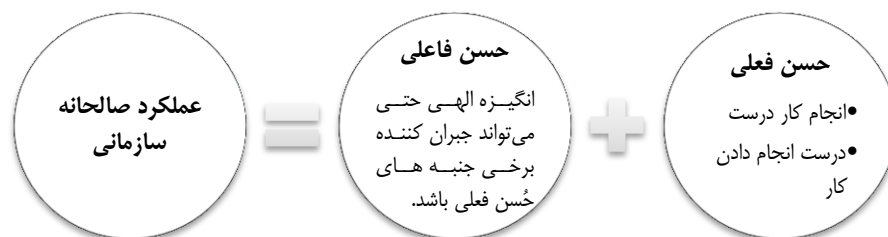
هر عملی دو جنبه و دو بُعد دارد و هر یک از دو جنبه آن از نظر خوبی و بدی حسابی جداگانه دارد. این دو بُعد عبارت است از: شعاع اثر مفید و یا مضر عمل در خارج و در اجتماع بشر و شعاع انتساب عمل به شخص فاعل و انگیزه‌های نفسانی و روحی که موجب آن عمل شده است و عامل خواسته است به واسطه عمل و با وسیله قراردادن عمل به آن هدف‌ها و انگیزه‌ها برسد. از نظر اول باید دید اثر مفید و یا مضر عمل تا کجا کشیده شده است؟ و از نظر دوم باید دید که عامل در نظام روحی و فکری خود چه سلوکی کرده و به‌سوی کدام مقصد می‌رفته است؟» (مطهری، ۱۳۷۲) معمولاً از این دو بُعد با عنوان «حُسن فعلی» و «حُسن فاعلی» یاد می‌شود.

حُسن فاعلی نیز دو جنبه دارد: اخلاص و معرفت (سوزنچی، ۱۳۸۴). «میزان معرفت انسان باعث می‌شود که انسان بالا رود و اساساً در منطبق قرآن آنچه با لذات بالا می‌رود معرفت است: «إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ». در این آیه برخلاف تصور رایج نمی‌گوید: «اصل عمل است و معرفت، ارزش عمل را بالا می‌برد»؛ بلکه می‌فرماید: «اصل، کلمه طیب و معرفت است و عمل صالح در بالارفتن این معرفت کمک می‌کند». بسیاری از مقایسه‌هایی که در باب ثواب اعمال آمده، بر همین اساس است. برای مثال، کسی که با معرفت به زیارت یک امام

معصوم رود، ثوابی بیش از کسی دارد که به حج می‌رود، اما معرفتی ندارد (سوزنچی، ۱۳۸۴). بُعد اخلاص نیز ناظر به خالص بودن نیت و الهی بودن عمل است؛ یعنی فرد عمل را به خاطر خدا و کسب خشنودی او انجام دهد.

در معنای عملکرد سازمانی، حُسن فعلی را می‌توان شبیه به همان مفهومی دانست که در مبانی نظری مدیریت غرب، با عنوان «اثربخشی<sup>۱</sup> و کارایی<sup>۲</sup>» از آن یاد می‌شود. در مدیریت متعارف اگر کاری در راستای اهداف سازمانی انجام گیرد، آن را اثربخش و اگر کاری با صرف هزینه به‌اندازه صورت گیرد و هدرروی منابع وجود نداشته باشد، کار انجام‌شده را کارآمد می‌گویند.

از منظر اسلامی، ملاک و معیار مطلوب بودن هدف، با آنچه در مبانی نظری متعارف وجود دارد، متفاوت است. در جهان بینی مادی، مهم‌ترین هدف هر سازمانی، سودآوری و بقا معرفی می‌شود؛ درحالی‌که از منظر اسلامی، اهداف سازمانی باید خدمت به جامعه اسلامی و برآورده شدن نیازهای مسلمانان به‌منظور فراهم شدن بستری برای تکامل معنوی باشد.



شکل ۳. مدل مفهومی عملکرد صالحانه سازمانی

توجهات دیگری نیز در بُعد درست انجام دادن کار لازم است. همان‌طور که در بخش مدل مفهومی عمل در قرآن ذکر شد، بر اساس آیات قرآن کریم، خداوند به هر کسی به‌اندازه وسع و توانش به او تکلیف می‌دهد؛ بنابراین برای درست انجام دادن کار باید کار تعریف‌شده در حد توان فرد باشد؛ همچنین بحث وسیله مورد استفاده برای تحقق عمل، در ذیل درست انجام دادن کار قابل بیان است. از نگاه اسلام برای انجام عمل مقدس نمی‌توان از هر وسیله‌ای استفاده کرد؛ به‌بیان دیگر هدف توجیه‌کننده وسیله مورد استفاده نیست.

تعبیر دیگری که از عمل سازمانی مورد تأیید اسلام می‌توان به آن اشاره کرد، توأم بودن عمل صالح با ایمان است. عمل صالح همان حُسن فعلی عمل را دربرمی‌گیرد و ایمان به حُسن فاعلی

1. Effectiveness  
2. Efficiency

و انگیزه و نیت الهی عمل اشاره دارد. مهم‌ترین و اصلی‌ترین تفاوت مدل عمل صالحانه با مدل‌های متعارف در این مؤلفه است. نقش اراده و نیت در تعالی، تنزل یا حبیط عمل، همچنین تطبیق عمل و تحصیل موافقت یا مخالفت آن با شرع چنان است که گاه یک عمل که بدنه خارجی آن نسبت به دو نفر یکسان است برای یکی نور و برای دیگری نار است (جوادی آملی، ۱۳۸۵).

از آنجاکه شریعت و دین خالی از حکم نیست امکان ندارد انسان بدون تکلیف باشد، پس معلوم می‌شود که شریعت نسبت به هر موضوعی بی‌پاسخ نیست و برای هر عملی دستوری دارد (ایازی، ۱۳۸۰)؛ بنابراین تمام افعال انسانی یکی از احکام پنج‌گانه (واجب، حرام، مستحب، مکروه و مباح) را به خود می‌گیرد. عمل سازمانی نیز از ابعاد مختلف یکی از احکام خمسه را پیدا خواهد کرد. کارمندان یک سازمان می‌توانند با نیت الهی عملکرد سازمانی خود را نه تنها به‌عنوان ابزاری برای تأمین معاش، بلکه به‌عنوان عبادت و بندگی خداوند قرار دهند. برای مثال، کارگری که در زمین کشاورزی به کار مشغول است، اگر این‌گونه نیت کند که هدف از کارش تولید محصولاتی است که بتواند نیاز مسلمانان را رفع کند و نیز کسب درآمد و روزی حلال برای خانواده خود است، عمل چنین فردی که نیت الهی دارد، عبادت تلقی خواهد شد.

ممکن است در اینجا این سؤال مطرح شود که اگر عملی یکی از ارکان ذکرشده در مدل را نداشته باشد، جایگاه آن چگونه است؟ برای پاسخ به این سؤال دو حالت زیر قابل فرض است:

۱. عمل حُسن فعلی دارد، ولی حُسن فاعلی ندارد؛

۲. عمل حُسن فاعلی دارد، ولی حُسن فعلی ندارد.

در حالت نخست، تعریف عمل همانی خواهد بود که از منظر غرب مدنظر است، درواقع از منظر مدیریت متعارف هیچ جایگاه و ارزشی برای حُسن فاعلی قائل نیستند؛ بنابراین اگر حالت نخست تصور شود، در این صورت اگرچه عملکرد سازمانی ممکن است بازده و بهره‌وری بالایی داشته باشد، اما عمل کاملی نخواهد بود.

برای پاسخ به قسمت دوم ابتدا باید ذکر کرد که از منظر قرآن کریم برای اینکه یک فرد به سعادت برسد در کنار ایمان باید عمل صالح انجام دهد و این دو باید در کنار هم باشند و ایمان بدون عمل فایده‌ای نخواهد داشت. بر این اساس اگر فردی تلاش نکرد و حُسن فعلی آن، کیفیت پایینی داشت، هر اندازه هم که نیتش الهی باشد، چنین رفتاری ارزشی نخواهد داشت؛ اما اگر در حد وسع و توان خود تلاش کرد، اما قدرت او تحقق سطح عملکرد خواسته‌شده نباشد، ولی از حُسن فاعلی هم برخوردار باشد، حُسن فاعلی جبران‌کننده ضعف عمل او خواهد بود و چنین عملکردی در نزد الهی مأجور است.



با این توضیح، مسئله تعارض بین وظیفه فرد در مواجهه با کاری که در سازمان از او خواسته می‌شود، اما مخالف امر الهی است، روشن خواهد بود؛ همچنین نگاه اسلامی دامنه وسیع‌تری از احساس مسئولیت را در رفتار کارکنان نهادینه خواهد ساخت. این احساس مسئولیت باعث خواهد شد که دامنه وظایف فردی محدود به حیطه تعیین شده نشود؛ البته باید توجه داشت که برداشت نادرست از این موضوع می‌تواند هرج و مرج سازمانی را در پی داشته باشد، به این صورت که افراد از وظایف تعیین شده برای آن‌ها تخطی کنند و نام این را «احساس مسئولیت» بگذارند.

به‌عنوان یک شاهد قرآنی برای نکته قبلی می‌توان به داستان حضرت سلیمان اشاره کرد. زمانی که ایشان هدهد را در میان جمع نمی‌بیند، می‌فرماید که او را عذاب شدیدی می‌کند مگر اینکه دلیل روشنی برای غیبت خود بیاورد (نمل: ۲۰ و ۲۱). با توجه به این آیات می‌توان نتیجه گرفت که امر سازمانی حضرت سلیمان (ع) مورد اطاعت هدهد قرار نگرفته بود؛ اما ایشان تنها این امر را دلیل بر لزوم مجازات او ذکر نکرد؛ بلکه استثنایی فرمود و آن آوردن دلیلی روشن برای کوتاهی در انجام وظیفه است.

ممکن است این پرسش به ذهن برسد که چگونه می‌توان نیت و حُسن فاعلی را در سازمان اندازه گرفت و سنجید؟ در پاسخ باید گفت: «این سؤال خود در حاکمیت پارادایم اثبات‌گرایی ریشه دارد که ادعا می‌کند هر آنچه را بتوان اندازه گرفت، می‌توان مدیریت کرد». مدیریت عملکرد صالحانه در گرو تربیت و پرورش کارکنان است. بیش از آنکه در سازمان به رابطه ناظریت سازمان بر اعمال تأکید شود، باید بر ناظریت خداوند بر اعمال سازمانی تأکید شود؛ البته این موضوع ردکننده کنترل‌های متعارف سازمانی نیست؛ ضمن اینکه در مدیریت عملکرد صالحانه توجه تنها بر انجام فعالیت‌های متعارف و عادی سازمانی نیست، بلکه هدف این است که این عمل ارزش الهی و رنگ خدایی به خود بگیرد.

حُسن فاعلی لازم در عملکرد سازمانی را می‌توان به دو مفهوم نیت الهی و احساس مسئولیت تعریف کرد؛ البته احساس مسئولیت در نهایت در ذیل نیت الهی معنا می‌گیرد، اما برای تبیین اهمیت و جایگاه آن در عملکرد سازمانی، این مفهوم را جداگانه بررسی می‌شود.

احساس مسئول بودن این قابلیت را دارد که عملکرد فرد را به دامنه و حوزه‌ای فراتر از وظیفه محوله به او گسترش دهد. به این معنی که فرد نسبت به کار سازمانی خود احساس مسئول بودن و پاسخگو بودن در برابر خداوند نموده و هرچند پاداش مادی و دنیوی تعریف شده توسط سازمان برای او تنها در حیطه وظایف مشخص شده است؛ ولی فرد داوطلبانه حاضر است به واسطه احساس مسئولیتی که می‌کند، از این دامنه فراتر رود؛ چراکه می‌داند «وَمَا تَقْدُمُوا لَأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ» (بقره، ۱۱۰). در نهایت اینکه با توجه به توضیحات بالا می‌توان مدل بسط داده شده را به صورت شکل ۴، نمایش داد.



شکل ۴. مدل بسط داده شده عملکرد صالحانه

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مفهوم عمل و عملکرد در مدیریت منابع انسانی در سیر تطور و تکامل خود تغییراتی کرده است. نخست در نگاه سنتی این مفهوم بر خروجی‌های فردی اشاره داشت که با نگاهی سخت‌گیرانه و بازخواستی، عملکرد افراد موردبازبینی قرار می‌گرفت. در ادامه بر عوامل محیطی و روانی تأثیرگذار بر عملکرد تأکید شده و از آن‌ها به‌عنوان متغیرهایی یاد شد که باید در کنار خروجی‌های افراد بررسی شود. در واقع باید عملکرد فرد را در بستر محیط سازمانی سنجید. از سوی دیگر به سنجش عملکرد تیمی و گروهی پرداخته شد و شاخص‌هایی برای آن ارائه شد. در این نگاه به عملکرد، دستاوردهای گروهی، مهم تلقی می‌شد. به‌طور خلاصه می‌توان انتزاع مفهومی کلان نظریه‌های غربی در حوزه مفهوم عمل و عملکرد را در دو حوزه دانست: یکی خروجی‌ها و دستاوردها و دوم فرآیندها و مسیر رسیدن به اهداف. آنچه شالوده نظریه‌های مدیریت در حوزه مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد را شکل می‌دهد، ارزیابی نتایج و فرآیندها است؛ اما این نوع نگاه به عملکرد در اندیشه دینی کافی نیست. از نگاه دینی هر عملی باید دارای دو بُعد باشد: حُسن فعلی و حُسن فاعلی. حُسن فعلی ناظر به چگونگی و چپستی فعل است. به‌طور خلاصه می‌توان حُسن فعلی را معادل اثربخشی و کارآمدی دانست؛ اما نکته مهم و اصلی که نباید در مفهوم عملکرد از آن غفلت کرد، بحث حُسن فاعلی است که نشان‌دهنده نیت و انگیزه فرد برای انجام عمل است. در اندیشه دینی عملی که با نیت الهی انجام نشود، ارزشی ندارد. در مطالعه حاضر تلاش شد ضمن بررسی آیات قرآن کریم که از ریشه عمل در آن کلماتی به‌کار رفته است، این مفهوم از نگاه قرآنی بررسی و تأثیرات سازمانی نگاه دینی به عمل تا حدودی تبیین شود. در نهایت به نظر می‌رسد توجه به مفهوم عملکرد صالحانه در سازمان، آثار و تبعات متفاوتی از عمل سازمانی متعارف به‌دنبال خواهد داشت.

## منابع

۱. قرآن کریم
۲. آرمسترانگ، مایل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی. ترجمه سعید صفری و امیر وهابیان. انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳. ظایزی، سیدمحمدعلی (۱۳۸۰). جامعیت قرآن: پژوهشی استنادی و تحلیلی از مسئله جامعیت و قلمرو آن. رشت: کتاب مبین. چاپ سوم.
۴. بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۷۸). ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها. تدبیر، (۹۸)، ۳۶-۴۱.
۵. رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت، چاپ هشتم.
۶. رضائیان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۷. زارع حمید (۱۳۸۲). معیارها و اصول ارزیابی عملکرد در متون دینی اسلامی. فرهنگ مدیریت، (۴)، ۱۳۹-۱۵۵.
۸. زارعی متین حسن (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: بوستان کتاب. چاپ دوم.
۹. جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۲). تسنیم. جلد ۵، قم: اسراء.
۱۰. جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۵). تسنیم. جلد ۸، قم: اسراء چاپ اول.
۱۱. خسروی، امیر (۱۳۸۴). مروری بر ارزیابی عملکرد کارکنان. مجله توسعه مدیریت، ۹-۱۷، ۲۲.
۱۲. خوشدل مفرد، حسین (۱۳۸۲). عمل صالح در قرآن، آثار، مقتضیات و موانع. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۱۳. جعفری، سیدحسین محمد (۱۳۸۸). مفهوم عمل در نظام اخلاقی قرآن. ترجمه مینا اسکویی، سفینه، (۲۵)۷.
۱۴. سوزنچی، حسین (۱۳۸۴). قیامت: پرسش‌ها و پاسخ‌های دینی. تهران: مدرسه.
۱۵. مطهری، مرتضی (۱۳۷۲). عدل الهی. قم: انتشارات صدرا، چاپ هفتم.
۱۶. طباطبائی، محمد حسین (۱۳۷۴). تفسیر المیزان. ترجمه سید محمدباقر موسوی همدانی. قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
۱۷. جوانعلی آذر، مرتضی و مسعودی پور، سعید (۱۳۹۰). بازشناسی مفهوم نخبگی در قرآن کریم و تبیین موضوعات مرتبط با آن. نخستین همایش هم‌اندیشی ملی در امور نخبگان کشور.
۱۸. قرائتی، محسن (۱۳۸۳). تفسیر نور. تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
۱۹. مکارم شیرازی، ناصر و همکاران (۱۳۷۴). تفسیر نمونه. قم: دار الکتب الإسلامیه.
20. Anscombe, E. (2000). *Intention* (reprint), Cambridge, MA: Harvard University Press.
21. Collings David G. and Geoffrey Wood, (2009). *Human resource management: a critical approach*, Routledge.
22. Dobbins, G. H., Cardy, R. L. and Carson, K. P. (1991). 'Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management'.

23. Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto', *Harvard Business Review*, 131-137.
24. Ferris, G.R., King, T.R., (1991). Politics in human resources decisions: a walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20, 59-71.
25. Lam, S.S.K., schaubroeck, V. (1999). Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 445-457
26. Liden, R.C., Tewksbury, T.w., (1995). Empowerment and work teams. In *Handbook of Human Resource Management*, Ferris GR, Rosen SD, Barnum DT (eds). Blackwell Publication, Inc: Cambridge, MA.
27. Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 2, 249-71
28. Manz CC, Sims HP Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
29. Minton, E. A., & Khale, L. R. (2014). Belief Systems, Religion, and Behavioral Economics.
30. Moullin, M. (2002). *Delivering excellence in health and social care: Quality, excellence, and performance measurement*. Open University Press.
31. Nanni, A. J., Dixon, J. R., & Vollmann, T. E. (1990). Strategic control and performance measurement. *Journal of Cost Management*, 4(2), 33-42.
32. Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.
33. Susman JI. (1976). *Autonomy at Work: A Socio-Technical Analysis of Participative Management*. Praeger: New York.
34. Waldman, D. A. and Kenett, R. S. (1990). 'Improve performance appraisal', *HRMagazine*, 66-69.