

## ارزشیابی از دیدگاه امام علی (ع)

### فراگیر بودن ارزشیابی

از ویژگی های نظام ارزشیابی مطلوب ، جامعیت و فراگیر بودن آن است. نظام ارزشیابی باید همه افراد سازمان را در بر گیرد، و همه کارکنان ، سرپرستان و مدیران و مسئولان سازمان مورد ارزیابی دقیق قرار گیرند. وجود این ویژگی ، نظام ارزشیابی را کارآمد تر کرده و کاهش مقاومت کارکنان در برابر ارزشیابی را به دنبال خواهد داشت ؛ زیرا اگر کارکنان سازمان احساس کنند که ارزشیابی در مورد همه افراد سازمان اعمال می شود، تبعیضی در بین نیست و بین اعضا تفاوت گذاشته نمی شود، نه تنها در مقابل ارزیابی از خود مقاومتی نشان نمی دهند، بلکه از آن استقبال می کنند.

امام علی (ع) آن گاه که به مالک اشتر دستور ارزشیابی از کارگزاران حکومت می دهد، بر فراگیر بودن آن تاکید کرده و میفرماید:

لاتدع ان یکون لك عیون ... فیثبتون بلاء کل ذی بلاء منهم ؛ باید بازرسانی داشته باشی ... تا تلاش همه تلاش کنندگان را ثبت کنند.

آن حضرت ، خود نیز همه کارگزاران خویش را مورد ارزشیابی قرار می داد و میان آن ها تفاوتی قائل نمی شد، و افراد خاص و اصحاب نزدیک آن حضرت نیز، مثل کمیل بن زیاد نخعی از این قاعده مستثنا نبودند.

### کامل بودن ارزشیابی

ویژگی دیگر نظام ارزشیابی مطلوب کامل و همه جانبه بودن آن است . منظور از کامل بودن ارزیابی آن است که در ارزشیابی کارکنان، هم نقاط قوت ، توانمندی ها و تلاش های آنان مورد توجه قرار گیرد، و هم نقاط ضعف و کاستی های آن ها.

بدیهی است که ارزیابی نباید فقط بر نقاط ضعف افراد تاءکید کند؛ اگر چه برخی می پندارند که ارزیابی صرفا به دنبال یافتن نقاط ضعف عملکرد کارکنان می باشد. سیستم ارزشیابی موفق و کارآمد، سیستمی است که نقاط قوت و ضعف کارکنان را با هم ارزیابی کند؛ زیرا توجه صرف به نقاط ضعف کارکنان را با هم ارزیابی کند؛ زیرا توجه صرف به نقاط ضعف عملکرد کارکنان ، آنان را نسبت به نظام ارزشیابی بدبین ساخته و مقاومت و مخالفت آنان را در پی خواهد داشت.

در برخی سازمان ها، نگرش منفی کارکنان نسبت به ارزیابی را نمی توان نادیده گرفت . منشاء اصلی این بدبینی نقص و تا حدودی نگرش یکسویه نظام ارزشیابی است ؛ لذا کارکنان نسبت به ارزشیابی بدبین می شوند و در مقابل آن از خود مقاومت نشان می دهند؛ در حالی که اگر کارکنان احساس کنند نظام ارزشیابی تنها به دنبال یافتن نقاط ضعف آنان نیست ؛ بلکه به

نقاط ارزشیابی تنها به دنبال نقاط ضعف و توانایی های آنان را بررسی کند، و هم نقاط ضعف و کاستی های آن ها را؛ آن جا که می فرماید:

ثم لا تدع ان يكون لك عليهم عيون من اهل الامانة والقول بالحق عند الناس ؛ پس فرو گذار مکن که باید بازرسانی بر آنها داشته باشی ... تا زحمت و تلاش همه تلاش کنندگان را ثبت کنند.

ملاحظه می شود که امام علی (ع) توجه مالک را به نقاط مثبت کارگزاران جلب کرده و توصیه می فرماید که فداکاری و تلاش کارگزاران بی کم و کاست ثبت و ضبط شود.

حضرت در بخش دیگری از عهدنامه، توجه مالک را به نقاط ضعف و کاستی ها و انحراف های احتمالی کارگزاران معطوف داشته، و چنین می فرماید:

و تحفظ من الاعوان فان اءحد منهم بسط يده الى خيانة... فبسطت عليه العقوبة في بدنه و اءخذته بما اصاب من عمله ... ؛ اطرافیان خود را زیر نظر داشته باش؛ اگر یکی از آنان دست به خیانت زد... او را زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که مرتکب شده او را کیفر کن....

### موانع و محدودیت های ارزشیابی

ارزشیابی شایستگی کارکنان همواره مسیر طبیعی و عادی خود را طی نمی کند، و در بعضی موارد به دلیل بروز برخی موانع و مشکلات از مسیر طی اصلی خود منحرف می شود.

نظام ارزشیابی زمانی با موفقیت همراه است و به نتیجه مطلوب خواهد رسید که این موانع و محدودیت ها را با موفقیت پشت سر گذاشته و بر آن ها چیره شود. برخی از عواملی که ممکن است مانع ارزشیابی درست و مطلوب شوند و آن را از مسیر اصلی خود خارج کند عبارتند از:

### تاثیر شخصیت فرد بر ارزیابی از او

از مشکلاتی که ارزشیابی درست و مطلوب را تهدید می کند تاثیر شخصیت فرد بر ارزشیابی اوست. هر گاه ارزیاب بخواهد بر اساس، برداشت ها و تصورات کلی خود از فرد مورد ارزیابی، او را ارزیابی کند، بروز این مشکل بسیار محتمل است.

از آن جا که افراد دارای مقام ها، موقعیت ها و جایگاه های گوناگونی از نظر اجتماعی، سیاسی و اقتصادی هستند، چه بسا توقعات آنان به تناسب این موفقیت تفاوت پیدا کند؛ و ارزیاب نیز تحت تاثیر این عوامل قرار گیرد؛ در نتیجه به جای ارزیابی دقیق و صحیح عملکرد وی، بر مبنای یک دید کلی که نسبت به او وجود دارد، عملکرد او مورد ارزیابی قرار بگیرد.

ممکن است فردی که دارای مقام و منزلت بزرگی بوده و از شرافت برخوردار است با انجام دادن کاری کوچک و کم ارزش توجه ارزیاب را به خود جلب کرده ، و او کار کوچک و کم ارزش او را بزرگ و پر ارزش تلقی کند. بالعکس ممکن است که دارای مقام و منزلت چندانی نیست کاری بزرگ است و پراززش انجام بدهد؛ ولی ارزیاب بر اساس شخصیت و مقام او کار بزرگ و پر اهمیت او را کوچک و کم ارزش ارزیابی نماید.

امام علی (ع) این نکته مهم را به مالک اشتر متذکر شده و او را از انجام این گونه ارزیابی ها به شدت نهی کرده است . آن حضرت می فرماید:

ولا يدعونك شرف امری ء الی ان تعظم من بلائه ما كان صغيرا، ولا ضعة امری ء الی ان تستصغر من بلائه ما كان عظيما ؛  
و همانا شرافت و آبروی کسی باعث نشود که کار کوچک و کم ارزش او را بزرگ و پراززش بشماری ، و حقارت و کوچکی کسی موجب نگردد که خدمت پر ارج او را کوچک به حساب آوری.!

بر این اساس ، هنگام ارزیابی کارکنان نباید شخصیت آن ها بر ارزیابی آنان تاءثیر گذاشته و مانع ارزیابی صحیح و دقیق از عملکرد و توانایی های آن ها شود.