



مدیریت عملکرد با نگرش ارزیابی عملکرد در اسلام

مهندس احمد بزرگیان
کارشناس مهندسی الکترونیک

از اهم وظایف مدیران در سازمانها ، دو چیز است : **یکی حفظ وضع موجود و دیگری بهبود مستمر**. برای تحقق حفظ وضع موجود ضرورت کنترل و ارزیابی های مستمر عملکرد و بازخوردگیری مدام را ایجاب می نماید . ارزیابی بر مبنای داده ها ، ستانده ها ، فرایندها ، اهداف ، رضایت مشتری و نیروی انسانی و مواد و ماشین ها و ... مدیریت را به بازنگری ، اصلاح و نیز نوآوری وامی دارد . حتی برای انجام وظیفه دوم یعنی بهبود مستمر که ضرورت بقاء سازمانها در عصر حاضر می باشد ، نیاز مبرمی به ارزیابی عملکرد و ارزیابی بازار و نیاز مشتری و نیز نیاز سازی جدید می باشد .

ارزیابی عملکرد بصورت کلی و مبنایی در دستور کار تمامی مدیران در همه عمر مدیریت قرار داشته است اما بصورت رسمی و یک تکنیک از ژاپن آغاز شد و با محوریت اصول چهارده گانه دمینگ شکل گرفت و به افتخار این مرد آگاه جایزه بهترین عملکرد بنام او ثبت شد .

جایزه دمینگ جایزه امروز بهترینهای عملکرد ژاپن است . در ۱۹۸۵ در آمریکا ارزیابی عملکرد با عنوان جایزه مالکم بالدریج و ۱۹۸۸ در اروپا با عنوان EFQM شکل گرفت و در سایر نقاط دنیا نیز به این ضرورت رسیدند .

در ایران اسلامی نیز امروز در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور گروهی از صاحب نظران علم مدیریت مشغول به تهیه مدلی ایرانی برای این ارزیابی می باشند .

آنچه در این مقاله بدنبال آن هستیم ارزش عمل در شرع مقدس اسلام است و نیز آنچه را شارع مقدس بعنوان ابزارهای ارزیابی عملکرد بکار گرفته است بحث و جستجو و غور در این مقاله نه برای اثبات این است که اسلام نیز مانند سایر مکاتب مدیریتی برخوردار از روشهایی برای مدیریت عملکرد است و نه در مقام مقایسه تطبیقی و نیز انطباقی آن هستیم ، بلکه صرفاً کشف دیدگاهی عملگرایانه در شرع مقدس و نیز ضرورت ارزیابی و اصلاح اعمال در همه عمر است که عمر سازمانی بخشی از آن می باشد، آنچه در این مقاله بدنبال آن هستیم ، پیدا کردن زمینه مناسب فرهنگی در جامعه ایران اسلامی است برای تحقق گامهای مثبت اندیشمندان پهنه مدیریت و عملی بودن آن در ایران اسلامی .

گرچه جای تأسف دارد که با داشتن منابع فراوان ارزشمند دینی و ملی در لابلای کتب و روش دیرینان در مقوله مدیریت و ارزیابی عملکرد ، کمتر تن به روشمند کردن داده ایم و بیشتر بصورت صرفاً کلامی ارزشمند از باب اجر و ثواب به آن نگریسته ایم تا دستور العملی برای انجام و بقول مهندس مجتبی کاشانی :

سروری لیک به کردار من و توست گلم

گرچه در عالم گفتار به آفاق سریم

« سرفصلهای مقاله »

- ۱- ارزش عمل در اسلام
- ۲- عمل صالح و مصادیق آن
- ۳- روشها و ابزار ارزیابی عمل و عملکرد
- ۴- مقایسه چرخه دمینگ PDCA با چرخه عمل در سیر و سلوک
- ۵- رابطه عمل با نیت
- ۶- معیارهای سنجش عملکرد از دیدگاه امام علی (ع)
- ۷- اصول چهارده گانه دمینگ و حوزه های نه گانه EFQM در مقایسه با روشهای ارزیابی عملکرد و پاداش (جایزه

(عامل

- ۸- چرا جامعه اسلامی ما از ارزیابی عملکرد استقبال چندانی نمی کند .
- ۹- آیات و روایات مربوط به بهبود مستمر در سایه عمل و ارزیابی آن
- ۱۰- منابع قرآنی و روایی

- ❖ عمل صالح نیت و کلام پاک را بالاتر می برد .
- ❖ ارزش انسانها بدون در نظر گرفتن جنسیت و طبقات فقط با اعمال آنها سنجیده می شود .
- ❖ همه اعمال اعم از کوچک و بزرگ برای ارزیابی ثبت می شوند .
- ❖ تفاوتها ، دگرگونیها ، حیات و مرگ برای آزمون عمل بهتر است .
- ❖ شرط ایمان واقعی عمل صالح است .
- ❖ عمل ، حتی برای دنیا ، مورد حمایت پروردگار است .
- ❖ نتایج اعمال چه صالح و سوء به خود عامل برمی گردد .
- ❖ گواهان شهودی متفاوت برای درج و ثبت اعمال موجودند .
- ❖ کیفیت عمل همیشه مورد توجه است .
- ❖ در ارزیابی ، آگاهی به عمل شرط است .
- ❖ ارائه الگوی عملی در عمل صالح شرط است .
- ❖ در ارزیابی عملکرد کوچکترین عمل ، مثبت و منفی به حساب می آید .
- ❖ آرزوی تعالی با عمل صالح تحقق می پذیرد .
- ❖ عمل صالح مانعی برای ترس و از بین رفتن است .
- ❖ بهترینها دارندگان بهترین عمل هستند .
- ❖ عمل صالح غیر از اقامه صلات و ایتاء زکات است .
- ❖ عمل همیشه در منظر امر به عمل است .
- ❖ عمل باید توأم با بصیرت و علم و آگاهی لازم باشد .
- ❖ عمل صالح بر اساس صبر و بردباری عامل شکل می گیرد .
- ❖ عاقبت ارزنده از آن انجام دهنده عمل شایسته است .
- ❖ انتظار عمل از هر کس به اندازه توان و اختیار اوست .
- ❖ عمل درجات مختلفی دارد .
- ❖ ارزیابی با احضار خود عمل و نمایش آن بصورت یقینی انجام می شود .
- ❖ زمینه و امکان اصلاح عمل سوء همیشه فراهم است و دعوت به آن نیز صورت می گیرد .
- ❖ ثمرات ارزیابی به خود عامل تعلق دارد .
- ❖ عمل از عامل خیر و منزّه پذیرفته تر است .
- ❖ نتیجه عملکرد سوء به خود عامل برمی گردد و متناسب با عمل است .

روشها و ابزار ارزیابی عملکرد از دیدگاه قرآن کریم :

- روش شهودی — مشاهده عمل از نزدیک
- بصیرت و آگاهی ناظر و ارزیاب
- آگاهی و دانش کامل نسبت به عمل مورد ارزیابی
- خیره بودن در امر سنجش عمل
- احاطه داشتن به عمل مورد ارزیابی
- توانایی گزارش دهی و اعلام خبر نسبت به عمل
- توانایی ضبط و نشان دادن عمل

- ◀ عمل را بصورت تمام و کامل و بدون کم و کاست بیان کردن و نشان دادن
- ◀ فراهم بودن امکانات نظارت در طول انجام عمل
- ◀ مورد سؤال قرار دادن عامل نسبت به عمل
- ◀ محاسبه عمل از نظر صحت و تأثیر گذاری
- ◀ ایجاد زمینه مناسب برای انجام عمل و آزمایش عامل
- ◀ اعطاء پاداش عمل متناسب با عمل
- ◀ پذیرش عذرهای موجه و ایجاد زمینه جبران
- ◀ ضایع نکردن هیچ عملی
- ◀ اعمال هر چند کوچک ، مثبت یا منفی باید مورد توجه قرار گیرد .
- ◀ اعمال در مقام مقایسه بهترین شان پاداش بهتر دریافت کند .
- ◀ پس از اصلاح عمل ، اعمال سوء سابق یادآوری نشود .
- ◀ عمل هر کس به حساب خود او گذاشته شود .
- ◀ از حداکثر ابزار دقیق نظارت استفاده شود .
- ◀ شخصیت و نیت فاعل با توجه به سابقه مورد توجه قرار گیرد .
- ◀ به ارزیابی درونی (خود ارزیابی) اهمیت لازم داده شود .
- ◀ نوآوری و بهبود در عمل مورد توجه قرار گیرد .

« ارزش عمل در اسلام »

اسلام دین عمل است و همه پیروان خود را به عمل به اعتقادات و عمل صالح پس از ایمان دعوت می کند، در ۶۲ مورد بلافاصله پس از واژه ایمان آوردن ، انجام عمل صالح را از مشخصه های مؤمنین ذکر می کند آنچه مورد توجه خداوند است عمل انسانهاست نمونه هایی از آیات را در زیر متذکر می شویم :

- ۱- روز قیامت روزیست که هر کس آنچه را که از خیر و سوء عمل کرده است می بیند (۱)
- ۲- هر کس هر آنچه را که عمل کرده است به او می رسد . (۲)
- ۳- و هر کس آنچه را عمل کرده است در می یابد و خداوند به آنچه می کند آگاه تر است (۳)
- ۴- بگو بله به خدایم سوگند ، همه شما برانگیخته خواهید شد و به آنچه عمل کرده اید خبر داده خواهید شد (۴)
- ۵- و آنچه را عمل کردند حاضر می یابند و خداوند به هیچ کس ظلم نمی کند (۵)
- ۶- بازگشت آنها به سوی ماست پس آنها را به آنچه عمل کرده اند آگاه کنیم (۶)
- ۷- روزی که خداوند همگی آنها را مبعوث می کند پس به آنچه عمل کرده اند آنها را آگاه می کند(۷)
- ۸- قطعاً و حتماً از آنچه انجام می دادید مورد سؤال قرار می گیرید (۸)
- ۹- آنگونه که می خواهید عمل کنید ، همانا خداوند به آنچه عمل می کنید بیناست (۹)
- ۱۰- و برای هر کس درجاتی است از آنچه به آن عمل کردند و پروردگار تو از عمل آنها غافل نیست.(۱۰)

عمل درجاتی دارد انتظار عمل به میزان وسع (توانایی) هر شخص است :

- ۱۱- و آنانکه ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند ، ما هیچ کس را جز به اندازه توانایی اش تکلیف نمی کنیم.(۱۱)
- ۱۲- به اندازه امکان عمل کنید ، من نیز عمل کننده ام ، پس خواهید دانست عاقبت از آن چه کسی است . (۱۲)
- ۱۳- همانا خداوند به آنچه می کنید بصیر ، خبیر ، علیم و شهید است .(۱۳)

« انسانها باید علاوه بر آنچه خداوند برای آنها آفریده است ، خود نیز با عمل زمینه معیشت را فراهم نمایند »

۱۴ - ... تا اینکه از ثمرات طبیعت و آنچه آنها خود انجام داده اند بخورند ، آیا شکر نمی گذارند ؟(۱۴)

در خواست انسانهایی که این دنیا را ترک کرده اند ، برگشت به این دنیا و عمل کردن در آن است

۱۵- پس آیا شفیعانی برای ما هست تا ما را شفاعت کنند یا اینکه ما برگردیم به دنیا تا عمل کنیم غیر از آنچه که عمل می

کردیم ؟ (۱۵)



« عمل صالح »

در قرآن کریم عمل به دو نوع صالح و سیئه تقسیم شده است . ۹۰ مورد عمل صالح ذکر شده است و ۳۶ مورد عمل سوء یا سیئه .

عمل صالح چیست ؟

در فرهنگ لغات آمده است : عمل نیک ، عمل بی عیب ، عمل خوب ، بهبود یافته ، درست ، شایسته ، کار آمد ، کثرت و زیادی توأم با کیفیت ، سود آور

در اصطلاح : کاری که در موقع خودش انجام می شود ، کاری که بدون نقص انجام می شود ، کاری که با صداقت و پاکی انجام می شود ، عملی که خالصانه و برای رضای خدا انجام می شود ، عملی که به مصلحت فرد و جامعه است ، عملی که در آن اسراف و تبذیر و ضایعات نباشد ، عملی که به مقتضای شرایط با حفظ اصول باشد ، عملی که مورد رضایت خدا و دین و شرع باشد ، عملی که با تفکر انجام شده باشد ، عملی که مطابق با نیاز واقعی و فطرت بشر باشد . عملی که رضایت و اطمینان خاطر دیگران را فراهم نماید و بی ضرر باشد .

« ارزش عمل صالح »

عمل صالح نیت و کلام پاک را رفیع می گرداند :

- ۱-... کلام نیکوی توحید بسوی خدا بالا می رود و عمل صالح آن را بالاتر می برد . (۱۶)
- ۲-... پس هر کس به دیدار و رحمت پروردگارش امیدوار است باید عمل صالح انجام دهد . (۱۷)
- اولیاء الهی از خداوند درخواست توفیق انجام عمل صالح را دارند .
- ۳-... پروردگارا مرا توفیق شکر نعمت خود که به من و پدر من عطا فرمودی عنایت فرما و مرا به عمل صالح خالصی که تو آن را بیسنندی موفق بدار و مرا به لطف و رحمت خودت در صف بندگان صالحت داخل گردان (۱۸)

دارنده عمل صالح حیات طیبه دارد :

- ۴- هر کس از مرد و زن عمل صالح انجام دهد در حالیکه مؤمن باشد پس ما او را قطعاً " زنده می گردانیم ، آنهم حیاتی طیبه (زندگانی سعادت مند) (۱۹)

دعوت به سوی خدا با عمل صالح ممکن است :

- ۵-... و چه کسی نیکو گفتارتر از کسی که مردم را بسوی خدا دعوت می کند و عمل صالح انجام می دهد؟ (۲۰)

عمل صالح غیر از اقامه نماز و پرداخت زکات است :

- ۶- همانا آنانکه ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند و نماز بپا داشتند و زکات پرداختند پاداششان نزد خداوند است . (۲۰+۱)

نتایج ارزشمند عمل صالح

بهترین امتند :

- ۱- همانا آنانکه ایمان آوردند و اعمال صالح انجام دادند همانها بهترین امت هستند . (۲۱)

اهل بهشتند :

- ۲- همانا کسانی که ایمان آوردند اعمال صالح انجام دادند همانها اهل بهشت هستند . (۲۲)



دارای محبت خاص هستند :

۳- همانا آنانکه ایمان آوردند و اعمال صالح انجام دادند پروردگار رحمان برای آنها محبتی ویژه قرار می دهد.(۲۳)

روزی ارزشمند و بی حساب دارند :

۴- پس آنانکه ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند خداوند پاداششان را مغفرت و روزی بزرگ گرانقدری قرار داده است . (۲۴)

حاکمان زمین اند :

۵- خداوند به آنانکه ایمان آوردند و عمل شایسته انجام دادند وعده داده است که آنان را در زمین حاکم گرداند مانند گذشتگان

از صالحین که حاکم بودند . (۲۵)

خوش عاقبتی :

۶- آنانکه ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند خوشا به حال آنان و چه خوب عاقبتی دارند . (۲۶)

درجات عالی دارند :

۷- هر کس ایمان به خدا آورد و عمل شایسته کرد پس درجاتی متعالی و ارزشمند برای آنان می باشد.(۲۷)

اجر و پاداش مضاعف دارند :

۸- مگر آنانکه ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند پس برای آنان پاداشی مضاعف برای آنچه عمل کردند می باشد . (۲۸)

۹- آن کس که به خدا و روز آخرت ایمان آورد و عمل صالح انجام داد همانا اجرشان نزد پروردگارشان می باشد.(۲۹)

بهشت پاداش عملشان است :

۱۰- و بشارت بده به آنانکه ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند که بهشت برای آنان است . (۳۰)

اجرشان کامل پرداخت می شود :

۱۱- و اما آنانکه ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند پس پاداشهایشان را کامل به آنان اعطا می کنند (۳۱)

هیچ ترس ندارند :

۱۲- آنکس که به خدا و روز واپسین ایمان آورد و عمل صالح انجام داد پس هیچ ترسی بر آنها نیست و هیچ اندوهی ندارند .

(۳۲)

روزی بی حساب دارند :

۱۳- آن کس که عمل صالح داشته باشد از مرد و زن و مؤمن باشد پس همانا وارد بهشت می شوند و در آن روزی بی حساب

و بی شمار دارند .(۳۳)

اهل شکیبایی اند :

۱۴- مگر آنانکه صبوری کردند و عمل صالح انجام دادند ، همانها برایشان مغفرت و پاداشی بزرگ است (۳۴)

اجرشان ضایع نمی شود :



۱۵- همانا آنانکه ایمان آوردند و اعمال صالح انجام دادند قطعاً ما اجر کسی که عمل نیکی انجام داده باشد را ضایع نمی کنیم . (۳۵)

هرگز دچار خسران و ضرر نمی شود :

۱۶- قسم به عصر که انسان در زیانکاری است مگر آنانکه ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند و توصیه کردند به حق و توصیه به صبر نمودند .

ترس از پایمال شدن و مورد ستم قرار گرفتن ندارند :

۱۷- و آن کس که عمل صالح انجام می دهد و مؤمن است ، پس هیچ ترسی از ظلم شدن و پایمال شدن ندارد.(۳۷)

تلاش نادیده گرفته نمی شود :

۱۸- پس آنکه ایمان بیاورد و عمل صالح انجام دهد و مؤمن باشد ، تلاش او نادیده گرفته نمی شود.(۳۸)

«ارزیابی عملکرد»

خلقت حیات و مرگ برای ارزیابی عملکرد است :

۱- خداوند موت و حیات را آفرید تا شما را بیازماید که کدامیک بهتر عمل می کنید (۳۹)

خلقت آسمانها و زمین برای ارزیابی عمل است :

۲- و اوست آنکه آسمانها و زمین را در شش مرحله آفرید و عرش او بر آب بود ، تا اینکه شما را بیازماید که کدامیک بهتر عمل می کنید . (۴۰)

تفاوت در شرایع برای ارزیابی عملکرد است :

۳- ... برای هر یک از شما امتها شریعت و روش خاصی قرار دادیم ، و اگر خدا می خواست شما را امت واحده قرار می داد ، اما می خواهد شما را بیازماید در آنچه که به شما داده است ، پس در انجام بهترین ها شتاب کنید . (۴۱)

تفاوت داده های خدا برای ارزیابی عملکرد است :

۴- و اوست که شما را در زمین جانشینان و رهبرانی قرار داد و بعضی از شما را بر بعضی دیگر درجاتی (برتری) بخشید تا شما را در آنچه به شما داده است بیازماید . (۴۲)

معادل واژه ارزیابی در قرآن کریم

واژه ابتلاء به معنی آزمون یا ارزیابی و ارزشیابی است که در ۳۸ مورد در صیغه های مختلف آمده است:

- | | |
|-------------|-----------|
| ۱- لنبلونکم | دو مورد |
| ۲- مبتلکم | یک مورد |
| ۳- لیبتلکم | یک مورد |
| ۴- ابتلی | یک مورد |
| ۵- لنبلون | یک مورد |
| ۶- ابتلوا | یک مورد |
| ۷- لیبلوکم | چهار مورد |
| ۸- لیبلونکم | یک مورد |
| ۹- بلاء | چهار مورد |
| ۱۰- نبلوهم | یک مورد |

۱۱- بلوناهم	دو مورد
۱۲- لیلی	یک مورد
۱۳- تیلو	یک مورد
۱۴- ییلوکم	یک مورد
۱۵- لنبلوهم	یک مورد
۱۶- یبتلی	یک مورد
۱۷- نیلوکم	یک مورد (ونبلوکم بالشر و الخیر فتنه)
۱۸- لمبتلین	یک مورد
۱۹- ابتلی	یک مورد
۲۰- البلاء المبین	یک مورد
۲۱- بلاءمبین	یک مورد
۲۲- لیبلوا	یک مورد
۲۳- لنبلوکم	یک مورد
۲۴- نیلوا	یک مورد
۲۵- بلونا	یک مورد
۲۶- ابتلاه	یک مورد
۲۷- ابتلی	یک مورد
۲۸- لیبلونی	یک مورد
۲۹- تبلی	یک مورد
۳۰- نبتلیه	یک مورد

از دیگر معادل های واژه ارزیابی در قرآن واژه فتنه است ، که در صیغه های مختلف از جمله موارد زیر به معنای ارزیابی آمده است :

فتنه	یفتنون
فتنا	لنفتنهم
فتنوا	
فتناک فتونا	
فتنتم	

برای تمیز صادقین از کاذبین ارزیابی انجام می شود :

۱- و هر آینه کسانی را که قبل از آنها نیز بودند مورد ارزیابی قرار دادیم تا خداوند کسانی را که راستگو بودند از دروغگویان تفکیک نماید . (۴۷)

حتماً پس از ایمان آوردن ارزیابی عمل خواهد بود :

۲- آیا مردم گمان می کنند همین که گفتند ما ایمان آوردیم کفایت می کند و مورد ارزیابی قرار نمی گیرند؟ (۴۸)
 ۳- آیا نمی بینند که آنها در هر سالی یک بار یا دوبار مورد ارزیابی قرار می گیرند ، باز هم توبه (اصلاح) نمی کنند و متذکر نمی شوند . (۴۹)

ثروت و دارایی و نعمت ابزار ارزیابی است :

۴- پس آنچه گمان که انسان چون رنج و دردی به او رسد ما را به دعا می خواند و باز چون نعمت و ثروت و دولت به او می دهیم ، می گوید ، این نعمت را با لیاقت علمی و توانایی شخصی خودم بدست آوردم ، بلکه این نعمتها وسیله ارزیابی اوست اما اکثر آنها نمی دانند .

پیامبران مورد ارزیابی خداوند قرار دارند :

۵- ... پس ما از آن غم تو را نجات دادیم و سپس تو را ابزارهای مختلف آزمودیم ، تو سالهایی را در میان اهل مدین ماندی تا اینکه در این موقعیت برگشتی ای موسی (۵۰)

« روشهای ارزیابی »

در قرآن کریم روشهایی را برای ارزیابی عملکرد اعلام فرموده است :

روش شهودی :

- ۱- و بگو عمل کنید ، پس خدا و رسولش و مؤمنین عمل شما را می بینند . (۵۱)
- ۲- و خداوند گواه است به آنچه انجام می دهید (۵۲)
- ۳- ... و هیچ عملی را انجام نمی دهید مگر اینکه ما همان لحظه شما را مشاهده می کنیم (۵۳)

روش نظارت (دیداری)

- ارزیابی پس از عمل :
- ۴- روزیکه شخص نگاه می کند به آنچه که پیش فرستاده است ... (۵۴)
- ارزیابی پس از عمل :
- ۵- ... پس در زمین سیر کنید و بنگرید که عاقبت تکذیب کنندگان چگونه است (۵۵)
- ارزیابی حین عمل :
- ۶- ... گفت چه بسا که پروردگار شما دشمن شما را هلاک کند و شما را حاکم گرداند پس بنگرید که چگونه عمل می کنید . (۵۶)
 - ۷- پس شما را حاکمان در زمین قرار دادیم ، پس از گذشتگان تا بنگریم چگونه عمل می کنید . (۵۷)
 - ۸- ... پس باید هر کس بنگرد که برای فردا چه چیزی پیش کش می فرستد ... (۵۸)

روش آگاهی و علمی :

- ۹- ... و آنچه از خیر انجام می دهید پس قطعاً خداوند به آن آگاه است . (۵۹)
- ۱۰- ... و خداوند به آنچه عمل می کنید کاملاً آگاه است (۶۰)
- ۱۱- ... همانا خداوند آگاه است به آنچه آنها انجام می دهند (۶۱)
- ۱۲- ... آری خداوند به آنچه می کردید کاملاً آگاه است (۶۲)
- ۱۳- پس ای پیامبر بخاطر حسرت بر سوء عمل آنها جانت را به خطر مینداز ، همانا خداوند به آنچه می سازند کاملاً آگاه است (۶۳)

احاطه بر عمل

- ۱۴- ... همانا خداوند به آنچه عمل می کنند احاطه دارد (۴۶)

« ارزش عمل و بهبود مستمر در سخنان معصومین (ع) »

هر روز بهتر از دیروز :

- ۱- و اگر می توانی که امروزت بهتر از دیروزت باشد و فردایت بهتر از امروزت ، پس حتماً چنین کن « بحارالانوار ج ۷۱ ص ۱۸۵ » (امام سجاد (ع))



۲- کار خیر را انجام بدهید و هیچ چیز آن را کوچک بشمارید. زیرا کوچکش بزرگ است و کمش، زیاد و کسی از شما نگوید که دیگری نسبت به من برای انجام خیر اولی است که به خدا قسم چنین خواهد بود. (امام علی (ع))
« نهج البلاغه شیخ محمد عبده ج ۲ ص ۲۴۴ »

۳- خدا ترس باش و چیزی از معروف (کارشایسته) را کوچک بشمار.

« پیامبر اکرم (ص) بحار ج ۷۶ ص ۳۵۵ »

۴- مگو همه چیز در یک درجه و رتبه است، زیرا خداوند در قرآن می فرماید: « درجات بعضها فوق بعض - درجاتی است که بعضی از آنها فوق بعضی دیگرند » قطعاً چنین است که ملتها بوسیله اعمال نسبت به یکدیگر برتری می یابند.

« امام صادق (ع) تفسیر عیاش ج ۱ ص ۳۸۸ »

۵- شخص با سخنش ارزش گذاری می شود و با فعل و عملش قوام می یابد، پس آن سخن را بگو که ارزشش بیشتر باشد، و آن کاری را انجام بده که قیمتش و دوامش بیشتر باشد.

« امام علی (ع) غررالحکم ص ۴۳ »

۶- هر کس دو روز او یکسان باشد ضرر کرده است، هر کس امروزش از روز گذشته بهتر باشد، مورد غیبه دیگران قرار می گیرد (همه آرزو می کنند جای او باشند) و هر کس امروزش از روز گذشته بدتر باشد، او ملعون است. و هر کس که با گذشت هر روز در خود پیشرفتی مشاهده نکرد پس به سوی نقصان و ضرر می رود و کسی که بسوی نقصان می رود، پس مرگ برای او بهتر از زندگی است

« امام صادق (ع) وسائل الشیعه ج ۱۱ ص ۳۷۶ »

« اصلاح پس از ارزیابی عملکرد »

اگر عمل غیر صالح انجام شده از روی ناآگاهی باشد، قابل جبران است.

۱- همانا چنین است که اگر کسی از شما عملی ناصالح را از روی ناآگاهی انجام داد و سپس پشیمان شد و آنرا اصلاح کرد، بدانند خداوند بخشنده و مهربان است. (۷۶)

۲- و من (پروردگار) برای کسی که بازگشت کند (در نتیجه ارزیابی عملکرد ناصالح خود) و ایمان بیاورد و عمل صالح انجام دهد و هدایت (روش صحیح عمل و زندگی) را بپذیرد، بخشنده هستم، پس از اصلاح امور ناصالح گذشته آن امور نادیده گرفته می شود. (۷۷)

۳- مگر آنانکه بازگشته و ایمان آوردند و عمل صالح انجام دهند پس خداوند در حق آنها، بدیهایشان را به خوبی تبدیل می کند و خداوند بخشنده و مهربان است. (۷۸)

۴- همانا بازگشت کسانی قبول است که عمل سوء آنان از روی جهالت باشد ولی کسانی که بر عمل ناصالح تا لحظه مرگ اصرار می کنند و در لحظه مرگ می گویند توبه کردم، از آنان پذیرفته نیست. (۷۹)

دارندگان عمل صالح و ناصالح یکسان نیستند :

۱- آیا آنان را که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند مانند مفسدین در زمین قرار دهیم؟! (۸۰)

۲- آیا کسانی که اعمال ناصالح دارند را مانند کسانی قرار دهیم که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند؟! آیا حیات و مرگ آنها یکسان است؟! (۸۱)

عمل صالح وقابل قبول عملی است که صحیح و به نیت آخرت انجام شود :

۳- هر کس حیات دنیا و زینتهای آنرا بخواهد (و برای آن عمل کند) ما نتیجه عملشان را در دنیا به آنها می دهیم و کوچکترین ضرری نخواهند کرد . ایشان کسانی هستند که در آخرت هیچ نصیبی ندارند (زیرا برای دنیا کار کردند و آخرت را فراموش کردند و به علت شرک) آتش الهی به آنان می رسد و آنچه را بانیت رسیدن به زینتهای دنیایی و افتخارات دنیایی انجام داده بودند در قیامت بی ارزش است و آنچه می کردند باطل بود . (۸۲)

پیامبر اکرم (ص) فرمودند: « امت مرا به شوکت و قدرت در روی زمین مژده دهید و هر کدام از آنها که عملی را برای دنیا انجام دهد در آخرت نصیب و بهره ای ندارد ». (تفسیر المیزان)

زیر نویس

- ۱) یوم تجد کل نفس ما عملت من خیر محضاً" (آل عمران ۳۰)
وما عملت من سوء
- ۲) وتوفی کل نفس ما عملت وهم لا یظلمون (نحل ۱۱)
- ۳) ووفیت کل نفس ما عملت وهو اعلم بما یفعلون (زمر ۷۰)
- ۴) قل بلی و ربی لتبعثن ثم لتنبؤن بما عملتم (تغابن ۷)
- ۵) و وجدوا ما عملوا حاضراً" ولا یظلم و ربک احداً" (کهف ۴۹)
- ۶) الینا مرجعهم فننبئهم بما عملوا ... (لقمان ۲۳)
- ۷) یوم یبعثهم الله جمیعاً" فینبئهم بما عملوا (مجادله ۶)
- ۸) ولتسئلن عما کنتم تعملون (نحل ۹۳)
- ۹) اعملوا ما شئتم انه بما تعلمون بصیر (فصلت ۴۰)
- ۱۰) ولکل درجات بما عملوا ربک بغافل اما یعملون (انعام ۱۳۲)
- ۱۱) والذین امنوا و عملوا الصالحات لا تکلف نفساً الا وسعها (اعراف ۴۲)
- ۱۲) اعملوا علی مکانکم انی عامل منسوف تعلمون من تکون له عاقبه الدار ... (انعام ۱۳۵)
- ۱۳) ان الله بما تعملون بصیر (بقره ۱۱۰)
- ان الله بما تعملون خبیر (بقره ۲۳۴)
- ان الله بما تعملون شهید (آل عمران ۹۸)
- ۱۴) لیاکلو من ثمره و ما عملته ایدیههم افلا یشکرون (یس ۳۵)
- ۱۵) ۱- فهل لنا من شفاء فیشفعوا لنا اونرد فنعمل غیر الذی کنا نعمل (اعراف ۵۳)
- ۲- یومئذ یدصر الناس اشتاقاً" لیروا اعمالهم (زلزال)
- ۱۶) ... الیه یصدق الکلم الطیب و العمل الصالح یرفعه (فاطر ۱۰)
- ۱۷) فمن کان یرجو لقا ربه فلیعمل عملاً" صالحاً" (کهف ۱۱۰)
- ۱۸) و ان اعلم صالحاً" ترصناه وادخلنی برحمتک فی عباد الصالحین (نحل ۱۹)
- ۱۹) من عمل صالحاً" من ذکر اوانشی وهو مؤمن فلنحیینه حیاه طیبه (نحل ۹۷)
- ۲۰) ومن احسن قولاً" ممن دعا الی الله و عمل صالحاً" (فصلت ۳۳)
- ۲۲) ان الذین امنوا و عملوا الصالحات اولئک اصحاب اجنه (بقره ۸۲)
- ۲۱) ان الذین امنوا و عملوا الصالحات اولئک هم خیر البریه (بینه ۷)
- ۲۳) ان الذین امنوا و عملوا الصالحات یسجعل ولهم الرهن ودا" (مریم ۹۶)
- ۲۴) فالذین امنوا و عملوا الصالحات لهم مغفره و رزق کریم (حج ۵۰)
- ۲۵) و عد الله الذین امنوا منکم و عملوا الصالحات لیستخلفنهم فی الارض کما استخلف الذین من قبلهم
- ۲۶) الذین امنوا و عملوا الصالحات طوبی لهم و حسن ماب (رعد ۲۹)

- (۲۷) ومن يأتيه مؤمنا" قد عمل الصالحات فاولئك لهم الدرجات العلى (طه ۷۵)
- (۲۸) الا من امن و عمل صالحا" فاولئك لهم جزاء الصعف بما عملوا (سباء ۳۷)
- (۲۹) من امن بالله و اليوم الاخر و عمل صالحا" فلهم اجرهم عند ربهم (بقره ۶۲)
- (۳۰) ان الذين امنوا و عملوا الصالحات انا لا نضيع اجر من احسن عملا" (كهف ۳۰)
- (۳۱) و اما الذين امنوا و عملوا الصالحات ان لهم جنات (بقره ۲۵)
- (۳۲) من امن بالله و اليوم الاخر و عمل صالحا" فلا خوف عليهم و لا هم يحزنون (مائده ۶۸)
- (۳۳) و من عمل صالحا" من ذكر او انثى و هو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة يرزقون فيها بغير حساب ... (غافر ۴۰)
- (۳۴) الا الذين صبروا و عملوا الصالحات اولئك لهم مغفرة و اجر كبير ... (هود ۱۱)
- (۳۶) الا الذين امنوا و عملوا الصالحات و تواصوا بالحق و تواصوا بالصبر (عصر ۳)
- (۳۷) و من يعمل من الصالحات و هو مؤمن فلا يخاف ظلما" و لا هضما" (طه ۱۱۲)
- (۳۸) فمن يعمل من الصالحات و هو مؤمن فلا كفران لسعيه (انبياء ۹۴)
- (۳۹) الذى خلق الموت و الحيوه ليبلوكم ايكم احسن عملا" (الملك ۲-۶۷)
- (۴۰) و هو الذى خلق السموات و الارض فى ستة ايام و كان عرشه على الماء ليبلوكم ايكم احسن عملا"
- (سورة هود ۱-۷)
- (۴۱) لكل جعلنا منكم شرعه و منهاجا" و لو شاء الله لجعلكم امه واحده ولكن ليبلوكم فيما اتيكم فاسبقوا الخيرات .
- (مائده ۵ - ۴۸)
- (۴۲) و هو الذى جعلكم خلائف الارض و رفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فى ما اتيكم (انعام ۱۶۵-۶)
- (۴۳) انا جعلنا ما على الارض زينه لها لنبلوهم ايهم احسن عملا" (الكهف ۷)
- (۴۴) كل نفس ذائقة الموت و نبلوكم بالشر و الخير فتنه ... (الانبياء ۳۵)
- (۴۵) و لنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم و الصابرين و نبلوا اخباركم (محمد «ص» ۳۱)
- (۴۶) فاما الانسان از اما ابتلاه ربه فاكرمه و نعمه فيقول ابي اكرمن و اما اذا ما ابتلاه فقدر عليه رزقه فيقول ربى اهانن (الطجر ۱۶ و ۱۵)
- (۴۷) ولقد فتنا الذين من قبلهم فليعلمن الله الذين صدقوا ليعلمن الكاذبين (العنكبوت ۳)
- (۴۸) احسب الناس ان يتركوا ان يقولوا امناهم لا يفتنون (العنكبوت ۲)
- (۴۹) اولوا يرون انهم يفتنون فى كل عام مره او مرتين ثم لا يتوبون و لا هم يذكرون (التوبه ۲۶)
- (۵۰) ... فنجيناك من الغم و فتناك فتونا فلبثت سنين فى اهل مدين ثم جئت على قدر يا موسى(طه ۴۰)
- (۵۱) و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون (توبه ۱۰۵)
- (۵۲) ... و الله شهيد على ما تعملون (آل عمران ۹۸)
- (۵۳) ... و لا تعملون من عمل الا كنا عليكم شهودا ... (يونس ۶۱)
- (۵۴) ... يوم ينظر المرء ما قدمت يداه ... (النباء ۴۰)
- (۵۵) ... فسيروا فى الارض فانظروا كيف كان عاقبه المكذبين (آل عمران ۱۳۷)
- (۵۶) ... قال عسى ربكم ان يهلك عدوكم و يستخلفكم فى الارض فينظر كيف تعملون (اعراف ۱۲۹)
- (۵۷) ثم جعلناكم خلائف فى الارض من بعدهم لننظر كيف تعملون (يونس ۱۴)
- (۵۸) فلينظر الانسان ما قدمت لعد ... (الحشر ۱۸)
- (۵۹) ... و ما تفعلوا من خير فان الله به عليم (بقره ۲۱۵)
- (۶۰) ... و الله بما تعملون عليم (البقره ۲۸۳)
- (۶۱) ... ان الله عليم بما يفعلون (يونس ۳۶)
- (۶۲) ... بلى ان الله عليم بما كنتم تعملون (النحل ۲۸)
- (۶۳) ... فلا تذهب نفسك عليهم حسرات ان الله عليم بما يصنعون (فاطر ۸)

- ۶۴) ... ان الله بما يعملون محيط (آل عمران ۱۲۰)
- ۶۵) ... واتقوا الله ان الله خبير بما تعملون (الحشر ۱۸)
- ۶۶) ... وسوف ينبتهم الله بما كانوا يصنعون (المائدة ۱۴)
- ۶۷) ثم ينبتهم بما كانوا يفعلون (انعام ۱۵۹)
- ۶۸) هذا كتابنا ينطق عليكم بالحق انا كنا نستنسخ ما كنتم تعملون (جاثیه ۲۹)
- ۶۹) يقولون يا ويلتنا مالهم الكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة الا احصاها و وجدوا ما عملوا حاضرا" (كهف ۴۹)
- ۷۰) يوم تشهد عليهم السنتهم وايديهم وارجلهم بما كانوا يعملون (نور ۲۴)
- ۷۱) ولا ينفقون نفقه صغيرة ولا كبيرة ولا يقطعون واديا" الا كتب لهم ليجزيهم الله احسن ما كانوا يعملون (توبه ۱۲۱)
- ۷۲) لها ما كسبت و لكم ما كسبتم ولا تسعلون عما كانوا يعملون (بقره ۱۳۴)
- ۷۳) يومئذ يصدر الناس اشتاتا" ليروا اعمالهم (زلزال ۴)
- ۷۴) فمن يعمل مثقال ذره خيرا" يره ومن يعمل مثقال ذره شرا" يره (زلزال ۵)
- ۷۵) الم يعلم بان الله يرى (علق ۱۴)
- ۱- انه من عمل منكم سوءا" بجهاله ثم تاب من بعده و اصلح فانه غفور رحيم (انعام ۵۴)
- ۷۶) ۲- الا من تاب وامن عمل فاولئك يدخلون الجنة (مريم ۶۰)
- ۷۷) ۳- و انى لغفار لمن تاب و امن و عمل صالحا" ثم اهتدى (طه ۸۲)
- ۷۸) ۴- الا من تاب و امن و عمل عملا" صالحا" فاولئك يبدل الله سيئاتهم حسنات و كان الله غفورا" رحيمًا" (فرقان ۷۰)
- ۵- و من تاب و عمل صالحا" فانه يتوب الى الله منابا" (فرقان ۷۰)
- ۶- فاما من تاب و عمل صالحا" فعسى ان يكون من المفلحين (قصص ۶۷)
- ۷- والذين عملوا السيئات ثم تابوا من بعدها و امنوا ان ربك من بعدها لغفور رحيم (اعراف ۱۵۳)
- ۷۹) ۱- انما التوبه للذين يعملون السوء بجهاله ... (نساء ۱۷)
- ۲- وليست التوبه للذين يعملون السيئات حتى اذا حضر احدهم الموت قال انى تبت الان... (نساء ۱۸)
- ۸۰) ام نجعل الذين امنوا و عملوا الصالحات كالمفسدين فى الارض (ص ۲۸)
- ۸۱) ام حسب الذين امترحو السيئات ان نجعلهم و كالذين امنوا و عملوا الصالحات سواء محياهم و مماتهم... (جاثیه ۲۱)
- ۸۲) من كان يريد الحيوه الدنيا وزينتها نوف اليهم اعمالهم فيها و هم فيها لا يبخسون (هود ۱۵)
- (۲۰+۱) ان الذين امنوا و عملوا الصالحات و اقاموا لصلوه و اتوا الزكوه لهم اجرهم عند ربهم (بقره ۲۷۷)

« خود ارزیابی عملکرد از دیدگاه نهج البلاغه »

خود ارزیابی

۱- آنان نامه های اعمال خود را گشوده و برای حسابرسی آماده اند ، و در اندیشه اند در کدامیک از اعمال کوچک و بزرگی که به آنان فرمان داده شده ، کوتاه کرده اند ، یا چه اعمالی که از آن نهی شده بودند مرتکب گردیده‌اند .

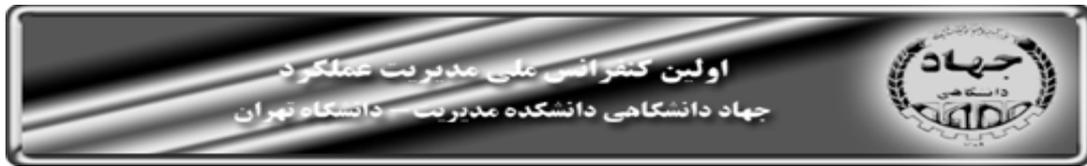
خود ارزیابی

۲- بندگان خدا ! خود را بسنجید قبل از آنکه مورد سنجش قرار گیرید ، پیش از آنکه حسابتان را برسند حساب خود را برسید

...

خود ارزیابی

۳- پس اکنون به خاطر خودت ، حساب خویش را بررسی کن زیرا دیگران حسابرسی غیر از تو دارند .



ارزیابی انواع عمل

۴- چقدر فاصله بین دو عمل دور است : عملی که اذتش می رود و کیفر آن می ماند . و عملی که رنج آن می گذرد و پاداش آن ماندگار است !

ارزیابی عملکرد کارگزاران

۵- سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن ، بازرسان مخفی راستگو و وفایه برآنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان ، سبب امانت داری و مهربانی با رعیت خواهد بود .

ارزیابی عملکرد مالی

۶- مالیات و بیت المال را بگونه ای واری کن که صلاح مالیات دهندگان باشد . زیرا بهبودی مالیات و مالیات دهندگان ، عامل اصلاح امور دیگر اقشار جامعه می باشد ، و تا امور مالیات دهندگان اصلاح نشود و کار دیگران نیز سامان نخواهد گرفت .

بررسی در انتخاب و گزینش نویسندگان و منشیان (مأموران حکومتی)

۷- ۰۰۰ لکن آنها را با خدماتی که برای زمامداران شایسته پیشین انجام داده اند بیازمای ، به کاتبان و نویسندگانی اعتماد داشته باش .

گزینش رؤسا و مدیران امور و ارزیابی عملکرد آنان

۸- و برای هر یک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کار او را در مانده نسازد ، و بدان که هرگاه در کار نویسندگان و منشیان (کارگزاران تو) کمبودی وجود داشته باشد که تو بی خبر باشی خطرات آن دامنگیر تو خواهد بود .

ارزیابی رفتار نزدیکان حکومت

۹- و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن ، و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد ، و گزارش بازرسان مخفی تو هم آن خیانت را تأیید کرد ، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن ، و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر ، سپس او را خواردار ، و خیانتکار بشمار ، و طوق بدنامی به گردنش بیفکن .

روش برخورد با مدیران

۱۰- یکی از فرمانداران امیر المؤمنین (ع) :

اسیران بنی ناجیه را از فرمانده لشکر آن حضرت خرید و آزاد کرد وقتی از او پولش را خواستند به طرف معاویه فرار کرد : خطبه ۴۴ دشتی حضرت فرمود :

خدا روی مصلقه را زشت گرداند ، کار بزرگواران را انجام داد ، اما خود چونان بردگان فرار کرد ، هنوز ثناخوان به مداحی او برنخاسته بود که او را ساکت کرد ، هنوز سخن ستایشگر او به پایان نرسیده بود که آنها را به زحمت انداخت اما اگر مردانه ایستاده بود همان مقدار که داشت از او می پذیرفتیم و تا هنگام قدرت و توانایی به او مهلت می دادیم .

۱۱- ... و کارهای مهمی را که انجام داده اند بر شمار . زیرا یادآوری کارهای نیک آنها شجاعانشان را به حرکت بیشتر ، وادار می کند ، و آنان که در کار کندی می ورزند یکبار تشویق می شوند انشاءالله

پس باید زحمات هر کدام از آنها را به دقت بدانی و هرگز زحمت و تلاش کسی از آنان را به دیگری نسبت ندهی . و ارزش خدمت او را کمتر از آنچه هست به حساب نیاوری و از سوی دیگر شرافت و آبروی کسی موجب این نشود که کار کوچکش را بزرگ بشماری و همچنین حقارت و کوچکی کسی موجب نگردد که خدمت برادرش را کوچک به حساب آورد . نامه ۵۳

۱ - و قد نشروا دواوین اعمالهم و فرغوا لمحاسبه انفسهم علی کل صغیره و کبیره امروا بها فقصروا عنها او نهو عنها ففرطوا فیها

« خ ۲۲۲ بند ۱۰ دشتی »

...

۲- عبادالله ! زنوا انفسکم من قبل ان توزنوا ، و حاسبوها من قبل ان تحاسبوا ...

« خ ۹۰- ۸ دشتی »

۳- فحاسب نفسک لفسک فان غیرها من الانفس لها حسیب غیرک

« خ ۲۲۲ بند ۱۶ دشتی »

۴- شتان ما بین عملین : عمل تذهب لذته و تبقی تبعته و عمل تذهب مؤونته و بیقی اجوه

« کلمت ۱۲۱ »

۵- ثم اهل الصدق و الوفاء علیهم فان تعاهدک فی السر لامورهم حدوه لهم علی استعمال الامانه و الرفق بالرعیه

« نامه ۵۳/۵۷ »

۶- وتفقد امر الخرج بما یصلح اهله فان فی صلاحه و صلاحهم صلاحاً لمن یسواهم ، و لاصلاحهم لمن سواهم الا بهم ...

« نامه ۵۳ بند ۷۸ »

۷- ... ولكن اختبرهم بما و لو للصالحین قبلک ، فاعمد لاحسنهم کان فی العامه اثرا و اعرفهم بالامانه وجهاً ، فان ذلك دلیل

علی نصیحتک لله و لمن ولیت امره

« نامه ۹۲/۵۳ »

۸- واجعل لراس کل امر من امورک رأساً منہم ، لایقهره کبیرها و لا یشتت علیہ کثیرها ، و مهمما کان فی کتابک من عیب فتغا

بیت عنه الزمته

« نامه ۳۹۴/۵۳ »

۹- و تحفظ من الاعوان ، فان احد منہم بسط یدہ الی خیانه اجتمعت بها علیہ عندک اخبار عیونک ، اکنغیت بذالک شاهدها ،

فبسطت علیہ العقوبه فی بدنہ (یدیه) و اخذته بما اصاب من عمله ، ثم نصبته بمقام المذله ، ووسمته بالخیانه ، و قلدنه عار التهمه

« نامه ۷۸/۵۳ و ۷۷ »

۱۰- مصقله بن هبیره الشیبانی

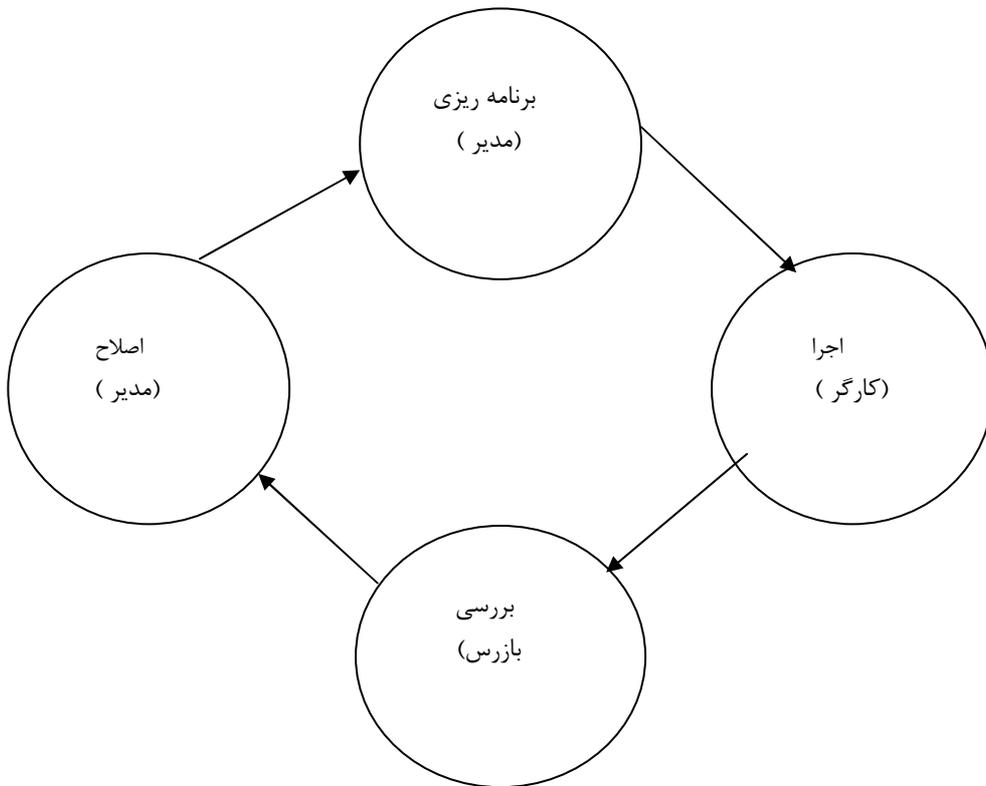
۱۱- والله الله فی القرآن ، لا یسبقکم بالعمل به غیر کم

انظر الی ما قال ولا تنظر الی من قال

« نامه ۴۷ نهج البلاغه »

« اصول چهارده گانه دمینگ »

- ۱) عزم راسخ در بهسازی مستمر
- ۲) ایجاد فضای مناسب برای هضم فلسفه جدید مدیریت در سازمان
- ۳) عدم اتکاء به بازرسی برای نیل به کیفیت برتر
- ۴) برجسب قیمتها عامل تعیین کننده در انتخاب تأمین کنندگان نیست
- ۵) بهسازی مستمر نظام تولید و خدمات
- ۶) انجام آموزشهای ضمن خدمت
- ۷) رهبری و هدایت فعالیتهای کارکنان با استفاده از تکنیکهای جدید
- ۸) از بین بردن ترس در محیط کار
- ۹) حذف مأموریتها و موانع موجود بین قسمتها
- ۱۰) پرهیز از دادن شعارهای صوری و پوسترهایی بدون محتوا
- ۱۱) حذف ثبات در استانداردها و اهداف مقداری
- ۱۲) حذف موانعی که دائماً کارکنان را مورد تهاجم قرار می دهد و سبب اختلال در کارها می گردد .
- ۱۳) تهیه و اجرای برنامه ای جامع و توانمند در زمینه باز آموزی و بهنگام کردن دانش پرسنل
- ۱۴) مشخص کردن حمایت دائمی مدیریت از هر گونه بهبود در کیفیت و بهره وری



برداشت اولیه از سیکل PDCA

p=planing برنامه ریزی
 D=Do اجرا

C=Check بررسی
 A=Acition اصلاح

« کلیه فعالیتهای یک سازمان باید در چرخه P DCA همیشه در حال گردش باشد که همه کارها بهبود مستمر یابد و نظام پیشنهادها ابزار مناسبی برای گردش این چرخه خواهد بود. »



مشارطه

شکر / معاتبه و عاقبه



مراقبه

محاسبه



الگوی ارزیابی عملکرد EFQM

توانمند سازها

نتایج

