

## مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر مدیریت اسلامی و مکاتب مدیریتی غربی

سامان راجی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی  
Saman.raji@yahoo.com

### چکیده

مقوله نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود، بطوریکه بدون توجه به آن سایر اجزاء نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. حصول اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست صورت می‌گیرد و در صورت مشاهده انحراف، اقدام لازم برای تصحیح آن بعمل می‌آید، نیازمند فرآیندی است که آن را نظارت و کنترل می‌نامند. نکته شایان توجه آنست که اگرچه در مکاتب مختلف مدیریتی به مقوله کنترل و نظارت به صورت ویژه‌ای پرداخته شده است ولیکن در عین حال، تفاوت‌های بنیادینی نیز در این خصوص مشاهده می‌شود. هدف اصلی پژوهش حاضر، مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر مدیریت اسلامی در قیاس با مکاتب مدیریتی غربی می‌باشد. لازمه این امر آنست که مبنایی جهت انجام چنین مقایسه‌ای مشخص گردد که بتواند ارکان و قواعد کلی حاکم بر هر یک از این رویکردها را به نحوی دقیق و جامع مورد مقایسه تطبیقی قرار دهد. با توجه به آنکه اساسی‌ترین زمینه تفاوت‌آفرین در خصوص این دو نگرش، نظام ارزشی حاکم بر هر کدام می‌باشد، لذا در این پژوهش به منظور مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر مدیریت اسلامی در قیاس با مکاتب مدیریتی غربی، از همین موضوع بهره گرفته شده است. بر اساس نتایج حاصله در مجموع می‌توان بیان داشت که چارچوب کنترل در تمام مکاتب مدنظر است، اما با هدفی متفاوت از یکدیگر؛ بدین ترتیب که هدف در مکتب اسلام، تعالی و پیشرفت انسان به سوی جانشینی خداست؛ حال آنکه در مکاتب غربی هدف تولید است و اگر هم آموزش و پیشرفت کارکنان مدنظر قرار گیرد، جهت افزایش تولید است نه برای تعالی خود انسان.

واژگان کلیدی: مقایسه تطبیقی، کنترل، نظارت، مکاتب مدیریت، مدیریت اسلامی، مدیریت غربی

## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

### مقدمه

امروزه، هر جامعه‌ای در حرکت به سوی توسعه گام‌های بلندی برمی‌دارد؛ توسعه‌ای که شامل ابعاد گوناگونی همچون توسعه سیاسی، توسعه اقتصادی، توسعه اجتماعی، توسعه منابع انسانی و غیره می‌باشد. در این میان، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای در سازمان‌ها برخوردار است. زیرا تحقق اهداف سازمانی منوط به توجه به مدیریت و کارکردهای آن است، بطوریکه می‌توان یکی از ریشه‌های اصلی مشکلات سازمان‌ها و جوامع را در مدیریت و شیوه‌های آن جستجو کرد. حیطه مدیریت، کارکردهای گوناگونی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، ایجاد انگیزه، رهبری و هدایت، و کنترل و نظارت را شامل می‌گردد (تصدیقی، 1383). بر این اساس، نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود، بطوریکه بدون توجه به این جزء، سایر اجزاء مدیریت، مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. در حقیقت زمانیکه یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی بعمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که اهداف برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده می‌باشد. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا گردد اما جهت‌گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف باشد و ما را از هدف دور سازد. اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست صورت می‌گیرد و در صورت مشاهده انحراف، اقدام لازم برای تصحیح آن بعمل می‌آید، نیازمند فرآیندی است که آن را نظارت و کنترل می‌نامند (جاسبی، 1371).

### مبانی نظری پژوهش

#### مبانی نظری کنترل و نظارت

تعاریف گوناگونی توسط اندیشمندان مختلف، در خصوص مقوله کنترل و نظارت ارائه شده است: از منظر استونر کنترل مدیریتی، فرآیندی است جهت حصول اطمینان از اینکه فعالیت‌های انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد. در واقع کنترل فراگیر از برنامه‌ریزی است و به مدیران کمک می‌کند تا مراقب اثربخشی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت باشند (طاهری، 1384).

تعریف دیگری از استونر چنین است: کنترل مدیریتی، تلاشی منظم است برای تعیین استانداردهای اجرای عملیات، در جهت هدف‌های برنامه‌ریزی، طراحی نظام‌های بازخورد اطلاعات، مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش‌بینی شده، تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آنها و اجرای هر اقدام ضروری برای اطمینان از اینکه با موثرترین و کارآمدترین شیوه، از همه منابع موجود برای تحقق اهداف مشترک استفاده شده است (طاهری، 1384).

علاقه‌بند نظارت و ارزشیابی را یکی دانسته و بیان می‌دارد: یکی از وظایف و مسئولیت‌های مهم مدیر، ارزشیابی چگونگی تحقق یافتن هدف‌هاست تا معلوم شود که اقدامات و عملیات انجام شده تا چه حد مقرون با ملاک‌ها و موازین پیش‌بینی شده بوده‌اند (تصدیقی، 1383).

عسکریان نیز نظارت را چنین تعریف می‌کند: مراقبت و مواظبت از انجام امور سازمانی، تا جریان امور از محدوده شرایط و نقشه‌های مطروحه خارج نگردد (تصدیقی، 1383).

از منظر پرهیزکار نیز کنترل و نظارت عبارتست از: آنکه اطمینان حاصل شود که عملیات انجام شده در راه نیل به هدف را به‌موقع و به‌طور مطلوب تامین نموده‌اند یا خیر. در صورتیکه در عملیات اجرایی، انحرافی حاصل شود، در اسرع وقت توسط مقامات کنترل‌کننده و ناظر، تدابیر لازم به‌منظور جلوگیری از انحراف و نیل به هدف مطلوب بعمل آید (تصدیقی، 1383).

## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

میرکمالی، نظارت و کنترل را بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت و اجرای عملیات در مقایسه با وضع مطلوب و تغییر و تصحیح عملیات به منظور جلوگیری از انحراف از رسیدن به اهداف سازمان می داند (تصدیقی، 1383).  
با توجه به تعاریف ارائه شده، در مجموع می توان بیان داشت که؛ تمامی این تعاریف، نظارت و کنترل را در حقیقت نوعی مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد دانسته اند. بر این اساس، فرآیند کنترل و نظارت، گام های کلیدی ذیل را شامل می شود:

### ۱ - تعیین معیارهای عملکرد:

در این مرحله، می بایست با توجه به هدف های برنامه و پیش بینی هایی که در مورد برنامه انجام پذیرفته است، معیارهای مناسبی انتخاب گردد.

### ۲ - اندازه گیری عملکرد انجام شده و در حال انجام:

در این مرحله، برنامه ها و کارهایی که نتیجه آنها بیشترین اهمیت را دارد و یا برنامه های در حال انجام که بسیار مهم اند، می بایست کنترل گردند.

### ۳ - مقایسه نتایج واقعی با معیارها و هدف ها:

در این مرحله، نتایج واقعی را باید با هدف ها و نتایج پیش بینی شده مقایسه نمود که این مقایسه باید قابل درک باشد تا به راحتی بتوان بر مبنای آن تصمیم گرفت.

### ۴ - انجام اقدامات اصلاحی:

در این مرحله، بعد از مقایسه اگر انحرافات و تفاوت هایی وجود داشته باشد، می بایست دست به کار شد و اصلاحاتی را صورت داد تا انحرافات از بین برود.

شکل 1: گام های اساسی فرآیند کنترل و نظارت در سازمان (فروزنده، 1385)

مبانی نظری کنترل و نظارت از منظر اسلام

در اجتماع منافع و مقاصد اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کند و برای هرچه مطلوب تر شدن این ارتباط و پایداری شدن حقوق، تعیین وظایف، معرفی حدود و رعایت حقوق ضرورت دارد تا حق از باطل مشخص گردد. اینجاست که هماهنگی بین افراد و واحدهای اجتماعی، هدایت به سوی هدف، نظارت بر ضوابط و ارزشیابی کارها، ضرورت مدیریت را روشن می سازد. از دیدگاه اسلام ضرورت مدیریت تا آنجاست که اگر گروهی قصد مسافرت داشته باشد، درحالی که تعدادشان از سه نفر هم کمتر نباشد، باید یکی از آن سه را به عنوان مدیر برگزینند تا روح نظم و انضباط را بر اجتماع کوچک حاکم گردانند و کارها در پناه نظارت و هماهنگی مدیر نتیجه مطلوب را به دست آورد (سعیدی، 1377). همچنین در اسلام از ارزشیابی، حسابرسی و سایر اصطلاحاتی که در حقیقت برای بیان نظارت و کنترل مورد استفاده قرار می گیرد زیاد بحث شده است که در ذیل به نمونه هایی از آنها اشاره می شود (جاسبی، 1371):

1- آیه 18 از سوره ق می فرماید: <sup>۱</sup>سخنی جاری نمی شود مگر اینکه رقیب و عتید (نام دو فرشته که ثواب و گناه را ثبت می کنند) می نویسند.

2- آیات 6 تا 8 سوره زلزال <sup>۱</sup>؛ در آن روز مردم از قبرها پراکنده بیرون آیند تا نتیجه اعمال خود را ببینند پس هر کسی، به اندازه ذره ای کار نیک کرد، پاداش خواهد دید و هر کس، به اندازه ذره ای مرتکب کار زشت شد، جزا خواهد دید.



# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

- 3- حضرت علی (ع) به یکی از والیان چنین می‌فرماید: <sup>ii</sup> حساب کارهایت را برای من بفرست و بدان هر آینه حساب خدا بالاتر و مهمتر از حساب انسان‌هاست.
- 4- امام موسی کاظم (ع) فرموده: <sup>v</sup> از ماست کسی که هر روز به حساب خود پردازد و اگر کار نیکی انجام داده است از خداوند فزونی آن را خواهد و خدا را برای آن سپاس گوید، و اگر کار زشتی را مرتکب شده است از خداوند آمرزش آن را خواهد و توبه نماید.

اصول بنیادی حاکم بر نظارت و کنترل از منظر اسلام  
به‌طور کلی، اصول بنیادی حاکم بر کنترل و نظارت از منظر اسلام بشرح ذیل است (فروزنده، 1385):



شکل 2: اصول بنیادی حاکم بر نظارت و کنترل از منظر اسلام (فروزنده، 1385)

در ادامه به صورت اجمالی به تشریح هر یک از این اصول می‌پردازیم (فروزنده، 1385):

- 1- اصل حضور و شهود  
بر اساس این اصل، انسان در محضر خداست و او بر تمام اعمال و رفتار و نیات افراد نظارت کامل دارد. فرد مسلمان معتقد است خداوند در همه جا حضور دارد و از رگ گردن به ما نزدیک‌تر است. از این‌رو کسانی که به یقین این اصل را درک کرده‌اند در خلوت خویش نیز بر اعمال خود کنترل دارند و رضای خداوند و خشنودی او را هدف تمام امور خود می‌دانند.
- 2- اصل امر به معروف و نهی از منکر





## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

قرآن کریم بر این اصل تاکید بسیار دارد از جمله در آیه 71 سوره توبه می فرماید: و مردان و زنان باایمان، دوست و یاور یکدیگرند، به هر کار نیک (از نظر عقل و شرع) فرمان می دهند و از هر کار زشت (از دیدگاه عقل و شرع) باز می دارند. بنابراین این اصل مبین وظیفه ای است که از سر خیرخواهی تک تک افراد نسبت به یکدیگر دارند.

### 3- اصل نظم

زیربنای یک حرکت اصولی و منطقی نظم است و کنترل نیز نیاز به نظم دارد. اصولاً پیگیری اهداف در فرآیند شناخت نقاط قوت و ضعف و انجام اصلاحات، ماهیت نظارت و کنترل دارد. از این رو، در سایه نظم، کنترل نهادینه شده و اهداف محقق خواهد شد.

### 4- اصل رعایت حسن اخلاق

رعایت اخلاق و صفات اخلاقی مانند صداقت، انصاف، حقیقت جویی و واقع بینی باعث اجرای دقیق قوانین و نظارت کامل می شود. در اسلام ضمانت اجرای قوانین، ایمان به خدا و اخلاق حسنه است، هر قدر اخلاق حسنه در فرد بیشتر باشد، به صورت خودکنترل قوانین الهی را پذیرفته و اجرا می کند. دین اسلام تاکید دارد فرد - از نظر اخلاقی - به آن حد از رشد و بلوغ فکری برسد که خود مباحث اخلاقی را به صورت درونی رعایت کند.

### 5- اصل عدالت در کنترل

قرآن کریم می فرماید (سوره حدید، آیه 25): ما پیامبران را با دلایل روشن فرستادیم و با آنها کتاب و میزان را نیز نازل کردیم تا مردم به عدالت عمل کنند. از این رو، افراد در برخورد با یکدیگر باید عدالت را رعایت کنند. مدیران، بازرسان و همه کسانی که در سازمان نقش نظارت و کنترل را بر عهده دارند، باید بر اساس عدالت، قضاوت و گزارش دهند.

### 6- اصل تعریف معیار، استاندارد و ضابطه برای کنترل

کنترل و نظارت در نظام اسلامی بر اساس ضابطه و قوانین الهی است. خداوند کریم در همه زمینه ها، قوانین و مقررات را وضع کرده و بر اساس آن رفتار و عملکرد افراد را ارزیابی و پاداش و کیفر می دهد. در سازمان نیز کنترل باید بر اساس معیار و قوانین الهی باشد تا منیت و رفتار شخصی ملاک قضاوت و کنترل قرار نگیرد.

### 7- اصل هوشیاری و زیرکی دریافت و ارزیابی اطلاعات

از آنجاکه اطلاعات، مبنای ارزیابی و قضاوت افراد قرار می گیرد، رعایت هوشیاری و دقت در جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و منابع اطلاعات بسیار مهم است. حضرت علی (ع) به مالک اشتر فرمود: سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راستگو و وفایه بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانتداری و مهربانی با رعیت خواهد شد.

### 8- اصل پیشگیری

هدف از کنترل، تحقق اهداف و اطمینان از درست بودن فرآیند انجام کار و عملکرد افراد در سازمان است که این اقدام هزینه های اجتماعی و مالی را کاهش خواهد داد. باید تلاش کنیم تا تدبیر امور به گونه ای باشد تا قبل از اجراء نارسایی های احتمالی که موجب عدم تحقق اهداف یا انحراف عملکرد است، پیش بینی و پیشگیری شود. حضرت علی (ع) درباره عافیت اندیشی می فرماید: هر کس دست به کاری زند بی آنکه در عواقب آن بیندیشد، خود را در مهلکه گرفتاری ها اندازد.

### کنترل و نظارت از منظر قرآن کریم و مدیریت علوی

بیان این نکته لازم است که قرآن کریم همانند یک کتاب فلسفی یا علمی و یا تاریخی نیست که در بیان مطالب، نخست آنها را تیتربندی و سپس به صورت جداگانه یکایک عناوین را مورد بررسی قرار دهد تا در بحث خود مانند کتاب های علم مدیریت، بحث انضباط و نظم را در یک فصل و بحث کنترل و نظارت را در فصل دیگر و ارزیابی را نیز در فصلی دیگر بیان نماید؛ بلکه در قرآن

## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

چه بسا در یک آیه چند بحث مدیریتی مطرح شده است. آیات دیگری در قرآن هستند که می توان از آنها برای بحث نظارت استفاده کرد؛ کلیه آیاتی که به علم آگاهی پروردگار، پیامبر، ملائکه و مومنان، نسبت به اعمال، اقوال و حتی وسوسه های نفسانی انسان مربوط هستند، به نظارت به معنای اعم آن (که شامل انضباط و ارزیابی نیز می شود) مربوط می باشند. در ادامه به اختصار برخی از این آیات بیان گردیده است (طاهری، 1384):

1- عملی را انجام نمی دهید، مگر اینکه ما گواه بر شما هستیم. در آن هنگام که وارد آن می شوید، و هیچ چیز در زمین و آسمان از پروردگار تو پنهان نمی ماند، حتی به اندازه سنگینی ذره ای و نه کوچک تر و نه بزرگ تر از آن نیست، مگر اینکه همه آنها در کتاب آشکار او (لوح محفوظ) ثبت است (سوره یونس، آیه 61)؛ طبق این آیه نظارت همه جانبه است و شامل افکار، طرح ها، برنامه ها، گزارشات و عملکردها می شود؛ و این شاخص ها در هر سطحی و با هر درجه و ارزشی که باشند، تحت کنترل هستند.

2- هر کس باید بداند که تحت نظارت است: آیا او نمی داند که خدا (همه اعمالش را) می بیند (سوره علق، آیه 14)؛ و آیا انسان گمان می کند که کسی او را نمی بیند؟! (سوره بلد، آیه 7)؛ پیام اینگونه آیات اینست که هر کس بداند اعمالش تحت کنترل و نظارت است تا بر دقت در کارهایش بیفزاید.

3- بالاترین کارگزاران نیز تحت نظارت هستند: بر خداوند عزیز و رحیم توکل کن؛ همان کسی که تو را هنگامیکه برمی خیزی می بیند و نیز حرکت تو را در میان سجده کنندگان (تحت نظر دارد)، اوست خدای شنوا و دانا (سوره شعراء، آیات 217-220)؛ طبق این آیات همه حرکات و سکنات رسول خدا که بالاترین منصوب خداست زیر نظر است.

4- با نظارت تصمیم گیری بهنگام و مناسب می شود (نظارت کاربردی): پروردگارت می داند که تو و گروهی از آنان که با تو هستند، نزدیک به دو سوم شب یا نصف یا ثلث آن را به پا می خیزید. خداوند شب و روز را اندازه گیری می کند. او می داند که شما نمی توانید مقدار آن را به دقت اندازه گیری کنید. پس شما را بخشید. اکنون آنچه بر شما میسر است، قرآن بخوانید (سوره مزمل، آیه 20)؛ مطابق این آیه خداوند بر کار رسول خدا (ص) و یاران او نظارت دارد و پس از اینکه سنگینی کار را بر آنان دید، تخفیف داد. بر این اساس، نظارت ها باید تاثیر و نتیجه فوری داشته باشد تا نظارت شوندگان دلگرم باشند. بنابراین با نظارت است که می توان کارها را به دقت سنجش کرد، کاستی ها را زدود و در عملکردها تعادل ایجاد کرد.

5- نظارت کنندگان باید کرامت و بزرگواری داشته باشند و از حقیقت عدول نکنند: بی شک، بر شما نگاهبانانی (ناظرانی) والامقام و نویسنده گمارده شده است که می دانند شما چه می کنید (سوره انفطار، آیه 11)؛ بر اساس این آیه، ناظران بایستی دارای صفات بزرگواری، نویسندگی و دانایی باشند که هر یک از اینها حساب شده و دقیق است و نظارت را کارآمد می سازد.

6- نظارت ها بسیار دقیق انجام می گیرد: آنان همگی در یک صف، در پیشگاه پروردگارت عرضه می شوند و به ایشان گفته می شود که همگی نزد ما آمدید ... و کتاب (نامه اعمال) آنجا نهاده می شود. پس گنهکاران را می بینی که از آنچه در آنست، ترسان و هراسانند و می گویند: وای بر ما! این چه کتاب است که هیچ عمل کوچک و بزرگی را فرو نگذاشته، مگر اینکه آن را به شمار آورده است و این درحالیست که همه اعمال خود را حاضر می بینند و پروردگارت به هیچ کس ستم نمی کند (سوره کهف، آیه 49).

حضرت علی (ع) نیز در خطبه ها و نامه های خود به والیان و استانداران و همچنین رفتار و سیره عملی خود به کرات به مقوله کنترل و نظارت اشاره داشته اند و در حقیقت این امر مهم و کلیدی را از مناظر مختلفی مورد نظر و توجه قرار داده اند.

مبانی وجود شناختی



## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

مطالعه پیرامون بعثت انبیاء ما را به نکته‌ای دقیق متوجه می‌سازد و آن نکته را در سخنان پیشوایان دین می‌یابیم که یکی از علل بعثت انبیاء الهی (ع)، حذف مدیریت‌های طاغوتی و استقرار مدیریت و ولایت خدایی می‌باشد. چنانکه حضرت علی (ع) در یکی از سخنان خود علت بعثت پیامبر اکرم (ص) را چنین بیان می‌کند (محمودیان و همکاران، 1394):

- خداوند حضرت محمد (ص) را به حق و راستی برانگیخت تا بندگان خدا را از بندگی بندگان همانند خودشان برهاند و به پرستش و بندگی خودش رهنمون گردد و طوق تعهدات انسان‌ها را از گردنش بازنموده و در برابر پیمان‌های خداوندی متعهدش سازد و از فرمانبرداری بندگان به فرمانبرداری خویش، و از حوزه مدیریت بندگان خارج و به مدیریت و ولایت خود بکشد<sup>vi</sup> (فیض کاشانی، جلد دوم، ص 22).
- آن هنگام که امیرمومنان علی (ع) مالک اشتر را به‌عنوان استاندار خود به سرزمین مصر می‌فرستاد تا مشکلات عظیم آن منطقه پهناور را حل نماید و با مدیریت صحیح اسلامی اوضاع نابسامان آنجا را سامان بخشد، در نامه‌ای که برای مردم آن منطقه در معرفی نماینده خود می‌نویسد، چنین می‌فرماید<sup>vi</sup>: پس ای مردم مصر! سخن نماینده علی را بشنوید و فرمانش را اطاعت کنید در چیزی که هماهنگ حق باشد. این فراز از بیان امام علی (ع) مدیریت و ولایت مالک را تا جایی نافذ می‌داند که دستورات و فرمان‌هایش مطابق با قانون حق و قانون خدا باشد (نهج البلاغه، نامه 38).

### مبانی ارزشی و انسان‌شناختی

رعایت منزلت و شخصیت انسان در مدیریت الهی از اهم مسائل است که با اندک مطالعه در مبانی مکتبی می‌توان این اهمیت را بدست آورد. بیان دو نمونه در مدیریت حضرت علی (ع) بهترین گواه بر این مدعا است (محمودیان و همکاران، 1394):

- روزی حضرت علی (ع) در عبور از کوچه‌ای پیرمردی فرتوت را مشاهده کرد که او دست‌گدایی به سوی رهگذران دراز نموده و تقاضای کمک می‌نمود. امام علی (ع) با دیدن چنین صحنه‌ای سخت ناراحت شد و فرمود: این مرد کیست و چرا گدایی می‌کند؟ در پاسخ گفتند: این مرد نصرانی است! که آن حضرت برآشفته و فرمود: تا آن زمان که قدرت کار کردن را داشت از او استفاده می‌کردید، ولی اینک که قدرت انجام کاری را ندارد باید گدایی کند؟ از بیت المال زندگی این پیرمرد را تامین کنید (عاملی، جلد 11، ص 49).
- آن روز که جمعی از غارتگران به تحریک معاویه ماموریت یافتند تا به حوزه مدیریت و حکومت حضرت علی (ع) حمله ور شوند و اموال مردم شهرهای مرزی را غارت و امنیت آن مناطق را به خطر اندازند، شهر انبار یکی از شهرهای قدیم عراق مورد حمله آنها قرار گرفت و مردمان آن مناطق صدا به گریه بلند نموده و از دیگران کمک می‌طلبیدند ولی کسی به کمک آنان نشتافت و پس از این همه جنایت، دشمن پیروزمندانه با دستی پر از غنیمت بازگشت. حضرت علی (ع) دردمندانه از این جهت که ارزش‌های والای انسانی زیر پا می‌رود و به شخصیت و منزلت انسان‌ها توهین می‌گردد به‌عنوان مدیری آگاه و دلسوز فریاد برمی‌آورد و می‌فرماید: پس اگر مرد مسلمانی واقعه شکسته شدن حیثیت انسان‌ها را بشنود و از اندوه بمیرد جای ملامت نیست، بلکه مرگ او در نظر من شایسته است (نهج البلاغه، خطبه 27).

### مراجع و دستگاه‌های نظارت‌کننده در حکومت اسلامی

در منابع و آموزه‌های دینی، دستورات روشنی در مورد نظارت وجود دارد و مدیران مسلمان به داشتن یک نظام کامل، جدی و عادلانه برای کنترل بر سازمان سفارش شده‌اند. نظام کنترلی که می‌توان از منابع دینی استخراج کرد، نظامی جامع، کامل، عادلانه و منحصر به فرد است. در این نظام، خداوند متعال و فرشتگان الهی، ناظر بر اعمال، رفتار و نیت انسانها معرفی می‌گردند و به انسان گوشزد می‌شود که همواره در محضر خداست و خدا و فرشتگان در همه حال ناظر بر اعمال و رفتار او هستند و بنابراین



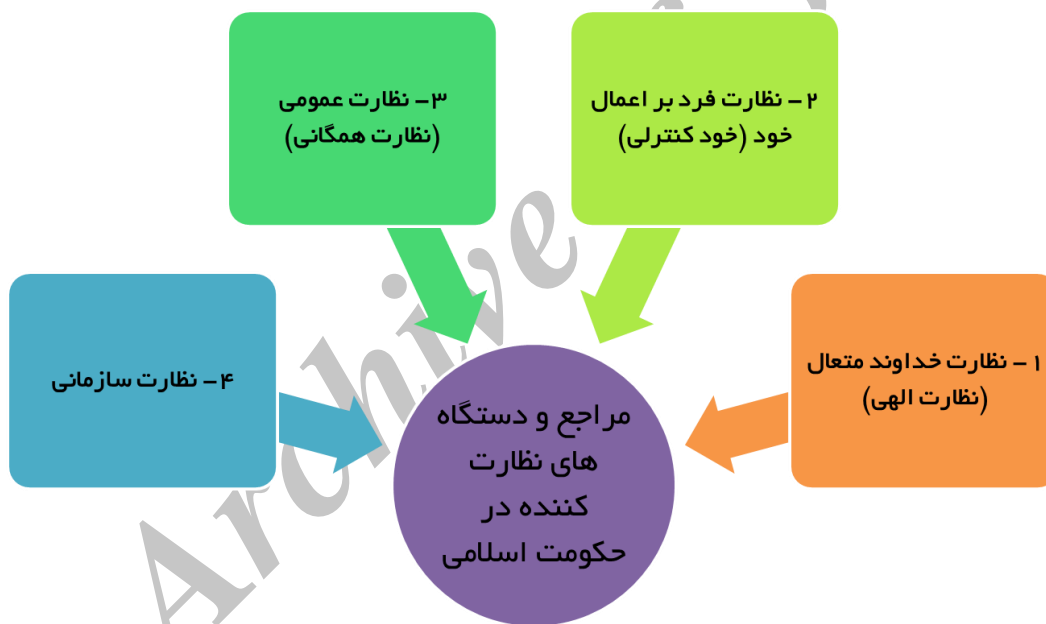


## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

باید مواظب اعمال و رفتار خود باشد. بر همین اساس، بحث نظارت انسان بر عملکرد خویشتن یا به عبارت دیگر، مسئله «خود کنترلی» مطرح می شود. به انسان مسلمان توصیه می شود که همواره بر اعمال و رفتار خود نظارت داشته باشد و قبل از اینکه عملکردش مورد ارزیابی و سنجش دیگران قرار گیرد، خود عملکرد و رفتار را مورد ارزیابی و حسابرسی قرار دهد (خدمتی، 1379).

علاوه بر این دو نوع نظارت، مسئله نظارت عمومی و همگانی مطرح است و به همه مسلمانان دستور داده شده است که در مقابل دیگران احساس مسئولیت کنند و در صورت مشاهده عملکرد نادرست یا انحراف از اهداف و تخلف از وظایف، تذکر دهند و امر به معروف و نهی از منکر نمایند. همچنین مسئله نظارت مدیر بر عملکرد کارکنان و اجرای برنامه ها در سازمان به دو صورت نظارت آشکار و پنهانی مطرح شده است. بنابراین، نظام جامع و کامل نظارتی که می توان با استفاده از منابع و آموزه های دینی استخراج کرد، دارای بخش ها و انواع ذیل است (خدمتی، 1379):



شکل 3: مراجع و دستگاه های نظارت کننده در حکومت اسلامی (خدمتی، 1379)

### نوع اول: نظارت الهی

یکی از سنت های ثابت الهی، نظارت کامل، دقیق و مداوم بر اعمال و رفتار و نیت انسانهاست. خداوند متعال در این دنیا، دقیقاً بر تمام اعمال، گفتار و نیت انسانها نظارت دارد و بر مبنای همین نظارت دقیق و کامل است که در روز قیامت، همه کارهای انسان را مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهد و پاداش و کیفر مناسب را برای هر یک از آنها تعیین می کند. خداوند سبحان در قرآن کریم بارها و در آیات متعدد، مسئله نظارت بر اعمال بندگان را مطرح می کند و خود را شاهد و ناظر بر کارهای بندگان معرفی می نماید. مثلاً در سوره توبه آیه 105، خطاب به پیامبر گرامی اسلام (ص) می فرماید: و (ای پیامبر) بگو اهر کاری می خواهید [بکنید که به زودی خدا و پیامبرش و مؤمنان در کردار شما خواهند نگرست و به زودی به سوی کسی بازمی گردید که پنهان و آشکار را می داند و شما را از آنچه انجام می دادید، آگاه خواهد کرد. همچنان که از این آیه شریفه استفاده می شود و در آیات دیگر قرآن کریم و نیز روایات معصومین (ع) بیان شده است، خداوند متعال علاوه بر اینکه تمام کارهای انسان را می بیند



## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

و آنها را به دقت زیر نظر دارد، افکار و نیات انسانها نیز تحت نظارت کامل و دقیق او است (خدمتی، 1379). نمونه های دیگری از آیاتی که در آنها خداوند به مقوله کنترل و نظارت اشاره داشته است عبارتند از:

□ در هر حال که باشی و هر آیه‌ای از قرآن که بخوانی و هر کاری که انجام دهی، ما در لحظه‌ای که بدان مبادرت می‌ورزید، شاهد و ناظر بر شما هستیم- سوره یونس، آیه 61<sup>vi</sup> (خدمتی، 1379).

□ و ما در روز قیامت، ترازوهای عادلانه می‌نهمیم، پس به هیچ کس هیچگونه ستم نمی‌شود و اگر عملی به وزن دانه خردلی هم باشد، آن را می‌آوریم و همین کافی است که ما حسابگریم- سوره انبیاء، آیه 47<sup>x</sup> (جاسبی، 1371).

□ کتاب اعمال نیک و بد خلق را پیش نهند پس تو اهل عصیان را می‌بینی که از آنچه در نامه عمل آنهاست ترسان و هراسانند در حالیکه با خود گویند وای بر ما، این چگونه کتاب است که هیچیک از اعمال کوچک و بزرگ ما را فرو گذار مکرده، جزء آنکه همه آنها را شمارش کرده است و در آن کتاب همه اعمال خود را حاضر می‌بینند و پروردگارت به هیچ کس ستم نخواهد کرد- سوره کهف، آیه 49<sup>x</sup> (جاسبی، 1371).

□ روزی که خدا همه ایشان را مبعوث می‌کند و آنها را بدانچه کرده اند، خبر می‌دهد، چون خدا اعمال آنها را به شمار آورده و خود آنها آترا فراموش کرده‌اند، و خدا بر هر چیزی ناظر و گواه است- سوره مجادله، آیه 6<sup>xi</sup> (جاسبی، 1371).

9

□ در آن روز مردم از قبرها پراکنده بیرون آیند، تا نتیجه اعمال خود را ببینند، پس هر کس به اندازه ذره‌ای کار نیک انجام دهد، (پاداش) آن را ببیند و هر کس به اندازه ذره‌ای کار بد بکند، (کیفر) آن را خواهد دید- سوره زلزال، آیات 6 تا 8<sup>xi</sup> (جاسبی، 1371).

### نوع دوم: خود کنترلی

یکی دیگر از انواع نظارت و کنترل که از منابع دینی می‌توان استخراج کرد، نظارت درونی یا به اصطلاح، «خود کنترلی» است. در این نوع از کنترل و نظارت که بر جنبه درونی کنترل تاکید دارد، افراد و کارکنان سازمان بر عملکرد خود نظارت می‌کنند و آن را کنترل می‌نمایند. خودکنترلی زمانی تحقق می‌یابد که افراد در درون خود دارای نیرویی ناظر بر کارهای خود باشند و مراقبت کنند که کارها و وظایف خود را به درستی و صادقانه و عاری از هرگونه عیب و نقص انجام دهند. شاید بتوان گفت که در مقایسه با نظارت بیرونی، خود کنترلی بهترین و کارآمدترین مکانیزم برای کنترل عملکرد افراد است و اگر این مکانیزم در سازمان ایجاد و تقویت گردد، کارکردی به مراتب بهتر و مؤثرتر از نظارت و کنترل‌های بیرونی خواهد داشت؛ زیرا نظارت و کنترلی که از بیرون بر افراد و عملکرد آنها اعمال می‌شود در صورتی جامع و دقیق خواهد بود که این افراد از درون نیز بر خود نظارت کنند و در غیر این صورت، مواردی که از دید ناظران مخفی مانده و در حیطه نظارت بیرونی از آن غفلت شده باشد، هیچ‌گاه مورد نظارت و ارزیابی قرار نمی‌گیرد و انحرافات احتمالی آن اصلاح نخواهد شد (خدمتی، 1379).

در منابع دینی و آموزه‌های اسلامی، تاکید فراوانی بر مسئله نظارت انسان بر اعمال و رفتار خویش و به عبارت دیگر، «خود کنترلی» شده است. امیر مؤمنان حضرت علی (ع) در تبیین این اصل مهم دینی می‌فرماید: اجعل من نفسک علی نفسک رقیبا! (غررالحکم)؛ از خودت مراقبی بر خویشتن قرار بده! تاکید حضرت علی (ع) در این بیان نورانی بر این نکته است که اعمال و رفتار انسان باید همواره تحت نظارت خودش باشد و خود، عملکردش را کنترل نماید (خدمتی، 1379).

آنچه در خصوص اینگونه از نظارت حائز اهمیت می‌باشد، شناسایی و تعیین عامل و انگیزه ای قوی برای ایجاد خود کنترلی است و آن چیزی جزء ایمان و اعتقادات دینی نیست. به طور کلی ارزش های حاکم بر انسان به ویژه اعتقادات و باورهای دینی،



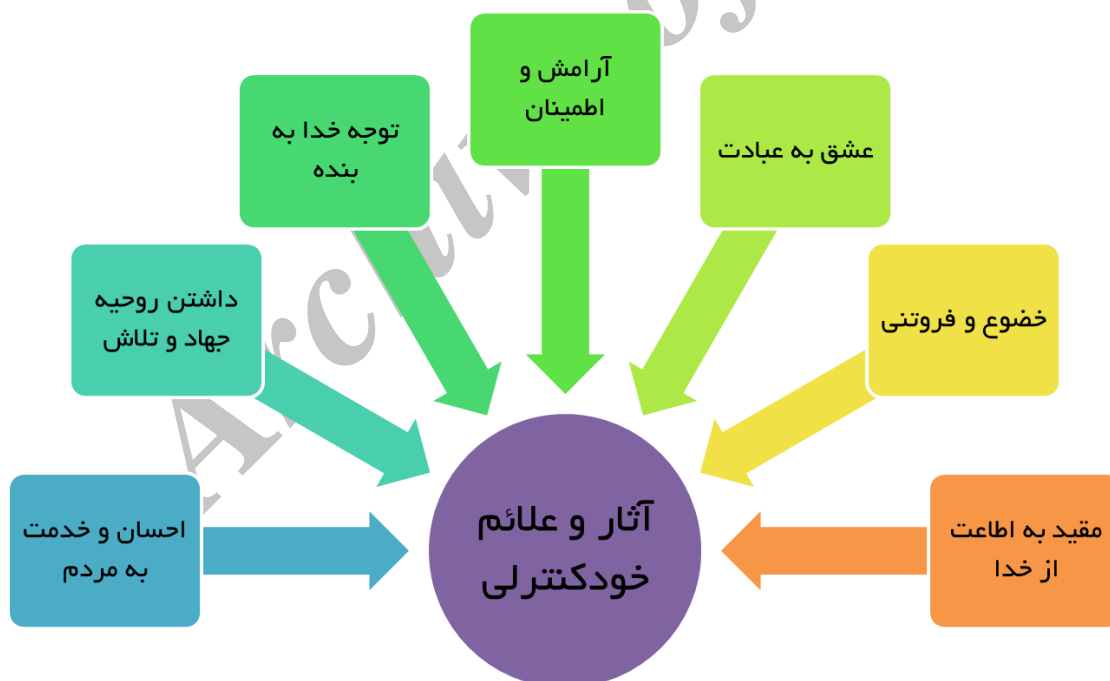
## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

نقش تعیین کننده ای در اعمال و رفتار او دارند. یکی از صاحب نظران و نویسندگان معروف مدیریت این مطلب را این گونه بیان می کند که: معمولاً ارزشها بر نگرشها و رفتار اثر می گذارند؛ یعنی ارزشهای هر فرد تشکیل دهنده نگرشهای او و پایه و اساس اعمال او هستند. یکی از ارزشهایی که نقش مؤثری در خود کنترلی افراد دارد، اعتقاد به قیامت است. اعتقاد به معاد و باور به اینکه همه اعمال ریز و درشت انسان روزی مورد حسابرسی دقیق و عادلانه ای قرار خواهد گرفت، پشتوانه نیرومندی برای واداشتن انسان به نظارت بر عملکرد خویش است. کسی که به معاد و رستخیز ایمان دارد و معتقد است که تمام اعمال او در روز قیامت مورد محاسبه قرار خواهد گرفت، در این دنیا اعمال و رفتار خود را با دقت بیشتری انجام می دهد و از کم کاریها و خیانتها و سهل انگاریها در کار، پرهیز خواهد کرد. چنین شخصی چون همواره خود را در محضر خدای متعال می یابد و خدا و فرشتگان را ناظر بر اعمال خویش می داند، تلاش خواهد کرد تا به معصیت آلوده نشود و مشمول مجازات و عذاب نگردد (خدمتی، ۱۳۷۹).

□ پیامبر گرامی اسلام (ص) در این مورد می فرماید: قبل از اینکه شما را مورد محاسبه قرار دهند خودتان را محاسبه کنید و قبل از اینکه شما را ارزیابی کنند، خودتان را بسنجید و برای رستخیز عظیم آماده شوید <sup>xi i</sup> (خدمتی، ۱۳۷۹).

10



شکل ۴: آثار و علائم خودکنترلی (فروزنده، ۱۳۸۵)

# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

## نوع سوم: نظارت همگانی

در سیستم نظارتی اسلام، مسئله کنترل بر سازمان و عملکرد کارکنان آن، تنها در چارچوب وظایف و اختیارات مدیران و مسئولان سازمانها خلاصه نمی شود، بلکه کلیه اعضای سازمان موظفند بر اساس یک وظیفه شرعی بر عملکرد دیگر اعضای سازمان حتی عملکرد مدیران و مسئولان آن نظارت داشته باشند. این کنترل و نظارت همگانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و در آموزه‌های دینی تاکید فراوانی بر آن شده است (خدمتی، 1379).

□ از شما امتی پدید آید، دعوت کننده به خوبی ها، تشویق کننده به کارهای شایسته و بدور دارنده از بدهی ها، این چنین کسانی رستگار هستند- سوره آل عمران، آیه 104<sup>xi v</sup> - (جاسبی، 1371).

□ شما بهترین امتی بوده‌اید که برای انسان‌ها پدیدار شده‌اید، (چه اینکه) امر به معروف و نهی از منکر می‌کنید و به خدا ایمان دارید. خداوند سبجان در این آیه، امت اسلامی را به‌عنوان بهترین امت معرفی کرده و ویژگی بارز و مهم این امت را امر به معروف و نهی از منکر یا همان نظارت همگانی ذکر کرده است- سوره آل عمران، آیه 110<sup>xv</sup> - (جاسبی، 1371).

□ نگهدارید خودتان را و اهلتان را از آتش- سوره تحریم، آیه 6<sup>xvi</sup> - (جاسبی، 1371).

□ مومنان کسانی هستند که اگر به ایشان در روی زمین تمکین و قدرت دهیم، نماز را بجای می‌آورند و زکات می‌دهند و به معروف امر می‌کنند و از منکر، دیگران را باز می‌دارند- سوره حج، آیه 41<sup>xvi i</sup> - (جاسبی، 1371).

□ مردان و زنان مومن، همه یاور یکدیگر هستند، خلق را بکار نیکو وادار، و از کار زشت منع می‌کنند. نماز بپا می‌دارند و زکات می‌دهند و حکم خدا و رسول خدا را اطاعت می‌کنند. آنان را البته خدا م شمول رحمت خود خواهد گرداند که خدا صاحب اقتدار و درست کردار است- سوره توبه، آیه 71<sup>xvii i</sup> - (جاسبی، 1371).

نظارت همگانی (امر به معروف و نهی از منکر) در سازمان نیز به‌عنوان یک جامعه کوچک، صادق و جاری است و در صورت وجود کنترل عمومی و نظارت همگانی در آن و احساس مسئولیت همه اعضای سازمان نسبت به عملکرد یکدیگر، نقاط قوت و ضعف سازمان و کارکنان آن روشن می‌شود و سازمان می‌تواند برای جبران ضعف‌ها و از بین بردن نارسایی‌های خود برنامه‌ریزی کند. نظارت عمومی در سازمان به دو شکل می‌تواند مطرح باشد (خدمتی، 1379):

\* در این نوع از نظارت همگانی، همه اعضای سازمان بر عملکرد یکدیگر نظارت کرده و در صورت مشاهده هر گونه کوتاهی، کم‌کاری و انحراف از اهداف سازمان و برنامه‌های آن به یکدیگر تذکر می‌دهند. این وظیفه زمانی جامه عمل خواهد پوشید که زمینه‌ها و شرایط لازم برای اجرای آن ایجاد شده باشد. یکی از شرایط اصلی تحقق این امر در سازمان، آن است که اعضا نسبت به سازمان و عملکرد یکدیگر احساس مسئولیت کنند و برای تصحیح عملکرد یکدیگر و بالا بردن کارایی و اثربخشی سازمان تلاش نمایند.

**نظارت کارکنان  
سازمان بر عملکرد  
یکدیگر**

\* همانطور که رابطه اعضای سازمان با یکدیگر بر احساس مسئولیت و نظارت بر عملکرد یکدیگر مبتنی است، رابطه اعضا با مدیران و مسئولان نیز باید بر این پایه استوار باشد، یعنی همه اعضای سازمان باید در برابر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان احساس مسئولیت کنند و خود را موظف بدانند که بر عملکرد مدیران سازمان نظارت کنند و در صورت مشاهده هر گونه خلاف یا انحراف از اهداف سازمان، به آنها تذکر دهند. البته این مسئله باید همواره از روی خیرخواهی بوده و حالت انتقاد سازنده داشته باشد.

**نظارت کارکنان بر  
عملکرد مدیران و  
مسئولان سازمان**

شکل 5: انواع نظارت همگانی در سازمان (اسماعیل پور، 1386)



## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

### نوع چهارم: نظارت سازمانی

نظارت سازمانی، خود بر دو گونه کلی می باشد (خدمتی، 1379): 1) نظارت علنی و آشکار؛ 2) نظارت مخفی و پنهانی  
1- منظور از نظارت علنی و آشکار آن است که عملیات نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان سازمان یا اجرای برنامه های آن به صورت آشکار صورت گیرد و افراد و کارکنانی که عملکرد یا برنامه در دست اجرای آنها کنترل می شود، از انجام آن آگاه و مطلع باشند. این نوع نظارت را می توان به دو روش مختلف انجام داد (خدمتی، 1379):

الف: نظارت به وسیله شخص مدیر انجام شود که می توانیم آن را کنترل مستقیم و بدون واسطه بنامیم؛  
ب: نظارت به وسیله عوامل مختلف انجام شود و مدیر خودش مستقیماً وارد این کار نشود، بلکه نتیجه کار آنها را بررسی نماید. این روش را نیز می توانیم کنترل غیرمستقیم بنامیم.

الف: نظارت و کنترل مستقیم: نظارت مستقیم آن است که مدیر سازمان بدون واسطه و به صورت مستقیم بر کار تمامی واحدها و عملکرد همه کارکنان سازمان نظارت کند و برنامه های در حال اجرا را کنترل نماید و شخصاً همه مراحل فرآیند نظارت و کنترل را پییماید. سیره مدیریتی پیامبر گرامی اسلام (ص) و حضرت علی (ع) در مورد نظارت و کنترل این گونه بود که در موارد متعددی شخصاً وظیفه کنترل را بر عهده می گرفتند و بر عملکرد افراد نظارت می کردند (خدمتی، 1379):

□ در روایتی، نقل شده است که پیامبر اکرم (ص) در بازار مدینه از جنسی که فرو شده ای می فروخت خوشش آمد و قیمت آن را پرسید. خداوند از طریق وحی به پیامبر دستور داد که دست در داخل ظرف آن کالا فرو برد. حضرت آن دستور را اجرا کرد و مشاهده فرمود که در قسمت زیرین ظرف، جنس نامرغوبی جا سازی شده است، حضرت به فروشنده فرمود: می بینم که خیانت به مسلمانان و گول زدن آنان را یکجا جمع کرده ای! (الکافی).

□ امام باقر (ع) در تبیین سیره و روش نظارتی حضرت علی (ع) می فرماید: علی (ع) عادت داشت که هر روز صبح به یکایک بازارهای کوفه سر می زد در حالی که تازیانه ای دوشاخه به نام سپیه به همراه داشت. در هر بازاری می ایستاد و با صدای بلند می فرمود: ای تاجران پیش از داد و ستد از خداوند خیر و نیکی بطلبید و با آسان گیری در معامله از خداوند برکت جویید و به خریداران نزدیک شوید (گران نفروشید تا از شما بگریزند) و خود را به زینت علم و بردباری آرایش دهید و از دروغ گفتن و قسم خوردن بپرهیزید و از ظلم و ستم کناره گیرید و با مظلومان به انصاف رفتار نمایید و به رباخواری نزدیک نشوید (بحارالانوار).

نظارت مستقیم مدیر، به ویژه مدیران عالی سازمان، بر واحدهای مختلف آثار مثبت و فواید و مزایای فراوانی به دنبال دارد، به ویژه آنگاه که بازدید مدیر از بخش ها و قسمت های مختلف سازمان و نظارت و کنترل وی بر عملکرد کارکنان، به صورت غیرمنتظره و بدون اطلاع قبلی صورت بگیرد. این کار باعث می شود که کارکنان با توجه و دقت بیشتری به کار و فعالیت بپردازند و از کم کاری و کاستن از کیفیت کارها بپرهیزند، چرا که اگر نظارت و بازدید مدیر به ویژه بازدیدهای غیرمنتظره او به صورت یک سنت درآمدی باشد، کارکنان سازمان همواره این احتمال را خواهند داد که مدیر بدون اطلاع قبلی از واحد آنها بازدید کند و بر عملکرد کارکنان آن بخش نظارت نماید. از طرفی این بازدیدها سبب می شود که کارکنان احساس کنند مدیران به آنها توجه دارند و این امر دلگرمی آنان به سازمان و رضایت شغلی را افزایش خواهد داد (خدمتی، 1379).

ب) نظارت و کنترل غیرمستقیم: نظارت و کنترل غیرمستقیم آن است که مدیر سازمان، وظیفه کنترل و نظارت را از طریق عوامل و ابزارهای مختلف انجام می دهد. در این روش برای اجرای عملیات نظارت، مدیر سازمان افرادی را انتخاب می کند یا واحد مخصوصی را مامور می کند تا بر بخشهای مختلف سازمان و برنامه های در حال اجرا و نیز بر عملکرد کارکنان قسمت های



## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

مختلف نظارت و کنترل داشته باشند و نتیجه کنترل و نظارت خود را در اختیار مدیر قرار دهند. این شیوه نظارت برای سازمانهای امروزی کارآمدتر و اثربخش‌تر است (خدمتی، 1379).

□ سیره و روش مدیریتی امیر مؤمنان علی (ع) این گونه بود که علاوه بر اینکه در برخی از موارد شخصا وظیفه نظارت و کنترل را بر عهده می‌گرفتند، در مواردی نیز این کار را به افراد دیگری که به آنها اعتماد و اطمینان داشتند، واگذار می‌کردند. یکی از نمونه‌های این کار، مامور کردن مالک بن کعب برای این کار مهم است. آن حضرت به مالک بن کعب که یکی از فرمانداران ایشان در منطقه «عین التمر» بود، نامه‌ای نوشت و به او دستور داد تا به عراق برود و بر عملکرد کارگزاران امام (ع) در آن منطقه نظارت کند و نتیجه کار خود را به اطلاع ایشان برساند. قسمتی از نامه ایشان به وی چنین است: بر حوزه خدمت خود کسی را جانشین قرار بده و خود به همراه گروهی از یاران تمام سرزمین عراق را منطقه به منطقه بگردید و از چگونگی رفتار و اعمال کارگزاران و مسئولان آنها جویا شوید و بر سیره و روش آنان نظارت داشته باشید!

2- آنچه وجود نظارت مخفی و سری را در سازمان ضروری می‌کند و اهمیت آن را نمایان می‌سازد، آن است که اگر نظارت بر عملکرد کارکنان همواره به صورت آشکار و علنی انجام شود، از دقت و صحت لازم برخوردار نخواهد بود زیرا هنگامی که کنترل به صورت علنی و رسمی انجام می‌شود، کسانی که قرار است عملکرد آنها مورد بررسی قرار گیرد، ممکن است تظاهر کنند و با ظاهرسازی بخواهند ناظر و بازرس را فریب دهند (خدمتی، 1379).

□ حضرت علی (ع) خطر این گونه افراد را به مالک اشتر گوشزد می‌کند (نهج‌البلاغه، نامه 53): همانا افراد زرنگ راه جلب‌نظر و خوش‌بینی زمامداران را با ظاهرسازی و خوش‌خدمتی، خوب می‌دانند، در حالیکه در ورای این ظاهر جالب و فریبنده، هیچ گونه خیرخواهی و امانتداری وجود ندارد.<sup>xi</sup>

□ حضرت علی (ع) نیز در زمان حکومت و مدیریت خویش بر جامعه اسلامی همواره رفتار و عملکرد کارگزاران خود را در نقاط مختلف کشور پنهان و مخفیانه زیر نظر داشته و برای انجام این کار به نقاط مختلف تحت حکومت و مدیریت خود مامورانی را به صورت ناشناس و مخفیانه می‌فرستاد تا بر اعمال و رفتار کارگزاران به طور دقیق نظارت کنند. حضرت امام علی (ع) در نامه‌ای به یکی از کارگزاران خود می‌فرماید (نهج‌البلاغه، نامه 33): همانا مامور مخفی من در سرزمین شام، برای من نامه‌ای نوشته و به من خبر داده است که... این نامه به وضوح، نمایانگر این مطلب است که امیر مؤمنان در منطقه شام، به عده‌ای ماموریت داده بود که به صورت مخفیانه اخبار و اطلاعات آنجا را خدمت آن حضرت گزارش کنند.

□ امیر مؤمنان حضرت علی (ع) علاوه بر اینکه خود بر عملکرد کارگزاران خویش نظارت و کنترل داشت، به کارگزاران خود نیز دستور می‌داد تا بر عملکرد و نحوه رفتار زیردستان خودشان نظارت مخفیانه داشته باشند. مثلا به مالک اشتر این گونه دستور می‌دهد (نهج‌البلاغه، نامه 53): سپس با گماشتن ماموران مخفی راستگو و باوفا، کارهای آنان را بررسی کن!<sup>xx</sup> عیون که جمع کلمه «عین» است بر ناظر پنهانی و مامور اطلاعاتی اطلاق می‌گردد.

□ نظارت و کنترل پنهانی و مخفی، آثار مثبت و فواید متعددی دارد که به دو مورد از آنها، در بیان نورانی امیرالمؤمنین (ع) اشاره شده است. امام (ع) بعد از آنکه به مالک سفارش می‌کند که همواره ماموران مخفی داشته باشد، در مورد آثار آن می‌فرماید (نهج‌البلاغه، نامه 53): نظارت پنهانی و سری تو، موجب ترغیب و تشویق آنان (کارکنان) به امانت‌داری و مدارا با مردم می‌شود.<sup>xxi</sup>

## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

### مبانی نظری کنترل و نظارت از منظر مکاتب غربی کنترل از منظر مکتب کلاسیک (مدیریت علمی)

مکتب مدیریت علمی در جهت نحوه مشکلات و حصول به هدف های مدیریت از یک طرف و همچنین پیشرفت های صنعتی از طرف دیگر به کار گرفته شد و هدف اصلی آن بررسی دقیق مسائل مبتلا به دنیای صنعت و ارائه یک راهکار بهتر و برتر می باشد.

در این مکتب کلیه روش های متداول انجام کار مورد تجزیه و تحلیل قرار می گرفت و بهترین آنها انتخاب می شد. مدیریت علمی بر فلسفه بازده بیشتر از قدرت بدنی استوار است و در آن، سرعت زیادتر در کار و بازده بیشتر مورد نظر می باشد. فلسفه این تئوری، فلسفه ای است مادی و دنیای معنوی بودن انسان را تا حد زیادی نادیده گرفته است. مکتب کلاسیک، نگرشی مکانیکی دارد و انسان را مانند یک ماشین، ابزار کار می داند. تیلور سردمدار این مکتب معتقد است؛ اصول مدیریت علمی ارائه شده توسط او را می توان همیشه و همه جا به کار برد و در نتیجه آن، کارایی را افزایش داد. تیلور فکر می کند انسان را به راحتی می توان کنترل کرد و جنبه های اجتماعی را به کلی به فراموشی سپرده است. طبق اصول مدیریت علمی یا کلاسیک، حیطة نظارت مدیر از لحاظ وسعت و اندازه حتی الامکان باید کم و سعت باشد. تیلور معتقد است؛ انسان هرگز قابلیت رشد و تکامل را ندارد و خیر و صلاح خود را نمی تواند تشخیص بدهد، پس باید توسط افراد استثنایی هدایت و کنترل شود (شریعت، 1389).

فایول از دیگر صاحب نظران این مکتب، کنترل را در معنای روش یا وسیله ای به کار می برد که صحت انجام امور را طبق طرح و نقشه مصوبه و اصول مستقر بررسی نماید. تیلور برای حصول حداکثر کارایی و بازدهی در سطوح سازمانی، تیم یا دسته های کوچک کارگری را تشکیل می داد و فعالیت های هر تیم تحت نظر یک سرپرست کنترل می گردید. به عقیده وی، در این صورت کارگران مستقیماً تحت نظر نمایندگان اداره کننده بوده و نمی توانند یک لحظه از کار خود دست بکشند و در نتیجه به خاطر داشتن سرپرست و کنترل مستقیم، سطح تولید کارگران افزایش یافته و بازده بیشتری حاصل می شود. مکتب مدیریت علمی برای نظارت و کنترل مستقیم اهمیت زیادی قائل شده و تشویق و تنبیه را دو عامل مهم در افزایش بازدهی و کارایی می داند. به عقیده این مکتب، انسان یک انسان اقتصادی است و برای مادیات ارزش زیادی قائل است. طرفداران مکتب مدیریت علمی معتقدند؛ می توان با تشویق کارکنان ساعی و پرداخت های بیشتر به آنان سطح تولید را افزایش داد. در واقع در این مکتب، کارگرانی که زیر خط استاندارد تولید می کنند مزد کمتری می گیرند و شاید بتوان تنبیه را در این نهضت یک نوع مجازات محسوب کرد؛ چراکه بیشتر جنبه مچ گیری دارد تا جنبه اصلاحی و تربیتی (شریعت، 1389).

### کنترل از منظر مکتب نئوکلاسیک (نهضت روابط انسانی)

در پی اصول ارائه شده توسط مدیریت علمی که انسان را بدون توجه به احساسات و عواطف او همانند یک ماشین مورد استفاده قرار می داد، تعدادی از پژوهشگران بر آن شدند تا شأن و حرمت انسان را به او برگردانند. نقطه عطف مکتب نئوکلاسیک، توجه به افراد انسانی و روابط غیر رسمی آنها است و انگیزه های روحی و روانی انسان در این مکتب ارزش زیادی دارد. اساس نهضت روابط انسانی را تحقیقات هائورن تشکیل می دهد که به رهبری التون مایو بر روی عوامل فیزیکی و تاثیر آنها بر بازدهی صورت پذیرفت. مایو نتیجه گرفت؛ عواملی غیر از عوامل فیزیکی بر بازدهی اثر می گذارند و عبارتند از: توجه به احساسات، روحیه و عواطف کارکنان. صاحب نظران مکتب روابط انسانی، سازمان رسمی و کنترل را به بوته فراموشی سپرده اند و فقط توجه به روابط غیر رسمی و روحیات نیروی کار را سرلوحه خود قرار داده اند. نئوکلاسیک ها معتقدند؛ کنترل اعضای سازمان و محدود



## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

کردن آنها در چارچوب وظایف، نتایج سوئی را به بار خواهد آورد و حس ابداع و اختراع را در کارکنان سرکوب می کند. در واقع وجود ضابطه کنترل در مکتب کلاسیک و عدم وجود آن در مکتب نئوکلاسیک، بارزترین اصل تمایز این دو تئوری می باشد (شریعت، 1389).

### کنترل از منظر مکتب اقتضایی (موقعیتی)

رویکرد اقتضایی یا موقعیتی، نظریات و تئوری های مختلف را جمع آوری کرده و موجب وحدت و هماهنگی آنها می شود. توانایی مدیر در تشخیص موقعیت ها در این رویکرد، نقش بسزایی دارد؛ یعنی اینکه یک مدیر باید بداند در زمان و مکان خاصی چه شگرد مدیریتی در تحقق اهداف موثر واقع می شود. مکتب اقتضایی، نقطه عطف مهمی در سیر تفکرات مدیریت محسوب می شود؛ چراکه با توجه به عقاید مکاتب مختلف، مجموعه روابط سازمانی را در موقعیت های مختلف بررسی کرده و رابطه میان موقعیت ها و نتایج را قابل پیش بینی می سازد. این تئوری در مقایسه با تئوری های دیگر از قابلیت کاربرد بیشتری برخوردار است؛ ولی با این حال وجود متغیرهای گوناگون سازمان همچون عوامل ناشناخته حاکم بر انسان ها کاربرد این نظریه را مشکل می سازد. مکتب موقعیتی، مدیریت و رهبری را وابسته به وضعیت و موقعیت سازمان می داند و بر تفکر عدول از مطلق گرایی صحنه می گذارد. از دیدگاه این مکتب، مدیران باید بر اساس شرایط حاکم بر سازمان به هدایت و کنترل کارکنان بپردازند. بدین صورت که در یک وضعیت ممکن است سبک امرانه و خشن مکتب کلاسیک مورد استفاده قرار گیرد و در موقعیتی دیگر، عدم کنترل و آزادی عمل کارکنان که مصداق نهضت روابط انسانی است، مورد توجه باشد (شریعت، 1389).

### روش شناسی پژوهش

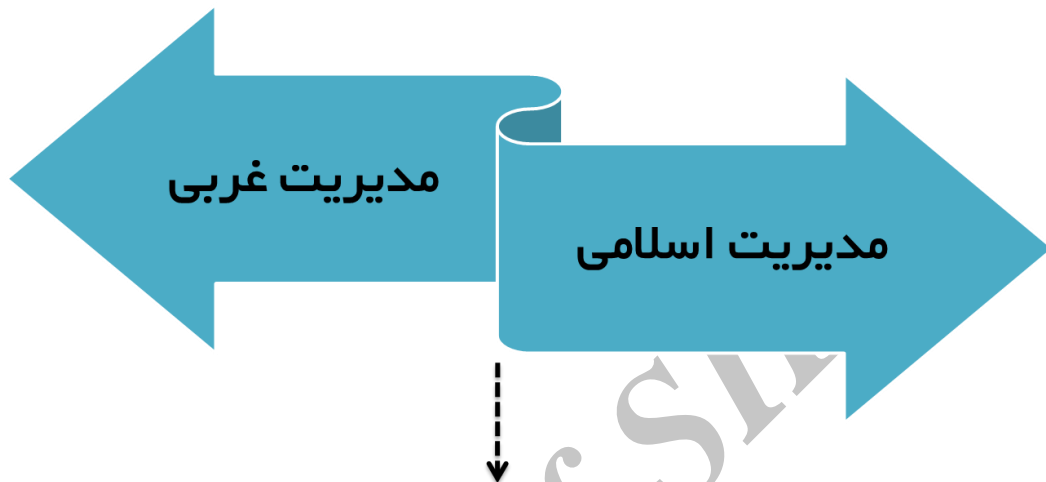
همانگونه که پیشتر اشاره شد، هدف اصلی پژوهش حاضر، مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر مدیریت اسلامی در قیاس با سایر مکاتب مدیریتی غربی می باشد. لازمه این امر آنست که مبنایی جهت انجام چنین مقایسه ای مشخص و تدوین گردد که بتواند ارکان و قواعد کلی حاکم بر هر یک از این رویکردها را به نحوی دقیق و جامع مورد مقایسه تطبیقی با یکدیگر قرار دهد. با توجه به آنکه اساسی ترین زمینه تفاوت آفرین در خصوص این دو نگرش، نظام ارزشی حاکم بر هر کدام می باشد، لذا در این پژوهش به منظور تحقق مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر مدیریت اسلامی در قیاس با مکاتب مدیریتی غربی، از همین موضوع بهره گرفته شده است. لذا در ادامه تفاوت های اساسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی در مقایسه با مدیریت غربی تبیین و تشریح شده است:





## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶



### تفاوت اساسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی با مدیریت غربی

شکل 6: نظام ارزشی؛ ریشه اصلی تفاوت مدیریت غربی در مقایسه با مدیریت اسلامی

16

به طور کلی، تفاوت های اساسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی در مقایسه با مدیریت غربی سه حوزه کلیدی مبانی، اهداف و ماهیت را شامل می گردد که هر یک در ادامه مورد بحث قرار گرفته است (فروزنده و ملائی، 1388):

#### مقایسه مدیریت ارزش ها از دیدگاه غرب در مقایسه با ارزش های اسلامی: مبانی

ابتدایی ترین و ضروری ترین اصول مدیریت که اسلامی هم باشد اینست که ارزش ها و ضدارزش های آن مبتنی و متکی بر مکتب حیات بخش اسلام باشد. اصولا مدیریت حتی در نظام های گوناگون و مختلف جهان نیز همیشه بر مبنای مکتبی استوار بوده است.

تمایز مدیریت اسلامی با اشکال دیگر مدیریت ها در جوامع کاپیتالیستی یا کمونیستی و یا هر نوع جامعه دیگری که اداره امور مردم را در دست عده ای از سردمداران حکومتهاست در این نیست که نظام های مدیریت دیگر صاحب مکتب یا در حقیقت ایدئولوژی یا روش خاص اداره نظام اجتماعی خود نمی باشند. بلکه وجه تمایز اسلامی بودن نظام مدیریت کنونی و متکی و مبتنی بودن این نظام بر پایه اصول متغیر وحی (حق محوری، آخرت گرایی، عدالت طلبی، معنویت طلبی، صداقت گرایی، خدامحوری و وحی گرایی) و بیان شده تو سط خداوند متعال و پیامبر اکرم (ص) است و الحادی بودن مکاتب مدیریت غربی بر اساس فاشیسم، اومانیسم، لیبرالیسم، منفعت گرایی و سودپرستی است (فروزنده و ملائی، 1388).

#### مقایسه مدیریت ارزش ها از دیدگاه غرب در مقایسه با ارزش های اسلامی: اهداف

مدیریت غربی به چیزی جز منفعت خود و سازمان نمی اندیشد، گرچه ممکن است در همین راستا منافع جامعه نیز تامین شود، اما آنچه برای آنها اصالت دارد منفعت فردی است و اگر در موردی بین منافع آنان و جامعه تضادی رخ دهد، سود و منفعت شخصی را ولو به قیمت اضرار به جامعه ترجیح می دهند. در غرب هدف مدیر رسیدن به منفعت، بهره وری و اهداف سازمان تولید یا خدماتی است، مدیریت در جوامع غربی، به ارزش های انسانی در حد توجه به مدیریت سود، افزایش قدرت رقابت، کیفیت محصول، افزایش سهم بازار عنایت دارد، اما در نظام ارزشی اسلام، هدف مدیر، رشد و تعالی انسان و سازمان در راستای رضایت الهی است، بدون شک این نگاه حداکثر بهره وری در سازمان را حفظ ارزش ها به دنبال دارد. هدف مدیر از انجام کار،



## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

کمال و قرب الهی است. به طور خلاصه، اصول کلیدی حاکم بر مدیریت اسلامی عبارتست از: اول مبتنی بر فرامین الهی است، دوم تشویق استثمار و استعمار انسان را منتفی ساخته، سوم اصول ارزش و ضد ارزشی آن لامتنعیر و برای هر زمان و مکان است، چهارم متکی بر دو پایه تعالی و تولید است، و پنجم تولید تا زمانی ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد (فروزنده و ملائی، ۱۳۸۸).

### مقایسه مدیریت ارزش ها از دیدگاه غرب در مقایسه با ارزش های اسلامی: ماهیت

بر اساس نظام ارزشی اسلام مدیریت در واقع امانتی از سوی خداوند و رب العالمین به انسان است نه حق طبیعی فرد یا برگزیدگان بر مردم. یکی از نقاط برجسته نظام اخلاقی و سیاسی اسلام، پیوند تکالیف اجتماعی و اخلاقی و دینی است؛ بر این اساس، مسئولیت باید نعمتی الهی و فرصتی برای دستیابی به مدارج معنوی و اخلاقی به شمار آید. با توجه به نظام ارزشی اسلام اصولاً حرکت های انسان مرهون میزان شناخت، آگاهی و بینش او است، انسان موجودی آزاد و دارای اختیار است. برای اینکه حرکات و رفتار انسان معنا و ارزش پیدا کند و در سعادت او موثر باشد به شناخت عمیقی نیاز دارد. مدیری که به خدا و عالم هستی دیدگاه توحیدی داشته باشد، عالم را محضر خدا می داند، خود را خدمتگزار صدیق مردم می داند، مسئولیت را یک امانت می داند، لذا تمام تلاش خود را صرف تحقق اهداف عالی سازمان، یعنی حاکمیت ارزش های الهی و خدمت به مردم خواهد کرد (فروزنده و ملائی، ۱۳۸۸).

اکنون می توان با توجه به مولفه های کلیدی فوق الذکر در خصوص تفاوت های اساسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی با مدیریت غربی، به مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر این رویکردها پرداخت. نتایج حاصل از این مقایسه در ادامه تبیین گردیده است:

### یافته های پژوهش

در نظام مدیریت غرب، نظام کنترل بیرونی مقدم بر کنترل درونی است مصداق این موضوع را می توان در نظریه بوروکراسی وبر مشاهده کرد. در نظام بوروکراسی، معمولاً نظارت، مستقیم و مستبدانه است. معیارها و ضوابط شغلی بدون در نظر گرفتن ویژگی های انسانی و ارزشی از پیش تعیین شده است و کار افراد به طور دقیق بر مبنای این ملاک ها مورد کنترل و نظارت قرار می گیرد. هر چند امروزه در نظرات افراد مانند پیتر سنچ در سازمان های یادگیرنده بحث خودکنترلی یک امر لازم تلقی شده است، اما چون پیشتر ارزشی ندارد چندان ضمانت اجرایی ندارد و صرفاً به عنوان یک توصیه باقی خواهد ماند. در مقابل در مدیریت اسلامی، نظارت بیش از آنکه بیرونی و مستقیم باشد، درونی و فردی است. در حقیقت، از یکسو مسلمانان به داشتن نظام کامل جدی و عادلانه برای کنترل بر سازمان سفارش شده اند. این نظام کنترلی را می توان از منابع دینی استخراج کرد که نظامی جامع، کامل، عادلانه و منحصر بفرد است. از سویی دیگر، در این نظام خداوند متعال و فرشتگان الهی، ناظر بر اعمال، رفتار و نیات انسان ها معرفی می گردند و به انسان گوشزد می شود که او همواره در محضر خداست و لذا می بایست مراقب اعمال و رفتار خود باشد. بر همین اساس، اسلام بجای کنترل بیرونی به بحث نظارت انسان بر عملکرد خویشتن یا به عبارت دیگر « خودکنترلی » تأکید دارد. در حقیقت در مکتب اسلام، کنترل خویشتن بیش از هر مکتب دیگر مورد توجه قرار می گیرد و این آئین آسمانی معتقد است: ترس از خدا مهمترین عامل کنترل نیروی انسانی می باشد. به عقیده این دین آسمانی، باید بر کارکنان فرهنگ خودکنترلی حاکم شود تا خدای متعال را ناظر بر کارها دانسته و در جهت تحقق اهداف فعالیت نمایند. کنترل و نظارت غیرمستقیم (مخفی) نیز در این مکتب اهمیت زیادی دارد و در کنار سایر انواع کنترل، بهره گیری از آن می تواند مفید و موثر واقع شود. وجه دیگری از نظارت، نظارت همگانی (امر به معروف و نهی از منکر) است که در اسلام از جایگاه ویژه ای



## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

برخوردار است. تشویق و تنبیه نیز دو عامل اساسی در کنترل محسوب می شود که از دیدگاه مکتب اسلام باید در نهایت عدالت اجرا شده و با حدود و موازین اسلامی مطابقت داشته باشد تا جنبه اصلاحی خود را از دست ندهند. اما کنترل در در مکتب کلاسیک از مسیر خشن و به طور مستقیم اعمال می شود و بیشتر جنبه جلوگیری از انحرافات احتمالی از مسیر تولید به خود می گیرد تا جنبه اصلاحی. برخی از صاحب نظران وجه تمایز مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک را در کنترل و عدم کنترل می دانند، اما اسلام نه کنترل شدید کلاسیک ها را می پذیرد و نه عدم کنترل در مکتب نئوکلاسیک را؛ چراکه عدم کنترل نیز موجبات لجام گسیختگی را فراهم می آورد. مکتب کلاسیک، عامل برانگیختن کارکنان را تشویق های مادی می داند در حالیکه نئوکلاسیک ها، تشویق های روحی و اجتماعی را بیشتر مورد توجه قرار می دهند و مکتب اقتضایی که تفکر عدول از مطلق گرایی را دنبال می کند، معتقد است؛ مدیر باید با توجه به شرایط حاکم بر سازمان به امر کنترل پردازد؛ بدین صورت که در موقعیتی کنترل شدید کلاسیک ها و در موقعیت دیگر با توجه به شرایط ممکن است عدم کنترل را پیش گیرد و به همین ترتیب نیز به امر تشویق و تنبیه می پردازد.

### نتیجه گیری

کنترل و نظارت یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می گردد، بطوریکه بدون توجه به این جزء، سایر اجزاء مدیریت، مثل برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام در ست آنها وجود ندارد. در مکاتب مختلف مدیریتی به مقوله کنترل و نظارت به صورت ویژه ای پرداخته شده است ولیکن در عین حال، تفاوت های بنیادینی نیز در این خصوص مشاهده می شود. در این پژوهش به مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر مدیریت اسلامی در قیاس با مکاتب مدیریتی غربی پرداختیم. به منظور تحقق این امر می بایست مبنایی مشخص گردد که بتواند ارکان و قواعد کلی حاکم بر هر یک از این رویکردها را به نحوی دقیق و جامع مورد مقایسه تطبیقی قرار دهد. با توجه به آنکه اساسی ترین زمینه تفاوت آفرین در خصوص این دو نگرش، نظام ارزشی حاکم بر هر کدام می باشد، لذا در این پژوهش، مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر مدیریت اسلامی در قیاس با مکاتب مدیریتی غربی، از منظر نظام ارزشی حاکم بر هر یک از این رویکردها انجام پذیرفت. نتایج حاصله موید آنست که چارچوب کنترل در تمام مکاتب مدنظر بوده، اما با هدفی متفاوت از یکدیگر؛ بدین ترتیب که هدف در مکتب اسلام، تعالی و پیشرفت انسان به سوی جانشینی خداست؛ حال آنکه در مکاتب غربی هدف تولید است و اگر هم آموزش و پیشرفت کارکنان مدنظر قرار گیرد، جهت افزایش تولید است نه برای تعالی خود انسان. البته اسلام جنبه های مادی انسان را به کلی کنار نگذاشته است، بلکه انسان را دارای دو جنبه مادی و معنوی می داند و برای معنویات ارزش بیشتری قائل شده است و معتقد است هر چه روی جنبه های معنوی سرمایه گذاری شود، جنبه های مادی انسان رنگ کمتری را به خود می گیرد.



## دوین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

### منابع

- 1- محمودیان، حمید، ساجدی، علی محمد، فقیهی، طاهره بیگم (1394)؛ نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (علیه السلام)؛ فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی؛ سال ششم؛ شماره 1؛ پیاپی 21؛ صفحات 191 - 211
- 2- برون، رسول، قاسمپور فریدنی، فرید، حسینی فرد، سید جواد، طالبی پور، علی، زراسوند، غلامرضا (1393)؛ اصول نظارت و کنترل در سازمان با نگاهی به مدیریت اسلامی؛ اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی؛ آذرماه؛ موسسه پیشگامان فرهیختگان فرهنگ و اندیشه ولیعصر با همکاری اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ اردبیل؛ صفحات 1-12
- 3- شریعت، حسین (1389)؛ بررسی تطبیقی کنترل در اسلام با مکاتب غربی؛ پژوهشنامه مدیریت منابع انسانی؛ چالشها و راهبردها؛ شماره 68؛ صفحات 51-66
- 4- فروزنده دهکردی، لطف الله، ملائی، الهه (1388)؛ بررسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی و دیگر مکاتب؛ فصلنامه راهبرد یاس؛ شماره 17؛ صفحات 166-187
- 5- اسماعیل پور، مجید (1386)؛ الگوی نظارت و کنترل در سازمان از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه؛ فصلنامه مدیریت در اسلام (نخل شهادت)؛ شماره 10؛ پائیز و زمستان؛ صفحات 26 - 32
- 6- نجابتبخش اصفهانی، علی (1385)؛ دیدگاه های مدیریت اسلامی در زمینه کنترل و نظارت با استفاده از آیات کلام الله مجید، روایات و بعضی از احادیث و خطب نهج البلاغه؛ فصلنامه مدیریت در اسلام (نخل شهادت)؛ شماره 8؛ پائیز و زمستان؛ صفحات 8 - 14
- 7- فروزنده، لطف الله (1385)؛ نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی؛ مجله مجلس و پژوهش؛ سال سیزدهم؛ شماره 53؛ صفحات 55-86
- 8- طاهری، حبیب اله (1384)؛ نظارت (اصولی از اصول مدیریت) از دیدگاه قرآن و سنت؛ فرهنگ مدیریت؛ سال سوم؛ شماره دهم؛ صفحات 87-102
- 9- تصدیقی، محمد علی (1383)؛ شیوه های نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی با تاکید بر مدیریت حضرت علی (ع)؛ همایش تخصصی ناجا و نظارت همگانی؛ راهبردها و راهکارها؛ تهران
- 10- خدمتی، ابوطالب (1379)؛ انواع کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی؛ فصلنامه روش شناسی علوم انسانی؛ شماره 23
- 11- سعیدی، پرویز (1377)؛ نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی؛ ماهنامه ح سابداری؛ سال دوازدهم؛ شماره 125؛ صفحات 66 - 71
- 12- جاسبی، عبدالله (1371)؛ نظارت و کنترل سازمانی از دیدگاه اسلام؛ فصلنامه علمی - پژوهشی فرآیند مدیریت و توسعه؛ دوره ششم؛ شماره 3؛ صفحات 38-59

<sup>i</sup> ما يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

<sup>ii</sup> يَوْمَئِذٍ يَصْدُرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِيُرَوْا أَعْمَالَهُمْ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

<sup>iii</sup> فَأَرْفَعُ إِلَيْ جِسَابِكَ وَأَعْلَمُ أَنَّ جِسَابَ اللَّهِ أَعْظَمُ مِنْ جِسَابِ النَّاسِ

<sup>iv</sup> لَيْسَ مِنَّا مَنْ لَمْ يُحَاسِبْ نَفْسَهُ فِي كُلِّ يَوْمٍ فَإِنْ عَمِلَ خَيْرًا اسْتَزَادَ اللَّهُ مِنْهُ وَحَمِدَ اللَّهُ عَلَيْهِ وَإِنْ عَمِلَ شَرًّا اسْتَغْفَرَ اللَّهُ مِنْهُ وَ

تَابَ إِلَيْهِ

<sup>v</sup> وَ الْمُؤْمِنُونَ وَ الْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ

## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

- vi فَإِنَّ اللَّهَ تَعَالَى بَعَثَ مُحَمَّدًا - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ - بِالْحَقِّ لِيُخْرِجَ عِبَادَهُ مِنْ عِبَادَةِ عِبَادِهِ إِلَى عِبَادَتِهِ، وَ مِنْ عَهْدِهِ إِلَى عَهْدِهِ، وَ مِنْ طَاعَةِ عِبَادِهِ إِلَى طَاعَتِهِ، وَ مِنْ وِلَايَةِ عِبَادِهِ إِلَى وِلَايَتِهِ
- vii فَاسْمَعُوا لَهُ وَ أَطِيعُوا أَمْرَهُ فِيمَا طَابَقَ الْحَقَّ
- viii وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ
- ix وَ نَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَ إِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَ كَفَىٰ بِنَا حَاسِبِينَ
- x وَ وُضِعَ الْكِتَابُ فَتَرَى الْمُجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ وَ يَقُولُونَ يَا وَيْلَتَنَا مَا لِهَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَ لَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا وَ وَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا وَ لَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا
- xi يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَ نَسُوهُ وَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ
- xii يَوْمَئِذٍ يُصَدِّرُ النَّاسَ أَشْتَاتًا لِيُرَوْا أَعْمَالَهُمْ، فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَ مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ
- xiii حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تَحَاسِبُوا وَ زُنُوهَا قَبْلَ أَنْ تُوزَنُوا وَ تَجْهَرُوا لِلْعَرْضِ الْأَكْبَرِ
- xiv وَ لَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ
- xv كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ تَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ تَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
- xvi يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَ أَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَ الْحَجَارَةُ
- xvii الَّذِينَ إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَ آتَوْا الزَّكَاةَ وَ آمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَ نَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَ لِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ
- xviii وَ الْمُؤْمِنُونَ وَ الْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَ يُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَ يُطِيعُونَ اللَّهَ وَ رَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنْ اللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ
- xix فَإِنَّ الرِّجَالَ يَنْتَعِرُونَ لِفِرَاسَاتِ الْأَوْلَادِ بِتَصْنَعِهِمْ وَ حُسْنِ خِدْمَتِهِمْ وَ لَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحَةِ وَ الْأَمَانَةِ شَيْءٌ
- xx ثُمَّ تَفْقَدُ أَعْمَالَهُمْ وَ أَبْعَثَ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَ الْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ
- xxi فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُودٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَ الرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ