

برده بودند، و در مقابل مقاومت این ملت بپا خاسته گیج و سرگردان به هر دری سر می زدند، سرانجام تحلیل آنها به آنجا رسید که توطئه ها فقط پس از امام مؤثر واقع خواهد شد، اما امام خمینی رحمت الله علیه نه تنها در زمان حیات پر بار خود امیدهای آنانرا به یأس مبدل ساخت، بلکه با ارتحال جانگداز خود نیز انقلاب دیگری برپا کرد که جانمایه و عامل استحکام پایه های انقلاب اسلامی شد و حرکت چندین میلیونی توده های عظیم مردم در تشییع جنازه مطهر او، مشت محکمی بود که بردهان یاوه گویان و توطئه گران وارد آمد، و نشان داد که جمهوری اسلامی در سایه هدایت و رهنمودهای امام عزیز و با برخورداری از رهبری حضرت آیت الله خامنه ای راه پرفراز و نشیب خود را ادامه خواهد داد و همچنان خواب های شیطانی ابرقدرتها را آشفته خواهد ساخت. دانشگاه آزاد اسلامی ضمن عرض تسلیت به مناسبت ارتحال بنیانگذار جمهوری اسلامی و تبریک انتخاب رهبری حضرت آیت الله خامنه ای امیدوار است با اجرای مفاد وصیتنامه سیاسی الهی حضرت امام و با الهام از رهنمودهای دایمانه رهبر معظم به رسالت فرهنگی خویش بیش از گذشته و فعالتر از همیشه ادامه دهد، انشاء الله.

عبدالله جاسبی

## فهرست مندرجات

# نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی

مقدمه

اهمیت موضوع از نظر اسلام  
قدرت و دستگاہ نظارت کننده در حکومت و  
مدیریت اسلامی

نظارت مستقیم و غیرمستقیم  
نظارت همگانی ( امر به معروف و نهی از منکر)

مراحل نظارت و کنترل  
اقدامات اصلاحی در امر نظارت و کنترل  
خلاصه و نتیجه گیری

## نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی

### مقدمه:

جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی بوجود آمده». همانطور که در این تعریف ملاحظه می‌گردد، ارزشیابی جزئی از نظارت و کنترل بحساب می‌آید.

فرآیند کنترل شامل چند مرحله است که عبارتند از:

۱- تعیین شاخصها یا معیارها متناسب با هدفهای برنامه و پیش‌بینی نتایج برنامه

۲- تهیه و تدوین اطلاعات مربوط به اقدامات انجام شده

۳- مقایسه اطلاعات مدون با معیارها و شاخصها  
۴- تصمیم‌گیری و اقدام اصلاحی برای رفع نواقص یا تصحیح انحرافات<sup>۱</sup>

در اسلام موضوع نظارت و کنترل در همه سطوح مدیریت بعنوان یک اصل مورد توجه قرار گرفته است که در این مقاله ابتدا اهمیت آن از نظر اسلام مورد بحث قرار می‌گیرد، سپس مراجع نظارت‌کننده در حکومت و مدیریت اسلامی و موضوع نظارت همگانی بیان می‌گردد و آنگاه به بحث پیرامون مراحل نظارت و کنترل پرداخته

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌گردد، 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 زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی بعمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدفهای برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً بسوی اهداف تعیین شده می‌باشد. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه بصورت دقیق اجرا گردد اما جهت‌گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف بوده 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.

تعریفی که در مورد کنترل و نظارت کرده‌اند عبارت است از: «ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای

۱- دکتر عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، صفحات ۲۴۱ تا ۲۴۸ از انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، بهار ۱۳۶۸.

می شود.

می فرماید:

«إِزْقِعْ إِلَيَّ حِسَابَكَ وَاعْلَمْ أَنَّ حِسَابَ اللَّهِ  
أَعْظَمُ مِنْ حِسَابِ النَّاسِ

حساب کارهایت را برای من بفرست و بدان هر  
آینه حساب خدا بالاتر و مهمتر از حساب انسانها  
است».

۳- امام موسی کاظم علیه السلام فرموده:

«لَيْسَ مِثْلًا مَنْ لَمْ يُحَاسِبْ نَفْسَهُ فِي كُلِّ يَوْمٍ، فَإِنَّ  
عَمَلًا خَيْرًا اسْتَرَادَ اللَّهُ مِنْهُ وَحَمِيدَ اللَّهِ عَلَيْهِ،  
وَإِنْ عَمِلَ شَرًّا اسْتَغْفَرَ اللَّهُ مِنْهُ وَتَابَ إِلَيْهِ»<sup>۲</sup>

از ما نیست کسیکه هر روز به حساب خود  
نپردازد 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».

۴- در روایت دیگری آمده است:

«أَمَا تَعْلَمُ بَأَنَّ الدِّينَ كُلَّهُ حِسَابٌ

آیا نمی دانی که هر آینه دین، سرتاسر حساب و  
محاسبه است؟»

## اهمیت موضوع از نظر اسلام

در اسلام از ارزشیابی، حسابرسی و سایر  
اصطلاحاتی که در حقیقت برای بیان نظارت و  
کنترل مورد استفاده قرار می‌گیرد زیاد بحث شده  
است که در زیر نمونه‌هایی از آن ارائه می‌گردد:

۱- در قرآن کریم در آیات زیادی موضوع  
نظارت و کنترل همگانی تحت عنوان امر به  
معروف و نهی از منکر مطرح شده است که در  
ادامه این مقاله درباره آن بحث خواهد شد:  
علاوه بر آن آیاتی است که در آنها خداوند نظارت  
خود و حسابرسی را مطرح می‌سازد، مثل آیه ۱۸ از  
سوره ق:

«مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

سخنی جاری نمی‌شود مگر اینکه رقیب و عتید  
(نام دو فرشته که ثواب و گناه را ثبت می‌کنند)  
می‌نویسند».

یا آیات ۷ و ۸ سوره زلزله:

«وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ  
ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ»

پس هر کس، به اندازه ذره‌ای کار نیک کرد،  
پنداش خواهد دید و هر کس، به اندازه ذره‌ای  
مرتکب کار زشت شد، جزا خواهد دید».

۲- علی علیه السلام به یکی از والیان چنین

## مرجع و دستگاه نظارت کننده در حکومت اسلامی

در اسلام سه مرجع بر کارگزاران و مدیران حکومت اسلامی نظارت دارند و یا به عبارت دیگر کارگزاران حکومت اسلامی در مقابل سه مرجع خدا، امام و مردم مسئولند.

خدا نظارت مطلق بر کلیه اعمال و حرکات فرد و افراد دارد و هر مسلمانی قبل از هر چیز و هر کس بر این اعتقاد است که رفتار و اعمال و حتی نیت او در زیر ذره بین نظارت الهی قرار دارد و کوچکترین خطا یا ثواب او ثبت و ضبط می‌گردد و چنانچه در این جهان به پاداش و یا مجازات اعمال خود نرسد، در سرای باقی و ابدی کلیه اعمال او چه گناه و چه ثواب مورد رسیدگی قرار می‌گیرد و هر کس به سزای اعمال خود می‌رسد. در جامعه اسلامی، اعتقاد به معاد و رسیدگی دقیق به اعمال و رفتار انسان و جزای خوب و بد، بخشی از وجود انسان را تشکیل می‌دهد و نقش اساسی در جهت گیریهای اعمال انسان و نحوه رفتار او را بعهدہ دارد. بهمین دلیل هر اندازه اعتقاد در جامعه اسلامی بیشتر در عمق انسانها نفوذ کرده باشد میزان خطا و گناه کاهش پیدا کرده و کمتر نیاز به سایر اهرم‌های نظارت و کنترل پیدا می‌شود و یکی از تفاوت‌های اساسی نظارت بین جامعه اسلامی و جوامع مادی همین نظارت نامرئی است که در اعتقاد مردم جای گرفته است.

قرآن در آیه ۱۸ از سوره ق می‌فرماید:

سخنی جاری نمی‌شود مگر اینکه رقیب و عتید می‌نویسند».

مرجع دیگری که مسئولیت نظارت و کنترل را در مدیریت جامعه اسلامی بعهدہ دارد، امام است. منظور از نظارت امام در این بحث، تنها نظارت مستقیم او نیست، بلکه علاوه بر آن مجموعه وسائل و دستگاههایی است که در یک جامعه برای نظارت بر کار افراد و جامعه بکار گرفته می‌شود و در حکومت اسلامی، تمام این دستگاهها و وسائل و طرق، مشروعیت خود را از مقام امام و ولایت فقیه می‌گیرند. بنابراین دستگاههای قضائی، مقننه و اجرائی جامعه و روشهایی که برای نظارت و اقدام اصلاحی جامعه بکار می‌رود بخشی از اختیارات و اهرم‌های نظارت است که در جامعه اسلامی زیر نظر مستقیم یا غیرمستقیم امام و ولی امر قرار دارد و رهبری جامعه اسلامی از همه این دستگاهها و وسائل و شیوه‌های گوناگون، برای نظارت و کنترل جامعه و جلوگیری از انحراف جامعه و بخشهای مختلف آن از اهداف اسلامی استفاده می‌نماید.

بدیهی است که با وسعت و پیچیدگی سازمانهای موجود، امکان نظارت مستقیم برای مقام رهبری و ولایت فقیه مگر در موارد خاص وجود ندارد و بهمین دلیل نیاز به وجود دستگاهها و سازمانهای مختلف پیدا می‌شود. اما همانطور که ذکر شد مشروعیت همه آنها از امام و ولی امر است. علی علیه السلام در نامه‌ای که برای فرماندهان سپاه خود می‌نویسد می‌فرماید:

«مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

«وَلِيٌّ عَلَيْكُمُ الطَّاعَةُ، وَأَنْ لَا تُكْضَبُوا عَنْ دَعْوَةٍ،

وَلَا تَقْرَبُوا فِي صَلَاحٍ، وَأَنْ تَخُوضُوا الْعَمْرَاتِ إِلَى الْحَقِّ، فَإِنَّ أَنْتُمْ لَمْ تَسْتَقِيمُوا لِي عَلَى ذَلِكَ لَمْ يَكُنْ أَحَدٌ أَهْوَنَ عَلَيَّ مِمَّنْ اغْوَجَّ مِنْكُمْ، ثُمَّ أُعْظِمُ لَهُ الْعُقُوبَةَ، وَلَا يَجِدُ عِنْدِي فِيهِمَا رُخْصَةً.

و حق من بر شما پیروی و فرمانبرداری است، و اینکه از فرمان من رو برنگردانید، و در کاری که صلاح بدانم کوتاهی ننمائید، و در سختیهای راه حق فرورویید (متحمل رنجها گردید تا حق را بیابید)، پس اگر شما اینها را درباره من بجا نیاورید هیچکس، خوارتر از کجروان شما در نزد من نیست، پس او را بکیفر بزرگ می رسانم و نزد من رخصت و رهائی برای او نمی باشد.»<sup>۳</sup>

در نامه دیگر علی علیه السلام به زیاد بن ابیه هنگامیکه در حکومت بصره قائم مقام عبدالله بن عباس بود، می فرماید:

«وَإِنِّي أَقْسِمُ بِاللَّهِ قَسَمًا صَادِقًا، لَئِنْ بَلَغْتَنِي أَنْتَ خُبْرًا مِنْ قَوْمٍ أَوْ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا لَأَشُدَّنَّ عَلَيْكَ شِدَّةً تَدْعُكَ قَلِيلَ الْوَقْرِ، ثَقِيلَ الظَّهِرِ، ضَعِيلَ الْأَمْرِ، وَالسَّلَامُ»

و من بخدا سوگند یاد می کنم — سوگند از روی راستی و درستی — اگر بمن برسد که تو در بیت المال مسلمانان بچیزی اندک یا بزرگ خیانت کرده و برخلاف دستور صرف نموده ای بر تو سخت خواهم گرفت، چنان سختگیری که ترا کم مایه و گران پشت و ذلیل و خوار گرداند، و درود بر آنکه شایسته درود است.»<sup>۴</sup>

بطوریکه از جملات فوق ملاحظه می شود و موارد دیگری نیز در گفته های رهبران اسلام وجود دارد، امام حق نظارت و کنترل در مدیریت جامعه اسلامی را بعهده دارد که برای تحقق آن، وسائل و دستگاههای لازم را می تواند ایجاد نماید.

مرجع دیگری که مسئولیت نظارت و کنترل جامعه و اقدام برای اصلاح کجها و انحراف ها را بعهده دارد توده های عظیم مردم هستند که در قرآن از آنها گاهی به ناس تعبیر می شود. این نوع نظارت عموماً همان نظارت عامه یا همگانی است که در قرآن تحت عنوان امر به معروف و نهی از منکر مورد بحث قرار گرفته است و در زیر و پس از بحث نظارت مستقیم و غیرمستقیم مستقلاً آن را بیان خواهیم کرد.

## نظارت مستقیم و غیرمستقیم

در مدیریت اسلامی نظارت می تواند مستقیم باشد، بدین معنی که شخص مدیر رأساً روی امور نظارت نماید و در مراحل مختلف اجرای برنامه، حضور پیدا کند. مثلاً در جبهه نظامی، زمانی که فرمانده، خود شخصاً در قسمت های مختلف جبهه یا پشت جبهه حضور پیدا می کند، یا مثلاً وزیری که مسائل حوزه وابسته به حیطه مسئولیت خود را شخصاً مورد رسیدگی قرار داده و اشکالات را مستقیماً از زبان افراد می شنود و سپس نسبت به رفع آنها اقدام می نماید، نظارت مستقیم را اعمال نموده است.

علی علیه السلام در فرمان تاریخی خود خطاب

۳- نهج البلاغه فیض الاسلام، نامه ۵۰، صفحات ۹۸۲ و ۹۸۳.

۴- نهج البلاغه فیض الاسلام؛ نامه ۲۰، صفحات ۸۷۰ و ۸۷۱.

به مالک اشتر می‌فرماید:

«ثُمَّ أُمُورٌ مِنَ أُمُورِكَ لَا بُدَّ لَكَ مِنْ مُبَاشَرَتِهَا مِنْهَا  
إِجَابَةُ عُمَّالِكَ بِمَا يَعْجَأُ عَنْهُ كُتَابُكَ، وَمِنْهَا إِضْدَارُ  
حَاجَاتِ النَّاسِ عِنْدَ وَرُودِهَا عَلَيْكَ بِمَا تَخْرُجُ بِهِ  
صُدُورُ أَعْوَانِكَ

در بین کارهای تو کارهایی است که ناچار باید خودت انجام دهی. از آنها، پاسخ دادن کارگزاران است - آنجا که نویسندگان درمانده شوند - و از کارها، انجام درخواستهای مردم است، روزی که به تومی رسد درخواستهایی بسبب آنها یارانت را دلتنگ می‌سازد.<sup>۵</sup>

امروز در هر مکتبی از مکتبهای مدیریت، نظارت مستقیم و حضور مدیر در صحنه مسائل و مشکلات حیطه مربوط به خود، امری ضروری است، اگرچه در گذشته زمانی بود که مدیر دور از کارکنان و بصورت یک موجود برتر در یک محیط جدا، تنها خود را موظف به نظارت می‌دید. در مدیریت اسلامی همانگونه که ملاحظه شد، نظارت مستقیم بخشی از وظایف مربوط به نظارت و کنترل را تشکیل می‌دهد و نمی‌توان بجای آن، انواع دیگر نظارت را جایگزین نمود.

نظارت غیرمستقیم نظارتی است که توسط مدیران و کارگزاران زبردست، بصورت طبیعی و توسط بازرسان و فرستادگان بصورت خاص انجام می‌پذیرد. بدیهی است که یک مدیر یا فرمانده، امکان نظارت مستقیم بر همه امور و مؤسسات تابعه

خود را ندارد و لازم است این نظارت توسط دیگران

انجام و گزارش آن به او برسد، بطوری که از این طریق در جریان کارهای تحت پوشش خود قرار گیرد.

علی علیه السلام می‌فرماید:

«وَإِنَّمَا أَوْلَىٰ بِشَرِّهَا لَا يُعْرِفُ مَا تَوَارَىٰ عَنْهُ النَّاسُ بِهِ  
مِنَ الْأُمُورِ، وَلَيْسَتْ عَلَىٰ الْحَقِّ سِمَاتٌ تُعْرِفُ بِهَا  
ضُرُوبُ الصِّدْقِ مِنَ الْكُذِبِ

ووالی و حکمران بشر است، که بکارهای مردم که از او پنهان می‌دارند آگاهی ندارد، و حق را هم نشانه‌هایی نیست که با آنها انواع راستی از دروغ شناخته شود.<sup>۶</sup>

و باز می‌فرماید:

«ثُمَّ تَقَمُّدُ أَعْمَالِهِمْ، وَأَبْعَثِ الْمُؤَيَّنُونَ مِنْ أَهْلِ  
الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي أَلْسِنَةِ  
لِلْمُؤَيَّنُونَ حَلْوَةٌ لَهُمْ عَلَىٰ أَسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ  
وَالرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ

پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن، و بازرسهای راستکار و وفادار بر آنان بگمار، زیرا خبرگیری و بازرسی نهانی تودر کارهای آنها، سبب وادار نمودن ایشان است بر امانت‌داری و مدارا نمودن و نرمی با رعیت (هرگاه والی بکارهایشان نرسد آنها از راه عدل و دادگری بیرون رفته و به مردم ستم روا دارند).<sup>۷</sup>

۵ - نهج البلاغه فیض الاسلام؛ عهدنامه مالک اشتر، ص ۱۰۲۲ و ۱۰۲۳.

۶ - نهج البلاغه فیض الاسلام؛ عهدنامه مالک اشتر، ص ۱۰۲۴ و ۱۰۲۵.

۷ - نهج البلاغه فیض الاسلام؛ عهدنامه مالک اشتر، ص ۱۰۱۱ و ۱۰۱۲.

«وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ  
بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ  
الْمُفْلِحُونَ

از شما امتی پدید آید، دعوت کننده به خوبیه‌ها،  
تشویق کننده به کارهای شایسته و بدودارنده از  
بدیه‌ها، این چنین کسانی رستگار هستند».  
۲- آیه ۱۱۰ سوره آل عمران:

«كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ  
وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

شما بهترین امت بوده‌اید که برای بشریت به  
وجود آمده، کارهای شایسته را ترویج می‌کنید و  
جلوی کارهای زشت را می‌گیرید و به خدا ایمان  
دارید».

۳- آیه ۴۱ سوره حج:

«الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوْا  
الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ

مؤمنان کسانی هستند که اگر به ایشان در روی  
زمین تمکن و قدرت دهیم، نماز را بجای می‌آورند و  
زکوة می‌دهند و به معروف امر می‌کنند و از منکر  
دیگران را بازمی‌دارند».

۴- آیه ۶ سوره تحریم:

«قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ  
وَالْحِجَارَةُ

نگهدارید خودتانرا و اهلتانرا از آتش».

۵- آیه ۷۱ سوره توبه:

بطوری که ملاحظه می‌شود نظارت غیرمستقیم  
که رایج‌ترین نوع نظارت می‌باشد در کلمات علی  
علیه السلام بصورت زیبایی شرح داده شده است.

## نظارت همگانی (امر به معروف و نهی از منکر)

در اسلام نظارت تنها در چارچوب وظائف  
دولت و حکومت خلاصه نمی‌شود، بلکه کلیه افراد  
جامعه موظفند بر اساس یک تکلیف شرعی  
- همچون نماز و روزه- بر امور اجتماعی و رفتار  
افراد و اطرافیان، نظارت همگانی و عمومی داشته  
باشند. این موضوع از اهمیت زیادی برخوردار است  
و در قرآن آیات متعددی در ارتباط با آن وجود دارد.

نظارت عمومی که به نام امر به معروف و نهی  
از منکر مطرح است، مراحل و درجاتی دارد و  
بر حسب اینکه فرد چگونه مرتکب گناه شود و یا از  
تکلیف خود سرباز زند، نحوه برخورد با او و ارائه  
تذکر، تفاوت دارد. همچنین شرایط افرادی که  
می‌توانند این نظارت عمومی را ایفا نمایند و به امر  
به معروف و نهی از منکر بپردازند، در رساله‌ها و  
کتب فقهی بحث شده است. مثلاً در مورد شرایط  
افراد مذکور موضوع بالغ بودن، عاقل بودن، مطلع  
بودن، و همچنین مطابق برخی از فتاوی مؤثر  
بودن، احساس خطر نمودن و عامل بودن، در رسائل  
و کتب مربوط مطرح شده است که ما از بحث آنها  
در این مقاله صرف نظر می‌کنیم و تنها استنادات  
قرآنی و گفته‌های بزرگان را در مورد تأیید نظارت  
همگانی ارائه می‌دهیم.

۱- آیه ۱۰۴ سوره آل عمران:



همه شما نگاهبان و مسئول یکدیگر هستید. پس امام مسئول امت و مرد مسئول خانواده، و زن مسئول بر امور خانه و فرزندان است. پس همه شما در منصب مدیریت، مسئول کسانی هستید که زیر نظر شما کار می‌کنند.»<sup>۸</sup>

۸- امام صادق (ع) می‌فرماید:

«يَجِبُ لِلْمُؤْمِنِ عَلَى الْمُؤْمِنِ أَنْ يُنَاصِحَهُ  
از حقوق واجب مؤمن بر مؤمن اینست که یکدیگر را  
نصیحت کنند»<sup>۹</sup>.

## مراحل نظارت و کنترل

همانگونه که توضیح داده شد، اولین مرحله نظارت و کنترل، تعیین شاخصها و معیارها است. در اسلام شاخصها و معیارها همان قوانین و مقررات و ضوابط است. بخشی از این قوانین، همان قوانین و احکام شرعی است و استنباط و استخراج آنها بعهده فقها می‌باشد که با استفاده از منابع معتبر اسلامی (کتاب، سنت، عقل، اجماع) آنها را استخراج و تدوین می‌نمایند. بخش دوم قوانین و مقرراتی است که برحسب مقتضیات زمان و مکان و نیازهای فرد و جامعه توسط انسان تهیه و تدوین می‌گردد و معیار سنجش کار و مسئولیتهای افراد قرار می‌گیرد. این قوانین، مقررات و ضوابط که در مراجع و مجامع ذیصلاح به تصویب و تأیید می‌رسند و طبعاً نمی‌توانند با اصول و مبانی اسلامی مغایرت داشته باشند، بخش مهمی از

«وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

مردان و زنان مؤمن همه یار و دوستار یکدیگرند، خلق را بکار نیکو وادار، و از کار زشت منع می‌کنند، نماز پسا می‌دارند و زکوة می‌دهند و حکم خدا و رسول را اطاعت می‌کنند، آنانرا البته خدا مشمول رحمت خود خواهد گردانید که خدا صاحب اقتدار و درست کردار است».

۶- آیه ۱۱۳ سوره توبه:

«الَّذِينَ يُؤْتُونَ الْمَالِدُونَ الْحَامِدُونَ السَّائِحُونَ الرَّاكِعُونَ  
السَّاجِدُونَ الْأَمْرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّاهُونَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَالْحَافِظُونَ لِحُدُودِ اللَّهِ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ

از گناه پشیمانان، خداپرستان، حمد و شکر نعمت گذاران، روزه‌داران، نماز با خضوع گذاران، امر به معروف و نهی از منکرکنندگان و نگاهبانان حدود الهی و مؤمنان را (ای رسول ما به ثواب و سعادت) بشارت ده».

۷- پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوكٌ فَلِالْإِمَامِ رَاعٍ وَهُوَ  
مَسْئُوكٌ وَالرَّجُلُ رَاعٍ أَهْلِيهِ وَهُوَ مَسْئُوكٌ وَالْمَرْأَةُ  
رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَعَلَى وَلَدِهِ فَكُلُّكُمْ  
مَسْئُوكٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

۸ - کافی جلد ۲ صفحه ۲۰۸.

۹ - صحیح بخاری ج ۳ باب النکاح.

معیارها و شاخص‌ها را تشکیل می‌دهند.

مرحله دوم و سوم نظارت و کنترل که همان جمع‌آوری اطلاعات و مقایسه آنها با معیارها و شاخصها می‌باشد، در مدیریت اسلامی و مدیریت‌های متداول تفاوت چندانی ندارد و کلیه ابزارها و روشهایی که در مدیریت متداول و علمی استفاده می‌نمایند در مدیریت اسلامی نیز کم و بیش می‌تواند مورد بهره‌برداری قرار گیرد. البته در زمینه نحوه اخذ اطلاعات در مورد برخی از جرائم، احکام و مسائلی خاص وجود دارد که بیشتر در حیطه علم حقوق و قضای اسلامی است تا حیطه مدیریت، و لذا از ورود در این بحث خودداری می‌نمائیم. اما برخی از شیوه‌های دسترسی به اطلاعات و نحوه نظارت را تحت عنوان نظارت مستقیم و غیرمستقیم قبلاً مورد بحث قرار دادیم.

مرحله چهارم از نظارت و کنترل، انجام اقدامات اصلاحی است که با توجه به اهمیت آن در مدیریت اسلامی بصورت مستقل مورد بحث قرار می‌دهیم.

## اقدامات اصلاحی

یکی از مراحل اصلی نظارت و کنترل، اقدام جهت اصلاح انحرافات یا مشکلاتی است که در برنامه‌ها و پیاده کردن آنها پیش می‌آید، چرا که اگر نسبت به کسانی که از انجام وظائف سرباز زده‌اند و آنهایی که وظائف خود را بخوبی انجام داده‌اند تفاوت لازم وجود نداشته باشد انگیزه‌ها برای انجام درست وظیفه و دلسوزی در کار و

فعالیت از بین می‌رود.

علی علیه السلام می‌فرماید: <sup>۱۰</sup>

«وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ، وَتَذْرِيبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَالزِّمُّ كَلًّا مِثْمَهُمْ مَا الزَّمَّ نَفْسَهُ

و نباید نیکوکار و بدکار نزد تو بیک پایه باشد که آن نیکوکاران را از نیکوئی کردن بی‌رغبت سازد و بدکرداران را بسیدی کردن وادارد، و هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده (نیکوکار را پاداش و بدکردار را کیفر ده)»

در مدیریت اسلامی، شیوه‌های مختلفی برای اصلاح امور و تصحیح انحرافات و کژیها توصیه شده است که در زیر به اجمال آنها را توضیح می‌دهیم:

### ۱- شیوه‌های ارشادی با گفتار و کردار

اشکالات و انحرافات که در افراد و گروهها بوجود می‌آید بایستی در مرحله اول با سخنان ملایم و نصایح و رفتار و کردار شایسته اصلاح شود. تذکر دادن و نصیحت کردن، بخشی از روشهای مؤثر در اصلاح فرد و جامعه است.  
قرآن در آیه ۴۴ از سوره طه می‌فرماید:

«فَقَوْلًا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

با او با نرمی سخن بگوئید شاید متذکر شود و بترسد (خطاب به موسی و هارون در مقابل فرعون)»

۱۰- نهج البلاغه فیض الاسلام؛ عهدنامه مالک اشتر- صفحه ۱۰۰۰ و ۱۰۰۱.

به نادانان تکیه نکنید، و برای دلتان انتقاد ننمائید، زیرا چنین کسی بر لبه پرتگاهی از آتش قرار دارد».

#### ۴- تشویق افراد وظیفه شناس و درستکار

یکی از شیوه‌های اصلاح امور در مدیریت اسلامی تشویق افرادی است که به وظیفه خود به درستی عمل می‌کنند. این نوع تشویق‌ها علاوه بر اینکه انگیزه انجام وظیفه بیشتر و بهتر را در خود آنها تقویت می‌نماید برای آنهاییکه به وظیفه خود آشنا نیستند نیز نوعی عبرت و تنبیه بشمار می‌رود. علی علیه السلام در مورد لزوم تشویق می‌فرماید: ۱۲

«وَأَصِلْ فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ وَتَعْدِيدِ مَا أُبْلِي دَوْرَ الْبَلَاءِ مِنْهُمْ، فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ تَهْزِئُ الشُّجَاعَ، وَتُحَرِّضُ التَّائِكِلَ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ تَعَالَى

پس آرزوهای ایشان برآور، و آنها را به نیکی یاد کن، و کسانی را که آزمایشی نموده رنجی برده‌اند هم‌مشتان را بزبان آور، زیرا یاد کردن، نیکوکاران دلیر را به هیجان در آورده و بجنیش وای می‌دارد، و نشسته (از کار مانده) را بخواست خدایتعالی ترغیب می‌نماید (او را دوباره بکار می‌آورد)».

علی علیه السلام تشویق را گاهی به عنوان وسیله‌ای برای انتقاد و تنبیه تجویز می‌نماید، در حقیقت این نوع تشویق، فرد خطاکار را شرم‌منده و مدیون می‌سازد. او می‌فرماید: ۱۳

ارشاد زبانی، موقعی که با اعمال و رفتار فرد هماهنگ باشد تأثیر آن چند برابر خواهد شد. قرآن در این زمینه اصرار دارد که افرادی که ارشاد می‌نمایند خود نیز به گفته‌ها عمل نمایند و اعمال و گفتار آنها هم‌آهنگ باشد. در سوره صف آیات ۲ و ۳ می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ، كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ  
ای کسانی که ایمان آورده‌اید چرا می‌گوئید آنچه را عمل نمی‌کنید؟ گران است خشم خدا که بگوئید آنچه را عمل نمی‌کنید».

در سوره بقره آیه ۴۴ نیز می‌فرماید:

«أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَقْلُونَ الْكِتَابَ أَقَلًا تَعْلُونَ  
آیا مردم را به نیکی خوانید و خود را فراموش کنید؟ و شما کتاب را می‌خوانید آیا تعقل نمی‌کنید؟»

تذکر یا انتقاد بایستی دلسوزانه و سازنده باشد و قصد آن، خدائی و برای اصلاح باشد تا برای منظورهائی دیگر.

علی علیه السلام می‌فرماید: ۱۱

«لَا تَرَكُوا إِلَى جُهَا لِكُمْ وَلَا إِنْتِقَادُوا لِأَهْوَائِكُمْ فَإِنَّ التَّارِكَ بِهَذَا الْمَثَلِ عَلَى شَفَا جُرْفٍ هَارٍ

۱۱- غرر الحکم ص ۸۲۲.

۱۲- نهج البلاغه فیض الاسلام؛ عهدنامه مالک صفحات ۱۰۰۶ و ۱۰۰۸.

۱۳- نهج البلاغه فیض الاسلام؛ حکمت ۱۵۰ صفحه ۱۱۶۵.

«عَاتِبْ أَخَاكَ بِالْإِحْسَانِ إِلَيْهِ وَارْزُقْ شَرَّهُ بِالْإِنْعَامِ عَلَيْهِ»

برادر خود را با نیکی سرزنش کن و بدی او را با بخشش بر او برطرف گردان.»

گاهی تشویق و ترغیب نیکوکاران خود نوعی تنبیه برای متخلفان و خطاکاران بحساب می آید و در حقیقت با تشویق افراد وظیفه شناس مثل این است که افراد وظیفه شناس را تنبیه کرده ایم. علی علیه السلام در همین مورد می فرماید: <sup>۱۴</sup>

«أُزْجِرِ الْمُسِيءَ بِتَوَابِ الْمُحْسِنِ»

بدکار را بپاداش نیکوکار رنجه دار.»

و بالاخره در تشویق نیکوکاران و افراد وظیفه شناس بایستی عدالت را رعایت کرده زیرا که تشویق بیش از حد و تشویق کمتر از استحقاق بهر دلیلی که باشد آثار نامطلوب و سوء بر جای می گذارد.

علی علیه السلام در این مورد می فرماید: <sup>۱۵</sup>

«ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أْبْلَى، وَلَا تُضَيِّقْ بِلَاءَ امْرِئٍ إِلَى غَيْرِهِ وَلَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بِلَائِهِ وَلَا يَدْعُوَنَّكَ شَرُّ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا، وَلَا ضَعْفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تَسْتَصْفِرَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا»

پس رنج و کار هر یک را برای خودش بدان، و رنج

کسی را بدیگری نسبت مده و باید در پاداش به او هنگام بسر رساندن کارش کوتاهی ننمائی، و باید بزرگی کسی، ترا بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کس ترا وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری»

### ۳- تنبیه افراد خطا کار و بی توجه به وظایف

یکی دیگر از اقداماتی که در مدیریت اسلامی جهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه قرار می گیرد، تنبیه و مجازات افرادی است که خطا کارند و از وظائف خود سر باز می زنند. البته تنبیه در لغت به معنی آگاهی دادن و حقیقت را روشن کردن است. تنبیه صور مختلف دارد، گاهی ممکن است یک تذکری یا اخطاریا توبیخ باشد، ضمن اینکه راز فرد خطا کار یا مجرم محفوظ نگهداشته می شود. در این گونه موارد بایستی از فاش کردن راز افراد خودداری نمود و حیثیت و آبروی فرد یا مجموعه را حفظ کرد.

علی علیه السلام در این زمینه می فرماید: <sup>۱۶</sup>

«وَلْيَكُنْ أَبْعَدُ رَعِيَّتِكَ مِنْكَ وَأَشْنَوْهُ مِنْهُمْ عِنْدَكَ أَطْلَبَهُمْ لِمَعَايِبِ النَّاسِ، فَإِنَّ فِي النَّاسِ غُيُوبًا وَالْوَالِي أَحَقُّ مِنْ سَتْرُهَا، فَلَا تَكْشِفَنَّ عَمَّا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا، فَإِنَّمَا عَلَيْكَ تَطْهِيرُ مَا ظَهَرَ لَكَ، وَاللَّهُ يُحْكُمُ عَلَى غَابِ عَنكَ، فَامْتُرِ الْعَوْرَةَ مَا السَّطِطَعَتْ يَسْتُرِ اللَّهُ مِنْكَ مَا تُحِبُّ سَتْرَهُ مِنْ»

۱۴- نهج البلاغه فیض الاسلام؛ حکمت ۱۶۸ صفحه ۱۱۷۰.

۱۵- نهج البلاغه فیض الاسلام؛ عهدنامه مالک صفحه ۱۰۰۸

۱۶- نهج البلاغه فیض الاسلام؛ نامه ۵۳ صفحه ۹۹۷

رَعِيَّتِكَ

و باید از رعیت کسی را بیش از همه دور و دشمن داشته باشی که بگفتن زشتیهای مردم اصرار دارد، زیرا مردم را عیوب و زشتیهای است که سزاوارتر کس برای پوشاندن آنها حاکم است، پس آنچه از زشتیهای مردم بتوپوشیده است پی مکن (کنجکاو منما)، که بر تو است پوشیدن آنچه بر تو آشکار شود، و خدا بر آنچه از تو پنهان است حکم می فرماید. پس تا می توانی زشتی (مردم) را بپوشان که خدا بپوشاند زشتی تو را که دوست می داری از رعیت پنهان داری».

آطور که از سخنان علی علیه السلام و بزرگان اسلام پیدا است، هنگامیکه عیب و گناه جنبه فردی و شخصی دارد و جامعه را بمخاطره نمی اندازد تجسس و افشای آن ممنوع بوده و جرم محسوب می گردد. اما چنانچه فرد با عمل خلاف خود نسبت به جامعه خیانت روا دارد و نظام اجتماعی را مختل سازد، دیگر بحث رازداری مطرح نیست بلکه باید جرم و خیانت او را افشا نمود تا دیگران از آن عبرت بگیرند و جرأت تکرار چنین خلاقی را بخود ندهند.

علی علیه السلام در مورد اینگونه افراد می فرماید: ۱۷

«وَتَحَفَّظُ مِنَ الْأَعْوَانِ، فَإِنْ أَحَدٌ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَىٰ خِيَانَةٍ اجْتَمَعَتْ بِهَا عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارُ عِيُونِكَ اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا، فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ

الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِهِ، وَأَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ، ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ، وَوَسَمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ، وَقَلَّدْتَهُ عَازَ التُّهْمَةِ

و خود را از یاران (خیانتکار) دوردار، و اگر یکی از ایشان بخیان و نادرستی دستش را بیالاید و خبرهای بازرسانت بخیان او گرد آید، بگواهی همان خبرها اکتفا کن، پس باید او را کیفر بدنی بدهی و او را بکردارش بگیری، و بی مقدار و خوارش گردانی، و داغ خیانت بر او بزنی، و ننگ تهمت و بدنامی را به گردنش بنهی».

و بالاخره در مورد تنبیه نیز همچون تشویق بایستی جانب عدالت را گرفت و از مجازات و تنبیه بیشتر از آنچه که سزاوار آن است احتراز نمود، چرا که عدم رعایت عدالت در تنبیه نیز باعث از بین رفتن تأثیر آن و بوجود آمدن اثرات سوء می گردد.

علی علیه السلام در این مورد می فرماید: ۱۸

«إِتَاكَ أَنْ تُكْرِزَ الْعَتَبَ فَإِنَّ ذَلِكَ يَغْرِي بِالذَّبِّ وَوَيْهُونَ الْعَتَبَ

هرگاه خواستی کسی را سرزنش بنمائی، مواظب باش که سرزنشها و توبیخها را بیشتر از مقدار لازم تکرار ننمائی، زیرا تکرار بیشتر از حد، شخص مجرم را بگناه دیگری می کشاند و اثر سرزنش را از بین می برد و آن را بی فایده و بی تأثیر می نماید».

۱۷- نهج البلاغه فیض الاسلام؛ نامه ۵۳ صفحات ۱۰۱۲ و ۱۰۱۳

۱۸- غررالحکم، صفحه ۳۵۹

## خلاصه و نتیجه گیری

## منابع و مأخذ

- ۱- قرآن مجید
- ۲- نهج البلاغه فیض الاسلام
- ۳- بحار الانوار مجلسی
- ۴- اصول کافی - جلد ۲
- ۵- صحیح بخاری
- ۶- غررالحکم
- ۷- اصول و مبانی مدیریت

نظارت و کنترل، یکی از اجزای اصلی مدیریت اسلامی را تشکیل می دهد که اهمیت آن در آیات متعددی از قرآن و همچنین اخبار و روایات بزرگان اسلام بخوبی بیان شده است. در اسلام کارگزاران در مقابل خدا، امام و مردم مسئول و پاسخگو هستند. نظارت الهی، نظارتی باطنی است که تمامی رفتار، گفتار و حتی نیت انسان را در برمی گیرد و تنها کسانی در مقابل این گونه نظارت حساس هستند که مؤمن به مکتب اسلام و مبانی اعتقادی آن باشند. نظارت امام، از طریق مجموعه افراد، دستگاهها و نهادهایی است که در نظام اسلامی مشروعیت خود را از امام و ولی امر می گیرند و نظارت مردم، همان نظارت عامه که امر به معروف و نهی از منکر نامیده شده است می باشد. نظارت در اسلام می تواند مستقیم، غیرمستقیم، علنی و یا مخفی باشد. از مهمترین مراحل نظارت و کنترل اقداماتی اصلاحی جهت اصلاح انحرافها و حل مسائل می باشد که در اسلام از شیوه های مختلف ارشاد، تشویق و تنبیه استفاده می گردد تا بین افراد وظیفه شناس و افراد خاطی تفاوت قائل شده و با هریک برخورد مناسب خود را بنماید.

اجرای دقیق دستورات اسلام در زمینه نظارت و کنترل می تواند در سالم سازی محیط، دستگاهها و نهادهای سازمانی و اجتماعی نظام و افزایش کارائی مدیریت های آنها نقش مؤثر و مهمی داشته باشد.