

نظارت از دیدگاه اسلام

حدیث الماسی ۱ و سهیلا صادقی ۲

۱ - کارشناس طراحی دواخت دانشکده فنی دختران، کرمانشاه، ایران، Emamimostafa37@gmail.com

۲ - کارشناس حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی؛ دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران .

چکیده

یکی از عناصر حیاتی مدیریت کنترل و نظارت، وجود نظامی کامل و دقیق برای نظارت و کنترل است. نظارت بر اجرای هر چه بهتر برنامه ها و وظایف کارکنان، ضرورتی است که بخش عمده ای از وقت مدیران را به خود اختصاص داده است. از سوی دیگر کنترل عملکرد کارکنان از سوی مدیران، اصولاً باعث بروز مقاومت از سوی کارکنان شده و دیواری از بی اعتمادی را میان مدیران و کارکنان ایجاد می کند؛ انواع نظارت و کنترل فردی در سلام عبارتند از: الف - نظارت درونی ۱- توسط نفس لوامه - خودکنترلی (وجدان) ۲- توسط خدا و فرشتگان (رقیب و عتید). ب - نظارت بیرونی ۱- توسط دیگران (امر بمعروف و نهی از منکر) ۲- توسط قانون و مقررات (انواع قوانین و مقررات سازمانی و کشوری).

در اسلام زمینه های اعتقادی به گونه ای است که بهترین بستر رشد برای خود کنترل ساختن افراد معتقد فراهم است و اعتقادات فرد مسلمان، بهترین کنترل کننده درونی برای او به شمار می آید. مسلمان معتقد با اعتقاد به معاد و روز جزا، مسلماً دست به انجام عملی نخواهد زد که انجام آن منع شده است. او خود را در مقابل خدای خود مسئول می پندارد، نه در مقابل رئیس خود و سازمان خود و کنترل های این جهانی. او به کنترل های عاقبت کار و آن جهانی می اندیشد و بر این پایه و اساس است که خود کنترل می گردد. فرد مسلمان معتقد، خدا را همواره حاضر و ناظر بر امور می داند. بنابراین چه کنترل باشد و چه نباشد، او احساس می کند که باید بر نفس خود مسلط باشد و از جاده صحت و درستی منحرف نگردد.

واژگان کلیدی: اسلام، کنترل، نظارت الهی، ارزیابی، خودکنترلی

مقدمه:

امام علی (علیه السلام) می فرماید: اجعل من نفسک علی نفسک رقیباً؛ از حوادث مراقبی بر خویشتن قرار بده. مدیران در اسلام پیش از نظارت و کنترل بر سازمان و دیگران باید بر خود نظارت و کنترل داشته باشند. خود کنترلی به معنای نظارت و مواظبت فرد بر اعمال و رفتار خویش، و در نتیجه انجام دادن وظایف به نحو مطلوب و پرهیز از انحراف و تخلف شغلی و اداری می باشد. این روش در مقایسه با روش نظارت بیرونی (نظارت سازمان بر عملکرد کارکنان و کم هزینه تر است، و کارکردی بهتر و کارآمدتر دارد. نظارت بیرونی در صورتی اثر بخش خواهد بود که همراه با خود کنترلی کارکنان باشد؛ زیرا در نظارت بیرونی، چه بسا مواردی از عملکرد و رفتار فرد از دید ناظران مخفی بماند و هیچگاه مورد ارزیابی قرار نگیرد؛ در نتیجه نظارت اعمال شده، ناقص خواهد بود. از سوی دیگر، معمولاً در نظارتهای بیرونی این دغدغه وجود دارد که آیا نظارت به عمل آمده از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آن که شائبه ها و غرض ورزیها و دوستی ها و دشمنی ها در آن نقش داشته است. از اینرو، همواره باید بر ناظران نیز نظارت کنندگان دیگری گماشت تا مراقب نظارت آنان باشند و به این ترتیب ناظران مرحله بالاتر نیز محتاج ناظران دیگری هستند؛ اما در صورتی که ناظران خود دارای عامل بازدارنده درونی و باصلاح خود کنترلی باشند، این دغدغه و نگرانی به میزان قابل توجهی کاهش می یابد، و گزارشهای آنان از ضرب اطمینان بالاتر و صحت بیشتری برخوردار خواهد شد.

نظر اسلام با توجه به آیات و روایات و احادیثی که پیرامون شخصیت رهبران آمده است و اهمیتی که این امر برای انسان دارد همان نظریه غالب امروزی در بحث های رهبری در سطح جهانی یعنی نظریه های عمومی رهبری و یا اهمیت شخصیت روحانی رهبر و اهمیت دادن به پیروان است. به طور کلی از نظر اسلام رفتار طبیعی انسان را باید طبیعی و با رفتار هدایت کرد و یا برای معضلات و نارساییهای رفتاری انسان باید از راه حلهای انسانی (رفتاری) استفاده کرد. راه حلهایی که آیات الهی و احادیث و روایات اسلامی سرشار از آنهاست. از اول نیز اسلام بنای هدایت انسان را بر اصلاح رفتار طبیعی انسان ها از طریق رفتار انسانی قرار داد، بدین معنا که رهبران برای ایجاد تغییر در دیگران؛ از تاثیر رفتار و شخصیت خود بر آنها بهره می برند و از زر و زور و تزویر استفاده نمی کنند. لذا پیامبر اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) و ائمه اطهار (علیه السلام) رفتارهای اشتباه و دشمنی انسانها را با رفتار نیکو درمان می کردند. از ماجرای ریختن خاکستر بر سر مبارک پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) تا عیادت کردن پیامبر از آن انسان خطاکار که به دنبال چند روز غیبت آن فرد و در نتیجه نریختن خاکستر بر سر مبارک ایشان رخ داد. و همچنین از سیره و زندگی حضرت علی (علیه السلام) که سفارش قاتل خود را به امام حسن (علیه السلام) کردند، سیره امام حسین (علیه السلام) در صحرای کربلا و روز عاشورا و بقیه ائمه اطهار علیه السلام در انجام و توصیه به رفتارهای انسانی در مقابله با رفتارهای خصمانه و ناخوشایند دشمنان اسلام جملگی بیانگر این است که اسلام رفتار و نارسایی های رفتاری انسان را با رفتار و راه حلهای انسانی و یا اخلاق یا شخصیت های روحانی یعنی همان صفتی که در نظریه های عمومی رهبری بدان اشاره شد درمان می کند. به همین لحاظ واژه رهبری که از اواخر قرن ۱۸ وارد فرهنگ مدیریت شد از مدتها قبل دستورالعمل سازندگی رفتار انسانی در جامعه اسلامی بوده است. بنابراین علوم رفتاری به تمام معنا در مدیریت اسلامی کاربرد دارد و تنها برای مواقع اضطراری و از کار افتادگی کارکنان نیست؛ چرا که در این مکتب انسان دارای کرامت است و کرامت انسانی ایجاب می کند که مدیر رهبر باشد و رفتار توأم با محبت و عاطفه و سرشار از دوستی را برای پیشبرد امور در پیش گیرد. مدیریت وظیفه هدایت و هماهنگی عملیات را به عهده دارد ولی رهبری وظیفه هدایت و هماهنگی رفتار به ویژه رفتار طبیعی هر انسان را که از عمق وجود او بر می خیزد به عهده دارد. این وظیفه هدایت و هماهنگی رفتار با توجه به اهداف هدایتی است که اسلام به عهده رهبران گذارده است.

هر نظامی را که بشر طرح ریزی کرده است، نتیجه فعالیت هایش باید به طور مستمر و پی گیر مورد نظارت و کنترل دقیق قرار گیرد. زیرا هر نظامی که کنترل نشود دیر یا زود متلاشی شده و از بین می رود. این ویژگی در هر نظام اعم از نهادهای کوچک اجتماعی مانند دبستان یا نظام های گسترده ای مانند سیستم حکومتی یک کشور مصداق دارد. بنابراین ملاحظه می

گردد که عامل نظارت چگونه با سرنوشت هر سازمان و نظامی وابسته است و به همین جهت لزوم توجه مدیران و اداره کنندگان هر نظامی به این پدیده آشکار می‌گردد (Wholey et al, 2000).

مفهوم کنترل در یک کلام فراهم سازی اطلاعات برای مدیریت اثر بخش است. در حقیقت اطلاعات واقعی و کنترل به هم مربوط بوده و در تعامل با یکدیگر هستند. به طوری که کنترل خوب، اطلاعات واقعی را پدید می‌آورد و به اثربخشی مدیریت کمک می‌کند. در مقابل اطلاعات خوب نیز برای کنترل صحیح واقعی پایه‌ای محکم را فراهم می‌نماید. بنابراین کنترل یک فرآیند تحقیق است و بایستی از اصول علمی تحقیق بهره‌گیر تا بتوان بر پایه آن نتایج حاصله را براساس مبانی علمی تحقیق استوار نمود و قطعیت و روایی آن را افزایش داد. عدم درک مشترک مدیریت و دستگاه کنترل کننده از این مفهوم و جایگاه رفیع کنترل و اصالت دادن هر بخش به خود و عدم توجه به تعامل این دو جایگاه، نظام کنترلی را به نظام ناسازگار و ناهماهنگ تبدیل می‌کند (Seltiz, 1998:17-29).

در اسلام، کارگزاران سازمان در مقابل خدا، پیامبر (ص)، امام معصوم (ع)، مردم، مافوق، زیردستان و وجدان خود، مسئول و پاسخ‌گو هستند. نظارت الهی، نظارت باطنی است که تمامی رفتار، گفتار و حتی نیت انسان را در بر می‌گیرد، و تنها کسانی در مقابل این گونه نظارت جامع حساس هستند که مؤمن به اسلام و مبانی اعتقادی آن باشند. نظارت امام، از طریق مجموعه افراد دستگاه‌ها و نهادهایی است که مشروعیت خود را از وی می‌گیرند و نظارت مردم، همان نظارت عامه که امر به معروف و نهی از منکر نامیده شده است، می‌باشد. نظارت در اسلام می‌تواند به شکل مستقیم، غیر مستقیم، علنی و یا مخفی باشد. اجرای دقیق دستورات اسلام در زمینه نظارت و کنترل می‌تواند در سالم سازی محیط، دستگاه‌ها و نهادهای سازمانی و اجتماعی نظام و افزایش کارایی مدیریت‌های آن‌ها نقش مؤثر و مهمی داشته باشد.

۱- اهمیت موضوع نظارت در نگاه اسلام

اهمیتی که اسلام برای نظارت و ارزیابی قائل است در میان کم‌تر برنامه‌ای از برنامه‌های گوناگون بشری به چشم می‌خورد. تعلیمات آگاهی بخش اسلام خود مبین این موضوع می‌باشد که مسلمانان و معتقدان (این برنامه‌های خدایی) به کار سازنده و مورد ارزیاب، ترغیب و تشویق شده‌اند. در آیات زیادی موضوع نظارت و کنترل همگانی تحت عنوان امر به معروف و نهی از منکر مطرح شده است. علاوه بر آن، آیاتی هست که در آن‌ها خداوند نظارت خود و حسابرسی را مطرح می‌سازد، مانند آیه ۱۸ از سوره ی مبارکه «ق» که می‌فرماید: «مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ» «با مراجعه به منابع مختلف حدیث نیز می‌توان اهمیت نظارت و کنترل را به دست آورد. زیرا دانشمندان بزرگ اسلامی در تدوین و تنظیم روایات، بابتی تحت عنوان محاسبه النفس یا محاسبه العمل گشوده‌اند که معمولاً در آن، سخنان پیشوایان معصوم (ع) در این خصوص جمع‌آوری گردیده است.

از دیدگاه مدیریت و سازمان نیز، نظارت بر حسن اجرای عملیات، ضرورتی برای جمع‌آوری اطلاعات پیرامون عملکرد و به منظور فراهم نمودن امکان کنترل عملیاتی معروف است. هم‌چنین کنترل استراتژیک، بررسی شرایط محیطی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات جاری در مقایسه با فرصت‌ها و تهدیدات پیش‌بینی شده به هنگام تدوین برنامه‌های راهبردی است. (احمدی، ۱۳۷۹: ۳۵).

از نظر اسلام، مهم‌ترین مراجع و دستگاه‌های نظارت عبارتند از: نظارت الهی، نظارت عمومی، نظارت مدیران و کارگزاران و خودکنترلی. که به اجمال به شرح هر یک پرداخته می‌شود:

۲- نظارت الهی

یکی از سنت‌های الهی، نظارت کامل، دقیق و مداوم بر اعمال و نیت انسان‌ها و بازرسی و ارزیابی آنهاست. خداوند سبحان، در قرآن کریم بارها در آیات متعدده، مسئله نظارت و بازرسی اعمال بندگانش را مطرح کرده و خود را شاهد و ناظر کارهای بندگانش معرفی می‌کند:

۱- سخنی جاری نمی‌شود مگر این که رقیب و عتید (نام دو فرشته که ثواب و گناه انسان‌ها را ثبت می‌کنند)

« وَ قُلْ إِعْمَلُوا فِى سَبِيْرِ اللّٰهِ عَمَلَكُمْ وَ رِسُوْلُهُ وَ الْمُؤْمِنُوْنَ وَ سَتَرُوْنَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَ الشَّهَادَةِ فَيَنْبِئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ. توبه، ۱۰۵ »^۲

هم چنان که از این آیه شریفه استفاده می شود و در آیات دیگر قرآن و روایات معصومین (علیهم السلام) بیان شده است، خداوند متعال علاوه بر این که تمام کارهای انسان ها را می بیند و آن ها را به دقت زیر نظر دارد، افکار و نیت انسان ها نیز تحت نظارت کامل و دقیق الهی است. با اندک تأملی در آیات قرآن کریم در روایاتی که از پیامبر (ص) و ائمه ی هدی (ع) رسیده، چنین برداشت می شود که شش گروه، کار نظارت بر اعمال و افکار و نیت انسان ها را بر عهده دارند:

۳- نظارت عمومی

این نوع نظارت را می توان بر دو نوع دسته بندی کرد:

۳-۱- نظارت عمومی (امر به معروف و نهی از منکر)

در هر جامعه ای برای حفظ آن از فساد و انحراف و سقوط، نظارت عمومی لازم است تا بر آن چه بر جامعه می گذرد، نظارت کنند و جامعه و فرد را از روی آوردگی به سوی فساد و پستی حفظ نمایند. از آن جا که حکومت اسلامی، حکومت مردم و قانون است و همه ی مردم در قدرت و مسئولیت شریک و یکسانند و از نظر قرآن، افراد با ایمان چه مرد و چه زن بر یکدیگر ولایت دارند نظارت مردم با امر به معروف و نهی از منکر مقرر شده و مسلمان کسی است که هر چه برای خود نمی پسندد برای برادران و خواهران دینی خود نیز روا نمی دارد.

نظارت عمومی که به نام امر به معروف و نهی از منکر مطرح است، مراحل و درجاتی دارد و بر حسب این که فرد چگونه مرتکب گناه شود و یا از تکلیف خود سرباز زند، نحوه ی برخورد با او و ارائه تذکر، تفاوت دارد. هم چنین شرایط افرادی که می توانند این نظارت عمومی را ایفا نمایند و به امر به معروف و نهی از منکر بپردازند در رساله های عملیه و کتب فقهی بحث شده است. اسلام با وضع قانون امر به معروف و نهی از منکر، نظام نظارتی فراگیری را به وجود آورده است که بر اساس انجام واجب الهی، فرد را مکلف کرده تا حرکت های مثبت و منفی دیگران را زیر نظر گرفته و در موارد لازم، عکس العمل مناسب نشان دهد. مدیر اسلامی می تواند با تبلیغ و ترویج اصل زنده و مترقی امر به معروف و نهی از منکر، نظارت را در سطح کلیه ی واحدهای سازمان به نحو بسیار شایسته ای اعمال کرده و به جای نظارت خود یا مأموران ویژه اش، هر یک از کارکنان را ناظر بر کار دیگری قرار دهد. بنابراین، « معروف شامل همه ی هدف های مثبت اسلامی، و منکر شامل همه ی هدف های منفی اسلامی است. امر و نهی به نصّ حدیث و فقه و تاریخ قطعی اسلام، شامل هر وسیله ی مشروعی است که برای هدف ها بتوان استفاده کرد تا این ساختمان را نگاه دارد و توسعه دهد.» (مطهری، ۱۳۶۸: ۲۴۱)

با توجه به این که قوانین و مقررات مربوط به هر سازمان تشکیلاتی در یک نظام اسلامی بر گرفته از شرع و عقل است، می توان برای واداشتن دیگران به اجرای قوانین و مقررات، امر به معروف و نسبت به ترک آن نهی از منکر نمود. « حضرت امام خمینی (ره) وجوب این دو فریضه را از ضرورت های دین می داند و می فرماید هر کس آن ها را انکار کند، چنان چه بداند لازمه ی انکارش، انکار اصلی از اصول دین است و بدین الزام هم ایمان داشته باشد، از کفار است. » (امام خمینی، ۱۳۷۶: ۷۵) امر به معروف و نهی از منکر به نظر امام علی (ع)، بر سه دسته تقسیم می شود: « قلبی، زبانی و عملی. سبب فرمود: جهت را باید رعایت کرد و گرنه ناقص خواهد بود. اگر هر سه را ترک کند، مرده ای در میان زندگان است.» (دشتی، ۱۳۸۴: حکمت ۳۷۴)

۳-۲- نظارت عمومی در آیات و روایات

نظارت عمومی در آیات و روایات اسلامی مورد تأکید قرار گرفته است که به بخشی از آن ها پرداخته می شود:

- « كُنْتُمْ خَيْرَ اُمَّةٍ اُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُوْنَ بِالْمَعْرُوْفِ وَ تَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ. آل عمران، ۱۱۰ »^۳

۲. ای پیامبر بگو عمل کنید، خدا و رسول خدا و مؤمنان اعمال شما را می بینند و به زودی به سوی کسی باز می گردید که پنهان و آشکار را می داند و شما را به آن چه عمل می کردید، خبر می دهد.

- « وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَ يُمَرُّونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ. آل عمران، ۱۰۴ »^۴
- « الَّذِينَ إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَ نَهَوُا عَنِ الْمُنْكَرِ. حج، ۴۱ »^۵
- «...فُوا أَنْفُسَكُمْ وَ أَهْلِيكُمْ نَارًا وَ قُودُهَا النَّاسُ وَ الْحِجَارَةُ... . تحریم، ۶ »^۶
- « وَ الْمُؤْمِنُونَ وَ الْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يُمَرُّونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... . توبه، ۷۱ »^۷
- « أَلَتَائِبُونَ الْعَابِدُونَ الْحَامِدُونَ السَّائِحُونَ الرَّكَعُونَ السَّاجِدُونَ الْأَمْرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ النَّاهُونَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ الْحَافِظُونَ لِحُدُودِ اللَّهِ وَ بَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ. توبه، ۱۱۲ »^۸

پیامبر اکرم (ص)، در این باره می فرماید: « همه شما نگهبان و مسئول یکدیگر هستید، پس امام مسئول اُمت، 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 می کنند.» (کلینی، ۱۳۷۹: ۲۰۸)

امام صادق (ع)، نیز بیان فرمودند: « یَجِبُ لِلْمُؤْمِنِ عَلَى الْمُؤْمِنِ أَنْ يَنَاصِحَ. از حقوق واجب مؤمن بر مؤمن این است که یکدیگر را نصیحت کنند.» (بخاری، ج ۳، باب النکاح)

۴- نظارت مدیران سازمان

نظارت مدیران در یک نگاه به دو بخش تقسیم می شود:

الف: نظارت آشکار، این نوع نظارت را یک مسئول می تواند به چند روش انجام دهد:

- ۱- خود به طور مستقیم با سرکشی و بازدید از محدوده ی مسئولیتش، نقاط ضعف و قوت را به دست می آورد.
- ۲- گرفتن گزارش کار از نیروها و کارگزاران و بررسی آن ها.
- ۳- تعیین بازرسان آشکار و ایجاد تشکیلاتی برای تفتیش و جست و جو در چگونگی انجام کارها و گزارش آن به سرپرست سازمان.

نظارت آشکار، از طریق روش های سه گانه آن، علاوه بر این که تسلط مسئول سازمان بر نیروهای تحت امر را تأمین کرده و موجب آگاهی او نسبت به نقاط ضعف و قوت سازمان می شود، خود عامل تحرک و پیشرفت در میان افراد تحت امر است. و لیکن در این نوع نظارت امکان دارد برخی از کارمندان خاطی بتوانند با ظواهر فریبنده، خود را خدمتگزار و مقید به انجام وظیفه جلوه دهند. از این رو نباید تنها به این نوع نظارت بسنده کرد.

ب: نظارت پنهانی، این نوع نظارت نیز ممکن است از طریق گماردن ناظر مخفی یا از طریق دریافت شکایت ها و گزارش های مردم انجام پذیرد، که توضیح آن چنین است:

- ۱- تعیین بازرس مخفی که می تواند به صورت های گوناگون، اعمال کارگزاران را زیر نظر داشته، افراد فعال و خدمتگزار یا سهل انگار و خیانتکار را شناخته و گزارش نماید. امام علی (ع) به مالک اشتر چنین دستور می دهد: ... سپس بر کارهای آنان مراقبت کن و جاسوسانی راست گو و وفا پیشه برایشان بگمار.

۳. شما بهترین اُمت بوده اید که برای بشریت به وجود آمده، کارهای شایسته را ترویج می کنید و جلوی کارهای زشت را می گیرید و به خدا ایمان دارید.

۴. از شما امتی پدید آید، دعوت کننده به خوبی ها، تشویق کننده به کارهای شایسته و به دور دارنده از بدی ها، این چنین کسانی رستگاران.

۵. مؤمنان کسانی هستند که اگر به ایشان در روی زمین تمکُن و قدرت دهیم، نماز را به جای می آورند و زکات می دهند و به امر به معروف امر می کنند و از منکر، دیگران را باز می دارند.

۶. نگه دارید خودتان را و اهلتان را از آتش.

۷. مردان و زنان مؤمن، همه یاور و دوستدار یکدیگرند. خلق را به کار نیکو وادار، و از کار زشت منع می کنند.

۸. از گناه پشیمانان، خداپرستان، حمد و شکر نعمت گزاران، روزه داران، نماز با خضوع گزاران، امر به معروف و نهی از منکر کنندگان و نگهبانان حدود الهی و مؤمنان را (ای رسول ما به ثواب و سعادت)، بشارت ده.

۲- دریافت شکایت ها و گزارش های مردم، این امر نیز برای کنترل مأموران و کارگزاران، راه مناسبی است، زیرا اگر بدانند در صورت تعدی به حق مردم یا اهمال در رسیدگی به کارهایشان، مردم می توانند به مقام بالاتر مراجعه کرده، مطالب خود را به او برسانند و مقام برتر نیز به درد دل های آن ها ترتیب اثر داده و در صورت صحت، اقدام مناسب به عمل می آورد. طبعاً در انجام وظیفه کوتاهی نمی کنند و نسبت به زیر دستان و مردم، ستم روا نمی دارند.

امام علی (ع)، وقتی لشکری را برای مأموریتی می فرستاد، به مردمی که در مسیر عبور این لشکر بودند، چنین خبر داد: « وَ أَنْ بَيْنَ أَظْهَرِ الْجَيْشِ فَارْفَعُوا إِلَى مَظَالِمِكُمْ وَ مَا عَرَاكُمْ مِمَّا يَغْلِبُكُمْ مِنْ أَمْرِهِمْ وَ لَا تُطِيقُونَ دَفْعَةَ الْإِلَهِ وَ بِي فَأَنَا أُغِيرُهُ بِمَعُونَةِ اللَّهِ إِنْ شَاءَ اللَّهُ » من پشت سر سپاه هستم، پس شکایت هایی را که دارید به من برسانید و آن چه از آنان، به شما رسید، و جز به وسیله ی خدا و من توانایی بر طرف کردنش را ندارید، با من در میان گذارید تا به یاری خدا، آن را تغییر دهم، اگر خدا بخواهد. (فیض الاسلام ۱۳۵۱: نامه ۶۰)

آن حضرت، برای رسیدگی به شکایت های مردم، و گوش دادن به درد دل هایشان در عهدنامه مالک اشتر، توصیه می کند که: « وقتی را برای ملاقات های همگانی و بدون تشریفات با مردم قرار بده. و بخشی از وقت خود را برای کسانی قرار ده که به تو نیاز دارند، خود را برای کار آنان فارغ دار و در مجلس عمومی بنشین و در آن مجلس به خاطر خدایی که تو را آفریده، فروتن باش و سپاهیان و یارانت از نگهبانان و نیروی انتظامی را از آنان باز دار، تا سخن گوی آن مردم با تو بی درماندگی در گفتار، سخن بگویند. » (دشتی، ۱۳۸۴: نامه ۵۳)

در جایی دیگر، حضرت خطاب به مالک اشتر می فرماید: « ... ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَ الْوَفَاءِ غَائِبِهِمْ » « پس کارهای کارگزاران و کارگران را زیر نظر بگیر و چشمان بینا از کسانی که با صداقت و وفادار به نظام هستند، بر آنان بگمار، تا کاستی ها و مسائل را به تو گزارش دهند. » (رحیمی، ۱۳۸۶: ۴۸)

البته در راستای ارزیابی کارگزاران و کارکنان، ممکن است مشکلات و موانعی اتفاق بیفتد تا نتیجه ای غیر مطلوب حاصل گردد. مثلاً یکی از آن موانع، مقوله سهل انگاری و سخت گیری در این حوزه از نظارت می باشد. « برخی از ارزیاب ها در ارزیابی کارکنان، سهل انگاری می کنند، زیرا از رو در رو شدن با آن ها می ترسند، یا تازه در سمت نظارت گماشته شده اند، یا به کار کارکنانی که ارزیابی می شوند بی توجه اند، یا این که توانایی ارزیابی را ندارند. از سوی دیگر، برخی از مسئولان دیگر در کارکنان خود شدت و حدت دارند، زیرا بر این باورند که هر چه سخت گیرتر باشند، احساس ترس و اطاعت کارکنان از آن ها بیشتر است. این دسته از مسئولان، این باور را یکی از روش های مدیریت محسوب می کنند. » (اشکنانی، ۱۳۸۷: ۲۳)

۵- خودکنترلی

«شاید مهم ترین مسئله ای که وجود کنترل را ضروری می سازد، آن است که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است. محیط متغیر و دگرگون سازمان، دلیل دیگری بر ضرورت کنترل است. سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی های لازم را با آن ها به عمل آورد، و کنترل وسیله ای این آگاهی است. » (الوانی، ۱۳۷۵: ۱۱۹)

از تعاریف کنترل آن است که کنترل: « فعالیتی است منظم که ضمن آن، نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات، مُعین می شوند، و در صورت بروز انحرافات و اختلافات، سر انجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف ها و مأموریت های سازمان انجام می گیرند. » (Stoner, 1983:592)

خودکنترلی، بهترین و مناسب ترین شیوه نظارت و کنترل است که به معنای نظارت هر فرد بر خود می باشد. کنترل در نهایت باید به خودکنترلی برسد، به طوری که هر فرد، خود را مسئول نظارت بر خویش بداند. سازمان باید به گونه ای حرکت کند و مدیر چنان روش های مؤثر و مناسبی اتخاذ نماید که انگیزه و احساس مسئولیت در افراد قوی گردد و وجدان فردی به قدری آگاه شود که شخص به طور دقیق خود را ارزیابی و کنترل کند و نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را اصلاح و برطرف سازد. یکی از مفاهیم کنترل، نظارت بر خویشتن است. برای کنترل دیگران، نخست، باید خود را کنترل کرد. تسلط بر خود یکی از دشوارترین کارهاست. انسان دوست ندارد که پیوسته عاملی، رفتار او را زیر نظر قرار دهد، بلکه میل دارد از هر

جهت مستقل باشد. برای این که به این میل درونی و خصوصیت فطری، پاسخ مثبت داده شود، باید در بلند مدت روش خود کنترلی را تقویت کرد. علاوه بر این مطلب، هرگونه کنترل زمانی مؤثر است که افراد به مرحله ی خود کنترلی رسیده باشند. در غیر این صورت، هر قدر هم زنجیره های کنترل محکم تر شود و مأموران بیشتری برای اعمال کنترل گمارده شوند، باز هم کنترل اثر کافی نخواهد داشت، مگر این که افراد، خود کنترل شده باشند. در این صورت افراد رفتار خود، عملکرد همکارانشان، کیفیت و کمیت کالاهای ارائه شده و هم اجرای برنامه های سازمان را به طور دقیق کنترل می کنند.

۱-۵- اعتقاد در محضر خداوند و رسیدن به کمال

هدفی که در خود کنترلی دنبال می شود، ایجاد حالتی درون فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی، او را به انجام وظایفش متمایل سازد. انجام این هدف ف جز از طریق کار فرهنگی بر روی افراد سازمان عملی نخواهد بود. به فرض اگر بتوانیم افراد را از جهت وجدانی نسبت به انجام وظایفشان معتقد و ملزم سازیم، بدون آن که نیازی به کنترل خارجی باشد آن ها خود را وجداناً موظف می دانند که امور محوله را انجام دهند. اما فراتر از مسئله وجدان، پایه های اعتقادی سازمان و خودکنترل ساختن آنان از این طریق است (Henz, 2001).

«در شیوه خود کنترلی، افراد از کار و شرایط خود راضی هستند، ولی در شرایطی که توسط افراد دیگر کنترل می شوند، معمولاً ناراضی اند. تقویت اعتقادات عمیق اسلامی افراد، آشنا کردن و مؤمن ساختن آنان به مبانی دینی و تقویت احساسات وطن دوستانه و افزایش سطح آموزش و تربیت از مؤثرترین وسایل و شیوه های خود کنترلی در طول انقلاب اسلامی، دوران هشت سال دفاع مقدس و در کارهای مختلف جهادی به فراوانی مشاهده شده است.» (علی آبادی، ۱۳۷۲: ۹۶). در اسلام زمینه های اعتقادی به گونه ای است که بستر رشد برای خود کنترل ساختن افراد معتقد فراهم است. مسلمان معتقد با اعتقاد به معاد و روز جزا، روزی که در آن اعمال او را جزا و پاداش می دهند، مسلماً دست به عملی نخواهد زد که انجام آن منع شده است. او به کنترل های آن جهانی و عاقبت کار می اندیشد و بر این پایه و اساس است که خود کنترل می گردد.

آگاهی از دنیای غیب و آخرت و باور آن توسط مدیران و کارکنان سازمان، سبب بروز خود نظارتی و خود کنترلی در پرسنل می گردد. شناخت و باور خدا به عنوان ناظر اصلی که امکان سرپیچی و فرار از فرامینش وجود ندارد، و حوزه ی نظارتش همه ی زمینه های نظارت را در بر می گیرد موجب دقت در کار و احاطه ی نظارت غیبی بر فضای سازمان می گردد. دستگاه نظارت و کنترل هرگاه، خدا را ناظر بر عملکرد و رفتار خویش ببیند در نظارت از سوء ظن، تجسس، افترا، غیبت و تهمت پرهیز می کند و نظارت دقیق تر و سالم تری بر سازمان و کارکنان اعمال می نماید.

اسلام به خود نظارتی و خود کنترلی، بیش از سایر ادیان بها داده است. از منظر درون دینی، اسلام، دین تکامل یافته آدم، نوح، ابراهیم، موسی و عیسی (ع) است، که با تکمیل رهنمودهای وحیانی، این دین مورد رضای خداوندی است. دینی که خداوند آن را دین کامل و مورد رضای خداوندی معرفی کرده است. «الیوم اکملت لکم دینکم و اتممت علیکم نعمتی و رضیت لکم الاسلام دیناً». نیز فرمود: «و تمت کلمة ربک صدقاً و عدلاً» پیام راستین خدا کامل گشت. به همین جهت پیام آور این شریعت را خاتم انبیا معرفی کرده است. آیات بر شمرده، برتری پیامبر اسلام و شریعتش را بر پیامبران پیشین و شرایعشان دلالت دارد. در این خصوص قرآن می گوید: «و من یتغ غیر الاءسلام دیناً فلن یقبل منه و هو فی الاخرة من الخاسرین؛ هر که دینی جز اسلام اختیار کند، از او پذیرفته نخواهد شد و او در آخرت از زیانکاران خواهد بود».

دلایل برتری دین اسلام بر سایر ادیان عبارت‌اند از:

۱- جامعیت: یکی از دلائل کامل بودن دین اسلام، جامعیت آن است. جامعیت بدان معنا است که در اسلام قوانین و مقررات مورد نیاز انسان‌ها پیش بینی شده است. در اسلام، احکام و قوانین منحصر در زندگی فردی انسان‌ها نیست، بلکه تمام ابعاد زندگی اجتماعی را نیز در بر دارد، چرا که زندگی فردی و اجتماعی انسان از هم قابل تفکیک نبوده و بسیاری از امور فردی، در زندگی اجتماعی و بالعکس تأثیر دارند.

۲- هماهنگی با مقتضیات زمان: یکی از ویژگیهای بسیار مهم اسلام همسویی آن با شرایط زمان است، یعنی قوانین اسلام علاوه بر جامعیت به گونه‌ای تشریح شده که پاسخگوی نیازهای انسان‌ها در همه زمان‌هاست، از این رو اسلام بعد از گذشت

چندین قرن بالنده و پویا ظاهر شده و در مقام پاسخگویی نیازهای مردم اظهار عجز نکرده است. امام صادق (ع) درباره قرآن فرمود: «خداوند قرآن را برای زمان و مردم خاصی قرار نداده است. قرآن برای همه زمان‌ها و برای همه انسان‌ها تا روز قیامت تازگی دارد». مارسل بوازار می‌نویسد: «احکام و قوانین اسلام به پرسش‌های معاصر پاسخ داده است...». یکی از امتیازات اسلام نسبت به ادیان دیگر همین است که ادیان دیگر پاسخگوی نیازهای زمان خود بودند، حال آنکه اسلام پاسخگوی نیازهای انسان‌ها در طول تاریخ می‌باشد. یکی از علل خاتمیت اسلام را در همین ویژگی باید جستجو نمود. همسویی اسلام با شرایط زمان بدان معنا نیست که قوانین اسلام با شرایط زمانی تطبیق گشته و تغییر یابد، بلکه معنایش این است که هرگاه احتیاجات و حوادث و مقتضیات زمان به اسلام عرضه می‌شود، پاسخگو است

۳- جهان شمولی: اسلام علاوه بر جامعیت و همسویی با شرایط زمان، جهان شمول است. جهان شمولی بدان معنا است که اسلام اختصاص به مردم و سرزمین خاصی ندارد، بلکه دین همگانی است. بر خلاف ادیان دیگر که هر کدام به امت و قومی اختصاص داشته‌اند. از این رو در قرآن خطاب به پیامبر اسلام (ص) آمده است: «و ما أرسلناک إلا رحمةً للعالمین».

۴- تلفیق دنیا و آخرت: یکی از دلایل مهم کامل بودن دین اسلام در تلفیق دنیا و آخرت ظهور می‌کند. اسلام با اصل دنیا و مواهب آن مبارزه نکرده و رهبانیت را نپذیرفته است: «لا رهبانیة فی الإسلام». دین دنیا را پل ارتباطی آخرت دانسته است. از این رو نخست تعریف دقیق از دنیا ارائه داده و به زندگی انسان‌ها سمت و سو داده و همگان را به فعالیت در دنیا فرا خوانده است. از سوی دیگر اسلام مردم را به آخرتگرایی فراخوانده و از دنیا گرایی بر حذر داشته، این در حالی است که برخی از ادیان نیز دنیا گرایی را مطرح کرده‌اند، چنانکه برخی دیگر آخرت گرایی را مطرح کرده‌اند. شهید مطهری در این خصوص می‌نویسد: «در جامعه‌های کهن همیشه یکی دو چیز وجود داشت: یا آخرت گرایی و زندگی گرایی و یا زندگی گرایی و آخرت گرایی. اسلام آخرت گرایی را در متن زندگی گرایی قرار داد. از نظر اسلام راه آخرت از متن زندگی و مسئولیت‌های زندگی دنیا می‌گذرد». (مطهری فرد، ۱۳۹۰: ۱)

زمینه‌های اعتقادی اسلام بهترین بستر برای خود کنترلی فراهم آورده و بر مدیران ماست، که بکوشند تا با هدایت و ارشاد افراد، بهترین نتیجه را از این موهبت و فرصت حاصل سازند. بهترین و کامل‌ترین راه برای انسان متعالی، آن است که خود را دائماً در حضور خدا ببیند. نه تنها بدانند که خدایی هست که به کارهای او آگاه است و اعمال او را رسیدگی می‌کند، بلکه همواره خود را در محضر خدای عظیم و در صحنه‌ی بازرسی قیامت ببیند. اگر معرفت انسان، این چنین بود و خود را در حضور خدایش دید، کاری را که رضای خدا در آن نیست انجام نمی‌دهد، نه تنها کار ناروا نمی‌کند، بلکه حتی کاری را هم که خواهش نفس در آن است نمی‌کند، بلکه می‌کوشد کاری بکند که مطابق خواست خدای اوست و بس. چنین انسانی بر اساس محبت خدا کار می‌کند، نه بر پایه‌ی ترس از دوزخ و نه بر پایه‌ی طمع به بهشت.

از امام صادق (ع)، نقل شده است که فرمودند: «ما خدا نه برای شوق به بهشتش عبادت می‌کنیم و نه خاطر هراس از دوزخش، بلکه بر اساس محبت به ذات او عبادتش می‌کنیم.» (طباطبایی، ۱۳۶۳: ۳۵). چنان که فرمود: «هل الدین إلا الحب». دین، جز محبت چیز دیگری نیست.» (قمی، ۱۳۷۷: ماده حب). دین که کمال انسان در اوست، بر پایه‌ی ترس از دوزخ عبادت می‌کند، خود را می‌خواهد و انسانی که بر پایه‌ی طمع به بهشت اطاعت می‌کند، نیز خود را می‌خواهد و عبادت را وسیله‌ی پرهیز از خطر و دستیابی به منفعت قرار می‌دهد؛ اما انسان کاملی که بالاتر از ترس از جهنم و کامل‌تر از طمع به بهشت است، خدا را می‌شناسد و به او مهر می‌ورزد و بر پایه‌ی محبت، او را عبادت می‌کند.

رسیدن به این مرحله، هنگامی برای انسان میسر است که خود را در حضور خدا ببیند. چون خدا حیات، قدرت و کمال محض است، انسانی که نور محض و حیات محض و کمال علم و قدرت محض را می‌بیند، به چیزی دیگر حتی خویشتن خویشتن نمی‌اندیشد. در آن جا صحبت از ترس از دوزخ و طمع به بهشت نیست. در آن مرحله، سخن از لقاء الله و مشاهده‌ی جمال و جلال الهی است. برای این که انسان به این مرحله‌ی والا نائل شود، خداوند، رسول الله (ص) را به عنوان آسوه به بشر

^۹ ای رسول ما تو را نفرستادیم مگر آنکه رحمت برای اهل عالم باشی.

معرفی کرد و حضرتش را مورد تأسی و اقتدای بشریت قرار داد و به بشر فرمود: « إِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ. قلم، ۴. »^{۱۰} حضرتش دارای خُلُقِ عَظِيمٍ است، گفتار او گفته ی خالق عظیم و هم رفتار او کردار خالق عظیم است، و پیروی خالق عظیم، انسان را دارای خُلُقِ عَظِيمٍ می کند و به مقام والای محبت الله می رساند که آن مقام، منزّه از ترس از دوزخ و مبرّای از طمع به بهشت است. بنابراین، پیروی حبیب خدا، انسان را حبیب خدا می کند: « تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ. آل عمران، ۳۱ »

۲-۵- مراقبه و محاسبه در رسیدن به خودکنترلی

مراقبه به معنی مواظبت کردن و نگاهبانی کردن است، و انسان در هر کاری که می خواهد بکند مراقب نفس خود باشد و پیوسته ظاهر و باطن خود را بنگرد تا نافرمانی و خلافی از او صادر نشود و در تمام احوال خود را مراقبت کند تا از آنچه بدان عازم شده و عهد کرده است تخلف نکند، و مؤمنان پایبند عهد و پیمان خویشند. محاسبه به معنی حساب چیزی را نگه داشتن و با کسی حساب کردن است، و آدمی در هر شبانه روز وقتی را معین کند که در آن به حساب نفس خویش برسد و طاعات و معاصی خود را با خود حساب کند؛ و پیش از آنکه به حساب وی برسند، خود به حساب خویش برسد. (اوصاف الاشراف، ۱۳۶۱: ۸۷-۸۹)

بدون تردید، خداوند گفتار و کردار پیامبر اسلام (ص) را برای بشریت سند قرار داد: « مَا آتَيْكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَ مَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا. حشر، ۷ »^{۱۱} بنابراین، نظارت خدا و تأسی از رسولش، موجب می شود که انسان ضمن این که پیامبر (ص) را به عنوان الگوی واقعی خویش پذیرفته است، احساس کند که وظیفه ای دارد به نام مراقبت و تکلیفی دارد به نام محاسبه، چنین انسانی هم رقیب خود است و هم حَسِيبِ خَوِيش، هم مواظب کارهای خود است و هم حسابرس کارهای خویش و یک لحظه خود را فراموش نمی کند، و لذا آن لحظه ای که انسان به فکر کمال خود نیست، خود را فراموش کرده است. امام علی (ع) در این باره می فرماید: « عَجِبْتُ لِمَنْ يَنْشِدُ ضَالَّتَهُ وَ قَدْ أَضَلَّ نَفْسَهُ فَلَا يَطْلُبُهَا » در شگفتی که مردم، گم شده ی خود را جُست و جُو می کنند تا بیابند، ولی خود را گم کرده اند و جُست و جُو نمی کنند تا بیابند. (تمیمی آمدی، ۱۳۸۷: حدیث ۶۲۶۶)

قرآن کریم، دو اصل مراقبت و محاسبیت را در سوره حشر، آیه ۱۸ این چنین بیان می فرماید: « يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدِمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ. »^{۱۲} در دو جا دستور تقوا داده شده است. الف: مؤمنین از خدا بپرهیزید ب: هر انسانی نگاه کند که برای فردایش چه فرستاده است و حسابرس خود باشد. بنابراین، هر فردی مؤظف است، مراقب تقوای خود باشد، یعنی در هر چه می کند مواظب باشد که چه کرد، و در هر سخنی که می گوید مواظب باشد که چه گفت. هر جایی را که می نگرد، رقیب خود باشد. با چشم هر حرکتی را که انجام می دهد، رقیب خویش باشد که خدا: « يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ. مؤمن، ۱۹ »^{۱۳} اگر با کنار لب بخواهد حرکتی انجام دهد، مراقب تقوای خویش باشد و بداند که: « وَبِئْسَ لِكُلِّ هُمْزَةٍ لُْمَزَةٌ. همزه، ۱ »، و اگر خواست سخنی بگوید، مراقب تقوای خویش باشد و بداند که نمایندگان الهی حاضرند: « مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ. ق، ۱۸ ». بداند که هر سخنی که می گوید، مراقب الهی که عتید است، مستعد و آماده ی ضبط است، « نَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَ آثَرَهُمْ. یس، ۱۲ »، هر قدمی که بر می دارد، یا هر چه تقدیم می کند و هر اثری که از خود به یادگار می گذارد، مأمورین الهی، ضبط و ثبت می کنند.

این انسان که به مقام مراقبت رسیده است، مواظب تمام کارهای خود هست تا خلاف نکند. هر چه می کند ضبط می نماید، و هر چه می گوید به خاطر می سپارد. این مقام که مراقبت است باید با تقوا همراه باشد، نه آن که نیکی ها را ضبط و بدی ها

۱۰. به درستی که تو (پیامبر) دارای اخلاق عظیم هستی.

۱۱. یعنی هر چه را که پیامبر (ص) فرمود، اطاعت کنی و از هر چه که حضرتش نهی کرد، بپرهیزد.

۱۲. ای اهل ایمان خداترس شوید و هر نفسی (در کار دنیای خود نیک) بنگرد، تاچه عملی برای فردای (قیامت) خود پیش می فرستد و از خدا بترسد. که او به همه (نیک و بد) کردارتان بخوبی آگاه است.

۱۳. بداند که خدا نگاه خائنه را می داند.

را فراموش کند که در این صورت نه رقیب خود خواهد بود و نه حسیب خود، نه به پیامبر الهی اقتدا می کند نه اوامرش را اطاعت می کند، نه از نواهیش احتراز می جوید.

ناگفته، پیداست که در عصر حاضر، جوامع مختلف می کوشند تا از طُرُق گوناگون، خودکنترلی را در سازمان های خود تحقق بخشند. برخی از این جوامع بر بیدار کردن وجدان فردی اهتمام می ورزند و برخی دیگر می کوشند تا از طریق تقویت احساس ملیت خواهی و میهن دوستی، افراد را خودکنترل سازند. اما تمامی این روش ها به علت نارسایی ها و محدودیت هایی که داشته اند، تاکنون موفقیت تامی نداشته اند. در حالی که همان طور که اشاره شد زمینه های اعتقادی اسلام، بهترین بستر را برای خودکنترلی فراهم آورده و بر مدیران ماست که بکوشند تا با ارشاد و هدایت افراد، بهترین نتیجه را از این موهبت و فرصت حاصل سازند. « (الوانی، ۱۳۷۵: ۱۳۵)

به هر تقدیر، دین مبین اسلام، بسترهای لازم که در ماهیت و هدف خودکنترلی در سازمان مؤثرند تمهید نموده است که از جمله ی آن می توان به ۱- ایمان به خدا و اعتقادات مذهبی ۲- توجه به شخصیت و حرمت کارکنان ۳- رضایت شغلی و رضای نیازهای کارکنان ۴- دادن انگیزه و تشویق افراد به خودکنترلی ۵- حسّ تعلق و وفاداری به سازمان و ... اشاره نمود.

۳-۵- کنترل و خودکنترلی در سازمان

کنترل، فرایندی است که مدیر از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت های برنامه ریزی شده می سنجد و بین بایدها و هست ها مقایسه می کند. زیرا با کنترل است که برنامه ریزان به صحت پیش بینی خود پی خواهند برد و در غیر این صورت هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود. نظارت و کنترل، وظیفه اساسی مدیر است و باید به وسیله ی آن از منابع و افراد سازمان حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. بنابراین، جایگاه هر دو در سازمان باید حفظ شود. ضمن این که افراد، خودکنترلی را رعایت می کنند مدیر نیز باید با رعایت ضوابط، کنترل لازم را در سازمان اعمال کند و این باعث می شود رابطه ی کارکنان و مدیر دوستانه باشد و هزینه های کنترل نیز کاهش یابد. پس نمی توان گفت که چون افراد، خود کنترل اند احتیاجی به کنترل از طرف مدیر نیست. لذا باید بین این دو مرز مشخصی وجود داشته باشد و از هرگونه افراط و تفریط دوری شود، زیرا هر دو و به تناسب برای سازمان ضروری هستند. خودکنترلی یک ضرورت است برای سازمان، و فرد چاره ای جز انتخاب آن ندارد، اگر می خواهد شرافتمندانه کار کند و زندگی خود را بچرخاند. سازمان نیز برای تحقق اهداف، چاره ای جز کنترل ندارد تا از این راه بتواند نارسایی ها را شناسایی و در رفع آن ها اقدام کند.

۶- کنترل، وظیفه تمامی سطوح مدیریتی در سازمان

در سلسله وظایف مدیر، نظارت را می توان از اهمّ وظایف دانست، زیرا مسئولیت نهایی مدیر، حفظ سیستم سازمان می باشد و با توجه به این که هر سیستم یا نظامی که ساخته و پرداخته ی دست بشر باشد اگر کنترل نشود، دیر یا زود متلاشی می شود. ملاحظه می گردد که سرنوشت سازمان تا چه حدّ به این وظیفه ی مهم مدیریت وابسته خواهد بود. « البته در سطح تئوریک، این امکان موجود است که نظامی به وجود آوریم که به نظارت احتیاج نداشته باشد، ولی تجربه نشان داده است که هر نظامی که ساخته ی انسان باشد نمی توان بدون وجود نظارت، مدت مدیدی به کار خود ادامه دهد. « (صادقپور، نشریه ش ۲۲)

وظیفه مدیریتی کنترل، اندازه گیری و اصلاح کارکرد فعالیت های زیردستان برای اطمینان حاصل کردن از این موضوع است که اهداف و برنامه های مؤسسه، همان طور که پیش بینی شده تحقق پیدا خواهد کرد. بنابراین، کنترل کردن وظیفه ی تمام مدیران از مدیر کل تا سرپرست می باشد. برخی از مدیران، به ویژه در سطوح پایین تر، فراموش می کنند که مسئولیت اصلی اعمال کنترل را بر عهده ی مدیری که مسئول اجرای برنامه ها است قرار دهد. در این مورد "کونتز" اظهار می دارد: « وظیفه مدیریتی برنامه ریزی، ایجاد برنامه های منطقی، کامل و تفصیلی است، در حالی که کنترل مدیریت در جستجوی تطبیق وقایع با برنامه هاست. گاهی اوقات چنان مسئولیت های کنترلی مدیریت سطوح بالاتر مورد تأکید قرار می گیرد که این برداشت به وجود می آید در سطوح پایین تر کنترل لازم نیست، اگر چه قلمرو کنترل برای مدیران مختلف تفاوت می نماید،

ولی تمام مدیران سطوح مختلف مسئولیت اجرای برنامه ها را بر عهده دارند و به همین جهت وظیفه ی مدیریت کنترل در تمام سطوح ضروری است.» (کونتر، ۱۳۷۱: ۱۵۳)

۷- نظارت مدیران

از حیاتی ترین ارکان یک نظام سالم و کارآمد، وجود یک مجموعه ی کامل و دقیق نظارت و بازرسی است. البته ضرورت وجود نظارت به معنی نداشتن اعتماد به مدیران سازمان نبوده و سفارش به داشتن یک نظام قوی نظارتی نیز به معنای توصیه به نداشتن اعتماد به مدیران نیست، بلکه باید در یک عبارت کوتاه گفت: اعتماد در سازمان خوب است، ولی نظارت لازم است. و این دو تضاد و منافاتی با هم ندارند، چرا که نظارت، تنها جست و جو برای دستیابی به نقاط ضعف و کاستی های مدیران نیست، بلکه در نظارت، هم باید به دنبال قوت و توانایی های افراد بود و هم به دنبال نقاط ضعف و کاستی های آنان، زیرا شناخت نقاط مثبت و استعدادها و توانایی های مدیران نقش به سزایی در بالا بردن کارآیی سازمان دارد.

بنابراین، لازمه ارزیابی، نظارت است و برای داشتن یک نظارت مؤثر ویژگی های زیر باید مد نظر قرار گیرد:

۱- دقت: یکی از ضرورت ها در مؤثر بودن نظام نظارتی، دقت آن، یعنی باید اطلاعات به دست آمده دقیق و فارغ از هرگونه حدس و گمان باشد.

۲- به موقع بودن: نظارت باید به موقع صورت گیرد و گزارش آن باید هر چه سریع تر در اختیار مدیران بالاتر قرار گیرد تا اقدامات اصلاحی را در صورت نیاز انجام دهند. از این رو می توان ادعا نمود که نظارت مؤثر، نظارتی است که مبتنی بر برنامه ای مشخص و چهارچوبه ای معین باشد.

۳- تأکید بر نقاط راهبردی: از آن جا که نظارت بر تمام کارها و عملیات ممکن نیست و چنین کاری ضرورتی هم ندارد، نظارت باید توجه اصلی خود را بر نقاط حساس و راهبردی معطوف دارد. منظور از نقاط حساس و راهبردی نقاطی است که انحراف و اشتباه در آن ها موجب صدماتی سنگین می شود. بنابراین، نظارت بر آن ها موجب کارآیی بیشتر می شود.

۴- انعطاف پذیری: از آن جایی که بیشتر سازمان ها در محیطی پویا و متحول کار می کنند، یک نظام نظارتی خشک و غیر منعطف با آن ها مناسب ندارد و نظام نظارتی باید به گونه ای باشد که بتواند خود را با تغییرات و تحولات محیطی منطبق کند.

- مقرون به صرفه بودن: نظارت مستلزم صرفه ی هزینه و زمان است. بنابراین، هزینه ی اجرای نظارت باید کم تر از فواید حاصل از نظام نظارتی باشد.

۵- تناسب با مقتضیات: نظام نظارتی سازمان، باید طوری طراحی و اجرا شود که با کارها، عملیات و پست های گوناگون تناسب داشته باشد، چرا که هر کاری و هر پستی در سازمان نظارت خاصی را می طلبد و نظام نظارت در صورتی مؤثر خواهد بود که به این اصل مهم توجه داشته باشد.

۶- توجه به اهداف سازمان: هدف نهایی از نظارت، رسیدن به هدف های سازمان است. جمع آوری اطلاعات، تعیین استانداردها و همه ابزاری هستند برای دستیابی به هدف های اصلی سازمان.

۸- ارزیابی مدیران

با توجه به این که در ارزیابی چه اموری باید مورد بررسی قرار بگیرد، نظرات متفاوتی وجود دارد. عده ای معتقدند که فقط باید به عملکرد مدیر توجه کرد، زیرا امور دیگری نظیر: صفات و اخلاق، اولاً قابل ارزیابی نیستند و ثانیاً اموری جدا از کار شخص می باشند، و آن چه مطلوب است کار و عمل است. در ارزیابی عملکرد نیز اختلاف وجود دارد، آیا باید به خود کار و عمل توجه کرد، یا به نتایج کار، یا به اهداف؟ آیا به فرصت ها و تهدیدات محیطی حاکم بر سازمان و سمت مدیریتی مدیر باید توجه داشت و یا فقط به عملکرد مدیر؟ در مقابل نیز عده ای معتقدند که فقط باید به صفات توجه داشت و آن ها را مورد ارزیابی قرار داد، زیرا عملکرد مدیر نیز اصلاح خواهد شد. عده ی دیگری نیز معتقد به تلفیق (اوصاف، عملکرد و شرایط محیطی حاکم بر سازمان) شده اند. در مکتب اسلام به صفات، رفتار و عملکرد یک مدیر برای ارزیابی او توجه جدی شده است. به این ترتیب که صفات هم از آن جهت که به خودی خود دارای ارزش هستند و هم از آن جهت که در عملکرد

و رفتار تأثیر به سزا دارند، و بنا به فرموده ی قرآن: « قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ. بَنِي إِسْرَائِيلَ، ۸۴ »^۴ و شاکله همان سجیه است، و بر طبق ضرب المثل معروف: از کوزه همان تراود، که در اوست. پس باید صفات مورد توجه قرار گیرد.

مسئله ی دیگر که باید مورد ارزیابی قرار گیرد، رفتار است. در مکاتب دیگر بین رفتار و عملکرد تفاوتی وجود ندارد، عملکرد، حاصل و نتیجه ی کار انجام شده است، و رفتار، کیفیت و چگونگی انجام کار است. در فرهنگ اسلامی تنها به کمیت و کیفیت کار انجام شده توجه نمی شود، بلکه روش و کیفیت انجام آن حائز اهمیت است.

در روایات اسلامی، می بینیم که کارهای پسندیده، به دلیل این که با روشی نادرست انجام یافته، مورد نکوهش قرار گرفته است، و این جمله که هدف، وسیله را توجیه نمی کند، جمله ی قابل قبول از نظر اسلام است. در این باره، حکایت معروفی از امام صادق (ع) آمده است که: « وقتی حضرت پولی را به شخصی برای تجارت داد، و وی با شیوه ای نادرست در امر تجارت (به قول امروزی ها، ایجاد بازار سیاه)، آن پول را در زمانی کوتاه دو برابر نمود، حضرت سود او را مجاز ندانست و او را نکوهش کرد. » (مطهری، ۱۳۵۷: ۹۶). در مکتب اسلام، عمل و کار، بسیار مهم و مورد توجه واقع شده است و تأکیدهای فراوانی بر اهمیت و ارزش عمل وجود دارد، ولی آن چه در اسلام مطلوب است، عمل همراه با صفات و رفتار خوب است، نه تنها پیکره ی عمل، و باید توجه داشت که هر سه با هم مورد توجه اسلام قرار گرفته و بدون هر کدام حاصل کار در ارزیابی، ناقص و در مواردی نتیجه معکوس است.

۱-۸- معیارهای ارزیابی مدیران

معیارهای ارزیابی، همان ویژگی ها و اوصاف مدیران است که هم در نصب مدیران و هم در ارزیابی آن ها مورد استفاده قرار می گیرد، که به برخی از آن ها اشاره می شود:

الف)، روش های ارزیابی: در این جا، برخی از روش های ارزیابی مدیران، معرفی می شود:

۱- روش معیاری: در این روش، فرد را با معیارهایی می سنجند. البته برای هر سنجشی معیارهایی ضروری است، ولی گاهی فرد را مستقیماً با خود معیارها و گاهی غیر مستقیم از معیارها می سنجند. در این روش، فرد را مستقیماً با معیارها می سنجند و به میزانی که منطبق بر معیارها باشد، امتیاز می دهند. در بیشتر اندازه گیری های کمی از این روش استفاده می شود، ولی در ارزیابی کیفی مخصوصاً جنبه های معنوی انسان کافی نیست، و باید از سایر روش ها کمک گرفت. این روش در قرآن کریم تصریح شده که در ارزیابی و سنجش انسان ها در روز قیامت از طریق معیارهای حق خواهد بود، آن جا که می فرماید: « وَ الْوِزْنَ يَوْمَئِذٍ مَوَازِينَةٌ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ. اعراف، ۹ ». در تفسیر این آیه شریفه آمده است: «اعمال، واحد سنجش دارند که به وسیله ی آن، وزن می شود. مثلاً برای نماز میزانی است که به وسیله ی آن، توزین می شود و آن نماز کاملی است که نماز حقیقی است.» (طباطبایی، ۱۳۶۳: ۴۲)

۲- روش الگویی: در این روش، یکی از مدیران که بیش از سایرین، واجد معیارهاست، میزان سنجش قرار می گیرد و بقیه با توجه به میزان دوری و نزدیکی به او درجه بندی می شوند. در این روش، ابتدا معیارهای تعیین شده در الگو احراز می شود و سپس فرد از آن جهت که واجد معیارهای میزان سنجش باشد، مورد سنجش قرار می گیرد. به عبارت دیگر، این روش همان روش معیاری اما به طور غیرمستقیم است. امام صادق (ع) می فرماید: « الْمَوَازِينُ الْأَنْبِيَاءُ وَالْأَوْلِيَاءُ، میزان ها همان انبیاء و اولیاء هستند. » (مجلسی، ۱۳۷۵: ۲۵۱)

۳- روش تقابلی: در این روش، فرد با فرد دیگری که در نقطه ی مقابل اوست، ارزیابی می شود، و وقتی فاصله ی بین دو نفر زیاد باشد، تفاوت آن ها به خوبی روشن می شود و آمده است که: « تُعْرَفُ الْأَشْيَاءُ بِأَضْدَادِهَا ». قرآن کریم در این باره می فرماید: « لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرَ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ. نساء، ۹۵ »^{۱۵}

۱۴. بگو که هر کس بر حسب ذات و طبیعت خود عمل می کند.

۱۵. آن دسته از مؤمنان که در خانه نشسته و ضرری را متحمل نشده اند با مجاهدین در راه خدا برابر نیستند.

۴- روش ابتلاء: یکی از مهم ترین روش های ارزیابی در فرهنگ اسلامی که در آیات و روایات به کرات از آن یاد شده است، روش ابتلاء است. خداوند برای رساندن حضرت ابراهیم (ع) به امامت او را امتحان کرد، آن جا که در قرآن آمده است: «وَإِذْ بَلَّيْنَا إِبْرَاهِيمَ رَبَّهُ بِكَلِمَاتٍ فَاتَمَّهَنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا...» بقره، ۱۲۴. هم چنین آیات اول سوره ی عنکبوت می فرماید: «أَحْسِبِ النَّاسُ أَنْ يَتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ وَ لَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلْيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَ لْيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ» عنکبوت، ۲ و ۳»^{۱۶}

اجرای این روش، به این شکل است که برای مدیران، شرایط غیر عادی ایجاد کرده و یا هنگامی که شرایط غیر عادی خود به خود پیش آمده است، واکنش مدیران را بررسی می کنیم. این روش باید براساس توان اشخاص طراحی شده و تا حدی باشد که ضرری را متوجه مدیران و یا سازمان مربوطه نکند، چنان چه خداوند در مورد ابراهیم (ع) انجام داد.

ب)، به کارگیری نتایج ارزیابی مدیران

اگر چه ارزیابی به خودی خود دارای ارزش است، و وقتی مدیران بدانند که مورد ارزیابی قرار می گیرند، خود نقش مؤثری در اصلاح مدیریت و امور دارند، ولی نتایج مهم تری دارد که می توان آن ها را به شرح زیر تقسیم بندی کرد:

۱- آموزش و تربیت و اصلاح: مهم ترین اثری که بر نتایج ارزیابی تأثیرگذار است، آموزش و تربیت و اصلاح است، زیرا هدف اصلی ارزیابی همین است و بقیه ی اهداف جنبه ی تبعی دارد.

۲- درجه بندی مدیران: مدیران بر اساس صفات و توانایی هایی که دارا هستند، درجه بندی می شوند، و این برای مسئولیت های بعدی که به آنان محوّل می شود، باید مدّ نظر قرار گیرند.

۳- اعمال پاداش و تنبیه عادلانه: از آثار دیگری که لازم است بر نتایج مرتب شود، تشویق مدیران درست کار و سخت کوش و تنبیه افرادی است که کار خود را به خوبی انجام نمی دهند، زیرا تنها در این صورت است که ارزیابی به هدف اصلاح منجر خواهد شد و نیکوکار به کار خوب ترغیب و بدکار از عمل خود پشیمان خواهد شد، ولی اگر تشویق و تنبیهی نباشد نیکوکار به ادامه ی کار خوب خود رغبت نخواهد داشت و بدکار بر ادامه ی عمل بد خود جری خواهد شد. این چنین است که حضرت علی (ع) در عهدنامه ی مالک اشتر تبیین فرموده است: نباید نیکوکار و بدکار نزد تو دارای منزلت مساوی باشند، زیرا این امر باعث بی رغبتی نیکوکار به نیکی کردن و خو گرفتن بدکاران به بدی می گردد.

نتیجه گیری

فرایند کنترل یکی از با اهمیت ترین اموری است که هر سازمان برای تضمین بقا و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای برنامه های خود به آن احتیاج دارد. اطلاعات بدست آمده از فرایند کنترل به عنوان بازخور، ضمن هوشیاری در مدیران، به صحت و سلامت جریان عملیات و فعالیت ها، کمک قابل توجهی می نماید (Kathrin, 1994:502).

کنترل یکی از وظایف مدیریتی است که طی آن، عملکرد واقعی با هدفهای معین مقایسه و میزان انحرافات مشخص گردیده و نیز اقدامات اصلاحی جهت رفع فاصله بین عملکردها و هدف ها انجام می شوند. به عبارت دیگر، کنترل، مجموعه ای از سازو کارها و تدابیری است که مدیران و سرپرستان با اتخاذ آن ها می توانند از اجرای راهبردها و سیاست های تعیین شده سازمان اطمینان حاصل کنند (زاهدی، ۱۳۸۵: ۵۴).

اسلام، برای نظارت و کنترل اهمیت فراوانی قائل است. تعلیمات آگاهی بخش اسلام، مبنای این موضوع است. در قرآن کریم موضوع نظارت و کنترل همگانی و نیز بحث نظارت الهی و نظارت فرد بر خود مطرح شده است. از دیدگاه اسلام، هدف نهایی سازمان، تقرب الهی است و با توجه به این اصل اساسی تک تک افراد به مجموعه ای یکپارچه و هماهنگ تبدیل می

۱۶. آیا مردم گمان کرده اند که به صرف این که بگویند ایمان آوردیم، رها می شوند و مورد آزمایش قرار نمی گیرند، در حالی که ما کسانی را که قبل از ایشان بودند آموذیم تا خداوند راست گویان و دروغ گویان را بشناسند.

شوند که هر فرد در جهت رسیدن به هدف جمعی سازمان تلاش می کند و سعادت خویش را در گرو سعادت جامعه و سازمان می داند و خود، بازرس خویش می گردد.

یکی از وظایف اصلی رؤسای حکومت اسلامی نظارت بر عملکرد کارکنان و صاحب منصبان حکومت است، تا از مسیر عدالت خارج نشوند و ضمن انجام دقیق وظایف خویش، ظلمی بر کسی روا ندارند. برای بروز و ظهور این مهم، علی (ع) بر نظارت و کنترل تأکید می ورزیدند، و اینک به داستانی از نظارت جدی آن حضرت بر اعمال کارگزاران و نیروهای تحت امر توجه می کنیم: سوده، دختر عماره همدانی، بعد از شهادت علی (ع)، نزد معاویه رفت. معاویه به سبب اینکه سوده در جنگ صفین، مردم را علیه او شورانده بود، او را مورد سرزنش قرار داد و سپس از او پرسید، حاجت تو چیست؟ سوده گفت: به درستی که خداوند از وضع ما و آنچه از حق ما بر تو واجب کرده است از تو سؤال می کند. همواره از طرف تو افرادی می آیند و با اتکای به سلطنت تو ما را به سان گندم درو می کنند، مانند پایمال کردن گیاه، به ما سختی و مرگ را می چشاندند. بس بر اطاعت به سوی ما آمد، مردان ما را کشت و اموال ما را گرفت. اگر مسأله اطاعت نبود، به خاطر عزت خود، در مقابل او می ایستادیم. پس اگر او را از حکومت بر ما عزل کنی، شکرگزار تو خواهیم بود و اگر او را عزل نکنی، به تو کفر می ورزیم. معاویه از شهادت او به خشم آمد و گفت: ای سوده! با قوم خود مرا تهدید می کنی؟ همانا تصمیم گرفته ام تو را بر شتر بزرگی بسته، به سوی او (بسر) بازگردانم تا حکمش را درباره تو جاری سازد. سوده پس از کمی سکوت با شعر گفت: درود خدا بر روحی که قبر آن را دربرگرفت؛ پس عدل در آن مدفون گردید. همانا هم پیمان حق بود، به گونه ای که به جای آن بدلی نجست؛ پس با حق و ایمان، همراه و مقرون گردید. معاویه پرسید: این اشعار درباره چه کسی است؟ سوده گفت: به خدا قسم! این اشعار درباره امیر المؤمنین علی بن ابیطالب (ع) است. به خدا سوگند! همانا نزد او رفتم و در مورد مردی که او را بر صدقات (مالیات زکات) ولایت داده بود شکایت بردم. آن حضرت در آن موقع به نماز ایستاده بود، چون مرا دید، از نمازش منصرف شد و با مهربانی و مدارا رو به من کرد و گفت: آیا حاجتی داری؟ گفتم: آری. و گزارشی از کارگزارش را به وی دادم. حضرت گریه کرد و فرمود: بار الها! تو بر من و آنان گواهی و این که من آنها را به ستم بر بندگان فرمان نداده ام. و سپس قطعه پوستی بیرون آورد و بر آن نوشت: به نام خداوند بخشنده و مهربان، همانا دلیل روشنی از جانب پروردگارتان آمد. پس تمام کنید پیمان و ترازو را و کم نکنید از مردمان چیزهای ایشان را (به بهای اندک از آنها نخرید). و در زمین فساد نکنید بعد از اصلاح آن. این بهتر است برای شما اگر از مؤمنان باشید. هر گاه نامه مرا خواندی، آنچه در دست تو می باشد از جهت کارگزاری ما (مالیات و زکات) حفظ کن تا به سوی تو بیاید کسی که آن را از تو بگیرد. والسلام. سپس نوشته را به من داد، بدون این که به خدا قسم آن را سر به مهر کند. پس من نامه را به صاحبش رساندم و او در حالی که عزل شده بود، از میان ما رفت. این داستان به روشنی پیداست که آن حضرت به خوبی و با دقت در امر نظارت اهتمام می ورزید و در این راه از هیچ کوششی فروگذار نمی نمود. آن حضرت از این بیم داشت که نکند بر اثر لحظه ای بی توجهی و عدم نظارت بر امور کارکنان، احکام الهی زمین مانده و حقوقی از رعیت و زیردستان ضایع شود، از این رو، آن حضرت هیچ گاه از نظارت در امور غافل نمی شد و حتی ناظرانی را برای رسیدگی به امور و گزارش آن به آن حضرت، به کار می گمارد، ناظرانی راستگو، متعهد و باوفا؛ با توجه به آموزه های نهج البلاغه به این نتیجه می رسید که نظارت و کنترل در هر سازمان و یا حکومتی باید مورد توجه جدی قرار گیرد؛ زیرا بدون نظارت دقیق، دستیابی به اهداف واقعی سازمان، حکومت و عدالت غیر ممکن است.

منابع و مأخذ

- ۱- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۷۵)، نشر نی، تهران.
- ۲- اشکنانی، محمد ابراهیم، (۱۳۸۷)، مدیریت ارزیابی، نشر بین الملل، قم.
- ۳- امام خمینی (ره)، روح...، (۱۳۷۵)، تحریر الوسیله، ج ۱، ترجمه: سیدمحمدباقر موسوی همدانی، نشر دارالعلم، قم.
- ۴- بخاری، ابوعبدالله محمد بن اسماعیل بن ابراهیم بن مغیره جعفی، باب النکاح.
- ۵- تمیمی آمدی، عبدالواحد محمد، (۱۳۸۷)، گزیده غرر الحکم و دُرر الکلم، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، قم.
- ۶- جاسبی، عبدا...، (۱۳۷۰)، اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

- ۷- خدمتی، ابوطالب، (۱۳۸۲)، مدیریت علوی، پژوهشکده حوزه و دانشگاه
- ۸- دشتی، محمد، (۱۳۸۴)، نهج البلاغه، نشر جمال، مشهد.
- ۹- رحیمی، عباس، (۱۳۸۶)، مدیر موفق، عباس رحیمی، نشر جمال، قم.
- ۱۰- زاهدی، شمس السادات، (۱۳۸۵)، مدیریت فراملیتی و جهانی نگرش تطبیقی، انتشارات سمت، تهران.
- ۱۱- سواری، محمدعلی، (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی، نمایندگی ولی فقیه در سپاه پاسداران قم.
- ۱۲- صادق پور، ابوالفضل، نظارت با کنترل، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۲۲.
- ۱۳- طباطبایی، سید محمدحسین، (۱۳۶۳)، ترجمه تفسیر المیزان، نشر فرهنگ رجاء و مؤسسه امیرکبیر، تهران.
- ۱۴- علی آبادی، علی رضا، (۱۳۷۲)، مدیران جامعه اسلامی، نشر رامین.
- ۱۵- علی احمدی، علی رضا، (۱۳۷۹)، مدخلی بر ارزش های اسلامی حاکم بر کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی، تهران.
- ۱۶- علاقیند، علی، (۱۳۷۲)، مقدمات آموزشی، نشر بعثت، تهران.
- ۱۷- فیض الاسلام، سید علینقی، (۱۳۵۱)، نهج البلاغه، تهران.
- ۱۸- قمی، شیخ عباس، (۱۳۷۷)، سفینه البحار، نشر آستان قدس رضوی، مشهد.
- ۱۹- کونتر، هرولد، اورانل، هینترویرج، (۱۳۷۱) اصول مدیریت، ترجمه: محمدهادی چمران، انتشارات دانشگاه صنعتی شریف.
- ۲۰- کلینی، محمدبن یعقوب، (۱۳۷۹)، اصول کافی، ترجمه: شیخ محمدباقر کمره ای، نشر اسوه، تهران.
- ۲۱- مجلسی، محمدباقر، (۱۳۷۵)، بحار الانوار، تحقیق: علی اکبر غفاری، نشر دارالکتب الاسلامیه، تهران.
- ۲۲- مطهری، مرتضی، (۱۳۶۸)، حماسه ی حسینی، ج ۳، نشر صدرا، تهران.
- ۲۳- مطهری، مرتضی، (۱۳۵۷)، داستان و راستان، نشر صدرا، تهران.
- ۲۴- مطهری فرد، (۱۳۹۰)، امتیازوبرتری اسلام بر سایر ادیان، سایت نسیم مطهر
- ۲۵- نصیرالدین محمد بن محمد بن حسن طوسی، (۱۳۶۱)، اوصاف الاشراف، به تصحیح و توضیح: نجیب مایل هروی، چاپ اول، انتشارات امام، مشهد

- 26- Heinz, A.(2001),” Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report” , Long Range Planning. Vol. 34.
- 27- Kathrin, M.(1994),”Management ” (Second Edition: Prentic – Hall International Inc.)
- 28- Stoner. J.A.(1983).”Management”.N. Y:Prentice.Hall
- 29-Seltiz,Jahoda,deutsch,Cook.(1998)"research method in Entrepreneurial Management"proceedings of republican scientific ConferenceVilnius,pp17-29
- 30-Wholey. D.R.. Bryce. C.L.. and Sleeper, S. (2000) “Organization and Efficiency”, Working paper.