

نظارت و کنترل سازمانی از دیدگاه اسلام

نوشته دکتر عبدالله جاسبی

مقدمه:

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌گردد، به طوری که 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 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 فرایندی است که آن را «نظارت و کنترل» می‌نامند

تعریفی که در مورد کنترل و نظارت ارائه کرده‌اند عبارت است از: «ارزیابی تصمیم‌گیریها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف علمیات 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. فرایند کنترل شامل چند مرحله است که عبارتند از^۱:

۱- دکتر عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، صفحات ۲۷۴ تا ۲۸۱ از انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۷۰.

- ۱- تعیین شاخصها یا معیارها متناسب با هدفهای برنامه و پیش‌بینی 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 نقایص یا تصحیح انحرافها.
- در اسلام موضوع نظارت و کنترل در همه سطوح مدیریت به‌عنوان یک اصل مورد توجه قرار گرفته است، در این مقاله ابتدا اهمیت نظارت و کنترل 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 مختلف نظارت پرداخته می‌شود.

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:

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 که در زیر ذکر می‌شود:

۱- آیه ۱۸ از سوره «ق» می‌فرماید:

«مَا يَلْفِظُ 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».

۲- آیات ۶ تا ۸ سوره زلزال:

«يَوْمَئِذٍ يَصْدُرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِيُرَوْا أَعْمَالَهُمْ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ».

در آن روز مردم از قبرها پراکنده بیرون آیند تا نتیجه اعمال خود را ببینند پس هر کسی، به اندازه ذره‌ای کار نیک کرد، پاداش خواهد دید و هر کس، به اندازه ذره‌ای مرتکب کار زشت شد، جزا خواهد دید».

۳- علی - علیه السلام - به یکی از والیان چنین می‌فرماید:

«ارْفَعْ إِلَيَّ حِسَابَكَ وَأَعْلَمْ أَنَّ حِسَابَ اللَّهِ أَعْظَمُ مِنْ حِسَابِ النَّاسِ»^۱
 «حساب کارهایت را برای من بفرست و بدان هر آینه حساب خدا بالاتر و مهمتر از حساب انسانها است».

۴- امام موسی کاظم - علیه السلام - فرموده:

«لَيْسَ مِنَّا مَنْ لَمْ يُحَاسِبْ نَفْسَهُ فِي كُلِّ يَوْمٍ، فَإِنْ عَمِلَ خَيْرًا اسْتَزَادَ اللَّهُ مِنْهُ وَحَمَدَ اللَّهَ عَلَيْهِ، وَإِنْ عَمِلَ شَرًّا اسْتَعْفَرَ اللَّهُ مِنْهُ وَتَابَ إِلَيْهِ»^۲

«از ما نیست کسی که 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».

۵- در روایت دیگری آمده است:

«أَمَا تَعْلَمُ بَانَ الدِّينِ كُلَّهُ حِسَابٌ»

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

مراجع و دستگاههای نظارت کننده در حکومت اسلامی

در اسلام سه مرجع بر کار گزاران و مدیران حکومت اسلامی نظارت دارند. به عبارت دیگر کار گزاران حکومت اسلامی در مقابل سه مرجع یعنی خدا، اما و مردم مسئولند.

الف - نظارت خدا

خدا نظارت مطلق بر کلیه اعمال و حرکات فرد و افراد دارد و هر مسلمانی قبل از هر چیز بر این اعتقاد است که رفتار و اعمال و حتی نیات او در ذره بین نظارت الهی قرار دارد و کوچکترین خطا یا ثواب او ثبت و ضبط می گردد و چنانچه در این جهان به پاداش و یا مجازات اعمال خود نرسد، در سرای باقی و ابدی کلیه اعمال او چه نیک و چه بد، مورد رسیدگی قرار می گیرد و هرکس به سزای اعمال خود می رسد. 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 می دهد و نقش اساسی در جهت گیریهای اعمال انسان و نحوه

۱- بحار الانوار، ج ۷، ص ۷۲

۲- بحار الانوار، ج ۷، ص ۷۲

رفتار او را بعهدہ دارد. به همین دلیل هر اندازه اعتقاد در جامعه اسلامی بیشتر در عمق جان انسانها نفوذ کرده باشد، میزان خطا و گناه کاهش پیدا می‌کند 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.

۱- قرآن در سوره ۱۸ از سوره «ق» می‌فرماید:

«مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ.»

«سخنی جاری نمی‌شود مگر اینکه رقیب و عتید می‌نویسند.»

۲- آیه ۴۷ سوره انبیاء می‌فرماید:

«وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَاهَا وَكَفَىٰ بِنَا حَاسِبِينَ.»

«و ما ترازوهای داد و ستد در روز قیامت خواهیم نهاد و ستمی به هیچ کس نخواهد شد و اگر عملی به اندازه دانه خردلی باشد آن را در حساب آوریم و تنها علم ما از تمام حسابگران کفایت خواهد کرد.»

۳- در آیه ۴۹ از سوره کهف می‌فرماید:

«وَوَضِعَ الْكِتَابَ فَتَرَى الْمُجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ وَيَقُولُونَ يَا وَيْلَتَنَا مَا لِهَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا وَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا وَلَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا.»

«و کتاب اعمال نیک و بد خلق را پیش نهند پس تواهل عصیان را می‌بینی که از آنچه در نامه عمل آنهاست ترسان و هراسانند در حالی که با خود گویند وای بر ما، این چگونه کتاب است که هیچیک از اعمال کوچک و بزرگ ما را فروگذار مکرده، جز آنکه همه آنها را شمارش کرده است و در آن کتاب همه اعمال خود را حاضر ببینند و پروردگارت به هیچ کس ستم نخواهد کرد.»

۴- آیه ۶ از سوره مجادله می‌فرماید:

«يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ.»

«روزی که خداوند همه خلائق را برمی‌انگیزد، پس آنها را از آنچه انجام داده‌اند با خبر می‌سازد، که خداوند آنها را شمارش کرده، ولی آنها فراموش نموده‌اند؛ و خدا بر همه چیزی شاهد است.»

۵- آیه ۶ از سوره زلزال می‌فرماید:

«يَوْمَئِذٍ يَصْدُرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِيُرَوْا أَعْمَالَهُمْ، فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ».

«در آن روز مردم از قبرها پراکنده برون 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».

۶- «اما صادق» - علیه السلام - فرمودند:

عن ابي عبد الله - عليه السلام: «إذا اراد احدكم ان لا يسئَل الله شيئاً الا أعطاه فليأْس من الناس كُلِّهِمْ الا يكون له رجاء الا من عند الله عز وجل فاذا عَلِمَ الله عز وجل ذلك من قلبه لم يسئَل الله شيئاً الا أعطاه، الا فحاسبوا انفسكم قبل ان تُحاسبوا فإن في القيامة خمسين مؤقفاً، كُلُّ مؤقِفٍ مِثْلُ أَلْفِ سنةٍ مِمَّا تَعْدُونَ، ثُمَّ تَلَاهِيهِ الْآيَةُ: (فِي يَوْمٍ كَانَ مَقْدَارُهُ خَمْسِينَ أَلْفَ سَنَةٍ)»^۱.

«اگر کسی از شما آرزویی کند که از خدا چیزی طلب نکند مگر آنکه خداوند آن را به وی عطا فرماید، پس از تمامی مردم نومید شود و امیدی جز به آنچه در نزد خداوند است نداشته باشد، پس وقتی که خداوند، (صحت) این امر را از قلب بنده خود دانست، آن بنده هر درخواستی از خدا کند، خداوند به او عطا فرماید. پس نفس خویش را مورد محاسبه قرار دهید زیرا که قیامت پنجاه موقوف دارد که هر موقوف آن، هزار سال به طول خواهد انجامید، سپس آن حضرت این آیه را تلاوت فرمودند: در روزی که مدتش پنجاه هزار سال خواهد بود».

۷- در کتاب مصباح الشریعه از امام صادق - علیه السلام - آمده است:

«اگر برای حسابرسی روز قیامت، هیچ ترسی جز خجالت ظاهر شدن به پیشگاه خداوند و رسوائی پرده برداری از رازهای نهان (گناهان و...) نباشد، آدمی حق دارد که از سر کوه‌ها به زیر نیاید و در شهرها مسکن نگزیند و به خوردن و آشامیدن مگر در وقت ضرورت نپردازد، و کسانی که عقبات آخرت را به معاینه می دیده‌اند (مثل انبیاء و اولیاء) این گونه عمل می کرده‌اند. آنان قیامت را، با سختیهای و ترسهایش مشاهده می کرده‌اند که گویا برپا شده است و همه در نزد پروردگار خویش وقوف نموده‌اند. آنگاه است که این چنین افراد، نفس خویش را مورد محاسبه قرار می دهند، آنچنانکه گویی در عرصه

۱- بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۰۷ - امامی (طوسی)، جلد ۱، ص ۳۴.

قیامت احضار شده و در گیرودار سخت آن مورد سؤال قرار گرفته‌اند. خدای متعال می‌فرماید: و اگر عملی به اندازه دانه خردلی باشد آن را در حساب آریم و تنها علم ما از همه حسابگران کفایت خواهد کرد.»

۸- در روایت دیگر آمده است:

قال ابو عبدالله - علیه السلام - : «يَتَّبِعِي أَنْ يَكُونَ لِلْعَاقِلِ أَرْبَعُ سَاعَتَةٍ: يُحَاسِبُ فِيهَا نَفْسَهُ...»^۱.

«شایسته است که عاقل، چهارگونه وقت داشته باشد: یک قسمت آن را صرف محاسبه نفس خود نماید...».

۹- امام کاظم (ع) می‌فرماید:

عن ابي الحسن الماضي - صلوات الله على - قال «لَيْسَ مِنَّا مَنْ لَمْ يُحَاسِبْ نَفْسَهُ فِي كُلِّ يَوْمٍ فَإِنْ عَمِلَ حَسَنًا اسْتَرَادَ اللَّهُ وَإِنْ عَمِلَ سَيِّئًا اسْتَعْفَرَ اللَّهُ مِنْهُ وَ تَابَ إِلَيْهِ»^۲
 «آن کس که در هر روز، نفس خود را مورد محاسبه قرار نمی‌دهد، تا اگر عمل نیکی انجام داده بود، از خدا بیشترش را بخواهد و اگر عمل گناهی مرتکب شده بود، از خدا طلب آمرزش نموده، به پیشگاه او توبه نماید، از ما نیست.»

ب- نظارت امام

مرجع دیگری که مسئولیت نظارت و کنترل را در مدیریت جامعه اسلامی به عهده دارد، امام است.

منظور از نظارت امام در این بحث، تنها نظارت مستقیم یک فرد 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

۱- معانی الاخبار، صفحه ۳۳۴ - امالی (شیخ طوسی) جلد ۲، ص ۵۳.

۲- کافی، جلد ۲، صفحه ۵۴۳.

وسائل و شیوه های گوناگون، برای نظارت و کنترل جامعه و جلوگیری از انحراف جامعه و بخشهای مختلف آن از اهداف اسلامی استفاده می نماید.

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 به همین دلیل نیاز به وجود دستگاهها و سازمانهای مختلف پیدا می شود. اما همان طور که ذکر شد مشروعیت همه آنها از امام و ولی امر است. علی - علیه السلام - در نامه ای که برای فرماندهان سپاه خود می نویسد، می فرماید:

«وَلِيَّ عَلَيكُمْ الطَّاعَةَ، وَأَنْ لَا تَنْكُصُوا عَنْ دَعْوِيٍّ، وَلَا تَفْرَطُوا فِي صَلَاحٍ، وَأَنْ تَخُوضُوا الْعَمْرَاتِ إِلَى الْحَقِّ، فَإِنْ أَنْتُمْ لَمْ تَسْتَيْمُوا إِلَى عَلِيٍّ ذَلِكُمْ لَمْ يَكُنْ أَحَدٌ أَهْوَنَ عَلَيَّ مِنْ أَعْوَجِّ مِنْكُمْ، ثُمَّ أَعْظِمُ لَهُ الْعُقُوبَةَ، وَلَا يَجِدُ عِنْدِي فِيهَا رُخْصَةً»^۱.

«و حق من بر شما پیروی و فرمانبرداری است، و اینکه از فرمان من رو برنگردانید، و در کاری که صلاح بدانم کوتاهی ننمایید، و در سختیهای راه حق فرو روید (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 به کیفر بزرگ می رسانم و نزد من رخصت و رهایی برای او نمی باشد.»

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

«وَإِنِّي أُقْسِمُ بِاللَّهِ قَسَمًا صَادِقًا، لَئِنْ بَلَغْتَنِي أَنْكَ خُنْتُ مِنْ فَيْءِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا لَا شُدَّنَ عَلَيْكَ شِدَّةَ تَدْعُكَ قَلِيلَ الْوَفْرِ، ثَقِيلَ الظَّهْرِ، ضَمِيلَ الْأَمْرِ، وَالسَّلَام»^۲.

«و من بخدا سوگند یاد می کنم - سوگند از روی راستی و درستی - اگر به من برسد که تو در بیت المال مسلمانان به چیزی اندک یا بزرگ خیانت کرده و برخلاف دستور صرف نموده ای؛ بر تو سخت خواهیم گرفت، چنان سختگیری که تو را کم مایه و گران پشت و ذلیل و خوار گرداند، و درود بر آنکه شایسته درود است.»

به طوری که از جملات فوق ملاحظه می شود و موارد دیگری نیز در گفته های رهبران اسلام وجود دارد، اما حق نظارت و کنترل در مدیریت جامعه اسلامی را به عهده دارد که

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

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

برای تحقق آن، وسائل و دستگاههای لازم را می‌تواند، ایجاد نماید.

ج- نظارت مردم

مرجع دیگری که مسئولیت نظارت و کنترل جامعه و اقدام برای اصلاح کجیها و انحرافها را به عهده دارد توده‌های عظیم مردم هستند که در قرآن از آنها گاهی به «ناس» تعبیر می‌شود. 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، پس از بحث نظارت مستقیم و غیرمستقیم مستقلاً آن را بیان خواهیم کرد.

نظارت مستقیم و غیرمستقیم

در مدیریت اسلامی نظارت می‌تواند 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 قسمتهای مختلف جبهه یا پشت جبهه حضور پیدا می‌کند، یا مثلاً وزیری که مسائل حوزه وابسته به حیطه مسئولیت خود را شخصاً مورد رسیدگی قرار می‌دهد و اشکالات را مستقیماً از زبان افراد می‌شنود و سپس نسبت به رفع آنها اقدام می‌نماید، نظارت مستقیم را اعمال نموده است.

علی - علیه السلام - در فرمان تاریخی خود خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:
 «ثُمَّ أُمُورٌ مِنْ أُمُورِكَ لَا بَدَّ لَكَ مِنْ مُبَاشَرَتِهَا مِنْهَا إِجَابَةٌ عُمَالِكَ بِمَا يَعْنِي عَنْهُ كِتَابُكَ، وَ مِنْهَا إِصْدَارُ حَاجَاتِ النَّاسِ عِنْدَ وُرُودِهَا عَلَيْكَ بِمَا تَخْرُجُ بِهِ صُدُورُ أَعْوَانِكَ»
 «در بین کارهای تو کارهایی است که ناچار باید خودت انجام دهی. از آنها، پاسخ دادن کارگزارانت است آنجا که نویسندگان در مانده شوند و از کارها، انجام درخواستهای مردم است، روزی که به تو می‌رسد در خواستهایی، که به سبب آنها، یارانت را دلتنگ می‌سازد.»

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 به صورت یک موجود برتر در یک محیط جدا، تنها خود

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

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 به جای آن، انواع دیگر نظارت را جایگزین نمود.

نظارت غیرمستقیم نظارتی است که توسط مدیران و کارگزاران زیردست، به صورت طبیعی و توسط بازرسان و فرستادگان به صورت 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 گیرد و گزارش آن به او برسد، به طوری که از این طریق در جریان کارهای تحت پوشش خود قرار گیرد.

علی - علیه السلام - می‌فرماید:

«وَإِنَّمَا الْوَالِيَّ بَشَرٌ لَا يَعْرِفُ مَا تَوَارَىٰ عَنْهُ النَّاسُ بِهِ مِنَ الْأُمُورِ، وَلَيْسَتْ عَلَى الْحَقِّ سِمَاتٌ تُعْرَفُ بِهَا ضُرُوبُ الصِّدْقِ مِنَ الْكُذِبِ»^۱

«و والی و حکمران بشر است، که به کارهای مردم که از او پنهان می‌دارند، آگاهی ندارد، و حق را هم نشانه‌هایی نیست که با آنها انواع راستی از دروغ شناخته شود.»
و باز می‌فرماید:

«ثُمَّ تَفَقَّدُوا أَعْمَالَهُمْ، وَ أَبْعَثُوا الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكُمْ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُودٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ»^۲

«پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن، و بازرشهای راستکار و وفادار بر آنان بگمار، زیرا خبرگیری و بازرسی نهایی تو در کارهای آنها، سبب وادار نمودن ایشان است بر امانت‌داری و مدارا نمودن و نرمی با رعیت هرگاه والی به کارهایشان نرسد آنها از راه عدل و دادگری بیرون رفته و به مردم ستم روا دارند.»

به طوری که ملاحظه می‌شود، نظارت غیر مستقیم که رایج‌ترین نوع نظارت می‌باشد در کلمات علی - علیه السلام - به صورت زیبایی شرح داده شده است.

نظارت همگانی (امر به معروف و نهی از منکر)

در اسلام نظارت تنها در چارچوب وظایف دولت و حکومت خلاصه نمی‌شود، بلکه

۱- نهج البلاغه فیض الاسلام، عهدنامه مالک اشتر، صفحه ۱۰۲۴ و ۱۰۲۵.

۲- نهج البلاغه فیض الاسلام، عهدنامه مالک اشتر، صفحه ۱۰۱۱ و ۱۰۱۲.

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 سر باز زند، نحوه برخورد با او و ارائه تذکر، تفاوت دارد. همچنین در شرایط افرادی که می توانند این نظارت عمومی را ایفا نمایند و به امر معروف و نهی از منکر بپردازند، در رساله ها 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 می کنیم و تنها استنادات قرآنی و گفته های بزرگان را در مورد تأیید نظارت همگانی ارائه می دهیم.

۱- آیه ۱۰۴ سوره آل عمران:

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

«از شما امتی پدید آید، دعوت کننده به خوبیها، تشویق کننده به کارهای شایسته و بدور دارنده از بدیها، 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 بوده اید که برای بشریت به وجود آمده، کارهای شایسته را ترویج می کنید و جلو کارهای زشت را می گیرید و به خدا ایمان دارید.»

۳- آیه ۴۱ سوره حج:

«الَّذِينَ إِنْ مَكَتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ.»

«مومنان کسانی هستند که اگر به ایشان در روی زمین تمکن و قدرت دهیم، نماز را بجای می آورند و زکات می دهند و به معروف امر می کنند و از منکر، دیگران را باز

می دارند.»

۴- آیه ۶ سوره تحریم:

«قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ.»

«نگهدارید خودتان را و اهلتان را از آتش.»

۵- آیه ۷۱ سوره توبه:

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

«مردان و زنان مومن همه یار و دوستار یکدیگرند، خلق را بکار نیکو وادار، و از کار زشت، منع می کنند. نماز بپا می دارند و زکات می دهند و حکم خدا و رسول را اطاعت می کنند، آنان را البته خدا مشمول رحمت خود خواهد گرداند که خدا صاحب اقتدار و درست کردار است.»

۶- آیه ۱۱۱ سوره توبه:

«التَّائِبُونَ الْعَابِدُونَ الْحَامِدُونَ السَّائِحُونَ الرَّاكِعُونَ السَّاجِدُونَ الْآمِرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّاهُونَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَالْحَافِظُونَ لِحُدُودِ اللَّهِ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ.»

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

۷- پیامبر اکرم (ص) می فرماید:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَالرَّجُلُ رَاعٍ أَهْلِيهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَ الْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَعَلَى وَاوَالِدِهِ فَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»^۱

همه شما نگهبانان و مسئول یکدیگر هستید. پس امام مسئول امت و مرد مسئول خانواده، و زن مسئول امور خانه و فرزندان است.. پس همه شما در منصب مدیریت، مسئول کسانی هستید که زیر نظر شما کار می کنند.

۸- اما صادق (ع) می فرماید:

«يَجِبُ لِلْمُؤْمِنِ عَلَى الْمُؤْمِنِ أَنْ يُنَاصِحَهُ»^۱
 «از حقوق واجب مومن بر مومن این است که یکدیگر را نصیحت کنند».

مراحل نظارت و کنترل

همان‌گونه که توضیح داده شد، اولین مرحله نظارت و کنترل، تعیین شاخصها و معیارهاست. 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 به عهده فقها می‌باشد که با استفاده از منابع معتبر اسلامی (کتاب، سنت، عقل، اجماع) آنها را استخراج و تدوین می‌نمایند. بخش دوم قوانین، مقرراتی است که بر حسب 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 از طرف مجامع ذیصلاح به تصویب و تایید می‌رسند و طبعاً نمی‌توانند با اصول و مبانی اسلامی مغایرت داشته باشند، بخش مهمی از 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 از آن 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، لذا از ورود در این بحث خودداری می‌نماییم. 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 دادن اقدامات اصلاحی است که با توجه به اهمیت آن در مدیریت اسلامی به صورت مستقل مورد بحث قرار می‌دهیم.

اقدامات اصلاحی

یکی از مراحل اصلی نظارت و کنترل، اقدام جهت اصلاح انحرافها یا مشکلاتی است

۱- صحیح بخاری، ج ۳، باب النکاح.

که در برنامه‌ها و پیاده کردن آنها پیش می‌آید، چرا که اگر نسبت به کسانی که از ادای وظایف سرباز زده‌اند و آنهایی که وظایف خود را بخوبی انجام داده‌اند تفاوت لازم وجود نداشته باشد انگیزه‌ها برای انجام دادن درست وظیفه و دلسوزی در کار و فعالیت، از بین می‌رود..

علی - علیه السلام - می‌فرماید:

«وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ إِحْسَانٍ فِي الْإِحْسَانِ، وَتَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْأَسَاءَةِ، عَلَى الْأَسَاءَةِ وَالْأَزْمُ كُلًّا مِنْهُمْ مَا أَلَزَمَ نَفْسَهُ.» (صفحه ۱۰۰۰ خطبه ۵۲)

«و نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد که آن نیکوکاران را از نیکویی کردن بی‌ربط سازد و بدکرداران را به بدی 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 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: «فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى.»

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

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 می‌کنند خود نیز به گفته‌ها عمل نمایند و کردار و گفتار آنها هماهنگ 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 می‌گویید آنچه را عمل نمی‌کنید؟ گران است خشم خدا که بگویید آنچه را عمل نمی‌کنید»

در سوره بقره آیه ۴۴ نیز می فرماید:

«اتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ.»

«آیا مردم را به نیکی می خوانید و خود را فراموش می کنید؟ و شما کتاب را می خوانید آیا تعقل نمی کنید؟»

تذکر یا انتقاد باید دلسوزانه و سازنده باشد و قصد آن، خدایی و برای اصلاح باشد نه برای منظورهای دیگر. علی - علیه السلام - می فرماید:

«لَا تُرْكُنُوا إِلَىٰ جُهَاِلِكُمْ وَلَا تَنْتَقِدُوا لِأَهْوَايِكُمْ فَإِنِ أُنزِلُ يَهْدِي الْمَنْزِلَ عَلَىٰ شَفَا جُرُوفٍ

حاز»

«به نادانان تکیه نکنید، و برای دلتان انتقاد ننمایید، زیرا چنین کسانی بر لبه پرتگاهی

از آتش قرار دارند.»

۲- تشویق افراد وظیفه شناس و درستکار

یکی از شیوه های اصلاح امور در مدیریت اسلامی تشویق افرادی است که به وظیفه خود به درستی عمل می کنند. این نوع تشویق ها علاوه بر اینکه انگیزه انجام دادن وظیفه بیشتر و بهتر را در خود آنها تقویت می نماید برای آنهایی که به وظیفه خود آشنا نیستند نیز نوعی عبرت و تنبه بشمار می رود. علی - علیه السلام - در مورد لرزوم تشویق می فرماید:

«وَوَاصِلٌ فِي حُسْنِ الشَّاءِ عَلَيْهِمْ وَتَعْدِيدُ مَا أَبْلَىٰ ذُو الْبِلَاءِ مِنْهُمْ، فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ

أَفْعَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ، وَتُخَرِّضُ النَّاكِلَ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ تَعَالَى.» (صفحه ۱۰۰۶ خطبه ۵۳)

«پس آرزوهای ایشان برآور، و آنها را به نیکویی یاد کن، و کسانی را که آزمایش نموده رنجی برده اند، همتشان را به زبان آور، زیرا یاد کردن، نیکوکاران دلیر را به هیجان درآورده و به جنبش وادار می دارد، و نشسته (از کار مانده) را بخواست خدای تعالی ترغیب می نماید (او را دوباره بکار می آورد).»

علی - علیه السلام - تشویق را گاهی به عنوان وسیله ای برای انتقاد و تنبیه تجویز می نماید، در حقیقت این نوع تشویق، فرد خطاکار را شرمنده و مدیون می سازد. او می فرماید:

«عَاتِبَ أَخَاكَ بِالْإِحْسَانِ وَأَرْدُدْ شَرَّهُ بِالْإِنْعَامِ عَلَيْهِ.»

«برادر خود را با نیکی سرزنش کن و بدی را با بخشش بر او برطرف گردان.»
گاهی تشویق و ترغیب نیکوکاران خود نوعی تنبیه برای متخلفان و خطاکاران به حساب می‌آید و در حقیقت با تشویق افراد وظیفه‌شناس مثل این است که افراد وظیفه‌شناس را تنبیه کرده‌ایم.

علی - علیه السلام - در همین مورد می‌فرماید:^۱

«أُزْجِرَ الْمُسِيءَ بِثَوَابِ الْمُحْسِنِ.»

«بدکار را به پاداش نیکوکار رنج‌ده‌دار.»

و بالاخره در تشویق نیکوکاران و افراد وظیفه‌شناس باید عدالت را رعایت کرد زیرا که تشویق بیش از حد و تشویق کمتر از استحقاق به هر دلیلی که باشد آثار نامطلوب و سوء بر جای می‌گذارد.

علی - علیه السلام - در این مورد می‌فرماید:^۲

«ثُمَّ اعْرِفْ أَعْرَفَ لِكُلِّ أَمْرٍ مِنْهُمْ مَا أَبْلَى، وَلَا تُضَيِّفَنَّ بَلَاءَ أَمْرٍ غَيْرِهِ وَلَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بَلَاءِهِ وَلَا يَدْعُونَكَ شَرَفُ أَمْرٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا، وَلَا ضَعْفُ أَمْرٍ إِلَى أَنْ تَسْتَصْغِرَ مِنْ بَلَائِهِ 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 ننمایی، و باید بزرگی کسی، ترا بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی ترا وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری.»

۳- تنبیه افراد خطاکار و بی توجه به وظایف

یکی دیگر از اقداماتی که در مدیریت اسلامی جهت اصلاح افراد و مجموعه‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، تنبیه و مجازات افرادی است که خطا کارند و از وظایف خود سرباز می‌زنند. البته تنبیه در لغت به معنی آگاهی دادن و حقیقت را روشن کردن است. تنبیه صور مختلف دارد، گاهی ممکن است یک تذکر یا اخطار یا توبیخ باشد، ضمن اینکه راز فرد خطاکار یا مجرم محفوظ نگهداشته می‌شود. در این گونه موارد باید از فاش کردن

۱- نهج البلاغه فیض الاسلام، حکمت ۱۶۸، صفحه ۱۱۷۰.

۲- نهج البلاغه فیض الاسلام، عهدنامه مالک، صفحه ۱۰۰۸.

راز افراد خودداری نمود و حیثیت و آبروی فرد یا مجموعه را حفظ کرد.

علی - علیه السلام - در این زمینه می فرماید:^۱

«وَلَيْكُنْ أَبَعْدُ رَعِيَّتِكَ مِنْكَ وَأَشْنُوهُمْ عِنْدَكَ أَطْلَبَهُمْ لِمَعَايِبِ النَّاسِ، فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوبًا الْوَالِي أَحَقُّ مَنْ سَتَرَهَا، فَلَا تَكْشِفَنَّ عَمَّا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا، فَإِنَّمَا عَلَيْكَ تَطْهِيرُ مَاظْهَرَ لَكَ، وَاللَّهُ يَحْكُمُ عَلَى مَا غَابَ عَنْكَ، فَاسْتُرِ الْعَوْرَةَ مَا اسْتَطَعْتَ يَسْتُرِ اللَّهُ مِنْكَ مَا تُحِبُّ سَتْرَهُ مِنْ رَعِيَّتِكَ.»

«و باید از رعیت کسی را بیش از همه دور و دشمن داشته باشی که به گفتن زشتیهای مردم اصرار دارد زیرا مردم را عیوب و زشتیهایی است که سزاوارتر کس برای پوشاندن آنها حاکم است، پس آنچه از زشتیهای مردم به تو پوشیده است پی مکن (کنجکاوی 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 ببوشان که خدا ببوشاند زشتی تو را که دوست می داری از رعیت پنهان داری.»

آن طوری که از سخنان علی - علیه السلام - و بزرگان اسلام پیداست، هنگامی که عیب و گناه جنبه فردی و شخصی دارد و جامعه را به مخاطره 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 خلافی را به خود ندهند.

علی - علیه السلام - در مورد این گونه افراد می فرماید:^۲

«وَتَحْفَظُ مِنَ الْإِعْوَانِ، فَإِنَّ أَحَدَ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَى خِيَانَةٍ اجْتَمَعَتْ بِهَا عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارُ عِيُونِكَ اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا، فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِهِ، وَاخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ، ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ، وَوَسَمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ وَقَلَّدْتَهُ عَارِ التَّهْمَةِ.»

«و خود را از یاران (خیانتکار) دوردار، و اگر یکی از ایشان به خیانت و نادرستی دستش را بیالاید و خبرهای بازرسان به خیانت او گرد آید، به گواهی همان خبرها اکتفا کن، پس باید او را کیفر بدنی بدهی و او را به کردارش بگیری، و بی مقدار و خوارش

۱ - نهج البلاغه فیض الاسلام، نامه ۵۳، صفحه ۹۹۷.

۲ - نهج البلاغه فیض الاسلام، نامه ۵۳، صفحات ۱۰۱۲ و ۱۰۱۳.

گردانی، و داغ خیانت بر او بزنی، و ننگ تهمت و بدنامی را به گردنش بنهی.»
و بالاخره در مورد تنبیه نیز همچون تشویق باید جانب عدالت را گرفت و از مجازات و تنبیه بیشتر از آنچه سزاوار آن است احتراز نمود، چرا که عدم رعایت عدالت در تنبیه نیز باعث از بین رفتن تأثیر آن و به وجود آمدن اثرات سوء می‌گردد.

علی - علیه السلام - در این مورد می‌فرماید:^۱

«ایاک ان لا تکرر العتب فان ذلک یغری بالذنب و یهون العتب.»

«هر گاه خواستی کسی را سرزنش بنمایی، مواظب باش که سرزنشها و توبیخها را بیشتر از مقدار لازم تکرار ننمایی زیرا تکرار بیشتر از حد، شخص مجرم را به گناه دیگری می‌کشاند و اثر سرزنش را از بین می‌برد و آن را بی‌فایده و بی‌تأثیر می‌نماید.»

الگوی پیشنهادی جهت ارزشیابی

الگویی که در این مقاله ارائه می‌گردد از سال ۶۱ مورد توجه در نظر این جانب بوده است و به صورت محدود نیز جهت اجرا در سازمانهای دولتی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است، معذالک تا به حال به صورت یک الگو در سطح سازمانها مورد آزمایش واقع نشده است. امید است این الگو پس از بحث در این مقاله و چاپ آن بتواند مورد استفاده سازمانها و ارگانها قرار گیرد.

در این الگو جهت ارزشیابی دو نوع ویژگی یا خصوصیت افراد مورد توجه قرار گرفته است یکی ویژگیهای خاص و دیگری ویژگیهای عام. در ویژگیهای عام دو نوع تقوا، یکی «تقوای اخلاق» و دیگری «تقوای خدمت» مورد توجه واقع شده است و سپس برای هر یک از آنها مثالهایی آورده شده تا روشنگر موضوع باشد البته ویژگیهای خاص به خصوصیات و تواناییهای شغلی فرد مربوط می‌گردد. در انتها جدولی ارائه شده است که در این جدول مدیران نظر خود را نسبت به زیردستان خود با توجه به ویژگیهای آنها بیان می‌کنند و این نظرات بر حسب درجات چهارگانه: «خیلی خوب، خوب، متوسط، و ضعیف» نوشته می‌شود. جدول مذکور در ارتباط یا ویژگیهای عام، است و می‌توان نظیر این جدول را برای ویژگیهای خاص نیز تهیه نمود. توجه بیشتر این مقاله

۱- غرر الحکم، صفحه ۳۵۹.

به ویژگیهای عام، به خاطر این است که برای ارزشیابی ویژگیهای خاص، روشها و متدهای زیادی تهیه و تدوین شده است که در کتب مربوط به مدیریت می توان آنها را جستجو نمود، اما در مورد ویژگیهای عام که ارزیابی را بیشتر از جنبه های اخلاقی مطرح می سازد و موضوع اصلی نظارت در مدیریت اسلامی است، کمتر مورد توجه قرار گرفته است و الگویی که بتوان از آنها بهره گرفت در کتب مربوط به مدیریت وجود ندارد.

با توضیح فوق به شرح الگوی مورد نظر برای ارزشیابی می پردازیم:

۱- برای ارزشیابی، دو نوع ویژگی در نظر گرفته شده که آنها را تعریف می کنیم.

ویژگی عام: ویژگی عام، خصوصیات و صفاتی است که در رفتار کلیه کارکنان مورد انتظار می باشد.

ویژگی خاص: ویژگی خاص، خصوصیات و تواناییهایی است که بر حسب نوع شغل و مسئولیت کارکنان تفاوت می کند.

۲- خصوصیات عام که تصویری از رفتارهای مبتنی بر تقوا می باشد، می تواند به دو صورت تقوای اخلاق و تقوای خدمت به صورت زیر تعریف و تحلیل شود.

تقوای اخلاق: تقوای اخلاق عبارت از مجموعه گرایشها و رفتارهایی است که موجب روابط مطلوب میان همکاران و ایجاد زمینه مناسب برای شکوفایی استعدادها می گردد.

تقوای خدمت: تقوای خدمت عبارت از مجموعه گرایشها و کوششهایی است که موجب حسن خدمت و بهبود انجام دادن وظایف و مسئولیتها می گردد.

۳- نمونه هایی از تقوای اخلاق و تقوای خدمت در زیر ارائه می شود:

تقوای اخلاق: - فروتن و متواضع است و از تکبر و خودخواهی دوری می کند.

- در گفتار و کردارش صداقت دارد و از تملق و تظاهر پرهیز می کند.

- قابل اعتماد و رازدار است.

- بردبار و صبور است.

- مؤدب، متین و عقیف است.
- باگذشت و فداکار است.
- از غیبت و بدگویی پرهیز می‌کند.
- در اظهار نظر و انجام دادن کارها حب و بغض به خرج نمی‌دهد.
- از گفتن سخنان بیهوده و انجام دادن اعمال بیمورد می‌پرهیزد.
- برای آسایش و راحت دیگران کوشش می‌کند.

تقوای خدمت: انضباط و مقررات اداری را رعایت می‌کند.

- نسبت به کاری که قبول کرده است احساس تعهد می‌کند و خود را مسئول عواقب آن می‌داند.

۴- پس او توضیح ویژگیهای عام و تقسیم آن به تقوای اخلاق و تقوای خدمت، این ویژگیها بر حسب شدت و ضعف به چهار درجه به صورت زیر تقسیم می‌گردد:

۱- درجه «خیلی خوب» برای حالتی تعیین می‌شود که ویژگیهای مورد نظر در کیفیت رفتار و خدمت فرد غالباً مشاهده شده باشد.

۲- درجه «خوب» برای حالتی تعیین می‌شود که ویژگیهای مورد نظر در کیفیت رفتار و خدمت فرد معمولاً مشاهده شده باشد.

۳- درجه «متوسط» برای حالتی تعیین می‌شود که ویژگیهای مورد نظر در کیفیت رفتار و خدمت فرد نسبتاً مشاهده شده باشد.

۴- درجه «ضعیف» برای حالتی تعیین می‌شود که ویژگیهای مورد نظر در کیفیت رفتار و خدمت فرد ندرتاً مشاهده شده باشد.

۵- برای تعیین درجه تقوای اخلاق و تقوای خدمت در ویژگیهای عام، جدولی تحت عنوان برگ سنجش ویژگیهای عام که در انتهای مقاله آمده است تهیه و برای کلیه روسا و سرپرستان در یک سازمان ارسال می‌گردد تا در فواصل زمانی معین (مثلاً سه ماه یک بار) پر کرده و به مرکز سنجش بازگردانند.

۶- می‌توان جدول دیگری برای جمع‌آوری نمرات و مقایسه امتیازات کارکنان یک مجموعه با یکدیگر نیز تهیه کرد تا علاوه بر عمل مقایسه، سطح ویژگی عام را در آن مؤسسه یا سازمان مورد ارزیابی قرار داد و درباره آن اظهار نظر نمود تا نسبت به رفع

برگه سنجش ویژگیهای عام

۱- سازمان مؤسسه		۲- دوره سنجش: از تاریخ		تا تاریخ	
۲- نام و نام خانوادگی:		۴- نام پدر:		۵- شماره شناسنامه:	
۶- محل صدور		۷- عنوان پست سازمانی:			
۸- واحد سازمانی:		۹- محل جغرافیایی خدمت:			
۱۰- درجه سنجش		۱۱- شرح درجه سنجش و ویژگیهای تقوای اخلاق در رفتار شاغل که نمونه آن قبلاً توضیح داده شده است.		۱۲- محل امضای سرپرست بلافصل	
خیلی خوب		ویژگیهای موردنظر غالباً در رفتار شاغل مشاهده شده است.		۱۳- محل امضای رئیس مستقیم سرپرست بلافصل	
خوب		ویژگیهای موردنظر معمولاً در رفتار شاغل مشاهده شده است.			
متوسط		ویژگیهای موردنظر نسبتاً در رفتار شاغل مشاهده شده است.			
ضعیف		ویژگیهای موردنظر ندرتاً در رفتار شاغل مشاهده شده است.			
۱۴- نمونه ویژگیهای "تقوای خدمت" در نحوه رفتار شاغل:					
۱۴/۱- انضباط و مقررات اداری را رعایت می کند.					
۱۴/۲- نسبت به کاری که قبول کرده است احساس تعهد می کند و خود را مسئول عواقب آن می داند.					
۱۴/۳- بدون نظارت مافوق نیز صادقانه کار می کند.					
۱۴/۴- نسبت به کارش دلسوز است و سعی می کند آن را با کیفیت مطلوب ارائه کند.					
۱۴/۵- کاری که بر عهده گرفته است تا حصول نتیجه با دلگرمی پیگیری می کند.					
۱۴/۶- در کارش جدی است، ارزش آن را حفظ می کند و به اهمیت آن توجه دارد.					
۱۴/۷- با مراجعان و متقاضیان با احترام رفتار می کند و در رفع مشکلات آنها می کوشد.					
۱۴/۸- در افزایش معلومات شغلی خود می کوشد.					
۱۴/۹- در مواقعی که فوریتی در کار پیش آید و یا مسائل انسانی مطرح شود از خود فداکاری و کوشش بیش از حد نشان می دهد.					
۱۴/۱۰- اشتباهات خود را می پذیرد.					
۱۴/۱۱- در حفظ اسرار اداری کوشش می کند.					
۱۴/۱۲- رعایت حال همکاران خود را نموده به حقوق آنها احترام می گذارد و نسبت به آنها حسن همکاری دارد.					
۱۴/۱۳- سعی می کند اطلاعات و تجربیات شغلی خود را به دیگران منتقل نماید.					
۱۴/۱۴- از اتلاف وقت و انجام کارهای بیهوده خودداری می کند.					
۱۴/۱۵- از وسایل کار مراقبت نموده، در مصرف آنها صرفه جویی می کند.					
۱۵- توضیحات اضافی:					
۱۶- نام و نام خانوادگی مقام مسئول واحد:		۱۷- شماره		۱۸- نسخه	
عنوان پست سازمانی		تاریخ		بیش نویس	
امضاء					

- نواقص و مشکلات و نارسائیهای آن اقدامات اصلاحی را به عمل آورد.
- ۷- می توان جدول دیگری تدوین کرد که خصوصیات دو ویژگی «عام و خاص» را شامل شود تا بتوان با امتیازبندی و ارزیابی، مجموعه امتیاز یک فرد را مشخص ساخت و از روی آن نسبت به تشویق و ارتقاء تصمیم گیری نمود.
- ۸- جدول مذکور و به طور کلی الگوی ارزیابی می تواند هر شش ماه یا هر یک سال یک بار مورد بررسی قرار گیرد تا با رفع اشکالات آن به صورت یک الگوی جامع و کامل درآید.

خلاصه و نتیجه گیری

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 انسانی را در برمی گیرد و تنها کسانی در مقابل این گونه نظارت حساس هستند که مؤمن به مکتب اسلامی 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 اسلام از شیوه های مختلف ارشاد، تشویق و تنبیه استفاده می کند تا بین افراد وظیفه شناس و افراد خاطی تفاوت قائل شده و با هر یک برخورد مناسب خود را بنماید..

اجرای دقیق دستورهای اسلام در زمینه نظارت و کنترل، می تواند در سالم سازی محیط، دستگاهها و نهادهای سازمانی و اجتماعی نظام و افزایش کارایی مدیریتهای آنها نقش مؤثر و مهمی داشته باشد.

جدول ارائه شده در این مقاله جهت ارزیابی کارکنان، نوعی نظارت غیرمستقیم به حساب می آید که افراد یک مجموعه را به گروههای مختلف از نظر عملکرد تقسیم می نماید و پرونده آنها را جهت ترقی و تنزل باز نگه می دارد. این جدول تنها یک نمونه

برگ سنجش ویژگیهای عام کارکنان است که می توان برحسب نوع سازمان یا مؤسسه آن را تکمیل و اصلاح نمود.

منابع و مآخذ:

- ۱- قرآن کریم.
- ۲- نهج البلاغه علی - علیه السلام - ترجمه فیض الاسلام.
- ۳- بحار الانوار مجلسی، جلد های ۷ و ۷۵.
- ۴- اصول کافی، جلد ۲.
- ۵- صحیح بخاری، جلد ۳.
- ۶- مصباح الشریعه و مفتاح الحقیقه، باب هشتاد و چهارم.
- ۷- معانی الاخبار.
- ۸- غرر الحکم.
- ۹- مجموعه یادداشتهای ستاد بررسی نظام اداری کشور در سازمان امور اداری و استخدامی سالهای ۶۰ و ۶۱.
- ۱۰- دکتر عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، از انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۷۰.