

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اصل کنترل و نظارت در

نامه امیر مؤمنان علی (ع) به مالک اشتر

رضا ابرووش

چکیده

کنترل از وظایف مهم مدیریتی می باشد که ارتباط نزدیکی با سایر وظایف مدیریت دارد. در فرایند کنترل باید انجام هر عمل مطابق نقشهای باشد که برای اجرای آن طراحی شده تا در صورت بروز انحراف از هدف های مطلوب، اقدامات لازم به عمل آید.

در این گفتار، اصل کنترل و نظارت را با رویکرد دینی مورد بررسی قرار داده، و در ابتدا آن را یک اصل عقلی برشمرده و گزاره های دینی در خصوص کنترل را به عنوان مؤیدی برای اجرای این اصل مهم در نظر گرفتیم.

سپس الفاظی که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم بیانگر اجرای کنترل و نظارت هستند و در تعالیم دینی بکار رفته اند را مورد بررسی قرار داده و آنها را در دو دسته ذکر نمودیم.

دسته اول) برخی از این الفاظ از جهت معنی و مفهوم بیانگر کنترل و نظارت هستند.

دسته دوم) برخی دیگر از جهت هیئت و چگونگی ، بیان گر کنترل و نظارت می باشند چون حوزه بررسی اصل کنترل و نظارت در این گفتار، نامه امام علی(ع) به مالک اشتر می باشد، و با توجه به اهمیت این نامه در مباحث سازمانی و مدیریتی، با استفاده از محتواهای این نامه خط مشی های کنترلی و نظارتی را که حضرت در این نامه برای مالک بر می شمارند را ذکر نمودیم. خط مشی های کنترلی و نظارتی مطرح شده در نامه عبارتند از :

۱. کنترل و نظارت در انتخاب فرمانده
۲. کنترل و نظارت در انتخاب کارگزاران ارشد
۳. کنترل و نظارت در مسائل قضائی
۴. کنترل و نظارت کارگزاران دولتی
۵. کنترل و نظارت همکاران
۶. کنترل و نظارت در امور مالیاتی
۷. کنترل و نظارت بر منشیان و نویسندهای
۸. کنترل و نظارت بر عملکرد بازارگانان و صنعت گران
۹. کنترل و نظارت در مورد محروممان و مستضعفان

در ادامه با توجه به فرایند کنترل و نظارت و مراحلی که برای اجرای این اصل در تعیین معیار، تشخیص انحراف و اقدامات اصلاحی بکار می رود و برخی از دستورات و توصیه های امام (ع) کمک فراوانی به بهبود و اجرای دقیق این اصل می نماید را در این گفتار متذکر می شویم.

کلید واژه

کنترل ، نظارت ، اهداف سازمانی ، برنامه ریزی ، خط مشی ، استراتژی ، انحراف ، فرایند ، عملکرد سازمانی ،

مقدمه

در جهان طبیعت به دلیل مادی بودن موجودات ، و موانعی که در راه فطرت و هدایت انسان ها قرار می گرفت ، و از سوی دیگر به دلیل تعارض و تزاحم امیال و خواسته های انسانی ، موجودات بروز انحرافات و نابسامانی ها و مشکلات را پدید می آورد.

و انسان ناگزیر بود برای رفع موانع و حفظ تعادل ، کنترل و نظارت و مراقبت را در مورد انحرافات و نابسامانی ها بکار برد.

در حقیقت انسان در برخورد با اولین نابسامانی و مشکل در زندگی ، ضرورت کنترل و نظارت را دریافت.

اهمیت و ضرورت کنترل و نظارت

مراقبت و توجه در فرایند حرکت برنامه ها و فعالیت های سازمان از وظایف مهم و اساسی مدیران است.

این وظیفه مدیریتی عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد برای به دست آوردن این اطمینان ، که هدف های سازمان و برنامه های تعیینه و اجرا شده با موفقیت و کامیابی به انجام رسیده است.^۱ کنترل فرایندی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند. در واقع فرایند کنترل به مقایسه بایدها و هست ها می پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می گیرد. و از طریق آن، می توان فهمید که آیا پیش بینیهای برنامه ریزان صحیح بوده است یا خیر.^۲

و در صورت بروز اختلاف و انحراف، بین آنچه که باید باشد و آنچه که هست ، به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود.

با بر این ، کنترل و نظارت ، بر اجرای برنامه های از پیش تعیین شده ، در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارد.

اگر چه دیدگاه مدیران در مورد نظارت و کنترل متفاوت است . ولی همه مدیران، مسئول اجرای برنامه ها می باشند، از این رو نظارت و کنترل وظیفه بنیادی هر مدیر در هر رده مدیریتی است.^۳ به وسیله کنترل می توان اثر بخشی و کارآئی سازمان را افزایش داد، و از بروز انحرافات و تخلفات جلو گیری کرد.

وجود یک سیستم کنترل و نظارت مؤثر در جوامع و سازمان ها ، فرصت و مجالی برای تخلف از قوانین و برنامه ها و سستی و کوتاهی باقی نمی گذارد.

نظارت یا کنترل ارتباط نزدیکی با سایر عناصر مدیریت مانند برنامه ریزی ، سازماندهی، هماهنگی و رهبری دارد . زیرا به دست آوردن نتایج مطلوب منوط است به اینکه عملیات لازم برای نیل به هدف های مورد نظر، و همچنین طریقه های اجرای عملیات مذکور، با واقع بینی هر چه بیشتر پیش بینی شده باشد. تقسیم کار طبق اصول عملی انجام یافته و عملیات واحد های مختلف سازمان هماهنگ

۱ . Harold . koontz . management:A global perspective.ed ۱۲. P ۴۸۰

۲ رضائیان، علی . مبانی سازمان و مدیریت.صفحة ۴۹۶

۳ . Harold . koontz . management:A global perspective.ed ۱۲. P ۴۸۰

گردیده باشد. و کارمندان برای انجام وظایف محوله آموزش دیده و فعالیت های آنان به خوبی رهبری و هدایت شود.^۴

نظرارت و کنترل گرچه در علم مدیریت به عنوان یک موضوع تخصصی طرح و بررسی می شود ، ولی کاربست و استفاده از آن در تمام عرصه ها می باشد.

با مشخص شدن ضرورت و اهمیت کنترل و نظرارت در مدیریت ، اکنون این پرسش مطرح می شود که دلیل این ضرورت ، عقلی است یا شرعی؟

عنی ضرورت کنترل و نظرارت را عقل درک می کند؟ یا شریعت و دین بیان می کند؟ کنترل و نظرارت از جهت پیشینه ، سبقه عقلی دارد ، یعنی قبل از استناد به شرع و تعالیم وحیانی ، انسان به عنوان موجودی صاحب تفکر و تعقل ، این را دریافته که در خصوص جلوگیری از مشکلات و نا بسامانی ها باید از اصل کنترل و نظرارت بهره مند گردد. و به کمک آن ، معضلات و نا بهنجاری ها را مهار و اصلاح کند.

پس از درک این ضرورت توسط عقل ، و حکم به لزوم کنترل و نظرارت . شرع نیز این ضرورت و اهمیت را تائید نموده و در برخی از موردها به یاری عقل شناخته و در تبیین و کیفیت کنترل و نظرارت ، تعالیمی راه گُشا بیان فرموده.

در نتیجه اصل کنترل و نظرارت هم دلیل عقلی دارد زیرا عقل، ضرورت آن را دریافته ، و از رهیافت قرآن و روایات و عملکرد معصومین(ع) نیز مستدل بوده و حجیّت شرعی دارد. زیرا در تعالیم ارزشمند اسلامی ، یکی از مباحثی که مورد سفارش و تأکید و تبیین واقع شده ، کنترل و نظرارت در عملکرد و رفتار می باشد.

در مباحث و موضوعات اسلامی کنترل و نظرارت یک عامل انگیزشی است ، که موجب مراقبت انسان ها بر عملکرد و رفتارشان می شود ، و تعابیر اسلامی برای بازداری انسان ها از لغزش و اشتباه ، بیان می کند که همواره ، از جانب خدا و فرشتگان مورد کنترل و نظرارت و مراقبت هستند:

*ما يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ * انسان هیچ سخنی را بر زبان نمی آورد مگر اینکه همان دم ، فرشته ای مراقب و آماده برای انجام مأموریت است.^۵

*و إِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ * كَرِاماً كَاتِبِينَ * يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ * وَ بِي شَكْ مَرَاقِبَانِي بَرَ شَمَا گَمَارَدَه شده والامقام و نویسنده (اعمال نیک و بد شما) که می دانند شما چه می کنید.^۶

*وَ هُوَ الْقَاهِرُ فَوْقَ عِبَادِهِ وَ يُرْسِلُ عَلَيْكُمْ حَفَظَهُ * او بر بندگان خود تسلط کامل دارد، و مراقبانی بر شما می گمارد.^۷

^۴ اقداری، علی محمد. سازمان و مدیریت سیستم و رفتار سازمانی. صفحه ۲۵۱

^۵ سوره ق آیه ۱۸

^۶ سوره انفال آیه ۱۰ - ۱۱ - ۱۲

^۷ سوره انعام آیه ۶۱

یک مکتب که دارای هدف های مشخص است و مقررات همه جانبی ای دارد و به اصطلاح سیستم حقوقی ، اقتصادی ، سیاسی و مدیریتی دارد ، نمی تواند فاقد یک سیستم کنترل و نظارت کارآمدی باشد.

در مکتب اسلام که اساس آن بر مبنای تعالیٰ متصل به وحی و دستورات الله می باشد ، اصل کنترل و نظارت مورد توجه و توصیه واقع گردیده. و در تعالیم دینی به این موضوع پرداخته شده ، و حتی در خصوص ایجاد و اجرای این فرایند مهم و مؤثر راه کارهایی برای آن بیان شده است.

واژگان دینی

در تعابیر دینی الفاظی که برای بیان کنترل و نظارت استعمال شده را به دو دسته می توان تقسیم نمود:

دسته اول) برخی از این الفاظ از جهت معنی و مفهوم بیانگر کنترل و نظارت هستند.

دسته دوم) برخی دیگر از جهت هیئت و چگونگی ، بیان گر کنترل و نظارت می باشند

دسته اول) الفاظی که از جهت معنی و مفهوم بیانگر کنترل و نظارت می باشند ، دو قسم هستند:
الف) الفاظی که به نحو حقیقت معنای کنترل را بیان می کنند.

الفاظی که به نحو حقیقت برای کنترل و نظارت وضع شده اند و بیان گر معنای حقیقی آن می باشند عبارتند از:

* تفقد

التفقد: تطلب ما غاب من الشيء . طلب کردن چیزی که مخفی است.

* ناظر

الناظر: الحافظ

النظر : تأمل الشيء بالعين ^

دقت و توجه به وسیله حس بینائی را گویند

* رقیب

این کلمه از اسمی و صفات خداوند است.

الرقیب : الحافظ

رقیب : هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء. کسی که مراقب است تا چیزی از نگاه او پنهان نماند.^۹

* شهید

این کلمه نیز از اسمی و صفات خدا می باشد.

الشهید: الذي لا يغيب عن علمه شيء. شهید کسی است که چیزی از او مخفی نمی ماند.^{۱۰}

^۸ لسان العرب ج ۵ ص ۲۱۵

^۹ لسان العرب ج ۱ ص ۴۲۴

^{۱۰} لسان العرب ج ۳ ص ۲۳۸

* حفیظ

این کلمه نیز از اسمی و صفات خداوند متعال است.
الحافظ و الحفیظ : الموكل بالشیء يحفظ. کسی که مسئولیت مراقبت چیزی را به عهده می گیرد.

المحافظه : المراقبه^{۱۱}

* حسیب

این کلمه در علم اخلاق کاربرد فراوانی دارد و یکی از صفات خداوند می باشد.^{۱۲}
محاسبه و مراقبه : هی أن يحفظ ظاهره و باطنـه لئلا يصدر عنـه شـيء يـبطل حـسنـاتـه ، و أـن يـلاحظ أـحوالـنـفـسـهـ دائـمـاـ لـئـلاـ يـقـدـمـ عـلـىـ مـعـصـيـتـهـ. محاسبه و مراقبه به معنای کنترل و مراقبت ظاهر و باطن آدمی می باشد تا انسان گرفتار اشتباهات که مبطل خوبی هاست نشود ، و مراقب باشد مبادا در گناه افتاد.^{۱۳}

کلمه محاسبه بر خلاف دیگر واژه ها در امور کمی کاربرد دارد.

ب) الفاظی که به نحو مجاز، معنای کنترل را بیان می کنند.

بارزترین و شایع ترین لفظی که معنای مجازی آن بر ناظر و کنترل کننده دلالت دارد ، کلمه عین می باشد.

* العین و العيون

العين : الذى يبعث ليتجسس الخبر و يسمى ذا العينين. کسی که برای جستجوی اخبار بر انگیخته می شود را عین گویند^{۱۴} ، و چون او به وسیله حس بینائی در امور تجسس می کند، او را مجازاً عین نامیدند.

العين : الديدبان و الجاسوس^{۱۵}

دسته دو^{۱۶}) الفاظی که از جهت هیئت و چگونگی کاربرد آن ، بیانگر کنترل و نظارت می باشند.
برخی از کلماتی که در تعالیم دینی بکار رفته ، اگر چه از جهت معنی و مفهوم در بر دارنده و مترادف کنترل و نظارت نیست ، ولی از جهت هیئت ، کیفیت و مقام گفتگو فهمیده می شود که این کلمات و جمله ها به معنای کنترل ، نظارت و مراقبت در امور ، می باشند.
مانند : اختر للحكم بین الناس أفضل رعيتك في نفسك^{۱۷} .

^{۱۱} لسان العرب ج ۷ ص ۴۴۱

^{۱۲} لسان العرب ج ۱ ص ۳۱۰

^{۱۳} مجمع البحرين ج ۲ ص ۳۹

^{۱۴} لسان العرب ج ۱۳ ص ۳۰۱

^{۱۵} لسان العرب ج ۱۳ ص ۳۰۱

^{۱۶} نامه ۵۳ فراز ۶۵

در این فراز اگر چه الفاظی که مترادف معنای کنترل باشد استعمال نشده ، ولی هیئت و چگونگی و مقام تخاطب ، این مطلب را می رساند که امام(ع) به مالک سفارش نمودند در انتخاب و گزینش افراد برای امر قضاوت ، کنترل و دقت لازم را بنماید.

و یا در مورد کنترل و نظارت بر زندگی طبقات پائین جامعه ، فرمودند : الله الله في الطبقه السفلی^{۱۷} در اینجا از الفاظی که مترادف کنترل باشد استفاده نشده ، بلکه با استفاده از نام و یاد خدا و توجه دادن به او ، نسبت به طبقات محروم سفارش نموده و این امر محقق نمی شود مگر با کنترل و نظارت دقیق .

در نتیجه در تعابیر دینی به شکل ها و کیفیت های گوناگونی به کنترل و نظارت در کارها و عملکرد ها سفارش شده است.

اکنون پس از بیان اهمیت و ضرورت کنترل و نظارت و همچنین آشنائی با الفاظی که در تعالیم دینی مترادف و هم معنی کنترل و نظارت می باشند ، به تبیین و بررسی اصل کنترل و نظارت در عهد نامه مالک اشتر می پردازیم.

خط مشی های کنترلی و نظارتی در نامه مالک اشتر

کنترل و نظارت یک راهبرد اساسی برای تعیین میزان تحقق اهداف و بروز انحرافات می باشد. در ضمن این راهبرد و هم سو با آن ، یک سری خط مشی های کنترلی و نظارتی برای تحقق اهداف ، با رعایت وضعیت و مقتضیات موجود سازمان ، ترسیم می شود. این خط مشی ها با توجه به اهداف و عملکرد سازمان ها تفاوت های عمدی با هم دارند.

در عهد نامه مالک اشتر که امام علی(ع) در آن فرمان ها و دستورهای حکومتی و کشورداری را مورد توصیه و سفارش قرار می دهنده ، یکسری خط مشی های کنترلی و نظارتی را در ضمن راهبرد کنترل و نظارت بیان می کنند ، که برای تحقق اهداف سازمان و حکومت بسیار مؤثر و کارآمد می باشند.

مهمترین خط مشی های کنترلی و نظارتی در عهد نامه شامل موارد زیر می باشد :

۱. کنترل و نظارت در انتخاب فرمانده

وجود سازمان های نظامی در هر جامعه و حکومتی امری اجتناب ناپذیر است. فلسفه وجودی سازمان های نظامی در حکومتها غالبا معلول دو عامل است:

نخست: برای مقابله با دولتهای جنگ طلب

^{۱۷} نامه ۵۳ فراز ۱۰۱

برخی از کشورها به دلیل جنگ طلبی و تجاوز و تهاجم آنها به سایر ملت‌ها ، تهدید جدی و بحرانی پر مخاطره محسوب می‌شوند. این تهدید ، مدیران و رهبران را بر می‌انگیزاند تا برای برخورد و مقابله با این کشورها، یک سازمان نظامی با تخصص‌های نظامی در کشور و جامعه تشکیل دهند.

دوم: ایجاد امنیت

نقض قوانین و کار شکنی در هر جامعه و حکومتی غیر قابل انکار است . و برای همین ، قانون گذاران برای حفظ و تداوم قانون و اجرای مقررات در جامعه، به راهکاری متولّ شدند که قوانین و مقررات وضع شده در جوامع، ضمانت اجرایی داشته باشد. و اگر فردی یا گروهی از داخل و یا خارج در صدد نقض این قوانین برآمدند، بتوانند، مانع سر پیچی و عصیان گری آنها شوند.

اکنون که ضرورت و اهمیت ضمانت اجرای قوانین در جامعه به اثبات رسید، وجود یک سازمان نظامی و انتظامی در جوامع برای صیانت و تضمین اجرای قوانین و جلوگیری از تخلفات و برخورد قاطع با مجرمان ضرورت می‌یابد.

صرفاً وجود یک سازمان نظامی برای مقابله با متجاوزان خارجی و برخورد با مجرمان داخلی کفايت نمی‌کند . بلکه این سازمان‌ها باید دارای تخصص و تعهد‌های لازم و کار آمدی باشند. تخصص و تعهد پرسنل این سازمان‌ها، مخصوصاً فرماندهان و مدیران ارشد آن ، حائز اهمیت است. و با توجه به قدرتی که این سازمان‌ها دارند، خود می‌توانند در آشوب‌ها یک تهدید جدی برای کشور محسوب شوند.

بر همین اساس اصل کنترل و نظارت بر پرسنل و نیروهای سازمان‌های نظامی، مخصوصاً فرماندهان نظامی، کاربرد و تأکید فراوانی دارد.

پیامبر اکرم (ص) به منظور کنترل و نظارت بر عملکرد کسانی که به کار گماشته می‌شدند، بازرسانی را مشخص می‌کردند تا عملکرد و فعالیت آنان را به ایشان اطلاع دهند. در همین خصوص امام رضا (ع) فرمودند: روش رسول خدا (ص) این بود که هر گاه سپاهی را به مأموریت می‌فرستاد فرماندهی برای آنان تعیین می‌کرد. برخی از افراد مورد اطمینان خود را بر او می‌گماشت تا عملکرد او را برای رسول خدا گزارش کند.^{۱۸}

امیر مؤمنان (ع) نیز در چندین نامه‌ای که به سران و فرماندهان ارسال نمودند، از آنان می‌خواهد تا گزارش فعالیت خود و زیر دستان را در حوزه حکومتی برای ایشان ارسال کنند.

ایشان در نامه‌ای که به مالک اشتر می‌نویسند، پیرامون فرماندهی نظامی و ویژگی‌های فرمانده خوب و مناسب سفارشاتی می‌کنند و می‌فرمایند:

فَوَلَّ مِنْ جُنُودِكَ أَنْصَاحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِإِمَامِكَ . برای فرماندهی کسی را برگزین که خیرخواهی خدا و پیامبر(ص) و امام تو بیشتر باشد.^{۱۹}

امام علی (ع) مالک را برای کنترل و نظارت در امور فرماندهان و مدیران نظامی ترغیب می‌کند تا در این خصوص از آنها غافل نشود.

^{۱۸} وسائل الشیعه ج ۱۵ ص ۶۰ حدیث ۱۵

^{۱۹} نامه ۵۳ فراز ۵۱

در خط مشی کنترلی و نظارتی، کنترل و نظارت بر عملکرد فرماندهان سپاه را متذکر می شوند، و معیار هایی که برای یک فرمانده نظامی بر می شمارند به مراتب فراوانیش بیشتر از فراوانی معیار گزینش سایر کار گزاران می باشد و این فراوانی معیار در امر فرماندهی دلیل بر اهمیت کنترل و نظارت فرماندهان نظامی می باشد.

۲. کنترل و نظارت در انتخاب کارگزاران ارشد

یکی از کارهای مهم مدیران در فرایند سازماندهی ، انتخاب افراد برای عهده دار شدن پست ریاست و مدیریت سطوح سازمان می باشد. به همین دلیل مدیران باید افراد مورد نظر را مورد کنترل و نظارت قرار داده و پس از اطمینان از لیاقت و قابلیت این افراد ، آنان را به پست ریاست بگمارند. امروزه در اکثر سازمان ها برای استفاده از افراد لائق و کارآمد ، در پست های مدیریتی ، آنان را به روش های گوناگون مورد کنترل و ارزیابی قرار می دهند ، تا صلاحیت آنان احراز گردد . و در نهایت او را برای پست مدیریت بر می گزینند.

در حقیقت در این خط مشی ، امام(ع) به صورت ضمنی موضوع کنترل و نظارت در انتخاب مدیران عالی را به مالک فرمان می دهد تا در انتخاب آنان دقت نموده و آنان را مورد کنترل و ارزیابی قرار دهد. و برای تحذیر و اجتناب از انتخاب افراد نالائق و دارای سوء سابقه می فرمایند : إنَّ شَرَّ وُزْرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلأشْرَارِ قَبْلَكَ وَزِيرًا ، وَمَنْ شَرِكَهُمْ فِي الْأَثَامِ . بدترین وزیران (مدیران ارشد) تو ، کسی است که پیش از تو وزیر (مدیر ارشد) بدکاران بوده ، و در گناه آنان شرکت داشته.^{۲۰}

۳. کنترل و نظارت در مسائل قضائی و انتخاب افرادی برای امر قضاوت.

ایشان در نامه ای که به مالک می نویسد ، او را متوجه امر قضا نموده ، و توصیه می کند که برای این پست حساس و مهم از افراد و کارگزارانی استفاده کند که در نزد وی بهترین افراد باشند. ایشان در عهد نامه، برای جلو گیری از بروز انحرافات و مضلالات چالش برانگیز، اهمیت قضاوت را مطرح نموده تا مبادا افراد نالائق برای این منصب گمارده شوند.

إِخْتَرْ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلْ رَعِيْتَكَ فِي نَفْسِكَ^{۲۱}

امام (ع) در فرمان حکومتی ، به مالک در خصوص کنترل و نظارت بر عملکرد قاضی نیز می فرمایند : ثُمَّ أَكْثَرُ تَعَاہُدَ قَضَائِهِ ، هُرَّ چَهْ بِيَشْتَرُ در قضاوت های او بیندیش.^{۲۲}

در حقیقت یک مدیر با انتخاب فردی مناسب و لائق برای پست های مهم و حساس باید همواره عملکرد و رفتار او را مورد کنترل و نظارت قرار دهد.

۴. کنترل و نظارت کارگزاران دولتی

کاربردی ترین و بیشترین فرایند کنترل در جوامع و سازمان ها ، مر بوط به کارگزاران بخش های دولتی و اجرائی می باشد. چون تمام کارکنان بخش اجرائی در حکومت با تمام قشر های مردمی در

^{۲۰} نامه ۵۳ فراز ۲۸ و ۲۹

^{۲۱} نامه ۵۳ فراز ۶۵

^{۲۲} نامه ۵۳ فراز ۶۹

رابطه و تعامل هستند ، نظارت و کنترل بر این افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امام (ع) نیز در قسمتی از فرمان حکومتی خود به مالک سفارش می‌کنند : **أَنْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ فَإِسْتَعْمِلْهُمْ**^{۲۳} اختباراً در امور کارمندانست بیندیش ، و پس از آزمایش به کارشان بگمار.

کنترل و نظارت بر دستگاه‌های اجرائی از وظایف اصلی مدیران است ، امام (ع) نیز در این نامه ، کنترل و نظارت بر کارگزاران دولتی را مورد توجه قرار می‌دهند ، و می‌فرمایند : **تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ**^{۲۴} رفتار آنان را بررسی کن.

در اجرای فرایند کنترل و نظارت ، مدیران از برخی تدبیر و وسائل نظیر بودجه ، گزارش‌های بررسی آماری ، گزارش‌های عملیاتی ویژه ، داده‌های حاصل از ارزشیابی داخلی ، و تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر استفاده می‌کنند.^{۲۵}

امام (ع) فقط به خط مشی کنترل و نظارت در امور کارگزاران سفارش نمودند ، ولی اجرای این خط مشی با توجه به موقعیت ، زمان ، نوع فعالیت و ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌ها تفاوت می‌کند ، و این خود مدیران هستند که باید با توجه به شرایط و سایر مقتضیات موجود ، روش و سبک اجرای کنترل و نظارت را در سازمان خود ایجاد کنند.

۵. کنترل و نظارت همکاران

یکی از معضلاتی که همه سازمان‌ها با آن درگیر هستند ، تخلف و نقض قوانین توسط برخی از مدیران و همکاران بسیار نزدیک مدیریت عالی سازمان می‌باشد.

امام (ع) به مالک فرمودند : **تَحَفَّظْ مِنَ الاعوَانِ . وَ ازْ همَكَارَانْتْ سُختْ مَحَافَظَتْ كَنْ .**^{۲۶} با استفاده از این عبارت هر کسی که در جهت تحقق اهداف سازمان فعالیت می‌کند ، در هر پست و مقامی که باشد ، می‌توان او را مورد نظارت و کنترل قرار داد . یعنی مدیر و پرسنل اگر چه در یک رتبه و مقام سازمانی نیستند ولی از این جهت که هر دو در جهت هدف مشترک (تحقیق اهداف سازمانی) در تلاش هستند ، همکار محسوب می‌شوند. بنا بر این ، اگر مدیر سازمان انحراف و کوتاهی در فعالیت‌های سازمانی داشت ، پرسنل و زیر دستان می‌توانند او را مورد نظارت قرار دهند.

البته در فرایند عملیات سازمانی برای جلوگیری از بی‌انضباطی و حفظ سلسله مراتب سازمانی ، این کنترل و نظارت را می‌توان از طریق ارائه گزارش به مراجع ذی صلاح انجام داد.

ایشان در خصوص کنترل و نظارت بر زیر دستان و پرسنل (کنترل از بالا به پائین) واژه «**عُمَالٌ**» را به کار بردنده ، و فرمودند : **أَنْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ**^{۲۷} یعنی تمام کسانی که زیر نظر تو به کار و فعالیت مشغول هستند را باید کنترل کنی. و چون این عبارت کنترل همکاران و مدیران را شامل نمی‌شود ، یعنی با استفاده از این عبارت نمی‌توان کنترل و نظارت یک مدیر عالی را توسط مدیر

^{۲۳} نامه ۵۳ فراز ۷۱

^{۲۴} نامه ۵۳ فراز ۷۵

^{۲۵} رضائیان ، علی . مبانی سازمان و مدیریت . صفحه ۵۰۰

^{۲۶} نامه ۵۳ فراز ۷۶

^{۲۷} نامه ۵۳ فراز ۷۱

میانی یا پرسنل توجیه کرد. به همین دلیل در قسمت دیگری از نامه برای تبیین کنترل دو سویه ، یعنی کنترل از بالا به پائین و کنترل از پائین به بالا این عبارت و دستور(تحفظ مِنَ الاعوان) را صادر فرمودند.

۶. کنترل و نظارت در امور مالیاتی

یکی دیگر از خط مشی های کنترلی و نظارتی که در عهد نامه مالک اشتر ، به آن سفارش شده ، کنترل و نظارت در امور مالیاتی حکومت می باشد . از آنجائی که همواره در حکومت ها مالیات های سنگینی از مردم اخذ می شده ، حضرت علی (ع) در این مورد به مالک فرمودند : تَفَقَّدْ أَمْرَ الْخَرَاجِ بِمَا يُصْلِحُ أَهْلَهُ . مالیات و بیت المال را بگونه ای مورد کنترل و نظارت قرار بده که صلاح مالیات دهنده‌گان باشد.^{۲۸}

در این فراز افزون بر کنترل مالیات . معیار و میزان اخذ مالیات با رعایت حال مالیات دهنده‌گان مد نظر قرار گرفته است. زیرا برخی از مدیران دیدگاهشان در خصوص مالیات ، صرفاً بعد مادی و مالی مسئله می باشد و عامل موقفيت و مقبولیت حکومت و یا سازمان را تابع افزایش مالیات می دانند. ولیکن امام(ع) رعایت حال مالیات دهنده‌گان را معیار موقفيت و مقبولیت حکومت بر می شمارند و می فرمایند : إِنَّ فِي صَالِحِهِ وَ صَالِحِهِمْ صَالِحًا لِمَنْ سِوَاهُمْ ، زیرا بهبودی مالیات و مالیات دهنده‌گان ، عامل اصلاح امور دیگر اقشار جامعه می باشد.^{۲۹}

بر همین اساس امام(ع) پیرامون مالیات، یک خط مشی کنترلی و نظارتی را برای مالک و سایر کارگزارانش ترسیم می نمایند.

۷. کنترل و نظارت بر منشیان و نویسنده‌گان

در سازمان های امروزی که ساختار آنها با زمان گذشته تفاوت داشته، منشیان و نویسنده‌گان به دو واحد ستادی که مدیریت را کمک می کنند تبدیل شده اند.

فعالیت منشیان امروزه به یک واحد ستاد شخصی که آن را رئیس دفتر می نامند ، سپرده شده . و فعالیت نویسنده‌گان به یک واحد ستاد عمومی که آن را دبیر خانه می نامند واگذار گردیده ، و تمام مکاتبات و مراسلات سازمانی به کمک این ستاد انجام می شود.

شایسته است ، مدیران علاوه بر کنترل و نظارت واحد های صفائی ، این دو واحد ستادی را نیز مورد کنترل و نظارت دقیق قرار دهند. زیرا آنان از اطلاعات سازمانی و سیاست های محترمانه سازمان آگاهی دارند. در همین رابطه و پیرامون اهمیت کنترل این دو واحد ستادی ، امام علی(ع) به مالک اشتر چنین فرمان می دهد : أُنْفُرْ فِي حَالٍ كُتَّابِكَ ، فَوْلٌ عَلَى أُمُورِكَ خَيْرَهُمْ ، وَ اخْصُصْ رَسَائِلِكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَائِدَكَ وَ أَسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لِوْجُوهِ صَالِحِ الْإِلْهَاقِ ، در امور نویسنده‌گان و منشیان

^{۲۸} نامه ۵۳ فراز ۷۸

^{۲۹} نامه ۵۳ فراز ۷۸

به درستی نظارت کن ، و کارهایت را به بهترین آنان واگذار ، و نامه های محترمانه که در بر دارند
سیاست ها و اسرار تو است ، به کسی واگذار کن که صالح تر از دیگران باشد.^{۳۰}

۸. کنترل و نظارت بر عملکرد بازرگانان و صنعت گران

تجارت و صنعت هر کدام اهرم و بازوی فعالی در فعالیت های اقتصادی کشور ها و حکومت ها می باشند ، و در میزان درآمد ملی نقش تعیین کننده ای دارند.

در دنیای امروزی تجارت و صنعت در تلازم و تعامل با یکدیگرند. بطوری که عدم کنترل و نظارت در میزان واردات و صادرات و بازار ، می تواند بخش صنعت را با بحران ، و بازار داخلی را با رکود اقتصادی مواجه سازد.

از سوی دیگر عدم کنترل و نظارت در بخش صنعت و عدم استاندارد سازی صنایع می تواند بخش صادرات را با چالش و معضل روپرتو سازد ، و موجب افزایش واردات گردد که در این صورت ، کشور و حکومت دچار وابستگی اقتصادی شده ، و چه بسا وابستگی علمی و سیاسی را به دنبال داشته باشد. و همچنین عدم کنترل و نظارت بر فعالیت بازرگانان و صنعت گران ممکن است آنان را بر انگیزاند تا برای کسب سود و منفعت زیاد در قبال فعالیت کمتر ، اجناس و تولیدات خود را احتکار کنند و از کمبود کالا در بازار و افزایش قیمت ها بهره و منفعت فراوانی ببرند. بنا بر این توجه به عملکرد بازرگانان و صنعت گران ، و کنترل و نظارت این دو بخش اقتصادی می تواند کشور را از بحران های داخلی و خارجی رهایی بخشد.

بر همین اساس که کنترل و نظارت این دو بخش اقتصادی ثمرات زیادی در حوزه داخلی و خارجی برای کشور دارد ، حضرت این خط مشی مهم و حیاتی را سفارش نموده و به مالک اشتر می نویسند : ۴۱

۴۱ نَمَّ إِسْتَوْصِ بِالْتُّجَّارِ وَ دَوِيِ الصَّنَاعَاتِ سَفَارِشِ مَرَا بِاَبَرَگَانَانَ وَ صَاحِبَانَ صَنَاعَ بِبَذِيرِ .
وَ تَفَقَّدَ أُمُورَهُمْ بِحَضُورِكَ وَ فِي حَوَالَيِ بِلَادِكَ ، فَعَالِيَتِ بازرگانان را مورد کنترل و نظارت قرار بده،
چه در شهری باشند که تو به سر می بری ، یا در شهر های دیگر.^{۴۲}

امام (ع) در بخش تجارت ، کنترل و نظارت بر عملکرد بازرگانان را مقید و منحصر به داخل کشور نمی کند، بلکه به دلیل تأثیراتی که تجارت در حکومت ها و کشور ها دارد ، نظارت بر آن ها را به مالک سفارش می کند. و اگرچه در خارج از مرز های حکومتی باشند.

۹. کنترل و نظارت در مورد محروم و مستضعفان

یکی از خط مشی های کنترلی و نظارتی امام علی(ع) در عهد نامه مالک اشتر ، پیرامون افراد محروم و مستضعف جامعه می باشد. نوع فرمان ایشان در این خصوص ، به گونه ای است که برای فرمان به انجام این خط مشی از کلمات دستوری و در بر دارنده معنی کنترل استفاده نکردن، بلکه

^{۳۰} نامه ۵۳ فراز ۸۷

^{۳۱} نامه ۵۳ فراز ۹۵

^{۳۲} نامه ۵۳ فراز ۹۷

با توجه دادن به نام و یاد خدا ، مدیران را بر می انگیزانند تا در خصوص مردم طبقه پائین جامعه تلاش نموده و بر احوال زندگی آنان نظارت و کنترل داشته باشند.

اللهَ اللَّهُ فِي الْطَّبَقَةِ السُّفْلَى خدا را در خصوص طبقات پائین و محروم جامعه ، توصیه می کنم.^{۳۳}

و همچنین در خصوص توجه ویژه به مردم محروم می فرمایند : وَ لَا تُصَرِّخْ خَدَّكَ لَهُمْ ، وَ تَفَقَّدَ أُمُورَ مَنْ لَا يَصِلُ إِلَيْكَ . از مردم مستضعف روی مگردان، به ویژه امور کسانی را مورد رسیدگی قرار بده که از کوچکی به چشم نمی آیند.^{۳۴}

توجه و نظارت در امور مردم محروم و مستضعف ثمرات دنیوی و اخروی فراوانی دارد که از منظر مدیریتی برخی از آنها عبارتند از :

۱. رضایت خدا
۲. گسترش عدالت در جامعه
۳. کاهش بزهکاری در جامعه
۴. مقبولیت حکومت
۵. رفع تکلیف
۶. کاهش تکدی گری در جامعه
۷. کاهش میزان آسیب پذیری این قشر در بحران ها

فرایند کنترل و نظارت

کنترل و نظارت که از عمدۀ فعالیت های مدیران محسوب می شود، در یک فرایند چند مرحله ای قابل اجرا می باشد.

در خصوص مراحل فرایند کنترل در بین صاحب نظران مدیریت نظرات گوناگونی به چشم می خورد. ولی علیرغم این اختلافات، همه آنها در استاندارد سازی ، ارزیابی ، تشخیص انحراف و اقدامات اصلاحی هم نظر می باشند. در واقع برخی از آنان کنترل را در یک فرایند سه مرحله ای تبیین می کنند.^{۳۵}

و برخی دیگر فرایند کنترل و نظارت را در چهار مرحله عملی می سازند: مرحله اول) تعیین معیار و استاندارد کنترل.

مرحله دوم) مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای تعیین شده.

مرحله سوم) تشخیص انحرافات.

مرحله چهارم) اقدامات اصلاحی.^{۳۶}

^{۳۳} نامه ۵۳ فرماز ۱۰۱

^{۳۴} نامه ۵۳ فرماز ۱۰۴

^{۳۵} Harold . koontz . management:A global perspective. ed ۱۲ . p۴۸۰

^{۳۶} رضائیان، علی. مبانی سازمان و مدیریت. سمت. تهران. سوم. ۱۳۸۰.

در سازمان ها همواره در یک فرایند پیوسته و منظم، معیارهایی مطرح و مورد سنجش با عملکرد قرار گرفته و پس از تشخیص انحرافات موجود، در جهت اقدامات اصلاحی گام جدی برداشته تا نواقص و مشکلات رفع گردیده که فرایند عملکرد سازمانی مجدداً در مسیر تحقق اهداف به فعالیت بپردازد.

اکنون به برخی از توصیه های امام (ع) که در فرایند کنترل و نظارت کاربرد دارد، و می توان آنها را در مراحل این فرایند مهم گنجاند، می پردازیم :

مرحله اول و دوھ) تعیین معیار و استاندارد و سنجش عملکرد با آن ها

تعیین معیار و ضابطه در فرایند کنترل و نظارت از مهم ترین مراحل کنترل می باشد، مدیران در راستای اهداف سازمان و برنامه های از پیش تعیین شده ، باید معیارها و استانداردهای را برای تشخیص انحراف و نظارت بر عملکردها ایجاد و ترسیم کنند. به بیان دیگر، استانداردها، حقیقتاً معیاری برای کنترل به شمار می آیند.^{۳۷} به همین دلیل از وظایف مهم مدیران در ضمن کنترل و نظارت استاندارد سازی و تعیین معیار می باشد.

امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر یکسری مواردی را مورد سفارش قرار می دهند که می توان از آن ها به عنوان معیار و استاندار عملکرد سازمانی نام برد، که در فرایند کنترل و نظارت نیز کارائی فراوانی خواهند داشت.

۱. مخالفت با خواسته های نفسانی

۲. پیروی از آن چه که خدا در قرآن سفارش نموده

۳. دخالت ندادن انسان های حریص در مشورت ها

۴. دخالت ندادن انسان های بخیل در مشورت ها

۵. یاری و کمک در جهت تحقق اهداف

۶. مهربانی در انجام فعالیت ها

۷. انس و الفت کمتر با افراد برون سازمانی

۸. عدم تملق و چاپلوسی

۹. سابقه خوش خدمتی و لیاقت

۱۰. تخصص کارکنان

۱۱. تعهد و التزام کارکنان

۱۲. عدالت

۱۳. تناسب پاداش با عملکرد

۱۴. مردم گرائی و رضایت مردم

۱۵. پاک دامنی

۱۶. صبر و برداشی

- ۱۷. کظم غیظ
- ۱۸. عذر پذیری
- ۱۹. رافت با ضعیفان
- ۲۰. قدرت در برابر قدرمندان
- ۲۱. ظرفیت پست و مقام
- ۲۲. توانمندی
- ۲۳. ارجاع موضوعات پر اهمیت و فوق العاده به مافوق و رده های بالاتر
- ۲۴. تقدم اطاعت خدا بر دیگر کارها
- ۲۵. عملکرد خوب بهترین اندوخته
- ۲۶. اجتناب از محرمات شرعی
- ۲۷. رعایت انصاف
- ۲۸. حق گرائی
- ۲۹. پیراستگی از طمع
- ۳۰. اعتماد بر علم و یقین
- ۳۱. امانتداری
- ۳۲. گران فروشی
- ۳۳. احتکار
- ۳۴. وفاداری
- ۳۵. شعار های انتخاباتی سر دادن
- ۳۶. رازداری

مرحله سوم) تشخیص انحرافات

یکی از مراحل بسیار مهم در فرایند کنترل و نظارت، تشخیص انحراف ها می باشد. مدیران در این مرحله باید نقاط مهم و راهبردی را مورد توجه قرار دهند ، زیرا کنترل و نظارت نقاط مهم و راهبردی ، سازمان را در تحقق اهداف کمک و سرعت می بخشد. عدم کنترل و نظارت در برخی از موقعیت ها و موضوعات، موجب انحراف در برنامه ها و اهداف می گردد. بر همین اساس در فرایند کنترل و نظارت، شناخت مشکل و تشخیص انحراف از اهمیت فراوانی برخوردار است.

امیر مؤمنان علی (ع) در خصوص اجرای اصل کنترل و نظارت، مواردی را به مالک متذکر می شوند که منشاء بروز انحرافات و مشکلات در سازمان ها و حکومت ها می باشند. در این نوشتار انحرافات عمده و مهمی که برای سازمان ها و حکومت ها یک تهدید محسوب می شوند، از عهد نامه مالک اشتر استخراج گردیده که به شرح زیر می باشند:

۱. نا رضایتی مردم

سازمان ها با توجه به نوع فعالیت و خدماتی که انجام می دهند، همواره با محیط خود در تعامل بوده و تحت تأثیرات محیطی قرار می گیرند. و از آنجایی که در محیط سازمان، مردم قرار دارند، سلیقه ها و رفتارهای مردم و همچنین خواسته های آنها بر سازمان تأثیر فراوانی دارد.^{۳۸} امام علی(ع)، مالک اشتر را متوجه این امر مهم نموده و به او سفارش می کند: *أُطْلِقْ عَنِ النَّاسِ عُقْدَةً كُلًّا حِقدٍ*، گره هر کینه ای را در مردم بگشای.^{۳۹}

در حقیقت امام(ع) علت بروز بیشتر نابسامانی ها و مشکلات را عدم توجه به مردم و نیازهای آنان بر می شمارند، زیرا نارضایتی مردم، موجب انحراف و مشکلات عمده ای در فرایند عملکرد سازمانی می باشد.

۲. افرادی که از ناحیه سازمان متضرر شده اند

گاهی اوقات افراد یا گروه های درون یا برون سازمانی از ناحیه سازمان یا مدیران آن متضرر می شوند، و موجب کینه ورزی آنان می شود، ممکن است این افراد همچون مار زخمی در صدد باشند تا در یک فرصت مناسب، کینه و کدورت خود را نسبت به سازمان بروز داده و موجبات مشکلات و انحرافات جبران ناپذیری برای سازمان گرددند.

امام علی(ع) در راستای توجه به ضرر این افراد و جلو گیری از آسیب هائی که این افراد می توانند به سازمان وارد کنند، به مالک فرمودند: *وَإِنَّ أَحَقَّ مَنْ سَاءَ ظَنِّكَ بِهِ لَمَنْ سَاءَ بَلَاؤُكَ عِنْدَهُ* ، به آنان که بد رفتار کردی بد گمان تر باش.^{۴۰}

۳. عدم آسایش و رفاه کارکنان و خانواده آنان

در سازمان ها برای بهره وری بیشتر و ترغیب کارکنان نسبت به فعالیت های سازمانی و همچنین پیدایش هم نیروزایی که در اثر تعامل و کار گروهی حاصل می شود، باید روحیه و رفاه کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

کارکنانی که مورد حمایت روحی و مالی قرار می گیرند عملکرد و بهره وری بهتری دارند نسبت به آنها که کمتر و یا اصلاً مورد توجه قرار نمی گیرند.

امام علی (ع) در سفارش به مالک اشتر برای افزایش بهره وری می فرمایند: *أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزاقَ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةً لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنفُسَهُمْ* ، روزی فراوان بر آنان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می کوشند.^{۴۱}

و در جای دیگر در مورد توجه به رفاه کارکنان می فرمایند: *فَافْسَحْ فِي آمَالِهِمْ* ، پس آرزوهای آنان را برآور.^{۴۲}

^{۳۸}. Harold . koontz . management:A global perspective.ed ۱۲ .chapter ۲

^{۳۹}. نامه ۵۳ فراز ۲۵

^{۴۰}. نامه ۵۳ فراز ۳۷

^{۴۱}. نامه ۵۳ فراز ۷۴

^{۴۲} نامه ۵۳ فراز ۵۹

ویکی از معیارهای مدیریت را توجه به رفاه و معیشت کارکنان بر شمرده و می فرمایند: ولیکن آثر رُؤوسِ جُنْدِکَ عِنْدَکَ مَنْ وَاسَاهُمْ فِي مَعْوَنَتِهِ وَأَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جِدَّتِهِ بِمَا يَسْعُهُمْ وَيَسْعَ مَنْ وَرَاءَهُمْ مِنْ حُلُوفِ أَهْلِيهِمْ حَتَّى يَكُونُ هَمَّهُمْ هَمًا وَاحِدًا ، برگزیده ترین فرماندهان سپاه تو ، کسی باشد که از همه بیشتر به سربازان کمک رساند، و از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان گذارد، به اندازه ای که خانواده هایشان در پُشت جبهه، و خودشان در آسایش کامل باشند.^{۴۳}

یکی از دلائل بروز انحراف و مسائل در سازمان ها عدم توجه به رفاه و زندگی کارکنان می باشد. واین موجب کاهش بهره وری کارکنان خواهد شد، مدیریت بهره وری رهنماوهای عملی برای تحلیل وضعیت کاری به مدیر ارائه داده و چرائی وجود مسائل، و استراتژی های مناسب برای حل مسائل را بیان می کند.^{۴۴} مخصوصاً کارکنانی که مسئولیت مهمی را بر عهده دارند و عملکرد آنان در بهره وری سازمان تأثیر فراوانی دارد، و باید بیشتر به رفاه و آسایش آنان توجه شود. مانند: پست قضاوت. در این خصوص امام علی(ع) فرمودند: وافسح له فی البذل ما يَزِيلُ عَلَّةً، آنقدر به او بخشن که نیاز های او بر طرف گردد.^{۴۵} در واقع امام(ع) برای افزایش بهره وری قضات و سایر مشاغل و پست های حساس سفارش می کنند که از جهت رفاه مورد توجه قرار گیرند. زیرا عدم توجه به آنان موجب بروز انحرافات و مسائل در سازمان می شود.

۴. خشونت و عدم مهربانی

از دیگر دلائلی که با توجه به کلام حضرت امیر(ع) موجب انحراف از برنامه ها می شود، خشونت، تند خوئی و نا مهربانی مدیران می باشد، کارکنان وقتی با خشونت و نامهربانی مدیران روپرتو شوند، نسبت به آنان سرد و بی میل شده، و در فعالیت های سازمانی علاقه و رغبتی از خود نشان نمی دهند. و از سوی دیگر فرایندی که در شناخت انحرافات و مشکلات و همچنین شناخت شخصیت مدیران اثر دارد، و موجب تنش زدائی در مدیریت است، ارائه بازخور می باشد.

بازخور آن حدی است که دیگران در ساختار سازمانی، تمایل دارند چگونگی برخورد مدیر و یا وجود مشکلات و مسائل را با مدیر درمیان بگذارند.^{۴۶}

به همین دلیل اگر مدیران دارای روحیه مهربوزی و عطوفت باشند، پرسنل تمایل بیشتری دارند تا معايب و مشکلاتی که از دید مدیر پنهان مانده را مطرح کنند، و آنها را به صورت فرایند بازخور به مدیران منعکس کنند. و اگر مدیران در رفتار و تعامل با پرسنل و کارمندان خشونت ورزند و تند خوئی نمایند، آنان نیز از ارائه بازخور به مدیران ممانعت نموده و این موجب بروز انحراف در عملکرد سازمانی می شود.

فَإِنَّ عَطَفَكَ عَلَيْهِمْ يَعْطِفُ قُلُوبَهُمْ عَلَيْكَ ، همانا مهربانی تو نسبت به آنها ، دل هایشان را به تو می کشاند.^{۴۷}

^{۴۳} نامه ۵۳ فراز ۵۶

^{۴۴} رضائیان، علی. مبانی مدیریت رفتار سازمانی. سمت . تهران. سوم ۱۳۸۱.

^{۴۵} نامه ۵۳ فراز ۶۹

^{۴۶} رضائیان، علی. مبانی مدیریت رفتار سازمانی. سمت. تهران. سوم. ۱۳۸۱.

در واقع جمله «يَعْطِفُ قُلُوبُهُمْ عَلَيْكَ» بیانگر ارائه بازخور می باشد. زیرا وقتی کارمندان دلهایشان به مدیران جذب شود تمایل به ارائه بازخور خواهند داشت.

۵. عدم توجه به نیازهای روحی و روانی

در این خصوص امام (ع) ، ارزشمندی کار و فعالیت کارکنان را مورد توجه قرار می دهند و می فرمایند: *وَاصِلْ فِي حَسْنِ الشَّنَاءِ عَلَيْهِمْ وَتَعْدِيدِ مَا أَبْلَى ذُوُ وَالْبَلَاءِ مِنْهُمْ ، هُمْ وَارِهِ از آن‌ستایش کن وَ كَارهَاهِي مهمِي را كه انجام داده اند بر شمار^{۴۸}* و در فراز دیگری از نامه فرمودند: *وَ لَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دونِ غَايِهِ بِلَائِهِ ، ارزشِ خَدْمَتِ او (کارکنان) را ناچیز مشمار.^{۴۹}*

و در قسمت دیگری از نامه فرمودند: *أَعْطِهِ منِ الْمُنْزَلِهِ لَدِيكِ ، از نظرِ مَقَامِ وَ مَنْزَلَتِ کارکنانِت را گرامی بدار^{۵۰}*

توجه به نیازهای روحی و روانی ، کارکنان را برای انجام کارها بر می انگیزاند و احساس مسئولیت نموده و رغبت و تحرک بیشتری از خود نشان می دهند و موجب وفا داری آنان به سازمان می شود.

۶. تجاوز و خیانت مدیران

برخی از افراد با رسیدن به پست و مقام سازمانی به تجاوز و خیانت دست می انگارند که موجب انحراف سازمان از برنامه هاییش می شود، امام(ع) در سفارش به مالک در خصوص انتخاب مدیر و فرمانده می فرمایند: *لَا يُثِيرُهُ الْعُنْفُ ، پست و مقام سازمانی او را به تجاوز و خیانت سوق ندهد.^{۵۱}*

۷. تصدیق سخن چین

از نقاط ضعف مدیران که انحرافات سازمانی را به دنبال دارد توجه و تصدیق انسان ها و افراد سخن چین می باشد.

تصمیم های مدیریتی که بر مبنای سخن این گونه افراد گرفته می شود ، نه تنها برای سازمان هزینه و اتلاف وقت را به دنبال دارد بلکه موجب بروز انحرافات غیر قابل اصلاحی می گردد.

۸. استفاده از افراد ناکارآمد و نا توان

یکی از مهمترین معضلات و مشکلات سازمان ها انتصاب افراد ناکارآمد است، اگر در چنین سازمانی، بهترین فرایند کنترلی نیز ایجاد گردد، به دلیل عدم کارائی برخی از مدیران ، این سازمان مجدداً با بروز انحرافات و مشکلات مواجه خواهد گردید.

بر همین اساس شایسته است مدیران عالی و فرماندهان ارشد، جهت اجرای کنترل و نظارت مؤثر و اثر بخش ، در انتصاب افراد و به کارگیری آنان در بخش های تخصصی و مهم دقت بیشتری داشته باشند.

^{۴۷} نامه ۵۳ فراز ۵۷

^{۴۸} نامه ۵۳ فراز ۵۹

^{۴۹} نامه ۵۳ فراز ۶۱

^{۵۰} نامه ۵۳ فراز ۶۹

^{۵۱} نامه ۵۳ فراز ۵۲

در فرایند کنترل و نظارت یکی از شاخصه هایی که موجب انحراف و بروز مشکل می شود، و مدیران و مسئولین نظارت و کنترل نیز از آن غافل می شوند ، وجود افراد نالایق و فاقد انگیزه و تخصص در پست های مهم و حیاتی سازمان است.

در همین خصوص امیر مؤمنان علی (ع) برای اینکه مالک از به کار گماردن افراد نالایق و ناکارآمد اجتناب کند. او را متوجه می سازد و در خصوص گزینش برترین افراد، برای پست های مهم و ویژگی آنان می نویسد: مِمَّن لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورُ كسانی را انتخاب کن که کارهای فراوان او را به ستوه نیاورد.^{۵۲}

استفاده از چنین افرادی در فرایند عملکرد سازمانی ، موجب خستگی کارکنان و در نتیجه موجبات بروز انحرافات جدیدی در سازمان می شود.

امام علی(ع) در فراز دیگری از نامه در همین خصوص فرمودند: وَ أَقْلَهُمْ تَبَرُّمًا بِمُرَاجَعَهِ الْخَصِّمِ وَ افراطی را انتخاب کن که با مراجعه فراوان شاکیان و ارباب رجوع خسته نشود.^{۵۳}

۹. خود سرانه و بدون مشورت کاری را انجام دادن

یکی از دلایل بروز انحراف و مشکل در مسیر فعالیت های سازمانی، انجام امور و فعالیت هایی است که از جانب برخی افراد بطور خودسرانه و بدون مشورت و نظرخواهی دیگران انجام می شود.

در آموزه های دینی مخصوصاً در قرآن سفارش فراوانی در مورد مشورت و هم فکری گروهی شده است، امام علی(ع) در مورد اهمیت و نقش مشورت در فعالیت های مدیریتی به مالک فرمودند: وَ لَا تُؤْلِهِمْ مُحَابَاهَ وَ أَثْرَهَ ، با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران ، کارکنان را سازماندهی نکن ، زیرا این کار نوعی ستمگری و خیانت است.^{۵۴}

در عهد نامه مالک اشتراحت سازماندهی کارکنان بر اساس میل و سلیقه شخصی و بدون مشورت ، مورد تحذیر قرار گرفته و آن را نوعی ستمگری و خیانت برشمرده است.

اگر در تصمیم های مدیریتی، با کارکنان مشورت و همفکری صورت نگیرد، آنان در انجام فعالیت ها فاقد انگیزه کافی گشته و تدریجاً سازمان را با مشکل مواجه می سازند. و برای اینکه مالک در انجام و اداره امور حکومتی با مشکل مواجه نشود امام علی(ع) او را به مشورت با دیگران سفارش می کند.

۱۰. توجه صرف به درآمدهای مالیاتی

یکی از معیارهای رشد اقتصادی در هر مملکتی، درآمد سرانه آن کشور می باشد.

امام علی(ع) در این خصوص به مالک سفارش می کند مبادا برای رشد اقتصادی کشور مصر و افزایش درآمد و خزانه حکومتی اش ، همه توجهش به درآمد از طریق مالیات باشد.

ایشان مالک را تشویق می کند تا برای رشد اقتصادی کشورش به تولید و افزایش محصولات کشاورزی متولّ شود. زیرا افزایش محصولات کشاورزی موجب افزایش درآمد گشته و هم موجب بروز درآمدهای مالیاتی جدیدی می شود.

^{۵۲} نامه ۵۳ فراز ۶۵

^{۵۳} نامه ۵۳ فراز ۶۷

^{۵۴} نامه ۵۳ فراز ۷۲

و لیکن نظرک فی عماره الارض أبلغ من نظرک فی استجلاب الخراج ، باید تلاش تو در آبادانی زمین بیشتر از جمع آوری مالیات باشد، زیرا مالیات جز با آبادانی فراهم نمی شود.^{۵۵}

ایشان توجه مدیران و حاکمان به درآمد های مالیاتی، بدون افزایش تولیدات و محصولات کشاورزی را از عوامل مهم دربروز انحراف و بحران های سازمانی و حکومتی نام برده و آن را تهدیدی جدی برای ویرانی ممالک بر شمرد و به مالک اشتراحت می فرمایند: مَنْ طَلَبَ الْخَرَاجَ بِغَيْرِ عِمَارَةٍ أَخْرَبَ الْبِلَادَ وَ أَهْلَكَ الْبِلَادَ وَ لَمْ يَسْتَقِمْ أَمْرُهُ إِلَّا قَلِيلًا ، کسی که بخواهد مالیات (درآمد سرانه) را بدون آبادانی مزارع (بدون افزایش تولیدات کشاورزی) به دست آورد، شهر ها را خراب و بندگان خدا را نابود و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد.^{۵۶}

امام علی (ع) در این فراز به مالک دو سفارش عمدہ می کند:

نخست اینکه همه همت و توجهش به درآمدهای مالیاتی نباشد

دیگر اینکه برای رشد اقتصادی و افزایش درآمدهای مالیاتی باید چرخه های تولید در حکومتش به فعالیت درآیند.

رویکرد امام (ع) به سازمان ها و اهداف آن ها، یک رویکرد مادی و افزایش درآمدی صرف نیست. بلکه فعالیت های اقتصادی و سازمانی و نتایج آن، می بایستی یک حرکت فرهنگی در جهت تحقق ارزش های اخروی و جاودانه در جامعه باشد. و می توان گفت که امام (ع) علت وجود سازمان ها و حکومت ها را تحقق ارزش ها و مهیا نمودن بستری برای شکوفائی آنها می دانند، همچنانکه رویکرد قرآن در این مورد، کسب و تحصیل منافع و ارزش های اخروی می باشد، و در داستان ثروت قارون متذکر این مطلب شده و می فرماید: * وَ ابْتَغِ فِيمَا ءَاتَيْكَ اللَّهُ الدَّارُ الْآخِرَةِ * در آنچه که خدا به تو داده ، سرای آخرت را طلب کن.^{۵۷}

یعنی در مصرف امکانات و عملکرد سازمانی آخرت را مدد نظر داشته باش. به بیان دیگر هر مصرفی از این ثروت، یک ارزش اخروی و معنوی را نتیجه دهد.^{۵۸}

۱۱. جهل و عدم آگاهی مدیر بر مشکلات

از دیگر دلائل انحراف در سازمان ها، جهل و نا آگاهی مدیر از مشکلات درون یا برون سازمانی می باشد. این عدم آگاهی مانع از اتخاذ تصمیم برای حل مشکلات سازمانی می شود.

امام علی (ع) پیرامون آگاهی از ضعف ها و عیوب در سازمان و کارکنان به مالک فرمودند: مَهْمَا كَانَ فِي كُتَّابِكَ مِنْ عِيبٍ فَتَغَابَيْتَ عَنْهُ أَلْزِمَتَهُ ، هرگاه در کارکنان تو عیب یا ضعفی وجود داشته باشد که تو بی خبر باشی خطرات و مشکلات آن دامنگیر تو خواهد شد.^{۵۹}

۱۲. سرمستی حکومت و ریاست

^{۵۵} نامه ۵۳ فراز ۷۹

^{۵۶} نامه ۵۳ فراز ۸۰

^{۵۷} سوره قصص آیه ۷۷

^{۵۸} ر.ک. نقی پور فر، ولی الله. اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن

^{۵۹} نامه ۵۳ فراز ۹۴

حب حکومت و ریاست، چنان بر انسان جلوه نمائی میکند که چه بسا انسان ها را از اهداف و ارزش هایشان غافل کند.

همواره در پست تاریخ انسانهای فراوانی بودند که شیفته و فریفته موقعیت و مقام های سازمانی و حکومتی شده و دست از ارزش ها و حتی حمایت اولیای دین(ع) برداشتند. و در مقابل انسان های وارسته ای بودند که هرگز ریاست و حکومت نتوانست در آنان کوچکترین تأثیری گذارد، و همواره در راه ارزش ها و اهداف متعالی خود ثابت قدم ماندند.

یکی از این انسان های وارسته، مالک اشترنخی بود که در پاسخ به ندای مولایش حکومت مصر را پذیرفت.

در خصوص اجتناب از حب حکومت و ریاست مولایش، در نامه ای برای او می نویسد:
فَلَا يَشْغَلَنَّكَ غُنْهُمْ بَطْرٌ ، مِبَادَا سِرْمَسْتِي حُكُومَتِ تو را از رسیدگی به امور مردم باز دارد.^{۶۰}

یکی از مواردی که موجب بروز انحرافات عدیده ای در سازمان ها می شود، سرمستی مدیران و در نتیجه غفلت آنان از اهداف و وظایف اصلیشان می باشد.

۱۲. تکیه و اعتماد بر موفقیت های گذشته

تمام جوامع و انسان ها در یک مسیر تکاملی در حال حرکت بوده و با گذر زمان در مسیر تکامل گام برداشته و روز به روز نسبت به گذشته ، فکر، ایده و امکانات جدیدتری را از خود خلق می کنند. این روند تکاملی در سایه عقل و تفکر که موهبتی الاهی است امکانپذیر می باشد. انسان همواره با استفاده از این نعمت بزرگ، موانع و مشکلاتی که سد راهش بوده را برداشته و هر روز بر موفقیت های خود می افزاید.

البته ناگفته نماند، انسانی که به موفقیت دست می یابد، اگر همواره دلخوش و متکی به همان موفقیت های گذشته باشد و در جهت موفقیت های جدید و متکاملتر گام بر ندارد، موفقیتش چندان سودی برای او نخواهد داشت. با سرعت رشد تکنولوژی و اطلاعات، برای به روز و متکاملتر شدن تکنولوژی و اختراعات باید همواره در تلاش و کسب موفقیت های جدیدتری بود.

بنا بر این یکی از عوامل انحراف و نابسامانی و بروز مشکلات در کشورها و سازمان ها ، اکتفاء به همان موفقیت اولیه و عدم تلاش در جهت کسب موفقیت های متکاملتر می باشد.

امام علی(ع) یکی از علل زوال دولت ها و حکومت ها را اکتفاء به موفقیت های اولیه برشمرده و در خصوص اجتناب از این بینش و نگرش به مالک اشت فرمودند: إِيَّاكَ وَالْتَّرَىْدَ فِيمَا كَانَ مِنْ فِعْلِكَ ، وَالْقِهَّ بِمَا يُعْجِبُكَ مِنْهَا ، مِبَادَا هرگز دچار خود پسندی گردی، و به خوبی های (موفقیت های اولیه) خود اکتفاء کنی .^{۶۱}

و در ادامه می فرمایند: وَإِيَّاكَ وَالْتَّرَىْدَ فِيمَا كَانَ مِنْ فِعْلِكَ ، مِبَادَا هرگز آنچه را انجام داده ای بزرگ بشماری .^{۶۲}

^{۶۰} نامه ۵۳ فراز ۱۰۳

^{۶۱} نامه ۵۳ فراز ۱۴۵

^{۶۲} نامه ۵۳ فراز ۱۴۶

۱۴. به تعویق انداختن کارها

بخش عمده ای از کار مدیران به برنامه ریزی اختصاص دارد، و چون برنامه ریزی ، همه فعالیت ها را تعیین و نحوه دستیابی به اهداف را طراحی می کند، کار ها و فعالیت های برنامه ریزی شده باید در موعد مقرر و معین به اجرا درآیند تا دستیابی به اهداف و مراحل بعدی قابل تحقق باشد. حال اگر در طی عملکرد و فعالیت سازمانی، کارها مطابق برنامه از پیش تعیین شده انجام نپذیرد و کارکنان و مدیران، وظایف و فعالیت های خود را به تعویق بیاندازند. این به فردا انداختن امور موجب نقص و انباشت فعالیت ها و همچنین انحراف از برنامه ها می گردد.

بنا بر این توجه به عدم تعویق و تسویف کارها و امور سازمانی و انجام امور و فعالیت ها مطابق برنامه ها نقش بسزائی در دستیابی و تحقق اهداف خواهد داشت.

امام علی (ع) در خصوص انجام فعالیت ها در موعد و زمان خودش و پرهیز از به تعویق انداختن و تسویف کاری به مالک فرمودند: و أَمْضِ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ فِيْنَ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ ، کار هر روز را در همان روز انجام بده ، زیرا هر روزی کاری مخصوص به خود دارد.^{۶۳}

در فراز دیگری از نامه در خصوص بیان یکی از اصول مدیریتی می فرمایند: إِيَاكَ ...أَوَ التَّسْقُطَ فِيهَا عِنْدَ إِمْكَانِهَا ، مبادا هرگز در کاری که وقت آن رسیده سُستی ورزی.^{۶۴}

۱۵. واگذاری کارهای مهم به دیگران

از عوامل مهمی که موجب بروز انحرافات در سازمان ها می شود واگذار کردن امور و کارهای مهم به زیر دستان و غیر مدیران می باشد .

امام علی(ع) در خصوص توجه و همت گماردن به کارهای مهم سازمانی به دست شخص مدیر ، به مالک اشترا فرمودند: امور من امورک لابدَ لَكَ مِنْ مُبَاشِرَتِهَا ، بخشی از کارها به گونه ای است که خود باید انجام دهی.^{۶۵}

۱۶. غارتگری و چپاول گری خویشاوندان مدیر

raighterin دلیل انحراف در سازمان ها و حکومت ها ، غارتگری و منفعت طلبی خویشاوندان مدیر می باشد، آنان هرگز در مسیر تحقق اهداف سازمان نبوده و نیستند و فقط تحصیل منافع فردی و غارتگری خود را مذ نظر قرار داده ، و این غارتگری و چپاول گری موجب بروز انحراف در سازمان می گردد.

و در این خصوص به مالک فرمودند: ان للوالی خاصه و بطانه فيهم استئثار و تطاول و قله انصاف في معامله فاحسم ماده اوئک بقطع اسباب تلک الاحوال و لا تقطعن لأحد من حاشيتک و حامتک قطعیه و لا يطمعن منک في اعتقاد عقده تضر بمن بليها من الناس ، همانا مدیران را خواص و نزدیکانی است که خود خواه و چپاول گرند، و در معاملات انصاف ندارند، ريشه ستم کاريšان را با

^{۶۳} نامه ۵۳ فراز ۱۱۵

^{۶۴} نامه ۵۳ فراز ۱۴۸

^{۶۵} نامه ۵۳ فراز ۱۱۴

بریدن اسباب آن بخشکان، و به هیچ کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمین را واگذار مکن، و به گونه‌ای با آنان رفتار کن که قرار دادی به سودشان منعقد نگردد که به مردم زیان رسانند.^{۶۶} چپاول گری و منفعت جوئی خویشاوندان مدیر می‌تواند خسارت و زیان‌های جرمان ناپذیری را برای سازمان و اهداف سازمانی در پی داشته باشد.

۱۷. ریختن خون مظلوم

از دیگر عواملی که موجب بروز مشکلات و انحراف از برنامه‌ها را در پی دارد ظلم و خودکامگی مدیران و زمامداران حکومت می‌باشد.

امام علی(ع) پیرامون اجتناب از ظلم و خودکامگی مدیران و پرهیز از ریختن خون مظلوم به مالک فرمودند: ایاک و الدماء و سفکها بغیر حلهای، از خون ریزی بپرهیز و از ریختن خون ناحق پروا کن.^{۶۷}

و در ادامه اثرات این رفتار را بر می‌شمارند:

پایه‌های حکومت و سازمان را سست می‌کند

چهره حکومت و سازمان را پست می‌کند

بُنیان حکومت و سازمان را بر می‌کند

موجب تضعیف سازمان و حکومت می‌شود

با نگاهی دقیق تر در نامه امام علی(ع) به مالک اشتراحت می‌توان عوامل دیگری که موجب بروز انحراف در سازمان‌ها و حکومت‌ها می‌شود را بر شمرد و برای رفع و برکنند آن‌ها اقدامات شایسته‌ای را انجام داد.

مرحله چهارم) اقدامات اصلاحی

در فرایند کنترل و نظارت پس از تعیین استانداردها و ارزیابی عملکرد و شناخت انحرافات موجود در فرایند سازمانی اقدام برای رفع موانع و انحرافات می‌باشد، و این مرحله نیز به نوبه خودش حائز اهمیت و در خور توجه مدیران می‌باشد.

اکنون ما در این گفتار مواردی از فرمایشات مولای متقيان اميرالمؤمنين علی(ع) را که جنبه اصلاح‌گری در امور و فعالیت‌ها را دارد به طور مختصر نام می‌بریم

۱. تحصیل و تحقیق در شناخت

در خصوص اجتناب مدیران از حدس و گمان در تصمیم‌ها و عملکرد مدیریتی به مالک می‌فرمایند:

و لا يكتفى بأدنى دون أقصاه ، در شناخت مطالب به اندک تحقیق و بررسی، رضایت ندهد.^{۶۸}

و آخذهم بالحجج ، به دلیل قاطع متکی گردد.^{۶۹}

^{۶۶} نامه ۵۳ فراز ۱۲۶-۱۲۷-۱۲۸

^{۶۷} نامه ۵۳ فراز ۱۴۱

^{۶۸} نامه ۵۳ فراز ۶۶

^{۶۹} نامه ۵۳ فراز ۶۷

ایاک و اللجاجه فیها اذا تنکرت ، مبادا در چیزی که حقیقت آن روشن نیست سنتیزه جوئی
نمائی.^{۷۰}

۲. احیای آداب و سنت های پسندیده

امام(ع) در خصوص زوال و انحلال سنت ها و آداب و رسوم به مالک سفارش می کنند: و لا
تنقض سنه صالحه عمل بها، آداب و سنت های پسندیده آنان را بر هم مزن.^{۷۱}

۳. توجه به امور هر چند کوچک باشد

عدم توجه به امور کوچک می تواند مشکلات بزرگی را در پیش روی تحقق اهداف سازمان قرار
دهد.

برای عدم مواجه با مشکلات و یا رفع و اصلاح انحرافات باید گاهی اوقات به امور و کارهای
کوچک توجه ویژه ای داشت و در انجام آن ها کوتاهی ننمود.

فإنك لا تُعذرُ بتضييعك التaffe لِأحكامك الْكثِيرَ المَهمِ، انجام کارهای فراوان و مهم عذری برای
ترک مسؤولیت های کوچکتر نخواهد بود.^{۷۲}

۴. با احتیاط عمل کردن مخصوصاً در شبهه ها

در خصوص بی مهابا عمل کردن در عهد نامه مالک چنین آمده:
او قفهم فی الشبهات ، در شبهات توقف کن.^{۷۳}

۵. بر خورد با شدت با مدیران خیانت کار

در خصوص خیانت مدیران و بر خورد اصلاحی با آنان فرمودند: فإنَّ أَحَدَّ مِنْهُمْ بَسْطَ يَدَهُ إِلَى
الخیانه اجتمعت بها عليه عندک اخبار عیونک اکتفیت بذلك شاهداً فبسطت ، اگر یکی از آنان
دست به خیانت زد و گزارش مأموران تو نیز آن خیانت را تأیید کرد به همین مقدار گواهی
قناعت کرده و او را کیفر کن.^{۷۴}

۶. برگزاری ملاقات عمومی

در خصوص برگزاری ملاقات های عمومی فرمودند: مجلس لهم مجلساً عاماً ، در ملاقات های
عمومی با آنان (کارکنان) بنشین^{۷۵}

فلا تطولن احتجابک عن رعيتك ، هيچگاه خود را فراوان از ارباب رجوع پنهان مدار.^{۷۶}

۷. تلاش و کوشش

^{۷۰} نامه ۵۳ فراز ۱۴۸

^{۷۱} نامه ۵۳ فراز ۳۸

^{۷۲} نامه ۵۳ فراز ۱۰۴

^{۷۳} نامه ۵۳ فراز ۶۷

^{۷۴} نامه ۵۳ فراز ۵۷

^{۷۵} نامه ۵۳ فراز ۱۰۹

^{۷۶} نامه ۵۳ فراز ۱۲۱

در خصوص تلاش برای رفع نابسامانی ها و احیای ارزش ها و معیارهای بر شمرده شده فرمودند: تجتهد لنفسک فی اتباع ما عهدت^{۷۷} إلیکَ فی عهدی هذا ، در اجرای فرامین این نامه تلاش کن^{۷۸}

إیاک و الوهن عنها اذا استوضحت ، مبادا در فعالیت های واضح و آشکار کوتاهی کنی^{۷۸}

۸ صبر و بردباری

در این خصوص حضرت فرمودند: و کن فی ذلک صابرًا در اجرای حق صبور باش^{۷۹} فانّ صبرک علی ضيق امِ ترجوا انفراجه ، صبر و بردباری تو در مواجه با مشکلات و نا بسامانی ها اميد پیروزی در آینده را به همراه دارد.^{۸۰}

نتیجه

کنترل و نظارت در آموزه ها و تعالیم دینی مورد سفارش قرار گرفته و به روش های متفاوتی در تعالیم دینی مطرح گردیده.

یکی از منابع دینی ، کتاب نهج البلاغه می باشد ، در این کتاب شریف در نامه ای که امام(ع) به مالک اشتر می نویسد موضوع کنترل و نظارت مورد سفارش قرار گرفته و مواردی از خط مشی های کنترلی و نظارتی در این نامه به چشم می خورد ، امام (ع) در این نامه مهمترین موضوعاتی که باید مورد کنترل و نظارت قرار بگیرد را برای مالک اشتر نگاشته بودند و با توجه به نگاه مدیریتی به این نامه، پیرامون موضوع کنترل و نظارت و اهمیت آن در سازمان ها، می توان مواردی از فرایند های کنترلی و نظارتی را در این نامه دریافت ، که در عنوان های تعیین معیار و استاندارد سازی و ارزیابی آنان . و تشخیص انحرافات . و اقدامات اصلاحی مطرح شده ، و از این فرمایشات برای اجرای اصل کنترل و نظارت در سازمان ها بهره جست.

^{۷۷} نامه ۵۳ فراز ۱۵۴

^{۷۸} نامه ۵۳ فراز ۱۴۸

^{۷۹} نامه ۵۳ فراز ۱۲۸

^{۸۰} نامه ۵۳ فراز ۱۳۹

منابع تحقیق

۱. قرآن کریم

۲. دشتی، محمد. ترجمه نهج البلاغه. مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین(ع). اول ۱۳۷۹ هش.
۳. ابن منظور. لسان العرب . دار صادر. بیروت چاپ سوم . ۱۴۱۴ هـ ق .
۴. شیخ فخرالدین طریحی. مجمع البحرين . کتاب فروشی مرتضوی. تهران. چاپ دوم. ۱۳۶۵ هش .
۵. شیخ حر عاملی . وسائل الشیعه . مؤسسه آل البيت . قم . ۱۴۰۹ هـ ق .
۶. دلشداد تهرانی، مصطفی . سیره نبوی منطق عملی . انتشارات دریا . تهران . چاپ چهارم . ۱۳۸۳ هـ ش.
۷. علی آقا پیروز و دیگران . مدیریت در اسلام . پژوهشگاه حوزه و دانشگاه . قم . ویراست دوم ۱۳۸۴ هـ ش.
۸. اقتداری ، علی محمد. سازمان و مدیریت سیستم و رفتار سازمانی. دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی. تهران . چاپ دوازدهم.. ۱۳۵۵
۹. رضائیان، علی. مبانی سازمان و مدیریت. سمت. تهران. سوم. ۱۳۸۰ .
۱۰. رضائیان، علی. مبانی مدیریت رفتار سازمانی. سمت. تهران. سوم. ۱۳۸۱ .
۱۱. نقی پور فر، ولی الله. اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن. مؤلف. تهران. بیستم. ۱۳۸۳
۱۲. Harold . koontz . management:A global perspective.MC-Graw Hill Education. Edition ۱۲ . ۲۰۰۶