

نظارت (اصولی از اصول مدیریت)

از دیدگاه قرآن و سنت

دکتر حبیب اله طاهری^۱

چکیده

ضرورت و اهمیت مدیریت در زندگی انسانی قابل انکار نیست. به همین جهت از دیرباز اندیشمندان در صدد تبیین اصول آن برآمده، در این زمینه کتابها و مقاله‌ها نوشته‌اند. پس از تشکیل حکومت اسلامی، آنچه برای ما مهم است تبیین اصول مدیریت در دیدگاه اسلامی است که از منابع اصیل آن یعنی قرآن و سنت فهمیده می‌شود. نظارت به مفهوم عام آن، به اتفاق آراء، یکی از اصول مدیریت است که در اسلام نیز به آن توجه کافی شده است. سیره امام علی (ع) در حکومت چندساله او شاهد این مدعاست. در این پژوهش کوشش شده که از آیات و روایات، نظام نظارتی دینی و الهی استفاده شود تا مدیران در جامعه اسلامی به آن پایبند شوند و به آن عمل نمایند لذا نظارت در دیدگاه قرآن و سنت به صورت جداگانه مطرح شده و مورد بررسی قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی

نظارت، کنترل، حاکم، والی، رعیت، مدیر، اصول مدیریت، انضباط، ارزیابی، تشویق، تهدید، عزل و نصب، بیت‌المال.

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه تهران - پردیس قم

مقدمه

از دیدگاه دانشمندان علم مدیریت یکی از اصول مسلم و مورد اتفاق علم مدیریت، اصل نظارت و کنترل است؛ یعنی یکی از وظایف مدیر لایق به کارگیری نظارت در محدوده کاری خود اوست. خوشبختانه این اصل در اسلام و در کتاب و سنت مورد توجه کافی قرار گرفته است. این مقاله سعی کرده است که به بررسی این اصل از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه بپردازد. لذا این مباحث تحت عناوین ذیل بررسی می‌شود:

تعریف نظارت؛

اهمیت نظارت؛

قلمرو نظارت؛

انواع نظارت؛

نظارت در قرآن؛

نظارت در نهج البلاغه.

تعریف نظارت (کنترل)

نظارت یا کنترل را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند. همه این تعریف‌ها نظارت و کنترل را نوعی مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد، دانسته‌اند.

«استونر» در تعریف نظارت چنین می‌گوید: «کنترل مدیریتی، فرایندی است جهت حصول اطمینان از این که فعالیت‌های انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد». (رضائیان، ۱۳۷۰، ص ۵۵۸) در واقع کنترل فراگیر از برنامه‌ریزی است. کنترل به مدیران کمک می‌کند تا مراقب اثربخشی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت باشند. بخش اصلی فرایند کنترل اعمال اقدامات اصلاحی مورد نیاز است.

تعریف دیگر از «استونر» این است: «کنترل مدیریتی، تلاشی منظم است برای تعیین استانداردهای اجرای عملیات، در جهت هدف‌های برنامه‌ریزی، طراحی نظام‌های بازخورد اطلاعات، مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش‌بینی شده، تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آن‌ها و اجرای هر اقدام ضروری برای اطمینان از این که با مؤثرترین و کارآمدترین شیوه، از همه منابع موجود برای تحقق هدف‌های مشترک استفاده شده است...» (همان).

همچنین در تعریف ناظر چنین گفته‌اند: «ناظر در لغت به معنای نگاه کننده، و در اصطلاح به شخصی می‌گویند که عمل یا اعمال نماینده شخص یا اشخاصی را مورد توجه قرار داده، صحت و سقم آن عمل یا اعمال را به مقیاس معینی که معهود است می‌سنجد و برای این کار اختیار قانونی داشته باشد» (مستفاد از ماده ۴۲۸ قانون تجارت).

اهمیت نظارت

در یک سازمان ممکن است برنامه‌ریزی انجام شده باشد، ساختار سازمانی ایجاد، و کارکنان هدایت و برانگیخته شده باشند؛ ولی هنوز هیچ اطمینانی وجود نداشته باشد که فعالیت‌ها آن گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند و هدف‌ها آن طور که مدیران خواهانند تحقق یابند. لذا کنترل و نظارت به عنوان آخرین حلقه از زنجیره وظایف مدیر، دارای اهمیت ویژه است. با وجود این، ارزش وظیفه کنترل در ارتباط با فعالیت‌های برنامه‌ریزی و تفویض اختیار تعیین می‌شود.

از عللی که موجب می‌شود مدیران به سختی تفویض اختیار کنند، این است که آنان نگرانند زیردستان، کاری را که مسئولیت انجام دادن آن بر عهده آنان است بدرستی انجام ندهند لذا از تفویض اختیار خودداری می‌کنند. اگر مدیر، نظام کنترلی مؤثری به وجود آورد، این بی میلی به تفویض اختیار کاهش می‌یابد، زیرا چنین نظام کنترلی می‌تواند اطلاعات و بازخورد عملکرد زیردستانی را که اختیارات به آنان تفویض شده است، فراهم کند. بنابراین نظام کنترل مؤثر دارای اهمیت فوق‌العاده است؛ زیرا مدیرانی که اختیار خود را تفویض می‌کنند چون خود نهایتاً مسؤول تصمیم‌هایی هستند که زیردستان می‌گیرند، به سازوکار بازخورد نیازمندند (جاسبی، ۱۳۷۱، ص ۲۱۷ و ۲۱۹).

قلمرو نظارت

حال که ضرورت و اهمیت اصل نظارت روشن شد، باید دید، چه چیزی باید کنترل و نظارت شود؟ افراد، یا فرایندها و یا هر دو؟ در دیدگاه سنتی که مبتنی است بر کار (فردریک تیلور)، افراد، تحت نظارت و کنترل قرار می‌گیرند. او تاکید می‌کرد که با کنترل جدی مدیریتی، در سراسر محیط کار، نظم ایجاد می‌شود که این نظم موجب تحقق کارآیی نیروی کار می‌گردد.

در محیطی که مورد مطالعات تیلور بود، کار به اجزای کوچکی تقسیم شده بود و مشاغل برای افرادی که مسؤول اجرای آن بودند، استاندارد شده بود و ساختار مدیریتی سلسله مراتبی وجود داشت که تلاش می‌کرد برای افزایش کارایی کارگر، کارکنان را کنترل کند. تیلور طرفدار جدایی برنامه‌ریزی از اجرا بود؛ زیرا می‌بایست مدیران، مسؤول اجرا باشند. تیلور فکر می‌کرد که مدیران، فاقد دانش مورد نیاز برای فرایندهای عملیاتی سازمانی هستند.

اما در دیدگاه جدید، باید به جای کنترل افراد، فرایندها را کنترل کرد. به همین علت این شرکت‌ها با مشارکت دادن کارکنان در وظیفه کنترل، با گسترش حوزه مشاغل و با دادن فرصت به گروه‌های خودگردان برای پرداختن به مسایل گوناگون، موجب بهبود بهره‌وری و کیفیت در سازمان می‌گردند. در این شرکت‌ها کارکنان به جای اجرا کردن وظائف محدود، برای مراقبت و اصلاح فعالیت‌های کاری خود تشویق می‌شوند.

در مدیریت الهی، هم افراد و هم فرایندها کنترل می‌شوند. البته افراد از دو جهت کنترل می‌شوند: یکی از جهت تخلفات و خطاها؛ دوم از جهت کیفیت عملکرد و اجرای برنامه‌ها. فرایندها نیز که همان کیفیت اجرای برنامه‌ها و بررسی موانع و عوامل تسریع آن‌ها هستند در کنار کنترل افراد، نظارت می‌شوند. دلیل ما بر این ادعا عمومیت آیات قرآن در بعد نظارت است؛ زیرا آیات قرآنی هم افراد و هم برنامه‌ها را موضوع کنترل و نظارت قلمداد می‌کنند. به عنوان نمونه: آیه ۱۰ و ۱۱ سوره «سباء» چنین می‌گویند:

«ما به داوود از سوی خود فضیلتی بزرگ بخشیدیم (به کوهها و پرندگان گفتیم): ای کوهها و ای پرندگان! با او هم آواز شوید و همراه او تسبیح گوید، و آهن را برای او نرم کردیم و به او گفتیم: زره‌های کامل و فراخ بساز و حلقه‌ها را به اندازه و متناسب کن و عمل صالح به جای آور که من به آنچه انجام می‌دهی، آگاه هستم».

از این آیه استفاده می‌شود که خداوند برنامه زره سازی از آهن ذوب شده و به شکل محکم و زیبا را به حضرت داود و کارگزاران او واگذار می‌کند و از او و همراهانش می‌خواهد که این عمل را شایسته و مفید و بهینه انجام دهند، و در پایان می‌فرماید: «من به آنچه انجام می‌دهید، بینا هستم»؛ یعنی شما کاملاً تحت کنترل و نظارت من هستید. آیه درباره کنترل عمل و برنامه صریح است. خداوند از داوود و پرسنل او عمل صالح طلب

می‌کند؛ یعنی عملی که مطابق اوامر و برنامه ارائه شده‌ی او باشد. قاعدتاً بصیر و بینا بودن خداوند در این زمینه چیزی جز همان نظارت او بر افراد و فرایند نیست. (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۴۹۲).

انواع نظارت

نظارت چه بر افراد و چه بر فرایند انوعی دارد که ذیلاً به آن‌ها اشاره می‌شود:

۱ - نظارت آینده‌نگر: این نظارت پیش از وقوع هر فعالیتی صورت می‌گیرد و هدف از آن، کاهش اشتباه‌ها و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است، و مطلوب‌ترین کنترل است؛ لکن کسب اطلاعات بموقع و دقیقی است که توسعه آن را با دشواری روبه‌رو می‌کند.

۲ - نظارت همزمان: نظارت همزمان با انجام دادن فعالیت اجرا می‌شود و از طریق آن مشکلات، پیش از آن که پرهزینه شوند حل می‌شوند و از سوی سرپرست انجام می‌گیرد. (رابینز، ۱۳۶۸، ص ۵۷۸).

۳ - نظارت گذشته‌نگر: این نظارت وابسته به بازخورد است. کنترلی است که پس از هر اقدامی به عمل می‌آید. نقطه ضعف آن در این جاست که مدیر هنگامی از مسائل آگاه می‌شود که اشکال، به وجود آمده و به سازمان صدمه وارد کرده است.

البته این کنترل نسبت به نظارت آینده‌نگر و نظارت همزمان، دو امتیاز دارد: یکی آن که اطلاعات به دست آمده، واقعی است و مقایسه عملکرد و استاندارد را بخوبی نشان می‌دهد؛ به طوری که موجب پاداش یا تنبیه شود. دوم آن که باعث انگیزش کارکنان می‌شود زیرا به موقع از نتایج کار خویش آگاه می‌شوند.

بر اساس آیات قرآن، نظارت در اسلام، همگانی و همیشگی است، به گونه‌ای که هیچ انسانی لحظه‌ای از دید تیزبین نظارت ناظران دور نیست و همزمان هر سه کنترل اعمال می‌گردند، این نکته در ضمن بحث قرآنی روشن می‌شود.

نظارت در قرآن

بیان این نکته لازم است که قرآن کریم همانند یک کتاب فلسفی یا علمی و یا تاریخی نیست که در بیان مطالب، نخست آن‌ها را تیربندی و سپس به صورت جداگانه

یکایک عناوین را مورد بررسی قرار دهد تا در بحث خود مانند کتاب‌های علم مدیریت، بحث انضباط و نظم را در یک فصل و بحث نظارت و کنترل را در فصل دیگر و ارزیابی را در فصل سوم بحث کند (و ما نیز در بحث نظارت بهر فصلی که رسیدیم آیه مربوط به همان فصل را بیاوریم)؛ بلکه در قرآن چه بسا در یک آیه چند بحث مدیریتی مطرح شده باشد. لذا ما نخست به آیات اشاره می‌کنیم و سپس در مقام بررسی آن‌ها را تطبیق می‌کنیم و از آن برای بحث خود بهره می‌گیریم.

آیات دیگری در قرآن هستند که می‌توان از آن‌ها برای بحث نظارت استفاده کرد؛ کلیه آیاتی که به علم آگاهی پروردگار، پیامبر، ملائکه و مومنان، نسبت به اعمال، اقوال و حتی وسوسه‌های نفسانی انسان مربوط هستند، به نظارت به معنای اعم آن (که شامل انضباط و ارزیابی نیز می‌شود) مربوط می‌باشند. و در این جا به خاطر رعایت اختصار تنها به چند آیه اشاره می‌کنیم:

۱ - اصل نظارت بر اعمال و افراد

عملی را انجام نمی‌دهید، مگر این که ما گواه بر شما هستیم. در آن هنگام که وارد آن می‌شوید، و هیچ چیز در زمین و آسمان از پروردگار تو پنهان نمی‌ماند، حتی به اندازه سنگینی ذره‌ای و نه کوچک تر و نه بزرگ تر از آن نیست، مگر این که همه آن‌ها در کتاب آشکار او (لوح محفوظ) ثبت است. (یونس، ۶۱).

طبق این آیه نظارت همه جانبه است و شامل افکار، طرح‌ها، برنامه‌ها، گزارش‌ها و عملکردها می‌شود؛ و این شاخص‌ها همچنین در هر سطحی و با هر درجه و ارزشی که باشند، تحت کنترل و ثبت و ضبط هستند بنابراین، در محدوده سازمانی مدیر، هیچ چیز نباید بر مدیران پنهان بماند.

۲ - هر کس باید بداند که تحت نظارت است: آیا او نمی‌داند که خدا [همه اعمالش را] می‌بیند (علق، ۱۴)؛ و آیا انسان گمان می‌کند که کسی او را نمی‌بیند؟! (بلد، ۷). پیام این گونه آیات این است که هر کس بداند اعمالش تحت کنترل و نظارت است تا بر دقت در کارهایش بیفزاید.

۳ - بالاترین کارگزاران نیز تحت نظارت هستند: «پر خداوند عزیز و رحیم توکل کن؛ همان کسی که تو را هنگامی که برمی‌خیزی می‌بیند و نیز حرکت تو را در میان سجده کنندگان [تحت نظر دارد] اوست خدای شنوا و دانا».

طبق این آیه همه حرکات و سکنات رسول خدا که بالاترین منصوب خداست زیر نظر است.

۴ - با نظارت تصمیم‌گیری بهنگام و مناسب می‌شود (نظارت کاربردی)

«پروردگارت می‌داند که تو و گروهی از آنان که با تو هستند، نزدیک به دو سوم شب یا نصف یا ثلث آن را به پا می‌خیزید. خداوند شب و روز را اندازه‌گیری می‌کند. او می‌داند که شما نمی‌توانید مقدار آن را بدقت اندازه‌گیری کنید. پس شما را بخشید. اکنون آنچه بر شما میسر است، قرآن بخوانید». (مزمّل، ۲۰).

مطابق این آیه، خداند بر کار رسول خدا(ص) و یاران او نظارت دارد و پس از اینکه سنگینی کار را بر آنان دید، تخفیف داد بر این اساس، نظارت‌ها باید تاثیر و نتیجه فوری داشته باشند تا نظارت شوندگان دلگرم باشند. بنابراین، با نظارت است که می‌توان کارها را بدقت سنجش کرد کاستی‌ها را زدود و در عملکردها تعادل ایجاد کرد.

۵ - نظارت کنندگان باید کرامت و بزرگواری داشته باشند و از حقیقت عدول نکنند:

«بی شک، بر شما نگاهبانانی (ناظرانی) والامقام و نویسنده گمارده شده است که می‌دانند شما چه می‌کنید» (انفطار، ۱۱)

بر اساس این آیات، ناظران بایستی دارای صفات بزرگواری، نویسنده‌گی و دانایی باشند که هر یک از این‌ها حساب شده و دقیق است و نظارت را کارآمد می‌سازد.

۶ - نظارت‌ها بسیار دقیق انجام می‌گیرد: «آنان همگی در یک صف، در پیشگاه پروردگارت عرضه می‌شوند و به ایشان گفته می‌شود که همگی نزد ما آمدید... و کتاب (نامه اعمال) آن‌جا نهاده می‌شود. پس گنهکاران را می‌بینی که از آن چه در آن است، ترسان و هراسانند و می‌گویند: وای بر ما! این چه کتاب است که هیچ عمل کوچک و بزرگی را فرو نگذاشته، مگر این که آن را به شمار آورده است و این در حالی است که همه اعمال خود را حاضر می‌بینند و پروردگارت به هیچ کس ستم نمی‌کند» (کهف، ۴۹).

در مدیریت نظارت عمدتاً متوجه مهارت‌های و کنترل بی‌نظمی‌ها است؛ در حالی که نظارت در قرآن و حدیث در معنایی وسیع‌تر از این به کار می‌رود. در توضیح این مطلب چاره‌ای جز تبیین مفهوم سه واژه نظارت، انضباط و ارزیابی و مواضع کاربرد آن‌ها نیست.

نظارت، به عملکرد و اجرای برنامه و بودجه و مقایسه استانداردها و عملکردها برمی‌گردد. و به تعبیر دیگر، گاهی اوقات دیده می‌شود که کارگران یا کارگزاران بدون این که تخلف، کم کاری و یا بی انضباطی داشته باشند، (بلکه بیش‌ترین سعی و تلاش را دارند) فاقد برنامه و کار پیشرفت هستند، در این‌جا علت عدم پیشرفت، به نقض برنامه‌ها یا نارسایی نظام یا به ضعف سازماندهی و تقسیم کار، یا کم توانی و عدم گزینش صحیح کارکنان، باز می‌گردد، نه به تخلف‌ها و بی‌نظمی کارگران و کارگزاران.

بنابراین، جهت‌گیری و رویکرد نظارت، بیش‌تر به سوی برنامه‌ریزی و تفویض اختیار است. لذا نظریه پردازان مدیریت، مبحث انضباط را از جمله مباحث مدیریت منابع انسانی و مبحث نظارت را در زمره مطالب و وظایف مدیریت مطرح می‌کنند.

مبحث انضباط و نظم، به تخلفات و اصلاح و مجازات و تنبیه خطای برمی‌گردد در حالی که نظارت اصولاً به تخلفات کاری ندارد، بلکه به اصلاح برنامه‌ها و تنظیم و تصحیح نظام‌ها مربوط می‌شود. بنابراین حیطه کاری نظارت و انضباط با هم فرق دارد، ارزیابی نیز، با نظارت فرق دارد زیرا ارزیابی شاغل، به هدف تعیین درجه شایستگی افراد است که درجه توان، تخصص، ابتکار، تجربه، مهارت و دلسوزی از شاخص‌های اصلی تعیین شایستگی است و پس از تعیین شایستگی است که پاداش‌ها، ارتقاها و ترفیع‌ها موضوع پیدا می‌کنند؛ در حالی که در نظارت اساساً از شایستگی افراد بحث نمی‌شود، بلکه از پیشرفت کار و عوامل و موانع آن سخن به میان می‌آید.

حاصل این که در علم مدیریت، حوزه عملکرد و کاربرد نظارت، انضباط و ارزیابی، مشخص و جدای از هم است و در کتاب‌های مدیریتی برای هر کدام فصل جداگانه‌ای تشکیل می‌شود؛ اما در مدیریت اسلامی، چنان‌که در ابتدای بحث اشاره شد، این سه از هم تفکیک و جدا نیستند، بلکه از مفهوم نظارت همه به این امر اراده می‌شود، زیرا در مدیریت قرآنی هم افراد و هم فرایندها نظارت و کنترل می‌شوند؛ لکن افراد از دو جهت کنترل و نظارت می‌شوند: یکی از جهت تخلف‌ها و خطاها و دوم از جهت کیفیت عملکرد و اجرای برنامه‌ها. امروزه جهت اول در مدیریت منابع انسانی تحت عنوان «انضباط» و جهت دوم در بحث «نظارت» که در زمره وظایف مدیریت است بحث می‌شود. علت این که سه امر مذکور در قرآن تفکیک نشده‌اند این است که اولاً: سبک و روش قرآن در طرح

مباحث، سبک کتاب‌های فلسفی یا علمی نیست که مباحث از هم تفکیک و جدا شوند. ثانیاً: می‌توان بین سه نظام، ارزیابی، انضباط و نظارت وجه مشترکی را پیدا کرد و آن اینست که در هر سه امر، به یک نظام ناظر نیاز هست، یعنی در هر حال کارها باید تحت نظر باشند، تا پس از ارزیابی، شایستگی‌ها، و پس از نظارت، برنامه‌ها و پس از مراقبت، تخلف‌ها به دست آیند. بنابراین آیاتی که حاکی از یک نظام نظارتی در قرآن هستند، می‌توانند به نوعی در هر سه عنصر اشتراک داشته باشند. پس اگر در قرآن کریم خداوند یا فرشتگان یا رسول خدا و یا ائمه هدی و مؤمنان به عنوان مراقب و ناظر معرفی می‌شوند، هر سه نوع کار را نظارت می‌کنند. بلی در مقام بحث و بررسی تفصیلی در کتاب‌های علمی این سه از هم متمایز می‌شوند و هر کدام مباحث مخصوص به خود را دارند.

نظام نظارتی نبوی و علوی نیز با همه گستردگی که داشته است در هر سه امر (شایستگی، تخلفات، و پیشرفت امور) مشترک بوده است؛ یعنی این طور نبود که ناظران تنها به تخلف‌ها پردازد؛ بلکه ارزیابی می‌کردند و موارد مثبت و پیشرفت امور را نیز گزارش می‌دادند؛ چنان‌که در بحث بعد گفته خواهد شد.

نظارت در نهج‌البلاغه

نظام نظارتی اسلام در سنت به شکل وسیعی مطرح شد هرچند در سنت نیز همانند قرآن مباحث مربوط به نظارت، انضباط و ارزیابی، از هم تفکیک نشده، بلکه همه این مباحث تحت عنوان نظارت و کنترل مطرح شده است. به هر حال با این که نظارت در کلمات پیامبر و ائمه طاهرين به صورت وسیعی مطرح شده است؛ از آنجا که نظارت در زمان حکومت امیرالمومنین ضرب‌المثل است (و شکل تکامل یافته نظارت‌های قبلی است و نامه‌های آن حضرت که در نهج‌البلاغه جمع‌آوری شده گویاترین سند برای چگونگی نظارت در زمان آن حضرت و کیفیت اهتمام ایشان به انواع انضباط اقتصادی و سیاسی است) در این نوشتار به نقل برخی از همان نامه‌ها اکتفا می‌کنیم و به خاطر رعایت اختصار از آوردن روایات معصومین دیگر صرف نظر می‌کنیم.

در نهج‌البلاغه بیش از بیست نامه وجود دارد که امام به استانداران و عاملان خود در بلاد اسلامی نوشته و طی این برنامه‌ها برخی را سرزنش و بعضی را عزل نموده است. با

توجه به مضامین و مفاهیم این نامه‌ها معلوم می‌شود که آن حضرت در آن روزگار که ارتباطات بسختی تحقق می‌یافت؛ نظارت قوی به عملکرد کارگزاران و فرایند کارها داشته است و حتی مهمانی رفتن آن‌ها و نشست و برخاست با افراد و خریدن خانه یا کنیز و غلام آن‌ها را زیر نظر داشت بموقع به آن‌ها اخطار می‌داد و در صورت عدم توجه عزلشان می‌کرد. چون نقل همه آن نامه‌ها موجب اطاله کلام می‌شود، ترجمه بعضی از آن‌ها را می‌آوریم و نشانی بقیه روایات را بدان امید که اهل تحقیق، بویژه مدیران و کارگزان نظام مقدس جمهوری اسلامی با دقت و تأمل بخوانند و به کار ببندند، ارائه می‌نمایم.

۱ - نقل شده است که شریح بن حارث قاضی، در عصر حکومت امام (ع) خانه‌ای برای خود به هشتاد دینار خرید. وقتی این گزارش به امام رسید؛ حضرت وی را احضار کرده، به او فرمود: «به من خبر رسیده است که خانه‌ای به قیمت هشتاد دینار خریده و آن را قباله کرده‌ای و بر آن شهود و گواه گرفته‌ای». شریح پاسخ داد: «ای امیرمؤمنان! چنین بوده است.» امام نگاه خشم آلودی به او کرد و فرمود:

«ای شریح! بزودی کسی سراغت می‌آید که نه قبالات را نگاه می‌کند و نه از می‌پرسد. تو را از آن خارج می‌کند و تنها به قبرت تحویل می‌دهد. ای شریح! بنگر که این خانه از ثروت غیر خود نخریده و آن را از غیر مال حلال خود نپرداخته باشی! که هم در دنیا و هم در آخرت، خود را زیان کار کرده‌ای. آگاه باش که اگر هنگام خرید، نزد من آمده بودی، نسخه قباله را این‌گونه می‌نوشتم که دیگر در خریدن خانه‌ای حتی به بهای یک درهم یا پیش‌تر، علاقه به خرج ندهی. نسخه قباله، این است: این چیزی است که بنده‌ای ذلیل از مردمان، که آماده کوچ است، خریده است. خانه‌ای از سرای غرور، در محله فانی شوندگان و در کوچه هالکان. این خانه، به چهارحد متهی می‌شود: یک حد آن به آفات و بلاها؛ حد دوم به مصائب و حد سوم به هوا و هوس‌های سست کننده و حد چهارم آن به شیطان اغواگر، و در خانه همین‌جاست. این خانه را مغرور آرزوها، از کسی که پس از مدت کوتاهی از این جهان رخت برمی‌بندد، به مبلغ خروج از عزت قناعت و ورود در ذلت دنیا پرستی خریده است و هرگونه عیب و نقص و کشف خلافی در این معامله واقع شود، به عهده بیماری بخش اجسام پادشاهان و گیرنده جان جباران و زایل کننده سلطنت فرعون‌ها، همچون کسری، قیصر، تیغ و حمیر است و به عهده کسانی است که مال را

گردآوری کردند و بر آن افزودند و آنان که بنا کردند و محکم ساختند، طلاکاری کردند و زینت دادند و اندوختند و نگهداری کردند و به گمان خود، برای فرزندان خود باقی گذاردند؛ همان‌ها که همگی در پای حساب و محل ثواب و عقاب رانده می‌شوند؛ یعنی هنگامی که فرمان داوری قضاوت الهی رسیده باشد و بیهودگان در آن‌جا به زیان برسند. شاهد این قباله، عقل است، آن‌گاه که از تحت تأثیر هوا و هوس خارج گردد و از علایق دنیا جان سالم به در برد، (نهج البلاغه صبح صالح، نامه ۳).

۲ - نامه آن حضرت به اشعث بن قیس، زمامدار آذربایجان:

«فرمانداری، برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه امانتی در گردن توست و تو نیز باید مطیع مافوق باشی! درباره رعیت، حق نداری استبداد به خرج دهی! در مورد بین‌المال، به هیچ کاری جز با احتیاط و اطمینان اقدام مکن! اموال خدا در اختیار توست و تو از خزانه داران او هستی که باید آن را به دست من بسپاری و انید است من رئیس بدی برای تو نباشم!» (همان، نامه ۵).

۳ - از نامه‌های آن حضرت (ع) به عبدالله بن عباس، فرماندار بصره:

«بدرفتاری تو با بنی تمیم و خشونت با آنان را به من گزارش دادند. طایفه بنی تمیم همان‌ها هستند که هرگاه مردی نیرومند از دست دادند، نیرومند دیگری در میانشان چشم گشوده است... ای ابوالعباس! مدارا کن، امید است خداوند در مورد آنچه بر زبان و دستت، از خیر و شر جاری شد، تو را پیامرزد! زیرا هر دو، در این رفتار شریکیم و سعی کن حسن ظن من به تو پایدار بماند و نظرم درباره تو دگرگون نشود. والسلام». (همان، نامه ۱۸).

۴ - نامه آن حضرت (ع) به یکی از فرماندارانش:

«اما بعد؛ دهقانان محل فرمانداریات از خشونت، قساوت، تحقیر و سنگدلی تو شکایت آورده‌اند و من درباره آنان اندیشیدم. آنان را نه شایسته نزدیک شدن یافتم؛ زیرا مشرکند؛ و نه سزاوار دوری و جفا؛ زیرا با آنان پیمان بسته‌ایم. پس لباسی از نرمش، همراه با کمی از شدت برآنان بپوشان. با رفتاری میان‌شده و نرمش با آنان معامله کن. اعتدال را در میان آنان رعایت کن، نه زیاد آنان را نزدیک کن و نه زیاد دور». (همان، نامه ۱۹).

۵ - نامه امام (ع) به زیاد بن ابیه، جانشین فرماندار بصره - عبدالله بن عباس - که در آن

روزگار فرمانداری بصره، اهواز، فارس، کرمان و دیگر نواحی آنجا را از سوی امام عهده‌دار بود)

«صادقانه به خدا سوگند یاد می‌کنم که اگر گزارش رسد که از غنایم بیت‌المال مسلمین، چیزی کم یا زیاد، به خیانت برداشته‌ای، آن چنان بر تو سخت بگیرم که در زندگی، کم بهره و بی نوا و حقیر و ضعیف شوی! والسلام» (همان، نامه ۲۰).

ع - همچنین به او می‌نویسد:

«اسراف را کنار بگذار و میانه روی پیشه کن. از امروز به فکر فردا باش و از اسراف دنیا به مقدار ضرورت، برای خویش نگاه دار و زیادی را برای روز نیازت از پیش بفرست (برای قیامت ذخیره کن)». (همان، نامه)

۷ - نامه امام (ع) به یکی از فرماندارانش:

«اما بعد: درباره تو به من جریانی گزارش شده است که اگر انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده‌ای، امامت را عصیان کرده‌ای و امانت (فرمانداری) خود را به رسوایی کشیده‌ای. به من خبر رسیده که تو زمین‌های آباد را ویران کرده‌ای و آن چه توانسته‌ای، تصاحب کرده‌ای و از بیت‌المال، که زیر دستت بوده است، به خیانت خورده‌ای. فوراً حسابش را برآیم بفرست! و بدان که حساب خداوند از حساب مردم سخت‌تر است! و والسلام». (همان، نامه ۴۰).

۸ - نامه امام به مالک اشتر؛ استاندار مصر که این نامه طولانی‌ترین نامه نهج‌البلاغه و معروف‌ترین آن‌ها برای خاص و عام است و مجموعه آن باید به عنوان دستورالعمل حکومت ارائه شود؛ لکن به خاطر طولانی بودن آن ما تنها به بخش نظارتی آن بسنده می‌کنیم:

«... همچون حیوان درنده‌ای با مردم نباش که خوردن آنان را غنیمت شماری؛ زیرا آنان دو گروه بیش نیستند: یا برادران ایمانی تو هستند یا انسانهایی همچون تو... هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار، در نظرت مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می‌شود که افراد نیکوکار در نیکی‌هایشان بی‌رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند. هر کدام از اینان را مطابق کارش پاداش ده... اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر. اگر

یکی از آنان دست به خیانت زد و مأموران سری تو متفقاً چنین گزارش دادند، به همین مقدار از شهادت قناعت کن و او را زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که انجام داده است او را کیفر کن. سپس او را در جایگاه خواری و مذلت بنشان و نشانه خیانت را بر او قرار ده و گردن‌بند ننگ و تهمت را به گردنش بیفکن (او را به جامعه چنان معرفی کن که عبرت دیگران گردد)... فردی مورد اطمینان، که خدا ترس و متواضع باشد، برگزین تا وضع مردم طبقه پایین را به تو گزارش دهد. سپس با آن گروه به گونه‌ای رفتار کن که به هنگام ملاقات پروردگارت، عذرت پذیرفته باشد».

۹ - نامه امام (ع) به مصقله بن هبیره ثسیبانی، فرماندار داروشیرفره (از شهرهای

فارس):

«به من درباره تو گزارش رسید - که اگر درست باشد و این کار را انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده و امامت را عصیان کرده‌ای - که تو غنایم مربوط به مسلمانان که به وسیله اسلحه و اسب‌هایشان به دست آمده و خون‌هایشان در این راه ریخته شده، در بین افرادی از بادیه نشینان قبیله‌ات، که خود برگزیده‌ای، تقسیم می‌کنی! سوگند به کسی که دانه را در زیر خاک شکافت و روح انسانی را آفرید! اگر این گزارش درست باشد، تو در نزد من خوار خواهی شد و ارزش و مقدرات کم خواه بود! حق پروردگارت را سبک مشمار و دنیایت را با نابودی دینت اصلاح مکن که از زیان کارترین افراد خواهی بود... آگاه باش که حق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند، در تقسیم اموال مساوی است و باید همه آنان به نزد من آیند و سهمیه خود را از من بگیرند».

(همان، نامه ۴۳).

۱۰ - نامه حضرت (ع) به عثمان بن حنیف، فرماندار بصره: *امامت فریضی*

«اما بعد: ای پسر حنیف! به من گزارش داده شده است که مردی از متمکنان اهل بصره تو را به خوان میهمانی‌اش دعوت کرده و تو با سرعت به سوی آن شتافته‌ای، در حالی که طعام‌های رنگارنگ و ظرف‌های بزرگ غذا، یکی پس از دیگری پیش تو قرار داده می‌شد و من گمان نمی‌کردم که تو دعوت جمعیتی را قبول کنی که نیازمندان ممنوع و ثروتمندان دعوت می‌شوند. به آن چه می‌خوری، بنگر که آیا حلال است یا حرام. آن گاه آن چه حلال بودنش بر تو مشتبه بود، از دهان بینداز و آن چه به پاکیزگی و حلال

بودنش یقین داری، تناول کن... بنابراین، ای پس حنیفا! از خدا بترس و به همان فرصت‌های نان اکتفا کن تا خلاصی تو از آتش جهنم امکان پذیر گردد» (همان، نامه ۴۵).
 برای آگاهی بیشتر به نامه‌های آن حضرت که بعد نظارتی او را تبیین می‌کند، به نامه‌های ۲۳، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۴۱، ۵۳، ۶۱، ۶۳، ۷۰ و ۷۱ نیز مراجعه کنید. که همه این نامه‌ها گویای بعد نظارتی آن حضرت در زمان حکومتش می‌باشد.

جمع بندی و حاصل نامه‌ها:

از جمع‌بندی نامه‌هایی که در نهج‌البلاغه نقل شده است؛ (که ترجمه برخی را طی این مقاله آوردیم) چند نکته استفاده می‌شود:

- ۱ - حکومت بسیار گسترده امیرالمومنین (ع) - شامل مصر، عراق، حجاز (مکه و مدینه)، ایران (شیراز و آذربایجان) و نقاطی دیگر، نظام نظارتی بسیار دشواری را نیاز دارد، آن هم با وسایل ارتباطی بسیار ساده آن زمان؛ ولی عبارت ثابت در همه نامه‌ها این است که «بلغنی»؛ یعنی «به من گزارش رسیده است که ...» متوجه می‌شویم که چندین دستگاه اطلاعاتی و تجسسی و نظارتی قدرتمند اخبار و گزارش‌ها را به آن حضرت می‌رسانده‌اند و نمی‌توان تنها به عبارت «و ابعث العیون» که در نامه مالک اشتر است، اکتفا کرد.
 - ۲ - اهمیت و ضرورت نظارت بر کار؛ کارگزاران و استانداران، که مدیران عالی نظام هستند، کاملاً مشهود است. از فراوانی و تنوع نامه‌ها و موضوعات آنها دانسته می‌شود که سیرة نظارتی مستمری وجود داشته است.
 - ۳ - موضوع‌های نظارت کاملاً متنوع هستند:
- الف) انضباط اقتصادی که پیش‌تر در حیف و میل بیت‌المال خلاصه می‌شود و همچنین نظام دریافت خراج.
- ب) انضباط نظامی که در نامه کمیل بن زید و عبدالله بن عباس مشخص بود که در مأموریت‌های نظامی خود قصور کرده بودند.
- ج) انضباط اجتماعی و اخلاقی که در چگونگی رفتار کارگزاران خراج با مردم، به صورت توصیه‌های جاودانه ارائه شده بود.
- د) وجدان اخلاقی، مانند آنچه مالک اشتر و شریح قاضی را به آنها در عدم پیروی

از هوا و هوس نفسانی و داشتن تقوا و عمل نیکو سفارش کرده بود.

۴ - مضموم برخی نامه‌ها شبیه آیین‌نامه‌های انضباطی است؛ مانند نامه خراج گیران. این نشان می‌دهد که نخست باید وظایف و حدود و ثغور انضباط را مشخص کرد، سپس تذکر داد.

۵ - تنوع تذکرات و مؤاخذه‌ها و توبیخ‌ها از نکات دیگر است. لحن حضرت، متناسب با تخلف انجام شده غلیظ و شدید و یا میانه می‌شود. از تهدید به عزل ابوموسی اشعری تا مصادره اموال مندربن جارود و تذکرات اخلاقی دیگر، که خود، گویای معیار نظارتی تناسب بین کیفر و جرم است.

۶ - تأکید بر این که در مؤاخذه انضباطی، حتی امام حسن و امام حسین (ع) نیز مستثنا نیستند و یکسان دیدن همگان، حتی پسر عموی خود؛ عبدالله بن عباس. ۷- شرایط استفاده از انفصال.

۸ - نکته پایانی نامه مالک اشتر، بسیار جالب توجه است که امام علی (ع) مالک را در رفتار حکومتی، به پیروی از قرآن و رسول خدا (ص) و نیز شیوه معصومانه خود سفارش می‌کند که این می‌تواند برای ما قابل توجه باشد. (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۵۱۷)

نتیجه‌گیری:

آنچه در این گزینه مورد بررسی و پژوهش قرار گرفت، عبارت است از:

۱ - در مباحث اصلی مقاله نخست اهمیت نظارت، قلمرو نظارت و انواع نظارت مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

۲ - در مرحله بعد، نظارت در قرآن مورد توجه قرار گرفته که در این ارتباط آیاتی از قرآن مطرح و دلالت آن‌ها بر نظارت الهی مورد بررسی قرار گرفت.

۳ - پس از آیات نوبت بررسی روایات وارده از طریق اهل بیت رسیده. در این زمینه عمدتاً به نامه‌های امیرالمومنین که به استانداران و عاملان خود که در گوشه و کنار مملکت اسلامی بودند نوشته شده بود، اشاره شد که چند مورد به تفصیل و نشانی چند نامه دیگر داده شد. در بررسی این نامه‌ها نحوه نظارت اسلامی روشن گردید.

۵ - در پایان حاصل آنچه از نامه‌های حضرت علی (ع) استفاده شده بود در هشت بعد جمع‌آوری و ارائه گردید.

منابع و مأخذ:

۱. قرآن کریم، با ترجمه آیه الله مکارم شیرازی.
۲. ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، ۱۶، مکتبه علمیه، ۱۳۸۲ هـ. ق.
۳. جاسسی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، ج ۵، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱.
۴. رضائیان، علی، اصول مدیریت، اصول مدیریت، ج ۴، تهران، سمت، ۱۳۷۰.
۵. رایینز، استفن پی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۶۸.
۶. صبیحی صالح نهج البلاغه، قم، انتشارات هجرت، ۱۳۹۵ هـ. ق.
۷. طباطبایی، محمدحسین، المیزان، دارالمکتب الاسلامیه، ۱۳۹۲ هـ. ق.
۸. قوامی، سیدمصمصام الدین، مدیریت از منظر کتاب و سنت، دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری، ۱۳۸۳.
۹. کازمایر، لئونارد، اصول مدیریت، ترجمه اصغر زمردیان، ج ۳، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۸.
۱۰. نقی پور، ولی الله، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
۱۱. مکارم، ناصر، و همکاران، شرح نهج البلاغه، ج ۲، قم، مطبوعاتی هدف، چاپ اول، بی تا.
۱۲. مکارم، ناصر، مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم، مطبوعاتی هدف، ۱۳۶۹، چاپ چهارم.
۱۳. هرسی، پل بلانچارد کینت، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه مند ج ۵، تهران، امیرکبیر، ۱۳۷۱.