



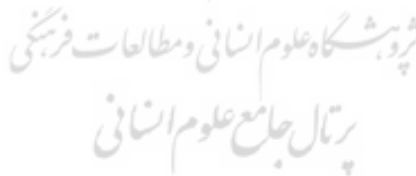
Internal Monitoring and Control Factors of Human Resources in Organizations from the Perspective of the Qur'an*

Mohammad Anvar Jafari*, Mohammad Zaki Rezaei*

Abstract

Monitoring and control of human resources is considered one of the most critical factors for organizational success. Through strategic planning, managers define the paths to achieve organizational goals. In today's competitive environment, sustainable growth and survival require efficient and effective systems for monitoring and controlling human resources. Traditional systems, often focused on quantitative metrics and performance outputs, tend to overlook human and ethical values. This oversight can result in diminished job satisfaction, weakened motivation, and ultimately, reduced productivity. The Holy Qur'an, emphasizing spiritual and ethical principles, offers a new paradigm for designing supervisory systems, encouraging Muslim managers to implement human-centered monitoring mechanisms within organizations. This Qur'anic approach extends to the individual level, wherein a believer is urged to evaluate and hold themselves accountable before judging others. This study aims to investigate the internal factors influencing the monitoring and control of human resources in organizations based on the teachings of the Qur'an. The research adopts the *Istintāqī* (interrogative-analytical) methodology developed by Shahid al-Sadr. The findings reveal that Qur'anic values such as faith-centeredness, justice, ethical orientation, trustworthiness, responsibility, consultation, transparent education, work conscience, insightfulness, reward and punishment, and spiritual accountability significantly impact the internal control of human resources and contribute to organizational efficiency and productivity.

Keywords: Holy Qur'an; Qur'an and organization; monitoring and control; human resources.



*. Received: ۱۴/۰۸/۱۴۰۳ SH (۰۴/۱۱/۲۰۲۴ CE) and Accepted: ۲۰/۱۱/۱۴۰۳ SH (۰۸/۰۲/۲۰۲۵ CE).

*. Ph.D. in Qur'anic Sciences with a specialization in Management, Al-Mustafa International University, Faculty of Qur'an and Hadith Studies. Email: mohmmadanvar^{۳۲}@gmail.com

*. Ph.D. in Qur'anic Sciences with a specialization in Management, Al-Mustafa International University, Faculty of Qur'an and Hadith Studies. Email: zakirezaei@chmail.ir



عوامل مؤثر نظارت و کنترل درونی منابع انسانی در سازمان از منظر قرآن*

محمد انور جعفری* محمد زکی رضایی*

چکیده

نظارت و کنترل منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. مدیران سازمان‌ها با برنامه‌ریزی، راه‌های دستیابی به اهداف را مشخص می‌کنند. در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و رشد پایدار به سیستم‌های نظارت و کنترل منابع انسانی کارآمد و اثربخش نیاز دارد. سیستم‌های سنتی، با تمرکز بر جنبه‌های کمی و عملکردی، اغلب از ارزش‌های انسانی و اخلاقی غافل می‌مانند و این امر می‌تواند به کاهش رضایت شغلی، تضعیف انگیزه، و در نهایت، کاهش بهره‌وری منجر شود. قرآن کریم، با تأکید ارزش‌های معنوی و اخلاقی الگویی نوینی را برای طراحی سیستم‌های نظارتی ارائه می‌دهد و مدیران مسلمان را به انجام نظارت و کنترل منابع انسانی در سازمان سفارش می‌کنند. این امر حتی به سطح فردی نیز تسری می‌یابد، به گونه‌ای که فرد مسلمان توصیه می‌شود پیش از ارزیابی دیگران، خود را مورد ارزیابی و حسابرسی قرار دهد. هدف پژوهش بررسی عوامل مؤثر نظارت و کنترل منابع انسانی در سازمان از منظر قرآن و روش تحقیق به صورت استنتاجی شهید صدر صورت گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عوامل نظارت و کنترل از منظر قرآن نظیر ایمان‌مداری، عدالت‌مداری، اخلاق‌مداری، امانت‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مشورت، آموزش شفافیت، وجدان‌کاری، بصیرت‌مداری، تنبیه و تشویق می‌تواند عامل تأثیرگذار در نظارت و کنترل منابع انسانی باشد و موجب بهره‌وری در سازمان‌ها می‌گردد.

واژگان کلیدی: قرآن کریم، قرآن و سازمان، نظارت و کنترل، منابع انسانی.

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۴ و تاریخ تأیید: ۱۴۰۳/۱۱/۲۰

* محمد انور جعفری، دانش‌آموخته دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه مجتمع آموزش عالی قرآن و حدیث. mohmmadanvar32@gmail.com

* محمد زکی رضایی، دانش‌آموخته دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه مجتمع آموزش عالی قرآن و حدیث. zakirezaei@chmail.ir



مقدمه

انسان موجودی است که، همواره به عنوان اشرف مخلوقات در جهان هستی مورد مطالعه دانشمندان جهان قرار گرفته است. پژوهشگران در سراسر جهان کتاب‌ها و مقالات زیادی را تألیف و نشر رسانده است که محوریت همه آن‌ها با موضوع شناخت انسان بوده است. دین اسلام، به تمام ابعاد وجودی انسان را در قرآن کریم مورد توجه قرار داده است. اسلام، جایگاه واقعی انسان اعم از روحی و جسمی در قرآن مورد تأکید قرار داده است. بنابراین؛ قرآن کتابی است هدایت‌گر، تمام صفات حسنه و صفات ناشایست که برای انسان وجود دارد. معرفی می‌کند و از طرفی استعدادهای فوق‌العاده‌ای که از طرف خداوند در وجود انسان به ودیعه گذاشته است قرآن با صراحت بیان می‌کند. معارف قرآنی پاسخگوی تمام نیازهای مادی و معنوی بشر امروزی است. آموزه‌های قرآن، مبتنی با فطرت و عقلی بشر است. این آموزه‌ها بر خودکنترلی منابع انسانی در سازمان، باعث ایجاد تحول مثبت در رفتار و کردار آن‌ها می‌شود. تأثیر آموزه‌های قرآن، علاوه در رفتار منابع انسانی، در کارآمدی و اثربخشی آن‌ها تأثیرگذار است. خداوند می‌فرماید: «وَ أَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَ الْمُنْكَرِ؛ و نماز را به پا دار که نماز از کار زشت و ناپسند، باز می‌دارد» (عنکبوت/۴۵). از این آیه برداشت می‌شود که برخی از صفات انسانی نقش بازدارنده دارند؛ «بدین معنی که حافظ وضعیت مطلوب در نفس است و آن را از افراط و تفریط در غرایز باز می‌دارد و زمینه‌ساز فضیلت‌های اخلاقی متعددی است گرایش انسان به سوی نیکی‌ها و در نهایت میل او به رضا و قرب الهی و توانایی مهارت خودکنترلی در برابر زشتی‌ها و گناهان در نهاد انسان به طور فطری از سوی خداوند قرار داده شده است. انسان با حفظ تقوای الهی و با بهره‌گیری از نیروی عقل و دوری از هر آنچه که او را به سمت پلیدی‌ها سوق می‌دهد خود را کنترل نموده و در مسیر قرب الهی گام برمی‌دارد. بر اساس آموزه‌های قرآنی انسان موظف است همواره به اعمال و رفتار خود نظارت داشته باشد تا بتواند شاخص‌های دینی رفتار خود را کنترل



و اصلاح نماید. آیات زیادی از قرآن کریم نظیر مائده آیه ۷، شمس آیه ۱۰ نور آیه ۵۸ و تغابن آیه ۹ نشان‌دهنده این شاخص است. منابع انسانی با خودداری از نعمت عقل به عنوان برترین موهبت الهی و بهره‌مندی از آن در سایه آموزه‌های وحیانی می‌تواند به والاترین مقام انسانی دست یابد. عقل به منابع انسانی کمک می‌کند که با کنترل رفتار خویش و بازدارندگی داوطلبانه، آن امیال نفسانی خود را در جهت نیل به کمال و هدف مطلوب رهنمود سازد.» (گودرزی، ۱۳۹۸: ۷).

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات متعددی به مفهوم نظارت و کنترل در نظام مدیریت اسلامی و آموزه‌های دینی پرداخته‌اند. مقاله «نظارت و کنترل سازمانی از دیدگاه اسلام» (عبدالله جاسبی) یکی از نخستین پژوهش‌هایی است که به تبیین نقش کنترل در سلامت سازمانی بر پایه ارزش‌های اسلامی پرداخته است. در مقاله «واکاوی مفهوم نظارت درونی در قرآن و حدیث با رویکرد نظریه مبادله جورج هومنز»، نویسندگان با تلفیق مفاهیم دینی و نظریه‌های جامعه‌شناختی، نگاهی نو به تعاملات درونی فرد و ساختار نظارتی سازمان داشته‌اند. همچنین، مقاله «جایگاه نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی از منظر قرآن و روایات» (باقری و باتمانی) به بررسی نقش رهبری دینی در ایجاد نظام نظارتی عادلانه پرداخته است. سایر پژوهش‌ها از جمله «کنترل و نظارت سازمان در مدیریت اسلامی» (رادپور و جهانیان) و «کنترل اجتماعی سازمانی از دیدگاه قرآن کریم» نیز بیشتر بر ابعاد کلیات اجتماعی نظارت در اسلام تمرکز داشته‌اند. همچنین، مطالعاتی مانند «جایگاه نظارت و کنترل در مکتب اسلام» و «الگوی درباره نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی» پیشنهادهایی برای الگوهای اسلامی ارائه داده‌اند. نوآوری موضوع حاضر در این است که به جای پرداختن صرف به مفاهیم کلی نظارت در اسلام، بر عوامل



نظارت و کنترل درونی منابع انسانی تمرکز دارد؛ آن هم با تأکید بر آموزه‌های قرآنی چون ایمان‌مداری، آخرت‌گرایی، وجدان‌کاری، عدالت، مسئولیت‌پذیری، امانت‌داری، ترس از خدا و توکل. این موضوع ضمن بومی‌سازی رویکرد مدیریت منابع انسانی، زمینه ارتقاء معنوی و اخلاقی نیروی انسانی را نیز فراهم می‌کند؛ امری که در اغلب پژوهش‌های پیشین کمتر به آن پرداخته شده است.

روش پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از دو رویکرد مکمل، یعنی روش توصیفی-تحلیلی و روش استنتاجی شهید صدر انجام می‌شود. در گام نخست، به شیوه توصیفی-تحلیلی، مفاهیم مرتبط با نظارت و کنترل درونی از منظر قرآن مورد شناسایی قرار می‌گیرد. در این بخش، داده‌ها از طریق بررسی آیات قرآن کریم، منابع تفسیری و مطالعات علمی گردآوری و تحلیل می‌شوند تا بنیان‌های نظری موضوع روشن گردد. در گام دوم، از روش استنتاجی که شهید صدر، استفاده می‌شود. این روش بر پایه پرسش‌گری فعال و هدفمند از متن قرآن شکل گرفته است و با تکیه بر عقلانیت، تلاش دارد لایه‌های عمیق‌تر معنا را کشف کند. استنتاج در این پژوهش به معنای استخراج نظام‌مند مفاهیم راهبردی از آیات قرآن است، به گونه‌ای که بتوان آن‌ها را به مسائل رفتاری و مدیریتی انسان در سازمان تعمیم داد. بر این اساس، آیات مربوط به نظارت و کنترل درونی منابع انسانی در سازمان، به صورت هدفمند انتخاب و تحلیل می‌شوند. هدف آن است که از دل این آیات، چارچوبی برای فهم عوامل تأثیرگذار بر کنترل درونی منابع انسانی استخراج گردد. ترکیب این دو روش پژوهشی، امکان شناختی عمیق و کاربردی از آموزه‌های قرآنی را فراهم می‌سازد و زمینه‌ساز طراحی الگویی بومی و اسلامی برای مدیریت رفتار سازمانی می‌شود.



مفهوم‌شناسی

۱- نظارت و کنترل

نظارت به معنای پیگیری و مشاهده مداوم یک فرایند، سیستمی فعالیت است تا از عملکرد آن مطلع شد. هدف اصلی نظارت، جمع‌آوری اطلاعات در مورد وضعیت فعلی و پیشرفت است. این اطلاعات می‌توانند کمی (مانند اعداد و ارقام) یا کیفی (مانند مشاهدات توصیفی) باشد. کنترل به معنای مقایسه عملکرد واقعی با اهداف و استانداردهای از پیش تعیین شده و اتخاذ اقدامات اصلاحی در صورت وجود انحراف است. کنترل یک فرایند فعال و مداخله‌گر است. نظارت کنترل، همواره باهم استفاده می‌شود و مکمل یکدیگر است. «نظارت و کنترل به‌عنوان یکی از وظایف مدیر، از ارکان اصلی و عناصر حیاتی مدیریت سالم و کارآمد است. مدیران با برنامه‌ریزی، اهداف سازمان و راه‌های دستیابی به آن‌ها را مشخص می‌کنند. آگاهی از اجرای دقیق برنامه‌ها و اطمینان از حرکت سازمان در راستای دستیابی به اهداف اصلی آن، منوط به وجود نظامی دقیق و جامع برای نظارت و کنترل است. هر سازمانی دارای منابع و امکاناتی است که برای رسیدن به اهداف، باید از آن‌ها به‌طور مطلوب و بهینه بهره‌برداری کند و این امر جز در سایه نظارت و کنترل امکان‌پذیر نیست.» (خدمتی، ۱۳۷۹: ۱۰۵). بنابراین، در مدیریت هر سازمان، نظارت فرایندی اساسی است که از طریق آن می‌توان به حداکثر کارایی و اثربخشی در راستای اهداف سازمان دست یافت و به صحت پیش‌بینی‌های صورت گرفته در مورد برنامه‌ها پی برد. هیچ برنامه‌ای بدون نظارت به‌درستی اجرا نمی‌شود و نظارت نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنایی پیدا نمی‌کند. از آنجا که نظارت و کنترل، سازمان را در اصلاح انحراف‌ها و تطابق عملکردها با اهداف مطلوب یاری می‌دهد، نقش پویایی در هر سازمان ایفا می‌کند. «به‌طور کلی، منظور از نظارت، تلاش منظم در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سامانه بازخورد اطلاعات، مقایسه اجرای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده، و تعیین انحرافات



احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی (که دربرگیرنده حداکثر کارایی است)، می‌باشد». (رضائیان، ۱۳۷۹: ۵۶) بدین ترتیب، نظارت، کنترل یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین ارکان هر نظام مدیریتی محسوب می‌شود که در راهبری، استحکام و اعمال صحیح مدیریت، نقش اساسی و تعیین‌کننده ایفا می‌کند.

۲- نظارت و کنترل در قرآن

نظارت و کنترل در قرآن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این نظارت، نه به معنای کنترل ظالمانه، بلکه نظامی الهی برای هدایت و اصلاح اعمال و رفتار انسان‌هاست. خداوند، اولین و اصلی‌ترین ناظر بر اعمال و کردار انسان است. آیاتی چون «إِنَّ رَبَّكَ لَبِالْمُرْصَادِ» (فجر/۱۴) «لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ» (یونس/۱۴) «فَأِنَّكَ بِأَعْيُنِنَا» (طور/۴۸) و «إِنِّي مَعَكُمْ أَسْمَعُ وَ أَرَى» (طه/۴۶) بر این حقیقت تأکید دارند. خداوند از ریزترین اعمال انسان آگاه است، حتی از نیت‌های پنهان در دل: «يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ» (غافر/۱۹). همچنین، آیاتی مانند «مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ» (ق/۱۸) به نظارت فرشتگان بر گفته‌ها و کردار انسان اشاره دارند. «این نظارت فرشتگان، به عنوان ثبت و ضبط اعمال نیک و بد، اهمیت عمل صالح و پرهیز از گناه را برجسته می‌کند. در مجموع، نظارت الهی و نظارت فرشتگان، بستر ایجاد خودکنترلی و مسئولیت‌پذیری درونی در انسان را فراهم می‌آورند. بر این، اساس نظارت و کنترل درونی مؤثر در هر سازمان است و به کاهش نیاز به نظارت خارجی و افزایش عملکرد و رضایت شغلی منجر می‌شود.» (دلآوری، ۱۳۸۱: ۱۸)

عوامل مؤثر نظارت و کنترل درونی منابع انسانی سازمان در قرآن

۱- ایمان مداری



ایمان‌مداری به عنوان عامل نظارت و کنترل در سازمان، از منظر قرآن، بر پایه چند اصل کلیدی استوار است که به جای نظارت خارجی و اجباری، بر نظارت درونی کارمندان تأکید دارد. منابع انسانی دارای ایمان قوی به خداوند توکل می‌کند مدیران و به جای اتکا به سیستم‌های نظارتی پیچیده و سختگیرانه، امور را به خداوند می‌سپارند و حکمت او اعتماد می‌کنند. این اعتماد درونی، باعث ایجاد تعهد و صداقت در انجام وظایف می‌شود. ایمان‌مداری در کارکنان باعث می‌شود که اعمال آن‌ها در پیشگاه خداوند مورد قضاوت قرار خواهد گرفت و آن‌ها به صورت خودجوش تلاش می‌کند با انجام درست وظایف خود بدون نظارت از سوی مدیران بپردازند. ایمان‌مداری منجر به تربیت و تزکیه نفس مدیران و کارکنان می‌شود. قرآن کریم فرماید: «آيَاتِنَا وَبُزْغِيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ» (بقره/ ۱۵۱) قرآن، تربیت و تزکیه نفس را به عنوان راهی برای رسیدن به تقوای الهی و تقویت اخلاق معرفی می‌کند. سازمانی که بر پایه ایمان‌مداری بنا شده است، باید به تربیت و تزکیه نفس کارکنان خود اهمیت دهد. برگزاری دوره‌های اخلاقی، ارائه مشاوره‌های دینی و ایجاد فضای مناسب برای خودسازی، از راهکارهای این رویکرد است. تقوا و تهذیب باعث تقویت خود کارآمدی و نظارت درونی منابع انسانی در سازمان می‌شود ایمان‌مداری منابع انسانی را هرگونه ظلم و ستم نهدی می‌کند این موضوع به ایجاد اعتماد و افزایش رضایتمندی کمک می‌کند. (مصباح یزدی، ۱۳۶۹: ۱۲۷).

دو نوع ایمان وجود دارد. ایمان قلبی و ایمان ظاهری در اینجا منظور از ایمان به عنوان عامل نظارت و کنترل منابع انسانی در سازمان، ایمان قلبی است. «ایمان قلبی ایمانی است که در دل و رسوخ کرده و دل آن را باور کرده باشد. آنچه می‌تواند عامل تقویت نظارت در نیروی انسانی شود همان ایمان قلبی است. ایمان قلبی هوای نفسانی و غرایز کارکنان را نظارت و کنترل می‌کند. ایمان قلبی موجب نظارت درونی و بیرونی نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌شود و جلوی اهمال‌کاری‌ها و خلاف‌ها را می‌گیرد.» (مظاهری ۱۳۸۹: ۳۴).



قرآن کریم می‌فرماید: «مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ» (مائده/۶۹) «ایمان با عمل صالح همراه است ایمان بدون عمل صالح معنا ندارد و آرامش واقعی در سایه ایمانی همراه با عمل صالح است. عمل صالح در تمام شئون زندگی انسان جاری می‌شود در عبادت، در کار، گفتار، و...» (طیب، ۴۲۹:۱۳۷۳) (ایمان به عنوان یک نیروی قدرتمند درونی با تأثیر برونی می‌تواند به عنوان یک عامل تأثیر عمیقی بر نظارت و کنترل منابع انسانی در سازمان داشته باشد. ایمان به ارزش‌های اخلاقی، الهی یا اعتقادی، منابع انسانی انگیزه می‌دهد تا در کار خود تلاش کنند و به وظایف خود با مسئولیت‌پذیری و تعهد عمل کنند. ایمان به یک هدف والا، تلاش را افزایش می‌دهد. افراد با ایمان به هدف والاتری در کار خود دنبال می‌کنند، در برابر سختی‌ها صبورترند و در مقابل وسوسه‌ها و لغزش‌ها مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. ایمان حس مسئولیت‌پذیری، ایمان به وجود ناظر و پاسخگویی در برابر او، را در منابع انسانی تقویت می‌کند و آن‌ها را به رعایت اخلاق، صداقت و انجام وظایف با دقت وادار می‌کند. در نهایت ایمان موجب نظارت دقیق و کنترل از طرف منابع انسانی در سازمان می‌شود.

۲- آخرت‌گرایی

آخرت‌گرایی، با تمرکز بر پاداش و عقاب الهی در آخرت، عامل مهمی در نظارت و کنترل درونی منابع انسانی در سازمان محسوب می‌شود. این عامل را موجب تحریک انگیزه‌های درونی می‌شود.

باور به پاداش و مجازات الهی در آخرت، انگیزه‌های درونی کارکنان را برای انجام وظایف به بهترین نحو و با رعایت اخلاق حرفه‌ای تقویت می‌کند. این امر به کاهش نیاز به سیستم‌های نظارتی سختگیرانه و افزایش خودتنظیمی در میان کارکنان منجر می‌شود. کارکنانی که به پاداش اخروی ایمان دارند، کمتر به دنبال منافع مادی زودگذر هستند و بیشتر به دنبال رضای خدا و انجام وظیفه به بهترین نحو می‌باشند. آخرت‌گرایی موجب ارتقای اخلاق حرفه‌ای می‌شود باور



کارکنان به آخرت، باعث می‌شود که کارکنان به اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی پایبند باشند.

این امر در نهایت به بهبود روابط بین کارکنان، افزایش همکاری و ایجاد فضای کاری مثبت کمک خواهد کرد. «رفتارهای غیراخلاقی مانند دروغ‌گویی، خیانت، دزدی و ریاکاری در چنین محیط کاری به حداقل می‌رسد. آخرت‌گرایی به کاهش نیاز به کنترل‌های بیرونی کمک می‌کند وقتی کارکنان به دلیل ایمان داشتن به آخرت، از درون کنترل و نظارت می‌شوند، نیاز به سیستم‌های نظارتی پیچیده و سختگیرانه کاهش می‌یابد. این امر باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها و منابع سازمان و همچنین افزایش رضایت کارکنان می‌شود. در اینجا باید یادآور شد که نظارت کنترل‌های بیرونی می‌تواند همچنان وجود داشته باشد اما به عنوان مکمل نمی‌تواند جایگزین نظارت درونی باشد.» (طوبایی، ۱۳۸۵: ۲۳)

آخرت‌گرایی، «تحولی اساسی در رفتار و سلوک نیروی انسانی در سازمان ایجاد می‌کند. «تربیت دینی، مسئولیت ویژه‌ای در باروری عقل دینی از رهگذر القای ذهنیت آخرت اندیش دارد. با این توصیف، مفاهیم دینی سرشار از یادآوری سرای جاوید و ایجاد تنبه در نیروی انسانی نسبت به آن است» (فراهانی ۱۳۷۸: ۱۵۴)

چنانچه قرآن می‌فرماید: «وَ اتَّقُوا يَوْمًا لَا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا وَ لَا يُقْبَلُ مِنْهَا شَفَاعَةٌ وَ لَا يُؤْخَذُ مِنْهَا عَنَلٌ وَ لَا هُمْ يُنصَرُونَ» (بقره/۴۸) همچنین امام خمینی (ره) درباره تأثیر آخرت‌گرایی در تربیت انسان می‌فرماید: «اگر انسان باور کند یک مقصد برای این عالم است و انسان بازخواست خواهد شد در مرحله بعد از مردن فنا نیست؛ مردن انتقال از یک نقص به کمال است؛ این نگرش انسان را از همه لغزش‌ها مصون می‌دارد» (فراهانی ۱۳۷۸: ۱۰۵-۱۵۲).

آخرت‌گرایی «با ایجاد انگیزه رسیدن به حیات جاویدان و گذر از زندگی کوتاه دنیا به وسیله بی‌اهمیت جلوه دادن لذت‌های دنیایی، نقش به‌سزایی در نظارت و کنترل درونی ایفا



می‌کند. از آن جا که عملکرد آدمی متأثر از باورهاست، ایمان به عالم آخرت بر تعدیل و رهبری غرایز انسانی، پرورش فضایل اخلاقی و چگونگی روابط انسان با دیگران نیز تأثیرگذار است.» (قطبی و دیگران ۱۳۹۳: ۴۴۵). تأثیر آخرت‌گرایی در منابع انسانی در سازمان این است که منابع انسانی را باورمند؛ به زندگی پس مرگ می‌کند و تمام وجود درک می‌کند که این دنیا موقتی است و جاودانه نیست و هر کار در این دنیا انجام می‌شود بازخورد آن را بعد از مرگ در آخرت خواهد دید و تمام اعمال مورد ارزیابی قرار می‌گیرد بر اساس آن پاداش و یا کیفر را می‌بیند. این نوع نگاه و اعتقاد موجب تقویت ایمان شده و انجام وظیفه را در منابع انسانی تقویت می‌کند در نهایت بازدارندگی از کارهای ناشایست نظارت درونی را به همراه دارد.

۳- عمل‌گرایی

عمل‌گرایی در نظارت و کنترل درونی منابع انسانی، بر پایه نتایج و عملکرد قابل مشاهده و سنجش‌پذیر استوار است. عمل‌گرایی بر ارزیابی عملکرد واقعی کارکنان و تطابق آن با اهداف و استانداردهای از پیش تعیین شده سازمان تمرکز می‌کند. عمل‌گرایی کارکردهای مختلف در سازمان دارد از جمله آن‌ها «تعیین اهداف» و معیارهای عملکرد هستند که باید رفتار کارکنان در سازمان از طریق سازمان عملکرد آن‌ها از نظر کمی کیفی قابل اندازه‌گیری باشد. تا بر اساس آن نظارت درونی تقویت گردد. «طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد» عمل‌گرایی در نظارت، نیازمند سیستم‌های ارزیابی عملکرد دقیق و منظم است. این سیستم‌ها باید به صورت عینی و بی‌طرفانه، عملکرد کارکنان را در برابر اهداف و معیارهای تعیین شده بسنجند. این سیستم‌ها می‌توانند شامل روش‌هایی مانند امتیازدهی، ارزیابی ۳۶۰ درجه و گزارش‌های عملکرد باشند. «بازخورد و اصلاح عملکرد» عمل‌گرایی بر بازخورد منظم و سازنده به کارکنان تأکید می‌کند. بازخورد باید شفاف باشد و نقاط قوت و ضعف عملکرد کارکنان را به طور دقیق مشخص کند. هدف از این بازخورد، بهبود عملکرد و رفع مشکلات احتمالی است. «سیستم‌های پاداش و تنبیه»



پاداش‌ها برای عملکرد خوب و موفقیت در رسیدن به اهداف تعیین شده ارائه می‌شوند و تنبیهات در صورت عدم تحقق اهداف یا عملکرد نامناسب اعمال می‌شوند». (باد بین، ۱۳۹۶)

عملگرایی از نظر قرآن کریم، «در کنار آگاهی‌های انسان، عملکرد وی همواره مورد سنجش قرار می‌گیرد. هر فردی که به کنترل نفس خود اقدام می‌کند، انعکاس آن در رفتارهای سازمانی و اجتماعی او متجلی می‌شود. دین مقدس اسلام و قرآن کریم، عمل‌گرایی انسان‌ها را مبتنی بر خرد و آگاهی می‌داند و عمل‌گرایی بدون علم و آگاهی را نفی می‌کنند». (ابوطالب خدمتی و دیگران، ۱۳۹۴: ۳۰۹) نیروی انسانی در سازمان، آنچه را که سال‌ها در فرایند کار اندوخته، باید به آن عمل نماید. عمل‌گرایی نیروی انسانی در سازمان‌ها، موجب نظارت و کنترل درونی آن‌ها می‌شود. قرآن کریم در رابطه با عمل‌گرایی می‌فرماید: «وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى» همانا برای انسان نیست جز اینکه تلاش و کوشش کند. از این آیه عمل‌گرایی استفاده می‌شود تلاش کردن همان‌گرایی در کارها است. عمل‌گرایی است. از نظر دینی انسان مکلف به انجام وظیفه و تلاش است حصول نتیجه از وظایف انسان نیست. مؤمن باید ایمان به بقای عمل خود و درخواست نتیجه و پاداش از خداوند داشته باشد. زیرا هیچ عملی در هستی محو نمی‌شود». (ابن ابی حاتم، ۱۴۱۹: ۳۲۴).

قرآن می‌فرماید: «إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا» (مریم/۹۶) در این آیه «وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ» «به انجام کارهای نیک و شایسته اشاره دارد. این مفهوم به عملکرد خوب، تلاش برای بهبود مستمر، رعایت اخلاق حرفه‌ای و همکاری سازنده با همکاران تحلیل می‌باشد. «سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا» دوستی خداوند در آیه، نمادی از پاداش الهی است». (بحرانی، ۱۳۷۵: ۲۸) این آیه به پاداش به صورت افزایش حقوق، ترفیع، تشویق، اعتبار و رضایت شغلی اشاره دارد. سازمانی که عملکرد خوب را به طور منصفانه پاداش می‌دهد، باعث افزایش انگیزه



و عملکرد کار مثبت کارکنان می‌شود. عملگرایی منابع انسانی باعث نظارت و کنترل درونی آن‌ها می‌شود چون پاداش بر اساس ایمان و عمل صالح است، سازمان باید سیستم نظارتی داشته باشد که عملکرد کارکنان را به طور عینی و منصفانه ارزیابی کند. این نظارت باید بر عملکرد و نتایج قابل سنجش تمرکز داشته نماید.

۴- اخلاق‌مداری

اخلاق‌مداری یکی از عوامل مهمی است که نقش کلیدی در تقویت سیستم‌های نظارت و کنترل درونی منابع انسانی دارد اخلاق‌مداری به عنوان نظارت و کنترل‌کننده درونی رفتار منابع انسانی در سازمان عمل کرده و نیاز به نظارت بیرونی مداوم را کاهش می‌دهد. کارمندان اخلاق‌مدار، با وجدان کاری و تعهد، استانداردها را رعایت کرده و به افزایش کارایی سازمان کمک می‌کنند. علاوه بر این، محیط کاری اخلاقی، رضایت شغلی و انگیزه کارکنان را افزایش داده، به بهبود بهره‌وری و کاهش غیبت منجر می‌شود. «این امر، به عنوان یک مکانیزم کنترل درونی عمل کرده و کارکنان را به تلاش خودجوش برای تحقق اهداف سازمان ترغیب می‌کند. متن با استناد به آیات قرآن و تحقیقات، مبانی نظری این ادعا را تقویت کرده و بر اهمیت بعد معنوی و ارزش‌های فراتر از منافع مادی در اخلاق‌مداری تأکید می‌کند. در نهایت، ایجاد محیط کاری اخلاقی به افزایش کارایی، بهره‌وری، و رضایت شغلی، و کاهش هزینه‌های نظارت و کنترل منجر خواهد شد و فرهنگ اعتماد متقابل و همکاری را تقویت می‌کند.» (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰: ۶). اخلاق‌مداری در تمام امور زندگی، «از جمله در مشاغل سازمانی باعث کارآمدی و اثربخشی آن‌ها می‌شود.» (کریم زاده، ۱۳۹۹: ۱) قرآن کریم می‌فرماید: «وَأَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ» (عنکبوت/۴۵) نماز در رأس برنامه‌های زندگی است نماز رابطه انسان را به خدا برقرار می‌کند. «نماز نقش اصلاحی مهم در اخلاق و رفتار انسان دارد و انسان را از فحشا و هر نوع کار ناشایست بازمی‌دارد و در نماز



انواع رمز رازهای نهفته است که می‌تواند انسان به آن‌ها دست یابد.» (طبرسی، ۱۳۸۴: ۱۵۱). نماز به عنوان عامل بازدارنده از فحشاء و منکر، فحشاء و منکر در آیه یک اعمال زشت و ناپسند است که در سازمان می‌تواند شامل دروغ‌گویی، دزدی، توهین به همکاران، عدم رعایت امانت، و هر نوع رفتار غیرحرفه‌ای و غیراخلاقی شود. آیه به طور مستقیم به تأثیر نماز در نظارت و کنترل از درون برای این رفتارها اشاره می‌کند. یاد خدا در آیه؛ به عنوان عامل تقویت‌کننده وجدان کاری. «وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ» مطرح شده بر اهمیت یاد خدا و توجه به خدا در تمام شئون زندگی تأکید می‌کند. در رابطه با نظارت و کنترل درونی منابع انسانی، می‌توان به تقویت وجدان کاری و احساس مسئولیت در مقابل خدا و بندگان خدا تحلیل کرد به این صورت وقتی کارمندی که همیشه به یاد خدا است، احتمال کمتری دارد که به اعمال غیراخلاقی دست بزند، زیرا می‌داند که خداوند از اعمال او آگاه است. «اللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ» این بخش از آیه به آگاهی از نظارت الهی از اعمال بشر تأکید می‌کند. این مفهوم می‌تواند به عنوان یک مکانیزم نظارت درونی قوی عمل کند. اگر کارمندان بدانند که رفتار و عملکرد آن‌ها از نظر اخلاقی و حرفه‌ای ارزیابی خواهد شد، سعی می‌کنند رفتار اخلاقی و حرفه‌ای خود را بهبود بخشند. این نوع نظارت درونی می‌تواند به عنوان یک عامل محرک برای پیشرفت و بهبود عملکرد کارکنان باشد؛ بنابراین؛ آیه، به نماز و یاد خدا، به تقویت اخلاق‌مداری و تقویت نظارت و کنترل درونی منابع انسانی در سازمان تأکید می‌کند.

۵- وجدان کاری

جدان کاری، «به عنوان یک عامل درونی و انگیزشی، نقش کلیدی در تقویت نظارت و کنترل منابع انسانی در سازمان دارد. کارمندی که وجدان کاری بالایی دارد، نیاز به نظارت مداوم و دقیق مدیران را به حداقل می‌رساند. او به طور خودجوش، مسئولیت‌پذیرانه و با کیفیت بالا وظایف خود را انجام می‌دهد و به دنبال بهترین عملکرد ممکن است. این امر به مدیران فرصت



می‌دهد به جای هدر رفت زمان و انرژی برای نظارت مستقیم، به وظایف استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت تمرکز کنند. وجدان کاری باعث ارتقای کیفیت کار و افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. این امر به طور طبیعی منجر به کاهش زمان و منابع مورد نیاز برای انجام کارها می‌شود. وجدان کاری خطاها و اشتباهات را کاهش می‌دهد دقت و توجه به جزئیات از ویژگی‌های بارز کارکنان با وجدان کاری بالاست. این افراد سعی می‌کنند از هرگونه خطا و اشتباه در کار خود جلوگیری کنند و در صورت بروز اشتباه، مسئولیت‌پذیری خود را به طور کامل می‌پذیرند. وجدان کاری باعث تقویت فرهنگ سازمانی می‌شود وجود کارکنانی با وجدان کاری بالا به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و مبتنی بر اعتماد و همکاری کمک می‌کند. این فرهنگ منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد و انگیزه در کارکنان می‌شود و در نهایت به افزایش عملکرد کلی سازمان می‌انجامد همچنین وجدان کاری موجب کاهش هزینه‌های مرتبط با نظارت مستقیم و سیستم‌های کنترل پیچیده، هزینه‌های مرتبط با مدیریت، نظارت و ارزیابی عملکرد می‌گردد». (رشتبر، ۱۳۹۵: ۱۹).

قرآن کریم؛ در تأثیر وجدان کاری بر نظارت و کنترل درونی منابع انسانی می‌فرماید «وَلَا أُقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ» (قیامت/۱۲)؛ نفس لوامه نیروی انسانی را در فرایند انجام کارها از درون کنترل می‌کند و نظارت‌کننده درونی مداوم در وجود کارکنان را تقویت می‌کند. قرآن کریم می‌فرماید: منظور از «نفس لوامه» نفس مؤمن است که همواره در دنیا او را به خاطر گناهانش و سرپیچی از اطاعت خدا ملامت می‌کند و در روز قیامت سودش می‌رساند. (طباطبایی، ۱۳۷۴) «در مورد رابطه این دو سوگند باهم باید بگوییم حقیقت این است که یکی از دلایل وجود «معاد»، وجود «محکمه وجدان در درون جان انسان است که به هنگام انجام کار نیک روح آدمی را مملو از شادی و نشاط می‌کند و از این طریق به او پاداش می‌دهد و به هنگام انجام کار زشت یا ارتکاب جنایت روح او را سخت در فشار قرار داده و مجازات و شکنجه می‌کند. به حدی که گاه برای



نجات از عذاب وجدان اقدام به خودکشی می کند و از اینجاست که از وجود وجدان اخلاقی پی به وجود وجدان کاری برده می شود و رابطه دو سوگند روشن می شود؛ (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ۷۸).

این آیه به نفسی اشاره دارد که خود را سرزنش می کند. این سرزنش، نتیجه‌ی سرزنش عملکرد غیر مناسب و یا عدم انجام وظایف است. با توجه به این معنا، می توان ارتباط آن را با وجدان کاری را این گونه تحلیل کرد. اول: نفسی که به خاطر کوتاهی در کار، عدم دقت، عدم صداقت، یا عدم رعایت مسئولیت‌ها خود را سرزنش می کند، نمودی از وجدان کاری است. این سرزنش داخلی نشانه‌ای از وجود یک حس اخلاقی قوی و توجه به کیفیت کار است. شخصی که وجدان کاری قوی دارد، از انجام کاری ناقص یا غیر حرفه‌ای آزار می بیند و این آزار، تجلی نفس لوامه است.

دوم: سرزنش نفس لوامه نیز می تواند به عنوان محرکی برای بهبود عملکرد در نظر گرفته شود. این سرزنش انسان را به خود بازمی گرداند و او را به اصلاح رفتار و عملکرد خود وادار می کند. کسی که وجدان کاری دارد، به دنبال کمال در کار است و همواره تلاش می کند تا از اشتباهات خود درس بگیرد و عملکردش را بهبود بخشد. سوم: نفس لوامه می تواند به عنوان یک معیار برای سنجش اخلاق کاری نیز مورد استفاده قرار گیرد. اگر فردی پس از انجام کاری احساس سرزنش کند، این نشان‌دهنده آن است که عملکرد او با معیارهای اخلاقی و وجدان کاری‌اش سازگار نیست.

۶- عدالت‌مداری

امروزه، موضوع عدالت‌مداری در سازمان یکی از مباحث بسیار مهم بشمار می رود به طوری که همه انسان‌ها علاقه‌مند هستند که با آن‌ها با عدالت رفتار شود. «اگر در شرایط خاصی عدالت به ضرر آنان تمام شود شاید به ظاهر از آن حکم ناراحت شود و آن را خطا تلقی نماید



اما در اعماق وجود به عدالت حکم کننده باور دارند و او را تحسین می کند». (نبوی، ۱۳۷۳؛ ۲۲۲). اجرای عدالت، هم وظیفه مدیران است و هم یکی از بهترین و مهم ترین راه نفوذ بر دل ها است و هم یکی از بهترین وسیله و ابزار کنترل برای مدیران می باشد، اجرای عدالت باعث دلگرمی کارکنان و تشویق هر چه بیشتر و بهتر انجام کار توسط کارکنان می شود. در قرآن کریم عدالت مداری از مهم ترین و اساسی ترین عوامل نظارتی می باشد. در آیه ۹۰ سوره مبارکه نحل، به این مهم اشاره شده است. «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ» (نحل / ۹۰). «عدل همان قانونی است که محوی هستی بر اساسشان می چرخد» (مکارم و همکاران، ۱۳۵۳؛ ۳۶۷). «نظام اجتماعی بر اساس عدالت استوار است» (طباطبائی، ۱۳۵۷؛ ۴۷۷). عدالت در نظارت به معنای بررسی و تحقیق منصفانه عملکرد کارکنان و پرهیز از افراط و تفریط در نظارت و کنترل است که این امر بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فضای همدلی و اعتماد را در بین کارکنان بیشتر می کند این فضای همدلی و اعتماد موجب می شود تا کارکنان وظایف محوله با تمام وجود به انجام برسانند. در خصوص ارزیابی عملکرد کارکنان قرآن کریم می فرماید: «وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ» (نساء / ۵۸) عدالت را به معنای ارزیابی منصفانه و بدون تبعیض در نظام نظارت و کنترل تأکید می کند. قرآن کریم دستور می دهد که در قضاوت ها و ارزیابی ها باید عدالت رعایت شود و بر کسی ظلم و ستم نشود.

خداوند تبارک و تعالی خلیفه قرار دادن حضرت داود را مشروط به اجرای عدالت کرده است. می فرماید: «يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ» (ص / ۲۶). یعنی ما تو را خلیفه و نماینده خود در زمین قرار می دهیم به شرطی که در میان مردم به حق و عدالت داوری کنی.

لذا عدالت در قرآن کریم، از جایگاه ویژه ای برخوردار است و یکی از عوامل کلیدی و مؤثر برای نظارت و کنترل درونی در سازمان ها به شمار می آید. مدیران باید با عدالت عمل کرده



و به حقوق کارکنان احترام بگذرد تا انگیزه و رضایت در میان آنان افزایش یابد. زمانی که در یک سازمان، عدالت حاکم باشد، این امر به طور مستقیم بر تقویت نظارت درونی کارکنان می‌انجامد. عدالت‌مداری در سازمان‌ها باعث ایجاد حس تعلق و وفاداری در افراد می‌شود، این حس تعلق موجب می‌شود که آن‌ها را خود را بخشی از سازمان بدانند و به طور طبیعی میل پیدا می‌کند تا وظایف و مسئولیت‌های محوله را به طور دقیق انجام دهد. عدالت‌مداری موجب افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌شود. زمانی که کارکنان احساس کنند به تلاش‌های آن‌ها به طور عادلانه پاداش داده می‌شود، انگیزه‌شان برای انجام کار بهتر افزایش می‌یابد. در نهایت اینکه، زمانی که در سازمان عدالت‌مداری برقرار باشد، دیگر نیازی به نظارت مداوم نیست بلکه این امر باعث نظارت درونی در افراد می‌شود.

۷- امانت‌داری

در فرآیند نظارت و کنترل درونی منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر، امانت‌داری است. امانت‌داری به معنای پابندی کارکنان به اصول اخلاقی مانند صداقت، درستکاری، و وفاداری به منافع سازمان است. این مفهوم نه تنها شامل حفظ و نگهداری از اموال فیزیکی سازمان مانند تجهیزات، اسناد و منابع مالی می‌شود، بلکه بهره‌وری درست از زمان، اطلاعات و فرصت‌های سازمانی را نیز در بر می‌گیرد. کارکنانی که روحیه امانت‌داری دارند، در انجام وظایف خود دقت بیشتری به خرج می‌دهند و از هرگونه سوءاستفاده از منابع سازمانی پرهیز می‌کنند.

در نظام‌های نظارتی کارآمد، امانت‌داری به عنوان یک معیار «کلیدی برای ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی مطرح می‌شود. این ویژگی باعث افزایش اعتماد بین مدیران و کارکنان شده و زمینه‌ساز ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و پایدار می‌گردد. همچنین، امانت‌داری در منابع انسانی موجب کاهش هزینه‌های ناشی از تخلفات، افزایش شفافیت، و ارتقای پاسخگویی در سازمان



می شود. در نهایت، نهادهای سازی امانت‌داری از طریق آموزش، الگوسازی مدیران، و ایجاد نظام پاداش و تنبیه مناسب، نقش مهمی در تحقق اهداف کلان سازمان ایفا می‌کند» (جوانعلی آذر، ۱۳۹۱؛ ۲۰۴). امانت‌داری از اصول مهم در بحث نظارت و کنترل درونی در سازمان است. «اگر انسان کار و مسئولیت را امانت بداند بی‌گمان حرمت آن پاس می‌دارد و تلاش می‌کند که به‌خوبی آن را پیش ببرد و بالنده سازد» (قراملکی، ۱۳۸۸؛ ۲۳۰). به علاوه، امانت‌داری یکی از ویژگی‌های برجسته انسانی است که در آموزه دینی تأکید زیادی به آن شده است.

این ویژگی در افراد که بر عملکرد سازمان وظیفه نظارت و کنترل را دارد از اهمیت ویژه‌ی برخوردار است، «زیرا این افراد گاهی به اطلاعات دست می‌یابند که به نفع سازمان نمی‌باشد و یا برخی از این اطلاعات به منزله اسرار کارکنان است و جزء موارد خاص و حساس می‌باشد، که نباید علنی و آشکار شود». (الوانی و همکاران، ۱۳۸۴؛ ۳۰۸).

قرآن کریم نیز به این امر توجه زیادی دارد. آنجایی که به اهمیت امانت‌داری می‌فرماید: «قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ» (یوسف/۵۵). حضرت یوسف (ع) می‌فرماید من هم امانت‌دار خوبی هستم و هم نگهدارنده خوبی و نسبت به آن دانا هستم. حضرت یوسف فرمود: «إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ» یعنی هم نگهدارنده خوبی هستم و هم به اسرار این کار واقفم، از اوصاف ناظران این است که امین باشند». (توکل و گائینی، ۱۳۹۲؛ ۹۹). «...مَكِينٌ أَمِينٌ» (یوسف؛ ۵۴). بنابراین ناظران باید افراد امانت‌دار باشند و اسرار و اطلاعات مهم سازمان و همچنین اسرار و اطلاعات مهم کارکنان را به عنوان امانت حفظ کنند. «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا» (نساء/ ۵) سپردن امور به کاردانان و امانت‌داران (قرائتی، ۱۳۷۴؛ ۸۹). در آموزه‌های دینی به امانت‌داری توصیه‌های فراوانی شده است. بی‌تردید یکی از جهت‌گیری‌های مهم دعوت پیامبران، امانت‌داری بوده است که این امر ابزاری مهمی برای نیل به اهداف جامعه و سازمان‌ها است به



عبارت دیگر: انسان امانتدار زمانی که وظیفه‌ی را قبول مسئولیت می‌کند، سعی و تلاشش بر این است که تمام و کمال انجام دهد زیرا این مسئولیت یک امانت در نزدش می‌باشد (قراملکی، ۱۳۸۸، ۲۱۸). مدیران و کارکنان منابع انسانی امانتدار سازمان هستند و باید وظایف نظارتی خود را با صداقت و در راستای اهداف سازمان انجام دهند. اگر مدیران و کارکنان سازمان وظایف محوله را امانت بدانند، سعی می‌کند آن را به بهترین وجه ممکن انجام دهند.

با توجه به مطالب که ذکر شده امانت‌داری، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تقویت نظارت و کنترل درونی منابع انسانی در سازمان‌ها است. این ارزش نه تنها باعث کاهش هزینه‌های نظارتی می‌شود، بلکه موجب افزایش بهره‌وری، بهبود روابط بین فردی و ایجاد یک محیط کاری سالم و پویا می‌شود. با تقویت امانت‌داری در سازمان، می‌توان به نظارت درونی دست یافت و سازمان را به سمت و سوی موفقیت پایدار سوق داد.

۸- مسئولیت‌پذیری

یکی دیگر از عوامل کلیدی در نظارت و کنترل درونی منابع انسانی، مسئولیت‌پذیری است. مسئولیت‌پذیری به معنای تعهد فردی در قبال انجام وظایف، پذیرش نتایج عملکرد خود، و پاسخگویی در برابر تصمیم‌ها و اقدامات است. این ویژگی نقش مهمی در ایجاد نظم، انضباط کاری و پیشبرد اهداف سازمان ایفا می‌کند. کارکنان مسئولیت‌پذیر همواره نسبت به وظایف خود متعهد هستند و در انجام آن‌ها دقت، پشتکار و صداقت به خرج می‌دهند. چنین افرادی نه تنها در برابر مدیران، بلکه در برابر همکاران و مشتریان نیز پاسخگو هستند و سعی می‌کنند عملکردی شفاف و قابل اطمینان داشته باشند. مسئولیت‌پذیری موجب افزایش بهره‌وری، کاهش خطاها، و ارتقای سطح اعتماد در سازمان می‌شود. در ساختار نظارتی سازمان، تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری از طریق آموزش‌های مستمر، تعریف دقیق نقش‌ها و انتظارات، و استقرار نظام



پاداش و بازخورد مؤثر، امکان‌پذیر است. وقتی کارکنان بدانند که پاسخگویی عملکرد خود هستند، با انگیزه بیشتری عمل کرده و کنترل درونی قوی‌تری در آنان شکل می‌گیرد. این امر موجب کاهش نیاز به کنترل‌های بیرونی شده و سازمان را در مسیر توسعه پایدار قرار می‌دهد. (نبوی؛ ۱۳۷۳).

اگر انسان مسئول پاسخگویی کارها و کوشش‌های خود باشد، کار و تلاش خود را نیمه‌کاره رها نمی‌کند؛ نسبت به وظیفه خود احساس مسئولیت می‌کند. (بابائیان، علیزاده و مهمویی، ۱۳۹۲؛ ۲۱۸). به عبارت دیگر: از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر در نظام نظارت و کنترل درونی، مسئولیت‌پذیری است افراد که در سازمان وظیفه‌ی قبول می‌کند باید نسبت به وظیفه محوله احساس مسئولیت کند و آن را در حد توان درست انجام دهد. قرآن کریم نیز به اهمیت مسئولیت‌پذیری چنین بیان می‌دارد: «كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ» (مدثر/۳۸). «هر کسی در گرو کار خودش است» به عبارت دیگر: گوی تمام وجود انسان در گرو وظایف و مسئولیت خویش است (طباطبایی، ۱۳۵۷؛ ۲۵). «وَقَفُّوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ» (صافات/۲۴). «آنها را متوقف سازید چون باید مورد بازرسی قرار گیرند» (مکارم شیرازی، ۱۳۵۷؛ ۳۵).

در فرهنگ قرآنی، هر فرد مسئول اعمال و کارهای خویش است. این اصل باعث می‌شود که افراد در سازمان به وظایف خود به درستی عمل کنند و پاسخگویی عملکرد خود باشند. با ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، می‌توان کارکنان را به سمت پذیرش مسئولیت‌های خود تشویق کرد. از این آیه استنباط می‌شود که موفقیت هر سازمان به میزان مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان آن بستگی دارد یعنی هر فرد نسبت به وظیفه محوله ناظر می‌باشد و تمام سعی و تلاشش بر این است که مسئولیت خویش را به‌خوبی انجام دهد.

در قرآن کریم، انسان‌ها به پاسخگویی نسبت به اعمال و رفتار خود تشویق شده‌اند. در سازمان‌ها نیز افراد باید نسبت به وظایف خود پاسخگو باشند و مسئولیت‌پذیری داشته



باشند. همان گونه که بیان شد، مسئولیت پذیری یکی از اساسی تری رکن در سازمان است. این ویژگی نه تنها به پیشبرد اهداف سازمان کمک می کند، بلکه در ایجاد یک محیط پویا و سالم منجر می شود. مسئولیت پذیری و نظارت ارتباط تنگاتنگی باهم دارند. به این معنا که هر چه سطح مسئولیت پذیری در سازمان بیشتر باشد، نظارت درونی نیز به همان اندازه قوی خواهد بود. این مسئولیت پذیری در کارکنان حس مالکیت ایجاد می کنند زمانی که این حس ایجاد شد، کارکنان به صورت خودکار بر عملکرد خود نظارت می کنند و تلاش می کنند تا بهترین نتیجه را به دست آورد. در سازمان های که سطح مسئولیت پذیری بالا است، نیاز به نظارت بیرونی کمتر می شود. چون کارکنان خود ناظر بر اعمال خویش می باشند.

۹- ترس مداری از خدا

ترس از خدا یکی از عمیق ترین و مؤثرترین عوامل در نظارت و کنترل درونی منابع انسانی در سازمان هاست. این عامل درونی، برخاسته از باورهای دینی و اعتقادات اخلاقی افراد است و نقش مهمی در خود کنترلی، صداقت، و انجام وظایف با وجدان کاری ایفا می کند. فردی که به خدا ایمان دارد و باور دارد که همواره در محضر خداوند قرار دارد، حتی در غیاب نظارت بیرونی نیز سعی می کند درستکار، مسئولیت پذیر و امانت دار باشد. «ترس از خدا باعث می شود کارکنان از انجام تخلفات، سوء استفاده از منابع، بی عدالتی و خیانت در کار پرهیز کنند. این نوع کنترل درونی، قوی ترین شکل نظارت است که نه با ابزارهای اداری بلکه از درون فرد سرچشمه می گیرد. سازمان هایی که به ارزش های دینی و معنوی توجه دارند، می توانند از طریق تقویت باورهای الهی، ایجاد فضای اخلاقی، و الگوسازی مدیران با ایمان، زمینه ساز گسترش این نوع نظارت درونی شوند. چنین رویکردی موجب ایجاد اعتماد، سلامت سازمانی و پایداری در عملکرد منابع انسانی می شود. در نهایت، ترس از خدا عاملی است که به خودی خود ضامن حفظ اخلاق حرفه ای و تعهد به وظایف در هر شرایطی خواهد بود.» (افجه ای، ۱۳۸۳؛ ۷۸).



در این رابطه قرآن کریم آیات زیادی را برای جهانیان ارائه کرده است که بر مدیران اسلامی است تا با تشریح این آیات در میان کارکنان پردازد تا مؤثرترین و متعالی‌تری شیوه نظارت و کنترل درونی را در محیط کار فراهم سازد. قرآن کریم بیان می‌دارد: «رَبَّنَا إِنَّكَ تَعْلَمُ مَا نُخْفِي وَمَا نُعْلِنُ مَا يَخْفَى عَلَى اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ» (ابراهیم/۳) «خداوند! به آشکارا و نهان ما واقف است و هیچ چیز در آسمان و زمین بر خدای متعال پوشیده نیست». ترس از اینکه خداوند متعال به همه اعمال نظارت دارد باعث می‌شود وظایف محوله را به خوبی به سرانجام برسانیم. قرآن کریم در این زمینه می‌فرماید: «وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تُسْرَوْنَ وَمَا تُعْلِنُونَ» (نحل/۱۹) «خداوند بر پنهان و آشکار شما دانا است». (مکارم شیرازی، ۱۳۸۹؛ ۱۹۰).

اگر این روحیه در بین کارکنان زنده شود که همه چیز در تحت سیطره و نظارت خداوند است و خداوند از دل و اسرار ناپاک آگاه است بی‌شک که تأثیر بسزای در کارکنان خواهد داشت. خداوند تبارک و تعالی می‌فرماید: «خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورِ» (غافر/۱۹) «خداوند چشم‌های خائن و اسرار دل‌های ناپاک را می‌شناسد» (مکارم شیرازی، ۱۳۵۳؛ ۶۵). در جایی دیگر می‌فرماید: «قُلْ إِنْ تُحْفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يُعْلَمَهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ» (آل عمران/۲۹). نه تنها اسرار درون شما را می‌داند بلکه " آنچه را که در آسمان‌ها و آنچه را در زمین است (نیز) می‌داند (و علاوه بر این آگاهی وسیع) خداوند بر هر چیزی توانا است.

بنابراین مدیران بر این امر واقفند که تا هنوز هیچ روش و ابزاری در علم مدیریت نتوانسته است مسئله نظارت و کنترل درونی منابع انسانی را به طور کامل حل و فصل نماید اما اگر مدیر مسلمان با یک سازماندهی و برنامه حساب شده روح معنویت و ایمان به خدا را در میان کارکنان باور سازد، یقیناً نه تنها در سازمان‌ها، بلکه در همه جامعه مشکل کارشکنی و یا فرار از مسئولیت محوله



حل خواهد شد. نظارت و کنترل درونی در سازمان به خودی خود به صورت کامل ایجاد می شود بلکه در این صورت نیاز به نظارت و کنترل نیست. زیرا همه کارکنان به عاقبت انجام ندادن وظایف و آگاهی کامل خداوند از اعمال آن‌ها باخبرند.





۱- توکل مداری

توکل یکی از مفاهیم عمیق دینی و اخلاقی است که می‌تواند به عنوان عاملی مؤثر در نظارت و کنترل درونی منابع انسانی در سازمان نقش آفرینی کند. «توکل به معنای اعتماد قلبی به خداوند و اتکا به قدرت او در کنار تلاش و برنامه‌ریزی است. کارمندی که اهل توکل است، در انجام وظایف خود نهایت دقت، صداقت و مسئولیت‌پذیری را به کار می‌گیرد، زیرا باور دارد نتیجه امور در دست خداست و او موظف است وظایف خود را به درستی انجام دهد. توکل موجب آرامش روانی و ثبات رفتاری در کارکنان می‌شود. افراد متوکل نه از شکست‌ها هراسی دارند و نه در برابر سختی‌ها دلسرد می‌شوند، بلکه با نیت خالص و انگیزه درونی، مسیر خود را ادامه می‌دهند. این نگرش، کنترل درونی آن‌ها را تقویت کرده و باعث می‌شود به جای رفتارهای فرصت‌طلبانه یا پرخطر، عملکردی متعهدانه و اخلاقی داشته باشند. در فضای سازمانی، ترویج فرهنگ توکل از طریق آموزش‌های اخلاقی، الگوسازی رفتاری مدیران و تأکید بر ارزش‌های معنوی، می‌تواند محیطی سالم، متعادل و با ثبات ایجاد کند که در آن، نظارت درونی کارکنان جایگزین نظارت‌های سنگین بیرونی شود» (فیض کاشانی، ۱۳۶۲؛ ۳۷۷).

به عبارت دیگر: توکل یعنی تکیه نمودن بر اراده خدا و اعتماد کامل بر اینکه او آفریننده سبب‌ها و مسلط بر همه آن‌ها می‌باشد، انسان بر توکل بر خداوند، خود را به حقیقت هستی و سبب اصلی متصل می‌کند؛ افراد که توکل بر خداوند دارد در واقع تکیه‌گاهش در همه کارها خداوند است چنین انسانی از لحاظ اراده و صفات روحی چنان قوی و نیرومند است که مغلوب هیچ عاملی دیگری نمی‌شود (الوانی، ۱۳۸۵؛ ۴۶). خداوند متعال در قرآن کریم در این زمینه می‌فرماید: «وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ» (طلاق/۳). «حقیقت توکل این است که انسان بداند: مخلوق، نه زیان می‌رساند، و نه نفع، و نه عطا می‌کند و نه منع، چشم امید از خلق برداشتن (و به خالق دوختن)



هنگامی که چنین شود، انسان جز برای خدا کار نمی‌کند، به غیر او امید ندارد، از غیر او نمی‌ترسد، و دل به کسی جز او نمی‌بندد، این روح توکل است». (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱؛ ۲۳۹).

توکل به این معنا نیست که نظارت و کنترل در سازمان‌ها نباشد، بلکه به معنای انجام مسئولیت‌ها است. قرآن کریم می‌فرماید: «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (آل عمران/۱۵۹).

مدیران سازمان پس از نظارت و کنترل دقیق برنامه‌ها، نتیجه را به خداوند بسپارند این کار باعث از بین رفتن استرس و ایجاد آرامش در مدیران می‌شود. توکل به خداوند موجب می‌شود که مدیران به جای سوءظن و بی‌اعتمادی به کارکنان، اعتماد بیشتری داشته باشند در این زمینه قرآن کریم می‌فرماید: «قُلْ هُوَ الرَّحْمَنُ أَمَنًا بِهِ وَعَلَيْهِ تَوَكَّلْنَا» (ملک/۲۹). فضایی را که کارکنان احساس کنند مدیران به آن‌ها اعتماد دارند، موجب افزایش نظارت و کنترل درونی و همچنین تعهد کاری و بهبود عملکرد افراد در سازمان خواهد شد.

بنابراین توکل به خداوند باعث ایجاد فضایی آرام، افزایش اعتماد کارکنان به مدیران و همچنین باعث ایجاد انگیزه برای هرچه بیشتر انجام وظایف در کارکنان خواهد شد. توکل بر خداوند موجب می‌شود تا نظارت و کنترل از حالت مکانیکی و بیرونی تبدیل به یک فرآیند معنادار شود آن اینکه انسان‌ها در آن حالت نه تنها برای بهره‌وری سازمانی، بلکه برای رشد معنوی و رضایت الهی تلاش و فعالیت می‌کنند اگر در سازمان‌های اسلامی روح توکل زنده شود نظارت و کنترل درونی شکل می‌گیرد و محیط سازمان آرام‌تر، انسانی‌تر و کارآمدتر خواهد شد. در نهایت اینکه، زمانی توکل در سازمان‌های نهادینه شود، دیگر نیازی به نظارت مداوم نیست بلکه این امر باعث نظارت درونی در افراد می‌شود.



نتیجه

نظارت و کنترل درونی منابع انسانی از منظر قرآن، بر پایه مفاهیم عمیق اخلاقی، اعتقادی و رفتاری استوار است که هر یک از آنها در ایجاد تعهد، خودکنترلی و عملکرد مؤثر در سازمان نقش اساسی دارند. این عوامل درونی، برخلاف کنترل‌های بیرونی که وابسته به ساختار، قوانین و ناظر انسانی هستند، از دل اعتقادات فردی برمی‌خیزند و ماندگاری و اثرگذاری بیشتری دارند. ایمان‌مداری زیربنای اصلی تمامی رفتارهای صحیح و الهی است. فردی که به خداوند ایمان دارد، باور دارد که همواره در محضر اوست و همین احساس حضور الهی، رفتارهایش را کنترل و جهت‌دهی می‌کند. آخرت‌گرایی نیز عامل مؤثری برای ایجاد تقوا و خودکنترلی در فرد است. وقتی کارمند باور داشته باشد که اعمالش در روز قیامت مورد حساب‌رسی قرار می‌گیرد، حتی در غیاب مدیریت دوربین نیز به وظایف خود پایبند خواهد بود. عمل‌گرایی، که در آموزه‌های دینی به عنوان ارزش والایی مطرح شده، مانع از رخوت، بی‌مسئولیتی و اتلاف وقت می‌شود و کارکنان را به سوی تلاش، خلاقیت و بهره‌وری سوق می‌دهد. در کنار آن، اخلاق‌مداری و وجدان کاری، موجب می‌شوند که افراد در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای سازمانی خود، صداقت، انصاف و همدلی را رعایت کرده و از رفتارهای ناعادلانه یا فرصت‌طلبانه پرهیز کنند. عدالت‌مداری، تعادل در توزیع مسئولیت‌ها، پاداش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را به همراه دارد و از تبعیض، ظلم و نارضایتی در محیط کار جلوگیری می‌کند. امانت‌داری نیز فراتر از حفظ اموال مادی سازمان است؛ شامل حفاظت از اسرار شغلی، اطلاعات محرمانه و حتی وقت و انرژی سازمان نیز می‌شود. مسئولیت‌پذیری به عنوان عامل کلیدی دیگر، کارکنان را نسبت به پیامدهای عملکرد خود پاسخ‌گو می‌سازد و حس تعهد و وظیفه‌شناسی را در آنها تقویت می‌کند. فرد مسئولیت‌پذیر نه تنها به وظایف محوله توجه دارد، بلکه در برابر تأثیر رفتار خود بر دیگران و کل سازمان نیز احساس مسئولیت می‌کند. ترس از خدا (تقوا)، یکی از عمیق‌ترین محرک‌های درونی



برای ترک گناه و پایبندی به وظایف است. این ویژگی درونی، مانند یک ناظر دائمی عمل می‌کند که فرد را حتی در خلوت‌ترین موقعیت‌ها از تخلف بازمی‌دارد. و در نهایت، توکل بر خدا موجب ایجاد آرامش روانی، ثبات رفتاری و امید به آینده در کارکنان می‌شود. انسان متوکل در کنار تلاش، به لطف الهی دلگرم است و در برابر چالش‌ها مقاوم‌تر عمل می‌کند. در نتیجه، این ده عامل قرآنی، نظامی یکپارچه برای ارتقاء نظارت و کنترل درونی منابع انسانی ایجاد می‌کنند؛ نظامی که نه تنها موجب افزایش بهره‌وری و نظم در سازمان می‌شود، بلکه زمینه‌ساز رشد معنوی، اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان نیز خواهد بود. سازمانی که بر چنین بنیانی استوار باشد، به سوی تعالی، رضایت کارکنان و تحقق اهداف الهی و انسانی گام برمی‌دارد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



منابع

قرآن کریم، مترجم: مهدی محی‌الدین الهی قمشه‌ای

۱. ابن حاتم عبدالرحمن بن محمد، تفسیر القرآن العظیم ابن حاتم، بیروت: مکتبه نزار، ۱۴۱۹ هجری، چاپ اول.
۲. اطیب البیان فی تفسیر القرآن، سید عبدالحسین طیب، تهران: انتشارات اسلام، ۱۳۷۸ ش، چاپ دوم
۳. افجه‌ای، علی اکبر، مدیریت اسلامی، تهران، جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۳ ش.
۴. بابائیان، علی، علیزاده، حسین، مهموئی، علی محمدی، مدیریت بهره‌وری منابع انسانی، تهران، پژوهشی نوآوران شریف، ۱۳۹۲ ش.
۵. باد برین ایوب، پیوسته اکبر، تفکر عملگرایی، در سازمان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۹۶ ش ۳۴.
۶. بحرانی هاشم بن سلیمان، البرهان فی تفسیر القرآن، تهران: ذوی القربی، چاپ ۱۳۹۱.
۷. پیروز علی آقا و دیگران، مدیریت در اسلام، قم پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۴ نوبت چاپ دهم.
۸. توکلی، عبدالله، گائینی، ابوالفضل، مدیریت منابع انسانی (با رویکرد اسلامی)، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۹۲ ش.
۹. جوانعلی آذر، مرتضی، سیمای سازمان از نگاه اسلام در پرتو استعاره امانت، تهران، دانشگاه امام صادق(ع)، چاپ اول ۱۳۹۱ ش.
۱۰. دلاوری رضا، نظارت بر قدرت از دیدگاه قرآن، فصلنامه علوم سیاسی، ۱۳۸۱ ش ۱۹.



۱۱. رشتبر، سمانه، نقش وجدان کاری بر افزایش بهره‌وری کارکنان، کنفرانس ملی مدیریت، ۱۳۹۵، ش ۱۲.
۱۲. شفیعی، عباس، خدمتی، ابوطالب، پیروز، علی آقا، رفتار سازمانی بار رویکرد اسلامی (سطح گروه)، قم، پژوهشگاه خوزه و دانشگاه، پاییز ۱۴۰۱ ش.
۱۳. طباطبائی، محمدحسین، تفسیر المیزان، قم، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۵۷ ش.
۱۴. طبرسی فضل حسین، مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن، تهران: ناصر خسرو، ۱۳۸۴، چاپ هشتم.
۱۵. طوبای محمدتقی، مروری بر جایگاه آخرت‌گرایی در مدیریت اسلامی، و تأثیر آن بر برنامه‌ریزی، معارف اسلامی حقوق، ۱۳۸۵ ش ۲۳.
۱۶. فراهانی مجتبی، تعلیم و تربیت از دیدگاه امام خمینی، تهران: مؤسسه نشر آثار امام خمینی، ۱۳۷۸.
۱۷. فیض کاشانی، مرتضی، المحججه البيضاء، قم، جامعه المدرسین بقم مؤسسه النشر السلامی، ۱۳۹۶ ش.
۱۸. قرائتی، محسن، تفسیر نور، قم، مؤسسه در راه حق، ۱۳۷۴ ش.
۱۹. قطبی ثریا، هادوی اصغر و دیگران، تحلیل مؤلفه‌های سبک زندگی در روایات امام رضا(ع) فصلنامه مشکات، ۱۳۹۳، ش ۱۲۳.
۲۰. کریم زاده ایمان، مدیریت اخلاق مدار اسلامی و تأثیر اخلاق در موفقیت سازمانی، همایش مدیریت و اقتصاد، ۱۳۹۹.
۲۱. کیومرث قیصری گودرزی، اصول تربیت توحیدی، بر اساس آموزه‌های قرآن و ائمه اطهار، ۱۳۹۶.



۲۲. محمدی تقی، تدوین الگوی مدیریت جامع عملکرد بر اساس اخلاق‌مداری در سازمان

دولتی، نشریه اخلاق، ۱۴۰۰ ش ۲.

۲۳. مکارم شیرازی، ناصر، مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم نسل جوان، ۱۳۸۹ ش.

۲۴. مکارم شیرازی، ناصر، و دیگران، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۷۱.

۲۵. مهدی، الوانی و همکاران، مدیریت در اسلام، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ

سوم ۱۳۸۴ ش.

۲۶. نبوی، محمدحسین، مدیریت اسلامی، قم، بوستان کتاب، ۱۳۷۳ ش.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



References

The Holy Qur'an, trans. Mahdi Mohyeddin Elahi Qomshei.

۱. Ibn Hatam, Abdurrahman ibn Muhammad. *Tafsir al-Qur'an al-Azim Ibn Hatam*. Beirut: Maktabah Nizar, ۱۴۱۹ AH, 1st ed.
۲. Tayyeb, Sayyid Abdul-Hossein. *Atyab al-Bayan fi Tafsir al-Qur'an*. Tehran: Islam Publications, ۱۹۹۹, 2nd ed.
۳. Afjeh'i, Ali Akbar. *Islamic Management*. Tehran: Jihad Daneshgahi, ۲۰۰۴.
۴. Babaeian, Ali; Alizadeh, Hossein; Mahmoo'i, Ali Mohammadi. *Human Resource Productivity Management*. Tehran: Pazhooheshi Nowavaran Sharif, ۲۰۱۳.
۵. Badbarin, Ayoub; Pivasteh, Akbar. "Pragmatic Thinking in Organizations." *International Management Conference*, ۲۰۱۷, No. ۳۴.
۶. Bahrani, Hashem ibn Sulayman. *Al-Burhan fi Tafsir al-Qur'an*. Tehran: Dhawi al-Qurba, ۲۰۱۲.
۷. Pirouz, Ali Agha et al. *Management in Islam*. Qom: Hawzeh and University Research Institute, ۲۰۰۵, 10th ed.
۸. Tavakkoli, Abdullah; Ga'ini, Abolfazl. *Human Resource Management (Islamic Approach)*. Qom: Hawzeh and University Research Institute, ۲۰۱۳.
۹. Javanali Azar, Morteza. *The Image of the Organization in Islam through the Metaphor of Trust*. Tehran: Imam Sadiq University, ۲۰۱۲, 1st ed.
۱۰. Delavari, Reza. "Monitoring Power from the Perspective of the Qur'an." *Political Science Quarterly*, ۲۰۰۲, No. ۱۹.
۱۱. Rashtbar, Samaneh. "The Role of Work Conscience in Enhancing Employee Productivity." *National Management Conference*, ۲۰۱۶, No. ۱۲.
۱۲. Shafiee, Abbas; Khedmati, Abutaleb; Pirouz, Ali Agha. *Organizational Behavior with an Islamic Approach (Group Level)*. Qom: Hawzeh and University Research Institute, Autumn ۲۰۲۲.
۱۳. Tabataba'i, Muhammad Hossein. *Tafsir al-Mizan*. Qom: Dar al-Kutub al-Islamiyya, ۱۹۷۸.



۱۴. Tabrasi, Fadl ibn al-Husayn. *Majma' al-Bayan fi Tafsir al-Qur'an*. Tehran: Nasir Khosrow, ۲۰۰۵, ۸th ed.
۱۵. Tooba, Mohammad Taqi. "A Review of the Place of Eschatology in Islamic Management and Its Impact on Planning." *Islamic Law and Knowledge Journal*, ۲۰۰۶, No. ۲۳.
۱۶. Farahani, Mojtaba. *Education from the Perspective of Imam Khomeini*. Tehran: Institute for Compilation and Publication of Imam Khomeini's Works, ۱۹۹۹.
۱۷. Fayz Kashani, Morteza. *Al-Mahajjah al-Bayda'*. Qom: Jami'at al-Mudarrisin, Al-Nashr al-Islami Institute, ۲۰۱۷.
۱۸. Qara'ati, Mohsen. *Tafsir Noor*. Qom: Institute for the Path of Truth, ۱۹۹۵.
۱۹. Qotbi, Sorayya; Hadavi, Asghar, et al. "An Analysis of Lifestyle Components in the Narrations of Imam Reza (AS)." *Meshkat Journal*, ۲۰۱۴, No. ۱۲۳.
۲۰. Karimzadeh, Iman. "Islamic Ethical Management and the Impact of Ethics on Organizational Success." *Management and Economics Conference*, ۲۰۲۰.
۲۱. Qeysari Goodarzi, Kiomarth. *Principles of Tawhidi Education Based on the Teachings of the Qur'an and the Ahl al-Bayt*. ۲۰۱۷.
۲۲. Mohammadi, Taqi. "Formulating a Comprehensive Performance Management Model Based on Ethical Orientation in Governmental Organizations." *Ethics Journal*, ۲۰۲۱, No. ۲.
۲۳. Makarem Shirazi, Naser. *Management and Leadership in Islam*. Qom: Nasl-e Javan, ۲۰۱۰.
۲۴. Makarem Shirazi, Naser, et al. *Tafsir Nemouneh*. Tehran: Dar al-Kutub al-Islamiyyah, ۱۹۹۲.
۲۵. Alvani, Mehdi, et al. *Management in Islam*. Qom: Hawzeh and University Research Institute, ۲۰۰۵, ۳rd ed.
۲۶. Nabavi, Mohammad Hossein. *Islamic Management*. Qom: Boostan-e Ketab, ۱۹۹۴.