



دکتر مجید اسماعیل پور
استادیار گروه مدیریت
دانشگاه خلیج فارس بوشهر
email: Majidesmailpour@yahoo.com

چکیده:

نظارت و کنترل یکی از ارکان اساسی نظام مدیریت در سازمان‌های تولیدی، تجاری، خدماتی و اجرایی به شمار می‌آید و هر مدیری در هر یک از این سازمان‌ها به عنوان یکی از وظایف اصلی خود باید شیوه‌ها و امکانات و عملیات گوناگون تشکیلات را زیر پوشش نظارتی قرار دهد تا حرکت سازمان به انحراف و امکانات موجود به هدر نرود. تا به حال در کتب مختلف مدیریت و همچنین در حوزه تحقیقات در زمینه مباحث مدیریتی، به مسئله نظارت و کنترل به میزان زیاد پرداخته شده است، اما بیشتر مطالب و مباحث نظارت و کنترل در این کتب و مقالات با تأکید بر دیدگاه مدیریت در کشورهای غربی به رشته تحریر درآمده اند. حال آنکه در کشور ما نظام اسلامی حاکم شده است و مدیران سازمان‌های این مرز و بوم نیز مدیران اسلامی محسوب می‌شوند. چنانچه به رویکردهای مدیریتی از دیدگاه اسلام توجه بیشتری صورت بگیرد و این مستلزم آن است که نویسندگان و محققین در حوزه مدیریت در کشور ما به این جنبه از تحقیقات بیشتر توجه کنند تا دانش مدیریت اسلامی بسط و توسعه یابد و مدیران اجرایی نیز بتوانند با مطالعه این دانش و یافته‌های آن، از فعالیت‌های خود بهره بگیرند.

مقاله حاضر ابتدا مروری بر مفاد نظارت و کنترل در مدیریت دارد و سپس به چگونگی تأثیر نظام ارزشی حاکم بر روی آن خواهد پرداخت و در آخر نیز الگوی پیشنهادی جهت نظارت و کنترل از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه ارائه می‌گردد.

واژگان کلیدی:

نظارت و کنترل، نظام ارزشی، شیوه‌های نظارت و کنترلی، نظارت و کنترل کنندگان در سازمان.

و نهج البلاغه از دیدگاه قرآن در سازمان الگوی نظارت و کنترل

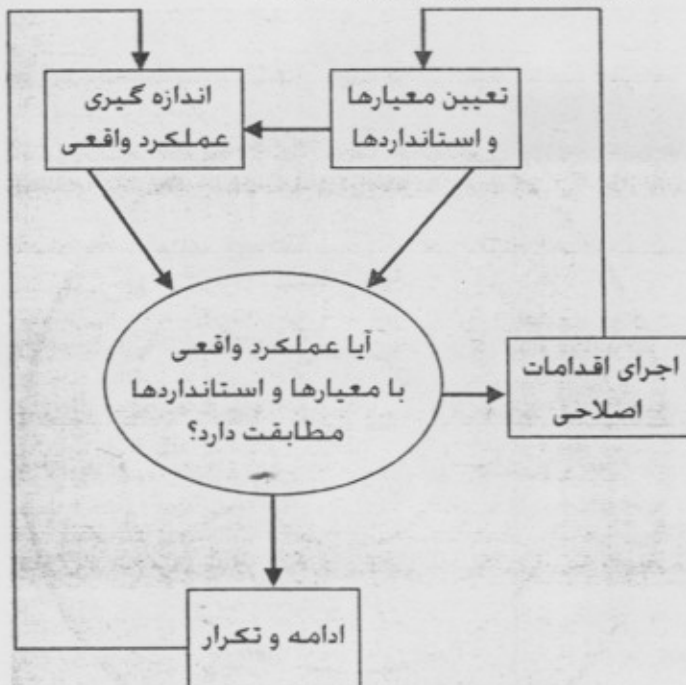
مقدمه:

یک فرد، سازمان یا نظام حکومتی در روند شکل‌گیری و حرکت به سمت اهداف تعیین شده، همواره با موانع گوناگونی روبرو می‌شود که این موانع هر یک به فراخور توان، در به انحراف کشاندن سازمان به سمت مسیرهای پیش‌بینی نشده و گاه متوقف نمودن آن فاعلتند. پذیرش این واقعیت، آشکار می‌سازد که ضرورت دارد یک مکانیزم کنترل مبتنی بر استانداردهای خاص و مشخص تضمین‌کننده و حافظ بقای اهداف سازمان باشد. نظارت و کنترل ضامن اجرای درست اهداف و برنامه‌ها است.

نظارت و کنترل یکی از ارکان مدیریت به شمار می‌آید و مدیر به عنوان یکی از وظایف اصلی خود باید شیوه‌ها و امکانات و عملیات گوناگون تشکیلات را زیر پوشش نظارتی قرار دهد تا حرکت سازمان به انحراف و امکانات موجود به هدر نرود. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری ایجاد می‌شود و زمان مناسب به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری ایجاد می‌شود و زمان مناسب برای سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در سطوح مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد. هر سازمانی بدون وجود یک سیستم نظارتی و کنترل در تحقق هدف‌های خود موفق نبوده و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند.

نظارت و کنترل فرآیندی برای حصول اطمینان از نتیجه فعالیت‌ها با اهداف برنامه‌ریزی شده است. بایستی بدانیم که هیچ برنامه‌ای بدون نظارت و کنترل دقیق، به درستی انجام نمی‌شود. به کمک این وظیفه مدیران از صحت عملکرد سازمان بر مبنای برنامه‌های از قبل تعیین شده اطمینان حاصل می‌کنند. به عبارت دیگر، با استفاده از فرایند کنترل می‌توان میزان موفقیت سازمان را در نیل به اهدافش مورد سنجش و بررسی قرار داد و به موقع اقدامات اصلاحی را به منظور جلوگیری از انحرافات احتمالی اعمال نمود. تجربه نشان داده است که سیستم‌ها و نظام‌های ساخته دست بشر به کنترل نیاز دارند و سازمان‌ها نیز از این امر مستثنی نبوده و حین فعالیت و تلاش به منظور نیل به اهداف، دست‌خوش عوامل درونی و بیرونی شده و ممکن است از مسیر خود منحرف و دور شوند. لذا به منظور تطبیق دائم حرکت آنها به سوی اهداف از پیش تعیین شده، وجود مکانیزم‌های کنترلی لازم و اجتناب‌ناپذیر است. فرایند کنترل می‌تواند اثر لازم را بر حرکت افراد و سازمان‌ها گذاشته و قبل از بروز انحرافات فاحش، اصلاحات لازم را معمول نماید.

این فرایند را بطور خلاصه می‌توان در نمودار زیر نشان داد:



نمودار شماره ۱: مراحل اساسی فرایند کنترل

در مورد مرحله اول، در اسلام شاخص‌ها و معیارها همان قوانین و مقررات و ضوابط هستند که قسمتی از آن، وجود قوانین و احکام شرعی است که در حکومت اسلامی این موضوع (استنباط و استخراج) به عهد فقها قرار گرفته است که با استفاده از منابع معتبر اسلامی یعنی کتاب قرآن، سنت، عقل و اجماع، آنها را استخراج نموده و تدوین نمایند در ضمن بخش دیگری از قوانین و مقررات بر حسب مقتضیات زمان و مکان و نیازهای خود و جامعه توسط انسان تهیه و تدوین می‌گردد که معیار سنجش وظایف و مسئولیت‌های افراد قرار می‌گیرد این قوانین و مقررات از طرف مجامع ذیصلاح به تصویب می‌رسد و نمی‌تواند با اصول و مبانی اسلامی مغایرت داشته باشد بنابراین در این مرحله شاخص‌هایی که به کار برده می‌شود، بیشتر شاخص‌های کمی و کیفی هستند.

در مرحله دوم که برای کنترل و مقایسه شاخص‌ها و معیارها که به عملکرد واقعی نیاز است، عملکرد واقعی بر اساس شاخص‌های کمی و کیفی سنجیده و اندازه‌گیری می‌شوند.

در مرحله سوم، چهارم و پنجم، به کمک معیارها و استانداردهای انتخابی، اطلاعات عملکرد واقعی جمع‌آوری شده مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد، در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که پیش‌بینی‌ها به درستی انجام شده است، برنامه ادامه می‌یابد و در صورتی که انحرافات و مغایرت‌های خواه مثبت یا منفی از مقایسه حاصل گردد، باید علل آن را بررسی نمود و درصدد رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی برآمد در نظام ارزشی اسلام شیوه‌های مختلفی برای اصلاح امور و تصحیح انحرافات توصیه شده است که بطور خلاصه عبارتند از:

۱. شیوه‌های ارشادی با گفتار و کردار
۲. تشویق افراد و وظیفه شناس و درستکار
۳. تنبیه افراد خطا کار و بی توجه به وظایف

نظارت و کنترل تحت تاثیر نظام ارزشی:

رهبری و شیوه مدیریت تابعی از ارزش‌های حاکم بر بافت سازنده یک جامعه است و بدین‌جهت است که چگونگی ماهیت عناصر تشکیل دهنده یک جامعه، خود نوع خاصی از نظام ارزشی را اقتضاء می‌کند. وقتی صحبت از نظام ارزشی می‌کنیم، منظور نظام الهی است که دارای برنامه معین و مشخص بوده که در آن انسان بدون هدف آفریده نشده و او به طرف آن هدف در حرکت است بطوریکه جهان و آنچه در آن است دارای پشتوانه‌ای با شعور بوده که براساس نظم و حساب می‌باشد لذا در درجه اول برای اینکه امور با نظم خاص خود و طبق برنامه تعیین شده انجام شوند، لزوم نوعی کنترل و نظارت به منظور جلوگیری از انحرافات و تطبیق عملیات با برنامه‌ها ضروری است.

در نظام الهی، واضح ارزش‌ها، خداوند حکیم و علیم است. این نظام ارزشی کامل و جامع بوده و همه مسایل به نحوی در آن مطرح و مورد بررسی قرار گرفته است. لذا تمامی فعالیت‌ها و وظایف

نقش و اهمیت نظارت و کنترل:

هر رشته‌ای از رشته‌های گوناگون علوم را پایه و ارکانی است که مسایل مربوط در حوزه علم بر محور آن می‌چرخند و در ارتباط با آن اصول معنا می‌دهند و آن گاه یکی از ارکان مربوط متزلزل شود، مجموعه آن سازمان فکری و عملی متزلزل خواهد شد مدیریت نیز همانند دیگر رشته‌های علوم از این قاعده مستثنی نیست و به عنوان یکی از رشته‌های علوم انسانی دارای ارکان و اصولی است که این اصول شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، رهبری و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آن وجود ندارد. در واقع زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی صورت گرفت و رهبری و هدایت آن مشخص شد انتظار این است که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی هدف‌های تعیین شده است.

هر چند در مجموعه اصول و وظایف مدیریتی، نظارت و کنترل از نظر ترتیب به عنوان آخرین اصل مدیریت آورده می‌شود، اما از نظر درجه اهمیت در وظایف مدیریت شاید کم اهمیت تر از اولین اصل یعنی برنامه‌ریزی نباشد لذا تنظیم و تهیه طرحی جامع و فراگیر جهت نظارت و کنترل مراحل مختلف برنامه‌های عملیاتی از ضروریات هر سازمان و جامعه‌ای است.

تعریف نظارت و کنترل:

کلمه "نظارت" واژه عربی است که به معنای زیرکی و فراست می‌باشد در زبان فارسی این کلمه به معنای نظر کردن و نگریستن و در زبان انگلیسی معادل کلمه "خردزدن" بوده که به معنای رام کردن و تسلط یافتن است. کلمه کنترل واژه فرانسوی است که به معنای تفتیش، ممیزی، واری و بازدید آمده است. دو کلمه نظارت و کنترل هر چند در معنای دقیق ممکن است یکسان نباشند ولی این دو واژه همواره به صورت مترادف بکار گرفته می‌شوند و در این مقاله نیز به صورت یکسان در نظر گرفته شده اند نظارت و کنترل برای اشخاص مختلف مفاهیم متفاوتی دارد. صاحب نظران مدیریت واژه نظارت یا کنترل را به گونه‌های مختلف تعریف کرده اند به طور نمونه، توربرت وایتز یکی از معروفترین صاحب نظران حوزه نظارت و کنترل، نظارت را چنین تعریف می‌کند: "نظارت چیزی نیست جز ارسال پیام‌هایی که به طور موثر، رفتار گیرنده پیام‌ها را تغییر دهد". در این مقاله، حصول اطمینان نسبت به مطابقت نتایج عملیات با هدف‌های مطلوب است. به عبارت دیگر، نظارت و کنترل فرایندی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق داده می‌شوند این فرایند برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بکار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد منظور از روش‌های کنترل مدیریتی، روش‌ها و سازوکارهایی است که مدیران برای کسب اطمینان از سازگاری رفتار و عملکرد کارکنان با استانداردها، برنامه‌ها و هدف‌های سازمانی بکار می‌گیرند در واقع فرایند کنترل به مقایسه باینها و هست‌ها می‌پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه‌گیری می‌کند طبق تعریف ارائه شده از نظارت و کنترل، ما می‌توانیم فرایند کنترل را در پنج مرحله به صورت زیر ارائه دهیم:

۱. تعیین استانداردها، شاخص‌ها و یا معیارهای متناسب با هدف‌های برنامه
۲. تهیه و تدوین اطلاعات جهت اندازه‌گیری عملکرد واقعی
۳. مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها، شاخص‌ها و معیارهای تعیین شده
۴. بررسی و تعیین انحرافات
۵. اقدامات اصلاحی برای رفع یا تصحیح انحرافات

مدیریت نیز متأثر از این نظام ارزشی خواهد بود. بنابراین نظام ارزشی اسلام که تعیین کننده مقبولیت یا عدم مقبولیت یک فعل از دیدگاه خداوند است در نزد مسلمانان شیعه منحصراً بر مبنای منابع چهارگانه: ۱- کتاب قرآن ۲- سنت پیامبر و ائمه اطهار ۳- اجماع ۴- عقل، تدوین گشته است که این منابع چهارگانه به منابع فقه نیز مشهورند.



نمودار شماره ۲: وظایف مدیریت و نظام ارزشی

و شخصیت‌های آنان و بر پایه نیازمندی‌های کارایی و اثر بخش تنظیم و طرح ریزی شوند. ما برخی از شرایط و ویژگی‌های مهم یک سیستم نظارتی و کنترل را به شرح زیر بیان می‌کنیم:

۱. کنترل باید دائمی باشد. وقتی کنترل مقطعی انجام شود تنها در همان مقاطع کارها درست انجام می‌گیرد. کنترل باید پیوسته و دائمی باشد.
۲. در کنترل و نظارت افراط و تفریط صورت نگیرد. اگر کنترل خیلی زیاد باشد روحیه افراد سازمان، استقلال فکری و اعتماد به نفس آنها پایین می‌آید و چنانچه خیلی کم باشد سبب بی‌توجهی به کار و برنامه می‌شود و افراد برای آن ارزش قائل نمی‌شوند.
۳. کنترل فقط بر نقاط ضعف تکیه نکند و وسیله‌ای برای تنبیه نباشد بلکه به همان اندازه به منظور یافتن نقاط قوت و وسیله‌ای برای تشویق و قدردانی نیز باشد.
۴. اطلاعات مربوط به کنترل به موقع باشد.
۵. کنترل کافی، دقیق و متناسب با روحیه کارکنان باشد.
۶. نظارت و کنترل باید جزئی از کار و به گونه‌ای توأم با کار باشد تا فرد احساس نکند که به دلایلی او را تحت نظارت و کنترل قرار داده‌اند.
۷. کنترل و نظارت نباید پرهزینه باشد و یا هزینه آن بیش از ارزش کار در حال انجام باشد.

چه چیزهایی باید کنترل شوند؟

پس از آنکه مدیر، سیستم نظارت و کنترل را طراحی نمود و نقاط کلیدی کار معلوم گردید، عملیات نظارت و کنترل آغاز می‌شود. اما سؤال این است که چه چیزهایی را باید در سازمان کنترل نمود. عملیات کنترل دارای پنج محور اساسی است که این محورها عبارتند از:

- الف) برنامه‌ها
- ب) کارگزاران
- ج) روند اجرا
- د) اطلاعات
- ه) منابع مالی

در حین کنترل، باید محورهای فوق از یکدیگر تفکیک شوند و هر کدام بطور مجزا مورد ارزیابی قرار گیرند و گرنه شناخت نقاط ضعف و قوت همچنین تعیین علل آنها کار بسیار پیچیده و مشکلی خواهد شد. زیرا این کارگزاران هستند که برنامه‌ها را اجرا می‌کنند. امکانات را بکار می‌گیرند و وصول به اهداف تعیین شده را تحقق می‌بخشند و یا زمینه‌های عدم رضایت مراجعه کنندگان به سازمان را فراهم می‌آورند. اگر نیروها و کارگزاران ضعیف و ناتوان باشند همانند بلای خامناسوز کارها را ضایع نموده و از بین می‌برند.

امام علی (ع) در این باره می‌فرماید:

۱. "أفقه الأعمال عجز العمال" - تصنیف غررالحکم، ص ۳۳۵
- "آفت و بلای کارها، ناتوانی کارگزاران است."

شیوه‌های نظارت و کنترل در سازمان:

نظارت بر یک مجموعه یا سازمان را می‌توان با شیوه‌ها و روش‌های گوناگون و از راه‌های مختلف انجام داد و برای هر کدام از این شیوه‌های نظارتی نام‌ها و تقسیم‌بندی‌های متناسبی را انتخاب کرد؛ ولی ما در اینجا نظارت را از جهت چگونگی و شیوه، مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم و بر این اساس شیوه‌های نظارت را با توجه به دیدگاه‌های امام علی (ع) بر دو نوع تقسیم می‌کنیم:

الف) نظارت مستقیم ب) نظارت غیرمستقیم

الف) نظارت مستقیم:

نظارت مستقیم آن است که مدیر سازمان بدون هیچ گونه واسطه‌ای و به صورت مشاهده مستقیم بر کار تمامی واحدها و عملکرد همه کارکنان سازمان نظارت کند و برنامه‌های در حال اجرا را کنترل نماید و شخصاً همه

در منابع و آموزه‌های دینی، دستورات صریح و روشنی در مورد نظارت وجود دارد و مدیران مسلمان به دانستن یک نظام کامل، جدی و عادلانه برای کنترل بر سازمان سفارش شده‌اند. نظام کنترلی که می‌توان از منابع دینی استخراج کرد، نظامی جامع، کامل، عادلانه و منحصر به فرد است. در این نظام، خداوند متعال و فرشتگان الهی، ناظر بر اعمال، رفتار و نیت انسان‌ها معرفی می‌گردند و به انسان گوشزد می‌شود که همواره در محضر خدای تعالی و فرشتگان در همه حال ناظر بر اعمال و رفتار او هستند و بنابراین باید مواظب اعمال و رفتار خود باشد بر همین اساس، بحث نظارت انسان بر عملکرد خویش یا همان مسئله خود کنترلی مطرح می‌شود. به انسان مسلمان توصیه می‌شود که همواره بر اعمال و رفتار خود نظارت داشته باشد و قبل از اینکه عملکردش مورد ارزیابی و سنجش دیگران قرار گیرد، خود عملکرد و رفتار را مورد ارزیابی و حسابرسی قرار دهد.

در نظام ارزشی اسلام، از ارزشیابی، حسابرسی و سایر اصطلاحاتی که در حقیقت برای بیان نظارت و کنترل مورد استفاده قرار گرفته، فراوان بحث شده است. در حقیقت سه مرجع بر کارگزاران و مدیران حکومت اسلامی نظارت دارند که عبارتند از: خدا، امام و مردم. در نظام ارزشی اسلام نظارت تنها در چارچوب وظایف دولت و حکومت خلاصه نمی‌شود، بلکه کلیه افراد جامعه موظفند بر اساس یک تکلیف شرعی همچون نماز و روزه بر امور اجتماعی و رفتار افراد و اطرافیان نظارت همگانی و عمومی داشته باشند این نوع نظارت عمومی را امر به معروف و نهی از منکر گویند.

مدیر و انسان متقی در اسلام کسی است که مجهز به یک دستگاه کنترل متشکل از اصول اعتقادی، عقل، فطرت، وجدان و ضمیر روشن می‌باشد او خدا ترس است و چنین فردی قطعاً خود کنترل خواهد بود. اتفات و توجه به مسایل حلال و حرام، پرهیز از گناهان و انجام کارهای تواب، همه شیوه‌هایی هستند که فرد مسلمان را خود کنترل می‌سازد.

ویژگی‌های یک سیستم نظارتی و کنترلی:

همه مدیران آگاه می‌خواهند که نظام اثر بخش و بسنده‌ای از موارد نظارت و کنترل در اختیار داشته باشند که به آنان کمک کند تا از برابری رویدادها با برنامه‌ها اطمینان یابند گاهی درک نمی‌شود که انواع نظارت‌هایی که توسط مدیران بکار برده می‌شود باید برای وظیفه و شخص ویژه‌ای که در اندیشه آنها است، طراحی گردد. در حالی که فرایند بنیادی و اصولی نظارت و کنترل، همگانی است ولی نظام واقعی نیازمند به طراحی ویژه است.

در واقع می‌توان گفت اگر نظارت‌ها خوب بکار بسته شوند می‌بایست به صورت ویژه به گونه‌ای شایسته گزینش و طراحی شوند به سخن کوتاه باید سازگار با طرح‌ها و مشاغل، درباره فرد مدیران

مراحل فرایند نظارت و کنترل را طی کند این نوع نظارت می تواند به صورت برنامه ریزی شده صورت گیرد یا اینکه بدون برنامه و به صورت آتی و ناگهانی انجام پذیرد در زیر ما به احادیثی اشاره می کنیم که این نوع نظارت از آنها استخراج می گردد

در روایتی نقل شده است که پیامبر اکرم (ص) در بازار مدینه از جنسی که فروشندهای می فروخت خوشش آمد و قیمت آن را پرسید خانوادگی از طریق وحی به پیامبر دستور داد که دست در داخل ظرف آن کالا فرو برد حضرت آن دستور را اجرا کرد و مشاهده نمود که در قسمت زیرین ظرف جنس نامرغوبی جاسازی شده است. حضرت به فروشنده فرمود: می بینم که خیانت به مسلمانان و گول زدن آنان را یک جا جمع کرده ای.

نگاهی به سیره مدیریتی امام علی (ع) نیز بیانگر این نکته است که آن حضرت اهتمام خاصی به این شیوه نظارت و کنترل داشتند و همواره سعی می کردند تا جایی که امکان دارد خود شخصا بر عملکرد زیر دستان نظارت داشته باشند چند نمونه از سخنان آن حضرت در خصوص نظارت مستقیم در زیر آورده شده است.

۱. **قَدْ انظر فی امور عمالک فاستعملهم اختیاراً** نهج البلاغه، نامه ۵۳
۲. **دیگر آن که در کار کارگزاران بنگر و آنان را به آزمایش به کار گمار**
۳. **قَدْ امور من امورک من میانشان آنها متها اچابه عمالک بما یبعا عنه کتلیک و متها اضرار حاجات الناس عند ورودها علیک بما تخرج به صنور اعوانک** نهج البلاغه، نامه ۵۳
۴. **در بین کارهای تو کارهایی است که ناچار باید خودت انجام دهی. از جمله آنها پاسخ دادن به کارگزاران است آنچه که مباشران تو درمانده شوند و نیز انجام درخواستهای مردم وقتی یارانت را دلنگ می سازد و به تو ارجاع می شود**
۵. **ثم تفقد اعمالهم** نهج البلاغه، نامه ۵۳
۶. **پس ای مالک! در کارهای کارمندان خود کاوش و واپسی کن**
۷. **و تفقد امور من لا یصل الیک منهم من تقصمه العیون و تحفره الرجال** نهج البلاغه، نامه ۵۳

به امور کسانی که به تو دسترسی ندارند رسیدگی کن، گسائیکه به چشمها خوار می آیند و مردم آنان را کوچک می شمارند.

نظارت مستقیم و بدون واسطه مدیر، به ویژه مدیران عالی سازمان بر واحدهای مختلف آثار مثبت و فواید و مزایای فراوانی به دنبال دارد، به ویژه آن که نگاه که بازدید مدیر از بخشها و قسمتهای مختلف سازمان و نظارت و کنترل وی بر عملکرد کارکنان، به صورت غیر منتظره و بدون اطلاع قبلی صورت بگیرد این کار باعث می شود که کارکنان با توجه و دقت بیشتری به کار و فعالیت خود در سازمان بپردازند و از کم کاری و کاستن از کیفیت کارها به پرهیزند چرا که نظارت و بازدید مدیر به ویژه بازدیدهای غیر منتظره او به صورت یک سنت در آمده باشد کارکنان سازمان همواره این احتمال را خواهند داد که مدیرشان بدون اطلاع قبلی از واحد و قسمت آنها بازدید کند و بر عملکرد کارکنان آن بخش نظارت نماید و در نتیجه آنان یا جدید بیشتر کار خواهند کرد و بهره برداری سازمان تا حد زیادی افزایش خواهد یافت. از طرف دیگر بازدید مدیران و مسئولان از بخشهای مختلف سازمان که کارکنان احساس کنند مدیران و مسئولان به آنها توجه دارند و همین امر، دلگرمی آنان به سازمان و رضایت شغلی شان را افزایش خواهد داد.

البته علی رغم اهمیت و فواید فراوانی که بازدید شخص مدیر از سازمان و نظارت و کنترل مستقیم وی بر عملکرد کارکنان و اجرای برنامه ها در سازمان دارد، باید توجه داشت که به خاطر گستردگی و وسعت اندازه سازمانها و تنوع کارها و مشاغل در آنها، مدیران و مسئولان سازمانها هرگز قادر به انجام این شیوه از نظارت به صورت کامل و جامع نخواهند بود و چه بسا اگر مدیر بخواهد همواره در همه بخشهای سازمان با استفاده از این روش حتی در جزئی ترین مسایل تشکیلاتی شخصا نظارت کند از کارهای اصلی و اساسی خود غافل خواهد ماند بنابراین مدیران در مسئله نظارت و کنترل نیز همانند دیگر مسایل و کارهای مدیریتی باید به مهمترین کارها بپردازند چرا که وقت و فرصتی که مدیر در اختیار دارد محدود است و در صورتی که بخواهد بر تمام بخشهای سازمان و

عملکرد همه کارکنان آن به تنهایی نظارت داشته باشد فرصتی برای رسیدگی به کارهای دیگر که چه بسا برخی از آنها مهمتر نیز باشند پیدا نخواهد کرد امام علی (ع) در اینباره می فرمایند

۵. **مَنْ اشْتَغَلَ بِغَیْرِ الْمَهْمِ ضَعِفَ الْأَهْمُ** غررالحکم

کسی که خود را به کارهای غیر مهم مشغول سازد، کارهای مهمتر را ضایع کرده است.

پس مدیر نمی تواند تمام وقت خود را صرف بازدید و نظارت مستقیم نماید بلکه تنها می تواند قسمتی از وقت خود را به این کار اختصاص دهد همان طور که امام علی (ع) این گونه عمل می کرد و برای اینکه مدیر بتواند وظیفه نظارتی خود را که یکی از وظایف مهم و حیاتی است، به صورت مطلوب و جامع انجام دهد باید از عوامل مختلفی که به منزله چشم های او هستند استفاده کند به این دلیل است که مسئله نظارت و کنترل غیر مستقیم ضرورت پیدا می کند.

ب) نظارت غیر مستقیم:

نظارت غیر مستقیم آن است که مدیر از طریق عوامل و ابزارهای مختلفی که به منزله چشم های او محسوب می شوند وظیفه نظارت و کنترل بر مجموعه سازمان را انجام دهد.

در این روش برای اجرای عملیات نظارت و کنترل، مدیر افرادی را که از هر جهت مورد اعتمادش هستند انتخاب می کند یا واحد خاصی را مأمور می کند تا بر بخش های مختلف سازمان نظارت و کنترل داشته باشد و نتیجه نظارت و کنترل خود را از طریق گزارشهای مست و منفی در اختیار وی قرار دهند این شیوه نظارت برای سازمانهای متوسط و بزرگ کارآمدتر و اثر بخش تر است. نظارت غیر مستقیم می تواند به صورت نظارت آشکار و علنی باشد یا به صورت نظارت پنهان و مخفی صورت گیرد. نگاهی به سیره مدیریتی امام علی (ع) حاکی از آن است که ایشان از این روش نظارت و کنترل نیز استفاده می نمودند چند نمونه از سخنان آن حضرت در خصوص نظارت غیر مستقیم در زیر آورده شده است.

۱. **ثم تفقد اعمالهم و امین العیون من اهل الصدق و الوفاء علیهم فان تاهدک فی السیر للمودع حذراً لهم علی استعمال الامان و الرقیق بالوعی** نهج البلاغه، نامه ۵۳
۲. **با فرستادن مأموران مخفی، راستگو و باوفا، کارهای آنان را زیر نظر بگیر، زیرا بازرسی مداوم بینهایتی سبب می شود که آنها به امانت داری و مدارا کردن به زیر دستان ترغیب شوند**
۳. **فقرع لاولئک نکتک من اهل الخشیة و التواضع فلیقرع لیک اموزهم** نهج البلاغه، نامه ۵۳

ای مالک! از ممتنان خویش کسی که خفا ترس و فروتنی باشد برای نظارت بر زندگی محرومان برگزین تا امور شان را بتو گزارش دهند.

۳. **بگمائی غنک امر این کنت فقلته قد اسخطت الیک و اغضبت امامک آنک**

نهج البلاغه، نامه ۳۳

از تو به من خبری رسیده است، اگر چنان کرده باشی خدای خود را به خشم آورده باشی و امام خویش را نافرمانی کردی، تو...

۴. **اما بعد فقد بلغنی ان رجلاً ممن فلیک یسألون الی معاویة فلاتأسف علی ما یفوتک من عیدهم و ینهبک** نهج البلاغه، نامه ۷۰

اما بعد به من خبر رسیده است از مردی که نزد تو به سر می برند بعضی پنهانی نزد معاویه می روند دروغ بخورند که شمار مرزات کاسته می کرده و کمک شان گسسته.

دقت در نامه هایی که امام علی (ع) به کارگزاران و عمال خود در مناطق مختلف نوشته است، بیانگر این حقیقت است



که آن حضرت همواره عده‌ای را به عنوان ناظر فرایند امور و یا مامور مخفی و سری خود معین می‌کرده است تا آنها بر عملکرد کارگزاران حضرت نظارت و کنترل کنند و نتیجه این گزارش خود را به اطلاع ایشان برسانند. امام علی(ع) در نامه ۵۳ خود به مالک اشتر نیز دستور داد تا بر عملکرد و نحوه رفتار زیر دستان خود از طریق ماموران راستگو و با وفا نظارت مخفیانه داشته باشد. اما این سؤال مطرح می‌گردد که چرا آن حضرت از ماموران مخفی استفاده می‌نموده است؟ در جواب به این سؤال باید گفت که آنچه وجود نظارت مخفی و سری را در سازمان ضروری می‌کند و اهمیت آن را نمایان می‌سازد، آن است که اگر نظارت بر عملکرد کارکنان همواره به صورت علنی و رسمی انجام شود، کسانی که قرار است عملکرد آنها مورد بررسی قرار گیرد، ممکن است تظاهر کنند و با ظاهر سازی بخواهند ناظر و بازرس را فریب دهند کم نیستند افرادی که کار مفیدی برای سازمان انجام نمی‌دهند و عملکرد مطلوبی نیز ندارند ولی همواره سعی می‌کنند با ظاهر سازی و تظاهر، خود را فردی با عملکرد خوب نشان دهند و وانمود کنند که کارهای مفید زیادی برای سازمان انجام داده اند. بطور نمونه امام علی(ع) در نامه ۵۳ خود به مالک اشتر می‌نویسد:

هـ "فَإِنَّ الرِّجَالَ يَتَمَرَّضُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوَلَاةِ بِتَضَعُفِهِمْ وَ حَسَنِ خَدْمَتِهِمْ وَ لَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحِ؟ وَ لَأَمَانٌ؟ شَيْءٌ" نهج البلاغه، نامه ۵۳

همانا افراد زربنگ راه جلب نظر و خوش بینی زمام داران را با ظاهر سازی و خوش خدمتی، خوب می‌دانند در حالیکه در ورای این ظاهر جالب و فریبنده، هیچ گونه خیر خواهی و امانتداری وجود ندارند.

ضمناً بایستی یادآوری نمود که امام علی(ع) در نامه ۵۳ خود به مالک اشتر در خصوص تعیین بازرسان مخفی، دو ویژگی را برای انتخاب این بازرسان بر شمرده است: ۱- راستگویی ۲- وفا داری. لذا افرادی که برای گزارش دادن کارها و چگونگی عملکرد کارگزاران انتخاب می‌شوند باید راستگو به معنای واقعی باشند زیرا اگر گزارشهایی که ارائه می‌دهند حقیقت نداشته باشد یا واقعیتها را تماماً بیان نکنند مشکلات بزرگی ممکن است ایجاد شود. بازرسان می‌بایستی به مدیر وفا دار باشند زیرا اگر افراد وفا دار نباشند امکان زد و بند یا متخلفین داخلی وجود دارد و یا ممکن است اطلاعات محرمانه را فاش سازند.

نظارت و کنترل کنندگان در سازمان:

اسلام برای اعمال نظارت و کنترل بر سازمانها و تشکیلاتش شیوه‌های مخصوصی دارد که بنبر از مکتب انبیاء در هیچ سیستم و نظامی نمی‌تواند وجود داشته باشد. زیرا بخش عمده نظارت، بر محور خدا و ایمان به غیب بر می‌گردد و پیامبران بزرگ الهی در سیستم نظارتی خود نیروهای معنوی و ناظران به ظاهر غایب بزرگ الهی در سیستم نظارتی خود نیروهای معنوی و ناظران به ظاهر غیب جهان خلقت را، شاهد بر کارهای ریز و درشت انسان می‌گیرند و در واقع انسان را به حوزه ایمان به غیب می‌برند تا نظارتی جامع و کامل را در تمام ابعاد زندگی او حاکم گردانند لذا در چنین نظام ارزشی نظارت کنندگان بر سازمان با سایر نظامهای ارزشی تفاوتی قاحشی دارد. در نظام ارزشی اسلام، نظارت و کنترل کنندگان در سازمان را بر اساس منابع اسلامی می‌توان به پنج دسته زیر تقسیم نمود:

الف) خدا و فرشتگان (ب) نفس لواهم (ج) نظارت همگانی (د) مدیران (ه) بازرسان در زیر ما سعی می‌کنیم که هر یک از این موارد را به صورت مختصر مورد بحث و بررسی قرار دهیم.

الف) خداوند و فرشتگان

یکی از سنت‌های ثابت الهی، نظارت کامل، دقیق و مستمر بر اعمال و رفتار و نیت انسانها و بازرسی و ارزیابی آنها است. خداوند تبارک و تعالی در این دنیا دقیقاً بر تمام اعمال، گفتار و نیت انسانها نظارت دارد. بر بنیای همین نظارت دقیق و کامل است که در روز قیامت همه کارهای انسان را مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد و پاداش و کیفر مناسب را برای هر یک از آنها تعیین می‌کند. در بینش اسلامی هیچ موجودی نیست که زیر دید دقیق خداوند عالم نباشد لذا در یک سازمان از بالاترین مقام تا پایین ترین سطح آن را دستگاه خداوندی نظارت و کنترل می‌کند و کوچکترین حرکت‌های مثبت و منفی انسان از دید خدا و فرشتگان مخفی نمی‌ماند.

خداوند بزرگ در قرآن مجید بارها مسئله نظارت بر اعمال انسانها را مطرح می‌کند و خود را شاهد و ناظر بر کارهای بندگان خود معرفی می‌نماید در زیر ما به چند نمونه از این آیات که دلالت بر نظارت خداوندی دارد، اشاره می‌کنیم:

۱. "يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّوُورُ" سوره مبارکه بقره، آیه ۲

خداوند به خیانت چشمها و محتوای دلها و اندیشه‌ها آگاه است.

۲. "يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُسْرُونَ وَمَا تَعْلَنُونَ وَ اللَّهُ عَلِيمٌ بِّذَاتِ الصُّوُورِ" سوره مبارکه تغابن، آیه ۴

داند آنچه در آسمانها و زمین است و می‌داند آنچه را نهان دارید و آنچه آشکار کنید و خدا داناست بنانچه در سینه هاست.

۳. "وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تُسْرُونَ وَمَا تَعْلَنُونَ" سوره مبارکه نحل، آیه ۱۹

خداوند بر پنهان و آشکار شما علم دارد.

از آیات دیگری که به نظارت خداوندی دلالت دارند می‌توان به آیه ۴۷ از سوره مبارکه انبیاء، آیه ۴۹ از سوره مبارکه کهف، آیه ۶ از سوره مبارکه مجادله، آیه ۶ از سوره مبارکه زلزال، آیه ۱۰۵ از سوره مبارکه توبه و آیه ۶۱ از سوره مبارکه یونس اشاره نمود.

بنابراین نخستین نوع نظارت و کنترل بر انسانها، نظارت الهی می‌باشد به طوری که در بسیاری از آیات قرآن مجید نیز دلالت بر نظارت خداوند متعال به کلیه امور آشکار و پنهان افراد دارند.

علاوه بر نظارت خداوندی، خداوند بر هر انسانی دو فرشته بنام‌های رقیب و عتید را نگهبان قرار داده است که این دو، اعمال انسان را عم از خیر و شر می‌نویسند بطوری که خداوند متعال در سوره مبارکه ق، آیه ۸ می‌فرماید:

۴. "مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ" سوره مبارکه ق، آیه ۸

سخنی از خیر و شر بر زبان انسان جاری نمی‌شود مگر اینکه رقیب و عتید می‌نویسند.

همچنین امیرالمومنین حضرت علی(ع) در خطبه ها، نامه‌ها و کلمات قصار خود در نهج البلاغه بر نظارت خداوندی اشاره می‌کند ما در زیر به دو خطبه از آن حضرت اشاره می‌کنیم:

هـ "ان الله سبحانه و تعالی لا يخفى عليه ما العباد مقترفون في ليلهم و نهارهم، لطف به خبراً و احاط به علماً، اعضاؤكم شهوده، وجوارحكم جنوده، و ضمانتكم عيونهم، و خلواتكم عيانهم" نهج البلاغه، خطبه ۱۹۰

آنچه را بندگان در شب و روز انجام می‌دهند بر خداوند سبحان پوشیده نیست، از آن آگاهی دقیق دارد و علمش بر آن احاطه دارد. اعضای بدن شما گواهان او، اندام شما سپاهیان او، ضمائر شما جاسوسان او و خلوت‌های شما عیان او است.

۶ "فاتقوا الله الذي اتمم بعينه، و نواصيكم بيده، و تقليمك في قبضته، ان اسرتم علمه، و ان اعلمتم كتيبه، قد و كل بكم حفظة كراماً، لا يسقطون حقاً، و لا يثبتون باطلاً" نهج البلاغه، خطبه ۱۸۲

تقوای خداوندی را پیشه کنید که همواره در پیشگاه او حاضرید و سرنوشت شما به دست اوست و حرکت و سکون شما در اختیار اوست. اگر کاری را پنهان کنید آن را می‌داند و اگر آشکار کنید می‌نویسد بر شما نگهبان‌های بزرگوار را قرار داده که حق را ساقط و باطلی را ثابت نمی‌کنند.

این آیات قرآن مجید و نهج البلاغه بیانگر این حقیقت است که همه کارها و فعالیت‌های انسان تحت نظر خدا بوده و خداوند متعال همواره و در همه حال ناظر و شاهد بر اعمال، رفتار و نیت افراد است. واقعیت این است که اگر انسان این حقیقت را همیشه نصب العین خود قرار دهد و خدای سبحان را همواره شاهد و ناظر بر کارها، رفتارها و نیت‌های خود بناند از هر گونه لغزش و خطا و خیانت مصون خواهد ماند.

ب) نفس لواهم

نفس لواهم ملامت گر و یا وجدان اخلاقی که در درون انسان قرار دارد، در هر زمانی بر رفتار، کردار و اعمال انسان نظارت و کنترل دارد و هرگاه تمهیدات انسانی و اخلاقی شکسته شود و دامن افراد انسانی به خیانت یا جنایتی آلوده گردد، این ناظر درونی شلاق تادیب را بر بیکر روح فرود می‌آورد. خداوند متعال در سوره مبارکه قیامت، آیه‌های ۶ و ۲ می‌فرماید:

۱. "لَأَقْسِمُ بِيَوْمِ الْقِيَامَةِ وَ لَأُقْسِمُ بِالنَّفْسِ الْوَالِمَةِ" سوره مبارکه قیامت، آیه ۱ و ۲

قسم به روز قیامت و قسم به ملامت گری که بشر را در مورد گناهان سرزنش می‌کند.

بوسیله نفس لواهم که دست خلقت خداوندی در سرشت افراد انسانی است، انسان می‌تواند بالفطره زشتی‌ها و زیبایی‌ها، خوبیها و بدیها را درک نماید و با احیاء آن جلوی بسیاری از تخلفات و قاتون شکنی‌ها را بگیرد و از این طریق بخش قابل توجهی از امنیت و آسایش را در اجتماع به وجود آورد و نیز آرامش مطلوب را در درون اشخاص فراهم سازد. بنابراین یکی دیگر از نیروهای نظارت و کنترل کننده افراد در سازمانها وجدان اخلاقی افراد است که به این نظارت درونی «خود کنترلی» گفته می‌شود. بعد از نظارت خداوندی، بهترین و مناسب ترین شیوه نظارت و کنترل، خود کنترلی است یعنی نظارت

هر فرد بر خود، به طوری که هر فرد خود را مسئول نظارت و کنترل خویش بداند در این نوع از کنترل و نظارت که بر جنبه درونی کنترل تأکید دارد، افراد و کارکنان سازمان بر عملکرد خود نظارت می‌کنند و آن را کنترل می‌نامند خود کنترلی زمانی تحقق می‌یابد که افراد در درون خود دارای نیروی ناظر بر کارهای خود باشند و مراقبت کنند که کارها و وظایف خود را به درستی و صادقانه و عاری از هر گونه عیب و نقص انجام دهند در منابع دینی و آموزه‌های اسلامی، تأکید فراوانی بر مسئله نظارت انسان بر اعمال و رفتار خویش و به عبارت دیگر، خود کنترلی شده است. امیرالمؤمنان حضرت علی (ع) در اینباره می‌فرماید:

۲. اجعل من نفسک علی نفسک رقیباً. غررالحکم
از خودت مراقبی بر خویشتن قرار بده.

همچنین آن حضرت در قسمتی از نامه ۵۶ نهج البلاغه می‌فرماید:

۳. اتق الله فی کل صباح و مساء، و خف علی نفسک الذنبا العزور و لاتأمنها علی حال، و اعلم انک ان لم تردع نفسک عن کثیر مما تحب مخافه مکروه سمع بک الا هوای الی کثیر من الشر، فکن لنفسک مانعاً رادعاً و نزوتک عند الحفیظه واقماً قاعماً. نهج البلاغه، نامه ۵۶

در هر صبح و شام از خدا بترس و بر نفس خود از دنیای فریبنده بر حذر باش و هیچگاه از او ایمن و آسوده مباش و بدان اگر نفست را از بسیاری از آنچه دوست میداری به خاطر ترس از ناراحتیهای آن باز نداری؛ خواهش‌ها و آرزوهای، زبان فراوان به تو خواهد رساند پس در برابر هوسهای سرکش مانع و رادع، و به هنگام خشم و غضب، بر نفس خویش شکننده و غالب باش.

باید عامل اصلی ایجاد خود کنترلی را بینا نمود و آن را در افراد و سازمان ایجاد یا تقویت کرد. عامل و انگیزه قوی تری برای خود کنترلی جز ایمان و اعتقادات دینی نیست. ارزشهای حاکم بر انسان بویژه اعتقادات و باورهای دینی نقش تعیین کننده‌ای در اعمال و رفتار او دارند در اسلام زمینه‌های اعتقادی به گونه‌ای است که بهترین بستر رشد برای خود کنترلی ساختن افراد فراهم است. اعتقادات فرد مسلمان بهترین کنترل کننده برای او به شمار می‌آید اعتقاد به معاد و باور به اینکه همه اعمال ریز و درشت انسان روزی مورد حسابرسی دقیق و عادلانه‌ای قرار خواهد گرفت، پشتوانه نیرومندی برای او داشتن انسان به نظارت و عملکرد خویشتن است. کسی که به معاد و رستخیز عظیم ایمان دارد و معتقد است که تمام اعمال او در روز قیامت مورد محاسبه قرار خواهد گرفت، مسلماً دست به انجام عملی نخواهد زد که از انجام آن منع شده است. او در جامعه و سازمان، اعمال و رفتار خود را با دقت بیشتری انجام می‌دهد و از کم کاری‌ها و سهل انگاری‌ها در کار پرهیز خواهد کرد. او خود را در مقابل خدای خود مسئول می‌داند نه در مقابل رئیس یا سازمان خود. فرد مسلمان و معتقد در همه حال خود را در محضر خدای تعالی می‌یابد و خدا و فرشتگان را ناظر بر اعمال و رفتار خویش می‌داند و تلاش خواهد نمود که کارهای محوله خود را به بهترین وجه ممکن انجام دهد بنابراین فرد مسلمان و معتقد مجهز به یک سیستم کنترل درونی متشکل از اصول اعتقادی، عقل، فطرت، وجدان و ضمیر روشن می‌باشد.

در کتب جدید مدیریت و سازمان که توسط علمای مدیریت به رشته تحریر در آمده است، یکی از روشهای نظارت و کنترل را نظارت و کنترل درونی دانسته اند برخی از علمای مدیریت بر پیدا کردن وجدان فردی اهتمام می‌ورزند و برخی دیگر می‌کوشند تا از راه تقویت احساس ملیت خواهی و میهن دوستی افراد را خود کنترل سازند اما بایستی اذعان نمود که بهترین و قویترین عامل برای ایجاد خود کنترلی، ایمان و اعتقاد دینی است و زمینه‌های اعتقادی اسلام بهترین بستر را برای این نوع کنترل فراهم آورده است و مدیران سازمانها باید تلاش کنند تا با هدایت و ارشاد افراد بهترین نتیجه را از این موهبت و فرصت حاصل نمایند.

ج) نظارت همگانی

در سیستم نظارتی اسلام، مسئله کنترل بر سازمان و عملکرد کارکنان آن تنها در چارچوب وظایف و اختیارات مدیران و مسئولان سازمانها خلاصه نمی‌شوند بلکه کلیه اعضای سازمان موظفند بر اساس یک وظیفه شرعی بر عملکرد دیگر اعضای سازمان حتی عملکرد مدیران و مسئولان آن نظارت داشته باشند این نوع سیستم نظارتی از طریق قانون شرعی « امر به معروف و نهی از منکر » اعمال می‌شود، یعنی همه افراد جامعه و سازمان موظفند از خطاها و انحرافات جامعه و سازمان پیش گیری و جلوگیری کنند البته امر به معروف و نهی از منکر تنها مربوط به مسایل سازمان محدود نمی‌شود، بلکه کلیه مسائل سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه را در بر می‌گیرد. اسلام با وضع قانون امر به معروف و نهی از منکر، سیستم نظارتی و کنترل فراگیری را به وجود آورد که بر اساس آن هر فرد مکلف است که حرکت‌های مثبت و منفی دیگر افراد سازمان

و جامعه را در نظر بگیرد و در موارد لزوم عکس العمل مناسب در زمینه تأیید و یا عدم تأیید نشان بدهد.

نظارت و کنترل همگانی در نظام ارزشی اسلام از اهمیت و جایگاه والایی برخوردار است و در منابع دینی تأکید فراوانی بر آن شده است که ما به چند مورد آن در زیر اشاره می‌کنیم:

۱. الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
سوره مبارکه توبه، آیه ۷۱

مردان و زنان با ایمان بعضی ناظر و سرپرست بعضی دیگر هستند به این معنا که همدیگر را امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند.

۲. كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
سوره مبارکه آل عمران، آیه ۱۱۰

شما بهترین امتی بوده اید که برای انسانها پدیدار شده اید (چه اینکه) امر به معروف و نهی از منکر می‌کنید و به خدا ایمان دارید.

۳. الَّذِينَ آمَنُوا مَكَانًا هُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَ آتَوْا الزَّكَاةَ وَ آمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَ نَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ
سوره مبارکه حج، آیه ۴۱

مؤمنان کسانی هستند که اگر به ایشان هر روی زمین تمکن و قدرت دهیم، نماز را بر پا می‌دارند و زکات می‌دهند و به معروف امر می‌کنند و از منکر، دیگران را باز می‌دارند. علاوه بر آیات اشاره شده، آیات فراوان دیگری نیز در قرآن دلالت بر نظارت و کنترل همگانی دارند که از طریق امر به معروف و نهی از منکر صورت می‌گیرد. همانگونه که قبلاً گفتیم، نظارت و کنترل همگانی یا همان امر به معروف و نهی از منکر در سازمان به عنوان یک جامعه کوچک نیز صادق و جاری است. در صورت وجود نظارت و کنترل همگانی در سازمان و احساس مسئولیت همه اعضای سازمان نسبت به عملکرد یکدیگر، نقاط قوت و ضعف سازمان و کارکنان آن روشن می‌شود و سازمان می‌تواند برای جبران ضعفها و از بین بردن نارسایی‌های خود برنامه‌ریزی کند.

نظارت و کنترل همگانی در سازمان به دو شکل و در دو زمینه می‌تواند مطرح باشد:

الف) نظارت و کنترل همگانی اعضا و کارکنان بر عملکرد یکدیگر

ب) نظارت و کنترل همگانی کارکنان بر عملکرد مدیران

در نوع اول نظارت و کنترل همگانی، همه اعضای سازمان بر عملکرد یکدیگر نظارت کرده و در صورت مشاهده هر گونه کوتاهی، کم کاری و انحراف از اهداف سازمان و برنامه‌های آن به یکدیگر تذکر می‌دهند این وظیفه زمانی جامعه عمل خواهد پوشید که اعضای سازمان نسبت به سازمان و عملکرد یکدیگر احساس مسئولیت کنند و برای تصحیح عملکرد یکدیگر و بالا بردن کارایی و اثر بخشی سازمان تلاش نمایند

در نوع دوم نظارت و کنترل همگانی، همه اعضای سازمان باید در برابر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان احساس مسئولیت کنند و خود را موظف بدانند که بر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان نظارت نمایند و در صورت مشاهده هر گونه خلاف یا انحراف از اهداف سازمان، به آنها تذکر دهند البته این مسئله باید همواره از روی خیر خواهی بوده و حالت انتقاد سازنده داشته باشد مدیران سازمان نیز باید سعی نمایند که نه تنها روحیه انتقاد پذیری را در خود تقویت کنند بلکه از کارکنان و نیروهای سازمان خود نیز بخواهند که بر عملکرد شان نظارت و کنترل نموده و در مواقع لزوم انتقادات ارزشمند و سازنده خود را با آنها در میان بگذارند و حتی به انتقادات بیجا و مناسب، پاداش نیز پرداخت نمایند

د) مدیران

از دیگر کسانی که بر عملیات و فعالیت‌های سازمان، نظارت و کنترل دارند و نظارت و کنترل از وظایف اصلی و مهم آنها محسوب می‌گردد مدیران می‌باشند مدیران در برابر تمامی برنامه‌ها و اهداف سازمان مسئولند و می‌بایستی همواره تلاش بکنند تا سازمان به اهدافش دست یابد مدیران نه تنها در برابر برنامه‌ها و اهداف سازمان مسئولند بلکه در برابر افراد و اعضای سازمان نیز مسئول هستند مدیران فعالیت‌ها و عملکرد سازمان را به دو صورت تحت نظارت و کنترل قرار می‌دهند:

۱. نظارت مستقیم از طریق مشاهدات شخصی
۲. نظارت غیر مستقیم از طریق گزارشات واسله از ماموران و بازرسان تعیین شده در خصوص این دو نوع سیستم نظارت در صفحات قبل بحث گردید و از بحث مجدد آن خودداری می‌کنیم.

نکته پایانی که بایستی به آن اشاره کنیم آن است که در نظام ارزشی اسلام، سیستم نظارتی و نظارت کنندگان بر تمامی مراحل (۱) قبل از اجرا عمل و عمل (کنترل آینده نگر)، (۲) زمان اجرا (کنترل همزمان)، (۳) بعد از عمل (کنترل گذشته نگر) نظارت و کنترل دارند و این نظارت و کنترل مستمر و دائمی می‌باشد و تمامی جوانب را در نظر می‌گیرند در واقع سیستم نظارتی اسلام، یک سیستم فراگیر و جامع می‌باشد.

نتیجه گیری:

نظارت و کنترل یکی از ارکان اصلی نظام مدیریت را تشکیل می‌دهد و چگونگی اعمال نظارت و کنترل سازمان همواره یکی از مهمترین مسئله‌های شغلی مدیران است. مدیران هر روز با این پرسشها مواجه اند که: چه کسی را پیدا کنیم که آنچه را می‌خواهیم انجام دهد؟ چگونه مراقب باشیم تا کارکنان کارشان را انجام دهند؟ چه میزان برای سیستم نظارت و کنترل سازمان هزینه کنیم؟ پاسخ به هر سه سوال عبارتست از «استقرار یک سیستم نظارت و کنترل جامع در سازمان».

چه کسی را پیدا کنیم که آنچه را می‌خواهیم انجام دهد؟ چگونه مراقب باشیم تا کارکنان کارشان را انجام دهند؟ چه میزان برای سیستم نظارت و کنترل سازمان هزینه کنیم؟ پاسخ به هر سه سوال عبارتست از «استقرار یک سیستم نظارت و کنترل جامع در سازمان»

در کتب معروف مدیریت نظیر دفت، کنتز و اودانل، دسلر، رابینز و غیره همگی تأکید بر روی سیستم نظارت و کنترل ساخته شده دست بشری تأکید می‌کنند و از طریق مکانیزم‌های بودجه، گزارشات آماری، نتایج مالی، حساسی داخلی و حساسی مستقل می‌خواهند عملیات و فعالیت‌های سازمان و عملکرد کارکنان را نظارت و کنترل کنند اما حقیقت آن است که برای بالاترین داشتن عملکرد کارکنان صرفاً نمی‌توان از طریق مکانیزم‌های نظارت و کنترل ساخته شده دست بشر تکیه کرد زیرا بعضی اوقات کارکنان نظارت را از طریق غیبت، رفتار اداری غیر قابل انعطاف، گزارشهای آماری غلط، بازدهی یا کیفیت پایین و کارهایی از این قبیل، خشنی می‌کنند و مدیران و سازمان را با مشکل مواجه می‌سازند در عمل نیز مدیران نمی‌توانند لچنان سیستم کاملی از مقررات و نظارتها به وجود آورند که قادر باشند تمام جوانب کار کارمندان را زیر نظر داشته باشد

همان گونه که در این مقاله گفته شد نظام ارزشی اسلام یک سیستم نظارت و کنترل فراگیر و جامع را مطرح می‌کند به نحوی که تمامی کارکنان در مقابل خدا، مدیر، مردم و سازمان شان مسئول و پاسخگو هستند در این سیستم نظارتی، نظارت و کنترل الهی (خدا و فرشتگان) وجود دارد که بر تمام رفتار، گفتار و حتی نیت انسان نظارت کامل دارد و فرد مسلمان و معتقد هیچگاه سعی نمی‌کند که مرتکب کم کاری و یا عمل خلافی گردد در این سیستم نظارتی، نظارت نفس لواحه یا کنترل درونی وجود دارد که چنان اخلاقی در درون فرد مؤمن و معتقد در هر زمانی بر رفتار، کردار و اعمال او نظارت و کنترل دارد این ناظر درونی مراقبت می‌کند که کارها و وظایف به درستی و صادقانه و عاری از هر گونه عیب و نقصی انجام یابد در این سیستم نظارتی، نظارت همگانی یا نظارت عمومی وجود دارد که هر فرد بر اساس یک تکلیف شرعی موظف است بر عملکرد دیگر اعضای سازمان و حتی عملکرد مدیران و مسئولان سازمان نظارت داشته باشد در این سیستم نظارتی، نظارت مدیران وجود دارد که این مدیر از طریق نظارت و کنترل مستقیم (مشاهده شخصی) یا نظارت و کنترل غیر مستقیم (گزارشات واصله از بازرسان و مأموران به صورت آشکار یا مخفی) بر فعالیت و عملکرد سازمان و اعضای آن نظارت و کنترل می‌کند بطور کلی، سیستم نظارتی اسلام از هر نظر جامع و کامل می‌باشد و تمامی ابعاد و فعالیت‌های سازمان و کارکنان را در نظر می‌گیرد و یک سیستم فراگیر و جامع است. لذا مدیر مسلمان بجای تأکید بر نظارت و کنترل مستقیم و غیر مستقیم،

نظام ارزشی اسلام یک سیستم نظارت و کنترل فراگیر و جامع را مطرح می‌کند به نحوی که تمامی کارکنان در مقابل خدا، مدیر، مردم و سازمان شان مسئول و پاسخگو هستند

سعی می‌کند با ارائه آموزشهای مختلف، مبانی اعتقادی نیروهای سازمان را قوی تر سازد و زمینه‌های تقویت نظارت و کنترل الهی، نفس لواحه و همگانی را فراهم نماید.

منابع و مأخذ:

- قرآن مجید (۱۳۳۳) ترجمه الهی قمشه ای، تهران: انتشارات رشدی، چاپ پنجم
- نهج البلاغه (۱۳۷۱) ترجمه سید جعفر شهیدی، تهران: انتشارات انقلاب اسلامی، چاپ سوم
- ایرانی، محمد حسین (۱۳۷۵) مدیریت اسلامی، قم: انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه، چاپ اول
- الوانی، سید مهدی (۱۳۶۹) مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ چهاردهم
- الجمالی، سید علی اکبر (۱۳۷۳) مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم
- الوان کار، سید حسین (۱۳۶۹) جلوه‌های مدیریت در نامه‌های حضرت علی (ع)، قم: انتشارات کتاب آشنایان، چاپ اول
- پورسیف، عباس (۱۳۷۵) مدیریت اسلامی، تهران: نشر واقف، چاپ اول
- تقوی، سید رضا (۱۳۷۰) نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران: مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ پنجم
- عبدالله (۱۳۸۰) مباحث از مدیریت اسلامی، جلد اول و دوم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول
- خنیفر، حسین (۱۳۸۰) پیش درآمدی بر اصول و مبانی مدیریت و دیدگاه امام علی (ع) که تهران: نشر پیک دیرین، چاپ اول
- رشید گرگوه، علی اصغر (۱۳۸۰) سلوک مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)، تهران: انتشارات وزارت مسکن و شهرسازی، چاپ اول
- علی آبادی، غیرضرا (۱۳۷۲) مدیران جامعه اسلامی، تهران: نشر رامین، چاپ دوم
- فیض، مظهر (۱۳۸۲) مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ چهاردهم
- صادق پور، ابوالفضل (۱۳۶۹) سازمان، مدیریت و علم مدیریت، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهاردهم
- دسلر، گری (۱۳۷۱) مبانی مدیریت، جلد دوم، ترجمه: داوود مدنی تهران: انتشارات آذین، چاپ دوم
- کوتز، اودانل، وپریخ (۱۳۷۰) اصول مدیریت، ترجمه: موسی، علوی، فرهنگی، مهدویان، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول
- وجدانی، فراد (۱۳۷۲) اصول و مفاهیم اساسی مدیریت بازرگانی، تهران: انتشارات وزارت تعاون، چاپ اول
- رضائیان، علی (۱۳۸۰) مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم
- رضائیان، علی (۱۳۷۷) اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت، چاپ نهم
- مرکز بررسیها و مطالعات استراتژیک اداری (۱۳۷۵) پیامهای اداری از نهج البلاغه، ناشر: سازمان امور اداری و استخدامی کشور، چاپ اول
- مقبی، سید محمود (۱۳۸۰) منشور مدیریت، تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر، چاپ اول
- مشرف جوادی، محمد حسین (۱۳۷۸) اصول و متون مدیریت در اسلام، همدان: انتشارات نور علم همدان، چاپ اول
- نایب، مهدی (۱۳۸۲) نگاهی به مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات انستیتو ایز ایران، چاپ اول
- بوی، محمد حسین (۱۳۷۲) مدیریت اسلامی، قم: مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی قم، چاپ اول