

# انواع کنترل

## و نظارت در مدیریت اسلامی

ابوطالب خدمتی

عضو پژوهشکده حوزه و دانشگاه

### مقدمه

کنترل و نظارت به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیر، از ارکان اصلی و عناصر حیاتی مدیریت سالم و کارآمد است. مدیران با انجام وظیفه برنامه‌ریزی، اهداف سازمان و راههای دستیابی به آنها را مشخص می‌کنند. آگاهی از اجرای دقیق برنامه‌ها و اطمینان به حرکت سازمان در راستای دستیابی به هدفهای اصلی سازمان تنها در صورتی امکانپذیر خواهد بود که نظامی دقیق و جامع برای نظارت و کنترل وجود داشته باشد. هر سازمانی دارای منابع و امکاناتی است که برای رسیدن به اهداف سازمان باید از آنها به صورت مطلوب و بهینه بهره‌برداری کند و این امر جز در سایه وجود نظارت و کنترل امکانپذیر نیست.

در منابع و آموزه‌های دینی، دستورات صریح و روشنی در مورد نظارت وجود دارد و مدیران مسلمان به داشتن 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 خداست و خدا 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 خویشتن یا به عبارت دیگر، 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 رفتارش را مورد ارزیابی و حسابرسی قرار دهد.

علاوه بر این دو نوع نظارت، مسئله نظارت عمومی و همگانی مطرح است و به همه مسلمانان دستور داده شده است که در مقابل دیگران احساس مسئولیت کنند و در صورت مشاهده عملکرد نادرست یا انحراف از اهداف و تخلف از وظایف، تذکر دهند و امر به معروف و نهی از منکر نمایند. همچنین مسئله نظارت مدیر بر عملکرد کارکنان و اجرای برنامه‌ها در سازمان به دو صورت نظارت آشکار و پنهانی مطرح شده است. بنابراین، نظام جامع و کامل نظارتی که می‌توان با استفاده از منابع و آموزه‌های دینی استخراج کرد، دارای بخشها و انواع ذیل است:

۱- نظارت خداوند متعال (نظارت الهی)؛

۲- نظارت فرد بر اعمال خود (خود کنترلی)؛

۳- نظارت عمومی (نظارت همگانی)؛

۴- نظارت سازمانی:

الف: نظارت آشکار و رسمی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم.

ب: نظارت مخفی و پنهانی.

قبل از توضیح هر یک از این موارد، تذکر نکته‌ای ضروری است و آن اینکه جامعیت و گستردگی نظام مطرح شده از جانب اسلام برای کنترل و نظارت، به معنای توصیه و سفارش به افراط و زیاده‌روی در آن و سختگیری بیش از حد نیست، بلکه به معنای دقت فراوان و تلاش برای درست انجام شدن آن است، زیرا همانگونه که با بی‌توجهی به امر کنترل، سازمان قادر به تأمین اهداف و اجرای برنامه‌های خود نخواهد بود و در مقابل فرصتها و تهدیدها، نخواهد توانست عکس‌العمل مناسب نشان دهد، با زیاده‌روی و افراط در آن نیز، روحیه استقلال‌طلبی و آزادی‌خواهی افراد ضربه خواهد



خورد و کارکنان سازمان در مقابل کنترل و نظارت، مقاومت خواهند کرد.

### نوع اول: نظارت الهی

یکی از سنتهای ثابت الهی، نظارت کامل، دقیق و مداوم بر اعمال و رفتار و نیات انسانها و بازرسی و ارزیابی آنهاست. خداوند متعال در این دنیا، دقیقاً بر تمام اعمال، گفتار و نیات انسانها نظارت دارد و بر مبنای همین نظارت دقیق و کامل است که در روز قیامت، همه کارهای انسان را مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهد و پاداش و کیفر مناسب را برای هر یک از آنها تعیین می کند.

خداوند سبحان در قرآن کریم بارها و در آیات متعدد، مسئله نظارت بر اعمال بندگانش را مطرح می کند و خود را شاهد و ناظر بر کارهای بندگان معرفی می نماید. مثلاً در سوره مبارکه توبه، خطاب به پیامبر گرامی اسلام (ص) می فرماید:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فِی سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ و رِسُوْلَهُ و الْمُؤْمِنُوْنَ و سَتَرَدُّوْنَ اِلَیَّ عَالِمِ الْغَیْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَمِیْنُتُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ. (۱)

و (ای پیامبر) بگو [هر کاری می خواهید] بکنید که به زودی خدا و پیامبرش و مؤمنان در کردار شما خواهند نگرست و به زودی به سوی کسی باز می گردید که پنهان و آشکار را می داند و شما را از آنچه انجام می دادید، آگاه خواهد کرد.

همچنان که از این آیه شریفه استفاده می شود و در آیات دیگر قرآن کریم و نیز روایات معصومین (ع) بیان شده است، خداوند متعال علاوه بر اینکه تمام کارهای انسان را می بیند و آنها را به دقت زیر نظر دارد، افکار و نیات انسانها نیز تحت نظارت کامل و دقیق او است. یکی دیگر از آیاتی که نشانگر این حقیقت است، آیه ای است در سوره مبارکه یونس که خداوند سبحان می فرماید:

و مَا تَكُوْنُ فِیْ شَأْنٍ و مَا تَتْلُوْا مِنْهُ مِنْ قُرْاٰنٍ و لَا تَعْمَلُوْنَ مِنْ عَمَلٍ اَلَّا كُنَّا عَلَیْكُمْ شٰهِدًا  
اِذْ تُفِیْضُوْنَ فِیْهِ... (۲)

در هر حال که باشی و هر آیه ای از قرآن که بخوانی و هر کاری که انجام دهی، ما در لحظه ای که بدان مبادرت می ورزید، شاهد و ناظر بر شما هستیم.

این آیه شریفه نیز بیانگر این حقیقت است که همه کارها و حرکات انسان تحت نظر خدا بوده و خداوند متعال همواره و در همه حال ناظر و شاهد بر اعمال، رفتار و نیات انسان 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 بداند، از هرگونه لغزش و خطا و خیانت مصون خواهد ماند. لذاست که حضرت امام خمینی (ره) این حقیقت را متذکر شده و فرمودند: «عالم محضر خداست، در محضر خدا معصیت نکنید». البته در قرآن کریم، علاوه بر خداوند متعال، پیامبران و امامان،<sup>(۳)</sup> فرشتگان،<sup>(۴)</sup> اعضای بدن انسان<sup>(۵)</sup> و زمین<sup>(۶)</sup> نیز به عنوان ناظر و شاهد اعمال انسانها معرفی شده‌اند.

### نوع دوم: خود کنترلی

یکی دیگر از انواع نظارت و کنترلی که از منابع دینی می‌توان استخراج کرد، نظارت درونی یا به اصطلاح، «خود کنترلی» است. 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 می‌نمایند. خودکنترلی زمانی تحقق می‌یابد که افراد در درون خود دارای نیرویی ناظر بر کارهای خود باشند و مراقبت کنند که کارها و وظایف خود را به درستی و صادقانه و عاری از هرگونه عیب و نقص انجام دهند. شاید بتوان گفت که در مقایسه با نظارت بیرونی، خود کنترلی بهترین و کارآمدترین مکانیزم برای کنترل عملکرد افراد است و اگر این مکانیزم در سازمان ایجاد و تقویت گردد، کارکردی به مراتب بهتر و مؤثرتر از نظارت و کنترل‌های بیرونی خواهد داشت؛ زیرا نظارت و کنترلی که از بیرون بر افراد و عملکرد آنها اعمال می‌شود در صورتی جامع و دقیق خواهد بود که این افراد از درون نیز بر خود نظارت کنند و در غیر این صورت، مواردی که از دید ناظران مخفی مانده و در حیطه نظارت بیرونی از آن غفلت شده باشد، هیچ‌گاه مورد نظارت و ارزیابی قرار نمی‌گیرد و انحرافات احتمالی آن اصلاح نخواهد شد.

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. امیر مؤمنان حضرت امام علی (ع) در تبیین این اصل مهم دینی می‌فرماید:

إجعل من نفسك على نفسك رقيباً؛<sup>(۷)</sup> از خودت مراقبی بر خویشتن قرار بده!  
تأکید حضرت علی (ع) در این بیان نورانی بر این نکته است که اعمال و رفتار انسان باید همواره تحت نظارت خودش باشد و خود، عملکردش را کنترل نماید.

همچنین حضرت امام سجاد(ع) نظارت درونی و خود کنترلی را عامل اصلی حرکت انسان در مسیر صحیح هدایت و تکامل دانسته و می‌فرماید:

إِنَّ آدَمَ إِذْ لَاتَزَالَ بِخَيْرٍ مَا كَانَ لَكَ وَعَظْمٌ مِّنْ نَّفْسِكَ وَ مَا كَانَتِ الْمُحَاسَبَةُ مِّنْ هَمِّكَ. (۸)

ای فرزند آدم! تو همواره در مسیر خیر قرار خواهی داشت مادام که موعظه‌کننده‌ای از درون داشته باشی و حسابرسی از خویشتن از کارهای اصلی تو باشد. در عصر حاضر جوامع مختلف می‌کوشند تا از طرق گوناگون، خود کنترلی را در سازمانهای خود تحقق بخشند. برخی از این جوامع بر بیدار کردن وجدان فردی اهتمام می‌ورزند و برخی دیگر می‌کوشند تا از طریق تقویت احساس ملیت خواهی، افراد را خود کنترل سازند، اما تمامی این روشها به علت نارساییها و محدودیتها، تاکنون موفقیت تامی نداشته‌اند. (۹)

بنابراین، باید عامل اصلی ایجاد خود کنترلی را پیدا کنیم و آن را در سازمان ایجاد یا تقویت نماییم، ولی قبل از پرداختن به این بحث، لازم است علل ناکامی وجدان کاری و احساس میهن دوستی را در ایجاد خود کنترلی به صورت فشرده توضیح دهیم.

وجدان کاری به دلیل تعاریف و برداشتهای گوناگونی که از آن می‌شود، نمی‌تواند پایه محکم و استواری برای خود کنترلی باشد. این به معنای نادیده گرفتن اهمیت وجدان کاری و تأثیرات شگرف آن در سازمان نیست، زیرا اگر کارکنان سازمان دارای وجدان کاری باشند، نهایت تلاش خود را در عرصه کار و فعالیت به کار می‌گیرند و از خیانت و کم‌کاری و هدر دادن منابع و امکانات پرهیز می‌کنند، ولی نباید از این نکته غفلت نمود که وجدان همه انسانها به یک صورت نیست و ممکن است وجدان افراد در بعضی از موارد، متفاوت یا حتی متعارض باشد. از این رو صرف وجود وجدان برای ایجاد خود کنترلی کافی نیست، همانگونه که طرد آن نیز به کلی منطقی نیست. اما نقش احساس میهن دوستی به مراتب ضعیفتر از وجدان کاری است و این احساس، نقش چندانی تعیین‌کننده‌ای در ایجاد خود کنترلی در افراد ندارد.

بنابراین، باید عامل و انگیزه قویتری برای ایجاد خود کنترلی وجود داشته باشد و آن چیزی جز ایمان و اعتقادات دینی نیست. به طور کلی ارزشهای حاکم بر انسان به ویژه اعتقادات و باورهای دینی، نقش تعیین‌کننده‌ای در اعمال و رفتار او دارند. یکی از

صاحب‌نظران و نویسندگان معروف مدیریت این مطلب را این گونه بیان می‌کند که: «معمولاً ارزشها بر نگرشها و رفتار اثر می‌گذارند».<sup>(۱۰)</sup> یعنی ارزشهای هر فرد تشکیل‌دهنده نگرشهای او و پایه و اساس اعمال او هستند.

یکی از ارزشهایی که نقش مؤثری در خود‌کنترلی افراد دارد، اعتقاد به قیامت است. 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 واداشتن انسان به نظارت بر عملکرد خویش است. کسی که به معاد و رستاخیز عظیم ایمان دارد و معتقد است که تمام اعمال او در روز قیامت مورد محاسبه قرار خواهد گرفت، در این دنیا اعمال و رفتار خود را با دقت بیشتری انجام می‌دهد و از کم‌کاری‌ها و خیانتها و سهل‌انگاریها در کار، پرهیز خواهد کرد. چنین شخصی چون همواره خود را در محضر خدای متعال می‌یابد و خدا و فرشتگان را ناظر بر اعمال خویش می‌داند، تلاش خواهد کرد کارهای خود را به بهترین وجه ممکن انجام دهد تا به معصیت الهی آلوده نشود و مشمول مجازات و عذاب نگردد. پیامبر گرامی اسلام(ص) در این مورد می‌فرماید: حَاسِبُوا انْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا وَ زُنُوهَا قَبْلَ أَنْ تُوزَنُوا وَ تَجَهَّزُوا لِلْعَرْضِ الْكَبْرِ.<sup>(۱۱)</sup>

قبل از اینکه شما را مورد محاسبه قرار دهند خودتان را محاسبه کنید و قبل از اینکه شما را ارزیابی کنند، خودتان را بسنجید و برای رستاخیز عظیم آماده شوید.

اگر این اعتقاد در جامعه، به ویژه در سازمانها، ایجاد و تقویت شود و همگان بدان پایبند باشند، نیاز به نظارت بیرونی و کنترلهایی که هزینه‌های هنگفتی نیز برای سازمان دارد، کمتر می‌شود و نتیجه به دست آمده نیز بسی بهتر و افزونتر خواهد شد، چرا که اولاً همه سعی می‌کنند کارهای خود را به نحو احسن و بدون عیب و نقص انجام دهند و ثانیاً چون افراد همواره عملکرد خود را کنترل می‌کنند، در صورت وجود هرگونه عیب و نقصی در عملکردشان به سرعت درصدد رفع آن خواهند بود.

### نوع سوم: 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 نمی‌شود، 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 کنترل و نظارت همگانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و در آموزه‌های دینی تأکید فراوانی بر آن شده است. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید:

كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ. (۱۲)

شما بهترین امتی بوده‌اید که برای انسانها پدیدار شده‌اید، (چه اینکه) امر به معروف و نهی از منکر می‌کنید و به خدا ایمان دارید.

خداوند سبحان در این آیه، امت اسلامی را به عنوان بهترین امت معرفی کرده و ویژگی بارز و مهم این امت را امر به معروف و نهی از منکر یا همان نظارت همگانی ذکر کرده است.

نظارت همگانی (امر به معروف و نهی از منکر) در سازمان نیز به عنوان یک جامعه کوچک، صادق و جاری است و در صورت وجود کنترل عمومی و نظارت همگانی در آن 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 عمومی در سازمان به دو شکل و در دو زمینه می‌تواند مطرح باشد: نظارت همگانی اعضا و کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر، و نظارت همگانی کارکنان بر عملکرد مسئولان و مدیران.

۱- نظارت کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر؛ در این نوع از نظارت همگانی، همه اعضای سازمان بر عملکرد یکدیگر نظارت کرده و در صورت مشاهده هرگونه کوتاهی، کم‌کاری و انحراف از اهداف سازمان و برنامه‌های آن به یکدیگر تذکر می‌دهند. این وظیفه آنگاه جامعه عمل خواهد پوشید که زمینه‌ها و شرایط لازم برای اجرای آن ایجاد شده باشد. یکی از شرایط اصلی تحقق این امر در سازمان، آن است که اعضا نسبت به سازمان و عملکرد یکدیگر احساس مسئولیت کنند و برای تصحیح عملکرد یکدیگر و بالا بردن کارایی و اثربخشی سازمان تلاش نمایند.

۲- نظارت کارکنان بر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان؛ همانطور که رابطه اعضای سازمان با یکدیگر بر احساس مسئولیت در قبال یکدیگر و نظارت بر عملکرد

همدیگر مبتنی بود، رابطه اعضا با مدیران و مسئولان نیز باید بر این پایه استوار باشد، یعنی همه اعضای سازمان باید در برابر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان احساس مسئولیت کنند و خود را موظف بدانند که بر عملکرد مدیران سازمان نظارت کنند و در صورت مشاهده هرگونه خلاف یا انحراف از اهداف سازمان، به آنها تذکر دهند. البته این مسئله باید همواره از روی خیرخواهی بوده و حالت انتقاد سازنده داشته باشد، مسئله‌ای که در آموزه‌های دینی از آن به «النصيحة لائمة المسلمين» تعبیر شده است.

### نوع چهارم: نظارت سازمانی

در یک تقسیم‌بندی کلی، می‌توان نظارت و کنترل سازمانی را به دو نوع تقسیم کرد: نظارت آشکار و علنی، نظارت مخفی و پنهانی.

#### ۱. نظارت علنی و آشکار:

منظور از نظارت علنی و آشکار آن است که عملیات نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان سازمان یا اجرای برنامه‌های آن به صورت آشکار صورت گیرد و افراد و کارکنانی که عملکرد یا برنامه در دست اجرای آنها کنترل می‌شود، از انجام آن آگاه و مطلع باشند. این نوع نظارت را می‌توان به دو روش مختلف انجام داد: الف: نظارت به وسیله شخص مدیر انجام شود که می‌توانیم آن را کنترل مستقیم و بدون واسطه بنامیم. ب: نظارت به وسیله عوامل مختلف انجام شود و مدیر خودش مستقیماً وارد این کار نشود، بلکه نتیجه کار آنها را بررسی نماید. این روش را نیز می‌توانیم کنترل غیرمستقیم بنامیم.

الف: نظارت و کنترل مستقیم: نظارت مستقیم آن است که مدیر سازمان بدون واسطه و به صورت مستقیم بر کار تمامی واحدها و عملکرد همه کارکنان سازمان نظارت کند و برنامه‌های در حال اجرا را کنترل نماید و شخصاً همه مراحل فرایند نظارت و کنترل را بپیماید. سیره مدیریتی پیامبر گرامی اسلام (ص) در مورد نظارت و کنترل این گونه بود که در موارد متعددی شخصاً وظیفه کنترل را بر عهده می‌گرفت و بر عملکرد افراد نظارت می‌کرد که به دو مورد از آنها اشاره می‌کنیم:

در روایتی، نقل شده است که پیامبر اکرم (ص) در بازار مدینه از جنسی که



فروشنده‌ای می‌فروخت خوشش آمد و قیمت آن را پرسید. خداوند از طریق وحی به پیامبر دستور داد که دست در داخل ظرف آن کالا فرو برد. حضرت آن دستور را اجرا کرد و مشاهده فرمود که در قسمت زیرین ظرف، جنس نامرغوبی جاسازی شده است، حضرت به فروشنده فرمود: می‌بینم که خیانت به مسلمانان و گول زدن آنان را یکجا جمع کرده‌ای! (۱۳)

در روایت دیگری، نظیر حادثه قبلی رخ داد و پیامبر اکرم به فروشنده دستور داد که جنس خوب و بد را از هم جدا کند و بعد فرمود: در دین ما غش و گول زدن جایز نیست. (۱۴)

نگاهی اجمالی به سیره مدیریتی امیرمؤمنان حضرت علی (ع) نیز بیانگر این نکته است که آن حضرت اهتمام خاصی به این شیوه نظارت و کنترل داشتند و همواره سعی می‌کردند تا جایی که امکان دارد، خود شخصاً بر عملکرد زیردستان نظارت داشته باشند. یکی از نمونه‌های بارز کنترل و نظارت مستقیم امام علی (ع) را می‌توان نظارت و کنترل هر روزه و همیشگی ایشان بر بازار کوفه و فروشندگان و تجار آن برشمرد. حضرت امام باقر (ع) در تبیین سیره و روش نظارتی ایشان می‌فرماید:

امیرمؤمنان علی بن ابیطالب (ع) عادت داشت که هر روز صبح به یکایک بازارهای کوفه سر می‌زد در حالی که تازیانه‌ای دو شاخه به نام سپیه به همراه داشت. در هر بازاری می‌ایستاد و با صدای بلند می‌فرمود: ای تاجران پیش از داد و ستد از خداوند خیر و نیکی بطلبید و با آسان‌گیری در معامله از خداوند برکت جوید و به خریداران نزدیک شوید (گران نفروشید تا از شما بگریزند) و خود را به زینت علم و بردباری آرایش دهید و از دروغ گفتن و قسم خوردن پرهیزید و از ظلم و ستم کناره‌گیرید و با مظلومان به انصاف رفتار نمایید و به رباخواری نزدیک نشوید. (۱۵)

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 آنگاه که بازدید مدیر از بخشها و قسمت‌های مختلف سازمان و نظارت و کنترل وی بر عملکرد کارکنان، به صورت غیرمنتظره و بدون اطلاع قبلی صورت بگیرد. این کار باعث می‌شود که کارکنان با توجه و دقت بیشتری به کار و فعالیت پردازند و از کم‌کاری و کاستن از کیفیت کارها پرهیزند، چرا که اگر نظارت و بازدید مدیر به ویژه بازدیدهای غیرمنتظره او به صورت

یک سنت درآمده 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 با جدیت بیشتر کار خواهند کرد و بهره‌وری 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 شغلی‌شان را افزایش خواهد داد.

البته علی‌رغم اهمیت و فواید فراوانی که بازدید شخص مدیر از سازمان و نظارت و کنترل مستقیم وی بر عملکرد کارکنان و اجرای برنامه‌ها در سازمان دارد، باید توجه داشت که به خاطر گستردگی و وسعت 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 و در همه بخشهای سازمان با استفاده از این روش حتی در جزئی‌ترین مسائل تشکیلاتی شخصاً نظارت کند، از کارهای اصلی و اساسی خود غافل خواهد ماند. بنابراین مدیران در مسئله نظارت و کنترل نیز همانند دیگر مسائل و کارهای مدیریتی، باید از اصل «رعایت اهم و مهم» پیروی کنند، 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 هستند، پیدا نخواهد کرد.

امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید: کسی که به کار غیرمهم مشغول شود، کار مهمتر را ضایع خواهد کرد.<sup>(۱۶)</sup> همچنین ایشان می‌فرمایند: اندیشه تو برای همه کارها گنجایش ندارد، پس آن را برای مسائل مهم و اساسی، فارغ‌نگه دار!<sup>(۱۷)</sup>

پس مدیر نمی‌تواند تمام وقت خود را صرف بازدید و نظارت مستقیم نماید بلکه تنها می‌تواند قسمتی از وقت خود را به این کار اختصاص دهد همانطور که امیر مؤمنان حضرت علی (ع) این‌گونه عمل می‌کرد و برای اینکه مدیر بتواند وظیفه نظارتی خود را که یکی از وظایف مهم و حیاتی اوست، به صورت مطلوب و جامع انجام دهد، باید از عوامل مختلفی که به منزله چشمهای او هستند، استفاده کند. به این دلیل است که مسئله نظارت و کنترل غیرمستقیم ضرورت می‌یابد.

ب) نظارت و کنترل غیرمستقیم: نظارت و کنترل غیرمستقیم آن است که مدیر

سازمان، وظیفه کنترل و نظارت را از طریق عوامل و ابزارهای مختلف انجام می‌دهد. در این روش برای اجرای عملیات نظارت، مدیر سازمان افرادی را انتخاب می‌کند یا واحد مخصوصی را مأمور می‌کند تا بر بخشهای مختلف سازمان و برنامه‌های در حال اجرا و نیز بر عملکرد کارکنان قسمتهای مختلف نظارت و کنترل داشته باشند و نتیجه کنترل و نظارت خود را در اختیار مدیر قرار دهند. این شیوه نظارت برای سازمانهای امروزی کارآمدتر و اثربخش‌تر است.

سیره و روش مدیریتی امیر مؤمنان علی(ع) این گونه بود که علاوه بر اینکه در برخی از موارد شخصاً وظیفه نظارت و کنترل را بر عهده می‌گرفتند، در مواردی نیز این کار را به افراد دیگری که به آنها اعتماد و اطمینان داشتند، واگذار می‌کردند. یکی از نمونه‌های این کار، مأمور کردن مالک بن کعب برای این کار مهم است. آن حضرت به مالک بن کعب که یکی از فرمانداران ایشان در منطقه «عین التمر» بود، نامه‌ای نوشت و به او دستور داد تا به عراق برود و بر عملکرد کارگزاران امام(ع) در آن منطقه نظارت کند و نتیجه کار خود را به اطلاع ایشان برساند. قسمتی از نامه ایشان به وی چنین است:

بر حوزه خدمت خود کسی را جانشین قرار بده و خود به همراه گروهی از یاران تمام سرزمین عراق را منطقه به منطقه بگردید و از چگونگی رفتار و اعمال کارگزاران و مسئولان آنها جويا شوید و بر سیره و روش آنان نظارت داشته باشید!...<sup>(۱۸)</sup>

## ۲. کنترل و نظارت مخفی و پنهانی

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 آشکار و علنی انجام شود، از دقت و صحت لازم برخوردار نخواهد بود زیرا هنگامی که کنترل به صورت علنی و رسمی انجام می‌شود، کسانی که قرار است عملکرد آنها مورد بررسی قرار گیرد، ممکن است تظاهر کنند و با ظاهرسازی بخواهند ناظر و بازرس را فریب دهند. کم نیستند افرادی که کار مفیدی برای سازمان انجام نمی‌دهند و عملکرد مطلوبی ندارند، ولی همواره سعی می‌کنند با ظاهرسازی و تظاهر، خود را فردی با عملکرد خوب نشان دهند و وانمود کنند که کارهای مفید زیادی برای سازمان انجام داده‌اند. حضرت علی(ع) خطر این گونه افراد را به مالک اشتر گوشزد می‌کند:

فَأَنَّ الرَّجَالَ يَتَعَرَّضُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوُلَاةِ بِتَصْنُوعِهِمْ وَحُسْنِ خِدْمَتِهِمْ وَ لَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحَةِ وَالْأَمَانَةِ شَيْءٌ؛<sup>(۱۹)</sup> همانا افراد زرنگ راه جلب نظر و خوش بینی زمامداران را با ظاهر سازی و خوش خدمتی، خوب می دانند، در حالی که در ورای این ظاهر جالب و فریبنده، هیچ گونه خیرخواهی و امانتداری وجود ندارد.

نگاهی به سیره مدیریتی پیامبر گرامی اسلام(ص) بیانگر این مطلب است که آن حضرت برای کنترل و نظارت بر عملکرد و نحوه رفتار کارگزاران خویش، از روش نظارت مخفی نیز استفاده می نموده اند و به کار بستن این روش از جانب آن حضرت، منحصر به یک یا چند مورد نمی شده است، بلکه در موارد متعدد از این شیوه به منظور کنترل کارگزاران خویش و نظارت بر عملکرد آنان استفاده می کردند. حضرت امام رضا(ع)، نظارت و کنترل مخفی و سری را به عنوان سیره مدیریتی پیامبر گرامی اسلام(ص) ذکر کرده و می فرماید:

كَانَ رَسُولُ اللَّهِ إِذَا وَجَّهَ جَيْشًا فَأَمَّهُمْ أَمِيرًا، بَعَثَ مَعَهُ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَهُ.<sup>(۲۰)</sup>

سیره و روش رسول خدا(ص) این گونه بود که هرگاه سپاهی را به مأموریت می فرستاد و فرماندهی برای آن تعیین می کرد، برخی از افراد موثق و مورد اعتماد خود را با وی روانه می کرد تا رفتار و عملکرد او را زیر نظر بگیرند و برای رسول خدا(ص) گزارش کنند.

امیرمؤمنان حضرت علی(ع) نیز در زمان حکومت و مدیریت خویش بر جامعه اسلامی همواره رفتار و عملکرد کارگزاران و عمال خود را در نقاط مختلف کشور پنهان و مخفیانه تحت حکومت و مدیریت خود مأمورانی را به صورت ناشناس و مخفیانه می فرستاد تا بر اعمال و رفتار کارگزاران آن حضرت به طور دقیق نظارت کنند و گزارش کارهایشان را به اطلاع امام(ع) برسانند. حضرت امام علی(ع) در نامه ای به یکی از کارگزاران خود می فرماید: فَإِنَّ عَيْنِي بِالْمَغْرِبِ كَتَبَ إِلَيَّ يُعَلِّمُنِي...<sup>(۲۱)</sup> همانا مأمور مخفی من در سرزمین شام، برای من نامه ای نوشته و به من خبر داده است که.... این نامه به وضوح، نمایانگر این مطلب است که امیر مؤمنان در منطقه شام، به عده ای مأموریت داده بود که به صورت مخفیانه اخبار و اطلاعات مربوط به آنجا را خدمت آن حضرت

گزارش کنند.

دقت در نامه‌هایی که امیرالمؤمنین(ع) به کارگزاران و عمال خود در مناطق مختلف نوشته است، بیانگر این حقیقت است که امام(ع) همواره عده‌ای را به عنوان ناظر و مأمور مخفی و سری خود معین می‌کرده است تا آنها بر عملکرد کارگزاران حضرت و مسئولان مختلف حکومتی، کنترل و نظارت کنند و نتیجه این کار خود را به ایشان گزارش کنند. به عنوان مثال، ایشان در ابتدای نامه‌های خود به عده زیادی از کارگزاران خود می‌نویسند: بَلِّغْنِي عَنكَ...<sup>(۲۲)</sup> یعنی در مورد تو این گونه به من گزارش رسیده است، یا رُفِّيَ إِلَيَّ عَنكَ...<sup>(۲۳)</sup> یعنی در مورد شما به من خبر رسیده است، یا بَلِّغْنِي رَسُولِي عَنكَ... یعنی فرستاده من درباره تو چنین اطلاع داد و بالاخره در یکی دیگر از نامه‌ها می‌نویسد: رَسُولِي أَخْبَرَنِي بِعَجَبٍ... یعنی فرستاده من قضیه شگفتی را برایم گزارش کرد.

امیر مؤمنان حضرت علی(ع) علاوه بر اینکه خود بر عملکرد کارگزاران خویش نظارت و کنترل داشت، به کارگزاران خود نیز دستور می‌داد تا بر عملکرد و نحوه رفتار زیردستان خودشان نظارت مخفیانه داشته باشند. مثلاً به مالک اشتر این گونه دستور می‌دهد:

ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ وَابْتَغِ الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ.<sup>(۲۴)</sup>

سپس باگماشتن مأموران مخفی راستگو و باوفا، کارهای آنان را بررسی کن!  
«عیون» که جمع کلمه «عین» است بر ناظر پنهانی و مأمور اطلاعاتی اطلاق می‌گردد.

نظارت و کنترل پنهانی و مخفی، آثار مثبت و فواید متعددی دارد که به دو مورد از آنها، در بیان نورانی امیرالمؤمنین(ع) اشاره شده است. امام(ع) بعد از آنکه به مالک سفارش می‌کند که همواره مأموران مخفی داشته باشد، در مورد آثار آن می‌فرماید:

فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ حَدُودٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ.<sup>(۲۵)</sup>

نظارت پنهانی و سری تو، موجب ترغیب و تشویق آنان (کارکنان) به امانت‌داری و مدارا با مردم می‌شود.

بی نوشتها:

۱. توبه / ۱۰۵
  ۲. یونس / ۶۱
  ۳. نساء / ۴۱.
  ۴. ق / ۲۱
  ۵. نور / ۲۴
  ۶. زلزال / ۱-۵
  ۷. آمدی، عبدالواحد، غرالحکم و دررالکلم
  ۸. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۱۳۷
  ۹. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، ص ۱۰۷
- 10 . Robbins. S.P, *Organizational Behavior*, P.172
۱۱. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۷۰، ص ۷۳
  ۱۲. آل عمران / ۱۱۰
  ۱۳. کلینی، محمد، الکافی، ج ۵، ص ۱۶۱
  ۱۴. هندی، متقی بن حسام‌الدین، کنز العمال، ج ۴، ص ۹۰
  ۱۵. مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۴۱، ص ۱۰۴
  ۱۶. آمدی، عبدالواحد، غرالحکم و دررالکلم
  ۱۷. همان
  ۱۸. قاضی یوسف، الخراج، ص ۱۱۸
  ۱۹. نهج البلاغه، نامه ۵۳
  ۲۰. حر عاملی، محمد، وسائل الشیعة، ج ۱۱، ص ۴۴
  ۲۱. نهج البلاغه، نامه ۳۳
  ۲۲. همان، نامه ۶۳، ۴۰، ۷۱ و ۴۳
  ۲۳. همان، نامه ۷۱
  ۲۴. همان، نامه ۵۳.
  ۲۵. همان.

