

## مقدمه و بیان مسئله

برخی صاحب‌نظران، مدیریت را فراگرد برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل فعالیت‌های اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی، برای دستیابی به هدف‌های آن تعریف کرده‌اند (علاقه‌بند، ۱۳۸۷، ص ۱۸)، در سلسله وظایف هر مدیری، نظارت و کنترل از مهم‌ترین وظایف اوست؛ زیرا مسئولیت نهایی مدیر در یک سازمان، در کنار قدرت، اختیار، و نفوذ او حفظ نظام آن سازمان است. ضرورت وجود کنترل به دو دلیل (۱) وجود خطای موجود در پیش‌بینی‌ها؛ (۲) حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالا و خدمات است (عباس‌زادگان و رضایی‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۸۰). برخی وظایف مدیران، به همراه فراوانی آنها بر حسب نظرات تعدادی از صاحب‌نظران دانش مدیریت در جدول (۱) ارائه شده است (مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۱۲). همانگونه که در این جدول ۱ ملاحظه می‌گردد، کنترل جزو سه وظیفه اصلی هر مدیر است (همان).

جدول (۱): فهرست و فراوانی وظایف مدیر بر حسب نظرات تعدادی از صاحب‌نظران دانش مدیریت

صاحب‌نظران حوزه مدیریت	علاقه‌بند ۱۳۸۷	عباس‌زادگان و رضایی‌زاده ۱۳۸۸	مقیمی ۱۳۸۵	رضا ۱۳۸۵	سازماندهی ۱۳۸۷	نظارت ۱۳۸۷	کنترل ۱۳۸۷	رهبری ۱۳۸۷	هدایت ۱۳۸۷	کارگزینی ۱۳۸۷	تعمیم‌گیری ۱۳۸۷
پیران ۱۳۸۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
عبدالمهدی ۱۳۸۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
کنترل ۱۳۸۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
همانگی ۱۳۸۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
رهبری ۱۳۸۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
هدایت ۱۳۸۷								✓			
کارگزینی ۱۳۸۷									✓		
تعمیم‌گیری ۱۳۸۷										✓	

از آنجاکه مسئله‌یابی از احساس نیاز و درک مشکل آغاز می‌شود، (علی‌احمدی و سعیدنهایی، ۱۳۸۶، ص ۳۹)، مسئله اصلی این مطالعه، که از نوع توصیفی و روش جمع‌آوری داده‌های کتابخانه است، تبیین مؤثر موضوع نظارت و کنترل است تا به وسیله آن بتوان به یک نگرش جامع با رویکردی ایرانی - اسلامی برای به‌کارگیری کنترل در دستگاه‌های اجرایی کشور دست یافت. باید گفت: ضرورت پرداختن به این مسئله از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا تفاوت بنیادین میان مفاهیم کنترل رایج (تأکید بر

## بررسی نظارت با تأکید بر خودکنترلی جهت ارتقاء سلامت اداری در ایران اسلامی

علی نجات‌بخش اصفهانی / دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور ایران

Motahary\_313@yahoo.com

عبدالمهدی مطهری / کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک)، شرکت آبفای قم

دریافت: ۱۳۹۲/۹/۹ - پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۵

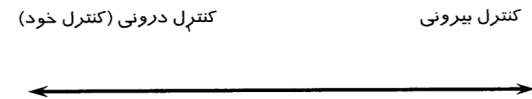
## چکیده

سه وظیفه اصلی هر مدیر برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت است. نظارت با هدف اعمال اصلاحات لازم برای پیشگیری از ایجاد انحرافات انجام می‌شود. از آنجاکه مبانی نظری رایج در کنترل، بر حداکثر کنترل بیرونی قرار دارد و با مبانی فرهنگی کشورمان، که خدامحوری و کنترل درونی است منافات دارد، هدف این مطالعه توصیفی، که روش جمع‌آوری اطلاعات به شیوه کتابخانه‌ای انجام شده است، دستیابی به نظامی در حوزه نظارت بر مبانی مفاهیم اسلامی - ایرانی است. هدفی که در نظام کنترل اسلامی دنبال می‌شود، ارائه نظامی است که در آن بتوان با کاهش اعمال نظارت خارجی، یک شخصیت سالم انسانی، که در برابر انواع آلودگی‌ها از خود مقاومت نشان می‌دهد فراهم کرد. نتیجه این مقاله، استفاده از نظارت با تأکید بر خودکنترلی در سازمان‌های اجرایی کشور است. این رویکرد نظارتی، ریشه در فرهنگ اسلامی کشورمان دارد؛ به‌کارگیری آن با ایجاد بسترهای مناسب در نظام اداری و نهادینه‌سازی آن ممکن خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: نظارت، کنترل، خودکنترلی، ارتقاء سلامت اداری، رویکرد اسلامی - ایرانی.

کنترل بیرونی) و با مفاهیم فرهنگ کنترل درونی در کشور ما وجود دارد. اقتباس مفاهیم نظارت و کنترل از منظر کنترل بیرونی، به دلیل تضاد مورد اشاره برای اجرا در کشورمان ناکارآمد خواهد بود. طبعاً رسیدن به این رویکرد، مستلزم شناخت کامل مفهوم نظارت و تطبیق این مفاهیم با شرایط و مقتضیات بومی ایران اسلامی است. این پژوهش، برای ارائه پاسخ به این سؤالات است که چگونه نظارتی در کشور ما مؤثرتر است؟ آیا تنها نظارت خارجی و وجود سازوکارهای کنترلی از بیرون کفایت می‌کند؟ آیا امکان دارد که با به حداقل رساندن نظارت‌های بیرونی، از کنترل‌های درونی فرد نیز استفاده کرد؟ یک نظام کنترل بومی در کجای پیوستار نمودار (۱) قرار دارد؟ و بالاخره، چگونه نظارتی می‌تواند ارتقاء نظام سلامت اداری را در کشورمان تضمین نماید؟

نمودار (۱): پیوستار منشأ کنترل



## مروری بر ادبیات تحقیق

### کنترل در مدیریت و اهمیت آن

در مدیریت، کارکردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل اهمیت بالایی دارند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۳۸، ص ۱۴). یکی از وظایف اساسی هر مدیر، نظارت و کنترل است که بدون آن، تحقق اهداف مدیریت امکان‌پذیر نیست. هر فعالیت جمعی ناظر به هدف، مستلزم کنترل است (علاقه‌بند، ۱۳۸۷، ص ۱۵۷). اهمیت و ضرورت کنترل در سازمان تا آنجاست که بدون کنترل هیچ تضمینی برای دستیابی به اهداف سازمانی وجود نداشته و هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود (زارعی متین، ۱۳۸۰، ص ۲۵۶). از سوی دیگر، فقدان کنترل‌های لازم در سیستم‌های اداری، سبب بروز خودبزرگ‌بینی و گرایش به اقدام‌های خارج از سیستم می‌شود (هارتلی، ۱۳۸۴، ص ۳۲۳). پس نظارت، به سرنوشت هر سازمان بستگی دارد و توجه جدی، عمیق و دقیق به آن الزامی است.

هرگاه یک سازمان از نظر اندازه بزرگ باشد، اعمال کنترل بهتر و بیشتر اجتناب‌ناپذیر می‌شود و سازمان به یک ارزیابی و کنترل سیستماتیک از طریق نظام بازخور نیاز خواهد داشت (همان، ص ۴۴۵). یک کنترل مؤثر از نظر فایول چهار شرط را لازم دارد: ۱. کنترل با سرعت توأم باشد؛ ۲. نتایج حاصله از کنترل پیگیری شود؛ ۳. نتایج حاصله از کنترل، ضمانت اجرایی داشته باشد؛ ۴. کنترل، دربرگیرنده تدابیر و مقرراتی باشد که از تکرار انحرافات جلوگیری کند (زادگان و رضایی زاده، ۱۳۸۸، ص ۸۱). این‌گونه

نظارت‌ها، غالباً بر افراد، منابع مالی، عملیات، اطلاعات و عملکرد کل سازمان اعمال می‌شود (فیضی، ۱۳۸۷، ص ۳۷۴-۳۷۹).

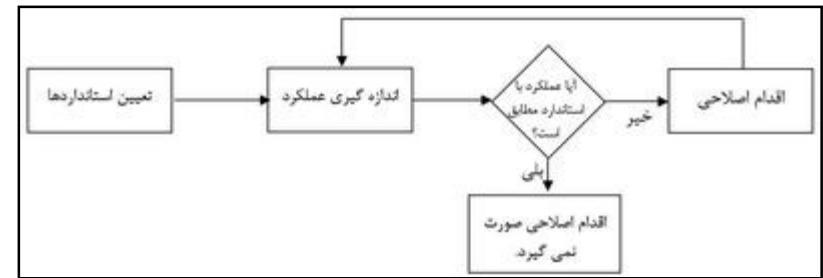
### تعاریف کنترل مدیریتی

از نظر لغوی، کنترل معانی متعددی دارد: بعضی از آنها عبارتند از (زارعی‌متین، ۱۳۸۰، ص ۲۵۵): نظارت کردن، تنظیم کردن، بازرسی، بازرسی، مقایسه کردن و محدود کردن. از آنجاکه واژه‌ای که دربرگیرنده مفهوم کامل کنترل باشد شناسایی نشده است، در فارسی به همان صورت، لغت کنترل استفاده می‌شود (همان، ص ۲۵۵). واژه «کنترل» در موارد مختلف به کار گرفته شده است. معنی آن به مفهوم کاربردی آن بستگی دارد (حسینی و میرزاپور، ۱۳۸۸، ص ۹). کنترل عبارت است از: فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات تعیین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌گردد، عملیات پیش‌بینی شده و انجام‌شده با هم مقایسه می‌گردند، اختلاف‌های و انحراف‌های مشاهده‌شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شوند، و سرانجام، اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند (الوانی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۰). کنترل عبارت است از: توجه به نتایج کارکرد (بازخور) و پی‌گیری برای مقایسه فعالیت‌های انجام‌شده با برنامه‌ها و اعمال اصلاحات مقتضی در مواردی که از انتظارات، انحرافی صورت گرفته است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۳۸، ص ۱۵). همه تعاریف نظارت را نوعی مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد، دانسته‌اند (فیضی، ۱۳۸۷، ص ۳۵۰). نویرن واینر معتقد است: کنترل چیزی نیست جز ارسال پیام‌هایی که به‌طور مؤثر رفتار گیرنده پیام‌ها را تغییر می‌دهد و مکنزی (Mackenzie) کنترل را مساوی با مدیریت می‌داند (به نقل از حسینی و میرزاپور، ۱۳۸۸، ص ۹).

### فرایند و سطوح کنترل مدیریتی

کنترل، فرایندی مستمر برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه‌های پیش‌بینی شده است. کنترل هم قدم نهایی مدیریت تلقی می‌شود و هم قدم آغازین آن. (زادگان و رضایی‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۷۹). فرایند کنترل چهار مرحله دارد: تعیین استانداردها، اندازه‌گیری عملکرد، مقایسه عملکرد با استانداردها و اقدام اصلاحی (علاقه‌بند، ۱۳۸۷، ص ۱۵۰). این چهار مرحله اساسی در نمودار (۲) ملاحظه می‌گردد (همان):

نمودار (۲): مراحل اساسی فرایند کنترل



از سوی دیگر، کنترل ابزار کار مدیران در رده‌ها و سطوح مختلف سازمان، از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است (الوانی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۹). فرایند کنترل در سه سطح مطرح می‌شود: ۱. سطح وظیفه‌ای؛ ۲. سطح فرایندی؛ ۳. سطح استراتژیک. این سطح خود شامل: الف. کنترل صحت مفروضات پایه‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک؛ ب. کنترل تغییرات درونی و بیرونی؛ ج. کنترل صحت اجرای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ د. بررسی ادواری جامع استراتژی‌ها.

## انواع کنترل

انواع کنترل را می‌توان به کنترل آینده‌نگر، همزمان و گذشته‌نگر تقسیم نمود (الوانی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۰-۱۲۳). به عبارت دیگر، کنترل از لحاظ زمانی، به کنترل زمان اجرا، قبل از انجام کار و حین انجام کار تقسیم می‌شود (حسینی و میرزاپور، ۱۳۸۸، ص ۹). کنترل گذشته‌نگر، بر اطلاعات گذشته استوار بوده و کنترل پیش‌نگر، بر پیش‌بینی‌های آینده نظر دارد. اما وجود مکانیسم کنترل پیش‌نگر در نظام نظارتی، نفی کنترل‌های بازخور نبوده و این دو مکانیسم به همراه هم نتایج بهتری را در اختیار سازمان نظارتی قرار می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۰، ص ۱۰). نمودار (۳)، یک نظام کنترل جامع‌تر را ارائه می‌دهد (همان، ۱۳۸۰، ص ۱۰):

نمودار (۳): نظام کنترل جامع (پیش‌نگر و بازخور)



کنترل از نظر حیطه نظارت، به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم می‌شود (حسینی و میرزاپور، ۱۳۸۸، ص ۹). نظارت داخلی، شامل جمع‌آوری اطلاعات درباره عملیات واحدهای سازمانی مدیر و نظارت خارجی، اطلاع از رخدادهای مربوط به سازمان مرکزی و محیط خارجی است. میزان مناسب نظارت داخلی، بستگی به شایستگی زیردست و ماهیت کار دارد. میزان نظارت خارجی، به میزان وابستگی واحد کار و میزان تغییر و آشفتگی در محیط خارجی وابسته است (یوکل، ۱۳۸۲، ص ۱۴۵-۱۴۶).

رهنمودهای زیر را یوکل در کتاب خود درباره نظارت داخلی بیان شده است: (همان، ص ۱۴۷-۱۵۲).  
 ۱. شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد را شناسایی و ارزیابی کنید؛ ۲. به موازات نتایج بر متغیرهای فرایند کلیدی نیز نظارت کنید؛ ۳. پیشرفت را با در نظر گرفتن برنامه و بودجه ارزیابی کنید؛ ۴. منبع مستقل اطلاعاتی ایجاد کنید؛ ۵. عملیات را مستقیماً مشاهده کنید؛ ۶. سؤالات خاص پرسید؛ ۷. افراد را به گزارش دادن مشکلات و اشتباهات ترغیب نمایید؛ ۸. جلساتی را برای بررسی پیشرفت برگزار کنید؛ ۹. از حوادث غیرمنتظره و شکست‌ها درس بگیرید؛ ۱۰. بعد از فعالیت‌های اصلی، جلساتی برگزار کنید تا درس‌های آموخته‌شده را ارزیابی کنید.

همچنین وی رهنمودهای زیر را درباره نظارت خارجی بیان کرده است: ۱. جنبه‌های مربوط به محیط را برای نظارت شناسایی کنید؛ ۲. بر وقایع مربوط به بخش‌های متنوع محیط نظارت کنید؛ ۳. به‌طور نوبه‌ای ارتباط انواع مختلف اطلاعات را ارزیابی کنید؛ ۴. دیگران را در تفسیر اطلاعات مربوط به محیط مشارکت دهید؛ ۵. پیام‌زید ارباب رجوع و مشتری‌ها چه چیزی نیاز دارند و چه می‌خواهند؛ ۶. آموزه‌های مربوط به محصولات و فعالیت‌های رقبا را فراگیرید؛ ۷. اطلاعات محیطی را با برنامه‌های راهبردی مرتبط سازید (همان، ص ۱۵۳-۱۵۷).

همچنین انواع نظارت‌های سازمانی را می‌توان در قالب اشکال زیر بیان کرد: الف. نظارت بر سنجش ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایندها، یا رفتار کارکنان و مدیران؛ ب. نظارت بر نتایج کلی یا اقدامات ویژه؛ ج. نظارت بر سنجش عملکرد روزمره و فعالیت‌های عملیاتی؛ د. ارزیابی عملکرد کل سازمان (مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۱۲۹).

## ارتقاء سلامت نظام اداری

سلامت اداری وضعیتی است که کلیه عوامل یک سازمان، قابلیت تأمین اهداف سازمان را به‌طور مطلوب دارند تا انحراف هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت شناسایی

الوانی ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی را به شرح زیر برشمرده‌اند: ۱. نظارت اصلاح‌گر؛ ۲. نظارت مثبت‌نگر؛ ۳. نظارت پیش‌نگر؛ ۴. نظارت عینیت‌گر؛ ۵. نظارت سازمان‌گر؛ ۶. نظارت واقع‌گرا؛ ۷. نظارت کارا و غایت‌نگر؛ ۸. نظارت کل‌گرا؛ ۹. نظارت مشتری‌گرا؛ ۱۰. نظارت نامتمرکز و ۱۱. نظارت فرهنگ‌مدار (الوانی، ۱۳۸۰، ص ۱).

### نقدی بر کنترل

شرط اساسی تحقق اهداف یک سازمان، نظارت و بازرسی دقیق است. اما وجود نظارت‌های سطحی در سازمان‌ها، که اغلب رایج است، دو آسیب زیر را در پی دارد که هیچ کدام از آنها، در بلندمدت به صلاح سازمان نیست؛ ۱. مسیر برای اقدام‌های خلاف هموار می‌شود؛ ۲. شایعه می‌شود که شرکت خود در خلاف‌های آتی همکاری دارد (هارتلی، ۱۳۸۴، ص ۳۳۲). ازاین‌رو، چنانچه از جدیت و دقت کنترل‌ها کاسته شود، قطعاً اثربخشی خود را از دست خواهد داد.

در دهه‌های اخیر، انتقادهای فزاینده‌ای از روش کنترل مدیریتی سنتی، به علت تمرکز بسیار روی شاخص‌های مالی صورت گرفته است. برخی از این انتقادهای عبارتند از: ۱. اطلاعات نادرست و گمراه‌کننده‌ای که مربوط به نتایج فعالیت‌های گذشته و نسبت‌های مالی است، برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند؛ ۲. در لحاظ کردن استراتژی‌های امروز سازمان و شاخص‌های غیرمحسوس ناتوان است؛ ۳. اندیشه کوتاه‌مدت و بهینه‌سازی جزئی را تشویق می‌کند و توازن بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را تأمین نمی‌کند؛ ۴. در حسابداری مالی، اطلاعات صحیح و منصفانه‌ای ارائه نمی‌کند؛ ۵. اطلاعات گمراه‌کننده‌ای برای تخصیص هزینه و سرمایه‌گذاری فراهم می‌کند؛ ۶. اطلاعات مختصری به کارکنان ارائه می‌دهد.

بنابراین، امروزه کنترل سنتی پاسخگو نمی‌باشد؛ چراکه اگر استراتژی سازمان بر مبنای کنترل کارکنان و فرایندها، به‌عنوان ابزار ایجاد رضایت مشتری بنا شود، با دیدگاه کنترل سنتی سازگار نیست (بازیار، ۱۳۸۱، ص ۷۸-۷۶).

امروزه در سازمان‌های هزاره سوم، سعی می‌شود تا کنترلی معتدل ایجاد گردد، چراکه سازمان‌های موفق به‌طور فزاینده‌ای از طریق کاستن میزان کنترل و افزودن بر حجم یادگیری مزایای رقابتی خود را بیشتر می‌کنند (خاکی، ۱۳۷۷، ص ۱۷).

انتقادی دیگر که بر کنترل وارد است، نسبت به کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌هاست،

و تدابیر لازم و به هنگام را برای رفع آنها لحاظ نماید. براساس برنامه ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد، مصوب هیئت وزیران در سال ۱۳۸۲، ارتقاء سلامت نظام اداری از راه‌های زیر تحقق می‌یابد: ۱. شفاف‌سازی انجام امور و فعالیت‌ها و افزایش پاسخ‌گویی؛ ۲. افزایش رضایتمندی خدمت‌گیرندگان و احقاق حقوق و احترام به ارباب رجوع؛ ۳. برقراری نظام شایسته‌سالاری در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها؛ ۴. بهبود فرهنگ عمومی و تقویت نظارت مردمی؛ ۵. بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش‌های دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان؛ ۶. تقویت مشارکت و فعالیت بخش‌های غیردولتی با رفع موانع انحصاری در فعالیت‌های اقتصادی، اجرایی و توسعه‌ای کشور؛ ۷. تدوین نظام حقوقی مؤثر برای پیشگیری و مبارزه با فساد و افزایش سلامت در اتخاذ تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های سازمان‌های دولتی و عمومی (برنامه ارتقاء سلامت نظام اداری، ۱۳۸۲، ص ۲).

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، پیاده‌سازی این روش‌ها با به‌کارگیری نظام کارآمد نظارتی و کنترلی تحقق می‌یابد.

### ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی

نظام کنترل مدیریت شامل مجموعه روش‌ها، دستورالعمل‌ها، فرایندها و اصول و ضوابطی است که مدیریت برای کنترل سازمان به‌کار می‌گیرد. اصولاً نظام‌های کنترل باید با توجه به مقتضیات سازمان طراحی شده و در هر مورد ویژگی‌های مربوط به آن را دارا باشند. مشخصات سیستم کنترل مؤثر می‌تواند شامل موارد زیر باشد: ۱. کنترل باید اقتصادی باشد، به‌طوری‌که نتایج آن بر هزینه‌های آن فزونی یابد؛ ۲. در اعمال کنترل‌ها نباید افراط و تفریط شود؛ ۳. کنترل‌ها باید در نقاط حساس و کلیدی باشند؛ ۴. کنترل‌ها باید متناسب با برنامه و فعالیت‌ها تنظیم شوند؛ ۵. سیستم کنترل باید به نحوی طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل در سریع‌ترین زمان ممکن در اختیار مسئولان قرار گیرد؛ ۶. کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً براساس ذهنیات و نظرات اشخاص نباشد؛ ۷. کنترل‌ها باید واقع‌بینانه باشند؛ ۸. سیستم کنترل باید انعطاف لازم را داشته باشد؛ ۹. کنترل باید به دنبال اصلاح باشد، نه تنبیه و مجازات؛ ۱۰. سیستم کنترل باید با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشد؛ ۱۱. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تأکید ورزد و باید نقاط قوت را نیز در نظر گیرد؛ ۱۲. مسئولان و متولیان امر کنترل باید واجد صلاحیت باشند؛ ۱۳. سیستم کنترل باید دقیقاً مشخص سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد (الوانی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۲-۱۳۳). همچنین

### کنترل و نظارت در اسلام

در منابع و آموزه‌های دینی، دستورات صریح و روشنی در مورد نظارت وجود دارد، 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. این نظام دارای بخش‌های نظارتی زیر است: نظارت خداوند متعال (نظارت الهی)؛ نظارت فرد بر اعمال خود (خودکنترلی)؛ نظارت عمومی (نظارت همگانی). نظارت سازمانی، در دو بخش: الف. نظارت آشکار و رسمی، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم. ب. نظارت مخفی و پنهانی (خدمتی، ۱۳۷۹) از نظر اسلام، مهم‌ترین دستگاه‌هایی که در کار انسان نظارت می‌کنند، عبارتند از:

۱. نظارت الهی؛ الف) رقیب و عقید ب) پیامبران، امامان و مؤمنان ج) امام زمان علیه السلام ۲. فرشتگان؛ ۳. اعضای بدن انسان؛ ۴. زمان و مکان؛ ۵. نفس لواحه (فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۷۲-۷۵). و محقق دیگری، مراجع کنترل و نظارت از دیدگاه مدیریت اسلامی را چهار مورد برشمرده است: ۱. خدا؛ ۲. وجدان؛ ۳. نظارت همگانی مردم؛ ۴. مدیر. (ولیکانی، ۱۳، ص ۶۴). همچنین نظارت اسلامی را چهار نوع بر شمرده‌اند: ۱. مستقیم؛ ۲. غیرمستقیم؛ ۳. همگانی و ۴. خودکنترلی (فروزنده، ۱۳۸۵). به‌طور کلی، در مکتب اسلام، نظارت فرد بر خود، به‌عنوان نظارت درونی و خودسازی فردی بسیار تأکید شده است. (بختیازاده، ۱۳۸۶)

همان‌گونه که ملاحظه شد، در دین مقدس اسلام بخش اعظمی از کنترل‌ها به خود انسان و درون فرد واگذار شده و بر حرکت از آفاق به انفس تأکید شده است.

### اصول بنیادین حاکم بر نظارت از دیدگاه اسلام

نظارت در نظام ارزشی اسلام، نظام‌مند و همه‌جانبه است. علاوه بر اینکه، فرد وظیفه دارد به صورت خودکنترل، وظایف و تکالیف را انجام دهد، نظام هستی به‌گونه‌ای است که فرد از ابعاد مختلف و براساس اعتقادات و باور خود، مورد نظارت قرار می‌گیرد، هشت اصلی که این نظارت همه‌جانبه را تشکیل می‌دهد، عبارتند از: ۱. اصل حضور و شهود؛ ۲. اصل امر به معروف و نهی از منکر؛ ۳. اصل نظم؛ ۴. اصل رعایت حسن اخلاق؛ ۵. اصل عدالت در کنترل؛ ۶. اصل تعریف معیار، استاندارد و ضابطه برای کنترل؛ ۷. اصل هوشیاری و زیرکی دریافت و ارزیابی؛ ۸. اصل پیشگیری (علی احمدی و مولایی، ۱۳۸۳، ص ۵). در اسلام زمینه‌های اعتقادی به‌گونه‌ای است که فرد مسلمان و متقی خود را همواره

به‌طوری‌که مسئله بنیادین مدیران چگونگی کنترل مناسب در سازمان‌های امروزی است که طالب انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت هستند (سیمونز، ۱۹۹۵، ص ۸۰-۸۱). همچنین با تشدید کنترل، تضاد میان مدیر و کارمند افزایش می‌یابد (رضاییان، ۱۳۸۴، ص ۴۴۱).

علاوه بر این، باید گفت: براساس برخی نظرات، پارادایم نوین در مفهوم کنترل سازمانی، گذر از موازین کنترل بیرونی، ابزاری و مستقیم افراد و رسیدن بر نظام مبتنی بر استقلال و خودکنترلی است (عباسپور، ۱۳۸۰).

بیشتر رویکردهای سنتی کنترل رفتار، بر کنترل بیرونی متمرکز هستند. برای مثال، تاننباوم (Tannenbaum) (۱۹۶۲، ص ۲۳۸)، کنترل را به‌عنوان «هر نوع فرایندی که در خلال آن، یک فرد (گروهی از افراد و یا سازمان)، آگاهانه و با توجه به سنجش عمل فرد (گروه یا سازمان) دیگری اقدام بنماید» توصیف کرده است. ولاولر (Lawler) (۱۹۷۶، ص ۱۳۸۴)، کنترل را «هدایت و جهت‌دهی، متأثر نمودن یا سنجش رفتار افراد دیگر» تعریف نموده است. ولی باید توجه داشت که این روش‌های قانونمند، جنبه بیرونی دارد و گذشت زمان نشان داده است که در بلندمدت کارآمد نخواهد بود (امیری، ۱۳۸۳).

به‌طورکلی، این انتقادات سبب می‌شود که به دنبال رویکردی جدید در حوزه کنترل باشیم. بخصوص اینکه در کشور ایران، که یک جامعه اسلامی است، باید نظام‌های کنترلی آن نیز با فرهنگ و نظام حاکم بر آن، که مدیریت ارزشی، دینی و با اهداف خدامحوری و مراقبت درونی است، هماهنگی داشته باشد.

تفاوت نظام مدیریت ارزشی اسلام، با سایر مکاتب عبارت است: الف. در مدیریت غربی، هدف رسیدن به سود و منفعت فردی و سازمانی است. درحالی‌که در مدیریت اسلامی، هدف قرب الهی است؛ ب. مدیر مسلمان به شغل خویش به‌عنوان یک تکلیف و مسئولیت نگاه می‌کند و خود را در محضر خدا پاسخگو می‌داند. ج. در نظام ارزشی اسلام، سود هدف اول نیست، پس به اندازه کفایت و با رعایت اصل عدالت تحصیل می‌گردد. د. در روش به‌دست آوردن سود، عدم مغایرت این روش‌ها با مصالح عمومی و سایر موازینی که مشروعیت دارند، شرط است. ه. در دیدگاه نظام ارزشی، چون هدف و غایت اصلی کمال و رشد الهی انسان است، مدیریت و تمام اصول برنامه‌ریزی به سوی تحقق این هدف جهت‌گیری می‌شود (فروزنده و جوکار، ۱۳۸۷، ص ۱۰)؛ زیرا هدف از این پژوهش دستیابی به رویکردهای ایرانی - اسلامی در مبانی کنترل است.

کنترل نموده و بدون آنکه به کنترل‌های این جهان بیندیشد، خود را متوجه کنترل‌های عاقبت کار و آن جهانی می‌داند. از این رو، اصل خودکنترلی یکی از اصول مهم نظارت از دیدگاه اسلام است. به انسان مسلمان توصیه می‌شود که همواره بر اعمال و رفتار خود نظارت داشته باشد. پیش از اینکه عملکردش مورد ارزیابی و سنجش دیگران قرار گیرد، خود عملکرد و رفتار خود را مورد ارزیابی و حسابرسی قرار دهد. چنین انسانی بدون وجود سازوکارهای کنترلی از سوی دیگران، خودکنترل بوده و مجهز به یک دستگاه کنترل درونی مبتنی بر اعتقاد عقل، فطرت، وجدان و ضمیر روشن است که او را به سوی عمل درست رهنمون کند.

### خودکنترلی جایگزینی برای دیگرکنترلی

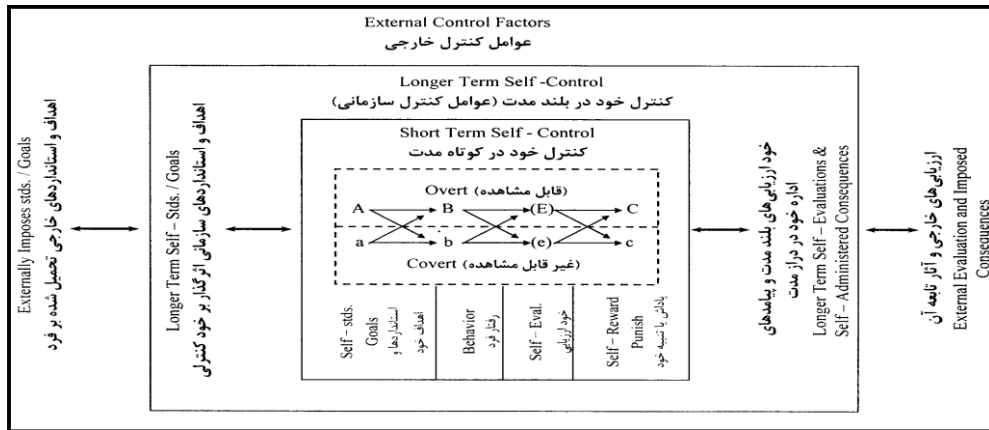
یکی از انواع روش‌های مهم کنترل در مدیریت و فرهنگ بومی کشورما، خودکنترلی است. «خودکنترلی»، ایجاد حالتی درون فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی، او را به انجام وظایفش متمایل سازد (فروزنده، ۱۳۸۵). هرگاه عامل کنترل‌کننده از خارج به داخل انسان منتقل گردد، به طوری که شخص با اختیار و آگاهی به ارزیابی و اصلاح عملکرد خود در قالب استانداردهای مشخص و در جهت اهداف مطلوب بپردازد، خودکنترلی تحقق یافته است (سجادی، ۱۳۸۵). البته افراد تا حدی می‌توانند رفتار خود را کنترل کنند که بر حمایت‌های شناختی و اداره تبعات و حالات محیطی مربوط متکی باشند (رضاییان، ۱۳۸۴، ص ۸۲). هفت اثر و علامت ناشی از خودکنترلی در فرد را به شرح زیر برشمردند: ۱. مقید به اطاعت از خدا؛ ۲. خضوع و فروتنی؛ ۳. عشق به عبادت؛ ۴. آرامش و اطمینان؛ ۵. توجه خدا به بنده؛ ۶. داشتن روحیه جهاد و تلاش؛ ۷. احسان و خدمت به مردم (فروزنده، ۱۳۸۵).

اصولاً مدیریت پیش از آنکه مدیریت جمعی باشد، مدیریت فردی است (عاصمی‌پور، ۱۳۸۷، ص ۴). تیلور معتقد است که معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد، از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست (سعادت، ۱۳۸۶، ص ۲۲۶). مورتی بیان می‌دارد که امروزه با پیچیدگی مدیریت، تحولی در معیارهای سنجش کنترل‌های استراتژیک ایجاد شده است. این معیارها، چنانچه قبلاً براساس چشم‌انداز بود، اما امروزه براساس سازگاری، انطباق و خودسازی است. در معیارهای جدید کنترل در شرایطی باز و نامحدود به جای دستور و کنترل، به صورت خودکنترلی و خودسازی مطرح است (مورتی، ۱۳۸۹، ص ۱۶۲).

نکته دیگر در خودکنترلی، وجود پابندی درونی و بیرونی به صورت همزمان است؛ صورتی از آن در شکل خودکنترلی ظهور می‌کند و صورت دیگر آن، به وسیله مقررات و استانداردها و به شکل کنترل بیرونی. هر سیستمی کنترل و نظارت خود را با پابندی سیستم‌های فرعی خویش تثبیت می‌کند که همان اجزا و افراد آن هستند (جوکار، ۱۳۸۳).

اگرچه هر فرد در کارهای خود به دلیل مختار بودن، توان کنترل خود را دارد، اما چون این فرایند در خلأ صورت نمی‌گیرد و در عمل، متأثر از عوامل بیرونی متفاوتی است، می‌توان آنها را به عوامل نزدیک و دور تقسیم نمود (امیری، ۱۳۸۳). چنانچه کنترل او بر رفتار خویش و به عنوان خودکنترلی در کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم شود، می‌توان عوامل بیرون از فرد و مؤثر بر خودکنترلی را به عوامل درون سازمانی و عوامل بیرون سازمانی (یا عوامل محیطی و یا خارجی) مؤثر بر خودکنترلی، دسته‌بندی کرد. این دسته‌بندی در نمودار (۴) ملاحظه می‌گردد (امیری، ۱۳۸۳):

نمودار (۴): خودکنترلی همراه با عوامل زمینه‌ای درون سازمانی و بیرون سازمانی مربوط



هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود، ایجاد حالتی در درون فرد است که او را بدون اعمال نظارت خارجی به انجام درست وظایف و مسئولیت‌هایش متمایل می‌سازد. در جامعه ما، به علت وجود زمینه‌های مساعد و مطلوب خودکنترلی از نظر اعتقادی، بهترین بستر رشد برای تحقق این مهم وجود دارد. از سوی دیگر با رشد و تکامل نظریه‌های مدیریت، و نقد کنترل سنتی، موضوع خودکنترلی جایگاه و اهمیت ویژه‌ای یافته است (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸، ص ۱۵۳). در سازمان‌های ما نیز باید مدیران تلاش کنند تا با هدایت و ارشاد افراد آنان را به سوی خودکنترلی سوق دهند و با کار فرهنگی

لزوم نظارت‌های بیرونی را به حداقل ممکن کاهش دهند. بی‌گمان سازمان‌های نظارتی نیز باید با جهت‌گیری‌های عملی مناسب به این تلاش کمک کرده و با الگوسازی، خودکنترلی را جایگزین دیگرکنترلی سازند (الوانی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۷).

### نتیجه‌گیری

در این مقاله بررسی جامعی از مفاهیم نظارت از کنترل بیرونی تا کنترل درونی صورت گرفت، تا بهترین رویکرد که با فرهنگ شرکت‌های اجرایی کشور اسلامی ایران مطابقت و سازگاری دارد، شناسایی و بر آن تأکید گردد. از این رو، مفاهیم جاری حاکم کنترل در جهان نشأت گرفته از مبانی کنترل بیرونی است و نیاز به بومی‌سازی برای به‌کارگیری در کشورمان دارد؛ چراکه سوی دیگر پیوستار منشأ کنترل، کنترل درونی است که زمینه‌های اعتقادی در کشورمان بهترین بستر را برای آن فراهم می‌آورد.

در این مطالعه توصیفی، مفاهیم نظارت در مدیریت رایج جهانی با مدیریت اسلامی مورد بررسی قرار گرفت و این نتیجه رهنمون شدیم که نظارتی در کشور ما مؤثرتر است که نه تنها نظارت خارجی و وجود سازوکارهای کنترلی از بیرون در آن مدنظر باشد، بلکه با به حداقل رساندن نظارت‌های بیرونی، از کنترل‌های درونی فرد نیز استفاده گردد و نظارتی می‌تواند ارتقاء نظام سلامت اداری را در کشور ما تضمین نماید که بر مبنای خودکنترلی در مدیریت ایرانی - اسلامی مبتنی باشد. خودکنترلی به معنای مراقبتی درونی، که براساس آن وظایف محول‌شده، انجام و رفتارهای ناهنجار و غیرقانونی ترک می‌شود، این نتایج با تحلیل‌های انجام‌شده که نشان می‌دهد، اثربخشی بالاتر سازمان‌ها، زمانی ممکن است که درک بالاتری نسبت به فرآیندهای کنترل فردی و تلفیق مناسب آنها با خودکنترلی، همراه با روش‌های خارجی میسر باشد (امیری، ۱۳۸۳)، همسویی دارد.

در حقیقت خودکنترلی رویکردی است که ریشه در فرهنگ بومی و ایرانی - اسلامی دارد. بر طبق توصیه‌های دینی مبنی بر «حاسبوا قبل ان تحاسبوا» و یا «موتوا قبل ان تموتوا» انسان موظف است قبل از هرکس، خودش به اعمال و رفتارش نظارت اساسی و عملی داشته باشد تا بتواند براساس شاخص‌های دینی رفتار خود را کنترل و اصلاح نماید. این فرد، خود را در مقابل خدای خود مسئول می‌پندارد، نه در مقابل رئیس و سازمان خود و کنترل‌های این جهانی و بر این پایه است که فرد می‌تواند خودکنترل شود.

برای شکوفایی و استفاده از خودکنترلی در شرکت‌های اجرایی کشور ما، باید بسترهای مناسب

فراهم شود تا خودکنترلی نهادینه گردد. مواردی از قبیل: ۱. لزوم شناخت عقاید اسلامی و ایمان به آن برای هر مسلمان؛ ۲. به‌کارگیری قرآن و نقش تذکری آن برای انسان؛ ۳. به‌کارگیری کلام و سیره معصومان علیهم‌السلام و ارشادات و ادعیه ایشان؛ ۴. انجام عبادات اسلامی و بهره‌مندی از نقش آن در ایجاد خودکنترلی؛ ۵. هماهنگ بودن هدف‌های فرد و مدیر (سجادی، ۱۳۸۵). همچنین سایر تمهیدات عبارتند از: ۱. ایمان به خدا و اعتقادات مذهبی؛ ۲. توجه به شخصیت و حرمت انسان؛ ۳. امر به معروف و نهی از منکر، براساس آموزه‌های دینی؛ ۴. دادن انگیزه و تشویق افراد خودکنترل؛ ۵. حس تعلق و وفاداری به ارزش‌های انسانی (مطهری، ۱۳۹۱، ص ۵۸). از جمله مهم‌ترین بسر توسعه و بسط نظام خودکنترلی در سازمان است.

### پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران

- به مدیران ارشد در شرکت‌های اجرایی کشورمان پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد تمهیدات و بسترهای لازم سازمانی برای استفاده از کنترل درونی و بیرونی، به‌صورت توأمان به وظایف خود عمل کنند. مدیران جامعه اسلامی باید زمینه‌های اعتقادی کارکنان را تقویت نمایند تا آنها به خودکنترلی برسند و حقیقتاً خداوند را ناظر بر اعمال و رفتار خود احساس نمایند. این روند، منجر به دستیابی به نظام نظارتی برتری خواهد شد و مدیران خواهند توانست، ضمن ارتقای سلامت نظام اداری، به اهداف بلندمدت سازمان خود نیز دست یابند.

در پایان، برای آینده‌پژوهی به محققان ایرانی پیشنهاد می‌شود تا با شناخت عوامل و سنجه‌هایی برای خودکنترلی به مدلی بومی برای نظارت تلفیقی (درونی - بیرونی) در کشور دست یابند. برخی از متغیرهای حاصل از این تحقیق را می‌توان: استقبال کارکنان از فعالیت‌ها برای رضای خداوند، تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت و خودکنترلی، رضایت کارکنان از مسئولیت و اختیارات، افزایش تقوا و معنویت در کارکنان، الگو بودن واقعی مدیران در خودکنترلی، وجود پابندی درونی در افراد و در نهایت، خود ارزیابی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت برشمرد. استفاده از این مؤلفه‌های خودکنترلی، در کنار متغیرهای کنترل بیرونی، پژوهشگران را در دستیابی به مدلی در حوزه نظارت و سرانجام، آزمون مدل در دستگاه‌های اجرایی کشور رهنمون خواهد ساخت.

## منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، تهران، سمت.
- (۱۳۸۰)، ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی، تهران، دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی.
- امیری، علی‌نقی (۱۳۸۳)، «نگاهی جامع به خودکنترلی در سازمان»، فرهنگ مدیریت، سال دوم، ش ۷، ص ۱۵۳-۲۰۴.
- بازیار، افشار (۱۳۸۱)، تحلیل و بهبود شبکه جامع تصمیم‌گیری در صنایع صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع.
- بختیاریزاده، محمدجواد (۱۳۸۶)، «نظارت و کنترل و مراحل آن در مدیریت»، نخل شهادت (مدیریت در اسلام)، ش ۶، ص ۵-۸.
- برنامه ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد (۱۳۸۲)، مصوبه هیئت وزیران به شماره ۳۷۹۹۵/ت ۲۸۶۱۷/ه مورخ ۱۳۸۲/۱۲/۲۰.
- حسینی، سیدعباس؛ و میرزاپور حامد (۱۳۸۵)، کاربردهای سیستم‌های کنترل کیفیت، تهران، سمت.
- جوکار افشار، ولی (۱۳۸۳)، «کنترل پایبندی»، تدبیر، ش ۱۴۳، ص ۷۶-۷۷.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۷)، آشنایی با مدیریت بهره‌وری (با تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، تهران، کانون فرهنگی انتشاراتی سایه‌نما.
- خدمتی، ابوطالب (۱۳۷۹)، «انواع کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی»، نشریه حوزه و دانشگاه، شماره ۲۳، ص ۱۰۵-۱۱۸.
- رضاییان، علی (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت (رویکرد اقتضایی)، تهران، دانشگاه تهران.
- سجادی، سیدعلی (۱۳۸۵)، «خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی (با نگاهی بر جایگاه خودکنترلی در نظریه‌های مدیریت)»، اندیشه صادق، ش ۲۳، ص ۳-۱۶.
- عاصمی پور، محمدجواد (۱۳۸۷)، مدیریت پروژه، تهران، سمت.
- عباس پور، عباس (۱۳۸۰)، «از کنترل بیرونی تا خودکنترلی»، پیام مدیریت، سال اول، ش ۱، ص ۸۷-۱۱۲.
- عباس‌زادگان، سید محمد و مرتضی رضایی‌زاده، (۱۳۸۸)، موردکاوی برای کارکردهای اصلی مدیریت، تهران، شرکت سهامی انتشار.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، تهران، روان.
- علی احمدی، علیرضا و وحید؛ سعید نهایی، (۱۳۸۶)، «توصیفی جامع از روشهای تحقیق»، تهران، تولید دانش.
- علی احمدی؛ کاظمی؛ مولایی (۱۳۸۳)، نقش ارزش‌های اسلامی در فرایند نظارت و کنترل، تهران، تولید دانش.
- فروزنده، لطف الله (۱۳۸۵)، «نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی»، مجلس و پژوهش، سال سیزدهم، ش ۵۳.

- فروزنده دهکردی، لطف‌الله و علی اکبر جوکار (۱۳۸۷)، مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران، دانشگاه پیام نور.
- فیضی، طاهره (۱۳۸۷)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، دانشگاه پیام نور.
- مطهری، عبدالهادی (۱۳۹۱)، طراحی و تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکت‌های اجرایی با مطالعه موردی شرکت آبفای قم، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک)، دانشگاه پیام نور مرکز ساوه.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، مباحث ویژه مدیریت دولتی، تهران، سمت.
- مورتی، کریس (۱۳۸۹)، چالش‌های مدیریت در هزاره سوم، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و عادل‌سادات احمد پور، تهران، مدیران.
- هارتلی، روبرت اف (۱۳۸۴)، اشتباهات و موفقیت‌های مدیریت، ترجمه مرتضی شانی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- هرسی، پال و کنت بلانچارد، (۱۳۶۸)، مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، امیر کبیر.
- یوکل، گری (۱۳۸۲)، مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران، دانشگاه امام حسین علیه السلام.
- Lawler, e.e. (1976) "Control system in organizations." Pp 1247-1291 in M.D Dunnette (ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand –McNally college publishing.
- Simons, Robert (1995), Control in Age of Empowerment, Harvard Business Review, March-April, 1995, p.80-88 .
- Tannenbaum (1962) " Control in organization: individual adjustment and organizational performance ". Admin. Sci. Q. 1: 236-257.