

مقدمه

کنترل، از وظایف مهم مدیریتی است که با وظایف دیگر نیز در ارتباط است. کنترل، تحقق برنامه‌های از پیش تعیین شده را تضمین، و دستیابی به نتایج موردنظر را ممکن می‌سازد. سازمان‌ها از هر نوع و شکلی که باشند، به شدت به کنترل نیازمندند؛ اما نوع کنترلی که به کار می‌برند، می‌تواند بسیار متمایز و متفاوت از دیگر سازمان‌ها باشد. بر این اساس، تشخیص نوع کنترل، موضوعی دارای اهمیت برای مدیریت است، مدیران پیش از اقدام به وظیفه کنترلی خویش، باید یک نظام کنترل اثربخش را طراحی و آن را در سازمان ایجاد کنند. یکی از نظام‌های کنترل که توسط پژوهشگران حوزه سازمان و مدیریت مطرح شده است، نظام کنترل تعاملی است که مدیران را ملزم می‌کند تا با تلفیق بحث‌های ارتباطات و کنترل، به ایجاد یک نظام کنترل تعاملی اقدام نمایند.

موضوعات سازمانی به دلیل تفاوت‌های ارزشی و فرهنگی سازمان‌ها، جهان‌شمول نیستند. نظام کنترل تعاملی نیز از این قاعده مستثنا نیست و سازمان‌ها به دلیل تفاوت‌های فرهنگی‌شان، باید سازوکارهای کنترل تعاملی متناسب با فرهنگ و ارزش‌های خویش را طراحی و اجرا کنند. این پژوهش با هدف شناسایی و کشف برخی سازوکارهای کنترل تعاملی بر اساس ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی، سیره مدیریتی امام علی (ع) را در دوران زمامداری ایشان بررسی می‌کند. استنباط سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سیره علوی می‌تواند گامی مؤثر در راستای تحقق مدیریت اسلامی باشد. این پژوهش با شناسایی مسئله، آن را در قالب این پرسش آغازین مطرح می‌کند: «سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سیره مدیریتی امام علی (ع) چیست؟»

بر این اساس، با استفاده از روش تحلیلی - توصیفی، به سیره امام علی (ع) در دوران مدیریت ایشان پرداخته می‌شود و پس از برشماری نمونه‌ها و جریان‌های تاریخی، داده‌های گردآوری شده تحلیل و بررسی می‌گردند.

تعریف اصطلاحات

کنترل تعاملی، اصطلاحی ترکیبی از دو واژه کنترل و تعامل است که در ادامه، هر کدام تعریف می‌شود. کنترل: کنترل، فرایندی است که از طریق آن، عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق می‌شوند. در واقع، فرایند کنترل به مقایسه بایدها و هست‌ها می‌پردازد و فاصله وضع موجود تا

بررسی سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سیره امام علی (ع)

رضا ابروش*

چکیده

کنترل تعاملی، به‌عنوان یکی از نظام‌های کنترل، در بستر ارتباطات و تعامل طرفینی بروز می‌یابد. مدیران به‌منظور دستیابی به اطلاعات مناسب در راستای اعمال کنترل، از کنترل تعاملی استفاده می‌کنند. این پژوهش با هدف شناسایی سازوکارهای کنترل تعاملی در سیره امام علی (ع) با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی به مطالعه سیره مدیریتی ایشان می‌پردازد. پس از بررسی‌های انجام شده، دو دسته سازوکارهای رسمی و غیررسمی در نظام کنترل تعاملی ایشان طراحی شد. سازوکارهای رسمی کنترل تعاملی در سیره ایشان، شامل اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی، کسب اطلاعات از مجاری رسمی، و ارائه بازخور می‌باشد. سازوکارهای غیررسمی کنترل تعاملی در سیره ایشان، مواردی از قبیل امر به معروف و نهی از منکر، کسب اطلاعات از مجاری غیررسمی، و آموزش سرمایه‌های انسانی در خارج از تعاملات سازمانی را دربرمی‌گیرد. در نهایت، این نتیجه به دست آمد که امام علی (ع) برخی از سازوکارهای غیررسمی کنترل تعاملی را برای جبران نواقص کنترل رسمی در سازمان به کار می‌گرفت.

کلیدواژه‌ها: کنترل تعاملی، سیره علوی، ارتباطات، اطلاعات، انحراف، کنترل اجتماعی.

وضع مطلوب را اندازه می‌گیرد؛ و از طریق آن می‌توان فهمید که آیا پیش‌بینی‌های برنامه‌ریزان درست بوده است یا خیر (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۴۹۶).

تعامل: فرهنگ لغت وبستر، در تعریف تعامل چنین می‌گوید: رفتار و فعالیت‌های اثرگذار و دوجانبه را تعامل گویند (www.webster-dictionary.org). لازمه تبادلی، تحقق یک ارتباط است؛ زیرا ارتباط، عنصر مهم و حیاتی تعامل محسوب می‌شود؛ از این رو، فرایند ارتباطات در تحقق یک تعامل مناسب، نقش مهمی را ایفا می‌کند؛ چنان‌که تعامل در فرهنگ لغت، به معنای تبادل و ارتباط تعریف می‌شود (آذرنوش، ۱۳۷۹، ذیل واژه تعامل). بنابراین، تعامل از ماده «عمل» در باب تفاعل، بیانگر مشارکت و انجام کار به صورت طرفینی است.

نظام‌های کنترل تعاملی: (Interactive Control Systems) نظام‌های رسمی اطلاعات‌اند که مدیران برای دخیل کردن خود در فعالیت‌های تصمیم‌گیری زیردستان به کار می‌گیرند. به عبارت دیگر، نظام‌های کنترل تعاملی، نقطه اتکای مدیران ارشد محسوب می‌شوند؛ زیرا نظام‌های یادشده، اطلاعاتی را که مورد توجه ریاست است و برای ارتباط با زیردستان به کار می‌رود، فراهم می‌کنند (Simons, 2000, p. 215).

ماهیت کنترل تعاملی

نظام‌های کنترل تعاملی، به مثابه نظام اطلاعات رسمی مدیران استفاده می‌شوند تا مدیران به طور قانونی و شخصی در فعالیت‌های تصمیم‌گیری زیردستانشان مداخله نمایند. مدیران، برنامه یا شبکه‌ای را برای گفت‌وگو فراهم می‌سازند تا از این طریق، اطلاعات بیرونی را جمع‌آوری کنند. (Harlez and Ronge, 2009, p. 6).

عنصر اساسی در نظام کنترل تعاملی، اطلاعاتی است که در فرایند کنترل، مدیران را یاری می‌رساند. مدیران در فرایند کنترل، اعم از تدوین شاخص، مقایسه و ارزیابی و اقدامات اصلاحی، به اطلاعات نیاز دارند. ایجاد کانال‌های ارتباطی می‌تواند جریان اطلاعات را برای اعمال کنترل تسهیل نماید و به مدیران کمک شایان توجهی برساند. مدیران برای جست‌وجوی راه‌های جدید عرضه محصولات و خدمات در بازارهای پویا، به نظامی نیاز دارند که شباهت زیادی به نظام هواشناسی برای جست‌وجو و تشخیص الگوهای تغییر داشته باشند. ایستگاه‌های زمینی، دما، رطوبت و فشار هوا و سرعت و جهت باد را به‌دقت اندازه‌گیری می‌کنند (Simons, 2000, p. 214). نظام‌های کنترل تعاملی با ویژگی‌های طراحی

تکنیکی آن تعریف نمی‌شوند؛ بلکه بر اساس چگونگی استفاده مدیران از نظام‌های یادشده تعریف می‌شوند. مدیران به محض دریافت گزارش‌ها، آن را به‌دقت مطالعه می‌کنند؛ سپس از این اطلاعات، در پرسش‌نامه‌های اقدامات و اندیشه‌های زیردستان استفاده می‌نمایند. مدیران ارشد، نظام‌های کنترل تعاملی را برای ایجاد انگیزه و جست‌وجوی اطلاعات در کل سازمان به کار می‌گیرند (Ibid, p. 251). مدیران راهبر می‌دانند، تمام کاری که می‌توانند انجام دهند این است که به کارکنان اطلاعات بدهند؛ آن‌گاه کارکنان تصمیم می‌گیرند تا کار را برای موفقیت سازمان انجام دهند (گلاسر، ۱۳۸۴، ص ۹۱). مدیران جلساتی برای طوفان مغزی (Brain Storming) برگزار می‌کنند و از تمام اطلاعات ممکن، برای درک تغییر شرایط استفاده می‌شود. مدیران از کارکنان می‌خواهند تا تغییرات پیش‌بینی‌نشده را تشریح کرده، برنامه کاری خود را عرضه کنند. در نتیجه، اطلاعات جدید و جریان یادگیری، از طریق جلسات گفت‌وگو، از آخرین رده سازمان به سطوح عالی انتقال می‌یابد (Simons, 2000, p. 216). مدیران می‌توانند از نظام کنترل تعاملی، برای کسب اطلاعات از محیط بیرونی سازمان اقدام کنند و با به‌کارگیری عوامل انگیزشی، اطلاعات مناسب را از رقبا و محیط بیرونی به دست آورند.

کارکردهای تعامل در کنترل

کنترل درصدد کشف امور نامطلوب، شناسایی فرصت‌ها و رویارویی با اوضاع پیچیده در سازمان است (شیرازی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۵). تعامل، کمک شایان توجهی به تشخیص انحرافات می‌کند و فرصت‌های بالقوه محیطی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد. از سوی دیگر، سازوکارهای تعاملی، با فراهم ساختن اطلاعات مناسب برای مدیران، میزان عدم اطمینان را فرو می‌کاهند و توان رویارویی با وضعیت‌های پیچیده را هموار می‌سازند.

مدیران برای دریافت پاسخ‌های مساعد از واحدهای تحت کنترل، باید از یک نظام ارتباطات منظم و فعال در سازمان برخوردار باشند. نظام ارتباطات، افزون بر تبادل اطلاعات، باید اطلاعات را طبقه‌بندی کند و به مدیران گزارش دهد. مدیران پس از دریافت گزارش‌ها، نسبت به کنترل، اقدام می‌کنند (افجه‌ای، ۱۳۸۸، ص ۱۵۲-۱۵۳).

کنترل تعاملی، به دلیل وابستگی آن به تعامل و ارتباطات فزاینده بین مدیران و افراد (اعم از کارکنان سازمان یا افراد خارج از سازمان)، مستلزم اقدامات مناسب توسط هریک از طرفین تعامل و ارتباط

می‌باشد. از این رو، مدیران و کارکنان در اجرای نظام کنترل تعاملی، هریک وظیفه خاصی را انجام می‌دهند. وظیفه مدیران و کارکنان، در جدول (۱) ترسیم شده است (Simons, 2000, p. 217).

جدول ۱: وظایف مدیران و کارکنان در نظام‌های کنترل تعاملی

مدیران	کارکنان
انتخاب نظام تعاملی مورد استفاده زمان‌بندی جلسات رودرو با زیردستان، برای بحث درباره اطلاعات موجود تقاضای پاسخ‌گویی مدیران عملیاتی سازمان در زمینه اطلاعات موجود	تسهیل فرایند تعامل

ویژگی‌های کنترل تعاملی

نظام کنترل تعاملی، نوع منحصر به فردی از نظام‌های کنترل به‌شمار نمی‌آید. در واقع، مدیران می‌توانند از هر نظام کنترلی، برای تأمین برخی از نیازها به‌صورت تعاملی استفاده کنند (Simons, 2000, p. 216). هر نظام کنترلی برای اینکه به‌صورت تعاملی مطرح شود، باید پنج ویژگی داشته باشد:

۱. پیش‌بینی موقعیت‌های آینده، مبتنی بر اصلاح اطلاعات رایج؛
 ۲. اطلاعات باید به‌سادگی قابل درک و فهم باشند؛
 ۳. توسط همه مدیران در تمام سطوح سازمانی به کار رود؛ نه اینکه فقط مدیران ارشد آن را به کار برند؛
 ۴. نظام کنترل باید آغازگر و اقدام‌کننده برای اجرای برنامه‌های اقدام اصلاحی باشد؛
 ۵. نظام کنترل باید اطلاعاتی پیرامون عدم اطمینان‌های مرتبط با سازمان را ارائه کند.
- عدم اطمینان به این معناست که اطلاعات کامل در رابطه با رویدادهای محیطی و آنچه ممکن است حادث شود، در دسترس نیست (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۹۱، ص ۱۴۳). به‌منظور پاسخ دادن به مسائلی که در زمینه رقبا مطرح است، اطلاعات، نیاز اساسی تلقی می‌شود (پورتر، ۱۳۸۵، ص ۱۲۵).

محدودیت‌های کنترل تعاملی

سازمان‌های متوسط یا بزرگ، نظام‌های رسمی متعددی برای کنترل و سنجش عملکرد دارند. بیشتر این نظام‌های کنترلی به‌صورت تشخیصی استفاده می‌شوند؛ درحالی‌که ممکن است تنها از یک نظام کنترل تعاملی استفاده کنند (Simons, 2000, p. 225)؛ زیرا نظام کنترل تعاملی، دارای سه محدودیت اقتصادی، شناختی و راهبردی است.

الف) محدودیت اقتصادی

توجه مدیران، منبعی نادر و هزینه‌بر است. کنترل تعاملی، زمان زیادی از وقت مدیران را به خود اختصاص می‌دهد. بنابراین، هزینه اقتصادی زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند.

ب) محدودیت شناختی

توانایی افراد در پردازش اطلاعات متفاوت، محدود است. مدیران با به‌کارگیری نظام کنترل تعاملی، با حجم انبوهی از اطلاعات مواجه خواهند شد که مشکل پردازش آنها را فراهم خواهد آورد. از سوی دیگر، تلاش مدیران برای تحلیل اطلاعات فزاینده، ممکن است آنها را به تحلیلی سطحی یا نادرست سوق دهد. از این رو، مدیران از به‌کارگیری نظام کنترل تعاملی در سازمان پرهیز می‌کنند؛ مگر در موقعیت‌های بحرانی.

ج) محدودیت راهبردی

به‌کارگیری نظام‌های چندگانه به‌صورت تعاملی، سبب پراکنده شدن علائم نشان‌دهنده موارد مهم می‌شود و چون ارتباطات، به تمرکز نیاز دارد، تمرکز را با مشکل مواجه می‌سازد (Ibid).

نقش تعامل در نظام کنترل عامه (کنترل اجتماعی)

هیچ‌گاه نمی‌توان از سازوکارهای کنترل رسمی و سازمانی اطمینان حاصل کرد؛ مگر اینکه رسالت کنترل بر عملکرد، به همه افراد جامعه تفویض شود. با توجه به تعداد زیاد خط‌مشی‌ها، طرح‌ها، تصمیم‌ها و برنامه‌های عملیاتی و اجرایی، ملاحظه می‌شود که کنترل اثربخش همه اینها امکان‌پذیر نیست؛ مگر در متن یک نظام اجتماعی منسجم و متحد که همه افراد جامعه، آگاهانه و هوشمندانه به اهداف نظام کلان متعهد باشند (پورعزت، ۱۳۹۰، ص ۱۹۶). کنترل اجتماعی مستلزم وجود بسترهای مناسب برای ارتباطات و تعامل بین افراد در جامعه و سازمان می‌باشد. در بستر این تعامل می‌توان یک سازوکار کنترلی را ایجاد نمود. کنترل اجتماعی، یک سازوکار کنترلی است که در آن، همه افراد جامعه، به‌طور غیررسمی می‌توانند برخی از رفتارها و عملکردها را کنترل و انحرافات را اصلاح کنند.

اثربخش ساختن کنترل از طریق عامه مردم، الزاماتی را به دنبال دارد که عبارت‌اند از:

۱. شفاف‌سازی برنامه‌های عملکرد حکومت در سطوح گوناگون؛

۲. درخواست مکرر از مردم برای اظهار نظر؛

خواهد شد. به همین دلیل، این پژوهش سازوکارهای کنترل تعاملی در سیره امام علی (ع) را در دو بخش سازوکارهای رسمی و غیررسمی دنبال می‌کند.

الف) سازوکارهای رسمی

سازوکارهای رسمی در نظام کنترل تعاملی، بر استفاده از کانال‌های ارتباطی به منظور تشخیص انحراف و اقدامات اصلاحی تأکید دارد. مدیران در نظام کنترل تعاملی، کانال‌های ارتباطی رسمی را - که در سازمان موجود می‌باشد - برای اعمال کنترل به کار می‌گیرند و از این طریق با محیط درونی و بیرونی تعاملاتی برقرار می‌سازند تا بدین وسیله انحرافات رخ برتافته را تشخیص داده، اقدامات لازم را برای اصلاح آنها انجام دهند.

ب) سازوکارهای غیررسمی

سازوکارهای غیررسمی، برخلاف سازوکارهای رسمی، محدود و مقید به راه‌های مشخص و رسمی نیستند؛ بلکه خارج از کانال‌های ارتباطات رسمی، کنترل و انحراف‌زدایی را مدنظر قرار می‌دهند. کنترل تعاملی از طریق سازوکارهای غیررسمی، شامل مواردی است که تعامل و ارتباطات افراد به صورت غیررسمی برقرار می‌شود. افراد در چنین تعاملاتی می‌توانند به مشاهده انحرافات واکنش نشان دهند و به شیوه‌های گوناگون غیرسازمانی، درصد رفع و اصلاح آن برآیند.

سازوکارهای غیررسمی کنترل تعاملی، این امکان را فراهم می‌سازد تا به موقع به انحرافات واکنش نشان داد و اقدامات اصلاحی را به کار گرفت؛ زیرا در برخی موارد، سازوکارهای بوروکراتیک اداری و رسمی سازی برای اعمال کنترل تعاملی، ممکن است زمان‌بر بوده، یا علاج انحراف بعد از وقوع آن، ناممکن باشد. از این رو، سازوکارهای غیررسمی در کنترل تعاملی می‌توانند به مدیران جهت اقدام کنترلی به موقع، یاری رسانند.

تحلیل یافته‌های پژوهش

سازوکارهای کنترل تعاملی در سیره امام علی (ع) در دو دسته رسمی و غیررسمی مورد بررسی و پژوهش قرار گرفتند، و برای هر کدام، مواردی از سیره ایشان استخراج شد.

سازوکارهای رسمی کنترل تعاملی

برخی از سازوکارهای رسمی کنترل تعاملی که از سیره امام علی (ع) استخراج گردیده‌اند، بدین شرح می‌باشند:

۳. عرضه شاخص‌های ارزیابی عملکرد حکومت به مردم؛

۴. ارائه بازخور صادقانه از نتیجه، بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده؛

۵. ایجاد یک بانک اطلاعاتی جامع برای ذخیره‌سازی برنامه‌ها، گزارش‌های عملکرد، نتایج ارزیابی‌های عملکرد و دیدگاه‌های عامه مردم درباره آن (همان، ص ۱۹۷).

در کنترل اجتماعی، افراد در تعاملاتی که با هم دارند، از انحرافات موجود آگاه می‌شوند و متعهدانه درصدد رفع و اصلاح آن برمی‌آیند. نظام کنترل تعاملی می‌تواند زمینه‌های تحقق یک نظام کنترل عامه یا اجتماعی را فراهم سازد؛ به گونه‌ای که افراد در تعاملات خویش، به اهداف سازمان متعهد باشند و هرگونه انحراف از اهداف را کنترل و اصلاح کنند.

کنترل در سیره مدیریت علوی

امام علی (ع) به خوبی می‌دانست که در رهگذر نفس اماره، هر لحظه بیم آن می‌رود که کارگزاران به ورطه سقوط و خیانت سوق یابند. بدین منظور، به صورت مستمر و به مناسبت‌های گوناگون، مدیران را پند می‌داد و از غلتیدن در فساد و تباهی برحذر می‌داشت. امام (ع) با این اقدام کنترلی درصدد بود تا لغزش و اشتباهات زیردستان خویش را به پایین‌ترین حد برساند (الهامی نیا، ۱۳۷۹). در **نهج البلاغه**، بیش از بیست نام وجود دارد که امام به استناداران و عاملان خود در سرزمین اسلامی نوشته است. با توجه به مضامین و مفاهیم این نامه‌ها روشن می‌شود که آن حضرت در آن روزگار که ارتباطات به‌سختی تحقق می‌یافت، بر عملکرد کارگزاران و فرایند کارها نظارت قوی داشته است و آنها را به موقع کنترل می‌کرد و در صورت بی‌توجهی، عزل می‌نمود (طاهری، ۱۳۸۴). امام در برخی نامه‌ها که می‌فرماید: «بلغنی»؛ یعنی «به من گزارش رسیده است که...» (ر.ک: نهج البلاغه نامه‌های ۳، ۱۸، ۲۰، ۴۰). از این بیان متوجه می‌شویم که چندین دستگاه اطلاعاتی، تجسسی و نظارتی قدرتمند، اخبار و گزارش‌ها را به آن حضرت می‌رسانده‌اند.

چارچوب مفهومی پژوهش

این پژوهش پس از مرور مطالعات انجام‌شده در حوزه کنترل تعاملی، کارکردهای کنترل، و رابطه آن با کنترل اجتماعی، کنترل تعاملی را در دو دسته سازوکارهای رسمی و غیررسمی دنبال می‌کند. کنترل تعاملی به دلیل ابتننا بر فرایند ارتباطات، بالتبع از طریق کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی محقق

الف) اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی

اطلاع‌رسانی یا شفاف‌سازی، سازوکاری است که نقش بسیاری در کنترل تعاملی دارد؛ زیرا از طریق آن می‌توان رفتارهای اختیاری افراد را کنترل نمود. از سوی دیگر، از طریق آن می‌توان اعتماد افراد سازمان و جامعه را جلب کرد و آنها را در مسیر اهداف و راهبردهای سازمان قرار داد و از همکاری آنها بهره‌مند شد.

امام علی علیه السلام در اجرای کنترل تعاملی، همواره از سازوکار شفاف‌سازی استفاده می‌کرد و از طریق نامه‌نگاری، ایراد خطبه و ارسال سفیر، اقدام به ارائه اطلاعات درست و شفاف می‌نمود. ایشان به‌منظور اجتناب افراد از وقوع در انحرافات رفتاری و عملکردی، اطلاعات لازم را به آنان ارائه می‌کرد و از این طریق، درصد کنترل رفتار و عملکرد افراد برمی‌آمد؛ از این رو، با استفاده از سازوکار شفاف‌سازی، این هدف را دنبال می‌نمود. این سازوکار می‌تواند به‌منزلهٔ مکمل دیگر نظام‌های کنترل در نظر گرفته شود. در ادامه، برخی از مهم‌ترین اقدامات شفاف‌سازی آن حضرت برای کنترل رفتارهای انحرافی، ذکر می‌شود.

۱. اطلاع‌رسانی از حوادث جنگ صفین

امام علی علیه السلام با ارسال نامه به مردم شهرهای دوردست که از ماجرای جنگ صفین اطلاع درستی نداشتند و یا اطلاعات نادرستی را دریافت کرده بودند، آنها را آگاه کردند و با اقدام شفاف‌سازانهٔ خویش، آنها را از حقیقت ماجرای جنگ صفین باخبر ساختند (نهج‌البلاغه، نامه ۵۸). عدم ارائهٔ اطلاعات شفاف و روشن به مردم، می‌توانست موجب بروز انحرافات جدید شود و با اقدامات فریبکارانهٔ معاویه، مردم را از همراهی و تشریک مساعی با زمامداران اسلامی بازدارد.

۲. شفاف‌سازی برای جذب نیرو و بسیج منابع

امام علی علیه السلام به‌منظور تجهیز سپاه و بسیج منابع برای مقابله با دشمن، از سازوکار شفاف‌سازی بهره می‌برد. ایشان در ماجرای جنگ جمل، برای تجهیز نیرو، از شهرها و زمامداران درخواست اعزام نیرو نمودند. در این بین، *ابوموسی اشعری*، حاکم وقت کوفه، با القای شبهه مانع پیوستن مردم به سپاه امام علی علیه السلام شد. حضرت نیز به‌منظور کنترل رفتارهای انحرافی رخ‌برتافته در شهر کوفه، به سازوکار شفاف‌سازی متوسل شدند و با ارسال نامه برای مردم کوفه، درصد کنترل وضعیت انحرافی موجود در آن شهر برآمدند (همان، نامه ۱ و ۵۷).

۳. اطلاع‌رسانی در ابلاغ مدیریتی

امام علی علیه السلام در نامه به مردم مصر، با تصریح به ویژگی‌های *مالک اشتر*، وی را زمامدار و حاکم مصر معرفی کردند (همان، نامه ۳۸). آن حضرت در تعامل با مردم شهرها، با ارائهٔ اطلاعات شفاف، درصد هدایت رفتار و عملکرد آنها در راستای تحقق اهداف نظام اسلامی بودند. سازوکار شفاف‌سازی، موجب می‌شد تا افراد آگاهانه رفتاری را برگزینند که در جهت تحقق اهداف نظام اسلامی باشد.

حضرت در نامه‌ای که به زمامدار یمن نگاشتند، وی را مأمور ساختند تا مردم را از محتوای نامه آگاه سازد. از این رو، در فرازی از نامه فرمودند: «فَإِذَا وَرَدَكَ عَلَيْكَ كِتَابِي هَذَا فَاقْرَأْهُ عَلَيَّ مِنْ قِبَلِكَ مِنْ أَهْلِ الْيَمَنِ»؛ وقتی نامه‌ام را دریافت نمودی، آن را برای مردم یمن بخوان (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۲، ص ۲۵۹).

۴. آگاه‌سازی از عواقب عملکرد انحرافی

مدیران در سازوکارهای شفاف‌سازی باید افراد را از عواقب اموری که برمی‌گزینند آگاه کنند و آنها را از اعمال انحرافی برحذر دارند. در فرایند تدوین معیار، افزون بر عرضهٔ شاخص‌های مطلوب به کارکنان، باید تویخ و تنبیه‌های مقرر شده را نیز به اطلاع آنان رساند تا از این طریق، عملکرد خویش را کنترل کنند. امام علی علیه السلام در نامه‌ای که به مردم بصره نگاشتند، با بیان صریح و شفاف، آنها را از عواقب انحرافات پیش‌روی برحذر داشتند و فرمودند: «شما از پیمان شکستن و دشمنی آشکارا با من آگاهید» (نهج‌البلاغه، نامه ۲۹). حضرت با بیان صریح و شفاف به مردم بصره، توانستند اقدامات انحرافی ایشان و پیوستن آنان به معاویه در صفین را کنترل کند؛ زیرا مردم بصره سزای پیمان‌شکنی و رفتارهای انحرافی را درک کرده بودند. به همین دلیل، حضرت با بیان قاطع آنها را از رفتارهای انحرافی برحذر داشتند و از این طریق توانستند آنها را در ماجرای جنگ صفین کنترل نمایند. مدیران با بیان قاطع دربارهٔ رفتار و عملکرد انحرافی افراد، می‌توانند آنها را کنترل کنند و مانع اقدامات انحرافی آنان شوند.

چنان‌که در موارد پیش‌گفته دیده شد، امام علی علیه السلام با استفاده از سازوکارهای رسمی و سازمانی، اقدام به شفاف‌سازی کردند و با بهره‌گیری از این سازوکار، درصد کنترل برخی از رفتارها و عملکردهای انحرافی برآمدند. مدیران با استفاده از سازوکار اطلاع‌رسانی یا شفاف‌سازی، افراد و کارکنان را برمی‌انگیزانند تا با مشارکت و مسئولیت‌پذیری، در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند و کنترل‌های لازم را اعمال کنند. از سوی دیگر، زمینهٔ بروز برخی انحرافات، فقدان آگاهی و اطلاعات

لازم است و مدیران با سازوکار یادشده می‌توانند زمینه بروز این‌گونه انحرافات را بزدايند و از این طریق، کنترل خود را اعمال نمایند.

ب) کسب اطلاعات از طریق مجاری رسمی

همان‌گونه‌که با جریان خون در بدن، زندگی و حیات تداوم می‌یابد، اطلاعات و جریان آن در سازمان، نویدبخش حیات سازمان می‌باشد. اطلاعات، نقش مهمی را در کنترل بر عهده دارد. تحقق یک نظام کنترل اثربخش، منوط به وجود اطلاعات و جریان آن در سطوح سازمانی و مدیریت است. نظام کنترل تعاملی با استفاده از سازوکار کسب اطلاعات می‌تواند مدیریت و سازمان را در این راستا یاری رساند؛ زیرا مدیران در اجرای نظام کنترل تعاملی، به‌شدت به کسب اطلاعات در موضوعات مورد کنترل نیازمندند.

مدیران برای کسب اطلاعات، از مجاری رسمی سازمانی استفاده می‌کنند تا اطلاعات لازم را در خصوص موضوعات موردنظر جمع‌آوری نمایند. تا از این طریق، کنترل لازم را اعمال کنند. امام علی(ع) در زمینه کسب اطلاعات لازم برای کنترل، به مالک اشر می‌نویسند: «کارمندان را مورد نظارت قرار بده و در مورد آنان اطلاعات کسب کن،... سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). ایشان در بخش دیگری از این نامه، به کسب اطلاعات از طریق کانال‌های ارتباطی محرمانه و مخفی تأکید می‌کنند و می‌فرمایند: «رفتار کارکنان را بررسی کن و بازرسان مخفی بر آنان بگمار» (همان، نامه ۵۳). همچنین در نامه‌ای که به زمامدار مکه نگاشتند، به اطلاعاتی که از طریق بازرسان خویش دریافت نموده‌اند، اشاره می‌کنند و می‌فرمایند: «مأمور اطلاعاتی من در شام به من خبر داده است» (ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴ق، ج ۱۶، ص ۱۳۸). مدیران از منابع خبری آشکار و پنهان بهره می‌گیرند تا اطلاعات لازم پیرامون موضوع موردنظر را کسب کرده، آن را کنترل نمایند. از این‌رو، حضرت، آگاهی از عملکرد کارکنان را توصیه می‌کنند و برای این کار استفاده از بازرسان مخفی را به مدیران و زمامداران خویش پیشنهاد می‌دهند.

ایشان به‌منظور کنترل امور اقتصادی و عملکرد کسبه بازار، از طریق پرسش یا حضور در بازار و بررسی اجناس و قیمت آنها، از روند اقتصادی جامعه اطلاع می‌یافت تا در صورت لزوم و درک انحراف، اقدامات کنترلی مقتضی را اعمال نمایند؛ چنان‌که در این خصوص از ابوالصهبا نقل شده است که علی(ع) را در کنار علفزاری دیدم که از قیمت‌ها سؤال می‌کرد (شوشتری، ۱۴۰۹ق، ج ۸، ص ۵۶۳).

ایشان به‌منظور کنترل بازار، با برقراری ارتباط و تعامل با افراد ذی‌ربط، درصد کسب اطلاع از قیمت‌ها و بازار برمی‌آمدند.

در مدیریت امام علی(ع)، کارگزاران به‌صورت منظم گزارش فعالیت‌های حوزه مسئولیت خویش را به حضرت می‌رساندند و امام را از حوزه مسئولیتی خود خبردار می‌نمودند و قبل از هر اقدام مهمی، از آن حضرت کسب تکلیف می‌کردند (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۲۲۵). برای مثال، می‌توان به مکاتبات محمدبن ابی‌بکر در زمان مدیریت مصر اشاره کرد. وی پیوسته با امام علی(ع) مکاتبه داشت و از این طریق حوادث و رویدادها را به اطلاع حضرت می‌رساند. امام(ع) نیز به‌منظور کنترل اوضاع، دستورهایی برای وی می‌فرستادند (تقی‌کوفی، ۱۳۵۳، ج ۱، ص ۲۳۰-۲۵۰). در واقع، حضرت به‌منظور کنترل اوضاع، همواره اطلاعات و اخبار بخش‌ها و واحدهای زیرمجموعه مدیریتی خویش را کسب می‌نمود، تا از آنها برای اعمال کنترل و هدایت استفاده کند.

امام علی(ع) با ارسال نامه، به سلیمان بن صرد خزاعی که اداره شهر جبیل را در زمان حکومت ایشان عهده‌دار بود، فرمودند: «به من اطلاع بده از مقدار آنچه از حقوق مسلمین در نزدت جمع شده است. پس حق هر صاحب حق را بپرداز و باقی‌مانده را برای ما بفرست تا در میان افرادی که در نزد ما هستند، تقسیم کنیم» (بلادری، ۱۴۱۷ق، ج ۲، ص ۱۶۶). ایشان از طریق نامه‌نگاری، از میزان بیت‌المال مسلمین اطلاع می‌یافتند و میزان اضافی و باقی‌مانده را طلب می‌کردند. ایشان در تعامل با زیردستان خود از طریق کانال‌های ارتباطی رسمی، اطلاعات و اخبار مورد نیاز را کسب می‌نمودند و اقدام‌های کنترلی لازم را اعمال می‌کردند.

وقتی امام علی(ع) خبردار شد که معاویه در موسم حج، گروهی را به مکه فرستاده است تا با اغفال مردم آنان را به پیروی از معاویه و حمایت نکردن از حضرت ترغیب کنند، نامه‌ای به استاندار مکه برای کنترل دسیسه معاویه نوشتند و فرمودند: «مأمور اطلاعاتی من در شام به من خبر داده که گروهی از مردم برای مراسم حج به مکه می‌آیند؛ مردمی کوردل، گوش‌های ناشنوا، که حق را از باطل می‌جویند و بنده را در نافرمانی از خدا فرمان می‌برند؛ دین خود را به دنیا می‌فروشند...؛ پس در اداره امور خود هوشیارانه و سرسختانه استوار باش؛ نصیحت‌کننده‌ای عاقل، پیرو حکومت، و فرمان‌بردار امام خویش باش؛... و در سختی‌ها سست عمل نکن» (ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴ق، ج ۱۶، ص ۱۳۸). امام علی(ع) با به‌کارگیری مأموران اطلاعاتی و کسب اطلاعات دقیق و کارآمد،

بسترهای تحقق نظام کنترل تعاملی را برای پالایش انحرافات احتمالی فراهم می‌ساخت. ایشان با کسب اطلاعات از مأموران اطلاعاتی خویش، از اقدامات انحرافی معاویه و مزدوران وی آگاه شدند و اقدامات مقتضی را برای کنترل آن فراهم نمودند.

امام علی علیه السلام با اینکه در کوفه بودند، با استفاده از نظام کنترل تعاملی، اطلاعات را از شام به دست می‌آوردند و اقداماتی را برای کنترل دسیسه‌های معاویه به فرماندار مکه ارائه می‌نمودند. تعامل مدیران با محیط بیرونی و درونی از طریق کانال‌های ارتباطات رسمی، می‌تواند زمینه‌های بسیاری از انحرافات بالفعل را از بین ببرد یا اقدامات مقتضی را در دستور کار ایشان قرار دهد.

مدیران با طراحی و ایجاد کانال‌های ارتباطی با محیط درونی و بیرونی سازمان، امکان بهره‌مندی از اطلاعات در زمان مناسب را فراهم می‌سازند و از این طریق می‌توانند در قبال انحرافات پیش‌روی، تدابیر و اقدامات اصلاحی لازم را اتخاذ کنند. در واقع، مدیران برای اعمال کنترل به‌منظور تحقق برنامه‌های ازپیش‌تعیین‌شده، ناگزیر به استفاده از نظام کسب اطلاعات می‌باشند.

ج) ارائه بازخور

خرده‌نظام بازخور در نظام‌های کنترل، یکی از ابزارهای کنترل شمرده می‌شود. زمانی می‌توان زمینه وقوع آن را فراهم کرد که نظام کنترل تعاملی، در سازمان محقق شده باشد؛ زیرا نظام کنترل تعاملی این بستر را برای خرده‌نظام بازخور فراهم می‌آورد تا ناظران و دست‌اندرکاران ارزیابی، انحراف‌های رخ‌بر تافته را در قالب بازخور به متولیان و عوامل مربوط گزارش کنند. با توجه به تعریف بازخور به انتقال یک اطلاعات از یک مرحله به مرحله پیش از آن (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۸۵)، این تبادل اطلاعات منوط به وجود نظام کنترل تعاملی است.

وقتی مدیران به‌منظور اقدامات اصلاحی درصدد ارائه بازخور به متولیان و کارکنان مربوط هستند، در واقع یکی از سازوکارهای نظام کنترل تعاملی را به کار می‌گیرند. امام علی علیه السلام نیز در اعمال نظام کنترل تعاملی، از سازوکار ارائه بازخور بهره می‌بردند و از این طریق موارد انحراف را به افراد موردنظر اطلاع می‌دادند.

امام علی علیه السلام در به‌کارگیری این سازوکار، از دو نوع بازخور استفاده می‌کردند، که هر دو در موقعیت‌های خود، دارای اهمیت‌اند و می‌توانند آثار خوبی برای نظام کنترل تعاملی در سازمان به دنبال داشته باشند.

۱. استفاده از بازخور چندمنبعی

فرایند بازخور چندمنبعی، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. به‌عبارت‌دیگر، بازخور چندمنبعی درصدد است تا توجه دیگران را به رفتار فرد در محیط کاری جلب کند (فانی و عباسی، ۱۳۸۲). این بازخور را با عناوین دیگری همچون بازخور ۳۶۰ درجه و بازخور چندمتغیره معرفی می‌کنند (همان). در این نوع بازخور، تنها به نظر اصلاحی یک ارزیاب بسنده نمی‌شود؛ بلکه عملکرد و رفتار کارکنان را از منظرهای گوناگون و دیدمان دیگران، مانند مدیران، همکاران و زیردستان ارزیابی می‌کنند.

برای نمونه، امام علی علیه السلام پس از آگاهی از خیانت نعمان بن عجلان به بیت‌المال و فرار وی به شام، برای او چنین نوشتند: «همانا آن کس که امانت را خوار شمارد و در خیانت رغبت کند و خود و دین خود را منزّه ندارد، در دنیا به خود زیان رسانده است و آنچه پس از دنیا در پیش دارد، تلخ‌تر و بادوام‌تر و بدتر و طولانی‌تر است. پس از خدا بترس. تو از طایفه شایسته‌ای هستی؛ پس چنان باش که درباره‌ات گمان نیک می‌رود و از آنچه به من خبر رسیده است، اگر حق باشد، برگرد و نظر من را نسبت به خودت تغییر نده؛ خراج منطقه‌ات را بررسی کن و برای من نامه بنویس تا نظر خود را برایت بگویم» (یعقوبی، بی‌تا، ج ۲، ص ۲۰۱). این نامه استفاده امام از بازخور را نشان می‌دهد. امام در این نامه مواردی را متذکر می‌شود تا کارگزار او با توجه به آنها انحراف خویش را اصلاح کند:

- با متذکر شدن یاد خدا، از خیانت در بیت‌المال اجتناب ورزد؛ زیرا خدا ناظر حقیقی است؛

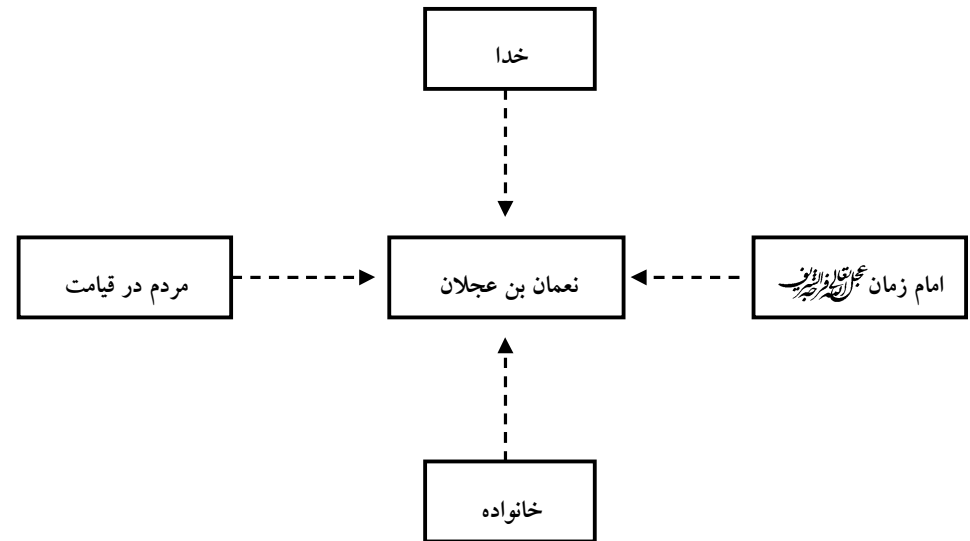
- یادآوری عذاب آخرت را مانعی برای تداوم انحراف خود ببیند؛ زیرا صاحبان اموال عمومی، در قیامت خواهان حق خود هستند؛

- با توجه به شرافت خانوادگی، حرمت خاندان خود را حفظ کند و ننگ و خواری را برای خاندان خویش به یادگار نگذارد؛ زیرا در خانواده‌های اصیل، افراد بزه‌کار مطرود واقع می‌شوند؛

- با برانگیخته شدن انگیزه‌اش مبنی بر اینکه مورد اطمینان امام علیه السلام است، از خیانت به او بپرهیزد؛ چراکه امام از خائن بیزار است.

حضرت در این نامه می‌خواست به نعمان بن عجلان بفهماند که رفتار وی از نظر و دیدمان چند منبع ارزیابی خواهد شد و همه این منابع از عملکرد نادرست و انحراف وی ناراضی‌اند: رفتار انحرافی او مورد رضایت خدا نیست و خدا از این عملکرد او خشمگین می‌شود؛ در قیامت نیز انسان‌هایی که به حقوقشان تعدی شده است، خواهان استرداد حق خویش می‌باشند؛ اعضای خانواده نیز به دلیل این

رفتار زشت و انحرافی، ناخرسندند و آن را بر نمی‌تابند؛ و در نهایت، امام و ولی او، از عملکرد نادرست و انحرافی او ناراضی است و با این کار دل وی به درد آمده است.



ترسیم بازخور چند منبعی در سخنان امام علی علیه‌السلام به نعمان بن عجلان

بر اساس آموزه‌های وحیانی، رفتار و عملکرد انحرافی در نظام اسلامی، علاوه بر اینکه از جانب مدیر مربوط کنترل می‌شود، از منظر آفریدگار عالم، امام یا ولی‌امرت، مردم و دیگر افراط مرتبط نیز کنترل و ارزیابی خواهد شد و هر کدام در جایگاه خود حقی در قبال عملکرد انسان دارند. چنانچه در تصویر (۱) دیده می‌شود، امام به نعمان بن عجلان متذکر می‌شود که عملکرد وی از چند منبع و معیار بررسی خواهد شد. و این‌گونه نیست که وی فقط باید پاسخ‌گوی مدیر مافوق خویش باشد.

۲. استفاده از بازخور تک‌منبعی

در بازخور معمولی، بر خلاف بازخور چندمنبعی، کارکنان فقط از نظر مدیر و مقام مافوق ارزیابی می‌شوند و فقط مدیر است که خواهان اصلاح انحراف به‌وجودآمده است؛ درحالی‌که در بازخور چندمنبعی، چندین منبع خواهان رفع انحراف و اصلاح آن بودند. امام علی (ع) در نظام کنترل تعاملی خویش، از سازوکار ارائه بازخور معمولی نیز بهره می‌جستند و مواردی را به‌عنوان بازخور به افرادی که با انحراف مواجه می‌شدند، گوشزد می‌نمودند.

محمد بن ابی‌بکر در حوزه مسئولیتی خویش، پیوسته با امام علی (ع) تعامل داشت و با ارائه اطلاعات به ایشان و پرسش در مسائل و وقایع گوناگون، از امام (ع) بازخور می‌گرفت و کسب تکلیف می‌نمود. یکی از مسائلی که وی با آن برخورد داشت، وجود عقاید گوناگون در مصر بود. جامعه مصر از گروه‌های متنوعی همچون مسلمانان، نصرانی و زندقه‌گرا تشکیل گرفته بود (رک: ثقفی کوفی، ۱۳۵۳، ج ۱، ص ۲۲۸-۲۳۰). وجود این تنوع اعتقادی در مصر، مسائل و مشکلاتی را برای محمد بن ابی‌بکر در اداره امور اجتماعی به وجود می‌آورد. از این‌رو، امام به‌منظور کنترل اوضاع و احوال امور مصر، همواره باید با برقراری تعامل و ارتباط با زمامدار آنجا، مسائل پیش‌آمده را کنترل می‌کرد (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۲۲۷).

بر این اساس، امام (ع) با پاسخ و ارائه نظر به پرسش‌های مبتلابه، امور و وقایع مصر را کنترل می‌نمودند. حارث بن کعب از پدر خود روایت می‌کند که چون امام علی (ع) محمد بن ابی‌بکر را بر مدیریت مصر گمارد، محمد به امام نامه نوشت و درباره مردی مسلمان که با زنی مسیحی زنا کرده بود، سؤال کرد. همچنین درباره زنادقه پرسید که برخی از آنها ماه و آفتاب، و برخی چیزهای دیگر را می‌پرستند و در میان ایشان کسانی هستند که از اسلام مرتد شده‌اند. همچنین پرسید حکم بنده مکاتبی که مرده است و از او دارایی و فرزندان بر جای مانده، چیست؟ امام (ع) در پاسخ به مسائل به‌وجودآمده در مصر به محمد بن ابی‌بکر فرمودند: «بر آن مرد مسلمان که با زن مسیحی زنا کرده، حد جاری کن و آن زن را به مسیحیان بازگردان تا خود هرچه خواهند در حق او حکم کنند. اما زنادقه؛ آنان را که ادعای اسلام می‌کرده‌اند و مرتد شده‌اند، بکش و دیگران را رها کن تا هرچه خواهند بپرستند. اما آن بنده مکاتب؛ اگر مرده است و آن پول که قرارداد کرده نپرداخته، به مولا و سرور خود بدهکار است، مولا حق خود را از اموال او برمی‌گیرد و باقی را برای فرزندانش می‌گذارد» (ثقفی کوفی، ۱۳۵۳، ج ۱، ص ۲۳۱). در اینجا امام (ع) با ارائه بازخور درباره مشکلات به‌وجودآمده در قلمرو مدیریتی محمد بن ابی‌بکر، مترصد کنترل اوضاع و احوال مصر بر اساس معیارهای اسلامی و کنترل رفتار کارگزار خویش برآمد تا مبدا انحراف پیش‌آمده در مصر معضلاتی را بر نظام اسلامی تحمیل کند.

عمرو عاص وقتی به دستور معاویه به مصر حمله کرد، با ارسال نامه‌هایی به محمد بن ابی‌بکر خواستار تسلیم وی و واگذاری اداره امور مصر به سپاهیان شام شد. محمد با ارسال نامه‌هایی به امام علی (ع) و انجام هماهنگی و ارائه گزارش‌های کامل از وقایع و تهدیدات شام به امیرالمؤمنین (ع) درباره انجام هرگونه اقدامات بازدارنده و کنترلی در خصوص تهدیدات سپاه شام، کسب تکلیف می‌کرد.

مدیران با استفاده از نظام بازخور، رفتارها و عملکردهای انحرافی یافته از معیارهای ازپیش تعیین شده را به کارکنان یادآور می‌شوند. مدیران در تعامل با کارکنان و افراد زیرمجموعه خویش، از طریق سازوکار ارائه بازخور می‌توانند رفتار و عملکرد آنها را کنترل قرار کنند. در سازمان‌های اسلامی، با توسعه ارزش‌های اسلامی می‌توان از ظرفیت‌های بالقوه بازخور چندمنبعی، به بهترین وجه بهره‌برداری کرد؛ زیرا بر اساس ارزش‌های اسلامی، رفتار و عملکرد کارکنان از منظر چندین ناظر مورد توجه و نظارت قرار می‌گیرد.

سازوکارهای غیررسمی کنترل تعاملی

امام علی علیه السلام از طریق کانال‌های ارتباطی غیررسمی نیز به ارتباطات و تعامل مبادرت می‌ورزیدند و از طریق این تعاملات، رفتار و عملکرد افراد موردنظر را کنترل می‌کردند. در ادامه، برخی از سازوکارهای کنترل تعاملی که امام در خارج از چارچوب‌های رسمی انجام می‌دادند یا بر آن تأکید داشتند، تشریح می‌شود.

الف) امر به معروف و نهی از منکر

کنترل اجتماعی به معنای کنترل عامه مردم، این فرصت را برای افرادی که فاقد مسئولیت و اختیارات رسمی هستند، فراهم می‌سازد تا در جهت تحقق اهداف سازمانی، مجموعه‌ای از اقدامات کنترلی و اصلاحی را انجام دهند. «امر به معروف و نهی از منکر»، به منزله یکی از سازوکارهای کنترل تعاملی برای افرادی که فاقد اختیارات رسمی اند، این امکان را فراهم می‌سازد تا انحرافات رفتاری و عملکردی دیگران را مورد توجه قرار دهند و از این طریق آنها را کنترل نمایند. افراد در تعامل و روابطی که با یکدیگر برقرار می‌سازند، با مشاهده رفتار یا عملکردهای انحرافی، می‌توانند افراد خاطی و منحرف را کنترل نمایند و اقدامات لازم را در جهت زدودن این انحرافات اعمال کنند.

نظام کنترل در اسلام، فقط در چارچوب وظایف سازمانی مدیران و سرپرستان خلاصه نمی‌شود؛ بلکه همه مردم، اعم از کارمندان و غیرکارمندان، این وظیفه را بر عهده دارند. از این رو، این مفهوم در ادبیات دینی، امر به معروف و نهی از منکر نامیده می‌شود. امر به معروف و نهی از منکر، یکی از سازوکارهای کنترل تعاملی است؛ به این صورت که مردم در تعامل با کارکنان سازمان‌ها و مدیران، در صورت مشاهده خلاف و انحرافی از ایشان، به عنوان وظیفه دینی و شرعی می‌توانند با آن برخورد کنند

و رفتارهای انحرافی و عملکرد نادرست کارکنان در بخش اداری را کنترل نمایند. بر همین اساس، امر به معروف و نهی از منکر در جامعه، می‌تواند موجب رفع یا کاهش انحرافات در نهادها و نظام‌های اجتماعی و سازمانی شود.

امام علی علیه السلام در بیان اهمیت این موضوع، در نامه‌ای که به فرزندان‌شان در واپسین لحظات عمر شریف خود نگاشتند، فرمودند: «امر به معروف و نهی از منکر را ترک نکنید که بدیهای شما بر شما مسلط می‌گردند؛ آن‌گاه هر چه خدا را بخوانید، جواب ندهد» (نهج البلاغه، نامه ۴۷). از اطلاق سخن ایشان چنین مستفاد می‌شود که امر به معروف و نهی از منکر وظیفه همه افراد جامعه است و آنها می‌توانند در خارج از چارچوب‌های رسمی سازمان، برای زدودن و کنترل انحرافات، از آن بهره‌جویند.

وجود امر به معروف و نهی از منکر در سازمان‌ها می‌تواند بخشی از نواقص و عیوب موجود در نظام کنترل رسمی و سازمانی را جبران کند؛ به این شکل که اگر انحرافات از دیده مدیران و ناظران مغفول ماند، مردم اعم از کارکنان و غیرکارکنان، وظیفه دارند انحرافات ایجادشده را به مدیران و مسئولان گزارش کنند. حتی در مواردی اسلام اجازه برخورد با انحراف را در قالب امر به معروف و نهی از منکر عملی، به مردم داده است. در همین راستا امام علی علیه السلام فرمودند: «همانا امر به معروف و نهی از منکر، نه اجلی را نزدیک می‌کند و نه از مقدار روزی می‌کاهد؛ و از همه اینها برتر، سخنی حق در پیش روی حاکمی ستمکار است» (نهج البلاغه، حکمت ۳۷۴). بر این اساس، همه مردم می‌توانند انحراف مدیران را با استفاده از سازوکار امر به معروف و نهی از منکر کنترل کنند. تعامل حضرت با خلفای پیشین به‌ویژه خلیفه سوم را با توجه برخی حوادث رخ داده، می‌توان این‌گونه تفسیر و توجیه نمود که ایشان در تعاملات خویش با خلفای پیشین، درصدد کنترل برخی از رفتارهای انحرافی آنان بودند و از این طریق آنان را از اقدامات منکر برحذر می‌داشتند و برای اقدامات معروف ترغیب می‌کردند. برای مثال، وقتی عبیدالله بن عمر تعدادی از افراد بی‌گناه را به قتل رساند، پس از چند روز حبس، با خلافت یافتن عثمان، از زندان آزاد شد (ابن سعد، ۱۴۱۰ق، ج ۵، ص ۱۰-۱۴). امام علی علیه السلام عثمان را به دلیل آزاد کردن عبیدالله بن عمر، به شدت سرزنش کرد و از این کار نهی نمود و به او یادآور شد که: «عفو نمودن پسر عمر، در حیطة اختیارات تو نیست» (مفید، ۱۴۱۳ق الف، ص ۱۷۶). امام در خصوص بذل و بخشش‌های عثمان به خاندان اموی، و نارضایتی مردم، بارها وی را نصیحت کرد و از این‌گونه کارها پرهیز داد (ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴ق، ص ۱۴۳-۱۵۰). با اینکه امام علیه السلام در دوران زمامداری عثمان، فاقد

منصب و پست سازمانی بود، ولی از فریضه امر به معروف و نهی از منکر کوتاه نمی‌آمد و همواره در تعاملات بین خود و خلفا، این سازوکار را به کار می‌برد. بنابراین، سازوکار امر به معروف و نهی از منکر، به مثابه، یکی از سازوکارهای غیررسمی در کنترل تعاملی، توسط حضرت استفاده می‌شد.

استفاده از سازوکار امر به معروف و نهی از منکر در سازمان، این امکان را فراهم می‌سازد تا همه افراد ذی‌ربط، خود را نسبت به تحقق اهداف، متعهد بدانند و در صورت بروز و مشاهده انحرافات، برای زدودن و اصلاح آنها اقدامات لازم را اعمال کنند. افزون بر این، توسعه این سازوکار در سازمان، می‌تواند نواقص کنترلی و نظارتی را جبران نماید؛ زیرا ممکن است در مواردی که کنترل از طریق سلسله‌مراتب رسمی و خطوط فرماندهی اعمال می‌شود، برخی از انحرافات، از دید مسئولان مخفی بماند و ناظران امکان کنترل برخی رفتارها و عملکردها را از دست بدهند. در این صورت، وجود یک سازوکار کنترل که در تعاملات و روابط بین افراد ظهور و بروز می‌یابد، می‌تواند ضعف و کاستی‌های کنترل رسمی را جبران کند و مسئولان نظارت و کنترل را یاری رساند. بنابراین، سازوکار امر به معروف و نهی از منکر، به منزله یکی از سازوکارهای غیررسمی کنترل تعاملی، می‌تواند در سازمان ایفای نقش کند و مدیران را در انجام وظایف کنترلی‌شان یاری کند.

ب) کسب اطلاعات از مجاری غیررسمی

افراد متعهد در جامعه یا سازمان، به هنگام برخورد با رفتار و عملکردهای انحرافی، درصدد برمی‌آیند تا موضوع را به افراد یا واحدهای مربوط گزارش کنند. بنابراین، مدیران می‌توانند از این منابع برای کشف انحراف و کنترل آن بهره‌جویند. در برخی موارد، اطلاعات لازم در خصوص شناسایی انحرافات باید به وسیله کسب اطلاعات و اخبار از کانال‌های غیررسمی صورت پذیرد؛ زیرا - همان‌گونه که پیش از این گذشت - برخی از انحرافات ممکن است از دید ناظران پوشیده ماند یا ناظران امکان بررسی تمام رفتارها و عملکردهای افراد را نداشته باشند. به همین دلیل، توجه به منابع غیررسمی برای اخذ اطلاعات کنترلی، از طریق برقراری تعامل و ارتباط با آنها می‌تواند متصدیان امر کنترل را یاری رساند. بنابراین، تعامل مدیران با افراد جامعه و سازمان، این فرصت را فراوری آنها قرار می‌دهد تا انحرافات را کشف و کنترل کنند. در نتیجه، مدیرانی که فاقد تعامل و ارتباط غیررسمی با دیگران باشند، از منافع این منابع مهم محروم خواهند ماند.

در سیره مدیریت علوی نیز مواردی به چشم می‌خورد که ایشان با استفاده از تعاملات

غیررسمی، اطلاعات را به دست می‌آورند و به دنبال آن، اقدامات کنترلی مقتضی را اعمال می‌کردند. به بیان دیگر، با استفاده از این گونه اخبار، سازوکار کسب اطلاعات را برای کنترل تعاملی به کار می‌بستند. وقتی طلحه و زبیر از مدینه به مکه رفتند و پس از همراه ساختن عایشه برای جنگ با امام علی علیه السلام به سوی بصره حرکت کردند؛ و در بین راه شتری به اسم جمل (عسکر) برای عایشه خریدند (کریمی، ۱۳۸۹، ص ۱۴۱)، ام‌سلمه ماجرای آنان را برای امام علیه السلام نوشت. حضرت پس از اطلاع از ماجرا، در سخنانی مردم را برای نبرد با ناکثین هماهنگ فرمود (ابن اعثم، ۱۴۱۱ق، ج ۲، ص ۴۵۵-۴۵۶؛ ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴ق، ج ۶، ص ۲۱۹)، سیره امام علی علیه السلام چنین بود که برای کنترل اوضاع و انجام اقدامات مقتضی در مقابله با دشمنان، پیوسته از وضعیت دشمن و اقداماتش اطلاعات کسب می‌کردند و بر اساس اخبار به دست آمده اقداماتی را به منظور کنترل اوضاع انجام می‌دادند (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۵۲). حضرت با استفاده از مجاری غیررسمی، اطلاعات لازم درباره حوادث و انحرافات پیش‌رو را به دست می‌آوردند و اقداماتی را در جهت کنترل رفتار و عملکرد انحرافی متخصصین و منحرفین به اجرا می‌گذاشتند. این شیوه، بیانگر عدم اکتفا به کانال‌های ارتباطات رسمی و بهره‌گیری هم‌زمان از مجاری غیررسمی برای کسب اطلاعات، به منظور اعمال کنترل در سیره مدیریت علوی است.

ج) آموزش سرمایه‌های انسانی در خارج از چارچوب‌های سازمانی

بیشترین انحراف در رفتار و عملکرد، در منابع انسانی سازمان بروز می‌کند. منابع انسانی فاقد اطلاعات و آگاهی‌های لازم، بیشتر در معرض مخاطرات و انحرافات قرار دارند. از این رو، ارائه اطلاعات و دانش لازم به منابع انسانی، می‌تواند گام مفیدی در جهت کنترل رفتار و عملکرد سازمانی آنها باشد. مجموعه‌ای از اطلاعات لازم برای کارکنان بالقوه را می‌توان در قالب یک نظام آموزشی برای افراد فراهم نمود. برای مثال، آموزش‌های بدو خدمت یا آموزش‌هایی که افراد در دوران تحصیل در مراکز علمی و آموزشی فرامی‌گیرند، نقش مهمی در اجتماعی کردن و ارائه اطلاعات لازم به آنان ایفا می‌کند. این مراکز، به عنوان محیط بیرونی، با سازمان در خارج از چارچوب‌های رسمی و کانال‌های ارتباطی تعامل دارند؛ زیرا عرضه‌کننده منابع انسانی سازمان به شمار می‌روند. مدیران از طریق هماهنگی‌های غیررسمی با این مراکز علمی می‌توانند با بیان مطالبات و نیازهای خود، منابع انسانی آموزش‌دیده و متخصص را از این مراکز تأمین نمایند. در این صورت، میزان انحرافات رفتاری و عملکردی منابع

نتیجه‌گیری

پس از بررسی در سیره مدیریت علوی بر اساس چارچوب مفهومی تدوین‌شده، مجموعه‌ای از اقدامات از سیره ایشان استخراج شد که می‌تواند به‌منزله سازوکارهای کنترل تعاملی در سازمان استفاده شود.

برخی از اقداماتی که توسط حضرت انجام می‌شدند، و جنبه کنترلی داشتند، از طریق تعاملات و کانال‌های ارتباطات رسمی و سازمانی صورت می‌گرفتند. ایشان با استفاده از تعامل سازمانی و ارتباطات رسمی، اقداماتی را برای زدودن و اصلاح انحرافات در پیش می‌گرفتند که می‌توانند به‌منزله سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سازمان‌ها و توسط مدیران استفاده شوند. ایشان از طریق ارائه اطلاعات شفاف و روشن، آن دسته از انحرافات را که ریشه در ابهام داشتند کنترل می‌کردند. آن حضرت، از طریق تعامل رسمی با افراد درون و بیرون سازمان نیز اطلاعات لازم را برای کنترل رفتار و عملکردهای انحرافی به دست می‌آوردند. همچنین در بستر تعاملات رسمی با کارکنان نیز به‌وسیله ارائه بازخورهای گوناگون، درصد اصلاح انحرافات رخ یافته بودند.

اقدامات دیگری نیز در سیره مدیریت امام علی (ع) وجود دارد که از طریق کانال‌های ارتباطات غیررسمی و در بستر تعاملات اجتماعی و طرفینی صورت می‌گرفتند. امام (ع) با استفاده از این اقدامات، مترصد کنترل برخی انحرافات و اصلاح آنها و تحقق اهداف مطلوب بودند. توصیه ایشان به امر به معروف و نهی از منکر و ممارست بر آن، به‌ویژه در ارتباط با خلفای پیشین، حکایت از این مهم دارد که تک‌تک افراد جامعه، بدون در نظر گرفتن پست و منصب سازمانی باید در جهت تحقق اهداف عالی نظام اسلامی گام بردارند و در خصوص انحرافات، اقدامات اصلاحی مقتضی را به عمل آورند. افزون بر این، امر به معروف و نهی از منکر می‌تواند نواقص نظام‌های کنترل رسمی سازمان را جبران کند. این سازوکار را می‌توان به‌عنوان ویژگی ممتاز نظام کنترل در سیره مدیریتی امام علی (ع) برجسته نموده و آن را یک مزیت رقابتی برای نظام کنترل در سیره علوی قلمداد کرد. برخی اوقات، کانال‌های تعامل سازمانی و ارتباطات رسمی، برای تبادل اطلاعات کفایت نمی‌کنند، از این رهگذر، امام علی (ع) ناگزیر به استفاده از کانال‌های غیررسمی، برای کسب برخی از اطلاعات مهم بودند. پاره‌ای از

انسانی جذب‌شده از این مراکز علمی، به دلیل برخورداری از دانش و آگاهی‌های لازم، به میزان چشمگیری کاهش می‌یابد.

امام علی (ع) در دوران خلفای پیشین، اگرچه منصب و پست سازمانی نداشت، برای کنترل انحرافات، از هیچ تلاشی فروگذار نبود. برنامه‌های آموزشی ایشان برای افراد، حتی خلفا، بیانگر این موضوع است که امام (ع) از طریق آموزش و ارائه دانش و آگاهی‌های لازم، درصد کنترل انحرافات فراروی جامعه بودند. پس از رحلت پیامبر اکرم (ص) گروه‌های مختلفی برای تحقیق درباره اسلام یا القای شبهه و تضعیف مبانی اسلام، به‌سوی مدینه رهسپار شدند و پرسش‌هایی را درباره اسلام مطرح می‌ساختند که هیچ‌یک از مسئولان توان پاسخ‌گویی به آنان را نداشتند. امام علی (ع) در این موارد، با ورود به عرصه‌های علمی و آموزشی، پاسخی مناسب و قانع‌کننده می‌دادند، و به این طریق، احتمال وقوع انحرافات عقیدتی را کنترل و اصلاح می‌نمودند (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۴۰، ص ۲۲۴؛ مفید، ۱۴۱۳ق ب، ج ۱، ص ۲۰۱). با وجود منازعات سازمانی و حکومتی بین حضرت و خلفا، ایشان به‌منظور مدیریت و کنترل رفتارها و عملکردهای انسانی، درصد پاسخ و آموزش‌های لازم برمی‌آمد؛ چنان‌که در برخی موارد، خلفا به دلیل جهل به موضوعات فقهی و قضایی، از حضرت یاری می‌جستند و امام هم پاسخ آن را می‌دادند (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۴۰، ص ۱۱۹). برخی اوقات باید در نقش مربی و آموزگار، رفتارها و عملکردهای افراد را کنترل کرد تا منحرف نشوند. از سوی دیگر، وقتی انسان‌ها به‌عنوان سرمایه‌های انسانی از دانش و آگاهی‌های لازم برخوردار شوند، نظام اسلامی نسبت به رقابیش، مزیت رقابتی بیشتری را کسب می‌کند. امام (ع) اگرچه فاقد مسئولیت سازمانی برای کنترل بودند، ولی به‌عنوان رهبر جامعه، از طریق تعاملاتی که با افراد داشتند، اقدامات کنترلی لازم را اعمال می‌نمودند.

امام علی (ع) مدیریت را ابزاری برای دستیابی به اهداف والای اسلامی قلمداد می‌کردند؛ از این رو، اگر فرصتی در خارج از چارچوب‌های سازمانی برای تحقق اهداف فراهم می‌شد، دست به کار می‌شدند و کنترل‌های لازم را انجام می‌دادند. جهل و نادانی مردم و زمامداران وقت، می‌توانست به‌عنوان انحرافی مهم از اهداف نظام اسلامی مطرح شود. بر این اساس، امام (ع) با سازوکار آموزش سرمایه‌های انسانی، درصد کنترل این انحرافات بودند. این آموزش فراهم نمی‌شد، مگر در بستر تعامل.

منابع

- آذرنوش، آذرتاش، فرهنگ معاصر، تهران، نشر نی، ۱۳۷۹.
- ابن ابی الحدید، عبد الحمید بن هبه الله، شرح نهج البلاغه، تحقیق ابراهیم محمد ابوالفضل، قم، مکتبه آیه الله المرعشی النجفی، ۱۴۰۴ق.
- ابن سعد، محمد، الطبقات الكبرى، بیروت، دارالکتب العلمیه، ۱۴۱۰ق.
- ابن اعثم کوفی، أبو محمد أحمد، الفتوح، بیروت، دارالأضواء، ۱۴۱۱ق.
- افجهای، سیدعلی اکبر، مدیریت اسلامی، تهران، جهاد دانشگاهی، هشتم، ۱۳۸۸.
- الهامی نیا، علی اصغر، «نظارت بر کارگزاران در حکومت علوی»، حکومت اسلامی، ۱۳۷۹، ش ۱۸، ص ۲۳۸-۲۶۲.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت در هزاره سوم، تهران، مدیران، ۱۳۹۱.
- بلاذری، احمد بن یحیی، أنساب الأشراف، بیروت، دار الفکر، ۱۴۱۷ق.
- پورتر، مایکل، استراتژی رقابتی، جهانگیر مجیدی، عباس مهرپویا، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، دوم، ۱۳۸۵.
- پورعزت، علی اصغر، مبانی مدیریت دولتی، تهران، سمت، اول، ۱۳۹۰.
- تقفی کوفی، الغارات، جلال الدین حسینی ارموی، تهران، انجمن آثار ملی، ۱۳۵۳ش.
- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، سوم، ۱۳۸۰.
- رضائیان، علی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران، سمت، ششم، ۱۳۸۲.
- شیرازی، علی، مبانی سازمان و مدیریت، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۸۹.
- شوشتری، قاضی نور الله، إحقاق الحق و إزهاق الباطل، قم، مکتبه آیه الله المرعشی النجفی، ۱۴۰۹ق، چاپ اول.
- طاهری، حبیب الله، «نظارت (اصولی از اصول مدیریت) از دیدگاه قرآن و سنت»، مجله فرهنگ مدیریت، ۱۳۸۴، شماره ۱۰، صص ۸۷-۱۰۲.
- عباس نژاد، محسن، سیره مدیریتی امام علی (ع)، مشهد، بنیاد پژوهش‌های قرآنی حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۹.
- فانی، علی اصغر، عباسی، طیبیه، «بازخور ۳۶۰ درجه»، تدبیر، ۱۳۸۲، چهاردهم، شماره ۱۳۷، مهر، صص ۳۲-۲۶.
- کریمی، علی، زندگی نامه تاریخی امام علی (ع)، قم، انتشارات مؤسسه شیعه شناسی، ۱۳۸۹.
- گلاسر، ویلیام، مدیریت بدون زور و اجبار، نسرين، ملکی، تهران، گندمان-دایره، چهارم، ۱۳۸۴.
- مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، بیروت، دار احیاء التراث العربی، ۱۴۰۳ق، چاپ دوم.
- مفید، محمد بن محمد، الجمل و النصرة لسید العتره فی حرب البصره، تحقیق علی میرشریفی، قم، کنگره شیخ مفید، ۱۴۱۳ق الف، چاپ اول.

_____ الارشاد فی معرفه حجج الله علی العباد، قم، کنگره شیخ مفید، ۱۴۱۳ق ب، چاپ اول.

یعقوبی، احمد بن ابی یعقوب اسحاق بن جعفر بن وهب بن واضح، تاریخ یعقوبی، بیروت، دارصادر، بی تا.