

دریافت: آبان ۹۴

پذیرش: فروردین ۹۵

سیستم نظارت بر مدیران در مدیریت علوی با تأکید بر نهج البلاغه

عبدالله موحدی محب^۱

مهري جهانگیری^۲

چکیده

انسان به دلیل ویژگی اختیار و توانایی تمرد، به نظارت نیازمند است؛ منطقاً اهمیت نظارت و کنترل کارگزاران و مدیران باید به صورت مضاعف دیده شود، زیرا همواره احتمال سوءاستفاده‌ی آنان از قدرت وجود دارد. کنترل و نظارت در دستگاه اداری وظیفه‌ی اجتناب‌ناپذیر رهبران تلقی می‌شود. مقاله حاضر با هدف بررسی ارکان و وظایف مدیریتی در مفاهیم عمیق و سیره‌ی عملی امام علی علیه السلام در پی پاسخ به این مسئله است که سیستم نظارت بر مدیران در مدیریت علوی چگونه است؟ با بررسی نمودها و رهنمودهای مدیریتی و نظارتی امام علی علیه السلام نظارت را در مدیریت علوی بر پایه‌ی عدالت و حق‌محوری و در قالب ترکیبی نمایان شد. این مقاله نشان داد امام علی علیه السلام علاوه بر این که مدیران را به رعایت تقوای الهی و نظارت و کنترل درونی سفارش می‌نمود، با ایجاد سیستم‌های نظارتی و کنترلی با محوریت عدالت، به صورت مستقیم و غیر مستقیم، از عملکرد مدیران آگاهی یافته و به کارگزاران دستور می‌داد که از وجود مکانیزم نظارت و کنترل بر کارکنان غافل نمانند.

واژگان کلیدی:

مدیریت علوی، نظارت، روش ترکیبی، عدالت، نهج البلاغه.

۱. استادیار دانشگاه کاشان movahhedimoheb@gmail.com

۲. کارشناس ارشد نهج البلاغه دانشگاه کاشان mehri.jahan935@yahoo.com

بیان مسئله

امام علی علیه السلام الگوی کامل در عرصه‌های زندگی فردی و اجتماعی انسان‌ها است، مقوله‌ی مدیریت به عنوان یکی از موضوعات مورد ابتلا در ارتباطات اجتماعی و نظام‌های بشری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان جوامع بوده است. از برجسته‌ترین ارکان یک مدیریت موفق نظارت صحیح مدیران بر بخش‌ها، افراد و زیرمجموعه آن‌هاست. در این پژوهش موضوع نظارت بر مدیران در نظام مدیریت علوی، به صورت مسئله‌محور مورد پیگیری قرار می‌گیرد و از آموزه‌های نهج‌البلاغه به عنوان محور اصلی جست‌وجو استفاده می‌شود و در حاشیه دیگر آموزه‌های امام علی علیه السلام نیز از نظر دور نمی‌ماند.

مقدمه

نظارت و کنترل از وظایف بسیار مهم مدیر و از ارکان اصلی و عناصر حیاتی نظام‌های مدیریتی به شمار می‌رود. هنری فایول^۱ فن مدیریت را در پنج عنصر خلاصه کرده است: تنظیم برنامه، سازمان‌دهی فرمان‌دهی، هماهنگی و نظارت و کنترل. وی معتقد است اصل منطقی‌ای که آن چهار اصل را کامل می‌کند، اصل نظارت و کنترل است (فایول، ۱۳۳۷، ص ۹). یک نظام مدیریتی برای نیل به اهداف تعیین شده‌ی خود، نیازمند نظارت دقیق و مستمر است تا بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را بازبینی و از تکرار انحراف‌ها جلوگیری نماید و روش‌های مطلوب اجرای وظایف اداری را توسعه دهد. امیرالمؤمنین علی علیه السلام نیز هیچ‌گاه از نظارت و کنترل بر عملکرد نیروهای دستگاه‌های اداری و اجرایی خود غافل نبودند و با ایجاد سیستم نظارتی، اعمال و رفتار مسئولان و مدیران را مورد ارزیابی و حسابرسی قرار می‌دادند و با کشف معایب و رفع آن‌ها، از تکرار انحراف‌ها جلوگیری می‌کردند و نقاط قوت را توسعه می‌بخشیدند.

مفهوم و تعریف نظارت

«نظارت» از ماده «نظر» و در لغت به معنای نظر کردن و نگریستن به چیزی، مراقبت و در

۱. هنری فایول (Henri fayol) ۲۹ ژوئیه ۱۸۴۱ در استانبول - ۱۹ نوامبر ۱۹۲۵ در پاریس) مهندسی معدن، سرپرست معدن و از نظریه‌پردازان فرانسوی بود. وی نظریه‌های مستقل از نظریه مدیریت علمی فردریک تیلور، با نام «مدیریت اداری» ارائه کرد. فایول یکی از تأثیرگذارترین مدافعان نظریه‌ی مدیریت جدید است.

تحت نظر و دیده‌بانی، و نیز حراست است (رامپوری، ۱۳۶۳، ج ۵، ص ۹۱۵؛ دهخدا، ۱۳۴۶، ج ۵۲، ص ۵۸۶؛ معین، ج ۴، ص ۴۷۴۷).

به هر روی در دانش مدیریت، برای نظارت و کنترل تعاریف مختلفی بیان کرده‌اند. یکی از تعاریف نسبتاً جامع را جیمز استونر در کتاب مدیریت خود ارائه کرده است. وی می‌گوید: «کنترل عبارت است از فرآیند تحت‌نظر قرار دادن فعالیت‌ها، به منظور حصول اطمینان از این‌که آن‌ها همان‌گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌پذیرند؛ و نیز اصلاح کردن انحرافات قابل ملاحظه و مهم» (استونر و فریمن، ۱۹۸۹، ص ۱۳). بنابراین می‌توان گفت نظارت و کنترل فرآیندی است برای مقایسه بین باید‌ها (پیش‌بینی شده‌ها و مطلوب‌ها) و هست‌ها (انجام شده‌ها و موجودها) و بررسی اقدامات انجام شده (یا در حال انجام) به منظور حصول اطمینان از این‌که اقدامات مذکور مطابق هدف‌ها و روش‌های پیش‌بینی شده انجام شود (کاظمی، ۱۳۶۸، ص ۱۳۷). بنابراین نظارت و کنترل امری دایمی و سیال است که از آغاز اجرای عملیات تا انتهای آن جریان دارد.

از دیدگاه امام علی علیه السلام نظارت و کنترل از طریق تعیین معیارهای مشخص صورت می‌گیرد و اطلاعات مذکور گردآوری و سپس با معیارهای اسلامی و انسانی مقایسه می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۷۶، ص ۱۳۳) و در صورت انحراف از این معیارها، اقدامات لازم به سرعت انجام می‌پذیرد.

هدف از نظارت و اهمیت آن

مدیریت برای تحقق اهداف سازمان، باید عملکرد افراد خود را به طور مداوم مورد نظارت و ارزشیابی دقیق قرار دهد و هدف از نظارت، کنترل و بازخواست زیردستان جهت انجام بهتر و دقیق‌تر فعالیت‌های سازمانی کارا و اثربخش است و از طرف دیگر فلسفه‌ی ارزشیابی به قدرت اختیار انسان برمی‌گردد که عنصر سازمانی می‌تواند عملی را بهتر یا ضعیف‌تر انجام دهد و این نیاز به نظارت را دوچندان افزایش می‌دهد (الوانی، ۱۳۷۶: ۱۳۳). سفارش امام علی علیه السلام به مالک‌اشتر که می‌فرماید: «تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ» بیان‌گر ضرورت نظارت بر اعمال زیردستان و کارکنان است. واژه‌ی «تَفَقَّدْ» در چند بخش از نامه‌ی ۵۳ نهج‌البلاغه تکرار شده است که می‌تواند بیان‌گر حوزه‌های مختلف کاری و نظارتی باشد؛ از جمله نظارت بر دستگاه‌های

اجرایی، نظارت بر مالیات و دخل و خرج کشور و بودجه‌ی عمومی و بیت‌المال، تأکید بر تولید و سرمایه‌گذاری و آبادانی و عمران و نظارت بر بازار و توزیع مبادلات اقتصادی و تجارتي و صنعتی و رسیدگی به همه‌ی امور مربوط به بازرگانان، صنعت‌گران، کسبه و تجار و خدمات مربوط به آن‌هاست (درّی نجف‌آبادی، ۱۳۷۹: ۲۸۱-۲۸۰). موریسی^۱، هدف از نظارت را در هر نظامی، «حصول اطمینان از تحقق مؤثر اهداف» بیان می‌کند. (موریسی ۱۳۶۸: ۱۳۳). بی‌شک امیرالمؤمنین علیه السلام نیز با تعریف اهداف مشخص حکومتی، تمام نهادهای حکومتی اعم از اداری، نظامی و اقتصادی خود را در راستای آن اهداف ارزیابی می‌نمود و با نظارت مداوم و همه‌جانبه، امور را مطابق اهداف عالی و انسانی خود پیش می‌برد و متخلفان را مجازات و شایستگان را تشویق می‌کرد.

گونه‌های نظارت در مدیریت امیرالمؤمنین علیه السلام

به طور کلی نظارت به دو شیوه‌ی نظارت درونی و بیرونی انجام می‌شود. بررسی سخنان امام علی علیه السلام به ویژه نامه‌های حضرت علیه السلام در نهج‌البلاغه، نشان می‌دهد که امام علی علیه السلام از هر دوشیوه‌ی عمده‌ی نظارت در مدیریت خود استفاده نموده است. امیرالمؤمنین علیه السلام مدیران عالی‌رتبه‌ی خود را به نظارت درونی (خودنظارتی) سفارش فراوان می‌نمود. نظارت درونی مانع از تخلف انسان‌ها می‌شود اما این عامل در همه‌ی افراد به قدر کافی وجود ندارد و سلامت دستگاه حکومت و جامعه ایجاب می‌کند که همواره حاکم نسبت به عملکرد کارگزاران و به ویژه مدیران ارشد و اطرافیان و نزدیکان خود نظارت داشته باشد تا از انحراف و رخنه‌ی فساد و آلودگی جلوگیری و محیط کاری و اداری سالمی برقرار نماید. در مدیریت امام علی علیه السلام نیز سیستم نظارت و کنترل بیرونی به صورت فراگیر و پی‌گیر به کار گرفته شده که حضرت علیه السلام در سایه‌ی آن تلاش کرده است تا همه‌ی اجزای دولت و دست‌اندرکاران امور، بر محور حق و عدالت حرکت کنند.

نظارت درونی

«نظارت درونی» یا «خودنظارتی» حالتی است در وجود فرد که او را به انجام وظایفش متمایل سازد، بدون آن که عاملی خارجی او را تحت کنترل داشته باشد (نبوی، ۱۳۷۷: ۲۰۹).

1. Morrissey

«خودنظارتی» در مدیریت اسلامی، با تشویق نیروهای انسانی به ترس از خدا و نظارت او بر اعمال و توجه و التفات به مرگ به عنوان اساسی‌ترین و اصلی‌ترین رکن تربیتی اسلام همراه است. بر طبق این روش، مدیر با ایمان به صفت دانایی خداوند، همواره او را حاضر و ناظر بر اعمال و کردار خویش می‌بیند. امام علی علیه السلام در خطبه‌ی ۱۸۳ در این زمینه می‌فرماید:

«فَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بَعِينُهُ وَنَوَاصِيكُمْ بِيَدِهِ وَتَقَلُّبُكُمْ فِي قَبْضَتِهِ إِنَّ أَسْرَرْتُمْ عِلْمَهُ وَإِنْ أَعْلَنْتُمْ كَتَبَهُ قَدْ وَكَلْ بِذَلِكَ حَفْظَةَ كِرَامًا لَا يُسْقِطُونَ حَقًّا وَلَا يُثْبِتُونَ بَاطِلًا»
 پس، از خداوندی که همواره در نظر او هستید و زمام اختیاراتان به دست اوست و در قبضه قدرت اوست، بترسید. اگر در نمان کاری کنید، می‌داندش و اگر به آشکارا کاری کنید، می‌نویسدش و براین کار فرشتگانی گمارده است. نگهبانان و ارجمندان، که حقی را نانوشته نگذارند و چیزی را بی‌جا ثبت نکنند». (خطبه: ۱۸۳)

وقتی حضرت علیه السلام، شریح قاضی را به دلیل خرید خانه‌ای اشرافی احضار می‌کند، با نگاه خشم‌آلود به وی هشدار و اخطار می‌دهد و او را به قیامت و معاد توجه داده و تذکر می‌دهد:

«ملک الموتی که کاخ‌نشینان و فزون‌طلبان را سرنگون می‌کند، همه‌ی آنان را به محل دادرسی و رسیدگی به حساب و کتاب و موضع پاداش و کیفر بفرستد و هان بدان که تبه‌کاران در آن‌جا در زیان و خسرانند». (نامه: ۳)

خودنظارتی نتیجه‌ی نظارت الهی و توجه و التفات به مرگ و معاد است که با ایجاد یک عامل درونی در فرد، او را به مراقبت و نظارت بر اعمال خود سوق می‌دهد و از انحراف و تخلف شغلی و اداری می‌پرهیزاند. امام علی علیه السلام می‌فرماید:

«اجعل من نفسک علی نفسک رقیبا» «از خودت مراقبی بر خویش‌ت قرار بده» (خوانساری، ۱۳۶۶: ج ۲، ۲۱۹ ح ۲۴۲۹).

نظارت بیرونی (نظارت ترکیبی)

ضرورت پیش‌گیری و ممانعت از انحراف از اهداف و حصول اطمینان از صحت حرکت همه‌ی عوامل جامعه یا سازمان به سمت هدف‌های تعیین شده، مهم‌ترین عامل استفاده از شیوه‌ی کنترل بیرونی است. کنترل و نظارت بیرونی، از جمله عمده‌ترین و مهم‌ترین مسائل و

موضوعاتی است که در طول تاریخ جوامع بشری، پیوسته مورد توجه حقوق دانان و مصلحان اجتماعی و فرهنگی بوده به طوری که نظارت و کنترل بیرونی، یکی از عناصر حیاتی مدیریت در همه‌ی سیستم‌ها است (اسکندری و دارابکلائی، ۱۳۸۳: ۳۰۷). نظارت بیرونی از جانب امام علی علیه السلام به صورت «نظارت ترکیبی» اعمال شده است.

امام علی علیه السلام در سیستم اداری خود، برای نظارت بر مدیران، از دو شیوه‌ی نظارت مستقیم (بی‌واسطه) و نظارت غیر مستقیم (باواسطه) به صورت رسمی و غیر رسمی استفاده نموده است که این روش نظارتی، نظارت ترکیبی نامیده می‌شود و می‌توان گفت، طراح این شیوه از نظارت، خود حضرت علیه السلام است.

نظارت مستقیم (بی‌واسطه)

نظارت مستقیم آن است که مدیر بدون هیچ‌گونه واسطه‌ای بر کار دستگاه‌ها و نوع فعالیت‌ها ناظر باشد از ریزترین تا درشت‌ترین مسائل را کنترل کند و شخصاً مراحل گوناگون نظارت را بپیماید (تقوی دامغانی، ۱۳۷۹: ۹۵). همچنین حضور مستقیم مدیر در محل کار و تماس شخصی با کارکنان واحدهای مختلف سازمان، موجب ارتقای روحی کارمندان می‌شود.

این نوع از نظارت در مرکز حکومت و در هر مکان که امام علی علیه السلام شخصاً حضور می‌داشت، به صورت مستقیم از سوی ایشان صورت می‌گرفت. حضور امام علی علیه السلام در بازار و رسیدگی به وضعیت بازار و بازاریان و فرماندهی سه جنگ دوران حکومت و نظارت مستقیم بر حسن اجرای نبرد نمونه‌هایی از نظارت مستقیم حضرت علیه السلام است. (در خطبه‌ی ۱۰۶ به چنین نظارتی در نبرد صفین اشاره شده است). امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک‌اشتر در مورد نظارت مستقیم بر زیردستان سفارش می‌کند و می‌فرماید:

«ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عَمَّا لِكَ» «بر کار مدیرانت نظارت داشته باش». (نامه: ۵۳)

نظارت غیر مستقیم (باواسطه)

در نظارت غیرمستقیم (باواسطه) مدیر از طریق عوامل و دستگاه‌های مختلف که به منزله‌ی چشم‌های او می‌باشند، کار نظارت بر سازمان را انجام می‌دهد، او با یک یا چند واسطه که از هر جهت مورد اعتمادش هستند گزارش‌های مثبت و منفی را می‌گیرد (همان، ص ۹۷). سپس

با بررسی دقیق این گزارش‌ها برای رفع کاستی‌ها و توسعه‌ی نقاط قوت‌ها، تصمیم می‌گیرد. نظارت غیرمستقیم توسط امیرالمؤمنین علیه السلام به دو شیوه‌ی رسمی و غیررسمی و هر دو با واسطه اعمال شده است.

نظارت غیرمستقیم رسمی

یکی از خصایص مورد توجه در سازمان‌دهی نیروها، پس از تقسیم کار (بر اساس تعهد و تخصص) و تفویض اختیار به آن‌ها، رعایت «سلسله مراتب» به عنوان یکی از ویژگی‌های رفتاری زیرمجموعه با رؤساست. در هر سازمانی، جریان مسئولیت و اختیار که به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت شروع و به پایین‌ترین سطح عملیاتی ادامه می‌یابد، سلسله مراتب یا زنجیر فرمان نامیده می‌شود. پیروی از سلسله مراتب موجب می‌شود اعضای سازمان بدانند در کجا قرار گرفته‌اند، از چه کسانی باید دستور بگیرند، به چه کسانی دستور بدهند و نسبت به چه کسانی باید پاسخگو باشند. سلسله مراتب بعد عمودی ساختار سازمان محسوب می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۵، ص ۹۸).

اهمیت این موضوع با توجه به لزوم نظم و پذیرش انضباط و مشخص بودن حیطه‌ی اختیار و عمل کارکنان است به طوری که بدون رعایت آن شیرازه‌ی امور از هم خواهد گسیخت. در این خصوص حضرت علی علیه السلام در (نامه ۵۳) می‌فرماید:

«تو نگهبان و مسئول هستی برای کسی که بالاتر از تو است» (حسینی و اصفهانی،

۱۳۸۵، ص ۲۴۶).

در نامه‌ی پنجم نیز در اهمیت اطاعت از مافوق می‌فرماید:

«أَنْتَ مُسْتَرَعَى لِمَنْ فَوْقَكَ» «تو نیز باید مطیع مافوق باشی». (نامه: ۵)

هر نظام اداری برای پایدار ماندن این نظم و هماهنگی و کاهش تخلفات و روند امور بر طبق قوانین و رسیدن به اهداف، نیازمند نظارتی عمیق و بازرسی و پیگیری مستمر و نیز مسئولیت خواهی دقیق است. در نظام مدیریتی امام علی علیه السلام، این نظارت به شکل غیرمستقیم (با واسطه) و رسمی، به صورت سلسله مراتبی جریان داشت. به این شکل که در هرم اداری هر مدیری نسبت به عملکرد زیردست خود نظارت دارد و هر یک از مدیران موظفند گزارش

فعالیت‌های خود را به مدیر مافوق خود برسانند. خواستن مدارک حساب‌داری و دستور حساب‌رسی دقیق و رسیدگی به امور مالی باید بدون هیچ‌گونه ملاحظه و مسامحه‌کاری انجام شود، زیرا اگر مسئولان دولتی بدانند اموالی را که در اختیار و تصرف دارند تحت نظارت و مراقبت شدید است بیش از پیش در مصرف و هزینه‌ها دقت و سواس به خرج می‌دهند. در واقع نظارت و مراقبت کمک شایانی به درست‌کاری و تقوای آنان است (دین‌پرور، ۱۳۸۷، ص ۴۹). در نامه‌ای که حضرت به یکی از مدیران ارشد خود می‌نویسد بیان‌گر توجه ایشان به این مسئله است:

«فَارْفَعْ إِلَيَّ حِسَابَكَ وَاعْلَمْ أَنَّ حِسَابَ اللَّهِ أَكْبَرُ مِنْ حِسَابِ النَّاسِ» برای هر یک از خادمانت وظیفه‌ای معین کن که به انجام آن پردازد و هر یک، کار تو را به عهده آن دیگر نیندازد» (نامه: ۴۰)

نظارت غیرمستقیم غیررسمی

امیرالمؤمنین علیه السلام علاوه بر این که سیستم نظارت و کنترل را به صورت رسمی و از طریق مسئولین نظام مدیریتی خود به شکل سلسله مراتبی به اجرا در می‌آورد، از طریق مأمورین ویژه و بازرسان مورد اعتماد به صورت آشکار و نهان و یا واحدهای مخصوصی که برای رسیدگی به شکایات مردمی تأسیس شده بود (نظارت مردمی)، بر بخش‌های مختلف سازمان و عملکرد کارکنان نظارت داشتند و با آگاهی از تمام فعالیت‌های آنان، از هر گونه قانون‌گریزی و تخلف از اهداف تعیین شده، جلوگیری و با شناسایی نقاط قوت عملکردها، آن‌ها را تقویت می‌کرد.

بازرسان ویژه

سیره‌ی عملی علیه السلام امام علی علیه السلام به این شکل بود که افراد دارای صفات برجسته مانند صداقت و وفاداری را برای نظارت بر مدیران به عنوان مأمورین ویژه تربیت می‌نمود. این بازرسان ویژه به نقاط مختلف فرستاده می‌شدند تا هم به صورت آشکار و هم به شکل نهان، در قالب تیمی یا فردی به طور دقیق بر اعمال و رفتار کارکنان نظارت کرده و گزارش کارهایشان را به اطلاع حضرت علیه السلام برسانند.

بازرسی آشکار مأموران ویژه

منظور از نظارت آشکار مأموران ویژه، آن است که نظارت شوندگان (مدیران و کارکنانی که عملکرد و برنامه‌ی در دست اجرای آن‌ها کنترل می‌شود) از فرآیند نظارت بازرسان، آگاه و مطلع هستند. در این نوع از سیستم گزارش، رساندن نامه‌ها و گزارش‌های فعالیت‌های عمال و کارگزاران تأکید شده (مظفریان، بی‌تا، ص ۱۰۹) و کارمندان نیز واقف‌اند که عملکرد آن‌ها تحت نظارت و مراقبت است و در صورت تخلف جرایم آن‌ها ثبت می‌شود. امیرالمؤمنین (علیه السلام) برای نظارت بر مدیرانی که در مناطق دوردست قرار داشتند، شبکه‌های بازرسی ایجاد کرده بود که آشکارا به کنترل و نظارت امور می‌پرداختند و نتیجه‌ی بررسی‌های خود را به صورت کتبی یا حضوری به آگاهی امام علی (علیه السلام) می‌رساندند. یکی از این تیم‌های بازرسی، گروهی به فرماندهی «مالک بن کعب ارحبی» است که از طرف حضرت، دستور بازرسی منطقه‌ی وسیعی در سواحل فرات را داشت. امیرالمؤمنین (علیه السلام) طی حکمی به مالک بن کعب مأموریت می‌دهد تا با مأموران تحت امر خود از مناطق عراق بازرسی کند و نتیجه را به امام (علیه السلام) گزارش دهد. قسمتی از نامه‌ی حضرت (علیه السلام) به او است: «فَاسْتَخْلَفَ عَلِيٌّ عَلَى عَمَلِكِ وَأَخْرَجَ فِي طَائِفَةٍ مِنْ أَصْحَابِكَ حَتَّى تَمُرَّ بِأَرْضِ كُورَةَ السَّوَادِ، فَتَسْأَلِ عَنِ عُمَّالِي وَتَنْظُرَ فِي سِيرَتِهِمْ... وَأَعْلَمْنِي الصِّدْقَ فِيمَا صَنَعْتَ» (یعقوبی، ج ۲، ص ۲۰۵): پس کسی را به عنوان جانشین خود قرار بده و خود به همراه گروهی از یارانت [به منظور نظارت و بازرسی بر عملکرد کارگزاران منطقه‌ی عراق] بیرون برو، تا به سرزمین کورة السَّوَادِ (منطقه‌ای بین دجله و عذیب) برسی و از چگونگی اعمال و رفتار کارگزاران و مسئولان من جويا شو و بر سیره و روش عمل آن‌ها نظارت داشته باش... و از آنچه انجام دادی برآستی مرا آگاه ساز».

بازرسی پنهان مأموران ویژه (عیون)

در این نوع از نظارت، عده‌ای مأموریت دارند به صورت «مخفی» و بدون این که مدیران متوجه ناظر آن‌ها باشند، فعالیت‌های کارکنان را زیر نظر داشته باشند و پس از بررسی عملکرد آنان، نتیجه را به مدیر سازمان گزارش دهند. از نظر فقهی هم مقتضای عقل و شرع این است که علاوه بر احراز وجود شرایط و اوصاف معتبر و اهلیت لازم در کارگزاران و مسئولان کشوری و لشکری، یک مراقبت و نظارت پنهانی بر رفتار و اعمال آن‌ها وجود داشته باشد (منتظری، ۱۳۶۷،

ج ۴، ص ۳۰۹). بنابراین به کارگیری شیوهی نظارت پنهانی مقتضای ادله‌ی شرع و عقل است. در فرمان امام علی علیه السلام به مالک‌اشتر که می‌فرماید: «فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ كَفَى السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةً لَهُمْ» بر ضرورت بازرسی مخفیانه تأکید دارد. امام علی علیه السلام در سیستم نظارتی خود از این گروه آموزش دیده که از میان افراد صداقت‌پیشه و خداترس انتخاب شده بودند، با عنوان «عیون» یاد می‌کند و به والیان خود نیز دستور می‌دهد برای سلامت دولت و کارگزاران، چنین نیروهایی را در محدوده‌ی حکومتی خود به کار گیرند. حضرت علیه السلام به مالک‌اشتر می‌نویسد:

«نَمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ وَ ابْعَثَ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ» «پس در کارهایشان تفقد کن و کاوش نمای و مراقبانی از مردم راستگویی و وفادار به خود بر آنان بگمار. زیرا مراقبت نهانی تو در کارهایشان آنانرا به رعایت امانت و مدارا در حق رعیت وامی‌دارد». (نامه: ۵۳)

گزارش‌های مردمی

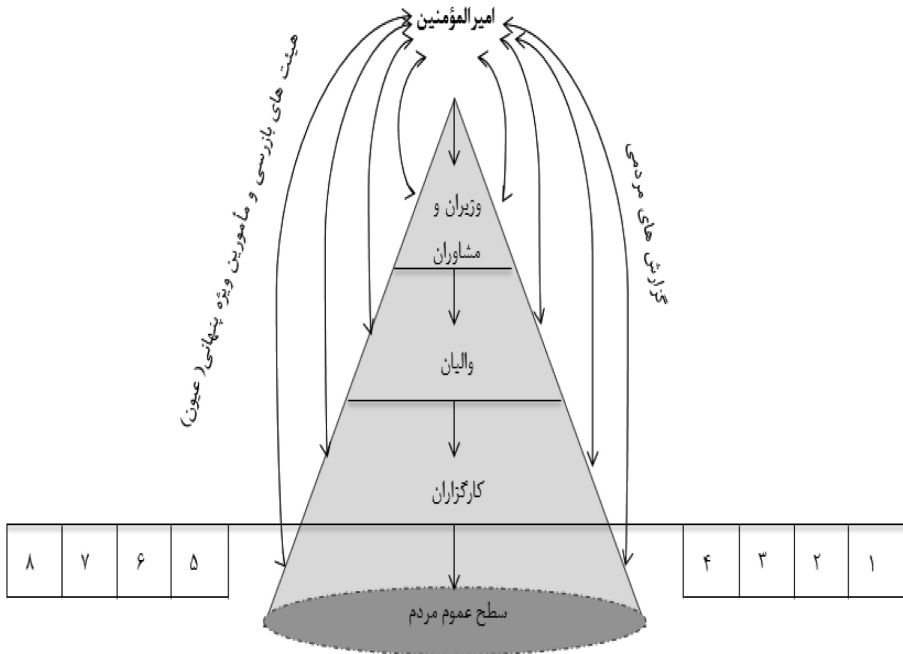
علاوه بر بازرسی‌های نظام یافته و دقیق که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم توسط نیروهای ویژه‌ی حکومتی انجام می‌گرفت، امیرالمؤمنین علیه السلام به واسطه‌ی گزارش‌های مردمی که به طور مستقیم، حضوری یا مکاتبه‌ای به اطلاع ایشان می‌رساندند، از عملکرد مدیران آگاهی می‌یافت. در مدیریت امام علی علیه السلام، مردم به عنوان بهترین ناظر بر رفتار و اعمال مدیران تلقی می‌شوند. هدف از نظارت مردم بر دولت‌مردان محدودیت قدرت آنان و وادار کردن آنان به عمل در چهارچوب قانون است (جعفری، ۱۳۸۸، ص ۱۱۸). امیرالمؤمنین نظارت مردم بر امور مدیران را به مالک‌اشتر گوشزد می‌کند و می‌فرماید:

«أَنْسَى قَدْ وَجَّهْتُكَ إِلَى بِلَادٍ قَدْ جَرَتْ عَلَيْهَا دُولٌ قَبْلَكَ مِنْ عَدْلٍ وَ جَوْرٍ وَأَنَّ النَّاسَ يَنْظُرُونَ مِنْ أُمُورِكَ فِي مِثْلِ مَا كُنْتَ تَنْظُرُ فِيهِ مِنْ أُمُورِ الْوَلَاةِ قَبْلَكَ» ای مالک، بدان که تو را به بلادی فرستاده‌ام که پیش از تو دولتها دیده، برخی دادگر و برخی ستمگر و مردم در کارهای تو به همان چشم می‌نگرند که تو در کارهای والیان پیش از خود می‌نگری و در باره تو همان گویند که تو درباره

وقتی مردم قبیله بنی تمیم، به امام علیه السلام گزارش می‌دهند، کارگزار او، ابن عباس بر ایشان سخت گرفته است، امام علی علیه السلام در نامه‌ای ابن عباس را از این کار باز می‌دارد. (نامه: ۱۸)

امام علی علیه السلام بعد از اقامه‌ی نماز در مسجد زمانی را برای نزدیک شدن مردم برای طرح شکایت‌های خود و گزارش تخلف‌های مدیران، اختصاص می‌داد. همچنین مکانی را با عنوان «بیت‌المظالم» (ابن ابی‌الحدید، ج ۱۷، ص ۸۷) برای رسیدگی به دعاوی و شکایات مردمی تأسیس کرده بود.

شکل زیر سیستم نظارتی را که امیرالمؤمنین علیه السلام برای نظارت و کنترل مدیران خود طراحی و استفاده نموده است را نشان می‌دهد:



۱. فئات ۲. لشکریان ۳. پلیس ۴. نویسندگان ۵. بازرگانان ۶. صنعتگران ۷. مالیات بگیران ۸. جزیه بگیران

شکل ۲- سیستم نظارت (نظارت ترکیبی) در هرم مدیریتی امیرالمؤمنین علیه السلام

ارزشیابی شایستگی مدیران

ارزشیابی شایستگی مدیران، فرآیندی است که در آن با بررسی توانمندی‌ها و قدردانی از عملکرد مدیران، زمینه‌های رشد و تکامل آنان فراهم می‌شود. استیفن رابینز معتقد است: «در سازمانی که اصل مساوات و برابری درباره‌ی افراد مراعات می‌شود و بین میزان پاداش و عملکرد آنان رابطه‌ای معقول وجود داشته باشد، موجب افزایش میزان رضایت شغلی و تعهد کارکنان و اعضای سازمان می‌شود و افراد خود را به جاهای دیگر منتقل نمی‌کنند» (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۱۰۳۶). امیرالمؤمنین علیه السلام تلاش هیچ‌یک از کارکنان خود را نادیده نگرفته و در مناسبت‌های گوناگون از خدمات مدیران متعدّد قدردانی و تجلیل نموده است. تقدیر از عملکرد مثبت سعد بن مسعود ثقفی، حاکم مداین طی نامه‌ای، نمونه‌ای از قدردانی‌های امام علیه السلام از مدیران خود است. حضرت علیه السلام در این نامه چنین مرقوم فرموده است:

«إِنَّكَ قَدْ أَدَيْتَ خَرَجَكَ، وَأَطَعْتَ رَبَّكَ، وَ أَرْضَيْتَ إِمَامَكَ، فَعَلَّ الْبِرَّ التَّقِيُّ
التَّجِيبِ، فَغَفَرَ اللَّهُ ذَنْبِكَ، وَ تَقَبَّلَ سَعْيِكَ، وَ حَسَّنَ مَأْبَكَ» (محمودی، ۱۳۷۶، ج ۵،
ص ۱۱۷؛ یعقوبی، ج ۲، ص ۲۰۱) تو مالیات خود را [از محل فرمان‌روایت]
فرستادی و فرمان پروردگارت را اطاعت نمودی و امامت را خشنود ساختی.
کاری که تو کردی، از افراد با تقوا و نجیب برمیآید. پس خداوند [به سبب این
کار] گناهات را بیامرزد و تلاشت را بپذیرد و فرجامت را نیکو گرداند».

امام علی علیه السلام کارگزاران خود را به ارزشیابی عملکرد مدیران و قایل شدن تفاوت میان آن‌ها بر اساس فعالیت‌هایشان سفارش نموده و عواقب عدم تفاوت بین کارکنان خوب و بد را متذکر شده است. حضرت امیر علیه السلام در نامه‌ی مالک بر تقدیر از نیکان و عامل تشویق تأکید می‌نماید و می‌فرماید:

«وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيدًا لِأَهْلِ
الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَ الْزِمَ كَلًّا مِنْهُمْ
مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ» و نباید که نیکوکار و بدکار در نزد تو برابر باشند، زیرا این
کار سبب شود که نیکوکاران را به نیکوکاری رغبتی نماند، ولی بدکاران را

به بدکاری رغبت بیفزاید. با هریک چنان رفتار کن که او خود را بدان ملزم

ساخته است». (نامه: ۵۳)

نتایج

حضرت علی علیه السلام علاوه بر سفارش فراوان مدیران به نظارت درونی «خودنظارتی»، از دو شیوهی نظارت مستقیم (بی واسطه) و نظارت غیر مستقیم (با واسطه) به صورت رسمی و غیر رسمی (از طریق مأمورین ویژه و گزارش های مردمی) استفاده نموده است. این روش نظارتی، «نظارت ترکیبی» نامیده می شود. با بررسی و تبیین سیستم و مکانیزم نظارت و کنترل در پرتو دیدگاه امیرالمؤمنین علیه السلام در یک جمع بندی می توان به حقایقی دست یافت که محور آن عدالت و در شعاع آن اصول مهمی چون جدی نگری، استمرار در پیگیری، عدم تساهل و تسامح در برخورد با متخلفین و تقدیر از عملکرد مثبت است. همچنین حضرت علیه السلام به کارگزاران حکومتی هم دستور می دادند که از وجود مکانیزم نظارت و کنترل بر کارکنان غافل نمانند.

بنابراین یک نظام مدیریتی برای نیل به اهداف تعیین شدهی خود نیازمند نظارت دقیق و مستمر است تا بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران، نقاط قوت و ضعف آن ها را شناسایی و از تکرار انحراف ها جلوگیری کند.

منابع

- نهج البلاغه
- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ دهم، ۱۳۷۶.
- ابراهیمی، محمدحسین، مدیریت اسلامی، قم، دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۵.
- اسکندری، محمدحسین، دارابکلایی، اسماعیل، پژوهشی در موضوع قدرت، قم: مؤسسه پژوهشی حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۳.
- تصدیقی، محمدعلی، مقدمه‌ای بر مدیریت آموزشی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرضا، ۱۳۷۴.
- تقوی دامغانی، سیدرضا، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران: شرکت چاپ و نشر بین‌الملل سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، ۱۳۷۹.
- جعفری، قاسم، مبانی فقهی نظارت شهروندان بر حاکمان (با تأکید بر نظر امام خمینی)، تهران: پژوهشکده امام خمینی و انقلاب اسلامی: معاونت پژوهشی، چاپ اول، ۱۳۸۸.
- حسینی، سیده سکینه، اصفهانی، مینا، مدیریت و اهمیت آن از دیدگاه امام علی علیه السلام، فصلنامه‌ی راهبرد، شماره چهل و یکم، ۱۳۸۵.
- خدمتی، ابوطالب و همکاران، مدیریت علوی، قم: پژوهشکده‌ی حوزه و دانشگاه، چاپ اول، ۱۳۸۱.
- درّی نجف‌آبادی، قربانعلی، مبارزه با فساد اداری در حکومت علوی علیه السلام، شماره هفدهم، ۱۳۷۹.
- دهخدا، علی‌اکبر، لغتنامه دهخدا، تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۴۶.
- دین‌پرور، سیدجمال‌الدین، فرمان‌های امیرالمؤمنین علی علیه السلام به مدیران ارشد، تهران: انتشارات بنیاد نهج البلاغه، چاپ دوم، ۱۳۸۷.
- رایینز، استیفن پی، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۷۸.
- رامپوری، غیاث‌الدین محمد، غیاث‌اللغات، به کوشش منصور ثروت، تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ اول، ۱۳۶۳.
- علاقه‌بند، علی، مدیریت عمومی، تهران، نشر روان، چاپ چهاردهم، ۱۳۸۵.

- فایول، هنری، اصول فنّ اداره، ترجمه هادی هدایتی، تهران: مؤسسه علوم اداری دانشکده حقوق و علوم سیاسی و اقتصادی، بی‌جا، ۱۳۳۷، ص ۹.
- کاظمی، بابک، سیستم اطلاعاتی مدیریت، تهران: نشر پیشبرد، چاپ اول، ۱۳۶۸.
- محمودی، محمدباقر، نهج السعادة فی مستدرک نهج البلاغه، مصحح عزیز آل طالب، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ اول، ۱۳۷۶.
- مظفریان، منوچهر، رهبری و مدیریت اسلامی، تهران: مؤسسه‌ی مطبوعاتی عطائی، چاپ اول، بی‌تا.
- معین، محمد، فرهنگ فارسی، تهران: انتشارات امیر کبیر، چاپ هفتم، ۱۳۶۴، فرهنگ فارسی.
- منتظری، حسینعلی، مبانی فقهی حکومت اسلامی، تهران: کیهان، چاپ اول، ۱۳۶۷.
- مورسی، جرج، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، ترجمه فریده معتمدی و سید مهدی الوانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۶۸.
- نبوی، محمدحسین، مدیریت اسلامی، قم: مرکز اشارات دفتر تبلیغات اسلامی، چاپ چهارم، ۱۳۷۷. خوانساری، جمال‌الدین، شرح غررالحکم و دررالکلم، مصحح میرجلال‌الدین حسینی ارموی‌محدث، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ سوم، ۱۳۶۶.
- یعقوبی، احمدبن‌ابی‌یعقوب بن واضح، تاریخ یعقوبی، بیروت: دار صادر، بی‌جا، بی‌تا.
- Stoner, James & Freeman, Edward; Management; London; Prentic
- Hall International, 1989.