

تحقق نظام کنترل تعاملی در سیره علوی

رضا ابروش^۱

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و کشف نظام کنترل تعاملی در سیره امام علی(ع) می‌خواهد چگونگی تحقق نظام کنترل تعاملی را در سیره ایشان مورد بررسی و تحقیق قرار دهد. از این رو سؤال اصلی این پژوهش این است: "تحقق نظام کنترل تعاملی در سیره علوی چگونه است؟" در همین راستا دو سؤال فرعی دنبال می‌شود تا پاسخ مناسبی برای سؤال اصلی بیاید. سؤالات فرعی عبارت است از: نظام کنترل تعاملی در سیره علوی مبتنی بر چیست و دوم عوامل نظام کنترل تعاملی در سیره علوی چیست؟ این پژوهش با استفاده از روش کتابخانه‌ای و رجوع به اسناد معتبر و منابع تاریخی، نهج البلاغه و شروح معتبر آن اطلاعات لازم را گردآوری کرد و سرانجام با استفاده از روش توصیفی - تحلیل یا به عبارت دیگر روش اجتهادی به تحلیل یافته‌ها پرداخت. این پژوهش به این نتیجه رسید که نظام کنترل تعاملی علوی بر اطلاعاتی مبتنی است که در بستر تعاملات جریان و تداوم می‌یابد. بنابراین دریافت اطلاعات، عرضه اطلاعات و جریان اطلاعات در سیره امام علی(ع) از عوامل تحقق و ایجاد نظام کنترل تعاملی به شمار می‌رود.

کلمات کلیدی:

کنترل تعاملی در مدیریت، سیره علوی و مدیریت، اطلاعات و انحراف و اصلاح و عرضه بازخور در مدیریت علوی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱. دانشجوی رشته مدیریت مقطع دکتری مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی(ره) (۰۹۱۲۵۹۷۵۹۲۰)

مقدمه

کنترل از وظایف مهم مدیریتی است که با سایر وظایف نیز در ارتباط است. کنترل، تحقق برنامه‌های از پیش تعیین شده را تضمین می‌کند و دستیابی به نتایج مورد نظر را ممکن می‌سازد. سازمانها از هر نوع و شکلی که باشند بشدت 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 حائز اهمیت برای مدیریت است. مدیران قبل از اقدام به وظیفه کنترلی خویش باید نظام کنترل اثربخشی را طراحی، و آنرا 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 می‌سازد تا با تلفیق بحثهای ارتباطات و کنترل به ایجاد نظام کنترل تعاملی اقدام کنند.

موضوعات سازمانی به دلیل تفاوت‌های ارزشی و فرهنگی سازمانها، جهانشمول نیست. نظام کنترل تعاملی نیز از این قاعده مستثنی نیست و سازمانها به دلیل تفاوت‌های فرهنگی خود، باید سازوکارهای کنترل تعاملی متناسب با فرهنگ و ارزشهای خویش را طراحی و اجرا کنند. این پژوهش با هدف شناسایی و کشف نظام کنترل تعاملی در سیره امام علی(ع) درصدد است سازوکارهای تحقق نظام کنترل تعاملی را در سیره علوی مورد تحقیق و بررسی قرار دهد. کشف نظام کنترل تعاملی از سیره امام علی(ع) می‌تواند گام مؤثری در راستای تحقق مدیریت اسلامی تلقی شود؛ از این‌رو این پژوهش این سؤال اصلی را دنبال کند: "تحقق نظام کنترل تعاملی در سیره علوی چگونه است؟" در این راستا سؤالات فرعی ذیل می‌تواند محقق را برای حل مسئله و دستیابی به پاسخ یاری رساند:

نظام کنترل تعاملی در سیره علوی بر چه مبنایی متکی است؟

عوامل نظام کنترل تعاملی در سیره علوی چیست؟

براین اساس با استفاده از روش تحلیلی-توصیفی به سیره امام علی(ع) در دوران مدیریت ایشان پرداخته می‌شود و پس از مشخص کردن نمونه‌ها و جریانهای تاریخی، داده‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد. روش گردآوری اطلاعات نیز در این پژوهش، کتابخانه‌ای و مراجعه به اسناد و منابع تاریخی است.

تعریف اصطلاحات

کنترل تعاملی اصطلاحی ترکیبی از دو واژه کنترل و تعامل است که هر کدام در ذیل تعریف می‌شود: کنترل: کنترل فرایندی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیتهای برنامه ریزی شده تطبیق داده می‌شود. در واقع فرایند کنترل به مقایسه باید‌ها و هست‌ها می‌پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه

می‌گیرد و از طریق آن، می‌توان فهمید که آیا پیش‌بینی‌های برنامه ریزان صحیح 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 تبادل، تحقق ارتباط است؛ زیرا ارتباط عنصر مهم و حیاتی تعامل به شمار می‌رود. از این‌رو فرایند ارتباطات در تحقق تعامل مناسب نقش مهمی ایفا می‌کند. چنانکه تعامل در فرهنگ لغت به معنای تبادل و ارتباط تعریف می‌شود (آذرنوش، ذیل واژه تعامل). بنابراین تعامل از ماده «عمل» در باب تفاعل، بیانگر مشارکت و کار به صورت طرفینی است.

نظامهای کنترل تعاملی^۲: نظامهای رسمی اطلاعات است که مدیران برای دخیل کردن خود در فعالیتهای تصمیم‌گیری زیردستان به کار می‌گیرند؛ به عبارت دیگر نظامهای کنترل تعاملی نقطه اتکای مدیران ارشد به شمار می‌رود؛ زیرا این نظامها اطلاعاتی را فراهم می‌کنند که مورد توجه ریاست است و برای ارتباط با زیردستان به کار می‌رود (سایمونز، ۲۰۰۰، ص ۲۱۵).

ماهیت کنترل تعاملی

نظامهای کنترل تعاملی به عنوان نظام اطلاعات رسمی مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد تا مدیران به طور قانونی و شخصی در فعالیتهای تصمیم‌گیری زیردستانشان مداخله کنند. مدیران، برنامه یا شبکه‌ای را فراهم می‌سازند برای گفتگو تا از این طریق اطلاعات بیرونی را جمع‌آوری کنند (هارلز و رانجه ۲۰۰۹، ص ۶).

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 راه‌های ارتباطی می‌تواند جریان اطلاعات را برای به کارگیری کنترل آسان سازد و کمک شایان توجهی به مدیران عرضه کند. مدیران برای جستجوی راه‌های جدید عرضه محصولات و خدمات در بازارهای پویا به نظامی نیاز دارند که شباهت زیادی به نظام هواشناسی برای جستجو و تشخیص الگوهای تغییر دارد. ایستگاه‌های زمینی دما، رطوبت، فشار هوا و سرعت و جهت باد را دقیقاً اندازه‌گیری کند (سایمونز، ۲۰۰۰، ص ۲۱۴). نظامهای کنترل تعاملی را نمی‌توان با ویژگیهای طراحی تکنیکی آن تعریف کرد؛ بلکه براساس چگونگی استفاده مدیران از این نظامها تعریف می‌شود. مدیران به محض دریافت گزارش، آن را بدقت مطالعه، و سپس از این اطلاعات در پرسشنامه‌های اقدامات و اندیشه‌های زیردستان استفاده می‌کنند. مدیران ارشد نظامهای کنترل تعاملی را برای ایجاد انگیزه و جستجوی اطلاعات در کل سازمان به کار می‌گیرند

². Interactive Control Systems

(سایمونز، ۲۰۰۰، ص ۲۱۵). مدیران راهبر می‌دانند که تمام کاری که می‌توانند انجام دهند این است که به کارکنان اطلاعات بدهند؛ کارکنان تصمیم می‌گیرند کار را برای موفقیت سازمان انجام دهند (گلاسر، ۱۳۸۴، ص ۹۱). مدیران جلساتی برای طوفان مغزی^۳ برگزار می‌کنند و از تمام اطلاعات ممکن برای درک تغییر وضعیت استفاده می‌شود. مدیران از کارکنان می‌خواهند تا تغییرات پیش بینی نشده را تشریح، و برنامه‌کاری خود را عرضه کنند. در نتیجه اطلاعات جدید و جریان یادگیری از طریق جلسات گفتگو از آخرین رده سازمان به سطوح عالی انتقال می‌یابد (سایمونز، ۲۰۰۰، ص ۲۱۶). مدیران می‌توانند از نظام کنترل تعاملی برای کسب اطلاعات از محیط بیرونی سازمان اقدام کنند و با به کارگیری عوامل انگیزشی، اطلاعات مناسب را از رقیبان و محیط بیرونی به دست آورند.

اطلاعات اساسی نظام کنترل تعاملی

طی سالهای اخیر، مدیران توجه روزافزونی به اطلاعات داشته، و به اهمیت آن در بهبود مدیریت پی برده‌اند. افزایش پیچیدگیهای محیطی از مهمترین عواملی است که باعث شده است اطلاعات نقش بی‌بدیلی در مدیریت بویژه سازوکارهای کنترلی و نظارتی ایفا کند. امروزه هیچ اصطلاح و تعبیری در مدیریت به اندازه «سامانه اطلاعات کاربرد ندارد». سامانه اطلاعات مدیریت، سامانه‌ای است که اطلاعات و گزارشهای لازم را برای مدیران در فرایند مدیریت و تصمیم‌گیری در اختیار آنان قرار می‌دهد (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۱۲).

نظام کنترل تعاملی بدون وجود سامانه اطلاعات در سازمان محقق نمی‌شود؛ به عبارت دیگر اطلاعات عامل وجودی هر نظام کنترل تعاملی در سازمان به شمار می‌رود. مدیران برای ایجاد و اجرای نظام کنترل تعاملی در سازمان باید جریان اطلاعات در سازمان را آسان سازند. هرچه فرایند جریان اطلاعات در سازمان آسان شود به همان میزان نظام کنترل تعاملی با موفقیت بیشتری ایجاد و اجرا خواهد شد.

برخی از پژوهشگران بر این نکته اذعان دارند که از طریق جریان اطلاعات در سازمان، امکان شناسایی شکافها و ناکارآمدیها فراهم می‌شود (هنکزل، ۲۰۰۱، ص ۴۸)؛ بدین ترتیب با جریان اطلاعات در سازمان می‌توان نظام کنترل تعاملی را ایجاد کرد و از طریق آن انحرافات را مورد شناسایی و اصلاح قرار داد.

کارکردهای تعامل در کنترل

کنترل درصدد کشف امور نامطلوب، شناسایی فرصتها و رویارویی با اوضاع پیچیده در سازمان است. (شیرازی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۵). تعامل به تشخیص انحرافات کمک شایان توجهی می‌کند و فرصتهای بالقوه

³. Brain Storming

محیطی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد. از سوی دیگر سازوکارهای تعاملی با فراهم ساختن اطلاعات مناسب برای مدیران، میزان عدم اطمینان را می‌کاهد و توان رویارویی با وضعیت‌های پیچیده را هموار می‌سازد.

مدیران به منظور دریافت جوابهای مساعد از واحدهای تحت کنترل، باید از نظام ارتباطات منظم و فعالی در سازمان برخوردار باشند. نظام ارتباطات علاوه بر تبادل اطلاعات، باید اطلاعات را طبقه‌بندی و به مدیران گزارش کند؛ مدیران پس از دریافت گزارشها، نسبت به کنترل اقدام می‌کنند (افجه‌ای، ۱۳۸، ص ۱۵۳ و ۱۵۲).

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 است. از این رو مدیران و کارکنان در اجرای نظام کنترل تعاملی، هر یک وظیفه خاصی را انجام می‌دهند. وظیفه مدیران و کارکنان در جدول ذیل ترسیم و بیان شده است (سایمونز، ۲۰۰۰، ص ۲۲۷)...

وظایف مدیران و کارکنان در نظامهای کنترل تعاملی	
کارکنان	مدیران
آسان‌سازی فرایند تعامل	انتخاب نظام تعاملی مورد استفاده زمانبندی جلسات رو در رو با زیر دستان برای بحث در مورد اطلاعات موجود تقاضای پاسخگویی مدیران عملیاتی سازمان در زمینه اطلاعات موجود

ویژگیهای کنترل تعاملی

نظام کنترل تعاملی، نوع منحصر به فردی از نظامهای کنترل به شمار نمی‌رود؛ در واقع مدیران می‌توانند از هر نظام کنترلی برای تأمین برخی از نیازها به صورت تعاملی استفاده کنند (سایمونز، ۲۰۰۰، ص ۲۱۶). هر نظام کنترلی برای اینکه به صورت تعاملی مطرح شود، باید پنج ویژگی ذیل را دارا باشد:

۱. پیش بینی موقعیت‌های آینده مبتنی بر اصلاح اطلاعات رایج.
۲. اطلاعات باید بسادگی قابل درک و فهم باشد.
۳. توسط همه مدیران در تمام سطوح سازمانی به کار رود؛ نه اینکه فقط مدیران ارشد آنرا به کار برند.
۴. نظام کنترل باید آغازگر و اقدام کننده برای اجرای برنامه‌های اقدام اصلاحی باشد.
۵. نظام کنترل باید اطلاعاتی درمورد عدم اطمینانهای مرتبط با سازمان عرضه کند.

عدم اطمینان به این معنی است که اطلاعات کامل در رابطه با رویدادهای محیطی و آنچه ممکن است حادث شود در دسترس نیست (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۹۱، ص ۱۴۳). به منظور پاسخ دادن به مسائلی که در مورد رقیبانی 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 به صورت تشخیصی مورد استفاده قرار می‌گیرند در حالیکه ممکن است تنها از یک نظام کنترل تعاملی استفاده کنند (سایمونز، ۲۰۰۰، ص ۲۲۵)؛ زیرا نظام کنترل تعاملی سه محدودیت ذیل را به دنبال دارد:

أ) اقتصادی

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

ب) شناختی

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

ت) راهبردی

به کارگیری نظامهای چندگانه به صورت تعاملی، سبب پراکنده شدن علائم نشاندهنده موارد مهم می‌شود و چون ارتباطات نیازمند تمرکز است در نتیجه تمرکز را با مشکل روبه‌رو می‌سازد (سایمونز، ۲۰۰۰، ص ۲۲۵).

نقش تعامل در نظام کنترل عامه (کنترل اجتماعی)

هیچ گاه نمی‌توان از سازوکارهای کنترل رسمی و سازمانی اطمینان حاصل کرد، مگر اینکه رسالت کنترل بر عملکرد به همه آحاد جامعه واگذار 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 نظام اجتماعی منسجم و متحدی که همه آحاد 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 است. در بستر این تعامل می‌توان سازوکار کنترلی ایجاد کرد. کنترل اجتماعی سازوکار کنترلی است که تمام آحاد افراد جامعه به طور غیر رسمی می‌توانند برخی از رفتارها و عملکردها را کنترل، و انحرافات را اصلاح کنند.

اثربخش ساختن کنترل از طریق عامه مردم الزاماتی به دنبال دارد که عبارت است از:

۱. شفاف سازی برنامه‌های عملکرد حکومت در سطوح گوناگون
۲. درخواست مکرر از مردم برای اظهار نظر
۳. عرضه شاخصهای ارزیابی عملکرد حکومت به مردم
۴. عرضه بازخور صادقانه از نتیجه براساس شاخصهای تعریف شده
۵. ایجاد بانک اطلاعاتی جامع برای ذخیره سازی برنامه‌ها، گزارشهای عملکرد، نتایج ارزیابیهای عملکرد و دیدگاه‌های عامه مردم درباره آن (پورعزت، ۱۳۹۰، ص ۱۹۷).

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

چهار چوب مفهومی پژوهش

این پژوهش پس از مرور مطالعات در حوزه کنترل تعاملی و نقش اطلاعات در آن، سازوکار نظام کنترل تعاملی را براساس جریان اطلاعات در آن به مثابه سامانه مورد بررسی قرار می‌دهد. در این پژوهش با توجه به جریان اطلاعات و گردش آن در نظام کنترل، نظام کنترل تعاملی را طراحی می‌کند و با تعمق و بررسی سیره علوی، نظام کنترل تعاملی را در سیره امام علی(ع) مورد بررسی قرار می‌دهد.

جریان اطلاعات در نظام کنترل تعاملی به سه شکل قابل طرح و بررسی است:

نخست: اطلاعاتی که از خارج سامانه برای کنترل و اصلاحات فراهم می‌شود؛ دریافت اطلاعات از طریق راه‌های رسمی و غیر رسمی نظام کنترل تعاملی را تقویت می‌کند و از این طریق می‌توان بموقع اصلاحات را به منظور زدودن انحرافات به کار گرفت. اطلاعاتی را که از بیرون سامانه دریافت می‌شود، می‌توان به دو صورت مطرح کرد:

الف) سازوکارهای رسمی: سازوکارهای رسمی در نظام کنترل تعاملی بر استفاده از راه‌های ارتباطی به منظور تشخیص انحراف و اقدامات اصلاحی تأکید دارد. مدیران در نظام کنترل تعاملی راه‌های ارتباطی رسمی را برای اعمال کنترل به کار می‌گیرند و از طریق این راه‌ها که در سازمان هست، با محیط درونی و بیرونی تعاملاتی برقرار می‌سازند تا از طریق آن انحرافات رخ برتافته را تشخیص دهند و نسبت به اصلاح آنها اقدامات لازم را مبذول کنند.

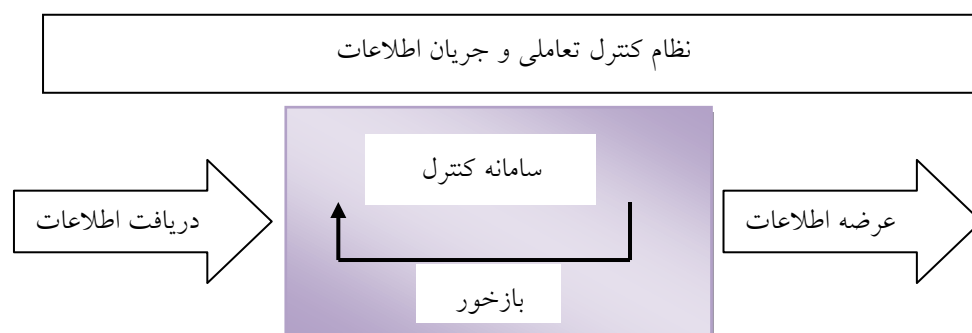
ب) سازوکارهای غیررسمی

سازوکارهای غیر رسمی، شامل مواردی است که دریافت اطلاعات به صورت غیر رسمی انجام می‌شود. سازوکارهای غیر رسمی برای دریافت اطلاعات این امکان را فراهم می‌سازد تا بموقع نسبت به انحرافات واکنش نشان، و اقدامات اصلاحی را انجام دهد؛ زیرا در برخی موارد سازوکارهای بوروکراتیک اداری و رسمی سازی برای اعمال کنترل تعاملی، ممکن است زمان‌بر، و یا علاج انحراف بعد از وقوع آن غیر ممکن باشد. از این‌رو سازوکارهای غیر رسمی در کنترل تعاملی می‌تواند مدیران را به منظور اقدام کنترلی بموقع یاری کند.

دوم: اطلاعاتی که از درون سامانه به منظور کنترل و اصلاحات مقتضی به بیرون عرضه می‌شود. در برخی موارد عرضه اطلاعات به بیرون از سامانه می‌تواند از خیلی اقدامات مدیریتی دیگر مؤثرتر عمل کند. عرضه اطلاعات لازم به اعضای فعال درون سامانه می‌تواند ریشه بسیاری از انحرافات را بزدايد و موجب اصلاح بسیاری از رفتارها و عملکردهای انحرافی شود.

سوم: اطلاعاتی که به منظور کنترل و اجرای اصلاحات در داخل سامانه در جریان است. جریان اطلاعات در درون نظام کنترل تعاملی نقش عمده‌ای ایفا می‌کند. جریان اطلاعات در درون سامانه به انحاء گوناگون می‌تواند مدیران را در اعمال کنترل و اصلاح انحرافات یاری کند.

با توجه به شکلهای جریان اطلاعات در نظام کنترل تعاملی، می‌توان آن را به صورت یک سامانه‌ای در نمایه ذیل به تصویر کشید:



تحلیل یافته‌های پژوهش

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

نظام کنترل تعاملی و دریافت اطلاعات در سیره علوی

امام علی(ع) به منظور اجرای نظام کنترل تعاملی و اقدامات اصلاحی، اطلاعات مورد نیاز را از بیرون و عوامل بیرونی به شکلهای ذیل دریافت می‌کردند:

۱. دریافت اطلاعات از طریق راه‌های رسمی

همان‌طور که با جریان خون در بدن، زندگی و حیات تداوم می‌یابد، اطلاعات و جریان آن در سازمان نوید بخش حیات سازمان است. اطلاعات در کنترل نقش مهمی برعهده دارد. تحقق نظام کنترل اثربخش به وجود و جریان اطلاعات در سطوح سازمانی و مدیریت منوط است. نظام کنترل تعاملی با استفاده از دریافت اطلاعات می‌تواند مدیریت و سازمان را در این راستا یاری رساند؛ زیرا مدیران در اجرای نظام کنترل تعاملی بشدت به کسب اطلاعات در موضوعات مورد کنترل نیازمند هستند.

امام علی(ع) بخوبی می‌دانست که در رهگذر نفس اماره، هر لحظه بیم آن می‌رود که کارگزاران به ورطه سقوط و خیانت سوق یابند؛ بدین منظور پیوسته و به مناسبت‌های گوناگون اطلاعات مورد نیاز را درباره عملکرد و رفتار آنان از طریق منابع اطلاعاتی خود دریافت می‌کرد و با مشاهده انحراف و تخلف به آنها پند و اندرز می‌داد و از فساد و تباهی برحذر می‌داشت. امام(ع) با این اقدام کنترلی درصدد بود تا لغزش و اشتباهات زیردستان خویش را به حداقل برساند (الهامی‌نیا، ۱۳۷۹، ص ۲۴۴ و ۲۴۵). در نهج‌البلاغه بیش از بیست نام‌هست که امام به استانداران و عاملان خود در شهرهای اسلامی نوشته است. با توجه به این نامه‌ها معلوم می‌شود که آن حضرت در آن روزگار، که دریافت اطلاعات و ارتباطات به سختی تحقق می‌یافت از رفتار و عملکرد آنها آگاه می‌شد و از این طریق آنها را مورد نظارت قرار می‌داد و بموقع آنها را کنترل می‌کرد و در صورت عدم توجه و اصرار بر تخلف و انحراف عزلشان می‌کرد (طاهری، ۱۳۸۴، ص ۹۵ و ۹۶). با توجه به مفاد برخی نامه‌ها که می‌فرمایند: «بلغنی» یعنی «به من گزارش رسیده است که...»^۴ متوجه می‌شویم که چندین دستگاه اطلاعاتی و تجسسی و نظارتی قدرتمند اخبار و گزارشها را به آن حضرت می‌رسانده‌اند. ایشان با به کار گماردن منابع اطلاعاتی در مناطق مختلف درصدد بود تا رفتار و عملکرد منابع انسانی بویژه مدیران ارشد را مورد کنترل قرار دهد.

^۴. رک: نهج البلاغه نامه‌های ۳، ۱۸، ۲۰، ۴۰.

مدیران برای کسب اطلاعات از راه‌های رسمی سازمانی استفاده می‌کنند تا اطلاعات لازم را در خصوص موضوعات مورد نظر جمع‌آوری کنند. تا از این طریق کنترل لازم را به‌کار گیرند. امام علی(ع) در خصوص کسب اطلاعات لازم برای کنترل به مالک اشتر 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 راه‌های ارتباطی محرمانه و مخفی تأکید می‌کنند و می‌فرمایند: «تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ وَ ابْعَثِ الْعِيُونَ: رفتار کارکنان را بررسی کن و بازرسان مخفی بر آنان بگمار» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)؛ هم‌چنین در نامه‌ای که به زمامدار مکه نگاشتند به اطلاعاتی که از طریق بازرسان خویش دریافت کرده‌اند اشاره می‌کنند و می‌فرمایند: «أَمَا بَعْدُ فَإِنَّ عَيْنِي بِالْمَغْرِبِ كَتَبَ إِلَيَّ يُعَلِّمُنِي: مأمور اطلاعاتی من در شام به من خبر داده است» (ابن ابی الحدید، ۱۴۰۴هـ.ق، ج ۱۶، ص ۱۳۸). مدیران از منابع خبری آشکار و پنهان بهره می‌گیرند تا اطلاعات لازم درباره موضوع مورد نظر به دست آورند تا آن را کنترل کنند. از این‌رو حضرت آگاهی از عملکرد کارکنان را توصیه می‌کنند و برای این کار پیشنهاد استفاده از بازرسان مخفی را به مدیران و زمامداران خویش می‌دهند.

ایشان به منظور کنترل کارهای اقتصادی و عملکرد کسبه بازار با پرسش و 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 به‌کار گیرند. چنانچه در این مورد از ابو الصهباء نقل شده است که علی را در کنار علفزاری دیدم که از قیمت‌ها سؤال می‌کرد (شوشتری، ۱۴۰۹هـ.ق، ج ۸، ص ۵۶۳). ایشان به منظور کنترل بازار با برقراری ارتباط و تعامل با افراد ذی‌ربط درصدد کسب اطلاع از قیمت‌ها و بازار برمی‌آمدند.

در مدیریت امام علی(ع) کارگزاران به صورت منظم گزارش فعالیت‌های حوزه مسئولیت خویش را به حضرت می‌رساندند و امام از حوزه مسئولیتی آنها خبردار می‌شد و قبل از هر اقدام مهمی از حضرت کسب تکلیف می‌کردند (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۲۲۵)؛ به عنوان مثال می‌توان به مکاتبات محمدبن ابی‌بکر در زمان مدیریت مصر اشاره کرد که دائماً با امام علی(ع) مکاتبه می‌کرد و از این طریق حوادث و رویدادها را به اطلاع حضرت می‌رساند و امام(ع) نیز به منظور کنترل اوضاع، دستورهایی را برای وی فرستادن می‌کرد (ثقفی کوفی، ۱۳۵۳، ج ۱، ص ۲۵۰-۲۳۰). در واقع حضرت به منظور کنترل اوضاع، همواره اطلاعات و اخبار بخشها و واحدهای زیرمجموعه مدیریتی خویش را به‌دست می‌آورد، تا از آنها برای اعمال کنترل و هدایت استفاده کند.

امام علی(ع) با فرستادن نامه برای سلیمان بن سرد خزاعی، که اداره شهر جبَل 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» (بلاذری، ۱۴۱۷هـ.ق، ج ۲، ص ۱۶۶). ایشان از طریق مکاتبه و فرستادن نامه از میزان بیت المال مسلمین اطلاع می‌یافتند و میزان اضافی و باقیمانده را طلب می‌کردند. ایشان در تعامل با زیردستان خویش از طریق راه‌های ارتباطی رسمی، اطلاعات و اخبار مورد نیاز را به دست می‌آورد و اقدامهای کنترلی لازم را به کار می‌گرفت.

وقتی امام علی (ع) خبردار شد که معاویه در موسم حج، گروهی را به مکه فرستاده است تا مردم را اغفال، و به پیروی از معاویه ترغیب کنند و از حمایت حضرت دست برکشند، نامه‌ای به استاندار مکه برای کنترل دسیسه معاویه نوشت 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؛ نصیحت کننده‌ای عاقل، پیرو حکومت و فرمانبردار امام خویش باش... و در سختی‌ها سست عمل نکن» (ابن ابی الحدید، ۱۴۰۴هـ.ق، ج ۱۶، ص ۱۳۸). امام علی (ع) با به کارگیری مأموران اطلاعاتی و کسب اطلاعات دقیق و کارآمد، بسترهای تحقق نظام کنترل تعاملی را برای پالایش انحرافات احتمالی فراهم می‌ساخت. ایشان از طریق کسب اطلاعات از مأموران اطلاعاتی خویش از اقدامات انحرافی معاویه و مزدوران وی آگاه می‌شد و اقدامات مقتضی را برای کنترل آن فراهم می‌نمود.

امام علی (ع) با اینکه در کوفه بود با استفاده از نظام کنترل تعاملی، اطلاعات را از شام به دست آورده و اقداماتی را برای کنترل دسیسه‌های معاویه به فرماندار مکه عرضه می‌کرد. تعامل مدیران با محیط بیرونی و درونی از طریق راه‌های ارتباطات رسمی، می‌تواند زمینه‌های بسیاری از انحرافات بالفعل را از بین ببرد و یا اقدامات مقتضی را در دستور کار خویش قرار دهد.

مدیران با طراحی و ایجاد راه‌های ارتباطی با محیط درونی و بیرونی سازمان، امکان بهره‌مندی از اطلاعات را در زمان مناسب فراهم می‌سازند و از این طریق می‌توانند در برابر انحرافات پیش‌رو، تدابیر و اقدامات اصلاحی لازم را به کار گیرند. در واقع مدیران برای اعمال کنترل به منظور تحقق برنامه‌های از پیش تعیین شده، ناگزیر به استفاده از نظام کسب اطلاعات هستند.

۲. دریافت اطلاعات از طریق راه‌های غیر رسمی

افراد متعهد در جامعه یا سازمان هنگام رویارویی با رفتار و عملکردهای انحرافی درصدد برمی‌آیند تا موضوع را به افراد یا واحدهای ذی‌ربط اطلاع دهند. بنابراین مدیران می‌توانند از این منابع برای کشف انحراف و کنترل آن بهره‌جویند؛ زیرا در برخی موارد اطلاعات لازم در خصوص شناسایی انحرافات باید به وسیله کسب اطلاعات و اخبار از راه‌های غیر رسمی صورت پذیرد؛ زیرا همان‌طور که پیش از این گذشت،

برخی از انحرافات ممکن است از دید ناظران پوشیده ماند و یا ناظران امکان بررسی تمام رفتارها و عملکردهای افراد را نداشته باشند؛ به همین دلیل، توجه به منابع غیر رسمی برای گرفتن اطلاعات کنترلی از طریق برقراری تعامل و ارتباط با آنها می‌تواند متصدیان کنترل را یاری رساند. بنابراین تعامل مدیران با افراد جامعه و سازمان این فرصت را فراروی آنها قرار می‌دهد تا انحرافات را کشف و کنترل کنند. در نتیجه مدیرانی که فاقد تعامل و ارتباط غیر رسمی 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 غیر رسمی، اطلاعات را به دست می‌آورد و به دنبال آن اقدامات کنترلی مقتضی را به کار می‌گرفت؛ به بیان دیگر با استفاده از این‌گونه اخبار، سازوکار کسب اطلاعات را برای کنترل تعاملی به کار می‌بست. وقتی طلحه و زبیر از مدینه به مکه و همراه ساختن عایشه برای جنگ با امام علی (ع) به سوی بصره حرکت کردند و در بین راه شتری به اسم جمل (عسکر) برای عایشه خریدند (کریمی، ۱۳۸۹، ص ۱۴۱)، ام سلمه ماجرای تجهیز و خروج آنان را برای امام (ع) نوشت و حضرت پس از اطلاع از ماجرا در طی سخنانی مردم را برای نبرد با ناکثین هماهنگ کرد (ابن اعثم، ۱۴۱۱هـ.ق، ج ۲، ص ۴۵۶ و ۴۵۵ و ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴هـ.ق، ج ۶، ص ۲۱۹). سیره امام علی (ع) چنین بود که برای کنترل اوضاع و اقدامات مقتضی در رویارویی با دشمنان، پیوسته از وضعیت دشمن و اقداماتش اطلاعات کسب می‌کرد و براساس اخبار، اقداماتی را به منظور کنترل اوضاع انجام می‌داد (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۵۲). حضرت با استفاده از راه‌های غیر رسمی، اطلاعات لازم را درمورد حوادث و انحرافات پیش‌رو به دست می‌آورد و اقداماتی را در جهت کنترل رفتار و عملکرد انحرافی متخاصمین و منحرفان به اجرا می‌گذاشت. این شیوه بیانگر عدم اکتفا به راه‌های ارتباطات رسمی و بهره‌گیری توأمان از راه‌های غیر رسمی برای کسب اطلاعات به منظور اعمال کنترل در سیره مدیریت علوی است.

نظام کنترل تعاملی و عرضه‌ی اطلاعات در سیره علوی

امام علی (ع) در فرایند کنترل تعاملی برای کنترل کردن برخی انحرافات بالقوه و حتی بالفعل از عرضه اطلاعات بهره می‌جستند. ایشان در موقعیت‌های گوناگون به روش مکاتبه‌ای و حتی سخنرانی اطلاعات لازم را درخصوص جریانات و اوضاع و احوال به آحاد افراد جامعه عرضه می‌نمودند. عرضه اطلاعات به بیرون می‌تواند مانع بسیاری از انحرافات احتمالی شود. امروزه مطالعات بسیاری به نقش عرضه اطلاعات به بیرون از نظام‌های سازمانی می‌پردازد و آن را به عنوان یکی از اهرم‌های کنترلی مورد توجه قرار می‌دهد. عرضه اطلاعات با عنوان سازوکار شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی در نظام کنترل تعاملی در سیره علوی نقش مهمی ایفا می‌کند. زیرا از طریق آن می‌توان، رفتارهای اختیاری افراد را کنترل کرد؛ هم‌چنین می‌توان اعتماد افراد سازمان و جامعه را جلب نمود و آنها را در مسیر اهداف و راهبردهای سازمان قرار داد و از همکاری و تشریک مساعی آنها بهره‌مند شد.

امام علی(ع) در اجرای کنترل تعاملی، همواره از سازوکار شفاف سازی استفاده می‌کرد و از طریق فرستادن نامه، ایراد خطبه و فرستادن سفیر به عرضه اطلاعات صحیح و شفاف اقدام می‌کرد. ایشان به منظور پرهیز دادن افراد از وقوع در انحرافات رفتاری و عملکردی به عرضه اطلاعات لازم به آنان اقدام می‌کرد و از این طریق درصدد کنترل رفتار و عملکرد افراد برمی‌آمد؛ از این رو با استفاده از سازوکار شفاف‌سازی این هدف را دنبال می‌نمود. این سازوکار می‌تواند به عنوان مکمل سایر نظامهای کنترل در نظر گرفته شود.

برخی از مهمترین اقدامات شفاف سازی، که آن حضرت برای کنترل رفتارهای انحرافی انجام می‌داد به قرار ذیل است:

۱. اطلاع رسانی از حوادث جنگ صفین

امام علی(ع) با فرستادن نامه برای مردم در شهرهای دور دست، که از ماجرای جنگ صفین اطلاع درستی نداشتند و یا اطلاعات نادرستی را دریافته بودند، آنها را آگاه می‌ساخت و با اقدام شفاف سازانه خویش آنها را از حقیقت ماجرای جنگ صفین آگاه می‌ساخت. (نهج‌البلاغه، نامه ۵۸) عدم عرضه اطلاعات شفاف و روشن به مردم، می‌توانست موجب بروز انحرافات جدید شود و با اقدامات فریبکارانه معاویه، مردم را از همراهی و تشریک مساعی با زمامداران اسلامی بازدارد.

۲. شفاف سازی برای جذب نیرو و بسیج منابع

امام علی(ع) به منظور بسیج منابع برای رویارویی با دشمن به استفاده از شفاف سازی روی می‌آورد و درصدد تجهیز سپاه و منابع لازم برمی‌آمد. ایشان در ماجرای جنگ جمل برای تجهیز نیرو از شهرها و زمامداران درخواست اعزام نیرو می‌کرد. در این بین ابوموسی اشعری حاکم وقت کوفه، با القای شبهه، مانع از پیوستن مردم به سپاه امام علی(ع) شد. حضرت نیز به منظور کنترل رفتارهای انحرافی رخ برتافته در شهر کوفه به سازوکار شفاف سازی متوسل شد و با فرستادن نامه برای مردم کوفه درصدد کنترل وضعیت انحرافی موجود در کوفه بود (نهج‌البلاغه، نامه ۱ و ۵۷).

۳. اطلاع رسانی در ابلاغ مدیریتی

ایشان در نامه به مردم مصر با تصریح به ویژگیهای مالک اشتر، وی را به عنوان زمامدار و حاکم مصر معرفی کرد (نهج‌البلاغه، نامه ۳۸). امام علی(ع) در تعامل با مردم شهرها با عرضه اطلاعات شفاف درصدد هدایت رفتار و عملکرد آنها در راستای تحقق اهداف نظام اسلامی بود. سازوکار شفاف سازی، موجب می‌شد تا افراد به طور آگاهانه رفتاری را برگزینند که در جهت تحقق اهداف نظام اسلامی باشد.

حضرت در نامه‌ای که به زمامدار یمن نگاشتند، وی را مأمور ساخت تا مردم را از محتوای نامه آگاه سازد. از این رو در بخشی از نامه فرمودند: «فَإِذَا وَرَدَ عَلَيْكَ كِتَابِي هَذَا فَاقْرَأْهُ عَلَيَّ مِنْ أَهْلِ الْيَمَنِ: وقتی نامه‌ام را دریافت کردی آن را برای مردم یمن بخوان» (مجلسی، ۱۴۰۳هـ.ق، ج ۴۲، ص ۲۵۹).

۴. آگاه سازی از پیامد عملکرد انحرافی

مدیران در سازوکارهای شفاف سازی باید افراد را نسبت به پیامد کاری آگاه کنند که برمی‌گزینند و آنها را نسبت به رفتار انحرافی برحذر دارند. در فرایند تدوین معیار علاوه بر عرضه شاخصهای مطلوب به کارکنان باید توییح و تنبیه‌های مقرر شده را نیز به اطلاع آنان رساند تا از این طریق عملکرد خویش را کنترل کنند. امام علی (ع) در نامه‌ای که به مردم بصره نگاشتند با بیان صریح و شفاف، آنها را از پیامد انحرافات پیش روی برحذر داشتند و فرمودند: «شما از پیمان شکستن و دشمنی آشکارا با من آگاهید» (نهج البلاغه، نامه ۲۹). حضرت با بیان صریح و شفاف به مردم بصره، توانست اقدامات انحرافی آنان و پیوستن آنان را به معاویه در صفین کنترل کند؛ زیرا مردم بصره سزای پیمان شکنی و رفتارهای انحرافی را درک کرده بودند. به همین دلیل حضرت با بیان قاطع، آنها را از رفتارهای انحرافی برحذر داشت و از این طریق توانست آنها را در ماجرای جنگ صفین کنترل کند. مدیران با بیان قاطع نسبت به رفتار و عملکرد انحرافی افراد، می‌توانند آنها را کنترل کنند و مانع اقدامات انحرافی آنان شوند.

در این موارد مشاهده شد که امام علی (ع) با استفاده از سازوکارهای رسمی و سازمانی به شفاف سازی اقدام می‌کردند و با بهره‌گیری از سازوکار شفاف سازی درصدد کنترل برخی از رفتارها و عملکردهای انحرافی برآمدند. مدیران با استفاده از سازوکار اطلاع رسانی یا شفاف سازی، افراد و کارکنان را برمی‌انگیزانند تا با مشارکت و مسئولیت پذیری در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند و کنترل‌های لازم را به کار گیرند. از سوی دیگر زمینه بروز برخی انحرافات به دلیل نداشتن آگاهی و اطلاعات لازم است و مدیران با سازوکار اطلاع رسانی و شفاف سازی می‌توانند زمینه بروز این قبیل انحرافات را بزدايند و از این طریق کنترل خود را به کار گیرند.

جریان اطلاعات در داخل نظام کنترل تعاملی در سیره علوی

تحقق نظام کنترل تعاملی اثربخش به جریان اطلاعات در داخل سامانه کنترلی منوط است. جریان اطلاعات در هر سامانه‌ای با استفاده از خرده سامانه بازخور امکانپذیر است؛ به همین دلیل خرده سامانه بازخور در جریان اطلاعات در درون سامانه‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند. خرده نظام بازخور در نظامهای کنترل به عنوان یکی از ابزارهای کنترل به شمار می‌رود و 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 خرده نظام بازخور فراهم می‌آورد تا

ناظران و دست‌اندرکاران ارزیابی، انحرافهای رخ برتافته را در قالب بازخور به متولیان و عوامل ذی‌ربط گزارش کنند. با توجه به اینکه بازخور به انتقال اطلاعات از یک مرحله به مرحله پیش از آن تعریف می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۸۵)، این تبادل اطلاعات به وجود نظام کنترل تعاملی منوط است.

وقتی مدیران به منظور اقدامات اصلاحی درصدد عرضه بازخور به متولیان و کارکنان ذی‌ربط هستند در واقع یکی از سازوکارهای نظام کنترل تعاملی را به کار می‌گیرند. امام علی (ع) نیز در اعمال نظام کنترل تعاملی از سازوکار عرضه بازخور بهره می‌برد و از این طریق می‌خواست موارد انحراف را به افراد مورد نظر اطلاع دهد.

امام علی (ع) در به کارگیری سازوکار بازخور دادن از دو نوع بازخور استفاده می‌کرد که هر دو در موقعیت‌های خود حائز اهمیت است و می‌تواند آثار خوبی برای نظام کنترل تعاملی در سازمان به دنبال داشته باشد.

۱. استفاده از بازخور چند منبعی

فرایند بازخور چند منبعی، جمع ادراکات مرتبط با رفتار هر فرد است؛ به عبارت دیگر بازخور چند منبعی، درصدد است تا توجه دیگران را به رفتار فرد در محیط کاری جلب کند (فانی و عباسی، ۱۳۸۲، ص ۲۶). بازخور چند منبعی را با عناوین دیگری همچون بازخور ۳۶۰ درجه و بازخور چند متغیره معرفی می‌کنند (فانی و عباسی، ۱۳۸۲، ص ۲۶). در این نوع بازخور تنها به نظر اصلاحی یک ارزیاب اکتفا نمی‌شود بلکه عملکرد و رفتار کارکنان را از دیدگاه‌های گوناگون و دید دیگران مانند مدیران، همکاران و زیردستان مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

در این مورد امام علی (ع) بعد 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 طایفه‌ی شایسته‌ای هستی، پس چنان باش که دربارہات گمان نیک می‌رود و از آن چه 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)

نامه‌ای که امام علی (ع) به نعمان بن عجلان می‌نویسد، استفاده از بازخور را نشان می‌دهد و در آن موارد ذیل را یادآور می‌شود تا او انحراف خویش را اصلاح کند:

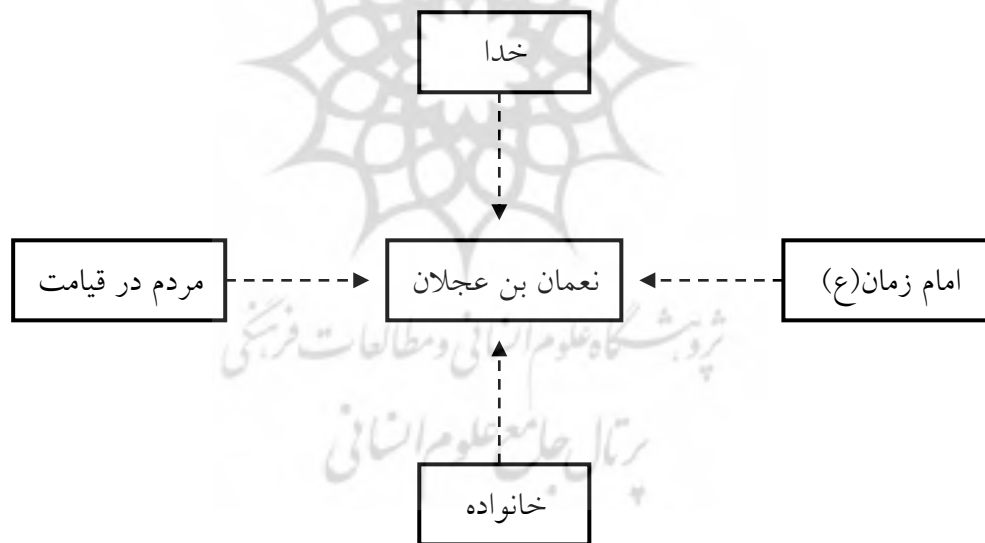
با یادآور شدن یاد خدا از خیانت در بیت‌المال پرهیز کند؛ زیرا خدا ناظر حقیقی است.

با یادآوری عذاب آخرت، مانعی برای تداوم انحراف وی باشد؛ زیرا صاحبان اموال عمومی در قیامت خواهان حق خود هستند.

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

برانگیختن انگیزه وی مبنی بر اینکه مورد اطمینان امام(ع) است، و امام از خائن بیزار است.

حضرت در این نامه می‌خواست به نعمان بن عجلان بفهماند که رفتار وی از نظر و دید چند منبع مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و این منابع هرکدام از عملکرد نادرست و انحراف وی ناراضی هستند. رفتاری او مورد رضایت خدا نیست و خدا از این عملکرد او خشمگین می‌شود؛ در قیامت نیز انسانهایی که حقوقشان مورد تعدی قرار گرفته است، خواهان استرداد حق خویش هستند. اعضای خانواده نیز به دلیل این رفتار زشت و انحرافی تو، ناخرسند هستند و آن را بر نمی‌تابند و در نهایت امام و ولی تو از عملکرد نادرست و انحرافی تو ناراضی است و با این کار دل وی را به درد آورده‌ای.



ترسیم بازخور چند منبعی در سخنان امام علی(ع) به نعمان بن عجلان

بر اساس آموزه‌های وحیانی، رفتار و عملکرد انحرافی در نظام اسلامی علاوه بر اینکه از جانب مدیر مربوط مورد کنترل قرار می‌گیرد از دید آفریدگار عالم، امام یا ولی امر امت، مردم و سایر افراط ذی‌ربط نیز کنترل و ارزیابی خواهد شد و هر کدام به نوبه خود حقی در برابر عملکرد انسان دارند. آن‌گونه که در این تصویر

دیده می‌شود، امام به نعمان بن عجلان یادآور می‌شود که عملکرد وی از چند منبع و معیار مورد بررسی قرار خواهد گرفت و این‌گونه نیست که وی فقط باید پاسخگوی مدیر مافوق خویش باشد.

۲. استفاده از بازخور تک منبعی

در بازخور معمولی بر خلاف بازخور چند منبعی، کارکنان فقط از نظر مدیر و مقام مافوق مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و فقط مدیر است که خواهان اصلاح انحراف به وجود آمده است. در حالی که در بازخور چند منبعی چندین منبع خواهان رفع انحراف و اصلاح آن بودند. امام علی(ع) در نظام کنترل تعاملی خویش از سازوکار عرضه بازخور معمولی نیز بهره می‌جست و مواردی را به عنوان بازخور به افراد و دیگران گوشزد می‌کرد که با انحراف روبه‌رو می‌شدند.

محمد بن ابی بکر وقتی در حوزه مسئولیتی خویش مشغول بود، دائماً با امام علی(ع) تعامل داشت و با عرضه اطلاعات به ایشان و پرسش از مسائل و وقایع گوناگون از امام(ع) بازخور می‌گرفت و کسب تکلیف می‌نمود. یکی از مسائلی که محمد بن ابی بکر با آن روبه‌رو بود، وجود عقائد گوناگون در مصر بود؛ جامعه مصر از گروه‌های گوناگونی همچون مسلمان، نصرانی، زندق و غیره شکل گرفته بود (رک: ثقفی کوفی، ۱۳۵۳، ج ۱، ص ۲۳۰-۲۲۸). وجود این تنوع اعتقادی در مصر، مسائل و مشکلاتی را برای محمد بن ابی بکر در اداره امور اجتماعی به وجود می‌آورد. از این‌رو به منظور کنترل اوضاع و احوال امور مصر امام همواره باید با برقراری تعامل و ارتباط با زمامدار آنجا، مسائل پیش آمده را کنترل کند. (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۲۲۷). براین اساس امام(ع) با پاسخ و عرضه نظر به سؤالات مبتلابه، کارها و وقایع مصر را مورد کنترل قرار می‌دادند.

حارث بن کعب از پدر خود روایت می‌کند که چون امام علی(ع) محمد بن ابی بکر را بر مدیریت مصر گمارد، محمد به او نامه نوشت و درباره مردی مسلمان که با زنی مسیحی زنا کرده بود، سؤال کرد و نیز در باب زنادقه پرسید که در میان آنها قومی هستند که ماه و آفتاب را می‌پرستند و قومی هستند که چیزهای دیگر را می‌پرستند و در میان ایشان کسانی هستند که از اسلام مرتد شده‌اند و نیز پرسید که بنده مکاتبی که مرده و از او دارایی و فرزندان بر جای مانده است، حکمش چیست. امام(ع) در پاسخ به مسائل به وجود آمده در مصر به محمد بن ابی بکر فرمودند: «بر آن مرد مسلمان که با زن مسیحی زنا کرده است حد جاری کن و آن زن را به مسیحیان بازگردان تا خود هر چه خواهند در حق او حکم کنند؛ اما زنادقه آنان را که ادعای اسلام می‌کرده و مرتد شده‌اند، بکش و دیگران را رها کن تا هر چه خواهند بپرستند. اما آن بنده مکاتب، اگر مرده و آن پول که قرار داد کرده نپرداخته است، به مولا و سرور خود بدهکار است، مولا حق خود را از اموال او بر می‌گیرد و باقی را برای فرزندانش می‌گذارد» (ثقفی کوفی، ۱۳۵۳، ج ۱، ص ۲۳۱). در

اینجا امام (ع) با عرضه بازخور در مورد مشکلات به وجود آمده در حیطه مدیریتی محمدبن ابی بکر، مترصد کنترل اوضاع و احوال مصر براساس معیارهای اسلامی و رفتار کارگزار خویش برآمد تا مبادا انحراف پیش آمده در مصر معضلاتی را بر نظام اسلامی تحمیل کند.

وقتی عمروعاص به دستور معاویه به مصر حمله کرد با فرستادن نامه‌هایی برای محمد بن ابی بکر خواستار تسلیم وی و واگذاری اداره مصر به سپاهیان شام شد؛ ولی محمد بن ابی بکر با فرستادن نامه‌هایی برای امام علی (ع) و هماهنگی و عرضه گزارشهای کامل از وقایع و تهدیدات شام به امیرالمؤمنین علی (ع) نسبت به انجام هرگونه اقدامات بازدارنده و کنترلی در خصوص تهدیدات سپاه شام کسب تکلیف می‌کرد.

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

نتیجه

پس از بررسی و جستجو در سیره مدیریت امام علی (ع) و با تدوین چارچوب مفهومی پژوهش برای نظام کنترل تعاملی در سیره علوی، این پژوهش بر این نتیجه دست یافت که نظام کنترل تعاملی در سیره علوی مبتنی بر وجود اطلاعات و جریان آن برای تحقق و ایجاد نظام کنترل تعاملی است. وجود تعاملات درون و برون سازمانی در جریان این اطلاعات نقش مهمی ایفا می‌کند. به طوری که تعامل و ارتباطات درون و برون سازمانی به شکلهای رسمی و غیر رسمی بستر جریان و تداوم این اطلاعات را فراهم می‌سازد. آن‌گونه که پیش از این گذشت، سازوکارهای اطلاع‌رسانی و گزارشهایی که حضرت از افراد دریافت می‌کرد، بیانگر این است که برای تحقق نظام کنترل تعاملی کارآمد و اثربخش، مدیران باید بسترهای جریان اطلاعات را در سازمان فراهم سازند. از سوی دیگر پس از تحقیق و بررسی در سیره علوی، این پژوهش به این نکته رهنمون شد که امام علی (ع) به منظور ایجاد و تحقق نظام کنترل تعاملی، سه سازوکار مهم را مورد توجه و اهمیت قرار داد؛ این سه سازوکار و اقداماتی که توسط امام علی (ع) انجام شد به عنوان عوامل نظام کنترل تعاملی در سیره ایشان مطرح شده است. این سه عامل عبارت است از: دریافت اطلاعات، عرضه اطلاعات و جریان اطلاعات در داخل سامانه و نظام مدیریتی. هر نظام کنترل تعاملی برای کارآمدی و اثربخشی مستلزم توجه به و استفاده از این عوامل است که حضرت در سیره مدیریتی خویش اعمال و اجرا می‌کرد. وجود برخی شواهد تاریخی در منابع معتبر تاریخی و نهج‌البلاغه، که سخنان و نامه‌های امام علی (ع) را منعکس

می‌کند، مؤیدی برای عوامل مشخص شده در این پژوهش است؛ بنابراین امام علی(ع) از طریق عرضه اطلاعات و دریافت اطلاعات از طریق مجاری رسمی و غیر رسمی و همچنین جریان این اطلاعات در درون سامانه مدیریتی درصدد اصلاح انحرافات و حتی جلوگیری از برخی انحرافات احتمالی بودند.

منابع

۱. نهج البلاغه
۲. آذرنوش، آذرتاش، فرهنگ معاصر، تهران، نشر نی، ۱۳۷۹.
۳. ابن ابی الحدید، عبد الحمید بن هبه الله، شرح نهج البلاغه لابن ابی الحدید، تحقیق ابراهیم محمد ابوالفضل، قم، مکتبه آیه الله المرعشی النجفی، ۱۴۰۴ه.ق.
۴. ابن سعد، محمد، الطبقات الکبری، بیروت، دارالکتب العلمیه، ۱۴۱۰ه.ق.
۵. ابن اعثم کوفی، أبو محمد أحمد، الفتح، علی شیری، بیروت، دارالأضواء، ۱۴۱۱، چاپ اول.
۶. افجه‌ای، سید علی اکبر، مدیریت اسلامی، تهران، جهاد دانشگاهی، چ هشتم، ۱۳۸۸.
۷. الهامی‌نیا، علی اصغر، «نظارت بر کارگزاران در حکومت علوی»، فصلنامه حکومت اسلامی، ۱۳۷۹، ش ۱۸، ص ۲۳۸ تا ۲۶۲.
۸. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت در هزاره سوم، تهران، نشر مدیران، ۱۳۹۱.
۹. بلاذری، احمد بن یحیی، أنساب الأشراف، بیروت، دار الفکر، ۱۴۱۷ه.ق، چاپ اول.
۱۰. پورتر، مایکل، استراتژی رقابتی، جهانگیر مجیدی، عباس مهرپویا، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چ دوم، ۱۳۸۵.
۱۱. پورعزت، علی اصغر، مبانی مدیریت دولتی، تهران، سمت، ۱۳۹۰.
۱۲. پیروز و دیگران، مدیریت در اسلام، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ویراست دوم، ۱۳۸۴.
۱۳. ثقفی کوفی، الغارات، جلال‌الدین حسینی ارموی، تهران، انجمن آثار ملی، ۱۳۵۳ش.
۱۴. رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چ سوم، ۱۳۸۰.
۱۵. رضائیان، علی، تجزیه و تحلیل و طراحی سامانه، تهران، سمت، چ ششم، ۱۳۸۲.
۱۶. رضائیان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت، چ دهم، ۱۳۸۹.
۱۷. رضائیان، علی، سامانه اطلاعات مدیریت، تهران، سمت، چ نهم، ۱۳۸۸.
۱۸. زاهدی، شمس السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سامانه‌ها، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، چ دهم، ۱۳۸۹.
۱۹. سایمونز، رابرت، نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، اسدی، مجتبی، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۵.

۲۰. شیرازی، علی، مبنای سازمان و مدیریت، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۸۹.
۲۱. شوشتری، قاضی نور الله، إحقاق الحق و إزهاق الباطل، قم، مکتبه آیه الله المرعشی النجفی، ۱۴۰۹ه.ق.
۲۲. طاهری، حبیب الله، «نظارت (اصولی از اصول مدیریت) از دیدگاه قرآن و سنت»، مجله فرهنگ مدیریت، ۱۳۸۴، ش ۱۰، ص ۸۷ تا ۱۰۲.
۲۳. عباس نژاد، محسن، سیره مدیریتی امام علی (ع)، مشهد، بنیاد پژوهش‌های قرآنی حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۹.
۲۴. فانی، علی اصغر، عباسی، طیبه، «بازخور ۳۶۰ درجه»، تدبیر، ۱۳۸۲، چهاردهم، ش ۱۳۷، مهر ۸۲، ص ۲۶-۳۲.
۲۵. کریمی، علی، زندگی نامه تاریخی امام علی (ع)، قم، انتشارات مؤسسه شیعه شناسی، ۱۳۸۹.
۲۶. گلاسر، ویلیام، مدیریت بدون زور و اجبار، نسرین، ملکی، تهران، گندمان-دایره، چ چهارم، ۱۳۸۴.
۲۷. مجلسی، محمدباقر، بحار الانوار، بیروت، دار احیاء التراث العربی، ۱۴۰۳ه.ق، چ دوم.
۲۸. مفید، محمد بن محمد، الجمل و النصره لسید العتره فی حرب البصره، تحقیق علی میرشریفی، قم، کنگره شیخ مفید، ۱۴۱۳ه.ق الف.
۲۹. _____، الارشاد فی معرفه حجج الله علی العباد، قم، کنگره شیخ مفید، ۱۴۱۳ه.ق ب.
۳۰. یعقوبی، احمد بن ابی یعقوب اسحاق بن جعفر بن وهب بن واضح، تاریخ الیعقوبی، بیروت، دارصادر، بی تا.

منابع لاتین

1. simons. Robert ,Levers of Control How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School,1995.
2. simons. Robert, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Prentice-Hall,2000.
3. Harlez. Yannick de, Rongé. Yves De, Interactive Control Systems : Review and Discussion of the Empirical Literature, Paper presented at the Management Accounting Research Conference, Aston Business School, Birmingham, U.K., 13-14. November, 2008.
4. Henczel, S. 2001. The information audit as a first step towards effective knowledge management. *Information Outlook* 5(6), 48-66.
5. www.webster-dictionary.org