



Designing The Model of Employee Monitoring and Control Method from The Perspective of Nahj al-Balagha

Morteza Hajian¹ | Mohammad Mokhtari^{2*}

Abstract

The purpose of the current research, which is qualitative and the method of collecting information and its data is documentary and library, is to design a model of monitoring and control methods in Islamic management based on the valuable book of Nahj al-Balagha. In this research, the importance of control and monitoring and the design of the model of monitoring and control methods in the organization have been explained by the method of thematic analysis with inductive approach and fish-taking technique. For this purpose, by examining and studying sermons and letters, 115 themes were extracted, monitored, and summarized from the book Nahj al-Balagha and in the form of 14 organizing themes (justice-centered, tolerance, approving appropriate laws, choosing the right, Preaching, admonishing and warning, guidance, method of abstinence, prevention of arbitrary actions, impeachment and giving opportunity, fair treatment, dealing with the cause of error, good response to bad and contingent treatment) have been classified. Finally, 4 overarching themes have been achieved: "prevention of perversion, method of piety and self-control, system of rewarding and punishing the deserving and contingency method" and the research model has been presented. Therefore, managers of organizations of Islamic societies can prevent organization employees from deviating by using the model of monitoring and control methods in the organization, in harmony with Islamic principles and values.

Keywords: monitoring; Control; Nahj al-Balagha; Alevi way of life; Theme analysis.

Research Paper

Received:
31 July 2023
Revised:
14 May 2024
Accepted:
12 August 2024
Published:
24 November
2024

ISSN: 2251-6980
E-ISSN: 2645-5234



DOR: 20.1001.1.22516980.1403.32.2.6.1

1. Corresponding Author: Master of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Shahid Ashrafi University of Isfahani, Isfahan, Iran. Yade.yar121m@yahoo.com
2. Student of Business Management (Strategic) Department, Faculty of Management, Qom University, Qom, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



طراحی الگوی روش نظارت و کنترل کارکنان از دیدگاه نهج البلاغه

مرتضی حاجیان^{ID} | محمد مختاری^۲

سال سی و دوم
تابستان ۱۴۰۳
صص: ۲۲۲-۱۹۷

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۲/۰۵/۰۹
تاریخ بازنگری:
۱۴۰۳/۰۲/۲۵
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۳/۰۵/۲۲
تاریخ انتشار:
۱۴۰۳/۰۹/۰۴

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.22516980.1403.32.2.6.1

چکیده

هدف پژوهش حاضر که از نوع کیفی و روش جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های آن، اسنادی و کتابخانه‌ای است، طراحی الگوی روش نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی مبتنی بر کتاب ارزشمند نهج البلاغه است. در این پژوهش به روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی و تکنیک فیش‌برداری، به تشریح اهمیت کنترل و نظارت و طراحی مدل روش‌های نظارت و کنترل در سازمان پرداخته شده است. بدین منظور، با بررسی و مطالعه خطبه‌ها و نامه‌ها، ۱۱۵ مضمون از کتاب نهج البلاغه استخراج، پایش، خلاصه و در قالب ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده (عدالت‌محوری، مدارا کردن، تصویب قوانین مناسب، گزینش اصلح، موعظه، ابشار و انذار، هدایت‌گری، شیوه پرهیزکاری، جلوگیری از اقدامات خودسرانه، استیضاح و فرصت‌دهی، برخورد مصلحانه، رسیدگی به علت خطا، پاسخ نیکی در برابر بدی و برخورد اقتضایی) طبقه‌بندی گردیده است. در نهایت به ۴ مضمون فراگیر: "پیشگیری از ارتکاب کجروی، روش تقوا و خودکنترلی، سیستم پاداش و مجازات مستحقان و روش اقتضایی" دست یافته و مدل پژوهش ارائه شده است. بنابراین، مدیران سازمان‌های جوامع اسلامی می‌توانند با استفاده از الگوی روش نظارت و کنترل در سازمان، هماهنگ با مبانی و ارزش‌های اسلامی از انحراف کارکنان سازمان جلوگیری نمایند.

کلیدواژه‌ها: نظارت؛ کنترل؛ نهج البلاغه؛ سیره علوی؛ تحلیل مضمون

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران.

Yade.yar12lm@yahoo.com

۲. دانشجوی گروه مدیریت بازرگانی (استراتژیک)، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

Commercial



توزیع شده است.

مقدمه

نظارت و کنترل از اصلی‌ترین وظایف مدیریت است که سایر وظایف مدیریت، تا حدّ زیادی به آن وابسته است (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۹۱: ۳۱۶)، به طوری که بدون توجه به این جزء سایر اجزای مدیریت مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آن‌ها وجود ندارد (جاسبی، ۱۳۶۸: ۴). فلسفه وجودی نظارت و کنترل، اصلاح و بهبود امور است (پیرنیاکان، ۱۳۹۹: ۷۰). اطمینان از صحت اجرای برنامه‌ها و لزوم اقدام اصلاحی در صورت مشاهده انحراف، نیازمند فرایندی است که آن را نظارت و کنترل می‌نامند (جاسبی، ۱۳۶۸: ۴). این فرایند برای کسب اطمینان از این که فعالیت‌های جاری سازمان در جهت اهداف پیش‌بینی شده و منطبق با اقدامات برنامه‌ریزی شده است و نوعی مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد (محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۴). هرچه تمرکز قدرت در یک نهاد یا مؤسسه بیشتر باشد، لزوم نظارت فراگیر و جامع در آن، به‌منظور کنترل قدرت و جلوگیری از سوءاستفاده از قدرت نیز افزایش می‌یابد (میرزاآقایی و هویدا، ۱۳۹۷: ۱۸۳۷). ضعف در نظارت سبب عدم اجرای صحیح قوانین می‌گردد و نبود نظارت صحیح، یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده فساد است (حبیبی تبار، ۱۳۹۷: ۹۸).

امروزه شیوه‌های مورد استفاده برای مبارزه با کج‌روی‌ها به دو دیدگاه پیشگیری از ارتکاب کج‌روی و مجازات مجرمان تقسیم شده است. به لحاظ زمانی، دیدگاه متقدم بر قدرت مطلقه دولت در نظارت اجتماعی تمرکز دارد و تنها مرجع رسیدگی به جرم و مجازات را دولت و هیئت حاکمه می‌داند. دیدگاه دوم، نه تنها دولت را یکی از بازیگران این عرصه می‌داند، به نقش خانواده‌ها و نهادهای واسطه‌ای صحّه گذاشته، بر تعلیم و تربیت افراد جامعه و ارائه راه‌حل‌های غیر کیفری تأکید بیشتری دارد (کارخانه و موسیوند، ۱۳۹۵: ۷۵) که نظرات امام علی (ع) در ارائه راه و روش‌های کنترل اجتماعی به دیدگاه دوم که متکامل‌تر به نظر می‌رسد، نزدیک‌تر است. شایان ذکر است که شیوه‌های مدیریت رایج اغلب برگرفته از تجربیات غرب و در برخی موارد کشورهای شرقی است که با فرهنگ اسلامی و قرآن و اهل بیت (ع) تفاوت‌های بنیادین دارد و در برخی موارد با ارزش‌های دینی و اجتماعی مسلمانان به طور کامل سازگاری ندارند. در تشکیلات

اسلامی تأکید فراوان بر وجود نظارت و کنترل در تعاملات افراد باهم، حتی در ارتباط یک فرد با خود و سفارش مؤکد رسیدگی به اعمال خود هر شب، دال بر اهمیت خاص نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی است. امیرالمؤمنین علی (ع) در نامه ۵۳ نهج البلاغه در دستور خود به مالک‌اشتر بر نظارت و کنترل آشکار و پنهان تأکید می‌کند (خانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۹) و راهکارهایی اسلامی برای رسیدن به نظام مطلوب اجتماعی را، پیش از هرگونه فساد اجتماعی و ابتلاء اجتماع به ناهنجاری‌های ویرانگر مطرح می‌سازد و قبل از هر چیز، به عوامل به‌وجودآورنده جرم توجه کرده و برای مقابله با آن راهکارهایی را که در وجود انسان نهادینه می‌شوند، ارائه می‌نماید (کارخانه و موسیوند، ۱۳۹۵: ۷۵)؛ بنابراین، نظارت و کنترل در آموزه‌های قرآنی ریشه‌ای عمیق و ژرف دارد که بنیادهای اساسی محاسبه، نظام سنجش، میزان و چگونگی عملکرد افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، ملت‌ها و تمدن‌ها را تشکیل می‌دهد (حبیبی تبار، ۱۳۹۷: ۹۸). نظارت در نظام ارزشی اسلام همه‌جانبه و نظام‌مند است. یعنی علاوه بر وظیفه فردی خودکنترلی، فرد از ابعاد گوناگون بر اساس اعتقادات و باورهای خود تحت نظارت قرار می‌گیرد (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۹۱: ۱۸۳). براین اساس، می‌توان نظام نظارتی جامع، کامل، عادلانه و منحصربه‌فرد را از منابع دینی استخراج کرد (پورجعفری، ۱۴۰۰: ۲).

باتوجه به مطالب فوق، اهمیت نظارت و کنترل و ضرورت پرداختن به آن از منظر نهج البلاغه و حضرت علی (ع) به‌خوبی روشن می‌شود و سیره عملی حضرت علی (ع) در نظارت و کنترل، می‌تواند به‌عنوان الگو مورد بررسی قرار گیرد و امتیاز تشیع علاوه بر داشتن قرآن، در بهره‌مندی از سیره ائمه اطهار (ع) و نهج البلاغه به‌عنوان دومین و مهم‌ترین کتاب پس از قرآن است. قطعاً مدیریت قلمرو گسترده حکومت حضرت علی (ع) به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین امپراطوری‌های تاریخ، کار ساده‌ای نبوده و لازم است از آن الگوبرداری‌های دقیقی انجام شود. پژوهش‌هایی که تاکنون در مورد نحوه مدیریت، نظارت و کنترل مدیریتی حضرت علی (ع) صورت گرفته به‌طور تخصصی و عمیق بر روی شیوه‌های نظارتی و کنترلی ایشان در دوره حکومتشان انجام نشده و این پژوهش با تمرکز بر نهج البلاغه به دنبال آن است که آیا می‌توان به الگویی کاربردی و جامع در مورد روش‌های نظارت و کنترل سازمان با نگاهی مدیریتی و مطابق با دیدگاه حضرت علی (ع) دست یافت؟ این امر مهم‌ترین نوآوری پژوهش محسوب می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه

مفهوم نظارت و کنترل

مسئله نظارت و کنترل در علم جامعه‌شناسی، مدیریت و اخلاق بررسی می‌شود و گستره بحث نظارت و کنترل، مسائل فردی، اجتماعی و حکومتی را دربرمی‌گیرد (محقق، ۱۴۰۰: ۳۸). از نظر لغوی کلمه ناظر از ریشه عربی نظر به معنای نگاه‌کننده، مراقب و نگهبان آمده و کسی است که برای نظارت و رسیدگی به کاری معین می‌شود (دهخدا، ۱۳۸۵: ۵۸۷). نظارت هم در لغت به معنای مراقبت در انجام کاری و نیز داشتن نوعی تسلط بر کسی، چیزی و گروهی می‌باشد. در ادبیات عرب، نظارت یعنی بازرسی و رسیدگی و در اصطلاح برای نظارت معانی مختلفی بیان شده است که دو تعبیر عام و خاص از آن استنتاج می‌گردد (پیرنیاکان، ۱۳۹۹: ۶۹). در مفهوم عام نظارت یعنی بررسی اجرای صحیح قانون در بستر مناسب آن که این قانون هم قوانین بشری و هم قوانین تکوینی و الهی می‌تواند باشد. مفهوم خاص نظارت عبارت است از مجموعه اقداماتی که به نظارت در راستای تصویب قوانین مناسب و در جهت نیل به اهداف عالیه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و غیره و نیز نظارت بر گزینش کارگزارانی مناسب در جهت پیشبرد اهداف مورد تصویب و النهایه نظارت بر عملکرد کارگزاران و تطبیق عملکرد آن‌ها با سیاست‌های تقنینی مربوط می‌شود (مرتضایی، ۱۳۹۰: ۴۴). این تعریف از نظارت، هم پیشگیری در معنای پیشین یعنی نظارت بر تصویب قوانین مناسب و نظارت بر گزینش اصلح و قبل از واگذاری منصب به کارگزار حکومت و هم نظارت در معنای پسین آن که نظارت بر نحوه عملکرد کارگزار است، را دربرمی‌گیرد. به نظر می‌رسد چنانچه این اقدامات پیشین به نحوی صحیح انجام پذیرد، محدوده اجرایی نظارت پسین به حداقل می‌رسد (پیرنیاکان، ۱۳۹۹: ۶۹). بنابراین با این توضیح وجود رابطه بسیار نزدیک و تنگاتنگ میان برنامه‌ریزی و نظارت و کنترل، بیش از پیش وضوح می‌یابد (کونتر و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۸).

نظام کنترلی مدنظر اسلام را می‌توان از منابع دینی استخراج کرد. در این نظام، خداوند متعال و فرشتگان الهی، در همه حال ناظر بر اعمال، رفتار و نیات انسان‌ها معرفی می‌گردند و به انسان

گوشزد می‌شود که او همواره در محضر خداست؛ بنابراین باید مواظب اعمال و رفتار خود باشد. بر همین اساس بحث نظارت بر عملکرد خویشان یا خودکنترلی مطرح می‌شود (محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۳). در نظام مدیریتی اسلام کنترل و نظارت محدود به مدیر نمی‌شود، بلکه بخش عمده‌ای را به ایمان و وجدان مردم واگذار می‌نماید (ولیعانی، ۱۳۷۹: ۶۳). در حکومت علوی نیز، نظارت متقابل مردم و حاکمان یک اصل بنیادی در نظام اجتماعی شمرده شده است (مولائی، ۱۳۸۵: ۱۹۵).

اهمیت نظارت و کنترل در مدیریت

از مهم‌ترین مسائل در حوزه مدیریت از دیر باز تاکنون، مسأله نظارت و کنترل است. مقوله نظارت و کنترل در دانش مدیریت یکی از پایه‌های چهارگانه مدیریت است و همواره مدیران از این ابزار مهم و حیاتی در جهت پیشبرد امور تحت سرپرستی خود استفاده می‌کنند (میرزاآقایی کیاکلایی و هویدا، ۱۳۹۷: ۱۸۳۳). در میان مؤلفه‌های مختلف مدیریت نظیر: هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، سنجش و ارزیابی، مقوله نظارت و کنترل از حساسیت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد (محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۲). انجام سایر وظایف مدیریت به نحو کارا و اثربخش تابع کنترل و نظارت است. هر نوع مدیریتی که بدون سیستم کنترل باشد، فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها می‌باشد (حبیبی تبار، ۱۳۹۷: ۹۹) و اگر بگوییم که مدیریت بدون نظارت و کنترل، حرکت کردن در خلاء و محرومیت از بهره‌گیری درست امکانات و عوامل موجود برای رسیدن به هدف مطلوب است، سخنی به گزاف نیست (میرزاآقایی کیاکلایی و هویدا، ۱۳۹۷: ۱۸۳۳).

مهم‌ترین مسأله‌ای که لزوم کنترل و نظارت را در سازمان ایجاد می‌کند، وجود درصدی خطا در امور سازمان است که در راه رسیدن به هدف وجود دارد و برای جلوگیری از این خطا و رفع اشکالات احتمالی، لزوم کنترل و نظارت ضروری به نظر می‌رسد. در صورت عدم وجود کنترل صحیح، سازمان از برنامه‌های خود منحرف خواهد شد. با توجه به این که کنترل در هر سازمانی ریشه در فرهنگ سازمان و جامعه دارد، نیاز است که نحوه کنترل، متناسب با بوم همان سازمان باشد (خانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۹). اگر در تشکیلاتی نظارت و کنترل صورت نپذیرد، دچار هرج و مرج می‌شود و به اهداف از پیش تعیین شده خویش، دست نخواهد یافت (میرزاآقایی

کیاکلایی و هویدا، ۱۳۹۷: ۱۸۳۳). نظارت و کنترل در آموزه‌های قرآنی و اسلامی و در احادیث ائمه اطهار (ع) نیز بسیار مهم قلمداد شده است (حیبی تبار، ۱۳۹۷: ۹۸). اسلام به‌عنوان برترین دین، دارای یک نظام جامع و کامل نظارتی است (محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۳). اسلام در حوزه مدیریت اسلامی دستوراتی دارد و مدیران مجموعه‌ها و سازمان‌های اسلامی را به داشتن یک نظام دقیق، جدی و عادلانه نظارت و کنترل سفارش می‌نماید (پورجعفری، ۱۴۰۰: ۲؛ میرزاآقایی کیاکلایی و هویدا، ۱۳۹۷: ۱۸۳۴).

فرایند نظارت و کنترل

به‌طور کلی، فرایند نظارت و کنترل دارای چهار مرحله اساسی است:

۱. تعیین استانداردها و معیارهای متناسب با هدف‌ها، برنامه و پیش‌بینی نتایج برنامه
۲. تهیه و تدوین اطلاعات مربوط به اقدامات انجام‌شده (اندازه‌گیری عملیات و عملکردها)
۳. مقایسه اطلاعات مدوّن و عملکردها با استانداردها و معیارها
۴. تصمیم‌گیری و اقدامات اصلاحی برای رفع نواقص یا تصحیح انحراف‌ها (خانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۱؛ حیبی تبار، ۱۳۹۷: ۱۰۰).

انواع نظارت و کنترل

در علم مدیریت نوین دسته‌بندی‌های مختلفی توسط صاحب‌نظران در امر نظارت و کنترل انجام گرفته است که عبارت‌اند از: *نظارت قبل از عمل*: این‌گونه نظارت قبل از اجرا، در وضع قوانین و مقررات انجام می‌پذیرد، تا قانون از سلامت لازم برخوردار و زمینه اجرایی آن فراهم شود. *نظارت در حین عمل*: نظارتی است که در زمان اجرای برنامه و مأموریت، برابر شرح وظایف انجام پذیرد، تا قانون و مأموریت محوله به نحو مطلوب انجام پذیرد. *نظارت بعد از عمل*: این نظارت بعد از دو مرحله فوق انجام می‌گیرد، تا ارزیابی صحیح از قانون و پروژه برای به‌دست آوردن نتایج مطلوب از آن صورت پذیرد. *نظارت فوق‌العاده*: نظارت و بازرسی است که حسب مورد در اموری که نیازمند نظارت و بازرسی است، از طریق زمامدار یا مسئول یا دستگاه نظارت انجام می‌پذیرد (مولائی، ۱۳۸۵: ۱۹۶).

در تعابیر دیگری انواع نظارت و کنترل به کنترل گذشته‌نگر، آینده‌نگر و کنترل زمان وقوع دسته‌بندی شده است. کنترل گذشته‌نگر صرفاً بر اساس فعالیت‌ها و اطلاعات گذشته استوار است. کنترل آینده‌نگر یا هدایت‌کننده کنترلی است که با استفاده از داده‌ها کنترل را تحقق می‌بخشد، قبل از آن که عملی واقع شود. کنترل زمان وقوع اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می‌دهد. ماشین‌های الکترونیکی و رایانه‌ها اطلاعات زمان واقعی یا اطلاعات زمان وقوع را فراهم می‌کنند و کنترل بر اساس این نوع اطلاعات کنترل زمان وقوع نامیده شده است (الوانی، ۱۳۹۴: ۱۸۹). استونر به نظارت و کنترل بلی/خیر نیز معتقد است. هانگر، نیز دو نوع کنترل علت (تمرکز بر فعالیت‌هایی - که عملکرد را سبب می‌شوند) و کنترل معلول (تمرکز بر نتایج واقعی عملکرد) را مطرح ساخته است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱).

در سیره امام علی (ع) به نظارت الهی اشاره شده است. خداوند متعال نظارت عالی‌ه بر تمامی افعال انسان‌ها دارد و نظارت او همه‌جانبه، کامل و یک نظارت ذاتی و باطنی محسوب می‌شود و همه اعمال و نیات انسان را در برمی‌گیرد (یونس، ۷۱). خداوند همواره در آیات مختلف بر تدبیر خود در امور انسان تأکید می‌نماید، چنان‌که می‌فرماید: ما کارهای شما را زیر نظر داریم (یونس، ۱۴) و انسان به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های هستی و اشرف مخلوقات، همواره از نعمت نظارت الهی بهره‌مند می‌باشد (پیرنیاکان، ۱۳۹۹: ۷۱). با مراجعه به روایات نیز در کتاب بحارالانوار علامه مجلسی در می‌یابیم عالی‌ترین نظارت و دقیق‌ترین و لطیف‌ترین آن برای خداوند ذکر گردیده است (حبیبی تبار، ۱۳۹۷: ۱۰۳). نظارت و کنترل شخصی نوع دیگری از کنترل قلمداد شده است که در نظام کنترلی از اولویت خاصی برخوردار است؛ زیرا نتیجه و ثمره یک باور و سکینه قلبی و اعتقادی است که در سایه اعتقاد به مبانی دینی اولویت پیدا می‌کند و در دستورات فقهی اسلام به لزوم وجود شرایطی چون تقوای درونی و عدالت و پاکدامنی برای کارگزاران حکومتی تأکید بسیار شده است (پیرنیاکان، ۱۳۹۹: ۷۱). شاید همه کوشش‌هایی که تاکنون در زمینه تلفیق هدف-های فرد و سازمان انجام شده، به طریقی در پی تحقق همین هدف بوده است. در خودکنترلی هدف ایجاد حالتی درون فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد (الوانی، ۱۳۹۴: ۱۹۳).

سطوح نظارت و کنترل

از دیدگاه نهج البلاغه از جمله روش‌های بسیار مؤثر در امر نظارت آحاد ملت بر اعمال و رفتار خویش در امور فردی و اجتماعی وی، روش خودکنترلی و یا آراسته شدن به ملکه تقوای درونی است. تأکید امام علی (ع) بر این بود که اعمال و رفتار انسان باید همواره تحت نظارت خودش باشد و خود عملکردش را کنترل نماید و خویشتن را همواره در محضر حق ببیند (شریف‌الرضی، ۱۳۷۹). تمامی افراد جامعه این حق و تکلیف را دارا هستند که بر عملکرد اعضای جامعه اعم از متولیان امور و نیز شهروندان نظارت داشته باشند، تا چنانچه در راستای اعمال این نظارت، نقصان و کاستی و یا اهمالی مشاهده کردند، مراتب را به مسئولین مربوطه اعلام و گزارش نمایند. این نظارت و کنترل عمومی یا همگانی نامیده شده و از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار است و در آموزه‌های دینی بدان تأکید زیادی شده است (پیرنیاکان، ۱۳۹۹: ۷۱). نظارت عمومی که به نام امر به معروف و نهی از منکر مطرح است، مراحل و درجاتی دارد و برحسب این که فرد چگونه مرتکب گناه شود و یا از تکلیف خود سرباز زند، نحوه برخورد با او و ارائه تذکر تفاوت دارد و امام علی (ع) بعد از تشکیل حکومت، بر نظارت عمومی تأکید ورزیدند و آن را از وظایف مهم و حقوق اساسی مردم نسبت به حاکمیت می‌دانستند (شریف‌الرضی، ۱۳۷۹).

روش‌های نظارت و کنترل

در علم مدیریت نوین به منظور اقدامات اصلاحی مدیران از روش‌هایی مانند: کنترل عملیاتی، بودجه، گزارش‌های کنترل آماری، گزارش‌های کنترل خاص، ارزشیابی داخلی، کنترل‌های هم‌زمان، کنترل‌های مدیریتی استفاده می‌کنند (رضائیان، ۱۳۸۳: ۲۵۴). در مکتب اسلام نیز، شیوه‌های مختلفی برای اصلاح امور و تصحیح انحرافات و کژی‌ها توصیه شده است (دقیقی روچی، ۱۳۹۴: ۳۸). شیوه نظارتی که امام علی (ع) به آن فرمان می‌دهد شیوه‌ای غیرمستقیم و غیرعلنی و مخفی است: "چشم‌های [مخفی] بر کار گزاران و کارکنان بگمار، اعمال آنان را زیر نظر داشته باش و بازرسان و مراقبان صادق و باوفا برای آنان معین کن"، که (۱) نقشی پیش‌گیری‌کننده از خلاف دارد؛ (۲) گزارش‌کنندگان در محدوده‌های شیوه مستقیم نیستند؛ (۳) امکان مخفی کردن امور و ظاهر سازی وجود ندارد؛ (۴) به سرعت می‌توان جلوی کجروی را گرفت (خانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۹؛ محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۰۱؛ ولیخانی، ۱۳۷۹: ۶۳). امام علی (ع) به نقش پیش-

گیری از آسیب‌های اجتماعی پیش از درمان تأکید دارد. از این رو شیوه‌هایی که برای کنترل اجتماعی یک جامعه عرضه می‌کند را می‌توان به دو دسته: اقدامات پیش‌گیرانه از وقوع کج‌روی و مجازات مجرمان تقسیم کرد. پیشگیری از جرم، مجموعه تدابیر و اقدامات غیرکیفری با هدف مقابله با بزهکاری از طریق کاهش یا از بین بردن علل جرم‌زا و نیز اثرگذاری بر فرصت‌های پیش‌جنایی است، به گونه‌ای که بتوان با استفاده از ابتکارات و سازوکارهای غیرقهرآمیز بر شخصیت افراد و وضعیت پیش از ارتکاب جرم اثر گذاشت تا از وقوع بزه جلوگیری شود. حضرت امیر روش‌های اسلامی رسیدن به نظام مطلوب اجتماعی (پیش از هرگونه فساد اجتماعی و ابتلاء اجتماع به ناهنجاری‌های ویرانگر) را مطرح و به عوامل به‌وجودآورنده جرم توجه کرده و برای مقابله با آن راهکارهایی را که در وجود انسان نهادینه می‌شوند، ارائه کرده است. حضرت علی (ع) برای جامعه دو وجه حاکم و رعیت را در نظر می‌گیرد و برای این که جامعه به سمت عدالت پیش رود و ارتکاب جرم و فساد در جامعه به حداقل برسد، وظایفی را برای هر دو وجه جامعه بیان می‌کند (کارخانه و موسیوند، ۱۳۹۵: ۷۶). همچنین امام علی (ع) در خطبه ۹۰ نهج‌البلاغه فرمودند: "بندگان خدا! خود را بسنجید، قبل از آن که مورد سنجش قرار گیرید و پیش از آن که حسابتان را برسند، حساب خود را برسید" (خانی و همکاران، ۱۳۹۷). سازمان‌هایی که در برنامه‌های استراتژیک‌شان تأکید بیشتری بر کیفیت دارند، به استفاده بیشتر از شیوه‌های کنترل راهبردی مبتنی بر کیفیت تمایل دارند (ترابی و همکاران، ۱۴۰۱). بنابراین، به‌طور خلاصه روش‌های نظارت شامل:

- ۱) مشاهده: یعنی کسب اطلاعات؛ گرچه مشاهده به معنای دیدن و شهود کردن است؛ اما تنها به دیدن با چشم منحصر نمی‌شود. ممکن است از راه به‌دست آوردن اخبار و اطلاعات موثق از منابع مورد اطمینان صورت گیرد.
- ۲) حسابرسی: مقایسه عملکرد و آنچه باید انجام می‌شد. مسئولان و زمامداران مسئولیت دارند عملکرد دستگاه‌های دولتی را، بنا بر برنامه اعلان‌شده و مأموریت واگذارشده بررسی کنند و کوتاهی و کمبودها و پیشرفت‌ها را ریشه‌یابی نمایند.
- ۳) اصلاح: سومین اصل، اصلاح در برنامه‌ریزی و اصلاح عملکردهاست. مسئولان و متولیان باید نقص‌ها و معایب در برنامه‌ریزی را شناسایی و بازنگری نموده و اصلاحات لازم را انجام دهند.

اگر برنامه‌ای فاقد موانع قانونی و دارای صلاحیت اجرایی بوده و مدیران و مسئولان در عملکردها به برنامه عمل نکرده باشند، نسبت به اصلاح مدیران اقدام لازم را به عمل آورند و پیشنهادهای اصلاحی به مسئولان ارائه گردد (مولایی، ۱۳۸۵: ۱۹۵).

پیشینه پژوهش

باتوجه به بررسی‌های صورت گرفته، تاکنون هیچ پژوهشی به طور اختصاصی به مدل‌سازی شیوه‌های نظارت و کنترل در ادبیات مدیریت نپرداخته است. از جمله پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه نظارت و کنترل از دیدگاه حضرت علی (ع) می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

مؤلفین	عنوان	نتایج
پورجعفری (۱۴۰۰)	نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام	ابتدا به تحلیل قرآنی کنترل و نظارت، به‌عنوان عاملی مهم برای تضمین صحت اجرای قوانین و پیشگیری از انحراف و خطا پرداخته شده و معیارهای نظارت و کنترل را به استناد آیات قرآن کریم و احادیث و روایات معتبر و سایر منابع مطالعاتی بررسی نموده است. با تحلیل میانی و ادله نظارت و کنترل در اسلام در قالب یک نظام جامع و کامل نظارتی، ابعاد مختلف نظارت و کنترل از دیدگاه نهج البلاغه، سیره نبوی (ص) و نظارت و کنترل سازمانی بررسی شده است.
محقق (۱۴۰۰)	راهکارهای نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی با تأکید بر سخنان حضرت علی (ع) در نهج البلاغه	ارکان مدیریت اشاره شده در نهج البلاغه شامل: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، رهبری، نظارت و کنترل است. یک مدیر می‌تواند با اقسام نظارت و کنترل مانند: نظارت و کنترل مستقیم و غیرمستقیم و آشکار و مخفی درصد خطای عملیات اجرایی سازمانی خود را کاهش دهد و راهکارهایی مانند علم و آگاهی به اسلام، انتخاب کارگزاران شایسته، نظارت حکومت بر کارگزاران، نظارت مردم بر حکومت و کارگزاران و تشویق و تنبیه، به مدیران معرفی شده است.
حکاک و صیدزاده (۱۳۹۸)	طراحی الگوی عوامل مؤثر بر تقویت خودکنترلی در منابع انسانی سازمان‌ها	به روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و برقراری پیوند بین مقوله‌ها، الگویی که سازمان‌ها بتوانند با بهره‌گیری از آن خودکنترلی در منابع انسانی‌شان را تقویت نمایند تدوین شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

مؤلفین	عنوان	نتایج
	مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه	
میرزا آقایی کیاکلابی و هویدا (۱۳۹۷)	نظام کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی	با تأکید بر عدالت در سیستم نظارتی اسلام بر اساس آیات قرآن، نهج-البلاغه و روایات، انواع نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی را توصیف و داشتن یک نظام دقیق، جدی و عادلانه نظارت و کنترل توصیه شده است.
خانی و همکاران (۱۳۹۷)	تبیین و مدل‌سازی مفهومی کنترل اسلامی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام	با استخراج مضامین پایه از دو کتاب نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم و انتخاب مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی در قالب ۸ مضمون فراگیر (ویژگی‌های نیروی انسانی، انواع کنترل، اصول حاکم بر کنترل، تنبیه و تشویق، ضرورت کنترل، بسترسازی، آفات کنترل و پیامدها) انجام و نهایتاً همه مضامین، ذیل مضمون فراگیر کنترل اسلامی از دیدگاه امام علی (ع) قرار گرفته‌اند.
حداد (۱۳۹۵)	کنترل و نظارت از دیدگاه حضرت علی (ع)	بر نظارت درونی و نظارت بیرونی از دیدگاه حضرت علی (ع) تأکید نموده و ضمن توجه به بیانات حضرت راجع به بحث نظارت و کنترل، چگونگی شیوه کنترل و نظارت ایشان در دوره کوتاه خلافت و واکنش حضرت علی (ع) در برابر خیانت‌ها و فسادهای مالی و حکومتی بررسی و مهم‌ترین شاخصه برقراری یک نظام دقیق و عادلانه، تنبیه و تشویق بیان شده است.
موحدی و محب و جهانگیری (۱۳۹۵)	سیستم نظارت بر مدیران در مدیریت علوی با تأکید بر نهج البلاغه	عدالت و حق محوری به‌عنوان معیارهای اصلی نظارت و کنترل توسط حضرت علی (ع) معرفی شده و نظارت درونی، خودکنترلی، نظارت مستقیم و غیرمستقیم به‌صورت رسمی و غیررسمی به‌عنوان نظارت ترکیبی توسط ایشان بر مدیران و کارگزارانشان بیان شده است.
محمودیان و همکاران (۱۳۹۴)	نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (ع)	بر اهمیت و ضرورت نظارت و کنترل و نظارت و کنترل مستقیم و غیرمستقیم بر اساس فرمایشات حضرت علی (ع) در نهج البلاغه تأکید شده است.
دقیقی روچی (۱۳۹۴)	پیاده‌سازی خودکنترلی در سازمان با رویکرد	در سازمان بیمه ملت، مدیریت و خودکنترلی در سازمان با رویکردی اسلامی بررسی شده و از طریق مصاحبه معیارهای خودکنترلی

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

مؤلفین	عنوان	نتایج
	مدیریت اسلامی	استخراج و با طراحی پرسش نامه به تحلیل پاسخ های جمع آوری شده پرداخته است.
قریشی کرین (۱۳۹۴)	منابع قدرت سیاسی و ابزار کنترل آن در نهج البلاغه	منابع و ابزار کنترل قدرت سیاسی در نهج البلاغه را بررسی و کنترل بیرونی، نقش دستگاه قضایی در کنترل قدرت، نظارت عمومی و مردمی، کنترل درونی قدرت سیاسی و خودکنترلی را مورد توجه قرار داده است و به نظارت حین انجام کار، نظارت مستقیم و پنهانی و ابزار تشویق و تنبیه اشاره شده است.
ایرانشاهی و منصورنژاد (۱۳۹۳)	ارائه مدل بهبود کنترل سازمانی با بهره گیری از امر به معروف و نهی از منکر	یکی از دستورات مهم اجتماعی اسلام، امر به معروف و نهی از منکر است که زمینه کنترل اجتماع را توسط خود افراد جامعه فراهم می کند و پیاده سازی آن در سازمان، موجب بروز کنترل های میان رفتاری توسط اعضای سازمان می شود.
ابروش (۱۳۹۱)	بررسی سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سیره امام علی (ع)	سازوکارهای غیررسمی کنترل تعاملی را شامل: امر به معروف و نهی از منکر، کسب اطلاعات از مجاری غیررسمی و آموزش سرمایه های انسانی در خارج از تعاملات سازمانی شناسایی و معرفی شده است که توسط امام علی (ع) در جبران نواقص کنترل رسمی استفاده می شده است.
حامدینیا (۱۳۹۱)	فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یک راهکار و تعدیل دهنده و تنظیم بخش برنامه ها معرفی شده و راهکار خلائبی که در تمامی ارگان ها و نهادها و تشکیلات اجتماعی احساس می شود را با ضمانت اجرایی و عملیاتی کردن امر به معروف و نهی از منکر توصیه می کند.
فروزنده (۱۳۸۵)	نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی	روش های خودکنترلی و آثار خودکنترلی مبتنی بر آیات قرآن و احادیث را بررسی کرده است.
مولایی (۱۳۸۵)	نگاهی به نظارت و کنترل در آموزه های نهج البلاغه	بیان میزان ضرورت نظارت و کنترل در دستگاه های حکومتی از دیدگاه حضرت علی (ع) و رعایت عدالت و حق محوری در امر نظارت و کنترل و انتخاب بازرسان صداقت پیشه و وفادار مطرح شده است.

در جمع‌بندی پیشینه پژوهش باید اذعان نمود که علی‌رغم موارد فوق که تحت عنوان پیشینه پژوهش مطرح شد، تاکنون مطالعه‌ای به طور خاص روش‌های نظارت و کنترل امام علی (ع) را بررسی ننموده است. کارهای انجام‌شده قبلی، اغلب بر اهمیت و ضرورت نظارت و کنترل در اسلام تأکید داشته و یا به صورت تک‌بعدی به نظارت و کنترل اسلامی از قبیل: خودکنترلی، شیوه امر به معروف و نهی از منکر یا نوع نظارت مستقیم و غیرمستقیم پرداخته‌اند؛ بنابراین در پژوهش حاضر با نگاهی جامع به خطبه‌ها و نامه‌های نهج‌البلاغه، روش‌های عملی نظارت و کنترل در سازمان استخراج و در قالب مدلی طراحی شده است که در نوع خود منحصر به فرد است.

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر برای نوع‌شناسی پژوهش از الگوی پیاز استفاده شده است. مدل پیاز فرایند پژوهش، فرایندهای انجام یک پژوهش را نشان می‌دهد که از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود که در آن هر لایه متأثر از لایه بالاتر است. در لایه مبانی فلسفی از نوع تفسیری (برای استخراج روش‌های مختلف نظارت و کنترل مبتنی بر فرمایشات حضرت علی (ع) در کتاب نهج‌البلاغه متکی بر تفاسیر مختلف و شرح‌های بر نهج‌البلاغه صاحب‌نظران)، در لایه جهت‌گیری از روش کاربردی (فلسفه و هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه و پیشنهاد روش‌های کاربردی نظارت و کنترل در سازمان است)، رویکرد از نوع استقرایی (به دلیل ماهیت کیفی پژوهش و رسیدن از جزء به کل) و از منظر گردآوری داده‌ها از روش کیفی، مؤلفه‌های الگوی روش نظارت و کنترل با توجه به مبانی اسلامی و با مراجعه به کتاب ارزشمند نهج‌البلاغه جمع‌آوری شده و رسیدن به مدلی جامع و تأثیرگذار در امر نظارت و کنترل بوده است. از منظر صبغه در بخش کیفی از روش اسنادی و کتابخانه‌ای و تکنیک فیش‌برداری، از منظر استراتژی از رویکرد تحلیل مضمون برای تدوین الگو استفاده شده است. این پژوهش از راهبرد تحلیل مضمون استفاده می‌کند. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. مضمون یا تم، بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است. آنچه اهمیت دارد، معنا و مفهوم مضمون است؛ بنابراین، قضاوت محقق در رابطه با این که مضمون چیست؟ کاملاً ضروری است. پژوهشگر باید تا حدودی منعطف باشد، زیرا تبعیت صرف از قواعد در این خصوص کاربردی ندارد

(سلطانی و خانی، ۱۳۹۵: ۱۲۱). از تحلیل مضمون می‌توان به‌خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به‌صورت سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را نشان می‌دهد. در نهایت، شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند:

الف. مضامین اصلی^۱ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، ب. مضامین سازمان‌دهنده^۲ (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین اصلی)، ج. مضامین فراگیر^۳ (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل). سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (خانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۶). شیوه مطالعه حاضر بدین گونه بوده است که ابتدا ادبیات موضوع پژوهش بررسی شده، سپس تمامی خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های کتاب نهج-البلاغه چندین بار مورد مطالعه عمیق قرار گرفته و متون مرتبط با روش نظارت و کنترل با عنایت به کلیدواژه‌های "نظارت، کنترل، ناظر، انحراف، اصلاح امور و.." مشخص گردیده، مضامین کلیدی هر متن شناسایی و استخراج شده است و در بررسی کل کتاب، از هیچ عبارتی غفلت نشده است. در مرحله بعد، بر اساس مراحل روش تحلیل مضمون، کدگذاری مضامین اولیه استخراج شده شکل گرفته، با تأمل در روابط و پیوند بین مضامین، مفاهیم دارای معنای مشترک حول یک مضمون سازمان‌دهنده گردآوری شده است. پس از استنباط مضامین سازمان‌دهنده، از ادغام و یکپارچه‌سازی آن‌ها، مضامین فراگیر کشف گردیده است. متون استفاده‌شده شامل خطبه‌های ۴، ۱۶، ۲۷، ۳۴، ۴۰، ۴۱، ۴۳، ۵۱، ۵۶، ۶۱، ۶۸، ۶۹، ۸۶، ۱۱۸، ۱۱۹، ۱۲۱، ۱۲۵، ۱۲۷، ۱۳۱، ۱۳۴، ۱۳۶، ۱۴۶، ۱۵۷، ۱۶۴، ۱۶۵، ۱۶۸، ۱۷۵، ۱۷۶، ۱۷۸، ۱۸۲، ۱۸۳، ۱۸۵، ۲۰۶، ۲۱۲، ۲۲۷ و نامه‌های ۴، ۳، ۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۶، ۲۷، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۵۳، ۶۰، ۶۱، ۶۳، ۷۱ و حکمت‌های ۱۵۸، ۱۷۳، ۱۷۶، ۱۷۷، ۱۷۸ و ۲۱۲ بوده است. برای انجام نظام‌مند مراحل تحلیل مضمون از نرم‌افزار MAXQDA.20 استفاده شده است.

1. Basic Themes
2. Organizing Themes
3. Global Themes

یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر، باهدف بررسی روش‌های نظارت و کنترل سازمان از دیدگاه نهج‌البلاغه انجام شده است. موضوعات سازمانی به دلیل تفاوت‌های ارزشی و فرهنگی سازمان‌ها، جهان‌شمول نیستند و سازمان‌ها به دلیل تفاوت‌های فرهنگی‌شان، باید سازوکارهای نظارت و کنترل متناسب با فرهنگ و ارزش‌های خویش را طراحی و اجرا کنند (ابروش، ۱۳۹۱: ۱۰۷). بر همین اساس، پژوهشگر با مطالعه دقیق و همراه با تأمل و تفکر کتاب نهج‌البلاغه و تحلیل اکتشافی سعی نموده است، مفاهیم و مطالب مرتبط را از درون بیانات امام علی (ع) استنباط و استنتاج نماید و با تعمیم به مفاهیم مدیریتی در خصوص موضوع پژوهش، روش‌های نظارت و کنترل حضرت علی (ع) به‌ویژه در دوره حکومت را معرفی نماید. در این مرحله سعی شده است مضامین اصلی شناسایی و به نحوی نام‌گذاری شوند که به بهترین وجه، مفاهیم و مقاصد سخنان امام (ع) را به مخاطب منتقل نماید. مضامین منتخب بارها مورد تحلیل و دسته‌بندی قرار گرفته تا بتواند در کمترین واژه‌ها فرایند شکل‌گیری نظارت و کنترل را در سازمان نمایش دهد.

بنابراین، پس از مطالعه اولیه خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های کتاب نهج‌البلاغه و مشخص کردن تمامی نکات کلیدی متون، نخست این نکات کلیدی با اختصاص یک عنوان درون‌نرم‌افزار کدگذاری شده است. در کدگذاری اولیه بیش از ۱۳۸ مضمون اولیه از متون نهج‌البلاغه در رابطه با روش‌های نظارت و کنترل استخراج شد که پس از بازخوانی‌های مکرر توسط پژوهشگر، این تعداد به ۱۱۵ مورد کد اولیه غیرتکراری کاهش یافت. در گام بعدی این ۱۱۵ مضمون اصلی ذیل ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده تقسیم‌بندی گردیده‌اند. ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده در نهایت ذیل ۴ مضمون کلیدی و نهایی (مضامین فراگیر) دسته‌بندی شدند. مضامین فراگیر شامل: "پیشگیری از ارتکاب کجروی"، "روش تقوا و خودکنترلی"، "پاداش و مجازات مستحقان" و "روش اقتضایی" است. این مضامین دو بخش نظارت و کنترل را دربر می‌گیرند و می‌توان گفت دو مضمون اول روش‌های نظارت و دو مضمون دوم روش‌های کنترل را پوشش می‌دهند. به دلیل محدودیت صفحات پژوهش، به‌عنوان نمونه نتایج تحلیل یکی از مضامین سازمان‌دهنده (استیضاح و فرصت‌دهی تحلیل رفتار) در جدول (۲) ارائه شده است:

جدول ۲. روند کدگذاری مضمون سازمان‌دهنده استیضاح و فرصت‌دهی تحلیل رفتار (خروجی نرم‌افزار

(MAXQDA.20)

منبع	گزاره کلیدی	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
نهج البلاغه: خطبه ۴۳	مهم‌اشدن من برای جنگ با شامیان درحالی‌که جریر را به رسالت به‌طرف آنان فرستاده‌ام، بستن راه صلح و بازداشتن شامیان از راه خیر است، اگر آن را انتخاب کنند.	فرصت دادن برای اصلاح و رفتار صحیح	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار
نهج البلاغه: خطبه ۲۰۶	اگر کردارشان را توصیف و حالات آنان را بازگو می‌کردید، به سخن راست نزدیک‌تر و عذرپذیرتر بود.	توضیح و توصیف رفتار خطا جای بدگویی سبب عذرخواهی خاطیان	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار
نهج البلاغه: خطبه ۱۷۶ نهج البلاغه: نامه ۴۱	جز ناشنویان کسی ادعای نشنیدن حق را ندارد و جز کوران و کوردلان کسی ادعای ندیدن واقعیت‌ها را نمی‌کند. و برهان روشنی از پروردگارت نداری.	دلیل و برهان - خواهی از کوتاهی در انجام وظایف	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار
نهج البلاغه: خطبه ۶۹	اما اصلاح شما را با فاسد کردن روح خویش جایز نمی‌دانم.	محاسبه هزینه - - فایده روش اصلاح خطا	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار
نهج البلاغه: خطبه ۱۷۸	اگر مردم به هنگام نزول بلاها و گرفته‌شدن نعمت‌ها، با درستی نیت در پیشگاه خدا زاری کنند و با قلب‌های پر از محبت از خداوند درخواست عفو نمایند، آنچه از دستشان رفته، باز خواهد گشت و هرگونه فسادی اصلاح خواهد شد.	توبه و اظهار ندامت و تلاش در جهت جبران	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار
نهج البلاغه: نامه ۴۱	پس دست نگهدار و اندیشه نما،	گذشت در صورت پشیمانی و عذرخواهی	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار
نهج البلاغه:	به من خبر رسیده که کشت زمین‌ها را	اولویت اقدامات	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار	فرصت‌دهی و تحلیل رفتار

توسعه و بهبود

جدول ۲. روند کدگذاری مضمون سازمان‌دهنده استیضاح و فرصت‌دهی تحلیل رفتار (خروجی نرم‌افزار

(MAXQDA.20)

منبع	گزاره کلیدی	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
نامه ۴۰	برداشته و آنچه را که می‌توانستی گرفته و آنچه در اختیار داشتی به خیانت خورده‌ای، پس هرچه زودتر حساب اموال را برای من بفرست.	کنترلی	فرصت دهی تحلیل رفتار	
نهج البلاغه: نامه ۴۰	به من خبر رسیده که کشت زمین‌ها را برداشته و آنچه را که می‌توانستی گرفته و آنچه در اختیار داشتی به خیانت خورده‌ای، پس هرچه زودتر حساب اموال را برای من بفرست.	اثبات جرم با سند	فرصت دهی تحلیل رفتار	استیضاح و فرصت دهی تحلیل رفتار
نهج البلاغه: نامه ۴۰ نهج البلاغه: نامه ۴۳ نهج البلاغه: نامه ۷۱	از تو خبری رسیده است که اگر چنان کرده باشی، پروردگار خود را به خشم آورده، و امام خود را نافرمانی و در امانت خود خیانت کرده‌ای. گزارشی از تو به من دادند که اگر چنان کرده باشی، خدای خود را به خشم آورده- ای. اگر آنچه به من گزارش رسیده، درست باشد...	استیضاح مجرم جهت اطمینان	فرصت دهی تحلیل رفتار	استیضاح و فرصت دهی تحلیل رفتار
نهج البلاغه: نامه ۴۰	از تو خبری رسیده است که اگر چنان کرده باشی، پروردگار خود را به خشم آورده، و امام خود را نافرمانی و در امانت خود خیانت کرده‌ای.	استیضاح مجرم قبل از کیفر	فرصت دهی تحلیل رفتار	استیضاح و فرصت دهی تحلیل رفتار
نهج البلاغه: نامه ۳	شریح گفت: آری ای امیرمؤمنان. حضرت نگاه خشم‌آلودی به او کرد.	نحوه برخورد با خطاکار	فرصت دهی تحلیل رفتار	استیضاح و فرصت دهی تحلیل رفتار
نهج البلاغه:	به من خبر دادند که خانه‌ای به هشتاد دینار	اطمینان از صحت	استیضاح و	

جدول ۲. روند کدگذاری مضمون سازمان‌دهنده استیضاح و فرصت‌دهی تحلیل رفتار (خروجی نرم‌افزار

(MAXQDA.20)

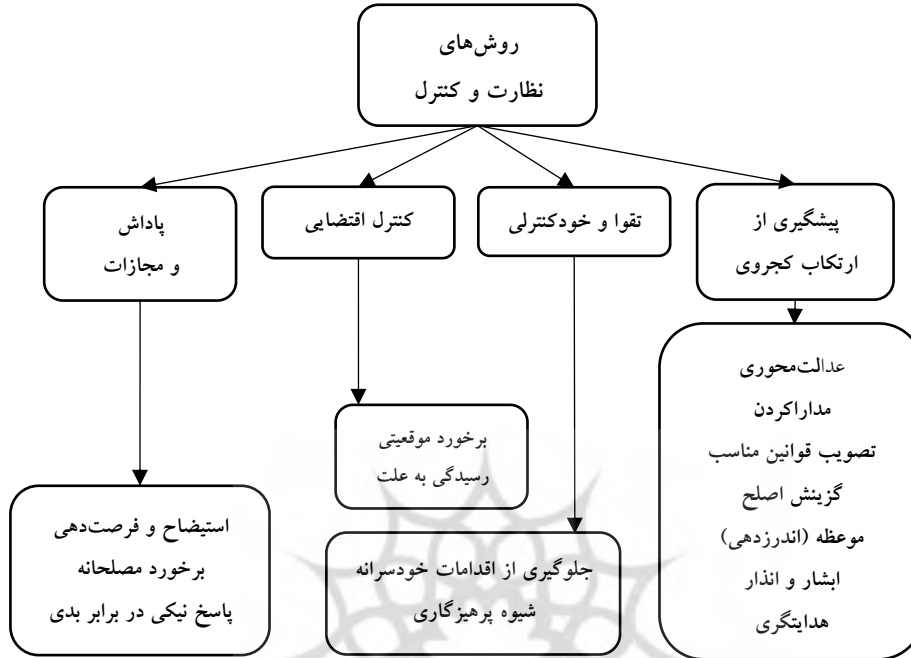
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	گزاره کلیدی	منبع
	فرصت‌دهی تحلیل رفتار	خبر و بروز خطا	خریده‌ای و سندی برای آن نوشته‌ای و گواهانی آن را امضا کرده‌اند. شریح گفت: آری ای امیرمؤمنان. اگر آنچه به من گزارش رسیده، درست باشد،	نامه ۳ نهج البلاغه: نامه ۷۱
	فرصت‌دهی تحلیل رفتار	عدم برخورد آنی بدون تحقیق	خبر دادند که شریح بن حارث، قاضی امام، خانه‌ای به ۸۰ دینار خرید. امام او را احضار کرده، فرمود: به من خبر دادند که خانه‌ای به هشتاد دینار خریده‌ای و سندی برای آن نوشته‌ای و گواهانی آن را امضا کرده‌اند. شریح گفت: آری ای امیرمؤمنان.	نهج البلاغه: نامه ۳
	فرصت‌دهی تحلیل رفتار	شیوه ارشادی برخورد با تصمیم‌گیری اشتباه کارکنان	ای مردم، مرا بر شما و شما را بر من حقی واجب شده است.	نهج البلاغه: خطبه ۳۴
	فرصت‌دهی تحلیل رفتار	احضار متخلف	امام او را احضار کرده... چون این نامه به دست تو رسد، نزد من بیا.	نهج البلاغه: نامه ۳ نهج البلاغه: نامه ۷۱
	فرصت‌دهی تحلیل رفتار	اقرار شخص به خطای خود	در پاسخ حضرت شریح گفت: آری ای امیرمؤمنان.	شرح نهج البلاغه ابن میثم: نامه ۳
	فرصت‌دهی تحلیل رفتار	عدم اتهام‌زنی مستقیم مانع جسارت خاطی	اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی.	شرح پیام امیرالمؤمنین: نامه ۲۰

به همین منوال، مضامین اولیه‌ای که از کتاب نهج البلاغه ناظر بر راه و روش نظارت و کنترل استخراج شده است، در قالب ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی و سپس تحت ۴ مضمون فراگیر قرار گرفتند. جدول (۳) مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را نشان می‌دهد:

جدول ۳. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	مضمون کلی
۱	عدالت‌محوری	پیشگیری از ارتکاب کج‌روی	روش‌های نظارت و کنترل
۲	مدارا کردن		
۳	تصویب قوانین مناسب		
۴	گزینش اصلح		
۵	موعظه (اندرزدهی).		
۶	ابشار و انذار		
۷	هدایتگری		
۸	شیوه پرهیزگاری	تقوا و خودکنترلی	
۹	جلوگیری از اقدامات خودسرانه	پاداش و مجازات	
۱۰	استیضاح و فرصت‌دهی تحلیل رفتار		
۱۱	برخورد مصلحانه		
۱۲	پاسخ نیکی در برابر بدی		
۱۳	رسیدگی به علت خطا	کنترل اقتضایی	
۱۴	برخورد موقعیتی (ویژگی فردی)		

در نهایت با توجه به مطالب فوق‌الذکر مدل طراحی شده روش‌های نظارت و کنترل بر مبنای فرمایشات امام علی (ع) در کتاب ارزشمند نهج البلاغه به شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۱. مدل طراحی شده روش‌های نظارت و کنترل بر مبنای تعالیم نهج البلاغه

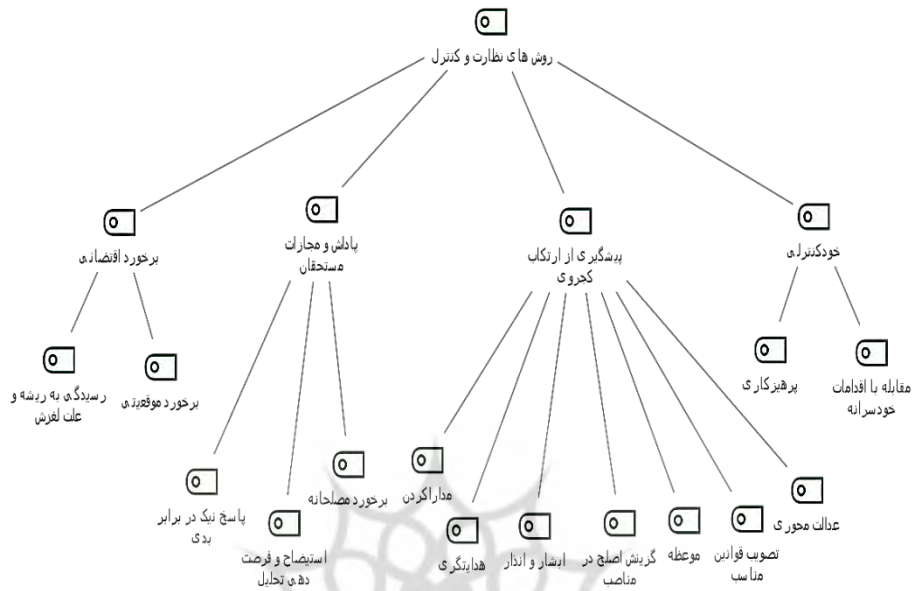
نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش، علاوه بر این که نظارت در مدیریت امروزه یکی از ضرورت‌های اساسی است، حضرت علی (ع) در زمانی که حکومت و مدیریت جامعه را برعهده داشتند، همواره بر اعمال و رفتار کارکنان و کارگزاران خود نظارت داشتند و با توجه به نتایج این نظارت و کنترل-ها، کارگزاران خود را مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دادند. با توجه به هدف پژوهش و در راستای مدل‌سازی روش‌های نظارت و کنترل، مؤلفه‌های مدل از متون خطبه‌ها و نامه‌های بیان‌شده امام علی (ع) در کتاب نهج البلاغه اتخاذ و در قالب ۴ مضمون فراگیر شامل موارد "پیشگیری از ارتکاب کج‌روی، روش تقوا و خودکنترلی، پاداش و مجازات مستحقان و روش کنترل اقتضایی" قرار گرفته است که در نهایت، به ارائه الگوی روش‌های نظارت و کنترل منتهی گردیده است (شکل ۱). نتایج کارخانه و موسیوند (۱۳۹۵) نشان می‌دهد امروزه دو شیوه عمده کنترل، یکی پیشگیری از

ارتکاب کجروی و دیگری مجازات مجرمان برای مبارزه با کجروی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد که با مؤلفه‌های شیوه نظارتی پیشگیری از ارتکاب کجروی‌ها و پاداش و مجازات مستحقان در این پژوهش همخوانی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش با نتایج محقق (۱۴۰۰) و پیر نیاکان (۱۳۹۹) در معرفی راهکار انتخاب کارگزاران شایسته با مؤلفه شیوه نظارتی گزینش اصلح و تصویب قوانین مناسب، روش کنترل ابشار و انذار این میثم (۶۸۹ ق)، روش تشویق و تنبیه حداد (۱۳۹۵)، مدارا کردن با مردم و پاسخ بدی با نیکی جواب دادن در شرح نهج البلاغه مکارم شیرازی و همکاران (۱۳۹۴)، مؤلفه‌های پیشگیری از کجروی، ابشار و انذار، ترسیم خطوط کلی سیاست حاکم و انتخاب اصلح الهامی‌نیا و همکاران (۱۳۷۹) مطابقت دارد. دیدگاه نظارتی پیشگیری از ارتکاب کجروی معرف روش‌هایی از قبیل عدالت‌محوری است. سراسر زندگی حضرت علی (ع) بر مبنای عدالت استوار است و بنیان نظارت و کنترل بر افعال کارگزاران بر محور عدالت پایه‌گذاری شده است. اعتدال جلوگیری از هرگونه افراط و تفریط است و به شایسته‌سالاری در سازمان منجر می‌شود. نرم‌خویی و برخورد مهربانانه همواره مورد تأکید امام (ع) در برخورد با کارکنان و با مردم (مشتریان سازمان) بوده و مدارا کردن شیوه دینی توصیه شده است، چراکه پرهیز از خشونت و سخت‌گیری، استنباط فرد خاطی از غرض‌ورزی مدیر را باطل می‌کند، اثر تربیتی مثبت دارد و مانع از جبهه‌گیری و لجاجت وی می‌شود. وقتی قوانین و مقررات سازمان به شکل صحیح تنظیم شود، مبهم و پیچیده نباشد و به‌طور واضح در دسترس همگان قرار گیرد، ارتکاب کجروی کاهش می‌یابد. چنانچه قبل از واگذاری منصب به کارگزاران و کارکنان، شایستگی آنان مدنظر قرار گرفته و گزینش اصلح صورت گیرد، سازمان در مسیر اهداف پیش خواهد رفت. بازگویی و یادآوری نتایج اعمال نیک و بد در سازمان و تهدید و انذار قبل کیفر و از سویی بیان محاسن خطا کار و تشویق به رفتار صحیح و ترغیب به پشیمانی و عذرخواهی خطاکاران، بازدارنده خطاست.

روش موعظه و اندرزدهی و تذکر و راهنمایی لسانی رهبر، آگاهی‌بخشی کافی از رفتار صحیح و کنترل اشتباه را در اختیار کارکنان سازمان قرار می‌دهد. راهنمایی کارکنان در مواقع مواجهه با مشکل (هدایت‌گری)، نصب نشانه‌های آشکار و استوار در سازمان، نصب نشانه‌های هدایت کارکنان در سازمان (چارت سازمانی) و شیوه صبوری و مدارا کردن، ابهامات را کم می‌کند.

تذکر دادن به ادراک غلط از قوانین، در هر مقطعی سبب بازگشت خاطی به مسیر اصلی خواهد شد. در دیدگاه خودکنترلی، روش مناسب و متعالی بهبود امور در سازمان خودکنترلی و تقوای کارکنان است که متضمن و بیمه‌کننده سازمان از کج‌روی است و بازداشتن کارکنان از اقدامات خودسرانه بر اساس خویش‌داری میسر است. تشویق افراد وظیفه‌شناس و پاداش دادن به کارکنان لایق و درستکار و تنبیه افراد خطاکار و بی‌توجه به وظایف، شیوه کنترلی را نشان می‌دهد که معرف روش‌هایی مانند استیضاح و فرصت‌دهی تحلیل رفتار گذشته است، یعنی روش برخورد با رفتار و تصمیم‌گیری اشتباه کارکنان، احضار متخلف و استیضاح مجرم قبل از کیفر جهت اطمینان از صحت خبر و بروز خطا و عدم برخورد آنی بدون تحقیق است. در صورت اثبات مستند جرم، باز اقدامات کنترل‌کننده اولویت دارد، بدان معنا که در صورت پشیمانی مجرم، عذرپذیری و عفو گذشته صورت پذیرد. بازنگه‌داشتن راه‌های اصلاح سبب توبه و تلاش در جهت جبران خطا و اصلاح رفتار به شکل صحیح می‌گردد. در برخورد مصلحانه، اصلاح امور کارکنان و بخشش مجرم و راهنمایی او بر مجازات اولویت دارد و اصلاح و جبران خطا سودمندتر از مجازات مجرم است؛ زیرا اصلاح اندیشه کارکنان سبب کنترل رفتار کارکنان می‌شود. یکی از راه‌های مؤثر اصلاح بدی رفتار، خوبی کردن با فرد خاطی و پاسخ نیکوست. به اصطلاح بدی را با خوبی پاک کردن است. دیدگاه کنترلی روش اقتضایی در نظارت و کنترل، توجه به موقعیت فردی و انتخاب شیوه مؤثرتر و مدیریت اقتضایی را بهترین روش برخورد صحیح با کارکنان سازمان می‌داند. رسیدگی به ریشه و علت خطا، جای سرزنش خاطی زمینه بهبود امور و مصونیت از لغزش را فراهم می‌کند.



شکل ۲. شمای روش‌های نظارت و کنترل (خروجی نرم‌افزار مکس کیودای)

پیشنهادهایی که می‌توان بر اساس نتایج این پژوهش عنوان کرد شامل موارد ذیل می‌شود:

۱. به‌کارگیری انواع روش‌های نظارت و کنترل معرفی شده از قبیل پیشگیری از کجروی‌ها، سیستم پاداش و مجازات، خودکنترلی و روش کنترل اقتضائی در سازمان؛
۲. تلاش در جهت ایجاد و افزایش تقوا و خودکنترلی در کارکنان که کمترین هزینه را برای سازمان دارد و نتایج آن فراگیرتر و مفیدتر خواهد بود؛
۳. در خصوص کنترل افراد، موقعیت و ویژگی‌های فردی در نظر گرفته شود و میزان و نحوه کنترل بر اساس حساسیت پست سازمانی متناسب و متفاوت صورت گیرد؛
۴. انتخاب ناظران از میان افراد مورد اعتماد و وثوق مدیران؛
۵. برگزاری جلسات و سمینارهایی در خصوص تبیین و آشنایی با سیره عملی پیامبر اکرم (ص) و ائمه معصومین (ع) برای کارکنان و مدیران سازمان؛
۶. ارتقای بینش و تقویت باورهای اعتقادی کارکنان از طریق ابزارهای آموزشی نوین به خودکنترلی بالاتر منجر می‌شود؛

۷. توجه کافی به اقدامات پیش‌کنترلی و کاهش زمینه بروز تخلف با تدوین قانون و مقررات دقیق و کافی و آموزش قوانین به کارکنان؛
۸. نگرش و تفکر مدیران بر نظارت متمرکز باشد که نیاز به کنترل را کاهش می‌دهد.
۹. به مدیران انتخاب و تقدم سبک‌های رهبری فروتنانه و خدمتگزار بر سبک رهبری مستبدانه توصیه می‌شود.

در هر پژوهشی محدودیت‌هایی وجود دارد. پژوهش حاضر مبتنی بر دیدگاه و بیانات امام علی (ع) در کتاب نهج‌البلاغه شکل گرفته و اطلاق مطلق نتایج به سیره عملی حضرت مطرح نمی‌باشد. مدل ارائه شده بر روش‌های نظارت و کنترل در سازمان صرفاً از متون نهج‌البلاغه استخراج و از بیان تنها مدل اسلامی باید احتیاط شود. محدودیت زمانی پژوهشگران، امکان مطالعه وسیع‌تر و استخراج و ادغام و جمع‌بندی دقیق‌تر و عمیق‌تر را فراهم نکرده و پژوهشگران در این خصوص ادعایی ندارند. با توجه به روش پژوهش، دانش، خلاقیت ذهنی و قدرت استنباط پژوهشگر در کیفیت ارائه مدل دخیل است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- قرآن کریم.
- ابروش، رضا (۱۳۹۱) بررسی سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سیره امام علی علیه‌السلام، اسلام و پژوهش های مدیریتی، سال دوم، شماره ۵، ۱۲۸-۱۰۵.
- ابن میثم، میثم بن علی (۱۳۷۵)، شرح نهج البلاغه ابن میثم / کمال‌الدین میثم بن علی بن میثم بحرانی (۶۸۹ - ۶۳۶ ق)، مترجم محمدصادق عارف و دیگران...، مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۴)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- الهامی‌نیا، علی‌اصغر (۱۳۷۹)، نظارت بر کارگزاران در حکومت علوی، حکومت اسلامی، شماره ۱۸، ۱۱۴-۹۷.
- ایران‌شاهی، مجید و منصورنژاد، عباس (۱۳۹۳)، ارائه مدل بهبود کنترل سازمانی با بهره‌گیری از امریه‌معروف و نهی‌ازمنکر، همایش بین‌المللی مدیریت.
- پیرنیاکان، امیر لطف‌الله (۱۳۹۹)، مفهوم و گونه‌های نظارت و کنترل در حقوق ایران، فصلنامه پژوهش‌های حقوقی میان‌رشته‌ای، (۱)، ۶۷-۷۹.
- پورجعفری، سپیده (۱۴۰۰)، نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام، ششمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم-انداز ۱۴۰۴، رشت.
- جاسبی، عبدالله (۱۳۶۸)، نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی، آینده‌پژوهی مدیریت، (۳)، ۴-۱۷.
- حامدنیسا، حسین (۱۳۹۱)، فرهنگ امریه‌معروف و نهی‌ازمنکر در سازمان، نخل شهادت، سال هشتم، شماره ۱۷، ۲۲۰-۲۰۹.
- حبیبی تبار، حسین (۱۳۹۷)، سلامت اداری در پرتو نظارت و کنترل اسلامی و مقارنه آن با نظام اداری ایران، پژوهش‌های اخلاقی، (۴)، ۹۷-۱۱۶.
- حداد، محمدمهدی (۱۳۹۵)، کنترل و نظارت از دیدگاه حضرت علی (ع)، پایان‌نامه، به راهنمایی: محمدهادی امین ناجی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران جنوب، کارشناسی ارشد، رشته علوم و معارف علوی.
- حکاک، محمد؛ و صیدزاده، حیدر (۱۳۹۸)، طراحی الگوی عوامل مؤثر بر تقویت خودکنترلی در منابع انسانی سازمان‌ها مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه، فصلنامه پژوهش‌نامه نهج‌البلاغه، پیاپی ۲۷، ۶۵-۷۵.
- خانی، علی؛ علی احمدی، علیرضا؛ امینی، محمدتقی؛ و زارع، ساسان (۱۳۹۷)، تبیین و مدل‌سازی مفهومی کنترل اسلامی از دیدگاه امام علی ع، فصلنامه مدیریت اسلامی، (۴)، ۲۶، ۱۰۷-۱۳۳.
- دقیقی روچی، مریم (۱۳۹۴)، پیاده‌سازی خودکنترلی در سازمان با رویکرد مدیریت اسلامی، پایان‌نامه به راهنمایی: هاجر معمایی، دانشگاه پیام‌نور واحد تهران غرب، کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، رشته مدیریت بازرگانی.

- دهخدا، علی اکبر (۱۳۸۵)، فرهنگ متوسط دهخدا، تهران، دانشگاه تهران.
- سلطانی، محمدرضا؛ و خانی، علی (۱۳۹۵)، استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی مبتنی بر انتظارات و مطالبات مقام معظم رهبری، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۴(۲)، ۱۰۵-۱۳۴.
- شریف‌الرضی، محمدبن حسین (۱۳۷۹)، نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم، چاپ سوم، نشر لقمان.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ و جوکار، علی اکبر (۱۳۹۱)، مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران، دانشگاه پیام نور.
- قریشی کرین، سید حسن (۱۳۹۴)، منابع قدرت سیاسی و ابزار کنترل آن در نهج البلاغه، نشریه آموزه‌های نهج-البلاغه، شماره ۲، ۱۳-۱.
- کونتز و همکاران (۱۳۸۵)، اصول مدیریت، ترجمه طوسی و همکاران، ج ۲.
- محقق، صدیقه (۱۴۰۰)، راهکارهای نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی با تأکید بر سخنان حضرت علی (ع) در نهج البلاغه، دوفصلنامه مطالعات دین پژوهی، ۱۷(۱۰)، ۱۷-۲۹.
- محمودیان، حمید؛ ساجدی، علی محمد؛ و فقیهی، طاهره بیگم (۱۳۹۴)، نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (ع)، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، (پیاپی ۲۱)، ۶(۱)، ۱۹۱-۲۱۲.
- محمودی شن، حمید؛ الحانی، فاطمه؛ احمدی، فضل‌الله؛ و کاظم‌نژاد، انوشیروان (۱۳۸۸)، مضامین اخلاقی در سبک زندگی حرفه‌ای پرستاران، مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، ۲(۴)، ۶۳-۷۸.
- مرتضایی، سید احمد (۱۳۹۰)، نظارت استصوابی یا استطلاعی: بررسی فقهی، حقوقی نظارت شورای نگهبان بر انتخابات. قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۹۴)، پیام امیرالمؤمنین علیه‌السلام شرح تازه و جامعی بر نهج البلاغه، دارالکتب الاسلامیه، ۶۰۸-۱.
- موحدی محب، عبدالله و جهانگیری، مهری (۱۳۹۵)، سیستم نظارت بر مدیران در مدیریت علوی با تأکید بر نهج البلاغه. پژوهش‌های نهج البلاغه، ۱۴(۴۸)، ۴۳-۵۸.
- مولایی، سید ابوالحسن (۱۳۸۵)، نگاهی به نظارت و کنترل در آموزه‌های نهج البلاغه، حصون، شماره ۷، ۲۰۶-۱۹۲.
- میرزآقایی کیاکلائی، میترا؛ و هویدا، رضا (۱۳۹۷)، نظام کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دانشگاه تهران. ص: ۱۸۵۳-۱۸۳۳.
- ولی‌خانی، ماشاءالله (۱۳۷۹)، کنترل و نظارت از دیدگاه حضرت علی (علیه‌السلام)، بازتاب اندیشه، شماره ۹، ۶۳-۶۵.
- هانگر، جی. دیوید؛ و ویلن، توماس ال (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت/استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.