

## نظارت و کنترل و مراحل آن در مدیریت

محمد جواد بختیار زاده  
عضو هیئت علمی دانشگاه لرستان

### چکیده:

در این مقاله مروری بر تعاریف نظارت و کنترل و مراحل آن در مدیریت بطور عام شده است. اهمیت و ضرورت آن در مدیریت اسلامی، ویژگیهای نظارت کننده از دیدگاه قرآن بیان می‌شود. انواع نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی و نظر اسلام در این باره و راههای اعمال نظارت در اسلام و مسائلی که در نظارت و کنترل باید مورد توجه قرار گیرند مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در خاتمه الگوی پیشنهادی جهت نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی ارائه شده است. لازم به توضیح است که مفهوم نظارت و کنترل در این مقاله یکسان بکار رفته است.

### مفاهیم راهنما:

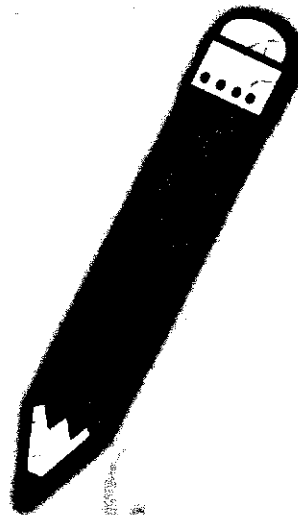
نظارت و کنترل - نظارت مستقیم و غیر مستقیم - کارآیی - اثر بخشی - سیستم - بازخور

### مقدمه:

یکی از ارکان مهم و عناصر حیاتی در یک مدیریت سالم و کارآمد، وجود نظامی کامل و دقیق برای نظارت و کنترل است. بنابراین یکی از وظایف اصلی مدیر سازمان، نظارت و کنترل می‌باشد. انجام هر فعالیتی در سازمان، در صورتی موفق و اثربخش خواهد بود که کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد.

مدیران به وسیله کنترل، نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات، آگاهی می‌یابند و قدرت پیگیری پیدا خواهند کرد. تا در صورت وجود هر گونه انحراف از اهداف و برنامه‌ها و تخطی از انجام عملیات، توان اصلاح آنها را پیدا کنند. هیچ سازمانی بدون داشتن یک سیستم دقیق و جامع نظارت و کنترل، نمی‌تواند از منابع و امکانات خود به درستی استفاده کند و در تحقق هدفهای خود موفق باشد.

البته تاکید بر ضرورت وجود نظارت و کنترل و سفارش به داشتن یک نظام قوی و دقیق، به معنای توصیه به نداشتن اعتماد به کارکنان نیست، بلکه در یک عبارت کوتاه می‌توان گفت: "اعتماد در سازمان خوب است، ولی نظارت لازم است!". یعنی هم باید به کارکنان سازمان اعتماد کرد و کارها را به آنها واگذار نمود و هم نسبت به عملکرد آنها نظارت و کنترل مناسبی انجام داد و این دو، هیچ تضاد و منافاتی با هم ندارند، چرا که



## ارت و کنترل و مراحل آن در مدیریت

پایه‌شناسی مدیریت (نیره نظرنیا)

ویژگیهای فرماندهان و مدیران خلاق و مکتبی

بخش)

ح و تامین مطالبات زنان در حکومت نبوی

مقام الدین قوامی)

بریت غریزه جنسی (سدرا هاشمی)

نظارت و کنترل، تنها جستجو و تکاپو برای دست یابی به نقاط ضعف و کاستیهای برنامه‌ها و کارکنان سازمان نیست، بلکه در نظارت صحیح و اصولی، هم باید به دنبال یافتن نقاط قوت برنامه‌ها و تواناییهای افراد و هم در پی یافتن نقاط ضعف برنامه‌ها و کاستیهای کارکنان سازمان بود، این مساله هم کارآیی و موفقیت سازمان را به دنبال خواهد داشت و هم به رشد و تکامل و پیشرفت کارکنان سازمان کمک خواهد کرد.

**تعاریف کنترل و نظارت:**

از نظارت و کنترل تعاریف متعدد و فراوانی در کتب سازمان و مدیریت و کتابهایی در این زمینه آمده است که در زیر تعدادی از آنها بیان می‌شوند:

"کنترل فرآیند نظارت بر فعالیتها به منظور این که اطمینان حاصل شود، آنها بر اساس برنامه‌های از پیش تعیین شده به انجام می‌رسند یا خیر و در صورت لزوم اصلاحات بر روی انحرافات است."

نویسنده‌ای که این تعریف را بیان می‌کند، ویژگی یک سیستم کنترل مناسب را سیستمی می‌داند که سازمان را در رسیدن به اهداف به بهترین وجه یاری نماید (۱:۶۵۴)، وقتی برای سازمان، برنامه‌ای تهیه می‌شود و تمهیدات لازم برای اجرای آن به عمل می‌آید، انتظار این است که هدفهایی که در برنامه پیش بینی شده است، تحقق پیدا کند و هنگام اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که حرکت سازمان به سوی هدفهای تعیین شده جهت‌گیری شده است و جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا می‌شود.

هنری فایول کنترل را این گونه تعریف می‌نماید "کنترل عبارت است از مقایسه آنچه اتفاق و رخ داده با آنچه در برنامه ( P-P Henry Fayol) پیش‌بینی شده و استقرار معیارها و اصولی جهت تصحیح خطاها که امکان وقوع دارند، می‌باشد."

**تعریف دیگر از کنترل را می‌توان به صورت زیر ارائه نمود:**

"کنترل عبارت است از ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحرافات عملیات نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده" (۲:۲۶۱).

**مراحل کنترل (فرآیند کنترل)**

- ۱- تعیین شاخص‌ها و معیارهای برای اندازه‌گیری عملکرد متناسب با اهداف و برنامه‌ها (ایجاد استاندارد)
- ۲- جمع آوری اطلاعات درباره فعالیت‌های انجام شده و یا در حال انجام.
- ۳- مقایسه اطلاعات جمع آوری شده با شاخص‌ها و معیارهای تعیین شده.
- ۴- با توجه به انجام مقایسه در مرحله سوم اگر نقایص و اشتباهاتی وجود دارد اصلاحات لازم صورت گیرد بنابراین در نظام کنترل نقش بازخور بسیار اساسی است، (P - P Feed back)

در اهمیت و ضرورت کنترل و نظارت لازم است این نکته بیان شود. هر چند وظایف مدیریت به تدریجی بیان می‌شود که ابتدا برنامه‌ریزی گفته می‌شود و در انتهای وظایف، کنترل و نظارت بیان می‌شود. همین نکته که کنترل و نظارت در پایان و سرانجام مدیریت به عنوان گلوگاه می‌آید نشان دهنده اهمیت آن است (۳:۱۹۱)

سازمان‌هایی که در آنها نظارت و کنترل نباشد روز به روز از درون پوسیده خواهند شد. پوسته آنها لکه دار خواهد شد و این نشان آن است که این گونه سازمان‌ها به تدریج به سوی زوال و نابودی خواهند رفت. در مقابل سازمان‌هایی که از نظارت و کنترل مناسب برخوردارند، در راستای اهداف خود و رسیدن به تعالی حرکت خواهند نمود.

**(۴:۹۳)**

خداوند در قرآن کریم به کرات بر این نکته تاکید می‌فرماید که اعمال هیچ انسانی از بین نخواهد رفت و پرونده آدمی بعد از مرگ نیز باز خواهد بود (۵:۴۱) این نشان دهنده نظارت و کنترل دقیق و ظریف خداوند عالمیان بر اعمال و کردار انسانهاست.

حضرت علی (ع) در اهمیت نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی می‌فرماید: "بازرسی در سازمان باعث حفظ بیت‌المال و از حیث و میل شدن آن جلوگیری می‌نماید، بازرسی باعث می‌شود کارگزاران با ارباب رجوع به خوبی رفتار نمایند به خصوص اگر بازرسی به صورت مخفی و سری انجام شود. چون کارگزار بازرسی را نمی‌شناسد با تفکر اینکه ممکن است هر ارباب رجوعی بازرسی باشد در انجام کار آنها کوشش لازم را می‌پذیرد خواهد کرد. چون حضور بازرسان در سازمان باعث می‌شود تا کارگزاران از انجام کارهای خلاف و نادرست در سازمان دوری نمایند.

**ویژگیهای نظارت کننده:**

طبق نظر حضرت علی(ع) خصوصیات مردم عامل مهمی در نظارت به حساب می‌آیند و ایشان همیشه توصیه می‌فرمودند تا کارگزاران فعال، باهوش و صدیق در مقامات رهبری و مدیریت جای گیرند. مدیران باید همیشه از اسماء و صفات باری تعالی آگاه باشند به ویژه آن اسماء که با عدالت و علیم بودن مربوط است. رهبران با محیط اجتماعی و سازمانی کار باید آشنا و به اسلام وفادار باشند.

رهبران باید از اصول اسلامی مربوط و مطابقت با قرآن کریم و سنت آگاه باشند. (۶:۸۷)

راستگو بودن و وفادار بودن از دیگر ویژگی‌های رهبران و مدیران است که در مقام نظارت و کنترل قرار دارند لذا دو صفت که حضرت امیرالمؤمنین علی (ع) می‌فرمایند خود سرچشمه بسیاری از فضائل و اخلاقیات احسن است (۷:۲۱۰)

مدیر اسلامی باید در مقام نظارت و ارزیابی زیردستان از سعه صدر برخوردار باشد. این ویژگی بیان می‌کند، مدیر اسلامی باید در کنترل کارکنان کوتاه نظری، برخورد ضعیف و کم اعتبار و دنباله روی از حساسیتهای خاص نسبت به امور جزئی، کم اهمیت، کم نقش و رنگ در سیر تکاملی اهداف را از خود دور نماید. (۸:۵۸)

مدیر باید در نظارت، همانند دیگر مسائل مدیریت از اصل "رعایت احم و مهم" پیروی کند چون به غیر از این که چنین شیوه‌ای به مصلحت سازمان نمی‌باشد، قدرت استعدادها و ظرفیت ذهنها محدود است و مدیر نباید انبار ذهن خود را جایگاه یک سلسله مسائل جزئی گرداند.

#### ۲- نظارت غیر مستقیم:

نظارت غیر مستقیم آن است که مدیر از طریق عوامل و دستگاههای مختلف که به منزله چشمهای او می‌باشند، کار نظارت بر سازمان را انجام می‌دهد، او با یک و یا چند واسطه که از هر جهت مورد اعتمادش هستند گزارشهای مثبت و منفی را می‌گیرد و در یک جمع بندی کلی وظایف نظارتی خویش را مستقیماً و یا از طریق عوامل فعال در سیستم نظارت اعلان می‌دارد، و این موج نظارتی بطور مداوم همانند رودی که از فکر و اندیشه مدیر سرچشمه می‌گیرد به دشت سازمان و درون واحدهای آن جریان پیدا می‌کند. این گونه نظارت ذهن مدیر را از جزئیات پر نمی‌کند و فرصت لازم را برای انجام مسؤلیتهای دیگر مدیریت، باقی می‌گذارد و در نتیجه زمینه‌های ناکامی را از بین برده و موفقیت و پیروزی را به ارمغان می‌آورد، در نظام حکومتی اسلامی، مدیریت جامعه بر عهده حاکم اسلامی نهاده شده است و او تنها مسؤول نظارت بر امور کارکنان دولت نیست. هر چند در برابر کارکنان دستگاههای واسطه به حکومت مسؤولیتی ویژه دارد و بر همین اساس که خدمتگزار مردم هستند مراقبت و نظارت بیشتری دارند، ولی به یک معنی کلیه اقشاری که حتی کارمند دولت نیستند باید زیر پوشش نظارت مدیریت جامعه قرار بگیرند، زیرا همه مردم به منزله فرزندان و عائله دولت به شمار می‌آیند و مدیر و حاکم جامعه باید بر زندگی آنان نظارت داشته باشد تنگناهای زندگی آنها را به دست آورده و برای گشایش هر یک از آنها برنامه ریزی کند.

#### اسلام و اعمال نظارت:

اسلام برای اعمال نظارت بر سازمانها و تشکیلاتش شیوه‌های مخصوصی دارد که به غیر از مکتب انبیاء در هیچ سیستم و نظامی نمی‌تواند وجود داشته باشد، زیرا بخش عمده نظارت، بر محور ایمان به غیب بر می‌گردد و پیامبران بزرگ الهی در سیستم نظارتی خود نیروهای معنوی و ناظران به ظاهر غایب از جهان خلقت را، شاهد بر کارهای ریز و درشت انسان می‌گیرند و در واقع انسان را به حوزه ایمان به غیب می‌برند تا نظارتی جامع و کامل را در تمام ابعاد زندگی او حاکم گردانند، چنانکه قرآن کریم یکی از خصوصیات پرهیزکاران را همین ایمان به غیب می‌داند و می‌گوید: "این قرآن بدون هیچ شکی هدایتگر پرهیزکاران است آنان که به جهان غیب ایمان آورند. (۱۱) با این توضیح راههای اعمال نظارت را در نظام اسلامی فهرست می‌کنیم.

#### ۱- خدا و فرشتگان:

در بینش اسلامی هیچ موجودی نیست که زیر دید دقیق خداوند عالمیان نباشد، بنابراین در یک مؤسسه از بالاترین مقام تا پایین‌ترین آن را دستگاه خداوندی کنترل می‌کند و کوچکترین حرکت‌های مثبت و منفی انسان از دید خدا و فرشتگان مخفی نمی‌ماند.

رهبر اسلامی باید به شکل جدی و سخت به پرورش ایمان و اخلاق نیکو اقدام ورزد و هر عملی که باعث تضعیف ایمان و اخلاق حسنه در او می‌شود با آن به مبارزه بپردازد. (۹:۳۴)

پس نظارت و کنترل یکی از ارکان مدیریت به شمار می‌آید و مدیر به عنوان یکی از وظایف اصلی خود باید شیوه‌ها، امکانات و عملیات گوناگون تشکیلات را زیر پوشش نظارتی قرار دهد تا حرکت دستگاه‌ها به انحراف، و امکانات موجود به هرز نرود، مدیر در حیطه نظارت، کلیه فعالیتها را با برنامه می‌سنجد و در صورت تطابق شیوه‌ها و مقدار و نوع فعالیت‌ها با برنامه و اهداف تعیین شده، سلامت دستگاه مربوطه اعلان می‌شود ولی در صورت عدم تطابق عملیات واحدها و افراد با اهداف و برنامه، مدیر باید از اصل "هدایت" استفاده کند و با هدایتهای مناسب انحراف را اصلاح و خسارتها را جبران نماید.

در نظارت به مسائل زیر مورد توجه قرار می‌گیرند:

- ۱- نظارت، عملیات و برنامه را بایکدیگر تطبیق می‌کند.
- ۲- نظارت، میزان سلامت و یا بیماری دستگاه و فعالیتها را مشخص می‌سازد.
- ۳- نظارت، توان واحدهای مختلف را در انجام کارها بیان می‌دارد.
- ۴- نظارت، مقدار پیشرفت عملیات و فاصله آنها تا هدف روشن می‌نماید.
- ۵- نظارت، لزوم هدایت خواهی و ظرفیت هدایت پذیری را به دست می‌آورد.

#### انواع نظارت:

نظارت و کنترل بر یک سازمان را می‌توان با شیوه‌ها و مسائل گوناگون و از راههای مختلف انجام داد. در اینجا نظارت از جهت چگونگی و شیوه، بررسی می‌گردد که در این تقسیم بندی نظارت بر دو نوع تقسیم می‌گردد:

#### ۱- نظارت مستقیم:

نظارت مستقیم آن است که مدیر بدون هیچ واسطه‌ای بر کار دستگاه‌ها و نوع فعالیت‌ها ناظر باشد. از ریزترین تا درشت‌ترین مسائل را کنترل کند و شخصاً مراحل گوناگون نظارت را ببیند. در اسلام نظارت مستقیم را به آن مفهومی که مدیر بخواهد در جزئی‌ترین مسائل تشکیلاتی شخصاً ناظر باشد هرگز نمی‌پسندد و از چنین نظارتی مدیران سازمانها خود را شدیداً بر حذر می‌دارند، زیرا این آئین آسمانی را اعتقاد بر این است که هر چه قدر مدیر به کارهای فرعی و جزئی مشغول شود از کارهای اصلی و کلی که به منزله ریشه‌های جزئیانات هستند غافل می‌ماند.

حضرت علی (ع) می‌فرمود: کسی که خود را به کارهای غیر مهم مشغول سازد، کارهای مهمتر را ضایع کرده است. (۱۰)

"خداوند به خیانت چشمها و محتوای دلها و اندیشه‌ها آگاه است" (۱۲)

خداوند بر هر انسانی دو فرشته به نامهای "رقیب" و "عنید" را نگهبان قرار داده است که این دو، اعمال را اعم از خیر و شر می‌نویسند.

"سخنی از خیر و شر بر زبان انسان جاری نمی‌شود مگر این که رقیب و عنید می‌نویسد" (۱۳)

۲- نفسی لوازم:

نفس ملامت گر و یا وجدان اخلاقی که در درون انسان قرار دارد، در هر حال بر اعمال انسان نظارت می‌کند و هر گاه تمهیدات انسانی و اخلاقی شکسته شود و دامن بشر به خیانت و یا جنایتی آلوده گردد، این ناظر درونی شلاق تادیب را بر پیکر روح فرود می‌آورد.

"قسم به روز قیامت و قسم به ملامت گری که بشر را مورد گناهان سرزنش می‌کند" (۱۴)

بنابراین یکی دیگر از نیروهای نظارت کننده بر رفتار انسان وجدان اخلاقی است که مدیر می‌تواند با احیاء این نیروی درونی یک "خود نگهبانی" در فرد افراد تشکیلات به وجود آورد و زمینه را برای رشد سریع کارها فراهم سازد.

۳- نظارت همگانی:

اسلام مساله نظارت را تنها وظیفه دستگاه حاکمه و یا شخص حاکم نمی‌داند، بلکه به کلیه مردم به عنوان قانون شرعی و تکلیفی الهی آموزش می‌دهد که نسبت به سرنوشت یکدیگر علاقه نشان دهند و تبلور این علاقه و ایمان را در قانون امر به معروف و نهی از منکر به نمایش می‌گذارد، چنانکه قرآن می‌فرماید: "مردان و زنان با ایمان بعضی ناظر و سرپرست بر بعضی دیگر هستند به این معنا که همدیگر را امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند" (۱۵)

۴- مدیران:

از دیگر کسانی که در ارتباط با نظارت بر سازمان، مسؤولیت مستقیم دارد مدیر آن سازمان می‌باشد، مدیر در برابر جزء جزء تشکیلات و فرد فرد مشاغل در آن، مسؤول است. به طوری که مسؤولیت نظارت و کنترل در حوزه مدیریت از ارکان مدیریت به شمار می‌آید، یعنی هر گاه بر این وظیفه اساسی خدشه‌ای وارد گردد بنای مدیریت متزلزل و شیرازه سازمان از یکدیگر گسسته خواهد شد. پیامبر عالیقدر اسلام (ص) در مورد این که مسؤولیت نظارت هر تشکیلاتی بر عهده مدیر آن تشکیلات می‌باشد فرموده است:

"همه شما نگهبان و مسؤول یکدیگر هستید، پس امام مسؤول امت و مرد مسؤول خانواده و زن مسؤول بر امور خانه و فرزندان است. پس همه شما در منصب مدیریت مسؤول کسانی هستید که زیر نظر شما کار می‌کنند" (۱۶)

نتیجه گیری:

با مروری بر بحث نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی می‌توان نتیجه گرفت، مکتب انسان ساز اسلام در نظارت و کنترل

دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است که در هیچ یک از مکاتب و دیدگاه‌های مدیریتی نمی‌توان نظیر آن را یافت. انسان در این مکتب خود را در محضر خداوند می‌بیند و خداوند را همیشه ناظر بر اعمال و کردار خود می‌داند. در مکتب اسلام نظارت فرد بر خود، به عنوان نظارت درونی و خودسازی فردی بسیار مورد تاکید است. قدم اول و اساسی نظارت و کنترل در اسلام مبارزه با هوی و هوس است که همانا نظارت بر خویشتن نامیده می‌شود. چنین انسانی نیاز بسیار کمی به کنترل‌های مرسوم دارد. اهمیت نظارت و کنترل در اسلام نه تنها بارها توسط خداوند در قرآن بیان شده است، بلکه پیامبران وامامان پایه و اساس کار خود را بر این مبنا قرار داده‌اند. با توجه به تاکید بسیار بر نظارت عمومی که به عنوان امر به معروف و نهی از منکر از آن یاد می‌شود انسان مؤمن بر خود وظیفه می‌داند تا نسبت به کردار هموعان خود بی تفاوت نباشد. به طور کلی بر مدیران جامعه اسلامی است که زمینه‌های اعتقادی کارکنان را تقویت نمایند تا آنها به خود کنترلی برسند و حقیقتاً خداوند را ناظر بر اعمال و رفتار خود احساس نمایند تا در جامعه اسلامی کنترل‌ها و تنبیه و تشویق‌های فیزیکی جای خود را به خود کنترلی در نزد افراد بدهد.

منابع و ماخذ:

Robins, "Organization", Prentice Hall, 1996, Eighth, Eighth  
stephan p

- ۲- جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، سوم ۱۳۷۳.
- ۳- افجه‌ای، علی اکبر، مدیریت اسلامی، تهران: موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، سوم ۱۳۷۳
- ۴- قوچانی، محمد، فرمان حکومتی پیرامون حکومت مدیریت، شرح عهدنامه امیرالمومنین علی (ع) به مالک اشتر، مرکز آموزش مدیریت دولتی، دوم، تیرماه ۱۳۷۴
- ۵- رضائیان، علی، "شریان حیات مدرسه"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱.
- ۶- البراتی، محمد، رحمان، مادودور، بررسی نظارت‌های سازمانی و ارزیابی رفتار سازمانی از دیدگاه اسلامی با بکار بردن فرآیند تحلیلی "مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱.
- ۷- نبوی، محمد حسن، مدیریت اسلامی، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، دوم، بهار ۱۳۷۵.
- ۸- سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مدیریت اسلامی: تعریف مدیریت و شرایط و اوصاف مدیر، سوم، فروردین ۱۳۶۵، صص ۵۸-۵۹.
- ۹- مظفریان، منوچهر، رهبری، و مدیریت در اسلام، مؤسسه مطبوعاتی عطائی، ۵۴.
- ۱۰- غرر الحکم
- ۱۱- سوره بقره، آیه ۲
- ۱۲- سوره مؤمن، آیه ۱۹
- ۱۳- سوره ق، آیه ۸
- ۱۴- سوره قیامت آیات ۱-۲
- ۱۵- سوره توبه، آیه ۷۱
- ۱۶- صحیح بخاری، جلد ۲، باب النکاح

منبع: نشریه اندیشه دینی (مقاله‌ای جهت ارزیابی از دانشگاه شیراز)