



### Participatory budgeting model in the university program and budget subsystem

Ali Mohammadi Bazargani <sup>1</sup> | Hamid Mortazaniya <sup>2</sup>

Research Paper

Received:  
2024/02/10  
Revised:  
2024/02/10  
Accepted:  
2025/02/10  
Published:  
2024/02/10

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

#### Abstract

The purpose of this research is to identify and prioritize the model of participatory budgeting in the subsystem of university program and budget. The current research is qualitative-quantitative and exploratory in terms of its practical purpose and method. The data were collected in two library and field stages, including semi-structured interview and two-situation-multiple-choice questionnaire, and in terms of data analysis method, in this research, content analysis, thematic analysis, and structural equation modeling technique have been discussed. The theme analysis was identified and refined and reviewed by experts; Then the findings of the research in the two areas of descriptive results of demographic characteristics and descriptive results of the research were analyzed and reported with the help of SPSS and PLS software. Regarding the classification of these factors, which was obtained based on data refinement through PLS software, it shows five dimensions, 9 components and 32 indicators. (sub-component) was confirmed, according to the investigations that were carried out and weighting using multi-criteria decision-making methods, respectively, the dimensions of executive requirements, systems, culture, structure and resources were important, each of these factors has its own component and Key indicators for the realization of the participatory budgeting model in the academic financial system.

**Keywords:** Budgeting, participatory budgeting, university system, transparency, university budgeting.

DOR:

1. Financial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. Amb7011@gmail.com
2. Corresponding Author: Ph.D, Financial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. Mortazaniya@ihu.ac.ir

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







سال سی و دوم  
زمستان ۱۴۰۳  
صص: ۷۷-۴۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۱/۱۲/۲۷  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۲/۰۳/۲۱  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۳/۲۱  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۲/۰۴/۱۴

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

DOR:

## کنترل استراتژیک از نگاه نهج البلاغه

محمد مختاری<sup>۱</sup> | مهدی محمدی نسب<sup>۲</sup>

### چکیده

کنترل و نظارت استراتژیک یکی از وظایف اصلی مدیریت استراتژیک است که تحقق جهت‌گیری‌ها، اهداف و راهبردهای تدوین شده را پی‌گیری می‌کند. اهمیت کنترل و نظارت استراتژیک با افزایش پویایی و پیچیدگی بستر محیط خارجی و داخلی بیشتر می‌شود. در زمان امیرالمؤمنین علی (ع) اشخاص امین و خبره و قابل‌اعتماد برای کارهای گوناگون منصوب می‌شدند و از آنان خواسته می‌شد تا در بخش‌های مختلف روابط اجتماعی، حاضر و ناظر و امین و رابط و چشم حکومت باشند و مسائل گوناگون را به حکومت و یا مردم منتقل کنند و پل ارتباطی میان مسئولان جامعه و مردم باشند. این مطالعه کیفی که روش جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های آن، اسنادی و کتابخانه‌ای بوده، با هدف یافتن و توصیف انواع نظارت و کنترل استراتژیک در مدیریت اسلامی با تأکید بر کتاب نهج‌البلاغه انجام گرفته و به‌روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و تکنیک فیش‌برداری، به تشریح اهمیت کنترل و نظارت راهبردی و ارائه کلیاتی از مفاهیم و بخش‌های مختلف این حوزه پرداخته است. در این مطالعه، حدود ۱۶۹۶ مضمون از کتاب نهج‌البلاغه استخراج، پایش، خلاصه و طبقه‌بندی گردیده است و درانتها به ۱۴ مفهوم کلیدی دست یافته و در قالب مدلی ارائه شده است. پایه‌گذاری یک جامعه اسلامی که می‌خواهد بر اساس مبانی و ارزش‌های اسلامی و در جهت تحقق اهداف اسلامی شود، مستلزم نظام‌های کنترلی هماهنگ با این ارزش‌ها و اهداف می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: نظارت، کنترل، حضرت علی (ع)، نهج‌البلاغه، کنترل استراتژیک

۱. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد. مدیریت بازرگانی. دانشگاه قم. قم. ایران. mohamadmokhtari90@gmail.com

۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران.



## مقدمه

انجام درست وظایف مدیریت توسط کنترل به عنوان یکی از اجزای اصلی مدیریت تضمین می‌گردد. گاهی انحراف در جهت‌گیری کلی در اجرای برنامه، ما را از هدف دور می‌سازد هرچند جزئیات برنامه هم به صورت دقیق اجرا شود (پورجعفری، ۱۴۰۰). بنابراین برای کسب اطمینان از این که اقدامات و فعالیت‌های جاری سازمان در جهت اهداف پیش‌بینی شده و منطبق با اقدامات برنامه‌ریزی شده می‌باشد، فرآیند کنترل ضرورت می‌یابد (محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴). بر این اساس می‌توان از بروز بسیاری از مشکلات و مسائل سازمان‌ها و در سطح کشور با اعمال نظام نظارت و کنترل کارآمد پیش‌گیری کرد. کنترل به دو شکل عملیاتی و استراتژیک اعمال می‌شود، در کنترل عملیاتی نظارت طبق الگویی از پیش تعیین شده به صورت پیش از عمل، حین عمل و پس از عمل انجام می‌شود؛ اما با توجه به ناپیوستگی‌های محیطی (نیروهای اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی) کنترل استراتژیک فعالیتی منظم است که در آن نتایج موردنظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین شده، سیستم دریافت اطلاعات طراحی و اختلاف و انحرافات مشاهده شده عملیات با پیش‌بینی‌ها، ارزیابی و میزان اهمیت آن‌ها مشخص می‌شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد (ترابی و همکاران، ۱۴۰۱؛ استونر، ۱۹۸۳). آنچه موضوع اصلی کنترل استراتژیک است، کنترل بخش بسیار مهمی از فرآیند مدیریت استراتژیک جهت اطمینان مسیر مناسب استراتژی‌ها و مدیریت مؤثر سازمان است که اغلب به اندازه لازم، به آن پرداخته نمی‌شود (خاشعی ورنامخواستی و همکاران، ۱۴۰۳). کنترل استراتژیک به مدیران امکان می‌دهد همواره بر تمام مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک نظارت داشته و از انحرافات احتمالی آن جلوگیری کنند (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۳). فرآیند کنترل استراتژیک بخش مهم و اغلب ناآشکار سازمان است که مدیریت اثربخش سازمان به آن نیاز دارد (لورنژ و همکاران، ۱۳۹۰). کنترل استراتژیک توانایی سازمان برای تبادل نتایج با محیط و انطباق با تغییرات محیطی است. محققان میان کنترل عملیاتی و استراتژیک تفاوت قائل هستند، که به طور خاص کنترل استراتژیک بر برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز است درحالی که کنترل عملیاتی بر عملیات روزانه تأکید دارد (خاشعی ورنامخواستی و نورنژاد و نوش، ۱۳۹۹).

در آموزه‌های اسلامی نیز، کنترل عمیقاً مورد توجه است و بنیادهای اساسی محاسبه، نظام سنجش، میزان و چگونگی عملکرد افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، ملت‌ها و تمدن‌ها را تشکیل می‌دهد (حبیبی تبار، ۱۳۹۷). اسلام برای اعمال کنترل بر سازمان‌ها و تشکیلاتش شیوه‌های مخصوصی دارد. کنترل در نظام ارزشی اسلام همه‌جانبه و نظام‌مند است. یعنی علاوه بر این که فرد وظیفه دارد به‌طور خودکنترل وظایف و تکالیف محول‌شده را به‌درستی انجام دهد، نظام هستی به‌گونه‌ای تبیین شده است که فرد از ابعاد گوناگون بر اساس اعتقادات و باورهای خود تحت نظارت قرار می‌گیرد (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۹۱). بنابراین نظام کنترلی که می‌توان از منابع دینی استخراج کرد، نظامی جامع، کامل، عادلانه و منحصر به فرد است (تقوی دامغانی، ۱۳۸۷).

حکومت امیرالمؤمنین یک الگوی برجسته مدیریت اسلامی است که نظام کنترل استراتژیک را می‌توان از سیره ایشان استخراج کرد. پژوهش‌های محدودی درباره مورد نحوه مدیریت، نظارت و کنترل مدیریتی حضرت علی (ع) صورت گرفته که اغلب به‌صورت تک بعدی مانند خودکنترلی یا کنترل را در سطح عام مطرح کرده‌اند و کنترل استراتژیک را مدنظر نداشته‌اند، از این رو با بررسی انجام‌شده در زمینه کنترل استراتژیک در سیره امیرالمؤمنین به‌صورت عام و در کتاب گرانقدر نهج‌البلاغه به‌صورت خاص، خلأ پژوهشی وجود دارد که این پژوهش در پی رفع آن است.

## مبانی نظری و پیشینه

### کنترل در مدیریت

کنترل در دانش مدیریت یکی از پایه‌های اصلی مدیریت است و در میان مؤلفه‌های مختلف مدیریت نظیر: هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، سنجش و ارزیابی، مقوله کنترل از حساسیت و اهمیت حیاتی برخوردار است به‌گونه‌ای که ناکامی در آن برابر با ناکامی در مدیریت می‌باشد (میرزاآقایی کیاکلایی و هویدا، ۱۳۹۷، محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴، سجادی، ۱۳۸۵). در حقیقت، انجام سایر وظایف مدیریت به‌نحو کارا و اثربخش تابع کنترل است. مثلاً به‌دلیل ارتباط تنگاتنگ میان کنترل و برنامه‌ریزی، برخی از نویسندگان علم مدیریت، کنترل و برنامه‌ریزی را به دو تیغه یک قیچی تشبیه کرده‌اند که بدون هر

یک از تیغه‌ها، قیچی قادر به کار کردن نیست و فایده‌ای نخواهد داشت (پیرنیاکان، ۱۳۹۹). چنانچه سیستم کنترل مؤثر باشد می‌تواند در راستای اهداف سازمان تمامی نواقص و انحرافات صورت-گرفته در سایر وظایف و عناصر سیستم را شناسایی و برطرف کند. هر نوع مدیریتی که بدون سیستم کنترل باشد، فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه-ها می‌باشد (حبیبی تبار، ۱۳۹۷، خانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ جاسبی، ۱۳۶۸) به عبارت دیگر، مهم‌ترین مسأله‌ای که لزوم کنترل 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 ضروری به نظر می‌رسد (خانی و همکاران، ۱۳۹۷).

مسأله کنترل در امور حکومتی به خاطر جایگاه آن در مدیریت جامعه از ضرورت بیشتری برخوردار است و حاکمان برای رسیدگی دقیق به امور جامعه و مردم و مدیران و کارکنان در رده-های مختلف، ناچار به نظارت و کنترل دقیق و مستمر می‌باشند و اگر این کنترل در رده‌های مختلف سازمان‌ها و دستگاه‌های حکومتی صورت نپذیرد، نتیجه آن بی‌عدالتی، رشوه‌خواری، حیف و میل بیت‌المال و ایجاد مفاسد اقتصادی و اخلاقی با زیان‌های جبران‌ناپذیر خواهد بود (محقق، ۱۴۰۰).

تعاریف گوناگونی از کنترل ارائه شده است که در همه آن‌ها یک نقطه اشتراک وجود دارد و آن این که کنترل عبارت است از مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد و نقطه افتراق آن به تقدم و تأخر آن است. به گونه‌ای که نظارت همراه با برنامه‌ریزی و پیش از اقدام صورت می‌گیرد؛ اما کنترل بعد از وقوع انحراف احتمالی. چنانچه این اقدامات پیشین به نحوی صحیح انجام پذیرد، محدوده اجرایی نظارت پسین به حداقل می‌رسد (پیرنیاکان، ۱۳۹۹: ۶۹).

در اینجا به برخی از تعاریف متعدد نظارت در اصطلاح آن اشاره می‌شود: کنترل به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که با هدف تضمین موفقیت یک رفتار معین انجام می‌پذیرد (میرزاآقایی کیاکلایی و هویدا، ۱۳۹۷). کنترل ارزیابی موشکافانه و نقادانه طرح‌ها و فعالیت‌ها و نتایج، به گونه-ای است که اطلاعاتی را برای اقدامات آتی فراهم کند (ترابی و همکاران، ۱۴۰۱). کنترل عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد برای به‌دست آوردن این اطمینان که هدف‌های سازمان و طرح-های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است. ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای

آن‌ها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات، نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده، تعریف شده است (حبیبی تبار، ۱۳۹۷؛ جاسبی، ۱۳۶۸). کنترل مشاهده و بررسی عملکرد افراد، عملیات و نتایج به دست آمده و مقایسه آن‌ها با عملکرد، عملیات و نتایج پیش‌بینی شده و در صورت نیاز ارائه اصلاحاتی جهت اصلاح افراد، برنامه، عملیات و یا نتایج است (ترابی و همکاران، ۱۴۰۱؛ خانی و همکاران، ۱۳۹۷). دان بار (۱۹۸۱) کنترل سازمانی را در یک چرخه سه مرحله‌ای بیان نموده است: الف. برنامه‌ریزی و تعیین یک هدف یا استاندارد عملکرد؛ ب. کنترل و سنجش فعالیت‌هایی که برای دستیابی به اهداف طراحی می‌شوند؛ ج. انجام اصلاحات در شرایطی که به اهداف و استانداردها نائل نشود (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۴).

در حکومت علوی، نظارت متقابل مردم و حاکمان یک اصل بنیادی در نظام اجتماعی شمرده شده و حکومت پویا و ملت آگاه را بر این امر مهم فرا خوانده‌اند. حضرت علی (ع) برای جلوگیری از هر گونه ظلم و ستم و کم‌کاری و نیز جریان امور در مجرای صحیح خویش سازوکارهایی را در امر مهم نظارت به کار بسته‌اند تا ضمن جلوگیری از هر گونه ایجاد اشکال در مجاری امور، سرمشقی نیز برای آیندگان باشد (مولائی، ۱۳۸۵). در نظام مدیریتی اسلام کنترل محدود به مدیر نمی‌شود، بلکه بخش عمده‌ای را به ایمان و وجدان مردم واگذار می‌نماید. در سطح سازمانی هدف نظارت و کنترل از دیدگاه امیرمؤمنان علی (ع) عبارت است از:

۱. زدودن بدی‌ها و رشد دادن خوبی‌ها "به وسیله خوبی با بدی بستیزید"، "گنه کار را به وسیله پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن"؛
۲. بهبود رفتار کارگزاران و کارکنان؛
۳. ارتقای بینش کارگزاران نسبت به کارگزاری (این که کارگزاران مسئولیت و مدیریت خود را طعمه و شکاری به چنگ آمده ندانند)؛
۴. دقت و سرعت در کار (ولیکانی، ۱۳۷۹).

در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه کنترل اغلب واژه نظارت و کنترل را به صورت جایگزین استفاده کرده‌اند. در این پژوهش نیز با اغماض در مواردی این دو واژه با وجود تفاوت‌هایی که دارند یکی در نظر گرفته شده‌اند.

## نظارت و کنترل استراتژیک

رایبزی یکی از سه هدف عمده تئوری سازمان را تسهیل نظارت و کنترل می‌داند (حبیبی تبار، ۱۳۹۷). کنترل و نظارت استراتژیک یا راهبردی از جمله وظایف مدیران در حوزه اداره سازمان‌ها و از مهم‌ترین این بخش‌ها محسوب می‌گردد (یوسفیان و همکاران، ۱۳۹۵). کنترل استراتژیک آخرین گام در فرآیند مدیریت استراتژیک است و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت انجام می‌شود (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۷). در کنترل عملیاتی در یک دوره کوتاه روی یک واحد سازمانی تأکید می‌شود و به نظارت و راهنمایی میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف سالانه پرداخته می‌شود؛ اما در کنترل استراتژیک، نتیجه عملیات انجام شده و اطلاعات مربوط به ارقام ورودی کنترل می‌شود (دفت، ۱۳۹۳). کنترل و نظارت در سازمان از چند جهت دارای ارزش و اهمیت فراوان است که می‌توان موارد زیر را به عنوان نمونه برای آن برشمرد: از نظر نظم‌دهی به امور جاری در سازمان، شفاف‌سازی روندهای موجود و ایجاد امکان پیگیری مسئولیت‌های هر واحد در حوزه‌های مختلف سازمان. بنابراین پرداختن به جنبه‌های مختلف کنترل و نظارت استراتژیک در سازمان و اشراف بر مفاهیم مربوط به آن از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشد (یوسفیان و همکاران، ۱۳۹۵). از طریق کنترل راهبردی می‌توان از درستی راهبرد و اجرای مناسب راهبرد، اطمینان پیدا کرد و چنانچه به هم پیوسته، هماهنگ و یکپارچه انجام شود، باعث هم‌افزایی دوچندان در سازمان می‌شود (ترابی و همکاران، ۱۴۰۱).

سازمان‌ها از طریق کنترل استراتژیک می‌توانند به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت استراتژیک پرداخته و در صورت بروز هرگونه خللی در این فرآیند، آن حوزه‌هایی که نیازمند توجه بیشترند را پشتیبانی کنند (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۳). چنانچه سازمان بخواهد با ویژگی‌ها و نیازهای محیطی‌اش هماهنگی مؤثری داشته باشد، کنترل استراتژیک یک ضرورت است. ماهیت و جوهره محیط همان چیزی است که فرآیند کنترل استراتژیک را به پیش می‌برد. کنترل و نظارت استراتژیک به عنوان فرآیندی که انحرافات از چشم‌انداز و سیاست‌های کلی معطوف به آن را مشخص و به سمت اهداف هدایت مجدد می‌کند، نیازمند یادگیری و پویایی، و تطابق با پیچیدگی‌ها و تغییرات مستمر محیطی است. هدف اولیه کنترل استراتژیک ایجاد تسهیل در امر یادگیری سازمانی است. این یادگیری به گونه‌ای است که سازمان را از طریق الزامات محیطی



بیرونی که بر آن تحمیل می‌شود رو به جلو هدایت می‌کند (ام. کیسر، ۱۴۰۲؛ معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۷).

امروزه به دلیل بالابودن سرعت تحولات و رقابت، مدیران باید همواره عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را کنترل کنند. از این رو، کنترل استراتژیک برای آگاهی از شرایط محیطی بیرونی و پاسخ‌گویی به آن ایجاد شده و غالباً یک منبع سریع تغییر و غیرقابل پیش‌بینی به‌شمار می‌آید (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۳). انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی مستلزم شناخت قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و نیز استفاده از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی است و این موضوع از طریق یک سیستم کنترل استراتژیک جامع امکان‌پذیر است. کنترل استراتژیک شامل نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک به‌عنوان یک کل بوده، نقش تضمین عملکرد مناسب این فرآیند را دارا می‌باشد. کنترل تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی، پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی، تعیین و تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها، حتی نحوه کنترل استراتژی‌ها را دربردارد (شکوهِی و برآهویی، ۱۳۸۶). از آنجایی که کنترل و نظارت در سازمان در کشورهای غربی زودتر از کشور ایران پیگیری شده و در این حوزه پیشگام هستند می‌توان از نظریات و نگرش اندیشمندان غربی برای گسترش درک سازمانی مدیران در خصوص کنترل و نظارت استراتژیک بهره‌مند گردید (یوسفیان و همکاران، ۱۳۹۵).

در موضوعات مدیریتی، سیستم کنترل استراتژیک مدیران را در ارزیابی رابطه استراتژی سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهدافش و هنگام بروز اختلاف برای زمینه‌هایی که نیازمند توجه می‌باشد، یاری می‌رساند. کنترل استراتژیک دارای ویژگی‌های متفاوتی است که بستگی به حالت محیط خارج دارد و شامل کنترل تدریجی استراتژیک و کنترل بنیادی استراتژیک می‌باشد (لورنژ و همکاران، ۱۳۹۰). کنترل تدریجی استراتژیک، بر حفظ جهت‌گیری استراتژیک خاصی تمرکز دارد. اساساً در این کنترل تأکید می‌شود که مفروضات حیاتی محیطی پیشین که زیربنای استراتژی خاصی را تشکیل می‌دادند، هنوز دارای اعتبار می‌باشند و کسب‌وکار با وجود اغتشاش و آشفتگی هنوز به تبعیت از این مفروضات اداره می‌شود. کنترل تدریجی استراتژیک، هنگامی که مجموعه نیروهای بیرونی و درونی سازمانی نسبتاً آرام می‌باشد، مناسب است. کنترل بنیادی استراتژیک

زمانی کاربرد دارد که تحت برخی از شرایط ناپیوستگی، حفظ و نگهداری نوسانات، به سادگی سازمان را به جایگاهی که بقای موفقیت آمیزش در آن است، نخواهد رساند. در اینجا چالش شامل تنظیم مجدد مسیر استراتژی، تصمیم‌گیری راجع به سطوح نسبی اطمینان و نیز حرکت تدریجی برای استراتژی جدید و مستلزم یک تغییر بنیادی ذهنی و رهایی فرد از تفکر سنتی، توانایی ایجاد تغییر در مفروضات و مواجهه با خلق مزیت بیرونی ناشی از ناپیوستگی است (لورنژ و همکاران، ۱۳۹۰؛ ام. کیسر، ۱۴۰۲).

### پیشینه پژوهش

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، پژوهشی به‌طور اختصاصی نظارت و کنترل استراتژیک را از منظر نهج البلاغه مورد بررسی قرار نداده است. با توجه به این موضوع، پژوهش‌های پیشین در زمینه نظارت و کنترل براساس دیدگاه امام علی (ع) به‌صورت موردی مشاهده می‌شود، که به برخی از آن اشاره می‌شود:

خانی (۱۳۹۹) در پژوهش با عنوان "بررسی مدل کنترل راهبردی علوی با استفاده از رویکرد تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد در یک سازمان دفاعی و ارائه توصیه‌های راهبردی"، مؤلفه‌های مدل را مورد تحلیل قرار داده و از ۱۲۸ مؤلفه این مدل، ۲۸ مورد در ربع تمرکز، ۳۶ مورد در ربع استمرار کار خوب، ۲۹ مورد در ربع اولویت پایین و ۳۵ مورد در ربع اتلاف منابع قرار گرفتند. با توجه به ۴ ربع ماتریس اهمیت عملکرد، به مدیران سازمان دفاعی پیشنهاد شد که روی مؤلفه‌های قرار گرفته در ربع اول تمرکز کنند و عملکرد را افزایش دهند، عملکرد در مؤلفه‌های ربع دوم و سوم نیاز به تغییر خاصی ندارد و عملکرد در مؤلفه‌های ربع چهارم نیاز به کاهش دارد.

خانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل فراتلفیق کنترل راهبردی با رویکرد سیستمی "انجام داده‌اند و با بررسی مدل‌های کنترل راهبردی طراحی شده در دسترس به مدلی ترکیبی برای کنترل راهبردی در سطح کلان با روش فراترکیب دست یافته است. این مدل دارای ورودی، فرآیند، خروجی، پیامد و بازخورد است و هریک از بخش‌های سیستم، خود دارای زیرمجموعه‌هایی است که در مدل نهایی بیان شده است.

خانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "تبیین و مدل‌سازی مفهومی کنترل اسلامی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام" و جمع‌آوری داده‌ها از دو کتاب نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، با استفاده از روش تحلیل مضمون بیش از ۲۸۰۰ مضمون اولیه، شناسایی نموده‌اند. مضامین اولیه در قالب ۱۳۳ مضمون اصلی دسته‌بندی و سپس ۱۳۳ مضمون اصلی در قالب ۳۸ مضمون سازمان‌دهنده سازمان‌دهنده شده و ۳۸ مضمون سازمان‌دهنده نیز در قالب هشت مضمون فراگیر قرار گرفته‌اند. این هشت مضمون عبارتند از: ویژگی‌های نیروی انسانی، انواع کنترل، اصول حاکم بر کنترل، تنبیه و تشویق، ضرورت کنترل، بسترسازی، آفات کنترل و پیامدها.

میرزاآقایی کیاکلایی و هویدا (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "نظام کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی" به عدالت در سیستم نظارتی اسلام بر اساس آیات قرآن، نهج‌البلاغه و روایات تأکید نموده است. طبق بررسی آنان، در آموزه‌های دینی دستوراتی وجود دارد که مدیران مجموعه‌ها و سازمان‌های اسلامی را به داشتن یک نظام دقیق، جدی و عادلانه نظارت و کنترل سفارش می‌نماید. بنابراین انواع نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی را توصیف نموده‌اند.

حداد (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان "کنترل و نظارت از دیدگاه حضرت علی (ع)" بر نظارت درونی و نظارت بیرونی از دیدگاه حضرت علی (ع) تأکید نموده و نگاهی دارد به بیانات حضرت علی (ع) راجع به بحث نظارت و کنترل و شیوه کنترل و نظارت ایشان در دوره کوتاه خلافت و واکنش حضرت علی (ع) در برابر خیانت‌ها و فسادهای مالی و حکومتی را بررسی می‌کند. وی مهم‌ترین شاخصه برقراری یک نظام دقیق و عادلانه را، تنبیه و تشویق بیان نموده است. مهم‌ترین ابزار عملی این کنترل و نظارت اصل امر به معروف و نهی از منکر در نظام حکومتی معرفی شده و نتیجه حاصل از این پژوهش نظارت دقیق پس از شروع کار و در ادامه راه برای تداوم و ثبات کار حکومت است.

محمودیان و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "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 نهج‌البلاغه تأکید می‌کنند. نظام ارزشیابی و نظارت اسلامی از نگاه نهج‌البلاغه امام علی (ع) و مبانی الهی و انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی از کلام نورانی ایشان نیز مورد بررسی قرار گرفته است. دهقانی‌نژاد بهرام‌آبادی (۱۳۹۲) هم در پژوهش خود با عنوان "منابع

قدرت سیاسی و ابزار کنترل آن در نهج البلاغه "منابع قدرت سیاسی و ابزار کنترل قدرت سیاسی، کنترل بیرونی، نقش دستگاه قضایی در کنترل قدرت، نظارت عمومی و مردمی، کنترل درونی قدرت سیاسی و خودکنترلی را مورد توجه قرار داده است. نظارت حین انجام کار، نظارت مستقیم و پنهانی و ابزار تشویق و تنبیه از جمله مواردی است که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شده است. جهانگیری (۱۳۹۲) در مطالعه خود با عنوان "سیستم نظارت بر مدیران در مدیریت علوی با تأکید بر نهج البلاغه" عدالت و حق محوری را به عنوان معیارهای اصلی نظارت و کنترل توسط حضرت علی (ع) معرفی نموده و نظارت درونی، خودکنترلی، نظارت مستقیم و غیرمستقیم به صورت رسمی و غیررسمی به عنوان نظارت ترکیبی توسط ایشان بر مدیران و کارگزارانشان بیان شده است. کارآمدی، صلاحیت، سلامت اخلاقی، تعهد و تخصص معیارهای انتخاب مدیران و کارگزاران حکومتی در زمان حکومت حضرت علی (ع) است که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود.

ابروش (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان بررسی سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سیره امام علی (ع) سازوکارهای غیررسمی کنترل تعاملی را شناسایی و معرفی نموده است که شامل: امر به معروف و نهی از منکر، کسب اطلاعات از مجاری غیررسمی و آموزش سرمایه‌های انسانی در خارج از تعاملات سازمانی برای جبران نواقص کنترل رسمی توسط امام علی (ع) استفاده می‌شده است.

فروزنده (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان "نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی" بر خودکنترلی و نظارت درونی و بیرونی با ابزار امر به معروف و نهی از منکر در چارچوب اعتقادات و باورهای اسلامی و همچنین نظارت الهی بر انسان متمرکز شده و مبتنی بر آیات قرآن و احادیث می‌باشد و روش‌های خودکنترلی و آثار خودکنترلی را بررسی کرده است.

مولایی (۱۳۸۵) نیز در تحقیقی با عنوان "نگاهی به نظارت و کنترل در آموزه‌های نهج البلاغه" میزان ضرورت نظارت و کنترل در دستگاه‌های حکومتی از دیدگاه حضرت علی (ع) را بیان نموده است. رعایت عدالت و حق محوری در امر نظارت و کنترل و انتخاب بازرسان صداقت‌پیشه و وفادار دیگر مباحث مطرح شده در این تحقیق می‌باشد.

با بررسی مطالعات پیشین در زمینه موضوع پژوهش، مشخص گردید که اغلب مطالعات مسأله نظارت و کنترل را به صورت عام یا به تفکیک و موردی در نظر گرفته‌اند؛ اما پژوهشی به بررسی کنترل استراتژیک از دیدگاه امام علی (ع) نپرداخته است و در پژوهش‌های خانی و همکاران، کنترل اسلامی از دیدگاه امام علی (ع) با رویکرد عملیاتی در قالب مدلی ارائه شده است و مؤلفه‌های همان مدل با رویکرد تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد به عنوان راهبرد در ۴ ربع ماتریس تفکیک شده است. بر این اساس، پژوهش حاضر سعی نموده خلأ پژوهشی کنترل استراتژیک از دیدگاه نهج البلاغه را در قالب الگویی جامع و کاربردی ارائه نماید.

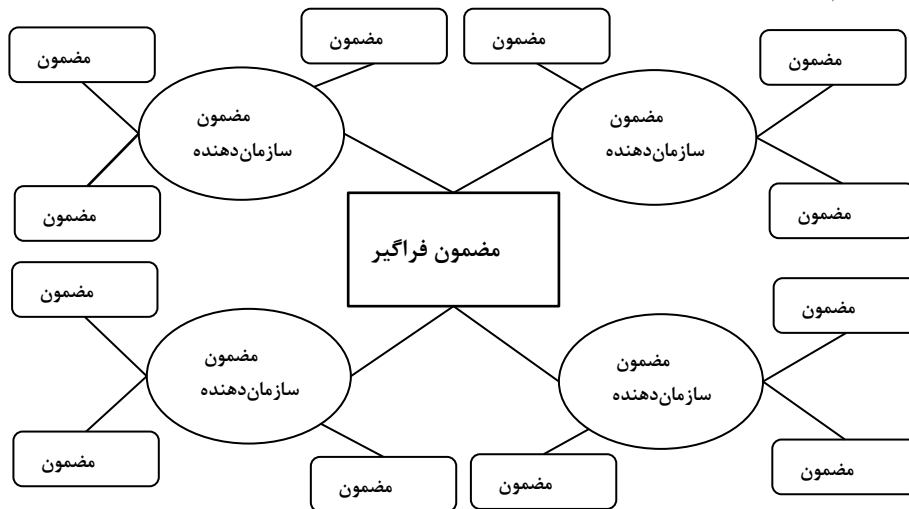
### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، با هدف ارائه الگوی کنترل استراتژیک از دیدگاه نهج البلاغه است و برای نوع‌شناسی پژوهش از الگوی پیاز بهره برده است. بنابراین پژوهشی کیفی با هدف کاربردی و ماهیتی توصیفی-اکتشافی است که از فلسفه تفسیری تبعیت می‌کند و با رویکرد استقرایی صورت گرفته است. استراتژی پژوهش حاضر تحلیل مضمون است و جمع‌آوری داده‌ها به روش اسنادی و کتابخانه‌ای و تکنیک فیش‌برداری انجام شده است. 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 (خانی و همکاران، ۱۳۹۷). قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به صورت 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 پایه<sup>۱</sup> (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، ب) مضامین سازمان‌دهنده<sup>۲</sup> (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)، ج) مضامین فراگیر<sup>۳</sup> (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل). سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها مانند شکل (۱) نشان داده می‌شود (سلطانی و خانی، ۱۳۹۵). نکته قابل توجه آن‌که، باید دقت شود

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

که تحلیل داده‌ها به نحوی انجام شود که کلیت و یکپارچگی آن‌ها دچار اختلال نشده و به صورت یک کل و در ارتباط با هم، مورد بررسی قرار گیرد. برای انجام نظام‌مند مراحل تحلیل مضمون از نرم‌افزار MAXQDA.20 استفاده شد.



شکل ۱. ارتباط شبکه‌ای انواع مضامین با یکدیگر (خانی و همکاران، ۱۳۹۷)

## یافته‌های پژوهش

پژوهشگران با مطالعه دقیق و همراه با تأمل و تفکر کتاب نهج البلاغه سعی نمودند، مضامین و مطالب مرتبط را از بیانات امام علی (ع) استنباط و استنتاج نمایند و با تحلیل مضامین به دست آمده، شیوه‌های نظارت و کنترل استراتژیک حضرت علی (ع) به ویژه در دوره حکومت را بررسی، ابزارهای نظارت و کنترل استراتژیک حضرت علی (ع) را شناسایی نموده و مهم‌ترین معیارها و شاخص‌های نظارت و کنترل استراتژیک آن حضرت را در دوره زمامداری ایشان استخراج نماید. جهت درک و فهم مفاهیم و موضوعات مختلف از دیدگاه نهج البلاغه قدم اول شناخت شخصیت صاحب سخن و زمان و شرایط مطرح شدن سخنان و نظرات امام (ع) است که کمک می‌کند ادراک مفاهیم و مقاصد ایشان آسان‌تر و موثق‌تر باشد. نهج البلاغه حاوی سخنان حضرت به ویژه در دوره زمامداری امام (ع) و در اختیار داشتن قدرت سیاسی جامعه بیان شده است که با توجه به

قلمرو و حیطه جغرافیایی گسترده حکومت ایشان، نشان‌دهنده نگاه راهبردی ایشان در سطح حکومتی است از این روی مفاهیم و مضامین استخراجی از بیانات امام علی (ع) پیرامون بحث نظارت و کنترل در حوزه مدیریتی ایشان، در سطح راهبردی قابل استفاده است و در دل خود راه-کارهای سطح عملیاتی را نیز دارد. به عبارتی، با توجه به ناپیوستگی‌های محیطی که شامل نیروهای اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی است، در نظارت و کنترل استراتژیک حوزه عمل فراتر از کنترل‌های عملیاتی است و فراتر از مرزهای سازمان را پوشش می‌دهد. بر این اساس، تأکید می‌شود پژوهشگر با رویکرد استراتژیک به استخراج مضامین مرتبط با نظارت و کنترل پرداخته است، هر چند اشاره مستقیم تحت این واژه در نهج البلاغه وجود ندارد.

در این پژوهش جهت اعتباربخشی نتایج پژوهش تلاش گردید فرآیند پژوهش به دقت گزارش شود، ضمن این که نتایج حاصل از تحلیل مضمون توسط خبرگان و استادان دانشگاه و حوزه علمیه در حوزه پژوهش نهج البلاغه و مدیریت، به عنوان نمونه: دکتر دلشاد تهرانی و حجت-الاسلام واهب مورد تأیید قرار گرفت. همچنین تطبیق مضامین استخراج شده با تفاسیر و شرح‌های نهج البلاغه از جمله: شرح ابن ابی الحدید، شرح ابن میثم بحرانی و شرح پیام امیرالمؤمنین تأیید شده است. برای استخراج مضامین با استفاده از نرم‌افزار تمامی نهج البلاغه چند بار مطالعه شد و به هر کدام از داده‌های مرتبط با موضوع یک عنوان یا مضمون اختصاص یافت که در قالب ۱۵۲۹ مضمون پایه غیر تکراری (۱۶۹۶ مضمون با موارد تکراری) استخراج شد. تعداد این مضامین به تفکیک منبع در جدول (۱) قابل مشاهده است.

جدول ۱. نمایش آماری مضامین کشف شده از منابع

منبع	مضامین استخراجی	منبع	مضامین استخراجی	منبع	مضامین استخراجی	منبع	مضامین استخراجی
خطبه ۴	۱۶ عدد	خطبه ۱۶	۱۹ عدد	خطبه ۳۲	۳۴ عدد	خطبه ۵۸	۵۸ عدد
خطبه ۴۰	۱۶ عدد	خطبه ۴۱	۳۳ عدد	خطبه ۴۳	۱۹ عدد	خطبه ۵۱	۱۲ عدد
خطبه ۵۶	۱ عدد	خطبه ۶۱	۶ عدد	خطبه ۶۸	۲ عدد	خطبه ۶۹	۲۱ عدد

جدول ۱. نمایش آماری مضامین کشف شده از منابع

مضامین منبع	مضامین منبع	مضامین منبع	مضامین منبع	مضامین منبع	مضامین منبع	مضامین منبع	مضامین منبع
خطبه ۱۴ عدد	خطبه ۱۲۱	خطبه ۳۵ عدد	خطبه ۱۱۹	خطبه ۱۵ عدد	خطبه ۱۱۸	خطبه ۶۷ عدد	خطبه ۸۶
خطبه ۳۵ عدد	خطبه ۱۳۴	خطبه ۳۷ عدد	خطبه ۱۳۱	خطبه ۴۶ عدد	خطبه ۱۲۷	خطبه ۳۲ عدد	خطبه ۱۲۵
خطبه ۳ عدد	خطبه ۱۶۴	خطبه ۲۵ عدد	خطبه ۱۵۷	خطبه ۱۲ عدد	خطبه ۱۴۶	خطبه ۶ عدد	خطبه ۱۳۶
خطبه ۴۱ عدد	خطبه ۱۷۶	خطبه ۴ عدد	خطبه ۱۷۵	خطبه ۱۳ عدد	خطبه ۱۶۸	خطبه ۳۷ عدد	خطبه ۱۶۵
خطبه ۲۶ عدد	خطبه ۱۸۵	خطبه ۴۶ عدد	خطبه ۱۸۳	خطبه ۵ عدد	خطبه ۱۸۲	خطبه ۱۷ عدد	خطبه ۱۷۸
-	-	خطبه ۶ عدد	خطبه ۲۲۷	خطبه ۱۲ عدد	خطبه ۲۱۲	خطبه ۱۴ عدد	خطبه ۲۰۶
نامه ۴۷ عدد	نامه ۱۸	نامه ۲۸ عدد	نامه ۵	نامه ۱۹ عدد	نامه ۴	نامه ۵۳ عدد	نامه ۳
نامه ۴۴ عدد	نامه ۲۶	نامه ۲۶ عدد	نامه ۲۱	نامه ۲۰ عدد	نامه ۲۰	نامه ۳ عدد	نامه ۱۹
نامه ۱۴ عدد	نامه ۴۲	نامه ۶۸ عدد	نامه ۴۱	نامه ۱۷ عدد	نامه ۴۰	نامه ۵۴ عدد	نامه ۲۷
نامه ۲۳ عدد	نامه ۶۱	نامه ۲۰ عدد	نامه ۶۰	نامه ۲۰۲ عدد	نامه ۵۳	نامه ۲۹ عدد	نامه ۴۳
-	-	-	-	نامه ۲۱ عدد	نامه ۷۱	نامه ۲۴ عدد	نامه ۶۳
حکمت ۷ عدد	حکمت ۱۷۷	حکمت ۵ عدد	حکمت ۱۷۶	حکمت ۹ عدد	حکمت ۱۷۳	حکمت ۳ عدد	حکمت ۱۵۸
حکمت ۱۶۹۶ عدد	جمع کل	حکمت ۱۶۸ عدد	شرح ها	حکمت ۳ عدد	حکمت ۲۱۲	حکمت ۹ عدد	حکمت ۱۷۸

در مرحله بعد با مرور و مطالعه چندباره مضامین پایه، مضامین کلی تر، یا مضامین سازمان دهنده شناسایی شد به این صورت که ۱۵۲۹ مضمون پایه ذیل ۱۸۳ مضمون سازمان دهنده تقسیم بندی شد. ۱۸۳ مضمون سازمان دهنده نیز در قالب ۱۴ مضمون فراگیر دسته بندی شدند. جدول (۲) نشان دهنده تعداد مضامین اولیه، مضمون های سازمان دهنده و ۱۴ مضمون فراگیر می باشد.



جدول ۲. تعداد مضامین کلیدی استخراج شده نظارت و کنترل استراتژیک

ردیف	مضامین فراگیر	تعداد مضامین سازمان دهنده	تعداد مضامین پایه	ردیف	مضامین فراگیر	تعداد مضامین سازمان دهنده	تعداد مضامین پایه
۱	سطوح نظارت و کنترل	۶	۴۵	۸	انحرافات و عوامل آن	۲۰	۱۸۴
۲	انواع نظارت و کنترل	۱۱	۳۸	۹	موانع انحراف	۱۹	۲۵۲
۳	ویژگی نظارت و کنترل	۱۳	۹۳	۱۰	تشویق و تنبیه	۹	۱۳۳
۴	نقاط ضعف و قوت استراتژیک	۹	۸۶	۱۱	معیارهای نظارت و کنترل	۱۵	۹۴
۵	شرایط محیطی	۵	۳۵	۱۲	شیوه‌های نظارت	۱۴	۱۴۰
۶	ویژگی نیروی انسانی	۱۲	۹۹	۱۳	ابزارهای نظارت و کنترل	۲۳	۱۰۰
۷	فضائل و رذائل اخلاقی	۸	۶۶	۱۴	پیامدهای نظارت و کنترل	۱۹	۱۶۴

به دلیل حجم گسترده مضامین پایه و محدودیت صفحات پژوهش از ذکر مضامین پایه و مستندات فراوان مرتبط با هر مضمون صرف نظر شده و به ذکر مضمون سطوح نظارت و کنترل استراتژیک اکتفا می‌کنیم. از جمله مفاهیم کلیدی استخراج شده از نهج البلاغه اشاره به قیامت و روز داوری است که به صورت متعدد در نامه‌ها و خطبه‌ها از آن یاد شده است. مفاهیمی مانند: دادخواهی الهی؛ حسابرسی خداوند؛ قضاوت و حسابرسی دقیق قیامت؛ رسوایی و عدم توانایی اختفای خیانت از امام معصوم (ع)؛ اشاره مستقیم به نظارت الهی؛ نظارت فرشتگان؛ نظارت وجدان و اعضاء و جوارح؛ نظارت انبیاء و پیامبران؛ نظارت ائمه معصومین (ع) و نظارت مدیران سازمان

که سلسله مراتب نظارت استراتژیک را نشان می‌دهد. پژوهشگران سطوح نظارتی فوق را از نظر جامعیت نظارت و کنترل فردی و اجتماعی و سازمانی که همه احوالات زندگی انسان را دربرمی‌گیرد و به صورت لایه‌های پیاز (تودرتو)، دربردارنده سطوح زیرین نیز می‌باشند، به مفهوم امروزی راهبردی محسوب نموده و با بررسی کدهای مضامین پایه، به تفکیک مضامین سازمان‌دهنده پرداخته است و از نظر سطح نظارت به طبقه‌بندی کدهای مضامین سازمان‌دهنده در سطوح نظارت الهی، نظارت ائمه معصومین (ع)، نظارت انبیاء و پیامبران، نظارت فرشتگان، نظارت عمومی، نظارت مدیران سازمان، نظارت وجدان و نظارت اعضاء و جوارح انسان اقدام نموده‌اند و این مضامین سازمان‌دهنده در پایان در قالب مضمون فراگیر "سطوح نظارت و کنترل استراتژیک" جمع‌بندی شده است. مازاد بر این، آن حضرت همواره پیوند دنیا و آخرت را در نظر داشته‌اند و شایسته نیست نگاه حضرت را محدود به حوزه عملیاتی قلمداد نماییم. نتایج بخشی از این تحلیل در جدول (۳) قابل مشاهده است:

جدول ۳. بخشی از مضامین سطوح نظارت و کنترل استراتژیک (خروجی نرم‌افزار MAXQDA.20)

مضمون	اطلاعات مرتبط با مضمون
سطوح نظارت و کنترل/نظارت اعضا و جوارح بدن	دیده‌بان‌هایی از پیکرتان برگزیده... نهج البلاغه: ۱۵۷ - ۱۶۷ (۳)* ۱
سطوح نظارت و کنترل/نظارت مدیران سازمان	به راستی به خدا سوگند می‌خورم! اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی... نهج البلاغه: ۲۰ - ۳۰۲ (۱) نامه ۴۰ امام علی (ع): به یکی از فرمانداران در سال ۴۰ هجری نهج البلاغه: ۴۰ - ۳۳۵ (۰) نامه ۴۲ امام علی (ع): به عمر بن ابی سلمه مخزومی فرماندار بحرین، نهج البلاغه: ۴۲ - ۳۳۷ (۰) گزارشی از تو به من دادند که اگر چنان کرده باشی، خدای خود را به خشم آورده‌ای و امام خویش را نافرمانی کرده‌ای. نهج البلاغه: ۴۰ - ۳۳۵ (۱) نامه ۶۳ امام علی (ع): در بازداشتن ابوموسی اشعری فرماندار کوفه از

۱ نام منبع؛ شماره نامه؛ شماره صفحه؛ شماره پاراگراف در نهج البلاغه دشتی

جدول ۳. بخشی از مضامین سطوح نظارت و کنترل استراتژیک (خروجی نرم افزار MAXQDA.20)

مضمون	اطلاعات مرتبط با مضمون
	<p>فتنه‌انگیزی</p> <p>نهج البلاغه: ۶۳ - ۳۷۲ (۰)</p> <p>نامه ۷۱ امام علی (ع): به منذر بن جارود عبدی، که در فرمانداری خود خیانتی مرتکب شد،</p> <p>نهج البلاغه: ۷۱ - ۳۸۰ (۰)</p> <p>سپس در امور کارمندان بیندیش.</p> <p>نهج البلاغه: ۵۳ - ۳۵۶ (۲۶)</p> <p>رفتار کارگزاران را بررسی کن و بازرسانی راستگو و وفایه بر آنان بگمار،</p> <p>نهج البلاغه: ۵۳ - ۳۵۶ (۲۶)</p>
سطوح نظارت و کنترل/نظارت ائمه معصومین ع	<p>من گواه اعمال شما بوده و در روز قیامت از شما دفاع می‌کنم و به سود شما گواهی می‌دهم.</p> <p>نهج البلاغه: ۱۷۶ - ۱۹۳ (۶)</p> <p>و تمام موجوداتی که در آسمان‌ها و زمین سکونت دادی! همه را بر ضد او به گواهی دعوت می‌کنیم،</p> <p>نهج البلاغه: ۲۱۲ - ۲۶۱ (۱)</p> <p>همانا بزرگترین خیانت! خیانت به ملت و رسواترین دغل‌کاری، دغل‌بازی با امامان است.</p> <p>نهج البلاغه: ۲۶ - ۳۰۸ (۳)</p>
سطوح نظارت و کنترل/نظارت ائمه معصومین ع/رسوایی و عدم توانایی اختفای خیانت از امام معصوم ع	<p>همانا بزرگترین خیانت! خیانت به ملت و رسواترین دغل‌کاری، دغل‌بازی با امامان است.</p> <p>نهج البلاغه: ۲۶ - ۳۰۸ (۳)</p>
سطوح نظارت و کنترل/نظارت پیامبران	<p>پیامبرش را مدتی در میان شما قرار داد تا برای او و شما، دین را به اکمال رساند و آنچه در قرآن نازل شد و مایه رضای الهی است تحقق بخشد و با زبان پیامبرش، کارهای خوشایند و ناخوشایند، باید‌ها و نباید‌ها را ابلاغ کرد و اوامر و نواهی را آموزش داد.</p> <p>نهج البلاغه: ۸۶ - ۷۳ (۲)</p> <p>پیامبر (ص) آن‌ها را برای گناهان‌شان کیفر می‌داد و حدود الهی را بر آنان</p>

جدول ۳. بخشی از مضامین سطوح نظارت و کنترل استراتژیک (خروجی نرم افزار MAXQDA.20)

مضمون	اطلاعات مرتبط با مضمون
	جاری می‌ساخت، نهج البلاغه: ۱۲۷ - ۱۳۴ (۲) پیامبران خود را به هدایت جن و انس فرستاد، نهج البلاغه: ۱۸۳ - ۲۰۵ (۱)
سطوح نظارت و کنترل/نظارت فرشتگان	حافظان راستگویی که اعمال شما را حفظ می‌کنند و شماره نفس‌های شما را می‌شمارند، نهج البلاغه: ۱۵۷ - ۱۶۷ (۳) برای ثبت اعمال، فرشتگان بزرگواری را گمارده. نهج البلاغه: ۱۸۳ - ۲۰۶ (۴)
سطوح نظارت و کنترل/نظارت الهی	خدا به تمام اسرار نهران آگاه و از باطن همه باخبر است، به همه چیز احاطه دارد. نهج البلاغه: ۸۶ - ۷۳ (۱) چیزی از خدا مخفی و پنهان نیست. نهج البلاغه: ۱۷۸ - ۱۹۷ (۱) پس بترسید از خدایی که در پیشگاه او حاضرید و اختیار شما در دست اوست و همه حالات و حرکات شما را زیر نظر دارد. نهج البلاغه: ۱۸۳ - ۲۰۶ (۴) به ترس از خدا در اسرار پنهانی و اعمال مخفی سفارش می‌کنم، آنجا که هیچ گواهی غیر از او و نماینده‌ای جز خدا نیست. نهج البلاغه: ۲۶ - ۳۰۷ (۱)
سطوح نظارت و کنترل/نظارت الهی / دادخواهی الهی	وای بر کسی که در پیشگاه خدا، فقرا و مساکین و درخواست‌کنندگان و آنان که از حق‌شان محرومند و بدهکاران و ورشکستگان و در راه‌ماندگان، دشمن او باشند و از او شکایت کنند. نهج البلاغه: ۲۶ - ۳۰۸ (۲) داوری در آنچه از تو پنهان است، با خدای جهان می‌باشد. نهج البلاغه: ۵۳ - ۳۵۰ (۵)
سطوح نظارت و کنترل/نظارت الهی /حسابرسی الهی	گویی هم‌اکنون بر صور اصرافیل دمیدند و قیامت فرا رسیده و برای قضاوت و حسابرسی قیامت بیرون شده‌اید،

جدول ۳. بخشی از مضامین سطوح نظارت و کنترل استراتژیک (خروجی نرم افزار MAXQDA.20)

مضمون	اطلاعات مرتبط با مضمون
	<p>نهج البلاغه: ۱۵۷- ۱۶۷ (۴) همگی آنان به پای حسابرسی الهی و جایگاه پاداش و کیفر رانده می- شوند.</p> <p>نهج البلاغه: ۳- ۲۹۲ (۲) زیرا خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان خواهد پرسید.</p> <p>نهج البلاغه: ۳۷- ۳۸ (۲) بدان که حسابرسی خداوند، از حسابرسی مردم سخت تر است.</p> <p>نهج البلاغه: ۴۰- ۳۳۵ (۲)</p>
سطوح نظارت و کنترل/نظارت الهی /آگاهی خداوند از اسرار درون	<p>بر اسرار پنهان‌شان آگاه و به آنچه در دل دارند آشنایی. پیام امیرالمؤمنین شرح مکارم شیرازی: ۲۲۷- ۲۰۳۹ (۰)</p>

نکته قابل ذکر آن که در مراحل تحلیل مضمون از مضامین پایه به مضامین فراگیر، برخی مفاهیم با یک سطح مضامین سازمان‌دهنده و برخی در دو سطح از مضامین سازمان‌دهنده به مضامین فراگیر ختم شدند، در جدول (۴) ارتباط مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده مدل پژوهش در سطوح مختلف نشان داده شده است:

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-  
البلاغه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضامین پایه
انواع نظارت و کنترل استراتژیک	انواع نظارت از لحاظ روابط	نظارت مستقیم مدیر نظارت غیرمستقیم مدیر نظارت رسمی نظارت غیررسمی نظارت آشکار، نظارت نهانی نظارت خودکنترلی	

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-البلاغه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضامین پایه
		نظارت همگانی و عمومی	
	انواع نظارت از لحاظ زمانی	نظارت و کنترل آینده‌نگر نظارت و کنترل سکّانی نظارت و کنترل گذشته‌نگر	
سطوح نظارت و کنترل استراتژیک	نظارت الهی نظارت ائمه معصومین (ع) نظارت انبیاء و پیامبران نظارت فرشتگان نظارت عمومی نظارت مدیران سازمان نظارت وجدان نظارت اعضاء و جوارح انسان		
	مختصات نظارت و کنترل استراتژیک	هدف، اهمیت و ضرورت	
	اصول حاکم بر نظارت	حفظ کرامت کارکنان وجود نظام اداری سالم اولویت نظارت داخلی	
ویژگی‌های نظارت و کنترل	اصول حاکم بر کنترل	عدم اجبار کارکنان اراده اصلاحگری امانت‌بودن پست سازمانی نسبت خطا به خطاکار	

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-البلاغه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضامین پایه
شرایط محیطی سازمان	ادراک شرایط محیطی سازمان (بیرونی) مدیریت فرصت‌ها و تهدیدات رصد قلمروی فعالیت و عملکرد رقبا از دست رفتن حوزه فعالیت		
شرایط داخلی سازمان	نقاط ضعف	نقاط ضعف عیان منابع انسانی ناکارا بی‌کفایتی مدیران	
	نقاط قوت	وجود رهبر در سازمان دیدگاه‌های مشترک صحت روابط درون سازمانی فراهم‌نبودن بستر انحراف منابع انسانی کارا	
ویژگی‌های نیروی انسانی	ویژگی عمومی ویژگی کارکنان ویژگی رابطین		
	ویژگی ناظران	اهمیت وجودی ناظران گواهی ناظران کیفیت عمل ناظر	
	ویژگی مدیران	صفات، وظایف، اختیارات مسئولیت مدیران	
فضائل و	تقویت فضائل اخلاقی	کسب معنویت توسعه اخلاقیات	

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-البلاغه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضامین پایه
ردائل اخلاقی		اشاعه خیرخواهی مردم‌داری	
	تضعیف ردائل اخلاقی	درونی-بیرونی	
انحرافات و عوامل آن	کیفیت انحرافات		
	عوامل انحراف	عدم وجود نظارت تفرقه‌افکنی در سازمان جابجایی اهداف پیروی هوای نفس اندیشه ویرانگر بی‌تفاوتی کارکنان فقدان رهبری عادل تفسیر به رأی خود	
		تخلّفات سازمانی	سوءاستفاده شخصی تجاوز به حقوق دیگران لطمه به شهرت سازمان بدرفتاری و خشونت خیانت‌ورزی قانون‌شکنی تمرد مافوق
	نگرش عبرت‌آموز وجود اعتماد متقابل آینده‌نگری روابط حقوقی متقابل مسئولیت‌پذیری در سازمان پرورش کارکنان		
	آموزش مستمر	برخورداری از آگاهی	



جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-البلاغه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضامین پایه
موانع انحراف		کافی آموزش در سازمان	
	برقراری عدالت	پاداش عادلانه روش‌های عادلانه روابط عادلانه	
	رفتار ایثارگرانه	وظیفه‌شناسی نوع‌دوستی جوانمردی آداب اجتماعی احترام و تکریم	
تشویق و تنبیه	اصول کلی مشترک اصول کلی تشویق اصول کلی تنبیه		
	تشویق کارکنان	دنیوی اخروی	
	تنبیه کارکنان	دنیوی	عتاب و سرزنش کاهش حقوق و پاداش جبران مالی تخلف سلب مسئولیت و مقام طرد و دوری کردن محاکمه قضایی خارج سازمان
		اخروی	
	تخصصی	چشم‌انداز سازمان قوانین و مقررات	

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-البلاغه)

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون فراگیر
	سود و زیان		معیارهای نظارت و کنترل استراتژیک
	اخلاق‌مداری کار باکیفیت لیاقت و شایستگی نظم و انضباط	ارزشی	
	قرآن کریم سنت پیامبر و ائمه ع قصد و نیت تهذیب نفس اطاعت خداوند ساده‌زیستی صاحب‌منصبان نظرخواهی از افراد تحت سرپرستی	مکتبی	
	مدارا کردن تصویب قوانین مناسب گزینش اصلح موعظه (اندرزدهی) ابشار و انذار هدایتگری	پیشگیری از ارتکاب کجروی	شیوه‌های نظارت و کنترل استراتژیک
	شیوه پرهیزکاری جلوگیری از اقدامات خودسرانه	شیوه خودکنترلی و تقوا	
	استیضاح و فرصت‌دهی برخورد مصلحانه رسیدگی به علت خطا پاسخ نیکی در برابر بدی	شیوه پاداش و مجازات	

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-البلاغه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضامین پایه	
	برخورد اقتضایی			
ابزارهای نظارت و کنترل استراتژیک	اهمیت و ویژگی ابزار			
	ابزارهای نظارت	گماردن ناظران حسابرسی شخصی بازدید و مشاهده		
	ابزارهای کنترل و اصلاح		تخصصی	سیستم گزارشگری حسابرسی داخلی نظام انتقادات و شکایات ارزشیابی عملکرد
			ارزشی	شناخت نفس کارکنان شایسته وفای به عهد داشتن سعه صدر بردباری و تحمل سختی‌ها عملگرا بودن مدیران
			مکتبی	اعتقاد و باور به معاد امر به معروف و نهی از منکر دعای خیر حجب و حیای کارکنان
			از نظر فرآیند رفتار	ارتقای عملکرد کارکنان امیدواری کارکنان و مشتریان همبستگی کارمند و مدیر امانت‌داری کارکنان

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-البلاغه)

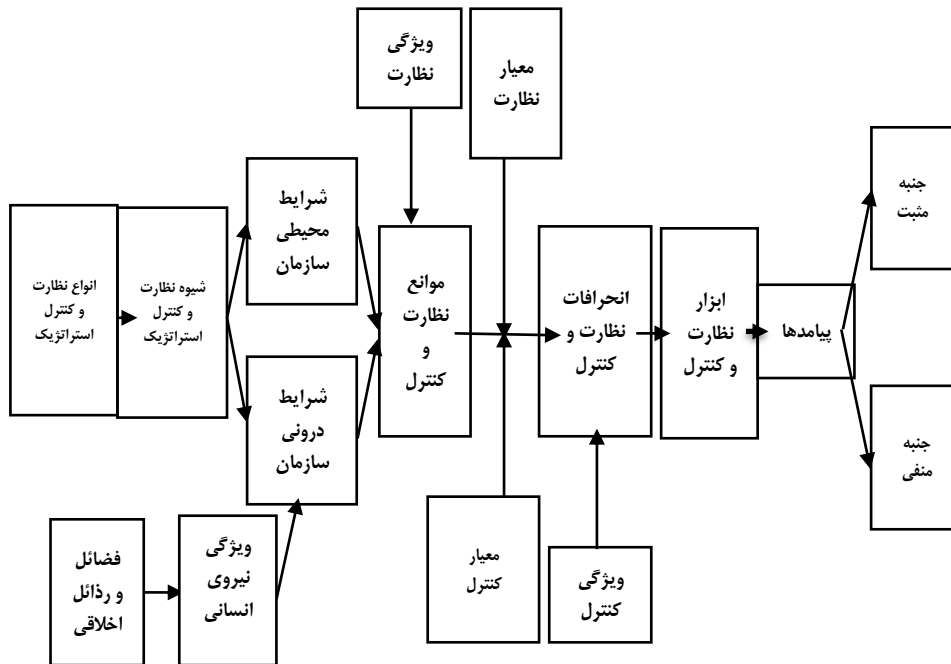
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضامین پایه
آثار و پیامدهای نظارت و کنترل استراتژیک	پیامدهای مثبت	از نظر نتایج فردی	اصلاح و بهبود امور جلوگیری از سوءاستفاده- های مالی کاهش تخلفات بهبود کیفیت کار و خدمات
		از نظر نتایج سازمانی	دلگرمی مردم پاکسازی سازمان برقراری عدالت در سازمان
	پیامدهای منفی	از نظر فرآیند رفتار	گرایش به نافرمانی و سرکشی گرایش به فساد گرایش به باطل گرایش به ظلم و ستمگری گرایش به ضعف و نابودی انحراف از مسیر
		از نظر نتایج فردی	گمراهی و یأس سلب اعتماد خواری و خفت
		از نظر نتایج سازمانی	بی‌عدالتی رشوه‌خواری حیف و میل بیت‌المال آشفته‌گی و نابسامانی

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نهایی مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش از متن کتاب نهج-البلاغه)

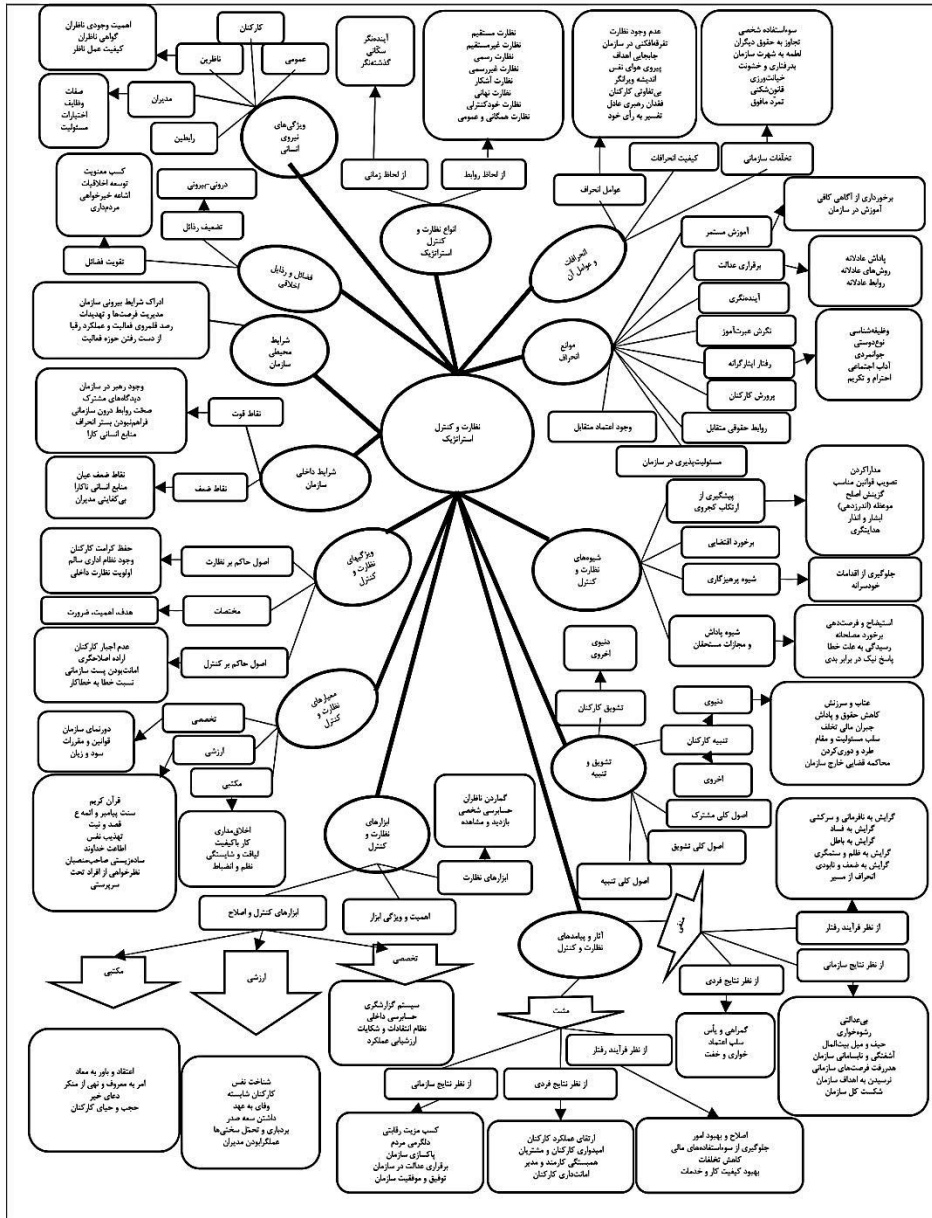
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۲)	مضمون سازمان‌دهنده سطح (۱)	مضامین پایه
			سازمان هدررفت فرصت‌های سازمانی نرسیدن به اهداف سازمان شکست کل سازمان

در یک مجموعه یا سازمان نظارت و کنترل به دو شکل عملیاتی و استراتژیک (راهبردی) صورت می‌گیرد، که به‌طور خاص کنترل استراتژیک بر برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز است، در حالی که کنترل عملیاتی بر عملیات روزانه تأکید دارد (خاشعی و رنامخواستی و نورنژاد و نوش، ۱۳۹۹). عموماً نظارت و کنترل‌های مطرح در ادبیات، معرف نظارت و کنترل عملیاتی است که جزو وظایف پنج‌گانه مدیریت مطرح شده است و متضمن اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ریزی درون سازمانی است و در آن قابلیت پیش‌بینی و تعیین جزئیات وجود دارد. نظارت و کنترل عملیاتی محدود به درون سازمان و واحدهای سازمانی است و مطابق با برنامه‌های عملیاتی تدوین می‌شود، در حالی که نظارت و کنترل استراتژیک در مدیریت استراتژیک مطرح است و علاوه بر نظارت و کنترل داخلی، محیط بیرونی سازمان و نیروهای تأثیرگذار آن بر مدیریت و فرآیندهای درونی سازمان را نیز شامل می‌شود. مقوله کنترل، ناشی از نگرش فرآیندی به مدیریت و مقوله استراتژیک، ناظر بر سطح نگرش به مسائل مدیریتی است. بنابراین، کنترل راهبردی یعنی، کنترل در سطح مفهومی و ذهنی. کنترل در سطوح مفهومی تنها مربوط به کنترل استراتژیک و برنامه استراتژیک نیست؛ بلکه شامل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌شود. عناصر سازمان شامل: اهداف و استراتژی، فنآوری، نیروی انسانی، ساختار، محیط، فرهنگ، محصولات و سایر عناصر است. پس می‌توان سرایت کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر مشاهده کرد (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، متناظر با برنامه‌هایی که مورد کنترل قرار می‌گیرد، یعنی برنامه‌های راهبردی و برنامه‌های عملیاتی، کنترل نیز شامل دو نوع کنترل راهبردی و کنترل

عملیاتی است (ترابی و همکاران، ۱۴۰۱). با توجه به مطالب فوق‌الذکر مدل طراحی شده نظارت و کنترل استراتژیک بر مبنای فرمایشات امام علی (ع) در کتاب ارزشمند نهج البلاغه در قالب دو شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۲. مدل فرایندی نظارت و کنترل استراتژیک بر مبنای تعالیم نهج البلاغه

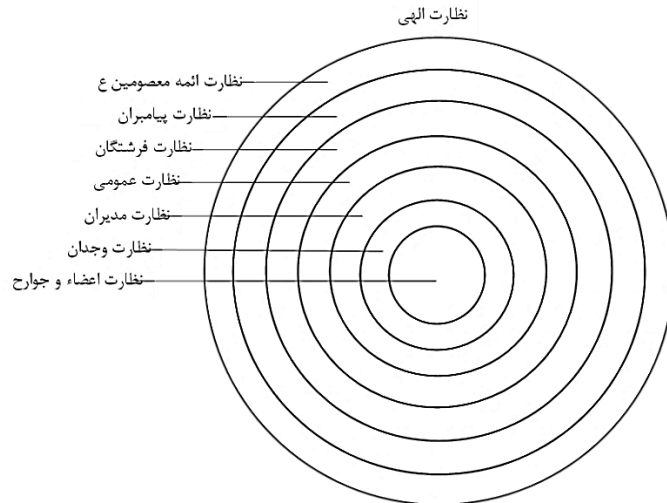


شکل ۳. نمای جامع مدل نظارت و کنترل استراتژیک

## نتیجه گیری و پیشنهادها

بر اساس تحلیل داده‌ها و نتایج به دست آمده، مؤلفه‌های مدل نظارت و کنترل استراتژیک برآمده از متون خطبه‌ها و نامه‌های بیان شده امام علی (ع) در نهج البلاغه در قالب ۱۴ مضمون فراگیر شامل موارد ذیل حاصل شد: "سطوح نظارت و کنترل استراتژیک، انواع نظارت و کنترل استراتژیک، شرایط درونی سازمان، شرایط محیطی سازمان، فضائل و رذائل اخلاقی، ویژگی‌های نظارت و کنترل، ویژگی نیروی انسانی، موانع ایجاد انحراف، انحرافات و عوامل آن، معیارهای نظارت و کنترل استراتژیک، ابزارهای نظارت و کنترل استراتژیک، تشویق و تنبیه، شیوه‌های نظارت و کنترل استراتژیک و پیامدهای نظارت و کنترل استراتژیک". متناسب با هر یک از مضامین فراگیر حاصل شده از تحلیل مضمون می‌توان الگوهای جزئی تر ترسیم و نتایج جزئی تر را مطرح کرد. به عنوان نمونه در مضمون سطوح کنترل استراتژیک، نتایج حاصل از تحلیل، یک کنترل استراتژیک چند لایه و تودرتو را نشان می‌دهد که شامل نظارت الهی؛ نظارت ائمه معصومین (ع)؛ نظارت پیامبران؛ نظارت فرشتگان؛ نظارت عمومی؛ نظارت مدیران سازمان؛ نظارت فردی شامل نظارت وجدان و نظارت اعضاء و جوارح است. در این مدل کنترل، افق نظارت فراتر از دنیا رفته و شامل کنترل اخروی هم می‌شود، ضمن این که از کنترل بیرونی فراتر رفته و کنترل درونی را هم مطرح می‌کند که یک گسترش قابل توجه در قلمرو کنترل استراتژیک محسوب می‌شود. سطوح نظارت و کنترل استراتژیک در قالب نمودار ۴ قابل مشاهده است:





شکل ۴. نمودار سطوح نظارت و کنترل استراتژیک (منبع: مضامین استخراجی و با الهام از پیش‌نویس نقشه جامع مدیریت اسلامی)

یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات خاشعی ورنامخواستی و همکاران (۱۴۰۳)، ترابی و همکاران (۱۴۰۱)، قدرت‌آبادی و همکاران (۱۴۰۱)، محقق (۱۴۰۰)، خاشعی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۹)، خانی و همکاران (۱۳۹۷-۱۳۹۹)، رحمان‌سرشت و جبارزاده کرباسی (۱۳۹۸)، کارگروه بنیادین مدیریت اسلامی (۱۳۹۷)، یوسفیان و همکاران (۱۳۹۵)، علی احمدی و همکاران (۱۳۹۵)، شکوهی و برآهویی (۱۳۸۶)، ابن‌میثم (۶۸۹ق)، ابن‌أبی‌الحدید (۱۴۰۴ق)، مکارم شیرازی (۱۳۹۴) و معمارزاده و همکاران (۱۳۹۳) در معرفی انواع نظارت و کنترل مستقیم و غیرمستقیم، آشکار و مخفی، آفات کنترل استراتژیک (ردائل اخلاقی)، نقاط ضعف و قوت استراتژیک، عوامل محیطی، بستر و ساختار سازمانی، ویژگی مدیران و نیروی انسانی، راه‌کار تشویق و تنبیه، آموزش مستمر و معیارهای نظارت و کنترل استراتژیک همخوانی دارد. در راستای یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های ذیل ارائه می‌گردد: به کارگیری انواع نظارت و کنترل معرفی شده از قبیل نظارت آشکار و مخفیانه و مستقیم و غیرمستقیم در سازمان؛ استفاده از معیارهای نظارت و کنترل استراتژیک، از جمله معیار تخصصی، ارزشی و مکتبی، توجه کافی به اقدامات پیش‌کنترلی و کاهش زمینه بروز تخلف از قبیل تدوین قانون و مقررات دقیق و کافی، آموزش قوانین به

کارکنان؛ برگزاری جلسات و سمینارهایی در خصوص تبیین و آشنایی با سیره پیامبر اکرم (ص) و ائمه معصومین (ع) به عنوان الگوی رفتاری بدون انحراف برای کارکنان و مدیران سازمان و تلاش در جهت ارتقای تقوا و خودکنترلی در کارکنان که نتایج آن فراگیرتر و مفیدتر خواهد بود، توصیه می‌شود. پژوهشگران آتی می‌توانند به طراحی مدل نظارت و کنترل استراتژیک در سایر منابع اسلامی نیز بپردازند و نتایج را با مدل پژوهش مقایسه نمایند. از آنجا که پژوهش حاضر با هدف شناسایی نظارت و کنترل استراتژیک در نهج البلاغه و با استخراج مفاهیم مرتبط و تحلیل آن و طراحی مدل نظارت و کنترل استراتژیک صورت گرفته است و یافته‌ها حاصل ادراکات ذهنی و قدرت پیوند مضامین مرتبط با هم می‌باشد ارائه مدل جامع‌تر و گویاتر دور از ذهن نیست و در تعمیم مدل ارائه شده بر کنترل عملیاتی در سازمان باید احتیاط شود.

## فهرست منابع

- ابروش، رضا (۱۳۹۱) بررسی سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سیره امام علی علیه السلام، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال دوم، شماره ۵، ۱۰۵-۱۲۸.
- ابن ابی الحدید، عبدالحمید ابن هبه‌الله (۱۴۰۴ ق)، شرح نهج البلاغه (همراه با شرح وقایع تاریخی)، تحقیق ابراهیم محمد ابوالفضل، قم، مکتبه آیت‌الله مرعشی نجفی.
- ابن میثم، میثم بن علی (۶۸۹-۶۳۶ ق)، شرح نهج البلاغه ابن میثم / کمال الدین میثم بن علی بن میثم بحرانی؛ مترجم محمدصادق عارف [و دیگران...]. مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی، ۱۳۷۵.
- استونر، جیمز ای. اف (۱۹۸۳)، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ام. کیسر، مایکل (۱۴۰۲)، راهنمای عملی برنامه‌ریزی استراتژیک هنر، ترجمه سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پورجعفری، سپیده (۱۴۰۰)، نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام، ششمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم‌انداز ۱۴۰۴، تهران.
- پیرنیاکان، امیرلطف‌الله (۱۳۹۹)، مفهوم و گونه‌های نظارت و کنترل در حقوق ایران. فصلنامه پژوهش‌های حقوقی میان رشته‌ای، (۱۱)، ۶۷-۷۹.
- ترابی، اویس؛ علی اکبری رنانی، علیرضا؛ و شیخ‌غلامی، محمد (۱۴۰۱)، توسعه و تبیین کنترل راهبردی در مراکز آموزش عالی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۵۰، ۲۱۷-۲۰۱.
- تقوی دامغانی، سیدرضا (۱۳۸۷)، نگرشی بر مدیریت اسلامی، چاپ هشتم، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی.
- جاسبی، عبدالله (۱۳۶۸)، نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی، آینده‌پژوهی مدیریت، (۳)، ۱۷-۴.
- جهانگیری، مه‌ری (۱۳۹۲)، سیستم نظارت بر مدیران در مدیریت علوی با تأکید بر نهج البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، کاشان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی رشته معارف اسلامی، دانشگاه کاشان.
- 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 کارشناسی ارشد، تهران، رشته علوم و معارف علوی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران جنوب.
- خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ و نورنژاد ونوش، وحید (۱۳۹۹)، ارائه مدل کنترل راهبردی در صنعت روغن‌کشی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، (۴۳)، ۴۱-۶۳.
- خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ ابراهیمی، مهدی؛ زارع، رحیم؛ عباسی مزار، فاطمه (۱۴۰۳)، الگویی برای کنترل راهبردی کسب‌وکارها، علوم مدیریت ایران، (۷۴)، ۷۹-۴۳.

- خانی، علی؛ علی احمدی، علیرضا؛ امینی، محمدتقی؛ و زارع، ساسان (۱۳۹۹)، طراحی مدل فراتلفیق کنترل راهبردی با رویکرد سیستمی، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، دوره ۸، شماره ۳، صص: ۳۹۶-۴۲۰.
- خانی، علی (۱۳۹۹)، بررسی مدل کنترل راهبردی علوی با رویکرد تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد در یک سازمان دفاعی و ارائه توصیه‌های کاربردی، راهبرد، سال ۲۹، شماره ۹۶، صص: ۱۷۵-۲۰۲.
- خانی، علی؛ علی احمدی، علیرضا؛ امینی، محمدتقی؛ و زارع، ساسان (۱۳۹۷)، تبیین و مدل‌سازی مفهومی کنترل اسلامی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۶(۴)، ۱۰۷-۱۳۳. DOI: 20.1001.1.1397.26.4.5.2 <https://civilica.com/doc/908751>. 22516980
- دفت، ریچاردال (۱۳۹۳)، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دهقانی‌نژاد بهرام‌آبادی، ابوالفضل (۱۳۹۲)، منابع قدرت سیاسی و ابزار کنترل آن در نهج‌البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، یزد، رشته معارف اسلامی، دانشگاه یزد.
- رضائیان، علی (۱۳۹۷)، *پیش‌نویس نقشه جامع مدیریت*، "نجما" حوزه پژوهش/پژوهش کارگروه بنیادین مدیریت اسلامی، کارگروه رشته مدیریت، شورای تخصصی تحول و ارتقای علوم انسانی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، انتشارات دانشگاه قم.
- سجادی، سیدعلی (۱۳۸۵)، خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی (با نگاهی بر جایگاه خودکنترلی در نظریه‌های مدیریت)، *پژوهشنامه حقوق اسلامی*، شماره ۲۳، ۱۶-۳.
- سلطانی، محمدرضا؛ و خانی، علی (۱۳۹۵)، استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی مبتنی بر انتظارات و مطالبات مقام معظم رهبری، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، سال بیست و چهارم، شماره ۲، صص: ۱۳۳-۱۰۵. DOI: 20.1001.1.22516980.1395.24.2.54.
- شریف‌الرضی، محمدبن حسین (۱۳۷۹)، *نهج‌البلاغه*، ترجمه محمد دشتی، قم، چاپ سوم، نشر لقمان.
- شکوهری، سیمین؛ و برآهویی، شهباز (۱۳۸۶)، کنترل استراتژیک و ارزیابی فرآیندها، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*، دانشگاه تهران. <https://civilica.com/doc/883042>
- علی احمدی، حسین؛ ارسنجانی، محمد علی؛ و ارشادی محمود (۱۳۹۵)، اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیریت پروژه با رویکردی مبتنی بر معیارهای ارزشی، *اولین کنفرانس ملی مدیریت و مهندسی پیشرفت*، تهران.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ و جوکار، علی اکبر (۱۳۹۱)، *مدیریت اسلامی و الگوهای آن*، دانشگاه پیام نور تهران.
- قدرت‌آبادی، لیلا؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ و اعرابی، سیدمحمد (۱۴۰۱)، ارائه مدل استراتژی‌های کنترل بر اساس الگوی نتیجه‌ای دو بعدی، *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۳(۵۲)، ۲۱۵-۲۳۵.
- لورنژ، پیتر؛ اسکات مورتن، مایکل اف؛ و گوشل، سومانترا (۱۳۹۰)، *کنترل استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران.

- محقق، صدیقه (۱۴۰۰)، راهکارهای نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی با تأکید بر سخنان حضرت علی (ع) در نهج البلاغه، دوفصلنامه مطالعات دین پژوهی، (۱۰)۵، 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، ۶ (۱)، (پیاپی ۲۱)، ۱۹۱-۲۱۲.
- معمارزاده، غلامرضا؛ نجف بیگی، رضا؛ و تکه‌ئی، عبدالقادر (۱۳۹۳)، طراحی مدل کنترل استراتژیک تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، ۲ (۶)، ۱-۲۴.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۹۴)، پیام امیرالمؤمنین علیه‌السلام شرح تازه و جامعی بر نهج البلاغه، دارالکتب الاسلامیه، صص: ۶۰۸-۱.
- مولایی، سیدابوالحسن (۱۳۸۵)، نگاهی به نظارت و کنترل در آموزه‌های نهج البلاغه، حصون، شماره ۷، ۱۹۲-۲۰۶.
- میرزاآقایی کیاکلابی، میترا؛ و هویدا، رضا (۱۳۹۷)، نظام کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دانشگاه تهران. <https://civilica.com/doc/883079>
- ولی‌خانی، ماشاءالله (۱۳۷۹)، کنترل و نظارت از دیدگاه حضرت علی (علیه‌السلام)، بازتاب اندیشه، شماره ۹، صص: ۶۳-۶۵.
- یوسفیان، صفورا؛ تابان، محمد؛ شیری، اردشیر؛ و اکبرنژاد، مهدی (۱۳۹۵)، اهمیت نظارت و کنترل راهبردی در سازمان، ششمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و سومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز، تهران. <https://civilica.com/doc/577823>

