

# معرفت شناسی تطبیقی نظارت و ارزشیابی از دیدگاه مدیریت غربی با مدیریت علوی

دکتر عباس شکاری

استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کاشان

## چکیده

هدف از این مقاله مطالعه تطبیقی مبانی معرفت شناسی موضوعات علمی از جمله شناخت مبانی نظری نظارت و ارزشیابی از دیدگاه صاحب نظران غربی با مدیریت علوی است. در این راستا باید گفت که آنها حدود یک قرن پیش تاکنون فعالیت‌های جدی را در زمینه‌های معرفت شناسی نظارت و مدیریت به عنوان یکی از اصول مهم مدیریت انجام داده‌اند، در حالی که امام علی(ع) حدود چهارده قرن پیش که سازمان و مدیریت و علم و تحقیق به روش اثبات گرایی وجود نداشته است، نکات ارزنده‌ای مانند نظارت علنی و مخفی برای انجام بهتر امور و نیز خداترسی، حق گوئی، عدالت محوری و دقیق بودن امر نظارت و ارزشیابی را به عنوان ویژگی‌های ناظران مطمح نظر قرار داده است. همچنین این مقاله با روش تحقیق توصیفی - مقایسه‌ای انجام شده است.

از یافته‌های این تحقیق یکی شباهت‌های مدیریت غربی با مدیریت علوی است که به دو نوع نظارت آشکار و مخفی توجه دارند و هر دو دیدگاه به صداقت، وفاداری، امانتداری ناظران توجه کرده‌اند اما در تفاوت‌ها باید گفت که مدیریت علوی نسبت به مدیریت غربی، توجه به امور اخلاقی و معنوی در فرایند نظارت و ارزشیابی کارکنان و مدیران را در صدر اندیشه‌های ناظران و ارزشیابان قرار می‌دهد و از آن مهم‌تر به بازرسی و نظارت بر کار ناظران و ارزشیابان توجه ویژه‌ای قائل می‌شود که در مدیریت غربی کم رنگ‌تر دیده می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت علوی، مدیریت غربی، نظارت و ارزشیابی، نظارت علنی و مخفی

## مقدمه

یکی از بحث‌های بنیادی در نظام‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و دینی در طول تاریخ، نحوه اداره سازمان‌های مردمی بوده است. در این بین مهم‌ترین مسئله نحوه نظارت و ارزشیابی به عنوان یکی از ارکان اصلی اداره سازمان‌ها محسوب شده است. از آنجا که در جهان معاصر «سازمان‌ها» رکن اصلی جوامع هستند و شرایط مختلف زمانی و مکانی و نیز نیازهای گوناگون انسان‌ها، باعث ظهور و گسترش روز افزون سازمان‌ها و مؤسسات مختلف شده است سازمان‌های مختلف تقریباً در تمام شئون زندگی انسان امروزی از هنگام تولد تا مرگ تأثیرگذار هستند بدیهی است که سازمان آن‌گاه می‌تواند در به انجام رساندن مأموریت‌ها و رسیدن به اهداف خود موفق گردد که مدیرانی توانمند و کارآمد زمام امور آن را به دست داشته باشند چرا که مدیریت مهم‌ترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان بوده و نقشی بسیار مهم و حیاتی در رشد بالندگی و پیشرفت سازمان‌ها بر عهده دارد.

در اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی «هافستد»<sup>۱</sup> مطالعات و تحقیقاتی را با هدف اثبات نقش و تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر مدیریت انجام داد. این تحقیقات بعد از او نیز پی گیری و دنبال شد. یافته اصلی مطالعات «هافستد» گویای آن است که سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر فرهنگ هستند به گونه‌ای که تأثیر فرهنگ در سازمان از تأثیرگذاری بر رفتار افراد درون سازمان فراتر رفته و سازماندهی و موضوعات دیگر مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (اقتداری، ۱۳۶۸)

تأثیر شگرف فرهنگ در مدیریت و فرایند آن باعث شده است که فرایند مدیریت در میان ملت‌ها و فرهنگ‌های مختلف جهان متفاوت باشد، مدیریت ژاپنی،

مدیریت آمریکایی، مدیریت کره‌ای و به نظر برخی مدیریت اسلامی یا مدیریت متکی بر اصول دین اسلام، نمونه‌هایی هستند که متناسب با فرهنگ جوامع خود به وجود آمده‌اند. بنابراین فرهنگ از مهم‌ترین عواملی است که تأثیر عمیق و انکارناپذیری در مدیریت دارد.

در جامعه اسلامی اگر به این مقوله مهم توجه نگردد، و ویژگی‌های فرهنگی جامعه مورد عنایت خاص قرار نگیرد، و اگر قالب‌های مدیریتی که بر مبنای فرهنگ مغرب زمین ساخته شده‌اند شکسته و یا تعدیل نشود، و از نو بر مبنای اصول و مبانی فرهنگ غنی اسلامی برای مدیریت کشور و سازمان‌های مختلف آن پی‌ریزی نگردد نظام مدیریت، به نظام ناکارآمد تبدیل خواهد شد که کارکرد مطلوب و مناسب نخواهد داشت.

نیم‌نگاهی به چشم‌انداز وسیع دین و منابع غنی و سرشار آن بویژه سیره پیامبر گرامی اسلام (ص) و ائمه هدی (ع) روشنگر این نکته است که این چشم‌انداز وسیع و منحصر به فرد، زمینه بکری است که به منظور بنیان نهادن نظام مدیریتی مستحکم و کارآمد بایستی از آن سود جست. (اسلامی، ۱۳۸۱)

با توجه به این که امام علی (ع) حدود پنج سال حاکمیت و مدیریت جامعه اسلامی را بر عهده داشت و در منابع اسلامی بیشترین مطلب در مورد مدیریت، از امام علی (ع) نقل شده است، در این مقاله سعی شده که مبانی معرفت‌شناسی نظارت در مدیریت یا مدیریت علوی (نظارت علنی و مخفی، نظارت سنتی و جدید یا برونی و درونی)، ویژگی‌های ناظران و شیوه نظارت و ارزشیابی عادلانه مورد بررسی قرار گیرد.

### اهداف تحقیق

- ۱- کشف جایگاه نظارت و ارزشیابی و مبانی معرفت‌شناسی آنها در نظام مدیریت غربی و علوی.
- ۲- تحلیل انواع نظارت و ویژگی‌های ناظران در نظام مدیریت غربی یا علوی.
- ۳- مطالعه مبانی معرفت‌شناسی تطبیقی مدیریت غربی با مدیریت علوی.
- ۴- ارائه راهکارهای عملیاتی برای بهبود نظارت و ارزشیابی زیردستان در نظام مدیریت علوی.

### سؤالات تحقیق

- ۱- مبانی معرفت‌شناسی نظارت و ارزشیابی از نظر امام علی (ع) چیست و انواع آن کدام است. و با مدیریت غربی چه تفاوتی دارد؟
- ۲- ناظران و ارزشیابان از نظر امام علی (ع) چه ویژگی‌هایی دارند که در مدیریت غربی به آنها تأکید نشده است؟
- ۳- راهکارهای عملی جهت نظارت بر زیردستان و ارزشیابی آنها از دیدگاه امام علی (ع) کدامند؟

### بیان مسئله

بدون تردید استقرار نظام جمهوری اسلامی در کشور ایران ضرورت تحقیقات دامنه دار و گسترده‌ای را با بینش اسلامی در تمام زمینه‌های مورد نیاز آن در سازندگی جوامع انسانی و پیشرفت کشورهای جهان ایجاب می‌نماید. اهمیت رهبری و مدیریت و تأثیر بسیار آن، امروزه بیشتر از هر زمان دیگری به اثبات رسیده و این

حقیقت به تجربه نیز درآمده است که در میان جوامع انسانی امروزی آن جامعه‌ای توانسته است به رشد و توسعه و پیشرفت بیشتر و بهتری دست یابد که از نعمت وجود رهبری لایق‌تر و مدیرانی داناتر برخوردار باشد. مسئله این است که آیا با الهام از مبانی و رهنمودها و دستورهای جامع و غنی و انسان ساز کتاب مقدس نهج البلاغه و کلام امام علی (ع) می‌توانیم ضعف‌ها را به یاری خداوند قادر و توانا جبران، و بر مشکلات فائق آییم.

مدیریت و مسئولیت، امانت‌گراسنگی است که باید به اهلش سپرده شود زیرا آنچه موجب گردش درست امور و سلامت و صلابت کارها می‌شود آن است که مشاغل اصلی و مدیریتی از یک سو به عنوان امانت تلقی شود و از سویی به افراد شایسته و توانمند واگذار گردد این نوع نگاه به مسئولیت باعث می‌شود که در انتخاب افراد برای مدیریت و یا هر شغل دیگر «شایسته‌سالاری» مراعات گردد.

امام علی (ع) در این مورد می‌فرماید: «فول علی امورک خیرهم: پس کارها را به بهترین آنان واگذار کن». ملاحظه اجمالی نیازهای امروز ما نشان می‌دهد که به جمع کثیری از وضع مطلوب در زمینه ارائه منابع گوناگون، متنوع و متناسب با ارزش‌های حاکم بر جامعه فاصله بسیار وجود دارد. در این راستا و با توجه به این که امام علی (ع) حدود پنج سال حاکمیت و مدیریت جامعه اسلامی را بر عهده داشته است می‌تواند در اداره سازمان‌ها بویژه نظارت و ارزشیابی کارکنان دولت در جامعه اسلامی مطمح نظر قرار گیرد.

شاید به جرئت بتوان ادعا کرد که در مدیریت غربی و علوی هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم صدر تا ذیل هرم سازمانی به عمل آمده باشد و به کمک نظارت و ارزشیابی است که مدیریت نسبت به نحوه

تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد. (الوانی، ۱۳۷۶: ۱۱۹)

«فایول» کنترل را روش یا وسیله‌ای می‌داند که برای اثبات و تأیید این مطلب است که همه چیز طبق طرح و نقشه مطلوب و متخذ و احکام صادره و اصول مستقر انجام پذیرفته است و برای آنها چهار شرط قائل است.

۱- با سرعت توأم باشد.

۲- کنترل، دنبال و تعقیب گردد.

۳- ضمانت اجرا داشته باشد.

۴- حاوی مقررات و تدابیری باشد که از تکرار و انحراف جلوگیری نماید.

منظور از کنترل و نظارت، مراقبت در آن است که انجام هر عمل مطابق نقشه‌ای باشد که برای اجرای آن طرح گردیده است تا در صورت انحراف نتایج عملیات از هدف‌های مطلوب اقدامات لازم به منظور جلوگیری از وقوع یا تکرار انحراف به عمل آید به عبارت دیگر منظور از نظارت عبارت است از فعالیتی که باعث تطبیق عملیات با برنامه می‌شود و سازمان را از انحراف از هدف‌های خود می‌نماید. (صادق پور؛ مقدس، ۱۳۶۳) یا نظارت امری است که فاصله وضع موجود تا مطلوب را بررسی می‌کند و ارزشیابی نتایج فاصله وضع موجود تا مطلوب را اعلام می‌کند.

با بررسی اجمالی سخنان و سفارش‌های امام علی (ع) به کارگزاران ارشد خود و هم چنین سیره عملی آن حضرت در نظارت و کنترل، درست است که بگوییم که

نظارت از دیدگاه ایشان به دو شکل: «نظارت آشکار» و «نظارت پنهان» تقسیم می‌شود امام علی (ع) در نامه معروف خود به مالک اشتر در مورد نظارت بر عملکرد کارگزاران می‌فرماید: با فرستادن مأموران مخفی که اهل راستی و وفاداری هستند کارهای آنان را زیر نظر بگیرید. زیرا بازرسی مداوم و پنهانی تو سبب می‌شود که آنان به امانتداری و مدارا با مردم ترغیب شوند. (نهج البلاغه / نامه ۵۳)

هم چنین امام علی (ع) در جای دیگری می‌فرماید:

۱- هر یک از کارگزاران را عهده دار مسئولیتی مشخص، همراه با شرح وظایف بگردان که در قبالتش پاسخگو باشند، چرا که این مانعی است در پیشگیری از تکامل و سستی و تنبلی و فرار از مسئولیت. (نهج البلاغه / نامه ۳۱)

۲- در راس هر واحدی و حوزه‌ای از توابع مسئولیت خویش، مدیر و مسئولی را گمارده و معین و انتخاب نما. (نهج البلاغه / نامه ۳۱)

### مروری بر پیشینه تحقیق

نهج البلاغه کتابی که سید شریف ابوالحسن محمد رضی (رضوان الله تعالی علیه) از سخنان امام علی (ع) گرد آورده، بهترین اثر و نشانه دین مقدس اسلام و مذهب جعفری است، محتوی مسائل علمی، ادبی، دینی، اجتماعی، اخلاقی و سیاسی که بهتر و بلیغ‌تر از آن سخنان بعد از قرآن کریم و بیانات حضرت رسول (ص) در دنیا، گوینده‌ای نگفته است. (فیض الاسلام، ۱۳۷۴: ۶)

بزرگ‌ترین کتاب پس از قرآن، نهج البلاغه است که نهج البلاغه علم و عمل راستین است. عبارت و سطور و جملات و کلماتش قالب معانی عرشی و ضامن سعادت دین و دنیای فرشی انسانی است. صفات نهج البلاغه صحیفه آسمانی است که

صدها خورشید و ستاره درخشان در حوالی آن تشعشع می‌نماید و بینندگان و خوانندگان را از دریچه فضل و علم و بینش به کمال مطلوب و مکارم اخلاقی سوق می‌دهد. این کتاب به قدری ابعادش گسترده و وسیع است که هر کس می‌تواند به قدر ظرفیت خود از خرمن هستی مشتی بردارد یا به نسبت ظرفیت خود از آن سیراب گردد و الگوی زندگی قرار دهد و به سعادت مطلوب خود برسد.

در این قسمت سعی شده است که خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده ارائه شود.

۱- یکی از تحقیقات انجام شده مجموعه مقالات پژوهشی است که در کنگره

هزاره نهج البلاغه (۱۳۶۰) ارائه گردیده و فهرست عناوین مقالات آن عبارتند از:

- خدا و جهان و انسان از دیدگاه علی بن ابی طالب (ع) و نهج البلاغه

(جعفری)

- انسان کامل از دیدگاه نهج البلاغه. (حسن زاده آملی)

- عزت و ذلت از دیدگاه نهج البلاغه. (فلسفی)

- جامعه‌ها در شبانگاه ظهور انبیاء. (خامنه‌ای)

- امامت از دیدگاه نهج البلاغه. (عمید زنجانی)

- حقوق از دیدگاه نهج البلاغه. (قربانی)

- نهج البلاغه و آگاهی از غیب. (سبحانی)

- چرا نهج البلاغه این همه جاذبه دارد. (مکارم شیرازی)

- جهان بینی الهی در نهج البلاغه. (دین پرور)

- بهره ادبیات از سخنان علی (ع). (شهیدی)

- بررسی طب و طبابت در نهج البلاغه. (نفیسی)

- بیت المال در نهج البلاغه. (نوری)



۲- بهرنگی در کتاب آشنایی با اصول مدیریت، نامه مکتوب امام علی (ع) به مالک اشتر موضوعات زیر را بررسی کرده است:

- بیست اصل از نامه امام علی (ع) به مالک اشتر، استخراج و معرفی شده است.  
- اصول این نامه به مراتب بیشتر از اصولی است که در نظریه‌های موجود مدیریت این عصر وجود دارد و در مقاله به لحاظ رعایت اختصار تنها بیست اصل آن ارائه شده است.

- توصیف اصول دیگر ملهم از آن نامه و تحلیل مفاهیم با عمقی بیشتر، نیاز به مقالاتی دیگر ایجاب می‌کند.

- هر یک از اصول تعریف شده و برای هر یک مستنداتی از نامه آن حضرت ارائه شده است.

- مطالعه این اصول و کاربرد آن موجب افزایش و کارایی و کارآمدی سازمان می‌شود. (بهرنگی، ۱۳۷۱: ۲۶۵)

۳- تحقیق دیگر به عنوان «دیدگاه‌های تربیتی علی (علیه‌السلام) در نهج البلاغه» توسط آقای قربان نژاد (۱۳۷۴)، انجام شده است. به طور خلاصه می‌توان مطالب ذکر شده در این تحقیق را بدین صورت عنوان کرد که ابتدا شخصیت علی (ع) را تحلیل کرده و نکته مهم آن اینکه ایشان از دوران کودکی تحت مراقبت شدید پیامبر قرار گرفت و به نحوی بسیار مطلوب و شایسته به دست خود رسول اکرم (ص) تربیت گردید. ایشان در طول زندگی به فعالیت‌های مختلف، سخنان و مطالب زیادی برای مردم عنوان فرموده‌اند که سخنرانیها، پندها، حکمت‌ها... که از ایشان بجا مانده بود توسط سید رضی در کتابی بنام نهج البلاغه گردآوری گردید.

به نظر امام علی (ع) مدیریت هدایت عاقلانه انسان مؤمن بر زیردستان کوشا است.

یکی دیگر از دیدگاه‌های ایشان نقش مشورت کردن در کارهای فردی، اجتماعی و سازمانی است یعنی شرکت کردن در تصمیم‌سازی دیگران، به نحوی که برای انجام هر چه مطلوب‌تر امور باید با کسانی که شایستگی دارند مشورت نماییم (قربان‌نژاد، ۱۳۷۴: ۱۶)

۴- دیگر تحقیق انجام شده « فرمان امام علی(ع) به مالک اشتر» توسط اداره عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. (سرکار، ۱۳۷۳: ۵۸) از فرمان امام علی(ع) نتایج ذیل را می‌توان استنتاج و در بهبود فرایند مدیریت به کار برد:

- مدیر نباید در ارائه دستورها و اجرای برنامه‌ها، هوس‌های فردی را دخالت دهد.
- مدیر باید عدالت را رعایت کند و همگان را در مقابل قانون یکسان بداند.
- مدیر باید با فرو دستان خود مهربان باشد، تا آنها را با تحکیم روابط میان اعضاء، بکار دلگرم‌تر سازد.
- همه اعضاء حیطة نظارت یک مدیریت باید به چشم انسان نگریسته شود، حتی اگر در مسلک با بقیه نیز متفاوت باشند.
- در همه کارهای سازمان، خداوند مورد نظر باشد، بدین معنی که مدیر بداند در همه حال ناظری بزرگ به دور از چشم فرادستان بر کار او نظارت دارد.
- مدیر نباید خود را مأمور و معذور بداند، بلکه باید مأمور مسئول باشد.
- بی‌غرضی و بی‌نظری، سرلوحه مدیریت است.
- مدیریت سالم، باید سعی کند تا فرو دستان را راضی و خوشنود سازد.
- در حیطة مدیریت، خشم اعضاء نمونه‌ای از خشم خداوند قهار است.

## روش تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق از روش «توصیفی - تطبیقی» استفاده گردیده است. بدین صورت که محقق به دنبال کشف علت‌ها نیست بلکه مطالب را آن گونه که هست توصیف می‌نماید و محقق هیچ گونه دخل و تصرفی در روند ارائه موضوع ندارد. (نادری و نراقی، ۱۳۷۹) هم‌چنین در مقایسه طبق نظر جرج برودی و فرانک هیکلر در مقایسه چهار مرحله استفاده می‌شود:

۱- توصیف<sup>۱</sup>: در این مرحله داده‌ها و اطلاعات از منابع مختلف بررسی و ارائه می‌شود.

۲- تفسیر<sup>۲</sup>: اطلاعات داده‌های جمع‌آوری شده علاوه بر توصیف، تجزیه و تحلیل می‌شود.

۳- هم‌سنجی<sup>۳</sup>: اطلاعات توصیف و تحلیل شده در کنار هم قرار داده می‌شوند تا بر اساس مبانی اولیه و معیارها آماده مقایسه شوند.

۴- مقایسه<sup>۴</sup>: کلیه اطلاعات مورد مطابقت قرار می‌گیرد.

رساله جامع علوم انسانی

## تعریف و فلسفه نظارت و ارزشیابی

کلمه نظارت در اصل از لغات لاتین «Super» به معنای بالای سر و نیز «Videre» به معنای مواظب بودن، نظارت کردن بر کسی، رهبری و هدایت کردن است و این نظارت در فرایند اجرایی به دو صورت مخفی و آشکار (امام علی «ع»)، سنتی و جدید، درونی و بیرونی (سر جیوانی، ۱۹۹۱)، کنترل برونداد و رفتار (دفت و استیرز،

۱۹۸۶) و... تقسیم شده است که در این مقاله به بررسی و مقایسه میان آنها پرداخته می‌شود.

فلسفه نظارت و ارزشیابی به تئوریه‌ها، مفروضات و نوع نگرش مدیران و رهبران سیاسی و اجتماعی جامعه یا سازمان بر می‌گردد که هدف از نظارت، بازخواست زیر دستان است و یا اینکه هدف از نظارت، کنترل زیر دستان جهت انجام بهتر و دقیق‌تر فعالیت‌های سازمانی کارا و اثربخش است و از طرف دیگر فلسفه ارزشیابی به قدرت اختیار انسان بر می‌گردد که عنصر سازمانی می‌تواند عملی را بهتر یا کمتر انجام دهد و این نیاز به نظارت را دوجندان افزایش می‌دهد. (الوانی، ۱۳۷۶: ۱۳۳) از نظر مبانی معرفت‌شناسی، توجه به نگرش‌های رهبران جوامع و مدیران سازمان‌های دولتی و عمومی می‌تواند چرایی امر کنترل به صورت روش سنتی یا دگر کنترلی (کونتز و همکاران، ۱۹۸۰) [نظارت مستقیم مدیر بر عناصر سازمانی] و به روش جدید یا خود کنترلی [نظارت غیر مستقیم مدیر بر عناصر سازمانی] را تحلیل و تبیین نماید (شکاری، ۱۳۸۳). علم مدیریت با تأکید بر رویکرد اسلامی و غربی آن نیاز به فلسفه مدیریت به منظور تبیین، تفسیر و مقایسه نگرش‌ها و مهارت‌های مدیران، سرپرستان و زیر دستان دارد.

## انواع نظارت

### الف: انواع نظارت در مدیریت غربی

به نظر زهرا بازرگان (۱۳۷۵) در مدیریت علمی، نظارت بویژه نظارت آموزشی

در مدیریت به پنج نوع تقسیم می‌شود:

- ۱- نظارت بالینی<sup>۱</sup>: گلد هامر<sup>۲</sup>، تحلیل نظام‌دار<sup>۳</sup> وقایع یک کلاس یا جامعه به وسیله ناظر را نظارت بالینی تا حدی مانند نوع مشاهده پزشک بر بالین بیمار است که مسائل و مشکلات را تحلیل، تشخیص و درمان می‌کند. (گلد هامر، ۱۹۷۹)
  - ۲- نظارت همکاران<sup>۴</sup> نظارت نیمه رسمی است که ناظر به عنوان همکار فرد و در سطح مساوی بر فعالیت‌های همکارش نظارت می‌کند.
  - ۳- خودنظارتی<sup>۵</sup>: در این روش، فرد خود بر فعالیت‌های خود به تناسب نیاز سنجی‌ها و معیارهای از قبل تعیین شده سازمانی، نظارت می‌کند و به اصطلاح به رفع ضعف‌ها و کاستی‌های فرایند رفتار سازمانی می‌پردازد.
  - ۴- نظارت غیررسمی<sup>۶</sup>: شامل مشاهدات کوتاه مدت و غیررسمی حوزه فعالیت است که به وسیله ناظر انجام می‌شود و اعضای سازمان از قبل این باور را پذیرفته‌اند که مدیر سازمان نقش ارزشیابی را هم عهده‌دار است.
  - ۵- نظارت سینرژیک (بر هم افزا)<sup>۷</sup> بر اساس مشاهده دقیق و نظام‌دار انجام می‌گیرد و عناصر سازمانی بر یکدیگر تأثیر و تأثر متقابل دارند و هر یک نسبت به دیگری نقش ناظر و نظارت شونده را به تناسب ایفا می‌کنند.
- طبقه بندی دیگر از «سرجیوانی» است که نظارت را به نظارت سنتی و جدید تقسیم می‌کند که در فرایند کنترل فعالیت‌های سازمانی انجام می‌شود در نظارت سنتی، ناظر و نظارت شونده رابطه یکطرفه و از بالا به پایین و اصطلاحاً رودررو دارند، در حالی که در نظارت جدید، ناظر و نظارت شونده، همراه هم و با تبادل و تفاهم جریان نظارت را هدایت می‌کنند. (سرجیوانی، ۱۹۹۱)

1- Clinical Supervision

3- Systematical Supervision

5- Self-directeds Supervision

7- Supervision Synergique

2- Gold Hamer

4- Collegial Supervision

6- Informal Supervision

## ب: انواع نظارت از دیدگاه امام علی (ع)

## ۱- نظارت علنی

در این شیوه، مدیر سازمان «مستقیماً» بر کار تمامی واحدها سازمان و عملکرد همه کارکنان نظارت می‌کند. بررسی سیره مدیریتی حضرت علی (ع) بیانگر این نکته است که آن حضرت توجه خاصی به این نوع نظارت داشته و تلاش می‌کرد که شخصاً بر عملکردها و امور مختلف نظارت داشته باشد. به عنوان مثال: آن حضرت هر روز صبح به بازار کوفه می‌رفت و بر نحوه رفتار فروشندگان و تجار نظارت می‌کرد. البته ناگفته نماند که شکل سنتی بازار وقت و سطح فرهنگی سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی آن زمان، نیاز به چنین روش ابتدایی و وقت‌گیر و پر دردسر داشته است چه بسا اگر در زمان فعلی می‌بود آن حضرت از چنین روشی استفاده نمی‌کردند.

امام باقر (ع) در این باره می‌فرماید: سیره امیر المؤمنان علی (ع) این گونه بود که هر روز صبح به تک تک بازارهای کوفه سر می‌زد، در حالی که تازیانه‌ای دو شاخه به نام سبیه به همراه داشت. در هر بازار می‌ایستاد و با صدای بلند ندا می‌داد: ای تجارت‌کنندگان! پیش از هر داد و ستدی از خداوند خیر و نیکی بطلبید، و با آسان‌گیری در معامله از خدا برکت جویید، و با خریداران نزدیک شوید (گران نفروشید تا از شما نگریزند) و خود را به زینت حلم و بردباری آرایش دهید، و از دروغ گفتن و قسم خوردن پرهیزید، و از ستم‌کناره‌گیری و با مظلومان به انصاف رفتار نمایید و به ربا خواری نزدیک نشوید و پیمان‌ها و ترازو را پر و کامل گیرید و از اموال مردم چیزی نگاهید، و در زمین فساد نکنید [...] و خلاصه آنکه امام به همه بازارهای کوفه می‌رفت این سخنان را می‌فرمود. (مجلسی، ۱۳۶۴، ج ۴۱: ۱۰۴)

امام علی (علیه‌السلام) در سفارش‌های خود به مالک اشتر می‌فرماید: سپس با فرستادن مأموران راستگو و با وفا کارهای آنها را زیر نظر بگیر. این قسمت از سفارش امام علی (ع) به مالک، بیانگر ضرورت نظارت بر اعمال رفتار زیر دستان و کارکنان است؛ و با توجه به آگاهی آن حضرت برای اینکه مالک به تنهایی از عهده نظارت بر نمی‌آید، به او سفارش می‌کند که برای این کار از افراد دیگری که دارای صفات و ویژگی‌های برجسته‌ای مثل راستگویی و وفاداری هستند، استفاده نماید.

## ۲- نظارت مخفی

در این نوع نظارت، مدیر سازمان، عده‌ای را جهت انجام دادن این وظیفه انتخاب می‌نماید، لیکن کارکنان سازمان متوجه این مسئله نمی‌شوند و این افراد را نمی‌شناسند. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: و با قرار دادن مأموران مخفی راستگو و با وفا، کارهای آنان را زیر نظر بگیر. (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳، به نقل از از عمادزاده، ۱۳۶۲)

آن حضرت در نامه‌ای به مصقله بن هبیره شیبانی که از طرف ایشان فرماندار یکی از شهرهای فارس بود، می‌نویسد: در مورد تو گزارشی به من رسیده است که اگر این کار را انجام داده باشی خدایت را به خشم آورده و از امام خود نافرمانی کرده‌ای. (نهج‌البلاغه، نامه ۴۳، به نقل از ابن ابی‌الحدید)

**ویژگی‌های ناظران از دیدگاه مدیریت علوی در مقایسه با مدیریت غربی**

بدون شک مدیر سازمان، به ویژه در سازمانهای بزرگ و پیچیده امروزی،

نمی‌تواند و نباید وظیفه نظارت و کنترل را به تنهایی انجام دهد، و لازم است که افراد دیگری او را در انجام دادن این وظیفه سنگین و همیاری دهد. از آنجا که نظارت‌کنندگان نقش مهم و حیاتی در اثر بخشی و موفقیت نظام کنترلی دارد، باید «افراد مورد اعتماد و توانمند» برای این منظور انتخاب گردند. عموم متخصصان مدیریت، تخصص، کارایی و اثر بخشی، بهره‌ور بودن، صداقت و امانتداری را به عنوان ویژگی‌های مدیران و ناظران سازمانی بر شمرده‌اند که بیشتر به رویکردهای علمی و تجربی توجه نموده‌اند. در حالی که امام علی (ع) با رویکرد دینی و اسلامی در امر و نظارت و ارزشیابی در مدیریت بیشتر به امور اخلاقی و معنوی و امور اجتماعی و فرهنگی تأکید کرده‌اند. مثلاً حضرت علی (ع) با عنایت به اهمیت این مسئله، ویژگی‌های متعددی برای ناظران مطرح کرده است، که برخی از آنها عبارتند از:

#### خدا ترسی

از نظر امام علی (ع) از مهم‌ترین صفات لازم برای کسی که وظیفه خطیر نظارت و کنترل را در سازمان بر عهده می‌گیرد، «خشیت و خدا ترسی» است. آن حضرت در تبیین این مسئله به مالک اشتر سفارش می‌کند. «پس بر آنها افراد مورد اطمینان خود را، که خدا ترس و متواضع باشند برگزین، تا کارهای آنها را به تو گزارش کنند.» (نهج البلاغه / نامه ۵۳، نقل از زاهدت، ۱۳۷۸)

#### صداقت و راستگویی

از دیگر ویژگی‌های ناظران و بازرسان، از دیدگاه حضرت علی (ع) «صداقت و



راستگویی « است. حضرت علی(ع) توجه مالک را به این مهم جلب کرده و می‌فرماید: سپس با فرستادن مأموران مخفی - که راستگو باشند و با وفا - کارهای آنها را زیر نظر بگیرد. (نهج البلاغه / نامه ۵۳، به نقل از فیض الاسلام، ۱۳۷۴)

### دین داری

ویژگی دیگری که امام علی(ع) برای نظارت کنندگان لازم و ضروری می‌داند، دین داری و پایبندی به قوانین و مقررات دینی است. آن حضرت در این خصوص می‌فرماید: «به نظر من باید به گروهی از اهل صلاح و عفاف که به دین داری و امانتداری آنها اطمینان داری، مأموریت دهی تا در مورد سیره و شیوه عمل کارگزاران، و نیز کارهایی که آنان بر شهرها انجام می‌دهند تحقیق و بررسی نمایند. (نهج البلاغه / نامه ۵۳، به نقل از مصطفوی، ۱۳۸۴)

### وفاداری

یکی دیگر از صفاتی که امام علی(ع) آن را برای نظارت کنندگان لازم و ضروری می‌داند وفاداری است. وفاداری از فضایل اخلاقی است که عموم افراد باید این ویژگی را در خود تقویت نمایند و کارکنان در مقابل سازمان متعهد شده و تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرند. امام علی(ع) می‌فرماید: سپس با فرستادن مأموران مخفی راستگو و وفادار، کارهای آنان (کارگزاران) را زیر نظر بگیر. (نهج البلاغه / نامه ۵۳). آن حضرت در این سخن، علاوه بر تأکید بر ضرورت نظارت، برخی از ویژگی‌ها و صفات ناظران و بازرسان را بیان نموده که یکی از آنها وفاداری است.

## امانتداری

امام علی (ع) در بیان ویژگی‌ها و خصوصیات کسانی که وظیفه نظارت و کنترل را بر عهده دارند، «امانتداری» را از مهم‌ترین این ویژگی‌ها می‌داند. درست است که این ویژگی یک فضیلت اخلاقی بوده و صفت برجسته‌ای است که هر انسانی باید از آن بهره‌مند باشد؛ لیکن وجود این خصوصیت در ناظران و بازرسان اهمیت و ضرورت بیشتری دارد، چرا که نظارت‌کنندگان همواره به مجموعه‌ای از اطلاعات مهم در مورد سازمان و کارکنان آن آگاه می‌شوند که معمولاً از اسرار سازمان و کارکنان است و باید محفوظ بماند.

شاید همین نکته باعث شده است که حضرت علی (ع) در موارد متعددی بر ضرورت امانتداری بودن ناظر تأکید کند. ایشان در یکی از سخنان خود می‌فرماید: پس فروگذار مکن که باید بر آنان، بازرسان مخفی از میان کسانی که در میان مردم به امانتداری و حق‌گویی شناخته شده‌اند، بگماری. (غفاری، ۱۳۷۴: ۱۲۹)

## حق‌گویی

از دیگر ویژگی‌های ناظران و بازرسان در نظر امام علی (ع)، حق‌گویی است. ممکن است مبنایی که آن حضرت، حق‌گویی را به عنوان یکی از خصوصیات نظارت‌کنندگان دانسته، این باشد که اگر نظارت، از سوی افرادی انجام شود که دارای این صفت هستند میزان صحت و دقت نتایج به دست آمده از آن تا حد زیادی افزایش خواهد یافت. توصیه آن حضرت به مالک اشتر در این مورد چنین است. پس فراموش مکن که باید بر آنان، ناظران و بازرسانی از میان کسانی که در میان مردم به امانتداری و حق‌گویی شناخته شده‌اند، بگماری.

## ارزشیابی شایستگی کارکنان

ارزشیابی شایستگی کارکنان و بررسی عملکرد آنان، فرآیندی رسمی در سازمان است که از طریق آن هر یک از کارکنان و یا مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف مورد سنجش و ارزشیابی دقیق قرار می‌گیرند، تا چگونگی عملکرد آنها، و نیز توانمندی‌ها و استعدادها و زمینه‌های رشد و تکامل آنان بررسی و مشخص شود.

امام علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر او را به ارزشیابی عملکرد کارکنان و قائل شدن تفاوت میان آنان بر اساس عملکردشان، ترغیب می‌کند، و عواقب ناخوشایند عدم تفاوت بین کارکنان خوب و بد را متذکر می‌شود. آن حضرت می‌فرماید: هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرات مساوی باشند، زیرا این کار سبب می‌شود که افراد نیکوکار در نیکی‌هایشان بی رغبت شوند، و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند، و هر کدام از اینها رامطابق کارش پاداش بده. (نهج البلاغه / نامه ۵۳، به نقل از ذاکری، ۱۳۷۶)

امام علی (ع) در فراز دیگری از عهدنامه مالک اشتر، ضرورت توجه به عملکرد کارکنان و ثبت و ارزشیابی آن را به مالک تذکر داده و می‌فرماید: سپس باید بر آنها بازرسانی امین و حق‌گوی در میان مردم، بگماری! تا زحمت کسانی که تلاش می‌کنند ثبت نمایند، تا آنان اطمینان داشته باشند که تو از تلاش و کوشش آنان آگاه هستی. (غفاری، ۱۳۷۴: ۱۲۹)

## دقیق و عادلانه بودن ارزشیابی

امام علی (ع) در یکی از فرازهای عهدنامه مالک اشتر، دقت و عدالت در ارزشیابی را به مالک متذکر شده و می‌فرماید: سپس باید زحمات و تلاش هر کدام

از آنها را به دقت بدانی و هرگز زحمت و تلاش یکی از آنان را به دیگری نسبت ندهی، و ارزش خدمت او را کمتر از آنچه هست، به حساب نیاوری. (نهج البلاغه / نامه ۵۳). امام علی (ع) در این سخن، توجه مالک اشتر را به این نکته جلب می‌کند که هنگام ارزیابی کارگزاران باید ضمن رعایت دقت کافی و لازم، عدالت در ارزشیابی آنان مراعات گردد، نه این که هنگام ارزیابی، زحمت و تلاش آنان کمتر از آنچه هست به حساب آید، یا اینکه بابتی دقتی و بی توجهی، تلاش و زحمت یکی از آنان به دیگری نسبت داده شود.

علاوه بر این دو مورد، عوامل و ملاحظات دیگری ممکن است مانع اجرای عدالت در ارزشیابی کارکنان شود، مانند « بزرگی و شرافت افراد» که ممکن است کار اندک و کوچک آنان بسیار بزرگ و پر ارزش تر به حساب آورده شود و در مقابل « حقارت و کوچکی فرد دیگری باعث شود تا کار بزرگ و پر ارزش او کوچک و کم ارزش تلقی گردد.

امام علی (ع) این نکته را نیز به مالک اشتر تذکر داده و از او می‌خواهد از این دام خطرناک اجتناب نماید. آن حضرت می‌فرماید: و شرافت و بزرگی کسی موجب این نشود که کار کوچک او را بزرگ شماری و همچنین حقارت و کوچکی کسی باعث نشود که خدمت پراج او را کوچک به حساب آوری. (نهج البلاغه / نامه ۵۳، به نقل از اسلامی، ۱۳۶۳)

### فراگیر بودن ارزشیابی زیر دستان

از دیگر ویژگی‌های نظام ارزشیابی مطلوب، جامعیت و فراگیر بودن آن است. امام علی (ع) آن‌گاه که به مالک اشتر دستور ارزشیابی از کارگزاران حکومت

می‌دهد، بر فراگیر بودن آن تأکید کرده و می‌فرماید: باید بازرسانی داشته باشی... تا تلاش همه تلاش کنندگان را ثبت کنند. (غفاری، ۱۳۷۴: ۱۲۹)

با اندکی تأمل در برخی از فرازهای عهدنامه مالک اشتر و نیز تلفیق برخی بندها با یکدیگر به این نتیجه می‌رسیم که آن حضرت نه تنها به مالک دستور می‌دهد که کارگزارانش را مورد ارزیابی قرار دهد، بلکه به او توصیه می‌کند که هم نقاط قوت و توانایی‌های آنان را بررسی کند، و هم نقاط ضعف و کاستی‌های آنها را. آنجا که می‌فرماید: پس فرو گذار مکن که باید بازرسانی بر آنها داشته باشی... تا زحمت و تلاش همه تلاش کنندگان را ثبت کنند.

به نظر می‌رسد نکته مهم که کمتر محققان مدیریت علمی و دینی به آن اشاره کرده‌اند، عملکرد ناظران و ارزشیابان است که اگر حتی ارزیابان و ناظران سستی کردند و در امانت خیانت کردند و گزارش کذب دادند، آنها را هم باید تنبیه کرد تا صداقت و عدالت به عنوان دو بال عمل نظارتی ناظران به قوت عمل کنند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجا که نظارت و ارزشیابی به عنوان ابزار کار مدیران در رده‌های عالی تا میانی و سرپرستی سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی مطرح است، توجه به ویژگی‌های اخلاقی ناظران به خود کنترلی بودن، صداقت، امانتداری و... به عنوان مبانی معرفتی امر نظارت و ارزشیابی در مدیریت علوی نسبت به مدیریت غربی قابل تأمل است و می‌توان از آن برای هدایت فعالیت‌های فردی و جمعی سازمان‌های مختلف استفاده کرد.

نکته دیگر این است که در مدیریت علوی برخلاف مدیریت غربی به امور

اخلاقی و معنوی بیش از امور اداری، سازمانی و بوروکراتیک، توجه می‌شود که باید در شیوه‌های نظارت مدیران بر سرپرستان، سرپرستان بر کارشناسان و بازرسان بر ناظران و مدیران جامعه اسلامی ایران، مدنظر قرار گیرد.

با توجه به اینکه در نظام‌های مدیریت جهانی و دینی انجام نوع نظارت بر زیر دستان از ویژگی‌های بارز عدالت از مدیریت است و امام علی(ع) در بیش از یک قرن پیش نکات و مسائلی را مطرح کرده است که حدود نیم قرن اخیر توسط اندیشمندان غربی مطرح شده است. در این مقاله پیرامون نظارت و ارزشیابی عادلانه ویژگی‌های ناظران عادل و انواع نظارت از نظر امام علی(ع) مطرح شده است. بدیهی است موفقیت کارنامه‌ای یک برنامه مستلزم این است که؛

- نظارت مستمر و به شکل علنی و مخفی برای کارکنان دولت صورت گیرد.
- مراحل مختلف یک برنامه در عمل ارزشیابی به شیوه‌های مختلف صورت گیرد.
- باز خوردهای مثبت و منفی نتایج ارزشیابی آنان بررسی و تحلیل شود.
- علاوه بر کمیت، کیفیت اجرای برنامه مورد کنترل قرار گیرد.

به باور پژوهشگر، واقعیت‌های نه چندان مطلوب جامعه امروز ما در عرصه مدیریت و نظارت، وجود آشفتگی‌ها و دشواری‌ها، اختلال در امر نظارت و ارزشیابی کارکنان و فرایند آن، به عنوان چند عامل مهم قابل تأمل است. از جمله آنها، یکی هم روشن نبودن فلسفه و مبانی معرفتی نظارت است و دیگری ابهام در ماهیت نظارت جاری است که آیا علمی یا اسلامی است. به نظر می‌رسد که آنچه که در جامعه ما به عنوان علم مدیریت و برنامه ریزی و نظارت و ارزشیابی در سطح کلی و خرد سازمان‌های مختلف ما جریان دارد که نه علمی است و نه اسلامی بلکه ملقمه‌ای است از علم و غیرعلم و اسلام و غیر اسلام لذا پیشنهاد می‌شود که:

مسئله مفروضات و آموزه‌های نظری نسبت بین داده‌های وحیانی و یافته‌های علمی که زیر مجموعه نحوه تعامل وحی با علم در عرصه‌ای از قبیل مدیریت و شیوه‌های نظارت و ارزشیابی بر کارکنان است، باید حل و برطرف شود و البته این می‌تواند به عنوان موضوع پروژه‌ای باشد که به شرط کار جمعی میان فیلسوفان، مدیران، روحانیون و کارشناسان آن هم دور از حب و بغض‌های احساسی، عاطفی و سیاسی می‌تواند صورت گیرد تا مسئله سابق‌الذکر حل گردد.

تلاش‌های انفرادی، آن هم با رویکردهای ایدئولوژیک، احساسی و یا سیاسی و غیر علمی در این عرصه - که گاهی جای تقدیر نیز دارد - راه به جایی نمی‌برد و خلاء علمی و عینی را در این عرصه حل نمی‌کند. بنابراین لازم است تا گروهی از کارشناسان که از سویی دارای دید تخصصی در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی هستند و از سوی دیگر آگاهی لازم را برای اظهار نظر در حوزه منابع و معارف دینی هم دارند، گرد هم آیند و کمیته‌ای را تعریف و تشکیل دهند و در فضایی امن و آرام، هم اندیشی کرده و ماهیت و شیوه‌های نظارت مدیران بر کارکنان و بازرسان بر ناظران را تحلیل و تبیین نمایند و حاصل آن تلاش‌های محققانه خویش را به عنوان راهنمای عملی نظارت و ارزشیابی و رویکرد دینی عرضه کنند.

#### منابع فارسی

- ابن ابی الحدید، عبدالحمید (۱۳۸۲). شرح نهج البلاغه، نرم‌افزار کامپیوتری. اسلامی، احمد (۱۳۶۳). مدیریت اسلامی. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- اقتداری، علی محمد (۱۳۶۸). سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات مولوی.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۶). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۷۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی کاربرد نظریه‌های مدیریت در برنامه‌ریزی و نظارت. تهران: گلچین. چاپ اول.

بازرگان، زهرا (۱۳۷۵). *دیدگاه‌های جدید در زمینه نظارت بر کیفیت آموزش و پرورش*. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، وزارت آموزش و پرورش.

خدمتی، ابوطالب (۱۳۸۱). *مدیریت علوی*. قم: انتشارات پژوهشکده حوزه و دانشگاه.

ذاکری، علی اکبر (۱۳۷۸). *سیمای کارگزاران علی ابن ابی طالب امیر مؤمنان*. قم: حوزه علمیه قم، دفتر تبلیغات اسلامی.

زهدت، عبدالمجید (۱۳۷۸). *تعلیم و تربیت در نهج البلاغه*. قم: انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی.

سرکار (۱۳۷۳). *فرمان امام علی علیه السلام به مالک اشتر، اداره عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران*.

صادق پور، ابوالفضل (۱۳۶۳). *نظریه جدید سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات فروردین.

عمادزاده، حسین (۱۳۶۲). *نهج البلاغه*. انتشارات شرق.

غفاری، علی اکبر (۱۳۷۴). *تحف العقول*. قم: دفتر انتشارات اسلامی. چاپ هفتم.

فیض الاسلام، علی نقی (۱۳۷۴). *شرح نهج البلاغه*. تهران: انتشارات فقیه.

قربان نژاد، ایرج (۱۳۷۴). *دیدگاه‌های تربیتی علی (ع) در نهج البلاغه*. پایان‌نامه به استاد راهنمایی دکتر عباس شکاری، دانشگاه کاشان.

مجلسی، محمد باقر (۱۳۶۴). *بحارالانوار*. تهران: انتشارات کنجینه.

مصطفوی، سید جواد (۱۳۸۴). *دو مقاله درباره نهج البلاغه*. انتشارات آستان قدس رضوی.

نادری، عزت الله، سیف، مزیم (۱۳۷۹). *روش تحقیق در علوم انسانی با تأکید بر علوم تربیتی*. تهران: نشر بدر.

#### منابع انگلیسی

- Daft. Recharad L (1986). Steers. Recharad M (1986). *organizations micro, macro approach: uk.*
- Koontz. Harold. donnell. cyrillo. wehrich. hein (1980). *management. macgrGaw-Hill.*
- Sergiovanni, (1991), *option for Supervision*, Allyn & Bacon.
- Goldhammer (1979), R. *Clinical Supervision: Special methods for the Supervision of Teachers*. New york: Holt , Rinehard and Winston ,USA.

