

دانشگاه پیامبر اعظم (ص)

عنوان پودمان :

نظارت و کنترل

آرین آرانی

عنوان پودمان :

اصول نظارت و کنترل

مروری بر محتوا

محتوای این پودمان شامل : مفاهیم و واژه های کلیدی ، دسته بندی ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، و رویکرد های حاکم بر نظارت و کنترل در آموزش و پرورش است .

تعداد واحد و زمان

۱ واحد نظری (هر جلسه ۲ ساعت آموزشی) مجموعاً ۱۶ ساعت آموزشی .

پیش نیاز

آشنایی با مباحث مدیریت آموزشی

اهداف پودمان :

ایجاد توانایی های پایه ای برنامه ریزی ، اجرا نظارت و بازرسی آموزشی .

نتایج پودمان

انتظار داریم شرکت کنندگان در پایان دوره قادر باشند :
مفاهیم ، اهداف ، اهمیت و ضرورت نظارت را در مدیریت توضیح دهند .
نحوه سازمان دهی ، مدیریت و اجرای نظارت را بیان کنند .
متناسب با هدف ، روش مناسب نظارتی را معرفی کنند .
بایدها و نبایدها در نظارت را فهرست کنند .

معرفی مختصر بخش ها

- ۱) کلیات (مفاهیم) : شامل : مبانی نظری ، اهمیت و ضرورت ، اصول
- ۲) شناسایی انواع حوزه های نظارت آموزشی مرتبط با حیطه وظایف ، مکان یا مورد
- ۳) تاریخچه نظارت و راهنمایی آموزشی .
- ۴) منابع خطا در نظارت و راهنمایی آموزشی .
- ۵) ویژگی های ناظر یا راهنمای آموزشی .
- ۶) مروری بر روشها و ابزارها
- ۷) ارزشیابی پایانی پوشه کار

رویکرد :

رویکرد بر اساس مدرسه دوستدار کودک : توجه به تفاوت های فردی ، تنوع روش های یادگیری و تکالیف ، تنوع متون ، مشارکت در حل مسائل ، تنوع ارزیابی کارگروهی ، اکتشاف دانش های قراردادی ، روش توضیحی ، بازخورد دادن و گرفتن ، تفکر نقادانه ، گزارش دهی ، مشارکت در ارزشیابی ، خود ارزشیابی

سنجش کلاسی طی دوره

پرسش های شفاهی از کلاس . هدف : ارزیابی مداوم و توجه به تفاوت های فردی ، انعطاف پذیری زمان
بررسی برگه خود ارزیابی شرکت کنندگان . هدف : تنوع پاسخدهی ، توجه به تنوع تعابیر ، توجه به آثار پنهان جو کلاسی و جو یادگیری ، توجه به آمادگی و علائق

نقد و داوری سایر شرکت کنندگان از کار افراد. هدف: تفکر انتقادی، توجه به تنوع تعابیر مشاهده کار گروهی. هدف: توجه به تفاوت های فردی و مشارکت رویکرد ارزشیابی در طول دوره اصلاحی و مبتنی بر بازخورد است. برگه خود ارزشیابی قابل نمره گذاری نیست. مشاهدات برای هدایت و بازخورد به کار گرفته می شود.

ارزشیابی پایانی

پوشه کار گروهی و میزان مشارکت هر فرد در آن و پوشه کار فردی. ملاک قبولی: کسب % ۶۰ درصد نمره کامل است. هدف: مشارکت اصلاحی و انتقادی در ارزشیابی پوشه کار. وجود تنوع تکلیف و شیوه ارائه در تنظیم پوشه کار.

ارزشیابی تدریس و برنامه

مشاهده در طول دوره انجام می شود. بازبینی و بررسی پوشه های کار شرکت کنندگان. بررسی کلی ارزشیابی های فردی شرکت کنندگان از کلاس، محتوا و... اطلاعات لازم را برای شناسایی نقاط قوت و ضعف تدریس فراهم می کند.

منابع و مأخذ

آرانی، آ. در آمدی بر بازرسی، نظارت، ارزشیابی. دنیای هنر. ۱۳۸۱
اچسون، کیت، اوگال، م، د. نظارت و راهنمایی تعلیماتی، آموزشی، کاربرد فنون کلینیکی در نظارت، راهنمایی، کارورزی و آموزشهای پیش و ضمن خدمت معلم. ترجمه: بهرنگی. م، تهران، کمال تربیت. ۱۳۸۳
بازرگان، عباس. ارزشیابی آموزشی. سمت، ۱۳۸۰
کورمن، آبراهام ک. روان شناسی صنعتی و سازمانی. ترجمه شکرکن. رشد. ۱۳۷۰
گزارش های گروه آموزش و پرورش ابتدایی و پیش دبستانی. سازمان آموزش و پرورش خراسان جنوب
میچل، ترانس آر. مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی. ترجمه شکرکن. انتشارات رشد. ۱۳۷۷
نیکنامی، مصطفی. نظارت و راهنمایی آموزشی. سمت ۱۳۸۰
<http://www.administer85.blogfa.com/cat-11.aspx>

منابع قابل توصیه

استونز، ج، ادوارد، ف. مدیریت رهبری و کنترل. ترجمه: اعرابی. ع، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی. ۱۳۸۵
اولیوا، پ. اف. نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس امروز. ترجمه: احمدی. غ و شهابی. س، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان. ۱۳۷۹
بازرگان، ز. آموزش مدیران از طریق مدیران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. دوره سوم. شماره ۱۱. ۱۳۷۳
سفیر، جان. نظارت و ارزشیابی آموزشی و کاربرد آن در کلاس درس. مترجم سعیدی پور. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلام شهر.
فرزادگان، ص. راهنمایی تعلیماتی در آموزش و پرورش. فصلنامه علمی پژوهشی. دانشگاه تهران ج ۲ و ۱. ۱۳۷۱
وایلز، ج. نادری، ج. نظارت در مدیریت و راهنمایی تعلیماتی. ترجمه، بهرنگی، م، ح. چاپ گلچین. ۱۳۷۱
وکیلان، م. نظارت و راهنمایی تعلیماتی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور. ۱۳۷۶
<http://www.questia.com/library/education>

جلسه یکم یک جلسه : ۹۰ دقیقه آموزشی

عنوان : کلیات (مفاهیم و اصطلاحات)

شرح عنوان :

در این بخش مفاهیم ، مبانی نظری ، اهمیت و ضرورت ، اصول اساسی بازرسی ، نظارت و ارزشیابی مطرح می شود .

نتایج یادگیری

در پایان آموزش شرکت کنندگان باید بتوانند :

الف) حوزه فعالیت خود را در آموزش و پرورش ، معرفی کنند .

ب) هریک از مفاهیم بازرسی ، نظارت و راهنمایی را تعریف کنند ، مقایسه کنند .

پ) برای ضرورت و اهمیت نظارت دلیل بیاورند .

فعالیت ها

فعالیت ۱-۱: شناسایی حوزه ها

شرح فعالیت : شرکت کنندگان در جلسه در گروههای پنج نفری حوزه هایی از آموزش و پرورش را که بازرسی ، نظارت و ارزشیابی آن در شرح وظایف آنان است ، و محدودیت های موجود را فهرست کرده و به کلاس گزارش می کنند .

فعالیت ۱-۲: تعریف واژه ها .

شرح فعالیت : گروه ها پس از مطالعه تعاریف داده شده (پیوست ۱) ، تعریف گروه خود را به کلاس معرفی و در نقد مشارکت می کنند.

رویکرد :

توضیحی ، بحث فردی ، تعامل گروهی . مشارکت شرکت کنندگان در ارزشیابی و خود ارزشیابی

فعالیت خارج از کلاس :

ندارند .

سنجش کلاس و ارزیابی تدریس :

گفتگو ها و فعالیت های های کلاسی ، بازخوردهای آن ،

توصیه می شود چک لیست مشاهده فعالیت افراد در گروه به موارد فوق اضافه گردد .

۱۸۰ دقیقه آموزشی

جلسه دوم:

عنوان: مولفه های نظارت و ارزشیابی

شرح عنوان:

در این بخش ضرورت، منابع خطا، ویژگی های فعالیت نظارت و راهنمایی مطرح می شود.

نتایج یادگیری:

- در پایان آموزش شرکت کنندگان باید بتوانند:
- الف) ضرورت نظارت و ارزشیابی را فهرست کنند.
- ب) تفاوت ملاک، نشانگر و استاندارد را بیان کنند.
- پ) مثالهایی از حوزه کاری خود ارائه کنند.
- ت) منابع خطا را شناسایی و مصادیقی از حوزه کاری خود ذکر کنند.

فعالیت ها

فعالیت ۱-۲: تعیین ضرورت

شرح فعالیت: گروهها با مطالعه صفحات ۲۳-۳۰ کتاب، پیوست ۲، فهرستی از ضرورت فعالیت نظارت در پست سازمانی خود تهیه و به کلاس گزارش می کنند.

فعالیت ۲-۲: مفاهیم: ملاک، نشانگر و استاندارد.

شرح فعالیت: گروه ها پس از مطالعه صفحات ۳۴-۴۹ کتاب، در حوزه پست سازمانی خود مصادیقی شناسایی و به کلاس گزارش می کنند.

فعالیت ۳-۲: بررسی منابع خطا.

شرح فعالیت: گروه ها پس از مطالعه منابع خطا (پیوست ۳)، شواهدی از هر مورد، از تجربیات خود ارائه می کنند.

رویکرد:

کار گروهی.

فعالیت خارج از کلاس:

فصل سوم کتاب آقای دکتر بازرگان را مطالعه کنند.

سنجش کلاس و ارزیابی تدریس:

مشاهده گفتگوها و بحث های کلاسی. مشارکت و درگیر شدن گروه ها با موضوع

۳۶۰ دقیقه آموزشی

جلسه سوم:

عنوان: طرح ریزی فعالیت

شرح عنوان:

معرفی یک مدل، فهرستی از ملاک‌ها و مروری بر جمع‌آوری اطلاعات محتوای این بخش را تشکیل می‌دهد.

نتایج یادگیری:

- در پایان آموزش شرکت‌کنندگان باید بتوانند:
- الف) در مورد یا حوزه‌ای که برای فعالیت انتخاب کرده‌اند، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز را مشخص کنند
 - ب) برای جمع‌آوری اطلاعات نظام‌تعیین کنند.
 - پ) روشها و ابزارهایی برای جمع‌آوری اطلاعات معرفی کنند.
 - ت) نقاط قوت و ضعف روشها و ابزارها را معرفی کنند.
 - ث) طرح خود را نهایی کنند.

فعالیت‌ها

- فعالیت ۱-۳:** انتخاب یک حوزه برای فعالیت گروهی
- شرح فعالیت:** هر گروه با مطالعه پیوست ۴ حوزه‌ای برای طرح ریزی فعالیت گروه خود مشخص و به کلاس گزارش می‌کنند.
- فعالیت ۲-۳:** تعریف نظام اطلاعاتی
- شرح فعالیت:** هر گروه نظام جمع‌آوری اطلاعات برای فعالیت خود معرفی می‌کند.
- فعالیت ۳-۳:** آشنایی با یک مدل
- شرح فعالیت:** هر گروه در ادامه فعالیت قبل و با مطالعه پیوست ۲ روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات معرفی می‌کند.
- فعالیت ۴-۳:** ساخت ابزار
- شرح فعالیت:** هر گروه ضمن مطالعه پیوست، ابزار طراحی می‌کند.

رویکرد:

فعالیت فردی، تعامل گروهی، توضیح ضمنی مدرس،

فعالیت خارج از کلاس:

الف) گروه‌ها پس از نهایی کردن فعالیت‌ها، پوشه را جهت ارزشیابی آماده می‌کنند.

۱۸۰ دقیقه آموزشی

جلسه چهارم:

ارزشیابی پایانی

شرح عنوان:

این جلسه به فعالیت ارزشیابی مشارکتی و تمرین آن اختصاص دارد.

هدف:

هدف از اجرای آزمون بررسی میزان تحقق انتظارات دوره و بررسی وضعیت دانش آندوخته شده در طول پودمان و رده بندی شرکت کنندگان است و تصمیم گیری برای ارتقای آنان است.

نتایج یادگیری:

در پایان آموزش شرکت کنندگان باید بتوانند:
حداقل دو طرح گروه های دیگر را نقد و بررسی کرده و برای اصلاح آن رهنمود بدهند.

فعالیتها:

فعالیت ۱-۶: اجرای آزمون

شرح فعالیت: سوالهای آزمون

شما برای نظارت بر اجرای همین دوره مامور شده اید. نظامی برای این فعالیت طرح ریزی کنید. طرح شما باید شامل موارد زیر باشد:

۱- هدف از اجرای این نظارت

۲- پرسشهایی که نظارت شما باید در پایان به آن پاسخ دهد.

۳- متغیرهایی که جمع آوری اطلاعات آنها ضروری است.

۴- تعریف ملاکها، نشانگرها و استانداردها

۵- تعریف ابزار یا ابزارهای اندازه گیری

۶- دفاع از کفایت ابزارها

فعالیت ۲-۶: داوری

شرح فعالیت: گروه ها فرصت دارند تا طرح خود را بازنگری و در صورت لزوم، اصلاح کنند.

پیوست ۱: تعاریف و مفاهیم

" نظارت متشکل است از رسیدگی به اینکه همه چیز طبق برنامه پذیرفته شده، دستورالعمل‌های صادره، و اصول مستقر روی دهد"

هنری فایول

نظام‌های نظارت به تلاشهای سازمان در جهت ارزشیابی، تنظیم و تعدیل اثر بخشی، اطلاق می‌شود. در سطح فردی این نظام‌ها به انتظارات صراحت می‌بخشند، به وظایف ساخت می‌دهند، اقدام و عمل را ارزشیابی می‌کنند و پسخورائی فراهم می‌سازند. (میچل، ص ۴۴۵)

نظارت و راهنمایی طی سالیان متمادی تحت عناوین: بازرسی مدرسه و کلاس درس ابتدای قرن بیستم، علمی مبتنی بر نظریه مدیریت علمی، اصلاح روش تدریس دهه ۱۹۲۰، رهبری آموزشی ازادمنشانه دهه ۱۹۳۰، رهبری آموزشی مبتنی بر همکاری گروهی دهه ۴۰ و ۱۹۳۰، راهنمایی و ارشاد از دهه ۱۹۳۰ به بعد، اصلاح برنامه درسی، فرایندهای گروهی، مبتنی بر خلاقیت تا حدود دهه ۱۹۶۰، توسعه برنامه درسی دهه ۱۹۵۰، توسط اعضای گروه آموزشی حدود دهه ۱۹۶۰، مبتنی بر تئوریهای سازمانی به ویژه سیستمی دهه ۱۹۷۰، مدیریت دهه ۱۹۸۰ و مدیریت آموزشی از دهه ۱۹۸۰ به بعد به کار گرفته شد. (نیکنامی، صص ۲۸ - ۱۱)

بازرسی، نظارت و ارزشیابی واژگانی هستند که گاهی بجای یکدیگر به کار برده می‌شوند. یکی از دلایل این امر مربوط به نوع فرایند فعالیت است که به آن خواهیم پرداخت. مرزهای این فعالیتها هم به وضوح مشخص نیست به عبارت دیگر این سه نوع فعالیت نه آن چنان منفک و جدا هستند که بتوان مرز دقیق بین آنها را مشخص کرد و نه آن چنان که در یک پیوستار قرار گیرند و نه آن گونه که با اغماض بتوان آنها را یکی فرض کرد.

برای رسیدن به یک ارتباط مشترک، نیازمند تعریف و بررسی وجوه تشابه و تمایز سه فعالیت هستیم.

بازرسی فرایند نظام دار جمع آوری اطلاعات و تفسیر آنها به منظور بررسی انطباق یک محصول یا خدمت یا رفتار با ضوابط از پیش تعیین شده است که در نهایت به تایید یا رد انطباق می‌انجامد.

اولین عنصر تعریف بازرسی " **فرایند نظام دار** " است و بیانگر آن است که در طول زمان انجام می‌شود و با برنامه ریزی صورت می‌گیرد و هدف دار است.

اقدام به بازرسی ممکن است که تصادفی باشد اما خود فعالیت بازرسی با برنامه و اندیشه صورت می‌گیرد. اقدام به بازرسی به هر شیوه ای که صورت گیرد الزاماً فرایند جمع آوری اطلاعات باید نظام دار باشد تا نتایج از دقت کافی برخوردار باشد. به همین دلیل مانور بازرسی، بازرسی محسوب نمی‌شود و طراحان با الحاق واژه مانور، ناخواسته تفکیک را صورت می‌دهند.

دومین عنصر کلیدی در تعریف بازرسی " **تفسیر** " است. اطلاعات جمع آوری شده از بازرسی بدون تفسیر مفهوم و معنایی ندارند.

نکته مهم در تفسیر اطلاعات، هدف فعالیت بازرسی است که عنصر کلیدی " **بررسی انطباق** " را نشان می‌دهد.

در هر فرایند بازرسی، ملاکها و محورهای از قبل تعیین شده ای وجود دارد که تفسیر اطلاعات جمع آوری شده و انطباق آنها مراد و منظور از بازرسی است. در بازرسی نهایی یک خود رو ملاکها و محورهایی جهت تفسیر به بازرسان داده می‌شود. بازرسانی که به سازمانهای دولتی اعزام می‌شوند، مجموعه ای از قوانین و مقررات را در اختیار دارند و انطباق روشهای جاری را با آنها بررسی می‌کنند و بازرسی که امر قیمت و توزیع را در برنامه کاری خود دارد، مجموعه ای از قیمتها و ضوابط توزیع را با اطلاعات به دست آمده از واحد صنفی یا صنعتی مقایسه و تفسیر می‌کند.

در نهایت، بازرسی به تصمیم **رد یا تایید انطباق** می‌انجامد. بازرسی معمولاً بر فرآورده صورت می‌گیرد.

نظارت فرایند مشاهده یا رسیدگی نظام دار فرایند یک محصول یا خدمت یا رفتار یا برنامه به منظور بررسی انطباق ضوابط مورد انتظار یا از پیش تعیین شده است که در نهایت به مداخله یا عدم مداخله می‌انجامد و هدف آن مهار شرایط است.

نظارت همواره در پی یک برنامه ضرورت پیدا می‌کند و به دلیل آن که برنامه‌ها اعم از رفتار، خط تولید، تخصیص منابع، اهداف، تادستورالعملها و شیوه‌های انجام کار اصولاً نظام دار هستند، نظارت نیز نظام دار است

مفهوم نظارت، بسته به این که نظارت درون سازمانی یا برون سازمانی، فردی یا جمعی باشد، متفاوت است. تا جایی که گاهی برنامه ریزی را بخشی از فرایند نظارت می‌دانند و ارزشیابی عملکرد و یا بودجه را از مصادیق نظارت ذکر می‌کنند. (میچل، صفحه ۳۴۱ به بعد). یا در کتابهای روان شناسی طیف دیگری چون نظارت آزمایشگر و یا کنترلهای گوناگون مورد بحث است. (اتکینسون و هیلگارد، صفحه ۶۵۹).

این گمان وجود دارد که تعریف فوق وجوه مشترک کاربرد واژه نظارت را بیان می‌کند. واژه رسیدگی و مشاهده می‌تواند هم فردی

و هم سازمانی تفسیر شود. به هر صورت مشاهده یا رسیدگی بر یک فرآیند صورت می گیرد. این فرایند می تواند کار یک دستگاه، خصایص فردی، اجرای یک قانون و یا برنامه یک سازمان را در بر گیرد.

در همه مواردی که نظارت صورت می گیرد، بررسی **انطباق**، وظیفه ناظر است. انطباقی که از پیش تعیین شده و یا مورد انتظار است و در نهایت، نظارت به تصمیم **مداخله یا عدم مداخله** ختم می شود. بسته به حوزه اختیارات، این مداخله می تواند طیفی از تهیه گزارش تا دخالت مستقیم ناظر را در بر گیرد. لذا هدف نهایی نظارت را باید در **مهاریات** دانست. این تاکید نشان می دهد کسی که به بازدید یک کارخانه می رود و یا یک مسابقه ورزشی و یا زیباییهای جنگل را مشاهده می کند به دلیل آن که رسیدگی و مداخله را مد نظر ندارد، در تعریف ناظر منظور نمی شود.

ارزشیابی فرآیند جمع آوری و تفسیر نظام دار شواهدی است که در نهایت به قضاوت ارزشی با چشمداشت به اقدامی معین بیانجامد. (بیبای به نقل از ولف)

در این تعریف چهار عنصر کلیدی وجود دارد. اول آن که استفاده از اصطلاح **"نظام دار"** بیانگر آن است که اطلاعات مورد نیاز با درجه ای از دقت تعریف می شود و تلاش برای به دست آوردن آنها با برنامه ریزی صورت می گیرد.

دومین عنصر در تعریف "بیبای"، یعنی **"تفسیر شواهد"** گاهی در ارزشیابی نادیده گرفته می شود. اطلاعات جمع آوری شده در هر زمینه ارزشیابی، خواه نا خواه تفسیر می شوند تا سومین عنصر یعنی **"قضاوت ارزشی"** شکل بگیرد.

ارزشیابی از حد توصیف فراتر می رود. عامل ارزشیابی بر اساس اطلاعاتی که جمع آوری کرده است به تفسیر آنها می پردازد و قضاوت ارزشی می کند. اگر فعالیت جمع آوری اطلاعات و تفسیر آنها به **"داوری ارزشی"** ختم نشود ارزشیابی صورت نگرفته است.

آخرین عنصر تعریف **"با چشمداشت به اقدامی معین"** است. ارزشیابی اگر به اقدام منتهی نشود، چیزی جز اتلاف منابع نخواهد بود. باید توجه داشت که اقدام کننده الزاماً ارزشیاب نیست.

وجوه تشابه و تمایز بازرسی، نظارت، ارزشیابی

هرسه فعالیت **فرآیند نظام دار** هستند. به عبارتی تلاش برای کسب اطلاعات، با برنامه ریزی صورت می گیرد و با درجه ای از دقت تعریف می شود.

اقدام به بازرسی می تواند برحسب تصادف انجام شود ولی اقدام به نظارت و ارزشیابی از قبل برنامه ریزی می شود. بازرسی معمولاً بر فرآورده عنایت دارد و بر یک مرحله خاص متمرکز است در حالی که معمولاً نظارت و ارزشیابی فرآیندهایی مستمرند. بازرسی یا بازرسان در مرحله ای از فعالیت یک واحد وارد شده و پس از کسب اطلاعات و تصمیم، بازرسی را خاتمه می دهند. اما در نظارت و ارزشیابی، ناظر یا عامل ارزشیاب، در جریان فعالیت قرار می گیرند.

بازرسی و یا ارزشیاب در فعالیت مداخله نمی کنند اما ناظر در صورت وجود و یا مشاهده تغییرات مداخله و اقدامی را که در حوزه اختیارات اوست، انجام می دهد.

در هر سه فعالیت تفسیر اطلاعات صورت می گیرد. در بازرسی و نظارت تفسیر اطلاعات بر اساس ملاکها و معیارهای از قبل تعیین شده صورت می گیرد. در نظارت، ملاکها و معیارهای مورد انتظار نیز مطرح هستند. به عبارتی اگر این ملاکها و معیارها وجود نداشته باشد، بازرسی یا نظارت موضوعیت پیدا نمی کند.

در ارزشیابی ملاک و معیار از قبل تعیین شده همیشه یک ضرورت نیست. تحلیل آن که چه چیزی عاید شرکت کنندگان در یک برنامه آموزشی شده و یا این که یک برنامه اقتصادی - اجتماعی تا چه اندازه توانسته است نگرشها را تغییر دهد، استاندارد و یا مقدار مشخصی به جز سوابق قبلی افراد مورد مطالعه ندارد.

وجه تمایز مهم سه فعالیت یاد شده در نتیجه گیری از اطلاعات است. در بازرسی و نظارت در صورت وجود عدم انطباق با ضوابط از پیش تعیین شده، فرد یا سازمان یا عامل شناسایی می شود. به عبارت دیگر **تعیین مقصر** صورت می گیرد در حالی که **بازخورد** در ارزشیابی مهم تر از شناسایی مقصر است.

وقتی بازرسی یا ناظر در یک واحد (صنعی، آموزشی، سازمان، کالا، فرد...) شرایطی مشاهده می کند که مطابق با ضوابط از پیش تعیین شده نیست، ملزم به رد یا مداخله است. در غیر این صورت بازرسی یا نظارت انجام نگرفته است. اما در ارزشیابی، تحلیل وضعیت، تعیین فاصله و بررسی عوامل و متغیرهای گوناگون در دستور کار است. عامل ارزشیاب به دنبال یافتن علل است.

از وجوه تمایز بازرسی، نظارت و ارزشیابی نتیجه تفسیر اطلاعات است. در بازرسی **رد یا تایید** سرانجام کار است. به این صورت که اگر موضوع، یا فرد مورد بازرسی دارای شرایط و ویژگیهای تعیین شده باشد، پذیرفته می شود و در غیر آن با رد، بازرسی خاتمه پیدا می

کند .

در نظارت ، فرآیند مورد توجه قرار می گیرد و رسیدگی می شود . در نظارت حفظ ضوابط از پیش تعیین شده بیشتر مورد توجه است و ناظر با مشاهده عدول از ضوابط و شرایط ، در حد اختیارات خود با گزارش یا راهنمایی یا مداخله به **مهیار شرایط** اقدام می کند . در هر دو مورد بازرسی و نظارت تحلیل عوامل و متغیرهای دیگر در دستور کار بازرسی یا ناظر نیست .

در ارزشیابی ، داوری ارزشی با چشمداشت به اقدامی معین مطرح است . **داوری ارزشی** فراتر از رد یا قبول و یا نظارت بر فرآیند و چیزی بیشتر از یک توصیف فعالیت است . در ارزشیابی حتی خود هدفها و ملاکها نیز مورد سوال قرار می گیرد و در نهایت چشمداشت آن رسیدن به خط مشیها و اقدامات بهتر ، بهبود برنامه ، شناسایی نقاط قوت وضعف ، میزان حصول به اهداف ، . . است . ارزشیابی می تواند به رد یا تایید هریک از موارد پیش گفته نیز منجر شود .

هنگامی که کالایی از نظر رعایت قیمت‌های مصوب مورد توجه قرار می گیرد و یا رعایت ضوابط و شرایط در یک موسسه بررسی می شود و یا محصول یا ماده اولیه ای برای دریافت اجازه ورود ، آزمایش می شود ، بازرسی انجام شده است . اگر قیمت کالا مطالعه شود و یا مراعات روال و مقررات در موسسه ای و یا فرآیندی در تولید یک محصول به طور مستمر مورد توجه قرار گیرد ، نظارت صورت گرفته است .

تحلیل قیمت‌ها و بررسی ریشه ای آن ، مطالعه روالها و مقررات سازمان یا موسسه و حتی اهداف آن ، بررسی کیفی و کمی محصول و یا فرآیند آن با توجه به عامل‌های تاثیر گذار به منظور بازنگری ، اصلاح ، ادامه یا توقف فعالیتها ، ارزشیابی محسوب می شود . با توجه به مراتب یادشده هر فعالیتی در این سه حوزه ، ترکیبی از بازرسی ، نظارت و ارزشیابی است و در هر مورد که وجهه یکی غالب باشد ، فعالیت بازرسی ، نظارت و یا ارزشیابی نام می گیرد . به عبارتی ارزشیابی می تواند بازرسی و نظارت را در بر گیرد و یا حتی بازرسی به داوری ارزشی منجر شود . ملاک نام گذاری ، جنبه غالب فعالیت است . نکته مهم این است که سه فعالیت در یک پیوستار قرار نمی گیرند و نمی توان یکی را مرحله ای از دیگری دانست و یا جایگزین دیگری کرد و هر کدام به نوبه خود دارای اهمیت هستند .

با این تعاریف آن که استاندارد بودن کالایی را بررسی می کند ، بازرسی است و آن که بازی فوتبالی را داوری می کند ، ناظر است و آن که به تحلیل رفتار ، کالا ، برنامه ، هدفها و . . . می پردازد ارزشیاب است . در هر سه فعالیت انسان نقش محوری دارد و تنها در بخشهای معدودی بازرسی و یا نظارت **امور تکراری** به ماشین سپرده شده است . داوری و تصمیم مختص انسان است . (آرانی . صص ۲۲ - ۱۵)

پیوست ۲ : ضرورت نظارت

مفهوم نظارت ، یکی از ، نظارت بخش جدایی ناپذیر از مدیریت و مدیریت سازمانی است . بسته به نظریه و رویکرد ، طیف گسترده ای را در بر می گیرد و مفهومی است که تعابیر مختلفی از آن وجود دارد . نظارت ضرورتی است برای :

(۱) تقسیم کار (۲) تفویض اختیار (۳) تعیین هدف و انتخاب موازینی جهت ارزیابی نتایج (۴) مقایسه نتایج با اهداف و موازین (۵) جلوگیری از وقوع یا تکرار انحرافات (۶) پیش بینی پیامدها (۷) آگاهی از خلاها و کاستی ها (۸) آگاهی از متغیرهایی که در برنامه تاثیر گذارند (۹) آگاهی از چگونگی فرایند اجرای برنامه و تنظیم سرعت آن (۱۰) اصلاح برنامه در حین اجرا (۱۱) آگاهی از چگونگی صرف منابع (۱۲) ارائه بازخورد به هنگام (۱۳) جزء لاینفک رهبری و قدرت (۱۴) تعیین کننده نقش ها و هنجارها

نظارت معمولا متضمن قواعد ، مقررات ، و روشهایی در سطوح سازمان است . نظارت برای مردم روشن می سازد که شغل چگونه باید انجام بگیرد ، اهداف کدامند ، از فرد چه انتظاری می رود . با وجود این ، تمرکز عمده نظام نظارت بر اثر بخشی سازمانی است نه بر کارآمدی فردی (با وجودی که کارآمدی فردی قسمتی از آن است) . بدین سان ، اغلب نظام های نظارت ، کل سازمان را در بر می گیرند ، یعنی برنامه ریزی ، گزینش ، آموزش ، بودجه ، ارزشیابی عملکرد ، و اثر بخشی هزینه . . . نظارت بر ارزشیابی و پس خوراند متمرکز است . ملاک های اثر بخشی بر داده های مربوط به کمیت ، کیفیت ، هزینه و زمان مبتنی هستند . راهبردهای مهار رفتار که بر این ملاکها موثرند ، عبارتند از خط مشی ها و قواعد ، طرح سازمانی ، فعالیت‌های مربوط به کارکنان ، ارزشیابی عملکرد و حقوق و مزایا ، بودجه ، و تکنولوژی نظام های نظارت کنش خیلی مهم دیگری نیز انجام می دهند و آن این است که از ابهام و عدم اطمینان می کاهند . (میچل ، صص ۴۳۱-۴۴۷)

پیوست ۳ : منابع خطا و مشکلات

بازرسی ، نظارت و ارزشیابی اگرچه طرحهای آزمایشی نیستند اما مواردی که مربوط به روایی درونی است ، امکان ظهور و مداخله

در این فعالیتها را دارند. در تمام این موارد آگاهی و اطلاع و تخصص عامل بازرسی، نظارت و ارزشیابی فرض اولیه است. منابع عدم روایی درونی:

۱- تاریخچه: تاثیر یک عامل خارجی که جزیی از فعالیت تحت بررسی نبوده اما همزمان با آن رخ می دهد، می تواند مانع از تفسیر معنا دار نتایج شود (بولا، کرلینجر، هومن، ولف). تاکید یا اولویتهایی که توسط رهبران تعیین می شود، وضع یک قانون در حوزه ای، تغییر در استانداردهای جهانی و در شرایط امروز عنصر مهم فن آوری و ارتباطات می تواند به متغیر مهم و تاثیر گذار تبدیل شود. تاریخچه معمولاً بر اطلاعات و تفسیر آن تاثیر می گذارد. تاکید یک مقام عالی رتبه بر مبارزه با مفاسد اقتصادی ویا توجه به کیفیت می تواند بر سخت گیری و یا ریز بینی یک بازرس اثر بگذارد یا توجه بر ملاکهای کمی در قانون مالیات موجب شود تا ناظر به آنها توجه بیشتر نشان دهد.

۲- بالیدن یا رشد: فرآیند های طبیعی رشد که ممکن است، زیست شناختی، روانی و یا حتی ترکیبی از این دو باشد و همزمان با فعالیت بازرسی، نظارت و یا ارزشیابی رخ می دهند، می توانند روایی درونی فعالیت را به مخاطره افکند. انسانها با گذشت زمان در ابعاد مختلف تجربه هایی کسب می کنند. سازمانهای نوپا و یا کارمندهای تازه استخدام به تدریج بسیاری از مفاهیم، ضوابط، مقررات، هنجارها،... را به طور مستقیم یا غیر مستقیم کسب می کنند و بر پایه آنها رفتار خود را تغییر می دهند.

۳- اجرای ابزار یا فعالیت: اجراهای مجدد یک ابزار یا فعالیت می تواند تاثیر گذار باشد. شاید در بازرسی، نظارت و یا ارزشیابی مجدد واحدی تغییرات مطلوب مشاهده شود در حالی که هیچ گونه تغییری در واقعیت مورد مطالعه رخ نداده باشد. فرد یا حوزه ای که یک یا چند بار مورد بازرسی یا نظارت قرار گرفته باشد، اطلاعات و آگاهیهای بیشتری در این زمینه کسب کرده، در نتیجه تغییرات مطلوب می تواند از این آگاهیها ناشی شده باشد. آشنایی با پرسشها، شیوه بازرسی یا نظارت یا ارزشیابی و پیامدهای این فعالیتها اطلاعات خوبی برای ذینفع است.

۴- ابزار اندازه گیری: ابزارهای اندازه گیری نقش تعیین کننده ای در فعالیتها دارند. این که ابزار مورد استفاده، بهره گیری از اسناد، سیاهه (فرم) های از پیش تعیین شده، مشاهده و یا گزارش دیگران باشد، مهم و تاثیر گذار است. برای مثال عدم نصب برچسب قیمت کالا در چه شرایطی تحقق می یابد؟ چند درصد کالاها باید برچسب نداشته باشند که تخلف احراز گردد؟ یا در بررسی اسناد یک سازمان چند سند مخدوش نشان دهنده عدم انطباق با ضوابط است؟ ارزش ریالی هر کدام تا چه میزان تاثیر دارد؟ و یا ممکن است واقعیت مورد مشاهده تغییر نکرده باشد اما ابزار یا ضوابط یا به کاربرندگان تغییر کرده باشند. به سادگی اگر ابزار توزین از شکل دیجیتالی به ابزارهای دیگر - مثلاً وزنه ای یا قیانی - تغییر کند، روایی درونی متاثر خواهد شد.

۵- رگرسیون یا برگشت آماری: اگر نمره های دو گروه آزمودنی در آزمون اول در کرانه های پایین و بالای مقیاس اندازه گیری باشد، در آزمون مجدد، نمره های آزمودنیها به سمت میانگین گرایش خواهد داشت و این گرایش مستقل از عملکردی است که می تواند ناشی از اجرای یک آزمایش و یا برنامه باشد.

برگشت آماری در حوزه مورد بحث ما نیز قابل تصور است. هرگاه موضوع یا فرد یا سازمان مورد بازرسی، نظارت یا ارزشیابی، در مقیاس اندازه گیری در کرانه های بالا و یا پایین باشد باید منتظر کاهش و یا ارتقاء به سمت وضعیت میانگین بود. مطالعات "ترمن" در مورد کودکان و افراد سرآمد نشان داد که در آزمونهای بعدی نمرات آنان به سمت میانگین گرایش پیدا کرده است. در محیط های کار نیز شواهدی مانند مطالعه "هاثورن" نشان داد که نرخ شکنان - آنان که بیش از توافق عموم بازده کمتر و یا بیشتر دارند - برای تبعیت از توافق و هنجار گروه تحت فشار قرار می گیرند و برخی از آنان از هنجار گروه تبعیت می کنند و بازده خود را تغییر می دهند (میلر، ۵۸).

۶- گزینش و نحوه انتخاب: این که افراد و یا اشیا مورد مطالعه چگونه انتخاب شوند تاثیر بسزایی در روایی بیرونی و درونی فعالیت دارد. آنهایی که با این دسته از فعالیتها آشنایی دارند، همواره شاهد اعتراضهایی نسبت به شیوه انتخاب موضوع مورد بررسی توسط عامل بازرسی، نظارت یا ارزشیابی بوده اند.

مسئله تمرکز بر واحدهای توزیعی خرده فروش، آمار دفعات بازرسی را بالا می برد و احتمال کشف موارد تخلف را افزایش می دهد و یا برعکس تمرکز بر واحد های بزرگتر می تواند به کشف تخلفاتی با حجم وزنی و یا ریالی کلان تر منجر شود. همین امر درباره نظارت نیز صادق است. نظارت بر تردد خودروها در ساعات شلوغ، اطلاعات متفاوتی از نظارت در ساعات خلوت به دست می دهد. اتکاء به نوعی کار، یا نظارت در زمانی خاص، به نتایجی منجر شده است که معتبر نبوده اند.

اگر عاملهای ارزشیابی به نمونه ای نابسند از عملکرد رفتار، سازمان و یا برنامه اتکاء نمایند، نتایج می تواند برای گروهی که نمونه از آن انتخاب شده است، صادق نباشد.

مثال آشنای آن را می توان در ارزشیابی عملکرد کارکنان مشاهده کرد. معمولاً در پایان یک سال، ارزشیاب سیاهه ارزشیابی عملکرد

را بر اساس رفتارهایی که در خاطرش مانده است - نه رفتارهایی که ضمن سال داشته است - ، کامل می کند .

۷- انتشار یا تقلید کاربندی : در صورتی که بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی حاوی اطلاعاتی باشند که منتشر گردند ، موجب تغییر رفتار خواهد شد .

به محض این که فرد یا گروه آغاز به فعالیت می کنند ، حوزه های ذینفع با برقراری ارتباط تلاشی برای تامین حداقل شرایط را آغاز می کنند . همین امر در مورد نظارت بر تردد خودروها برای همگان وضوح دارد . کارکنان در دوره ارزشیابی تلاش می کنند تا از موارد موفق و امتیاز آور تقلید کنند و از رفتارهای ناموفق پرهیز نمایند . لذا در این شرایط اگر بهبودی مشاهده شود آن را نمی توان به فعالیت اصلی نسبت داد .

۸- کنشهای متقابل : درعالم واقع هر یک از موارد فوق به تنهایی ظاهر نمی شوند بلکه تعاملی از تاریخچه ، رشد ، ابزار ، اجرا ، گزینش ، برگشت آماری و تقلید مشاهده می شود که می توانند روایی فعالیت را به مخاطره افکنده و حتی به رد فعالیت منجر شوند . بازرسی ، ناظر و یا ارزشیابی که به این عوامل و کنش متقابل آنها عنایت نداشته باشد باید آمادگی مردود شدن تلاش خود را داشته باشد . هرچه آثار این منابع در کار بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی بیشتر مشاهده شود ، بروز تردید در درستی نتایج محتملتر است تا جایی که حتی می تواند به رد صلاحیت مجری نیز منتهی گردد . (آرانی ، صص ۲۷-۲۴)

پیوست ۴

در یک دسته بندی کلی حوزه نظارت و ارزشیابی شما یا برنامه است و یا عملکرد شغلی ، واقع امر این است که چنین تفکیکی فقط از لحاظ نظری امکان پذیر است . زیرا در آموزش و پرورش که در همه ابعاد انسانها دست اندر کار اجرا هستند ، برنامه و عملکرد شغلی تاثیرات متقابل چشمگیری دارند . شما ممکن است ، نظارت بر اجرای دوره های آموزشی ضمن خدمت را به عنوان محور تلاش گروه خود انتخاب کنید ، به سادگی ، انگیزه های شرکت کنندگان ، مجریان (عملکرد شغلی) می تواند طرح ریزی شما را متاثر کند . و برعکس ، شاید شما عملکرد شغلی را محور بحث گروه خود قرار دهید . به سادگی برنامه های موجود ، می تواند عملکرد شغلی را متاثر سازد . برای مثال ، همه شما تجربه تغییر نظام آموزشی ، نظام امتحانات را دارید ، یا در مثالی فرضی ، فرض کنید ، روش گزینش دانشجو تغییر کند . با این ترتیب شما به هنگام طرح ریزی مبحثی که انتخاب کرده اید ، ناچارید ، به هر دو بعد آن توجه داشته باشید .

عملکرد شغلی

عملکرد شغلی هر فرد متاثر از سه عنصر : ارزشهای شخصی ، ارزشهای سازمانی و ارزشهای اجتماعی است . گذشت زمان ، زمان اندازه گیری ، شیوه اندازه گیری نیز مطرح اند .

برنامه های سازمانی

در برخی موارد الگوها و دستورالعملهای خاصی - مانند استانداردها - برای فعالیت تعریف شده است که مورد استفاده قرار می گیرد اما در بسیاری از موارد اتفاق نظر وجود ندارد .

هنوز درباره بازرسی ، نظارت و ارزشیابی در بازار اقتصادی ، عملکرد افراد ، سازمانها ، موسسات آموزشی ، برنامه ها ... بحث و گفتگو وجود دارد . این گونه فعالیتها به هنگام تدوین نظام با دشواریهایی مواجه هستند .

به هر صورت اگر نظام بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی از قبل تعریف نشده باشد ، فعالیت ، کاری اتفاقی و نمایشی خواهد بود . توجه به سوالهای زیر برای تدوین یک نظام مفید خواهد بود :

- ۱- موضوع ، مورد ، رفتار ، فرد ، سازمان ، ... که باید فعالیت بازرسی ، نظارت و ارزشیابی در مورد آنها صورت گیرد ، چیست یا کیست ؟
- ۲- چه پیامدهای خواسته یا ناخواسته ای امکان ظهور یا بروز دارند ؟
- ۳- زمان ، مکان و شرایط مناسب برای فعالیت بازرسی یا نظارت یا ارزشیابی کدام است ؟
- ۴- چه ملاکها و یا شاخصهایی برای رسیدن به هدف مناسب است ؟
- ۵- عواملان بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی باید دارای چه ویژگیهایی باشند ؟
- ۶- اطلاعات باید چگونه گردآوری ، انباشته و تحلیل شوند ؟
- ۷- ملاکهای رد یا تایید در بازرسی ، مداخله یا عدم مداخله در نظارت و داوری ارزشیابی چه خواهد بود ؟
- ۸- ابزارها و یا روشهای مناسب کدامند و تا چه اندازه معتبرند ؟
- ۹- استفاده کننده یا استفاده کنندگان از نتایج فعالیت چه کسانی هستند ؟
- ۱۰- هزینه های فعالیت چه میزان است ؟

۱۱- پیامدهای اجتماعی چه خواهد بود؟

یک مدل عمومی: (اقتباس از کافمن)

با استفاده از شکل (۱-۳) تلاش خواهد شد تا مدلی برای برنامه ریزی فراهم شود. باید توجه داشت که انتخاب مدل به عوامل زیادی بستگی دارد.

در این مدل پنج اصطلاح نیاز به معرفی دارد.

درون دادها: منابع، قوانین، دستورالعملها، آیین نامه ها، منابع انسانی، منابع مالی و غیره

فرآیندها: چگونگی انجام کارها، روشها، وسیله ها، راه حلها، نحوه اجرا، تخصیص منابع و غیره

محصولها: نتایجی که درفراهم آوردن نتایج بزرگتر به کار می رود. برای مثال: تصویب لایحه، تغییر چیدن صندلیها در کلاس، رخ

دادن حوادث کمتر، فنون جدید برای درمان یک بیماری همه محصولهایی هستند که برای فراهم کردن نتایج بزرگتر به کار می روند.

برون داد: آنچه که سازمان به جامعه تحویل می دهد.

پیامدها: عواقب اجتماعی و بازده حاصل از نتایج برای اجتماع (کافمن و هرمن، صفحه ۶۵)

قبل از هر اقدامی، باید به تعیین سطح برنامه ریزی (دورنگری) پرداخت. سه نوع نتیجه وجود دارد: نتیجه نخست **محصول** نامیده

می شود که از مجموع آنها نتایج سازمانی یعنی **برون داد** به دست می آید. وقتی برون دادها به جامعه تحویل داده می شود، **پیامد** نامیده

می شود. به دلیل اهمیت نتایج، مناسب است دورنگری برنامه "پیامد" را در بر گیرد.

هر سه نوع نتیجه به یکدیگر مرتبط هستند. اگر فقط به محصول یا برون داد اتکاء شود، نمی توان مطمئن بود که در سطح بالاتر نتایج

رضایت بخش حاصل خواهد شد.

در برنامه ریزی بازرسی، نظارت یا ارزشیابی، تکیه کردن بر این که گزارش کامل یا با نقص کمتر تهیه شود، موید کارا بودن فعالیت و

یا ایجادتغییر و تحول در سطح جامعه نیست. به عبارت دیگر بازرسی برای بازرسی یا بازرسی برای سازمان انجام نمی شود بلکه هدف از

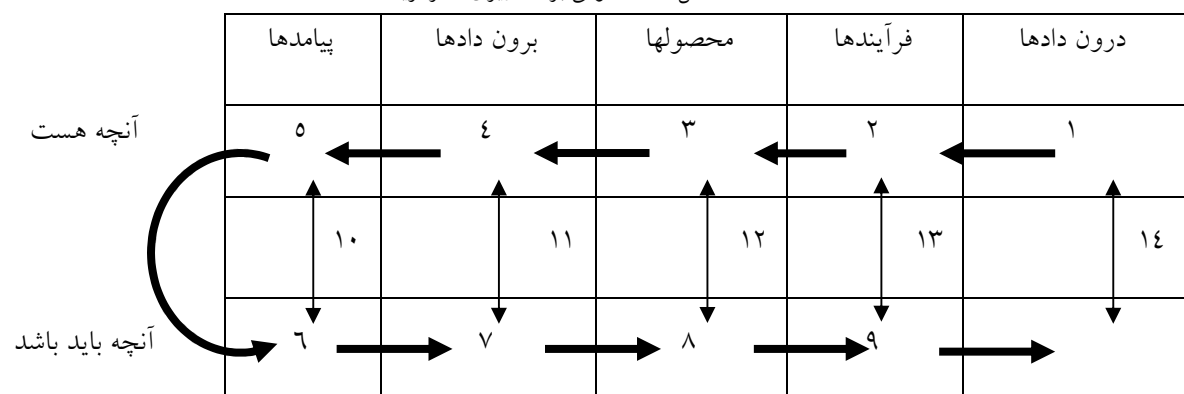
اعمال آن دستیابی به سطوح بالاتر خدمات و در نهایت شرایط بهتر برای جامعه است.

سه نوع نتیجه یعنی محصول، برون داد و پیامد سطوحی نیستند که در یک خط قرار گرفته باشند بلکه تعامل دارند به این معنی که

برنامه ریزی در هر سطح، نتایج دیگر را هم به دنبال خواهد داشت پس مناسب تر این است که به هنگام برنامه ریزی، هر سه نتیجه مورد

توجه قرار گیرد.

شکل (۱-۳) توالی برنامه ریزی استراتژیک



(نقل از کافمن و هرمن، برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه مشایخ و بازرگان، انتشارات مدرسه، ۱۳۷۴، صفحه ۶۰)

با تعیین سطح برنامه ریزی فعالیت، شناسایی و مطالعه درون دادها اولین گام است. داده های مربوط به: باورها، ارزشها، پنداره ها،

نیازها، ماموریتهای جاری (براساس قوانین و مقررات، آیین نامه ها و سیاستهای اجرایی) باید جمع آوری شوند.

انتخاب یک راه حل قبل از جمع آوری داده ها و تشخیص فاصله بین آنچه هست و آنچه باید باشد مشابه حرکت بدون هدف است.

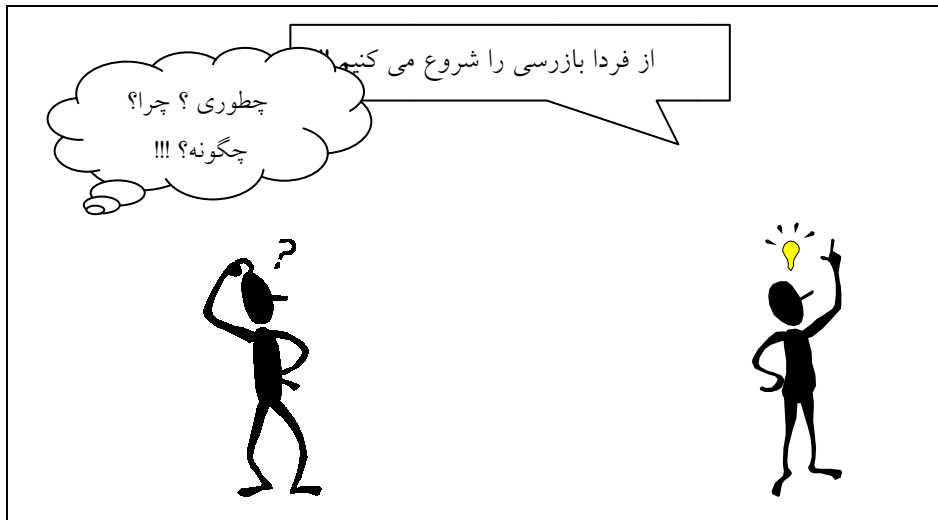
هر کدام از اطلاعات که در برنامه ریزی مورد بی مهری قرار گیرند، در مراحل اجرایی، آثار خود را نشان خواهند داد و بسته به اهمیت و

تاثیر، موجب کندی، وقفه، و حتی شکست فعالیت خواهند شد.

شناسایی همسوییها و ناهمسوییها، تعیین نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها، سیاست گذاری و تعیین دستورالعمل، مراحل بعدی

خواهند بود. پاسخ سوالهای **چه چیزی؟، چگونه؟، چه کسی؟، چه موقع؟، چرا؟، کجا؟** باید محصول این بخش باشد.

از این پس مراحل اجرایی برنامه آغاز می شود . نباید ارزشیابی برنامه تدوین شده فراموش شود .



جمع بندی داده های مربوط به برنامه ریزی

پس از تعیین سطح برنامه ریزی و جمع آوری اطلاعات لازم ، جمع بندی و توافق و تدوین مقاصد جدید ، گامهای اول برنامه ریزی است . در زیر فهرستی از آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد ، ارائه شده است .

- سازمان یا نظام در چه جهت حرکت خواهد کرد ؟ مقصد کجاست ؟
- چگونه موفقیت نظام را شناسایی خواهیم کرد ؟
- چگونه نا موفق بودن نظام را شناسایی خواهیم کرد ؟
- نظام دقیقاً چه باید عرضه کند ؟
- دریافت کننده خدمات کیست ؟
- چه زمانی باید خدمات ارائه شود ؟
- نقشهایی که هریک از دست اندرکاران باید ایفا کنند ، کدام است ؟
- مسوولیتهای هر یک از دست اندرکاران کدام است ؟
- محدودیتهای آنچه عرضه یا انجام می شود در چیست ؟
- محدودیتهای نحوه عرضه یا انجام در چیست ؟
- چه ارزشها و باورهایی وجود دارد ؟
- چه کسانی این ارزشها و باورها را دارند ؟
- چرا این ارزشها و باورها وجود دارد ؟
- ارزشها و باورها چه موقع ، در کجا ظاهر می شوند و چگونه تاثیر می گذارند ؟
- در حفظ ارزشها و باورها تا چه حد سخت گیری می شود ؟
- مسوولیتها چگونه توزیع شوند ؟ یا چگونه توزیع شده است و چگونه باید توزیع شود ؟
- موافقان و مخالفان چه کسانی هستند ؟
- چه الزامهایی برای فعالیت وجود دارد ؟
- چگونه می توان نظرها را همسو و همراه کرد ؟
- برای رسیدن به توافق جمعی ، چه جرح و تعدیلهایی لازم است ؟
- هریک از جرح و تعدیلهها چه آثار بالقوه ای خواهد داشت ؟
- نقاط قوت و ضعف درونی چیست ؟
- نقاط قوت و ضعف بیرونی چیست ؟
- چه فرصتهایی در محیط هست که بدون استفاده باقی مانده است ؟

- چه تهدیدهایی در محیط وجود دارد که می توان از آنها پرهیز کرد و یا تاثیر آنها را کاهش داد؟
- باید های زیر برای سیاست گذاری - با هر شیوه ای که انجام شود - مطرح است .
- با نیازهای انتخاب شده ، پنداره ها ، ماموریتها و استراتژیها مرتبط باشد .
- ملاکهای نتیجه گرا برای تصمیم گیری به دست دهد .
- قابل حصول باشد .
- از نظر منابع انسانی ، مالی و مادی عملی باشد .
- قابل ارزشیابی باشد .

سرانجام این فعالیتها ، تهیه و تدوین یک یا چند برنامه اجرایی خواهد بود . همزمان با برنامه اجرایی ، برنامه ارزشیابی آن نیز باید تدوین گردد تا بتوان به موقع و به هنگام درباره ادامه یا بازنگری و یا توقف برنامه تصمیم گرفت .

طراحی نظام اطلاعاتی :

- در اجرای فعالیت بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی اطلاعاتی جمع آوری و یا تولید می شود . اطلاعات می توانند به صورت کمی یا کیفی یا اسناد و مدارک باشند . توجه به نکات زیر در طراحی نظام اطلاعاتی می تواند مفید باشد .
- ۱- فقط اطلاعات مورد نیاز تولید ویا جمع آوری گردد و از گردآوری اطلاعات غیرضروری پرهیز شود .
 - ۲- از نظر اقتصادی صرفه جویی رعایت شود .
 - ۳- انباشتن به گونه ای انجام شود که بازیابی اطلاعات امکان پذیر باشد .
 - ۴- نظام اطلاعاتی انعطاف پذیر باشد .
 - ۵- اطلاعات به گونه ای جمع آوری گردد که استفاده بعدی از آنها میسر باشد . استفاده از شاخصهای درصدی یا انواع نسبتها یا برخی از جداول بجای اطلاعات اصلی می تواند به از دست دادن بسیاری از فرصتهای بعدی منجر شود .
 - ۶- نظام طبقه بندی مناسب برای اطلاعات تدوین گردد .
 - ۷- به خاطر داشته باشیم که فعالیت برای یک بار و یک روز تدوین نشده است ، اطلاعات باید برای مطالعه روند یا سری زمانی و یا تحلیلهای دیگر قابل استفاده باشد . (اقتباس از : بولا ، صفحات ۶۴-۵۸) (آرانی ، صص ۳۶-۳۰)

پیوست ۵

مشاهده:

بخش عمده ای از زندگی روزمره به مشاهده می گذرد. اما این نوع مشاهده کنترل نشده برای علم کافی نیست. دانشمندان به مشاهده های عینی و معتبر دست می زنند تا استنباط هایشان روا باشد. آنان مشاهده رفتار یا اشیاء را به عنوان بخشی از روالهای اندازه گیری به کار می برند. بجای چیزها به اعمال رفتاری انسانها یا توالی اعمال، طبق قواعدی اعداد را اختصاص می دهند. (کرلینجر، صفحه ۲۵۷)

تعیین روایی مشاهده به سادگی میسر نیست. لازم است نتایج مشاهده توسط شواهد دیگری نیز تایید شود. این شواهد معمولاً توسط نظریه ها مطرح می شوند. روایی مشاهده به **تعریف نسبتاً دقیق و بدون ابهام** مورد مشاهده بستگی دارد. اگر مشاهده پرخاشگری در دستور کار قرار گرفته باشد باید تعریف دقیق و بدون ابهامی از پرخاشگری و رفتاری که نشان دهنده پرخاشگری است، داده شود. بررسی پایایی نظامهای مشاهده اگرچه ساده نیست اما امکان پذیر است. پایایی اغلب به عنوان توافق بین مشاهده گران تعریف می شود. تعریف دقیق و بدون ابهام مورد مشاهده در پایایی روش موثر است.

مشاهده را به سه نوع: مشاهده اسناد و مدارک، مشاهده رفتار، مشاهده شرح مواقع از مشاهده دیگران دسته بندی می کنیم. **مشاهده اسناد**: سندها بسیار فراوان و گوناگونند. مطبوعات، سندهای بایگانی، سندهای مالی، آمار، اسناد شخصی، ابزار و وسایل، تصویرها، پرونده های رایانه ای... وجود دارند که می توانند به هنگام فعالیت مورد بهره برداری قرار گیرند. توجه به نکات زیر برای کسب اطلاعات از اسناد کتبی و تصویری می تواند مفید باشد. باید توجه داشت که اینها حکم کلی نیستند و بستگی به مساله مورد مطالعه دارند.

۱- متن سند به واقعیات پرداخته باشد نه دیدگاهها و نظرات شخصی.

۲- اصالت سند مورد تردید نباشد.

۳- سند دارای هویت باشد، منشاء، تاریخ، مرجع از نشانه های هویت یک سند است.

۴- مسیر دسترسی به سند مورد توجه قرار گیرد. در صورتی که سند توسط فرد یا سازمانی ارائه می شود، می تواند از اهداف ارائه دهنده متاثر باشد. سازمانی که اسناد خود را محرمانه می داند در ارائه اسناد روشی متفاوت با سازمانی دارد که ارائه اسناد را نوعی تبلیغ برای خود می داند. لذا در هر دو مورد امکان ارائه گزینشی اسناد وجود دارد.

۱- به تعاریف توجه و دقت شود. این امر بخصوص در مورد آمارها صادق است. به سادگی امکان دارد که تعریف داده شده با تعریفی که مورد نظر بازرس یا ناظر یا ارزشیاب است، متفاوت باشد. برای مثال ممکن است آنچه که از دیدگاهی سود تلقی می شود، دیدگاه دیگر آن را بهره بداند.

۲- مشروعیت شیوه دسترسی به سند از مواردی است که گاهی مورد بی توجهی قرار می گیرد.

۳- جمع آوری اسناد باید نظام دار و هدفمند باشد.

۴- مطالعه یا مشاهده اسناد قبلی و بعدی مرتبط می تواند مفید باشد.

۵- تحلیلها هنگامی معتبرند که اعتبار و صلاحیت علمی تحلیل کننده توسط مجامع علمی مورد تایید باشد.

۶- در صورتی که انتخاب سند به صورت نمونه گیری است، باید مراقب شرایط نمونه برداری صحیح بود.

۷- فردی که به جمع آوری اسناد می پردازد باید قبلاً آموزشهای لازم و مرتبط را دیده باشد.

۸- فردی که اسناد را جمع آوری می کند لزوماً باید بی طرفی را رعایت نماید.

۹- کشف واقعیت و حقیقت محور اصلی فعالیت قرار گیرد.

۱۰- قبل از بهره برداری از پرونده های رایانه ای، نسخه پشتیبان تهیه شود.

۱۱- رعایت شرایط فیزیکی مشاهده، از قبیل نور، وضوح،... صورت گیرد.

مشاهده رفتار: رفتار الزاماً از موجود زنده سر می زند و مشاهده گر مردم را یا در حالی که کاری انجام می دهند یا حرفی می زنند، مطالعه می کند و یا این که از آنان درباره اعمال خود و دیگران پرسشهایی می کند (کرلینجر، صفحه ۲۵۸) این رفتار(ها) ممکن است رفتار یک فرد با یک شیء و یا حیوان یا تعامل بین دو یا چند نفر باشد.

مشاهده رفتار می تواند به فرآیند یا فرآورده عنایت داشته باشد.

مساله عمده مشاهده رفتار، خود مشاهده گر است، زیرا خود او بخشی از ابزار اندازه گیری است. وجود مشاهده گر هم قوت و هم ضعف محسوب می شود. زیرا مشاهده گر باید اطلاعات حاصل از مشاهده ها را جذب کند و سپس در ارتباط با سازه ها استنباط هایی انجام

دهد. قوت مشاهده در این است که مشاهده گر می تواند رفتار مشاهده شده را به سازه ها و یا متغیرهای یک مطالعه ربط دهد، به عبارتی بین رفتار و سازه پل بزند.

ضعف اساسی مشاهده گر این است که امکان دارد استنباط های کاملاً نادرست از مشاهده انجام دهد.

وظیفه اساسی مشاهده گر این است که رفتارها را در رده ها یا طبقات فراگیر و مانع الجمع قرار دهد. لذا باید ابتدا جامعه رفتارهایی را که قرار است مشاهده شوند، تعریف کند (کرلینجر، صفحه ۲۶۱).

این که در اندازه گیری رفتار انسان از چه واحد هایی استفاده شود مساله ای است که هنوز حل نشده است. به طور نظری می توان با فهرست کردن تعداد زیادی از اعمال رفتاری، رفتار را کاملاً عملیاتی تعریف کرد. اما ممکن است که رفتار آن چنان جزء جزء شود که دیگر هیچ شباهتی به رفتاری که هدف مشاهده بوده نداشته باشد (کرلینجر، صفحه ۲۶۲).

چگونگی نگهداری یا استفاده از اموال یا دستگاهها، پرخاشگری و تعارض در محیط کار، دقت و توجه، ... را می توان به رفتارهای عملی تجزیه کرد و براساس آن به مشاهده رفتار پرداخت اما این بیم وجود دارد که این تجزیه رفتار، در مجموع هیچ شباهتی با رفتار مورد نظر نداشته باشد.

از طرف دیگر شخص می تواند از تعاریف گستره طبیعی استفاده کند. می توان به مشاهده گران آموزش داد که "همکاری" را مشاهده کنند. در این صورت امکان مداخله دیدگاهها و نظرهای مشاهده کننده فراهم می شود (کرلینجر، صفحه ۲۶۳).

با توجه به موارد فوق توجه به سوالهایی که در ادامه خواهد آمد می تواند مفید باشد.

۱- چه کسی مشاهده خواهد کرد؟

۲- چه کسی یا چه چیزی مشاهده خواهد شد؟

۳- مشاهده در کجا انجام خواهد شد؟ باید شامل چند موقعیت باشد؟

۴- مشاهده چگونه انجام خواهد شد؟

۵- مشاهده چگونه ثبت خواهد شد؟ (کارت رایت، صفحه ۷۱)

در مواردی که بازرسی، نظارت یا ارزشیابی به صورت مستمر نیست، معمولاً مشاهده نمونه ای از رفتار صورت می گیرد. برای نمونه گیری از رفتار دو روش وجود دارد: **نمونه گیری رویدادی و نمونه گیری زمانی**.

نمونه گیری رویدادی انتخاب رخ دادهای رفتاری یک پارچه یا رویدادها در مکان معین است. فردی که رویدادها را دنبال می کند یا باید بداند که رویدادها چه وقت اتفاق خواهند افتاد و زمانی که رخ می دهند حضور داشته باشد یا این که صبر کند تا آنها رخ بدهند.

نمونه گیری رویدادی سه مزیت دارد، یکی این که مشابه موقعیتهای مشابه با زندگی عادی هستند. دوم این که رویداد یکپارچه، از استمرار رفتاری برخوردار است و سومین مزیت نمونه گیری رویدادی، افزایش امکان مشاهده رفتارهای غیر تکراری بیشتر می شود. (کرلینجر، صفحه ۲۶۷).

نمونه گیری زمانی، انتخاب واحدهای رفتاری برای مشاهده در فواصل متفاوت زمانی است. این نمونه گیری رفتار می تواند به صورت تصادفی و یا دارای نظام باشد. به هر حال انتخاب چنین نمونه هایی، زمان و تعدادشان، بستگی به مساله مورد نظر دارد.

نمونه های زمانی از این امتیاز برخوردارند که احتمال دستیابی به نمونه معرف از رفتار را افزایش می دهند و این مطلب موقعی صادق است که رفتار نسبتاً مکرر رخ می دهد. اما رفتارهایی که به صورت نا مکرر رخ می دهد احتمال زیاد دارد که از تور نمونه گیری زمانی فرار کنند (کرلینجر، صفحه ۲۶۸).

تا به اینجا درباره مشاهده رفتار واقعی صحبت شد. مشاهده گران به مواردی که مد نظر است مستقیماً نگاه می کنند. اما طبقه ای از رفتار وجود دارد که **رفتار یادآوری شده** یا **رفتار ادراک شده** نامیده می شود. بازرسی از واحدهای صنفی، دآوری بازی فوتبال و ارزشیابی تعامل معلم و دانش آموز از مثالهای مشاهده رفتار واقعی است اما گاهی مشاهده گران در غیاب شیئی یا شخص بر اساس مشاهده گذشته و یا ادراکشان باید به درجه بندی بپردازند (کرلینجر، صفحه ۲۷۰).

فرمهای ارزشیابی کارکنان از نمونه های بارز **مشاهده رفتار یادآوری شده** یا **رفتار ادراک شده** است که برای تعاریف آن نیز از گستره طبیعی استفاده شده است.

روشهای ثبت مشاهده: معمولاً برای این دسته از مشاهده ها مقیاسهای درجه بندی تدوین می شود. چهار یا پنج نوع مقیاس درجه بندی وجود دارد. این مقیاسها شبیه به هم هستند فقط در جزئیات تفاوت دارند. در **فهرست واریسی** ویژگیها یا ویژگیهایی از عملکرد یا فرآورده به مشاهده گر ارائه می شود و او فقط بود یا نبود ویژگی مورد نظر را مشخص می کند. بجای ویژگیها می توان گزاره یا عباراتی برای مشخص کردن ارائه کرد.

مثال ۱-۴- هر مورد که محصول با ملاکهای تعیین شده مطابق است ، با زدن علامت (x) مشخص فرمایید .

----- وزن خالص

----- رنگ

مثال ۲-۴- در جای خالی با گذاشتن علامت (+) یا (-) نظر خود را اعلام فرمایید .

----- بیش از ۹۰ درصد کالاها دارای برچسب قیمت هستند .

----- تاریخ تولید هر کالا روی آن ثبت شده است .

در **مقیاس درجه بندی رده ای** ، رده های زیادی به داوران یا مشاهده گران ارائه می شود و آنان رده یا طبقه ای را انتخاب می کنند که رفتار یا ویژگی فرد یا شیئی مورد درجه بندی را به بهترین وجه مشخص می سازد .

مثال ۳-۴- مواردی که در بازرسی موسسه مشاهده کرده اید به ترتیب اهمیت شماره گذاری کنید.

بایگانی منظم () کامل بودن اسناد مالی () همکاری با بازرسان () ...

در **مقیاس درجه بندی عددی** ، مشاهده گر با کشیدن دایره ای یا علامت زدن آن عدد ، میزان یا درجه موجود بودن رفتار یا ویژگی مورد نظر را مشخص می کند .

مثال ۴-۴- با کشیدن دایره دور یکی از اعداد زیر میزان مطابق بودن محصول یا فرآورده را با ملاکها مشخص کنید .

۵= عالی ۴= خوب ۳= متوسط ۲= بد ۱=خیلی بد

الف) وضعیت ظاهری محصول درست و کامل است . ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

گاهی نیز مشاهده گر روی یک خط یا پیوستار درجه بندی را انجام می دهد که در این صورت **مقیاس درجه بندی ترسیمی یا نگاره ای** نامیده می شود .

مثال ۵-۴- با گذاشتن علامت (x) در روی خط افقی مربوط به هر سوال میزان مطابق بودن محصول را با ملاکها مشخص کنید .

الف) وضعیت ظاهری محصول درست و کامل است .

● عالی ● خوب ● متوسط ● بد ● خیلی بد

مثال ۶-۴- نتایج مشاهده خود را روی طیفهای زیر مشخص کنید .

● سالم ● ناسالم

● پیچیده ● ساد

شکلهای متفاوتی از ترکیب این مقیاسها می توان به دست آورد

گاهی رویدادهایی که مشاهده می شوند به سادگی در طبقه بندیهای عمومی دسته بندی نمی شوند . لذا **واقع نگاری** صورت می گیرد . برای مثال کارشناسی که برای بررسی یک سانحه ، پیشرفت کار ، ... مراجعه می کند ، به توصیف رویداد یا اتفاق معنی داری که مشاهده کرده است می پردازد . بخشی از گزارشهایی که نیروی انتظامی ، مهندسان ناظر یا مشاوران ساختمانی ، ارزشیابان تعاملهای اجتماعی ... تهیه می کنند از این نوع است .

برای این که روش واقع نگاری بهترین نتیجه را به دست دهد ، باید دارای ویژگیهای زیر باشد .

۱- توصیفی واقعی از آنچه اتفاق افتاده است ، زمانی که اتفاق افتاده است ، وضعیت یا شرایط اتفاق ، به دست دهد .

۲- تفسیر از واقعه و اعمال ، باید از توصیف واقعه مجزا باشد .

۳- هر یک از موارد ثبت واقعه باید تنها یک واقعه را شامل باشد .

۴- آنچه ثبت می شود باید رویداد مهمی باشد .

۵- تنها آن قسمتهایی مورد مشاهده و واقع نگاری قرار گیرد که با روشهای دیگر قابل بازرسی یا نظارت یا ارزشیابی نباشد . (سیف ،

صفحه ۲۵۶)

مشاهده رفتار به هر شکلی که صورت گیرد نیازمند یادداشت و یا ثبت است . مقدار زمانی که برای تهیه یادداشت و یا تکمیل سیاهه

مصرف می شود، به صرفه جویی در تفسیر و دقت آن منتهی خواهد شد و برعکس زمانی که در تهیه یادداشت یا تکمیل سیاهه صرفه جویی شود، به هنگام تفسیر و تعبیر به هدر خواهد رفت. به خاطر داشته باشیم که حافظه قابل اعتماد نیست.

ضعفهای روش مشاهده: روشهای مشاهده دو ضعف جدی دارند: **بیرونی و درونی**. نقص بیرونی آنها این است که ظاهر و کاربردشان به نظر ساده است و بدون توجه به ضعفهای درونی آنها مورد استفاده قرار می گیرند و این مشکلات هنگامی تشدید می شود که بدون برنامه ریزی، تفکر قبلی، نوعی ثبت و یا توسط افراد غیر ماهر صورت می گیرد. لذا اگر یکی از موارد یاد شده تامین نشده است باید به دنبال روشی دیگر بود.

روش مشاهده از درون نیز آماده پذیرفتن خطاهای ثابت و سوگیرانه است. این که مشاهده کننده چه برداشت و یا ادراکی از قبل دارد و یا این که چه اطلاعاتی از قبل دریافت کرده است، مهم و تاثیر گذار است. حتی ممکن است یک ویژگی مشاهده شده، مشاهده سایر ویژگیها را متاثر سازد.

آموزش و ایجاد مهارت و بررسی آماری نتایج به دست آمده و نظارت و ارزشیابیهای موردی و مجموعی یکی از راههای کاستن از ضعفها است.

مشاهده گر نیز می تواند خطای **سهل گیری** یا **سخت گیری** داشته باشد. خطای **تمایل مرکزی** نیز هنگامی ظاهر می شود که مشاهده گر با موضوع مورد مشاهده نا آشنا باشد. به هر حال اگرچه استفاده تایید نشده، مصلحتی و غیر ماهرانه روشهای مشاهده مورد سرزنش است اما باید توجه داشت که مشاهده کاربرد گسترده ای دارد و اگر به صورت صحیح مورد استفاده قرار گیرد و یا با روشهای دیگر تلفیق گردد، اطلاعات ارزشمندی فراهم خواهد کرد. به هر حال درباره روایی و اعتبار روشهای مشاهده بحثهای بسیاری مطرح است. توجه به نکات زیر برای به کارگیری روشهای مشاهده بسیار ضروری است.

- ۱- برای مشاهده باید ویژگیهای **مهم** را برگزید.
- ۲- ویژگیها باید به گونه ای باشند که **امکان مشاهده** آنها وجود داشته باشد.
- ۳- ویژگیها باید برای مشاهده گر **تعریف دقیق و بدون ابهام** داشته باشد. مشاهده گر باید از خود بپرسد که چه چیزی را مشاهده می کند و بتواند تعریفی قابل قبول را ارائه کند.
- ۴- قبل از اعزام مشاهده گر بخواهیم تا بگوئید که چه چیزی را مشاهده خواهد کرد و مطمئن شویم که **درک درستی** یافته است. با پاسخهای کلی و عام قانع نشوید.
- ۵- از چند مشاهده گر بخواهید تا یک چیز یا فرد را مشاهده کنند. **میانگین نظرات** آنان به واقعیت نزدیک تر از نظر هریک از آنان خواهد بود.
- ۶- اگر سیاهه ای یکسان مورد استفاده قرار می گیرد، دقت سیاهه را با مقایسه سیاهه هایی که برای یک شیء یا رفتاری مشابه تکمیل شده است مورد **مقایسه** قرار دهید.
- ۷- اگر یادداشت برداری صورت می گیرد، **موارد مثبت و منفی** هر دو مفید است.
- ۸- به هنگام ثبت، تا جایی که ممکن است باید توصیف واقعیتها از **تفسیر جدا** باشد.
- ۹- **آموزش و تمرین** قبل از مشاهده یک ضرورت بسیار جدی است.
- ۱۰- در مشاهده اسناد، اصالت، هویت، صداقت، مسیر دسترسی مورد توجه قرار گیرد.
- ۱۱- صلاحیتهای فنی و تجربی و اخلاقی مشاهده گر را مورد توجه قرار دهید.

مصاحبه:

مصاحبه یکی از متداول ترین روشهای جمع آوری اطلاعات است که ویژگیهای متمایز از سایر روشها دارد. مطالعه انعطاف پذیر بوده و با موقعیتهای فردی و مکانی قابل انطباق است و به مصاحبه کننده امکان واریسی عمقی بافت پاسخها و دلایل را می دهد. دسته بندیهای گوناگونی برای انواع مصاحبه ارائه شده است که در این جا فقط به تعاریف مورد نیاز اشاره خواهد شد.

مصاحبه از قبل طرح ریزی شده: منظور آن نوع مصاحبه است که طی آن مصاحبه کننده سؤالی را از قبل پیش بینی کرده است و گفت و گوی خود را با مصاحبه شونده، بر اساس این سؤالا و به ترتیبی که در فرم مصاحبه آورده شده است، آغاز و به پایان می رساند.

مصاحبه ساخت دار: نوعی مصاحبه که ساخت یا سازمان آن از قبل تعیین شده است و در آن عناوین و سؤالا و نظم و ترتیب ارائه سؤالا، همه پیش از تشکیل جلسه مصاحبه مشخص گردیده است.

مصاحبه بی ساخت: نوعی مصاحبه که طی آن مصاحبه کننده آزاد است تا موضوعات مورد بررسی و سوالهایی را که ضروری می داند، بر اساس تشخیص خود و در فرآیند تعامل با مصاحبه شونده، مطرح سازد (ساعتچی، صفحه ۳۷۵)

پرسشهای مصاحبه می توانند در طیفی مستقیم تا کاملاً غیرمستقیم قرار گیرند. می توان مستقیماً از مردم چیزی را پرسید و بسته به موضوع، پاسخی دریافت کرد. در روش غیر مستقیم سوالی مبهم و یا محرکی به مصاحبه شونده ارائه می شود تا پاسخی را فرا خواند. این دسته از پرسشها معمولاً در مصاحبه های حوزه روان شناسی به کار می رود.

محدودیت عمده روش مصاحبه در وقت گیر بودن و عدم ثبات رویه آن است. اگر بتوان اطلاعات را از روشهای دیگر به دست آورد نباید از مصاحبه که پرهزینه هم هست استفاده کرد.

در بحث مشاهده چند مقیاس معرفی شد. آن مقیاسها در مصاحبه نیز کاربرد دارند. پرسشهای مصاحبه را می توان به صورت **گزینه بایست** مطرح و پاسخهای کوتاه دریافت کرد اما اطلاعات دریافت شده از این روش سطحی است. **پرسشهای باز پاسخ** ضمن آن که محدودیت برای پاسخ فراهم می کنند، انعطاف پذیرند و می توانند به پاسخهای عمیق تر منجر شوند و به مصاحبه گر اجازه می دهد تا سوال را مطابق با آگاهی مصاحبه شونده تغییر دهد، ارتباط برقرار کند و پاسخ های جامعتر و کامل تری دریافت نماید و از آثار بد فهمیها جلوگیری کند.

نوعی از پرسشهای باز پاسخ، **پرسشهای کیفی** است. پرسشهای کیفی با یک سوال گسترده آغاز و به تدریج محدودتر و سرانجام به یک نکته (یا نکات) مهم منتهی می گردد.

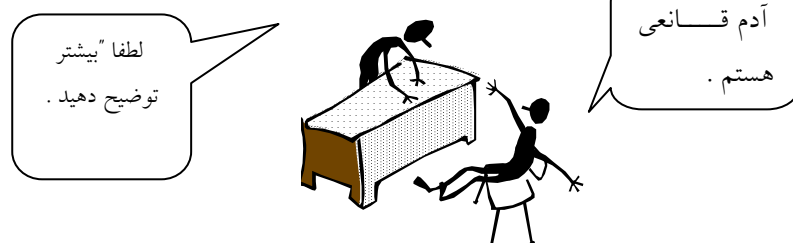
علاوه بر مقیاسهایی که در بحث مشاهده مطرح شد، **ماده های مقیاسی برنامه ای** نیز در مصاحبه کاربرد دارند. در این روش پاسخ های کوتاه از مصاحبه شونده درخواست می شود، بسته به پاسخ مصاحبه شونده، مصاحبه گر سوالی بعدی را مطرح می کند. مسیر پی گیری پاسخ ها از قبل تعیین شده است و اجرای آن نیازمند مهارت مصاحبه گر است.

| | | | |
|--|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| مثال ۴-۷ - بعضی می گویند افزایش قیمت ارزهای خارجی موجب گرانفروشی است، شما چه فکر می کنید؟ آیا افزایش نرخ ارز می تواند موجب ارتکاب تخلف گرانفروشی توسط شما شود؟ زیاد تا حدی کم به هیچ وجه | | | |
| زیاد بروید به سوال آ-۵ | تا حدی بروید به سوال ب-۴ | کم بروید به سوال ج-۳ | به هیچ وجه بروید به سوال بعدی |

در نهایت "مصاحبه با ساختار" ابزار بسیار نیرومندی برای جمع آوری اطلاعات است. در مصاحبه می توان ابهام سوال را برطرف کرد و یا پاسخهای بیشتری را خواست و به عمق پاسخ دست یافت. در حالی که این اهداف معمولاً توسط پرسشنامه برآورده نمی شود.

نکته بسیار مهم که مورد غفلت واقع می شود **اجرا کننده** مصاحبه است. یک خطیب خوب، یک روان شناس، فردی با قدرت ارتباط بالا، الزاماً مصاحبه گر خوبی نیست. مصاحبه مجموعه ای از توانمندیها را می طلبد. مصاحبه های بدون برنامه، اتفاقی و بدون ثبت و یادداشت برداری را فقط می توان نمایش مصاحبه دانست که چیزی جز اتلاف منابع و وقت ثمر دیگری ندارند لذا خطر این گونه مصاحبه ها بر مزایای ناشناخته احتمالی آنها فزونی دارد.

در مصاحبه می توان به عمق پاسخ دست یافت:



مصاحبه به دلیل عینیت کم و عدم توانایی در مهار موقعیت و شرایط مصاحبه و وابستگی آن به ارتباط مصاحبه کننده و مصاحبه شونده، هزینه بالا و وقت گیر بودن، به عنوان ابزار کمکی مورد استفاده قرار می گیرد. اما به هر حال مواردی هست که استفاده از روشهای دیگر امکان پذیر نیست.

توجه به نکات زیر می تواند برای اجرای یک مصاحبه بهتر مفید باشد.

۱- مصاحبه کننده باید از دانش کافی در حوزه مورد نظر برخوردار باشد.

۲- آموزش دیدن و مهارتهای مصاحبه کننده بسیار ضروری است.

- ۳- مصاحبه گر باید بداند که در پی چیست و قادر باشد جریان مصاحبه را در اختیار داشته باشد .
- ۴- برقراری ارتباط اولین شرط مصاحبه است . ایجاد مقاومت ، پافشاری و اجبار مثر ثمر نیست .
- ۵- پژوهشها نشان داده اند که اکثر مصاحبه کنندگان در پنج تا ده دقیقه اول به داوری می رسند و در ادامه مصاحبه در پی یافتن شواهدی برای تایید داوری خود هستند .
- ۶- مصاحبه ای که به گونه ای ثبت نشود ، بعداً قابل بررسی نیست . در شرایط پژوهشی و شرایط مورد نظر این مجموعه می توان با اطلاع مصاحبه شونده به یادداشت برداری ، ضبط یا تصویربرداری اقدام کرد .
- ۷- حتی الامکان باید به واقعیتها توجه کرد و از تفسیر پرهیز نمود .
- ۸- پژوهشها نشان می دهند مصاحبه کنندگان افراد یا رفتار مشابه خود را بیشتر مورد پذیرش قرار می دهند .
- ۹- مصاحبه با بازجویی تفاوت دارد .

پرسشنامه و سیاهه

پرسشنامه ها ابزارهایی **مداد - کاغذی** یا **رایانه ای** هستند که توسط فرد یا افراد تکمیل می شوند . فرد تکمیل کننده می تواند بازرس یا ناظر یا عامل ارزشیابی باشد که در بحث مشاهده و مصاحبه به مواردی از آنها اشاره شد .

طراحی پرسشنامه اولین مرحله اجرای یک بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی نیست . قبل از آن که بتوان هر نوع ویژگی برای پرسشنامه تعیین کرد ، باید چندین هفته وقت صرف برنامه ریزی ، مطالعه ، طراحی و اجرای طرحهای مقدماتی و آزمایشی برای شناسایی شرایط نمود (اپنهایم ، صفحه ۳۵) .

از نظر شکلی ماده های پرسشنامه می تواند به یکی از صورتهای **گزینه بایست** ، و **باز پاسخ (محدود پاسخ ، گسترده پاسخ)** و یا ترکیبی از آنها باشد .

نوعی طبقه بندی دیگر پرسشنامه ها ، دسته بندی به **عینی** و **ذهنی** است . مبنای این دسته بندی ، میزان مداخله پاسخ دهنده و تفسیر کننده پرسشنامه است . هرچه امکان مداخله کمتر باشد ، پرسشنامه عینی و هرچه امکان مداخله بیشتر شود ، پرسشنامه ذهنی محسوب می شود .

در پرسشنامه های گزینه بایست ، پاسخ دهنده ملزم است یکی یا چند تا از پاسخهای از قبل تعیین شده را انتخاب کند . این دسته از پرسشنامه ها عینی محسوب می شوند .

| |
|--|
| <p>مثال ۸-۴- با زدن علامت (x) موارد زیر را مشخص کنید .</p> <p>زن <input type="checkbox"/> مرد <input type="checkbox"/> مجرد <input type="checkbox"/> متاهل <input type="checkbox"/> شاغل <input type="checkbox"/> بیکار <input type="checkbox"/> سن : کمتر از ۳۰ سال <input type="checkbox"/> بیشتر از ۳۰ سال <input type="checkbox"/></p> |
| <p>مثال ۹-۴- با زدن علامت (x) پرسشنامه را کامل کنید .</p> <p>الف : نوع کالایی که در انبار موجود است ؟ لاستیک <input type="checkbox"/> لوازم برقی <input type="checkbox"/> کاغذ <input type="checkbox"/> پارچه <input type="checkbox"/></p> <p>ب : امکانات موجود مبارزه با حریق : کپسول <input type="checkbox"/> آیفشان سقفی <input type="checkbox"/> خودروآتش نشانی <input type="checkbox"/></p> |

در سوالهای محدود پاسخ ، از پاسخ دهنده خواسته می شود با یک کلمه یا عدد و یا حداکثر جمله ای کوتاه به پاسخگویی بپردازد . در این دسته از سوالها پاسخ دهنده ، باید پاسخ خود را در محدوده و چهارچوب معینی ارائه کند .

در سوالهای گسترده پاسخ هیچ محدودیتی به جز موضوع مورد سوال وجود ندارد و پاسخ دهنده آزاد است تا آن گونه که مناسب می داند ، پاسخ خود را از نظر سازماندهی ، طول پاسخ ، ... مطرح کند .

| |
|---|
| <p>مثال ۱۰-۴- نمونه ای از سوالهای محدود پاسخ :</p> <p>در هفته جاری چه تعداد کارگر غایب داشته اید ؟ ... نفر</p> <p>آغاز و خاتمه برنامه را به ساعت و روز و ماه بنویسید .</p> <p>ماشینهای راه سازی موجود در کارگاه را فهرست کنید .</p> <p>برای دریافت سهمیه آرد چه اقدامهایی انجام می دهید .</p> |
| <p>مثال ۱۱-۴- نمونه ای از سوال گسترده پاسخ :</p> <p>اهداف برنامه های آموزشی موسسه چیست ؟ به نظر شما چه روشی برای آگاهی از دستیابی به اهداف باید اتخاذ شود ؟ در هر مورد دلایل را بنویسید .</p> |

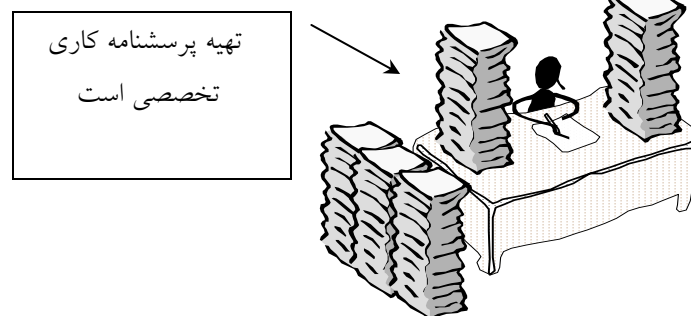
این دسته از پرسشها در طیفی از عینی تا ذهنی قرار می گیرند .

تهیه سوالهای گسترده پاسخ آسان است و اجازه می دهد تا طیف گوناگونی از پاسخها مشاهده شود. ضعف این پرسشها به هنگام بررسی و تحلیل آشکار می شود. طبقه بندی، تفکیک، مقایسه مستلزم کار بسیار است و گاهی به سادگی امکان پذیر نیست. این نوع پرسشها به تواناییهای پاسخ دهنده وابسته است. به عبارتی نارسا بودن اطلاعات ممکن است ناشی از ناتوانی در ارائه پاسخ باشد. پاسخهای این دسته از پرسشها نیز ممکن است تفاسیر گوناگونی را در پی داشته باشد.

تهیه سوالهای گزینه بایست و برخی از پرسشهای محدود پاسخ، نیازمند صرف وقت و ملاحظه کلیه ابعاد موضوع است. به عبارتی بدون دانش فنی از چگونگی طرح پرسشنامه و شکافتن موضوع مورد نظر، موفقیت چشمگیری حاصل نمی شود. به سادگی این امکان وجود دارد با فراموش کردن یک سوال مهم، تمامی نتایج بررسی مورد تردید قرار گیرد. شاید ذکر این مثال واقعی به روشن شدن بحث کمک کند: نشریه ای به منظور آگاهی از نظرات مخاطبان درباره محتویات نشریه، مجموعه ای از سوالهای گزینه بایست را برای کسانی که نشریه را دریافت می کردند ارسال نمود. طرح چند سوال ساده فراموش شده بود: **آیا محتویات نشریه را مطالعه می کنید؟ کدام بخش را؟** نتایج این نظر خواهی هرچه باشد، نباید مورد اعتماد دست اندرکاران برنامه ریزی نشریه قرار گیرد زیرا دریافت شهودی آنان قابل اطمینان تر است.

در مقابل، مزیت این دسته از پرسشها در اعتبار و عینیت بالاتر آنهاست. با این نوع سوال حوزه گسترده تری را می توان مورد مطالعه قرار داد و پاسخ دهندگان رغبت بیشتری برای پاسخ دادن نشان می دهند. استخراج و تحلیل این دسته از پرسشنامه ها ساده تر و قابل اعتمادتر است.

منابع و کتابهای زیادی درباره تهیه و ساخت این دسته از ابزارها وجود دارد و نشان می دهد که برای تهیه پرسشنامه، فقط داشتن سواد خواندن و نوشتن و کمی فکر، کفایت نمی کند و کاری تخصصی است. متخصصان امروز می توانند اعتبار، روایی پرسشنامه ها را تعیین کنند و قدرت پیش بینی ابزار را محاسبه نمایند.



مثالهای (۱-۴) تا (۷-۴) نیز نوعی پرسشنامه هستند که در مصاحبه و مشاهده مورد استفاده قرار می گیرند. گذشته از موارد یادشده سیاهه ها هم که برای ثبت اطلاعات مورد استفاده قرار می گیرند از همین قواعد پیروی می کنند.

توصیه هایی درباره پرسشنامه و سیاهه

- ۱- وجود دستورالعمل واضح و روان از ضروریات یک پرسشنامه است. دستورالعمل بسته به مورد و نیاز در ابتدای پرسشنامه و یا ضمن آن مطرح می شود.
- ۲- پرسشها باید رسا باشند (فاقد ابهام باشند). سوال ممکن است از پاسخگو اطلاعاتی را بخواهد که ندارد و یا به خاطر نمی آورد و یا چنان به مسائل خصوصی بپردازد که با هدف مطالعه مغایر باشد. یا عباراتی مانند "هفته جاری" تعابیر گوناگونی می تواند داشته باشد: "از شنبه تا شنبه"، "از شنبه تا پنجشنبه یا جمعه"، "از شنبه تا به امروز" و "از همین روز در هفته گذشته تا به امروز".
- ۳- حتی الامکان هر پرسش یا ویژگی به یک موضوع اختصاص یابد. طرح دو سوال یا ویژگی با هم، ممکن است صرفه جویی به نظر برسد اما به هنگام پاسخگویی و به هنگام تحلیل و تفسیر، دشواریهایی را به همراه دارد.
- ۴- از طرح پرسشهایی که اطلاعات آن وجود دارد مگر در شرایط خاص، پرهیز شود. برای مثال: به ندرت فردی پیدا می شود که به سوال "آیا فرار مالیاتی را توصیه می کنید؟" پاسخ مثبت دهد. این گونه سوالها ضمن آن که حجم پرسشنامه یا سیاهه را افزایش می دهد، اطلاعات زیادی به دست نخواهد داد.
- ۵- به هدف از اجرای پرسشنامه یا سیاهه توجه شود. طرح سوالهایی مانند آنچه که در بند قبلی ذکر شد، حتی اگر با هدف شناخت میزان صداقت پاسخگو باشد راه به جایی نخواهد برد. هدف بازرسی، نظارت و ارزشیابی روان درمانی و روان شناسی شخصیت

نیست .

۶- مشخص بودن **هویت** پرسشنامه در میزان پاسخ دهی موثر است . منظور از هویت پرسشنامه ، فرد یا سازمان ارائه دهنده پرسشنامه است . پژوهشها نشان داده اند که رنگ کاغذ ، مارک دار بودن آن ، زمان تحویل (مثلاً آخر هفته) تاثیر چندانی در پاسخدهی ندارد .

۷- به توالی و پیوستگی سوالها توجه شود . مسلماً پرسشنامه ای که با یک سوال به صورت شوک آغاز می شود نتایج جالبی به دست نخواهد داد . توالی ورود به بحث و هدف نهایی یک اصل مهم است .

۸- حتی الامکان از القای اندیشه ویا تلقین نگرش به ذهن پاسخگو پرهیز شود . القای اندیشه ممکن است در همان سوال یا سوالهای قبلی صورت گیرد . فراموش نشود که پاسخ دهنده نیز دارای انگیزه ، باورهای خاص خود است و کل پرسشنامه ربا ارزشها ، باورها ، نگرشها و منافع خود مطابقت می دهد . در بازرسی ، نظارت یا ارزشیابی ، طرح سوال سوق دهنده ای چون "آخرین بار کی مرتکب تخلف شده ای ؟" مسئولیت نفی بر عهده پاسخگو گذاشته شده است و سوال به گونه ای ارائه شده که پاسخگو متقاعد شود وجود تخلف معمول و شناخته شده است . این نوع پرسشها کاربرد خاصی دارد .

۹- پرسشهای مربوط به موضوعها و عقاید بحث انگیز باید طوری طرح شوند که از پاسخ دهنده بخواهند تا شواهد لازم برای مستند کردن عقیده انتخابی را بیان کنند .

۱۰- به کارگیری افعال منفی و جملائی که بارمنفی دارند ، معمولاً ایجاد ابهام می کند . "آیا شما ترجیح نمی دهید از گران فروشان خرید نکنید ؟"

۱۱- پرسشهایی که پاسخگو را وادار به حدس زدن می کند هنگامی مفید است که اندازه گیری قدرت حدس زدن مورد نظر است . در غیر این صورت کارایی نخواهد داشت . برای نمونه : پرسیدن این که " حدس می زنی چه تعداد (درصد) از افراد مرتکب تخلف می شوند ؟ " فقط هنگامی مفید است که بخواهیم از میزان اطلاع و یا صحت حدس زدن فرد آگاهی یابیم .

۱۲- سوالهایی که در مورد شغل ، درآمد ، وضعیت خانواده مطرح می شوند ، معمولاً پاسخهایی مبهم دارند . (اینهایم ، صفحه ۷۶) .

۱۳- برخی از واژه ها در عرف جامعه بار معنایی خاص دارند و می توانند موجب القای احساس پذیرش یا عدم پذیرش شوند . " روسا ، مدیران ، رهبران " یا " مردم ، خلق ، توده " یا " دوست ، رفیق ، یار " و یا " طبقه بالاوپایین " . . . معانی مختلفی را القاء می کنند . اگر از مردم خواسته شود که خود را در یکی از طبقات بالا ، متوسط ، ضعیف و پایین درجه بندی کنند ، درصد کمی طبقه پایین را انتخاب خواهند کرد

۱۴- از پرداختن غیرضروری به مسائل ارزشی و حیثیتی پرهیز شود . مردم درباره درستکاری ، میزان مطالعه ، خواندن روزنامه ، رعایت بهداشت ، . . . بیش از آن که واقعیت دارد ، ادعا دارند . در مقابل از اظهار بی اطلاعی اکراه دارند . مردم دوست ندارند خود را نادان بیندارند . ایجاد فرصت برای راه فرار برای عدم پاسخگویی به چیزی که از آن اطلاعی ندارند ، همیشه مفید خواهد بود .

۱۵- از پرداختن غیر ضروری به پرسشهای شرم آمیز خودداری شود . پرسش درباره دزدی فرزندان ، روابط زناشویی ، انحرافات اخلاقی ، مصرف الکل ، . . . در اکثر فرهنگها امری ناپذیرفتنی است . (اینهایم ، صفحه ۸۱) . هر پاسخی که طلب می شود ، برانگیزه پاسخگو در ادامه جوابگویی به پرسشها و ادامه همکاری مطلوب تاثیر می گذارد .

۱۶- فضای لازم برای پاسخ در نظر گرفته شود .

۱۷- " **گالوپ** " اظهار داشته است که برنامه پنج مرحله ای او برای تدوین سوال اغلب مفید واقع می شود . مرحله اول با سوالهایی آغاز می شود که به منظور اطلاع از علم پاسخگو و میزان حضور ذهن او نسبت به موضوع ، طراحی شده است . در مرحله دوم چند سوال باز در مورد احساس کلی پاسخگو نسبت به موضوع مطرح می شود . مرحله سوم ، مرحله پاسخگویی به سوالهایی است که به بخشهای جزئی تر موضوع می پردازد . این سوالها معمولاً از نوع پرسشهای چند انتخابی است . در مرحله چهارم سوالهایی مطرح می شود که برای بررسی دلایل اظهارات پاسخگو طراحی شده است و در مرحله پنجم که در مورد قوت یا ضعف این اظهارات ، پرسشها به عمل می آید (اینهایم ، صفحه ۵۳) . (آرنای ، صص ۶۲-۴۲)

پیوست ۶ - برای مطالعه

نظارت بر کارگزاران در حکومت علوی / علی اصغر الهامی نیا

کنترل و نظارت (عناصر و قلمرو)

□

نظارت، در لغت به معنای مراقبت، تحت نظر و دیده بانی داشتن بر کاری است. [۱] دانشمندان علوم مختلف نیز تعاریف گوناگونی از نظارت ارائه داده و گفته اند: نظارت نیز مانند برنامه ریزی برای اشخاص مختلف مفاهیم مختلفی دارد، لکن منظور اصلی از کلیه طرح های نظارت یا کنترل، حصول اطمینان نسبت به مطابقت نتایج عملیات با هدفهای مطلوب است. [۲] هم چنین در علم مدیریت «ارزیابی عملکرد کارکنان» مطرح است و منظور از آن، فرآیندی است که با آن، کار کارکنان در زمانهای عینی، به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. [۳] کنترل و نظارت بر عملکرد زیرمجموعه، امروزه یکی از اصول مدیریتی به شمار می رود که نبود یا کم رنگ بودن آن، مدیریت را دچار مشکل می کند. هنری فایول «Henri Fayol» یکی از دانشمندان مدیریت کلاسیک (۱۹۲۵ - ۱۸۴۱) عناصر اصلی علم یا فن مدیریت را در پنج چیز خلاصه کرده است: تنظیم برنامه، سازمان دهی، فرمان دهی هماهنگی و کنترل و نظارت. وی معتقد است اصل منطقی ای که این چهار اصل را کامل می کند، اصل کنترل و نظارت است. منظور از آن، بازدید و رسیدگی به اجرای فرامین و دستورات داده شده به اعضای سازمانی است، تا از این راه شیوه صحیح اجرای آنها دریافت گردد. برای وجود و استمرار فرآیند کنترل صحیح، باید فرآیند کنترل، سیستمی سریع و دقیق باشد تا همه امور مربوط را در سریع ترین زمان رسیدگی نماید و نارسایی ها را فوراً تشخیص دهد. سیستم بازرسی، یکی از اصول صحیح مدیریت در عملیات اجرایی واحدهای سازمانی و نیز در کیفیت انجام امور توسط افراد است. [۴] حقایقی را که این دانشمندان بدان دست یافته اند با نظام آفرینش هماهنگ است؛ چرا که آفریدگار حکیم، اصل کنترل و نظارت را در مجموعه آفرینش منظور کرده و در باره انسان فرموده است: *إِنَّ كُلَّ نَفْسٍ لَمَّا عَلِيهَا حَافِظٌ* [۵]؛ همانا هر کس مراقب و محافظی دارد. و «ما يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ» [۶]؛ انسان هیچ سخنی را بر زبان نمی آورد، مگر این که همان دم، فرشته ای مراقب و آماده برای مأموریت (و ضبط آن) است.». بنابراین، ضروری است این پدیده میمون، در مدیریت رهبران الهی، جایگاه خویش را باز یابد و به طور گسترده اعمال گردد، چنان که حضرت سلیمان(ع) در حکومت بی نظیر ویش، نظارت بر پرندگان را نیز مد نظر می داشت: «وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْيَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ» [۷]؛ و جویای [حال] پرندگان شد و گفت: مرا چه شده است که هددها را نمی بینم؟ یا شاید از غایبان است؟» حضرت امام رضا می فرماید: «كَانَ رَسُولُ اللَّهِ (ص) إِذَا وَجَّهَ جَيْشًا فَأَمَّهُمْ أَمِيرٌ بَعَثَ مَعَهُمْ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَهُ» [۸]؛ سیره رسول خدا(ص) چنین بود که هر گاه لشکری را اعزام می کرد و امیری آنان را فرمان دهی می کرد، یکی از افراد مورد اعتماد خود را نیز با آنان همراه می کرد تا خبرها را به طور پنهانی به آن حضرت برساند. «امیر مؤمنان(ع) نیز با تدبیر و سازمان دهی گسترده، همه امور خرد و کلان گستره حکومتی خویش را زیر نظر می داشت و در یک برنامه وسیع و نظارت و بررسی همه جانبه، با اشراف بر اجزای حکومت، به اداره کشور می پرداخت، به خصوص در باره کارگزاران حکومتی، تلاش و قاطعیت بیشتری به کار می برد تا آنان از مدار قانون و حکم خدا خارج نشوند؛ آن گونه که اسلام طراحی کرده به اداره مملکت بپردازند. پرداختن به فرآیند نظارت و بازرسی حکومت علوی به گونه ای گسترده و فراگیر از گنجایش یک مقاله فراتر است. ناگزیر در این زاویه دید، تنها به دورنمایی از حقایق بی شمار حکومت علوی با ترسیم موضوعات زیر بسنده می کنیم: انتخاب بهترین ها؛ ترسیم خطوط کلی سیاست حاکم؛ هشدار و پیشگیری؛ اعمال نظارت و واکنش مناسب.

۱- انتخاب بهترین ها در دیدگاه امام علی(ع) فلسفه حکومت، احیای حق، انهدام باطل و رساندن انسان از خاک تا خداست. این آرمان والا جز با حکومت صالحان تحقق نمی یابد و بدیهی است که امام باید کارگزاران خویش را از میان بهترین ها و نخبگان انتخاب کند تا اشتباهات و انحرافات احتمالی را به حداقل برساند. از این رو، نخستین اقدام حکومتی امام پس از بیعت مردم، جابه جایی و عزل و نصب وسیع مدیران اجرایی نظام پیشین بود. امام(ع) برای انتخاب کارگزاران در رده های مختلف، معیارهایی را مد نظر داشت که از متن دین برمی خاست و مورد رضای خدا و رهبر پاک نهاد اسلام حضرت محمد(ص) بود. امام سعی فراوان می نمود که افرادی را برای مسؤولیتهای گوناگون انتخاب کند که با معیارهای مزبور همگون باشند. برخی از آن معیارها در عهدنامه مالک اشتر چنین بیان شده است: ۱- ۱ ویژگی های عموم کارگزاران؛ اینان باید اهل تجربه، نجابت، از خانواده های ریشه دار و شایسته و از پیشتازان در پذیرش اسلام باشند، چرا که از نظر اخلاقی برتر، در آبرومندی سالم تر و دارای حرص و طمع مادی کمتری اند و به فرجام کارها هم بهتر می اندیشند. ۲- ۱ صفات فرمان دهان نظامی؛ فرمانده نظامی باید خیرخواه خدا، پیامبر و امام باشد؛ پاکدامن ترین و بردبارترین افراد باشد؛ دیر به خشم آید؛ عذر دیگران را بپذیرد؛ نسبت به ناتوانان، مهربان و بر توان مندان توانایی پرخاش را داشته باشد و درستی بی جا او را برنیاغیزد، چنان که احساس ناتوانی مانع احترامش نگردد. هم چنین از خانواده های شایسته و با پیشینه ای درخشان باشد و از دلآوری، سلحشوری، بخشندگی و بلندنظری برخوردار باشد ۳ - ۱ صفات قاضی؛ قضات نیز باید از برترین مردم باشند؛ کسانی که امور گوناگون و پراکنده، آنان را در تنگنا قرار ندهد؛ برخورد خصمانه طرفهای درگیر به خصمشان نیابد؛ بر لغزش خود پای نشارند؛ پس از شناخت حق، پذیرش آن برایشان دشوار نباشد؛

خویشتن را در معرض آزمندی قرار ندهند؛ پیش از غور و بررسی، به فهم سطحی بسنده نکنند؛ بیش از هر کسی در شبهه درنگ کنند؛ در گردآوری دلایل، پای بشارند؛ از مراجعات طرفهای درگیر، کمتر به وادی ناشکیبی درافتند؛ برای روشن تر شدن امور، بیش از دیگران صبوری ورزند؛ پس از روشن شدن حکم، از همه قاطع تر باشند؛ ثناخوانی ها به خودخواهی گرفتارشان نسازد و در نهایت با چرب زبانی، شاهین ترازوی شان به کژی نگراید. 4- ۱ نیروهای اطلاعاتی؛ اینان نیز باید اهل صداقت و وفاداری باشند. 5- ۱ دبیران؛ این گروه نیز باید از شایسته ترین ها انتخاب شوند؛ جامع اخلاق نیکو باشند؛ با مسؤول بالاتر به مخالفت برنخیزند؛ در ارجاع نامه کارگزاران و پاسخ آنها کوتاهی نکنند؛ در تنظیم قراردادهای سستی نورزند؛ در حل مسایل قراردادهای امضاشده در نمانند و در برخورد با جریان ها، موقعیت خویش را نیک بشناسند. [۹] علاوه بر این موارد، امام در سخنان و نامه های دیگر خود معیارهای چندی برای گزینش کارگزاران بیان کرده که بدون تردید مورد توجه ایشان بوده و همه مدیران خویش را بر اساس آنها انتخاب می کرد. نگاهی به والیان و کارگزارانی که از سوی امام به همکاری دعوت می شدند، خود دلیل روشنی بر حسن انتخاب ایشان است و ثابت می کند که حجت خدا، نخبگان و وارستگان امت را در حکومت خویش برمی گردید؛ کارهای کلیدی را بدانان می سپرد و هیچ گاه روابط را بر ضوابط و سازش کاری را بر قاطعیت ترجیح نمی داد، چنان که در برابر پیشنهادها سازش کارانه با صلابت می ایستاد و از معیارهای خویش عدول نمی کرد، به عنوان مثال پس از بیعت مردم، طلحه و زبیر بر اثر تحریک معاویه، نزد امیر مؤمنان (ع) آمدند و از او خواستند که ولایت برخی از مناطق را به آنان بسپارد، ولی امام (ع) در پاسخ آنان فرمودند: «شما به سهمی که خدا برایتان (در بیت المال) تعیین فرموده، خشنود باشید تا من در کارهایم اندیشه کنم و این را نیز بدانید در امانتی که پذیرفته ام تنها کسانی را سهم می کنم که به تدین و امانت داری آنان واقف و از آنان خشنود باشم.» [۱۰] امام (ع)، گزینش ناصح را پیش درآمد ناکارآمدی دولت و در نهایت نابودی آن می دانست و می فرمود: «يَسْتَدِلُّ عَلَي إِبْرَارِ الدُّوَلِ بِأَرْبَعٍ: تَصْيِيحُ الْأُصُولِ، وَ التَّمَسُّكُ بِالْعُرُورِ، وَ تَقْدِيمُ الْأَرَادِلِ، وَ تَأْخِيرُ الْأَفْضَالِ [۱۱]؛ چهار چیز نشانه عقب گرد دولت هاست: تباه ساختن اصول، دست یازیدن به فریب کاری، پیش انداختن ناکسان و پس زدن فاضلان.» و نیز: «تَوَلَّى الْأَرَادِلَ وَ الْأَخْدَاتِ الدُّوَلِ، دَلِيلٌ أَنْجَالِيهَا وَ إِبْرَارِهَا [۱۲]؛ دست اندازی افراد پست و نوکیسه بر حکومت ها، نشانه نابودی و عقب گرد آنهاست.» 2- ترسیم خطوط کلی سیاست حاکم مرحله دوم نظارت اصولی امام، ترسیم خطوط کلی سیاست حاکم برای عموم مردم، به ویژه کارگزاران بود تا از چارچوب حکومت علوی منحرف نگردند. بدین منظور امیر مؤمنان (ع) به طور مستمر در خطبه ها، نامه ها، بخصوص در نامه های حکومتی، سیاست کلان حکومت خویش را تبیین می کرد و عموم مردم و کارگزاران را از آن آگاه می ساخت. شفافیت سیاست نظام نو، سبب می شد که مدیران و مسؤولان به طور کامل نسبت به وظایف خویش توجیه شده، خدمات خود را با طرحهای ارائه شده از سوی حکومت مرکزی هماهنگ سازند. برخی از سیاستهای ارائه شده بدین قرار است: 1- ۲ سیاست نظامی؛ امام (ع) در نامه ای به برادرش عقیل می نویسد: «اما در مورد پرسش شما از رأی من در باره این نبرد خونین (نبرد با «بسر» «پسر ارطاة» که به دستور معاویه بر یمن غارت برد) باید بگویم که رأیم جنگ با جنگ افروزان است تا آنکه به دیدار خدا بشتابیم؛ نه انبوهی مردم فراگردم بر عزتم می افزاید و نه پراکنده شدنشان به هراسم می افکند. هرگز میندار که برادر پدری ات، حتی اگر تمامی مردم تنهایش گذارند، در موضع ضعف و شکست قرار گیرد یا با سستی، به زور تن دهد یا مهار خویش را به جلودار فتنه بسپارد [و] یا برای سواری غاصبی پشت دو تا کند! نه، هرگز!» [۱۳] 2- ۲ سیاست جمع آوری خراج؛ امام (ع) به مأموران جمع آوری خراج دستور می دهد که: «در روابط خود با مردم، انصاف را پاس بدارید و در برآوردن نیازهایشان، شکیبایی ورزید که شما، ملت را خزانه داران، امت را نمایندگان و رهبران را سفیران اید. هرگز مباد! کسی را از ما محتاجش باز دارید و از رسیدن به خواستش بی بهره سازید؛ هرگز مباد که برای گردآوری خراج، پوشاک زمستانی یا تابستانی کسی را یا حیوان سواری ای را که با آن کار می کند [و] یا برده خدمتکارش را بفروشید؛ هرگز مباد که احدی از مردم را برای درهمی بی ارزش تازیانه بزیند و هرگز مباد که به مال و خواسته احدی از مردم، از مسلمانان نمازگزار تا اقلیتها در گرو پیمان، دست بیازید، مگر اسب و جنگ افزاری بیابید که در تجاوز به مسلمانان به کار گرفته شده باشد...» [۱۴] 3- ۲ سیاست مرزداری؛ امام (ع) طی نامه ای به مرزداران می نویسد: «...حق است که شما نعمت خداوند را پاس دارید؛ از من فرمان برید؛ وظیفه خویش بدانید که دعوتم را بی بهانه ای پاسخ مثبت دهید؛ در خودسازی و سامان دادن به حوزه مسؤولیت خویش کوتاهی نکنید و در راه حق بی محابا خود را به امواج خطر بسپارید.» [۱۵] 4- ۲ بیان فلسفه حکومت؛ امام (ع) در ترسیم خطوط کلی حکومت به گونه ای سخن رانده که گویی بی تفاوت نبودن و نظارت بر اجرای صحیح آرمانها و اهداف حکومت جزء عناصر حکومت است. «أَمَا وَ الَّذِي فَلَقَ الْحَبَّةَ وَ بَرَأَ النَّسْمَةَ، لَوْلَا حُضُورُ الْحَاضِرِ وَ قِيَامُ الْحَجَّةِ بِوُجُودِ النَّاصِرِ وَ مَا أَخَذَ اللَّهُ عَلَي الْعُلَمَاءِ أَنْ لَا يَقَارُوا عَلَي كِطْلِهِ ظَالِمٍ وَ لَا سَعَبَ مَظْلُومٍ، لَلْقَيْتُ جَبَلَهَا عَلَي غَارِبِهَا، وَ لَسَقَيْتُ آخِرَهَا بِكَأْسِ أَوْلِيهَا، وَ لَلْقَيْتُمْ دُنْيَاكُمْ، هَذِهِ أَزْهَدُ عِنْدِي مِنْ غَفْطَةٍ عِنْدِي [۱۶]؛ هشدارید! به آفریدگار زندگی از جوانه تا جان، سوگند، اگر چنین نبود که حضور این انبوهه مردم را حرمتی است، بودن یاوران که اتمام حجتی است و خدا را با عالمان در بی تفاوت نبودن نسبت به شکم بارگی ظالمان و گرسنگی مظلومان تهدید است، مهار اشتر خلافت را بر کوهانش فرو می افکندم و آخرین اشتر این کاروان را سیراب همان جام اولین می کردم تا شما این واقعیت را به روشنی در می یافتید که دنیایان را پیشیزی

هم بها نمی‌دهم». هم چنین در نامه ای که به مردم مصر می‌نویسد، علت اصرار بر خلافت و نبردهای خونین خود و سبب فراخوانی آنان به میدان نبرد را چنین توضیح می‌دهد: «...وَأِنِّي إِلِي لِقَاءِ اللَّهِ لَمُشْتَقٌّ، وَ لِحُسْنِ تَوَابِهِ لَمُنْتَظَرٌ رَاجٍ، وَ لِكِنِّي أَسِي أَنْ يَلِيَّ أَمْرَ هَذِهِ الْأُمَّةِ سَهْمًا وَهَا وَ فَجَارَهَا، فَيَتَّخِذُوا مَالَ اللَّهِ دُولًا وَ عِبَادَهُ حَوْلًا وَ الصَّالِحِينَ حَرْبًا وَ الْفَاسِقِينَ حِزْبًا؛ فَإِنَّ مِنْهُمْ الَّذِي شَرِبَ فِيكُمْ الْحَرَامَ وَ جَلِدَ خَدًّا فِي الْإِسْلَامِ، وَ إِنَّ مِنْهُمْ مَنْ لَمْ يَسْلِمْ حَتَّى رُضِخَتْ لَهُ عَلَيَّ الْإِسْلَامِ الرِّضَاخُ، فَلَوْلَا ذَلِكَ مَا أَكْثَرْتُ تَأْلِيْبِكُمْ وَ تَأْنِيْبِكُمْ وَ جَمْعَكُمْ وَ تَحْرِيسَكُمْ وَ لَتَرَكْتُكُمْ إِذْ أَبَيْتُمْ وَ وَتَيْتُمْ [۱۷]؛ همانا من به دیدار خداوند خویش مشتاقم و با امیدواری پاداش نیک او را می‌یابم، لیکن دریغ می‌آید که سبک مغزان و هرزگان این امت، بر آنان فرمان‌روایی سیاسی یابند، آنگاه مال خدا را چونان ثروت شخصی خویش، دست به دست بگردانند و بندگان خدای را به بردگی گیرند و شایستگان را رو در رو و فاسقان را در کنار خود و عضوی از حزب خویش بنگارند؛ چه، در میان اینان کسانی هستند که در میان شما حرام نوشیده‌اند و حد خورده‌اند و نیز کسانی که اسلام را زمانی پذیرا شدند که بر سر سفره‌اش نشستند. اگر این نگرانی نبود، گردآوردن و برانگیختن و سرزنش و هشدارتان را چنین فراوان و به تکرار، نمی‌کوشیدم و چون پا پس کشیدن و سستی‌تان را می‌دیدم، رهاتان می‌کردم».

3- هشدار و پیشگیری مرحله سوم نظارت، هشدار و پیشگیری از تخلف و انحراف والیان و کارگزاران بود؛ بدین گونه که پیشاپیش معیارهای ارزیابی و نظارت کارگزاران را به طور ضمنی اعلام می‌نمود. امام علی(ع) با شناخت عمیق از زوایای روح انسان و خواهشهای گوناگون نفسانی، به خوبی می‌دانست که در رهگذر نفس امّاره، هزاران دام آشکار و پنهان نهاده شده و هر لحظه بیم آن می‌رود که کارگزاران را به ورطه سقوط و خیانت بکشاند. بدین منظور به صورت مستمر و به مناسبت‌های گوناگون، مدیران نظام را پند و اندرز می‌داد و از در غلتیدن در فساد و تباهی (که لازمه قدرت و مکنّت است) برحذر می‌داشت. در این مرحله از کنترل (که می‌توان از آن به تهذیب ضمن خدمت یاد کرد) امام(ع) می‌کوشید لغزش و اشتباهات همکاران دولت خویش را به حداقل برساند و نقاط ضعف بخش اجرایی حکومت خویش را کاهش دهد. یادآوری چند نمونه کوتاه مناسب به نظر می‌رسد:

1-3- امام در عهدنامه مالک اشتر ضمن موعظه‌های متعددی در باره حفظ جان مردم، عجب و خودبینی، دوست داشتن تملق، منت نهادن بر مردم، شتاب ورزی نابجا، خودکامگی، خشم و غرور، یاد معاد و ... به مالک چنین گوشزد می‌کند: «تو را تکلیف واجب است که همواره حکومت‌های دادگستر پیشین، سنت‌های پرفضیلت گذشتگان، روش‌های پسندیده، آثار پیامبران و واجباتی را که در کتاب خداست، به یاد داشته باشی و نیز عمل ما را الگو بگیر، چنان که بر تو واجب است در جهت پیروی از آنچه در این فرمان با تو پیمان بسته‌ام و خود به عنوان برهانی در برابر تو بدان تکیه دارم (تا هرگاه نفس به سوی هوسهای شتاب دهد، تو را بهانه‌ای نباشد) سخت بکوشی، هرچند عصمت از بدی و توفیق نیکی جز از جانب خدای متعال نباشد.» [۱۸]

2-3- امام(ع) پس از گزینش عبدالله بن عباس به ولایت بصره، به او چنین سفارش کرد: «در برخوردهای روزمره و در مجالس رسمی، و نیز در مقام داور، با مردم گشاده روی باش و زنهار از خشم که نوعی سبک مغزی شیطانی است. این نکته را بدان که هر آنچه به خدایت نزدیک کند، از آتش دورت می‌کند و هر آنچه به آتش نزدیک کند، از خدایت دور می‌کند.» [۱۹] 3-3- در نامه ای که به یکی از کارگزاران صدقات می‌سپارد، می‌نویسد: «در اسرار سیاست و جنبه‌های پنهانی کارهایش، آنجا که گواه و نماینده‌ای جز خدا حضور ندارد، او را به تقوای الهی فرمان می‌دهم و نیز، فرمانش می‌دهم که مبدا در ظاهر خدا را اطاعت کند و در خلوت بدان کار دیگر پردازد! که هر آن که پیدا و پنهان و گفتار و کردارش دوگانه نباشد، از عهده ادای امانت برآید و در عبادت، توفیق اخلاص یابد و نیز فرمانش می‌دهم که با مردم تندخو نباشد؛ به آنها دروغ نگوید و با تکیه بر امتیاز ناشی از مقام سیاسی خود، مورد بی‌اعتنایی قرارشان نهد، که آنان برادران دینی اویند و یار و همکارش در به دست آوردن حقوق ...» [۲۰]

4-3- امام(ع) در فرمان واگذاری اداره امور مصر به محمد بن ابی بکر می‌نویسد: «در برابر مردم فروتن باش و با آنان نرم خویی و انعطاف پذیری پیشه کن. در برخورد با آنان گشاده رو باش و برابری را، هرچند در نگاه و اشاره‌های تعارف آمیز، پاس دار، تا زورمندان در ظلم تو طمع نبندند و ناتوانان از عدالتت نومید نشوند؛ که خدای متعال، شما انبوهه بندگان را از کارهای کوچک و بزرگ و پنهان و آشکاران مورد سؤال قرار می‌دهد. پس اگر عذاب کند این شما را که ستمکارترین آید و اگر ببخشاید این خداوند است که کریم‌ترین است [21].» ...

5-3- امام(ع) در آستانه پیکار صفین، به رزم‌آوران چنین سفارش می‌کند: «پیش از آنکه دشمن پیکار را بیاغازد، شما نبرد را آغازگر مشوید، چرا که شما - خدای را سپاس - در موضع منطقی نیرومند قرار دارید و رها کردن دشمن تا به هنگامی که خود درگیری را آغاز کند، دلیل دیگری است به سود شما و به زیان آنان. نکته دیگر اینکه، چون به خواست خداوند، دشمن گریزان شد، مبدا که فراریان را بکشید یا بر واماندگان بتازید و یا زخمیان را نابود کنید. زنهار! که زنان را، حتی اگر ناموسان را دشمن دادند و به فرمانده تان جسارت کردند، بیازارید و برانگیزید ...» [۲۲] 6-3- هم چنین طی نامه‌ای به اشعث بن قیس (والی آذربایجان) می‌نویسد: «بی‌گمان کاری که به تو سپرده شده است، نه لقمه‌ای چرب، بلکه بار امانتی بر گردن تو است و در پاسداری از آن باید سرور خویش را پاسخگو باشی. تو را نرسد که در باره

ملت، خودسرانه تصمیم‌گیری یا بدون در دست داشتن سندی اطمینان بخش، به کار خطیری اقدام کنی. بخشی از مال خدای عز و جل را در اختیار داری که خزانه دار آنی تا به من بسپاری، بسا که من نیز برایت زمامدار بدمی نباشم.» [۲۳]

4- اعمال نظارت مرحله چهارم نظارت، اعمال نظارت دقیق و پیگیر امام بر امور جاری مملکت، به ویژه بر عملکرد کارگزاران بود. تلاش امام (ع) در این میدان، بسیار گسترده و همراه با دقت، تیزبینی، قاطعیت و جدیت بود. همواره می‌کوشید که همه اجزای دولت و دست اندرکاران امور، بر محور حق حرکت کنند و از چارچوب حکومت اسلامی خارج نشوند. این مهم در سایه نظارتی فراگیر و پیگیر انجام می‌شده که به سه گونه صورت می‌گرفت: 1-4- نظارت آشکار این نوع نظارت در مرکز حکومت و هر جا که امام شخصاً حضور می‌داشت، به طور طبیعی از سوی آن حضرت انجام می‌گرفت و ایشان از نزدیک بر حسن اجرای امور اشراف کامل می‌داشت، چنانکه امام (ع) سه جنگ دوران حکومت خویش را فرماندهی کرد و به طور مستقیم بر حسن اجرای نبرد نظارت دقیق داشت. در خطبه ۱۰۶ نهج البلاغه به چنین نظارتی در جریان نبرد صفین اشاره شده است. امام (ع) برای مجموعه دولت خویش نیز، شبکه بازرسی و کنترل ایجاد کرده بود و بازرسان دولتی، شبانه روز، در سراسر میهن اسلامی به طور آشکار به کنترل امور می‌پرداختند و نتیجه بررسی‌های خود را کتبی یا حضوری به اطلاع امام (ع) می‌رساندند. کارگزاران نیز به خوبی می‌دانستند که عملکرد آنان از دید بازرسان مخفی نمی‌ماند و به طور مستمر به مرکز گزارش می‌شود. چنین کاری به تناسب موضوع، حجم و اهمیت سوژه، بیشتر به شکل انفرادی و گاهی نیز به صورت گروهی انجام می‌گرفت، چنان که امام به مالک بن کعب ارحبی (والی عین التمر) طی حکمی مأموریت داد که با مأموران تحت امر خود، منطقه وسیعی را بازرسی کند: «أَمَّا بَعْدُ، فَاسْتَخْلَفْ عَلَيَّ عَمَلِكَ، وَ أَخْرِجْ فِي طَائِفَةٍ مِنْ أَصْحَابِكَ، حَتَّى تَمُرَّ بِأَرْضِ كُورَةِ السَّوَادِ، فَتَسْأَلْ عَنْ عُمَالِي، وَ تَنْظُرَ فِي سِيرَتِهِمْ فِيمَا بَيْنَ دَجَلَةَ وَ الْعَرَبِ، ثُمَّ ارْجِعْ إِلَيَّ بِالْبَهْقِيَّاتِ، فَتَقُولَ مَعُونَتَهَا، وَ اعْمَلْ بِطَاعَةِ اللَّهِ فِيمَا وَ لَاكَ مِنْهَا. وَ اعْلَمْ أَنَّ كُلَّ عَمَلٍ ابْنِ آدَمَ مَحْفُوظٌ عَلَيْهِ، مَجْزِيٌّ بِهِ؛ فَاصْنَعْ خَيْرًا - صَنَعَ اللَّهُ بِنَا وَ بَكَ خَيْرًا - وَ اعْلَمْنِي الصِّدْقَ فِيمَا صَنَعْتَ وَ السَّلَامَ؛» [۲۴] اما بعد، کسی را به جانشینی خویش بگمار و با گروهی از همکارانت به سوی منطقه «کوره السواد» حرکت کن و عملکرد کارگزاران را، از دجله و غریب تا بهقبادات بررسی و بررسی کن و حساب و کتاب آنها را به طور دقیق به انجام رسان. در این مأموریت که خدا به تو سپرده، به فرمان او باش و بدان که اعمال آدمیزاد برای خودش محفوظ است و در ازای آن پاداش می‌گیرد. بنابراین، راستی و نیکی را پیشه کن - خدا با ما و شما به نیکی رفتار کند!! - و در مأموریتی که به انجام می‌رسانی، راستی و درستی ات را به ما نشان بده. والسلام». نوع دیگر از نظارت آشکار، حسابرسی و گرفتن گزارش کار مدیران بود. این کار نیز به طور مرتب انجام می‌گرفت و امام از این طریق بر عملکرد آنان اشراف و اطلاع داشت. این کار به شکل عمومی و به سهولت انجام می‌شد و اگر احیاناً برخی از کارگزاران سهل‌انگاری می‌کردند، با واکنش سریع امام مواجه می‌شدند. نامه امام (ع) به یزید بن قیس ارحبی، گویای این حقیقت است: «أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّكَ إِطَّأْتَ بِحِمْلِ خَرَاجِكِ؛ وَ مَا أَدْرَى مَا الَّذِي حَمَلَكَ عَلَيَّ ذَلِكَ، غَيْرَ أَنِّي أَوْصِيكَ بِتَقْوَى اللَّهِ وَ أَحْذَرَكَ أَنْ تُحِبَّ أَجْرَكَ وَ تُبْطِلَ جِهَادَكَ بِخِيَانَةِ الْمُسْلِمِينَ. فَاتَّقِ اللَّهَ، وَ تَزْرَعْ نَفْسَكَ عَنِ الْخِرَامِ، وَ لَا تَجْعَلَ لِي عَلَيْكَ سَبِيلًا. فَلَا أَجِدُ بُدًّا مِنْ الْإِيْقَاعِ بِكَ، وَ اعْزِزِ الْمُسْلِمِينَ وَ لَا تَطْلِمِ الْمُعَاهِدِينَ ...» [۲۵] اما بعد، تو در ارسال اموال مالیاتی کوتاهی کرده‌ای؛ سبب این کار بر من پوشیده است، چاره‌ای نیست جز اینکه تو را به تقوای الهی سفارش کنم و از اینکه با خیانت به مسلمانان پاداشت را تباه‌سازی و جهاد خویش را بر باد دهی، تو را پرهیز می‌دهم. بنابراین، از خدا پروا کن؛ خویشتن را از آلوده شدن به حرام منزله دار؛ راه بازخواست و نکوهش مرا بر خود ببند؛ احترام مسلمانان را نگه دار و به پناه جویان مملکت اسلامی ستم روا مدار». هم چنین به امام گزارش رسید که نعمان بن عجلان (والی بحرین) در فرستادن اموال بیت المال به مرکز کوتاهی ورزیده؛ گویا قصد خیانت دارد. امام (ع) طی نامه‌ای به توبیخ او پرداخت: «أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّهُ مِنْ اسْتِهَانٍ بِالْأَمَانَةِ وَ رَغَبٍ فِي الْخِيَانَةِ وَ لَمْ يَزِرْهُ نَفْسَهُ وَ دِينَهُ، أَحَلَّ بِنَفْسِهِ فِي الدُّنْيَا، وَ مَا يَشْفِي عَلَيْهِ بَعْدُ، أَمْرٌ وَ أَبْقَى وَ أَشَقِي وَ أَطْوَلُ. فَخَفَّ اللَّهُ، إِنَّكَ مِنْ عَشِيرَةِ دَاتِ صَالِحٍ، فَكُنْ عِنْدَ صَالِحِ الظَّنِّ بِكَ؛» [۲۶] اما بعد، هر کسی امانت را خوار شمارد و میل به خیانت کند و جان و آیین خود را مهذب نسازد، خویشتن را در سرای دنیا تباه ساخته است و آنچه را در آن سرا به دست خواهد آورد، تلخ تر، بادوام تر، سخت تر و طولانی تر است. بنابراین، از خدا بترس، تو از قبیله شایسته‌ای نسب می‌بری. پس این گمان نیکو را در حق خویش پاس دار». هم چنین امام (ع) یکی از بازرسان را برای حسابرسی به سوی یکی از والیان گسیل داشت، ولی او نسبت به فرستاده امام (ع) بی‌حرمتی کرد و اجازه نداد که مأموریتش را انجام دهد. امام پس از آگاهی از این موضوع، طی نامه شدیدالحنی به او نوشت: «أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّكَ شَتَمْتَ رَسُولِي وَ زَجَرْتَهُ، وَ بَلَغْتَنِي أَنَّكَ تُبَخَّرُ وَ تُكْثَرُ مِنَ الْأَدَاهَانِ وَ الْوَالِنِ الطَّعَامِ، وَ تَتَكَلَّمُ عَلَيَّ الْمُنْبَرِ بِكَلَامِ الصِّدِّيقِينَ وَ تَفْعَلُ إِذَا نَزَلْتَ أَفْعَالِ الْمُجَلِّينَ؛ فَإِنْ يَكُنْ ذَلِكَ كَذَلِكَ، فَفَنَسَكَ ضَرْزَتَ وَ أَدْبَى تَعَرَّضْتَ ... كَيْفَ تَرْجُو - وَ أَنْتَ مَنُوعٌ فِي النَّعِيمِ، جَمَعْتَهُ مِنَ الْأَرْمَلِ وَ الْيَتِيمِ - أَنْ يُوجِبَ اللَّهُ لَكَ أَجْرَ الصَّالِحِينَ، بَلْ مَا عَلَيْكَ تَكَلُّتُكَ أُمَّكَ لَوْ صُمْتُ لَهُ أَيَّامًا وَ تَصَدَّقْتَ بِطَائِفَةٍ مِنْ طَعَامِكَ؛ فَإِنَّهَا سِيرَةٌ الْأَنْبِيَاءِ وَ آدَبُ الصَّالِحِينَ، أَصْلِحْ نَفْسَكَ وَ تَبَّ مِنْ ذَنْبِكَ وَ أَدِّ حَقَّ اللَّهِ عَلَيْكَ. وَالسَّلَامُ؛» [۲۷] اما بعد، تو به فرستاده من دشنام داده‌ای و او را رنجانده‌ای. از این گذشته، به من خبر رسیده که تو خود را با انواع عطرها و روغنهای فراوان بخور می‌دهی و غذاهای رنگارنگ می‌خوری؛ بر فراز منبر که می‌شوی، چونان راستان سخن می‌رانی و چون فرود می‌آیی، کار اباحی‌گران می‌کنی! اگر

تو چنان باشی که گزارش داده اند، خویشتن را باخته ای و به دأب و روش من خدشه وارد کرده ای ... تو - هنگامی که در نعمتهای گردآمده از اشک و آه بیوه زن و یتیم غوطه وری - چگونه امید داری که خداوند پاداش شایستگان عطایت کند؟ تو را چه می شد - مادرت به عزایت بنشیند! - اگر چند صباحی به خاطر خدا روزه می گرفتی و اندکی از غذایت را به مستمندان صدقه می دادی؟ که چنین کاری سیره پیامبران و سنت صالحان است. خویشتن را اصلاح کن و از گناهت باز گرد و حق خداوند بر خود را ادا نما. 2-4 نظارت پنهان امام(ع) به نظارت پنهانی نیز سخت معتقد بود و آن را برای اصلاح امور بسیار کارساز می دانست؛ زیرا کارگزاران اگر می توانستند از دید بازرسان آشکار مخفی شوند یا با ظاهرسازی آنان را بفریبند و یا احياناً با آنان از در آشتی و سازش در آیند و به لطایف الحیل ایشان را از گزارشهای صحیحی که به زبان آنان است باز دارند، از بازرسی و گزارش بازرسان پنهان بیمناک اند و یا این بازرسان از چنین آسیبهایی در امانند. اینان با بازرسی و نظارت پنهان، بیم و هراس مدیرانی را که قصد تخلف و خیانت دارند، افزون می کنند و این خود عامل افزایش ضریب کاری و امنیتی مسؤولان می شود. چنین نظارتی با استخدام، آموزش و به کارگیری نیروهای مخصوص امکان پذیر است. این نیروها بیشتر زیر نظر بالاترین مقام یا عالی ترین مرجع تصمیم گیرنده عمل می کنند. امیر مؤمنان - صلوات الله علیه - چنین نظارتی را برای سلامت دولت و کارگزاران ضروری می دانست و بدین منظور به والیان خویش نیز دستور می داد چنین نیروهایی را در محدوده حکم رانی خویش به کار گیرند؛ مثلاً برای مالک اشتر می نویسد: «ثُمَّ تَقَعُدْ أَعْمَالَهُمْ، وَابْعَثِ الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ. فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السَّرِّ لِأُمُورِهِمْ، حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَيَّ اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَ الرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ وَ تَحَفُّظِ مِنَ الْأَعْوَانِ. فَإِنَّ أَحَدًا مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَيَّ خِيَانَةً، اجْتَمَعَتْ بِهَا عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارُ عِيُونِكَ، اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا؛ فَبَسَطْتُ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِهِ، وَ أَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ، ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ، وَ وَسَّمْتُهُ بِالْخِيَانَةِ وَ قَلَدْتَهُ عَارِ التَّهْمَةِ» [28]؛ سپس چگونگی کارکرد کارگزاران خود را جویا شو و از یاران راست کردار و وفادار، میانشان بگمار، که بازرسی ناپیدای تو، به رعایت امانت و مدارای با مردم ناگزیرشان می کند. پس، اگر تنی از ایشان به خیانت دست یازید و گزارش بازرسان، از راههای گوناگون چنین خبری را تأیید کرد، بی نیاز از گواهی گواهان، به تنبیه اش دست بگشا و به میزان کردار نادرستش، بازخواستش کن، سپس در جایگاه خواری بنشانش؛ داغ خیانت بر او بگذار و قلاده ننگ و بدنامی به گردنش بیاویز. در فراز یادشده، علاوه بر ضرورت اصل سازمان نظارت و بازرسی، بخشی از برنامه درون سازمانی آن نیز تشریح شده است. نظیر تأثیر شگرف آن بر عملکرد مدیران. همچنین از سخن بالا و سخنان دیگر امام(ع) برمی آید که شبکه اطلاعاتی پنهان در حکومت علوی به طور فعال عمل می کرده و امام(ع) در کمترین زمان لازم، همه اطلاعات مفید را به دست می آورد. نمونه هایی از آن آورده می شود: امام(ع) به قثم بن عباس (والی مکه) می نویسد: «أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ عَيْنِي بِالْمَعْرَبِ كَتَبَ إِلَيَّ، يُعَلِّمُنِي أَنَّهُ وَجَّهٌ إِلَيَّ الْمَوْسِمِ أَنْاسُ مِنْ أَهْلِ الشَّامِ؛ الْعُمِّي الْقَلُوبِ، الصَّمِّ الْأَسْمَاعِ، الْكُمِّ الْأَبْصَارِ ... فَأَقِمَّ عَلَيَّ مَا فِي يَدَيْكَ قِيَامَ الْحَازِمِ الصَّلِيبِ، وَ النَّاصِحِ اللَّيْبِ، التَّابِعِ لِسُلْطَانِهِ، الْمُطِيعِ لِأَمَامِهِ وَ إِيَاكَ وَ مَا يَعْتَدُّ مِنْهُ، وَ لَا تَكُنْ عِنْدَ النَّعْمَاءِ بَطْرًا وَ لَا عِنْدَ الْبِئْسَاءِ قَشِيلاً» [29]؛ اما بعد، چشم من در مغرب مرا در جریان این واقعت قرار داده که کسانی از مردم شام برای موسم حج به مکه گسیل شده اند؛ گروهی با دل‌های کور، گوش‌های کر و چشمانی فرو بسته ... پس با آنچه در دست تو است، چونان مسؤولی پا بر جا، استوار، خیرخواه و خردمند که پیرو قدرت مافوق و فرمان بردار امام خویش است، پایداری کن و زنهار! از دست یازیدن به آنچه در پی آن پوزش خواهند و در نهایت به هنگام کام روایی و نعمت مغرور مشو و در هنگامه رنج و سختی، به سستی و وارفتگی تن مسپار. معاویه این تعداد از شامیان را به مکه فرستاد تا از اجتماع انبوه حج سوء استفاده کنند و تبلیغاتی را به زبان امیر مؤمنان(ع) و به سود معاویه راه بیندازند. [30] عبدالرحمان مسیب فزاری، نیروی اطلاعاتی امام در شام بود که پس از شهادت محمد بن ابی بکر به دست نیروهای معاویه، بلافاصله خود را به مرکز رساند و امام را از نزدیک در جریان حوادث قرار داد. [31] هم چنین امام طی نامه ای به سهل بن حنیف (والی مدینه) می نویسد: «أَمَّا بَعْدُ فَقَدْ بَلَّغَنِي أَنَّ رَجَالًا مِنْ أَهْلِ الْمَدِينَةِ خَرَجُوا إِلَيَّ مُعَاوِيَةَ فَمَنْ أَدْرَكْتَهُ فَاْمَنْعَهُ وَ مَنْ فَاتَكَ فَلَا تَأْسَ عَلَيْهِ ...» [32]؛ اما بعد، به من خبر رسیده که تعدادی از اهالی مدینه قصد پیوستن به معاویه را دارند؛ بر هر یک از آنان که دست یافتی از رفتن بازشان دار و بر آنان که گریخته اند، غمگین مباش.» محمد قرشی نقل کرده که امام(ع) روزی ابوالاسود دؤلی را به قضاوت منصوب کرد، ولی در همان ساعات نخستین نیم روز، وی را بر کنار نمود. او به حضور امام(ع) شتافت و گفت: به خدا سوگند من خیانت نکرده ام و فریب نخورده ام، به چه دلیل مرا بر کنار کردی؟ امام در پاسخ فرمود: به من خبر دادند که تو هنگام داوری، بلندتر از دادخواهان سخن می گویی! [33] نمونه های یادشده، نظارت امام(ع) بر امور حکومت از طریق نیروهای ویژه اش و تصمیم گیری و اقدام به موقع ایشان را نشان می دهد. نکته جالب دیگری که در سیستم نظارتی امام(ع) به چشم می خورد، استفاده از پوشش امنیتی است؛ یعنی افرادی با پست سازمانی آشکار به خدمت مشغول بودند و در نهان، اخبار و اطلاعات لازم را به مرکز گزارش می دادند. ابوالاسود دؤلی مدتی به عنوان جانشین ابن عباس (والی بصره) در بصره حضور داشت و امام(ع) را در جریان کارهای ابن عباس قرار می داد. امام(ع) در یک نامه ای در پاسخ وی، ضمن قدردانی از زحماتش، یادآوری کرد که گزارشهایش به طور محرمانه محفوظ خواهد ماند و ابن عباس از مکاتبات او باخبر نخواهد شد. [34] هم چنین شخصی به نام ابوالکنود می گوید: من از همکاران ابن عباس بودم. پس از آنکه وی بیت المال بصره را تصاحب کرد، به محضر امام(ع) شتافتم و او را از این جریان باخبر

ساختم، [۳۵] 3-۴ نظارت مردمی علاوه بر بازرسی های دقیق و نظام یافته که توسط نیروهای رسمی حکومت انجام می گرفت، امام(ع) از کانالهای متعدد دیگری نیز از عملکرد کارگزاران خویش آگاه می شد. مهمترین آنها ارتباطات قوی مردمی بود. مردم اگر از مسؤولان منطقه ای ناراضی بودند یا مشکلات خاصی برایشان بروز می کرد که به دست آنان گشوده نمی شد، به طور مستقیم، حضوری یا مکاتبه ای، با امام(ع) تماس می گرفتند و از او مدد می جستند. امام(ع) نیز برای افکار عمومی و خواست به حق مردم، ارزش می نهاد و به آن ترتیب اثر می داد. در اینجا به چند نمونه اشاره می کنیم. - ابن عباس در بصره، نسبت به قبیله بنی تمیم بی مهری می کرد و گاه آنان را مورد توبیخ قرار می داد و یا زبان می رساند. علت چنین کاری، حمایت و طرف داری این قبیله از عایشه و طلحه و زبیر در جنگ جمل بود. برخی از شیعیان این قبیله از رفتار ابن عباس به ستوه آمده بودند. از میان آنان، جاریه بن قدامه نامه ای به امام نوشت و از ابن عباس شکایت کرد. امام(ع) به محض دریافت نامه وی به ابن عباس نوشت: «به من خبر رسیده که تو نسبت به بنی تمیم، تکبر می ورزی و چونان پلنگ درشتی می کنی، با اینکه بنی تمیم قبیله ای است که هر گاه ستاره ای از آنان به افول نشست، ستاره دیگری به جایش طلوع کرده است و اینان - چه در جاهلیت و چه در زمان اسلام - خشم و دشمنی دیگران را برنرفته اند. علاوه بر این، ما با آنان هم خونی و خویشاوندی نزدیک داریم که اگر صلح رحمت انجام دهیم، پاداش خواهیم گرفت و اگر بدرفتاری کنیم، کیفر خواهیم دید. پس ای ابوالعباس! - خدا رحمت کند - قدری نرمی پیشه کن، چرا که من نیز در آنچه از نیک و بد بر دست و زبان تو می رود، سهیم هستم. بنابراین، خوش گمانی مرا نسبت به خود پاس دار و کاری نکن که نظر من نسبت به تو برگردد.» [۳۶] دو نکته جالب در این نامه، پراهمیت است: یکی دیدگاه امام نسبت به عملکرد مردمی کارگزاران خویش است که همواره امید دارد آنان نسبت به مردم بهترین رفتار را داشته باشند و به گونه ای عمل کنند که ملت به طور پیوسته از دستگاه حکومت خشنود باشند و آن را حامی خود و برآورنده آرمانهایش بدانند. نکته دیگر، احساس مسؤولیت امام نسبت به کارنامه مدیران حکومت است؛ یعنی، خود را در ریز و درشت کارهای آنان سهیم می داند و مستحضر است که مردم نیک و بد اعمال کارگزاران را به حساب رهبری نظام می گذارند، چرا که آنان یا دستورات رهبری را اجرا می کنند که در این صورت به عنوان اجراکننده عمل کرده اند و علاوه بر نقش خود آنان، نقش رهبری نیز به روشنی و مثبت جلوه می یابد و اگر بدون اطلاع رهبر اقدام کنند، عملکرد منفی آنان به طور مستقیم حکومت مرکزی را زیر سؤال می برد و زیانهای جبران ناپذیری متوجه آن می کند. بدین منظور، امام(ع) به کارگزاران خویش تأکید می کند که اخلاق مردمی داشته باشند، همواره در میان آنان باشند تا از نزدیک بر خواسته های آنان وقوف یابند و هرگز از جامعه فاصله نگیرند: «...فَلَا تُطَوَّلَنَّ اِخْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّ اِخْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيْقِ وَ قَلَّةٌ عِلْمٌ بِالْأُمُورِ، وَ اِلْاِخْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا اِخْتِجَبُوا دُونَهُ فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكِبِيرُ وَ يَعْظُمُ الصَّغِيرُ وَ يَقْبَحُ الْحَسَنُ وَ يَحْسُنُ الْقَبِيحُ وَ يَشَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ، وَ اِنَّمَا الْوَالِي بَشَرٌ لَا يَعْرِفُ مَا تَوَارَى عَنْهُ النَّاسُ بِهِ مِنَ الْأُمُورِ...» [۳۷]؛ مباد که دور از چشم مردم، دبری در سراپرده سیاست بمانی، که غیبت زمام داران از ملت، منشأ کم آگاهی از جریانهای کشور باشد و غیبت از مردم پیوندشان را با آنچه پس پرده است، می گسلد و در نتیجه مسایل بزرگ در چشمشان کوچک و مسایل کوچک، بزرگ می نماید، زیبایی ها، زشت و زشتی ها، زیبا جلوه می کند و حق و باطل در هم می آمیزد. واقعیت، جز این نیست که زمام دار، آدمی بیش نباشد و جریانهایی را که دیگران از او پوشیده می دارند، نمی تواند دریابد و به درستی بشناسد. - هم چنین امام(ع) طی نامه ای به قیس بن سعد (والی آذربایجان) می نویسد: «...عبدالله بن شیبیل احمسی از من درخواست کرده به تو سفارش کنم با او به نیکی برخورد کنی. من او را مردی آرام و افتاده دیدم. تو نیز رفتارت را نرم کن و درب خانه ات را به روی مردم بگشا و به حق اعتماد کن...» [۳۸] جالب این است که امام(ع) حتی به شکایات و اطلاعاتی که از سوی نامسلمانان دریافت می کرد نیز، ترتیب اثر می داد و آنان را از حقوق اجتماعی، پا به پای مسلمانان بهره مند می ساخت. در نامه زیر که امام(ع) به عمر بن ابی سلمه ارحبی (والی بحرین) نوشته، مطلب بالا به وضوح به دست می آید: «کدخدایان منطقه تحت مسؤولیت تو از درشتی، سخت گیری، تحقیر و بی اعتنائی تو به من شکایت کرده اند. من در باره این جماعت بررسی کردم و به این نتیجه رسیدم که آنان (به سبب اینکه مشرک اند) صلاحیت ندارند که به دستگاه خلافت نزدیک شوند و روا نیست که به کلی مطرود و از حقوقشان محروم شوند، چرا که با آنها عهد و پیمان بسته ایم. بنابراین، در برخورد با آنان در جامه ای ظاهر شو که تاراش از ملایمت و پودش از قاطعیت باشد. سختی و مهربانی را برایشان در هم آمیز و به گونه ای با آنان رفتار کن که نه از تو دور شوند و نه خیلی نزدیک و خودمانی گردند.» [۳۹] هم چنین در نامه ای که به قرظۀ بن کعب انصاری می نویسد، از او می خواهد که به شکایت برخی از ذمیان در مورد نهر آب آنان رسیدگی کند: «برخی از مردان اهل ذمه ناحیه ولایت تو از نهری سخن می گویند که در زمینهایشان جاری بوده، ولی اکنون فرو ریخته و آب آن مسدود گشته است و چنان که گفته شده، این نهر سبب آبادانی ناحیه بوده است. پس تو با آنها وارد مذاکره شو و به احیا و آبادی نهر اقدام کن. به جانم سوگند! ایشان اگر به آبادانی بپردازند بهتر از آن است که از این مملکت کوچ کنند، گرچه از عهده کارها چنان که شاید و باید برنیایند.» [۴۰] خلاصه، می توان گفت یکی از علت‌های اصرار امام(ع) بر این نکته که کارگزاران، زندگی عادی و همسان با مردم داشته باشند و با گماشتن محافظ و دربان از مردم فاصله نگیرند، این بوده است که از سویی، مردم به راحتی با کارگزاران حکومت تماس بگیرند؛ پیشنهادهای

اصلاحی را ارائه دهند و مشکلات خود را به آسانی با آنان در میان گذارند و از سوی دیگر، عملکرد مسؤولان در منظر افکار عمومی قرار گیرد و مردم (که رکن اساسی حکومت اسلامی هستند) از نزدیک با رفتار، منش و تعهد مدیران جامعه آشنا شوند. از این رو، امام(ع) (به مسؤولان مملکتی تأکید می کرد: «... وَ لَا يَكُنْ لَكَ إِلَى النَّاسِ سَفِيرٌ إِلَّا لِسَانُكَ، وَ لَا حَاجِبٌ إِلَّا وَجْهَكَ، وَ لَا تَحْجُبَنَّ ذَا حَاجَةٍ عَنْ لِقَائِكَ بِهَا، فَإِنَّهَا إِنْ ذِيدَتْ عَنْ أَبْوَابِكَ فِي أَوَّلِ وِزْدِهَا، لَمْ تُحْمَدْ فِيمَا بَعْدَ عَلِيٍّ قَضَائِهَا» [۴۱]؛ نباید میان تو و مردم، نماینده ای جز زبانت و دربانی جز چهره ات باشد؛ به هیچ روی هیچ نیازمندی را از دیدار خود محروم مکن که نیازها اگر در فرصت های نخستین بر تو عرضه نشود، برآورده ساختن بعدی آنها برایت ستایش انگیز نباشد».

۵- واکنش مناسب بازرسی و نظارت صادقانه و دقیق، به مسؤولین ذی ربط امکان می دهد که نقاط ضعف و قوت نیروها و دستگاههای گوناگون نظام را به نیکی شناسایی کنند و با اقدامات مناسب در کاهش ضعفها و افزایش جنبه های مثبت بکوشند. بدین ترتیب، نظارت و بازرسی نقش مهمی در انتخاب مدیران و طراحی برنامه های آینده ایفا می کند، چنان که فرصت تجدید نظر را نیز در اختیار مسؤولین قرار می دهد که احیاناً در انجام وظیفه، گرفتار عمل زدگی و یا خطا و اشتباه شده اند و اینک در صدد برآمده اند کاستی های خود را جبران کنند. همه این آثار و نتایج هنگامی حاصل می شود که مرجع دریافت کننده گزارشها و اطلاعات، بدانها ترتیب اثر بدهد و به موقع وارد عمل بشود. آنچه از تاریخ حکومت پنج ساله امیر مؤمنان(ع) به دست می آید، گویای آن است که امام متقیان علی(ع) از معدود رهبرانی است که با دریافت گزارشها و اطلاعات، با جدیت و سرعت به تحلیل آنها می پرداخت و پس از اطمینان از صحت و سقم قضایا، بی درنگ نتیجه گیری می کرد و اقدام می نمود. آن حضرت، هم در به ثمر رساندن نتایج بازرسی رسمی از سوی حکومت تلاش می کرد - چنان که در عهدنامه مالک اشتر فرمودند: گزارش نیروهای کنترل و بازرسی (که مورد اعتماد و دقیق هستند) ملاک عمل قرار گیرد - و هم به اخبار و اطلاعات مردمی ترتیب اثر می داد و آنها را که حق می یافت، به سرعت پیگیری می کرد. صرف نظر از دخالت دادن نتایج بررسیها و اطلاعات در برنامه های آینده و انتخاب مدیران برای مسؤولیتهای جدید، تصمیماتی که امام(ع) پس از تحلیل گزارشها و بررسیهای دریافتی اتخاذ می کرد، به دو نوع قابل تقسیم است: ۱- تمجید، تشویق و تجلیل از کارگزاران صادق و خدمت گزار؛ چنین برخوردی به مناسبتهای گوناگون و در باره مدیران متعددی انجام گرفته است که به پاره ای از آنها اشاره می شود: - عمر بن ابی سلمه مخزومی، مدتی والی بحرین بود که در مدت مسؤولیت خود، کارنامه درخشانی بر جای نهاد. از نامه امام(ع) به وی به دست می آید که به فنون جنگی آشنا و مرد دلآوری بود. وقتی که امام(ع) تصمیم به اعلام جنگ صفین گرفت، نعمان بن عجلان را به جای او گمارد و او را برای شرکت در جنگ فرا خواند. به همین مناسبت در نامه ای به او می نویسد: «من تو را بدون هیچ گونه بدی و اشتباهی از حکومت بحرین برکنار کردم و نعمان بن عجلان را به جای تو منصوب نمودم. تو به راستی نیکو حکم راندي و امانت را ادا نمودی. بنابراین، بدون هیچ شائبه، سرزنش، گناه و اتهامی به سوی ما حرکت کن. زیرا من تصمیم گرفتم به جنگ ستمگران شام روم و دوست دارم که تو نیز در رکاب من باشی تا در جهاد خدایی و برپایی خیمه دین - به خواست خدا - یاور ما باشی.» [۴۲] شبیه این نامه را امام(ع) به مخنف بن سلیم (والی اصفهان و همدان) می نویسد و او را به صفین فرا می خواند. [۴۳] - هم چنین امام(ع) به سعد بن مسعود ثقفی (والی مدائن) نامه ای نوشته و از او چنین قدردانی کرده است: «تو اموال خراج را به نیکی و به موقع ادا کرده ای. از پروردگارت اطاعت نموده ای و امامت را خشنود ساخته ای. کاری که تو کرده ای، از افراد نیکوکار و باتقوا و نجیب برمی آید. خدا گناهانت را ببامزد، تلاشت را بپذیرد و فرجامت را نیکو گرداند!» [۴۴] - امام(ع) بنا بر مصالحی، محمد بن ابی بکر را از ولایت مصر برکنار کرد و مالک اشتر را جایگزین وی ساخت. این اقدام سبب رنجش محمد شد. امام(ع) پس از آگاه شدن از رنجیدن محمد به او چنین نگاشت: «به من گزارش رسید که در رابطه با گماردن اشتر به جای ات آزرده شده ای. مطمئن باش که این جا به جایی نه به دلیل کُند کار کردن تو بوده است و نه برای واداشتن به تلاش بیشتر. اگر آنچه را که در اختیارت بود از تو بازستاند، ولایت جایی را به تو سپردم که سنگینی اش کمتر و در عین حال برایت خوشایندتر خواهد بود.» [۴۵] - امام(ع) پس از شهادت محمد بن ابی بکر و مالک اشتر به شدت متأثر شده، طی سخنان جان سوزی از دو سردار سرافراز خویش قدردانی کرد. در باره محمد ناراحتی خویش را پنهان نمی کند و در نامه ای به عبدالله بن عباس، آورده است: «متأسفانه مصر (به دست عمال معاویه) سقوط کرد و محمد بن ابی بکر به شهادت رسید، من این مصیبت را به حساب خداوند بزرگ می گذارم...» [۴۶] هم چنین پس از دریافت خبر شهادت مالک فرمود: «مالک، و ما مالک؛ و الله لو كان جبلاً لكان فنداً، و لو كان حَجراً لكان صلداً، لا يرتقيه الحافر و لا يوفى عليه الطائر» [۴۷]؛ مالک! مالک چه بود؟! اگر او کوه بود، کوهی جدا از کوههای دیگر بود و اگر سنگ، سنگی خارا بود که ستوران را سم می شکست و پرندگان را یارای پرواز به ستیغ آن نبود. باید گفت: در وادی تقدیر و سپاس از نیکان، امینان و خدمت گزاران صادق و باوفا، عملکرد هیچ یک از کارگزاران از منظر امام(ع) پوشیده نمی ماند و به دلیل همین نظارت و آگاهی کامل، آنان را تشویق می کرد و کارکرد نیکویشان را می ستود، چنان که در عهدنامه مالک، بر عامل تشویق تأکید نموده و پیشاپیش یکی از معیارهای نظارت را چنین بیان داشته است: «و لا يكونن المؤمن و المؤمنة عندك بمنزلة سواه، فإن في ذلك تزيهداً لأهل الأحسن في الأحسن، و تذبذباً لأهل الأساءة و علي الأساءة، و الزم

كُلًّا مِنْهُمْ مَا أَلَزَمَ نَفْسَهُ [۴۸]؛ هرگز مباد که نیکوکار و بدکار در کنارت جایگاهی یکسان داشته باشند، که این مایه سرخوردگی نیکان از نیکي و خو گرفتن بدان به بدی گردد. هر کسی را به همان جایگاهی بنشان که خود برمی گزیند. 2- هـ. تنبیه، توبیخ و قاطعیت در برابر متخلفان؛ همان گونه که در سفارش بالا یاد شده، سیاست امام(ع) بر خورد قاطع، توبیخ و جریمه متخلفانی بود که تخلف آنان در بازرسی و گزارشهای رسیده، محرز می شد. امیر مؤمنان علی(ع)، همان طور که رسول اکرم(ص) در باره اش فرموده است: در اجرای حکم خدا در باره هر شخصیتی سخت گیر و قاطع بود و هیچ گونه مسامحه و سازشی را بر نمی تافت. آنچه در اینجا بدان می پردازیم، نمونه هایی از واکنش سریع و قاطعانه امام(ع) در برابر تخلفات کارگزاران است. این واکنشها، گاه در قالب پند و اندرز، گاه به شکل توبیخ و تهدید و گاهی عزل کارگزاران را در پی می داشت. البته به ندرت، پس از استرداد اموال، تبه کاران را تعقیب و روانه زندان یا تازیانه نصیبتان می کرد: - قعقاع بن شور؛ مدت کمی از سوی امیر مؤمنان(ع) والی «کسکر» - یکی از شهرهای مسیحی نشین عراق [۴۹] بود. عملکرد او از سوی امام(ع) به شدت مورد انتقاد قرار گرفت، مثلاً با زنی ازدواج کرد که مهریه اش به یکصد هزار درهم رسید - چنین مبلغی در آن زمان، بسیار گزاف و از کارگزار حکومت علوی بسیار شگفت آور بود. - قعقاع پس از آن که فهمید امام(ع) در جریان کارهای خلاف او قرار گرفته و به زودی مورد بازخواست و محاکمه قرار می گیرد، حوزه ولایت خویش را رها کرده، به شام نزد معاویه گریخت. [۵۰] - منذر بن جارود عبیدی (والی اصطخر)؛ او نیز از قدرت و ثروت حکومتی مغرور شده، به جای خدمت به مردم، به خوش گذرانی و تفریح می پرداخت. امام(ع) پس از آگاهی از عملکرد نابخردانه او، طی نامه ای مرقوم داشت: «أَمَا بَعْدُ، فَإِنَّ صَلَاحَ أَيْكَ غَرَبِي مِنْكَ، فَإِذَا أَنْتَ لَا تَدَعُ أَنْفِي إِذَا لَهَوَاكَ أَزْرِي ذَلِكَ بِكَ. بَلْغَنِي أَنْكَ تَدَعُ عَمَلَكَ كَثِيرًا وَ تَخْرُجُ لَاهِيًا، مُتَنَزِّهًا تَطَلُّبُ الصَّيْدِ، وَ تَلْعَبُ بِالْكَلاِبِ. وَ أَقْسِمُ! لَئِنْ كَانَ هَذَا حَقًّا لَنُشِينَكَ عَلِي فَعَلَيْكَ، وَ جَاهِلُ أَهْلِكَ خَيْرٌ مِنْكَ، فَأَقْبِلْ إِلَيَّ حِينَ تَنْظُرُ فِي كِتَابِي، وَ السَّلَامُ!» [۵۱] اما بعد، شایستگی پدرت، مرا در باره تو به اشتباه انداخت و حال آن که تو فرمان بر هوای نفست هستی و چنین کاری تو را خوار ساخته است. به من خبر رسیده که تو بیشتر وقت ها مسؤولیت را رها کرده، به تفریح و گردش می روی؛ به شکار می پردازی و با سگها بازی می کنی. به خدا سوگند! اگر چنین گزارشهایی حقیقت داشته باشد، تو را به خاطر این خلفها سخت مجازات خواهم کرد؛ در آن وقت، ابله ترین فرد خانواده ات بر تو ترجیح خواهد داشت! [برای روشن شدن وضعیت ات] به محض اینکه نامه مرا رؤیت کردی، به سوی من بشتاب. والسلام. - سوده همدانی؛ زنی شجاع و متدین بود که در جریان جنگ صفین به نفع امیر مؤمنان(ع) و به زیان معاویه تبلیغ می کرد و با اشعار حماسی خود سربازان امام(ع) را به جنگ تشویق می کرد. در زمان خلافت معاویه، روزی به شام رفت و از والی منطقه خود به معاویه شکایت برد. پس از گفت و گویی که میان او و معاویه رخ داد، از امیر مؤمنان(ع) بسیار تمجید کرد و اظهار داشت: روزی برای شکایت از مردی (که برای جمع آوری صدقات و زکات به منطقه ما آمده بود) خدمت امام علی رسیدم و او مشغول نماز (مستحبی) بود، تا مرا مشاهده کرد، نمازش را به پایان برد و با لطف و مهربانی پرسید: آیا حاجتی داری؟ من حاجتم را بازگفتم. امام با شنیدن سخنان من گریست و گفت: خدایا تو بر من و اینان گواهی و نیک می دانی که ایشان را برای ستم کردن به بندگانت مأمور نکرده ام. سپس قطعه پوستی از جیب خود در آورد و مرقوم داشت: «بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. قَدْ جَاءَ تَكْمٌ بَيْنَهُ مِنْ رَبِّكَمْ. «فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَ لَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ ...» فَإِذَا قَرَأْتَ كِتَابِي، فَاحْتَفِظْ بِمَا فِي يَدِكَ مِنْ عَمَلِكَ، حَتَّى يَقْدَمَ عَلَيْكَ مَنْ يَقْبِضُهُ. وَالسَّلَامُ!» [۵۲] به نام خداوند بخشنده مهربان، دلیل روشنی از طرف پروردگارتان برای شما آمده است: که حق پیمان و وزن را ادا کنید و از اموال مردم چیزی نگاهید و در روی زمین فساد نکنید. وقتی نامه مرا خواندی، آنچه در رابطه با مسؤولیت پیش توست، محفوظ دار تا مأمور ما بیاید آن را تحویل بگیرد. والسلام. امام، نامه یاد شده را لاک و مهر نکرد و آن را به شکل سر باز به من داد تا با توان بیشتری به شهرم بازگردم. [۵۳] - ابن عباس نیز در ماههای پایانی حکومت علوی پایش لغزید و مبالغه هنگفتی از بیت المال بصره را به مکه انتقال داد و ضمن کناره گیری از ولایت بصره، ساکن مکه شد تا با اموال یاد شده، زندگی آسوده ای داشته باشد. امام(ع) پس از آگاهی از عمل زشت و خائنانه والی بصره، طی نامه شدیدالحنی به او چنین نگاشت: «... ای کسی که روزی در نزد ما از معدود صاحب دلان بودی، خوردن و نوشیدن را چگونه به خود رخصت می دهی، در حالی که می دانی حرام می خوری و حرام می نوشی؟ از دیگر سو، با اموال یتیمان، مسکینان و مؤمنان مجاهدی که خداوند این دارایی ها را به آنان بازگردانیده و این شهرها را به نیروی دستهای آنان در تصرف اسلام نگاه داشته، به خرید کنیزکان و زناشویی با زنان پرداخته ای. پس، تقوای الهی پیشه کن و اموال این مردم شریف را به آنان بازگردان، که اگر چنین نکنی و خداوند بر تو چیره ام سازد، در پیشگاه خداوند عذری روشن خواهم داشت و بی اندکی تردید با شمشیر خویش خواهمت زد؛ همان شمشیری که با آن کسی را زنده ام که یکسره راهی دوزخ نشده باشد! خدای را سوگند! که اگر حسن و حسین کاری همانند تو می کردند، با آنان کمتر سازشی نمی کردم و با هیچ تصمیمی بر من چیره نمی شدند، تا آنکه حق را از آنان باز می ستاندم و باطلی را که از ستم آنان پدید آمده بود، ناپدید می کردم [54]»...

- دستهای ابن هرمه (داروغه بازار اهواز) نیز به خیانت آلوده گشت. وقتی گزارش خیانت او به امام(ع) رسید، طی نامه ای، رفاعه (والی اهواز) را مأمور کرد که به تخلف ابن هرمه رسیدگی کند و به شرح زیر او را به سزای خویش برساند:

«ابن هرمه را بی درنگ از کار برکنار کرده، به زندان افکن. روز جمعه او را از زندان خارج کن و سی و پنج ضربه تازیانه بزن و در کوچه و بازار بگردان و هرکس دلیلی بر طلب کاری از او آورد، طلبش را بپرداز، سپس او را به زندان بازگردان و پاهایش را در زنجیر کن و تنها هنگام نماز آن را بگشای و اجازه نده کسی به بهانه آوردن خوراک و پوشاک با او ملاقات کند. حقوقش را نیز قطع کن و گزارش کار خود را نیز برای من بفرست...» [۱۵۵]. شریح بن حارث (قاضی امیر مؤمنان) نیز در دام دنیازدگی گرفتار شد و چون مرقه ها، خانه ای اشرافی به بهای هشتاد دینار خریداری کرد. خبر این معامله که به امام (ع) رسید، او را احضار کرد و فرمود: «شنیده ام منزلی به هشتاد دینار خریده و گواهان نیز سندش را گواهی کرده اند؟» شریح گفت: آری! این چنین است. امام (ع) خشمگینانه به او نگریست و فرمود: «حال که چنین است این را بدان که روزی در همین خانه کسی به سراغت خواهد آمد که در سند خانه ات نمی نگرد و از گواهانت نمی پرسد و تو را، در حالی که چشمانت از حدقه در آمده از آن بیرون آورده، به سوی گورت می کشاند. ای شریح! در حال خویش نیک بنگر؛ اگر این سرای را از ثروت دیگران خریده باشی و بهایش را جز از حلال پرداخته باشی، در آن صورت، دنیا و آخرت را یک جا باخته ای، ولی اگر برای خرید خانه ای این چنین نزد من می آمدی، برای سندی تنظیم می کردم که حاضر نشوی حتی آن را به یک درهم نیز ابتیاع نمایی و پیش نویس آن سند چنین است: این خانه ای است که خریدار آن یک بنده ذلیل است و فروشنده آن مرده ای پا به گور. خریدار، خانه ای از فریب آباد در منطقه نابودان و در کوی هلاک شوندگان خریده که حدود چهارگانه آن بدین قرار است؛ ضلع نخست، منتهی به انواع آفتها؛ ضلع دوم، منتهی به انواع مصیبتها؛ ضلع سوم، منتهی به هواپرستی خوارکننده و ضلع چهارم، دیوار به دیوار شیطان اغواگر است و دروازه خانه نیز در همین ضلع قرار دارد و مشتری در بند آرزوها، این خانه را به قیمت گزاف خروج از جایگاه عزت و شرافت و ورود در وادی ذلت و آزمندی ابتیاع کرده است...» [۱۵۶]. از نمونه های یاد شده به دست می آید که امام (ع) مجموعه کارگزاران و عملکرد آنان را از راههای گوناگون و با دقت و حساسیت زیر نظر داشته، اعمال خرد و کلان نشان را به نقد می کشید و پیوسته در صدد رفع کاستیها، عزل مسؤولان بی کفایت و قانون گریز و مجازات قانون شکنان برمی آمد.

پی نوشت ها: 1- علی اکبر دهخدا، لغت نامه دهخدا، واژه نظارت. 2- علی محمد اقتدار، سازمان و مدیریت، چاپ علامه طباطبایی، ۱۳۷۰، ص ۲۵۱. 3- اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی، سمت، ۱۳۷۶، ص ۲۱۴. 4- کمال پرهیزکار، تئوری های مدیریت، نشر یدار، ۱۳۷۳، ص ۴۷-۵۳. 5- طارق (۸۶)، آیه ۴. 6- ق (۵۰)، آیه ۱۸. 7- نمل (۲۷)، آیه ۲۰. 8- علامه مجلسی، بحارالانوار، ج ۱۰۰، ص ۶۱. 9- نهج البلاغه، نامه ۵۳. 10- علامه مجلسی، همان، ج ۳۲، ص ۶. 11- آمدی ارموی، شرح غررالحکم، چاپ دانشگاه تهران، ص ۴۵۰. 12- همان، ج ۳، ص ۲۹۵. 13- نهج البلاغه، (خورشید بی غروب)، ترجمه عبدالمجید معادیخواه، نامه ۳۶. 14- همان، نامه ۵۱. 15- همان، نامه ۵۰. 16- همان، خطبه ۳. 17- همان، نامه ۶۲. 18- همان، نامه ۵۳. 19- همان، نامه ۷۶. 20- همان، نامه ۲۶. 21- همان، نامه ۲۷. 22- همان، نامه ۱۴. 23- همان، نامه ۵. 24- احمد بن ابی یعقوب یعقوبی، تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۲۰۴ و ۰۵، دار صادر و محمودی، نهج السعاده، ج ۵، ص ۲۵. 25- همان، ص ۲۰۰ و ۲۰۱. 26- همان، ص ۲۰۱. 27- همان، ص ۲۰۲. 28- نهج البلاغه، نامه ۵۳. 29- همان، نامه ۳۳. 30- ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، ج ۱۶، ص ۱۳۸ و خوبی، منهاج البراعه، ج ۲، تهران، المكتبة الاسلامیة، ص ۴۹. 31- علامه امینی، الغدیر، ج ۱۱، المكتبة الاسلامیة، ص ۶۷ ابن ابی الحدید، همان، ج ۶، ص ۹۳ و تاریخ طبری، ج ۴، ص ۸۲. 32- محمودی، همان، ج ۵، ص ۱۷. 33- معالم القره فی احکام الحسبه، کمبریج، ۱۹۳۷، ص ۲۰۳. 34- محمودی، همان، ج ۵، ص ۹۷ و انساب الاشراف، ج ۲، ص ۱۶۹. 35- محمودی، همان، ج ۵، ص ۳۲۷ و عقد الفرید، ج ۵، ص ۱۰۰. 36- خوبی، همان، ج ۱۸، ص ۳۰۸ و ۳۰۹. 37- نهج البلاغه، نامه ۵۳. 38- احمد بن ابی یعقوب یعقوبی، همان، ص ۲۰۲. 39- خوبی، همان، ج ۱۸، ص ۳۲۲. 40- احمد بن ابی یعقوب یعقوبی، همان، ص ۲۰۳. 41- نهج البلاغه، نامه ۶۷. 42- محمودی، همان، ج ۴، ص ۲۲۷ و ۲۲۸. 43- نصر بن مزاحم، وقعه صفین، کتابخانه مرعشی نجفی، ۱۴۰۳ ق، ص ۱۰۴. 44- محمودی، همان، ج ۵، ص ۱۴-۱۶ و احمد بن ابی عقوب یعقوبی، همان، ص ۲۰۱. 45- نهج البلاغه، نامه ۳۴. 46- شرح نهج البلاغه، ج ۶، ص ۹۲. 47- نهج البلاغه، حکمت ۴۴۴. 48- همان، نامه ۵۳. 49- لویس معلوف، المنجد، اعلام، واژه کسکر. 50- ابن ابی الحدید، همان، ج ۴، ص ۱۸۷. 51- محمودی، همان، ج ۵، ص ۲۲ و ۲۳. 52- اعراف (۷)، آیه ۸۵. 53- شیخ عباس قمی، سفینه البحار، ج ۱، بیروت، دارالتعارف، ص ۶۷۱. 54- نهج البلاغه، نامه ۴۱. 55- محدث نوری، همان، ص ۴۰۳. 56- علامه مجلسی، همان، ج ۴۱، ص ۱۵۵ و ۱۵۶. فصلنامه حکومت اسلامی شماره ۱۸

ارزیابی تدریس

شرکت کنندگان محترم ، محتوای این بخش هیچ گونه تأثیری در ارزشیابی فعالیت های شما ندارد و فقط به منظور آن است که فعالیت آموزشی در برنامه های بعد مفید تر انجام شود .

| نام و نام خانوادگی | پست سازمانی | تاریخ کلاس | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|------------|---|---|-----------------------------------|---|-------------------------------|---|---|---|--|---|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>جملات ناتمام زیر را کامل کنید . احساس می کنم این کلاس یادگیری من در این کلاس ساعاتی که من در این کلاس گذراندم ، مانند رابطه محتوای این کلاس با ذهن من ، مثل رابطه بهتر است این کلاس من فکر می کنم نظر همکاران نسبت به این کلاس اگر مجبور باشم فقط و فقط یک کلمه درباره این کلاس بگویم ، این کلمه بهترین کار برای بهتر شدن این کلاس این است که</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>الف (مواردی را که درباره این کلاس درست می دانید ، به ترتیب اولویت شماره گذاری کنید . جالب () ، شیرین () ، خسته کننده () ، مبهم () ، دشوار () ، مفید () ، دوارز واقعیات () ، مهم () ، ب (برای جای خالی در متن زیر ۵ جمله مستقل بنویسید به طوری که بیان کننده احساس شما باشد . به نظر من این کلاس)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>پ (در جای خالی با گذاشتن علامت (+) یا (-) نظر مثبت یا منفی خود را نسبت به هر جمله اعلام کنید.</p> <table border="1"> <tr> <td>این کلاس خاطره خوبی برای تمام عمرم خواهد شد .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>این شیوه آموزش وقت تلف کردن است .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>بالاخره این هم تجربه ای بود .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>می خواهم بیش از این درباره بازرسی ، نظارت و کنترل بدانم .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>اگر دست خودم بود ترجیح می دادم استراحت کنم .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>این کلاس را مفید دیدم .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>این کلاس چیزی به دانش ، مهارت یا نگرش من اضافه نکرد .</td> <td></td> </tr> <tr> <td>یک نمره قبولی از این درس برایم بس است .</td> <td></td> </tr> </table> | | | این کلاس خاطره خوبی برای تمام عمرم خواهد شد . | | این شیوه آموزش وقت تلف کردن است . | | بالاخره این هم تجربه ای بود . | | می خواهم بیش از این درباره بازرسی ، نظارت و کنترل بدانم . | | اگر دست خودم بود ترجیح می دادم استراحت کنم . | | این کلاس را مفید دیدم . | | این کلاس چیزی به دانش ، مهارت یا نگرش من اضافه نکرد . | | یک نمره قبولی از این درس برایم بس است . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| این کلاس خاطره خوبی برای تمام عمرم خواهد شد . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| این شیوه آموزش وقت تلف کردن است . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| بالاخره این هم تجربه ای بود . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| می خواهم بیش از این درباره بازرسی ، نظارت و کنترل بدانم . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| اگر دست خودم بود ترجیح می دادم استراحت کنم . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| این کلاس را مفید دیدم . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| این کلاس چیزی به دانش ، مهارت یا نگرش من اضافه نکرد . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| یک نمره قبولی از این درس برایم بس است . | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ت) با کشیدن دایره دور یکی از اعداد ، نظر خود را نسبت به جملات زیر اعلام کنید . ۱ به معنی کمترین موافقت و ۵ به معنی بیشترین موافقت است .</p> <table border="1"> <tr> <td>این کلاس دانش مرا افزایش داد .</td> <td>۱</td> <td>۲</td> <td>۳</td> <td>۴</td> <td>۵</td> </tr> <tr> <td>این کلاس توانست اهدافش را پوشش دهد .</td> <td>۱</td> <td>۲</td> <td>۳</td> <td>۴</td> <td>۵</td> </tr> <tr> <td>به جای کلاس مناسب تر بود که به بازدید می رفتیم .</td> <td>۱</td> <td>۲</td> <td>۳</td> <td>۴</td> <td>۵</td> </tr> <tr> <td>این کلاس مفید ترین کار در این دوره بود .</td> <td>۱</td> <td>۲</td> <td>۳</td> <td>۴</td> <td>۵</td> </tr> <tr> <td>برنامه ریزی کلاس ضعف های زیادی داشت .</td> <td>۱</td> <td>۲</td> <td>۳</td> <td>۴</td> <td>۵</td> </tr> <tr> <td>فکر می کنم این کلاس ابعاد جدیدی در مهارت برنامه ریزی من ایجاد کرد .</td> <td>۱</td> <td>۲</td> <td>۳</td> <td>۴</td> <td>۵</td> </tr> <tr> <td>آشنا شدن با ویژگی های نظارت و بازرسی کم جاذبه است .</td> <td>۱</td> <td>۲</td> <td>۳</td> <td>۴</td> <td>۵</td> </tr> <tr> <td>بهتر است به جای کلاسی این گونه ، به حل مشکلات اجرایی بپردازیم .</td> <td>۱</td> <td>۲</td> <td>۳</td> <td>۴</td> <td>۵</td> </tr> </table> | | | این کلاس دانش مرا افزایش داد . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | این کلاس توانست اهدافش را پوشش دهد . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | به جای کلاس مناسب تر بود که به بازدید می رفتیم . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | این کلاس مفید ترین کار در این دوره بود . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | برنامه ریزی کلاس ضعف های زیادی داشت . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | فکر می کنم این کلاس ابعاد جدیدی در مهارت برنامه ریزی من ایجاد کرد . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | آشنا شدن با ویژگی های نظارت و بازرسی کم جاذبه است . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | بهتر است به جای کلاسی این گونه ، به حل مشکلات اجرایی بپردازیم . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
| این کلاس دانش مرا افزایش داد . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| این کلاس توانست اهدافش را پوشش دهد . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| به جای کلاس مناسب تر بود که به بازدید می رفتیم . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| این کلاس مفید ترین کار در این دوره بود . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| برنامه ریزی کلاس ضعف های زیادی داشت . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| فکر می کنم این کلاس ابعاد جدیدی در مهارت برنامه ریزی من ایجاد کرد . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| آشنا شدن با ویژگی های نظارت و بازرسی کم جاذبه است . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| بهتر است به جای کلاسی این گونه ، به حل مشکلات اجرایی بپردازیم . | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>آیا این کلاس توانست به دانش ، مهارت و نگرش شما بیفزاید ؟ لطفا پاسخ خود را در هر سه مورد مستدل کنید . کاستی های کلاس چه بود ؟ آیا سوالی بدون پاسخ برای شما باقی مانده است ؟</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

باسمه تعالی

سوال های آزمون

درباره پاسخ سوالهایی که در زیر ارائه شده است ، به مدت نیم ساعت در گروه خود ، بحث کنید و سپس به صورت انفرادی پاسخ را مرقوم کنید . حین پاسخ انفرادی استفاده از منابعی که در اختیار دارید ، مجاز است . شما تلاش خواهید کرد نشان دهید که تا چه اندازه به اهداف دوره دست یافته اید . انتظار داریم پاسخ های شما ، پاسخ یک کارشناس باشد .

- ۱- چرا نظارت و ارزیابی امری ضروری در مدیریت است ؟ پاسخ خود را به پنج مورد و حداکثر ۱۰ سطر محدود کنید .
در جلسه دوم و ضمن بحث ها در سایر جلسات با کمک هم ، به نتایجی رسیدیم .
- ۲- نظر کارشناسی و مستدل خود را _ اعم از رد یا تایید و یا نقد _ درباره تعاریفی که از بازرسی و نظارت و ارزیابی ارائه شده است ، حداکثر در ده سطر ارائه کنید .
- ۳- استاندارد و ملاک به چه مفهومی است ؟ استانداردها چگونه تعیین می شوند ؟
- ۴- هشت الگو را مورد توجه قرار دادیم ، با معرفی اجمالی سه الگو ، برای هر کدام سه مثال از تجربیات خود ، ارائه کنید .
در بحث ها به این نتیجه رسیدیم که یک کارشناس ، حسب مورد ، از الگوی مناسب بهره می گیرد .
- ۵- فعالیت واحد شما نتایجی دارد ، برای محصول ، برون داد و پیامد ، حداقل دو مثال از حوزه کاری خود ذکر کنید . پاسخ خود را مستدل کنید .
شما استدلال خواهید کرد ، چرا موردی که ذکر کرده اید ، محصول یا برون داد یا پیامد است ؟

فراموش نکنید که با تکمیل فرم صفحه ۳۳ کمک خواهید کرد تا مدرس دوره به قوت و ضعف کار خود پی برده و فعالیت بعدی را بهتر ارائه کند .