

مقاله پژوهشی: تبیین الگوی نظارت، ارزیابی و کنترل در اندیشه

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

احمد بیطرف^۱، علی حمیدی^۲، مصطفی ایزدی^۳، سیدجواد امینی^۴

تاریخ پذیرش: 1400/9/1

تاریخ دریافت: 1400/4/25

چکیده

با پیچیدگی روزافزون در جهان امروز؛ نظارت، ارزیابی و کنترل بیش‌از پیش اهمیت و ضرورت یافته و کارآمدی و پویایی نظام‌ها تا حد زیادی به نوع و نحوه نظارت و کنترل بستگی دارد. از سوی دیگر با توجه به استقرار نظام جمهوری اسلامی در ایران، لازم است مفاهیم بومی نظارت، کنترل و ارزیابی نیز ایجاد شود که یکی از بهترین منابع این امر، بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) است. در این مقاله با هدف تبیین الگوی نظارت، ارزیابی و کنترل در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و با کلیدواژه‌های نظارت، مراقبت، بازرسی، ارزیابی و کنترل و بررسی بالغ بر 1700 فیش از بیانات معظم‌له به صورت تمام‌شمار؛ از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر داده‌ها، آمیخته بوده و جامعه آماری آن را خبرگان و پژوهشگران حوزه اندیشه‌ای مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) تشکیل داده‌اند. در ادامه، مضامین مربوطه شناسایی و با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد تأیید 36 نفر از خبرگان قرار گرفتند. در نهایت، مضامین شناسایی شده در تبیین نظارت، ارزیابی و کنترل، شامل "روش‌ها و ابزارها"، "ویژگی‌های نظارت، کنترل و ارزیابی"، "ویژگی‌های فردی ناظر"، "ویژگی‌های افراد سازمان" و "ویژگی‌های دستگاه نظارت" بوده‌اند. در نتیجه این تحقیق؛ مبنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)؛ الگوی جامع، کارآمد، بومی و متناسب با فرهنگ کشور برای نظارت، ارزیابی و کنترل ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: نظارت، ارزیابی، کنترل، تحلیل مضمون، بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

1 دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، نویسنده مسئول، ahmadbitaraf@yahoo.com

2 دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی

3 عضو هیئت‌علمی دانشگاه عالی دفاع ملی

4 عضو هیئت‌علمی دانشگاه عالی دفاع ملی

مقدمه

موضوع نظارت، از موضوعات بسیار بااهمیتی است که در رشته‌هایی مانند سیاست، حقوق و مدیریت دولتی از آن بحث شده به طوری که امروزه، هیچ نهاد، سازمان و حتی نظام اجتماعی نمی‌تواند بدون نظام کارآمد نظارتی، در تحقق مأموریت‌ها موفق باشد. مهم‌ترین موضوعی که نظارت را ضروری می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های هر سازمان معمولاً با میزانی از خطا همراه‌اند که برای شناسایی و رفع آن‌ها، انجام نظارت تنها راه چاره است، زیرا سازمان و یا هر نظام سیاسی دیگر، برای بقای خود باید با بازبینی و اصلاح اقدامات و فرآیندها؛ بقا و استمرار خود را تضمین نماید (اخوان کاظمی، 1394: 2).

ارزیابی نیز در گذشته‌های دور به صورت ابتدایی موجود بوده، به گونه‌ای که افراد موفق به گرفتن پاداش یا احتمالاً ترفیع مقام می‌شدند. ارزیابی برای اولین بار به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال 1800 میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح گردید و بعد از آن، در حوزه‌های مختلف بکار گرفته شد به طوری که امروزه در سراسر جهان، علاوه بر شاخص‌های مالی، شاخص‌های غیرمالی نیز پایه و اساس ارزیابی سازمانی شده‌اند (آذری و زمانی، 1394: 19). امروزه، انواع مختلفی از کنترل وجود دارد و سازمان‌ها بنا به نیاز و با توجه به شرایط، از آن بهره می‌گیرند. کنترل از منظر زمانی به دائم و متناوب؛ از نظر سازمانی به متمرکز و غیرمتمرکز و از حیث مقداری به کمی و کیفی طبقه‌بندی شده، به علاوه با توجه به اینکه کنترل در چه زمانی صورت می‌گیرد، به کنترل پیش از اجرا، حین اجرا و بعد از اجرا تقسیم می‌شود (نیکوکار و دیگران، 1395: 137). با توجه به موارد فوق، نظارت، ارزیابی و کنترل از مباحث اصلی در مدیریت و یکی از وظایف مهمی است که مکمل سایر وظایف به شمار می‌آید و بدون آن، هیچ برنامه و فعالیتی قرین توفیق نخواهد بود. بنابراین، ضرورت دارد برای رهبری موفق و مدیریت اثربخش، هر سازمانی سازوکار مناسبی مبتنی بر استانداردهای خاص و مشخص، در راستای رسیدن به اهداف داشته باشد (رادفر، 1397: 87).

با گذشت سال‌ها از استقرار نظام اسلامی در کشور، کماکان در اکثر امور از جمله نظارت و کنترل از مبانی و ادبیات غربی استفاده می‌شود و این موضوع در بسیاری موارد، باعث ناکارآمدی روش‌ها و نتایج حاصله می‌شود. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در یکی از بیانات‌شان می‌فرمایند "من روی مسائل علوم انسانی حساسیت به خرج می‌دهم. ما به هیچ وجه نگفتیم که دانسته‌های غربی‌ها را ... یاد نگیریم یا کتاب‌های این‌ها را نخوانیم؛ ما می‌گوئیم تقلید نکنیم. مبانی علوم انسانی در غرب از تفکرات مادی سرچشمه می‌گیرد... اما مبانی فکری ما با آن مبانی متفاوت است".¹ در جای دیگری نیز می‌فرمایند "حرف این است

که مبنای علوم انسانی غربی، مبنای غیرالهی است، مبنای مادی است، مبنای غیر توحیدی است؛ این با مبانی اسلامی سازگار نیست، با مبانی دینی سازگار نیست. علوم انسانی آن وقتی صحیح و مفید و تربیت‌کننده صحیح انسان خواهد بود و به فرد و جامعه نفع خواهد رساند که براساس تفکر الهی و جهان‌بینی الهی باشد؛ این امروز در دانش‌های علوم انسانی در وضع کنونی وجود ندارد؛ روی این بایستی کار کرد، فکر کرد!"

رهبری مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) از نسل رهبری انبیاء و ائمه الهی^(ع) به شمار می‌رود. به این ترتیب تبیین اندیشه‌های مدیریتی ایشان در هر یک از وظایف و رویکردهای مورد بحث در علوم انسانی و ورای آن، امری است که مطلوب می‌نماید. این مقاله بر آنست تا به تبیین و تحلیل اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در موضوع مقاله پرداخته و تلاش می‌کند تا مضامین و شاخص‌های موجود در کلام معظم‌له در هر کدام از واژه‌های نظارت، ارزیابی و کنترل را استخراج و ارائه نماید. در نتیجه این تحقیق؛ مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و در راستای تولید علوم انسانی اسلامی؛ الگوی جامع و کارآمد ایرانی-اسلامی برای نظارت، ارزیابی و کنترل ارائه خواهد شد.

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

این تحقیق به دنبال تبیین الگوی اجرایی نظارت، ارزیابی و کنترل از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) است که در ادامه به بررسی تحقیقات و مطالعات انجام‌شده در این خصوص پرداخته می‌شود.

پیشینه تحقیق

بحث نظارت و شیوه‌های گوناگون آن در حکومت‌های مختلف مطرح بوده است. در زمان هخامنشیان و در زمان پادشاهی کوروش و داریوش، تفتیش و نظارت جزء مشاغل اداری محسوب می‌شده است (محولاتی و بهرامی، 1397: 76). پس از ظهور اسلام نیز، نظارت به عنوان سستی از سنن ثابت الهی معرفی شد (عمید زنجانی و موسی‌زاده، 1389: 51). این مفهوم در ساختار حکومت نیز جایگاه ویژه‌ای در سیره عملی پیامبر اکرم صلی‌الله و امیر مؤمنان علیه‌السلام داشته و به دفعات مورد توجه ایشان بوده است (حضوری، 1392: 93). تا به حال تحقیقات متعددی در خصوص نظارت، ارزیابی و کنترل انجام شده و این تحقیقات با نگرش‌های مختلفی از قبیل سیستمی، راهبردی و تعالی به موضوع پرداخته‌اند (آذری و زمانی، 1394: 27).

رادفر (1397) نیز در مقاله‌ای با عنوان "بررسی برخی از شیوه‌های نظارت و کنترل در مدیریت و رهبری حضرت امام خمینی (ره)"^۶ به تبیین و تحلیل این موضوع در رهبری حضرت امام خمینی پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کنترل قبل از عمل در مقوله نظارت و کنترل درونی دارای بیشترین فراوانی و کنترل حین و بعد از عمل در رتبه‌های بعدی قرار دارند. همچنین در مقوله نظارت و کنترل بیرونی، کنترل حین عمل دارای بیشترین فراوانی بوده و کنترل‌های قبل و بعد از عمل به ترتیب دارای فراوانی کمتری می‌باشند. خراسانی پاریزی (1399) نیز در مقاله‌ای به طراحی یک شبکه نظارتی قوی جهت نظارت کامل بر رفتار مدیران و مسئولین در دوران زمامداری امام علی (ع) اشاره می‌کند. امام، علاوه بر گزارش‌های رسمی کارگزاران خود، از گزارش‌های مخفی سایر عوامل نیز بهره‌مند بودند و با مقایسه دو گزارش به تحلیل اوضاع، بررسی توانمندی و بعد از نتیجه‌گیری به ارائه راهکار مبادرت می‌نمودند. استمرار و دقت در نظارت، توجه به ویژگی‌های ناظرین، تشویق، تنبیه و... از دیگر موضوعاتی بوده که در این مقاله مورد اشاره قرار گرفته است.

نیک‌پی و رسولی (1395) در مقاله‌ای، ضمن تعریف مدیریت، نظارت، کنترل و خودکنترلی به صورت متداول و در مکتب اسلام؛ مروری بر انواع، مراحل، خصوصیات و پیامدهای ثمربخش نظارت و کنترل داشته‌اند. آن‌ها همچنین ضمن اشاره به شیوه‌های نظارت و کنترل در اسلام، بر ضرورت ترویج خودکنترلی در سازمان‌ها و پیامدهای اثربخش آن تأکید کرده‌اند. میرزاآقایی و هویدا (1397) در مقاله‌ای با عنوان "نظام کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی"، به دنبال توصیف انواع نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی با تأکید بر آیات قرآن، نهج‌البلاغه و روایات بوده‌اند. آن‌ها، ابعاد نظارت بر کارکنان از منظر اسلام را در چهار بعد نظارت الهی، خودنظارتی، نظارت همگانی و نظارت سازمانی دسته‌بندی کرده که به سه روش قبل، حین و بعد از عمل قابل انجام می‌باشد. در نهایت اصول 13 گانه کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی برشمرده شده است. توحیدی و ملایی (1398) نیز تحقیقی با هدف دستیابی به دکترین حوزه نظارت و بازرسی بر اساس گفتمان ولی فقیه انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد اصول شریعت‌محوری؛ حاکمیت قانون؛ دانش‌محوری؛ محوریت نظارت حکومت بر امور جامعه؛ و برنامه‌محوری به‌عنوان دکترین حوزه نظارت و بازرسی کشور برای هماهنگی، همسوئی و هم‌افزایی فعالیت‌ها امری ضروری است. نتایج مطالعات محققان دیگری از قبیل اخوان کاظمی (1394، 1391 و 1390)، محمودیان و دیگران (1394)، مرکز پژوهش‌های مجلس (1393) و... نیز مورد بررسی دقیق قرار گرفت.

بررسی و مطالعه تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که هر یک از منظری خاص به موضوع نظارت، ارزیابی و کنترل پرداخته‌اند. با توجه به تاکید مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بر تولید علوم انسانی بومی از یک سو و فراوانی فرمایشات معظم‌له در موضوع نظارت، ارزیابی و کنترل از سوی دیگر، اعتقاد محققین بر این بوده که الگوی آن نیز در فرمایشات ایشان وجود دارد و با بررسی بیانات ایشان، بر تبیین الگوی نظارت، ارزیابی و کنترل تمرکز شده است.

نظارت

«نظارت» در عربی به معنای زیرکی و فراست و در فارسی به معنای نظاره و نظر کردن و نگرستن است. در معجم المقاییس اللغة، «نظارت» از ماده «نظر» به معنای نظر افکندن، تأمل و دقت است که «نظر» به معنای تأمل در چیزی و معاینه کردن آن نیز معنا می‌شود.^۱ در اقرب‌الموارد نیز آمده «النظاره» کلمه‌ای است که عجم آن را به کار می‌برد و منظور از آن، پاکیزه نمودن باغ و بوستان است؛ بنابراین نظارت همان مراقبت و بازرسی یک چیز از آفت و بیماری است.^۲ در زبان انگلیسی، اصطلاح نظارت کردن از دو کلمه لاتین super به معنای بالا، بالای سر، در بالا و همچنین vise به معنای مواظب بودن، مراقبت کردن، نظارت کردن و همچنین دیدن و مشاهده کردن تشکیل شده است. بعدها به تدریج در زبان انگلیسی کلمه vise به vision تبدیل شد و تلویحاً به شهادانی اطلاق گردید که توأم با بینش، دانش و آگاهی باشند (شاهسون و دیگران، 1396: 1456). نظارت در زبان فارسی، از ماده «نظر» است و در لغت‌نامه دهخدا (ج 14)، به معنی نگرستن در چیزی با تأمل، چشم‌انداختن، یاری، امداد، کمک کردن و نیز به معنای فکر، اندیشه، تفکر، رویه، دقت، تأمل، تدبر و... آمده است. او «ناظر» را به معنای نظر کننده، نگرنده، بیننده، شاهد و کنایه از دیده‌بان و نگاهبان مطرح نموده و در نهایت «نظارت» را به معنای نظر کردن و نگرستن به چیزی، مراقبت و در تحت نظر و دیده‌بانی داشتن کاری و... معنا کرده است. از آنجا که واژه نظارت در یک رشته علمی و در یک حیطه و موضوع کاربرد ندارد، از این رو نمی‌توان تعریف اصطلاحی اجماعی و واحدی از نظارت ارائه کرد و در هر علم، نظارت معنا و کارکرد خاص خود را دارد (منصورنژاد، 1383: 4).

در فرهنگ فارسی معین، واژه نظارت (با فتح نون)، یعنی عمل ناظر و مقام او، مراقبت در اجرای امور و همچنین نظارت (با کسر نون) نیز به معنی زیرکی، فراست، نظر کردن، نگرستن، نظر و نگرش تعریف شده است (احمدآبادی و دیگران، 1391: 8). نظارت در شیوه‌نامه تشکیل هیئت‌های استانی، به عنوان فرآیند

1 الراغب الاصفهانی، المفردات فی غریب القرآن (تهران: المکتبه المرتضویه، 1373ق)

2 ابی‌الحسین احمد بن فارس بن زکریا، المعجم المقاییس اللغة (بیروت: دار الجدید، 1411ق/1991م) ج 5، ص

مستمر جمع‌آوری داده با اطمینان از حرکت به سوی اهداف از پیش تعیین‌شده و انطباق با موازین و چارچوب مقررات، تعریف شده است (شاهسون و دیگران، 1396: 1456). هانگ و اسمیت، نظارت را یک فرآیند رسمی مبتنی بر رابطه ناظر و سرپرست بیان نموده‌اند (هانگ و اسمیت، 2008: 9). شلالوند، نظارت را فرآیندی رسمی بر اساس ارتباط سرپرست و فرد مورد نظر برمی‌شمارد به طوری که شخص ناظر، در ارائه رفتار مناسب حرفه‌ای و کسب صلاحیت اعمال برنامه از طریق بررسی فعالیت‌های حرفه‌ای، فرد نظارت‌شونده را کمک می‌کند. نظارت به معنی آن است که برنامه یا مراحل متعدد آن چقدر تحقق یافته یا اگر به نتیجه نرسیده، دلیل شکست آن، چه بوده است (عبداللهی، 1388: 133). واینر، نظارت را ارسال پیام‌هایی که به طور مؤثر، رفتار گیرنده را تغییر می‌دهد، تعریف کرده و هالووی و ولایت نیز نظارت را در زمره فعالیت‌های کیفیت‌بخشی و بهبود عملکرد در سازمان برشمردند (ریزر و دیگران، 2008). نظارت به عنوان پیچیده‌ترین فعالیت کیفیت‌بخشی، جریان اجرای کار را هدایت می‌کند و آن را جهت می‌دهد (مکسل و اسمیت، 2011: 220). ترکزاده، نظارت را یک فرآیند مستمر به معنای همراهی مستمر با سیستم تعریف کرده و معتقد است نظارت نه به معنی پایش، بلکه یک پوشش مستمر با سیستم بوده که گستره زمانی گذشته تا آینده را در بر می‌گیرد (میرمحمدی، 1383: 15). به عقیده هیرش و ویر نیز، نظارت حلقه تکمیلی فرآیند برنامه‌ریزی و یکی از وظایف اصلی مدیریت و تصحیح‌کننده آن بوده و بدون آن، میان تصمیمات راهبردی و سیاست‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت؛ هماهنگی و سازگاری ایجاد نشده و اهداف برنامه، محقق نمی‌گردد (عبداللهی، 1388: 134).

ارزیابی

در آیات و روایات بسیاری سخن از «وزن» و «موازین» آمده و گفته شده که روز قیامت، میزان عدل برپا گردیده و کارهای خوب و بد مردم را می‌سنجند¹. برای واژه ارزیابی، معانی‌ای از قبیل برآورد، تخمین، تقویم، سنجش، قیمت‌گذاری، محاسبه و... در زبان فارسی وجود دارد. در لغت‌نامه دهخدا، مترادف‌هایی از قبیل یافتن ارزش هر چیز و تقویم؛ در فرهنگ معین به معنی بهای چیزی را معین کردن و در فرهنگ عمید نیز معانی تعیین بها و ارزش چیزی و بررسی آمده است. هرچند که دو واژه ارزیابی و ارزشیابی به طور مترادف مورد استفاده قرار می‌گیرند، ولی باید توجه داشت که واژه ارزشیابی از نظر واژه‌شناسی تعریف نشده، در صورتی که واژه ارزیابی معادل «بررسی کردن ارزش چیزی» تعریف شده است (فرهنگ معین). از این رو، ترجمه ارزیابی در برابر evaluation قرار داده شده است (بزرگیان، 1381: 3). همچنین در فرهنگ

آریانپور واژه‌های *evaluate* و *evaluation* به تقویم کردن، قیمت کردن، سنجیدن، شماره یا عدد چیزی را معین کردن و ارزیابی و سنجش معنی شده‌اند.

کمپل و رزنای نیز ارزیابی را یک واژه کلی به معنای هرگونه فرآیند منجر به داوری و یا توصیه‌هایی مربوط به کیفیت یک واحد بیان نموده‌اند (کمپل و رزنای، 2002: 16). به عقیده ولاسینو و همکاران؛ ارزیابی، فرآیند کلی تحلیل نظام‌مند منجر به داوری یا ارائه پیشنهادهای مربوط به کیفیت است (ولاسینو و دیگران، 2004: 6). برخی اهداف ارزیابی شامل اطمینان از کیفیت، بهبود کیفیت، تحریک و تنظیم رقابت، پیاده‌سازی سازوکارهای کنترلی، نظارت بر ابتکارات، شناخت ارزش بین برنامه‌ها و تناسب برای دریافت منابع عمومی می‌باشد (باریرو و روتن، 2006: 962). در تعریفی دیگر؛ ارزیابی، فرآیند جمع‌آوری و تفسیر نظام‌مند شواهدی است که در نهایت به قضاوت ارزشی با چشم‌داشتت به اقدامی معین می‌انجامد (شاهسون و دیگران، 1396: 1457). در واقع ارزیابی، فرآیند بررسی یک فعالیت برای فهم چگونگی انجام آن، میزان اثربخشی یا درک بهتر آن است. ارزیابی، یک ابزار مدیریتی به منظور نظارت بر عملکرد کاری افراد و یا دستیابی به اهداف یک برنامه است که اگر نتایج آن مورد استفاده قرار نگیرد، کاری بیهوده خواهد بود (حاتمی و دیگران، 1390: 2). از دید گوناراتان و پلوسیس، ارزیابی همچنین به‌خودی‌خود در جلب انگیزه و اشتیاق، جهت‌دهی و هدایت، سرپرستی و نظارت و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد (آهنچیان، 1388: 18).

کنترل

در فرهنگ آریانپور، واژه *control* به معنی کنترل کردن، نظارت کردن، تنظیم کردن، بازرسی، بازمینی و همچنین در فرهنگ معین، به معنی بازرسی و تفتیش آمده است. واژه کنترل می‌تواند به گونه‌ای تعریف شود که دربرگیرنده هر نگرش عقلانی مورد استفاده توسط افراد جهت فائق آمدن بر خودسری‌های طبیعی یا محیط فناوری آن‌ها باشد. کنترل، مرحله‌ای از فرآیند مدیریتی است که به‌طور اجتناب‌ناپذیری با برنامه‌ریزی درآمیخته است (نیکوکار و دیگران، 1395: 32). کنترل واژه‌ای است که برای نشان دادن مفهوم نظارت بکار رفته و به معنی محدود ساختن زیاده‌روی و تجاوز، تصحیح انحراف یا ظرفیت تغییر «جهان هست» به «جهان باید» است. کنترل مترادف زیر سیطره داشتن یا در رأس سلسله‌مراتب قرار گرفتن نیست، مگر اینکه قرار گرفتن در موقعیت کنترلی، چنین ظرفیتی را به همراه داشته باشد (شفیعی و دیگران، 1397: 67). توانایی هدایت رفتار و ادار ساختن دیگران به انجام خواسته‌ها؛ داشتن سلطه بر چیزی؛ هدایت اعمال یا عملکرد چیزی یا کسی ذیل معانی کنترل قرار می‌گیرد. بر این اساس، واژه کنترل را می‌توان در دو

طیف معنایی ضعیف و قوی بکار برد با توجه به همین معنا، می‌توان کنترل را به هر درجه و میزان و حتی به صورت پیشینی یعنی پیش از انجام کاری یا اتخاذ تصمیمی اعمال کرد (تورپین و تامکینز، 2007: 41). کنترل عبارتست از توجه به نتایج کار و مقایسه فعالیت‌های انجام شده با برنامه‌ها و اعمال اصلاحات مقتضی (شلالوند، 1391: 56). از نظر رابینز، کنترل عبارت است از فرآیند تحت نظر قرار دادن فعالیت‌ها به منظور انطباق آن‌ها با برنامه و نیز اصلاح انحرافات مهم در طی این فرآیند می‌باشد. از نظر ماکلر، کنترل تلاشی نظام‌مند به منظور تعیین استانداردهای عملکرد برای اهداف، طراحی سیستم بازخورد، کشف و شناسایی انحرافات و میزان اهمیت آن‌ها و نیز انجام اقدامات اصلاحی جهت حصول اطمینان از به‌کارگیری مؤثر و کارای همه منابع برای دستیابی به اهداف سازمان است (دانشور، 1386: 6). در واقع کنترل، تلاش منظمی است که با توجه به اهداف، استانداردهای عملکرد را مشخص می‌کند، عملکرد واقعی را با معیارهای معین مقایسه می‌کند و انحرافات و درجه اهمیت آن‌ها را تعیین و اقدامات اصلاحی را معمول می‌دارد. کنترل، فرآیندی است که با اجرای برنامه‌ها آغاز و با ارزیابی نتایج، توالی تصمیم‌گیری‌ها را برای دستیابی به اهداف مشخص در مسیر صحیح هدایت می‌نماید (شاهسون و دیگران، 1396: 1457).

روش‌شناسی تحقیق

هدف نهایی این تحقیق، ارائه الگوی اجرایی در خصوص نظارت، ارزیابی و کنترل و بر اساس بیانات مقام معظم رهبری و فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی) است. لذا سؤال اصلی این تحقیق، چیستی الگوی اجرایی نظارت، ارزیابی و کنترل مبتنی بر بیانات معظم‌له است. با توجه به موضوع فوق، در سرتاسر این تحقیق تلاش خواهد شد تا مفهوم نظارت، ارزیابی و کنترل در کلام مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به‌عنوان یکی از منابع مستند و غنی، استخراج و ارائه گردد تا محققین را در دستیابی به الگوی اجرایی کاربردی و بومی در کشور یاری نماید.

با توجه به قلمرو موضوعی تحقیق، جامعه آماری تحقیق شامل تمام بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) از زمان شروع رهبری ایشان است و چون این مجموعه از نظر تاریخی، همه بیانات و فرمایشات ایشان از خرداد 1368 تا زمان تنظیم مقاله (بهار 1400) را پوشش می‌دهد، فاصله زمانی مذکور قلمرو زمانی تحقیق است. از آنجا که به تحلیل داده‌های کیفی می‌پردازد، در زمره پژوهش‌های تفسیری قرار می‌گیرد و با توجه به اینکه از جزء به کل رسیده، رویکرد این پژوهش نیز استقرایی است. همچنین پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی - کمی) است که در آن ارائه الگو به صورت کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شده و

آزمون الگو به صورت کمی و با تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌شود. در این تحقیق برای داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXqda و برای داده‌های کمی، از نرم‌افزار SPSS استفاده خواهد شد.

در این تحقیق برای شناخت و تحلیل الگوهای موجود در داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند که شناخت مضمون، بعنوان قلب آن است. شعور متعارف، ارزش‌های محقق، جهت‌گیری‌ها و سؤالات تحقیق و تجربه محقق؛ در شناخت مضامین تأثیر بسزایی دارد. از آنجاکه تحلیل مضمون، یک تحلیل کیفی بشمار می‌رود، پاسخ صریح و روشنی برای داده‌های مناسب و مورد نیاز وجود ندارد. بنابراین مضمون لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد، بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی درباره سؤالات تحقیق می‌پردازد (براون و کلارک، 2006: 81). کینگ و هاروکس (2010) با بررسی و جمع‌بندی تلاش‌های دیگر محققان، فرآیندی سه مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه دادند که شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر می‌باشد. هرچند همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است، اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید. این فرآیند، فرآیندی خطی نیست زیرا تحلیل مضمون، مستلزم رفت‌وبرگشت در کل داده‌هاست (تولایی و محمدزاده، 1397: 82). بنابراین زمینه بالقوه‌ای برای استفاده از این روش در موضوعات مدیریتی و از جمله موضوع این تحقیق وجود دارد.

برای سنجش روایی سازه نیز روش تحلیل عاملی تأییدی¹ به کار گرفته خواهد شد. به دلیل اهمیت زیاد روش تحلیل عاملی تأییدی و جنبه کمی و دقیق بودن آن در سنجش روایی سازه، ملاک تصمیم‌گیری محقق در قبول یا رد نشانگرها² روش تحلیل عاملی تأییدی است. برای اندازه‌گیری ابزار سنجش نیز، از روش پایایی سازگاری بین گویه‌ها استفاده خواهد شد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

در این تحقیق، بر اساس روش تحلیل مضمون به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود. محقق در این تحقیق با تمرکز بر بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، تلاش نموده در پاسخ به سؤال تحقیق، الگوی اجرایی نظارت، ارزیابی و کنترل را صورت‌بندی نماید.

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها مرحله اول: کدگذاری توصیفی

در این مرحله، جدولی (جدول شماره 2) با سه ستون ترسیم می‌شود که در یک ستون، تاریخ و محل بیانات؛ در ستون دیگر، متن فرمایش و در ستون سوم، مضمون پایه درج می‌شود. جدول شماره 1، فراوانی موارد با کلیدواژه‌های تعیین شده را نشان می‌دهد.

جدول شماره 1: تعداد فراوانی کلیدواژه‌های جستجو شده در فرمایشات

واژه	نظارت	مراقبت	بازرسی	ارزیابی	کنترل
تعداد فیش‌های دریافتی	424	514	49	522	195
تعداد فیش‌های مرتبط	114	232	20	76	63
فراوانی واژه	321	232	27	91	67

از آنجاکه ذکر تمامی بیانات و مضامین پایه منتج از آن‌ها در حوصله این مقاله نمی‌گنجد، در ادامه برخی از فرمایشات و مضامین به صورت منتخب در قالب جدول شماره 2 ارائه گردیده است.

جدول شماره 2: منتخب فرمایشات و مضامین پایه

منبع	مضمون پایه	متن فرمایشات
دیدار اعضای هیئت نظارت بر انتخابات شورای نگهبان، ۱۴/ بهمن/ ۱۳۷۴	سنگین بودن کار نظارت	مسئولان امور ... که کار نظارت را به عهده دارد، وظایف سنگینی دارند
	سلیقه گرا نبودن نظارت، قانونمند بودن نظارت	در امر نظارت باید قانون و موازین ملاک و معیار باشد و نه مذاق‌ها و سلیقه شخصی
	دقت، عدل و انصاف در نظارت، نظارت بر نظار	این وظیفه را باید در حد مقدور با کمال دقت و با رعایت حداکثر عدل و انصاف انجام دهد و بر کار نظار نظارت کند
	ترس از نظارت ضعیف، بده بستن کردن	اساس قضیه همان چیزهایی است که واقعاً همه را می‌ترساند: آدم ... از فقدان یا ضعف نظارت استفاده کند و وارد مجلس شود و بعد بخواهد برای آن‌گونه افراد کار و تلاش کند
دیدار اعضای هیئت مرکزی نظارت بر انتخابات چهارمین دوره مجلس، ۴/ اسفند/ ۱۳۷۰	بااهمیت بودن نظارت	کار نظارت ... کار بسیار بااهمیتی است
	دوری از جانب‌داری در نظارت	اگر اعضای هیئت‌های نظارت دچار مسائلی شوند که امروز به آن‌ها مسائل خطی گفته می‌شود، این واقعاً مسئله مهمی است
دیدار اعضای شورای نگهبان و مسئولین	سختی نظارت	... هیئت‌های نظارت که این زحمات بزرگ و مهم را بر دوش گرفته‌اند
	مهم بودن نظارت	وظیفه نظارت ... از جمله کارهای بسیار بزرگ و مهمی است

منبع	مضمون پایه	متن فرمایشات
بخش‌های نظارتی، ۲۰ / تیر / ۱۳۸۶	نتیجه نظارت ضعیف، مهم بودن نظارت	اگر نظارت ... نباشد و اگر تأیید صحت ... انجام نگیرد، اصل ... زیر سؤال خواهد رفت و اعتبار خود را از دست خواهد داد
	عمومیت داشتن نظارت، عقلایی بودن نظارت	... شاید نشود ... پیدا کرد جایی را که برای مراقبت و نظارت بر اجرای اصول حاکم ...، دستگاهی وجود نداشته باشد؛ این، همه‌جایی است
	شبکه داشتن در نظارت	همین دستگاه ... و واسطه‌های نظارتی‌ای است که این دستگاه دارد
	لزوم نظارت، مهم بودن نظارت	نظارت ...، یکی از مهم‌ترین کارهایی است که انجام می‌دهد؛ کار بسیار مهمی است، کار بسیار لازمی است
	اثربخش و کارا بودن نظارت، معیارمند بودن نظارت، مبنا بودن معیارها در نظارت	البته کار را باید درست انجام داد. به همان اندازه که کار مهم است، به همان اندازه سلامت کار مهم است. یعنی باید معیارها را درست فهمید و فقط بر اساس این معیارها قبول کرد یا رد کرد. از این معیارها نباید تخطی شود، کوتاهی هم نباید بشود، غفلت هم نباید بشود
	قانونمندی نظارت، سلیقه گرا و جناحی نبودن نظارت،	معیار عبارت است از مقررات و قانون. سلیقه نباید دخالت کند. گرایش سیاسی، گرایش گروهی، گرایش جناحی نباید دخالت کند. سفارش و توصیه نباید دخالت کند. معیار بایستی بین خود و خدا، همان معیار قانونی باشد؛ هم در مسئله نظارت‌ها، هم در مسئله قبول یا رد قوانین

مرحله دوم: کدگذاری تفسیری

در این مرحله، جدول دیگری (شماره 3) ترسیم می‌شود که در ستون اول آن، مضامین پایه از جدول شماره 2 و در ستون دوم نیز مضامین سازمان‌دهنده منتج از مضامین پایه، درج می‌شود. جدول شماره 3: شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
ساختارمند، داشتن ساختار، سازوکار نظارت و کنترل، سلسله مراتبی بودن، سطح‌بندی داشتن، نظارت سلسله مراتبی، شبکه نظارت	سازوکار داشتن نظارت
اصلاح‌گری، راهکار دادن، بهبود دادن، اصلاح امور	اصلاح‌گر بودن نظارت
شناسایی و رفع موانع، دقت در ممانعت از کار، عدم‌مداخله در کار، حفظ استقلال مجریان	تسهیل‌گری نظارت
هدایت، راهبری، مراقبت از انحراف، جلوگیری از فساد، جلوگیری از خطا، مراقبت از انجام کار، مراقبت از مسیر، مراقبت از صراط مستقیم در نظارت، پیشگیرانه	هدایت‌گری نظارت
بصیر، بینا، تیزبین، ریزبین، دوربین (آینده‌نگر)، چشم‌باز، تحلیل‌گر، روشنفکر، دقیق، جزئی‌نگر، صریح، خبره، زبده، برجسته، شناخته‌شده، قوی، منصف، حق‌گرا، امانت‌دار، صادق، جهادی، مطمئن، مستقل، قانونمند، فعال، تمام‌وقت، موقعیت‌شناس	ویژگی‌های ناظر

نگاه از بیرون، نظارت دیگران، نظارت بیرونی	نظارت بیرونی
نگاه از درون، نظارت درونی	نظارت درونی
جلوگیری از سستی و سهل‌انگاری، برخورد با متخلف، پیشگیری از خطا، پذیرش اشتباهات، بستن راه خطا، مدارا	نظارت بازدارنده
توسعه نظارت، نظارت ابزار تحرک، نظارت ابزار تشویق، بازرسی ابزار مدیریت، اهتمام به نظارت، نظارت مضاعف، لزوم نظارت، مهم بودن نظارت	ضرورت و اهمیت نظارت
وجدانی، مصفانده، درست، حق‌گرا، عمل به وظیفه، کارا، اثربخش، کیفی، مستحکم، موضع‌گیری درست، آینه‌وار، آینده‌نگر، واقع‌نگر، ارزیابی واقع‌گرا، عادلانه، عدم تبعیض، همه‌شمول، ارزش‌مدار، انگیزاننده، سالم، واقعی، عاقلانه، نقادانه، واقع‌گرا، علت‌محور، قوی و باقدرد، دقت در نظارت، بی‌طرفانه، دلسوزانه، هوشمندانه، دیدن همه اجزاء، کارآمد، عمیق، به‌موقع، آسان، سریع، برنامه‌محور، مطالبه‌گر، تعالی‌محور، ملموس بودن نتایج، پاسخ‌خواه پیامدگرا، خروجی‌گرا، محاسبه‌گرانه، نتیجه‌گرا، سختی کار نظارت	ویژگی‌های نظارت درست
خودمراقبتی، خودارزیابی، خودمراقبتی فکری، خودمراقبتی فیزیکی، خودمراقبتی معنوی، خودنظارتی، خودهدایتی، خودکنترلی	خودکنترلی
معیارمند، شاخص‌مدار، معیار کمی، معیار کیفی، معیار سازمانی، شاخص کیفی، شاخص سازی، شاخص‌مند، ایجاد اهداف کمی، ایجاد اهداف قابل‌اندازه‌گیری، سلیقه‌ای نبودن ارزیابی و بازرسی	نظارت مبتنی بر معیار و شاخص
نظارت همگانی، ارزیابی همگانی، ارزیابی عمومی، مراقبت همگانی، نظارت مردمی، نظارت عمومی، نظارت همه‌شمول، پایش سرتاسری، نظارت همه‌جانبه، نظارت کلان	نظارت همگانی و سرتاسری
حضور در میدان، در میدان اجرا بودن، ارتباط نزدیک با اجرا، در میدان بودن، در اجرا وارد شدن، شناخت میدان اجرا، نظارت بر اجرا، نظارت بر کیفیت اجرا، نظارت حین اقدام، حضور در صحنه، پرخاشگری، اذیت کردن، بهانه‌گیری، تحقیر، اهانت، تخریب، افراط، بی‌انصافی، بی‌ملاحظگی، غیرمتعارف، خیانت، امتناع از سیاه‌نمایی، پرهیز از سیاه‌نمایی	نظارت میدانی
رودربایستی، رفیق‌بازی، بده‌بستان، مسامحه نکردن، جانب‌دارانه، بدون اغماض، با وسواس	نظارت سخت‌گیرانه
مراقبت از مجموعه، نظارت بر سازمان، نظارت بر مجموعه، مراقبت تا پایین‌ترین سطح	عدم نظارت سهل‌گیرانه و جانبدارانه
مراقبت از زیرمجموعه	مراقبت از زیرمجموعه
ابزار پایبندی به اصول و ارزش‌ها، ابزار حسن مدیریت، بازرسی ابزار مدیریت، ابزار استفاده بهینه از منابع، نظارت ابزار تحرک	ابزار بودن نظارت
استقبال از نظارت دیگران، استقبال از نظارت، پای‌کار بودن مسئولان در نظارت‌ها، دگر نظارتی	نظارت‌پذیر بودن
ابزار نظارت، ابزار بازرسی، فناوری، قواعد، روش‌ها، قوانین، تخصص، علم، استفاده از مدل‌های بومی ارزیابی، استفاده از نخبگان	منطقی بودن نظارت
کانال‌های مختلف نظارتی، گزارش‌های سازمانی، گزارش‌های مردمی، گزارش‌های حضوری، تعدد و تنوع منابع گزارش‌گیری، گزارش‌گیری، خبرگیری از مجموعه، اتقان	روشنمند بودن نظارت

پیشرفت دنیا و آخرت، اجر نظارت درست، خداناظری	بعد معنوی نظارت
نظارت بر نظار، بازرسی بر بازرسی	نظارت بر نظارت
امنیت ناظر، حمایت ناظر، تسهیل در کار ناظر	آزادی عمل ناظر
مراقبت از هم، نظارت بر هم، نظارت بر عملکرد همدیگر	نظارت بر همدیگر
استمرار نظارت، تداوم بازرسی، رصد دائمی، مطالبه مداوم	تداوم نظارت
مراقبت از محیط سازمان، نظارت بر سازمان، نظارت بر افراد	سطوح نظارت
تشویق و تنبیه، رسیدگی به گزارش‌های، تشویق و تنبیه باهم، بررسی و رسیدگی به گزارش‌ها، بی‌تفاوتی به نتایج و گزارش‌ها، برخورد با تخلفات	رسیدگی و پیگیری نتایج
نتایج ارزیابی نادرست، نتیجه نظارت درست، نتیجه مراقبت ضعیف، نتیجه مراقبت، نتیجه نظارت نادرست، نتیجه کنترل قوی، نتیجه بی‌مراقبتی، نتایج مراقبت، نتیجه نظارت ضعیف، نتیجه عدم مراقبت، نتیجه نظارت	توجه به نتیجه نظارت

مرحله سوم: یکپارچه سازی مضامین

در این مرحله، از طریق مقایسه مضامین و یکپارچه‌سازی آن‌ها با هم، محورهای مشترک دیگری یافت می‌شود که آن‌ها را "مضامین فراگیر" می‌نامند. از طریق به‌کارگیری این روش، مفاهیم مضامین با توجه به موضوعات مشترک یافت شده و در جدول شماره 4 ارائه گردیده‌اند.

جدول شماره ۴: مفاهیم و مقوله‌های احصاء شده از آن‌ها

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> امین بودن بصیر بودن خبره بودن منصف بودن صادق بودن 	ویژگی‌های فردی ناظر و ارزیاب
<ul style="list-style-type: none"> مراقبت از زیرمجموعه نظارت مبتنی الگو و مدل نظارت همگانی و سرتاسری نظارت میدانی نظارت سلسله مراتبی نظارت علمی نظارت مبتنی بر معیار و شاخص 	روش‌ها و ابزارهای نظارت، کنترل و ارزیابی

این الگو نشان می‌دهد که مدیران مسئول امر نظارت، ارزیابی و کنترل در نظام اسلامی و دستگاه‌های مسئول در حوزه نظارت، ارزیابی و کنترل؛ ابتدا باید سازوکارهای درون‌سازمانی خود از قبیل کانال‌های متعدد نظارتی و گزارش‌گیری و همچنین روش‌های نظارتی بر کار ناظران را پیش‌بینی و اجرایی نمایند. همچنین باید فرآیندهایی را برای تداوم و استمرار نظارت و نیز مورد توجه قرار گرفتن نتایج ارزیابی و پیگیری آن‌ها تا حصول نتیجه، تنظیم و اجرا نمایند. علاوه بر این، ناظرانی که بر کار نظارت، ارزیابی و کنترل مجموعه‌های دیگر مأمور می‌شوند، باید از ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برخوردار باشند که در رأس همه آن‌ها مواردی از قبیل امین، صادق، منصف، خبیره و بصیر بودن وجود دارد. یکی دیگر از مولفه‌های قابل توجه در نظارت اینست که از روش‌ها و ابزارهای مناسب برای نظارت، ارزیابی و کنترل استفاده شود. از آنجا که معمولاً در باور عموم، نظارت، ارزیابی و کنترل بصورت مقطعی صورت می‌گیرد، باید ذکر شود که نظارت و مراقبت باید بصورت دائمی و بدون وقفه در همه جا و برای همه افراد سازمان به صورت میدانی صورت گیرد. از آنجا که انجام این حجم از نظارت از عهده یک مجموعه بر نمی‌آید، سازمان‌ها باید کلیه افراد را توجیه نمایند تا بصورت مداوم از زیرمجموعه مراقبت و کنترل داشته باشند و نسبت به عملکرد زیردستان و حتی همکاران خود بی‌تفاوت نباشند. همچنین ابزار نظارتی باید مبتنی بر روش‌های علمی و شاخصهای دقیق و اندازه‌پذیر باشد.

علاوه بر همه این موارد، چنانچه افراد سازمان آمادگی ذهنی نظارت، ارزیابی و کنترل را دارا نباشند، موارد بالا به تنهایی پاسخ لازم را نخواهد داد. لذا سازمان باید اقدامات لازم جهت توسعه و نفوذ فرهنگ نظارت‌پذیری و کنترل‌پذیری در بین افراد را به انجام رساند تا تمامی افراد سازمان ضمن توجه به خداناظری، نظارت دیگران بر خود و خودنظارتی را بدرستی انجام دهند. در نهایت بعد از اینکه نظارت انجام شد، همه افراد باید احساس کنند که این نظارتها علاوه بر اینکه بصورت منطقی انجام شده، آن‌ها را از خطاهای احتمالی بعدی بازداشته و توانسته ضمن اصلاح‌گری آن‌ها، نسبت به تسهیل و هدایت بهتر امور اقدام نماید.

تجزیه و تحلیل نتایج

هرچند که به نظر بسیاری از محققان، با توجه به منابع مورد استفاده و روش تحلیل مضمون، استفاده از روش‌های دیگر برای بررسی صحت الگوی ارائه‌شده ضروری نمی‌نماید، لیکن در این

تحقیق برای تجزیه و تحلیل کمی داده‌های بدست آمده، از تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی و تأیید الگو استفاده شده است. بدلیل محدودیت، بخشی از محاسبات در جدول شماره 5 آمده است.

جدول شماره 5: تحلیل عاملی مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده

مضمون فراگیر	مضمون سازمانده	بار عاملی	آماره T	سطح معنی داری
روش‌ها و ابزارهای نظارت، کنترل و ارزیابی	مراقبت از زیرمجموعه	0,83	12/23	0,000
	نظارت مبتنی الگو و مدل	0,83	12/24	0,000
	نظارت همگانی و سرتاسری	0,85	12/70	0,000
	نظارت میدانی	0,91	14/25	0,000
	نظارت سلسله مراتبی	0,82	12/01	0,000
	نظارت علمی	0,97	15/84	0,000
	نظارت مبتنی بر معیار و شاخص	0,60	7/89	0,000
ویژگی‌های نظارت، کنترل و ارزیابی	اصلاحگر بودن	0,74	10/30	0,000
	تسهیلگر بودن	0,72	9/88	0,000
	هدایتگر بودن	0,88	13/44	0,000
	بازدارنده بودن	0,95	15/20	0,000
	علمی بودن	0,90	13/82	0,000
ویژگی‌های فردی ناظر، ارزیاب	امین بودن	0,81	11/84	0,000
	بصیر بودن	0,98	16/17	0,000
	خبره بودن	0,83	12/22	0,000
	منصف بودن	0,71	8/73	0,000
	صادق بودن	0,68	8/68	0,000
ویژگی‌های افراد سازمان در حوزه نظارت، کنترل و ارزیابی	خودکنترل بودن	0,90	12/83	0,000
	خداناظر بودن	86	12/09	0,000
	نظارت‌پذیر بودن	1,00	15/23	0,000
	مراقبت از همدیگر	0,87	12/17	0,000
	نظارت درونی	0,94	13/77	0,000
ویژگی‌های دستگاه ناظر و ارزیاب	رسیدگی و پیگیری نتایج	0,70	8/84	0,000
	تداوم نظارت و بازرسی	0,81	10/71	0,000

0/000	10/98	0/83	توجه به نتیجه نظارت
0/000	8/6	0/69	نظارت بر نظارت
0/000	7/03	0/59	کانال‌های نظارتی و کنترلی متعدد

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف- جمع‌بندی

این مقاله نتیجه تحقیقی است که با عنوان "الگوی اجرایی نظارت، ارزیابی و کنترل در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)" انجام گرفته است. در ادامه، سؤال اصلی تحقیق تحت عنوان چستی الگوی نظارت، ارزیابی و کنترل در اندیشه مقام معظم رهبری مطرح گردید. سپس، با تحلیل محتوای بیانات معظم‌له با کلیدواژه‌های نظارت، مراقبت، بازرسی، ارزیابی و کنترل و بررسی بالغ‌بر 1700 فیش دریافتی؛ از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

در ادامه این تحقیق، با استفاده از کدگذاری توصیفی، کدهایی که دارای محور مشترک بوده؛ شناسایی، دسته‌بندی و بر اساس آن مضامین پایه تشکیل شدند. پس‌از آن نیز با استفاده از کدگذاری تفسیری و یکپارچه، مضامین سازمانده و فراگیر شناسایی گردیده و مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران مسئول امر نظارت، ارزیابی و کنترل در نظام اسلامی و دستگاه‌های مسئول در حوزه نظارت، ارزیابی و کنترل؛ ابتدا باید سازوکارهای درون‌سازمانی خود از قبیل کانال‌های متعدد نظارتی و گزارش‌گیری و همچنین روش‌های نظارتی بر کار ناظران را پیش‌بینی و اجرایی نمایند. همچنین باید فرآیندهایی را برای تداوم و استمرار نظارت و نیز مورد توجه قرار گرفتن نتایج ارزیابی و پیگیری آن‌ها تا حصول نتیجه، تنظیم و اجرا نمایند. علاوه بر این، ناظرانی که بر کار نظارت، ارزیابی و کنترل مجموعه‌های دیگر مأمور می‌شوند، باید از ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برخوردار باشند که در رأس همه آن‌ها مواردی از قبیل امین، صادق، منصف، خیره و بصیر بودن وجود دارد. یکی دیگر از مولفه‌های قابل توجه در نظارت اینست که از روش‌ها و ابزارهای مناسب برای نظارت، ارزیابی و کنترل استفاده شود. از آنجا که معمولاً در باور عموم، نظارت، ارزیابی و کنترل به صورت مقطعی صورت می‌گیرد، باید ذکر شود که نظارت و مراقبت باید به صورت دائمی و بدون وقفه در همه جا و برای همه افراد سازمان بصورت میدانی صورت گیرد. از آنجا که انجام این حجم از نظارت از عهده یک مجموعه بر نمی‌آید، سازمان‌ها باید کلیه افراد را توجیه نمایند تا بصورت مداوم از زیرمجموعه مراقبت و کنترل داشته باشند و نسبت

به عملکرد زیردستان و حتی همکاران خود بی‌تفاوت نباشند. همچنین ابزار نظارتی باید مبتنی بر روش‌های علمی و شاخص‌های دقیق و اندازه‌پذیر باشد.

علاوه بر همه این موارد، چنانچه افراد سازمان آمادگی ذهنی نظارت، ارزیابی و کنترل را دارا نباشند، موارد بالا به تنهایی پاسخ لازم را نخواهد داد. لذا سازمان باید اقدامات لازم جهت توسعه و نفوذ فرهنگ نظارت‌پذیری و کنترل‌پذیری در بین افراد را به انجام رساند تا تمامی افراد سازمان ضمن توجه به خداناظری، نظارت دیگران بر خود و خودنظارتی را بدرستی انجام دهند. در نهایت بعد از اینکه نظارت انجام شد، همه افراد باید احساس کنند که این نظارت‌ها علاوه بر اینکه به صورت منطقی انجام شده، آن‌ها را از خطاهای احتمالی بعدی بازداشته و توانسته ضمن اصلاحگری آن‌ها، نسبت به تسهیل و هدایت بهتر امور اقدام نماید.

در مقایسه یافته‌های این تحقیق با مطالعات قبلی، می‌توان چنین بیان نمود که در مطالعات قبلی یا به صورت بسیار کلی و یا بسیار جزئی به مفهوم کنترل و نظارت اشاره شده و یا تمام جوانب در نظر گرفته نشده است. این در حالی است که تعریف بومی و متناسب با فرهنگ کشور نیز کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در تحقیق حاضر الگویی حاصل گردیده که به صورت یکپارچه و جامع، تمام جوانب پیاده‌سازی نظارت، ارزیابی و کنترل را مورد اشاره قرار می‌دهد؛ بدین مفهوم که الگوی ارائه شده هم فردی و هم رفتاری، هم عمومی و هم تخصصی، هم مکتبی، هم مدیریتی و البته اجرایی و عملیاتی است که به صورت جامع و یکپارچه در این تحقیق در کنار هم قرار گرفته و این ویژگی را می‌توان ویژگی خاص این تحقیق به شمار آورد.

ب- پیشنهادها

در پایان، پیشنهاد می‌شود که محققین و سازمان‌های اسلامی، با به‌کارگیری این الگو نسبت به زمینه‌سازی و عملیاتی نمودن آن در تمامی سطوح سازمان‌ها و نهادهای نظارتی و کنترلی به‌ویژه در سطح مدیران راهبردی و میانی جمهوری اسلامی ایران اقدام نموده و از این طریق، گامی را در راستای پیشرفت و تحقق مدیریت اسلامی بردارند.

منابع

الف- فارسی

- آذری، علیرضا و زمانی مزده، مهدی (1394) *الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان*، چاپ دوم، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
- آهنچیان، محمدرضا (1388) *طراحی نظام جدید ارزیابی عملکرد کارکنان در مؤسسات آموزش عالی: مورد دانشگاه فردوسی*. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. سال دوم، شماره 3، صص 46-15
- احمدآبادی، آرزو، ابراهیمی کردیانی، سکینه، بذرافشان مقدم، مجتبی (1391) نظارت و ارزیابی: عنصری اساسی برای رسیدن به دانشگاه پایدار. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه*، صص 13-1
- اخوان کاظمی، بهرام (1394) ارزیابی و آسیب‌شناسی نظام نظارتی در ج.ا.ا و راهکارهای کارآمدسازی آن، *چهارمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: پیشرفت ایران، گذشته، حال، آینده*
- اخوان کاظمی، بهرام (1391) بررسی آرای امام خمینی (ره) در باب نظارت، *فصلنامه پژوهش‌های انقلاب اسلامی*، سال 1، شماره 1
- اخوان کاظمی، بهرام (1390) نظارت و مبانی آن در نظام و اندیشه علوی، *پژوهشنامه علوی*، سال 2، شماره 1
- برزیده، فرخ؛ باباجانی، جعفر و احمد عبدالهی (1397) طراحی الگوی هویت در قضاوت حسابرسی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، *فصلنامه دانش حسابرسی*، سال هجدهم، شماره 2، صص 36-5
- بزرگیان، احمد (1381) مدیریت عملکرد با نگرش ارزیابی عملکرد در اسلام، *اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد*، صص 1-17، (24-25 مهرماه 1381)

- توحیدی، ارسطو، ملایی، مصطفی (1398) دکترین نظارت و بازرسی در جمهوری اسلامی ایران بر اساس گفتمان ولایت فقیه، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، دوره 3، شماره 11، صص 303-323
- تولایی، روح‌الله و محمدزاده علمداری، مهرداد، فنون و ابزارهای روش تحقیق در مدیریت، انتشارات جهاد دانشگاهی، واحد صنعتی امیرکبیر، تهران، 1397
- حاتمی، جواد، محمدی، رضا، اسحاقی، فاخته (1390) چالش ساختارسازی برای نظارت و ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی ایران، *پنجمین همایش ارزیابی کیفیت در نظام دانشگاهی*، دانشگاه تهران، پردیس دانشکده‌های فنی، صص 1-12
- حضوری، علی (1392) *آشنایی با مفاهیم حقوق عمومی بررسی مفهوم نظارت*، دفتر مطالعات نظام سازی اسلامی، مرکز تحقیقات شورای نگهبان
- خراسانی پاریزی، ابراهیم (1399)، بازرسی و نظارت در سیره حکومتی امام علی (ع)، *نشریه دیده‌بان*، دانشگاه آزاد اسلامی
- دانشور، غلامرضا (1386) اصول نظارت و کنترل. دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز. صص 56-1
- رادفر، علیرضا (1397) بررسی برخی از شیوه‌های نظارت و کنترل در مدیریت و رهبری حضرت امام خمینی (ره)، *نشریه حضور*، ص 86
- شاهسون، زهره، بذرافشان، مجتبی، مهram، بهروز، امین خندقی، مقصود (1396) تأملی بر مفاهیم نظارت، کنترل، ارزیابی و پایش در آموزش عالی، *یازدهمین همایش ملی ارزیابی کیفیت نظام‌های دانشگاهی*، دانشگاه تبریز، صص 1456-1458
- شفیعی سردشت، جعفر، علی اکبر گرجی ازندریانی و جواد فاضلی نژاد (1397) کژتابی مفهومی نظارت در نظام حقوقی ایران، *فصلنامه علمی پژوهشی حقوق اداری*، سال ششم، شماره 16 صص 64-88

- شلالوند، الهام (1391) *روش‌های نظارت اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه فردوسی مشهد*، پایان‌نامه، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی
- عبداللهی، محبوبه (1388) رابطه متغیرهای شخصی مدیران با شیوه‌های نظارتی آنان. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، شماره اول، صص 150-131
- عمید زنجانی، عباسعلی و ابراهیم موسی‌زاده، *نظارت بر اعمال حکومت و عدالت اداری*، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران، تهران، چاپ اول، 1389
- فرهنگ انگلیسی به فارسی آریانپور
- فرهنگ فارسی دهخدا
- فرهنگ فارسی عمید
- فرهنگ فارسی معین
- محمودیان، حمید، علی محمد ساجدی و طاهره‌بیگم فقیهی (1394) *نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی علیه‌السلام، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال 6، شماره 1
- محولاتی، سعید، بهرامی، سید علی محمد (1397) *مدیریت و ارزیابی عملکرد: تعاریف و مفاهیم، فصلنامه پیام فرهیختگان*، سال 1، شماره 1
- مرکز پژوهش‌های مجلس، دفتر مطالعات بنیادین حکومتی، *نظارت کارآمد و کارآمدی نظارت*، 1393
- منصورنژاد، محمد (1383) *فلسفه نظارت، نشریه علمی پژوهشی حکومت اسلامی*، شماره 33
- میرزاآقایی کیاکلائی میترا، هویدا رضا (1397) *نظام کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*
- میرمحمدی، محمد، *الگوی نظارت و کنترل در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران*. تهران،

- سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها(سمت)، 1383
- نیک‌پی، ایرج، رسولی، سمانه(1395) نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی با تاکید بر خود کنترلی، *نخستین کنفرانس بین‌المللی و دومین کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی*
 - نیکوکار، غلامحسین؛ عیسایی، حسین، بیطرف، احمد؛ *کنترل راهبردی لجستیک*، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)، 1395

ب- انگلیسی

- Barreyro, Gladys beatriz , Rothen, Jose carlos (2006). *Contradictory "sinaes" : considerations on the elabo ration and implantation of the national higher education evaluation system*. Educ. Soc., Campinas, vol. 27, n. 96, 955- 975
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), *Using thematic analysis in psychology*, Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Cambell, carolyn., Rozsnyai, christina.,(2002). *Quality assurance and the Development of course programmes*. Papers on higher education, pp.1-22.
- Glaser, .B and Strauss, .A (1967), *The discovery of grounded theory*, Aldine publishing Co. Chicago, IL.
- Hung, L., & Smith, C. S. (2008). *Supervision styles that are perceived and preferred by supervisors and supervisees: Case studies. Based on a program presented at the ACA Annual Conference & Exhibition*, Honolulu, pp.1-10, from <http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas08/Hung.htm>
- Isaac, Stephen; Michael, William B, *Handbook in Research and Evaluation*, R.Knapp Publisher, 1971
- King, N., & Horrocks, C. (2010), *Interviews in Qualitative Research*, London, Sege
- Maxwell, t.w, smyth, robyn(2011). *Higher degree research supervision: from practice toward theory*. higher education research & development, 2(30), pp.219-231
- Reiser, R., Milne,D., mcfarr, l.,Martin, D(2008). *Enhancing CBT supervision using Evidence- Based practices(EBS)*, ABCT Clinical Roundtable on supervision, COPIES Of PRESENTATION AVAILABLE AT ROBERTREISER.CoM
- Turpin, Colin and Tomkins, Adam (2007); *British Government and the Constitution*, Cambridge: Cambridge University Press, Sixth Edition
- Vlasceanu, lazar, laura, Grunberg, Dan, Parlea(2004). *Quality assurance and Accreditation: A Glossary of basic terms and definitions*. Revised and updated edition Unesco- cepes, pp1-19