

## فهرست مطالب

صفحه	
۲	مقدمه
۵	مفاهیم و تعاریف نظارت و کنترل
۱۰	ضرورت کنترل و نظارت در سازمانها
۱۲	انواع کنترل و نظارت
۱۷	مراحل فرآیند کنترل
۲۲	روشهای کنترل
۲۷	ویژگیهای نظام کارآمد نظارتی
۳۸	نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام
۴۸	آشنایی با روشهای گزارش دهی و گزارش نویسی
۵۶	منابع و مأخذ

# اصول نظارت و کنترل

## مقدمه

از دوران کهن تا به امروز، مبحث اختیار یکی از اساسی ترین مباحث مدیریتی به شمار می‌رود. آغاز گفتگو درباره سازمان‌ها، در مباحثی پیرامون ساختارهای تشکیلاتی و سازمانی، انگیزش، بهداشت و نگهداشت نیروی انسانی و.....مستلزم طرح مسئله‌ی اختیار است.

مکاتب مختلف مدیریت، از مدیریت علمی تیلور و دیدگاه دیوان سالاری ماکس وبر گرفته تا دیدگاه‌های اقتضایی مدیریت، مبحث اختیار را به اشکال مختلف در مباحث خود مطرح نموده‌اند، زیرا که اختیار، الفبای اولیه اقدامات سازمانی و مدیریت و پایه‌ی مشروعیت بخشی به فعالیت‌های اداری است، اما نکته اساسی در این است که هر جا اختیار مطرح شده است، امر نظارت و کنترل اجتناب‌ناپذیر به نظر رسیده است، چرا که اختیار و نظارت دو روی یک سکه‌اند و هر جا اختیار تفویض گردد یقیناً باید در آنجا نظارت وجود داشته باشد و گرنه در تحقق رسالت و اهداف سازمان باید با دیده‌ی تردید نگاه کرد.

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌گردد به طوری که بدون توجه به این جز سایر اجزا مدیریت، از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد.

در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی به عمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده می‌باشد.

هدف از انجام کنترل و نظارت عبارت است از این که مشخص گردد آیا سازمان یا موسسه به اهداف خود نایل آمده است یا خیر؟ و اگر اهداف محقق شده است تحقق اهداف به چه میزان است.

## مفاهیم و تعاریف کنترل و نظارت :

دانشمندان و نویسندگان علم مدیریت، تعاریف مختلفی از کنترل و نظارت ارائه نموده‌اند که هر کدام از زاویه‌ای به این مقوله می‌نگرند و آن را مورد بررسی قرار می‌دهند.

الف) یکی از تعاریف نسبتاً جامعی که از کنترل و نظارت انجام گرفته است تعریفی است که استیفن رابینز ارائه کرده است. از نظر ایشان، کنترل عبارت است از فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت‌ها، به منظور حصول اطمینان از این که آن‌ها همان گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌پذیرند و نیز اصلاح انحرافات قابل ملاحظه و مهم مشاهده شده در طی این فرایند می‌باشد.

در این تعریف، نظارت و کنترل، فرایندی است برای کسب اطمینان از این که اقدامات و فعالیت‌های جاری سازمان، در جهت اهداف پیش‌بینی شده و مطابق با اقدامات برنامه‌ریزی شده می‌باشند.

بنابراین می‌توان گفت که کنترل و نظارت فرایندی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها، و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند و تصویر روشنی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل را در اختیار مسئولان و مدیران سازمان قرار می‌دهد.

ب) از دیگر تعاریف نسبتاً جامع در مورد کنترل، تعریفی است که رابرت ماکلر ارائه کرده و در آن عناصر و اجزای اصلی فرایند کنترل را نشان داده است. او معتقد است: کنترل، تلاشی است سیستماتیک و نظام‌مند به منظور تعیین استانداردهای عملکرد، برای اهداف برنامه‌ریزی شده، طراحی سیستم بازخور نمودن اطلاعات، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و مشخص کردن این که آیا انحرافات در طی فرایند وجود دارد یا نه و تعیین میزان اهمیت آن‌ها و نیز انجام اقدامات اصلاحی جهت حصول اطمینان از این که همه منابع سازمان به شیوه‌ای بسیار موثر و با حداکثر کارایی ممکن در جهت دستیابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.

ج) تعریفی که آقای دکتر صادقی‌پور از کنترل ارائه نموده است بدین شکل می‌باشد که کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، نسبت به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود (صادقی‌پور، ۱۳۵۳، ص ۱۵۹).

د) استونر در تعریف کنترل چنین می‌گوید: کنترل مدیریتی، فرایندی است جهت حصول اطمینان از این که فعالیت‌های انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد یا خیر (رضائیان، ۱۳۷۰، ص ۵۵۸).

هم چنین در تعریف ناظر یا کنترل کننده چنین گفته‌اند:

ناظر در لغت به معنای نگاه کننده، و در اصطلاح به شخصی می گویند که عمل یا اعمال نماینده شخص یا اشخاصی را مورد توجه قرار داده، صحت و سقم آن عمل یا اعمال را با مقیاس معینی که مشخص است می سنجد و برای این کار اختیار قانونی دارد (مستفاد از ماده ۴۲۸ قانون تجارت).

بنابراین با توجه به تعاریف ذکر شده می توان نتیجه گرفت که کنترل تلاش منظمی است که همواره فعالیت های انجام شده در سازمان را با معیار یا استاندارد کار (اهداف) می سنجد و پس از سنجش می توان سه حالت را مشاهده کرد:

۱- عملیات با اهداف و برنامه های پیش بینی شده برابر است که نشانگر فعالیت مطلوب سازمان است.

۲- عملیات انجام شده کمتر از فعالیت هایی است که در اهداف و برنامه ها پیش بینی شده است که در این صورت لازم است انحرافات ارزش گذاری شده و نقاط ضعف عملیات معلوم و اصلاح شود.

۳- عملیات انجام شده بیش از طرح و برنامه ها می باشد که در این صورت لازم است پس از مطالعه عوامل توفیق، نسبت به اصلاح برنامه ها و طرح های پیش بینی شده اقدام کنیم.

## تفاوت نظارت و کنترل :

اصطاحات نظارت و کنترل معمولاً به صورت مترادف و هم معنی با هم بکار گرفته می‌شوند ولی در واقع این دو اصطلاح دارای معانی متفاوتی هستند ولی کاملاً به هم مربوط و وابسته‌اند.

نظارت و کنترل یعنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات در مقایسه با وضع مطلوب و به دنبال آن تغییر عملیات به منظور جلوگیری از انحراف در تحقق اهداف پیش‌بینی شده سازمان می‌باشد.

تعریف فوق از دو قسمت تشکیل شده است: قسمت اول کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است که نظارت نامیده می‌شود و قسمت دوم یعنی کنترل به منظور بازگردانیدن سیستم اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق انجام کارهای اصلاح کننده می‌باشد که یک فرایند اجرایی و عملیاتی باشد.

در واقع نظارت، مهم‌تر و مقدم بر کنترل می‌باشد زیرا نظارت یک امر مشاهده‌ای و تحقیقی می‌باشد و اگر در یافتن انحرافات جریان عملیاتی سازمان موردی دیده نشود نیازی به کنترل نخواهد بود.

## خود کنترلی:

خودکنترلی حالتی در درون انسان است که او را به انجام وظایف و حس مسئولیت‌پذیری متمایل می‌سازد بدون اینکه از خارج او را تحت کنترل و نظارت داشته باشند.

پیروان این نظریه اعتقاد دارند که خود کنترلی، به معنی نفی کنترل نیست بلکه کنترل موثر و غیرمستقیم است. خود کنترلی یعنی احساس وجدان در کارکنان سازمان و تربیت آنان به نحوی که خود را کنترل نمایند.

برای اعمال روشهای خود کنترلی اولاً کل مجموعه باید خود کنترلی را بپذیرند. ثانیاً لازمه تکامل این نظریه وجود عدالت و رفاه نسبی است و ثالثاً باید مدیران، خود، الگویی برای ایجاد خودکنترلی در نزد کارکنان سازمان باشند.



## ضرورت کنترل و نظارت در سازمان‌ها :

هدف و فلسفه‌ی وجودی نظارت و کنترل اصلاح و بهبود است و اگر این ویژگی در نظام کنترلی موجود نباشد، سیستم دوام چندانی نخواهد داشت. فرایند فوق به صورت یک وظیفه اجباری در مجموعه‌ی سازمانی جلوه‌گر خواهد شد. نهادهای نظارتی باید تلاش کنند تا پس از شناسایی دقیق مشکلات و موانع، آنها را ریشه‌یابی کرده و راه‌حل‌های اصلاحی را ارائه نمایند. شاید مهم‌ترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توأم می‌باشند که برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات کنترل تنها راه چاره است.

هم چنین فرایند کنترل و نظارت در مدیریت، فرایندی است برای افزایش انگیزش افراد در فعالیت‌های سازمانی که منتهی به تحقق اهداف سازمان می‌گردد. کنترل مدیریت در حقیقت ابزاری است در دست مدیرانی که این کنترل را بر خود، بین خود و زیر دستانشان اعمال می‌کنند.

نظام نظارت و کنترل نظامی است جامع که همه جوانب عملیات سازمانی را در برمی‌گیرد. این نظام به مدیریت کمک می‌کند که با متعادل نگاه داشتن تمامی بخش‌های عملیاتی، سازمان بتواند به صورت یک جمع هماهنگ به فعالیت خود

ادامه دهد. از این رو گزارش‌های این نظام نظارتی مورد استفاده مدیران عالی سازمان یا مدیرانی است که تصمیم‌های استراتژیک می‌گیرند.

از طرف دیگر به دلیل اینکه منابع مادی و انسانی برای تامین احتیاجات چه در یک کشور و چه در یک سازمان یا موسسه نامحدود نیست بنابراین برای بالا بردن سطح درآمد ملی یا رسانیدن سود به حداکثر در موسسات تجاری و بدست آوردن بهترین عملکرد و نتایج در سازمان‌های دولتی بایستی بهترین و موثرترین استفاده از این منابع محدود به عمل آید و کنترل موثری روی هزینه‌ها اعمال شود.

هدف نهایی هر نظام کنترل و نظارت بالا بردن سطح کارایی و در نتیجه میزان تولید و ارائه خدمات بهینه به مشتریان می‌باشد.

## انواع کنترل و نظارت

### انواع کنترل :

(۱) پیش از عمل

(۲) سکانی

(۳) تفکیکی

(۴) بعد از عمل

### الف) کنترل پیش از عمل (Pre action control)

این نوع کنترل که به آن پیش کنترل نیز می‌گویند عبارتست از روشی که بدان وسیله، پیش از انجام یک عمل یا یک اقدام، فرد نسبت به وجود منابع مالی، انسانی و مواد اولیه اطمینان حاصل می‌کند.

بودجه مالی متداول‌ترین عامل کنترل پیش از عمل است، استخدام و آموزش کارکنان، خرید وسایل، لوازم و ماشین‌آلات و طرح‌ریزی محصولات و خدمات جدید همگی از نوع کنترل پیش از عمل است. تهیه جدول زمان‌بندی شده و تدارک دیدن برای کارهایی که در پیش است نیز نمونه دیگری از کنترل پیش از عمل است.

این ضرب‌المثل که می‌گوید: «علاج واقعه پیش از وقوع باید کرد»، نمونه‌ای از کنترل پیش از عمل است. از این رو سازمان می‌تواند با استفاده از بودجه، هزینه‌ها

را پیش‌بینی کند و سپس برای یک طرح، وجوه لازم را کنار بگذارد. تدوین یک جدول زمان‌بندی شده به مدیران کمک می‌کند تا کارها را مشخص نمایند و سپس برای انجام کارها مدت زمان لازم را تعیین و برآورد نمایند و برای مسایل و رویدادهای پیش‌بینی نشده هم مقداری وقت در نظر بگیرند (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۱۲۶۴).

به طور کلی این نوع کنترل هنگامی موثر است که مدیر قادر به کسب به موقع و دقیق اطلاعات باشد و از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح‌ها در جهت نیل به اهداف مطلوب آگاهی داشته باشد. در این نوع کنترل، به سبب عدم برنامه‌ریزی صحیح و فقدان منابع کافی، گاهی انحرافات پدید می‌آید (رضائیان، ۱۳۶۹، ص ۴۳).

### ب) کنترل سکانی (Steering Control)

کنترل سکانی که گاهی آن را سبیرنتیک (Cybernetic) یا کنترل آینده‌نگر (feed forward control) هم می‌نامند، از این جهت اعمال می‌شود که بتوان موارد انحراف از استاندارد را تعیین کرد و پیش از این که به نتایج نامناسبی بیانجامد، درصدد اقدامات اصلاحی برآمد. عبارت کنترل سکانی و وجه تسمیه آن از این جهت است که همانند سکان دار در کشتی یا راننده در خودرو سکان کشتی یا

فرمان اتومبیل در دست فرد است و اجازه نمی‌دهد که آن وسیله از جاده یا مسیر خارج شود و به راه نادرست برود. تنها زمانی کنترل سکانی موثر واقع می‌شود که مدیر بتواند درباره تغییراتی که در محیط رخ خواهد داد، یا در رابطه با پیشرفت کارها در جهت هدف مورد نظر، اطلاعات دقیق و بهنگامی را بدست آورد (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۱۲۶۵).

### ج) کنترل تفکیکی (بلی - خیر) (Yes- No Control)

کنترل بلی - خیر یا کنترل رفتن یا نرفتن فرایندی است که بدان وسیله جنبه‌های خاصی از اقدامی که باید تصویب شود یا شرایط خاصی که پیش از ادامه کار باید تأیید گردد مشخص خواهد شد. در حال حاضر تعداد زیادی از سازمان‌ها مثل تویوتا یا فورد به کارگران خط تولید، مدیران و سرپرستان اختیار می‌دهند تا تولیدات را کنترل کنند و این اختیارات را به آنان تفویض می‌کنند. گونه‌ای دیگر از کنترل بلی - خیر در بانک‌ها روی می‌دهد، جایی که یک مسئول دایره دریافت و پرداخت و مقام دیگری در بانک، باید برداشت مبلغ زیادی از یک حساب خاص را تأیید کنند (استونر و فریمن، ص ۱۲۶۶).

در مثال‌های دیگر بررسی کیفیت غذا، آزمایش دستگاه فضاپیما یا عملیات ساختمان‌سازی از این نوع کنترل می‌باشند (رضائیان، ص ۲۴۴).

## د) کنترل بعد از عمل (Post- action Control)

همان گونه که از عبارت بعد از عمل برمی آید، در این نوع از کنترل نتیجه کارهای انجام شده به سنجش در می آید، علت انحراف از برنامه یا استاندارد مورد نظر تعیین می شود و نتیجه این اقدام برای فعالیت های مشابه آینده مورد استفاده قرار می گیرد.

کنترل بعد از عمل را به عنوان مبنایی برای پاداش دادن یا تقدیر، تشویق و ترغیب کارکنان به کار می برند. برای مثال، امکان دارد فردی که توانسته باشد کار را طبق استاندارد انجام دهد در آینده پاداش یا جایزه ای بگیرد (استونر و فریمن، ص ۱۲۶۶).

## ارزیابی انواع کنترل :

این چهار نوع کنترل (پیش از عمل، سکانی، بلی - خیر و بعد از عمل) جایگزین یکدیگر نمی شوند، یعنی چون بهترین نوع کنترل انتخاب شد نباید سایر انواع را حذف کرد بلکه این روشها مکمل یکدیگرند. جریان اطلاعات در کنترل به شکل سریع و دقیق امری حیاتی است، زیرا هر قدر سریعتر بتوان انحرافها را مشخص کرد سریعتر می توان اقدامات اصلاحی به عمل آورد و در بیشتر سازمان های کنونی، این اصلاحات رایانه ای شده اند.

از آنجا که کنترل سکانی روشی است برای انجام اقدامات اصلاحی در حالی که هنوز برنامه در حال اجرا است معمولاً در مقایسه با سایر روشهای کنترل، کاربرد بیشتری دارد. مدیران با اجرای کنترل سکانی می‌توانند انحرافها را تعیین کنند و بدین صورت درصدد بهره جستن از فرصت‌های موجود باشند، به هر حال نمی‌توان گفت که کنترل سکانی روشی کامل است. در نتیجه، اگر مساله سلامت مطرح باشد، با استفاده از کنترل بلی - خیر می‌توان حاشیه ایمنی را گسترش داد (استونر و فریمن، ص ۱۲۶۷).

## مراحل فرایند کنترل

به طور کلی فرایند کنترل از چهار مرحله تشکیل می‌شود :

(الف) تعیین معیار یا استاندارد

(ب) سنجش عملکرد

(ج) تشخیص انحرافات

(د) انجام اقدامات اصلاحی (رضائیان، ص ۴۰۰ - ۲۳۹)

### الف) تعیین استاندارد یا معیار

کمال مطلوب این است که هدفهایی که در فرایند برنامه‌ریزی تعیین می‌شوند کاملاً دقیق و مشخص باشند تا بتوان آنها را در زمان مقرر سنجید یا اندازه‌گیری کرد. به چند دلیل این امر اهمیت دارد:

نخست، هدفهایی که روشن نباشند و با عبارتهای مبهم مثل بهبود مهارتهای کارکنان، بیان می‌گردند، چیزی جز شعار تو خالی نخواهند بود مگر این که مدیر مقصود و هدف از واژه بهبود را به صورتی دقیق بیان و مشخص نماید که برای رسیدن به هدف چه باید بکنند.

دوم، هدفهایی که با کلمات سنجیده و دقیق بیان می‌شوند مثل بهبود یا اصلاح مهارت کارکنان از طریق برگزاری سمینارهایی در محل کار در ماه‌های مختلف



سال که سایر فعالیت‌ها کند است، باعث می‌شود نسبت به آن دسته از شعارهای مطرح شده به صورت راحت‌تری برخورد کرد.

سوم، اینکه اگر هدفها یا عبارت‌ها و کلمات دقیق و سنجیده بیان شوند می‌توان به راحتی آنها را به استانداردها و روش‌های قابل سنجش تبدیل کرد و بر آن اساس عملکردها را اندازه‌گیری کرد. اعلام هدفهایی که با کلمات دقیق و سنجیده بیان شده باشند مساله کنترل را تسهیل می‌نماید و همین موضوع اهمیت زیادی دارد، زیرا معمولاً در زمینه برنامه‌ریزی و کنترل، افراد گوناگون نقش‌های مختلفی را به عهده دارند (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۸).

همان طور که ذکر شد کنترل مستلزم تعیین استانداردهایی برای مقایسه است. تقسیم‌بندیهای متفاوتی را از استانداردها به عمل آورده‌اند. در یکی از تقسیم‌بندیها، استانداردها براساس نوع سنجشی که انجام می‌گیرد به دو طبقه کمی و کیفی تقسیم می‌شوند. در تقسیم‌بندی دیگر استانداردها به صورت فیزیکی یا مادی و غیر مادی طبقه‌بندی شده‌اند (الوانی، ۱۳۷۸ ص ۱۲۴).

و به نوع سوم تقسیم‌بندی به صورت اختصار در ذیل اشاره می‌گردد:

۱) استانداردهای کمی: مانند استانداردهای زمان، هزینه، درآمد، سرمایه‌گذاری، برنامه.

۲) استانداردهای کیفی: که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می‌کند.

۳) استانداردهای مختلط: که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است و به وسیله آن می‌توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه‌های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد (رضائیان، ص ۲۴۰).

به عنوان مثال، استانداردهای کمی و کیفی که می‌توان برای یک نامهرسان وضع نمود بدین صورت است که تعداد نامه‌هایی که یک نامهرسان در روز تحویل صاحبان آن می‌دهد استاندارد کمی کار او است. در حالی که تعداد نامه‌هایی که وی به طور صحیح و کامل به صاحبان آنها می‌رساند جز شاخص‌های کیفی شغل اوست. همین طور اگر قصد داشته باشیم شاخص‌های کمی و کیفی را برای واحدهای یک سازمان در نظر بگیریم می‌توان تعداد افرادی را که به آن سازمان مراجعه می‌نمایند به عنوان یک شاخص کمی و نحوه برخورد کارکنان با آنان را از شاخص‌های کیفی کار آنها به حساب آورد.

### ب) سنجش عملکرد

مانند سایر جنبه‌های کنترل، این یک فرایند مستمر، دایمی و تکراری است که تکرار سنجش یا دفعات اندازه‌گیری به نوع فعالیت مورد نظر بستگی دارد: برای مثال، در یک شرکت تولیدی میزان آلودگی هوا و گازهای موجود در فضای کارخانه را باید به طور دائم اندازه‌گیری کرد، در حالی که مدیریت عالی شرکت، سنجش میزان پیشرفت از نظر تامین هدف‌های مربوط به توسعه و گسترش را هر

سال یک یا دو بار انجام می‌دهد، اما مدیران کارآمد اجازه نمی‌دهند بین سنجش عملکردها فاصله زیادی بیافتد (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۸).

در صورتی که عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه شود، حدود انحراف مشخص می‌شود. بدیهی است که اندازه‌گیری عملکرد باید به گونه‌ای روشن، تعریف و به سهولت قابل تشخیص باشد (رضائیان، ص ۲۴۰).

### ج) تشخیص انحرافات از طریق تطبیق عملکرد با استاندارد

این مرحله، تا حد زیادی در فرایند کنترل آسانترین است. در دو مرحله اول، مسایل پیچیده تا حد زیادی حل می‌شوند، ولی اینک باید نتایج بدست آمده را با هدف‌های مورد نظر یا استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه کرد. اگر عملکرد با استانداردها مطابقت نماید، مدیر چنین می‌اندیشد که همه چیز تحت کنترل است. در این صورت نباید در فعالیتهای سازمان هیچ نوع اقدام موثر یا دخالتی بنماید (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۹).

### د) انجام اقدامات اصلاحی

اگر عملکرد کمتر از استاندارد تعیین شده باشد و تجزیه تحلیل امور نشان می‌دهد که باید دست به اقداماتی زد، این مرحله الزامی می‌گردد، یعنی باید اقدامات اصلاحی را به عمل آورد.

امکان دارد اقدام اصلاحی مستلزم تغییر در یا چند فعالیت سازمان باشد و یا شرکت مجبور شود که در استانداردهای از پیش تعیین شده تجدید نظر نماید (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۹).

برای مثال، امکان دارد رئیس یک واحد متوجه شود که باید بر تعداد کارکنان آن واحد بیافزاید تا مراجعه کنندگان زیادتز از حد طبیعی از نظر وقت متضرر نگردند و کار آنها در حد زمان معمول به انجام برسد.

در برخی از موارد، مدیر، در اثر کنترل، متوجه می‌شود که باید استانداردها را تغییر داد. در اینجا ذکر این نکته لازم است که کنترل یک فرآیند پویا است. اگر مدیر فرایند کنترل را تا رسیدن به نتیجه ادامه ندهد، باید گفت که تنها عملکرد را مورد نظارت قرار داده است و کاری به عنوان کنترل انجام نداده است. همیشه تاکید بر رایجی دستورهای سازنده باید به گونه‌ای باشد که عملکرد به حد استانداردهای تعیین شده برسد و نه این که تنها نقاط ضعف و کاستی‌های گذشته را مشخص کرد (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۹).

قابل ذکر است که اقدامات اصلاحی ممکن است شامل تعویض ماشین، تکنولوژی و روشهای انجام کار بوده و گاهی اقدامات اصلاحی شامل تغییر در یک قسمت از عملیات و زمانی نیز موجب یک تغییر بنیادی در کل طرح‌ها و برنامه‌ها می‌شود (رضائیان، ص ۲۴۲).

کار به سامان آوردن و تصحیح انحرافها هم چنین می‌تواند با افزایش شمار کارکنان، گزینش و آموزش زیردستان به گونه‌ای بهتر و یا در نهایت تجدید نیروی انسانی و بر کنار کردن شماری از کارکنان انجام پذیرد.

## روش‌های کنترل

به منظور کنترل و انجام اقدامات اصلاحی، سرپرست یا مدیر از برخی تدابیر یا وسایل کنترل از قبیل بودجه، گزارش‌های آماری و... استفاده می‌کنند که به صورت اختصار به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

### (۱) بودجه:

بودجه وسیله موثری برای برنامه‌ریزی و کنترل به شمار می‌آید. در بودجه برنامه‌ای، هدف‌های سازمان و عملیات لازم برای نیل به آنها پیش‌بینی می‌شود و نتایج حاصل از اجرای بودجه بر حسب عملیات و هم چنین هزینه در فواصل معین با هدف‌ها و هزینه‌های پیش‌بینی شده مقایسه می‌گردد و بدین وسیله مبنایی برای بررسی علل انحرافات از هدفها و برنامه‌های پیش‌بینی شده بدست می‌آید.

در بودجه، هزینه فعالیت‌های مختلف سازمان برآورد می‌شود و از این جهت کنترل آنها بر حسب واحد پول امکان‌پذیر می‌گردد. بدین ترتیب بودجه وسیله موثری برای برنامه‌ریزی و کنترل به شمار می‌رود ولی یکی از محدودیت‌های اساسی بودجه این است که بیشتر به کمیت توجه دارد تا کیفیت (اقتداری، ص ۲۶۲).

بودجه را شاید بتوان یکی از مهمترین روشهای کنترل دانست. بودجه منعکس کننده یک طرح کمی از برنامه‌ها و نتایج پیش‌بینی شده عملیات در دوره معین است. ارقام مندرج در بودجه برحسب برنامه، دستگاه اداری یا مواد هزینه برای

فعالیت‌های گوناگون از قبیل استخدام، آموزش، خرید مواد، لوازم و تجهیزات، تولید، تبلیغات و فروش تنظیم می‌شود.

از این رو مدیران باید اطلاعات لازم را درباره هزینه‌ها واقعی یک دوره مشخص در اختیار داشته باشند تا با هزینه‌های بودجه مقایسه کنند و چنانچه انحراف وجود داشته باشد اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ص ۴۹۲).

## ۲) گزارش‌های کنترل آماری:

وسیله دیگر کنترل عبارت است از گزارش‌های مستمر دوره‌ای (هفتگی، ماهیانه و...) که مدیر می‌تواند خواستار تهیه آن شود. بدیهی است که این گزارشات باید به طور مستمر تهیه گردد تا مدیر ضمن مقایسه و تجزیه و تحلیل آنها با اطلاعات مشابه دور قبل بتواند از آنها استفاده کند. برای مثال اگر در گزارش، درصد افرادی که به عناوین مختلف از کار خود ناراضی بوده و آن را ترک کرده‌اند، در طول سال مشخص شود، شخص مدیر با دیدن این گزارش و مقایسه آن با درصد کارکنانی که سالهای قبل کار خود را ترک کرده‌اند می‌تواند دریابد که میزان رضایت از کار در داخل سازمان رو به افزایش بوده یا نه (رضائیان، ص ۲۴۲).

در مواقع خاص ممکن است علاوه بر گزارش‌های ادواری، گزارش‌های ویژه (غیر ادواری) نیز برای مقاصد معینی تهیه شود: به عنوان مثال، ممکن است گزارش

خاصی در مورد چگونگی رسیدگی به شکایات تنظیم گردد. علاوه بر گزارش‌های ادواری و ویژه، تهیه گزارش‌های داخلی جهت ارزشیابی چگونگی اجرای مقررات، برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها در مورد فعالیت‌های مختلف سازمان ضرورت دارد (اقتداری، ص ۲۶۳).

### ۳) مشاهده مستقیم (شخصی)

اهمیت کنترل و نظارت از طریق مشاهده شخصی همواره باید مورد توجه قرار گیرد. بازدید روزانه مدیران موسسات از امکانات و تسهیلات، ادارات ذیربط و روشهایی که توسط کارشناسان مطالعه و بررسی می‌شود، مثال‌هایی از کنترل از طریق مشاهده مستقیم است. اگرچه این روش زمان بر است، در برخی مواقع، تنها راهی است که می‌توان از طریق آن تصویر درستی از آنچه در سازمان می‌گذرد به دست آورد.

یکی از مخاطرات این روش آن است که امکان دارد کارکنان، بازدید مدیران را تفسیر نادرستی نموده و به عنوان دخالت بی‌جا نگاه کنند. دومین مخاطره این روش این است که ممکن است زیردستان رفتارشان را در زمانی که تحت نظر قرار دارند تغییر دهند و نتایج حاصل صحیح نباشد. اشکال سوم این روش به تفسیر مشاهدات مربوط است و مشاهده‌گر باید در تفسیر آنچه که اتفاق افتاده است دقت لازم را به خرج دهد. این نوع بازدیدها و مشاهدات وقتی که کارمندان به آن به عنوان مظهر علاقه مدیر می‌نگرند می‌تواند بسیار مفید و مثبت باشد.

## ۴- کنترل از طریق شبیه‌سازی

شبیه‌سازی یکی از متداول‌ترین تکنیک‌های کمی است که عبارت است از تدوین مدلی از فرایند، برای مثال برنامه‌ریزی تلفیقی که سپس تحت تعدادی از تجربیات آزمون و خطا برای پیش‌بینی واکنش فرایند نسبت به ورودیهای مختلف قرار داده می‌شود. برای مثال می‌توان تاثیر حجم‌های مختلف فروش را بر عوامل کلیدی برنامه تلفیقی مثل ظرفیت تولید، هدف‌های خرید و پیش‌بینی نیروی انسانی شبیه‌سازی کرد.

معمولاً هنگامی از شبیه‌سازی استفاده می‌شود که راه‌حل‌های ریاضی معلوم نباشد یا زمان بسیار طولانی مورد نظر باشد.

مراحل شبیه‌سازی عبارتند از:

- ۱) مساله‌ای را که باید شبیه‌سازی کرد تعریف کرد.
- ۲) مدلی بسازید.
- ۳) مدل را امتحان کنید.
- ۴) برای آزمایش، داده‌های مربوطه را جمع‌آوری کنید.
- ۵) شبیه‌سازی را تجزیه و تحلیل کنید.
- ۶) مجدداً شبیه‌سازی را در پرتو نتایج به کار اندازید (رضائیان، ص ۴۸۸).



## ۵- حسابرسی (Auditing)

به طور کلی، واژه حسابرسی در ذهن مردم عادی اینگونه تصور می‌شود که انسان با افرادی خشن و عبوس روبروست که می‌کوشند دواير ادارات را زیر و رو کنند، دزدیها، تقلبها و حساب‌سازيها را شناسایی نمایند و دریابند که در سازمان تا چه اندازه اختلاس شده است. در واقع اگرچه کشف اعمال خلاف مالی یکی از جنبه‌های اصلی حسابرسی است ولی فقط جزیی از کار حسابرس محسوب می‌شود.

حسابرسی فواید مهم و زیادی دارد؛ برای مثال تایید صحت و درستی صورت حساب‌های تهیه شده، مبنایی به دست می‌دهد که مدیریت می‌تواند بر آن اساس تصمیمات مقتضی را بگیرد (استونر و فریمن، ص ۱۲۹۶).

حسابرسان می‌توانند از پرسنل داخل یا افراد خارج از سازمان باشند. حسابرس خارج از سازمان طبیعتاً از حسابداران بوده و بیشتر بر موارد مالی و حسابداری تکیه دارد و بیشتر شامل مواردی چون روشهای حسابداری و تطابق اقدامات موجود با آن است. حسابرسی داخلی توسط خود سازمان انجام می‌گیرد. نوع سوم، حسابرسی مدیریت است که در آن حسابرسی به مسایل فراتر از مسایل حسابداری مالی می‌پردازد و تلاش می‌کنند تا اقدامات کلی و سیاست‌های سازمان را ارزیابی کنند. این نوع از حسابرسان می‌توانند از میان مشاوران بیرونی یا کارکنان سازمان باشند اما باید توجه داشت که حسابرس مدیریت که از داخل انتخاب می‌شود می‌تواند به راحتی به تهیه گزارش‌های جهت دار مغرضانه روی بیاورد.

## ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی

موضوع نظارت همواره در مدیریت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و استقرار نظام‌های کارآمد نظارتی از اهداف اولیه و عمده مدیران در هر بخش به شمار می‌آمده است و اگر بخواهیم نظام نظارتی اثربخشی را سازماندهی کنیم باید ملاحظات خاصی را در نظر داشته باشیم.

### ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی شامل:

- ۱) نظارت اصلاح‌گر
- ۲) نظارت مثبت‌نگر
- ۳) نظارت پیش‌نگر
- ۴) نظارت عینیت‌گرا
- ۵) نظارت سازمان‌گرا
- ۶) نظارت واقع‌گرا
- ۷) نظارت کارا و غایت‌نگر
- ۸) نظارت کل‌گرا
- ۹) نظارت مشترک‌گرا
- ۱۰) نظارت نامتمرکز
- ۱۱) نظارت فرهنگ‌مدار

### ویژگی یکم: نظارت اصلاح‌گر

سازمان‌های نظارتی باید تلاش کنند تا پس از شناسایی دقیق مشکلات، آنها را ریشه‌یابی کرده و راه‌حل‌های اصلاحی را ارائه نمایند. اگر سازمان‌های نظارتی تنها به کشف مشکلات بپردازند ولی هیچ‌گونه راه‌حلی ارائه ندهند و یا تولیدکننده گزارشات مفصل در مورد مشکل باشند اما خود را موظف به یافتن علت مشکل و ریشه‌یابی آن ندانند، در انجام رسالت خود توفیق چندانی نداشته‌اند.

اگر سازمان‌های نظارتی که با هدف اصلاح به وجود آمده‌اند طوری عمل کنند که به عنوان مرجعی تنبیه کننده، یابنده خطاها یا برملا کننده اشتباهات شهرت یابند، به سرعت مقبولیت خود را در میان افراد و سازمان‌ها از دست داده و به صورت سازمانی ناموفق و یا کم اثر مطرح خواهند شد.

### ویژگی دوم: نظارت مثبت نگر

در یک نظام نظارتی مطلوب باید نقاط مثبت نیز مد نظر نظارت کننده قرار داشته باشد و با دیدی مثبت به مسائل نگریسته شود، نقاط ضعف و قوت در کنار هم دیده شوند و همواره با نگاهی مثبت کار کنترل صورت پذیرد. ترویج فرهنگ اعتماد به دیگران و پایبندی به اصل برائت موجب می‌شود افراد، گروه‌ها یا سازمان‌های تحت نظارت با علاقه‌مندی به کنترل شدن تن در دهند و کنترل در چنین حالتی تلخی خود را از دست داده و با رغبت و تمایل کنترل شوندگان روبرو خواهد شد.

### ویژگی سوم: نظارت پیش نگر (feed forward)

یکی از مشکلات کنترل آن است که استفاده از مکانیسم بازخور پس از انجام عمل، به نتیجه می‌پردازد. از این رو در صورتی که نتیجه عمل منفی باشد دیگر نمی‌توان

از زیان‌های بوجود آمده جلوگیری نمود. به همین علت برخی از اندیشمندان علم مدیریت کنترل‌های بازخور را «نوشداروی پس از مرگ» نام نهاده‌اند.

اگرچه بازخور نقش مهمی در نظام‌های نظارتی ایفا می‌کند، اما در اغلب موارد نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای ما باشد زیرا گاهی لازم است قبل از آن که نتیجه‌ای بوجود آمده باشد پیشگیری‌های لازم به عمل آید. در این قبیل موارد کنترل پیش‌نگر انجام اصلاحات قبل از اجرا را میسر می‌سازد. این کنترل با استفاده از ستاده‌ها انجام نمی‌گیرد، بلکه به کمک داده‌ها و پیش‌بینی‌های اجرایی امر کنترل را تحقق می‌بخشد.

در کنترل‌های بازخور یا پس‌نگر تصحیح خطا فقط نسبت به عملیات آینده میسر است در حالیکه کنترل پیش‌نگر ساز و کاری است که قبل از وقوع خطاها و اشتباهات قادر به تشخیص آنها بوده و از آنها جلوگیری می‌کند. کنترل پیش‌نگر قبل از آن که به گذشته متکی باشد آینده‌گرا است و در دنیای متحول امروز کنترل موثری به شمار می‌آید.

### ویژگی چهارم: نظارت عینیت‌گرا

یکی از آفات نظارت‌گرایی به سوی ذهنی‌گرایی و دور شدن از عینیت‌گرایی است. این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که معیارها و استانداردهای عینی، ملموس و

قابل سنجش در دسترس نظارت کنندگان نیست و آنها برای انجام کنترل به معیارهای ذهنی خود ساخته متوسل می‌شوند و حرکات و رفتارهای دلخواهانه در سازمان نظارتی مشاهده می‌شود و امکان بروز تبعیض در امر نظارت بسیار محتمل می‌گردد.

برای غلبه بر این مشکل، سازمان‌های نظارتی باید بکوشند تا معیارهای دقیق و عینی برای نظارت طراحی نموده و موارد مشابه را با ابزار سنجش واحدی مورد نظارت قرار دهند.

در این روش باید مسایل کیفی نیز مد نظر قرار داشته و کمیت سنجی و کیفیت سنجی به همراه هم صورت گیرند. دشواری کیفیت سنجی در اغلب موارد موجب توجه بیشتر به کمیت‌هایی که با سهولت سنجیده می‌شوند، گردیده و در نتیجه کنترل ناقص انجام شده و نتایج آن را گمراه کننده و غیر قابل اعتماد می‌سازد. نمونه بارز این مشکل توجه به مسایل مالی در نظارتها و غفلت از فعالیت‌های انجام شده است. برای سنجش کیفیت‌ها در امر کنترل باید از افراد آزموده و آگاه نسبت به کار نظارت بهره گرفت و سعی کرد تا این بُعد مهم در امر نظارت همواره مورد توجه باشد.

## ویژگی پنجم: نظارت سازمان‌گرا

گاهی سازمان‌های نظارتی دچار این خطا می‌شوند که در کنترل سازمان‌ها به دنبال یافتن یک فرد به عنوان عامل اصلی عملکرد هستند. در حالی که عملکرد در سازمان تعلق فردی نداشته و سرشتی سازمانی و جمعی دارد. عمل خطا یا اقدام درست حاصل مجموعه‌ای از دستورات، اقدامات و روابطی است که ساختار و شکل سازمان آنرا ایجاد کرده است. در بررسی و نظارت سازمانی باید مجموعه سازمان را در نظر گرفت، تقسیم وظایف، اختیارات و مسئولیت‌ها را مد نظر قرار داد و هر عملی را در این مجموعه بررسی و ارزیابی نمود.

## ویژگی ششم: نظارت واقع‌گرا

سازمان‌های دولتی به علت ماهیت خاصشان دارای جنبه‌های سیاسی بوده و غالب تصمیمات در آنها صبغه سیاسی دارد. به این دلیل نباید در ارزیابی این سازمان‌ها تنها معیارهای سازمان‌های اقتصادی و خصوصی را در نظر گرفت. گاهی اوقات مصالح اجتماعی و منافع عامه ایجاب می‌کنند که در سازمان‌های دولتی تصمیمی گرفته شود که شاید با معیارهای منطق اداری تطبیق نداشته باشد. در این گونه موارد اگر نظارت کننده تنها به اهداف ابزاری تاکید کند، بی‌گمان نتایج ارزیابی او گمراه کننده و غیر منصفانه خواهد شد.

بنابراین سازمان‌های دولتی را باید با توجه به سیاسی بودن آن‌ها و با معیارهایی که اثربخشی سیاسی را به همراه اثربخشی فنی و اقتصادی مورد سنجش قرار می‌دهد، مورد ارزیابی و کنترل قرار داد و تنها در این صورت است که می‌توان اطمینان داشت ارزیابی صحیحی صورت پذیرفته است.

### **ویژگی هفتم: نظارت کارا و غایت‌نگر**

سازمان‌های نظارتی نباید در فعالیت‌های کنترلی خود به صرف هزینه‌هایی بپردازند که نتایج حاصل از آن ارزش چندانی نداشته و اگر کنترلی صورت نمی‌گرفت مقرون به صرفه تر بود. در این نوع کنترل‌ها اگر کنترل انجام نگیرد خسارت احتمالی ناشی از آن بسیار کمتر از هزینه نیروی انسانی، وسایل و تجهیزاتی است که صرف کنترل می‌شود. در این قبیل موارد کنترل‌های تصادفی و غیر مستمر یا حذف کنترل راه‌حل مناسبی خواهد بود.

البته باید در نظر داشت که نتایج حاصل از کنترل و نظارت همواره مالی و مادی نیستند و در کارایی نظام کنترلی باید نتایج غیر مالی را نیز مد نظر قرار داد. به عنوان مثال اگر نتیجه اعمال نظارت ایجاد اعتبار، حسن شهرت، امنیت و اعتماد باشد نمی‌توان بهایی بر آن تعیین نمود و باید هزینه‌های لازم برای آنها پرداخت شود.

## ویژگی هشتم: نظارت کل گرا

نظارت ناظر باید بر مجموعه فعالیت‌ها در یک سازمان انجام پذیرد و با تأکید بر یک جزء در نظارت از سایر اجزاء غافل نباشد. نظارت کل‌نگر به ناظر امکان می‌دهد تا مجموعه فعالیتها را در کنار هم مورد ارزیابی قرار دهد و ارزش هر جزء را در رابطه با اجزاء دیگر بررسی نماید. توجه به یک جزء در نظارت موجب ضایعه بهینه سازی جزئی (Sub optimization) می‌گردد و بهینه سازی کل را مختل می‌سازد.

بعنوان مثال اگر سازمان نظارتی به نظارت واحد مالی در یک سازمان تأکید بگذارد، این امر سبب می‌شود تا امور مالی بهبود یابد، اما از آنجایی که واحد مالی باید در ارتباط با سایر واحدها کارکند، موجب می‌گردد تا کل سیستم دچار اختلال شود و بهینه سازی کلی (Total optimization) تحقق پیدا نکند.

خاصیت کل یا سینرژی (Synergy) موضوعی است که باید در نظارت کل گرا مد نظر باشد و نظارت نسبت به کل اجزاء یک سیستم به طور متعادل و موزون صورت بگیرد. در نظارت کل گرا توجه به افق‌های زمانی آینده ضروری بوده و اگر نتایج سیستم تنها در زمان حال مد نظر باشد و نتایج آتی مورد توجه نباشد نظارت کاملی اعمال نشده است. همچنین با استفاده از تحلیل‌های مبتنی بر درخت تصمیم‌گیری نظارت کننده متوجه می‌شود که برای مثال نتایج منفی سال اول در



یک سیستم ممکن است موجب نتایج مثبت در سالهای آتی شود و نباید آنها را در یک مقطع کوتاه زمانی مورد ارزیابی قرار داد.

به طور خلاصه نظارت کل گرا با توجه به اجزای درونی یک سیستم، محیط خارجی و عوامل موثر بیرونی و افق‌های زمانی مختلف، نظارت جامعی را تحقق می‌بخشد.

### ویژگی نهم: نظارت مشتری گرا

در اداره امور دولتی سنتی، مدیران نسبت به فرادستان خود احساس مسئولیت می‌کردند و خود را در مقابل آنان پاسخگو می‌دانستند، اما با ظهور مدیریت دولتی جدید، با بهره‌گیری از ویژگی‌های مدیریت بخش خصوصی، رضایت مشتری و پاسخگو بودن مدیران نسبت به ارباب رجوع، شکل جدیدی از روابط میان مردم و مدیران پدید آمده است.

در شرایط کنونی، مدیریت سازمان‌ها اعم از خصوصی یا دولتی با شاخص رضایت مشتریان مورد سنجش قرار می‌گیرند و مدیران نیز در صورتی که در این راه توفیق داشته باشند، مدیران شایسته‌ای محسوب می‌گردند. سازمان‌های نظارتی با این شاخص، یعنی رضایت مشتری یا ارباب رجوع، موجب ارتقای سطح کمی و کیفی

خدمت رسانی و تولید سازمان ها می گردند، زیرا تقاضای اصلی مشتریان تولیدات و خدمات مطلوب، با قیمت پایین و کیفیت بالاست.

### ویژگی دهم: نظارت نامتمرکز

سازمان های امروزی در حالی که به سوی بزرگ شدن تمایل دارند و از این طریق می خواهند اهداف بزرگ و عظیمی را محقق سازند، مایلند که از ویژگی های مثبت سازمان های کوچک نیز برخوردار باشند. تلفیق حاصل شده این امکان را بوجود می آورد که سازمان های بزرگ در قالب شبکه ای از سازمان های کوچک شکل بگیرند و با نوعی عدم تمرکز و تفویض اختیار به واحدهای کوچک، تحقق اهداف بزرگ را فراهم سازند.

وجود نظام های اطلاعاتی و ارتباطی نیز این امکان را فراهم می آورد که ضمن اعمال عدم تمرکز، اطلاعات کامل و به هنگام در اختیار تمامی مدیران قرار داشته باشد و برخلاف گذشته که تفویض اختیار موجب ایجاد اختلالاتی در اطلاع گیری مدیران ارشد می گردید، عدم تمرکز از این نوع هیچ گونه اثر سوئی به جای نگذارد.

نظارت نامتمرکز به واحدها امکان می دهد تا شناخت دقیق و نزدیکی از محیط های تحت نظارت و کنترل خود حاصل نمایند و با اشراف کامل به موضوعات، کار

نظارتی خود را انجام دهند. سرعت انجام امور نیز در نظارت نامتمرکز افزایش یافته و کنديهای ناشی از سلسله مراتب و ساختارهای بزرگ سازمانی کمتر امکان بروز می‌یابند.

به طور خلاصه نظارت نامتمرکز در سازمان‌های بزرگ امروز تنها راه تحقق اهداف به صورت کارآمد و اثر بخش است.

### ویژگی یازدهم: نظارت فرهنگ مدار

اگر سازمان‌های نظارتی بتوانند با تکیه بر فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی جامعه، ساز و کار نظارتی ایجاد کنند که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها قبل از آن که به وسیله یک عامل خارجی مورد کنترل و نظارت قرار گیرند، خود به کنترل خود پردازند، از بسیاری از هزینه‌ها و اتلاف نیروها جلوگیری به عمل خواهد آمد. سازمان‌های خود کنترل نوع تازه‌ای از روابط نظارتی را به وجود می‌آورند و کار مدیریت را در سطوح مختلف سازمانی ساده و سهل می‌سازند.

هدفی که در خود کنترلی دنبال می‌شود، ایجاد حالتی در درون فرد است که او را بدون اعمال نظارت خارجی به انجام درست وظایف و مسئولیت‌هایش متمایل می‌سازد. نیل به این هدف جز از طریق کار فرهنگی میسر نخواهد شد و

خوشبختانه در جامعه ما به علت وجود زمینه‌های مساعد و مطلوب خود کنترلی از نظر اعتقادی، بهترین بستر رشد برای تحقق این مهم وجود دارد.

در اسلام، فرد مسلمان بدون وجود ساز و کارهای کنترلی از سوی دیگران، خود کنترل بوده و مجهز به یک دستگاه کنترل درونی مبتنی بر اعتقاد، عقل، فطرت، وجدان و ضمیر روشن است که او را به سوی عمل درست رهنمون می‌شود. در عصر حاضر که جوامع مختلف می‌کوشند تا از طروق گوناگون، خود کنترلی را در سازمان‌های خود تحقق بخشند، در سازمان‌های ما نیز باید مدیران تلاش کنند تا با هدایت و ارشاد افراد آنان را به سوی خودکنترلی سوق دهند و با کار فرهنگی لزوم نظارت‌های بیرونی را به حداقل کاهش دهند و خودکنترلی را جایگزین دیگر کنترلی سازند.

## نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام

از دیدگاه دانشمندان یکی از اصول مسلم علم مدیریت، اصل نظارت و کنترل است که خوشبختانه این اصل در اسلام و در حوزه‌های قران و سنت نبوی مورد بررسی و توجه کافی قرار گرفته است.

### قلمرو نظارت از نظر مکاتب مختلف

در دیدگاه سنتی علم مدیریت که مبتنی است بر اقدامات فردریک تیلور، افراد تحت نظارت و کنترل قرار می‌گیرند. او تأکید می‌کرد که با کنترل جدی مدیریتی، در سراسر محیط کار، نظم ایجاد می‌شود که این نظم موجب تحقق کارایی نیروی کار می‌گردد. در محیطی که مورد مطالعات تیلور بود، کار به اجزای کوچکی تقسیم شده بود و مشاغل برای افرادی که مسئول اجرای آن بودند، استاندارد شده بود و ساختار مدیریتی سلسله مراتبی وجود داشت که تلاش می‌کرد برای افزایش کارایی کارگر، کارائی کارکنان را کنترل کند. تیلور طرفدار جدایی برنامه‌ریزی از اجرا بود زیرا می‌بایست مدیران، مسئول اجرا باشند، اما در دیدگاه جدید علم مدیریت، باید به جای کنترل افراد، فرایندها کنترل گردند. به همین دلیل سازمان‌ها با مشارکت دادن کارکنان در وظیفه‌ی کنترل با گسترش حوزه مشاغل و فرصت دادن به

گروه‌های خودگردان برای پرداختن به مسایل گوناگون، موجب بهبود بهره‌وری و کیفیت کار در سازمان می‌گردند.

در این نوع سازمان‌ها کارکنان به جای اجرای وظایف محدود، برای پایش و اصلاح فعالیت‌های کاری خود تشویق می‌شوند.

در دیدگاه سوم که اسلام و ادیان الهی آن را مطرح می‌کنند، در مدیریت الهی هم افراد و هم فرایندها کنترل می‌شوند. البته افراد از دو جهت کنترل می‌شوند:

۱) از جهت تخلفات و خطاها (۲) از جهت کیفیت عملکرد و اجرای برنامه‌ها فرایندها نیز که همان کیفیت اجرای برنامه‌ها و بررسی موانع و عوامل تسریع در رفع آن‌ها هستند در کنار کنترل افراد، نظارت می‌شوند.

دلیل لازم براین موضوع عمومیت آیات قرآن در بعد نظارت است، زیرا آیات قرآنی هم افراد و هم برنامه‌ها را موضوع کنترل و نظارت قلمداد می‌کنند.

به عنوان نمونه آیه‌های ۱۰ و ۱۱ سوره «سباء» چنین می‌فرمایند:

«ما به داود از سوی خود فضیلتی بزرگ بخشیدیم و به کوه‌ها و پرندگان گفتیم: ای کوه‌ها و ای پرندگان! با آن هم آواز شوید و همراه او تسبیح گوید و آهن را برای او نرم کردیم و به او گفتیم: زره‌های کامل و فراخ بساز و حلقه‌ها را به اندازه و متناسب کن و عمل صالح به جای آور که من به آنچه انجام می‌دهی آگاه هستم.»

از این آیه استفاده می‌شود که خداوند برنامه زره‌سازی از آهن مذاب به شکل محکم و زیبا را به حضرت داود و کارگزاران او واگذار می‌کند و از آنها می‌خواهد

این عمل را شایسته و بهینه انجام دهند و در پایان می‌فرماید «من به آنچه انجام می‌دهید بینا هستم». یعنی شما کاملاً تحت کنترل و نظارت من هستید. خداوند از داود و کارکنان او عمل صالح طلب می‌کند یعنی عملی که مطابق اوامر و برنامه ارائه شده او هستند. قاعدتاً بصیر و بینا بودن خداوند در این زمینه چیزی جز همان نظارت او بر افراد و فرایند نیست (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۴۹۲).

## ویژگی‌های اصل نظارت در قرآن :

(۱) اصل نظارت بر اعمال افراد :

«عملی را انجام نمی‌دهید، مگر این که ما گواه بر شما هستیم. در آن هنگام که وارد آن می‌شوید، و هیچ چیز در زمین و آسمان از پروردگار تو پنهان نمی‌ماند، حتی به اندازه‌ی سنگینی ذره‌ای و نه کوچکتر و نه بزرگتر از آن نیست، مگر این که همه آنها در کتاب آشکار او (لوح محفوظ) ثبت است» (یونس، ۶۱).

طبق این آیه نظارت همه جانبه است و شامل افکار، طرح‌ها، برنامه‌ها، گزارش‌ها و عملکردها می‌شود و این شاخص‌ها هم چنین در هر سطحی و یا هر درجه و ارزشی که باشند، تحت کنترل و ثبت و ضبط هستند بنابراین، در محدوده سازمانی مدیر، هیچ چیز نباید بر او پنهان بماند.

۲- هر کس باید بداند که تحت نظارت است :

«آیا او نمی‌داند که خدا همه اعمالش را می‌بیند» (علق، ۱۴).

«آیا انسان گمان می‌کند که کسی او را نمی‌بیند» (بلد، ۷).

پیام این گونه آیات این است که هر کس بداند اعمالش تحت نظارت و کنترل است تا در کارهایش دقت بیشتری نماید.



۳- بالاترین کارگزاران نیز تحت نظارت هستند.

«بر خداوند عزیز و رحیم توکل کن، همان کسی که تو را هنگامی که برمی‌خیزی می‌بیند و نیز حرکت تو را در میان سجده کنندگان تحت نظر دارد و اوست خدای شنوا و دانا» (شعراء، ۲۱۷).

طبق این آیه همه حرکات و سکونات رسول خدا که بالاترین منصوب خداست نیز زیر نظر است.

۴- با نظارت، تصمیم‌گیری به هنگام و مناسب می‌شود (نظارت کاربردی)

«پروردگارت می‌داند که تو و گروهی از آنان که با تو هستند، نزدیک به دو سوم یا نصف یا ثلث شب را به پا می‌خیزی. خداوند شب و روز را اندازه‌گیری می‌کند. او می‌داند که شما نمی‌توانید مقدار آن را به دقت اندازه‌گیری کنید. پس شما را بخشید، اکنون آنچه بر شما میسر است، قرآن بخوانید» (مزمّل، ۲۰).

مطابق این آیه، خدا بر کار رسول خدا (ص) و یاران او نظارت دارد و پس از اینکه سنگینی کار را بر آنان دید، تخفیف داد تا نظارت شونده‌گان دلگرم باشند. بنابراین با نظارت است که می‌توان کارها را به دقت سنجش کرد، کاستی‌ها را زدود و در عملکردها تعادل ایجاد کرد.

۵- نظارت کنندگان باید کرامت و بزرگواری داشته باشند و از حقیقت عدول نکنند.

«بی شک، بر شما ناظرانی والامقام و نویسنده گمارده شده است که می دانند شما چه می کنید (انفطار، ۱۱).

براساس این آیات، ناظران بایستی دارای صفات بزرگواری، نویسندگی و دانایی باشند که هر یک از این صفات حساب شده و دقیق است و نظارت را کارآمد می کند.

#### ۶- نظارت‌ها بسیار دقیق انجام می گیرد.

«آنان همگی در یک صف، در پیشگاه پروردگار عرضه می شوند و به ایشان گفته می شود که همگی نزد ما آمدید و کتاب (نامه اعمال) آن جا نهاده می شود. پس گناهکاران می گویند: وای بر ما! این چه کتاب است که هیچ عمل کوچک و بزرگی را فرو نگذاشته، مگر این که آن را به شمار آورده است و این در حالی است که همه‌ی اعمال خود را حاضر می بینند و پروردگارت به هیچ کس ستم نمی کند» (کهف، ۴۹).



غیرمستقیم ولی امر قرار دارند و برای جلوگیری از انحراف جامعه و کارگزاران حکومتی از این دستگاه‌های نظارتی استفاده می‌نماید.

### ۳) نظارت مردم و جامعه

مرجع دیگری که مسئولیت نظارت و کنترل جامعه و اقدام برای اصلاح انحراف‌ها را بر عهده دارد توده‌های عظیم امت اسلامی هستند که در قرآن از آنها به عنوان ناس تعبیر می‌شود. این نوع نظارت عموماً همان نظارت عامه یا همگانی است که در قرآن از آن به امر به معروف و نهی از منکر یاد شده است.

روشهای اصلاح امور و تصحیح انحرافات و کج رویها در مدیریت اسلامی:

### **(۱) شیوه‌های ارشادی با گفتار و کردار**

اشکالات و انحرافات که در افراد و گروه‌ها بوجود می‌آید بایستی در مرحله اول با سخنان ملایم و نصایح و رفتار و کردار شایسته اصلاح گردد. تذکر دادن و نصیحت کردن بخشی از روشهای موثر در اصلاح فرد و جامعه است.

قرآن در آیه ۴۴ سوره طه می‌فرماید:

با او به نرمی سخن بگوئید شاید متذکر شود و بترسد (خطاب به موسی و هارون در مقابل فرعون).

ارشاد زبانی، هنگامی که با اعمال و رفتار خوب هماهنگ باشد تاثیر آن چند برابر خواهد شد :

«آیا مردم را به نیکی می‌خوانید و خود را فراموش می‌کنید» (آیه ۴۴، بقره).

### **(۲) تشویق افراد وظیفه‌شناس و درستکار**

یکی از شیوه‌های اصلاح امور در مدیریت اسلامی تشویق افرادی است که به وظیفه خود به درستی عمل می‌کنند. این نوع تشویق‌ها علاوه بر اینکه انگیزه انجام وظیفه بیشتر و بهتر را در کارکنان تقویت می‌کند برای کسانی که به وظیفه خود آشنا نیستند نوعی عبرت و تنبیه محسوب می‌گردد.

چنانکه حضرت علی علیه السلام در این مورد می‌فرماید: «بدکار را با پاداش به نیکوکار رنجه دار».

### **۳- تنبیه افراد خطاکار و بی‌توجه به وظایف**

تنبیه در لغت به معنی آگاهی دادن و روشن کردن حقیقت است و صور مختلفی دارد. گاهی ممکن است یک تذکر، اخطار یا توییح باشد ضمن آنکه باید راز فرد خطاکار یا مجرم محفوظ نگهداشته شود و حیثیت و آبروی فرد یا مجموعه حفظ گردد.

## آشنایی با روش‌های گزارش‌دهی و گزارش‌نویسی

### گزارش چیست؟

گزارش عبارت است از مشاهده یا ملاحظه یا مطالعه اطلاعاتی است که از شخص یا منبع مطلع و قابل اعتماد بدست می‌آوریم تا در اختیار شخص یا اشخاصی که به آن احتیاج دارند به صورت کتبی یا شفاهی قرار دهیم.

گزارش بر دو نوع است :

**الف) گزارش شخصی و غیر رسمی**

**ب) گزارش اداری و رسمی**

### الف) گزارش شخصی و غیررسمی

تهیه این نوع گزارش جنبه خصوصی دارد و در تهیه آن سفارش یا دستور یا اجباری در میان نیست و معمولاً براساس علاقه، کنجکاوی، ذوق و احساس شخصی تهیه می‌گردد مانند نگارش گزارش‌های گوناگون در هنگام تحصیل، تنظیم رساله‌ها، بازدیدهای مختلف یا ثبت وقایع مختلفی که برای ما یا دیگران اتفاق افتاده است.

در این نوع گزارش چون محدودیت وجود ندارد هیچ گونه قید و شرطی در میان نیست و شخص می تواند تمام احساسات، تجربیات، برداشتها و مشاهدات را همراه با قضاوتی که انجام می دهد را یادداشت یا تصویر کند.

### ب) گزارش اداری و رسمی

این نوع گزارش هنگامی تهیه می گردد که فرد یا افرادی مامور تهیه آن می شوند. تهیه این گزارش ها برای رسیدن به اهدافی انجام می گردد، بنابراین کسانی که برای این منظور تعیین می شوند آن را نوعی وظیفه جدی و گاه مهم و دشوار به شمار می آورند. این گونه گزارش ها مربوط به مسایل اداری، بازرگانی، اجتماعی و موارد دیگر است و تهیه آن ها محتاج بررسی و دقت بیشتری است. برخی از مواردی که در خصوص آن ها در موسسات دولتی و غیر دولتی مبادرت به تهیه گزارش می شود عبارتند از:

- ۱) میزان پیشرفت کار و تطبیق آن با هدفها و منابع سازمان
- ۲) درباره میزان سود یا زیان یک موسسه و تعیین علل و نتایج آن
- ۳) درباره تقاضای یک اداره یا یک وزارت خانه
- ۴) برآورد میزان خسارت و روشهای جلوگیری از آن با ذکر علل بروز آن
- ۵) بازدیدهای علمی، گشایش سازمان ها یا افتتاح مسابقات ورزشی و غیر ورزشی.



## انواع گزارش از لحاظ دوره و مدت بر دو قسم است:

### (۱) گزارش ادواری:

این نوع گزارش مربوط به یک واحد اداری، صنعتی، کشاورزی و... است که در پایان یک دوره و در موعد معین و مقرر تهیه و تنظیم می‌شود که امکان دارد ماهیانه یا سالیانه باشد و تقریباً شیوه و هدف معین و ثابتی دارد.

### (۲) گزارش اتفاقی

این نوع گزارش جنبه منظم و تکراری ندارد بلکه اتفاقاً بر حسب نیازی که پیش می‌آید، معمولاً فرد یا افراد بصیر یا مطلعی را مامور مطالعه و ارائه گزارش می‌نمایند که درباره مطلب مورد درخواست اطلاعات و مدارک لازم را جمع‌آوری نماید و پیشنهادات لازم را نیز در گزارش خود ذکر کند. این قبیل گزارش‌ها که گاه بر حسب احتیاج و برای مقصود ویژه‌ای تهیه می‌شود گزارش‌های اتفاقی نامیده می‌شوند.

## ارکان گزارش‌ها کدامند؟

ارکان گزارش در سه مطلب زیر خلاصه می‌شود:

**الف) موضوع گزارش چیست؟**

**ب) گیرنده گزارش کیست؟**

**ج) هدف از تهیه گزارش کدام است؟**

الف) موضوع گزارش مهمترین پایه گزارش می‌باشد و اگر کسی به درستی از آن آگاه نباشد و نداند درباره چه نکته‌ای تحقیق می‌کند، هرگز در کار خود توفیق نخواهد داشت.

ب) گیرنده یا گیرندگان گزارش نیز باید معلوم و مشخص باشند و تهیه کننده گزارش باید بداند برای چه مقام و به چه منظوری باید به کار خود اقدام کند.

ج) هدف گزارش همان است که برای تهیه کننده گزارش، موارد و کیفیت تحقیق، حوزه و وسعت عمل بررسی گردیده و هزینه‌ای که باید صرف آن شود تعیین گردیده و مجری را در گزینش راهی که باید در پیش بگیرد، رهبری و رهنمون می‌سازد.

## مراحل تهیه گزارش

### (۱) تجربه، مشاهده، بررسی و مطالعه

تجربه و مشاهده عبارت است از مطالعه مقدماتی در مورد تهیه گزارش، مواد و وسایل گزارش، حضور در محل تحقیق و ملاقات با اشخاص مورد نظر و کسب اطلاعات لازم توسط بازرسی دفاتر، سوابق و پرونده‌های مربوط و به دست آوردن خبرهای قابل اطمینان و بدون واسطه از مورد تحقیق است، زیرا هیچ عاملی موثرتر از بازدید از محیط اداره، سازمان، بخش، دهکده، مدرسه، محل آتش‌سوزی یا محل مسابقات و مشابه آن‌ها نیست.

### (۲) تهیه اسناد و مدارک

اگر از طرف سازمانی مأموریت یافته‌ایم تا گزارشی در مورد ساختمان جدیدی که باید اجاره شود یا شعبه دیگری که باید در محل مشخصی تاسیس گردد، تهیه نمائیم، نخست باید به مشاهده، پرسش، جمع‌آوری اسناد و مدارک پردازیم و سپس یادداشت برداری کرده و آنگاه به یافتن بهترین کار عملی که کوتاهترین و منطقی‌ترین هم باشد اقدام نمائیم.

به طور کلی باید موارد زیر را در تهیه هر نوع گزارش رسمی مورد دقت قرار داد:

(۱) دقت کامل درباره موضوع گزارش

(۲) درک هدف و مقصود از تهیه گزارش

(۳) بررسی و مطالعه درباره آن

(۴) جمع آوری اطلاعات و مدارک لازم

(۵) خودداری از شتابزدگی در تحقیقات و مطالعات به عمل آمده تا حد معقول

(۶) عدم اعتماد فوری به سخنان افراد مختلف یا راهنمایی و چاره‌اندیشی افراد

ناشناس و غیر معتمد

(۷) پژوهش دایمی از طریق مطالعه یا پخش پرسشنامه بین افراد بصیر و کاردان و

هم چنین رجوع به آمار و ماخذ معتبر و سوابق کار

(۸) رعایت بی طرفی کامل و دخالت ندادن احساسات و نظرات شخصی در تهیه

گزارش

## مقدمه گزارش :

مقدمه گزارش پس از تهیه و تدوین متن گزارش نوشته می‌شود. در مقدمه، چکیده

مطالب گزارش به صورت مختصر و گویا آورده می‌شود. مقدمه مهمترین قسمت

هر گزارش است زیرا مقدمه تصویر کلی موضوع گزارش را در ذهن خواننده ایجاد

می‌کند و او را به خواندن متن گزارش ترغیب می‌کند.

اهم مطالبی که می‌توان در مقدمه گزارش آورد عبارت است از:

الف) موضوع و هدف گزارش

ب) نحوه بررسی و تحقیق

ج) نتیجه بررسی و تحقیق

د) پیشنهادها

## نتیجه‌گیری و خلاصه نهایی گزارش:

باید دانست که مهمترین بخش‌های گزارش، مقدمه و پایان است زیرا که اکثر خوانندگان گزارش‌ها به این دو قسمت توجه بیشتری می‌کنند و برعکس نوشتن مقدمه که کار دشواری است، تهیه خلاصه‌نویسی از متن گزارش آسان‌تر است.

## شیوه تهیه گزارش

- ۱) ذکر تاریخ و عنوان شخص یا اداره‌ای که گزارش برای آن تهیه می‌شود.
- ۲) بیان خلاصه و هدف از تهیه گزارش در مقدمه.
- ۳) ذکر متن کامل گزارش به شکلی منطقی و مستدل و همراه ساختن آن با ارقام و اعداد و محاسبات لازم و دقیق.
- ۴) تنظیم گزارش به صورت ساده، روشن و خودداری از ذکر نکات مبهم.
- ۵) تقسیم گزارش‌ها به فصل‌ها و بخش‌های متعدد در صورت لزوم.

۶) حذف قسمت‌های زاید و تکراری و خودداری از طول و تفصیل بی‌مورد و حاشیه روی و تاریخچه نویسی بدون دلیل.

۷) پرهیز از مبالغه درباره موضوع یا طرز کار و مطالعات و زحمات خود و تمجید از کارهای سودمندی که انجام داده‌ایم.

۸) ذکر نکته‌های برجسته در تهیه گزارش و خودداری از بیان مطالب عادی و بی‌اهمیت.

۹) از آغاز کردن گزارش بر پایه گزارش‌های ضد و نقیض یا براساس احتمالات یا فرضیات ثابت نشده دوری نمائیم زیرا چنین گزارش‌هایی نمی‌تواند کامل و معتبر باشد.

۱۰) در پایان گزارش، پیشنهادهای تهیه‌کننده گزارش قرار می‌گیرد که این پیشنهاد باید قابل اجرا، مطمئن، قاطع و کم هزینه باشند و بهترین راه‌حل‌ها را ارائه نماید.

۱۱) مآخذ اطلاعات و هزینه‌ای که به مصرف رسیده و افرادی که به نحوی به آن گزارش مربوط می‌شوند نیز بیان می‌شود.

۱۲) نام گزارشگر یا گزارش‌کنندگان در پایان نوشته شود و زیر آن امضا گردد.

۱۳) گزارش در چند نسخه تایپ یا تکثیر شود که بدون قلم خوردگی و در صورت لزوم به طور محرمانه تنظیم و تسلیم گردد.

## منابع و مأخذ :

۱- استونر، جیمز فریمن. ادوارد، مدیریت رفتار سازمانی (جلد سوم: رهبری و کنترل). سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۵.

۲- رضائیان. علی، اصول مدیریت، سمت، ۱۳۶۹.

۳- الوانی. مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۵.

۴- ایران نژاد پاریزی. مهدی و ساسان گر. پرویز، سازمان و مدیریت، شابک، ۱۳۸۶.

۵- اقتداری. علی محمد، سازمان و مدیریت، مولوی، ۱۳۸۴

۶- جاسبی. عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۶.

۷- الوانی، سیدمهدی. تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی، سمت، ۱۳۷۸.

۸- رابینز، استیفن. تئوری سازمان، ترجمه الوانی، دانائی فرد، نشر صفار، ۱۳۷۸.

۹- جمعی از مؤلفان، مبانی مدیریت غیرمتمرکز، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی تبریز، ۱۳۷۸.

۱۰- قرآن کریم، ترجمه آیه الله مکارم شیرازی