

## نظارت و بازرسی

یکی از مهمترین ارکان مدیریت نوین در همه سیستم ها، موضوع نظارت میباشد. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به گونه ای است که به واسطه آن حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده محقق میگردد. امروزه امر نظارت و بازرسی در همه حکومت ها و جوامع امری ضروری و مقبول است همچنانکه در سنت نبوی (صلی الله علیه و اله ) و سیره علوی (علیه السلام) نیز مورد تاکید فراوان بوده است. در ابتدای بحث مناسب است تعاریف موجود در خصوص این واژه ها ارائه گردد. نظارت ، بازرسی و کنترل واژه های مترادفی هستند که در زبان فارسی چنین تعریف شده اند :

بازرس کسی است که مامور رسیدگی به کارهای یک فرد یا موسسه یا اداره بوده و بازرسی همان عمل بازرس است در تعریف نظارت نیز عمل ناظر یا مراقبت در اجرای امور شغلی و حسن جریان بخشی از امور را نظارت گویند. کنترل نیز به معنی واری و بازرسی آمده و توصیه شده است که از استعمال این واژه بیگانه احتراز گردد. به هر روی ، مفاهیم مذکور، در عمل معنا و مفهوم مشابهی دارند ، لیکن از حیث عموم و خصوص بودن دارای تفاوت های هستند. واژه نظارت دارای مفهوم عام بوده و میتواند در خانواده ، اداره و جامعه وجود داشته باشد. همچنین نظارت به عنوان یکی از اصول مهم مدیریت به شمار می آید به طوری که هر مدیری لازم است تا به زیر مجموعه خود نظارت داشته باشد. لیکن واژه بازرسی میتواند به عنوان یکی از ابزارهای نظارت تلقی گردد. بدین معنی که نظارت دقیق نیازمند یک فرآیند بررسی و ارزیابی بوده و برای به دست آوردن میزان تحقق اهداف و رسالت سازمان ، بازرسی به عمل می آید بنابراین میتوانیم بگوئیم حیطة بازرسی در برابر نظارت محدودتر است . در مجموع این نکته قابل توجه است که سازمانی موفق خواهد بود که دارای سیستم نظارتی و بازرسی بهره ور باشد. یک سیستم دقیق می تواند با ارائه برنامه ریزی مناسب ، مدیریت را در جهت شناسایی و پاسخ به موقع و اثر بخش در برابر عواملی که حیات سازمان را تهدید می کند توانا سازد .

تعریف نظارت :

نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد یک سازمان برای بدست آوردن این اطمینان که اهداف سازمان و طرحهای اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است

فرآیند نظارت :

فرآیند نظارت دارای چهار مرحله ذیل است :

۱- تعیین استانداردها و معیارهایی برای اندازه گیری .

۲- اندازه گیری عملیات و عملکرد

۳- مقایسه عملکرد با استانداردها

۴- اقدامات اصلاحی

## نظارت و بازرسی

# اقدامات چهار گانه نظارت

در رابطه با فرآیند نظارت تذکر چند نکته ضروری است:

الف - در تعیین استاندارد و معیار، تاکید اصلی بر این است که اهداف سازمان به صورت کمی و قابل سنجش بیان شود .

ب - اندازه گیری عملکرد: یکی از مراحل مهم و اساسی در فرآیند نظارت ، تهیه و جمع آوری اطلاعات لازم در مورد عملکرد و عملیات است. یک سیستم نظارتی بدون در اختیار داشتن اطلاعات کافی و صحیح و به موقع نمی تواند نقش موثری ایفا نماید .

ج - مقایسه اطلاعات با استانداردها: مقایسه اطلاعات واقعی باشاخص ها و استانداردها باید به گونه ای باشد که هم قابل فهم و هم قابل تصمیم گیری و اصلاح باشد .

د- اقدامات اصلاحی: در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه فوق حاکی از آن باشد که پیش بینی ها به درستی عمل نشده و عملکرد با استاندارد مطابقت ندارد . در آن صورت باید علت یا علل این مساله را جستجو و در جهت رفع آنها اقدام نمود .

تعریف بازرسی :

بازرسی فعالیتی منظم ، هدفدار و دارای برنامه است که وظیفه دارد عملکرد جامعه مورد بازرسی را با قوانین ، مقررات و استانداردهای تعیین شده مورد مقایسه قرار دهد و نتایج بررسی را جهت بکارگیری اقدامات اصلاحی منعکس نماید .

## نظارت و بازرسی

فواید بازرسی :

- ۱- پیشگیری از وقوع اشکالات در سیستم جلوگیری از تخلف .
  - ۲- جلوگیری از رشد ، توسعه و تکرار عوامل بروز تخلف که در نتیجه آن از صرف هزینه های بعدی برای کشف تخلف و برخورد با نواقص موجود و ریشه دار در سیستم جلوگیری میگردد.
  - ۳- کمک به اجرای قانون و نیل به اهداف پیش بینی شده در آن .
  - ۴- آموزش در حین خدمت و افزایش بهره وری کارکنان .
  - ۵- حفظ حقوق مردم و نظام .
  - ۶- فراهم آمدن موجبات تجزیه و تحلیل منطقی بر عملکرد گذشته و حال ادارات .
- پیامدهای عدم وجود نظارت و کنترل :
- ۱- بین دولت و ملت فاصله ایجاد می شود
  - ۲- فساد در جامعه گسترش می یابد
  - ۳- حیات جامعه تابع مقررات و قوانین موجود در آن جامعه بوده و عدم نظارت بر قوانین و مقررات آن جامعه رابسوی سقوط پیش می برد
  - ۴- عدالت اجتماعی تحقق پیدا نمی کند
  - ۵- کار بعنوان ارزش محسوب نمی شود

## نظارت و بازرسی

نظارت از نظر مرجع :

۱- نظارت درونی: ناظر همان مجری عملیات است

۲- نظارت بیرونی: ناظر مجری عملیات نبوده و از سطوح دیگر بر عملکرد مجری نظارت می شود

انواع نظارت و بازرسی

۱- نظارت و بازرسی قبل از شروع کار یا آیند نگر: این نوع نظارت جنبه بازدارندگی و پیشگیرانه دارد

۲- نظارت و بازرسی حین انجام کار یا زمان وقوع عملیات

۳- نظارت و بازرسی بعد از اجرای کار یا انفعالی یا گذشته نگر: در این نوع نظارت نتیجه کار بررسی می شود

در یک سیستم نظارتی کار آمد باید تلفیقی از هر سه نوع آن مورد استفاده قرار گیرد

مطلوب هرمدیری آن است که کارکنانش بتوانند انتظارات سازمان ذیربط را به طور کامل برآورده سازند ولی بنا به دلایلی امروزه مدیران اجرایی نمی توانند تمام وقت و تلاش خود را صرف تحقق این موضوع نموده و حتی این تصور که مدیران تنها با استخدام افراد خوب و پاداش های مناسب می توانند نظارتی دقیق داشته و بهترین بازدهی را بدست آورند نیز غیر واقعی است. بنابراین مدیران باید کارکنان خود را به گونه ای تشویق نمایند که بتوانند به بهره وری لازم دست پیدا کنند .

اگر کارکنان باورداشته باشند که سازمان برای تحقق ارزش ها تلاش دارد و مدیرانشان نیز وفاداری لازم را در این زمینه دارند . طبیعتاً درجهت بهبود روند کار تلاش می کنند . اما اگر کارکنان نسبت به وفاداری مدیران به ارزشهای اساسی سازمان مشکوک شوند بدبینی در آنان شکل می گیرد و نسبت به چگونگی روند کار بی تفاوت خواهند بود . بنابراین مدیرانی که رسالت های سازمانی را جدی گرفته و به عنوان بخشی از سیستم هدایتی الگوهای رفتاری قابل قبول را بکار میگیرند ابزار قدرتمندی برای کنترل در اختیار خواهند داشت این گونه مدیران ابتدا خود براساس آن الگوها عمل می کنند سپس این باور را به دیگران نیز منتقل می کنند. بنابراین همانطور که امام صادق (ع) فرمود کونوا دعاة الناس بغيرالسننکم یعنی مردم را با اعمالتان به خیر دعوت کنید بهترین شیوه عمل به الگوهای رفتاری مناسب است. به هر روی برای تبیین فرهنگ نظارت و بازرسی بهره ور لازم است ویژگیهای آن را مورد توجه قرار دهیم.

## نظارت و بازرسی

### ویژگیهای نظام نظارتی و بازرسی کارآمد

۱- اصلاح گری: گزارش ناظران باید مشتمل بر ارائه راه اصلاحی باشد یعنی نظارت خاصیت آسیب شناسی و آسیب زدائی داشته باشد

۲- مثبت نگری: بررسی و پژوهش های علمی نشان داده است که همواره تشویق در اصلاح رفتار افراد موثرتر از تنبیه بوده است. بنابراین سیستم های نظارتی باید علاوه بر جنبه های آگاهی دهنده و تنبیه کننده نظارت شوندگان که در جای خود از اهمیت بسزایی برخوردار است از تشویق در مورد فعالیت های که قابل تقدیر است نیز بهره مند باشند.

۳- پیش نگری: باید جنبه بازدارندگی و پیشگیرانه داشته باشد

۴- عینیت گرایی: باید عملکردها با استانداردها و معیارهای قابل سنجش عینی مورد ارزیابی قرار گیرند

۵- سازمان گرایی: سیستم نظارتی کارآمد نباید تنها به دنبال فرد خاصی بعنوان متخلف بگردد.

۶- واقع گرایی: سیستم نظارتی و بازرسی علاوه بر بیان نقاط ضعف ، لازم است به نقاط مثبت و مزیت های جامعه مورد ارزیابی نیز توجه کرده و بدنبال مچ گیری نباشد

۷- کارائی و غایت نگری: باید مواردی که ارزش صرف هزینه و وقت را داشته باشد مورد ارزیابی قرار گیرند.

۸- کل نگری: یک سازمان مجموعه ای از اجزاء و بخش ها بوده و همه اجزاء و بخشهای آن باید مورد توجه واقع شود.

۹- مشتری گرایی: باید رضایت گیرندگان خدمت مد نظر باشد.

۱۰- فرهنگ مداری: یک سیستم نظارتی و بازرسی بهره ور باید فرهنگ و ارزشهای حاکم بر آن جامعه را مورد توجه قرار داده و بدین صورت با نظام خودکنترلی و مشارکت فعال اعضاء جامعه بازرسی شونده باعث کاهش هزینه ها شده، کارایی را افزایش داده و در نتیجه همه عناصر را در روند نظارت و بازرسی سهیم نموده تا فرهنگ انتقاد و نظارت پذیری در بین مدیران حاکم شده و هم خود را پاسخگو بدانند.

۱۱- عدالت جوئی: سیستم نظارتی کارآمد و اثربخش عدل را به عنوان یک هدف صحیح و ارزشمند برگزیده و عدالت را بطور کامل اجرا کرده و اطلاعات دقیق و درستی از نظارت شوندگان ، وظایف و نگرش آنها در اختیار داشته و کاملاً مبتنی بر عدالت قضاوت نماید .

## نظارت و بازرسی

۱۲- تقویت سیستم مدیریتی: برای رسیدن به نظام اداری کارآمد تقویت نظام مدیریتی که وظیفه آسیب زدایی دارد ضروری است در سیستم نظارتی بهره ور باید ضمن اعتماد به مدیران که به هیچ عنوان منافاتی با کنترل و نظارت ندارد به ویژگی های کارائی و اثربخشی آن در تقویت نظام نیز توجه شود.

در نهایت آیا ما از جمله کسانی هستیم که به کنترل و بازرسی از حوزه مسوولیت خویش توسط دیگران به عنوان یک حرکت سازنده و اصلاح گرمی نگریم یا آنرا دخالت در کار خود دانسته و ناظرین را به مثابه کسانی تلقی می کنیم که از دوردستی برآتش دارند و...؟

در جوامع پیشرو تفکر نظارت و بازرسی همیشه به عنوان یک فرهنگ والا و قابل قبول پذیرفته شده است و از آنجا که یک ارزش فرهنگی بر ذهن و روح افراد حکومت می کند و با خواسته ها و علایق درونی آنها مطابقت دارد می تواند آنها را به رعایت قوانین و مقررات ملزم کند به طوری که ایشان نیز از رفتار خود احساس آسودگی خاطر و رضایت نموده آن را افتخاری برای فرد بدانند.