

تحلیل و نقد رویکرد نظارت مستقیم و ارائه راهکارهایی برای بهینه سازی آن^۱

احمد ایزدی یزدان آبادی^۲

چکیده

نظارت مستقیم به شکل های بازرسی تیمی، نظارت ستادی، بازدید و نظارت شخصی فرماندهان و مدیران یا نمایندگان آنها و مانند آن معمولاً در سازمان های نظامی و انتظامی مورد تأکید زیادی قرار گرفته است. از این رو شناخت ماهیت این رویکرد و تحلیل و نقد آن ضروری به نظر می رسد. در این مقاله سعی بر آن است تا ضمن شناسایی این رویکرد، اشکال، مبانی فلسفی و نظری، شرایط کاربرد و موارد استفاده از آن مورد بررسی قرار گیرد؛ سپس ضمن بیان مزایای این رویکرد، انتقاداتی که توسط صاحب نظران مدیریت در این زمینه شده است، مورد تحلیل قرار خواهد گرفت و در نهایت راهکارهایی جهت بهینه سازی آن ارائه خواهد شد.

واژگان کلیدی

کنترل، نظارت مستقیم، مقاومت در مقابل کنترل، بازدید و نظارت شخصی، بازرسی، نظارت تیمی

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۲/۹، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۳/۲۸

۲. استاد یار دانشگاه امام حسین (ع) پست الکترونیک: a hizadya@yahoo.com

۱. مقدمه

یکی از کارکردهای مهم و اصلی مدیریت، نظارت یا کنترل است، به گونه ای که می توان گفت، اثربخشی مدیریت تا حد زیادی به نظام کنترل در سازمان بستگی دارد. برنامه ریزی خوب و دقیق و سازماندهی قوی و هدایت و رهبری مؤثر در صورتی منجر به کامیابی می شوند که مدیریت نسبت به چگونگی تحقق هدف ها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا کند. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر نظارت در تحقق هدف ها و انجام مأموریت های خود موفق نبوده و نمی تواند از منابع خود به درستی استفاده کند.

"فراگرد کنترل به مقایسه بایدها و هست ها می پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می گیرد و از طریق آن، می توان فهمید که آیا پیش بینی های برنامه ریزان صحیح بوده است یا خیر" (رضائیان، ۱۳۸۰: ۴۹۶). در واقع، از طریق کنترل، مطلوب ها با موجود ها، پیش بینی ها با عملکردها و بطور کلی نتایج با اهداف مقایسه شده تا بدین وسیله مشخص گردد که آیا بین این دو گروه عوامل اختلاف وجود دارد یا همگونی و تشابه؟ و در صورت وجود اختلافات، موارد اصلاحی کدامند؟ به عبارت دیگر از طریق نظارت و ارزیابی سیستم؛ اولاً، دستاوردهای سیستم با اهداف تعیین شده اولیه سیستم مقایسه می شود.

ثانیاً، کارآیی سیستم مورد بررسی قرار می گیرد تا زمینه های بهبود سیستم مشخص شود. ثالثاً، فرآیند ارزیابی، بازخوردی را در اختیار قرار خواهند داد که برای برنامه ریزی آینده سیستم اساسی تلقی می گردد (بینگهام و دیویز^۱؛ ۱۳۷۳: ۹۳).

در صورتی که سیستم مورد نظارت و ارزیابی قرار نگیرد، انتظار می رود پیامدهای نامطلوبی

دامنگیر سازمان ها شود، این پیامدها عبارتند از:

- انحراف از اهداف تعیین شده؛
- دخل و تصرف در برنامه ها، روش ها، دستورالعمل ها از سوی مجریان و تغییر ماهیت

آنها

• احتمال بروز نواقص و نارسایی هایی در سیستم و عدم آگاهی مدیریت نسبت به آنها .

بنابراین، نظارت، موجب تنظیم فعالیت‌های سازمان برای دستیابی به حد قابل قبولی از هدف های عملیاتی مطلوب است. نظارت که می‌تواند بر حوزه های مختلفی از جمله حوزه های مالی، فیزیکی، اطلاعاتی و منابع انسانی تمرکز داشته باشد، راه‌هایی برای سازگاری با تحولات محیطی، جلوگیری از فزاینده شدن خطاها، حل و فصل معضلات و پیچیدگی‌های سازمانی و کاهش هزینه‌ها فراهم می‌کند (گریفین، ۲۰۰۵). نظارت موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت تحقق اهداف تعیین شده و عمل بر اساس سیاست ها و خط مشی های تدوین شده می‌شود . همچنین موجب شناسایی شرایط بهبود ، توسعه و شکوفایی استعدادهای کارکنان و ارائه شاخصهای رشد سازمان می‌گردد . علاوه بر این ، تصمیم گیران و سیاست گذاران را از وضعیت سازمان و از اینکه در کدام مرحله از دستیابی به اهداف قراردارند ، آگاه می‌سازد .

نظارت ، امکان شناسایی زمینه هایی را که باید مدیریت به آنها توجه بیشتری کند میسر می‌سازد و نیز اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را فراهم می‌سازد . بنابراین ، مدیریت در تمام سطوح به طور دائم و مستمر نیازمند نظارت ، کنترل و نتایج حاصل از ارزیابی آنهاست .

در بین مدیران و به طور کلی صاحب نظران مختلف (بسته به نوع نگرش آنها نسبت به انسان)

سه رویکرد (نسبت به کنترل) وجود دارد :

• کنترل نظام مند و بوروکراتیک

• اعتماد به خود کنترلی فردی

• نظارت برونی و مستقیم

مدیران ممکن است بر حسب شرایط از هر یک از رویکردهای مذکور، برای کنترل در سازمان ها

استفاده کنند. لکن، هر کدام از این رویکردها معمولاً " با توجه به فلسفه حاکم بر سازمان و فرهنگ

سازمانی، نگرش ها و تمایلات مدیران، ویژگی ها و سطح رشد حرفه ای کارکنان و سایر عوامل

اقتضایی، در یک سازمان برجستگی بیشتری پیدا می‌کنند. در اینجا با توجه به اهداف مقاله، و در

راستای شناسایی و تحلیل و نقد رویکرد نظارت مستقیم، این رویکرد به صورت مفصل تر تشریح می گردد.

۲. ماهیت نظارت برونی (مستقیم)

کنترل برونی یا مستقیم "از طریق راهنمایی و نظارت بیرونی صورت می گیرد. این کنترل وقتی اعمال می شود که مدیران در جهت کنترل رفتار دیگران اقدام مستقیم به عمل آورند" (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ۲۶۹). در واقع، این رویکرد، بر کنترل شدید و مستقیم افراد و عملیات از ابتدای کار تا انتها تأکید دارد. از این رو، براساس این رویکرد باید به صورت مستمر به بازدید از واحدها و افراد پرداخت و یا با ایجاد سیستم های بازرسی، امور را با قدرت و قاطعیت زیر نظر داشت. کسانی که این دیدگاه را دارند، به سیستم های کنترلی موجود در سازمان، اعتماد زیادی ندارند و بر این باور هستند که باید در همه حال به صورت مستقیم و حضوری، افراد را تحت کنترل داشت. از این رو، به صورت مستمر به بازدید از واحدها و افراد می پردازند و یا با ایجاد سیستم های بازرسی، امور را زیر نظر می گیرند.

۳. بنیادهای فلسفی و نظری رویکرد نظارت مستقیم

انتخاب هر یک از رویکردهای کنترل تا حد زیادی به نگرش و مبانی فلسفی و ذهنی مدیران نسبت به کارکنان بستگی دارد. «کریری»^۱ (۱۹۶۹) یکی از صاحب نظران معاصر معتقد است، اگر مبنای فلسفی یک مدیر بر این اصل و بنیاد استوار باشد که انسان موجودی است ذاتاً شریر، قانون شکن و محتاج به قیومیت؛ در این صورت به کنترل از برون و استفاده از زور و قدرت و به قول برتراند راسل استفاده از «قدرت عریان» روی می آورد.

فیلسوفانی چون "هابس"^۲ و سایر طرفداران مکتب اصالت نفع چنین اعتقاد بدبینانه ای نسبت به انسان دارند و براین اساس بر کنترل مستقیم تأکید دارند. برای نمونه "هابس" معتقد است آدمی

1. Cray
2. Hobbes

طبعاً" شریر و خودخواه است و "فقط در جهت منافع خود حرکت می کند." (پاکارد، ۱۳۷۰: ۵۴۷) به نظر هابس انسان " نامستول ، پرخاشگر و نفس پرست است که به یک سلطان مستبد نیاز دارد تا همه جوانب زندگانی او را تحت کنترل خود بگیرد." (همان ، ۱۶) از این طریق، هابس برای جلوگیری از هرج و مرج کنترل مستقیم و شدید بر انسان ها را تجویز می کند.

در بین مکاتب مدیریت ، مکتب سنتی و به ویژه « تئوری مدیریت علمی » رویکرد کنترل مستقیم را نسبت به انسان و کنترل ترویج می نماید . « تیلور »^۱ (۱۹۱۱) بنیان گذار مدیریت علمی ، معتقد است که از ابتدای انجام کار تا انتهای کار ، باید افراد را کنترل کرد تا بتوان بازده سازمان را به حداکثر رساند . زیرا ، نظر به اینکه هر فرد انسانی از نظر شخصیت و انگیزه های خودآگاه و ناخودآگاه ، دارای حس آزادیخواهی می باشد و هرگز مایل به عرضه آزادی های خویش در قید قدرت های فردی دیگران نمی باشد ، از این رو هرگز مایل به تسلیم وجود خویش نخواهد بود و همیشه خواستار داشتن استقلال فردی و آزادی عمل در کار می باشد . لذا مدیریت باید کنترل مستقیم بر کارکنان را در همه حال مد نظر داشته باشد (پرهیز گار، ۱۳۷۵).

اصولاً " جدای از نظریه های مختلف، مدیرانی که نسبت به کارکنان نگرش بدبینانه ای داشته باشند، بیشتر بر کنترل شدید و مستقیم تأکید خواهند داشت. « مک گریگور »^۲ در تحقیقی به این نتیجه رسید که مدیرانی که دارای نگرش بدبینانه ای نسبت به انسان می باشند بر این باورند که انسانها ذاتاً تنبل و از کار متفرند ، مسئولیت گریز هستند ، در برخورد با مسائل خلاق نیستند و توان تصمیم گیری ندارند، تنها از طریق مشوق های مادی و ارعاب و تهدید به کار وادار می شوند و نیاز به هدایت و کنترل دارند(مک گریگور، ۱۳۸۱ : ۶۸-۴۶).

1.Taylor
2.Mcgregor

۴.۱ اشکال نظارت مستقیم

نظارت مستقیم در سازمان ها به شکل های مختلفی، از جمله گزارش گیری مستقیم و رودررو، نظارت تیمی (بازرسی)، کنترل پنهانی (مخفی)، نظارت های شخصی مدیر و مانند آن انجام می شود که در اینجا با تفصیل بیشتر مورد تشریح قرار می گیرند :

۴-۱. گزارش گیری مستقیم

معمولاً یکی از رویه های مدیران برای آگاهی از روند اجرای امور دریافت گزارش های مستقیم و شفاهی از بخش ها ، مدیران و کارشناسان زیردست خود است. این عمل که معمولاً به صورت نوبه ای (ماهانه ، سه ماهه ، شش ماهه یا یکساله) یا موردی ویا برحسب درخواست انجام می شود ، موجب می شود مدیران به صورت شفاهی از عملکردها و اقدامات انجام شده در جهت اجرای برنامه های ابلاغی آگاهی یابند و برای حل مشکلات مربوط اقدام نمایند.

۴-۲. شکایات و گزارشات غیر رسمی

همه نارسایی ها و انحرافات ممکن است از طریق سیستم کنترل رسمی سازمان قابل رؤیت نباشد لذا می توان از گزارش های خاص و موردی بخش های مختلف که از طرق متفاوت به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان می رسد در جهت کشف و شناسایی این قبیل معضلات استفاده کرد.

۴-۳. بازدید و نظارت های شخصی

بازدید شخصی ، مشاهده و بررسی عمومی و ظاهری یک سازمان یا واحد است که مدیران برای آگاهی از نحوه عملکرد و چگونگی اجرای طرح ها و برنامه ها انجام می دهند. این روش که مدیریت مبتنی بر سرکشی^۱ نیز نامیده می شود منجر به کسب اطلاعات بهتر و جدیدتر در یک دوره زمانی

1. MBWA

کوتاه می گردد(بروکس^۱، سالوی و آلن، ۲۰۰۷: ۱۷). مدیران لازم است بدانند که تماس آنها با مدیران و کارکنان واحدهای مختلف و مشاهده نحوه کار و فعالیت آنها از نزدیک می تواند اطلاعاتی را به آنها بدهد که هرگز در گزارشات مکتوب و حتی گزارشات سمعی و بصری (فیلم ، نوار و کاست) به دست نمی آید . خصوصاً اگر این نظارت ها به طور ناگهانی و بدون برنامه از پیش تعیین شده انجام شود ، نتایج بهتر و اطلاعات کامل تری به همراه خواهد داشت . بنابراین ، آنچه مجموعه اطلاعات مورد نیاز مدیران را برای تصمیم گیری و برداشتن گام های بعدی به سوی اهداف سازمان کامل می کند ، انجام نظارت ها و بازرسی های شخص مدیر است . این شیوه مستلزم اعتماد بین مدیر و کارکنان است (همان، ۱۱).

۴-۴. نظارت های تیمی

نظارت تیمی همان طور که از نامش پیدا است توسط جمعی از متخصصین و افراد با تجربه و با یک سازماندهی مشخص انجام می شود. در سازمان های نظامی و انتظامی این نوع نظارت ممکن است توسط یک واحد تخصصی مثلاً " آماد و پشتیبانی به منظور اطمینان از اجرای آیین نامه ها ، دستورالعمل ها ، بخشنامه ها و برنامه های ابلاغی صورت گیرد که به آن "نظارت ستادی" می گویند و یا ممکن است توسط واحدها و متخصصان مختلف به منظور « ارزیابی دقیق و عمیق از وضعیت و روند امور در یک سازمان » انجام شود که معمولاً " به آن بازرسی می گویند . به عبارت دیگر به فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد فرد، گروه یا سازمان در راستای توسعه و بهبود عملکرد سازمانی در دوره ای مشخص بازرسی می گویند (طبرسا، ۱۳۸۰).

1. Broks

۴-۵. نظر سنجی سازمانی

در این شیوه عملکرد سازمان ها یا واحدها براساس نظرات کارکنان آنها یا افراد و واحدهای مرتبط با آنها بررسی می شود. در این شیوه پرسشنامه نظر سنجی مخصوصی بر حسب موضوع، تهیه شده و در بین افراد ذیربط توزیع می شود و پس از تکمیل و جمع آوری مورد تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری قرار می گیرد. استفاده از این شیوه محدود به موارد خاصی چون سنجش رضایت کارکنان و ارباب رجوع و مشتریان، ارزیابی عملکرد افراد و مانند آن می باشد.

۴-۶. کنترل و بازرسی های پنهانی (مخفی)

برخی از نارسایی ها و انحرافات به دلیل سهل انگاری و ضعف رفتاری کارکنان ، مدیران و سرپرستان پدید می آید که در کنترل های آشکار اغلب از دید بازرسان پنهان می ماند. این امر ضرورت استفاده از روش های کنترل مخفی را به خصوص در سازمان های گسترده و بزرگ نمایان می سازد .

۵. مزایا و موارد کاربرد نظارت مستقیم

نظارت برونی و مستقیم، ضامن اجرای بهینه برنامه ها، دستورالعمل ها و مقررات در سازمان است و موجب اشرافیت و تسلط هر چه بیشتر مدیریت بر نحوه اجرای برنامه ها و انجام امور در سازمان خواهد شد. بر این اساس این نوع نظارت ، دارای محاسن زیادی است که برخی از آنها به شرح زیر می باشند:

۵-۱. این نوع نظارت امکان دستیابی به اطلاعات را به صورت عینی تر فراهم می سازد؛ همچنین منجر به کسب اطلاعات بهتر و جدیدتر در یک دوره زمانی کوتاه تر می گردد(بروکس، سالوی و آلن، ۲۰۰۷: ۱۷).

۲-۵. بازدید و مشاهده از نزدیک باعث می شود مدیران بدون واسطه در جریان امور قرار گرفته و از کم و کیف اجرای برنامه ها و مشکلات و کمبودها آگاهی یابند و بدون درنگ نسبت به رفع آنها اقدام نمایند.

۳-۵. نظارت مستقیم مدیر یا نمایندگان باعث می شود "کارکنان با دقت و توجه بیشتری وظایفشان را انجام دهند و از کم کاری و کاستن از کیفیت کارها بپرهیزند" (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۱۲). علاوه بر این، نظارت مستقیم مدیران و مسئولان بر بخش های مختلف سازمان، باعث تقویت انگیزه در برخی از کارکنان شده و "موجب خواهد شد که کارکنان احساس کنند مدیران و مسئولان به آنها توجه دارند و همین مسئله دلگرمی بیشتر آنان را به دنبال داشته و رضایت شغلی آنان را افزایش خواهد داد." (همان، ۱۱۳).

هر چند استفاده از رویکرد نظارت مستقیم و برونی توسط مدیران و فرماندهان به صورت یک رویه اداری و معمول در آمده است، اما به کارگیری آن در همه زمان ها و شرایط نه امکانپذیر است، نه اقتصادی است و نه اصولاً ضرورت دارد. در عین حال، در برخی از شرایط خاص، روش نظارت مستقیم یا "کنترل دستوری"^۱ مناسب ترین روش می باشد. این شرایط عبارتند:

- پایین بودن سطح رشد کارکنان
- دانش و آگاهی محدود کارکنان نسبت به امورات و وظایف شغلی
- مسئول و پاسخگو نبودن کارکنان در قبال اجرای تصمیمات
- عدم تعهد کارکنان نسبت به حل مسائل
- در شرایط بحرانی و در مواقع اضطراری (گلی کمان و همکاران، ۱۹۹۵: ۱۴۳).

بنابراین، نظارت مستقیم در مواردی که کارکنان تازه به شغلی گمارده شده اند و هیچ گونه تجربه ای در انجام عملیات بدون نظارت مستقیم دیگران ندارند، مفید به نظر می رسد. همچنین در هنگام بحران و موقعیت های اضطراری که باید سریعاً اطلاعات جمع آوری شود و تصمیم گیری

1. Directive control

فوری لازم است، این نوع نظارت می تواند موجب تسریع در انجام کارها و افزایش بازدهی شود. علاوه بر این روش نظارت مستقیم، وقتی که کارکنان مسئولیت نمی پذیرند یا زمانی که تحت نظارت مستمر و مستقیم دیگران بهتر کار می کنند، مفید به نظر می رسد.

۶. نقد رویکرد نظارت مستقیم

علیرغم اهمیت و ضرورت نظارت مستقیم و محسناتی که برای آن ذکر شد، برخی از صاحبان نظارت مدیریت، به ویژه صاحبان نظارت "مکتب انسان گرایی در مدیریت"، از جمله مک گریگور و آرگریس و سایر صاحبان نظارت مدیریت نوین، این شیوه از نظارت را به باد انتقاد گرفته اند و بر حذف یا اصلاح آن در سازمان ها تأکید می کنند. اگرچه اجرای نظارت مستقیم مستلزم صرف منابع، زمان و هزینه های زیادی است؛ اما انتقادات مطرح شده توسط این صاحبان نظارت بیشتر مرتبط به عامل انسانی و مشکلاتی که در این خصوص ایجاد می کند، است. اصولاً "واژه کنترل دربر گیرنده مفاهیم ضمنی است که افراد زیاد آنها را نمی پسندند و لذا دوست ندارند خود را تحت کنترل دیگران احساس کنند (بیرنس^۱، ۲۰۰۷). واژه هایی چون فضولباشی، مزاحم، جاسوس و مانند آن که به وفور توسط کارکنان در مورد ناظران و بازرسان به کار می رود، نشان دهنده این نگرش منفی نسبت به کنترل است.

یکی از بزرگترین منتقدان نظارت مستقیم و به طور کلی شیوه های سنتی در مدیریت، "آرگریس"^۲ واضع "نظریه بلوغ و عدم بلوغ" و "شخصیت و سازمان" می باشد. به اعتقاد "آرگریس" شیوه کنترل سرپرستی بزرگترین دامی است که برای کارکنان یک سازمان در جهت خواست مدیریت گذاشته می شود. "هر چند ممکن است بعضی از افراد سازمان برای مدت کوتاهی با این طرح ها به مبارزه برخیزند، ولی به زودی متوجه می شوند که به عنوان افرادی ناراضی و مزاحم

1. Birns
2. Argyris

شناخته شده اند و لازم است هر چه زودتر تکلیف خود را با مدیریت روشن کنند " (ساعتچی ، ۱۳۷۰: ۴۸۷).

آرگریس معتقد است که کنترل ها محدود کننده و منع کننده هستند و باعث می شوند کارکنان از آنچه به آنها گفته شده یا مقررات تعیین کرده است ، پا فراتر نگذارند . کنترل های مدیریت نه تنها باعث می شوند که مدیران در عمل یا تصمیم گیری افراط نکنند ، بلکه به صورت مانعی برای انجام وظایف عادی آنان نیز جلوه گر می شوند. " این کنترل ها می توانند مانع از بروز اعمال هوشمندانه افراد و حتی سازگاری مبتنی بر عقل سلیم آنان با واقعیت ها در سازمان شوند " (همان ، ۴۸۸).

به طور کلی، آرگریس معتقد است کنترل اعضاء سازمانی و محدود کردن آنها در چهارچوب وظایف و مسئولیت ها نتایج سوئی را به بار خواهد آورد ، که حاصل آن بار یک بینی در کار خود می باشد و از این رو حس ابداع و اختراع را در افراد سازمانی منکوب و سرکوب می نماید (پرهیزگار ، ۱۳۷۵: ۱۱۵). آرگریس معتقد است ، در سازمانی که بر کنترل شدید تأکید می شود، کارکنان نمی توانند به مرحله بلوغ برسند .

به عبارت دیگر ، این گونه روش ها، افراد را غیر فعال ، زیر دست ، تابع و وابسته ، کوتاه بین و تنگ نظر بار می آورد ؛ تا جایی که هر گونه کنترل در کار خود را از دست می دهند و به استفاده از توانایی های مصنوعی و بالفعل خود ، وادار می شوند و کارها را با ناراحتی انجام می دهند (کیا ، ۱۳۷۳ : ۱۸۹).

به طور کلی، چنانچه فرایند نظارت اعتماد، خودباوری و عزت نفس افراد را تضعیف کند، و آنان را وابسته نماید، و اگر ناظر به جای تسهیل یادگیری بخواهد تذکر و آموزش دهد، خود ناظر نیاز به کنترل داشته باشد، و اگر ناظر بخواهد خودش را مهم جلوه دهد؛ چنین نظارتی نقش غیر سازنده و مخربی خواهد داشت (زرگا^۱، ۲۰۰۷: ۲۰۶).

1. Zarga

به هر حال، اگر چه سیستم کنترل و نظارت به بهبود عملکرد منجر می شود. اما غالباً باعث تضعیف روحیه و در نتیجه مقاومت و واکنش های نا مطلوب از سوی کارکنان می گردد. زیرا، غالباً سیستم کنترل به عنوان عاملی تهدید کننده در مقابل ارضای نیازهای فردی قلمداد می شود. از این رو، کنترل بر رفتار، افراد را دچار خشم و رنجش می سازد و تنفر آنان را از مسئولین اجرای کنترل به ارمغان می آورد. " حتی اگر سیستم کنترل به نحو مطلوبی طراحی و اجرا شود. باز، غالباً مقاومت شدید و تلاش برای عدم پذیرش آن را از سوی افراد تحت کنترل به دنبال دارد" (مولینز^۱، ۱۹۹۶: ۴۷۹). بدین ترتیب، گاهی کنترل و نظارت نه تنها به بهبود عملکرد کمکی نمی نماید، بلکه، همانطور که « دسلر^۲» (۱۹۸۵) اشاره می کند، نظارت شدید باعث تنزل عملکرد افراد می گردد. سپس با تنزل عملکرد، مدیریت با وضع نظارت های شدیدتر واکنش نشان می دهد و این عمل به نوبه خود در میان برخی از کارکنان به احساس بیزاری، ضعف بیشتر عملکرد و تلاش برای در هم شکستن سیستم منتهی می شود. به نظر " لاولر^۳" و " وارد^۳" کارکنان برای مقاومت در مقابل سیستم کنترل و در هم شکستن آن از روشهایی از این قبیل استفاده می کنند:

- رفتار سازمانی خشک و انعطاف ناپذیر
 - رفتار استراتژیک و حسابگرانه یعنی تهیه اطلاعاتی که در محدوده زمانی معینی خوشایند جلوه نمایند.
 - تهیه و گزارش اطلاعات نا معتبر، نادرست و غیر واقعی (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹)
- به اعتقاد " گریفین^۴" (۲۰۰۵) کارکنان ممکن است در برابر کنترل های سازمانی به دلیل نظارت بیش از اندازه، تمرکز نامتناسب، بازخواست برای ناکارآمدی و یا میل به مسوولیت گریزی، مقاومت هایی داشته باشند. به طور کلی ریشه های مقاومت و مخالفت با کنترل را باید در چگونگی طرح کنترل، ویژگی های شخصی و روانی کنترل شوندهگان، چگونگی کنترل و ویژگی های روانی

1. Molins
2. Dessler
3. lawler & Ward
4. Griffin

کنترل کنندگان ، عوامل اجتماعی و گروهی و پیامدهایی که کنترل به دنبال دارد جستجو کرد . به نظر " لاولر " دلایل مقاومت در مقابل کنترل را باید موارد ذیل دانست :

- سبک تازه ای برای اندازه گیری و سنجش عملکرد مورد استفاده قرار گیرد .
- سیستم کنترل منجر به تعویض نظامی گردد که افراد سرمایه گذاری زیادی در جهت حفظ آن داشته اند .
- استانداردهای کنترل بدون مشارکت افراد تعیین شده باشند .
- نتایج کنترل به اطلاع افرادی که عملکرد آنها اندازه گیری شده است نرسد .
- نتایج کنترل به رده های بالاتر سازمان گزارش شود و در پاداش یا مجازات افراد مد نظر قرار گیرند .
- افراد تحت کنترل و متأثر از آن نسبتاً از امور همان طور که هستند ، راضی و خشنود باشند و خود را متعهد به سازمان بیندارند .
- افراد تحت کنترل و متأثر از آن از لحاظ عزت نفس و اقتدار طلبی در سطوح پایینی باشند.(ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹).

به طور کلی دلایل مقاومت در مقابل کنترل رامی توان به دو دسته به شرح زیر تقسیم کرد:

الف- دلایل منطقی : برخی از دلایل مقاومت کارکنان در مقابل کنترل معقول و منطقی به نظر می رسند، از جمله: استفاده از معیارهای ذهنی و سلیقه ای، عدم آگاهی کارکنان از معیارهای کنترل، عدم مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و اجرای کنترل، آگاه نکردن مدیران و افراد ذیربط از نتایج کنترل، استفاده از نتایج کنترل برای تنبیه و تهدید کارکنان، استفاده از شیوه های منفی مانند تحقیر و سرزنش در کنترل، قضاوت ها و برخورد های غیر عادلانه و تبعیض آلود.

ب- دلایل روانی : افراد معمولاً " بنا به علل روانشناختی در مقابل کنترل مقاومت می کنند. این عوامل شامل موارد ذیل است : احساس مورد تهدید قرار گرفتن عزت نفس، احساس ترس و تهدید به

دلیل علنی شدن تخلفات و کم کاری ها، احساس ترس به دلیل امکان در معرض خطر قرار گرفتن مقام و مزایا، و دارای روحیه آزادمنش بودن.

یکی از ایراداتی که به رویکرد نظارت مستقیم(سنتی) وارد است این است که اجرای این شیوه مستلزم بررسی منتقدانه و مقتدرانه از سازمان و واحدهای آن است. در این رویکرد کارکنان ناقص و دارای نظرات خام تشخیص داده می شوند که با تذکر، انتقاد و نظارت مداخله گرانه باید اصلاح شوند(ماتیو^۱، ۲۰۰۳: ۱۰۶).

به اعتقاد وایزینگر، انتقاد به مفهوم واقعی عبارت است از انتقال اطلاعات به دیگران، به نحوی که بتوانند آن را در جهت مصالح خود به کار برند. در صورتی که انتقاد به شکلی منفی همراه با عباراتی مخرب، تحقیر کننده و خصومت آمیز و به قصد عیب جویی . شماتت و خرده گیری از طرف مقابل بکار برده شود؛ حالت سازندگی خود را از دست داده و مانع رشد و پیشرفت می شود و نیز باعث واکنش های منفی در طرف مقابل می گردد(وایزینگر^۲، ۱۳۶۹).

همانطور که اشاره شد انتقاد یک جانبه و منفی ، انتقاد شونده را به واکنش منفی وا می دارد به طوریکه در اثر انتقاد نخست تصویری ذهنی از گناه ، تقصیر یا اشتباه به وجود می آید - ” من کار اشتباهی انجام داده ام ” و به دنبال آن موجی از خشم ، رنجش و حالت تدافعی همراه با نیاز به اثبات حقانیت پدید می آید . این قبیل احساسات در نهایت ممکن است به صورت واکنشهای غیر سازنده مانند انکار و اعتراض ، پرخاشجویی و یا پناه بردن به سکوتی سنگین ظاهر شوند .

۷- بهینه سازی نظارت مستقیم

هر چند نظارت مستقیم همراه با ایرادات و اشکالاتی است اما حذف کامل آن از سازمان لطمات جبران ناپذیری به دنبال خواهد داشت . از این رو با اصلاح نقاط ضعف آن باید از این فرایند در جهت بهبود عملکردها و افزایش اثربخشی استفاده کرد. راه کارهای مختلفی برای بهبود و سازنده شدن نظارت مستقیم قابل طرح است که مطرح نمودن همه آنها خارج از حوصله این نوشتار مختصر

-
1. Matiu
 2. Waizinger

است. لذا تنها با اشاره به مواردی که برای کاهش مقاومت در مقابل کنترل و حل مشکلات انسانی نظارت مستقیم در سازمان ها ضروری به نظر می رسد، اکتفا می شود:

۱-۷. استفاده از معیارهای دقیق، منطقی و منصفانه

استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیر منصفانه، موجب بی اعتماد شدن کارکنان به سیستم کنترل خواهد شد (استونر و ونکل^۱، ۱۹۸۶، به نقل از رضائیان، ۱۳۸۰: ۵۱۲). از این رو باید از معیارهای واقع بینانه، عینی و حتی المقدور کمی استفاده کرد تا از قضاوت ذهنی و شخصی ناظران در کنترل ممانعت شود.

۲-۷. پرهیز از کنترل شدید و افراطی

کنترل های افراطی "ممکن است قابلیت انعطاف و خلاقیت را محدود کنند و موجب تخریب روحیه کارکنان و کاهش کارایی افراد شود" (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۴۷۸). همچنین سلب اعتماد از کارکنان از نتایج کنترل افراطی است. علاوه بر این، افراط در کنترل و مراقبت، به ویژه از نوع شکلی و ظاهری آن "ممکن است در موقعیت هایی باعث ایجاد سپر ایمنی برای خطاکاران شود. به طور کلی افراط در مراقبت از بعضی از ابعاد هر پدیده یا بعضی از قسمت های آن، ممکن است باعث غفلت از سایر ابعاد یا بخش ها شود" (کریمیان، ۱۳۸۶، ۴۶). بر این اساس، صاحب نظران مدیریت بر رعایت اصل استثنا در کنترل (مدیریت مبتنی بر استثنا) تأکید می کنند. بر اساس این اصل، مدیریت از صرف انرژی و وقت برای کنترل برنامه های عادی و فعالیت های جاری خودداری می کند و تنها به موارد مهم و استثنایی می پردازد (بیرنس، ۲۰۰۷). در این راستا لازم است به سه نکته توجه کرد:

-
1. Astoner & Wenker
 2. Management By Exception (MBE)

۱-۲-۷. یکنواخت سازی و استاندارد کردن رفتارها و رویه ها: در صورتی که رویه ها یکنواخت شوند و استانداردهای عملکردی مشخص گردند، دیگر نیازی به صرف وقت و انرژی برای کنترل مستقیم برنامه های عادی نیست بلکه باید به موارد استثنایی پرداخت (بیرنس، ۲۰۰۷).

۲-۲-۷. محدود کردن کردن کنترل مستقیم به موارد مهم و استراتژیک: کنترل بیش از حد و تصمیم های اصلاحی زیاد، کارکنان و مدیران را تحت فشار قرار می دهد. از این رو باید تنها موارد مهم و نقاط استراتژیک تحت کنترل قرار گیرند (بیتل^۱، ترجمه حقیقی، ۱۳۷۹: ۲۷۹). نقاط استراتژیک مواردی هستند که بر اثربخشی سازمان تأثیر حیاتی دارند، توجه به آنها در اولویت قرار دارد و انحراف آنها از هدف ها باعث وارد آمدن لطمات جبران نا پذیری به سازمان خواهد شد.

۳) محدود کردن کنترل مستقیم به شرایط خاص: کنترل در همه زمان ها و شرایط نه امکانپذیر است، نه اقتصادی است و نه اصولاً ضرورت دارد؛ بنابراین لازم است کنترل محدود به شرایط خاص چون حوادث، بحران ها و موارد اضطراری گردد.

۳-۲-۷. کنترل مشارکتی: اغلب افراد نظارت مستقیم را تحمیلی و یک طرفه تلقی می کنند و لذا در مقابل آن مقاومت می کنند. مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و اجرای سیستم کنترل احتمال مقاومت آنان را کاهش می دهد (گریفین، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر، اگر کارکنان "در شکل گیری نظام و فرایند کنترل اشتراک مساعی داشته باشند، به سهولت آن را می پذیرند" (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۴۷۸) و نسبت به اجرای آن احساس تعهد می کنند.

۳-۷. توجه به تفاوت های فردی

ناظران در انتخاب شیوه های نظارتی و نحوه برخورد به هنگام بازرسی، باید تفاوت های فردی افراد تحت نظارت را مد نظر قرار دهند. زیرا همه افراد از نظر حرفه ای و فردی در یک سطح نیستند و

1. Bitel

لذا نباید در معرض نظارت یکسان قرار گیرند (بوچاما^۱، ۲۰۰۵: ۲۹۵). به هر حال، یک نظام کنترلی خوب قابلیت انطباق با تفاوت های فردی را دارد (رضائیان، ۱۳۸۰: ۵۰۸).

۴-۷. اصلاح مداری و مثبت نگری

ناظران و بازرسان باید دقت داشته باشند که هدف اصلی طرح های نظارت و بازرسی، اصلاح امور و حل و فصل خطاها و مشکلات و رفع موانع است، نه عیب جویی و مچ گیری، و نه تنبیه و مجازات افراد. تحقق این امر مستلزم این است که بازرسان منفی نگر نباشند و با نگاهی مثبت، فرایند کنترل را انجام دهند. این نگاه ایجاب می کند، در کنار توجه به نقاط ضعف، نقاط قوت نیز مورد توجه قرار گیرند. "ترویج فرهنگ اعتماد به دیگران و پایبندی به اصل برائت موجب می شود تا کنترل مثبت نگر توسعه یابد و افراد، گروه ها یا سازمان های تحت نظارت با علاقه مندی و انگیزه به کنترل شدن تن دهند" (اعرابی، به نقل از دهقانان، ۱۳۸۶: ۱۹).

۵-۷. توجه به رشد و بالندگی کارکنان

مثبت نگری و اصلاح مداری ایجاب می کند که به نظام نظارت به عنوان عاملی جهت رشد و بالندگی کارکنان نگاه کرد. نظارت کارکنان توسط مدیران و بازرسان باید زمینه های رشد حرفه ای، افزایش مسئولیت پذیری و سازگاری و بلوغ بیشتر را در کارکنان فراهم سازد (بوچاما، ۲۰۰۵: ۲۹۰).

۶-۷. بازخورد به موقع

یک نظام کنترل اثربخش باید به موقع در مورد نتایج کنترل به کارکنان بازخورد دهد (بیرنس، ۲۰۰۷). بنابراین، "اطلاعات مربوط به انحرافات باید هرچه سریع تر بین مدیریت و کارکنان مبادله شود. این اطلاعات و بازخورد باید از دقت لازم برخوردار باشد، زیرا نتیجه بستگی به صحت اطلاعات

1. Buchama

دارد" (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۴۷۹). بازخورد به موقع ممکن است به صورت شناسایی و قدردانی سریع از افرادی باشد که مطابق استانداردها عمل کرده اند. این شناخت و قدردانی موجب بهبود روحیه و افزایش اعتماد کارکنان به نظام کنترل می شود.

۷-۷. رعایت روابط انسانی در هنگام نظارت

یکی از دلایل مقاومت در مقابل نظارت نوع رابطه بین بازرسان و نظارت شوندگان است که معمولاً یک رابطه مستبدانه، خشک، بسیار رسمی و مبتنی بر ترس، خصومت، سوء ظن و تملق می باشد (ماتیو، ۲۰۰۳: ۱۰۶). شیوه های منفی و مخربی چون انتقاد منفی که همراه با تحقیر، سرزنش و تنبیه کارکنان صورت می گیرند و معمولاً در حین یا پس از اتمام نظارت بکار برده می شوند، به احتمال قوی موجب تضعیف روحیه و رفتارهای دفاعی در افراد می گردند. نظارت مستقیم و نتایج آن در صورتی تأثیر بیشتری بر افراد خواهد داشت و موجب جلب اعتماد آنان خواهد شد که مبتنی بر عدالت، احترام متقابل، همکاری، روابط دوستانه، برخوردهای مؤدبانه، صداقت و واقع بینی باشد.

۷-۸. قضاوت عادلانه و بی طرفانه

قضاوت ذهنی و شخصی و بدون اتکا به اطلاعات واقعی ممکن است سبب برخورد و تعارض در سازمان شود (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۴۷۸). ناظران و بازرسان باید نسبت به سازمان و کارکنان و فعالیت های آن نظر منصفانه و بیطرفانه و خالی از حب و بغض اظهار دارند و در اظهار نظرهای تخصصی خود تحت تأثیر اعمال نفوذها، فشارها و خواسته های نابجای احتمالی برخی از افراد یا گروه های ذینفع قرار نگیرند. و به غیر از ملاحظات حرفه ای و فنی هیچگونه ملاحظات و تأثیرات دیگری در چگونگی قضاوت وی نسبت به امور تحت رسیدگی و عقیده ای که در پایان نظارت و بازرسی در طی گزارش خود اظهار می نماید دخیل نباشد.

۸. نتیجه گیری

نظارت مستقیم یا برونی، کنترل نظام مند یا بوروکراتیک و اعتماد به خودکنترلی فردی سه رویکرد اصلی در کنترل هستند که برحسب ضرورت و سایر عوامل توسط مدیران مورد استفاده قرار می گیرند. نظارت مستقیم که به صورت بازدید و نظارت شخصی مسئولین، بازرسی و نظارت تیمی، گزارش گیری مستقیم و شفاهی انجام می شود، در سازمان های نظامی و انتظامی مورد توجه قرار دارد. این نوع نظارت موجب دستیابی بدون واسطه مدیران به اطلاعات، آگاهی مستقیم مدیران از کمبودها و مشکلات و انجام امور با توجه و دقت بیشتر توسط کارکنان می شود؛ و ضامن اجرای بهینه برنامه ها، دستورالعمل ها و مقررات در سازمان خواهد بود. هابس و سایر پیروان مکتب اصالت قدرت از بین فلاسفه، همچنین، تیلور و سایر طرفداران نظریه مدیریت علمی از بین صاحب نظران مدیریت، از جمله مبلغان و مروجان نظارت مستقیم در جوامع و سازمان ها هستند.

درعینحال، این رویکرد توسط صاحب نظران "مکتب انسان گرایی در مدیریت"، از جمله مک گرگور و آرگریس و سایر صاحب نظران مدیریت نوین مورد انتقاد قرار گرفته است. این انتقادات بیشتر مربوط به مشکلات انسانی این نوع از نظارت می باشد و مواردی چون ممانعت از رشد انسانی، ایجاد تفکر بسته و محدود نگری در کارکنان، مانع خلاقیت و روحیه نوآوری در کارکنان شدن، عدم توجه به کرامت و عزت نفس افراد و تمسک ناظران به رفتارهای منفی چون خرده گیری، سرزنش و تحقیر افراد در حین یا پس از بازرسی، را در بر می گیرد. همه اینها موجب تضعیف روحیه، واکنش های دفاعی و مقاومت کارکنان در مقابل کنترل می گردد. طبعاً "این مشکلات، اثربخشی نظارت مستقیم را به چالش می طلبند.

از این رو، لازم است با انجام اقدامات اصلاحی و رفع نقاط ضعف نظارت مستقیم، از این فرایند در جهت بهبود عملکردها و افزایش اثربخشی استفاده کرد. برای کاهش مقاومت در مقابل کنترل و حل مشکلات انسانی نظارت مستقیم اجرای راه کارهایی از قبیل استفاده از معیارهای دقیق، منطقی و منصفانه، پرهیز از کنترل شدید و افراطی، مشارکت دادن کارکنان در برنامه ریزی و اجرای سیستم

کنترل، توجه به تفاوت های فردی، اصلاح مداری و مثبت نگری، توجه به رشد و بالندگی کارکنان، بازخورد به موقع و شناسایی و قدردانی سریع از افراد، رعایت روابط انسانی در هنگام نظارت، قضاوت عادلانه و بی طرفانه و مانند آن ضروری است.



منابع و مأخذ فارسی

۱. ایران نژاد پاریزی، مهدی، گهر، ساسان (۱۳۷۵). «سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل»، چاپ سوم، تهران: مؤسسه بانکداری.
۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۵). «اصول و مبانی مدیریت»، تهران: نشر مدیران.
۳. ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). «مدیریت تعارض»، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
۴. بینگهام، جان و دیویز (۱۳۷۳). «تجزیه و تحلیل سیستم‌ها»، ترجمه احمد عزیزی، تهران: سازمان حسابرسی.
۵. بیتل، لستر (۱۳۷۹). «آموزش مدیریت در ۳۶ ساعت»، ترجمه محمدعلی حقیقی و محمدمهدی علیمردانی، چاپ اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۶. پاکارد، ونس (۱۳۷۰)، «آدمسازان»، ترجمه حسن افشار، چاپ اول، تهران: بهبهانی.
۷. پرهیزگار، کمال، (۱۳۷۵). «تئوری های مدیریت»، چاپ سوم، تهران: مؤلف.
۸. خدمتی، ابوطالب، شفیعی، آقاپیروز (۱۳۸۲). «مدیریت علوی»، چاپ دوم، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
۹. دهقانان، حامد (۱۳۸۶). «سازوکارهای نظارت و بازرسی نظام اداری در قانون مدیریت خدمات کشوری»، نشریه نظارت و بازرسی، شماره ۲.
۱۰. رضائیان، علی (۱۳۸۰). «مبانی سازمان و مدیریت»، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
۱۱. ساعتچی، محمود (۱۳۷۰). «روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت» چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۲. کریمیان، محمدوزین (۱۳۸۶). «رویکردهای حقوقی و مدیریتی در نظارت و بازرسی»، نشریه نظارت و بازرسی، شماره ۱.
۱۳. کیا، منوچهر (۱۳۷۳). «تئوری های مدیریت و مدل های سازمان»، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.
۱۴. طبرسا، غلام علی (۱۳۸۰). «تبیین ویژگی های نظام بازرسی اثربخش»، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، نشر سازمان بازرسی کل کشور.
۱۵. مک گریگور، داگلاس (۱۳۸۱). «چهره انسانی سازمان»، ترجمه وزیر سابق، حسین. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، وایزینگر، هندری (۱۳۶۹). «هیچکس کامل نیست»، ترجمه پریچهر معتمد گرجی، تهران: مروارید.

منابع و مأخذ انگلیسی

1. Brooks, Nancy, J., Solloway, S. G. & Allen, L. A. (2007) ," Instructional Supervision and Curriculum Monitorin." Journal of Personnel Evaluation in Education, Springer Netherlands, Vol.20 No.1-2.
2. Bouchamma, Yamina.(2005), "Evaluating Teaching Personnel. Which model of Supervision do Canadian Teachers Prefer?" , Journal of Personnel Evaluation in Education, Springer Netherlands, Vol.18, No. 4, 289-308.
3. Byrnes, William J.(2007)," Management and the Arts", third ed. Focal Press.
4. Crary, Ryland W.(1996)," Humanizing The School", New York: Alfred A. Knopf, Inc.
5. Glicman, C. D. and etc." Supervision of Instruction, a Developmental Approach", 3th.ed. , mass: Allyn and Baacon, 1995.
6. Griffin, Ricky W.(2005)," Management", 8th.ed. Boston: Houghton Mifflin.
7. Matthew, Joseph, Grow Garry(2003), "Being and Becoming a Princi pal", 103-125.
8. Mullins, Laurie J. (1996) " management and organizational behavior " ; 2 nd , ed . Pitman
9. Zorga, Sonja (2007)," The Development of Consciousness Through the Supervision Process". International Journal for the Advancement of Counselling. Vol. 29, No. 3-4.

