

# نظارت و سیستم

فتح الله مکی

اشاره:

مسأله نظارت که با مکانیسم‌هایی نظیر بازرسی و کنترل صورت می‌گیرد، می‌باید مبتنی بر نوعی نگرش و به عبارت بهتر تحلیل سیستمی متحقق گردد. در کشور ما متأسفانه مسأله سیستم‌ها و اهمیت آنها هنوز در همه سطوح جایگیر نشده و علی‌الخصوص در موضوع نظارت و بازرسی و کنترل نهادها، سازمان‌ها و برنامه‌ها، ضعف‌های عمده‌ای وجود دارد. متخصصان برنامه‌ریزی و اقتصادی و اجتماعی - و حتی سیاستمداران - معتقدند که یکی از کلان‌ترین اقلام زیان‌های وارده بر برنامه‌های کشور، به ضعف نظارت باز می‌گردد، به نحوی که نظارت گریزی خصیصه بسیاری از نهادهای ماست. با توجه به این مسائل در مقاله ذیل نویسنده کوشیده است براساس پژوهش‌های علمی و تجربیات عملی، برنامه‌ای برای نگرش و طراحی سیستمی نظارت ارائه دهد. این مطلب از روزنامه همشهری شماره ۲۳۹۱ استفاده شده است.

## برداشت و تعریفی بر اساس اصول

### علم سیستم‌ها از بازرسی

کسانی که با علم سیستم آشنایی دارند و می‌دانند که به سرعت طراحی سازمان‌های اداری و صنعتی به این سمت پیش می‌رود، به خوبی مطلعند و ویژگی عمده برداشت‌های سیستمی، یکی هدف‌گذاری و مقایسه دائمی اهداف حقیقی و خروجی‌های واقعی سیستم جهت تعیین خطا از معیار است و دیگری نمونه‌گیری یا کنترل خروجی‌ها که توسط باز خورد صورت می‌پذیرد. پس بر این اساس مدیرانی که سازمان‌های خود را بر اساس علوم سیستم طراحی می‌کنند به صورت قطع و یقین کنترل را پذیرفته‌اند و دیگر نیازی به توضیح ضرورت کنترل برای آنها وجود ندارد و لیکن در آنجا ظرایف و دقایق تعیین هدف، طراحی سیستم و راه‌اندازی و نظارت بر آن سیستم و پویایی سیستم است که فکر مدیر را به خود مشغول می‌دارد. بنابراین با یک چنین تفکر و نگرشی مأموریت عمده سیستم‌های کنترل بازرسی و نظارت را بدین گونه می‌توان تعریف کرد: مقایسه دائمی خروجی سیستم یا زیر سیستم‌ها با هدف و سعی در اصلاح و بهبود مغایرت‌ها از طریق بهبود در عملکرد سیستم یا تغییر ورودی‌ها و یا اثرگذاری بر سیستم بوسیله سایر عوامل (عامل اختلال). به نظر می‌رسد سازمان‌ها و مدیران آنها به یکی از علل ذیل همواره با کنترل، بازرسی و نظارت دچار درگیری و تنش هستند:

۱- به علت وجود تخلفات و عدم

حصول نتایج مورد توقع در سازمان‌ها، مدیران برای حفظ موقعیت خود از کنترل، بازرسی و نظارت بیم داشته و از آن گریزانند و حتی عملکرد سازمان‌های خود را جهت تحکیم موقعیت‌شان واژگونه جلوه می‌دهند.

۲- تعدد سازمان‌های کنترل و نظارت و نبود مرزبندی صحیح بین مأموریت‌های این سازمان‌ها که عملاً مدیران را از جوابگویی برای یک موضوع خاص به مراجع مختلف خسته نموده و یا اینکه با پناه بردن به یکی از این سازمان‌ها از جوابگویی و پاسخگویی به دیگران می‌گریزند.

۳- عدم ارتباط با نظام قانونگذاری کشور و عدم تطبیق مشی این سازمان‌ها با قوانین جاری کشور.

۴- عدم کنترل بر روی سازمان‌های کنترل کننده که به مرور زمان باعث شده عملکرد این سازمان‌ها برای مخاطبینشان شفاف و روشن نباشد.

۵- تولید انبوه بسیاری از مقررات و رویه‌های دست و پاگیر از سوی این سازمان‌ها که عملاً تورم قوانین و مقررات را به جای رسیدگی به مغایرت‌ها و یا صحت نهادن بر عملکردهای صحیح به ارمغان آورده.

### شناخت اهداف و الویت بندی‌های آنها

در طراحی سازمان‌ها بر اساس نظریه سیستمی اولین و مهمترین امر شناخت اهداف و قابل سنجش نمودن آن است، زیرا اگر یک سیستم به تعداد  $n$  خروجی در

زمان‌های مختلف داشته باشد، سیستم بایستی بتواند به صورت خودکار یا به طرق دیگر خروجی‌ها را کمی نموده و آن را با هدف مقایسه نماید و مغایرت را برطرف کند. این امر در سیستم‌های اداری و اجتماعی و حتی صنعتی بسیار پیچیده‌تر از این نوع عملکرد در یک مدار الکترونیکی است. در این روش در شروع کار مشکلاتی مانند تعریف هدف، کمی کردن اهداف و خروجی‌ها، مقایسه آنها، اصلاح مغایرت‌ها، زمان انجام این عملکرد و به روز نگاه داشتن سیستم وجود دارد که با گذر از این مرحله بسیاری از مشکلات دیگر را نخواهیم داشت.

اما در تعریف اهداف لحاظ کردن مسائل زیر بسیار ضروری است:

۱- هدف بر اساس توانایی‌های واقعی و امکانات فعلی طراحی شود، در طراحی سیستم توانایی مدیران که از عمده ورودی‌های سیستم‌ها هستند و اساسی‌ترین نقش آفرینان سازمان‌ها می‌باشند بایستی به صورت نرمال و استاندارد فرض شود، نه اهداف سیستم بر اساس حضور و نقش‌آفرینی ابر مدیران طراحی شود و نه مدیران فاقد صلاحیت‌های لازم، زیرا ما سیستم را برای یک دوره‌ای از زمان و فارغ از وابستگی آنها و افراد و امکانات خاص طراحی می‌کنیم.

۲- اهداف سیستم بایستی به گونه‌ای تعریف شوند که ساده‌تر قابل کمی کردن باشند.

۳- از هدف‌گذاری غیرقابل وصول و بسیار رویایی بایستی پرهیز نمود.

۴- به این اهداف گروه یا کمیته‌های منتخب بایستی با روشهای مقداری که شاید بهترین آنها در این موارد AHP باشد نسبت به اولویت‌بندی هدفها اقدام نماید. در طراحی سیستم بایستی بدانیم که اهداف در زمان‌های مختلف گاهی حذف شده و اهداف دیگری جایگزین آنها می‌شود، گاهی اولویت خود را از دست می‌دهند این به عامل پویایی سیستم و به روز بودن آن برمی‌گردد.

۵- در تعریف اهداف گروه‌های با تجربه از درون سیستم و از سازمان‌های همکار بایستی دخالت داشته باشند این مهم به واقعی‌تر شدن هدف‌گذاری کمک شایانی می‌نماید.

۶- در هدف‌گذاری در سیستم‌های کنترل، بازرسی و نظارت بایستی اهداف و مغایرت‌ها فقط بر روی نیروی انسانی طراحی نشوند زیرا امکان دارد که سایر اجزاء سیستم در ایجاد مغایرت نقش داشته باشند.

۷- در هدف‌گذاری بایستی به نیروی انسان نگرشی دقیق و عمیق‌تر داشت و بدانیم تصمیم‌گیری و نظریه‌پردازی و سنجش عملکرد نیروی انسانی با برخورد به یک ماشین و سایر مؤلفه‌های یک سیستم بسیار متفاوت است.

لازم به ذکر است با هدف‌گذاری صحیح و اخذ خروجی صحیح از سیستم و در همه زیر سیستم‌ها، در حقیقت ما واحدهای کنترل کیفی زنده‌ای را در جابه‌جای سازمان بدون اینکه حضور فیزیکی داشته باشند طراحی و نصب نموده‌ایم. از طرفی با این نحوه عملکرد از آنجایی که خروجی سازمان شفاف است استفاده کنندگان از خروجی‌های سیستم به راحتی می‌توانند در خصوص سیستم قضاوت مطلوبی را داشته باشند. در یک سازمان کنترل، بازرسی و نظارت اهدافی را به شرح زیر می‌توانیم جهت طراحی سیستم تعریف نمائیم:

۱- شناسایی محیط‌های هدف و نشانگاه‌های لازم اعم از افراد و سازمان‌ها و

تشکیل شناسنامه برای آنها.

۲- شناسایی نشانگاه‌های درون سازمان کنترل، بازرسی و نظارت جهت کنترل درون سیستم.

نظامنامه آموزشی، نظامنامه ارزشیابی و ارتقاء پرسنل بازرسی و همچنین طراحی سایر زیر سیستم‌های مورد نیاز مانند سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) و سیستم پشتیبانی مدیریت (DSS) و از این قبیل.

۶- تطبیق کلیه عملکردهای سیستم کنترل، نظارت و بازرسی با ملاک‌ها و ضوابط اسلامی و اصلاح آنها بر این اساس.

۷- تدوین تجارب سازمان بازرسی و نظارت تا به حال و تشکیل گروه‌های کار جهت تدوین برنامه‌های آتی سازمان حتی‌الممکن از درون سازمان.

۸- تبادل اطلاعات بین سازمان‌های همکار و سازمان‌هایی که ارتباط با آنها ضروری است در حد برآورده شدن اهداف به ویژه ایجاد ارتباط تنگاتنگ با قوه قضائیه.

۹- تدوین متدولوژی‌ها و فرمت‌های اخذ ورودی‌های سیستم کنترل، نظارت و بازرسی.

۱۰- به روز و به هنگام نمودن عملکرد بازرسی.

۱۱- تطبیق عملکرد بازرسی با قانون و تفهیم و آموزش آن به تمامی سازمان‌های هدف و همکاران.

۱۲- تدوین نظامنامه آموزشی برای درون سازمان و متدولوژی آموزش سازمان‌ها و افراد هدف.

۱۳- تدوین راهبردها و رویه‌ها جهت رسیدن به اهداف و مأموریت سازمان و به روز نگهداشتن آنها.

۱۴- طراحی شبکه جمع‌آوری اطلاعات و اخبار از طریق آشکار، پنهان و لوازم و ابزار فنی در حد مأموریت و شرح وظایف سازمان کنترل، نظارت و بازرسی. پس از مرحله انتخاب اهداف و کمی نمودن آنها بایستی اتوبان‌ها (راهبردها) و خیابان‌ها و کوچه‌ها (رویه‌ها)ی رسیدن به این اهداف را معین نمود.

چرا در طراحی سازمان نظارت، کنترل و بازرسی از روش سیستمی استفاده می‌کنیم؟

۳- قابل سنجش نمودن کلیه نمونه‌هایی که، چه به عنوان هدف، چه به عنوان خروجی و یا ورودی‌های سیستم قرار می‌گیرد. برای این منظور لازم است کمیته‌های کاری درون و بیرون سیستمی تشکیل گردد.

۴- تعریف کلیه الفاظ یا اصطلاحات مورد استفاده و همچنین رسم دیاگرام گردش هر نوع فعالیت در سازمان کنترل، نظارت و بازرسی.

در طراحی سیستم بایستی بدانیم که اهداف در زمان‌های مختلف گاهی حذف شده و اهداف دیگری جایگزین آنها می‌شود، گاهی اولویت خود را از دست می‌دهند این به عامل پویایی سیستم و به روز بودن آن برمی‌گردد.

۵- طراحی سیستم براساس مأموریت و اهداف مشتمل بر چارت سازمانی،

هستند که در حالت واقعی این دوره را طی می‌نمایند و در بدترین شرایط قبل از رسیدن به یک دوره دچار مرگ زودرس می‌شوند و از بین می‌روند:

معمولاً در سازمان‌های کنترل، نظارت و بازرسی برای حل مسائل و برطرف نمودن مشکلات اولین راه حلی که به نظر مسئولین ذیربط می‌رسد هجوم همه جانبه به نیروی انسانی در رده‌های مختلف می‌باشد در صورتی که شاید اصولاً نیروی انسانی یا نقشی در این مشکلات نداشته باشد یا نقش بسزایی در آن نداشته باشد.

- ۱- دوران ایجاد
- ۲- دوران طفولیت
- ۳- دوران رشد سریع
- ۴- دوران بلوغ
- ۵- دوران تکامل
- ۶- دوران ثبات
- ۷- دوران اشرافیت
- ۸ و ۹- دوران‌های بوروکراسی اولیه و ثانویه
- ۱۰- دوران مرگ

مدیران و کارگزاران توانا همواره سعی می‌کنند سازمان را در دوران رشد و تکامل و ثبات نگاه دارند.

و یک نکته بسیار اساسی که بایستی از آن اجتناب شود این است که معمولاً در سازمان‌های کنترل، نظارت و بازرسی برای حل مسائل و برطرف نمودن مشکلات اولین راه حلی که به نظر مسئولین ذیربط می‌رسد هجوم همه جانبه به نیروی انسانی در رده‌های مختلف می‌باشد در صورتی که شاید اصولاً نیروی انسانی یا نقشی در این مشکلات نداشته باشد یا نقش بسزایی در آن نداشته باشد. در اینجا لازم است که تأکید نمائیم هدف ما براتت یکسره نیروی انسانی از خطا و مشکل نمی‌باشد و هدف بیان این مطلب است که شاید سایر مؤلفه‌های سیستم و یا اجزاء آن باعث بوجود آوردن مغایرت‌ها شده باشند و با

انواع مشکلات می‌توان بر آنها فائق آمد. مدیران و سازمان‌های موفق، آنهایی هستند که توانسته‌اند مشکلات را دسته‌بندی کنند و مشکلات واقعی را برطرف نمایند و با مشکل‌نماها خود را سرگرم ننموده و از بیراهه با مشکل برخورد ننمایند، وجود مشکل در سازمان‌ها بسیار بدیهی و واضح است اما دانستن اینکه کدام مشکل طبیعی و کدام غیرطبیعی است حائز اهمیت است. سیستم وقتی بی‌مشکل است که در آن تحول و حرکتی وجود نداشته باشد، به عبارت دیگر مرده باشد و تا وقتی که سیستم فعالیت می‌کند مغایرت وجود دارد و تا زمانی که مغایرت وجود دارد ما نیاز به بازرسی، کنترل و نظارت داریم. در دوره عمر یک سازمان ۴ گونه مشکل می‌تواند وجود داشته باشد:

- ۱- مشکلات حسی (Sensational): این نوع مشکلات در یک دوره از حیات سازمان به صورت طبیعی افتاده و در همان دوره از بین می‌روند.
- ۲- مشکلات انتقالی (Transitional): این مشکلات طبیعی هستند و با عبور از یک دوره حیات به دوره حیات دیگر سازمان از بین می‌روند.

سیستم وقتی بی‌مشکل است که در آن تحول و حرکتی وجود نداشته باشد، به عبارت دیگر مرده باشد و تا وقتی که سیستم فعالیت می‌کند مغایرت وجود دارد و تا زمانی که مغایرت وجود دارد ما نیاز به بازرسی، کنترل و نظارت داریم.

- ۳- مشکلات پیچیده (Complexity): مشکلاتی هستند که مدیر از حل آنها بر نمی‌آید و لیکن مشکلات بسیار بزرگ نیستند.

۴- مشکلات آسیب‌رسان (Pathology): مشکلاتی که بزرگ هستند و مدیر نمی‌تواند آنها را حل کند. مشکلات نوع ۳ و ۴ را با کمک گرفتن از بیرون سازمان بایستی حل نمود. بد نیست بدانیم سازمان‌ها دارای دوره حیاتی

همانگونه که می‌دانید پس از انقلاب صنعتی تاکنون فلسفه نگرش به مدیریت سازمان‌های مختلف دستخوش تغییرات و تحولات عظیمی گردیده است. اولین نظریات، نظریه کلاسیک‌ها و سپس نظریات رفتاری نئوکلاسیک و نوع دوستی صنعتی و در خاتمه نظریه نوین مدیریت و سازماندهی براساس تئوری سیستم مطرح گردید. در همه این نظریات تا حد زیادی به استفاده از روش‌های مقداری و آماری و همچنین علوم رفتاری و روانشناختی توجه شده است، اما در نظریه سیستمی به صورتی ذاتی و نه عارضی به این مسائل توجه می‌شود. از عمده صفات نظریه طراحی سازمان بر اساس نگرش سیستم به شرح زیر است:

- ۱- کنترل جزء ذات سیستم و زیرسیستم می‌باشد به همین علت از روش‌های آماری و مقداری نمودن و سایر روش‌های اینگونه دائم باید بهره جست.
  - ۲- سیستم بر مبنای هدف طراحی می‌شود و هر لحظه خروجی‌ها با هدف مقایسه می‌شوند و اهداف قابل جایگزینی و الویت‌بندی مجدد است.
  - ۳- نگرش به مسائل، نگرشی کل‌گرایانه است و از پرداختن به جزئیات کم اثر و مشکلاتی که تأثیرات کمی در روند اخذ نتایج است صرف نظر می‌شود.
  - ۴- اندازه‌گیری بهره‌وری و کارایی به سهولت صورت می‌پذیرد.
- لازم به ذکر است در طراحی و راه‌اندازی سیستم تغییرات بایستی در گوشه‌ای از سازمان این محیط هدف صورت پذیرد، قبل از صرف هزینه و خودکار نمودن فرآیندها بایستی سیستم به صورت دستی اصلاح شود و در نهایت در صورت نیاز برای فعالیت‌های تکرار و انبوه از سیستم‌های مکانیزه بهره برد.

**طبقه‌بندی مشکلات در سازمان‌ها**  
در سازمان‌های کنترلی معمولاً از مشکل صحبت می‌شود. شاید طرح این واژه خود اثری منفی در ذهن پرسنل این سازمان‌ها بگذارد ولی با اندک شناختی از

برطرف نمودن آنان مشکل نیز برطرف گردد و حتی در پاره‌ای از موارد سیستم به نوعی طراحی شده است که برای نیروی انسانی مشکل‌آفرینی می‌نماید و ارزنده‌ترین عامل از عوامل سازمانی را یا خنثی یا کم اثر یا قربانی می‌نماید و نکته قابل توجه دیگر این است که در نظام‌های بازرسی ما وظیفه ارتقاء سطح پرسنل، رعایت کرامت انسانی آنها و تشویق آنها را نیز داریم و نبایستی با یک اندیشه و نگرش منفی همواره به دنبال یافتن خطا باشیم در صورتی که بایستی به همان میزان که به دنبال یافتن خطاها و برطرف نمودن آنها از راه‌های اصولی هستیم به دنبال تدوین و شناسایی نکات مثبت و ارتقاء و تشویق آنها نیز بوده باشیم.

### نحوه اخذ نمونه از سازمان‌های هدف و بعضی از روش‌های قابل سنجش نمودن خروجی‌ها

در یک سازمان که بر اساس تئوری سیستم طراحی گردیده است به صورت طبیعی اگر آن سازمان درگیر فعالیت‌های اجتماعی و یا اقتصادی باشد ده‌ها خروجی و ورودی به صورت همزمان وجود دارد. همواره خروجی‌های سیستم جهت سنجش با هدف سیستم بایستی پردازش گردند، این نکته مورد توجه کارشناسان است که این زمان آنقدر طولانی و این عملکرد آنقدر پیچیده نباشد که ما همواره در ارائه پاسخ به مشتریان سیستم دچار مشکل باشیم و یا به قولی خروجی ما نوشدارو پس از مرگ سهراب باشد. بدین منظور موارد ذیل به عنوان نمونه پیشنهاد می‌گردد:

**نبایستی با یک اندیشه و نگرش منفی همواره به دنبال یافتن خطا باشیم در صورتی که بایستی به همان میزان که به دنبال یافتن خطاها و برطرف نمودن آنها از راه‌های اصولی هستیم به دنبال تدوین و شناسایی نکات مثبت و ارتقاء و تشویق آنها نیز بوده باشیم.**

۱- طراحی و اخذ گزارش‌های استاندارد از سیستم‌های هدف و نشانگاه‌ها مانند تعداد نیرو، هزینه، بودجه، نفر هزینه و از این قبیل اطلاعات که بسته به موارد این اطلاعات می‌تواند گسترده یا محدود باشد.

۲- تشویق همه سیستم‌ها و سازمان‌های هدف به تدوین بودجه اجرایی (Performance Budget) به جای بودجه برنامه‌ای (Program Budget)

۳- اخذ گزارش‌های ادواری (در راستای اهداف نظارتی سازمان) از سازمان‌هایی که در آنها اخذ اینگونه گزارشات لازم است. استفاده از روش مقایسه‌ای چک لیست (Check list) که امروزه در تمام سازمان‌های کنترل، نظارت و بازرسی متداول است، چه به صورت ادواری و چه قبل از انجام عملیات بازرسی.

۴- اخذ آمار و اطلاعات معمولی که سازمان‌ها به صورت دوره‌ای منتشر می‌نمایند مانند گزارش بازرسان قانونی و تراز در شرکت‌ها و یا سایر گزارشات آماری مربوط به سازمان‌های هدف.

۵- تشکیل کمیته‌ای جهت طراحی سایر روش‌های ابتکاری و قابل سنجش با در نظر گرفتن اولویت‌بندی نشانگاه‌ها و همچنین سرعت نیاز به این اخبار.

استفاده از روش‌های اخذ نمونه از محیط‌های هدف و مقداری کردن خروجی‌ها همواره بستگی به نوع محیط هدف، مراکز و قدرت در آن محیط، کانون‌های اخذ تصمیم، شبکه‌های ارتباطی مختلف و... دارد.

امروزه مشخص شده هدف نهایی اخذ جواب قابل قبول است، حال این جواب از یک روش بسیار ساده به دست می‌آید یا از نوشتن معادلات بسیار پیچیده. جواب قابل قبول جوابی است که پاسخگوی نیازها در زمان مشخصی باشد. اگر استفاده از روش‌های مقداری نمودن ما را از این هدف به صورت چشمگیر و قابل ملاحظه‌ای دور

نگه دارد بهتر است در آن موارد خاص از این روش‌ها اجتناب شود. هم اکنون در کشور ژاپن مدل‌ها را به روش‌های بسیار ساده ریاضی طراحی و شبیه سازی می‌کنند. مجدداً تأکید می‌گردد که استفاده از روش‌های اخذ نمونه از محیط‌های هدف و مقداری کردن خروجی‌ها همواره بستگی به نوع محیط هدف، مراکز و قدرت در آن محیط، کانون‌های اخذ تصمیم، شبکه‌های ارتباطی مختلف و... دارد.

### در سازمان‌های کنترل، بازرسی و نظارت از چه وسایلی می‌توان بهره برد؟

متأسفانه بر اساس یک سنت و رویه غلط تصور می‌شود که سازمان‌های بازرسی فقط می‌توانند از بعضی از ابزار جمع‌آوری آشکار استفاده نمایند و آنها حق بهره بردن از ابزار و امکانات قانونی جمع‌آوری پنهان توسط شبکه منابع و ابزار فنی را در راستای مأموریت‌های تعریف شده ندارند. امروزه در تمام سازمان‌های کنترلی به این نتیجه رسیده‌اند که برای رسیدن به اهداف طبق ضوابط و مقررات وقتی آن سازمان موفق است که بتواند از ترکیبی از ابزارهای کنترلی استفاده نماید و اگر نتواند در راستای رسیدن به اهداف خود از همه این امکانات بهره برد یا هرگز موفق به حل مشکلات و مسائل نخواهد شد و یا اینکه در زمان معین موفق به دستیابی به جواب مسائل نخواهد گردید و اصولاً بایستی توجه داشته باشیم همانقدر که ابزار جمع‌آوری در سازمان‌های حفاظتی در جهت اهداف آنها مؤثر و لازم هستند در سازمان‌های بازرسی نیز لازم و ضروری می‌باشند، چون همواره متخلفین سعی می‌کنند با پیچیده‌ترین روش‌ها اثری از جرم بجای نگذارند و هر چه روش‌های جمع‌آوری پیچیده‌تر گردد روش‌های ارتکاب به جرایم و تخلفات نیز پیچیده می‌باشند. البته اگر هر سیستمی به شرح وظایف و مأموریت محوله خود پردازد با تبادل اطلاعات می‌تواند ضمن پر نمودن خلأ اطلاعاتی سازمان‌های همکار با تمرکز

### عوامل مؤثر در رفتار فردی

۱- عوامل ادراکی: ادراک مفهومی است که در نتیجه اطلاعات حسی حاصل می‌شود. البته ما همواره از بین هزاران و میلیون‌ها ورودی از طریق احساس آنهایی را بر می‌گزینیم که به آن نیاز داشته باشیم، در غیر این صورت در تحلیل داده‌ها و فرآیند تصمیم‌سازی دچار مشکل خواهیم گردید. البته برحسب تجربیات، سابقه ذهنی، محیط و ارزش‌های فرهنگی و مطالب دیگر در ادراک فرد اثر بسزایی دارد. بنابر این ما راهی نداریم بجز اینکه همواره بهره خروجی و یا خروجی را مورد سنجش با شاخص هدف قرار دهیم، بویژه در بازرسی که در آن مسائل زیر مؤثر است:

- ۱- ویژگی‌های فرد و سازمانی که مورد قضاوت قرار می‌گیرد
  - ۲- فردی که قضاوت می‌کند
  - ۳- موقعیت خاص انجام این قضاوت
- در اینجا ملاحظه می‌شود که به صورت مدل در آوردن حرکات و رفتار آدمی بویژه آنگاه که در تعامل با افراد و مؤلفه‌های دیگر است در رشته‌های علوم اداری بسیار پیچیده و گاهی غیرممکن است، در صورتی که در یک کارخانه تعامل بین انسان و ماشین بیشتر قابل سنجش و نرمال و استاندارد نمودن است. گاهی که ما از مدل کردن رفتارها و سنجیدن آنها عاجز می‌شویم بهترین روش ایجاد فضای مقایسه تحت شرایط نسبتاً مساوی است که چارت سازمان پیشنهادی ما این شرایط را فراهم می‌آورد. البته تکرار عمل و سعی و خطا نیز در این زمینه به ما کمک می‌کند.

- ۲- انگیزش: انسان همواره بین یک تنش و ارضاء آن سیر می‌کند اگر نتواند در بین این دو به صورت صحیح گام بردارد دچار مشکل می‌شود در اینجا است که نقش سازنده آموزش و الگوبرداری رفتاری مشخص می‌گردد. انسان در اثر گرسنگی و تنش ناشی از آن به سمت خوردن غذا رفته و از خوردن غذای مورد نظر خود ارضاء می‌شود.

سازمان و تمامی خروجی‌های زیر سیستم‌ها.

۲- ارزشیابی و سنجش ورودی‌های سازمان و پروژه‌های عملیات درون سازمان.

۳- ارزشیابی عملکرد پرسنل به عنوان یکی از اجزاء پیچیده و مهم سیستم.

آنچه که پرداختن به آن نیاز به تفکر و تأمل بیشتری دارد بررسی عملکرد نیروی انسانی است که این بررسی منجر به طبقه بندی و ارتقاء نیروی انسانی می‌گردد، در حقیقت با نیروی انسانی درون سیستم نبایستی مانند سایر اجزاء و مؤلفه‌های سیستم برخورد نمود.

بدیهی است در هنگام طراحی سیستم برای هر یک از این سنجش‌ها و ارزشیابی‌ها لوازم ضروری طراحی و در سیستم نصب می‌گردد. آنچه که پرداختن به آن نیاز به تفکر و تأمل بیشتری دارد بررسی عملکرد نیروی انسانی است که این بررسی منجر به طبقه بندی و ارتقاء نیروی انسانی می‌گردد، در حقیقت با نیروی انسانی درون سیستم نبایستی مانند سایر اجزاء و مؤلفه‌های سیستم برخورد نمود. امروزه یکی از عوامل ضعف و مشکلات عمده که در سازمان‌های سیستمی بوجود آمده عدم توانایی این سازمان‌ها در برخورد با نیروی انسانی است که متفکران به سرعت در صدد رفع این نقص می‌باشند.

قابل توجه است که دو فرد با پیشینه و آموزش یکسان و هوش و استعداد هم تراز در یک پرونده مشابه ممکن است دو نتیجه متفاوت و یا دو خروجی متفاوت داشته باشند. البته در اینجا ملاک مقایسه شاخص هدف می‌باشد و مشکل اساسی در اخذ بر می‌گردد که از شرایط زمان و مکان و حوادث متأثر می‌باشد و الحق نبایستی اینجا گفت «انسان موجودی است ناشناخته».

بر روی مأموریت خود هرچه زودتر به هدف‌نهایی دسترسی پیدا کند.

### آموزش در سازمان‌های کنترل، بازرسی و نظارت

متأسفانه تا کنون در این مقوله فعالیتی به صورت مدون و نظام‌مند صورت نگرفته ولیکن بایستی بدانیم یکی از مهمترین امور که در سازمان‌های کنترلی براساس نگرش سیستمی بایستی همواره جریان داشته باشد آموزش روشمند می‌باشد که البته این آموزش بایستی در سازمان‌های هدف نیز به منظور ایجاد زمینه و محیط سالم برای جلوگیری از رشد تخلفات همواره صورت پذیرد. ما در این خصوص طراحی یک نظامنامه آموزشی جامع را پیشنهاد می‌نماییم که بایستی مشتمل بر واحدهای مورد نیاز هر شغل بوده باشد و ارتقاء پرسنل درون سازمان به کسب موفقیت در گذراندن این واحدها در دوران خدمت بستگی داشته باشد و برای سازمان‌های هدف نیز بایستی برنامه آموزشی و تبلیغاتی مناسب اعم از جزوات، دروس و فیلم‌های لازم و... طراحی و اجرا گردد. در یک نظام آموزشی مبتنی بر نگرش سیستمی در آن به فرهنگ و معارف غنی اسلامی نه فقط به عنوان یک عامل بازدارنده از خطاها و لغزش‌ها بلکه بایستی به عنوان یک عامل محرک و انگیزه دهنده نگرست و سیستم و سازمان ارتباط ذاتی با فرهنگ غنی اسلامی داشته باشد و در نهایت باعث تعالی و رشد همه جانبه سازمان بویژه رشد شخصیت افراد درون سازمان گردد.

### نگاهی به ارزشیابی در سازمان‌های کنترل، بازرسی و نظارت

یکی از مهمترین عواملی که در سازمان‌های طراحی شده براساس نگرش سیستمی بایستی به آن توجه شود و در حقیقت جزء لاینفک این گونه تفکر است سنجش و ارزشیابی است. این ارزشیابی‌ها در جای جای این سیستم بایستی صورت پذیرد مانند:

- ۱- ارزشیابی و سنجش خروجی‌های