

# نظارت، کنترل و بازرسی (مفاهیم، الگوها، کاربردها)

محمد حسن قائمی  
(کارشناس ارشد حقوق خصوصی)

که بتواند به بهترین صورت به اهداف خود نائل گردد. در این راستا، تلاش صاحب نظران و مدیران بر آن بوده است که الگوها و رهنمودهای نظری و عملی لازم را در این جهت ارائه دهند. یکی از این الگوها تقسیم وظایف مدیران سازمان‌ها به چهار وظیفه اصلی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل و نظارت می باشد. نکته اساسی در این رابطه نحوه برخورد با این وظایف از بعد نظری و اجرایی است.

در نظریات اولیه مدیریت که مبتنی بر سیستم های بسته بود انجام وظایف فوق می توانست براساس دستورالعملها و رویه های از پیش تعیین شده صورت گیرد. در طی تکامل نظریات مدیریت و آشکار شدن پیچیدگی های حاکم بر اداره سازمان، نظریات اولیه یا کلاسیک جای خود را به دیدگاههای پیشرفته تری دادند.

پیچیدگی حاکم بر محیط درونی و برون سازمان، مدیران را نیازمند کسب بینش ها و مهارت های ادراکی قوی نمود تا اینکه بتوانند با توجه به مقتضیات حاکم و شرایط موجود و براساس یک سری اصول کلی به اداره سازمان در ابعاد متفاوت بپردازند. در این میان کنترل نیز از این امر مستثنی نبوده و این روند تکاملی را طی کرده است.

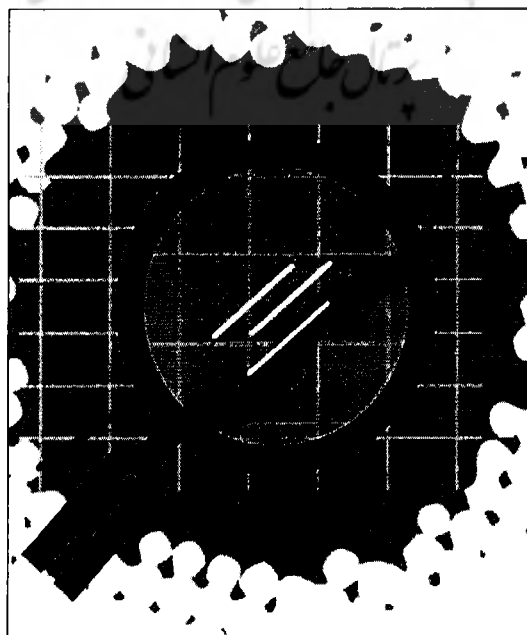
امروزه با توجه به ماهیت پیچیده سازمان ها و ظهور مسائلی مانند رقابت

یکی از وظایف مهم مدیریت در اداره سازمان، تدوین و تبیین روشها و الگوهای کنترلی مناسب است. الگوی کنترل در سازمان معمولاً مبتنی بر دیدگاههای سنتی بوده و در سطح سوم سلسله مراتب سیستم ها قرار دارد. الفاظ نظارت، کنترل و بازرسی معمولاً در کنار هم به کار برده می شود، اما در مفهوم دارای تفاوتها و تشابهاتی می باشد. هم اکنون الگوهای مختلفی جهت اعمال اثر بخش نظارت و کنترل در سازمان ها ارائه شده که این مقاله ضمن بیان اجمالی از این الگوها دو نمونه را توضیح

خواهد داد اما مؤلفه های مورد نیاز برای تحقق یک سیستم کارآمد نظارتی و کنترل می تواند متناسب با وضعیت هر سازمان و مأموریت آن به صورت ترکیبی از این الگوها یا ابتکاری صورت پذیرد. البته پیاده سازی این الگوها مستلزم برخورداری از یک نگرش مثبت و فرهنگ سازی در سازمان می باشد.

## مقدمه

سازمان به عنوان یکی از پدیده های بشری نیازمند اداره صحیح و کارا است. به عبارت دیگر، سازمان به عنوان یک سیستم پیچیده باید به گونه ای اداره شود



جهانی، تکنولوژی‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی، اهمیت استراتژیک منابع انسانی و توجه بیش از پیش به مسائل رفتاری و ساختاری، به نظر می‌رسد روشهای سنتی و برداشت‌های ساده و تک بعدی نسبت به این موضوع مهم نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای سازمان‌ها در این زمینه باشد. در سازمان‌های بزرگ و پیچیده امروزی که شعبه‌های متعدد در نقاط مختلف دارند، کنترل امری حیاتی است. نظارت و کنترل به عنوان یکی از وظایف مدیریت، نقش اندازه‌گیری و مقایسه مداوم نتایج واقعی عملیات را با نتایجی که بر طبق طرح‌ها و برنامه‌های پیش‌بینی شده مورد انتظار است ایفا می‌کند، فعالیت نظارت و کنترل و اخذ تصمیم و انجام کنش‌های مقتضی که بر اثر این بررسی ضروری تشخیص داده می‌شود.

## ۱- مفاهیم نظارت، کنترل و بازرسی

### ۱-۱- نظارت<sup>(۱)</sup>

نظارت از نظر لغوی به معنی نظر کردن، نگرستن و نگرش آمده است اما در مفهوم به اشکال مختلف زیر تعریف شده است:

- نظارت، ارزیابی عملکرد مدیر است لذا شناخت و آگاهی از نظارت مستلزم شناخت مفهوم و قلمرو مدیریت است. هنری فایول نظارت را تشخیص آنچه در عمل اتفاق می‌افتد با برنامه‌های طراحی شده، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تنظیمی و اقدامات تدوین شده و تعیین ضعفها و اشتباهات برای جلوگیری از تکرار آن‌ها و در نتیجه تصحیح عملکرد مدیریت می‌داند. [۱]

- نظارت فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها و مطلوب‌ها را با موجود‌ها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند که نتیجه این مقایسه، ارائه تصویر روشنی از تشابه یا تمایز بین این دو گروه از عوامل است و در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد.

- نظارت به مفهوم فراهم سازی اطلاعات جهت اثر بخشی مدیریت و به عنوان یکی از وظایف مهم مدیریت تلقی می‌شود.

- نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد برای به دست آوردن این اطمینان که هدفهای سازمان و طرح‌های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است. [۲]

- منظور از نظارت، مراقبت در آن است که انجام هر عمل مطابق نقشه‌ای باشد که برای اجرای آن طرح پیش‌بینی گردیده است تا در صورت انحراف از هدفهای مطلوب، اقدامات لازم به منظور جلوگیری از وقوع یا تکرار انحرافات به عمل آید. [۳]

بنابر تعاریف فوق، نکته مشترک آن است که نظارت عبارت است از مقایسه عملکرد با آنچه باید انجام می‌شد. [۴]

### ۱-۲- کنترل<sup>(۲)</sup>

از مفهوم کنترل برداشت یکسانی وجود ندارد، تعریف کنترل نیز از دیدگاه صاحب نظران متفاوت است. در اینجا چند تعریف از کنترل ارائه می‌شود:

- کنترل عبارت است از کاربرد و اجرای خط‌مشی‌ها و روش‌ها برای هدایت، نظم‌دهی و هماهنگی تولید، اداره و سایر فعالیت‌های مؤسسه به نحوی که موجب تحقق اهداف سازمان شود.

(Emmanuel, 1990, P.7)

- از دیدگاه نظری، کنترل عبارت است از یک فرایند چرخشی متشکل از اندازه‌گیری، مقایسه، تصمیم‌گیری، تعیین هدف و اصلاح.

(Gerloff 1985. P. 333)

- کنترل عبارت است از همسان کردن عملکرد با شرایط لازم و ضروری جهت تحقق اهداف، اصل اساسی این تعریف، وحدت جهت تلاش‌ها و وجود یک هدف است. (Litterer 1977. P.835)

- کنترل فرآیندی است برای حصول اطمینان از این که عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات پیش‌بینی شده و برنامه ریزی شده همانند است. لذا کنترل کار خود را درست از همانجا شروع می‌کند که برنامه ریزی به آخر می‌رسد.

"رابرت ماکلر" کنترل و ارکان آن را تلاش منظمی برای انجام اقدامات زیر می‌داند:

الف) برای تأمین اهداف تعیین شده، استانداردهای عملکرد را تعیین نماید.

ب) سیستمی برای بازخورد اطلاعات بوجود آورد.

ج) عملکرد واقعی را با استانداردهای از پیش تعیین شده بسنجد.

د) انحرافات را تعیین کند و اهمیت آن را مشخص نماید.

ه-) برای حصول اطمینان از اینکه منابع سازمان به شیوه‌ای مؤثر و با راندمانی بالا در جهت مسیر اهداف سازمان به مصرف رسیده است، اقدامات لازم را بعمل آورد. [۵]

- کنترل عبارت است از فرآیندی که بواسطه آن مدیران اطمینان می‌یابند که منابع در دسترس بوده و برای تحقق کار و اثر بخشی اهداف به کار می‌روند. [۶]

### ۱-۳- بازرسی<sup>(۳)</sup>

- به فرایند مرور و بررسی و بازنگری نسبت به عملکرد فرد یا سازمان به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و به‌کارگیری اقدامات اصلاحی در جهت تقویت نقاط قوت و تبدیل نقاط ضعف (تهدیدات) به قوت، بازرسی اطلاق شده است. [۷]

- بازرسی یعنی رسیدگی به امور کارکنان و کارمندان دولت به منظور احراز درستی و یا نادرستی عملکرد آنان. [۸]

- بازرسی عبارت است از فعالیت‌های منظم و هدف دار براساس مأموریت قانونی و سازمانی نسبت به دستگاه‌های مشمول بازرسی از طریق:

الف) بررسی آنچه انجام گرفته و آنچه باید انجام می‌گرفت.

ب) تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و حال

ج) تشخیص و تعیین موارد اختلاف و انحراف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و ارزیابی میزان اهمیت آن‌ها و ارائه پیشنهادها لازم به منظور اصلاح امور و رفع نقایص و بهینه کردن رفتار کارکنان و عملکرد دستگاه‌ها و نیز اجرای سیاست‌های تشویق و تنبیه [۹]

۴- بازرسی عبارت است از فرآیند تحقیق علمی در مورد موضوع مورد بازرسی تا با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بتوان نتایج را جمع‌بندی کرد که اساس این نتایج، امر کنترل و در نتیجه نظارت را تسهیل می‌نماید. [۱]

#### ۱-۴- مقایسه مفاهیم نظارت، کنترل و بازرسی

واحد‌های سازمان به سوی تحقق اهداف و مقاصد سازمان است. سازمان‌ها برای دستیابی به این کنترل از ابزارهای متعددی مانند نظارت‌های شخص، روش‌های عملیاتی استاندارد، شرح شغل، ارزیابی عملکرد، سیستم‌های پاداش، خودکنترل‌های فرهنگی و اجتماعی استفاده می‌کنند و بسته به تأکید بر ابزار خاص، چارچوب خاص کنترل خود را دارند.

اصلی‌ترین هدف فرآیندهای کنترل سازمانی، سازگار کردن سازمان با ضروریات موقعیت جدید است. از این رو، توضیح روش‌ها و مکانیزم‌های کنترل سازمانی باید در بردارنده تحلیلی از روش‌های معطوف به حفظ پایداری و ثبات، هماهنگی و یکپارچگی قسمت‌ها و واحدهای سازمان و افزایش ظرفیت سازگاری سازمان با تغییرات و تحولات داخلی و خارجی باشد. از این دیدگاه، کنترل عبارت است از فرآیند کسب اطمینان از اینکه سازمان با محیط سازگار بوده و اقداماتی را انجام می‌دهد که به تحقق اهداف می‌انجامد. (Otley and Berry, 1980)

الگوهای کنترل سازمانی ارائه شده از سوی صاحب نظران به شرح زیر است:

- ۱- الگوی هافتسد (۱۹۸۱ و ۱۹۷۲) - ۵ الگوی لیفر و میلز (۱۹۹۶)
  - ۲- الگوی دفت و مکینتاش (۱۹۸۴) - ۶ الگوی ماسیاوولو و کایربای (۱۹۹۴)
  - ۳- الگوی اوچی (۱۹۸۰) - ۷ الگوی لاولر و رود (۱۹۷۵)
  - ۴- الگوی گویندارجان و فیشر (۱۹۹۰) - ۸ الگوی اقتضایی کنترل (۱۹۸۵)
- با توجه به وسيع بودن نظريات فوق تنها به توضیح اجمالی دو الگوی مذکور اکتفا می‌شود.

#### ۱-۲- الگوی هافتسد

هافتسد اعمال کنترل‌های خاص برای موقعیت را تابع شرایط زیر می‌داند:

- میزان ابهام در اهداف سازمان
  - اندازه پذیری و قابلیت سنجش عملکرد تحت کنترل
  - میزان قابل شناسایی و مشهود بودن نتایج
  - میزان تکراری بودن فعالیت تحت کنترل
- بر اساس ترکیبات حاصله از چهار ویژگی فوق، وی شش نوع کنترل را مشخص می‌کند که عبارت‌اند از:

- الف - کنترل یکنواخت<sup>(۴)</sup> یا عادی: این نوع کنترل زمانی اعمال می‌شود که ابهامی در اهداف وجود نداشته باشد، پیامدهای عملکرد قابل اندازه‌گیری باشد. پیوندهای علی و معلولی جهت شناخت نتایج روشن باشد و فعالیت تحت کنترل تکراری باشد. این شکل کنترل از طریق بازخور منفی صورت می‌گیرد. بگونه‌ای که اطلاعات راجع به انحراف بین حالت مطلوب و واقعی وارد سیستم شده و تصمیمات لازم اتخاذ می‌شود. در اغلب سیستم‌های مکانیکی از این نوع کنترل استفاده می‌شود.
- ب - کنترل تخصصی: (۵) چنانچه در موقعیتی، شرط تکراری بودن فعالیت وجود نداشته باشد و امکان کنترل یکنواخت و خودکار کاهش می‌یابد و برای دستیابی به آن باید امکان مداخله‌های تخصصی در نقاط خاصی را بوجود آورد. این شکل کنترل، کنترل برنامه‌ریزی و آگاهی

در تمامی تعاریف بعمل آمده از این سه واژه نتیجه‌ای که به دست می‌آید این است که در تمامی آن‌ها بر مقایسه عملکرد و برنامه‌ریزی تأکید شده و به عنوان عامل مسلط در این تعاریف تلقی می‌شود. ویژگی‌های مهم در تعاریف آن‌ها که به عنوان مشترکات مفهومی می‌باشد،

- از اصول مهم مدیریت بشمار می‌روند.
- برنامه شناخت فرایند آن‌ها، شناخت مدیریت و قلمرو آن ضروری است.
- برنامه‌ریزی برای این فرآیند لازم است چون مستمر و منظم است.
- در نتیجه فرآیند آن‌ها اطلاعات لازم برای مدیریت فراهم می‌شود.
- سنجش میزان انطباق عملیات با برنامه و شناسایی انحرافات ناشی از عدم انطباق مد نظر است.
- تعیین چگونگی اقدامات اصلاحی برای برطرف کردن انحرافات می‌باشد.

- اطمینان از انطباق نتایج عملیات حاصل می‌شود. [۱۰]

سه واژه کنترل، بازرسی و نظارت در فرهنگ مدیریت یکی از وظایف اصلی مدیر به شمار می‌رود. برخی این سه واژه را در کنار هم و به یک معنا به کار می‌برند و معتقدند کنترل، بازرسی و نظارت به یک معنا و مفهوم بوده اما این سه واژه از لحاظ مصداق با یکدیگر متفاوتند. بدین شکل که نظارت معنای عام و گسترده‌ای دارد و بازرسی یکی از اشکال و انواع نظارت است. به عبارت دیگر نظارت اعم و بازرسی اخص است و کنترل، نتیجه و اثر نظارت و بازرسی است و به عبارت روشن‌تر، فلسفه نهایی نظارت و بازرسی، کنترل است. [۱۱]

اختلافات و تفاوت‌های موجود بین این مفاهیم نیز مورد توجه واقع شده است. بر این اساس بازرسی و پیگیری موارد تخلف و معرفی متخلف به مقامات ذیصلاح که از وظایف بازرسی است، وجه تمایز نظارت و بازرسی تلقی می‌شود.

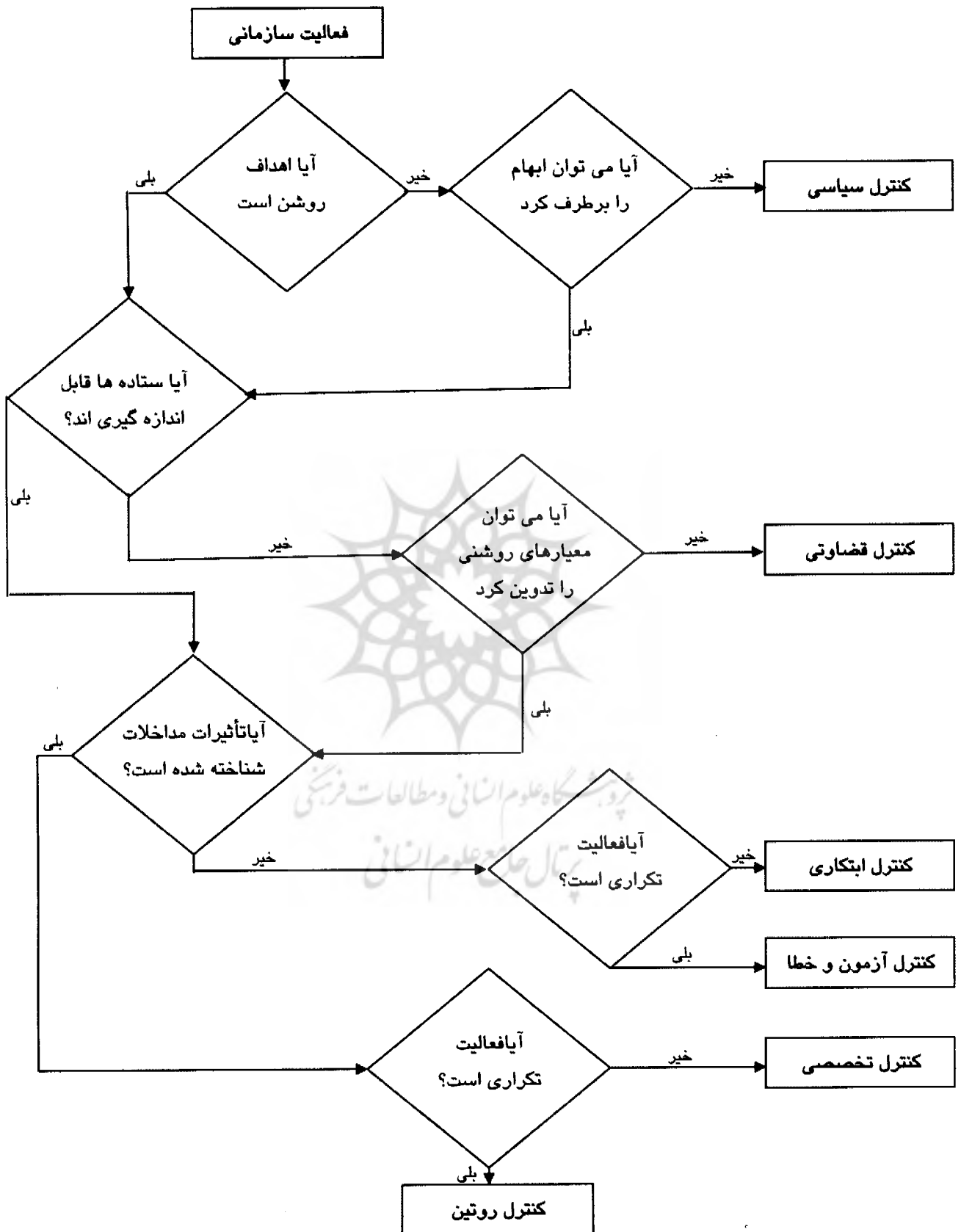
در نهایت باید اظهار داشت برنامه‌ریزی و نظارت دو بال برای مدیریت به شمار می‌روند. برنامه‌مبنایی برای نظارت کردن و نظارت، مبنایی برای تصحیح برنامه خواهد بود و نقطه پیوند این دو عملکرد صحیح می‌باشد. [۱۲]

#### ۲- الگوهای کنترل سازمانی

سازمان برای بقای خود و تحقق اهداف باید مطمئن شود که افراد و واحدهای سازمان در جهت صحیح حرکت می‌کنند و بتوانند در صورت بروز انحرافات آن‌ها راه‌بسته‌ها را به سمت بهینه بازگردانند. مطالعه دو پدیده "سازمان" و "کنترل" از این جهت که کنترل یکی از ویژگی‌های اصلی و غیر قابل اجتناب سازمان‌های انسانی است، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. به رغم وجود ابهام در تعاریف دو واژه سازمان و کنترل می‌توان اظهار داشت که فرآیندهای کنترل یک بخش اساسی فعالیت سازمانی به شمار می‌روند و ارتباط جدانشدنی با یکدیگر دارند به طوری که عده‌ای سازمان را فی‌نفسه به عنوان یک عامل کنترل تلقی می‌کنند.

هدف کلی کنترل سازمان، جهت دادن به تلاش‌های افراد و

شکل (۱): الگوی کنترل هافستد



دهنده است که براساس آن مدیران انحراف را مورد بحث قرار داده و تصمیم لازم را اتخاذ می نمایند.

ج - کنترل آزمون و خطا: (۶) چنانچه در موقعیتی شرط قابل شناسایی بودن نتایج کار تحقق نیابد، بنابراین قدرت پیش بینی و اعمال کنترل خودکار کاهش می یابد. در مقابل، سازمان مداخلات خود را به طور آزمون و خطا در فعالیت های تکراری اعمال خواهد کرد و از طریق یادگیری مبتنی بر آزمون و خطا، نتایج کار را شناسایی نموده و کنترل را انجام خواهد داد.

د - کنترل ابتکاری: (۷) چنانچه موقعیتی وجود داشته باشد که به رغم روشن بودن اهداف و قابل اندازه گیری بودن عملکرد، فعالیت تکراری نبوده و نتایج هم قابل شناسایی نباشند، چه نوع کنترلی را باید اعمال کرد، در اینجا کنترل آزمون و خطا به علت اینکه واقعه فقط یکبار رخ می دهد مفید نخواهد بود. هافستد در این وضعیت ها از کنترل ابتکاری یا کنترل به عنوان هنر صحبت می کند که قواعد نامشخص و اندکی بر آن حاکم است.

ه - کنترل قضاوتی و داور مابانه: (۸) چنانچه موقعیت بازهم پیچیده تر شود و مدیر با موقعیتی مواجه شود که فعالیت ها غیر تکراری، عملکرد غیر قابل اندازه گیری و نتایج ناشناخته باشند و فقط اهداف برای مدیر روشن باشد، به نظر هافستد، مدیر باید شکل کنترل بر داوری و قضاوت را برگزیند.

و - کنترل سیاسی: (۹) سرانجام اگر مدیر با موقعیتی مواجه شود که چهار شرط مزبور منفی باشد، به نظر هافستد تنها شکل کنترل، کنترل سیاسی است که مبتنی بر استفاده از قدرت، مذاکره، ترغیب و تشویق و تأکید بر آداب و رسوم و نهادها می باشد.

بنابراین، الگوی هافستد یکی از الگوهای جالب ارائه شده در زمینه کنترل است که مبتنی بر موقعیت است و از حالت اقتضایی برخوردار است و درحقیقت هافستد با الگوی خود در صدد آن بوده است که فقر فلسفه کنترل مدیریت را بر طرف کند. شکل (۱) الگوی هافستد را به طور نموداری نشان می دهد.

### الگوی کنترل هافستد

این مدل شامل سه بعد اندازه پذیری (مشاهده پذیری) نتیجه، اندازه (مشاهده پذیری) رفتار و برنامه پذیری وظیفه (مشخص بودن فرآیند تبدیل) می شود. که هشت حالت را به دست می دهد که توسط دو مکانیزم

کنترل رفتار و ستاده عملی می شود. بهر حال، این الگو بدنبال حداقل کردن ریسک نظام های کنترلی و مشاهده پذیرتر کردن رفتار و نتیجه از طریق افشاء اطلاعات و توسل به مکانیزمهایی است که بیشتر شامل بازار و بوروکراتیک می شود و از کنترل های فرهنگی و اجتماعی به لحاظ ریسک پذیر بودن، نمی باشد. (Hofstede, 1981)

### ۲-۲- الگوی دفت و مکینتاش

دفت و مکینتاش (۱۰) (۱۹۸۴) با استفاده از الگوی کنترل بوروکراتیک در صدد پاسخ به این سولات بودند: مدیران چگونه سازمان را کنترل می کنند؟ مدیران چه زمانی اهداف و استراتژی های جدید را تدوین نموده و به ارزیابی رفتار و عملکرد سازمان می پردازند؟ و بالاخره مدیران چگونه در می یابند که اهداف و مقاصد تحقق یافته است یا نه؟ به نظر این دو صاحب نظر این سولات در کانون کنترل مدیریت و سازمان قرار دارد. مدیران نیازمند روشی برای این بررسی هستند که آیا تصمیمات سطح عالی سازمان در فعالیت واحدها منعکس است و آیا استراتژی ها بر عملکرد سازمانی نفوذ دارند؟ به نظر این دو نویسنده، به رغم تلاش های زیادی که در زمینه شناخت نظام های کنترل شده است یک جنبه کنترل سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و آن عبارتست از: ماهیت و استفاده از نظام های کنترل مدیریت رسمی.

برای شناخت این نظام ها، کنترل سازمانی از نظر آن ها می تواند به عنوان یک چرخه سه مرحله ای تصور شود: (۱) برنامه ریزی یک هدف یا استاندارد عملکرد (۲) نظارت و اندازه گیری فعالیت انجام شده (۳) انجام اصلاحات لازم.

این نحوه برداشت از کنترل سازمانی بگونه ای است که در تئوری سازمان، حسابداری و مدیریت استراتژیک متداول است. (Daft and Macintosh, 1984)

بنابراین الگوی ارائه شده توسط دفت و مکینتاش اولاً بر نظام های کنترل رسمی مدیریت تأکید دارد و ثانیاً این نظام ها زیر مجموعه ساختار بوروکراتیک سازمان و نمایانگر مکانیزمهای کنترل نیمه شخصی تلقی می شود و ثالثاً بر کنترل مدیریت و مدیریت میانی که مسوولیت واحدها و وظایف اصلی سازمان را بر عهده دارند تأکید دارد.

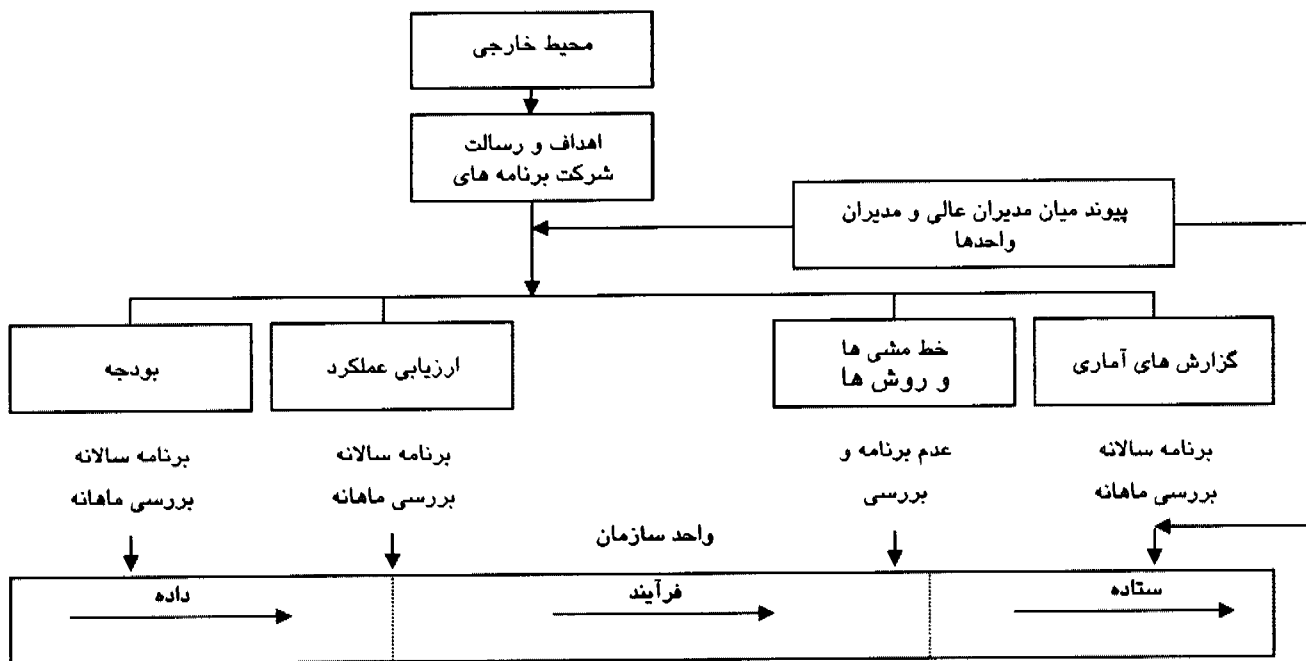
نظام های کنترل مدیریت از دیدگاه این دو نویسنده عبارتست از موارد یکنواخت، گزارش ها و روش های رسمی که از اطلاعات برای حفظ یا

### جدول (۱): نظام های کنترل مدیریت

محتوا و فراوانی تکرار	خرده سیستم
مالی، هزینه های منابع، ماهانه	بودجه
ستاده های غیر مالی؛ هفتگی یا ماهانه و غالباً کامپیوتری	گزارش های آماری
ارزیابی مدیران، سالانه	ارزیابی عملکرد
قواعد، مقررات، خط مشی ها، مداوم	روش های عملیاتی

منبع: دفت و مکینتاش، ۱۹۸۴، ص ۶۶-۶۳

شکل (۲): نظام‌های کنترل رسمی و اداری



اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی استفاده می‌کند. این نظام‌ها شامل فعالیت‌های رسمی مبتنی بر اطلاعات برای برنامه ریزی، بودجه ریزی، ارزیابی عملکرد، تخصیص منابع و پاداش کارکنان می‌باشد. این نظام‌ها به عنوان نظام‌های بازخورد عمل می‌کنند.

از این دیدگاه، عناصر سیستم کنترل مدیریت عبارت‌اند از: بودجه، گزارش‌های آماری دوره‌ای، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و روش‌های عملیاتی استاندارد. (۱۱) این عناصر، مدیران میانی و عالی را قادر به نظارت و نفوذ بر بخش‌های عمده سازمان می‌نماید. این عناصر همچنین هر کدام بر جنبه‌های متفاوت تولید تأکید داشته و از این رو این سیستم، سیستم جامعی است که اطلاعات لازم را به مدیران میانی جهت کنترل داده، فرآیند و ستاده می‌دهد.

جدول (۱) نظام‌های کنترل مدیریت را به عنوان بخشی از کنترل بوروکراتیک را نشان می‌دهد.

دهه ادامه داشته باشد. سازمان‌ها باید دیدگاه روشنی از رسالت خود، نیروهای خارجی تحمیلی بر سازمان و میزان پیشرفت در نیل به اهداف سازمان داشته باشند. تحقق این امر مستلزم نظارت و ارزیابی ابعاد استراتژیک سازمان و اصلاح استراتژی سازمان بر مبنای این ارزیابی می‌باشد که در فرآیند بنام کنترل استراتژیک انجام می‌پذیرد.

فرآیند کنترل استراتژیک یک بخش مهمی از سیستم‌های لازم برای اداره مؤثر یک سازمان است، چرا که یک نظام کنترل جهت ارزیابی محیط خارجی و نقاط ضعف و قوت محیط داخلی زمانی موفق خواهد شد که بتواند پیشرفت خود را در طول ابعاد استراتژیک و اصلی سازمان مورد ارزیابی و نظارت قرار دهد. این ارزیابی و نظارت که برای اداره مؤثر یک سازمان در وضعیت عادی لازم و ضروری به نظر می‌رسد در زمان‌های بروز بحران و تلاطم از اهمیت حیاتی خاصی برخوردار است.

(Sherwin and Estiman, 1956)

### ۳- سطوح کنترل

برای مؤثر واقع شدن کنترل، مدیران در سطح گوناگون سازمان مسوولیت تعیین ارزیابی و اعمال کنترل ارزیابی و اعمال کنترل را برعهده دارند. این سطوح عبارت‌اند از کنترل استراتژیک، (۱۲) تاکتیکی (میانی) (۱۳) و عملیاتی (وظیفه‌ای)، (۱۴) که به اختصار توضیح داده خواهد شد.

#### ۳-۱- کنترل استراتژیک:

کنترل استراتژیک فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های راهبردی بلند مدت سازمان را تضمین می‌کند. مسوولیت این نوع کنترل بر عهده مدیریت عالی سازمان است و دارای چارچوبی بلند مدت است که در آن کنترل می‌تواند با توجه به طبیعت کسب و کار، از یک فصل تا یک

#### ۳-۲- کنترل تاکتیکی (میانی)

این سطح کنترل، فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها را در سطح واحدها و با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی که بر این برنامه تأثیر دارند، تعیین می‌کند. مسوولیت این سطح کنترل با مدیران میانی بوده و چارچوب زمانی کوتاه‌تری مانند هفتگی، ماهانه و فصل را در برمی‌گیرد. این نوع کنترل بر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و بودجه واحد که تحت تأثیر نیروهای داخلی و مسائل خارجی سازمان قرار می‌گیرند تأکید دارد.

#### ۳-۳- کنترل عملیاتی (وظیفه‌ای)

این کنترل در سطوح پایین سازمان عمل نموده و براساس اطلاعات

کمی و روشن اعمال می شود. کنترل عملیاتی فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت های داخلی مورد نظر ارزیابی می کند. مدیران سطح سرپرستی مسوول کنترل عملیاتی بوده و معمولاً بازخوردی کوتاه مدت به صورت ساعتی، روزانه و یا هفتگی فراهم می کنند. به عنوان مثال کنترل موجودی اموال، کنترل انبار، کنترل فرآیند شغل، کنترل عملیات اداری و کارگزینی را می توان از این نوع نام برد.

کنترل های عملیاتی غالباً تکراری و کوتاه مدت بوده و به همین علت می توان از مدل های پیچیده و رسمی که صورت منطقی و ریاضی معین دارند، استفاده نمود. هدف نهایی از کنترل عملیات به حداکثر رسانیدن کارایی سیستم عملیاتی است.

(Lorange and Morton and Choshale, 1986)

با توجه به اینکه دستگاه نظارت و بازرسی به عنوان بازو و چشم و گوش مدیریت مأموریت خود را انجام می دهد به همین دلیل باید به سطح استراتژیک کنترل توجه بیشتری مبذول نماید تا نتایج حاصل از بررسی های آن، سازمان را در نیل به اهداف استراتژیک یاری کند.

#### ۴- تجربیات و کاربردها

منظور از تجربیات در این بخش بیان تجاربی است که نویسنده در اداره بازرسی دانشگاه صنعتی مالک اشتر کسب نموده و هدف از ذکر آن تلفیق بین علم و تجربه است. زیرا استفاده از این دو منبع عظیم عین آینده نگری است و آینده نگری تلاشی است به پشتوانه تجربیات گذشته و درک شرایط داخلی و خارجی و اتکاء به منابع و امکانات که از آن طریق اهداف آینده را متصور ساخته شود.

نتایج حاصل از اجرای بازرسی و نظارت در وهله اول مورد بهره برداری خودسازمان و یا دستگاه بازرسی شونده گردیده و در مراحل بعدی بواسطه کارکردها و اثراتی که بر سایر سازمان ها و جامعه دارد، دیگر ارگان ها نیز تحت تأثیر قرار می گیرند. به عبارت دیگر کاربرد نظارت و بازرسی، ابتدا در جهت تضمین و بقای وجودی خودسازمان متجلی می شود به طوری که کنترل، تضمین کننده ماندگاری محیط، توانمندی، پیشرفت و بهره برداری از فرصت ها و جلوگیری از تهدیدهایی است که با هر تغییر و تحولی، فرد، گروه و سازمان با آن ها مواجه می گردند. [۱۳]

بازرسی و نظارت به عنوان بازوی مدیریتی عمل می کند. چشم و گوش مدیریت است و بازرسی ایفاگر این نقش است. بنابراین اعمال روشهای مؤثر جهت منتج شدن مدیران سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا متقابلاً بهبود وضعیت سازمان را بدنبال خواهد داشت. نظارت مؤثر نظارتی است که موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب و شناسائی نقاط قوت و ضعف، شکوفایی استعدادهای کارکنان و ارائه شاخص های رشد تشکیلات می شود. [۱۴]

#### ۴-۱ ویژگی های یک نظام کنترل اثر بخش

به منظور افزایش اثربخشی کار بازرسی ها باید ابتدا نگرشها به طور مستمر مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. ما در این بخش به بیان نگرشهای مثبت و منفی یا ارزشها و ضدارزشها می پردازیم:

- در بازرسی ها باید شناسایی و ارزشیابی عیوب فرآیند و تجزیه و

تحلیل آن مبنا قرار گیرد. اگر شناسایی و تنبیه مقصر از طریق برخوردهای قهرآمیز به عنوان هدف مدنظر باشد بازرسی را از اهداف اصلی خود منحرف می نماید.

- گلوگاهها یا نقاط کلیدی سازمانی که معمولاً جزء اهداف اصلی سازمان می باشند، از حساسیت ویژه برخوردارند. فلذا خدشه دار شدن آن ها نیز آسیب های اساسی را به پیکره سازمان وارد می کند. ضروری است دستگاه بازرسی اولویتها و دغدغه های سازمانی را شناسایی و همواره در ارجحیت قرار دهد تا در صورت آسیب پذیر شدن، پروژه های بهبود متناسب آن را تعریف نماید.

- استفاده از کارشناسان واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی که مورد قبول مجموعه بازرسی شونده باشند، از اعمال سلايق شخصی و کاهش آثار و نتایج حاصله از بازرسی ها جلوگیری می نماید.

- کارشناسان دستگاه نظارت و بازرسی برای هدایت و فرآینداری تیمهای کارشناسی باید از نیروهای تحلیل گر و توانمند و متخصص با تحصیلات عالی انتخاب شوند و از به کارگیری نیروها اقدام گر و اجرایی خودداری شود.

- دستگاه نظارت و بازرسی باید با توسعه مطالعات و آگاهی های علمی همواره از شیوه های علمی و کاربردی در تعریف و اجرای فعالیت بازرسی بهره گیری نماید و از به کارگیری شیوه های سنتی و منسوخ پرهیز کند.

- به دلیل افزایش روز افزون اطلاعات، ایجاد بانک های اطلاعاتی مکانیزه و احتراز از شیوه های سنتی و دستی ضروری است.

- اگرچه هدف اساسی در کنترل اصلاح سازمان است اما، بعضاً نتایج بازرسی ها منجر به شناسایی اشخاص مقصر و خاطی می شود فلذا لازم است شئون انسانی افراد رعایت و در جهت اصلاح و هدایت آن ها تلاش شود.

- از طریق روشهای مختلف باید فضای مناسبی را برای قسمت های مختلف سازمان ایجاد نمود که بجای نگرانی و مقاومت، از انجام عملیات نظارت و بازرسی استقبال نمایند و نتایج آن را برای بهبود قسمت خویش ضروری بدانند. کنترل باید مورد قبول اعضای سازمان و مورد حمایت مدیران سطوح بالایی سازمان قرار گیرد.

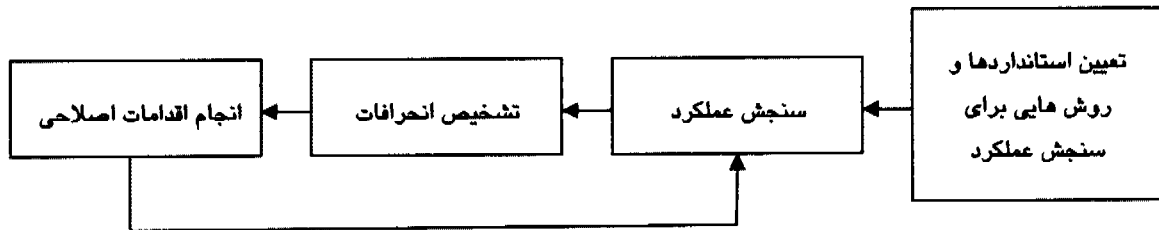
- گزارشهای نظارت و بازرسی نتایج نهایی تحقیقات و بررسی ها محسوب می شود. به همین جهت شایسته است با چارچوب یکسان و تعریف شده تهیه شود تا از اعمال نظرات و سلايق شخصی افراد در آن جلوگیری شود.

- اگرچه بررسی فعالیت های یک قسمت از سازمان بنوعی ارزیابی عملکرد مدیران را بدنبال دارد اما شایسته است با اعمال روشهای علمی (BSC)، عملکرد فردی مدیر نیز به صورت جداگانه مورد ارزیابی قرار گرفته و در نتایج نظارت و بازرسی ملحوظ شود.

- ابزار کار روشهای انجام بازرسی و نگرشهای اصلاحی می باید در ابتدای عملیات برای مجموعه های بازرسی شونده به صورت شفاف تبیین شود.

- به منظور اعتماد سازی بیشتر بین دستگاه نظارت و بازرسی و قسمت های بازرسی شونده، ضروری است نتایج کار بازرسی و ارزیابی عملکرد مدیران برای آن ها ارسال و مهلت لازم برای اصلاح وضعیت موجود داده شود.

## شکل (۲): فرآیند کنترل



کنترل قرار می گیرد.

### مرحله دوم: مقایسه نتایج عملیات با هدفها و استانداردها یا سنجش عملکرد

روشها و منابع مختلفی برای انجام این مقایسه وجود دارد. استفاده از روشهای مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک، چک لیستها، محیط های مورد بازدید و... و همچنین منابعی چون اخذ نظرات مشتریان، خودارزیابی یا خود کنترلی، متخصصین و... می تواند بازرسان را در جمع آوری اطلاعات و اخذ نتایج مطلوب یاری نماید.

### مرحله سوم تشخیص انحرافات از طریق تطبیق عملکرد با استاندارد

مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می شود. بازرس باید ضمن تطبیق عملکرد واحدها با استانداردها، تحلیل استراتژیک از نتایج حاصله از فعالیت های واحد ارائه نماید. [۱۶]

### مرحله چهارم: انجام اقدامات اصلاحی

ارائه پیشنهادات یا دستورهای سازنده جهت انجام اقدامات اصلاحی یا رسیدن به استانداردها باید با در نظر گرفتن مراحل قبل بعمل آید و غالباً شامل اصلاح فرآیندها یا استانداردها، تغییر ساختاری، افزایش کیفیت فعالیتها، تغییر در منابع انسانی یا رشد و توسعه آنها، هدایت پیشگیرانه و به طور کلی رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت می شود. اگر مدیر فرآیند کنترل را تارسیدن به نتیجه ادامه ندهد، باید گفت که تنها عملکرد را مورد نظارت قرار داده و کاری به عنوان کنترل انجام نداده است. البته تشخیص صرف نقاط ضعف و کاستی های گذشته کافی نیست بلکه همیشه باید ضمن ارائه دستورهای سازنده، بر رسیدن عملکرد به حد استاندارد نیز تأکید داشت. [۱۷]

### ۴-۳- خود کنترلی (۱۵)

خود کنترلی یا خود مدیریتی (۱۶) عبارت است از فرآیند اصلاح رفتار فردی از طریق اداره فرآیندهای شناختی و پیامدهای اقتضایی عمل فرد. تأکید اصلی در این تعریف بر اصلاح رفتار است تا اصلاح یا تغییر ارزش ها، نگرش ها و یا شخصیتها. خود کنترلی و خود مدیریتی برای اداره موثر افراد، گروهها، سازمانها و جوامع از اهمیت زیادی برخوردار است و لازمه آنها به شمار می رود.

- در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود. زیاده روی در کنترل به همان اندازه زیان آور است که بی توجهی به امر کنترل، زیرا کنترل بیش از حد معایر با روح آزادی و استقلال افراد بوده و خلاقیت و نوآوری را در آنان سلب می کند و متقابلاً بی توجهی به کنترل نیز موجب بی نظمی و اختلال در کار و اهداف سازمان می شود.

- کنترل باید جامعیت داشته باشد و تمامی عملیات در برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد و در غیر این صورت برنامه کنترل را بی اثر می سازد.

- کنترل باید واقع بینانه باشد یعنی به واقعیت و امکانات موجود توجه شود. البته هرگاه استاندارد ها نیز بدون توجه به محیط و توانایی افراد به طور غیر واقعی تعیین گردند مسلماً در کنترل نیز آثار سوئی به جای خواهد گذاشت. [۱۵]

- نظام کنترل باید انحرافات را به طور سریع و صریح که عاری از ذهنیات و نظرات شخصی باشد گزارش نماید تا از آثار سوء آنها جلوگیری شود.

- کنترل نباید فقط به نقاط ضعف تأکید ورزد. برخی افراد تصور می کنند که کنترل صرفاً بدنبال نقاط ضعف است. در حالی که در کنترل باید نقاط ضعف و قوت هر دو شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرد. توجه صرف به نقاط ضعف در کنترل، افراد را نسبت به آن بدبین خواهد ساخت.

### ۴-۲- فرآیند بازرسی

به طور کلی فرآیند کنترل از چهار مرحله تشکیل می شود:

#### مرحله اول: تعیین معیار یا استاندارد

تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل، نیاز اولیه برنامه ریزی است که خود مستلزم شناخت هدفهای سازمانی می باشد. درحقیقت تفسیر هدفهای سازمان در قالب بازه دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین استاندارد می نامند. این مرحله همه مفاهیم سازمانی، مانند برنامه ریزی، استراتژی، تعیین خط مشی، روشها، رویه ها و بودجه بندی را در بر می گیرد. الف) استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه، برنامه و...

ب) استانداردهای کیفی: بر کیفیت خدمات و فعالیتها نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می کند.

ج) استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است و به وسیله آن جنبه های کمی و کیفی فعالیتها مورد بررسی و



خودکنترلی و اعمال آن تا حد زیادی بستگی به نوع ساختار (ارگانیکی یا مکانیسمی) دارد و حاکی از فرآیندی است که توسط آن شخص در مواجه شدن با اقدامات ممکنه تصمیم به انتخاب راه حل بهتر می گیرد.

خودکنترلی مغایر با سایر اشکال کنترل مانند کنترل های هنجاری یا حرفه ای و تخصصی نیست، بلکه خودکنترلی به عنوان یک استراتژی تلقی می شود که قابلیت پیش بینی را از طریق انتقال بخشی فرآیند کنترل از قلمرو رهبر رسمی به جای دیگری در سازمان (خود فرد) افزایش می دهد. بنابراین، در عین حال ارتباط تنگاتنگی بین فرد خود کنترل و رهبر رسمی وجود

خواهد داشت. چرا که اولاً رهبر رسمی نقش حمایتی را برای فرد خود کنترل ایفاء خواهد کرد و ثانیاً وجود ارتباط مزبور برای تعریف و تعیین مجدد مرزهای اختیار که مداوماً در حال تغییر است، لازم و ضروری است. (Mills, 1983, P.445)

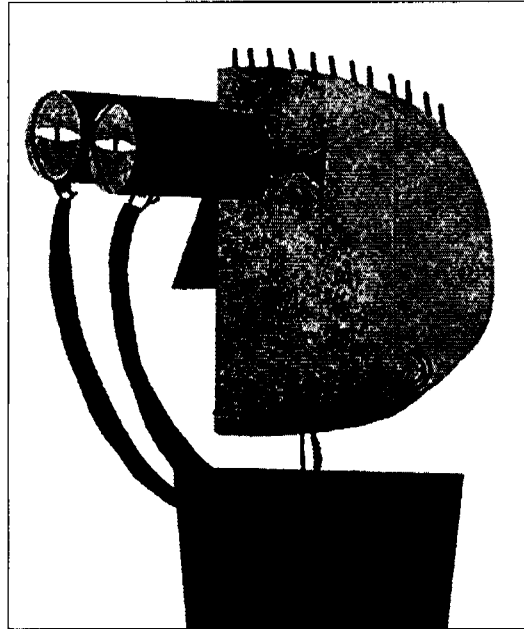
#### ۴-۴- نکات مهم در اجرای فرآیند نظارت و بازرسی

- تدوین محورهای نظارت و بازرسی همواره از چالش های کار بازرسی ها بوده است. تلاش برای به روز رسانی و علمی کردن آن و تبدیل اهداف بازرسی به زبان مدیریتی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این محورها می تواند براساس بخشنامه ها، دستورالعمل ها، شرح وظایف؛ تدابیر و... در تخصصهای مختلف تهیه و مبنای تحقیقات از مجموعه ها قرار گیرد بدیهی است با گذشت زمان این محورها نیازمند بازنگری مستمر و اصلاح خواهد بود.

- لازمه جمع آوری اطلاعات انجام تحقیق از طرق مختلف می باشد. برای انجام تحقیقات موثر ابتدا باید مشکل یا مسئله طرح و دقیقاً مورد بررسی و تعریف قرار گیرد. بدنبال آن شیوه های تحقیق بر مبنای اصول علمی مشخص و اطلاعات براساس آن جمع آوری و پس از تجزیه و تحلیل، نتایج آن ارائه شود.

- در انجام نظارت و بازرسی بهره گیری از تکنیک ها و روشهای جمع آوری اطلاعات از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بازرسی باید ضمن مجهز شدن به تجهیزات علمی روز، از متخصصین و کارشناسان خبره بهره برده و از علوم رایج استفاده نمایند. وجود یک نظام نظارتی هماهنگ و سازگار همواره مورد نظر سازمان های اثر بخش و موفق بوده است. دستیابی به چنین سیستم نظارتی، نیازمند به کارگیری روشها و شیوه های نوین بازرسی با استفاده از ابزار تحقیق علمی است. [۱]

- تشکیل و سازماندهی تیمهای کارشناسی در تخصصهای مختلف که از بیطرفی کامل برخوردار و امانت دار باشند و از روشهای مختلف در کشف حقایق بهره گیری نمایند حایز اهمیت است. مسئولین این تیمها باید از اشخاص مجرب، متخصص و دارای تحصیلات عالی انتخاب شوند.



- انجام جلسه معارفه با بالاترین مقام اجرایی قسمت بازرسی شونده و سایر مدیران آن به همراه کارشناسان بازرسی از اولین اقدامات گروه نظارتی است. توجیه و تفسیر مأموریت محوله و ذکر نکات مثبت نظارت و بازرسی در عملکرد آتی سازمان و توجه دادن مدیران به محورهای اصلاحی و مثبت بازرسی از اهداف این جلسه به شمار می رود.

- مرحله تنظیم گزارش بازرسی پس از انجام عملیات بازرسی صورت می پذیرد. پس از اتمام مأموریت دستگاه نظارتی و بازگشت بازرسان، ارتباط دستگاه نظارتی با سرپرست تیم و نیز با قسمت بازرسی شونده تا جمع بندی نهایی گزارش ادامه می یابد. کارشناسان همکار در تیم ها موظفند که گزارش خود را از طریق سرپرست تیم ارائه نمایند. به دلیل اهمیت موضوع این مرحله در مبحث بعدی مورد بررسی قرار می گیرد.

- مرحله پیگیری بعدی بعد از عملیات نظارت و بازرسی نیز در حکم نتیجه کار محسوب می شود. تیمهای کارشناسی می توانند قبل از تنظیم گزارش، با توجه به اطلاعات جمع آوری شده، طی جلسه ای با حضور بالاترین مقام اجرایی (بدون حضور دیگران) قسمت بازرسی شونده، نتیجه اجمالی نظارت و بازرسی را که همانا بیان نقاط قوت عملکرد، نقاط ضعف عملکرد می باشد، به اطلاع مقام اجرایی برسانند.

بازخورد ارائه شده در این مرحله، فواید بسیاری را از جمله تایید حسن نیت عوامل بازرسی برای اصلاح وضعیت موجود، انتقال مسائل و مشکلات و ایجاد فرصت برای قسمت بازرسی شونده جهت دفاع از عملکرد خویش و تهیه جوابیه برای اشکالات، جلوگیری از شایعات بوجود آمده در طول نظارت و بازرسی و... بدنبال خواهد داشت.

#### ۴-۵- مرحله تنظیم گزارش یا مستند سازی

گزارش دستگاه نظارت و بازرسی می باید متکی به بررسی های انجام شده و مستند به مدارک و اسناد مثبت باشد، گزارش باید روشن و شفاف تهیه شده باشد. نحوه ارائه گزارش باید به طریق عملی و منطقی قابل استفاده قسمت بازرسی شونده و رئیس سازمان باشد که بخودی خود بتواند نقش سازنده ای داشته باشد. این ها در واقع همان هدف نظارت و بازرسی است زیرا از یک طرف دستگاه نظارتی و بازرسی توانسته وظیفه خود را به عنوان نظارت انجام دهد و از طرف دیگر قسمت بازرسی شونده نیز در صدد اصلاح وضعیت موجود خویش برآید. [۱۳]

یک گزارش جامع و با تحلیل استراتژیک باید شامل موارد زیر باشد:

#### ۱- وضعیت موجود

تبیین وضعیت موجود که شامل تعداد نیرو، منابع و امکانات موجود، ساختار سازمانی و... می شود، کارشناس بازرسی و قسمت بازرسی

شونده را در شناخت و مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب یاری می‌کند.

## ۲- ترسیم نقاط قوت و ضعف داخلی (۱۷)

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. آن‌ها در سایه فعالیت‌های مدیریتی با ارزیابی، امور مالی با حسابداری، تولید، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای به وجود می‌آیند. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی کند. سازمان‌ها می‌کوشند استراتژی‌هایی را به اجرا در آورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف تا بهبود حاصل شود.

به عنوان مثال در یک دانشگاه اعضای هیأت علمی، دانشجویان، کارکنان، فارغ التحصیلان، برنامه‌های ورزشی، خوابگاه‌های دانشجویی، برنامه‌های درسی، غذای دانشجویان و... می‌تواند از عوامل داخلی دانشگاه محسوب شود.

## ۳- ترسیم فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی (۱۸)

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه خارجی استفاده می‌کند. انقلاب در رایانه، فن‌آوری زیستی، جابه‌جایی جمعیت، تغییر در نگرش‌ها و اندیشه‌های کار، کشف فضا، افزایش رقابت به وسیله سازمان‌های دیگر، تصویب یک قانون نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدهایی هستند که برای سازمان بوجود می‌آیند.

به عنوان مثال در یک دانشگاه کاهش فارغ التحصیلان دبیرستان، روابط اجتماعی، افزایش رقابت بین دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها، افزایش تعداد بزرگسالان و... می‌تواند از عوامل خارجی دانشگاه محسوب شود. [۱۸]

## ۴- ارائه پیشنهادات اقدامات اصلاحی

پس از فهرست نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات باید این عوامل با یکدیگر به شرح زیر مورد مقایسه قرار گیرند:

الف) نقاط قوت داخلی با فرصت‌های موجود مقایسه می‌شوند و استراتژی SO ترسیم می‌شود. در اجرای این استراتژی بازرسی سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداري نماید. لازمه بهره‌گیری از این استراتژی، استفاده از استراتژی‌های بعدی است.

ب) نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج سازمان مقایسه می‌شوند و استراتژی WO ترسیم می‌شود. هدف این استراتژی این است که سازمان با بهره‌برداري از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

ج) نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه آن در قالب

استراتژی ST ترسیم می‌شود. هدف این استراتژی این است که با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند.

د) نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه و استراتژی WT

ترسیم می‌شود. سازمان‌هایی که این استراتژی را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. [۱۸]

## نتیجه‌گیری

در سازمان‌های بزرگ و پیچیده امروزی نظارت و کنترل امری حیاتی است. نظارت و کنترل به عنوان یکی از وظایف مدیریت، نقش اندازه‌گیری و مقایسه مداوم نتایج واقعی عملیات را با نتایجی که بر طبق طرح‌ها و برنامه‌های پیش‌بینی شده مورد انتظار است، ایفا می‌کند.

مفهوم نظارت، کنترل و بازرسی در اشکال مختلف آمده اما در تمامی تعاریف از این سه واژه بر مقایسه عملکرد و برنامه ریزی تأکید شده و در نتیجه فرآیند آن‌ها اطلاعات لازم برای مدیریت حاصل می‌شود به طوری که با سنجش میزان انطباق عملیات با برنامه و شناسایی انحرافات ناشی از آن اقدامات اصلاحی متناسب تعیین و ارائه می‌شود. اگرچه برخی این سه واژه را به یک معنا به کار می‌برند اما نظارت معنای عام و گسترده‌ای دارد و بازرسی یکی از اشکال نظارت است و کنترل نتیجه و اثر نظارت و بازرسی است. به عبارت دیگر فلسفه غایی نظارت و بازرسی، کنترل است. الگوی کنترل سازمانی متفاوت است که در این مقاله به دو مورد آن پرداخته شده اما به منظور بهره‌گیری از این الگوها سازمان‌ها می‌توانند هر یک یا ترکیبی از آن‌ها را جهت پیاده‌سازی در سازمان متبوعه خویش به کار بندند.

نظارتی مؤثر و کارآمد است که موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب و شناسایی نقاط قوت و ضعف و ارائه شاخص‌های رشد تشکیلات شود.

در سازمان‌ها سه سطح کنترل استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی صورت می‌پذیرد که اعمال هر سطح از وظایف ذاتی همان سطح مدیریتی محسوب می‌شود اما با توجه به اینکه دستگاه نظارتی و بازرسی به نیابت از مدیرعالی سازمان بازرسی می‌نماید فلذا باید به سطح کنترل استراتژیک توجه بیشتر داشته باشد.

فرآیند بازرسی به چهار مرحله تعیین استانداردها، سنجش عملکرد، تشخیص انحرافات و اقدامات اصلاحی تقسیم می‌شود. دو مرحله اول از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و اگر با دقت و به صورت عینی تعیین شود مراحل بعدی به نتایج اثر بخش و مطلوب ختم خواهد شد.

انجام نظارت و بازرسی همواره موجب نگرانی قسمت‌های مختلف سازمان بوده و مورد مقاومت قرار می‌گیرد فلذا باید ضمن تعیین الگوی مناسب جهت اعمال نظارت و بازرسی مؤثر هر سازمان، اجرای فرآیند نظارت و بازرسی را با فرهنگ سازی و بهره‌گیری از ابزار و روش‌های متناسب و علمی و متخصصین تسهیل نمود.

نکته مهم و اساسی در فرهنگ سازی، اعتماد سازی است به این معنا

که مجموعه های بازرسی شونده اطمینان یابند که دستگاه نظارت و بازرسی درصدد شناسایی و ارزشیابی عیوب فرآیند و اصلاح وضعیت موجود است تا برخورد قهرآمیز با افراد مقصر. نتیجه نهایی اجرای فرآیند نظارت و بازرسی باید به ترسیم نقاط قوت و ضعف داخلی و تهدیدات و فرصت های خارجی از مجموعه بازرسی شده منجر شود، با یک تحلیل استراتژیک از این نتایج، انجام اقدامات اصلاحی به آن مجموعه ارائه شود.

#### پی نوشت ها:

و بازرسی در اسلام، ص ۱۴۳.  
 ۶- درخشنده، علیرضا، مجموعه مقالات چهارمین اجلاس بازرسان کل آسیا، جایگاه و نقش نظارت در نظام جمهوری اسلامی، ص ۱۴۹.  
 ۷- رضائیان، علی، اصول مدیریت، ۱۳۷۴، چاپ ششم، انتشارات سمت، ص ۲۳۹ - ۲۴۱.  
 ۸- طبرسا، غلامعلی، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی کشور، انتشارات سازمان بازرسی، تهران، چاپ اول، ص ۱۹۳.

۹- عاصمی پور، محمد جواد، مجموع مقالات نخستین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی کل کشور، نظارت از دیدگاه نظری و ارزیابی علمکرد دستگاه های نظارتی، انتشارات سازمان بازرسی، تهران، چاپ اول ۱۳۷۶ ص ۲۶۸-۲۹۱.

۱۰- فرجی اکبر، مجموعه مقالات دومین همایش ...، نگاهی به مبانی نظری نظارت و بازرسی در سازمان ها، ص ۲۵۸-۲۶۱.

۱۱- فرد آر، دیوید، (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ ششم.

۱۲- فقیه، محمد باقر، نظارت و بازرسی، مفاهیم، تکنیک ها، کاربردها، چاپ اول (۱۳۸۲)، نشر فراز اندیش.

۱۳- کلیات بازرسی، جزوه آموزشی سازمان بازرسی کل کشور، فصل دوم ص ۷-۸.

۱۴- جلوه هایی از نظارت و بازرسی، ویژه نامه نخستین همایش نظارت و بازرسی کشور، انتشارات سازمان بازرسی کل کشور، جلد ۳ ص ۷.

۱۵- ناصرزاده، هوشنگ، مجموعه قوانین و مقررات حقوقی (۱۳۸۰) قوانین و مقررات سازمان بازرسی کل کشور، انتشارات خورشید.

۱۶- ماهنامه دیده، نشریه سازمان بازرسی کل کشور، شماره ۱۵ ص ۱۴.

۱۷- جلوه هایی از نظارت و بازرسی، ویژه نامه دومین همایش نظارت و بازرسی کشور، انتشارات سازمان بازرسی، جلد ۴ ص ۱۷.

۱۸- ماهنامه دیده شماره ۱۴ ص ۱۶.

19 - Gerloff, E.A. (1985). *Organizational theory and design: a strategic approach for management*, New York: MC Graw - Hill Book Co.

20 - Emmanuel, D, otley, D. & Merchant, K. (1990) *Accounting for management control* (2nd ed.). London: Chapman and Hall.

21 - Litterer, J.A. (1973), *The analysis of organizations* (2nd ed) New York: Jolin Wilcy & Sons.

22 - Otley, D. & Berry, A.J. (1980), *control, organization and accounting*, *Accounting, Organization and society*, 5, 2, 231-244.

23 - Hofstede, G.(1981), *Culture and organizations: software of the mind*. London: McGrqw- Hill Book Co.

24 - Daft, R.L. & Macintosh, N.B. (1984). *The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation*. *Journal of Management*, 10, 43-66.

25 - Lorage, P. Morton, M.F.S. & choshals. (1986). *Strategic control*. St. Paul. Minn: West, Publishing Co.

26 - Mills, P.K. (1983), *Management: Its control and relationship to other organizational properties*, *A cademy of Management Review*. 8, 3, 445-453.

- 1- Watching-beholding
- 2 - Control
- 3- Inspection
- 4- Routine Control
- 5- Expert Control
- 6- Trial & Error Control
- 7- Inuitive Control
- 8- Judgement Control
- 9- Political Control
- 10- R . L. Dafr & N. B. Macintosh
- 11- Standard Operation Procedures
- 12- Strategic Control
- 13- Tactical Control
- 14- Operation Control
- 15- Self - Control
- 16- Self - Management
- 17- Internal Strengths and Weakness es
- 18- External Opportunities and Threats

#### منابع:

- ۱- آنتونی و همکاران (۱۳۷۲)، نظام های کنترل مدیریت، ترجمه محمد تقی ضیائی بیگدلی، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲- احمدی، مرتضی، مجموعه مقالات نخستین همایش ... ساختار نظارتی در تشکیلات جمهوری اسلامی، ص ۳۱.
- ۳- استولر، جیمز، فریمن، ادوارد (۱۳۷۵)، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- ۴- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، (۱۳۷۵)، نشرنی، ص ۱۳۱.
- ۵- خدمتی، ابوطالب، مجموعه مقالات نخستین همایش ...، نظارت