

نظارت و کنترل در سازمان

گردآوری و تدوین: دکتر فریدون آزاده

امکان کنترل فرایند یک پروژه به دلایل مختلف، از جمله هزینه زیاد آن وجود ندارد، لازم است نقاط مهم برنامه که بیشترین نتیجه را به دست می‌دهد و مهمترین نقاط از لحاظ صحت عملیات و امکان ادامه پروژه است، انتخاب نمود.

این نقاط را نقاط کنترل استراتژیک می‌نامند. در فرایند یک فعالیت، هر اندازه نقاط استراتژیک نزدیک به نقاط شروع عملیات باشد، احتمال از بین بردن انحرافات و نقایص در جهت نیل به اهداف سازمانی بیشتر و هزینه اصلاح کمتر خواهد بود. در مثال پروژه سازماندهی منابع کتابخانه، اگر نظارت حین عملیات با تعیین نقاط حساس و مهم پروژه صورت گیرد، احتمال خطاها در ابتدای کار معلوم و از صرف هزینه‌های بعدی در صورت انحراف، کاسته می‌شود.

تعیین نقاط استراتژیک عملیات در تمامی زمینه‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی عامل بسیار مهمی است؛ به عنوان مثال در زمینه اشتغال زایی و ایجاد فرصت‌های شغلی به عنوان شاخص توسعه، جمعیت جوان کشور و کنترل جمعیت به عنوان نقطه تعیین کننده این هدف است. در فرایند اطلاع رسانی (فراهم آوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات) سازماندهی به موقع منابع برای تسهیل و ارائه خدمات به موقع، عامل مهم و نقطه تعیین کننده عملیات است در غیر این صورت میزان نارضایتی مراجعان افزایش خواهد یافت که علت این امر می‌تواند کمبود نیروی انسانی و یا عدم کارایی آنها، کمبود منابع مالی و یا موارد دیگر باشد که لازم است در اسرع وقت نسبت به جبران کاستی‌ها اقدام نمود.

وجود اطلاعات مفید و مناسب از دیگر عوامل مهم در کنترل است که در سیستم مدیریت اطلاعات (Management Information System = MIS) مورد بحث قرار می‌گیرد.

جمع آوری اطلاعات غیر مفید و نادرست و متناقض با اهداف سازمان یا توجه به فرصت زمانی تجزیه و تحلیل آنها، مستلزم صرف هزینه و وقت زیاد است که می‌توان به دو صورت این اطلاعات را طبقه بندی نمود:

۱. از طریق تصفیه و حذف اطلاعات زاید (Filtration)
 ۲. فشرده سازی اطلاعات (Condensation)
- در امر کنترل، مطالعه این موضوع که از چه نقاطی در فرایند عملیات و چه میزان اطلاعات باید جمع آوری شود مهم است.
- ج - مقایسه اطلاعات با شاخص های پیش بینی شده

کار مقایسه اطلاعات جمع آوری شده با شاخص‌ها باید به گونه‌ای باشد که هم به سادگی قابل فهم باشد و هم امکان تصمیم‌گیری و اقدامات اصلاحی را ممکن سازد. در صورتی که اطلاعات به دست آمده از نقاط استراتژیک عملیات و مقایسه آنها با هدف، نیاز به تلاوم و استمرار داشته باشد، باید جمع آوری اطلاعات و کنترل نقاط استراتژیک دائماً مورد بازبینی قرار گیرند. به عنوان مثال در سیستم اطلاع رسانی یک کتابخانه که خدمات اینترنتی به مشتریان خود می‌دهد، نیاز به حضور کارشناس برای نگهداری و پشتیبانی سیستم و

به عنوان مثال در پروژه سازماندهی منابع یک کتابخانه برای جبران و رکود سال‌های گذشته، شاخص هزینه، زمان، کمیت و کیفیت کار مورد توجه قرار می‌گیرد.

چون هدف از این پروژه به روز رساندن فعالیت‌های کتابخانه و ارائه خدمات مطلوب برای مراجعان است، شاخص اندازه‌گیری برای این پروژه که تا چه اندازه با هدف تعیین شده هماهنگی دارد، ابزارها و منابع کتابشناختی و فهرست نویسی و سایر شاخص‌های موجود در سطح ملی و بین‌المللی است که توسط مراکز و نهادهای ذیربط تهیه شده است. گاهی یکی از عوامل، معیار اندازه‌گیری است، مثلاً در یک حادثه آتش سوزی و یا تجات سیل زدگان، عامل زمان، بسیار مهم است.

بعضی مواقع معیارها، بیان‌کننده وضعیت مطلوب یا نامطلوب در کمیت‌ها می‌باشد، مثلاً وقتی در یک سازمان، غیبت یا انتقال، به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد، مشخص‌کننده وضعیت روحی نامطلوب و عدم رضایت کارکنان است.

شاخص‌های اندازه‌گیری از نظر زمان تعیین آن

۱. شاخص‌های از پیش تعیین شده (Pre-indicators): مثل جدول زمان بندی فعالیت‌ها، جدول هزینه در مورد فعالیت‌های مختلف یک سازمان.

۲. شاخص‌های هم زمان (Concurrent - indicators): این معیارها یا هنگام اجرای عملیات تعیین می‌شوند و یا اگر از قبل تعیین شده‌اند، در اجرای عملیات مورد بازبینی قرار می‌گیرند. به عنوان مثال وقتی شاخص‌های هزینه یا جدول زمان بندی که از قبل برای اجرای عملیات تعیین شده است، به علت افزایش نرخ تورم، کمبود نیروی انسانی و سایر موارد دچار وقفه شود، می‌توان در فواصل زمانی در آن تجدید نظر نمود.

۳. شاخص‌های نهائی (Terminal indicators): شاخص‌هایی هستند که پس از انجام عملیات مربوط به هدف و اجرای برنامه مورد توجه قرار می‌گیرند. به عنوان مثال، کالا، خدمات یا فعالیتی را پس از انجام آن مورد ارزیابی قرار دادن.

ب: تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملیات انجام یافته در سازمان

تهیه و تنظیم اطلاعات، یک مرحله بسیار مهم برای کنترل است. از آن جا که به طور دائم

بعد از تعیین برنامه و هدف و سازماندهی همه عوامل مورد نیاز برای تحقق هدف، برای اطمینان از این که اجرای برنامه و هدایت آن درست انجام می‌شود و یا دارای انحراف از هدف است، نیاز به فرایندی است که آن را نظارت و کنترل می‌نامند. هر نوع مدیریتی در هر نوع سازمانی که فاقد سیستم کنترل باشد، از تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات برخوردار نیست. با این توصیف، کنترل یعنی ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.

فرایند کنترل

- الف. تعیین شاخص‌ها و معیارها برای اندازه‌گیری متناسب با هدف برنامه؛
- ب. تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملیات انجام یافته در سازمان؛
- ج. مقایسه اطلاعات به دست آمده با معیارها و نتایج پیش بینی شده؛
- د. تصمیم‌گیری و اقدامات اصلاحی در عملیات و روش‌ها در صورت انحراف از هدف.

الف. تعیین شاخص

برای نظارت و کنترل بر اجرای یک برنامه لازم است هدف یک سازمان در قالب نتایج قابل اندازه‌گیری باشد تا تعیین شاخص‌ها برای اندازه‌گیری و مقایسه امکان‌پذیر باشد. به عنوان مثال با توجه به سیاست مجموعه سازی یک کتابخانه، که شاخص و معیاری برای فعالیت‌های متناسب با هدف می‌باشد، قرار است با مطالعات انجام شده در بازار نشر و میانگین خرید در سال‌های گذشته و سایر عوامل تعداد ۱۰۰۰ عنوان کتاب خریداری شود. از طریق شاخص مورد نظر که همان سیاست مجموعه سازی است، می‌توان به لحاظ کمی و کیفی فعالیت مورد نظر را ارزیابی نمود که تا چه اندازه منابع خریداری شده با سیاست مجموعه سازی هماهنگی دارد.

چهار عامل: هزینه، زمان، کمیت (وزن، تعداد، متراژ و...) و کیفیت، معیارهای اندازه‌گیری هستند که در بعضی مواقع یکی یا ترکیبی از آنها مورد توجه قرار می‌گیرد. اهداف و برنامه‌هایی را که نتوان در قالب چهار عامل فوق مورد مطالعه قرار داد، امکان نظارت و کنترل بر اهداف تقریباً غیر ممکن است.



الموسوعة الذهبية

للعلوم الإسلامية /

فاطمة محجوب - قاهره:

دار الفد العربي ۱۳۱۳ق.

شماره بازیابی ۸ / ۱۰ / ۵۵ / AE م.

راضیه یوسفی نیا

کتاب حاضر، دایرة المعارف مفصلی است در زمینه علوم اسلامی که شامل کلیه علوم شرعی و علوم عقلی است.

علوم شرعی شامل علوم قرآنی، حدیث، فقه و اصول فقه، کلام، سیره نبوی، تصوف و سایر مباحث مربوطه است.

علوم عقلی که شامل مباحثی در زمینه علم لغت، جغرافیا، تاریخ، پزشکی، حساب، جبر و هندسه، علوم دریایی و نظامی، علم انساب، علم کتابت، فنون مختلف و معماری اسلامی و غیره است.

دایرة المعارف‌ها از جمله منابع مرجع مفیدی هستند که با مراجعه به آنها می‌توان پاسخ بسیاری از سؤالات را یافت. دایرة المعارف‌ها از نظر ارزش‌گذاری با یکدیگر تفاوت‌های زیادی می‌توانند داشته باشند.

از جمله عوامل اعتبار یک دایرة المعارف این است که مقالات آن به وسیله جمعی از متخصصان تهیه شده باشد. در حقیقت مقالات امضادار باشد و در انتهای مقالات یا در ابتدای دایرة المعارف نام همکاران ذکر شده باشد. با توجه به این فاکتور مهم، دایرة المعارف حاضر فاقد این ویژگی است چرا که مطالب آن تنها به وسیله دکتر فاطمه محجوب گردآوری شده است. گر چه این دایرة المعارف به وسیله یک نفر به رشته تحریر در آمده، اما دارای ویژگی‌های خوبی است؛ از جمله ارجاعات کتابشناختی متعددی که به صورت درون متنی یا در انتهای مدخل‌ها وجود دارد و ما را به منابع متعددی ارجاع می‌دهد. در مورد برخی مدخل‌ها چنان که لازم بوده نسخه‌های خطی مربوط به آن مدخل معرفی شده است.

در زمینه استخراج مدخل‌های جغرافیایی، از کتاب‌های معتبری چون معجم البلدان یاقوت حموی استفاده کرده است و در ابتدای مدخل اشاره می‌کند که از چه منبع جغرافیایی استفاده شده مانند: قال یاقوت، مدخل‌های مربوط به علوم از دو بخش تشکیل شده است: بخش اول جهت خوانندگان عادی تنظیم شده که شامل شرح مختصری است و بخش دوم جهت متخصصان که به تفصیل راجع به مدخل مربوطه صحبت کرده است.

ضمناً در متن دایرة المعارف از ارجاعات: انظر (نگاه کنید) و انظر ایضاً (نیز نگاه کنید) استفاده شده است. جهت بازیابی مطالب، توجه به نکات زیر ضروری است:

۱. مدخل‌ها براساس حروف الفبا از «همزه» تا «ی» مرتب شده‌اند.
۲. حرف تعریف «ال» و اسم‌های «ابن»، «ابن ابی»، «ابو» و «ام» محسوب نشده مثلاً برای یافتن کلمه «القیاس» باید به حرف «قاف» و «ابن تیمیه» به حرف «ت» و «ام سلمه» به حرف «سین» مراجعه شود.

۳. اسامی اشخاص، زیر نام کوچکشان وارد شده، مانند «احمد بن حنبل» ولی در مورد اشخاصی که به کنیه‌شان معروف هستند و افرادی که دارای اسم اشتهر هستند، زیر نامی که بدان معروف هستند آمده‌اند، مانند البیهقی، الخوارزمی، الانشومونی، ابن سینا...

۴. کلماتی چون جامع، مسجد، مدرسه، سیبل، خانقاه، غزوه از ابتدای مدخل‌ها برداشته شده و در داخل پرانتز مقابل مدخل نوشته می‌شود، مانند الازهر (جامع)، احد (غزوه) و الاخضر (قصر). اما اسامی خاص، چون «المسجد الحرام»، «المسجد النبوی» و «المسجد الاقصی» در حرف «میم» وارد شده است.

ارائه خدمات مطلوب و نیز تنظیم جدول کشیک برای کنترل سیستم بسیار ضروری است. داروهایی که در یک کارخانه داروسازی تولید می‌شود، کپسول‌های گاز که در یک کارخانه تهیه می‌گردد، قطعات حساس و مهمی که برای سیستم یک خودرو یا هواپیما ساخته می‌شود، لازم است در زمان‌های معینی به طور منظم تست و آزمایش شوند و یا به طور پیوسته کنترل شوند. در چنین شرایطی دستگاه کنترل در حقیقت باید به عنوان یکی از ایستگاه‌های عملیاتی در فرآیند ساخت نصب شود.

در صورتی که با اطلاعات جمع آوری شده، نتایج به دست آمده بیانگر این باشد که نیاز به کنترل مداوم نیست، از روش‌های نمونه برداری (Sampling) و روش مبتنی بر استثناء (principle of exception) استفاده می‌کنند.

به عنوان مثال در تهیه منابع مورد نیاز یک کتابخانه، برای این که بدانیم منابع خریداری شده تا چه اندازه با اهداف و سیاست مجموعه سازی هماهنگی دارد، هر از گاهی به صورت تصادفی (Random) کتاب‌ها را بازبینی و مورد مطالعه قرار می‌دهیم. در یک کارخانه پیچ و مهره سازی ممکن است در زمان‌های معینی از پیچ و مهره‌های تهیه شده نمونه برداری کرده و کیفیت و اندازه آنها را کنترل کرد.

هر اندازه جداول و گزارش‌ها خلاصه باشد و به شکل بهتری انحراف عملیات را از هدف‌های تعیین شده نشان دهد، تصمیم‌گیری راحت‌تر می‌شود.

د- اقدامات اصلاحی (تصحیح انحرافات)

تمامی مراحل فوق به منظور اقدام برای جلوگیری از اشتباه و انحراف در کار و تطبیق اجرای کار با برنامه‌ها و هدف‌های پیش بینی شده است.

نوع و میزان عملیات اصلاحی بستگی به دقت و صحت عملکرد سیستم و مقدار انحراف آن از هدف‌ها و برنامه‌ها دارد. احتمال این که تمامی عملیات مطابق با هدف و برنامه باشد و انحرافی مشاهده نگردد، بسیار اندک است.

در صورتی که بین اهداف مورد نظر و نتایج به دست آمده اختلاف زیاد باشد، باید هدف و برنامه، مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گیرد.

علت‌های انحراف از هدف

انحراف از هدف علت‌های گوناگونی دارد که موارد ذیل از مهمترین آنها می‌باشد:

۱. فقدان نیروی انسانی متخصص.
۲. فقدان تجهیزات مدرن.
۳. فقدان روش‌های مناسب عملیات و اجرای اهداف.
۴. رابطه غیر اصولی و نادرست مدیران و کارکنان.

منابع و مأخذ:

۱. الوانی، مهدی، مدیریت عمومی (تهران: نشرنی، ۱۳۷۲).
۲. اقلتاری، علی محمد، سازمان و مدیریت (تهران: دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، ۱۳۵۱).