

# بررسی سیستمهای نظارتی و کنترلی سازمانهای مادر و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود آنها

فرخ شیوا

استاد راهنما: خدایار ایلچی

استادان مشاور: مرئضی عمادزاده، ایرج اکبری

## بیان مسئله

اغلب سازمانها به منظور تحقق برنامه‌ها و هدفهای اساسی خود به سیستم نظارت و کنترل مجهز می‌شوند. این تجهیز به منظور حصول اطمینان از اجرای دقیق برنامه‌های پیش‌بینی شده و آگاهی کامل از نحوه تحقق هدفهای سازمانی است. نظر به این که عملکرد مناسب یا نامناسب سیستمهای نظارتی و کنترلی مستقیماً در عملکرد نهایی سازمان اثر می‌گذارد و در واقع تضمینی برای اطمینان از عملکرد خوب اجزای سازمان و دستیابی به هدفهای پیش‌بینی شده است، لذا آگاهی یافتن از نحوه عملکرد و بررسی این سیستمها ضرورت می‌یابد.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، سازمانهای بزرگ و پیچیده‌ای تشکیل شدند که بسیاری از شرکتها و کارخانه‌های فعال در سطح کشور را با توجه به ضرورتهای انقلاب تحت پوشش خود قرار دادند. سازمانهای مزبور برای اینکه عملکرد شرکتها تابعه و تحت پوشش خود را به نحو مناسبی تحت کنترل داشته باشند، در ستاد خود نسبت به تشکیل بخشهای چندگانه نظارتی و کنترلی با وظایف مشابه، عملیات موازی، و فعالیتهای تکراری مبادرت ورزیدند. در عمل، اختلاف نظرهایی میان مسئولان بخشهای مزبور در نحوه کنترل عملکرد واحدهای تابع ایجاد شد که پیشرفت امور را با کندی پیش‌بینی نشده مواجه ساخت. سازمان صنایع ملی ایران، یکی از سازمانهای مزبور است که در تیرماه ۱۳۵۸ به استناد آیین‌نامه اجرایی قانون حفاظت و توسعه صنایع ایران، مصوب شورای انقلاب برای مدت نامحدود تأسیس و مؤلف مدتی مدیریت بازرسی آن را به عهده داشت، به‌عنوان مورد کاوش انتخاب و پس از هماهنگی با مدیریت سازمان، تحقیق در مورد علل بروز این ناملايمات و روشهای چاره‌جویی آن آغاز شد. در آخرین مرحله موضوع مورد تحقیق به شرح زیر به تصویب کمیته تحصیلات تکمیلی رسانده شد:

بررسی سیستم نظارت و کنترل موجود سازمانهای مادر بر شرکتها تابع و تحت پوشش  
و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود آن (مورد سازمان صنایع ملی ایران)

### اهداف ویژه، سؤالاتی تحقیق

۱. به نظر مدیران چگونه می‌توان واحدهای نظارتی و کنترلی با عملیات و وظایف موازی و یکسان را در سازمانهای مادر ادغام کرد؟
۲. به نظر مدیران اصولاً حذف واحدهای مزاد در یک سازمان چگونه باید انجام شود تا آثار سوئی برجای نگذارد؟
۳. به نظر مدیران چگونه می‌توان دیدگاه مدیران را نسبت به واحدهای کنترلی بهبود بخشید و نظر مساعد آنان را جلب کرد؟
۴. به نظر مدیران چگونه می‌توان میزان تأثیرگذاری واحدهای نظارتی را بر واحدهای تابع افزایش داد؟
۵. به نظر مدیران دلایل موفقیت یا عدم موفقیت سازمانهای مادر در کنترل واحدهای تابع کدام‌اند؟
۶. به نظر مدیران آیا می‌توان فرهنگ خود کنترلی را در نظام اداری سازمانهای مادر ایجاد یا تقویت کرد؟

### مراحل تحقیق

۱. مطالعه کتب، نشریات و مقاله‌های گوناگون درخصوص مسائل نظری نظارت و کنترل.
  ۲. بررسی شیوه‌های نظارتی و کنترلی سازمانهای مادر در داخل کشور.
  ۳. بررسی شیوه‌های نظارتی و کنترلی سازمانهای مادر در کشورهای خارجی.
  ۴. تهیه نکات مهم و گزارشهای تطبیقی و نتیجه‌گیری نهایی.
  ۵. مطالعه سوابق و تاریخچه سازمان صنایع ملی ایران و بررسی روشهای رایج در نظارت بر عملکرد مؤسسات مشمول (مورد کاوش).
  ۶. مطالعه گزارشهای اداره بازرسی سازمان در خصوص رسیدگی به عملکرد واحدهای تابع و پاسخ واحدها.
  ۷. تهیه و توزیع پرسشنامه میان مدیران سازمان که با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب شده بود.
  ۸. مصاحبه با مدیران اجرایی و کارشناسان ستادی سازمان و نظرخواهی از آنها.
  ۹. بازدید از نمونه‌های انتخابی از واحدهای تحت پوشش سازمان و مشاهده متغیرها و موارد خاص آنها.
  ۱۰. تجزیه و تحلیل پاسخهای پرسشنامه‌ای با استفاده از نرم‌افزار کامپیوتری SPSS.
- تذکر: واحدهای تابع، اعضای هیئت مدیره واحدها و کارشناسهای ستادی سازمان صنایع ملی ایران، میدان و جامعه آماری این تحقیق بوده‌اند.

### یافته‌های عمده تحقیق

۱. تشکیل واحدهای موازی و یکسان در یک سازمان بی‌فایده است و به اتلاف وقت و صرف هزینه‌های زائد منجر می‌شود.
۲. با یک سری اقدامهای فرهنگی و آموزش برنامه‌ای و منظم، باید باورها، طرز تلقیها و بینش کارکنان تغییر یابد.
۳. ارتقاء سطح علمی، مهارتهای شغلی و صلاحیتهای تخصصی کارکنان، امر حذف و ادغام واحدهای موازی را تسهیل می‌کند.
۴. بر اثر جابه‌جایی شغلی، تأمین اشتغال کارکنان واحدهایی که مازاد هستند، عملیات حذف و ادغام این‌گونه واحدها را تسهیل می‌کند.
۵. تعریف دقیق اختیارات و شرح مسئولیتهای شغلی کارکنان، موجب تسهیل عملیات کنترلی می‌شود و از تداخل وظایف جلوگیری می‌کند.
۶. برای آنکه دیدگاهها، به‌خصوص در سطح مدیران، نسبت به عناصر کنترلی بهبود یابد، گزارشهای رسیدگیها و بازرسیها باید شامل مشکلات محیطی باشد که از توان و اختیار عمل مدیران خارج است.

به‌طور کلی اقدامهایی شامل:

- ۱-۶. صلاحیت اخلاقی کارکنان واحدهای کنترلی که مورد قبول و اعتماد اکثریت باشند
- ۲-۶. صلاحیت تخصصی و توان حرفه‌ای و تجربیات مفید شغلی این‌گونه کارکنان
- ۳-۶. رعایت صرفه اقتصادی و کارایی عملیات نظارتی و کنترلی
- ۴-۶. شفافیت معیارها و ضوابط سنجش و ارزیابی
- ۵-۶. پرهیز از گزارشهای ناقص و جهت‌دار و تحریک‌آمیز
- ۶-۶. تناسب به‌کارگیری ابزار و روشهای نظارتی با فضای فرهنگی و روحیات کارکنان هر واحد، موجب بهبود بخشیدن دیدگاهها نسبت به کارکنان کنترلی می‌شود.
۷. برای آنکه هدفهای کارکنان حتی‌الامکان با آرمانهای سازمانی همسو شود، باید با رعایت موارد زیر طرز تلقیها و باورهای کارکنان سازمان دگرگون و فرهنگ خود کنترلی تقویت شود.
  - ۱-۷. مدیریت مشارکتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیریه‌ها
  - ۲-۷. شرح شغل مناسب، و روشن بودن اختیارات و مسئولیتهای شغلی
  - ۳-۷. ایجاد روابط دوستانه و عاطفی در سلسله مراتب اداری
  - ۴-۷. استفاده مناسب از ریشه‌های اعتقادی و مذهبی کارکنان
  - ۵-۷. استفاده از برنامه‌های آموزشی گسترده و همه‌جانبه برای کارکنان

## نتیجه گیری

۱. کنترلها باید برون سازمانی باشد و عملکرد سازمانها مورد رسیدگی و ارزیابی قرار گیرد.
۲. گرایش ساختارهای سازمانی باید به سوی غیرمتمرکز، مسطح و کوچک باشد تا از عطش کنترل کاسته و عملیات نظارتی به حداقل تقلیل یابد.
۳. برای نظارت و کنترل مناسب لازم است که:
  - ۱-۳. کلیه مقررات و دستورالعملهای سازمانی بازمینی و موانع اجرایی و تضاد آنها با قوانین مملکتی و با یکدیگر برطرف شود
  - ۲-۳. در تدوین قوانین و مقررات کنترلی باید جایگاه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور مد نظر باشد
  - ۳-۳. با ارزشیابی مناسب، نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان تشخیص و برنامه زمانی مناسبی برای اجرای آن تهیه شود.
  - ۴-۳. از تعدد مراکز و اقدامهای کنترلی باید پیشگیری شود.
۴. حتی الامکان باید سعی شود که عملیات کنترلی و رسیدگی به اسناد و مدارک بدون حضور فیزیکی بازرس انجام و نتایج مورد لزوم اخذ شود.
۵. برای آنکه کنترل بدون حضور فیزیکی بازرسان میسر شود، لازم است کلیه سیستمهای یک مجموعه اعم از فنی، مالی، تولیدی، اداری، و بازرگانی کامپیوتری شود و از طریق ایجاد شبکه به مرکز رایانه‌ای مستقر در سازمان مادر، انتقال اطلاعات صورت گیرد. انتقال رایانه‌ای اطلاعات مفیدترین روش کنترل واحدهای تابع تلقی می‌شود و از مقاومتها و حساسیتها می‌کاهد و محیط را برای پیشرفت مناسب عملیات و تحقق اهداف و آرمانهای سازمانی آماده می‌سازد.
۶. در تغییر و تحولات سازمانی باید مراقب بود که متناسب با تحول در سازمانها، کنترلهای داخلی مورد تهدید قرار نگیرد و یا کنترلهای مضاعف و بی‌مورد ایجاد نشود.
۷. تشکیل واحدهای خودگردان که دارای دخل و خرج مستقل هستند، موجب سهولت اقدامهای کنترلی می‌شود و شرکتهای تابع باید به این موضوع توجه داشته باشند.
۸. نظر به اینکه فشار کنترلی مناسبی از سوی سازمان بورس بر شرکتهای مشمول اعمال می‌شود، لذا باید در قالب یک برنامه زمانی مشخص، تمامی واحدهای تابع را موظف کرد که شرایطی فراهم آورند تا سهام آنها قابل عرضه در بازار بورس باشد.
۹. با توجه به فضای عدم پذیرش که در خصوص اداره بازرسی سازمان حاکم است، تغییر نام به اداره حسابرسی عملکرد و حذف اداره فعلی از نمودار سازمانی پیشنهاد می‌شود.