

بررسی شیوه‌های مؤثر نظارت و کنترل رؤسای کلانتریها *

بر عملکرد کارکنان کلانتریهای استان کرمان

دکترسید حمید خداداد حسینی **

عبدالرضا ناظری

چکیده

این تحقیق با عنوان بررسی شیوه‌های مؤثر نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان کلانتریهای استان کرمان تدوین شده است. محقق در این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ سؤالاتی به شرح ذیل بوده است:

۱. رؤسای کلانتریها از کدامیک از شیوه‌های نظارت و کنترل بیشتر استفاده می‌کنند؟

۲. کدامیک از شیوه‌های نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان مؤثرتر است؟

با توجه به این سؤالات، فرضیه‌هایی مبنی بر اینکه رؤسای کلانتریها به منظور نظارت و کنترل کارکنان بیشتر از شیوه پیش از عمل استفاده می‌کنند و شیوه نظارت و کنترل هنگام عمل بر عملکرد کارکنان مؤثرتر است، متصور است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش تمام رؤسا و کارکنان کلانتریهای استان کرمان در سال ۱۳۸۵ (جمعاً ۲۶ کلانتری) هستند. حجم نمونه آماری ۱۴۶ نفر است که با توجه به سرشماری رؤسای کلانتریها، کارکنان جمعی به تعداد ۱۲۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شد. برای گردآوری اطلاعات از مطالعه منابع و پرسشنامه استفاده شده است. هم‌چنین برای تجزیه و تحلیل آماری از روش تحلیل واریانس یکطرفه و آزمون تکمیلی توکی استفاده گردیده است. نتایج تحقیق حاکی از رد فرضیه اول طبق نظر افسران و تأیید آن براساس اظهار نظر درجه‌داران است، هم‌چنین بر طبق اظهار نظر رؤسای کلانتریها فرضیه دوم تأیید می‌گردد. در پایان براساس نتایج تحلیلهای آماری، پیشنهادهایی ارائه شده است.

واژگان کلیدی

نظارت و کنترل بر عملکرد، کنترل قبل از عمل، کنترل هنگام عمل، کنترل بعد از عمل،

شیوه‌های مؤثر نظارت

* تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱/۲۱ ، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۷/۲/۱۱

** دانشیار دانشکده مدیریت و علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس khodadad.Modares@AC.IR

*** کارشناس ارشد مدیریت انتظامی

مقدمه

بدون دستیابی به یک نظام نظارتی و کنترلی مؤثر هیچ برنامه‌ای هر چند دقیق و جامع به‌درستی اجرا نمی‌شود. مؤید این ادعا نظر دانشمندان برجسته مدیریت است. که به دو نمونه از نظریه‌ها ذیلاً اشاره می‌شود: «می‌توان برنامه‌ریزی کرد؛ می‌توان یک ساختار سازمانی ایجاد کرد که بتواند به شکلی مناسب، دستیابی به اهداف را تسریع کند و نیز می‌توان کارکنان را هدایت کرد و موجب انگیزش آنها شد، اما تضمینی وجود ندارد که فعالیتها واقعاً بر طبق برنامه و همان گونه که هدف مدیران است، انجام گیرد. گفتیم که اهداف، اساس برنامه‌ریزی است. اهداف، جهت مشخصی را به مدیران ارائه می‌کند ولی صرف تعیین اهداف یا پذیرش آنها از سوی کارکنان تضمینی بر این امر نیست که عملیات موردنظر به انجام رسیده است. یک مدیر اثر بخش باید پیگیری کند تا اطمینان یابد که عملیاتی که به نظر می‌رسد دیگران در حال اجرای آنها هستند، واقعاً انجام می‌گیرد و اهدافی که به‌نظر می‌آید در صدد دستیابی به آنها هستند، واقعاً به‌دست می‌آید» (رابینز وودی سنزو^۱، ۱۳۷۹: ۴۰۲).

در این مقاله موضوع نظارت و کنترل مورد بررسی قرار می‌گیرد. هر سازمان و نهادی اعم از دولتی یا خصوصی برای رسیدن به اهدافی ایجاد شده است. تمام سعی و تلاش مدیران آن نیز در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده از سوی بنیان‌گذاران آن سازمان یا نهاد است. بنابراین موفقیت آنها نیز بر اساس میزان دستیابی به اهداف تعیین شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به همین دلیل مدیران هر سازمانی می‌باید با ایجاد سیستمی، فعالیت‌های انجام شده را پیوسته بررسی کنند، تا از نتیجه اقدامات تشکیلات متبوع خود اطمینان حاصل کنند، که در جهت رسیدن به اهداف سازمان بوده یا خیر و در صورت وجود انحراف و همسو نبودن اقدامات، برنامه‌های اصلاحی لازم را به‌عمل آورند. این فرایند را در علم مدیریت اصطلاحاً "نظارت و کنترل" می‌نامند.

براساس یک نظریه مدیریتی «نظارت را در سلسله وظایف مدیر می‌توان از مهمترین وظایف دانست؛ زیرا مسئولیت نهایی مدیر، حفظ سیستم سازمان است. و با توجه به اینکه هر سیستم یا نظامی که ساخته دست بشر باشد اگر کنترل نشود، دیر یا زود متلاشی می‌شود، ملاحظه

می‌گردد که سرنوشت سازمان تا چه حدی به این وظیفه مهم مدیریت وابسته خواهد بود» (صادقپور، ۱۳۷۲: ۳۹). بنابراین هر فعالیت جمعی مستلزم نظارت و کنترل است. سازمانهای انتظامی نیز از این امر مستثنی نیستند. شاید به دلایلی، نظارت و کنترل در آنها حساس تر باشد. با توجه به وظایف محول به کلانتریها به کارگیری نظارت و کنترل در تمام مراحل عملیاتی آنها ضروری است. تاکنون درباره موضوع نظارت و کنترل تحقیقات زیادی صورت گرفته است. این پژوهشها مواردی همچون بررسی تأثیر شیوه‌های نظارت موجود در ایران بر عملکرد و رفتار کارکنان پلیس، انتخاب شیوه نظارتی کارا در سایر کشورها به‌منظور استفاده در ایران، تأثیر طراحی سیستم کنترلی صحیح در اثر بخشی مدیریت و سازمان، بررسی انواع مدل‌های کنترل در ارتباط با کارایی افراد، تأثیر شیوه کنترل و نظارت مدیران بر بهبود کیفیت آموزشی و بررسی تأثیر کنترل بر افزایش انگیزش کارکنان را مورد تحلیل قرار می‌دهد. در این مقاله با توجه به نتایج این تحقیقها و با هدف بررسی میزان به‌کارگیری و تأثیر شیوه‌های نظارت و کنترل توسط رؤسای کلانتریها بر عملکرد کارکنان استان کرمان انجام می‌گیرد.

۱. بیان مسئله

یکی از وظایف اساسی مدیر، که با سایر وظایف او در ارتباط است، نظارت و کنترل است که از طریق آن می‌توان از منابع و فعالیتهای اعضای سازمان، حداکثر کارایی و اثر بخشی را در جهت دستیابی به اهداف سازمان به‌دست آورد (رضائیان، ۱۳۷۶: ۲۳۷). از دیدگاه جیمز استونروادوارد فریمن، کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از اینکه عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات پیش‌بینی شده هماهنگ است. سید رضا تقوی دامغانی معتقد است نظارت و کنترل، کوششی است که مدیر در جهت تطبیق عملیات با برنامه انجام می‌دهد تا میزان صحت و سقم فعالیتها را به‌دست آورد. با توجه به این موارد، هر فعالیت جمعی مستلزم نظارت و کنترل است. مدیریت در یگانهای انتظامی نیز از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از وظایف مهم فرماندهان و رؤسای کلانتریها و پاسگاه‌ها نظارت و کنترل پیش از عمل، کنترل هنگام عمل و کنترل بعد از عمل بر روش عملکرد کارکنان جمعی خود است. در این تحقیق، منظور از عملکرد، آن دسته از فعالیتها و رفتارهایی است که کارکنان سازمان بر اساس وظایف خود باید نسبت به اجرای آنها اقدام کنند و عملکرد کارکنان میزان و صحت اجرای این وظایف است. در این پژوهش، متغیر مستقل شیوه‌های نظارت و کنترل در سه محور قبل از عمل،

هنگام عمل و بعد از عمل است که با توجه به زمان اعمال نظارت شکل می‌گیرد و متغیر وابسته عملکرد کارکنان است که باعث افزایش کارایی کارکنان، کاهش آسیب پذیری کارکنان و صحت عمل آنها خواهد بود.

ماده ۵۳ آیین نامه انضباطی، نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان تحت امر را از وظایف رؤسا و فرماندهان می‌داند. با توجه به این مطالب این پژوهش در صدد است تا شیوه‌های مؤثر نظارت و کنترل رؤسای کلانتریها را بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار دهد. بنابراین، سؤالات مرتبط به شرح ذیل قابل طرح است: (۱) رؤسای کلانتریها به‌منظور نظارت و کنترل بر کارکنان از کدامیک از شیوه‌ها بیشتر استفاده می‌کنند؟ (۲) کدامیک از شیوه‌های نظارت و کنترل براساس زمان بر عملکرد کارکنان مؤثرتر است؟

۲. تحقیقات انجام شده در داخل کشور

تاکنون درباره موضوع نظارت و کنترل تحقیقاتی صورت گرفته است که به تعدادی از آنها به شرح ذیل اشاره می‌شود:

۱-۲. در سال ۱۳۸۳ توسط عباس ترابی دانشجوی دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی تحت عنوان "بررسی شیوه‌های نظارت مردمی بر عملکرد پلیس از دیدگاه کارشناسان ناجا" پژوهشی انجام شده است. اهداف این پژوهش عبارت است از: کدامیک از سازمانها و رده‌های نظارت کننده موجود در ایران بر عملکرد و رفتار کارکنان پلیس مؤثر است و کدامیک از شیوه‌های نظارت مردمی سایر کشورها در ایران می‌تواند مؤثر باشد؟ نتایج پژوهش به شرح ذیل مطرح شده است: از میان ارگانه‌های درون سازمانی، بازرسی، عقیدتی سیاسی، حفاظت و اطلاعات ناجا و سایت اینترنتی پلیس بر عملکرد و رفتار کارکنان مؤثر است و از میان ارگانه‌های برون سازمانی به ترتیب، رادیو تلویزیون، دفتر فرماندهی کل قوا، سازمان قضایی نیروهای مسلح، سازمان بازرسی کل کشور، دفترهای نمایندگی ائمه جمعه، کمیسیون اصل ۹۰ قانون اساسی و دیوان عدالت اداری بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

۲-۲. تحقیق دیگری در سال ۱۳۷۸ توسط مینو خسرویاری درباره "بررسی نقش و تأثیر کنترل و نظارت در اثربخشی مدیریت" به‌منظور گرفتن درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی در استان آذربایجان غربی با اهداف تأثیر طراحی سیستم کنترلی صحیح در اثربخشی مدیریت و سازمان، بررسی انواع مدل‌های کنترل، ارتباط سیستم کنترل در ارتباط با کارایی افراد، بررسی تأثیر سیستم کنترل در توفیق مدیریت سازمان، بررسی تأثیر کنترل بر افزایش انگیزش کارکنان، بررسی طراحی نظام کنترل در افزایش رضایت شغلی کارکنان،

بررسی تدوین نظام کنترل بر استخراج و کشف نقاط ضعف عملیات اجرایی با اصلاح اهداف مقرر سازمان انجام شده است که به این نتایج دست یافته است: کنترلها باید در نقاط استراتژیک و کلیدی انجام شود. کنترل باید متناسب با برنامه و فعالیتها تنظیم شود. سیستم کنترل اگر با روحیات کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد، موجب افزایش رضایتمندی شغل کارکنان می شود که به نوبه خود موجب اثر بخشی مدیریت می شود. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تأکید ورزد. در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود.

۲-۳. در سال ۱۳۸۴ ابوالفضل سهرابی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد مدیریت انتظامی در خصوص "رابطه نظارت مردمی با عملکرد خدمتی کارکنان پایور ناجا از دیدگاه مردم و کارکنان شهر قم" تحقیقی انجام داده و به این مهم پرداخته است.

- در این پژوهش، رابطه نظارت مردمی با عملکرد خدمتی کارکنان ناجا از دیدگاه مردم و کارکنان در شهر قم بررسی شده است.

۲-۴. در سال ۱۳۸۲ توسط قدرت الله یوسفی داود دانشجوی رشته کارشناسی ارشد مدیریت انتظامی در خصوص بررسی تأثیر نظارت و کنترل رؤسای کلانتریها بر اجرای وظیفه کارکنان کلانتریهای استان لرستان و همین بررسی میزان آشنایی رؤسای کلانتریها با روشهای نظارت و کنترل، بررسی تأثیر روشهای نظارت و کنترل توسط رؤسای کلانتریها بر انجام وظیفه کارکنان، بررسی میزان به کارگیری روش نظارت کنترل توسط رؤسای کلانتریها پرداخته است.

۳. تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

۳-۱. گزارش گروه بحران بین المللی: گروه بحران در سال ۲۰۰۲ مطالعه‌ای را تحت عنوان «نظارت بر پلیس در بوسنی، موضوعی برای اصلاح بیشتر» به آمادگی پلیس بوسنی و هرزگووین برای اعمال قانون پرداخته است. در گزارش این مطالعه بر لزوم نظارت و کنترل بر کارکنان پرداخته است.

۳-۲. سیستم رایانه ارزیابی عملکرد کارکنان پلیس: مریان^۱ و روزانکرین^۲ (۲۰۰۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «استخراج اطلاعات برای نظارت بر پلیس» به موضوع نظارت بر پلیس پرداخته است. پس از گذشت دهه‌های مختلف، که شکایت درباره استفاده بیش از حد از زور، دستگیری اشتباه و تشخیص هویت نژادپرستانه رو به فزونی گذاشت، اداره پلیس لوس آنجلس مجبور شد که با ایجاد سیستم مدیریت خطر بالقوه رایانه‌ای را ایجاد کند تا عملکرد و رفتار

مأموران خود را ردیابی کند. آنان بدین وسیله عملکرد کارکنان پلیس را نظارت و کنترل می‌کردند.

۳-۳. نظارت غیرنظامیان بر مؤسسات امنیتی آفریقای جنوبی: لیبن برگ^۱ و مینائور^۲ (۲۰۰۰) در مقاله خود «نظارت غیر نظامیان بر مؤسسات امنیتی آفریقای جنوبی، پیشنهادهایی برای آینده و نکاتی برای نسخه‌برداری از تجربیات آفریقا» به نقش نظارت غیرنظامیان می‌پردازد. مقاله بر این باور راسخ مبتنی است که نظارت غیرنظامیان بر مؤسسات امنیتی به قدری مهم است، که باید نهادینه شود.

۳-۴. نظارت و کنترل مردمی در استرالیا: لوئیس و پرنزler^۳ (۱۹۹۹) تحقیقی دربارهٔ نظارت مردمی بر پلیس در استرالیا انجام داده‌اند. در این تحقیق، پژوهشگران شیوه‌های مختلف نظارت مردمی بر پلیس را در مناطق مختلف استحقاظی استرالیا مورد بررسی و مقایسه قرار داده‌اند. قدرت و محدودیتهای روشهای نظارت و کنترل مردمی در مناطق مختلف نیز مقایسه شده است. هدف این تحقیق ارزیابی عملکرد مؤسسات نظارتی و ارائه بهترین مدل نبوده است. هدف تمرکز این پژوهش بر شرح ویژگیهای آن است (تراپی، ۱۳۸۳: ۷۱).

۴. تعریف مفاهیم

۴-۱. کنترل

کنترل در لغت به معنی تفتیش، واریسی (عمید، ۱۳۸۱: ۹۵۹)، محدود کردن یا نظارت کردن بر امری، غلبه بر فرماندهی، در اختیار گرفتن به منظور بازرسی و ... است. رضائیان (۱۳۷۴) بر این باور است که، کنترل فرایندی است که مدیر از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیتهای برنامه‌ریزی شده می‌سنجد. از این رو فرایند کنترل در برنامه‌ریزی فعالیتهای هر سازمان، به‌منظور دستیابی به اهداف اساسی به‌کار می‌رود و به این ترتیب میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت در تشخیص طرح و اصلاح برنامه را، قبل از اینکه دیر شود، نشان می‌دهد.

همچنین کنترل، فرایندی است برای حصول اطمینان از اینکه عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات پیش بینی شده و برنامه‌ریزی شده هماهنگ است (استونر و فریمن^۴، ۱۳۷۵: ۱۲۵۶).

¹ Libenberg

² Mhnaour

³ Louis, Prenzler

⁴ Stoner, Freeman

۲-۴. انواع کنترل

طبقه‌بندی‌های مختلفی برای کنترل انجام شده است که مدیر به تشخیص خود با توجه به موقعیت موجود از انواع مختلف کنترل در جهت اجرای وظیفه خویش بهره می‌گیرد. کنترل از ابعاد زمانی، سازمانی و مقداری ممکن است به ترتیب با گونه‌های دائم یا متناوب، متمرکز یا غیر متمرکز، کمی یا کیفی صورت پذیرد. به‌علاوه با توجه به اینکه انجام دهنده کنترل چه کسی می‌تواند باشد، کنترل شکل‌های زیر را به خود می‌گیرد:

الف - کنترل پیش برنده

ب - کنترل غربالی یا کنترل «بله یا خیر»

ج - کنترل‌های پس از عمل

به هر حال از سه نوع کنترل یاد شده هیچ یک را جایگزین نوع دیگری از کنترل نمی‌توان کرد. در اغلب سازمانها از ترکیب هر سه استفاده می‌کنند. اما از نظر اینکه مدیران، توان جلوگیری از انحرافات را قبل از وقوع داشته باشند، کنترل پیش برنده از اهمیت بیشتری برخوردار است (رضائیان، ۱۳۷۴: ۲۴۴).

روشهای کنترل را به چهار دسته تقسیم می‌کنند، که عبارت است از: کنترل پیش از عمل، کنترل سگانی، کنترل تفکیکی و کنترل بعد از عمل که هر یک از اینها به جنبه خاصی از عملیات مربوط می‌شود. این چهار نوع کنترل (پیش از عمل، سگانی، بلی/خیر و بعد از عمل) جایگزین یکدیگر نمی‌شود؛ یعنی چون بهترین روش انتخاب شد، نباید سایر روشها را حذف کرد، بلکه این روشها مکمل یکدیگر است (استونر، فریمن، ۱۳۷۵: ۱۲۶۷).

در این دیدگاه کنترل به سه روش زیر صورت می‌گیرد:

الف - کنترل پیش از عمل^۱

(قبل از عمل، پیش‌خور) سیستمهای کنترل پیش از عمل با مطالعه تغییراتی محیطی، شرایط پویایی را برای پیوستگی عملیات سازمان تجویز کند؛ به عبارت دیگر با به‌کارگیری هرگونه تغییر در اوضاع محیطی مثل تغییر در عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و فرهنگی، سیستمهای کنترل پیش از عمل به منظور پاسخگویی و رویارویی به این تغییرات، هشدارهایی را به سازمان ارائه می‌دهد که باید سازمان خود را با آن اوضاع جدید منطبق سازد (جفری هریسون^۲ و کارون جان^۳، ۱۳۷۸: ۲۰۳).

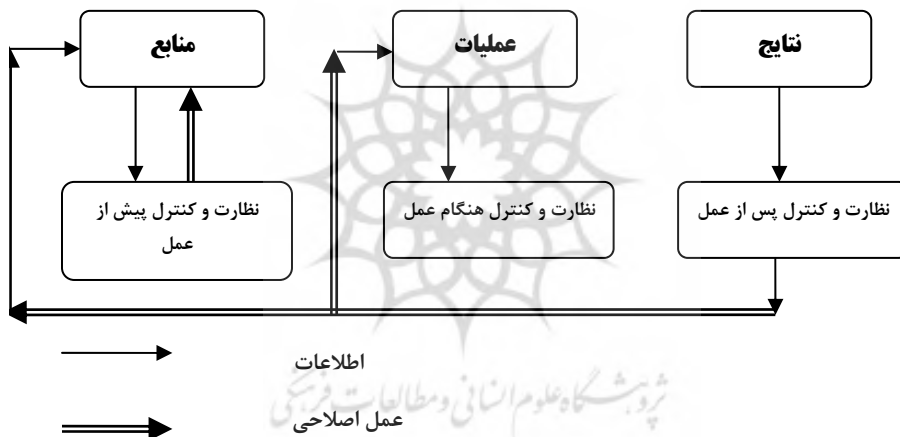
1. Preliminary control
2. Jefri Harisoon
3. Koron Jan

ب- کنترل هنگام عمل (مقارن، همگام) ^۱

در طول فرایند اجرا، کنترل هنگام عمل از اهمیت بسزایی برخوردار است. کنترل‌های هنگام عمل بسیار شبیه کنترل‌های پس از عمل است با این تفاوت که تنها افق زمانی در کنترل‌های هنگام عمل به زمان واقعی نزدیکتر است.

ج- کنترل پس از عمل (بازخورد)

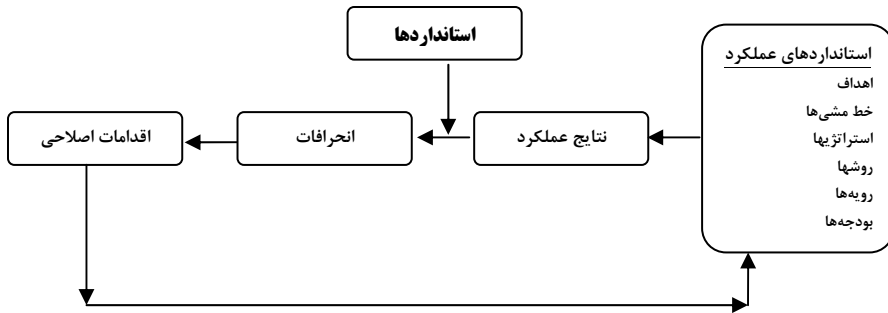
سیستم‌های کنترل پس از عمل در حالت معمول، عناصر متعددی دارد. به‌عنوان بخشی از فرایند اجرایی کنترل پس از عمل، مدیران اهداف (مثل مجموعه‌ای از اهداف خرد و کلان) و خطای مجاز (مثل متغیرهای قابل قبول اهداف) را برای فعالیت‌ها تعیین می‌کنند و همچنین زمینه‌هایی را معین می‌کنند که برای موفقیت استراتژی جنبه حیاتی دارد و در دستیابی به اهداف سازمانی مفید است تا یک چارچوب زمانی برای اندازه‌گیری عملکرد به‌وجود آید.



نمودار (۱) انواع کنترل

۳-۴. فرایند کنترل

رضائیان، ۱۳۷۴ بر این باور است که کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام داد:
مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل، مرحله دوم: مقایسه نتایج عملیات با هدفها و استانداردها، مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها و



نمودار (۲)، نمودار فرایند کنترل (رضائیان، ۱۳۷۴، ۲۳۹).

۴-۴. تفاوت نظارت و کنترل

معمولاً اصطلاحات نظارت و کنترل با هم مورد استفاده قرار می‌گیرد عده‌ای از صاحب‌نظران نیز به جدایی این دو اصطلاح باور دارند. آن هستند، گاهی اوقات از کلمه نظارت معنی نظارت و کنترل و از کنترل معنی نظارت و کنترل ادراک می‌شود. به هر حال اگر چه هر یک از اصطلاحات نظارت و کنترل معانی متفاوتی دارد در عین حال کاملاً به هم مربوط و وابسته است. نظارت مقدم بر کنترل و به عبارتی مهمتر از آن است. به همین دلیل با نظارتهای درست و مستمر شاید به کنترل نیازی نباشد (میرکمالی، ۱۳۸۳: ۲۹۷).

۴-۵. مشکلات انسان با نظارت و کنترل

رضائیان بیان می‌کند: کارکنانی که نیروی انسانی یک سازمان را تشکیل می‌دهند، ممکن است نسبت به کنترل، واکنشهای مختلفی از خود نشان دهند و در نتیجه مدیران را در اجرای کنترل با مشکلاتی روبه‌رو سازند که عبارت است از: (۱) مقاومت کارکنان در برابر کنترل (۲) خرابکاری عمدی یا کندکردن سیستم (۳) غلبه کردن بر سیستم (۴) ارائه اطلاعات نادرست یا ناکامی (۵) انعکاس تصور نادرست از کنترل (رضائیان، ۱۳۷۴: ۲۴۹).

۴-۶. مسؤلیتهای نظارت و کنترل

به طور سنتی، مدیران، مسئول بررسی مجموعه وسیعی از سیستم های نظارت و نگران سازمانها بوده‌اند. آنان بودند که تصمیم می‌گرفتند چه نوع کنترلی در سازمان باید به کار گرفته شود؛ سیستمهای نظارتی به اجرا درآید و مبتنی بر اطلاعات ارائه شده توسط سیستم‌های کنترل اقدام کنند. در نتیجه مسؤلیت نهایی بر کنترل بر دوش تمام مدیران سازمان قرار دارد. بیشتر سازمانهای بزرگتر یک یا چند پست سازمانی تخصصی نیز برای این امر تحت عنوان

بازرسی دارند (ترابی، ۱۳۸۳: ۶۵).

۷-۴. نقاط استراتژیک یا کلیدی نظارت و کنترل

برای اینکه سیستم کنترل کارامدی طراحی شود، باید نقاط مهم و کلیدی در کنترل بدرستی مشخص و معین شود. نقاط کلیدی آن بخش از عملیات یا واحدهایی است که نتایج و عملکردشان در کل برنامه، نقش مهم و تعیین کننده‌ای داراست. این نقاط غالباً شامل فعالیتهای اصلی برنامه هستند. نقاط کلیدی کنترل را می‌توان در سه مقطع قبل از عمل، هنگام عمل یا پس از عمل انتخاب کرد (الوانی، ۱۳۷۶: ۱۲۹).

۸-۴. نظارت

نظارت در لغت: نظر کردن و نگریستن به چیزی؛ مراقبت و در تحت نظر و دیده‌بانی داشتن کاری (لغت‌نامه دهخدا، جلد ۴۸: ۵۸۷) و در اصطلاح یکی از وظایف مدیریت است که با آن می‌توان عملکرد واقعی برنامه را با هدفهای آن مقایسه کرد و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی را انجام داد (زاهدی، الوانی و فقیهی، ۱۳۷۹: ۱۲۷).

شیوه‌های نظارت: نظارت بر فعالیتهای سازمان به چند شکل است: ماشین توسط ماشین، ماشین توسط انسان، انسان به ماشین، انسان توسط انسان (صادقپور، ۱۳۷۲: ۹۸).

۵- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است.

۱-۵. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش، تمام رؤسا و کلانتریهای استان کرمان در سال ۱۳۸۵، است که تعداد کل آنها ۱۰۰۰ نفر است. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. همچنین تمام رؤسای کلانتریها جزء انتخاب شوندگان هستند که به‌صورت تمام شماری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول

کوکران ($n = \frac{NZ_{a/2}^2 Pq}{(N-1)d^2 + Z_{a/2}^2 Pq}$)، ۱۲۰ نفر شامل ۶۰ نفر افسر و ۶۰ نفر درجه‌دار

است. همچنین این تحقیق در سطح رؤسای کلانتریها و کارکنان استان کرمان در سال ۸۵ انجام گرفته است.

۲-۵. سؤالیهای تحقیق

محقق در این پژوهش به‌دنبال یافتن پاسخ سؤالاتی به این شرح است:

الف- رؤسای کلانتریها از کدامیک از شیوه‌های نظارت و کنترل بیشتر استفاده می‌کنند؟

ب- کدامیک از شیوه‌های نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان مؤثرتر است؟

۳-۵. فرضیه‌های تحقیق

با توجه به این سؤالات، فرضیه‌های تحقیق عبارت است از:

فرضیه اول: رؤسای کانتربرها به‌منظور نظارت و کنترل کارکنان بیشتر از شیوه پیش از عمل استفاده می‌کنند.

فرضیه دوم: شیوه نظارت و کنترل هنگام عمل بر عملکرد کارکنان مؤثرتر است.

۴-۵. ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق مبانی نظری با روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری، و به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و پاسخ به سؤالات از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است. یکی از پرسشنامه‌ها مخصوص رؤسای کانتربرها و پرسشنامه دیگر مخصوص کارکنان هر کانتبری است. سؤالات پرسشنامه به‌گونه‌ای تنظیم شد که بتواند اطلاعات لازم را برای آزمون فرضیه‌ها و سؤالات تحقیق جمع‌آوری کند. هر پرسشنامه دو قسمت دارد: قسمت اول هر پرسشنامه اطلاعات هویتی فرد از قبیل مدرک تحصیلی، درجه سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند و سؤالات قسمت دوم پرسشنامه در راستای اندازه‌گیری فرضیه‌های تحقیق است. با توجه به سؤالات و فرضیات تحقیق، شاخصهایی برای سؤالات مشخص شده است که در ادامه ذکر خواهد شد.

۵-۵. روایی و پایایی

برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها در این تحقیق از منابع و دستورالعمل‌های صادر شده از سوی رئیس پلیس پیشگیری و نیز نظر تعدادی استادان و خبرگان و کارشناسان اهل فن بویژه استادان محترم راهنما و مشاور استفاده شد که تعیین روایی از طریق روش اعتبار محتواسست. برای افزایش پایایی پرسشنامه توزیع و اصلاحات لازم انجام گردید و از محاسبه آلفای کرونباخ آن استفاده شد. با توجه به پرسشنامه‌ها به ترتیب عدد حاصل برای پرسشنامه‌ها رؤسا ۰/۸۱۴، افسران ۰/۷۹۰ و درجه‌داران ۰/۹۰۷ است. که این عدد براساس قواعد آماری نشانگر اعتبار مطلوب پرسشنامه است.

۶-۵. روشها و فنون آماری

برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی (تحصیلات، درجه‌سازمانی) از جدولهای فراوانی و نمودار استفاده شده است. همچنین برای بررسی و تحلیل فرضیات تحقیق از روش تحلیل واریانس یکطرفه و آزمون تکمیلی توکی استفاده شده است.

۷-۵. شاخصهای مورد بررسی در تحقیق

الف- شیوه قبل از عمل

- شناسایی حوزه استحفاظی و نقاط آلوده
 - آموزشهای همگانی در سطح حوزه استحفاظی
 - بلوک بندی حوزه استحفاظی و تعیین افسران بلوک
 - تعیین کارشناسان تحقیق توانمند
 - شناسایی محل سکونت و رفت و آمد مجرمان سابقه دار
 - تشکیل بانک اطلاعات مجرمان
 - تهیه طرحهای حفاظتی و پدافندی کلانتری
 - اجرای برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان
 - روش ورود و خروج کارکنان
 - حفظ اموال و تأسیسات کلانتری
- ب- شیوه نظارت و کنترل هنگام عمل
- تغییر تاکتیک و افزایش حضور گشتیها در مناطق آلوده
 - ارائه مشاوره‌های حقوقی، قضایی و اجتماعی به مراجعان
 - اجرای به موقع مأموریت‌های ۱۱۰ و مرفوک
 - تشکیل پرونده مقدماتی و تحقیقات از شهود و طرفین آن
 - نظارت و کنترل بر روش اعزام و بدرقه متهمان
 - کنترل غیر محسوس بر مجرمان سابقه دار و دستگیری آنها
 - شناسایی و دستگیری اتباع بیگانه غیرمجاز
 - حفظ صحنه جرم و جمع‌آوری آثار و ادله جرم
 - ترفیعات، انتقالات و امور رفاهی کارکنان
 - حفاظت و نگهداری از اسلحه مهمات و تجهیزات انفرادی
- ج- شیوه نظارت و کنترل بعد از عمل
- ترسیم نمودار مقایسه‌ای ماهانه، ۶ ماهه و یکساله جرائم
 - تحلیل گزارشهای پایانی گشتیها به منظور کاهش جرائم
 - بازدیدگاهها و حفظ اموال تحت نظریها
 - بازخوردگیری اقدامات ۱۱۰ و ارسال به مرفوک

- جلب رضایتمندی مردم و ارتقای احساس امنیت
- فرستادن اخبار و اطلاعات به مبادی ذی‌ربط
- بودجه، اعتبارات و هزینه‌های کانتینری
- تنبیه نیروهای سهل‌انگار
- تشویق نیروهای کوشا
- تحلیل جرائم و تخلفات کارکنان

۶. ویژگی‌های جمعیت شناختی

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در این تحقیق، تعداد ۲۶ نفر رؤسا و ۱۲۰ نفر از کارکنان (افسران و درجه داران) کانتینرها به عنوان نمونه انتخاب، و پرسشنامه توسط آنها تکمیل شده است که به اختصار به بررسی ویژگی‌های این سه گروه به شرح ذیل پرداخته شود:

۶-۱. توصیف مشخصات فردی رؤسای کانتینری

جدول فراوانی (۱) توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک سطح تحصیلات

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
دیپلم	۵	۱۹,۲	۱۹,۲
فوق دیپلم	۱۱	۴۲,۳	۶۱,۵
لیسانس	۱۰	۳۸,۵	۱۰۰
جمع کل	۲۶	۱۰۰	-

جدول فراوانی (۲) مربوط به سطح درجات رؤسای کانتینری

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
ستوان	۲	۷,۷	۷,۷
سروان	۱۶	۶۱,۵	۶۹,۲
سرگرد	۵	۱۹,۲	۸۸,۵
سرهنگ	۳	۱۱,۵	۱۰۰
جمع کل	۲۶	۱۰۰	-

۲-۶. توصیف مشخصات فردی کارکنان (افسران)

جدول فراوانی (۳) مربوط به سطح تحصیلات افسران

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
دیپلم	۱۶	۲۶,۷	۲۶,۷
فوق دیپلم	۲۷	۴۵	۷۱,۷
لیسانس	۱۷	۲۸,۳	۱۰۰
جمع کل	۶۰	۱۰۰	-

جدول فراوانی (۴) مربوط به درجات افسران

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
ستوان	۵۰	۸۳,۳	۸۳,۳
سروان	۱۰	۱۶,۷	۱۰۰
جمع کل	۶۰	۱۰۰	-

۳-۶. توصیف مشخصات فردی درجه‌داران

جدول فراوانی (۵) مربوط به سطح تحصیلات درجه‌داران

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
زیردیپلم	۷	۱۱,۷	۱۱,۷
دیپلم	۵۳	۸۸,۳	۱۰۰
جمع کل	۶۰	۱۰۰	-

جدول فراوانی (۶) مربوط به درجات درجه‌داران

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
گروه‌بان	۲۱	۳۵	۳۵
استوار	۳۹	۶۵	۱۰۰
جمع کل	۶۰	۱۰۰	-

۷. تحلیل آماری استنباطی فرضیه‌ها

در این تحقیق برای تحلیل فرضیه‌های پژوهش از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه و آزمون توکی استفاده شده است.

۷-۱. فرضیه اول: رؤسای کانتینرها به منظور نظارت و کنترل بر کارکنان بیشتر از روش پیش از عمل استفاده می‌کنند. فرضیه‌های آماری H_0 : از روشهای کنترل و نظارت به طور یکسان استفاده می‌شود.

H_1 : حداقل از یکی از روشهای کنترل و نظارت بیشتر از سایر روشها استفاده می‌شود.

الف- تحلیل فرضیه اول از نظر کارکنان (افسران)

جدول فراوانی (۷) تحلیل واریانس به کارگیری شیوه نظارت و کنترل پیش از عمل

کاربرد کنترل پیش از عمل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌دار
میان گروهی	۵۲۸۱,۴۱۶	۲	۲۶۴۴۵,۷۰۶	۱۱۲۷,۰۴۰	۰,۰۰۰
تباین	۳۹۳۷۴,۷۶۴	۱	۳۹۳۷۴,۷۶۴	۱۶۷۸,۰۳۹	۰,۰۰۰
انحراف	۱۳۵۱۶,۶۵۲	۱	۱۳۵۱۶,۶۶۲	۵۷۶,۰۴۱	۰,۰۰۰
درون گروهی	۴۱۵۳,۲۶۱	۱۷۷	۲۳,۴۶۵		
مجموع	۵۷۰۴۴,۶۷۸	۱۷۹			

جدول فراوانی (۸) آزمون توکی به کارگیری شیوه نظارت و کنترل پیش از عمل برای افسران

Subset for alpha=05		تعداد	روشهای کنترل
۲	۱		
-	۴,۰۷۰۰	۶۰	هنگام عمل
-	۴,۳۲۸۳	۶۰	قبل از عمل
۴۰,۵۶۶۷	-	۶۰	بعد از عمل

همان گونه که در جدولها مشخص است با توجه به این سطح معنی دار کمتر از ۵٪ است و آمار آزمون در ناحیه H_0 قرار می گیرد، فرضیه H_1 تأیید می شود همچنین با استفاده از آزمون توکی می توان نشان داد که از نظر افسران از روش کنترلی بعد از عمل بیشتر از سایر روشها استفاده می شود. لذا می توان گفت با احتمال ۹۵ درصد طبق اظهار نظر افسران، فرضیه اول تأیید نمی شود.

با توجه به آزمون توکی بر طبق نظر کارکنان کلانتریها (افسران) اولویت به کارگیری شیوه های نظارت و کنترل توسط رؤسای کلانتریها به ترتیب ذیل است:

- نظارت و کنترل بعد از عمل
- نظارت و کنترل قبل از عمل
- نظارت و کنترل هنگام عمل

ب- تحلیل فرضیه اول از نظر کارکنان (درجه داران).

جدول فراوانی (۹) تحلیل واریانس به کارگیری شیوه نظارت و کنترل پیش از عمل برای درجه داران

کاربرد کنترل پیش از عمل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معنی دار
میان گروهی	۲۴,۴۴۹	۲	۱۲,۲۲۴	۵۷,۶۱۴	۰,۰۰۰
تباین	۱۷,۲۵۲	۱	۱۷,۲۵۲	۸۱,۳۰۹	۰,۰۰۰
انحراف	۷,۱۹۷	۱	۷,۱۹۷	۳۳,۹۱۸	۰,۰۰۰
درون گروهی	۳۷,۵۵۶	۱۷۷	۰,۲۱۲		
مجموع	۶۲,۰۰۴	۱۷۹			

جدول فراوانی (۱۰) آزمون توکی به کارگیری شیوه نظارت و کنترل پیش از عمل برای درجه داران

Subset for alpha=05		تعداد	روش های کنترل
۲	۱		
-	۴,۰۶۱۰	۶۰	هنگام عمل
-	۴,۱۰۶۷	۶۰	بعد از عمل
۴,۸۶۵۰	-	۶۰	قبل از عمل

همان‌گونه که از این جدولها مشخص است با توجه به این آمار، آزمون در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد. سطح معنی داری کمتر از ۵٪ است و همچنین F محاسبه شده از F جدول بزرگتر است، فرضیه H_0 رد، و فرضیه H_1 تأیید می‌شود و با استفاده از آزمون توکی می‌توان نشان داد که روش کنترلی قبل از عمل بیشتر از روشها استفاده می‌شود. بنابراین طبق نظر درجه‌داران فرضیه اول تأیید می‌گردد.

با توجه به آزمون توکی طبق نظر کارکنان کانتینرها (درجه‌داران) اولویت به کارگیری شیوه‌های نظارت و کنترل توسط رؤسای کانتینرها به ترتیب ذیل است:

- نظارت و کنترل قبل از عمل

- نظارت و کنترل بعد از عمل

- نظارت و کنترل هنگام عمل

۲-۷. فرضیه دوم: شیوه نظارت و کنترل هنگام عمل بر عملکرد کارکنان مؤثرتر است.

فرضه‌های آماری

H_0 : شیوه‌های نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان تأثیر یکسانی ندارد.

H_1 : شیوه‌های نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان تأثیر یکسانی دارند.

جدول فراوانی (۱۱) تحلیل واریانس تأثیر شیوه نظارت و کنترل هنگام عمل بر عملکرد کارکنان از نظر رؤسا

کاربرد کنترل پیش از عمل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی دار
میان گروهی	۱,۳۴۲	۲	۰,۶۷۱	۷,۵۹۶	۰,۰۰۰
تباین	۰,۱۴	۱	۰,۱۵۷	۰,۱۵۷	۰,۰۰۰
انحراف	۱,۳۳۴	۱	۱,۳۳۴	۱۵,۹۹	۰,۰۰۰
درون گروهی	۶,۵۳۹	۷۴	۰,۸۸	-	۰,۰۰۰
مجموع	۷,۸۸۱	۷۶	-	-	-

جدول فراوانی (۱۲) آزمون توکی تأثیر شیوه نظارت و کنترل هنگام عمل بر عملکرد کارکنان از نظر رؤسا

Subset for alpha=05		تعداد	تأثیر روش‌های کنترل بر عملکرد
۲	۱		
	۴,۲۶۶۷	۲۴	بعد از عمل
	۴,۳۰۰۰	۲۶	قبل از عمل
۴,۵۵۹۳		۲۷	هنگام عمل

همان‌گونه که از این جدولها مشخص است و با توجه به اینکه آمار آزمون در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد و سطح معنادار کمتری از ۰.۵٪ است، H_0 رد، و H_1 تأیید می‌شود. با استفاده از آزمون توکی مشخص می‌گردد که روش کنترل هنگام عمل، بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارد؛ به عبارت دیگر طبق نظر رؤسای کلانتریها فرضیه دوم تأیید می‌شود. با توجه به آزمون توکی بر طبق نظر رؤسای کلانتریها اولویت تأثیر شیوه‌های نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان توسط رؤسای کلانتریها به ترتیب ذیل است:

- نظارت و کنترل هنگام عمل
- نظارت و کنترل قبل از عمل
- نظارت و کنترل بعد از عمل

۸. نتیجه‌گیری

آنچه می‌توان در این بخش بیان کرد، این است که محقق توانست پاسخ پرسشهای خود را رؤسای کلانتریها از کدامیک از شیوه‌های نظارت و کنترل بیشتر استفاده می‌کنند؟ و کدامیک از شیوه‌های نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان مؤثرتر است؟ از دیدگاه کارکنان (افسران و درجه‌داران) و رؤسای کلانتریها دریافت کند به‌گونه‌ای که از دیدگاه افسران، رؤسای کلانتریها بیشتر از شیوه نظارت و کنترل بعد از عمل و از دیدگاه درجه داران از روش قبل از عمل استفاده می‌کنند. هم‌چنین از دیدگاه رؤسای کلانتریها شیوه نظارت و کنترل هنگام عمل، تأثیر بیشتری بر عملکرد کارکنان دارد. نکته قابل توجه در این یافته‌ها اختلاف نظر افسران و درجه‌داران در به‌کارگیری شیوه‌های نظارت و کنترل توسط رؤسای کلانتریهاست که در ادامه بدان خواهیم پرداخت.

نتایج در خصوص فرضیه اول با نظریه و تعاریفی که جفری هریسون و کارون جان (۱۳۷۸) بیان کرده‌اند مطابقت دارد. همان‌طور که در فصل دوم پژوهش بیان شد، کنترل به سه روش اعمال می‌گردد: «کنترل قبل از عمل، هنگام عمل و بعد از عمل». برابر تجزیه و تحلیل آماری انجام گرفته نیز مشخص شد رؤسای کلانتریها از شیوه‌های مختلف نظارت و کنترل در خصوص کارکنان استفاده می‌نمایند. کنترل قبل از عمل می‌کوشد که از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری کند. کنترل هنگام عمل برای اطمینان از این است که هدفها پیگیری می‌شود و ناظر بر عملیات جاری سازمان است و کنترل بازخوردی اطلاعات حاصل از نتایج نهایی عملکردهای سازمانی وابسته است و به این منظور طراحی می‌شود که انحرافات احتمالی را پس از وقوع اصلاح کند. از آنجا که در سازمانهای انتظامی، نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان از وظایف فرماندهان و رؤساست. و به‌کارگیری تمامی روشهای نظارت و کنترل (هر کدام از روشها در جای خود) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، نتایج تحقیق، این نکته را یادآوری می‌کند که رؤسای کلانتریها باید ضمن آگاهی از شیوه‌های نظارت و کنترل در زمانهای خاص از روشهای مورد نیاز استفاده کنند.

هم‌چنین نتایج تحلیلهای آماری حاکی است که هر یک از روشهای کنترل مربوط به جنبه خاصی از عملیات می‌شود و انواع کنترل (پیش از عمل، هنگام عمل و بعد از عمل) جایگزین یکدیگر نمی‌شود؛ یعنی چون بهترین روش انتخاب شد، نباید سایر روشها را حذف کرد؛ بلکه این روشها مکمل یکدیگر است که مطابق با نظریات جیمز استونر و ادوارد فریمن است.

نتایج فرضیه دوم نیز با نظریه هریسون و جان مطابقت دارد؛ چرا که در خصوص نظارت و کنترل هنگام عمل بیان کرده‌اند که این شیوه اطلاعات زمان واقعی را در رابطه با فرایندها و فعالیت‌های سازمانی در اختیار مدیران می‌گذارد. بنابراین انحرافات از برنامه، پیش از اینکه باعث آسیب رسیدن به سازمان شود، روشن می‌شود. و هم‌چنین در مطلب دیگری بیان کرده‌اند که مزیت این نوع کنترل این است که مدیران با اطلاعاتی که از داده‌ها جمع‌آوری می‌کنند، سریعاً سعی در متعادل کردن شرایط دارند. بنابراین، این روش در مقایسه با سایر روشها کاربردی تر و مؤثرتر است. که نتایج تحلیل آماری نیز حکایت از همین امر دارد.

تفاوت معنی‌دار بین اظهار نظر افسران و درجه‌داران، اهمیت زیادی دارد که می‌توان در این زمینه به دلایل ذیل اشاره کرد:

۸-۱. افسران در مقایسه با درجه‌داران در کلانتریها از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. لذا رؤسای کلانتریها شیوه بعد از عمل نظارت و کنترل را برای آنها به‌کار می‌برند.

۲-۸. میزان تحصیلات افسران نسبت به درجه داران بالاتر بوده لذا رؤسا نظارت و کنترل مقدماتی را برای افسران چندان ضروری نمی دانند.

۳-۸. اعتماد بیشتر رؤسای کلانتریها به افسران در مقایسه با درجه داران، موجب اعمال شیوه نظارت و کنترل متفاوت رؤسا می شود.

۴-۸. مسئولیت پذیری بیشتر افسران نسبت به درجه داران موجب شده است رؤسای کلانتریها کنترل بعد از عمل را در مورد آنها به کار برند.

۵-۸. رؤسای کلانتریها احتمال انحراف را در بین درجه داران در مقایسه با افسران بیشتر می دهند؛ لذا با به کارگیری نظارت و کنترل پیش از عمل به صورت مستقیم و یا جبر و تهدید به کیفر و مجازات در مورد درجه داران، سعی در جلوگیری از بروز انحرافات در گردش کار سازمان دارند و برابر نظر رضائیان (۱۳۷۴: ۲۴۴) نظر به اینکه مدیران، توان جلوگیری از انحرافات را قبل از وقوع داشته باشند، کنترل قبل از عمل از اهمیت بیشتری برخوردار است.

۶-۸. شرح وظایف متفاوت افسران و درجه داران، سبب به کارگیری نظارت و کنترل بعد و قبل از عمل بیشتر در مورد آنان شده است.

۹. پیشنهادها:

۱-۹. با مطالعات همه جانبه و تدوین کتابهای آموزشی مناسب، موضوع شیوههای نظارت و کنترل در قالب دورههای عرضی به رؤسای کلانتریها قبل از انتصاب آموزش داده شود.

۲-۹. ارائه فرم نظرخواهی در کلانتریها: در برخی از کشورهای پیشرفته در داخل مراکز پلیس فرمهای نظرخواهی درباره روش عملکرد رؤسا وجود دارد که کارکنان به آسانی می توانند با بیان نظر خود، آن را در صندوقهایی که به همین منظور تهیه و در محلها مناسب نصب شده است، بیندازند که بررسی آنها در بهبود نظارت و کنترل رؤسا بر عملکرد کارکنان مؤثر است.

۳-۹. ارائه آثار عینی نظارت رؤسا بر عملکرد کارکنان: یکی از عوامل مؤثر در افزایش اعتماد کارکنان نسبت به نظارت و کنترل رؤسا با مشاهده نتایج اعمال نظارت رؤسا حاصل می شود. بنابراین پیشنهاد می شود به گونه ای مقتضی، تحولات حاصل از نظارت و کنترل رؤسا برای کارکنان ملموس و محسوس باشد.

۴-۹. برقراری ارتباط صمیمی و منطقی بین رؤسا و کارکنان: با توجه به اینکه ارتباط نزدیک و منطقی رؤسا با کارکنان، موجب جلب اعتماد و اطاعت پذیری آنان خواهد شد، پیشنهاد

می‌شود در این خصوص، زمینه مناسب برای این مهم فراهم گردد تا رؤسا با اعمال نظارت و کنترل صحیح و بموقع در زمینه صیانت از کارکنان، موفق عمل کنند.

منابع و مأخذ فارسی:

۱. استونر، جیمز. فریمن، ادوارد. (۱۳۷۴)، مدیریت رهبری و کنترل، چاپ اول، ترجمه سید محمد اعرابی، علی پارسائیان، تهران، بازرگانی .
۲. الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۶)، مدیریت عمومی، تهران، نی .
۳. ترابی، عباس (۱۳۸۰)، «بررسی شیوه های نظارت مردمی بر عملکرد کارکنان ناجا»
۴. دهخدا، علی اکبر، فرهنگ لغت، تهران جلد ۴۸.
۵. رضائیان، علی (۱۳۷۶)، اصول مدیریت، چاپ چهارم، تهران، سمت.
۶. رضائیان، علی. (۱۳۷۴) اصول مدیریت، چاپ ششم، تهران، سمت
۷. سهرابی، ابوالفضل. (۱۳۸۴)، رابطه نظارت مردمی با عملکرد خدمتی کارکنان پایور ناجا، تهران ، پایان
۸. صادق پور، ابوالفضل (۱۳۷۲)، نظارت و کنترل کردن، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۹. عمید، حسین. (۱۳۸۶)، فرهنگ فارسی عمید، جلد اول، چاپ هشتم، تهران ، امیر
۱۰. میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۳)، رهبری مدیریت، چاپ اول، تهران، رامین
۱۱. هریسون، جفری وجان کارون. (۱۳۷۸)، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی ، تهران ، آبتین.
۱۲. یوسفی داود ، قدرت اله. (۱۳۸۲)، بررسی تاثیر نظارت و کنترل رؤسای کلانتریها بر انجام وظیفه کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.

منابع و مأخذ خارجی:

- Agrawal, R.D.O rganization and Management. TAT, MC Graw- Hill Publishing cornpany Limited, New Dehli, 1982
- Davis,K, Human Behavior at Work N.Y. MC G RAW – Hill Book CO 1972
- Eilon Samuel Bela gold and Judith soesan applied productivity for industry pergamon Press1976

- J.house, a path- goal theory of leader effectiveness administrative Science Quarterly (1971)
- Stoner, James and Wankel, Charles, Management Prentice – Hall, International Editions, London, 1986
- Kazmier, Leonard. Principles of management new york. McGraw hill. 1964

