

The Importance of Supervision and Control in Achieving the Goals of the Organization

Qasim Joya

Department of Educational Management, Education Faculty, Baghlan University, Afghanistan.

Corresponding Author: Qasim Joya, E-mail: qasim.joya2014@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article Type:
Review Article

Article History:

Received: 17,
March, 2025

Accepted: 25,
May, 2025

Published: 15,
June, 2025

The current era is defined as a world of organization and management, because the organizations that are in charge of by the people and as the factor for the life, growth and development or destruction of the organizations are also the people who are at the head of the organizations and have the mission such as planning, organizing, leading and controlling the organizations. Therefore, this article is written with the focus on the importance of supervision and control in the fulfillment of organizational purposes and the detailed explanation of the importance of control in the realization of organizational purposes as the main goal of this discussion and using the descriptive analytical method to gather information from books and scientific sources of management., the importance and necessity of supervision and control in the organization has been properly explained. The findings out of this study also clearly show that supervision and control are the most valuable vital factors of organizations, and it is by using control from the management authority, becomes aware of the level of achievement of goals and the level of performing organizational activities according to the pre-determined plan, and the occurrence of problems and Inadequacies are reported as soon as possible and the necessary performances are taken to solve the problems and improve the organization.

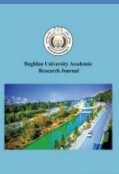
Keywords: supervision, control, organization, organizational productivity.

To cite this article: Joya, Q: 2025. The Importance of Supervision and Control in Achieving the Goals of the Organization.

Baghlan University Academic Research Journal, Vol. 13, Issue. 1, Serial No. 36 - Spring (2025), 195-206.

License: RCTD - GNJR - 0018 - 23.

Publisher: University of Baghlan



اهمیت نظارت و کنترل در تحقق اهداف سازمان

پوهندوی قاسم جویا

عضو کادر علمی دیپارتمنت مدیریت آموزشی پوهنځي تعلیم و تربیه پوهنتون بغلان.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله مروری	عصر کنونی به عنوان دنیای سازمان و مدیریت تعریف شده است، چون سازمان‌ها که متولیان آن انسان‌ها بوده و عامل حیات، رشد و بالندگی یا نابودی می‌باشند که در رأس سازمان‌ها قرار داشته و مأموریت نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل سازمان‌ها را بر عهده دارند. لهذا این مقاله نیز با محوریت اهمیت نظارت و کنترل در تحقق اهداف سازمانی نگارش یافته و تبیین دقیق اهمیت کنترل در محقق شدن اهداف سازمانی به عنوان هدف اصلی این بحث بوده که با استفاده از روش تحلیلی توصیفی جهت گردآوری اطلاعات از کتاب‌ها و منابع بروز علمی مدیریت، به توضیح مناسب موضوع اهمیت و ضرورت نظارت و کنترل در سازمان پرداخته شده است. یافته‌های این بررسی نیز به وضوح نشان می‌دهد که نظارت و کنترل، به عنوان ارزشمندترین عامل حیاتی سازمان‌ها بوده و مقام مدیریت با استفاده از کنترل است که نسبت به میزان تحقق هدف‌ها و انجام عملیات طبق برنامه‌ی از قبل تعیین شده آگاهی می‌یابد و از بروز مشکلات و نارسایی‌ها در اسرع وقت اطلاع یافته و اقدامات لازم را در رفع مشکلات و بهبودی سازمان انجام می‌دهد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۷ هـ ش	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴ هـ ش	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۲۵ هـ ش	
واژه های کلیدی: نظارت، کنترل، سازمان، بهره‌وری سازمانی.	
استناد: جویا، قاسم. (۱۴۰۴)، اهمیت نظارت و کنترل در تحقق اهداف سازمان، مجله علمی-تحقیقی پوهنتون بغلان، شماره ۱، بهار (۱۴۰۴)، شماره مسلسل ۳۶، دور ۱۳. (۱۹۵-۲۰۶). ناشر: پوهنتون بغلان.	

۱. مقدمه

معمول است که جریان فعالیت‌های سازمانی به سمت اهداف تعیین شده، همواره با موانع و مشکلات مواجه می‌شوند که پذیرش این واقعیت، ضرورت یک مکانیزم کنترل مبتنی بر استندردهای خاص و مشخص را برجسته می‌سازد، که هم موجب شناخت موانع گردید و نیز اطمینان از اینکه تمام فعالیت‌ها در تطابق با برنامه‌ها و اهداف از قبل تعیین شده انجام می‌شود یا خیر؟ حصول می‌گردد. مدیران به وسیله نظارت و کنترل، نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی می‌یابند و قدرت پی‌گیری پیدا خواهند کرد، تا در صورت وجود هرگونه نارسایی در زمینه تحقق اهداف و برنامه‌ها و تخطی از انجام عملیات، در اسرع وقت اقدامات اصلاحی را در اولویت قرار دهند.

کنترل به مثابه ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی احساس می‌شود. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریت‌های خود موفق نیست و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. علمای معاصر مدیریت، نظارت و کنترل را به عنوان رکن اساسی در دستیابی به یک نتیجه مطلوب در سازمان دانسته و بقا و دوام سازمان را وابسته به انجام درست وظایف مدیریت بالخصوص کنترل می‌دانند.

مدیران با انجام ماهرانه وظایف مشخص مدیریت، سازمان را قرین موفقیت می‌سازند. یکی از وظایف مدیریت که موجب اثربخشی سازمان می‌گردد، همانا کنترل است. اما در جوامع سازمانی امروز نبود درک لازم از مفهوم و ماهیت کنترل، به عنوان یک چالش مطرح است، اندیشه‌ها و باورهای نادرست نسبت به این مفهوم (نظارت و کنترل) وجود داشته و کنترل را به کارگیری روحیه خشین در مدیریت و نوع بی‌اعتمادی نسبت به کارکنان تلقی می‌کند. لهذا موضوع کنترل و تحقق اهداف سازمانی، مطالعه و بررسی ظریفانه‌ای را می‌طلبد تا افق جدیدی گشوده شود، تبیین کننده آن باشد که کنترل رکن اساسی در جهت تحقق اهداف سازمانی است. به وسیله نظارت و کنترل نتایج بدست آمده با برنامه‌های از پیش تعیین شده بررسی می‌گردد، ماهیت کنترل به نوعی از عملیه مقایسه و تطابق بین آنچه هست و آنچه باید باشد اطلاق می‌شود نه به نوع بی‌اعتمادی نسبت به کارمندان.

روش کار، انتخاب شیوه کار در امر تحقیق بیشتر وابسته و منوط به موضوع تحقیق و اهداف آن بوده و از کارشیوه استفاده گردد که برآورنده اهداف تحقیق باشد. لهذا در نگارش این مقاله، با

توجه به موضوع اهمیت نظارت و کنترل در تحقق اهداف سازمان، روش اسنادی یا به تعبیر معمول روش کتابخانه‌ای گزیده شده است و از کتاب‌ها و منابع معتبر استفاده گردیده و در جاهایی که ایجاب می‌کرد توضیح و تشریح لازم ارائه شده‌اند. در این نوشتار ضمن استفاده از منابع معتبر و بروز علمی، در جریان تدوین، ترتیب و تلفیق موضوعات نهایت سعی و تلاش روا داشته شده تا رعایت امانت‌داری لحاظ شود، بدان جهت با توجه به روش منبع نویسی APA، فهرست منابع ترتیب گردیده و آدرس درون متنی نیز رعایت گردیده است.

هدف از نگاشتن مقاله حاضر این است که خوانندگان و مدیران نسبت به اهمیت و ماهیت کنترل در تحقق اهداف سازمان، درک وسیع‌تری پیدا کنند؛ چون در نهادها و سازمان‌های امروزی بی‌علاقه‌گی و نبود تعهد لازم کاری در کارکنان یکی از چالش‌هایی، فرا روی مدیران و سازمان‌ها، در دنیای رقابتی آنان است. باورمندی چنان است که با مطالعه موضوع "اهمیت نظارت و کنترل در تحقق اهداف سازمان" شناخت بهتر و معرفت لازم در ارتباط به اهمیت راه‌اندازی نظام کنترل مؤثر بر فعالیت‌های سازمانی برای خوانندگان حاصل شده و بینش تازه‌ای برای آنان شکل خواهند گرفت تا بدانند که بین کنترل و اثربخشی سازمان رابطه مستقیم وجود داشته زیرا مراد از عملی ساختن کنترل در سازمان‌ها، بی‌اعتمادی نسبت به نیروی انسانی نیست و همچنان مقصد از انجام نظارت و کنترل تنها جستجو برای یافتن نقاط ضعف و کاستی‌ها نبوده؛ بلکه در نظارت و کنترل صحیح علاوه بر یافتن نقاط ضعف، شناخت نقاط مثبت و استعدادهای توانایی‌های سازمان به عنوان عامل کلیدی در بهره‌وری سازمان مطرح است. لهذا انجام درست کارهای سازمان مستلزم کنترل درست سازمانی است.

۲. معنی و مفهوم نظارت و کنترل

از نظارت و کنترل تعاریف گوناگون به‌عمل آمده‌اند که از لحاظ لفظی ممکن است متفاوت باشند، اما از نظر مفهوم و معنی یکسان و مشابه‌اند. نظارت و کنترل به‌عنوان دو مفهوم مهم در مدیریت سازمان شناخته می‌شوند که به شناسایی و تصحیح انحرافات از برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده می‌پردازند. با توجه به مطالعه وظایف اختصاصی مدیریت، مفهوم نظارت متفاوت از کنترل بوده که نظارت کردن به معنای پی‌گیری مستمر عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای از قبل تعیین‌شده است اما کنترل نیز به فرآیند تصحیح و بهبود این انحرافات اطلاق می‌شود. در واقع، این دو بخش جدانشدنی از هم هستند در اینجا مفهوم ترکیبی آن در نظر بوده و به مدیران کمک می‌کنند تا در

طول مسیر، عملکرد سازمان را ارزیابی کرده و در صورت نیاز، اصلاحات لازم را اعمال کنند. کنترل، عبارت است از یک کوشش منظم در ایجاد ضوابط عمیق بر اساس اهداف برنامه جهت طراحی یک بازخور اطلاعاتی به منظور مقایسه عملیات انجام یافته با استانداردهای از پیش تعیین شده (کیومرثی، ۱۳۹۰: ۲۵۱).

نظارت و کنترل را می‌توان به نوعی از مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد، تعریف کرد یعنی نظارت و کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آن‌ها اقدام می‌شود. بدین ترتیب کنترل فعالیتی است که باید ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها، پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند و تصویری واضح از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوط به سازمان قرار می‌دهد. به عبارت دیگر کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده باهم مقایسه می‌شوند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آن‌ها مشخص می‌شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند (الوانی، ۱۳۹۳، ص، ۱۲۰).

ذهنیت دکتر علی رضائیان در ارتباط به مفهوم کنترل چنین است، فرایند که مدیر از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده می‌سنجد عبارت از کنترل می‌باشد، از این رو فرایند کنترل در برنامه‌ریزی فعالیت‌های یک سازمان، جهت نیل به اهداف اساسی، به کار می‌رود و به این ترتیب، میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت را در راستای تشخیص نارسایی‌ها نشان داده و راهکارهای اصلاحی را قبل از آن که دیر شود مشخص می‌سازد. کنترل در حقیقت تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزاء واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی که در برگیرنده حد اکثر کارایی است (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۶۲).

چنانچه در فوق تذکر گردیده است که کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد

و آنچه هست به رفع نواقص اقدامات اصلاحی عملی می‌شود اما تقریباً نمی‌دانیم که چه عملیاتی لازم بوده و اجرایی گردد، برای رسیدن به اهداف مورد نیاز به طرح منظم از طریق فرایند برنامه‌ریزی به دست می‌آید. ولی تنها طرح یک نقشه کافی نیست علاوه بر موجودیت برنامه منظم اگر ما آن را درست دنبال نکنیم و یا اگر مسیر را اشتباهاً طی کنیم، شانس دستیابی به نتیجه مطلوب غیر ممکن خواهد بود. بنابراین ما باید روش‌های از نظارت و کنترل را ایجاد کنیم تا بهتر بتوانیم به نتایج عملیات مورد نظر دست پیدا کنیم (میرآبی، ۱۳۹۱: ۲۳۳).

باتوجه به درک از ماهیت کنترل، می‌توان ادغان داشت که کنترل، مقایسه بین "باید‌ها" و "هست‌ها" است، یعنی در برنامه‌ریزی، آنچه پیش‌بینی کرده‌ایم، باید‌ها و مطلوب‌های ماست و آنچه انجام شده، هست‌ها و موجود‌ها است و از مقایسه این دو مولفه است که پی می‌بریم، آیا پیش‌بینی‌های ما درست بوده و آنچه انتظار داشته ایم حاصل شده است یا خیر؟ قیاس بین باید‌ها و هست‌ها، در واقع تأکیدی بر دایمی و مستمر بودن نظارت و کنترل است که هم‌زمان با اجرای برنامه، از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از خاتمه برنامه نیز ادامه می‌یابد. نکته قابل توجه در دایمی بودن نظارت و کنترل، این است که به‌طور نمونه گیری، در بعضی از مقاطع زمانی و در نقاط استراتژیک انجام می‌گیرد که با این عمل، ضمن آن که استمرار آن حفظ می‌شود، در بعضی هزینه‌ها نیز صرفه‌جویی خواهد شد (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۶۳).

۳. انواع نظارت و کنترل

بصورت کل سه نوع از نظارت و کنترل وجود دارد یعنی مدیریت می‌تواند قبل از آغاز فعالیت، هنگام اجرای فعالیت یا بعد از اتمام آن فرایند نظارت را اعمال کند. نوع اول نظارت و کنترل آینده‌نگر، نوع دوم نظارت و کنترل هم‌زمان یا نظارت زمان وقوع و نظارت نوع سوم نظارت زمان گذشته یا گذشته نگر نامیده می‌شود. که به شرح ذیل به تبیین هر یکی از نظارت‌های یاد شده اشاره گردیده است (فیضی، ۱۳۸۳: ۳۶۲).

۳-۱. کنترل آینده‌نگر: مطلوب ترین نوع کنترل، کنترل آینده نگر است چونکه از بروز مشکلات پیش‌بینی شده جلوگیری می‌کند. دلیل آنکه به آن کنترل آینده نگر می‌گویند این است که پیش از شروع عملیات انجام می‌شود و این کنترل آینده نگری می‌کند (رابینز، ۱۳۹۳: ۴۰۹). کنترلی است که با استفاده داده‌ها (Inputs) کنترل تحقق می‌بخشد و قبل از آنکه عملی واقع و نتیجه‌ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر این نوع کنترل، موانع و مشکلاتی را قبل از

وقوع پیش‌بینی کرده و انجام اصلاحات را ممکن می‌سازد (میرآبی، ۱۳۹۱: ۲۳۵). این نوع نظارت به این دلیل مطلوب است که به مدیریت اجازه می‌دهند مانع بروز مشکلات شود، به‌جای آنکه بعداً بخواهد راهی برای رفع آن‌ها پیدا کند. متأسفانه، این نوع نظارت مستلزم کسب اطلاعات به موقع و دقیق است که اجرای آن را با دشواری مواجه می‌کند. به همین جهت مدیران غالباً از دو نوع نظارت دیگر استفاده می‌کند (فیضی، ۱۳۸۳: ۳۶۲).

۲-۳. کنترل حین عملیات یا زمان وقوع: این نوع کنترل برآنچه که در طول فرایند کار حادث می‌شود، تأکید دارند. این کنترل‌ها که گاهی کنترل راهبردی نامیده می‌شوند، بر عملیات و فعالیت‌ها نظارت می‌کنند تا اطمینا حاصل شود که امور به‌طور صحیح انجام می‌پذیرد. در شرایط مطلوب، این کنترل‌ها چنین سوالات را طرح و پاسخ می‌دهند "به منظور بهبود امور قبل از اتمام آن‌ها، چه می‌توان کرد؟" در بعضی سازمان‌ها این کنترل را از طریق نظارت مستقیم اعمال می‌کنند. به‌طور مستمر حتی زمانی که به انجام کار کمک می‌کنند، نظارت را هم انجام می‌دهند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۹۳: ۲۶۷).

۳-۳. کنترل بازخورد یا گذشته‌نگر: این نوع کنترل معروف‌ترین نوع کنترل است. در این نوع کنترل، نتیجه کارهای انجام شده به سنجش در می‌آید. نقطه ضعف این نوع کنترل در این است که اطلاعات وقتی که به مدیر می‌رسند که خسارت زیادی وارد شده است. این امر علاج واقعه قبل از وقوع نیست، اما برای بسیاری از فعالیت‌ها بازخورد تنها نوع مؤثر کنترل است. باید توجه داشته باشیم که بازخورد، دو امتیاز نسبت به کنترل آینده‌نگر و سکانی دارد. اول این‌که، بازخورد به مدیران در مورد این‌که برنامه‌ریزی شان تا چه حد مؤثر بوده است، اطلاعات پر باری می‌دهد. بازخوردی که اختلاف کمی را بین استاندارد و عملکرد واقعی نشان می‌دهد، شاهی است براین‌که برنامه‌ریزی به‌طور کلی به هدف رسیده است. دوم این‌که، نظارت و کنترل بازخوردی می‌تواند انگیزش در کارکنان را تشدید نماید. افراد به این اطلاعات نیاز دارند که بدانند تا چه حد کار خود را خوب انجام داده‌اند و کنترل بازخوردی می‌تواند این اطلاعات را تأمین کند (رابینز، ۱۳۹۳: ۴۱۰).

۴. مراحل کنترل

برای اجرای فرآیند نظارت کارآمد، مدیران چهار مرحله را طی می‌کنند. این مراحل به ترتیب عبارت‌اند از: ۱. تعیین استانداردها، ۲. سنجش عملکرد، ۳. مقایسه عملکرد با استانداردها و ۴. اقدام. با اجرای فرآیند نظارت به‌طور کامل، مدیران بازخوردهایی دریافت می‌کنند که آنان را در جهت شناخت عملکرد کارکنان، اصلاح وظیفه نظارت با تغییر استانداردها و معیارها، یا جایگزین کردن برنامه‌های متناسب با شرایط متغیر هدایت می‌کند.

۱. **تعیین استانداردها:** هدف از استانداردها، معیارهای ویژه‌ای برای سنجش عملکرد آینده سازمان‌اند. مدیران مسئولیت دارند هدف‌ها و برنامه‌های سازمانی را به استانداردهای قابل سنجش و مناسب برای پی‌گیری عملکرد جاری سازمان تبدیل کنند. وقتی مدیران معیارهای اصلی برای موفقیت سازمان را تعیین و پی‌گیری می‌کنند، در واقع بین عملکرد مورد انتظار و کارکنان شان ارتباط برقرار می‌کنند. بنابراین، تعیین استانداردهای اجرایی هم برای سنجش عملکرد و هم برای انگیزش کارکنان واجد اهمیت است. استانداردها دو نوع اند. اول استانداردهای کمی: استانداردهای کمی، کمیت، مقدار، تعداد، و زمان مورد نظر را نشان می‌دهند. وقتی از ماشین نویسی خواسته می‌شود در هر روز تعداد مشخص نامه را ماشین کند، در حقیقت استاندارد مشخص برای وی تعیین شده است. دوم استانداردهای کیفی: این استانداردها بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آن‌ها را تعیین می‌کند. وقتی از ماشین نویسی خواسته می‌شود مقدار مشخص نامه را با دقت و بدون غلط در هر روز ماشین کند، در واقع نوع استاندارد کیفی مطرح شده است (فیضی، ۱۳۸۳: ۳۵۴).

۲. **سنجش عملکرد:** وقتی استانداردها معین شدند، مدیران بر اساس قاعده‌ای منظم، باید فرآیندی را برای سنجش عملکرد زیر دستان تنظیم کنند. بیشتر مدیران تلاش می‌کنند تا عملکرد کارکنان را با استفاده از اطلاعات کمی گزارش دهند. هر قدر این اطلاعات عینی‌تر بیان شود، ارزیابی آن‌ها آسانتر است. مدیران هم‌چنین در باره میزان اطلاعاتی که باید جمع‌آوری و گزارش شود تصمیم می‌گیرند. میزان مطلوب برای سنجش عملکرد به نوع سازمان، اهمیت استاندارد در اثربخشی سازمانی و احتمال تغییر آن عملکرد بستگی دارد.

۳. **مقایسه عملکرد با استانداردها:** مدیران هنگام مقایسه عملکرد با استانداردها، قضاوت خود را به‌کار می‌گیرند. آنان باید علت پائین‌تر یا بالاتر بودن سطح عملکرد از استاندارد را بدانند. مقایسه عملکرد

با استاندارد غالباً نشانه‌های مشکلات عمیق‌تری را آشکار می‌کند. بنابراین مدیران باید هنگام ارزیابی اطلاعات عینی و ذهنی برای کشف مسائل، مهارت‌های تحلیلی و تشخیصی خود را به کار گیرند.

۴. اقدام کردن: بعد از اینکه مدیران عملکرد را با استانداردها مقایسه کردند، مطابق با نتایج حاصل از مقایسه مرحله سوم باید اقداماتی به عمل آورند. یکی از سه اقدامی که در زیر شرح داده می‌شود می‌تواند بر حسب مورد مناسب باشد. اقدام اصلاحی وقتی انجام می‌شود که مغایرتی بین عملکرد و استاندارد مشاهده شود و بخواهند عملکرد سازمانی را در جهت استانداردها پیش ببرند (فیضی، ۱۳۸۳: ۳۵۵). مرحله اقدام کردن به سه طریق انجام می‌یابد: اول، اقدام اصلاحی، اگر مغایرتی بین عملکرد و استاندارد مشاهده شود. دوم، تصدیق عملکرد، اگر عملکرد، مطابق با استاندارد یا بالاتر از آن باشد. سوم، تغییر استانداردها، اگر عملکرد سازمانی همیشه یا اکثراً کمتر از استاندارد باشد (شریعتمداری، ۱۳۹۵: ۱۴۶).

۵. کنترل و اثربخشی سازمانی

در دنیای رقابتی امروز، موفقیت سازمان‌ها وابسته به توانایی آن‌ها در مدیریت کارآمد و مؤثر فرآیندهای داخلی شان است. از میان این فرآیندها، نظارت و کنترل در مدیریت به عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که به‌طور سیستماتیک بر عملکرد خود ناظر هستند و آن را کنترل می‌کنند، بهتر می‌توانند منابع خود را بهینه کنند، مشکلات را پیش‌بینی کنند و در نهایت به اهدافشان دست یابند. مدیران از طریق نظارت و کنترل می‌توانند از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان، حد اکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورند. با استفاده از کنترل است که برنامه‌ریز به صحت پیش‌بینی خود پی خواهد برد. به همین دلیل است که باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند، بنابراین، کنترل در همه نهادها و سازمان‌ها، نقش پویایی ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که بر اساس آن می‌توان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت و نهایتاً به انتظارات مطلوب سازمان دست یافت (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۶۱).

مضاف بر موارد فوق بر اساس نظارت و کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی می‌یابد. کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا

رده‌های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی احساس می‌شود. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریت‌های خود موفق نیست و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. لذا شایسته است ادعا کنیم که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه نظارت و کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشند. مهم‌ترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن باشد که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با در صدی خطا توأم‌اند و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است (الوانی، ۱۳۹۳: ۱۱۹).

۶. مناقشه

در هر سازمان فرایند انجام فعالیت‌ها، مستلزم نظارت و کنترل است. این که یک سازمان کاملاً فاقد سیستم کنترل باشد، غیر قابل تصور است. واقعیت‌های زندگی سازمانی امروز کنترل دقیق آن‌ها را الزامی می‌سازد. سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند، فعالیت در آن‌ها روز به روز پیچیده‌تر می‌شود، کارکنان سازمان افراد انسان هستند و رفتار آن‌ها بری از خطاء و اشتباه نیست و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب ناپذیر است. همه این موارد، ضرورت نظام نظارت و کنترل را آشکار می‌سازند.

کنترل غالباً معنای ضمنی نامطلوبی نیز دارد زیرا که به نظر می‌رسد اعمال کنترل، آزادی عمل فردی را تهدید می‌کند. معهداً، با توجه به این واقعیت که کاری سازمانی ناظر به هدف بوده رفتار افراد در آن تابع موازین و مقرراتی است، اعمال کنترل ضروری است. تضاد بالقوه میان نیاز به آزادی عمل فردی و کنترل سازمانی مسئله‌ای است که حل آن غالباً بر عهده مدیران است. در حل این تضاد، تشخیص این نکته مهم است که کنترل زیاده از حد به سازمان و کارکنان آن صدمه می‌زند. کنترلی که اعضای سازمان را در کاغذ بازی غرق می‌کند یا بسیاری از رفتارها را محدود می‌سازد، ممکن است انگیزه کار کردن را در افراد از بین برده خلاقیت را تضعیف کند و در نهایت به بازده و عملکرد سازمانی صدمه بزند. کنترل ناکافی هم به سازمان صدمه می‌زند. زیرا که غالباً موجب اتلاف منابع شده نیل به اهداف سازمانی را مشکل می‌سازد. به علاوه، ممکن است به کاری افراد سازمان نیز لطمه بزند. زیرا که کاهش کنترل لزوماً به آزادی عمل فردی منجر نمی‌شود بر عکس، محیطی سرشار از هرج و مرج و بلاتکلیفی ایجاد می‌کند که در آن، کارکنان سازمان نمی‌توانند روی کاری یکدیگر حساب کنند یا کاری خود را قابل پیش‌بینی سازند. بنابراین، مدیران

باید متناسب با هر وضعیت، تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به وجود آورند تا از مزایای هر یک استفاده و از معایب هر یک اجتناب شود (علاقه بند، ۱۳۹۳: ۱۰۳).

برحسب دیدگاه سنتی مدیریت، با کنترل جدی مدیریتی، در سراسر محیط کار، نظم ایجاد می شود که موجب تحقق کارآیی نیروی کار می گردد. به منظور دست یابی به بهره‌وری سازمانی، کارکنان تحت نظارت جدی قرار گیرند. اما با توجه به دیدگاه جدید مدیریت، به جای افراد و کارکنان، فرایندها را باید کنترل کرد. لهذا سازمان‌ها با مشارکت دادن کارکنان در وظیفه کنترل و با دادن فرصت به گروه‌های خودگردان، برای پرداختن به مسائل گوناگون، موجب بهبود بهره‌وری و کیفیت در سازمان می گردند. در این سازمان‌ها کارکنان به جای اجرا کردن وظایف محدود، برای مراقبت و اصلاح فعالیت‌های کاری خود تشویق می شوند (شریعتمداری، ۱۳۹۵: ۱۴۶).

نتیجه‌گیری

نظارت و کنترل یکی از وظایف مهم مدیران است که به وسیله‌ی آن میزان تحقق اهداف سازمانی و اصلاح یا تغییرات لازم در سازمان معلوم می گردد. توانایی مدیر در انجام این وظیفه سبب بهبودی سازمان در زمینه‌های گوناگون از جمله تحقق اهداف و بهره‌وری سازمانی خواهد شد. استفاده از انواع کنترل (آینده‌نگر، حال‌نگر و گذشته‌نگر) می‌تواند سازمان‌ها را در کاهش هزینه‌ها، انرژی و اصلاح و رسیدن به وضعیت مطلوب هدایت نموده و در ایجاد تغییرات به موقع سازمان‌ها یاری رساند، انجام کار و فعالیت در هیچ سازمانی بدون کنترل، موفقیت آمیز نخواهد بود زیرا کار در سازمان برای رسیدن به اهدافی صورت می‌گیرد و رفتار کارکنان باید تابع موازین و ضوابطی باشد. مدیران نیز باید بتوانند نظارت و کنترل را به گونه‌ی عملی سازند که سوء برداشت در ارتباط به این وظیفه مدیریت شکل نگیرد و آن را عامل شناسایی نارسایی‌ها و ابزار مهم اصلاح امور به منظور رسیدن به وضعیت مطلوب سازمان بدانند. مدیران با مهارت‌ظریفانه‌شان در هنگام اجرای سازی کنترل، برای ایجاد فضای اعتماد و اطمینان کارکنان تلاش لازم را نمایند و از عملی سازی کنترل رضایت شغلی کارکنان حاصل گردد نه به عنوان ایجاد محدودیت و سرزنش کارکنان اعمال شود.

منابع

- الوانی، مهدی. (۱۳۹۳). مدیریت عمومی. چاپ پنجاو یکم. تهران: نشر نی.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۹۳). اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر). چاپ چهاردهم. تهران: نشر مدیران.
- رابینز، استیفن پی و دی سنزو، دیویدای. (۱۳۹۳). مبانی مدیریت. مترجمان: سید محمد اعرابی و همکاران. چاپ سیزدهم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۵). اصول مدیریت. چاپ هجدهم. تهران: انتشارات سمت.
- شریعتمداری، مهدی. (۱۳۹۵). اصول و مبانی مدیریت (مدیریت عمومی). چاپ پنجم. تهران: انتشارات کوهسار.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۳). مقدمات مدیریت آموزشی. چاپ سوم. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت (کلیه رشته‌های مدیریت، حسابداری و اقتصاد). چاپ پانزدهم. تهران: انتشارات پیام نور.
- کیومرثی، فیروز. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ اول. تهران: انتشارات آذر.
- میرآبی، وحید رضا. (۱۳۹۱). مدیریت (مبانی و استراتژی). چاپ ششم. تهران: انتشارات شهر آشوب.