

عنوان دوره:

نحوه نظارت بر عملکرد واحدهای اجرایی استانها

تاریخ: ۹۱/۹/۱

ارائه کننده دوره: بهروز لطفی

تعریف مفاهیم:

عملکرد: اقدامات و نتایج فعالیت های یک فرد یا سازمان است که در یک دوره زمانی

معین انجام می گیرد

بازرسی از عملکرد: ابزار سنجش عملکرد است که می تواند به صورت موردی یا

ادواری انجام گیرد

نظارت: فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها به منظور حصول اطمینان از اینکه مطابق

برنامه ریزی انجام می شود و نیز اصلاح انحراف های قابل ملاحظه در طی فرایند

ارزیابی عملکرد: فرایند اندازه گیری میزان تحقق اهداف می باشد. بازرسی، سنجش و

نظارت بر عملکرد به صورت ادواری است که از طریق تعیین میزان تحقق معیارها و

شاخص ها عملکرد را ارزیابی می کند

مدیریت عملکرد: رویکردی است نظام مند که از طریق فرایند تعیین اهداف راهبردی، سنجش، نظارت، ارزیابی، جمع آوری و تحلیل داده های عملکردی و بکارگیری داده ها به بهبود عملکرد سازمان می انجامد

ارزشیابی: فرایند نظام دار برای جمع آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات گفته میشود که به منظور تعیین میزان تحقق اهداف مورد نظر انجام می گیرد

سنجش عملکرد: اندازه گیری میزان عملکرد تحقق یافته است

شاخص های بازرسی: معیار هایی است ضروری برای ارزیابی میزان پیشرفت برنامه های کاری

تفاوت مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد:

مدیریت عملکرد: فرایند بسیار گسترده تر جامع تر و طبیعی تر در مدیریت است که هدف آن مشخص کردن انتظارات متقابل بوده و به نقش حمایتی مدیران که انتظار می رود به عنوان مربی و نه قاضی عمل کند تأکید دارد

ارزشیابی عملکرد: سیستم بسیار بوروکراتیک و از بالا به پایین بوده و به نیاز های توسعه آتی توجه ندارد.

تفاوت نظارت و کنترل:

نظارت کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است. کنترل به منظور بازگرداندن سیستم اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق انجام کارهای اصلاح کننده است که یک فرایند اجرایی و عملیاتی باشد.

در واقع نظارت، مهمتر و مقدم بر کنترل میباشد زیرا نظارت یک امر مشاهده ای و تحقیقی میباشد و اگر در یافتن انحراف های برنامه عملیاتی سازمان موردی دیده نشود نیازی به کنترل نخواهد بود.

مزایای کنترل و نظارت در سازمان ها:

- ۱ شناسایی دقیق نواقص و موانع و ریشه یابی آنها و اصلاح به موقع نواقص
- ۲ احتمال وجود خطا در پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی و جلوگیری از انحراف
- ۳ افزایش انگیزش کارکنان در انجام وظایف سازمانی که منتهی به تحقق اهداف سازمانی میشود.
- ۴ ایجاد تعادل میان بخش های عملیاتی سازمان به منظور هماهنگی در انجام فعالیتهای برنامه ریزی شده.
- ۵ بهترین استفاده از منابع مالی و بدست آوردن عملکرد و کنترل مالی

۶ بالا بردن سطح کارایی و میزان ارائه خدمات بهینه به مخاطبین

۶

۷ ایجاد نظم در انجام وظایف

عناصر و ارکان بازاریابی

۱-۲-۳-۴

۱- تشخیصات بازاریابی کننده

۲- تشخیصات بازاریابی شونده

۳- ابزار بازاریابی

۴- مراجع تصمیم گیرنده در مورد نتایج نهایی

فرایند نظارت

۱- تعیین معیار یا استاندارد

۲- سنجش عملکرد

۳- تشخیص انحراف

۴- انجام اقدامات اصلاحی

مواردی که باید در انجام امور نظارتی و بازرسی رعایت شود:

۱- شناخت دقیق از موضوع و محیط بازرسی

۲- اولویت بندی موضوع ها

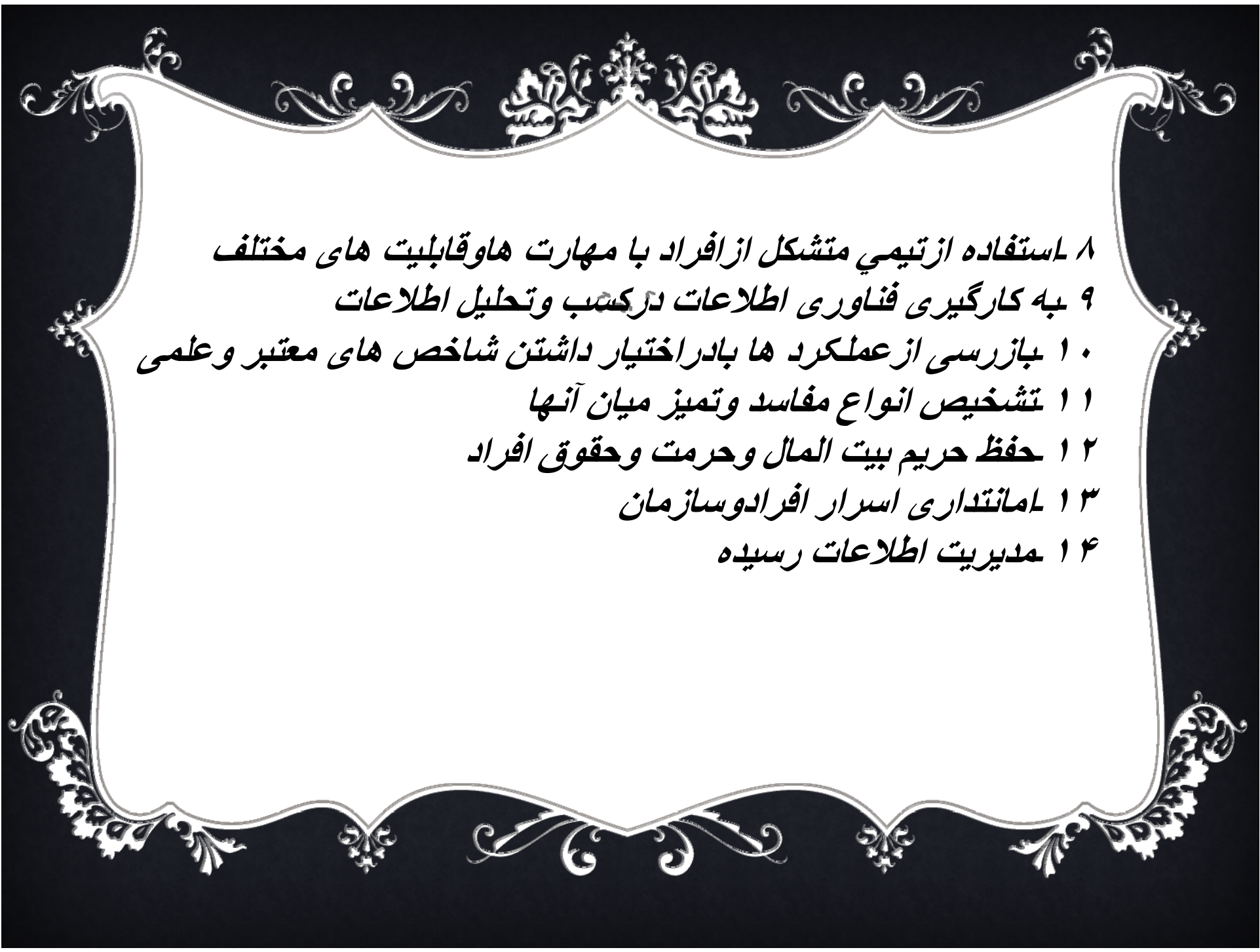
۳- آشنایی با اخلاق و مهارت های بازرسی

۴- مطالعه گزارش های قبلی و تجربیات گذشتگان

۵- تبیین اهمیت و ضرورت های موضوع مورد بررسی به مدیران دستگاه

۶- برانگیختن شوق عدالت طلبی و اعتماد درونی کارکنان

۷- بهره مندی از نظرات مشاوران و متخصصان

- 
- ۸- استفاده از تیمی متشکل از افراد با مهارت ها و قابلیت های مختلف
 - ۹- به کارگیری فناوری اطلاعات در کسب و تحلیل اطلاعات
 - ۱۰- بازرسی از عملکردها با در اختیار داشتن شاخص های معتبر و علمی
 - ۱۱- تشخیص انواع مفاسد و تمیز میان آنها
 - ۱۲- حفظ حریم بیت المال و حرمت و حقوق افراد
 - ۱۳- امانتداری اسرار افراد و سازمان
 - ۱۴- مدیریت اطلاعات رسیده

۱۵ پرهیز از قضاوت های عجولانه

۱۶ کنترل عوامل غیر مرتبط با موضوع در محیط بازرسی

۱۷ سخن گفتن آگاهانه و مبتنی بر دانش و اطلاعات

۱۸ - انتخاب دقیق و همه جانبه روش بازرسی

۱۹ دادن فرصت به دستگاه جهت ارائه توضیحات

۲۰ جلوگیری از بروز تضاد آراء بازرسان

۲۱- پرهیز از بروز مصلحت اندیشی در موقع تهیه گزارش بازرسی

۲۲- تهیه گزارش بازرسی با رعایت آیین نگارش

۲۳- توجه به گلوگاه های بروز مفاسد

۲۴- ارائه راهکار عملی در گزارش جهت رفع نواقص

۲۵- ارسال به موقع گزارش

۲۶- پیگیری مستمر رفع نواقص

۲۷ وجود ضمانت اجرایی گزارش بازرسان

۲۸ تغییرات دوره ای در محیط مأموریت بازرسان

۲۹ مقبولیت و پذیرش ابزار و روش های بازرسی

۳۰ اطلاع رسانی از نتیجه بازرسی

طبقه بندی انواع نظارت:

۱- انواع نظارت از نظر زمان:

- نظارت قبل از انجام دادن فعالیت ها
- نظارت در حین انجام دادن فعالیت ها
- نظارت بعد از انجام دادن فعالیت ها

۲- انواع نظارت از نظر آگاهی نظارت کننده و نظارت شونده

- نظارت برنامه ای
- نظارت فوق العاده
- نظارت پیگیری
- نظارت موردی

۳- انواع نظارت از نظر حجم نظارت

نظارت وظیفه ای

نظارت مدیریتی

۴- انواع نظارت از نظر زاویه دید نظام ارزیابی

- نظارت فرایندگرا

- نظارت نتیجه گرا

۵- انواع نظارت از لحاظ فاصله میان نظارت کننده و نظارت شونده

- نظارت برون سازمانی

- نظارت درون سازمانی

- خود کنترلی

۶- انواع نظارت از لحاظ نوع نگرش سیستم نظارتی

- نظارت بازدارنده

- نظارت کشف کننده

ویژگی های بازرس:

روحیه یاوری

صداقت و درستی

امین و رازدار بودن

برخورداری از تجربه و دانش بازرسی

وقت شناس بودن

رعایت بی طرفی

روحیه خستگی ناپذیری

قدرت درک و تجزیه و تحلیل

گنجینه نظرات و پیشنهادهای و ابتکار

داشتن مصونیت شغلی (تابتواند در انجام وظایف شهامت و در اظهار نظر واقعی داشته باشد)

پایبند بودن به قوانین و خودداری از اعمال سلیقه شخصی

پرهیز از عجله و شتاب زدگی

داشتن تواضع و ادب و احترام به دیگران

خودداری از پیشداوری

کشف نواقص و ارائه پیشنهادهای

حسن سابقه

علاقه مند به کار بازرسی

خویشتنداری و صبر و تحمل

مراحل بازرسی (بازرسی ادواری):

۱ تقسیم کار بین اعضای گروه

۲ - تهیه طرح بازرسی

مراحل تهیه طرح بازرسی:

مرحله اول تعیین بهره بردار بازرسی

مرحله دوم تعیین موضوع بازرسی

مرحله سوم تعیین محور های بازرسی

مرحله چهارم شناسایی مقدماتی

مرحله پنجم معرفی نیروی انسانی

مرحله ششم تعیین مدت بازرسی

مرحله هفتم تهیه چک لیست

۳ تعیین رابط بین واحد بررسی شونده و گروه بازرسی

۴ دریافت پاسخ سوالات

۵ مطالعه دقیق اطلاعات

۶ برگزاری جلسه معارفه

۷ شروع بازرسی

۸ جمع آوری اطلاعات

۹ برگزاری جلسه جمع بندی یا اصلاح امور

تهیه گزارش

ارائه گزارش در اسرع وقت

پیگیری رفع نواقص

وظیفه سرپرستان هیات های بازرسی:

- ۱ تقسیم کار بین اعضاء گروه بازرسی
- ۲ تعیین روابط بین گروه بازرسی و واحد بازرسی شونده قبل از استقرار در محل
- ۳ هماهنگی با رابط جهت تعیین محل استقرار، تجهیزات و وسایل اداری و فراهم نمودن ایاب و ذهاب گروه
- ۴ هماهنگی با رابط در مورد جلسه معارفه
- ۵ استقرار در محل بازرسی و انجام وظایف محوله بر اساس تقسیم بندی اولیه
- ۶ دریافت اطلاعات و مدارک مورد نیاز قبل از ورود گروه بازرسی

۷ نظارت بر عملکرد بازرسان

۸- هدایت، ارشاد و نظارت مستمر فعالیت روزانه بازرسان و ثبت نتیجه بازرسی

۹- اخذ گزارشات اولیه بازرسان در مدت تعیین شده مطالعه و اظهار نظر و در صورت لزوم

تعیین زمان اصلاح آن بر اساس مقررات

۱۰- اخذ گزارش های اصلاح شده در مورد موعد مقرر و تهیه گزارش تکمیلی وارئه به

مدیر در موعد مقرر

ساختار گزارش بازرسی :

۱- عنوان

۲- فهرست مطالب

۳- مقدمه (تعریف موضوع، اهداف بازرسی قلمرو مکانی و زمانی)

۴- یافته ها، متن و بخش اصلی

۵- نتیجه گیری و اظهار نظر

۶- ارائه پیشنهاد برای بهبود امور

اصول مهم در تهیه گزارش ها:

وحدت موضوع و بیان یک مطلب

گویا و رسا بودن موضوع

ساده نویسی و روشن بودن مطلب

کامل بودن مباحث

خلاصه بودن مطالب

درست نویسی و رعایت آیین نگارش

واقع بینی

احترام آمیز بودن عبارات

رعایت محور های بازرسی

ذکر مطالب مفید و موثر

استناد به مدارک و مواد قانونی

مراحل تنظیم گزارش:

۱ آماده شدن برای تهیه گزارش تعیین هدف و رسالت ها تنظیم برنامه تبادل نظر با مقام مافوق انتخاب شکل و چارچوب گزارش

۲ آماده سازی و ارائه گزارش بویرایش محتوایی بازنگری نهایی و دوباره خوانی -
پاکنوسی

۳ پردازش: حاشیه گذاری تنظیم فاصله بین سطرها پاراگراف گذاری

۴ نشانه گذاری (نقطه، ویرگول، دو نقطه)

ویژگی های یک نظام کنترل اثربخش:

۱- روش های کنترل باید منعکس کننده برنامه هایی باشند که برای آنها طراحی شده اند.

۲- هرگونه نظارت باید با وضع فردی مدیران هماهنگ گردد

۳- کنترل هادرسازمان باید در نقاط حساس و کلیدی انجام گردد

۴- در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود

۵- اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق صحیح و به روز باشد

۶- کنترل باید جامعیت داشته باشد

۷- کنترل باید عینیت داشته باشد

۹ کنترل باید واقع بینانه باشد

۱۰ کنترل باید قابلیت انعطاف داشته باشد

۱۱ کنترل باید اطلاعات قابل فهم و مفید فراهم سازد

۱۲ کنترل باید انحرافات را بصورت سریع گزارش کند

۱۳ کنترل باید وسیله اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات

۱۴ تیم کنترل باید با روحیه های کارکنان و فذهنگ دستگاه هماهنگ باشد

۱۵ - تیم کنترل باید بر کمیت ها و کیفیت ها تاکید ورزد

۱۶ کنترل نباید صرفا به نقاط ضعف تاکید ورزد

۱۷ نظام کنترل مشخص نماید نتیجه کنترل در اختیار چه کسی قرار میگیرد

۱۸ کنترل کننده باید واجد صلاحیت اخلاق و تخصص و مقبولیت باشد

۱۹ کنترل باید مورد قبول مخاطبین باشد

۲۰ کنترل باید مورد حمایت سطوح بالای مدیریت سازمان باشد

۲۱ فرایند کنترل باید مورد قبول همه کارکنان باشد

۲۲ نتایج کنترل باید به موقع منعکس شود

۲۳ کنترل باید با ایجاد ارتباط مناسب انجام شود

۲۴ کنترل باید به موقع در ابتدا و حین اجرای فرایند ها باشد نه در انتهای آن

۲۵ کنترل باید برنامه ریزی شده باشد

۲۶ کنترل باید دائمی و مستمر باشد نه مقطعی و موردی

تعریف خودکنترلی:

حالتی در درون انسان است که او را به انجام وظایف و حس مسئولیت پذیری متمایل میسازد بدون اینکه از خارج او را تحت کنترل و نظارت داشته باشند.

شرایط لازم برای اعمال روش های خودکنترلی:

۱-۲-۳

۱ کل مجموعه باید خودکنترلی را بپذیرد

۲ وجود رفاه نسبی و عدالت در سازمان

۳-الگو بودن مدیران برای ایجاد خودکنترلی در کارکنان

۴ وجود فرصت انتخاب برای کارکنان

۵ آموزش بصورت غیررسمی، غیرمستقیم، منظم برای کارکنان

در تعیین مهارت های خودکنترلی در رفتار کارکنان سازمانی باید به رفتار

های زیر توجه شود:

رفتار های مربوط به خود

رفتار های مربوط به محیط

رفتار های مربوط به کار

برنامه های مناسب برای پرورش مهارت های خود کنترلی:

مشارکت نهادهای اجتماعی (خانواده و سایر ارتباط جمعی نهاد های

آموزشی، نهادهای فرهنگی)

آموزش در دوره های ماقبل و حین اشتغال

ایجاد فرهنگ خودکنترلی بر اساس فرهنگ سازمانی

مراحل تهیه گزارش شاخص های ارزیابی عملکرد

مرحله اول تدوین شاخص ها (منابع و ویژگی ها)

مرحله دوم تعیین ضرایب اهمیت محور ها و شاخص های ارزیابی

مرحله سوم استاندارد گذاری (تعیین وضع مطلوب)

مرحله چهارم سنجش عملکرد واقعی

ماده ۳ در اجرای تبصره ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری برقراری این فوق
العاده مشروط به صرفه جویی در هزینه ناشی از اصلاحات ساختاری و نیروی
انسانی و فناوری و میباشد.

منابع:

مدیریت منابع انسانی حبیب اله دعائی بیان هدایت نور- ۱۳۸۱

مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری-سازمان مدیریت و برنامه ریزی ۱۳۸۱

مبانی نظارت و بازرسی محمود رمضان پور نشرپلک- ۱۳۸۷

اصول نظارت و کنترل - غلامرضا دانشور