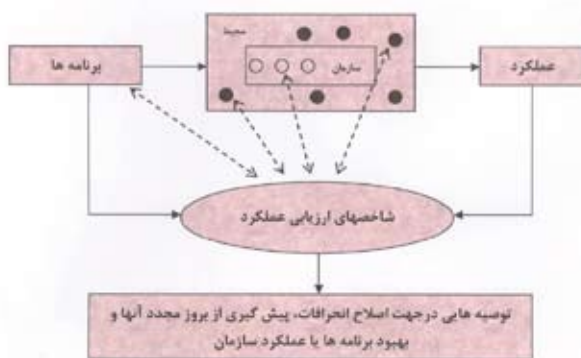




اهمیت نظارت و ارزیابی عملکرد

می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، نظارت و کنترل تنها راه چاره است.

محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیل دیگری بر ضرورت نظارت و کنترل است. سازمان برای بقا خود، باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی‌های لازم را با آنها بعمل آورد، و نظارت و کنترل وسیله این آگاهی است. بدین ترتیب، نقش محیط بر ضرورت نظارت و کنترل در درون سازمان را می‌توان از طریق نمودار زیر نشان داد.

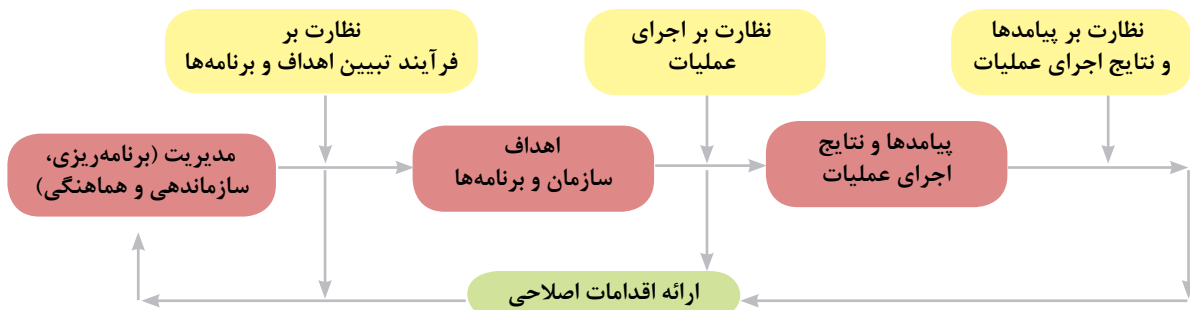


شکل ۱- مدل ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان

یکی از ماموریت‌های اصلی شرکت ملی نفت ایران در راستای دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ملی در افق ۱۴۰۴، تبدیل استعدادها و مزیت‌های موجود به قابلیت‌های ملموس و اثر بخش در اقتصاد ملی است و با توجه به اینکه حصول آگاهی و اطمینان از نحوه تحقق اهداف و انجام عملیات برنامه‌ریزی شده شرکت ملی نفت در قالب استانداردهای برنامه، جز از طریق یک سیستم موثر نظارت و کنترل عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده را مورد مقایسه قرار داده و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست ارزیابی و تصور واقعی از نتایج را بررسی نماید امکان پذیر نیست، لذا لازم است عملکرد تمامی اجزای یک سازمان در چارچوب یک زنجیره ارزش مورد ارزیابی قرار گیرد.

شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل و نظارت‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد و به کمک نظارت و کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. نظارت و کنترل، ابزار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد. سازمان بدون وجود یک سیستم موثر نظارت و کنترل در تحقق ماموریت‌های خود موفق نبوده و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند.

شاید مهمترین مسأله‌ای که وجود نظارت و کنترل را ضروری



شکل ۲- موقعیت‌های نظارتی در سازمان

اهداف و برنامه‌ها، نظارت بر اجرای عملیات و در نهایت نظارت بر نتایج اجرای عملیات طبقه‌بندی نمود. سازمان‌های موفق و پویا، اصولاً سیستم‌های نظارت و ارزیابی عملکرد خود را طوری طراحی می‌کنند که بواسطه آن بتوانند بر هر سه موقعیت نظارتی، کنترل و نظارت داشته باشند.

نظارت و کنترل فعالیتی است که باید با هسته‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها، پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مورد مقایسه قرار داده و تصور روشن از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهند

در صنعت نفت و گاز کشور نیز سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد طوری طراحی شده است که امکان نظارت و کنترل بر هر سه موقعیت نظارتی در سازمان، به راحتی برای این صنعت میسر گردد. این سازمان ابتدا با استفاده از سیستم کنترل بازخورد (Feedback) می‌تواند بر پیامدها و نتایج اجرای عملیات، نظارت و کنترل خود را عملی سازد. در واقع با استفاده از این سیستم کنترلی است که میزان انحراف عملکردها از برنامه‌ها تعیین می‌گردد. در مرحله دوم، سازمان با استفاده از تئوری سیستم (System Theory) علل انحراف عملکردها را از برنامه‌ها مورد شناسایی قرار می‌دهد (مرحله تحلیل شکاف). در نهایت سازمان با استفاده از سیستم کنترلی آینده‌نگر (Feed forward)، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مناسب را برای از بین بردن انحراف بین عملکردها و برنامه‌ها در کوتاه مدت و نیز برای جلوگیری از ایجاد مجدد چنین انحرافات در بلندمدت، ارائه می‌دهد.

اصولاً در سیستم‌های نظارت و ارزیابی عملکرد، شاخص‌ها اطلاعات با ارزشی را در خصوص عملکرد شرکت‌ها و مقایسه آنها با برنامه‌های پیش‌بینی شده بدست می‌دهند. اگر مقدار محاسبه شده برای شاخصی کمتر از مقدار مطلوب باشد، می‌تواند نشان از وجود مشکلی در عملکردها باشد که پس از شناسایی علل این انحراف، می‌توان نسبت به رفع آن و جلوگیری از بروز مجدد آن در آینده، اقدامات مقتضی را انجام داد.

بنابراین با توجه به اینکه سازمان‌ها به منظور حصول اهداف مشخص شکل می‌گیرند از این رو لازم است تا همواره کیفیت و عملکرد آنها مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد تا با شناخت نقاط قوت و ضعف و در پرتو نتایج حاصل، مسیر فعالیت‌ها و اقدامات در راستای تحقق اهداف مورد نظر هدایت گردد.

سردبیر

همانطور که از شکل ۱- ملاحظه می‌گردد، پس از مشاهده عملکرد واقعی سازمان، شاخص‌های ارزیابی عملکرد از طریق مقایسه عملکرد با برنامه‌های پیش‌بینی شده محاسبه شده و علل بروز انحرافات با بررسی برنامه‌ها و یا عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیت‌های سازمان، مشخص می‌گردد. در شکل ۱-، عوامل داخلی با دوایر سفید و عوامل خارجی در محیط سازمان، با دوایر تیره مشخص شده‌اند. نهایتاً توصیه‌هایی در جهت اصلاح انحرافات و جلوگیری از بروز مجدد آنها و همچنین بهبود عملکرد سازمان، ارائه می‌گردد.

حصول اطمینان از کیفیت کالاها و خدماتی که در سازمان‌های بزرگ طی برنامه‌های وسیع و پیچیده عرضه می‌شوند، جز از طریق یک سیستم موثر نظارت و کنترل عملی نمی‌باشد. اینها همه شواهدی بر لزوم و ضرورت کنترل و نظارت در سازمان‌های امروزی است.

از کنترل و نظارت تعاریف گوناگونی ارائه شده است که اگر چه از جهت لفظی ممکن است متفاوت باشند، اما از نظر مفهوم و معنی یکسان و مشابه هستند. تمامی این تعاریف، کنترل را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد، دانسته‌اند. بر اساس تعریف مذکور، کنترل و نظارت فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده (برنامه‌ها) با عملیات انجام شده، مورد مقایسه قرار می‌گیرند و در صورت وجود اختلافات و انحرافات بین آنچه هست، به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود.

بدین ترتیب نظارت و کنترل فعالیتی است که باید با هسته‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها، پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مورد مقایسه قرار داده و تصور واضحی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهند. در تعریف دیگری جریسان و فرآیند نظارت و کنترل به این طریق ارائه شده است، کنترل و نظارت عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن، نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده، مورد ارزیابی قرار گرفته و درجه اهمیت آنها مشخص می‌شوند و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند.

اصولاً هر سازمانی قبل از طراحی سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد خود، باید رویکرد نظارتی خود را تعیین نموده تا با توجه به آن، نسبت به طراحی سیستم بهینه اقدام نماید. به عبارت دیگر، ساختار سیستم نظارت و ارزیابی یک سازمان با رویکرد نظارتی آن سازمان، ارتباط مستقیم دارد. بطور کلی موقعیت‌های نظارتی یک سازمان را می‌توان در سه بخش نظارت بر فرآیند تعیین