



وقتی یک مسئولیتی به ما می‌دهند، عرصه آن مسئولیت، عرصه وظیفه اساسی ما است. آنچه برای ما باید مهم باشد و در مدنظر ما قرار بگیرد، این است که ما چه کار کنیم که به وظیفه الهی خودمان عمل کرده باشیم.

بخشی از بیانات رهبر معظم انقلاب در دیدار نمایندگان مجلس شورای اسلامی /
(۱۳۹۴/۰۳/۰۶)



خرداد ۱۳۹۴

شماره ۶۸

سال ششم

ماهنامه

نشریه داخلی

سازمان بازرسی کل کشور

نکات مهم بر رعایت قوانین مالی و محاسباتی توسط شهرداری‌ها

۱۰

نظارت و بازرسی
در نهج البلاغه

۲۵

بررسی تغییر
کاربری اراضی

۴

شفافیت مهم‌ترین
تجربه دنیا

۲

تغییر کاربری اراضی، پدیده بحرانی دهه اخیر



تخریب و تغییر کاربری اراضی کشاورزی در زیرساخت‌های اصلی تولید بخش کشاورزی از جمله منابع پایه آب و خاک خسارت‌های جبران‌ناپذیر وارد کرده است.

سالیانه بخش عمده‌ای از اراضی کشاورزی کشور از چرخه تولید خارج می‌شود. این در حالی است که کشاورزی از بخش‌های مهم اقتصادی کشور محسوب می‌گردد که تأمین‌کننده اصلی مواد غذایی است و بخش زیادی از جمعیت کشور در آن مشغول به کار هستند و همچنین این بخش نقش مهمی در تولیدات ملی و شکوفایی اقتصادی و توسعه صادرات غیر نفتی دارد که مسئولان باید توجهی ویژه به این مهم داشته باشند.

در این خصوص با سیدحسن میری قلعه‌سری بازرس کل استان مازندران به گفت‌وگو نشستیم. متن این گفت‌وگو را در صفحه چهار می‌خوانید.



شفافیت مهم‌ترین تجربه دنیا

تأکید معاون سازمان بازرسی کل کشور بر ایجاد دولت الکترونیک

مهم‌ترین تجربه دنیا ایجاد شفافیت با ایجاد بانک اطلاعاتی و ساختار و سیستم الکترونیکی است. تا وقتی دولت الکترونیک ایجاد نشود، توقع برخورد ریشه‌ای با فساد نداشته باشیم.

ابراهیم شاهرخیان معاون برنامه‌ریزی و امور مجلس سازمان بازرسی کل کشور در مراسم تودیع و معارفه بازرس کل استان لرستان با بیان این مطلب گفت: دشمن اصلی فساد شفافیت است. به عبارت دیگر مبارزه اثربخش با فساد شفاف‌سازی است. کشورهای موفق در کنار برخورد با فساد، ریشه‌یابی فساد کرده‌اند.

شاهرخیان یکی از راهکارهای کاهش فساد را ایجاد بانک‌های اطلاعاتی دانست و گفت: ایجاد بانک‌های اطلاعاتی بسیار ضروری است که یا نداریم و یا اگر داریم دستگاه‌های اجرایی حاضر نیستند در اختیار سایرین قرار دهند. به طور مثال از کارکنان دولت مالیات گرفته می‌شود چون سیستم حقوق آن‌ها شفاف است. اما چرا در مورد سایر صنوف این اتفاق نمی‌افتد.

معاون برنامه‌ریزی و امور مجلس سازمان بازرسی کل کشور با اشاره به تبعات فساد خاطرنشان کرد: مهم‌ترین اثر فساد بی‌اعتمادی مردم به دولت است؛ فساد باعث توقف سرمایه‌گذاری در کشور می‌شود؛ فساد باعث تأثیر منفی بر رشد خالص می‌گردد؛ فساد باعث هدر رفت منابع و نهایتاً فساد باعث افزایش نابرابری بی‌عدالتی و فقر می‌شود.

وی در ادامه به امضای طلایی هم اشاره کرد و گفت: تا وقتی امضای طلایی وجود دارد نمی‌توان با فساد مبارزه کرد؛ تا وقتی دولت الکترونیک ایجاد نشود، توقع برخورد ریشه‌ای با فساد نداشته باشیم.

نقش پویای نظارت درون سازمانی دستگاه‌ها

سردبیر

از طریق نظارت است که می‌توان به حداکثر کارایی و اثربخشی در راستای اهداف سازمان دست یافت. از این نظر هیچ برنامه‌ای بدون نظارت به‌درستی اجرا نمی‌شود و نظارت نیز بدون وجود برنامه و استراتژی، مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. از آنجا که نظارت و کنترل، سازمان را در اصلاح انحرافات و تطابق عملکردها با اهداف مطلوب یاری می‌دهد، می‌توان گفت که نظارت، نقش پویایی در هر سازمان ایفا می‌کند و در مدیریت هر سازمان، نظارت فرایندی اساسی است.

فقدان استانداردهای دقیق، امر نظارت در سازمان‌ها را با مشکلات مواجه می‌سازد. از این‌رو تعیین معیار و ضابطه (استاندارد)، تطبیق و ارزیابی عملکرد با معیار و ضابطه‌ها، تشخیص صحت یا انحراف، اعلام نتیجه و پیگیری می‌تواند یکی از مهم‌ترین اقدامات سازمان‌ها در بحث نظارت باشد.

یکی دیگر از مواردی که باید مورد توجه قرارگیرد به‌موقع بودن نظارت و انجام نظارت مبتنی بر هدف و برنامه و نیز ضرورت نظارت مستمر درون سازمانی به‌خصوص بر فرایند مالی است.

سازمان‌ها و دستگاه‌ها جهت تحقق اهداف نظارت کارآمد و اثربخش می‌بایستی روش‌های نوین نظارت را اتخاذ نمایند و در استفاده از آخرین تجارب اهتمام بیشتری ورزند.

باید نظارت‌های درون سازمانی را با توجه به علم و فنون روز تخصصی نمود چراکه نظارت درون سازمانی، می‌تواند در پیشگیری از فساد نقش به‌سزایی داشته باشد.

پدیده بحرانی دهه اخیر در حوزه زمین

بررسی تغییر کاربری اراضی در گفت‌وگو با بازرس کل استان مازندران

یکی از معضلات و چالش‌های کنونی برخی استان‌ها به‌خصوص مناطق شمالی کشور تغییر اراضی است. این پدیده به‌مرور باعث از بین رفتن اراضی کشاورزی و به‌تبع آن دیگر آسیب‌ها را به همراه خواهد داشت. سیدحسن میری بازرس کل این استان به سؤالات ما در این خصوص پاسخ می‌دهد.

به‌طوری‌که اگر همین رویکرد قانونی؛ برنامه‌ی کاری همه مسئولان اجرایی مرتبط با موضوع حفظ کاربری اراضی باشد معضل تغییر کاربری در استان حل خواهد شد اینکه در سایر کشورها واژه‌ای تحت عنوان تغییر کاربری اساساً قابل فهم نیست و موضوعی است غریب و دور از ذهن. درحالی‌که در کشور ما به ویژه مازندران بیشترین محور و ضریب خبری در رسانه‌ها و ادبیات روزمره در بخش کشاورزی و زمین راجع به تغییر کاربری اراضی است به نظرم موضوع جلوگیری از تغییر کاربری می‌بایست از حالت دستوری خارج شود زیرا حالت دستوری و تحکمی ۱۹ سال است که جواب مناسبی نداده است بنابراین همان‌گونه در ابتدا عرض کردم هزینه‌ای که باید از سوی متقاضی تغییر کاربری و متخلفین بابت تغییر کاربری به صندوق دولت پرداخت شود و حمایتی که قانوناً بایستی از کشاورزی و کشاورزان از محل درآمد همین صندوق به عمل آید، از سوی مسئولان امر اجرایی شود معضل تغییر کاربری تا اندازه قابل توجهی مرتفع خواهد شد و بازرسی اکنون در این راستا گام برمی‌دارد و خیلی هم امیدواریم.

۱) با توجه به موقعیت جغرافیایی، به نظر می‌رسد تغییر کاربری اراضی یکی از معضلات این استان باشد. جنابعالی مهم‌ترین چالش‌های این حوزه را در چه می‌دانید؟

در ابتدا لازم می‌دانم از دست‌اندرکاران نشریه آیینیه به ویژه مدیرمسئول آن کمال تشکر را داشته باشم که وقت مصاحبه را فراهم ساخته‌اند. در پاسخ به سؤالات شما باید عرض کنم:

گرایش و ولع وصف‌ناشدنی اشخاص مقیم خارج از استان برای خرید اراضی زراعی و باغ‌های استان با مقصود و منظور تغییر کاربری اراضی در فرصت مناسب برای دستیابی به ارزش افزوده غیرقانونی آن و بالا بودن هزینه کشت و زرع و باغداری دو عامل اصلی معضل تغییر کاربری در استان است که می‌توان آن را پدیده بحرانی دهه اخیر در حوزه زمین در مازندران محسوب داشت و در حال حاضر نسبتاً کنترل شده است اما امید است در هر دو حالت با رویکردی که در استان ایجاد شده است و با حمایت مقامات مسئول مشکل مرتفع گردد. که کاری است بسیار سخت اما دست‌یافتنی به شرط وجود عزم و اراده برای دستیابی به این امر مهم



۲) جنابعالی اشاره داشتید به ساخت ویلاهای غیرقانونی که پایان کار گرفته‌اند. بازرسی کل مازندران در این خصوص چه اقداماتی انجام داده است؟

منظورم این بود که تمامی ویلاهای غیرمجازی که شما در مازندران می‌بینید یا دارای پروانه‌اند یا پایان کاردارند یا گواهی عدم خلاف دارند و یا اینکه بدون داشتن هیچ‌یک از این جوازات قانونی رأساً از خدمات زیر بنایی (جاده، آب، برق، گاز و تلفن و غیره) برخوردار شدند. که بازرسی استان در جهت پیگیری از این وضعیت و مقابله با آن علاوه بر ارسال نامه‌های هشدار و تعریف بازرسی‌های موردی و فوق‌العاده و نیز اعمال نظارت مستمر نسبت به دستگاه‌های خدمات رسان و گروه‌های تصمیم گیر در امر تغییر کاربری از جمله گروه تبصره ۱ ماده ۱ قانون حفظ کاربری و گروه ماده ۹۹ قانون شهرداری، کارگروه تشخیص و مغایرت‌های طرح هادی و کارگروه راه و شهرسازی و..... دفتر فنی استانداری و با برگزاری جلسات با مسئولان دستگاه‌های خدمات رسان در اداره کل بازرسی استان و اعلام تذکرات و هشدارهای قانونی لازم در اجرای بند ج ماده ۱۱ و ماده ۴۶ آیین‌نامه و بیان ضمانت اجرای قانونی ناشی از عدم انجام وظایف قانونی به اثربخشی‌های بسیار مطلوبی دست‌یافته که نتایج آن طی گزارشی به سازمان ارسال گردید که

به‌موجب آن اولاً بدون جواز قانونی خدمات زیربنایی ارائه نمی‌گردد ثانیاً گروه‌های تصمیم گیر در امر تغییر کاربری به نسبت به سنوات گذشته تصمیماتشان در راستای اهداف مقدس قانون‌گذار اتخاذ می‌گردد بالتبع اتخاذ تصمیم برای صدور پروانه ساختمانی یا پایان کار و گواهی عدم خلاف مشروط به اجرای قوانین و ضوابط مرتبط گردید. بطوریکه بدون اخذ نظریه امور اراضی استان که نهاد تصمیم‌گیری در خصوص تغییر کاربری است، جواز ساخت و ساز و به‌تبع آن خدمات‌رسانی صورت نمی‌گیرد.

۳) به‌منظور جلوگیری از صدور مجوزهای تغییر کاربری اراضی، بازرسی استان چه برنامه‌هایی دارد؟

بازرسی استان طی سال گذشته با اعمال نظارت مستمر که به گواهی مسئولان مربوطه بسیار مفید و مؤثر واقع شده است از صدور مجوزهای تغییر کاربری مغایر با اهداف قانونی از سوی مقامات مسئول ذیصلاح جلوگیری کرده است چه به‌صورت موردی و چه به‌صورت کلی، برای مثال چون در راستای اعمال نظارت عامه موضوع ماده ۲ قانون تشکیل سازمان، دستگاه‌ها از قبل مکلف شده‌اند از تصمیم‌گیری در خصوص واگذاری زمین و تغییر کاربری بازرسی را مطلع نمایند و سازمان بااطلاع از هرگونه درخواست در این خصوص و اعمال نظارت چه به‌صورت حضوری و یا مکاتبه‌ای یا

منجر به کاهش سطح تغییر کاربری است و دریافت حق و حقوق قانونی دولتی که منجر به تقویت اعتبارات کشاورزی و در نتیجه کاهش هزینه کشاورزی است، در مجموع یک بازدارندگی و اقدام پیشگیرانه‌ی پایدار محسوب می‌گردد و بازرسی استان به ادامه آن از سوی مسئولان مربوطه استانی اصرار دارد که البته مشکلاتی در این مسیر وجود دارد که ذکر خواهیم کرد.



۴) تغییر کاربری اراضی در آینده چه عواقبی را برای

استان به همراه خواهد داشت؟

عواقب تغییر کاربری در استان اولاً باعث مهاجرت اهالی و اشخاص خارج از استان در ایام و فصولی از سال می‌شود که اتفاقاً منافع و درآمدی برای استان ندارد چراکه این اشخاص مایحتاج چند روز اقامت در استان حتی نان، نمک و کبریت را به دلیل داشتن ویلاهای خصوصی [که برخلاف قانون حفظ کاربری تملک اختصاصی نمودند] به همراه خود خواهند آورد.

ثانیاً زیرساخت‌های استان ظرفیت چنین مسافرت‌هایی را ندارد به‌طوری‌که شهرداران و دست‌اندرکاران غرب استان بجای اینکه از گردش‌گران و مسافران و مهمانان و صاحبان ویلاهای خصوصی و در یک کلام از صنعت توریسم استقبال کنند به شدت ناراضی‌اند به دلیل اینکه صرفاً خدمات می‌دهند و عایدی برای آنان ندارد و منافع این وضعیت صرفاً برای سوداگران زمین و متخلفین در امر تغییر کاربری است. در این پرونده‌های قضایی از نوع جرائم علیه اموال و اشخاص و ... که به دلیل عملکردهای غیرقانونی سوداگران در این بخش تشکیل می‌گردد باید بر این آثار و عواقب سوء اضافه کرد.

۵) علاوه بر برنامه‌های هشدار با متخلفین چه اقداماتی

صورتح گرفته است؟

در سال گذشته لااقل دو جلسه با حضور رئیس امور اراضی کل کشور با تمامی مسئولان جهاد و امور اراضی استان و جلسات پراکنده دیگری تحت عنوان کمیته‌های علمی و تخصصی و در غالب نظارت همگانی با تشکلهای مردم‌نهاد NGO در بازرسی استان و

حتی تلفنی با گروه و در مواردی با اعضای گروه از تغییر کاربری‌های غیرمجاز پیشگیری کرده است و نتایج حاصله در این خصوص حاکی از آن است که مهم‌ترین عاملی که می‌تواند به یک پیشگیری پایدار در حوزه تغییر کاربری منجر شود دریافت حقوق دولتی از متقاضیان تغییر کاربری است.

دومین عامل ضابطه‌مند شدن تشخیص تغییر کاربری با احصاء ضرورت‌های تغییر کاربری و اصل دانستن حفظ کاربری و مستثنی دانستن تغییر آن از سوی گروه‌های مربوطه است که چنین اراده‌ای در طول ۲۰ سال گذشته در استان وجود نداشته است لذا بازرسی در هر دو حالت به‌طور جدی وارد شده است بطوریکه در حالت اول: با ضابطه‌مند کردن تصمیمات تغییر کاربری از طریق اعمال روش‌های قانونی مندرج در ماده ۷ قانون حفظ کاربری و ماده ۱ آن میزان تغییر کاربری را در سال ۹۳ تا ۵/۵ برابر در حوزه خارج از حریم شهرها و روستاها کاهش یافته است و نیز میزان تغییر کاربری در حوزه شهرهای دارای طرح جامع و تفصیلی با تولیت گروه ماده ۵ حدوداً ۵ برابر کاهش یافته است.

و تغییر کاربری در روستاهای دارای طرح هادی نیز با اعمال نظارت دقیق بازرسی استان تقریباً به صفر رسیده است.

و در حالت دوم در خصوص ضرورت دریافت حق و حقوق دولتی از سوی گروه‌های مربوطه به‌رغم کاهش چند برابر سطح کاربری درآمد حاصل از تغییر، افزایش ۱۸ برابری داشته است.

این کارکرد بازرسی در طول ۲۰ ساله گذشته بی‌نظیر ارزیابی می‌گردد. و استمرار این شیوه یعنی تصمیم‌گیری برمدار قانون که



کاهش هزینه حفظ کاربری اراضی باشیم، ما امیدواریم به عبارت خیلی ساده‌تر خلاصه ۱۵ ماده قانون حفظ کاربری اراضی زراعی و باغ‌ها و ۱۸ ماده آیین‌نامه اجرایی آن در این جلسه (افزایش هزینه تغییر کاربری، کاهش هزینه حفظ کاربری زمین‌های کشاورزی) اگر همین شعار قانونی در عمل محقق شود معضل تغییر کاربری ریشه‌کن خواهد شد به آسانی از قانون استنباط می‌گردد با این نگاه دگر ضرورتی بر اصلاح قانون هم نیست.

۶) سایر دستگاه‌ها چه نقشی در خصوص رفع این معضل

دارند؟

دستگاه‌های خدمات رسان نقش مهمی دارند بر اساس ظرفیت قوانین موضوعه مرتبط با وظایفشان در صورت وجود اراده بر انجام وظیفه به نسبت بسیار بالایی از تغییر کاربری جلوگیری خواهد شد در این خصوص اقداماتی که بایستی از سوی بازرسی انجام می‌شده به اتمام رسیده است و اکنون باید ناظر باشیم که آیا دستگاه‌های خدمت رسان به وظایف قانونی خود عمل می‌کنند یا اینکه اعمال ضمانت اجراهای کیفری در این خصوص کارساز خواهد بود که امید است قبل از هرگونه اتفاق ناگواری که به هیچ وجه مطلوب بازرسی نیست موضوع خدمات‌رسانی غیرمجاز متوقف و تعطیل گردد.

شهرستان‌ها برگزار شده و دو تا سه برنامه بازرسی موردی و فوق‌العاده انجام شده و چندین مورد به رأی گروه تقویم برای تحصیل حق و حقوق دولتی در نتیجه تغییر کاربری ایراد وارد شده است که تا اندازه‌ای عملکردها اصلاح شده است و تمامی این موارد در راستای حفظ کاربری در اراضی و افزایش هزینه تغییر کاربری صورت گرفته که مؤثر واقع شده است و در حال حاضر بایستی به سمت کاهش هزینه حفظ کاربری (کاهش هزینه کاربری) رفت بدین توضیح که باغداران و کشاورزان از درآمد حاصل از تغییر کاربری طبق موازین قانونی مصرحه در ماده ۴ قانون حفظ کاربری اراضی زراعی و باغ‌ها برخوردار شوند که در نتیجه موجب کاهش هزینه تولیدات کشاورزی و تشویق کشاورزان به حفظ کاربری است. چنین مطلبی علی‌رغم نص قانون در طول ۲۰ سال پس از تصویب قانون حفظ کاربری در هیچ جای استان اتفاق نیفتاده است که به نظرم در صورت تحقق، یک کار کاملاً زیربنایی و ریشه‌ای است.

بنده قبلاً هم بارها اعلام کردم ادعای ابهام قانون نه تنها یک فرافکنی است بلکه جفایی است در حق قانون‌گذار و مشکل فقط عدم وجود اراده در انجام وظایف قانونی است که با اقدامات صورت گرفته و برنامه‌های پیش روی بازرسی امید است اراده قانون‌گذاری بجای اراده و سلیقه‌های شخصی بعضی از تصمیم‌گیرندگان حاکم شود و در نتیجه شاهد توقف تغییر کاربری و افزایش هزینه تغییر

تهیه سند ملی محیط زیست

هیئتی ویژه از بازرسان زبده گروه جهاد کشاورزی و محیط زیست سازمان برای رسیدگی به تخلفات صورت گرفته درباره تخریب جنگل و منابع طبیعی به استان گیلان اعزام شدند. و اما زمین‌خواری چیست؟

تصرف و تصاحب غیرقانونی اراضی ملی و دولتی را، زمین‌خواری گویند (زارعی، علی. تأثیر تشکیل پلیس تخصصی بر فرآیند مبارزه با جرائم اقتصادی. تهران: دانشگاه علوم انتظامی؛ ۱۳۹۰. ص ۴۴).

پدیده زمین‌خواری، از طریق تغییر غیرقانونی کاربری و تصرف غیرقانونی اراضی، در چند دهه اخیر به یکی از معضلات اجتماعی نگران‌کننده تبدیل شده است (یزدانی، احمد رضا. بررسی جرم زمین‌خواری از طریق تصرف و تغییر غیرقانونی کاربری اراضی. دانشگاه پیام نور تهران؛ ۱۳۹۰. ص ۱۰).

در قوانین ایران، از اصطلاح زمین‌خواری تعریفی به عمل نیامده است و عنوان مجرمانه‌ای به این نام، وجود ندارد. ولی می‌توان گفت: عنصر مادی زمین‌خواری، تحصیل زمین نامشروع، تصاحب زمین غیر یا تصرف انواع اراضی، به‌ویژه املاک متعلق به دولت به مفهوم عام یا سازمان‌ها و نهادهای عمومی، بدون حق و نیز تغییر کاربری آن به‌صورت غیرقانونی است، که گاه با ارتکاب سلسله اعمال پیچیده و جاعلانه صورت می‌گیرد.

به نظر می‌رسد زمین‌خواری، نوعی کلاهبرداری است و قوانین مربوط به نقل و انتقال املاک و اراضی به‌صورت غیرقانونی، شامل واژه عرفی زمین‌خواری نیز می‌شود؛ زیرا خرید و فروش، معامله و نقل و انتقال به‌صورت غیرقانونی صورت می‌گیرد و یک زمین‌خوار با استفاده از ضعف قوانین، با توسل به وسایل متقلبانه، و با تغییر غیرقانونی اراضی، آن‌ها را تصرف و به فروش می‌رساند (درویشی، رحمت. الزام و ضرورت تصویب قانون مبارزه با جرائم اقتصادی تشکیل پلیس اقتصادی پلیس آگاهی تهران بزرگ. اداره مبارزه جرائم اقتصادی؛ ۱۳۹۱. ص ۳۰).

می‌توان گفت مواد ۱ و ۲ قانون تشدید مجازات مرتکبین ارتشاء و اختلاس و کلاهبرداری مصوب ۱۳۶۷، ماده ۶۹۰ قانون مجازات اسلامی و قانون ثبت اسناد مصوب ۱۳۱۰ در خصوص افرادی که مال دیگری را مال خود معرفی کرده و برای آن سند دریافت می‌کنند، از

حفظ محیط‌زیست یک وظیفه حاکمیتی است که باید با تهیه سند ملی محیط‌زیست و پیوست زیست‌محیطی برای همه طرح‌های عمرانی و صنعتی و همچنین جرم انگاری تخریب محیط‌زیست، به این وظیفه بسیار مهم، عمل شود.

این مطالب بخشی از سخنان رهبر معظم انقلاب بود که در دیدار با مسئولان و متصدیان منابع طبیعی و حفظ محیط زیست، در تاریخ هفدهم اسفند ۹۳ مطرح شد.

رهبر انقلاب اسلامی مسئله محیط‌زیست را مسئله این دولت یا آن دولت، مسئله‌ای این شخص یا آن شخص و مسئله این جریان و یا آن جریان ندانستند بلکه آن را موضوعی کشوری و ملی می‌دانند که باید برای حل مشکلات مرتبط با آن، همه دست‌به‌دست یکدیگر دهند.

ایشان تأکید داشتند که دستگاه‌های مسئول باید قاطعانه با تعدی به جنگل‌ها به هر بهانه‌ای اعم از هتل‌سازی و جذب گردشگر و ساخت حوزه علمیه و برخی توجیهات به‌ظاهر قابل قبول، مقابله کنند.

از دیگر موارد مهم در سخنانشان جرم انگاری زمین‌خواری است و در همین خصوص به‌صراحت می‌فرمایند باید در قانون، این‌گونه اقدامات جرم تلقی شوند و افراد سوءاستفاده‌کننده بی‌هیچ اغماضی مورد تعقیب قضایی قرار گیرند و اگر در دستگاه‌ها نیز کوتاهی انجام گیرد، باید با عوامل این کوتاهی هم به‌شدت برخورد شود.

تأمل در این سخنان نمایانگر انتظارات ایشان از مسئولین در برخورد با زمین‌خواری و تخریب محیط‌زیست است.

سازمان بازرسی کل کشور هم یکی از اولویت‌های نظارت و بازرسی در سال جاری را نظارت هدفمند در امر مبارزه با زمین‌خواری در دستور کار قرارداد.

از جمله اقدامات سازمان می‌توان به مأموریت فوق‌العاده سازمان بازرسی کل کشور برای مقابله با تخریب جنگل در استان گیلان اشاره کرد که در خردادماه امسال در اجرای دستور ویژه آیت الله آملی لاریجانی رئیس قوه قضائیه به سازمان بازرسی کل کشور،

پدیده زمین‌خواری. مجله اطلاع‌رسانی حقوقی، شماره های ۱۵-۱۶، دانشگاه شهید بهشتی؛ ۱۳۸۷. ص ۵۴)

از مهم‌ترین اقدامات در جهت مقابله با تصرف زمین‌های عمومی، افزایش مسئولیت دولت در بهره‌برداری مناسب از زمین و منطبق با منافع عمومی، مشخص کردن دقیق نقشه‌های ثبتی و پیاده کردن کامل نظام کاداستر و اتخاذ قوانین و مقررات شدید علیه متصرفان غیرقانونی زمین است. (همان. ص ۵۵)

کشاورزی کم بازده و سود هنگفت ناشی از تغییر کاربری

زمین:

گرچه قانون افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی و منابع طبیعی مصوب سال ۱۳۸۹ می‌تواند تا حدی جبران فقدان حمایت لازم را از کشاورزان بنماید، اما در عمل و در زمان حاکمیت قانون مزبور عملاً مفاد آن ازجمله الزام ماده (۱۶) قانون در وضع تعرفه مؤثر به نفع تولیدکننده داخلی در امر کشاورزی مثلاً با صفر کردن تعرفه پنبه و یا صفر کردن سود بازرگانی سیب‌زمینی ر عایت نشده و کشاورزان را به شدت به ناامنی شغلی کشانده است. در این وضعیت بدیهی است که کشاورزان مخصوصاً در مناطق شمالی کشور به دنبال فروش اراضی خود در گام نخست و یا تقطیع، گزارش خلاف واقع و انجام اعمالی همچون تخریب و خشک کردن که منجر به تغییر کاربری آن اراضی به ویلایی یا شهری شود می‌نمایند. در این زمینه و در حمایت از اراضی باغی کشاورزی تبصره (۱) ماده (۲) اصلاحیه ۱۳۸۷ قانون حفظ و گسترش فضای سبز - مصوب ۱۳۵۹ شورای انقلاب - مقرر می‌دارد: "تفکیک اراضی مشجر و باغات فقط بر اساس ضوابط ماده (۱) این قانون و با رعایت سایر مقررات شهرسازی و درج عنوان باغ در اسناد صادره مجاز است ولی قطع درخت در هر محل و با هر مساحت بدون کسب اجازه طبق مقررات این قانون ممنوع است. همچنین ماده (۴) اصلاحیه این قانون با توجه به ماده (۶۸۶) قانون مجازات اسلامی حکم می‌کند هرکس درختان موضوع ماده (۱) قانون گسترش فضای سبز را عالماً و عامداً و برخلاف قانون مذکور قطع یا موجبات از بین رفتن آن‌ها را فراهم آورد، علاوه بر جبران خسارت وارده حسب مورد به جزای نقدی از یک میلیون تا ده میلیون ریال برای قطع هر درخت و در صورتی که قطع درخت بیش از ۳۰ اصله باشد به حبس تعزیری از شش ماه تا سه سال محکوم خواهد شد.

(باشگاه اندیشه سه‌شنبه ۱۹ خرداد ۱۳۹۴ Bashgah.net)



قوانین مرتبط با زمین‌خواری است (عباسیان، احمد. قانون مجازات اسلامی. زاهدان: تفتان؛ ۱۳۸۵).

مهم‌ترین عوامل بروز پدیده زمین‌خواری:

مسائل اقتصادی:

وقتی بخش عظیمی از بودجه یک کشور توسط نفت تأمین می‌شود اقتصاد آن پویا و مبتنی بر مدیریت صحیح منابع و صنایع قدرتمند نیست و از طرف دیگر، تصاحب زمین و ساختمان در کشور، منبع ثروت هنگفت محسوب می‌شود. (صمدی، سعید. یحیی‌آبادی ابوالفضل و معلمی نوشین. تحلیل تأثیر شوک‌های قیمتی نفت بر متغیرهای اقتصاد کلان در ایران. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، دوره ۱۷، شماره ۵۲؛ ۱۳۸۸. ۲۶-۵)

عدم اجرای طرح کاداستر در ادارات ثبت:

وقتی مالکیت دقیق زمین‌ها مخصوصاً زمین‌های ملی و عمومی معین نباشد و از طرف دیگر نسبت جامعی میان افراد و املاک آن‌ها قابل تصور نباشد، جرم زمین‌خواری با استفاده از خلأ ناشی از ابهام و عدم اطلاع نهادها، قابلیت وقوع می‌یابد. (فیروز نیا، قدیر. رکن‌الدین افتخاری عبدالرضا. دیانی لیلا. پریشان مجید و اصغری نیا مهران. تحلیل پیامدهای واگذاری اراضی مسکونی روستایی. فصلنامه علمی پژوهشی فضای جغرافیایی، سال دوازدهم، شماره ۴۰؛ ۱۳۹۱. صص ۲۳۰-۲۱۲)

سوءاستفاده از قدرت:

قدرت و ثروت، دو بازیگر زمین‌خواری هستند. برخی از افراد، با داشتن مسئولیت‌های سیاسی-مدیریتی کشور، اقدام به تصاحب یا واگذاری زمین به صورت غیرمجاز می‌نمایند. (مشهدی، علی و فیروزی، مسعود. نگاهی به نظام حقوقی مالکیت زمین و ارتباط آن با

یادآوری نکات مهم ناظر بر رعایت قوانین مالی و محاسباتی توسط شهرداری‌ها

اکبر حسین زاده

سربازرس گروه شوراها، مدیریت امور شهری و عمومی

منشأ تحصیل آن منحصرأً برای مصارف عمومی به موجب قانون قابل دخل و تصرف است.» بنابراین ویژگی مهم وجوه عمومی، مالکیت عمومی است. هرچند در تبصره یک ماده ۱۳ تصرف در وجوهی نظیر سپرده، وجه‌الضمان و نظایر آن که به‌طور موقت در اختیار دستگاه‌های مذکور در ماده ۱۳ قانون محاسبات عمومی کشور قرار می‌گیرند (بدون رضایت صاحب وجه) در حکم تصرف غیرقانونی در وجوه عمومی تلقی شده است، لیکن نباید این وجوه را از زمره وجوه عمومی تلقی نماییم و صرفاً از حیث مجرمانه بودن تصرف و اعمال مجازات (در انطباق با ماده ۵۹۸ قانون مجازات اسلامی) وجوه عمومی محسوب شده و همچنین است اسناد و اوراق بهادار، موضوع تبصره ۲ ماده ۱۳ قانون محاسبات عمومی کشور

۲- انواع طرح‌های عمرانی:

مطابق بند «۱۰» ماده «۱» قانون برنامه‌بودجه کشور (مصوب ۱۳۵۱) طرح‌های عمرانی به سه نوع انتفاعی و غیرانتفاعی و مطالعاتی تقسیم می‌شود (مطالعه تعاریف آن‌ها در قانون مذکور توصیه می‌شود) لیکن در قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت

یادآوری نکات مهم مستخرج از قوانین مالی - محاسباتی و مستندات قانونی مربوط که رعایت آن توسط شهرداری‌های سراسر کشور، به‌عنوان یکی از نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی و شرکت‌های تابع (در مواردی که از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند) الزامی است و همکاران محترم بازرسی در تهیه گزارش‌های بازرسی، می‌بایستی به آن عنایت لازم را داشته باشند.

بدیهی است در بررسی اسناد هزینه مربوط به معاملات و قراردادهای بدو لازم است منابع مالی آن مشخص، تا بر مبنای آن ضوابط و مقررات حاکم بر آن تعیین و متناسب با آن رسیدگی‌ها در چارچوب محورهای تعریف‌شده انجام شود.

۱- تعریف وجوه عمومی:

مطابق ماده ۱۳ قانون محاسبات عمومی کشور «وجوه عمومی عبارت است از نقدینه‌های مربوط به وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی و مؤسسات وابسته به سازمان‌های مذکور که متعلق حق افراد و مؤسسات خصوصی نیست و صرف‌نظر از نحوه و

(مصوب ۱۳۸۰) تغییر آتی در بندهای ۶ و ۷ ماده ۱ قانون برنامه بودجه ایجاد شده است (تعاریف اعتبارات جاری و عمرانی) در ماده ۷۷ قانون تنظیم، اعتباراتی عمرانی به اعتبارات طرح تملک دارائی‌های سرمایه‌ای اصلاح و به دو نوع انتفاعی و غیرانتفاعی تقسیم شده است.

بنابراین در این قانون طرح‌های مطالعاتی، حسب مورد در یکی از دو دسته انتفاعی و غیرانتفاعی قرار می‌گیرد و عنوان مستقلی ندارد.

۳- مهم‌ترین وجه تمایز درآمد عمومی از درآمد

اختصاصی:

مهم‌ترین وجه تمایز این دو نوع درآمد در نوع مصرف آن‌هاست. محل مصرف درآمد عمومی از قبل تعیین نشده، بلکه به حساب خزانه‌داری کل واریز و بخشی از بودجه کشور را تشکیل می‌دهد، حال آنکه محل مصرف درآمد اختصاصی از قبل مشخص شده و صرفاً می‌بایست در آن جهت به مصرف برسد.

شایان ذکر است در پاره‌ای از گزارش‌ها از واژه «اعتبار» به عنوان وجه استفاده می‌شود در حالی که ممکن است تمام اعتبار در نهایت منتهی به وجه نشود. لذا لازم است در استفاده از این واژه‌ها دقت لازم بشود.

۵- تکالیف قانونی شهرداری‌ها نسبت به مصرف وجوهی

که تحت عنوان کمک از بودجه کل کشور در اختیار آن‌ها

قرار می‌گیرد:

مطابق ماده «۵۰» قانون محاسبات عمومی کشور «وجود اعتبار در بودجه کل کشور به خودی خود برای اشخاص اعم از حقیقی یا حقوقی ایجاد حق نمی‌کند و استفاده از اعتبارات باید با رعایت مقررات مربوط به خود به عمل آید». لذا دستگاه‌های اجرایی، از جمله شهرداری‌های کشور (در مواردی که از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند) در هزینه نمودن وجوه در اختیار مکلف به رعایت قوانین و مقررات مربوط به آن وجوه بوده و در صورت عدم رعایت قوانین و مقررات متخلف شناخته می‌شوند. برای مطالعه تکالیف و ضوابط مربوط به اعتباراتی که در قوانین بودجه با عناوین کمک به شهرداری‌ها تصویب می‌شود، لازم است مقررات ماده ۳۶ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مورد عنایت قرار گیرد.

مطابق این ماده «اعتباراتی که در قوانین بودجه سنواتی با عناوین کمک به شهرداری‌های شهرهای زیر سی هزار نفر جمعیت و کمک به تأسیسات زیربنایی شهری کوچک به تصویب می‌رسد با پیشنهاد سازمان شهرداری‌ها و تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور بین استان‌های کشور توزیع می‌گردد. سهم هر استان از محل ردیف‌های یاد شده با پیشنهاد استاندار و با نظر شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان بین شهرداری‌های نیازمند توزیع خواهد شد و پس از مبادله موافقت‌نامه با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، حسب

مطابق تبصره ۳ ماده ۷۲ قانون مذکور، در صورتی که مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی، چنانچه مقررات قانونی خاصی برای مصرف اعتبارات جاری خود داشته باشند می‌توانند اعتبارات جاری را که از محل اعتبارات منظور در قانون بودجه کل کشور در اختیار آن‌ها گذارده می‌شود، جز در مواردی که در این قانون (قانون بودجه سال مربوط) صراحتاً برای آن تعیین تکلیف می‌شود، طبق مقررات مربوط به خود به مصرف برسانند.

مطابق تبصره ۴ ماده مذکور، اعتبار طرح‌های عمرانی مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی، تابع قانون محاسبات عمومی کشور و سایر قوانین و مقررات عمومی دولت است (از جمله قانون برگزاری مناقصات) در تبصره ۵ ماده ۷۲ حساب و اسناد هزینه مربوط به اعتبارات جاری و طرح‌های عمرانی (سرمایه‌گذاری ثابت) مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی باید قبل از تصویب مراجع قانونی ذی‌ربط، وسیله حساب‌رسان منتخب دارایی رسیدگی و حساب سالانه آن به دیوان محاسبات کشور تحویل شود.

۸- احکام قانون برگزاری مناقصات مصوب

۱۳۸۳/۱/۲۵ در مورد مؤسسات و نهادهای عمومی

غیردولتی - در مواردی که از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند -

الف- رعایت آیین‌نامه معاملات دولتی از جمله بند «۲» ماده «۷» آن مبنی بر تعیین میزان خسارت در صورت تأخیر ظرف قرارداد در انجام تعهدات و درج مدت و محل و نحوه تحویل کالا یا انجام کار و ... میزان خسارات در صورت تأخیر و یا عدم انجام تعهدات در آگهی مناقصه و نیز ماده ۱۰ قانون برگزاری مناقصات راجع به نحوه ضمان تا خیرات تعهدات (البته برای طرفین قرارداد و

مورد برای کمک به بودجه جاری شهرداری‌های شهرهای زیر سی هزار نفر جمعیت و احداث تأسیسات زیربنایی در شهرهای زیر پنجاه هزار نفر جمعیت هزینه خواهد شد.

۶- جایگاه قانونی ذی حساب در نهادها و مؤسسات

عمومی غیردولتی :

مطابق ماده ۳۱ قانون محاسبات عمومی کشور «ذی حساب مأموری است که به موجب حکم وزارت امور اقتصادی و دارایی از بین مستخدمین رسمی واجد صلاحیت به منظور اعمال نظارت و تأمین هماهنگی لازم در اجرای مقررات مالی و محاسباتی در وزارتخانه‌ها و مؤسسات و شرکت‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی محلی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی به این سمت منصوب می‌شود و ...

به موجب تبصره ۲ این ماده، ذی حساب مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی موضوع ماده ۵ این قانون، در مورد وجوهی که از محل درآمد عمومی دریافت می‌دارند، با حکم وزارت امور اقتصادی و دارایی و با موافقت آن دستگاه منصوب خواهند شد. لذا انتصاب ذی حساب در مؤسسات و نهادهای غیردولتی نیازمند کسب موافقت این دستگاه‌ها است. ضمناً به موجب ماده ۳۶ قانون محاسبات عمومی کشور عامل ذی حساب نیز بایستی از بین مستخدمین رسمی واجد صلاحیت تعیین شوند.

۷- احکام ماده ۷۲ قانون محاسبات عمومی کشور در

شرایطی که مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی (از جمله

شهرداری‌ها) از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند :

از جمله؛ شهرداری‌های سراسر کشور، هنگامی که از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند مکلف به اخذ آن متناسب با تعاریف و مشخصات مندرج در ماده ۴ آئین‌نامه مذکور می‌باشند.

انواع تضمین قراردادها در ماده ۲ آئین‌نامه درج شده است که اهم آن عبارت است از تضمین شرکت در مناقصه (وجه التزام) تضمین انجام تعهدات، تضمین پیش‌پرداخت و تضمین حسن انجام کار و ضمانت‌نامه‌های معتبر مطابق ماده ۳ آئین‌نامه عبارت‌اند از ضمانت‌نامه بانکی، وجه نقد، سفته با امضای صاحبان امضای مجاز با مهر شرکت و دیگر ضمانت‌نامه‌های معتبر که در آئین‌نامه معین شده است.

ضمناً در بند ۶ ماده ۷ آئین‌نامه معاملات دولتی بر نقدی بودن سپرده شرکت در مناقصه تأکید شده و در ماده ۴۱ آئین‌نامه معاملات دولتی اجازه دریافت ضمانت‌نامه بانکی یا اسناد خزانه یا اوراق قرضه دولتی و یا تبدیل آن‌ها به همدیگر به دستگاه اجرایی داده شده است.

۱۰- ماده ۱۲۶ قانون محاسبات عمومی کشور:

مطابق ماده ۱۲۶ قانون محاسبات عمومی کشور، حقوقی که بر اثر تخلف از شرایط مندرج در قراردادها برای دولت ایجاد می‌شود، جز در مورد احکام قطعی محاکم دادگستری که لازم‌الاجرا خواهد بود، کلاً یا بعضاً قابل بخشودن نیست. لذا در مواردی که شهرداری‌ها از محل منابعی که از بودجه کل کشور در اختیارشان است مبادرت به انعقاد قرارداد می‌نمایند، چنانچه قرارداد به استناد ماده ۴۶ شرایط عمومی پیمان به جهت قصور یا تقصیر پیمانکار فسخ شود. لازم است علل فسخ بررسی و در صورت تخلف پیمانکار، حقوق دولت تأمین و خسارات وارده جبران شود و به هیچ وجه مسئولان مجاز به بخشودن آن حقوق، مطابق ماده فوق‌الذکر نیستند.

ب- وقتی طرف معامله دستگاه‌های دولتی هستند و به استناد بندهای ۱ و ۲ ماده ۷۹ قانون محاسبات عمومی کشور از انجام مناقصه معاف‌اند، این دستگاه‌ها منحصراً از انجام تشریفات برگزاری مناقصه مستثنی هستند و سایر قوانین و مقررات مربوط به معاملات دولتی از جمله مقررات مربوط به مناقصه و مزایده در مورد آن‌ها جاری است. به همین لحاظ در ماده ۴۲ آئین‌نامه تشخیص صلاحیت و ارجاع کار به پیمانکاران ساختمانی آمده است، برای موارد مربوط به ارجاع کار با ترک تشریفات مناقصه نیز رعایت صلاحیت و رتبه‌بندی واحدی که کار به او ارجاع می‌شود ضروری است.»

ج- در معاملات دولتی اصل بر انجام معامله از طریق برگزاری مناقصه و مزایده عمومی است و ترک تشریفات استثناء بر اصل و قاعده است. در مواردی که دستگاه اجرایی از طریق ترک تشریفات اقدام به برگزاری مناقصه و یا مزایده می‌کند لازم است گزارش توجیهی عدم انجام مناقصه و یا مزایده عمومی را که بر محوریت صرفه و صلاح دولت و بیت‌المال استوار است، تنظیم نماید و چنانچه علت عدم انجام مناقصه فرار از انجام مقررات مناقصه و مزایده باشد، این امر تخلف محسوب و قابل پیگیری قانونی است.

۹- انواع تضمین قراردادها مطابق ماده ۲ آئین‌نامه

تضمین برای معاملات دولتی مصوب ۸۲/۸/۲

هیئت وزیران:

برای استحکام بخشیدن به اجرای مراحل مختلف قراردادها و جبران خسارات ناشی از تخلف پیمانکاران، تضمینات مختلفی در آئین‌نامه مذکور پیش‌بینی شده و مسئولان دستگاه‌های اجرایی

نظارت و ارزیابی یکپارچه دستگاه‌های دولتی با استفاده از هوش سازمانی

امیرحسین سهرابیان

کارشناس مهندسی فناوری اطلاعات و کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، اداره کل بازرسی استان خراسان رضوی

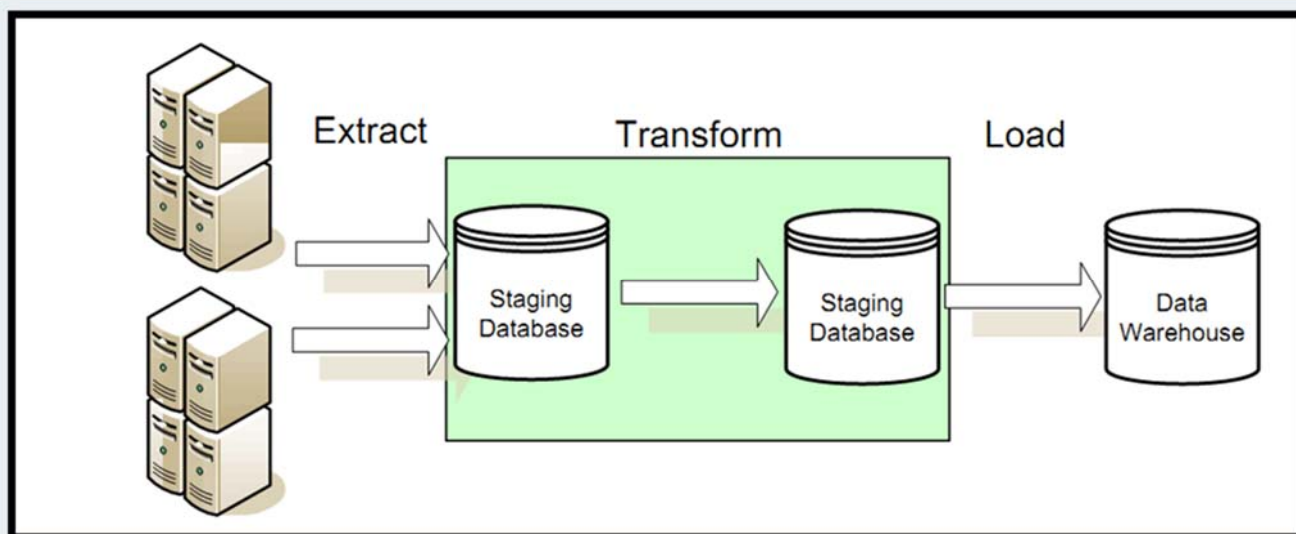
amir.sohrabian@gmail.com

بخش پایانی

نمایش هستند. پیش از ETL فرایند استخراج، تبدیل داده‌ها و بارگذاری آن‌ها روندی پیچیده بود ولی با ظهور ETL انجام این فرآیند ساده‌تر و با کینگ کمتر، نگهداری و پشتیبانی ساده‌تر، تجزیه و تحلیل کارآمدتر گردید. به‌طور کلی هدف از ETL، جمع‌آوری داده از منابع و پایگاه داده‌های عملیاتی گوناگون و بارگذاری آن‌ها درون انبار داده به‌منظور فرآیند تصمیم‌سازی است. فرایند این‌گونه است که نخست خروجی‌های موردنیاز طراحی می‌شود، و این همان داده‌هایی هستند که از منبع موردنیاز هستند. نکته مهم این است

پیاده‌سازی فرآیند ETL

اصلی‌ترین فرآیند در یک انبار داده ETL یا Extracting Transformation Load می‌باشد. ETL برگرفته از Extracting Transformation Load و تکنولوژی رایج به‌کاررفته در انبار داده‌ها برای استخراج داده‌ها از محیط عملیاتی و تبدیل این داده مطابق با قواعد و فرمت انبار داده و نهایتاً بارگذاری آن‌ها در انبار داده.



که فقط آن دسته از داده‌های مورد استفاده در انبار داده، باید در این فرآیند از منبع استخراج شوند.

شکل ۳: مراحل فرآیند ETL

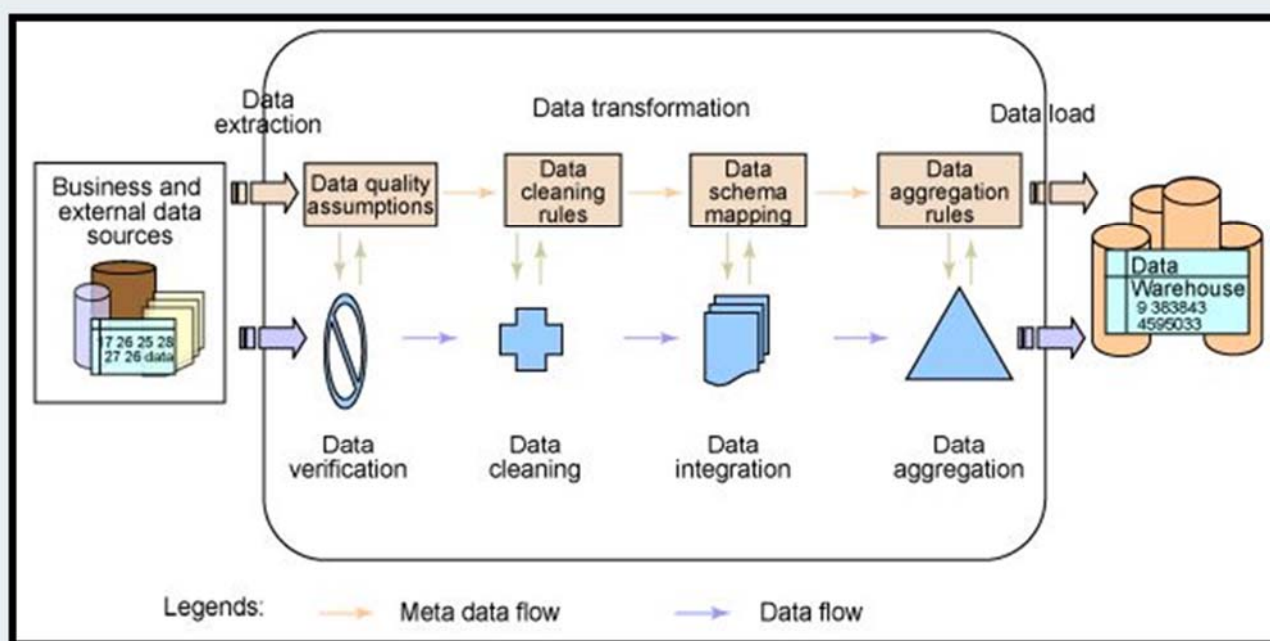
پیش از انجام فرآیند ETL ابتدا باید منابع اطلاعاتی که قرار است داده‌های آن‌ها به DWH منتقل شوند، شناسایی شوند، مقصد آن‌ها در DWH مشخص شوند و تبدیلاتی که باید بر آن‌ها انجام شود تا وارد DWH شوند، تعیین شوند. نحوه نگاشت اطلاعات به‌صورت اولیه، باید در مرحله جمع‌آوری نیازها و مدل‌سازی

استخراج داده‌ها از منابع داده‌ای توسط ابزارهای استخراج انجام‌شده و سپس توسط روتین‌های تبدیل به فرمت داده‌ای در انبار داده تبدیل می‌شوند. بررسی کیفیت و درستی داده‌ها و اصلاح داده بخشی از فرایند تبدیل در ETL است. نهایتاً هنگامی که داده‌ها به فرمت انبار داده تبدیل شدند، در انبار داده بارگذاری شده و آماده

- خلاصه‌سازی اطلاعات.
 - تغییر اطلاعات.
 - کدگذاری اطلاعات کد شده.
 - ایجاد تغییرات لازم برای هماهنگ‌سازی داده‌های اطلاعاتی مشابه که در چند منبع اطلاعاتی مختلف وجود دارند.
- اطلاعات مربوط به نحوه نگاشت اطلاعات در نقشه اطلاعات (Data Map) نگهداری می‌شود.

اطلاعات انجام شود. اطلاعات جزئی‌تر مربوط به نحوه نگاشت داده‌ها از منابع اطلاعاتی اولیه به DWH در مرحله طراحی و پیاده‌سازی ETL مشخص می‌شود. [۴]

شناسایی منابع اطلاعاتی: پایگاه‌های داده Mainframe مانند: VSAM, DB2, IBMS Adabas و ISAM پایگاه‌های داده client-server مانند SQL Server, Oracle و Informix پایگاه‌های اطلاعاتی PC مانند Access



شکل ۴: طرح ماژولار فرآیند تبدیل اطلاعات (۱)

همان‌طور که در شکل فوق مشاهده می‌کنید فرآیند ETL دارای سه بخش اصلی است :

۱. استخراج (Extraction) :

شامل استنتاج و استخراج داده‌ها از محیط‌های عملیاتی، ایجاد روابط و روند داده‌ها در محیط‌های عملیاتی از جمله بانک اطلاعاتی رابطه‌ای، برنامه‌های کاربردی، فایل‌ها، دستگاه‌های مدیریت اطلاعات و مهیا و یکپارچه نمودن اطلاعات جهت قرارگیری در انبار داده می‌باشد .

۲. تبدیل (Transformation) :

پردازش اطلاعات استخراج‌شده از مرحله قبل که شامل پالایش، متراکم سازی، کیفی سازی داده‌ها و یکپارچگی داده‌ها از منابع

صفحات گسترده مانند Excel نمونه‌هایی از مهم‌ترین انواع منابع اطلاعاتی را تشکیل می‌دهند. در برخی دستگاه‌ها شناسایی منابع اطلاعاتی به‌سادگی مکان‌یابی سرورهای پایگاه داده سیستم است. در برخی دستگاه‌های پیچیده‌تر، برای شناسایی این منابع باید اعمالی نظیر تعریف دقیق فیلدهای اطلاعاتی و تعریف ارزش‌های اطلاعاتی مربوط به این فیلدها انجام شود.

تعیین مقصد داده‌ها: برای تمامی اطلاعات موجود در منابع اطلاعاتی شناسایی‌شده باید مکانی در DWH در نظر گرفته شود. داده‌های اطلاعاتی در قسمت‌های مختلف DWH قرار می‌گیرند. نگاشت داده‌های اطلاعاتی از مبدأ به مقصد: نحوه نگاشت داده‌ها از مبدأ به مقصد و تغییراتی که باید بر داده‌های اولیه اعمال شود تا به فرمت مناسب برای DWH درآیند باید تعیین شوند. این تغییرات موارد زیر شامل می‌شود:

۴.۳. گام چهارم : داشبوردهای کنترل و نظارت

داشبورد نمایشی گرافیکی از مهم‌ترین داده‌های سازمان برای رسیدن به اهداف است به‌طوری‌که در یک صفحه با یک نگاه قابل‌درک باشد.

داشبورد یک ابزار مدیریتی است برای نمایش اطلاعات عملکردی در سازمان‌ها، برای اشخاصی که به این اطلاعات نیاز دارند به فرمتی که بیننده آن به‌سرعت بتواند میزان کارایی و عملکرد در حوزه مربوطه را تشخیص داده و آن را مدیریت نماید.

داشبورد نمایش گرافیکی داده‌ها است، داشبورد از مجموعه‌ای از متن و ابزار گرافیکی برای ارائه داده‌ها استفاده می‌کند و تأکید بیشتر بر ابزار گرافیکی است؛ نه به این دلیل که ابزار گرافیکی جذاب‌تر می‌باشند، بلکه به لحاظ روانشناسی ابزار گرافیکی نسبت به متن ارتباط مؤثرتری با مخاطب برقرار می‌کنند.

داشبورد در “یک صفحه” ارائه می‌شود: اگر کاربر مجبور شود برای دیدن تمام داشبورد از Scroll استفاده نماید و یا به صفحه دیگری رجوع کند، شما اصل مهم طراحی ابزار داشبورد را زیر پا گذاشته‌اید!

داشبورد باید با “یک نگاه” قابل‌درک باشد: داشبورد داده‌های “مختصر شده” و “استثنا” را نمایش می‌دهد. توقع تصمیم‌گیری تنها با یک نگاه دیدن داشبورد، مناسب نیست، اما نگاه اول شمارا در متن امور قرار می‌دهد.

- برخی از مهم‌ترین مزایای داشبورد عبارت‌اند از:
- تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان (KPI)
- نظارت بر عملکرد سازمان و واحدها
- کمک به تصمیم‌گیری سریع‌تر و بهتر
- نمایش وضعیت کل سازمان در یک نگاه
- دسترسی سریع به اطلاعات از مجموعه چندین منبع

شکل ۵: نمونه خروجی داشبورد نظارتی

با اجرای چهار گام فوق می‌توانیم حجم عظیم اطلاعات دستگاه‌های اجرایی مختلف را به‌صورت هوشمند سازمان‌دهی نمود و

متعدد و متمایز می‌باشد، در مرحله Transformation اجرا می‌شود. از جمله اقداماتی که در فرآیند Transformation بر روی داده‌ها اعمال می‌شود به موارد زیر می‌توان اشاره نمود:

(۱) انتخاب ستون‌های قطعی و صحیح جداول برای بارگذاری (Load)

(۲) تبدیل یک فرمت ذخیره‌سازی یکسان برای مقادارهای یکسان

(۳) خلاصه‌سازی از منابع متفاوت

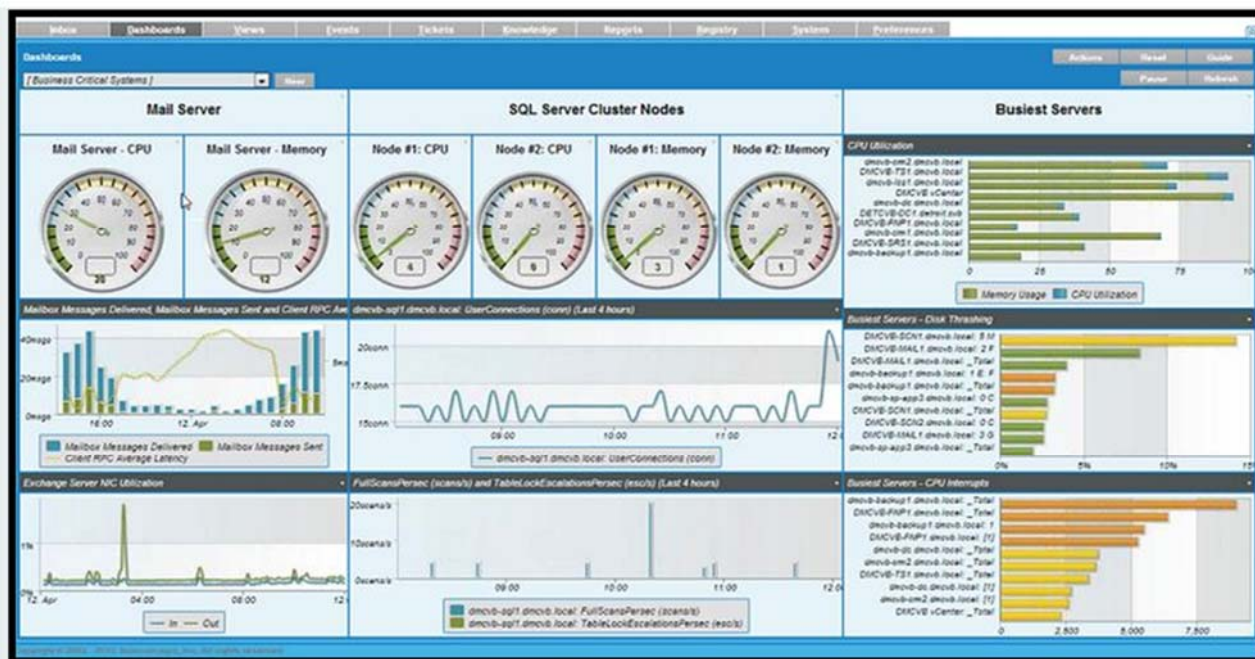
(۴) فراهم آوری روشی یکسان برای مقادارهای محاسباتی یکسان در سطح یک رکورد و یا در چند جدول مختلف

(۵) انتخاب واحد اندازه‌گیری و شمارش یکسان برای مقادارهای یکسان و از یک جنس

۳. بارگذاری (Loading):

مرحله بارگذاری اطلاعات جمع‌آوری‌شده از منابع مختلف بر روی انبار داده Load می‌باشد که متناسب با نیازهای سازمان صورت می‌پذیرد. به‌عنوان نمونه بعضی از سازمان‌ها صرفاً اطلاعات جدید را جایگزین اطلاعات قدیمی می‌کند ولی برخی دیگر داده‌ها را به‌صورت تاریخی نگهداری می‌نمایند.

فرایند ETL، یک پروسه محسوب می‌شود. به این معنی که به‌صورت پیوسته و مداوم در سیستم باید انجام شود. به ازای داده‌هایی عملیاتی که در طول زمان در سازمان به وجود می‌آید این فرآیند نیز انجام می‌شود. آنچه در استقرار یک هوش تجاری در سازمان مهم است ایجاد معماری و ساختاری مناسب است به‌طوری‌که این در طول اجرای عملیات مختلف، ETL با سازگاری با آن فرایند به‌سرعت انجام پذیرد. پس ساختار مورد استفاده برای ETL قبل از انجام آن از اهمیت بالایی برخوردار است. فرآیند ETL به دلیل اینکه روی حجم بالایی از اطلاعات انجام می‌شود و معمولاً همراه با یکپارچه کردن داده‌ها همراه است می‌بایست در طول دوره‌های مختلف انجام شود. در این دوره‌ها و به هنگام آغاز فرآیند ETL به دلیل بالا رفتن حجم ترافیک شبکه و پردازش سرورهای پایگاه داده ممکن است در انجام فرآیندهای دیگر تجاری BI اختلال ایجاد شود که می‌بایست در طراحی هوش سازمانی مورد توجه قرار گیرد [۵].



سازمان بازرسی و دستگاه‌های اجرایی کشور از قبیل بانک‌ها، بیمه‌ها شهرداری‌ها و ... نسبت به هوشمند سازی امر نظارت سازمان بازرسی کل کشور حرکت نمود و اقدام‌های پیشگیرانه مناسب در خصوص وقوع جرائم دستگاه‌های اجرایی کشور صورت پذیرد.

از آن‌ها در جهت تولید گزارش‌ها و داشبوردهای نظارتی استفاده نمود. می‌توان بر روی اطلاعات تحلیل‌های همچون داده کاوری و یا تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته آماری صورت گیرد و در نهایت به‌عنوان ابزارهای کمکی DSS (۲)، BSC (۳)، KPI (۴) استفاده گردد.

۱. نتیجه‌گیری:

با توجه به گسترش روزافزون جوامع بشری که به طبع آن گسترش اطلاعات را به دنبال خواهد داشت استفاده از حوزه‌های دانش فناوری اطلاعات و تلفیق آن با دانش مدیریت تنها راه جلوگیری و مبارزه با فساد می‌باشد که در این مقاله سعی شد راهکار اجرایی در این خصوص ارائه شود.

قطعاً حرکت به‌سوی چنین سیستم‌هایی نیازمند داشتن دید وسیع به موضوع بوده و نمی‌توان بدون در نظر گرفتن مباحث از قبیل فراهم نمودن زیرساخت‌های امن و سریع ارتباطی مناسب، روش‌های کارای نگاشت اطلاعات، روش‌های تحلیل داده‌های عظیم، سیستم فایل‌های توزیع‌شده و ... در این مسیر گام برداشت. خوشبختانه در عصر حاضر شرکت‌های فعال در این حوزه همانند IBM، Microsoft، SAP، Oracle، SAS، Information، TIBCO Spotfire، SPSS، Builders و ... راهکارها و ابزارهای مناسب در خصوص هوشمند سازی سازمان‌ها ارائه داده‌اند که می‌توان با تکیه بر دانش داخلی و شناخت کامل از فرآیندهای

مراجع:

- 1.Yuli Vasiliev : Oracle Business Intelligence: The Condensed Guide to Analysis and Reporting,2010
- 2.Laura Reeves: A Manager's Guide to Data Warehousing ,2009
- 3.Rud, Olivia : Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. Hoboken, N.J: Wiley & Sons,2009
- 4.<http://www.tutorialspoint.com>
- 5.<https://www.ibm.com>
- 6.<http://falearn.ir/>
- 7.http://www.sas.com/en_us/insights.html#filterlist=cbo733

- 1.<https://www.ibm.com/developerworks/data/library/techarticle/dm-0508gong/>
- 2.Decision support system
- 3.balanced scorecard
- 4.key performance indicator

اقتصادی مبادلات بازرگانی، "بانک" وارد کشورهای دیگر از جمله کشورهای مسلمان گردید.

اولین بانکی که در کشور ما فعالیت داشت، "بانک جدید شرق" بود که مرکز آن در لندن گستره فعالیتش مناطق جنوبی آسیا را دربرمی گرفت. این بانک در سال ۱۲۶۶ هجری شمسی بدون اخذ امتیاز، در محل بانک تجارت (بانک بازرگانی سابق) شروع به کار کرد و برای اولین بار اقدام به انتشار نوعی پول کاغذی به صورت حواله قابل پرداخت در وجه حامل کرد. یک سال بعد، پس از ایجاد "بانک شاهی" در قبال دریافت ۲۰ هزار لیبره استرلینگ تمام شعب تجهیزات بانکی را به بانک شاهی واگذار کرد. بانک شاهی توسط پاول جولیوس رویتر با تحصیل امتیاز ۶۰ سال و اخذ حق انحصاری نشر اسکناس، در ایران ایجاد شد. فعالیت آن تا بهمن ماه ۱۳۲۷ ادامه داشت.

در سال ۱۲۶۹ با پیشنهاد ژاک بولیاکوف روسی برای ایجاد "بانک استقراضی ایران" به مدت ۷۵ سال موافقت شد. که در ابتدا نام انجمن استقراضی ایران داشت و بعدها به "بانک استقراضی ایران" تبدیل شد.

در سال ۱۳۰۴ اولین بانک ایرانی، به نام "بانک سپه" و در سال ۱۳۰۷ "بانک ملی" با امتیاز انتشار اسکناس شروع به فعالیت کردند. و در پی آن با محدود شدن فعالیت بانک شاهی، بانکهای فلاح (بانک کشاورزی)، رهنی کارگشایی و از سال ۱۳۲۷ اولین بانک خصوصی به نام بانک بازرگانی ایجاد شدند. و به موجب قانون بانکی پولی کشور، فعالیت های غیرانتفاعی بانک ملی، نظیر نشر اسکناس، صندوقداری دولت، نظارت بر بانکها و... در سال ۱۳۳۹ به سازمان مستقلی به نام "بانک مرکزی" انتقال یافت. روند تأسیس بانک ها شدت گرفت به گونه ای که تا سال ۱۳۵۷ بیش از ۳۶ بانک با سرمایه دولتی، مختلط داخلی خارجی سرمایه خصوصی داخلی مشغول فعالیت بودند.

با توجه به اینکه برخی از خدمات بانکداری متعارف با تعالیم اسلامی به ویژه ممنوعیت "ربا" در اعطای "وام ربوی" ناسازگار بود سبب موضع گیری های گوناگون علما، متدینین و اندیشمندان اسلامی در مناطق مختلف از جمله کشورهای اسلامی در مقابل

استصناع

قدرت ا... طالب بیدختی

چکیده:

نقش جایگاه گسترده مهمی که صنعت بانکداری در فعالیت های اقتصادی دارد بر کسی پوشیده نیست. ره آورد تلاش اندیشمندان مسلمان باعث شد که از نیم قرن پیش شاهد فعالیت بانکداری نوینی تحت نام بانکداری اسلامی (بانکداری بدون ربا) در برخی از کشورهای جهان از جمله ایران عزیز خودمان باشیم. استفاده از ابزارهای بانکداری اسلامی، آنقدر جذابیت دارد که در برخی از کشورهای اروپایی نیز از روش بانکداری بدون ربا برای ارائه خدمات بانکی خود سود می برند. در قانون عملیات بانکی عده های گوناگونی مبنای معاملات بانکی قرار گرفته اند. نظیر مضاربه، مشارکت مدنی، فروش اقساطی، جعاله، اجاره به شرط تملیک و سلف. از زمره ابزارهای جدید در بانکداری اسلامی "عقد استصناع" است، که کاربرد گسترده ای می تواند در زمینه تدارک کالا با شناسه خاص و اجرای طرح ها و پروژه های گوناگون داشته باشد.

نگاهی به پیدایش بانک و گسترش آن:

بیشتر از ۳۰۰ سال از پیدایش بانک می گذرد. در آغاز، خدمات شبه بانکی به صورت موسسه های مالی ساده با فعالیت های واسطه و جوه محدود، از غرب شروع شد. به موازات رشد گسترش فعالیت های

بانک‌های کشور با ادغام برخی از آنها به غیر از بانک مرکزی، به شرح زیر تعیین شدند:

- ۱- بانک ملی
- ۲- بانک سپه
- ۳- بانک تجارت
- ۴- بانک رفاه کارگران
- ۵- بانک ملت
- ۶- بانک مسکن
- ۷- بانک صادرات
- ۸- بانک صنعت معدن
- ۹- بانک کشاورزی.

در تاریخ ۱۳۵۸/۱۰/۰۳ شورای پول و اعتبار "سود تضمین شده" و "کارمزد" را به عنوان جایگزین جدیدی برای جذب سپرده‌ها و اعطای تسهیلات اعتباری، بجای "بهره بانکی" تصویب نمود.

به لحاظ کافی نبودن این ابزار بانکی و سیطره بانکداری ربوی به تدریج همان عملیات ربوی بانکی در قالب کارمزد در نظام بانکی شیوع یافت و این روش نتوانست روش عادلانه و شرعی تلقی شود. تا اینکه در شهریورماه ۱۳۶۲ قانون "عملیات بانکی بدون ربا" به تصویب مجلس شورای اسلامی و تایید شورای نگهبان رسید. آیین‌نامه‌های اجرایی و دستورالعمل‌های ذی ربط پس از تصویب شورای پول و اعتبار به کلیه بانک‌ها ابلاغ شد و از ابتدای سال ۱۳۶۳ قانون یادشده در تمام بانک‌ها به مورد اجرا درآمد.

مهم‌ترین اهداف و وظایف نظام بانکی در قانون مذکور عبارت است از: ۱- حذف "بهره" و عملیات ربوی از سیستم بانکی و استقرار نظام پولی و اعتباری بر مبنای حق و عدل. ۲- تأکید اولویت دادن به بخش‌های تولیدی گسترش فعالیت‌های اقتصادی. ۳- اجرای سیاست‌های پولی و کنترل هدایت گردش پول و اعتبار در جهت سلامت و رشد اقتصاد کشور، طبق قانون و مقررات. ۴- اجرای عملیات بانکی مطابق با شرع مقدس اسلام به منظور برطرف کردن نیازهای اقتصادی جامعه اسلامی. که از طریق دو خدمت بارز بانکی شامل: الف) تجهیز منابع پولی. ب) تخصیص منابع در قالب اعطای تسهیلات بانکی با ابزار عقود اسلامی، محقق می‌شود.

"بانکداری ربوی" شد. رواج بانکداری ربوی در کشورهای مسلمان، اندیشمندان اسلامی را به فکر رفع مشکلات شرعی، از صنعت بانکداری انداخت و در این راستا، نظریه‌های فراوانی ارائه گردید. تا اینکه حدود ۵۰ سال پیش، صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان اسلامی بر آن شدند که با حفظ ساختار بانک به لحاظ بلاشکال بودن واسطه و جوه، معاملات بانکی آن را بر اساس تعالیم اسلام تعریف کنند. اندیشمندان شهید گران قدری نظیر آیت ا. صدر، استاد مطهری، دکتر بهشتی در این راستا تألیفات روشنگری ارائه دادند. همچنین ایده پردازانی نظیر دکتر عباس میرآخور، دکتر توتونچیان، دکتر سید کاظم صدر، دکتر سید علی اصغر هدایتی، دکتر انور اقبال قریشی و دکتر سید عباس موسویان به گونه علمی و تحقیقی جنبه‌های نظری عملی و فلسفه بانکداری بدون ربا و اثرات مثبت آن در اقتصاد و مبادلات تجاری را در صورت اجرای درست مبانی آن مورد بررسی و تدقیق قرار داده‌اند.

بانکداری بدون ربا، تجربه‌ای نوین:

ره‌آورد تلاش دلسوزان اندیشمند مسلمان باعث شد که از نیم قرن پیش، شاهد فعالیت بانکداری نوینی تحت نام بانکداری اسلامی (بانکداری بدون ربا) در برخی از کشورهای جهان باشیم. کشورهایی نظیر ایران، پاکستان، سودان نظام بانکی خود را بر اساس بانکداری بدون ربا طراحی کرده‌اند و بسیاری از کشورهای اسلامی مانند: عربستان، اردن، لبنان، امارات، قطر، مالزی، بحرین، اندونزی و... از هر دو سبک بانکداری به صورت مختلط استفاده می‌کنند. شایان ذکر است، استفاده از ابزارهای بانکداری اسلامی، آنقدر جذابیت دارد که برخی از کشورهای اروپا و درپاره ای از بانک‌های آن‌ها نیز از روش بانکداری بدون ربا برای فعالیت‌های بانکی خود سود می‌برند.

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، در تاریخ ۱۳۵۸/۰۳/۱۷ بر اساس مصوبه شورای انقلاب ۲۸ بانک و ۱۶ شرکت پس انداز مسکن و ۲ شرکت سرمایه‌گذاری، ملی اعلام شد و در اجرای ماده ۱۷- لایحه قانونی اداره بانک‌ها، مصوب ۱۳۵۸/۰۷/۰۳ شورای انقلاب

اساس بانکداری اسلامی بر پایه‌های زیر استوار است: ۱- مردم درست عمل می‌کنند. ۲- بانک‌ها درست عمل می‌کنند. ۳- بانک‌ها هماهنگ عمل می‌کنند.

وجوه اصلی اشتراک و افتراق دو سیستم بانکداری ربوی و بانکداری بدون ربا در اقلام عمده "بدهی" و "دارایی" (منابع و مصارف) نمایان است:

اقلام عمده بدهی در بانکداری ربوی	اقلام عمده بدهی در بانکداری بدون ربا
سرمایه سپرده‌ها (جاری، پس‌انداز و سپرده مدت داریات ثابت)	سرمایه سپرده قرض الحسنه پس‌انداز، جاری سرمایه‌گذاری کوتاه مدت بلندمدت

اقلام عمده دارایی در بانکداری ربوی	اقلام عمده دارایی در بانکداری بدون ربا
وام‌ها اعتبارات (اعتبار در حساب جاری) سایر	قرض الحسنه اعطایی مشارکت مدنی فروش اقساطی مضاربه جعاله استصناع سایر عقود نظیر سلف، مشارکت حقوقی، سرمایه‌گذاری مستقیم، خرید دین اجاره به شرط تملیک.

متداول‌ترین ابزار بانکداری ربوی وام و اعتبار اعطایی می‌باشد.

وام طبق تعریف: مبلغ معینی است که از یک بانک تجاری به نرخ بهره از پیش تعیین شده دریافت می‌گردد. از این روکل نظام بانکداری ربوی بر رابطه داین و مدیون استوار است. این تعریف منطبق با "ربا" به معنای زیاده بر اصل طلب کردن است. و در قرآن مجید، آیات ۲۷۵- الی ۲۷۹ سوره بقره، آیه ۳۹ سوره روم، آیه ۱۶۱ سوره نساء و آیه ۱۳۰ سوره آل عمران، ربا صراحتاً حرام شده است.

در بانکداری بدون ربا، اعطای وام جز در مورد قرض الحسنه کاملاً "منسوخ و تسهیلات اعطایی در چارچوب عقود اسلامی بر اساس موازین شریعت انجام می‌پذیرد که از طریق مشارکت، مبادلات و تعهدات تحقق می‌یابد.

شایان ذکر است امروزه فعالان اقتصادی و تجاری عمده و فعالیت آنان متکی به بانک بوده و هم زمان اتکای به بازار سرمایه (بورس اوراق بهادار) می‌باشند در حالی که بنگاه‌های کوچک و اصناف بیشتر، بانک محور هستند. مبادلات و معاملات خود را با واسطه‌گری وجوه بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری انجام می‌دهند.

به موجب فصل سوم قانون عملیات بانکی بدون ربا، روش‌های اعطای تسهیلات مبتنی بر عقود اسلامی شامل: فروش اقساطی، مشارکت مدنی، مضاربه، جعاله، اجاره به شرط تملیک، معاملات سلف، سرمایه‌گذاری مستقیم، مشارکت حقوقی، خرید دین، مزارعه و مساقات، می‌باشند. که در چهارگروه به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

گروه‌بندی تسهیلات اعطایی در نظام بانکداری بدون ربا کشور

گروه قرض الحسنه	گروه مشارکت‌ها	گروه مبادلات	گروه تعهدات
قرض الحسنه	مضاربه مشارکت مدنی مشارکت حقوقی سرمایه‌گذاری مستقیم مزارعه (۱) مسااقات (۲)	فروش اقساطی اجاره به شرط تملیک سلف خرید دین	جعاله صدور ضمانتنامه گشایش اعتبار اسنادی استصناع (۳)

(۲) این دو عقد هرچند بین زارع یا باغبان و مالک در برخی نقاط کشاورزی کشور از گذشته‌های دور تاکنون رواج دارد، لیکن در نظام بانکی کشور کاربردی نداشته‌اند.

(۳) این عقد به تازگی در نظام بانکی کشور مطرح شده است.

عقدهای گروه تعهدات از جمله «استصناع» به لحاظ کاربرد گسترده‌ای که می‌تواند داشته باشد از اهمیت نسبی برخوردار است. از این رو شناخت ویژگی‌های آن ضروری به نظر می‌رسد، که تلاش شده است در این مختصر بدان پرداخته شود.

ویژگی عقد استصناع

استصناع واژه‌ای عربی است. از لحاظ لغوی ریشه آن «صنع» بر وزن استفعال به معنی «سفارش ساخت» است.

اگر قصد خرید «ماشین‌آلات یا تجهیزات ساخته شده» باشد، با عقد «فروش اقساطی» اعطای تسهیلات بانکی صورت می‌گیرد.

لیکن بسیاری از فعالان اقتصادی برای اجرای پروژه‌های سرمایه‌گذاری و یا نوسازی بهسازی طرح‌های موجود و یا تکمیل و توسعه خطوط جدید نیاز دارند که به سازندگان ماشین‌آلات و تجهیزات و خطوط تولید و تاسیسات گوناگون رجوع و سفارش ساخت بدهند. از این رو یکی از قراردادهایی که امروزه کاربرد بسیار گسترده‌ای در بانکداری اسلامی دارد قرارداد استصناع است، به گونه‌ای که بانک توسعه اسلامی مستقر در عربستان که اکثریت کشورهای اسلامی در آن عضویت دارند بیش از بیست سال است که از این عقد برای اعطای تسهیلات در قالب خطوط اعتباری به کشورهای اسلامی استفاده می‌کند. شایان ذکر است این عقد در گذشته‌های دور برای انجام معامله «سفارش ساخت» نظیر ساخت کفش، ابزارآلات کاری، نظامی، ظروف مسی و روی در قراردادها دیده شده است. تفاوت عمده قراردادهای استصناع امروزه با ایام گذشته در اندازه کمیت و حجم و کیفیت و گستردگی قراردادهای استصناع می‌باشد. به گونه‌ای که می‌توان این عقد را همانند عقود «جعاله»، «مشارکت مدنی»، «فروش اقساطی» در زمره عقود بسیار با اهمیت در عرصه‌های اقتصادی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و اجرای پروژه‌های مهم عنوان کرد.

بسیاری از طرح‌های کلان همانند نفت و گاز، کارخانه‌های عظیم پتروشیمی، خطوط انتقال انرژی، ذوب‌آهن، طرح‌های معدنی نظیر سیمان، آهن، مس، احداث برج‌های اداری، مسکونی و تجاری، جاده و آزادراه، توسعه سامانه‌های برق، توسعه و تجهیز سامانه تصفیه آب

موسسه‌ها، شرکت‌ها، بنگاه‌های اقتصادی، نهادها و موسسات غیرانتفاعی باشند.

۲- کالاها یا پروژه در زمان انعقاد قرارداد وجود ندارند. منظور و هدف از عقد قرارداد استصناع، تولید، ایجاد یا احداث و تحویل آن است.

۳- استصناع درباره کالاهایی منعقد می‌شود که ساخته می‌شوند و در مورد کالاها و محصولات طبیعی مانند میوه جات، حبوبات، سبزیجات و امثالهم جریان نمی‌یابد. بدیهی است فروش محصولات در قالب سایر عقود نظیر "سلف" می‌تواند انجام شود. هر چند فرآیند بسته‌بندی این قبیل محصولات برای عرضه به بازارهای داخلی و یا صادرات، می‌تواند در قالب عقد استصناع قرار گیرد.

۴- در استصناع می‌بایستی اوصاف و شناسه‌های با اهمیت کالا یا ویژگی‌ها و مختصات پروژه مورد سفارش از هر نظر به خوبی توصیف و تبیین شود، به گونه‌ای که هیچ گونه ابهام و ناآگاهی در بین نباشد.

۵- مبلغ قرارداد "سفارش ساخت" باید دقیقاً معلوم و معین باشد، لیکن لازم نیست همه آن مبلغ در مجلس عقد پرداخت شود، بلکه می‌توان با توافق و رضایت طرفین قرارداد، بخشی از آن به صورت علی‌الحساب، پیش از شروع کار و الباقی به تناسب پیشرفت کار یا مستقل از آن با زمان بندی خاص یا به طور کامل به صورت اقساط به سازنده یا پیمانکار پرداخت شود.

۶- لازم است مواد اولیه و تجهیزات و سازوکاری که برای ساخت کالا با همه شناسه‌های مورد نظر و یا ساخت پروژه مورد نیاز است تدارک دیده شود.

۷- در صورت تطابق شناسه‌های کالای موضوع قرارداد استصناع یا پروژه مورد نظر با مشخصات و مختصات پیش گفته در قرارداد، سفارش دهنده ملزم به گرفتن کالا و یا تحویل پروژه و انجام تعهدات متقابل است.

افاضلاب شهری، توسعه بنادر و پروژه‌های "ساخت، راه اندازی و انتقال مالکیت" در سطح بین المللی یا ملی در قالب قرارداد استصناع، صورت کاربردی به خود گرفته است.

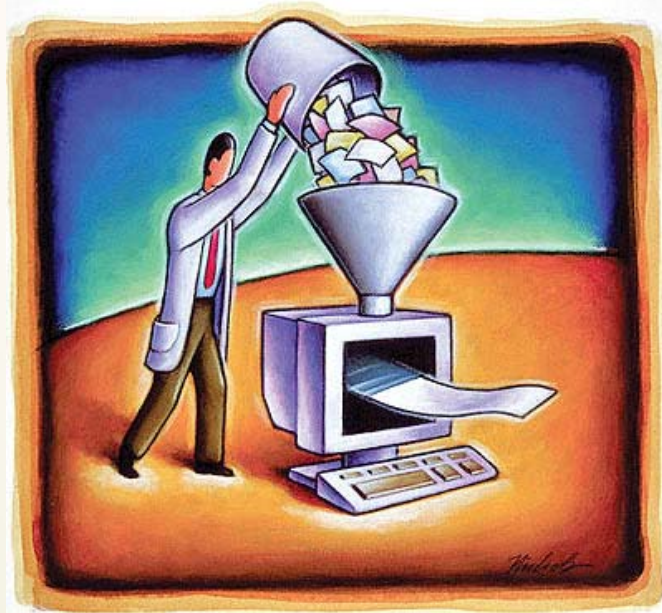
تعریف قرارداد استصناع

استصناع، یا قرارداد سفارش ساخت، قراردادی است بین دو شخص اعم از حقیقی و حقوقی مبنی بر تولید کالایی خاص یا اجرای پروژه‌هایی با ویژگی‌های مشخص در آینده که سفارش گیرنده (پیمانکار) در ازای گرفتن مبالغی معین در زمان‌های توافق شده که بخشی از آن می‌تواند نقد و بخشی از آن به صورت اقساط به تناسب پیشرفت فیزیکی کار یا حتی مستقل از آن باشد، ساخت و تحویل کالا یا پروژه را تعهد می‌کند.

عقد استصناع، مصداقی از قرارداد پیمانکاری است و از این لحاظ شباهتی به عقد جعاله دارد، زیرا هنگامی که طرف قرارداد (سفارش گیرنده) مواد و مصالح و ساز و کار مورد نیاز را تهیه و تدارک می‌کند و با فعالیت و کار و اعمال مدیریت خود، کالای مورد نظر را ساخته و یا پروژه مدنظر را تکمیل و آماده بهره‌برداری ساخته و تحویل می‌دهد، عقد استصناع محقق می‌شود. پیمانکار (سفارش گیرنده) بر اساس زمان بندی کوتاه مدت یا بلند مدت، از چند ماه تا چندین سال متعهد می‌شود مواد اولیه، ابزار، نیروی انسانی و تجهیزات مورد نیاز برای اجرای پروژه را به طور مستقیم تهیه و در زمان مشخص کالا یا پروژه مورد نظر را ساخته و به سفارش دهنده تحویل دهد.

الزامات عقد استصناع

۱- همانند اکثر قراردادها باید دو طرف داشته باشد تا شرایط عمومی پیمان‌ها مانند: بلوغ، عقل، اختیار و... را داشته و با رضایت طرفین که به صورت ایجاب قبول نمایان می‌شود، آن را انشا کند. طرفین قرارداد می‌توانند افراد حقیقی یا نمایندگان ذیصلاح و مجازی از اشخاص حقوقی



شیوه‌های انعقاد عقد استصناع

عقد استصناع به دو صورت قابل انعقاد است:

۱- مستقیم: در صورتی که فرد، قرارداد را با شخص حقیقی یا حقوقی برای ساخت، منعقد کند و خودش عملیات ساخت را انجام دهد.

۲- غیرمستقیم: اگر بین سفارش دهنده با سفارش گیرنده (پیمانکار یا سازنده) واسطه‌ای مانند «بانک» یا «موسسه مالی اعتباری» ایفای نقش اعطای تسهیلات کند، در این صورت استصناع غیرمستقیم یا موازی شکل می‌گیرد.

ارکان عقد استصناع

برای تحقق عقد استصناع ۵ رکن لازم است:

۱- سفارش دهنده (مستصنع)، فردی که ساخت کالای معین یا احداث و ایجاد طرح یا پروژه مشخصی را به دیگری (سازنده یا پیمانکار) سفارش می‌دهد.

۲- سفارش پذیر (صانع / پیمانکار)، کسی که می‌پذیرد کالای معینی با شناسه‌های تعیین شده را بسازد یا طرح / پروژه خاصی را با ویژگی‌های مشخص تعریف شده، به طرف مقابل در زمان مشخص تحویل دهد. سفارش دهنده و سفارش پذیر می‌توانند از افراد حقیقی یا حقوقی باشند.

۳- ایجاب قبول، عقد استصناع مانند غالب قراردادهای دیگری می‌تواند با لفظ، نوشتار، یا اقدامی حاکی از اراده و رضایت طرفین قرارداد به انجام این کار، منعقد شود.

۴- موضوع قرارداد، کالا یا طرح یا پروژه‌ای است که با شناسه و ویژگی‌ها و مشخصات مشخص در متن قرارداد بیان شده یا اینکه سفارش ساخت، مبتنی بر آن مشخصات و شناسه‌ها بوده است، و مورد توافق طرفین قرار گیرد.

۵- مبلغ استصناع، مبلغی که لازم است به سازنده کالا یا پیمانکار طرح در مقابل انجام کار در زمان بندی مشخص، توسط سفارش دهنده پرداخت شود.

کاربردهای عقد استصناع

بسیاری از کارآفرینان و فعالان عرصه‌های اقتصاد به کالای ویژه‌ای با شناسه‌های خاص که در شرایط فعلی بازار وجود ندارد نیاز دارند و یا می‌خواهند برای احداث یا توسعه پروژه‌های خود، سرمایه مورد نیاز را در اختیار داشته باشند. سازندگان این گونه تجهیزات ویژه، قبل از اینکه تعهد خرید معتبری وجود پیدا کند حاضر به ساخت آن نیستند. اینگونه موارد تحصیل کالا و یا خدمات احداث و تکمیل و نوسازی خطوط تولید، همچنین احیاء و اکتشاف معادن و کالاهای صنعتی خاص، در قالب عقد استصناع امکان پذیر است.

همچنین تهیه برخی ماشین‌آلات و تجهیزات فوق سنگین نظیر برج‌ها، منابع ذخیره، دیگ‌های بخار، کشتی‌های فوق سنگین، پرس‌های ویژه فقط از طریق سفارش ساخت مقدور می‌باشد. زیرا شرکت‌های سازنده، در صورت نبود متقاضی سفارش ساخت، تمایلی برای ساخت آن ندارند.



نحوه‌ی اعطای تسهیلات بانکی در قالب عقد استصناع

کارآفرینان و فعالان اقتصادی متقاضی خرید کالا و تجهیزات ویژه با مراجعه به بانک تخصصی ضمن اعلام نوع نیاز خود از نظر کمی کیفی، مشخصات سازنده معتبر آن را نیز به بانک اعلام و معرفی می‌کنند. همچنین سرمایه‌گذارانی که قصد احداث یا تکمیل و نوسازی واحد تولیدی یا خدماتی خود را دارند، تقاضای دریافت تسهیلات خود را به همراه مجوزهای لازم و مستندات حقوقی مالکیتی محل اجرا و طرح توجیه فنی، مالی، سودآوری و اقتصادی و مشخصات شرکت سازنده‌ای که با آن شرکت توافق دارند به بانک تخصصی ارائه می‌دهند. بانک با بررسی تقاضا و مدارک و مستندات و مجوزها چنانچه امکان‌سنجی و توجیه داشتن طرح را از جنبه‌های گوناگون مورد تایید قرار دهد، ابتدا قرارداد استصناع را با متقاضی منعقد می‌کند و سپس با شرکت سازنده معتبر معرفی شده و مورد قبول متقاضی، قرارداد ثانویه استصناع را منعقد می‌کند. در قرارداد ثانویه استصناع، بانک، سفارش‌دهنده و شرکت سازنده، سفارش‌پذیر خواهد بود. پرداخت مبلغ قرارداد حسب تقاضای متقاضی و

طبق شرایط تعیین شده در قرارداد اولیه صورت خواهد گرفت. شایان‌ذکر است ایفای چنین نقشی از سوی بانک‌ها زمانی مقدور است که از توان کارشناسی بالا و قابل قبولی برخوردار باشند. به همین لحاظ بانک‌های تجاری که به‌طور معمول، ساز و کار کارشناسی قدرتمندی ندارند، توان اجرای درست این ابزار جدید را نیز ندارند.

منابع:

- ۱- پیلوا، حسین و طالب بیدختی، قدرت ا... و دیگران: راهنمای عملیات بانکی بدون ربا، انتشارات بانک کشاورزی، ۱۳۷۵
- ۲- مجموعه سخنرانی‌های سمینار بانکداری اسلامی: انتشارات موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی ج.ا.ا.، ۱۳۷۱
- ۳- اقبال قریشی، انور: نظام اقتصادی و اجتماعی اسلام، ترجمه هدایتی، علی‌اصغر، انتشارات موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی، ۱۳۶۹.
- ۴- موسویان، سید عباس: مبانی ابزارهای بانکداری اسلامی.

نظارت و بازرسی در نهج البلاغه

تهیه و تنظیم: علی فخمی
قسمت اول



مقدمه:

امر مهم نظارت و بازرسی از دیرباز در جوامع بشری مورد اهتمام بوده است و مورد تأکید اسلام نیز قرار دارد. بامطالعه تاریخ اسلام و شیوه حکومت‌داری و مدیریت جامعه اسلامی و نیز در پیام تاریخی حضرت امام علی (ع) به مالک اشتر در باب حکمروایی بر مصر، به کار گماردن نظارت در کار مسئولان، جدی تلقی شده که در جمله معروف «و ابعث العیون من اهل الصدق و الوفا» (۱) متجلی است.

در دانش مدیریت نیز، مقوله نظارت و کنترل یکی از پایه‌های چهارگانه مدیریت نوین است و همواره مدیران از این ابزار مهم و حیاتی در جهت پیشبرد امور تحت سرپرستی خود استفاده می‌کنند.

نظارت و بازرسی شرط تحقق اهداف است، هرچه محیط متلاطم‌تر باشد و تغییر و تحولات در جامعه سرعت بیشتری بگیرد، تضمین دستیابی به اهداف مشکل‌تر خواهد شد و در نتیجه به نظارت و بازرسی جدی و دقیق‌تری نیازمند خواهیم بود.

سیاست‌های نظارتی در محیط‌های پویا و متلاطم همانند ترمز عمل می‌کنند و به ما گوشزد می‌کنند که اگر مراقب نباشیم و از این امر مهم غفلت بورزیم، ممکن است چنان از هدف‌های تعیین شده دور شویم که برگشت غیرممکن یا در صورت برگشت دیر شده باشد و نیازها و اهداف تغییر کرده باشند، بنابراین نتیجه این خواهد شد که همواره در تلاشیم ولی هیچ‌وقت به مقصد نمی‌رسیم، از این رو بخصوص در شرایط فعلی جامعه به نظر می‌رسد که توجه بیش‌ازپیش به امر نظارت راهگشای بسیاری از مشکلات امروز ما خواهد بود.

تمام سیستم‌ها دارای کنترل هستند و نتیجه کنترل، اصلاح کاستی‌ها و قوت بخشیدن به توانمندی‌ها است. سیستم فاقد کنترل علاوه بر آنکه تکمیل نیست، نمی‌تواند ضعف‌های خود را بشناسد و بر قدرتی تکیه کند. به همین لحاظ برقراری سیستم کنترل داخلی به‌عنوان عامل تعیین‌کننده شناخت سریع نقاط قوت و ضعف از ابتدایی‌ترین اصول مدیریت است. بدین ترتیب دیگر مراجع کنترلی با اتکا به کنترل‌های داخلی می‌توانند در نتیجه‌گیری خود قاطعانه‌تر و سریع‌تر عمل نموده، نتایج را به واقعیت نزدیک سازند. برعکس هرگاه کنترل‌های داخلی قوی برقرار نباشد، علاوه بر آنکه مدیریت توانایی نظارت بر امور را از دست می‌دهد، سایر مراجع کنترل مانند بازرسان قانونی و مراجع کنترلی مستقل دیگر نمی‌توانند به نتایج صحیحی دست یابند.



کنترل یکی از اساسی‌ترین ابزارهای هر حکومتی است و مشتمل بر سیستم‌های مختلف از جمله سیستم‌های کنترلی (سیستم کنترل مالی و ارزیابی عملکرد) دستگاه‌هاست.

نظارت و بازرسی از دیدگاه نهج‌البلاغه:

کلمه نظارت و بازرسی در نهج‌البلاغه ۱۴۳ بار تکرار شده است؛ امیرالمؤمنین علی (ع) به دلیل اشراف و نظارتی که داشتند در ابتدای خلافت خود اقدام به استرداد اموال بیت المال، تعویض کارگزاران نالایق و انتخاب دقیق مأموران بازرسی و نظارت به همراه آموزش‌های فنی و رفتاری به تحصیل‌داران و کارگزاران خود نمودند؛ امیر مؤمنان از بازرسان و ناظران به‌عنوان عیون (چشم‌های) نظام اسلامی نام برده‌اند. در این خصوص به نهج‌البلاغه نامه‌های ۳ الی ۱۳، ۱۴، ۱۸ الی ۲۲، ۲۵ الی ۲۷، ۳۳ الی ۳۶، ۳۸ الی ۴۷، ۵۱ الی ۵۴، ۵۶، ۵۷ و ۶۰ می‌توان مراجعه کرد.

نظارت کارآمد از دیدگاه نهج‌البلاغه:

یکی از راه‌های رسیدن به کارآمدی، مخصوصاً در بعد نظارت و کنترل، بهره‌گیری از نظرات ارزشمند آیین اسلام است. در این نوشته تنها به برخی نکات مرتبط با این بحث که در سخنان گران‌بهای امام علی (ع) آمده است پرداخته می‌شود.

در بررسی کلی این کتاب ارزشمند آنچه به ذهن خطور می‌کند، موضوع سفارش و اندرز، امر به معروف و نهی از منکر است. این امر نشان می‌دهد که هر قدر نظارت‌کنندگان، نظارت شوندگان را به انجام عمل نیک و بازداشتن از اعمال ناپسند و دارند احتمال به وقوع پیوستن تخلف کمتر خواهد شد، البته خود نظارت‌کنندگان نیز هم از سوی نظارت شونده و هم از سوی دیگر مراجع دیگر می‌بایست ارزیابی شوند. (۲)

نظارت در حکومت علوی:

نظارت، در لغت به معنای مراقبت، تحت نظر و دیده‌بانی داشتن بر کاری است. (۳) دانشمندان علوم مختلف نیز تعاریف گوناگونی از نظارت ارائه داده و گفته‌اند: «نظارت نیز مانند برنامه ریزی برای اشخاص مختلف مفاهیم مختلفی دارد، لکن منظور اصلی از کلیه

نظارت و کنترل از دیدگاه امام علی علیه‌السلام:

شیوه نظارتی که امام علی علیه‌السلام به آن فرمان می‌دهد، شیوه‌ای غیرمستقیم و غیرعلنی و مخفی است: «چشم‌های [مخفی] بر کارگزاران و کارکنان بگمار، اعمال آنان را زیر نظر داشته باش و بازرسان و مراقبان صادق و باوفا برای آنان معین کن».

ویژگی‌های شیوه مخفی نظارت و بازرسی:

۱. نقشی پیشگیری‌کننده از خلاف دارد.
۲. گزارش‌کنندگان در محذورهای شیوه مستقیم نیستند.
۳. امکان مخفی کردن امور و پاهرسازی وجود ندارد.
۴. به سرعت می‌توان جلوی کجی را گرفت.

هدف نظارت و کنترل از دیدگاه امیر مؤمنان علی علیه‌السلام:

۱. زدودن بدی‌ها و رشد دادن خوبی‌ها «به‌وسیله خوبی با بدی بستیزید»، «گنه‌کار را به‌وسیله پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن».
۲. بهبود رفتار کارگزاران و کارکنان.
۳. ارتقای بینش کارگزاران نسبت به کارگزاری. (اینکه کارگزاران مسؤولیت و مدیریت خود را طعمه و شکاری به چنگ آمده ندانند).
۴. دقت و سرعت در کار.



برنامه وسیع و نظارت و بررسی همه‌جانبه، با اشراف بر اجزای حکومت، به اداره کشور می‌پرداخت، به‌خصوص درباره کارگزاران حکومتی، تلاش و قاطعیت بیشتری به کار می‌برد تا آنان از مدار قانون و حکم خدا خارج نشوند و آن‌گونه که اسلام طراحی کرده به اداره مملکت بپردازند.

ادامه دارد...

پی‌نوشت‌ها:

۱. نامه امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام به مالک اشتر نخعی
۲. نگاهی به نظارت و کنترل در آموزه‌های نهج‌البلاغه: ابوالحسن مولایی، صفحه ۱۹۲.
۳. علی‌اکبر دهخدا، لغت‌نامه دهخدا، واژه نظارت.
۴. علی محمد اقتدار، سازمان و مدیریت، چاپ علامه طباطبایی، ۱۳۷۰، ص ۲۵۱.
۵. اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی، سمت، ۱۳۷۶، ص ۲۱۴.
۶. کمال پرهیزکار، تئوری‌های مدیریت، نشر دیدار، ۱۳۷۳، ص ۴۷ - ۵۳.
۷. سوره مبارک طارق (۸۶)، آیه ۴.
۸. سوره مبارک ق (۵۰)، آیه ۱۸.
۹. سوره مبارک نمل (۲۷)، آیه ۲۰.
۱۰. علامه مجلسی، بحارالانوار، ج ۱۰۰، ص ۶۱.

طرح‌های نظارت یا کنترل، حصول اطمینان نسبت به مطابقت نتایج عملیات باهدف‌های مطلوب است.» (۴)

همچنین در علم مدیریت «ارزیابی عملکرد کارکنان» مطرح است و منظور از آن، فرآیندی است که با آن، کار کارکنان در زمان‌های معینی، به‌طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. (۵)

کنترل و نظارت بر عملکرد زیرمجموعه، امروزه یکی از اصول مدیریتی به شمار می‌رود که نبود یا کم‌رنگ بودن آن، مدیریت را دچار مشکل می‌کند. برای وجود و استمرار فرآیند کنترل صحیح، باید فرآیند کنترل، سیستمی سریع و دقیق باشد تا همه امور مربوط را در سریع‌ترین زمان رسیدگی نماید و نارسایی‌ها را فوراً تشخیص دهد.

سیستم بازرسی، یکی از اصول صحیح مدیریت در عملیات اجرایی واحدهای سازمانی و نیز در کیفیت انجام امور توسط افراد است. (۶) حقایقی را که این دانشمندان بدان دست‌یافته‌اند با نظام آفرینش هماهنگ است؛ چرا که آفریدگار حکیم، اصل کنترل و نظارت را در مجموعه آفرینش منظور کرده و درباره انسان فرموده است: «إِنَّ كُلَّ نَفْسٍ لَّمَّا عَلَيَّهَا حَافِظٌ» (۷)؛ همانا هر کس مراقب و محافظی دارد. و «مَا يُلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ» (۸)؛ انسان هیچ سخنی را بر زبان نمی‌آورد، مگر اینکه همان‌دم، فرشته‌ای مراقب و آماده برای مأموریت (و ضبط آن) است.»

بنابراین، ضروری است این پدیده میمون، در مدیریت رهبران الهی، جایگاه خویش را باز یابد و به‌طور گسترده اعمال گردد، چنان‌که حضرت سلیمان (ع) در حکومت بی‌نظیر خویش، نظارت بر پرندگان را نیز مدنظر داشت: «وَتَقَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ» (۹)؛ و جویای [حال] پرندگان شد و گفت: مرا چه شده است که هدهد را نمی‌بینم؟ یا شاید از غایبان است؟»

حضرت امام رضا علیه‌السلام می‌فرماید: «كَانَ رَسُولُ اللَّهِ (ص) إِذَا وَجَّهَ جَيْشًا فَأَمَّهُمْ أَمِيرٌ بَعَثَ مَعَهُمْ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَهُ» (۱۰)؛ سیره رسول خدا (ص) چنین بود که هرگاه لشگری را اعزام می‌کرد و امیری آنان را فرماندهی می‌کرد، یکی از افراد مورد اعتماد خود را نیز با آنان همراه می‌کرد تا خبرها را به‌طور پنهانی به آن حضرت برساند.

امیرمؤمنان (ع) نیز باتدبیر و سازمان‌دهی گسترده، همه امور خرد و کلان گستره حکومتی خویش را زیر نظر قرار می‌داد و در یک

نقش نظارت در ایجاد اعتماد عمومی در جامعه

ابراهیم حمدوی

کارشناس روابط عمومی و کارشناس دفتر توسعه نظارت همگانی بازرسی کل گیلان

مفاهیم نظارت :

همان‌طور که در این تعریف ملاحظه می‌گردد : ارزشیابی نیز جزء لاینفکی از نظارت و کنترل محسوب می‌شود.

حال پس از ارائه مفاهیم نظارت به فرآیند اجرای این اصل مهم و مدیریتی می‌پردازیم :

گام اول تعیین شاخص‌ها ، معیارهای متناسب باهدف‌های برنامه و پیش‌بینی نتایج برنامه‌هاست زیرا شناخت شاخص‌ها و چشم اندازه‌ای تعریف‌شده می‌تواند در شناسایی و بازیابی مسیر تعریف‌شده کمک فراوانی نماید. گام بعدی مربوط به تهیه و تدوین اطلاعات مربوط به اقدامات و فعالیت‌های انجام‌شده است و گام سوم به مقایسه اطلاعات مدون با معیارها و شاخص‌ها اختصاص دارد و گام نهایی نتیجه‌گیری و اقدام اصلاحی برای رفع نواقص یا تصحیح انحرافات است

ضرورت نظارت همگانی از نگاه آموزه‌های دینی و اصول رایج مدیریتی در جامعه :

نظارت همگانی یا بهتر بگوییم کنترل اجتماعی نظارتی است که از شهروندان سرچشمه می‌گیرد، یا به عبارتی دیگر نظارت همگانی، نظارت عمومی شهروندان بر عملکرد و فعالیت‌های یک مجموعه می‌باشد.

نظارت همگانی به معنای ارزیابی و سنجش عملکرد فرد یا سازمان توسط کلیه گروه‌های مختلف جامعه

نظارت به‌عنوان یک رکن اصلی کنترلی در جهت سالم سازی واحدهای تابعه هر دستگاه اجرایی و اداری بشمار می‌رود و این جایگاه دارای اهمیت ویژه و خاص است. به عبارتی کنترل و نظارت فعالیتی است که ضمن آن ، عملیات پیش‌بینی‌شده با عملیات انجام‌شده مقایسه می‌شود و در صورت بروز اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آن اقدام می‌شود.

نظارت به‌طور ساده و در تشریح تعریف یادشده مقایسه بین هست‌ها و باید‌ها و نیز به‌کارگیری اقدامات اصلاحی پس از نظارت در جهت از بین بردن شکاف وضع موجود یا هست‌ها با وضع مطلوب یا باید‌ها است.

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌گردد به‌طوری‌که بدون توجه به این جزء ، سایر اجزاء مدیریت ، مثل برنامه‌ریزی ، سازمان‌دهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمین برای انجام درست آن‌ها وجود ندارد.

تعریفی که در مورد کنترل و نظارت ارائه نموده‌اند و به نظر می‌رسد بر سایر نظرات ارائه‌شده غالب باشد عبارت است از : ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آن‌ها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.



اهمیت ویژه‌ای که خداوند به مقوله امر به معروف و نهی از منکر ابراز می‌دارد، وجوب اصل نظارت همگانی را بر مسئولان در حوزه‌های عمومی واجب می‌سازد. اصل امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یکی از اصول مسلم نظارت همگانی در مدیریت محسوب می‌شود.

نظارت همگانی بر مبنای اصل هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و در راستای تحقق اصل متری امر به معروف و نهی از منکر شکل گرفته است و از پشتوانه علمی برخوردار است که شهروندان خواهان این هستند که آسیب‌های جامعه و تخلفات احتمالی در حوزه‌های اداری و اجرایی به نحو چشمگیری کاهش یافته و در قبال این امر منافع حاصل از زندگی جمعی را به نحو شایسته‌ای گسترش دهند.

امام خمینی (ره) با الهام از معارف دینی در این خصوص می‌فرمایند همه ملت موظفاند که به امور نظارت کنند، همچنین مقام معظم رهبری در این باره می‌فرمایند هیچ کس فوق نظارت نیست بنابراین همه باید نظارت بشوند.

می‌باشد. نظارت و کنترل همانند امر به معروف و نهی از منکر تکلیف شرعی بر همگان است، به مردم اجازه می‌دهد در امور اجتماعی، فرهنگی و سیاسی خود دخالت معقول، مناسب و منطقی داشته باشند و جریان امور جامعه را پیگیری نمایند. اولین مرجع دینی که می‌توان در خصوص ریشه‌یابی اصل نظارت همگانی به آن رجوع نمود، قرآن کریم است.

خداوند در آیات قرآن در چندین مورد به اصل نظارت همگانی در قالب امر به معروف و نهی از منکر اشاره کرده است. مصداق این سخن را می‌توان به آیات متعدد استناد نمود «المؤمنون و المؤمنات بعضهم أولیاء بعض یأمرون بالمعروف و ینهون عن المنکر (توبه)، آیات ۷۱ و ۱۱۲»

حضرت امام علی (ع) نیز چنین می‌فرماید: «قال الله عزوجل لنبيه صلى الله عليه وآله وسلم و امر بالمعروف و انه عن المنکر و اصبر علی ما اصابک ان ذلک من عزم الامر» (نهج السعادة فی مستدرک نهج البلاغه ج ۸ ص ۳۶۸).

در حوزه قانون‌گذاری و تقنینی نیز نه تنها در اصل هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بلکه در اصول مختلف این قانون مترقی به مسئله نظارت به صورت بسیار گسترده‌ای پرداخت شده است اما به رغم این گستردگی و توجه قانون‌گذار متأسفانه در قوانین عادی و اقدامات اجرایی دستگاه‌ها و نهادهای اداری، همسنگ و هم‌وزن قانون اساسی به آن پرداخت نشده است.

البته بحث تأمین و تضمین برای نهادینه شدن نظارت همگانی ضروری است به گونه‌ای که مردم از این کار نهراسیده و بدانند هنگام انجام این حرکت حقوقی، شرعی و اجتماعی مورد مخاطره قرار نمی‌گیرند.

سازمان بازرسی به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین نهاد نظارتی در کشور و به استناد اصل ۱۷۴ قانون اساسی و بند الف ماده ۱۱ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور و ماده ۶۵ آیین‌نامه اجرایی قانون مزبور با ایجاد و راه‌اندازی واحدی مستقل در ساختار تشکیلاتی خود زمینه را برای نظارت همگانی فراهم نمود.

در اهداف تشریح شده سازمان جهت ایجاد چنین ساختاری به موضوعاتی از قبیل بهره‌گیری از ظرفیت تشکلهای غیردولتی و مردم‌نهاد و اشخاص واجد شرایط برای پیشگیری از وقوع جرم، توسعه فرهنگ قانون‌مداری، ارتقای سلامت نظام اداری، مقابله با فساد، جلوگیری از تضییع بیت‌المال و انفال و کسب اخبار و اطلاعات و ... اشاره شده است.

به دنبال سیاست‌های کلی سازمان بازرسی کل کشور دفاتر توسعه نظارت همگانی در بازرسی کل استان‌ها نیز ضمن تبعیت از رویکرد جدید سازمان با بهره‌گیری از افراد صاحب‌نظر و توانمند در موضوعات مختلف مالی، عمرانی، منابع طبیعی، محیط زیست، حقوقی و ... در مسیر نظارت دقیق‌تر و مؤثرتر بر حوزه دستگاه‌های خدمات رسان ایفای نقش پرداخته است که الحمدا... توانسته منشأ اثربخشی‌ها و خدمات ارزنده‌ای در حوزه نظارت و بازرسی شود.

در نظارت همگانی پاسخگویی صرفاً برقراری ارتباط با شهروند ناظر و ارائه توضیحات درباره اقدامات انجام‌شده درباره پیام یا خواسته وی نیست، بلکه فرآیندی است که از شروع مشارکت آغاز می‌شود و تا رسیدگی و اطلاع‌رسانی صحیح و کامل به شهروند ادامه می‌یابد.

پاسخگویی قابلیت اعتماد را افزایش می‌دهد و یکی از راه‌های ایجاد اعتماد عمومی است

مسئولان بااطلاع از حق مردم برای نظارت و نقد عملکرد آن‌ها احساس وظیفه جدی‌تری برای پیگیری پیام‌های مردمی و اصلاح رفتار خود پیدا می‌کنند در این صورت است که کارکرد مسئولان روزبه‌روز بهتر و قابل قبول‌تر می‌شود و اعتماد مردم، که بزرگ‌ترین سرمایه آن‌ها است، هر لحظه افزایش می‌یابد

مهم‌ترین اتفاقی که در نظارت همگانی حادث می‌شود بسترسازی برای به وجود آوردن اعتماد میان مردم است این گونه رویکردها بیش از اینکه برای مردم مفید باشد برای مدیر مربوطه مؤثر است.

نظارت همگانی، راهی مؤثر و ضروری برای استقامت حاکمان و کارگزاران است. اما این نظارت باید نهادینه شود. بیان انتقادات و پیشنهادها سازنده و برگزاری جلسات بحث و انتقاد آزاد و پرسش و پاسخ رودررو با مسئولان، برای تحقق عینی اصل نظارت همگانی و تجسم حساسیت همگانی از جمله راهکارهای این نظارت است. باوجوداین جریان باز ارتباطاتی و گفتگوی صریح، مردم احساس منزلت و احترام کرده و نقاط ضعف و کاستیهای کارگزاران در اداره امور جامعه ناگفته نمی‌ماند و در نتیجه از بروز ضعف و زبونی و فساد جلوگیری می‌شود.

سازمان بازرسی و نظارت همگانی :

یکی از عمده‌ترین آسیب‌های موجود در بدنه دستگاه‌های اجرایی کشور کم‌توجهی به فرهنگ نظارت‌پذیری و بعضاً مقاومت از سوی برخی از دستگاه‌های مشمول نظارت در مقابل این نظارت‌ها می‌باشد.

موضوعی که ارتباط مستقیمی با سلامت و صیانت از حقوق بیت‌المال دارد.

نظارت و بازرسی در جمهوری خلق چین

منصور آقامحمدی
رئیس اداره امور بین‌الملل

۱- ساختار حزب کمونیست چین

زندگی می‌کنند. در چین به مقام‌هایی که اعضای خانواده‌شان را به خارج می‌فرستند «دولتمردان لخت» می‌گویند، به این معنی که دیگر چیزی در کشور ندارند و خودشان آماده خروج از کشور هستند. حکومت چین بر این باور است که زندگی خویشاوندان مقامات در خارج از کشور می‌تواند زمینه را برای انتقال پول‌های غیرقانونی فراهم کند و از این‌رو با فساد اقتصادی مرتبط است. به گزارش رسانه‌های چینی بیش از ۸۰۰ نفر از این دسته از دولتمردان در استان گوانگ‌دونگ تنزل رتبه گرفته و یا وادار به بازنشستگی پیش از موعد شده‌اند.

حزب کمونیست چین، هشتاد و سه میلیون نفر عضو دارد. حدود سه هزار نفر از اعضاء حزب، عضو کنگره‌اند که هر پنج سال یک بار تشکیل جلسه می‌دهند. تمام تصمیمات کلان در سطح کشور، با اعضاء کنگره است. اعضاء کنگره نمایندگان حزب در هر دوره اند. اعضاء کمیته مرکزی حزب عبارت‌اند از دویست و پنج نفر از میان همین سه هزار نفر، که از این تعداد، یک‌صد و شصت و هفت نفر عضو علی‌البدل هستند. از میان دویست و پنج نفر، بیست و پنج نفر به‌عنوان اعضاء دفتر سیاسی کمیته مرکزی حزب انتخاب می‌شوند. از میان این بیست و پنج نفر، هفت نفر نیز به‌عنوان اعضاء دائمی دفتر سیاسی کمیته مرکزی حزب انتخاب می‌شوند. حزب کمونیست چین دارای یک شورای رهبری متشکل از هفت نفر هست.

کنگره هجدهم حزب کمونیست چین در ماه نوامبر سال ۲۰۱۲ برگزار شد. اعضاء جدید دفتر سیاسی و کمیته دائمی دفتر سیاسی برای مدت پنج سال انتخاب می‌شوند. نسل جدید رهبران که نسل پنجم‌اند در کنگره هجدهم انتخاب شدند. برای پنج سال دیگر دوره آن‌ها قابل تجدید بوده و تا سال ۲۰۲۲ هم بر مسند قدرت خواهند بود. بنابراین رهبران نسل پنجم برای ده سال تا سال ۲۰۲۲ فعالیت خواهند داشت.

وزیر نظارت جمهوری خلق چین، که مسئولیت عالی‌ترین دستگاه نظارت، بازرسی، مبارزه با فساد و آمبودزمان این کشور را عهده‌دار است، از ریاست محترم سازمان برای دیدار و گفتگو در خصوص بررسی راه‌های همکاری مشترک و تبادل تجربیات و ارتقاء ظرفیت‌های طرفین در حوزه‌های نظارت، بازرسی، پیشگیری از فساد و مباحث آمبودزمانی دعوت به عمل آورد. (هفته نخست آذر ۱۳۹۳)

با عنایت به این که کشور چین، بر اساس رتبه‌بندی سازمان شفافیت بین‌الملل (Transparency International)، از میان ۱۷۵ کشور مقام ۱۰۰ و نمره ۳۶ از ۱۰۰ را کسب نموده است و همین چنین برنامه‌ها و راهبردهای هیئت حاکمه جدید این کشور برای مبارزه با فساد، که از سال ۲۰۱۲ برنامه‌های گسترده آن اعلام شده است، این دیدار برای جمهوری اسلامی ایران و تداوم برنامه‌های ضد فساد در کشورمان حائز اهمیت بوده است. در برنامه ریاست محترم سازمان در کشور چین؛ دیدارهای کاری با وزیر نظارت، قائم‌مقام وزیر نظارت، قائم‌مقام دادستان کل و نیز دیدار و گفتگو با مقامات ذی‌ربط در حوزه‌های نظارت، بازرسی و مبارزه با فساد در استان‌های یون‌ن و گوانگ‌دونگ که در امر نظارت، بازرسی و مبارزه با فساد پیشرو می‌باشند، صورت گرفت. اخیراً در تحقیقات به‌عمل‌آمده در این کشور فاش شده است که همسران و فرزندان نزدیک به هزار نفر از مقام‌های استان گوانگ‌دونگ در خارج از چین

۱-۱ اعضاء دائم حزب کمونیست چین عبارت‌اند از؛

۱. رئیس‌جمهور
۲. نخست‌وزیر
۳. رئیس‌کنگره
۴. رئیس کنفرانس مشورتی سیاسی خلق (رئیس مجلس سنا)
۵. رئیس مدرسه حزب
۶. رئیس کمیسیون بازرسی انضباطی
۷. معاون اول نخست‌وزیر (عهده‌دار کارها و فعالیت‌های اقتصادی)

۲-۱ کمیسیون بازرسی انضباطی

رئیس کمیسیون بازرسی انضباطی، یکی از هفت اعضاء دائمی است. آقای وانگ شی شانگ رئیس کمیسیون بازرسی انضباطی است و ارتباط بسیار نزدیکی با رئیس‌جمهوری چین آقای شی جین پینگ داشته و از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به مصوبات کنگره هجدهم علاوه بر کمیسیون بازرسی انضباطی حزب، هرکدام از رؤسای هفت‌گانه حزب، بازرسی‌های استانی دارند و این گونه بازرسی‌ها در سیاست‌های جدید چین و در ساختار اصلی حزب اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.

۳-۱ وزارت نظارت و بازرسی

در بخش اجرایی و دولت کمیسیون کارها را به وزارت نظارت تفویض می‌نماید. یعنی این که این دو (کمیسیون بازرسی انضباطی و وزارت نظارت) در یکجا و مکان باهم یکی هستند و البته می‌توان گفت که وزارت نظارت پیشانی کمیسیون بازرسی انضباطی حزب است. وزارت نظارت دارای یک وزیر به عنوان عالی‌ترین مقام وزارت خانه که عضو شورای دولتی است (شورای دولتی همان هیئت دولت است و رئیس آن نخست‌وزیر است). وزیر نظارت چین سه معاون دارد. وزارت نظارت دارای بیست و هفت دپارتمان و شامل سی و یک اداره کل نظارتی استانی است. این وزارت خانه در استان‌های مختلف دارای اداره کل نظارتی است که همزمان کمیسیون بازرسی انضباطی

هم در آنجا مستقر است. بیست و هفت دپارتمان دارای پنجاه و سه دفتر مختلف است. وزارت نظارت پانزده نفر بازرس ویژه دارد که هرکدام از لحاظ ساختاری متفاوت عمل می‌کنند. از نوامبر سال ۲۰۱۲ تا به امروز، بر مبنای آمارهای غیررسمی حدوداً سیزده هزار نفر از مقامات دولتی کشور چین، در سطوح مختلف، به علت ارتکاب فساد، پول‌شویی، سوءاستفاده از مقام و منصب و قدرت، استفاده نابجا از امکانات دولتی، پول‌شویی و ... یا از خدمت منفصل شده‌اند، یا اجباراً بازنشسته شده و یا به دلیل کفوری بودن پرونده‌هایشان به مراجع قضایی معرفی شده است. بر اساس آمار منتشره از منابع نیمه‌رسمی، دولت چین با اتخاذ سیاست‌های جدید که بر اساس تصمیمات متخذه در کنگره هجدهم، با صرفه جویی در هزینه کردهای دولتی و از سال ۲۰۱۲ تا امروز، دویست و شصت و هشت میلیارد دلار از هزینه‌های دولتی کاسته‌اند. سفرهای بی‌مورد و کم‌اهمیت مقامات دولتی به خارج از کشور حذف شده و مأموریت‌های خارجی بازتعریف شده است. نوع سفرها و مأموریت‌ها، میهمانی‌های رسمی دولتی، میزان هزینه کردها، استقبال و بدرقه‌ها، گرفتن دسته‌های گل و هدایا در این چارچوب مجدداً تعریف شده است. در سیاست‌های جدید در کشور چین، سیستم کنترلی روی مقامات دولتی را بالا برده‌اند. بسیاری از مقامات دولتی که دارای چند آپارتمان بوده و یا حساب‌های متعدد بانکی داشته‌اند تحت کنترل درآمده‌اند.

باین حال علیرغم این فشارهای کنترلی و نظارتی، حدوداً یکصد و ده میلیارد دلار پول توسط مقامات دولتی در رده‌های مختلف در این دو سال که سیاست‌های سخت و محکم اتخاذ شده است، از چین و از طریق هنگ کنگ و ... به خارج از کشور منتقل شده است. این انتقال را مقامات نظارتی رصد نموده و معتقدند عمده این انتقالات نامشروع از سوی دولتمردان لخت اتفاق می‌افتد.

از ماه ژوئن سال ۲۰۱۳ قانون نظارتی جدید از سوی دولت چین وضع شده که به مدت یک سال تا ژوئن ۲۰۱۴ ادامه داشته و می‌گویند که دستاوردهای خوبی داشته است. از ژوئن سال ۲۰۱۴ تا ژوئن سال ۲۰۱۵ مجدداً این قانون تمدید شده است. (جزئیات این قانون منتشر نشده است و مربوط به کمیسیون بازرسی انضباطی

کرده است، اما چنانچه شرکت و اشخاص مزبور، بیشتر از استاندارد تعریف شده، کارایی و کارکرد داشته و درآمد و سود بیشتری به دست آورند، همگان در آن حوزه، در سود سهیم هستند (از کارکنان جزء تا مدیریت عالی)

از این رو میزان کیفیت و کاربری سیستم ارتقاء فراوانی یافته است. شرکت دولتی است اما تفکرات عوامل آن شرکت، خصوصی است. بونوس در ازاء قراردادهای و سودهایی که به سیستم وارد می کنند به آن ها تعلق می گیرد. بونوس سلسله مراتبی تعلق می گیرد و از عوامل سطح پایین تا رده های مافوق را بنا به موقعیتشان سهیم می سازد. اگر افراد تأمین نباشند و شاغلین دولتی نیازها و احتیاجات زندگی شان برآورده نشود، به دنبال کسب عواید نامشروع می روند و از راه های غیرقانونی درآمدهای بیشتری را به دست می آورند. اگر شاغلین دولتی مثلاً مأمور گمرک تأمین نباشد و بداند که در یک حرکت جمعی سودی نمی برد، زیرمیزی و رشوه باب می شود و این همان فساد است که رهبران چینی به شدت درصدد مقابله جدی با آن هستند. چینی ها قصد دارند که ریشه فساد را بخشکانند.

۲-۲ در حوزه نیرو و منابع انسانی

چینی ها به طور منسجم و تعریف شده، تمام کارکنان شاغل در بخش های عمومی و دولتی را در آموزش های تخصصی و مستمر دخیل می نمایند. وزیر و معاونین وی و مدیران کل و کارشناسان و ... دوره های آموزشی را به طور مرتب و مستمر در طول مدت خدمت می بینند. سالیانه هر نیروی دولتی حدوداً دو ماه از زمان خود را در دوره های آموزشی سپری می نماید. آموزش برای حزبی ها در مدرسه حزب برنامه ریزی می شود. سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، و ... برای این آموزش ها از افراد متخصص درون و بیرون و حوزه های آکادمیک را فعال می کنند. بخشی از ظرفیت آکادمیک چین در این پروسه آموزشی فعالیت می نمایند. بنابراین چون آموزش مبنای پیشرفت است و موجبات ارتقاء کاری است، بسیار حائز اهمیت است و اگر کسی در کشور چین قصد ارتقاء رتبه و مقام را داشته باشد، باید به طور تخصصی رشد کند و باز و بند و پارتی بازی محال است که رشد نماید. در سیستم دولتی چین افراد در مناصب دولتی باید از

حزبی است؛ شاید این قانون همان فرمان ها هشت گانه آقای شی جین پینگ رئیس جمهوری چین باشد).

بر این مبنا مقابله جدی تر با فساد مقامات فاسد و یا افراد مظنون به فساد و در معرض فساد تشدید گردیده است.

۴-۱ تصمیمات کنگره هجدهم

اتفاق بسیار مهم در کنگره هجدهم حزب کمونیست و حضور رهبران جدید در این حزب؛ بحث شعار مبارزه با فساد و برخورد با مقامات رده های مختلف پایین و بالای دولتی مرتکب فساد است. این اتفاق نقش بازرسی و نظارت را بیش از گذشته پررنگ تر کرده است. رئیس کمیسیون بازرسی انضباطی حزب کمونیست چین، هشت معاون دارد. معاونین و رئیس کمیسیون از میان یکصد و سی و یک نفر از اعضای کمیته دائمی کمیسیون بازرسی حزب انتخاب می شوند. اعضای کمیسیون را کنگره ملی خلق (مجلس سنا) انتخاب می نمایند (از میان اعضای مجلس)

۵-۱ شورای دولتی (هیئت دولت)

شورای دولتی (هیئت دولت) و رئیس آن نخست وزیر است. شورای دولتی مرکب از بیست و هفت وزیر؛ چهار معاون نخست وزیر، پنج مشاور نخست وزیر، رئیس بانک مرکزی، رئیس کمیسیون تنظیم خانواده و ... است که جمعاً سی و هشت نفر هیئت دولت را شامل می شود (اعضاء شورای دولتی)

۲- چگونگی اعمال سیستم های نظارت و کنترل

۱-۲ در حوزه اقتصادی

در کشور چین برای تشویق کارکنان دولت در سطوح مختلف و دادن انگیزه های کاری، بحث بونوس BONOS قویاً پیگیری می شود. یعنی این که کشور را در غالب یک شرکت تعاونی اداره می کنند، به جای این که شرکت های دولتی را خصوصی سازند، مدیریت را خصوصی کرده اند، از این رو خصوصی سازی در چین ماهیتاً با کشورمان متفاوت است. مدیریت خصوصی شده است، یعنی این که مثلاً شرکت ملی نفت چین، برای مدیرعامل و مدیران سطوح مختلف، کارکنان و کارکنان مزایا و حقوقی را به طور ثابت تعریف

کلیه تصمیم‌گیری‌ها از پایین به بالا هست. تمام سطوح کاری از کوچک شروع و تا به مراحل مافوق می‌رسد. آن هنگام که کار به مرحله اجرا و به فرد بالایی در سیستم رسید چون کار کارشناسی شده است، مافوق با اطمینان دستور اجرای آن را صادر می‌کند. البته اگر مقام مافوق بگوید این کار نشود، سیستم پایین دستی می‌گوید مقام مافوق حتماً با دانش بیشتر به این نتیجه رسیده است که باید این کار نشود و لذا تبعیت بین نیروها حکم فرماست. این امر برای خشکاندن ریشه‌های فساد بسیار حائز اهمیت است.

۵-۲ در حوزه‌های نظامی و ارتش

ارتش چین بزرگ‌ترین و ثروتمندترین ارتش دنیا است. بخش فراوانی از ظرفیت ارتش چین در بخش اقتصادی تمرکز یافته است. شرکت‌های وابسته به ارتش در همه زمینه‌های حتی فعالیت‌های نفتی فعالیت دارند. پس از برگزاری کنگره هجدهم حزب یک تصمیم مهم این بوده است که برای جلوگیری از فساد در ارتش باید همه اجزاء ارتش به صورت تخصصی کار کنند. بخش اقتصادی باید از ارتش و فعالیت‌های نظامی منفک شده و ساختارشان با یک تشکیلات منسجم اقتصادی فعالیت نمایند. نیروهای نظامی و ارتش به صورت تخصصی در حوزه‌های رزمی توانایی‌های خود را اجرا نمایند.

با این رویکرد از نوامبر ۲۰۱۲، بحث جداسازی و تخصصی کردن فعالیت‌های مختلف ارتش در دستور کار قرار گرفته است. البته جزئیات نتایج در دسترس نیست و به نظر می‌رسد که این موضوع از مصوبات اصلی کنگره هجدهم حزب باشد. درواقع موضوع تخصصی شدن فعالیت‌های حوزه‌های نظامی و ارتش موجبات ارتقاء شفافیت و درستکاری و سالم‌سازی را بیش‌ازپیش فراهم می‌نماید.

۳- وضعیت استان‌ها

در سی‌ویک استان کشور چین؛ در هر استان دبیر کل حزب کمونیست، عالی‌ترین مقام استان است که البته استاندار در مرحله بعدی قرار می‌گیرد. در هر شهر نیز دبیر حزب مقام عالی است و

مراحل پایین و سلسله‌مراتبی رشد کنند. مثلاً یکی از اعضاء شورای دولتی چین به شرح زیر سلسله مراتب اداری را طی نموده است؛ وی که هم اینک عضو شورای دولتی است و در سطح معاون نخست‌وزیر عهده‌دار سیاست خارجی و امنیت بین‌الملل است، فعالیت دولتی خود را از کار مترجمی انگلیسی شروع نموده و سپس به عنوان کارشناس و بعدها رایزن و مدیر کل و معاون وزیر و سپس وزیر خارجه شده و در حال حاضر نیز عضو شورای دولتی است. لذا سلسله مراتب در چین کاملاً تعریف شده است و این امر از زد و بند و پارتی بازی‌های اداری جلوگیری می‌نماید.

۳-۲ سن بازنشستگی

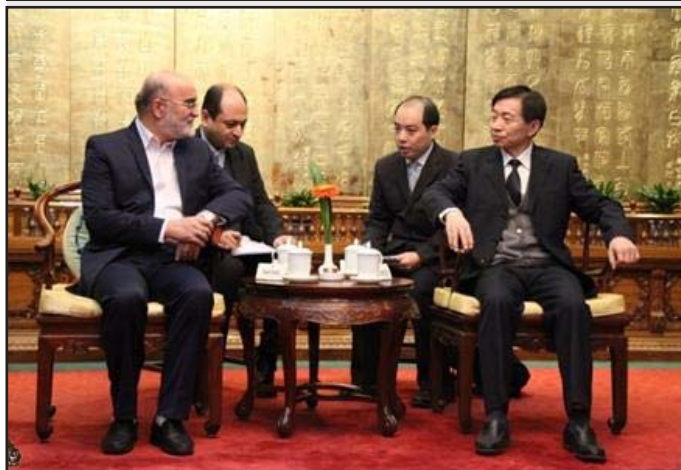
در سیستم دولتی، کلیه نیروهای دولتی در هر مقام و موقعیتی که باشند و هرقابلیت و توانایی که داشته باشند، در سن شصت و پنج سالگی حتماً بازنشسته می‌شوند. البته برای هفت نفر اعضاء اصلی حزب استثنایی وجود دارد و آن‌ها در سن هفتاد سالگی بازنشسته می‌شوند.

اما افراد بازنشسته در کانون بازنشستگان جذب و به اتاق‌های فکر معرفی می‌شوند و از آن‌ها در امور مشورتی بهره برداری می‌نمایند.

۴-۲ سلسله مراتب اداری

غالباً در بسیاری از کشورهای جهان سوم (توسعه نیافته و یا در حال توسعه) چنانچه شخصی طبق سیستم رشد ننماید و سن بازنشستگی برای وی تعریف نشده باشد، آن هنگام که در مقطعی به یک موقعیت و ساختار خاص وارد می‌شود، سعی می‌کند از آن موقعیت بدست آمده، سوءاستفاده نماید یا از نفوذ خود سوءاستفاده نموده و افراد غیر مرتبط را وارد سیستم می‌کند (نزدیکان و دوستان).

اما در وراء تفکر چینی، یک نوع عقلانیت وجود دارد و آن این است که قبل از شکل‌گیری فساد، باید زمینه‌های هرگونه فساد را از بین برد. اصولاً منطق آموزش در کشور چین برای کلیه سطوح پیشگیرانه است و زمینه‌های فساد نباید مهیا باشد. در سیستم چین،



۵- ادراک مردم چین در خصوص فساد

از زمانی که شبکه‌های اجتماعی در کشور چین به وجود آمده و رشد کرده، ادراک اجتماعی نیز رشد فراوانی داشته است. اطلاعات و اخبار دست‌به‌دست می‌چرخد و به همان نسبت نیز بخش‌های نظارتی و کنترلی توجه خاصی به این مطالب دارند. بخش‌های نظارتی در شبکه‌های اجتماعی صفحات خاصی را به خود اختصاص می‌دهند و از این طریق برای تنویر افکار عمومی اطلاع‌رسانی می‌نمایند. شبکه‌های اجتماعی در چین آگاهی‌های عمومی را بالا برده‌اند و واقعیات جامعه را به‌خوبی تشریح می‌کنند. درمجموع باور غالب و کلی در این کشور این است که از زمان روی کار آمدن دولت جدید، شرایط مبارزه با فساد بهتر شده و فساد کمتر شده است. در چین حدوداً شش صد میلیون کاربر اینترنت وجود دارد. در شبکه VAYVO سیصد میلیون کاربر عضویت دارند و در شبکه V-CHAT که مربوط به شرکت QQ هست دویست میلیون نفر عضویت دارند. تسهیم و توزیع مطالب و اخبار در این شبکه‌های اجتماعی به‌شدت افزایش یافته است.

*گفتنی است طبق برنامه‌ریزی به‌عمل آمده مقرر گردید وزیر نظارت جمهوری خلق چین و هیات همراه برای دیدار و گفت‌وگو با ریاست سازمان بازرسی کل کشور و امضای تفاهم‌نامه همکاری سفری به تهران داشته باشند.

شهردار مقام دولتی است. در هر استان اداره کل بازرسی انضباطی منصوب از سوی کمیسیون بازرسی انضباطی حزب و از مرکز تعیین می‌شود و در هر استان، اداره کل نظارتی که از سوی وزارت نظارت و شورای دولتی تعیین می‌گردد. این دو مقام می‌تواند در یک شخص باشد، اما علی‌الاصول مقام حزبی برای اداره کل بازرسی انضباطی و مقام وزارتی برای نظارت، دو فرد جداگانه‌اند اما موقعیت و مکان اداری این دو در یک شکل قرار دارد. کلیه امور نظارتی و بازرسی استان به عهده این دو اداره کل است. این دو تحت نظارت مرکز فعالیت می‌نمایند. دارای جلسات منظم سالیانه‌اند و دستورالعمل‌های مرکز را اجرا می‌کنند. همه‌ساله، قبل از برگزاری جلسات کنگره ملی حزب، در ماه اکتبر یا نوامبر حزبی‌های طی جلساتی گرد هم می‌آیند. نظارتی‌ها هم معمولاً قبل از کنگره نشست‌هایی را برگزار می‌کنند تا بتوانند به‌موقع گزارش‌های کاری خود را به کنگره ارائه نمایند. در جلسات کنگره ملی خلق چین (مجلس) نیز از این اعضا برای ارائه توضیحات دعوت به عمل می‌آید.

۴- مبارزه با مقامات فاسد

به دلیل اجرای سیاست‌های جدید حزبی برای مقابله با فساد؛ بالاترین مقامی که ظرف این دو سال یعنی از سال ۲۰۱۲ تاکنون با وی برخورد شده است، معاون کمیسیون نظامی مرکزی حزب کمونیست چین است. وی یکی از اعضا بیست‌وپنج نفری دفتر سیاسی بوده و اتهام وی دریافت رشوه و درآمدهای نامشروع است. اخیراً بیش از یک‌تن وجه نقد شامل دلار، یورو، یوآن از منزل وی کشف شده است. نقل است که باده کامیون این وجوه را از منزلش خارج ساخته‌اند. این مقام عالی حزبی، بیش از یک سال است که در بازداشت به سر می‌برد و هنوز حکم وی صادر نشده است.

فرد دیگری که می‌توان برای نمونه یادکرد، وزیر راه آهن و حمل‌ونقل چین است. وی به اتهام رشوه و اختلاس دستگیر و بازداشت شده است. وی عضو شورای دولتی است و محاکمه‌اش ادامه دارد.

یکی از مقامات رده‌بالای شرکت نفتی چین (CNPC) نیز چندی پیش به اتهام فساد دستگیر شده است.

تعارض

هر شکلی از تعارض غیرخلاقانه خصومت میان اعضاء، اختلاف عقیده و سرسختی می‌تواند باعث اختلال در کار تیمی شود، در مقابل هرگونه اختلال در روابط بین افراد هوشیار باشید.

تعریف تعارض

تعارض در لغت به معنی برخلاف یکدیگر بودن، اختلاف نظر داشتن و در جهت مخالف حرکت کردن است. تعریفی که این نوشتار به آن اشاره دارد عبارت است از «بروز اختلاف نظر و تفاوت دیدگاه در مورد موارد مطرح شده در کار گروهی و در اعضای آن که ناشی از تفاوت‌های میان فردی و ویژگی‌های شخصیتی ایشان و طرز تلقی‌های متفاوت در بین آنهاست».

تعارض دارای سه ماهیت اصلی است که در زیر به شکل خلاصه به آن‌ها اشاره می‌گردد:

الف) تعارض ماهیتی خنثی دارد: یعنی تعارض به شکلی ذاتی مخرب یا سازنده نیست بلکه نحوه مدیریت آن است که نشان از سازنده و یا مخرب بودن آن دارد.

ب) تعارض ماهیت طیفی دارد: یعنی تعارض از اختلاف نظرهای معمولی و پیش‌پافتاده گرفته تا اختلافات شدید فکری و نظری را شامل می‌گردد.

ج) تعارض ماهیت اجتناب‌ناپذیر دارد: به دلیل وجود عوامل متعدد در ایجاد تعارض، بروز این پدیده غیرقابل اجتناب است.

تعارض آشکار و پنهان

در مورد تعارض آشکار نیازی به توضیح نیست، زیرا بروز اختلاف نظر، مشاجره و جدل در گروه، نشان از بروز آن دارد اما در مورد تعارض پنهان که در گروه‌های کاری ما بیشتر اتفاق می‌افتد، نیاز به شرح بیشتری هست.

تعارض پنهان معمولاً به دو شکل در گروه‌های کاری و سازمان‌ها وجود دارد. در حالت اول به نظر می‌رسد هیچ تعارضی وجود ندارد و هیچ مشاهده‌ای در این ارتباط گزارش نمی‌شود و در حالت دوم زمانی که طیف‌بندی کاملاً غیرقابل انعطاف به چشم می‌خورد، خود را نمایان می‌سازد.

در حالت اول، اعضای گروه به خاطر حفظ یکپارچگی و انسجام تیمی از اظهار نظر متعارض خود با جمع خودداری کرده و بیشتر به بقای گروه می‌اندیشند. به باور این افراد اگر هر یک از ایشان نظرات

همگام با آموزش

تیم‌سازی

و نحوه هدایت

گروه‌های کاری

اداره کل منابع انسانی و تحول اداری

(معاونت آموزش)

(بخش پایانی)

اشاره: بر اساس قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، هیئت‌های بازرسی به‌منزله یکی از شاخه‌های اصلی سازمان، نقش محوری در ایفای مأموریت‌ها و وظایف سازمان دارند. با توجه به اینکه هیئت‌های بازرسی مرکب از تعدادی بازرس می‌باشند، از این جهت مطالعات پیرامون «کار تیمی و ویژگی گروه‌های موفق کاری» از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هست. لذا در این نوشتار، سعی شده است جهت بهره‌مندی مطلوب سربازرسان و سرپرستان هیئت‌های بازرسی، به برخی از نکات مهم مباحث کار تیمی، اشاره گردد.

شایان ذکر است از مطالب آموزشی درج شده در نشریه آیینیه بازرسی، از طریق سیستم LMS در قالب آموزش‌های غیرحضوری، آزمونی اخذ می‌گردد.

مدیریت تعارض و هدایت آن به سمت تحقق دستاوردهای فردی و جمعی بسیار اهمیت داشته و نقشی حیاتی در بهره‌وری کار گروهی ایفاء می‌نماید.

مدیریت تعارض عبارت است از: فرایند کنترل شایسته تعارضات و تمرکز بر عوامل ایجادکننده آن‌ها و هدایت آن‌ها به سمت اهداف گروهی و فردی.

مدیریت تعارض جزء شایستگی‌های رفتاری یک مدیر و رهبر گروه است که از نقش‌های میان فردی آن‌ها حکایت می‌کند. مدیران گروه‌های کاری و سازمانی بایستی با شناخت عوامل بروز تعارض، از مهارت‌های خود در این زمینه بهره گرفته و ضمن مقابله با آثار مخرب اختلافات و تعارضات به وجود آمده، از آن‌ها در جهت کمک به بروز خلاقیت‌های فردی بهره‌برداری نمایند. البته لازم به توضیح است که گاهی گروه باید نگران فقدان تعارض در بین خود باشد، زیرا این امکان وجود دارد که اعضای گروه متأثر از عوامل بروز تعارض پنهان به کتمان نظرات خود پردازند. درواقع فقدان تعارض نشان‌دهنده رکود در کار گروهی و خو گرفتن اعضا به رخوت و خمودگی است. تعارضات موجود اگر به حال خود رها شود نه تنها جو گروه و سازمان را متشنج می‌کند بلکه باعث از بین رفتن فرصت‌هایی در زمینه‌های بروز خلاقیت‌های فردی و گروهی می‌گردد. بنابراین اهمیت نقش مدیریت تعارض در حل این تعارضات و کنترل مناسب آن‌ها، بسیار قابل توجه بوده و باید به آن توجه ویژه داشت.

مدیریت تعارض و سبک‌های آن

تعارض لزوماً امری منفی نیست. چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره‌برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیر کارکردی آن می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید. به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست. به‌طور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آن‌ها به‌عنوان سبک‌های مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبک‌ها غالب است. در اینجا سعی می‌شود به‌صورت مختصر به توضیح هر یک از سبک‌ها پرداخته شود:

۱. رقابت: سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگی‌های این روش این است که اولاً



مخالف خویش را بیان نماید، اختلافات شدت پیدا کرده و در نهایت به انحلال گروه می‌انجامد.

در حالت دوم که بیشتر باعث اخلاف در پویایی گروه می‌گردد، غالباً زمانی اتفاق می‌افتد که ترکیب گروه از نظر رده سازمانی متجانس نباشد. در اینجا افرادی که از رده سازمانی پایین‌تری برخوردارند کمتر به اظهار نظرات خویش می‌پردازند و به‌عبارتی دیگر افراد با جایگاه بالاتر متکلم وحده خواهند شد.

عوامل بروز تعارض

تعارض در اثر عوامل متعددی به وجود می‌آید. به‌طور کلی دلایل بروز تعارض را می‌توان در سه گروه عمده تقسیم‌بندی نمود:

۱. عوامل ناشی از رفتارهای ارتباطی و چگونگی برقراری آن‌ها.
۲. عوامل ناشی از ساختار گروه و مکانیسم‌های تشکیل آن.
۳. عوامل ناشی از رفتار فردی و میان فردی اعضای گروه.

به صورت مشروح عواملی چون پیچیدگی‌های رفتاری انسان‌ها، تفاوت‌های میان فردی، ویژگی‌های شخصیتی افراد، نگرش‌ها، طرز تلقی‌ها از یک‌سو و شیوه‌های گوناگون رهبری و مدیریت گروه، ماهیت نقش‌ها و مسئولیت‌های گروه، تخصص‌های مختلف افراد عضو و تنوع مکانیسم‌های ساختاری از سوی دیگر، عوامل اصلی بروز تعارض را تشکیل می‌دهند.

ضرورت مدیریت تعارض

با توجه به اثر مخرب تعارض و نیز منافع حاصل از آن، همین‌طور با عنایت به ویژگی‌های ماهیتی تعارض که در بالا به آن‌ها اشاره شد و به لحاظ اصل اجتناب‌ناپذیری وجود تعارض در کارهای گروهی،

غیرمشارکت جویانه و ثانیاً قدرت مدار است. فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن در موقعیت خاص مناسب است به کار می گیرد.

۲. سازش (تسلیم): این سبک نقطه مقابل رقابت است. فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرف نظر و چشم پوشی می کند. ویژگی مهم این روش از خودگذشتگی است ولی بازهم مشارکت جویانه است.

۳. اجتناب: زمانی که فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال می کند نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره گیری کند.

۴. همکاری: این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اینجا همکاری شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود. به عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای به دست آوردن منافع خود محکم ایستاده اند اما در عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را در نظر می گیرند. از این رو ویژگی اصلی این سبک مشارکت جویانه است.

۵. مصالحه: هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه حل های قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف بشود. به عبارتی این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت جویانه است. در اینجا طرفین توافق می کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه بیايند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند.

اما نکته مهم در اینجا این است که هیچ یک از این سبک ها مردود نیست بلکه برای موقعیت های مختلف می توان از هر یک از این سبک ها استفاده کرد. نکته ظریف مدیریت تعارض نیز همین جاست یعنی هنر به کار بردن سبک مناسب در موقعیت مناسب. از طرفی گفته شد که معمولاً در هر فرد یکی از سبک های فوق غالب است. به گفته مازلو اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید یک چکش باشد، گرایش خواهید داشت که هر مشکل را به عنوان یک میخ ببینید. اگر تنها یک سبک مدیریت تعارض بر شما حاکم باشد محدودیت های زیادی در زمینه های این امر خواهید داشت. از این رو، بدین منظور باید استفاده از سبک های دیگر را در خود گسترش دهید.

در زیر موقعیت های مناسب برای کاربرد هر سبک بیان می شود:

۱. موقعیت های مناسب برای به کار بردن سبک رقابت:

□ زمانی که به تصمیمات فوری نیازمند هستید.

□ زمانی که می دانید که حق دارید.

□ زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است.

۲. موقعیت های مناسب برای سبک سازش:

□ زمانی که مسائل برای شما اهمیتی ندارد اما برای فرد دیگر خیلی مهم است.

□ زمانی که شما می فهمید که اشتباه کرده اید.

□ زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد و شما بدانید که برنده نمی شوید.

□ زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه ای دارد.

۳. موقعیت های مناسب برای سبک اجتناب:

□ زمانی که وقت رویارویی با آن را ندارید.

□ زمانی که بستر مناسب نیست.

□ زمانی که مسائل مهم تری برای شما مطرح است.

□ زمانی که شما هیچ شانسی برای برآورد ساختن خواسته هایتان ندارید.

□ وقتی مسائل پیش پا افتاده است.

□ وقتی جمع آوری اطلاعات جایگزین تصمیمات فوری می شود.

□ زمانی که دیگران می توانند تعارض به وجود آمده را به صورت مناسب تری حل کنند.

۴. موقعیت های مناسب برای سبک همکاری:

□ وقتی شما نمی خواهید مسئولیت کامل کاری را داشته باشید.

□ وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد.

□ وقتی شما می خواهید تعهد افراد را به دست آورید.

□ وقتی هدف یادگیری است.

۵. موقعیت های مناسب برای سبک مصالحه:

□ زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این را ندارند که باعث تعارض شوند.

□ وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابر هستند.

□ برای خود، راهبرد و برنامه داشته باشید. آنچه را که برای شما اهمیت دارد و چرایی اهمیت آن را برای خود روشن کنید.

□ افراد را جدا از مشکلات ببینید.

□ توجه خود را کاملاً معطوف جریان مذاکره کنید، وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید و از مهارت‌های ارتباطی به‌خوبی استفاده کنید. گزینه‌هایی را برای سود دوجانبه ایجاد و توجه خود را معطوف آنچه عادلانه است سازید.

۲. میانجیگری: در این روش، شخص ثالث بی‌طرف به عنوان میانجی سعی می‌کند که به طرفین دریافتن راه‌حلی برای حل مشکلات کمک کند.

۳. داوری: اگر در فرایند میانجیگری طرفین قادر نباشند که از طریق میانجیگری به راه‌حلی برسند، آنگاه میانجی‌گری تبدیل به داوری می‌شود و فرایند میانجیگری به داوری تغییر می‌یابد و این شخص ثالث بی‌طرف است که راه‌حل ارائه می‌دهد. از آنجاکه معمولاً برای طرفین تعارض حل تعارض از طریق میانجیگری قابل قبول‌تر و ارجح است تا از طریق داوری، از این‌رو کسی که می‌خواهد نقش داوری را ایفا کند باید به‌صورت تدریجی و آهسته از میانجیگری به‌طرف داوری حرکت کند؛ به‌خصوص وقتی که طرفین بخواهند کار با یکدیگر را ادامه بدهند. نکته دیگر اینکه باید از تلاش برای اتخاذ تصمیمی که باعث شادی هر دو طرف شود، پرهیز کرد زیرا این امر به‌سادگی امکان ندارد بلکه به‌جای آن باید سعی بر آن داشت که بی‌طرف بود و عادلانه راه‌حلی برای حل تعارض ارائه داد.

تحریک تعارض

از جمله هنرهای مدیریت تعارض در گروه‌های کاری و سازمان‌ها، هنر تحریک تعارض در بین گروه است، تحریک تعارض یعنی ایجاد و بهره‌گیری مفید از تعارض در جهت بهبود عملکرد گروه و تقویت



□ برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده.

□ به‌عنوان یک‌راه‌حل کمکی، زمانی که همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست.

□ وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه مقتضی دست‌یافت.

فنون و راهبردهای مدیریت تعارض

در هنگام مواجهه با تعارض، اولین و مهم‌ترین اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است. در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال پاسخ داد شود:

□ چه کسی در تعارض است؟ همان‌طور که گفته شد تعارض ممکن است بین افراد با یکدیگر، درون افراد، بین واحدها و مانند آن‌ها باشد.

□ منبع تعارض چیست؟ تعارض ممکن ناشی از کمبود منابع، رقابت، ناسازگاری اهداف و... باشد.

□ سطح تعارض چه میزان است؟ آیا در حد متوسط است؟ یا در حد بالاست و محتاج اقدام فوری است.

پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به حل آن پرداخت. بدین منظور روش‌های مختلفی وجود دارد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. مذاکره: یکی از فنون حل تعارض در گروه‌های کاری است که در آن طرفین تعارض، راه‌حل‌های مختلف را به‌منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه‌حلی که برای هر دو قابل قبول است، دست یابند. به‌طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد:

مذاکره توزیعی: در مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص در مقابل شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین می‌برد و دیگری می‌بازد. به عبارتی رویکرد برد - باخت حاکم است. راهبردهای غالب در این روش، زور، تقلب و امتناع از اطلاع‌رسانی صحیح است.

مذاکره تلفیقی: که به آن مشارکتی نیز گفته می‌شود، هدف برد - برد است، در اینجا خواسته غالب به حداکثر رساندن نقاط مشترک است و راهبرد حاکم، مشارکت حل مسئله متقابل و اطلاع‌رسانی صحیح است. این نوع مذاکره ایجادکننده، ارزش نیز نامیده می‌شود. به‌منظور اینکه مذاکره به مذاکره تلفیقی تبدیل شود، رعایت موارد زیر ضروری است:

□ خودتان را به‌سوی رویکرد برد - برد سوق دهید.

ب) هر یک از اعضای گروه از دیگر اعضا حمایت کند و سعی کند همه افکار و گمانه‌های ناروا در مورد دیگر اعضا را دور بریزد. این رویکرد را می‌توان در اصله الصحت جستجو کرد یعنی همه خوب هستند و فعالیتی صحیح دارند، مگر آنکه خلاف آن ثابت شود.

ج) اگر هر یک از اعضای گروه بر فعالیت گروه تمرکز کند، مأموریت گروه را مدنظر قرار دهد و به حاشیه‌های فردی فعالیت‌ها توجه نکند، این باور موجب پیش‌گیری از تشتت گروه و انسجام کارکردی آن‌ها می‌شود.

د) هر یک از اعضا بداند که نتایج و موفقیت‌های حاصل از فعالیت گروه، متعلق به همه اعضا است و این پیروزی با کوشش و تلاش تک‌تک اعضا پدید آمده است که قطعاً در فرایند فردی آن نتیجه حاصل نمی‌شد و یا با صرف زمان چند برابر پدید می‌آمد که بازهم عنصر گذشت زمان، امکان بی‌ارزش شدن آن را تشدید می‌کرد.

۲. انعطاف‌پذیری: هدف اصلی انعطاف‌پذیری، دست‌یابی به سازگاری گروهی برای تعامل سازنده میان گروهی است. در مطالعات رفتار سازمانی نشان داده شده است که افرادی موفق و دائم در حال پیشرفت هستند که همگام با توسعه قابلیت‌های انسانی خود در سازگاری و انعطاف‌پذیری، موفق و ماهر باشند، این افراد در دوباره جهت دادن فعالیت‌های خود و دیگران در مسیرهای ناآزموده که باعث رسیدن به سطح بالاتری از پیشرفت شوند نیز کوشا هستند. هنگامی که در یک گروه بسته به توانایی اعضا و به فراخور هدف یا اهدافی که به دنبالش هستند، مسئولیت به افراد داده می‌شود، دو حالت کلی به وجود می‌آید:

□ نحوه ایفای نقش و مسئولیت برای اعضا تبیین می‌شود؛

□ دست افراد در چگونگی انجام مسئولیت باز گذاشته می‌شود.

در هریک از این شرایط، انعطاف‌پذیری افراد منحصر و مختص همان است. وقتی نحوه ایفای نقش برای اعضا مشخص می‌گردد، انعطاف‌پذیری معطوف می‌شود به پذیرش شیوه‌های اجرایی که در حالت‌های مختلف چگونه رفتاری مختص به همان حالت نشان دهند. اما در حالت دوم علاوه بر تصمیمات اتخاذشده، ترتیب انجام کارهای محوله، شدت و ضعف انجام وظیفه و... کاملاً به عهده اعضا است و تنها چارچوب‌های کلی برای آن‌ها ترسیم می‌شود.

افراد منعطف دارای سه ویژگی زیر هستند:

خلاقیت افراد گروه. منظور از تحریک تعارض ایجاد محیطی است که در آن نظریه‌های مخالف فرصت عرضه یافته و درم عرض قضاوت قرار گیرند. بدیهی است که فردی می‌تواند به تحریک تعرض بپردازد که از سابقه، تجربه و دانش کافی در این زمینه برخوردار باشد.

مراحل تعارض

۱. تعارض را شناسایی کنید، ممکن است ناگهان ظاهر نشود اما شما باید نشانه‌های خصومت را احساس کنید. دو تن از اعضای گروه ممکن است از هم دوری کنند و یا در جلسات بی‌محابا از هم انتقاد کنند، وقتی باهم روبه‌رو می‌شوند به حرکات بدن و تن آن‌ها توجه کنید؛

۲. در ارتباط با هر فردی کنکاش کنید. به دقت گوش کنید و مشاهده کنید. دنبال ریشه‌های تعارض باشید؛

۳. بعد از گوش کردن به صحبت‌های طرفین، آن‌ها را کنار هم قرار دهید و سعی کنید بی‌طرفانه قضاوت کنید؛

۴. اگر حکمیت موفقیت‌آمیز بود، سوءتفاهمات حل می‌شود و یا حداقل کاهش می‌یابد.

اگر این سیستم موفقیت‌آمیز نبود شما ناچار به انتقال یک یا هر دونیروی مورد بحث خواهید بود.

اصول کار تیمی

برخی از مهم‌ترین اصول کار تیمی به شرح زیر است:

۱. روحیه همکاری: در تعاملات میان گروهی که بین اعضای گروه‌های کاری انجام می‌شود، اولین اصل، داشتن روحیه همکاری است به نحوی که اگر این باور در اعضای گروه وجود نداشته باشد، به‌زودی انسجام گروه از هم‌پاشیده خواهد شد. حال این سؤال مطرح است که چگونه می‌توان روحیه همکاری را در اعضای گروه پدید آورد؟ برخی از پژوهشگران معتقدند اگر اعضای گروه چهار گزینه زیر را باور داشته باشند، تعاملات آن‌ها بر پایه روحیه همکاری خواهد بود:

الف) هر یک از اعضای گروه، دیگر اعضا را به‌عنوان شریک خود بدانند و از رقابت با آن‌ها بپرهیزند، زیرا سود یا زیان گروه متوجه همه اعضا می‌شود. شریک‌ها همواره تکیه بر مکمل بودن یکدیگر دارند به نحوی که هر شریک سعی می‌کند ضعف و نقصان دیگری را پوشش دهد تا ضرری از جانب آن کمبود، متوجه گروه نشود.

کاری باشد. البته تعهد اعضای گروه هنگامی استوارتر خواهد بود که مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و فطری (انسانی) بوده و هم چنین در نتیجه انتخاب آگاهانه صورت گرفته باشد زیرا که اجبار و تحمیل در جهت عکس تعهد عمل می‌کند. آنچه قابل تأمل به نظر می‌رسد این نکته است که تعهد به کار و گروه کاری، ارتباطی با استعداد و هوش افراد ندارد، اگرچه سطح دانش و آگاهی‌های اعضا، سطح تعهد را بالا و بالاتر می‌برد.

تدبیرهایی برای افزایش تعهد:

□ تعهدها و ارزش‌های خود را به یکدیگر گره بزنیم؛

□ دل به دریا بزنیم و بدانیم که هر تعهدی ریسک‌هایی دربردارد؛

□ تعهدهای اعضای گروه خود را ارزیابی کنیم.

۴. برقراری ارتباط: اعضای گروه که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند:

□ خود را از دیگران جدا نمی‌دانند؛

□ راه ارتباط را بر یکدیگر باز می‌گذارند؛

□ قاعده ۲۴ ساعت را رعایت می‌نمایند (اگر با یکی از یاران گروه خود مشکلی یا برخوردی پیدا کردند، در عرض ۲۴ ساعت آن را حل می‌کنند)؛

□ تلاش می‌کنند در جاهایی که احتمال تیرگی روابط هست، مناسبت‌های اعضای گروه تیره نشود؛

□ اگر برقراری ارتباط با اعضای گروه مهم و دشوار باشد، جزئیات آن را درجایی می‌نویسند (قرارداد، عقدنامه و...).

برای بهبود ارتباط خویش بهتر است:

□ رک و راست باشیم (ارتباط باز که پایه اعتماد را محکم می‌سازد)؛

□ کاستی‌ها و مسائل خود و اعضای گروه را در اولین فرصت بیان و بررسی کنیم؛

□ تا حد ممکن دیگر اعضا را هم در جریان امور قرار دهیم (تنها زمانی که پای اطلاعات حساس به میان می‌آید، بهتر است جانب احتیاط را نگه داریم).

۵. شایستگی و فرهیختگی: تنها سخنی که در این زمینه قابل‌عرض است این است که خود کلمه و مفهوم عامه‌اش «اظهر مِنّ

الف) آموزش پذیرند: یکی از عادات مردمان مؤثر که استفان کاوی در کتاب «هفت عادت مردمان مؤثر» بیان می‌دارد این است که موضوعات را می‌فهمند، سپس به دیگران می‌آموزند. کار تیمی، نیازمند تقویت این عادت مردمان مؤثر است. بنابراین باید آموزش پذیر باشند و بتوانند خود را با تفکرات و دیدگاه‌های جدید همگام کنند و از فناوری روز به نحو مقتضی بهره گیرند. سبک این فرایند باعث می‌شود تا گامی مؤثر در سازگاری تیمی بردارند زیرا پس از آموختن، نوبت آموزش می‌آید آنگاه در صورت منعطف بودن دیگر اعضا، گروه کاری منسجم و سازگاری خواهیم داشت که کمترین اصطکاک را با فرایندهای جدید دارند؛

ب) از نظر روحی، ثبات دارند: ویژگی دیگر شخصیتی افراد انعطاف‌پذیر، امنیت روانی- عاطفی آن‌ها است. افرادی که از نظر روحی احساس امنیت ندارند، ذهنی مشغول و ناراحت دارند که با تمام اتفاقات نظیر یک چالش یا یک تهدید برخورد می‌کنند بنابراین در رویارویی با موقعیت‌های جدید، به جای انعطاف‌پذیری و سعی در بهره‌جستن از فرصت‌ها، در مقابل آن جبهه می‌گیرند و موضع‌گیری می‌کنند؛

پ) خلاق هستند: خلاقیت، ویژگی دیگری است که در افراد منعطف، وجود دارد. رویارویی با فضاهای نو و ناشناخته، نیازمند تدبیر در بهره‌گیری از آن و خلاقیت در نحوه سازگاری است. خلاقیت باعث رشد و توسعه سازگاری می‌شود زیرا اگر فرد معمولی راهی برای سازگاری با موقعیت جدید داشته باشد، فرد خلاق در مواجهه با همان موقعیت، راه‌های متفاوتی کشف خواهد کرد.

برای سازگارتر و انعطاف‌پذیرتر شدن بهتر است:

□ خود را به آموختن و یادگیری عادت دهیم.

□ نقش خود در گروه را از نوع ارزیابی کنیم.

□ فراتر از مسائل روزمره را ببینیم و به دنبال راه‌حل‌های تازه و نامتعارف باشیم.

« اگر به خاطر گروه خود را تغییر ندهید، گروه ممکن است شمارا تغییر دهد.»

۳. تعهد: پایبندی به گروه، متعهد بودن به اهداف و التزام به شرایط گروه شاید معنایی دقیق از تعهد باشد. تعهد به کار و گروه کاری در شرایط سخت‌کاری مهم‌تر و سرنوشت‌سازتر است. شاید زمان مناسب برای آزمایش تعهد اعضا، در مشکلات و سختی‌های

برای این که بیش از پیش قابل اعتماد باشیم بهتر است:

□ انگیزه‌های خود را بشناسیم: باروی کاغذ آوردن اهداف و تشخیص اینکه کدام یک منافع گروه ما را تأمین می‌کنند و کدام یک تنها منافع شخص ما را؛ سپس هماهنگ کردن منافع گروهی و شخصی؛

□ فاصله میان حرف و عمل خود کم کنیم یا از میان ببریم: در این مورد می‌توانیم از فردی که مورد احترام ما است، کمک بگیریم.

۷. هدفمندی: گروه‌های کاری نظیر هیئت‌های بازرسی، به‌منظور انجام مأموریت‌های خاص تشکیل می‌شوند که می‌توان آن را هدف گروه نام‌گذاری کرد. اهداف گروه بسته به نوع فعالیت آن می‌تواند کوتاه‌مدت یا میان‌مدت باشد. برای مثال یک گروه کاری ساخت تونل، اهدافی میان‌مدت دارد و یک گروه بررسی و امکان‌سنجی ساخت تونل، اهدافی کوتاه‌مدت. البته تقسیم‌بندی اهداف با توجه به زمان دستیابی به اهداف، مهم‌ترین راه تقسیم‌بندی آن‌ها نیست بلکه عواملی نظیر اولویت‌بندی، سطح مدیریتی و حجم کار موردنیاز نیز بسیار مؤثر است. آنچه حائز اهمیت است درک کامل هدف و مأموریت هیئت‌های بازرسی، توسط تمامی اعضای گروه و همچنین تسلط فنی و مدیریتی هر وظیفه که بر عهده هر یک از اعضاء در راستای نیل به آن هدف گذاشته شده، است. اگر هر یک از این دو مهم ناقص بماند، گروه کاری به هدف از پیش تعیین شده خود به راحتی دست نمی‌یابد. تشریح مأموریت گروه غالباً توسط مدیران مافوق و ابلاغیه‌ها، انجام می‌شود که در این موضوع نیز اعضای گروه باید آن را خوب درک کنند و یکدیگر را برای درک همه جوانب آن یاری دهند. تخصص فنی، مهارت و ویژگی منحصر به فردی که هر یک از اعضاء دارای آن می‌باشند باید به نحوی در خدمت گروه قرار گیرد که گروه را در دستیابی به مأموریت دهد. نکته آخر این‌که طولانی بودن زمان دستیابی به اهداف در برخی موارد نباید باعث خستگی، رکود، رخوت و روزمره شدن اعضای گروه شود، سرپرستان گروه‌های کاری باید همواره سعی در تجدید نشاط اهداف کنند تا درازمدت بودن آن باعث کاهش سطح انگیزش اعضای گروه نشود.

۸. نظم: پیروی طبیعت و نظام آفرینش از نظم ذاتی، الگویی مناسب برای زنجیره‌های انسانی است تا خود را همگام با خلقت بزرگ و بی‌بدیل، منظم کنند. ضرورت وجود نظم در تمام فعالیت‌ها، خصوصاً فعالیت‌های تیمی بر کسی پوشیده نیست. واضح است که در شرایط کار تیمی، وظیفه هر یک از اعضاء زمان اختصاصی انجام کار، زمان همکاری‌های چندوظیفه‌ای و دیگر جزئیات باید دقیق و پیوسته تنظیم شده باشد. از سوی دیگر نظم درون گروهی باعث انسجام

الشّمس» است و بی‌نیاز از هر گزاف‌گویی و در مفهوم خاص این‌که شایستگی حضور در هر تیمی بسته به فلسفه تشکیل آن، اصول و باورها، اهداف و نیازهای همان گروه است. «شایستگی معیاری است برای سنجش کیفیت انجام کار که گاه مورد تأیید قرار می‌گیرد گاه خیر؛ کسی که کاری نمی‌کند اساساً اشتباهی نمی‌کند و کسی که اشتباه نمی‌کند چیزی هم یاد نمی‌گیرد.»

گروه‌های کاری موفق، دارای اعضای شایسته و فرهیخته هستند، افزایش سطح دانش و آگاهی‌ها همراه با روحیه برتری‌طلبی که پایبند به ارزش‌های اخلاقی است، موجب فرهیختگی و شایستگی می‌شود. شاید بتوان گفت که ویژگی اصلی افراد شایسته این است که همیشه مایل‌اند ممتاز باشند و هیچ‌گاه حدّ متوسط را قبول نمی‌کنند. این تعالیم در مکاتب دینی نیز وجود دارد که رهروان خود را به فرهیختگی تشویق می‌کنند. از این رو به ایشان گوشزد می‌کنند که پیشرفت آن‌ها نسبت به دیگران، ملاک اصلی موفقیت نیست بلکه پیشرفت آن‌ها نسبت به ظرفیت بالقوه‌ای که دارند معیار اصلی موفقیت، محسوب می‌شود. شایستگی، اکتسابی است، اما بر مبنای استعدادها و قابلیت‌های افراد، پایه‌ریزی می‌شود. شاید بتوان گفت بذر شایستگی و فرهیختگی در زمین مساعد با آبیاری تلاش و کوشش بی‌وقفه به بار می‌نشیند.

برای افزایش کاردانی و شایستگی خویش بهتر است:

□ به دنبال تخصص برویم (ببینیم کدام چیز است که مهارت‌ها، علاقه‌ها و فرصت‌های ما را در خود جمع دارد و سپس همان را دنبال کنیم).

□ راه را تا پایان برویم (هیچ گوشه‌ای از کار را ناتمام نگذاریم).

□ به اجرای کار (دشووارترین مرحله)، بیشتر توجه کنیم.

۶. قابل اعتماد بودن: پایه‌های اعتماد عبارت‌اند از:

□ انگیزه‌های اصلی: خود و اعضای گروه را تشویق کنیم تا انگیزه‌های خود را در چارچوبی درست قرار دهیم؛

□ احساس مسئولیت: اعضای قابل اعتماد گروه، به انجام هر کاری که از آن‌ها برآید اشتیاق دارند؛

□ اندیشیدن: قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت‌پذیری است و مسئولیت‌پذیری باید با اندیشه همراه باشد تا به درد گروه بخورد؛

□ پایداری: فراتر از استعداد است و منشی را می‌طلبد که اعضای گروه با وجود دشواری‌ها، جا نزنند.



□ انضباط لازم برای اقدام و عمل: صیقل دادن اندیشه و مهار احساس‌ها لازم‌اند، ولی کافی نیستند. تفاوت برنده با بازنده در عمل و بی‌عملی است.

اگر می‌خواهیم عضوی با انضباط‌تر در گروه باشیم:

□ عادت به کار را تقویت کنیم: هرروز کاری لازم انجام دهیم تا خود را منضبط نگاه‌داریم. اولویت‌های خود را بازنگری کنیم تا ببینیم راه را درست رفته‌ایم یا خیر؛

□ به چالشی دست بزنیم: برای تقویت اندیشه و اراده خود، دست‌به‌کاری بزنیم یا طرحی را اجرا کنیم که مغزمان را به کار اندازد و در این مسیر باقی بمانیم؛

□ زبان خود را نگاه‌داریم: از واکنش افراطی پرهیز نماییم، آنچه را نباید گفت نگوییم.

۱۰. سخت‌کوشی: به ثمر رسیدن تلاش‌ها و آزمودن تجربیات، هنگامی با شیرینی موفقیت، قرین می‌شود که سخت‌کوشی همراه آن شود. ادیسون معتقد است: «همه اختراعات و اکتشافات دنیا ۹۹ درصد مبتنی بر تلاش و کوشش مداوم است و تنها یک درصد آن مرهون شانس است بنابراین مطمئن باشید همیشه از شما خوش‌شانس‌تر در دنیا وجود دارد که آن یک درصد سهم شما نمی‌شود». درصد دست‌یابی به سخت‌کوشی، تحت اختیار فرد است

کارکردی گروه می‌شود. داشتن نظم تیمی، مستلزم داشتن روحیه نظم‌پذیری و منظم بودن هر یک از اعضای آن است. شاید بتوان گفت مهم‌ترین رکن منظم بودن یک فرد، داشتن ذهن منظم و تفکری نظم‌دهنده است، چنانچه روان‌شناسان ثابت کرده‌اند انسانی که دارای ذهن آشفته است، هیچ‌گاه نمی‌تواند کاری کاملاً منظم انجام دهد. زیرا برای منظم بودن، قوه ای لازم است تا امور را اولویت‌بندی و در اجرای آن‌ها نظم را حاکم کند. حال اگر فرمانده قوای بدن (ذهن) خود آشفته باشد و نتواند اولویت‌ها و نظم خود را حفظ کند چگونه ممکن است بتواند کارهای دیگر را انجام دهد.

۹. داشتن انضباط: انضباط یعنی انجام کارهایی که نمی‌خواهیم انجام دهیم، تا دست به انجام کاری بزنیم که می‌خواهیم انجام دهیم (انجام کارهای درست، در زمان مناسب و به دلیل موجه).

زمینه‌های ایجاد انضباط:

□ با انضباط اندیشیدن: فعال نگاه‌داشتن ذهن، روی آوردن پیوسته به چالش‌های ذهنی، اندیشیدن مدام به چیزهای خوب و...؛

□ انضباط احساس‌ها و عواطف: نگذارید احساس‌ها، شمارا از کاری که باید انجام دهید، بازدارند یا به کاری که نباید انجام دهید، وادارند؛

۴. در این سیستم افراد مهارت‌های مدیریت را می‌آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و به نتایج مطلوب‌تری دست یابند؛

۵. اعضاء، از زمان و استعداد اعضای دیگر و حتی سرپرست گروه استفاده بهینه می‌نمایند.

گام‌های اساسی در ایجاد یک گروه کاری پیشرفته

گام اول- آغاز فراگیری مهارت‌های ایجاد یک گروه پیشرفته: در این بخش می‌آموزید چگونه از اطلاعات موجود در سازمان استفاده کنید تا مسئولیت‌ها مشخص شود.

وجود اطلاعات، لازمه تصمیم‌گیری است.

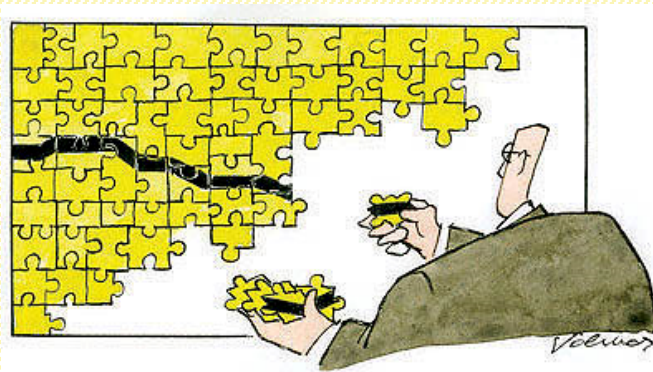
شروع کار تیمی در یک تیم پیشرفته با تسهیم اطلاعات انجام می‌شود زیرا اطلاع‌رسانی دقیق موفقیت کارکنان را در انجام کارهای روزمره تضمین می‌کند. بدون شک تبادل اطلاعات و در جریان قرار گرفتن افراد گروه از مشکلات، موجب تسریع حل آن می‌گردد. هر چه افراد بیشتر در فرایند تصمیم‌گیری سازمان دخیل باشند، قدرت سازمانی افزایش خواهد یافت. اطلاع‌رسانی در عمل به معنای فرایند برقراری ارتباط میان افرادی است که اهداف را دنبال می‌کنند. به عبارت دیگر، افرادی که با یکدیگر جهت رسیدن به نتایج مشترک، همکاری می‌کنند، به اطلاعات یکدیگر در زمینه‌های مختلف کاری احتیاج دارند. ارتباطات تنها میان سرپرست اعضای گروه برقرار بود درحالی‌که در محیط کاری یک گروه پیشرفته، ارتباطات وسیع‌تر است و شامل اعضای گروه، سرپرست گروه و مراجع است.

روشن‌سازی حد و مرزها جهت ایجاد فعالیت متمرکز: هنگامی که فعالیت خود را جهت تشکیل یک گروه پیشرفته آغاز می‌کنید، آزادی عمل آمیخته با مسئولیت‌ها و اختیارات کمی مجسم به نظر می‌آید زیرا نمی‌دانیم چه کارهایی را می‌توانیم انجام دهیم و انجام چه کارهایی در حیطه وظایف نیست. در اینجا مرزها با ارزش می‌شوند چراکه در تعریف اختیارات ما را یاری می‌نمایند و این امکان را می‌دهد که تصمیمات بهتری بگیریم و فعالیت‌های خود را مستقیماً انجام دهیم.

اهداف اصلی یک گروه پیشرفته

چهار هدف اصلی یک گروه پیشرفته موفق عبارت‌اند از:

۱. هدف و مأموریت مشترک گروه: بیشتر گروه‌ها به این دلیل با شکست مواجه می‌شوند که اعضای گروه تعریف روشن و دقیقی از مأموریت خود ندارد. مأموریت یک گروه هدفی برای بقای آن است.



و می‌تواند انتخاب کند که آیا فردی تلاشگر و سخت‌کوش باشد و یا منتظر بخت و اقبال.

جمله معروف «شکست مقدمه پیروزی است» بر همین معنا تکیه دارد. آنان که از شکست‌ها تجربه کسب کرده و باقوت بیشتری به تلاش می‌پردازند به قله موفقیت نزدیک‌ترند.

پیشگامان عرصه علم، کوشاترین افراد بوده‌اند و هیچ بهره‌هوشی بدون زحمت، تلاش و رنج کوششی به ثمره پیروزی نمی‌رسد. گروه‌های کاری که به‌سوی مأموریت‌های دشوارتر حرکت می‌کنند، بیشتر از هر گروه دیگری نیازمند به روحیه تلاشگری و سخت‌کوشی هستند. اگر تک‌تک اعضای گروه این روحیه را در خود پرورش نداده باشند به‌زودی موجب انزوای گروه می‌شوند.

شکست حقیقی گروه در کسب موفقیت، زمانی سایه بر گروه کاری می‌اندازد که روحیه یأس و ناامیدی در میان گروه جریان یابد بنابراین مدیران گروه‌های کاری باید به نحوی فعالیت‌های گروه را تنظیم کنند که این حادثه شوم اتفاق نیفتد. البته روحیه فردی، شاکله شخصیتی، توان تحمل سختی‌ها و صبر و استقامت هر یک از اعضای گروه در عدم ایجاد یأس و ناامیدی، اصلی‌گریزناپذیر است که هنگام تشکیل گروه‌های کاری باید به آن توجهی شایسته داشت.

ویژگی‌های یک گروه پیشرفته

۱. اعضای آن با مهارت فوق‌العاده با یکدیگر در تعامل‌اند تا بتوانند از نظریات و انگیزه یکدیگر در جهت ایجاد حس اعتماد و مسئولیت استفاده کنند.

۲. تبادل اطلاعات و ارائه دانسته‌ها در گروه پیشبرد موفقیت آن‌ها را ضمانت می‌کند.

۳. تقسیم‌کار گروهی و شرح وظایف افراد باعث می‌شود تا هر فرد بتواند در حوزه کاری خود آزادانه فعالیت کند.

اهمیت اهداف تیمی

اهداف یک گروه از آن جهت حائز اهمیت است که باعث همپاری تمامی اعضا و سرپرست گروه می‌شود، هم‌چنین موجب می‌گردد افراد گروه همگی به یک واحد تبدیل شوند: بسیاری از افراد در زمینه‌های اهداف فردی تجربه بیشتری دارند تا در اهداف گروهی، چراکه در نظر آن‌ها یک کار با مسئولیت فردی امکان‌پذیر است در حالی که اگر بر عملکرد گروه متمرکز داشته باشیم و مشخص کنیم که اهداف مرتبط با توسعه عملکرد گروه متمرکز چگونه مشخص شده است، خواهیم دید در کار تیمی، می‌توان از نظرات کلیه افراد استفاده کرد و از آنان درخواست همکاری با دیگر اعضا را داشت. در تعیین هدف‌های تیمی، باید توجه شود که اهداف دارای محتوا و کاربردی باشند و در اعضا ایجاد انگیزه نمایند.

قدرت تصمیم‌گیری گروهی به این معناست که همه افراد با یکدیگر تصمیم بگیرند نه این‌که اعضا تنها پیشنهاد بدهند و نهایتاً رهبر گروه تصمیم بگیرد و اجرا کند.

ثبت استعدادهای طبیعی اعضای گروه: یکی از مشخصه‌های اصلی یک تیم پیشرفته این است که تمام اعضای آن به علت داشتن اختیار در تصمیم‌گیری، احساس غرور و مالکیت می‌کنند، البته به علت پذیرش مسئولیت‌های سنگین احساس فشار می‌کنند، فشاری که در گذشته توسط سرپرستان گروه احساس می‌شد، اعضای گروه در این شرایط به هدایت سرپرستان احتیاج دارند تا بدانند که چه کاری را در چه زمانی و چگونه انجام دهند و بارانمایی سرپرستان، بتوانند شروع به تصمیم‌گیری برای سرعت بخشیدن در تغییرات نمایند. افراد با تشویق یکدیگر در جهت استفاده از توانایی‌های یکدیگر، گروه را به جلو حرکت می‌دهند.

برداشتن موانع از طریق فرایندهای گروهی اثربخش: با حرکت به سمت گروه پیشرفته، افراد استقلال بیشتری در کار کردن می‌یابند و میان آن‌ها تعارضاتی پیش می‌آید. برای حل این مشکل، اعضا می‌توانند از میان خود تیمی را برای حل تعارضات انتخاب کنند، البته اختلاف سلیقه در یک گروه امری مفید است زیرا باعث می‌شود، عقاید و نظرات مختلف و متضاد رو به روی یکدیگر قرار گیرند تا از بین آن‌ها، موارد انتخاب شود. همچنین این‌گونه اختلافات یک منبع انرژی برای گروه می‌باشند، به خاطر داشته باشید هدف، حذف نمودن تعارضات نیست بلکه هدف، یافتن سیری است که از طریق آن انرژی افراد برای تصمیم‌گیری بهتر صرف شود.

اعضای یک تیم باید به روشنی بدانند چه کاری را در جهت برآورده شدن رضایت اعضای گروه انجام دهند. هر چه هدف و مأموریت واضح‌تر بیان شود اعضای گروه در مواقع ضروری بهتر می‌توانند، تصمیم خود را عملی کنند؛

۲. توافق در زمینه‌های فرایندهای کاری: فرایند کاری به گروه شکل می‌دهد تا اعضا بدانند که برای انجام فعالیت چگونه باید عمل کرد و در موارد مهم چگونه تصمیم‌گیری کنند. درواقع یک گروه می‌تواند چندین فرایند کاری داشته باشد تا اعضا با کمک گرفتن از آن‌ها به تکمیل فعالیت‌ها بپردازند و جهت بهبود اثربخشی در زمینه‌های فرایندهای کاری، به توافق برسند؛

۳. اصول و قواعد عملکردی مشترک: اصول عملکردی مشخص می‌کند چگونه اعضای یک گروه با یکدیگر همکاری نمایند. افراد در زمینه‌های نحوه انجام کارها با یکدیگر به مجادله می‌پردازند زیرا نمی‌دانند چگونه باید همکاری داشته باشند، اصول عملکردی یک گروه در حقیقت خطوط راهنمایی هستند که به اعضای گروه کمک می‌کنند تا در کنار یکدیگر با توانایی‌های گروهی به هم فکری و مشارکت یکدیگر بپردازند؛

۴. درک نقش‌های متفاوت اعضای گروه: افراد در یک گروه دارای ۲ نقش رسمی و غیررسمی هستند. نقش‌های رسمی معمولاً توسط مسئولیت‌های کاری به افراد سپرده می‌شود. به عنوان مثال بعضی از اعضای گروه توانایی میانجی‌گری در تعارضات را دارند. برخی به خوبی می‌توانند جلسات کاری را مدیریت کنند و برخی دیگر توانایی ارائه نظرات را دارند. این توانایی‌ها باید به خوبی شناخته شوند و مورد استفاده قرار گیرد.

گام دوم- سرعت بخشیدن به تغییرات: وقتی می‌خواهیم سازمان را از شکل سنتی به یک گروه پیشرفته تبدیل کنیم و درواقع سازمان را تغییر دهیم در ابتدا یک حس سرخوردگی و ناامیدی به وجود می‌آید زیرا همه فکر می‌کنند این تغییرات با شکست مواجه می‌شود. احساس سرخوردگی و ناکامی در گروه امری طبیعی است اما می‌تواند منبع انرژی باشد. به محض آن‌که افراد تیم تصمیم می‌گیرند تا تغییراتی در جهت حرکت به سوی گروه پیشرفته داشته باشند همه سعی می‌کنند هر چه سریع‌تر تغییرات در سازمان پیاده شود و دوره بحران خاتمه یابد.

می‌نمایند، دسترسی به اطلاعات جدید و حساس به نفع تمام اعضای گروه و کل سیستم کاری خواهد بود.

بحث آخر

به محض دستیابی گروه به عملکردی مناسب، آنچه ضرورت می‌یابد حفظ این عملکرد در همان سطح و یا ارتقای آن است، زیرا عدم ثبات در این مرحله موجب برگشت افراد به عادات و رفتارهای سابق می‌گردد. هر فعالیتی را که افراد دائماً انجام می‌دهند، برایشان خسته‌کننده می‌شود و کار آبی آنان را کاهش می‌دهد بنابراین جهت حفظ کار آبی افراد باید همواره مذاکرات و مباحث کاری در گروه جریان داشته باشد. شما می‌توانید با روش‌های متنوع باعث پیشرفت گروه شوید، اندازه‌گیری عملکرد گروه به صورت دوره‌ای است، علاوه بر اینکه حداقل باید یک فرایند ارزیابی به صورت فصلی در گروه راه‌اندازی شود. این کار به چندین روش انجام‌پذیر است که بهترین آن استفاده از ابزارهای ارزیابی گروهی است که چگونگی عملکرد کلی گروه را مشخص می‌نمایند. هر یک از اعضای گروه باید یک پرسشنامه تهیه کنند و به آن امتیاز دهند سپس افراد برای تبادل نظر در خصوص پرسشنامه‌ها، جلساتی تشکیل دهند تا بتوانند مشکلات اساسی اصلی گروه را بیابند. یکی دیگر از راه‌های مفید برای حفظ انرژی و اتحاد میان اعضای گروه شناخت افراد در موقعیت‌های مهم است. شناختن یکدیگر در حقیقت راهی است جهت قدردانی از اعضای گروه برای مشارکت ارزشمند آن‌ها در فعالیت تیمی.

شناخت نیازهای روانی افراد، برای سلامتی بلندمدت گروه امری ضروری است غالباً عملکرد نامطلوب افراد در یک گروه، ناشی از کمبود آگاهی آنان در زمینه‌های نیازهای خود در محیط کاری است. کارهای مثبت افراد باید شناخته و قدردانی شود و تمامی اعضای سازمان بتوانند نیازهای خود را بشناسند تا رفتارهای اجتماعی آنان نسبت به گذشته بهبود یابد. اگر می‌خواهید همواره در میان گروه‌های کاری رقیب خود در صدر جدول باشید، به استانداردهای کاری اهمیت دهید. اعضای گروه‌ها در یک سازمان باید با سرپرستان همکاری کنند و برای آشنایی به نحوه عملکرد رقبا با نیازهای مراجع به جمع‌آوری اطلاعات بپردازند و با استفاده از این داده‌ها به خلق ایده‌های جدیدی، فراتر از عملکرد کنونی سازمان بپردازند.

فرصت‌های پیشرفت و خلاقیت: یکی از ویژگی‌های بارز کار تیمی، توانایی افراد در حل مشکلات پیچیده کاری است. به خاطر داشته باشید زمانی که افراد به هر دلیلی دچار دلسردی و ناامیدی شده‌اند، تمرکز مجدد بر روی نقاط قوت آنان نتایج حیرت‌انگیزی را به بار می‌آورد. اعضای یک گروه هرکدام توانایی‌های بسیاری در زمینه‌های مختلف جهت حل مشکلات را دارا می‌باشند و ناهمگونی افراد باعث ایجاد خلاقیت و پیشرفت کار گروهی می‌گردد. حرکت به سوی گروه پیشرفته در حقیقت فرصتی است برای افراد تا بتوانند توانایی‌های خود را بشناسند، افراد گروه باید از سرپرست گروه درباره مسائل انسانی اطلاعات دریافت نمایند و با بحث و تبادل نظر بهترین راه‌حل را برگزینند به نحوی که تأثیر مثبتی بر نتایج داشته باشند.

گام سوم- تسلط یافتن بر مهارت‌ها: در این مرحله از فرایند تغییر، اعضای گروه باید از اطلاعاتی که طی ۲ گام قبل به دست آورده‌اند، استفاده کنند همچنین می‌دانند که تسهیم اطلاعات میان سرپرستان و اعضای گروه منجر به اتخاذ تصمیمات مدیریتی بهتری خواهد شد. حال با توجه به مهارت‌های به دست آمده در ۳ گام قبل، افراد آگاهی بیشتری نسبت به نیازهای خود جهت ارتقاء به دست آورده‌اند.

تسهیم اطلاعات و اعتماد به یکدیگر: هر چه افراد به اطلاعات بیشتری جهت انجام فعالیت‌های خود نیاز داشته باشند، مسئله اعتماد به یکدیگر بیشتر نمایان می‌شود معمولاً اگر افراد اطلاعات حساسی را درخواست کنند، سرپرست یک سری محدودیت‌ها بر این داده‌ها اعمال می‌کند، درحالی‌که یک گروه پیشرفته برای بقای خود احتیاج به حس اعتماد بالا میان اعضای خود دارد.

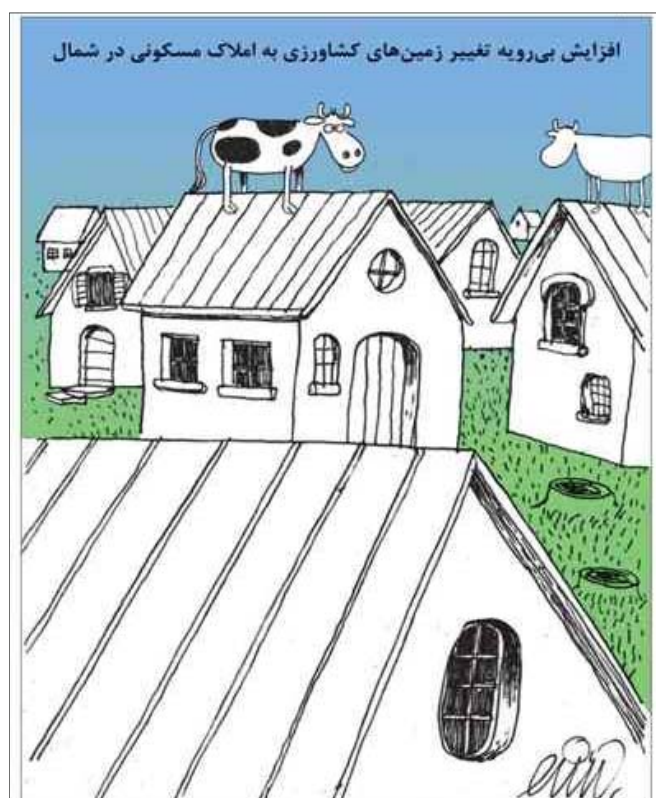
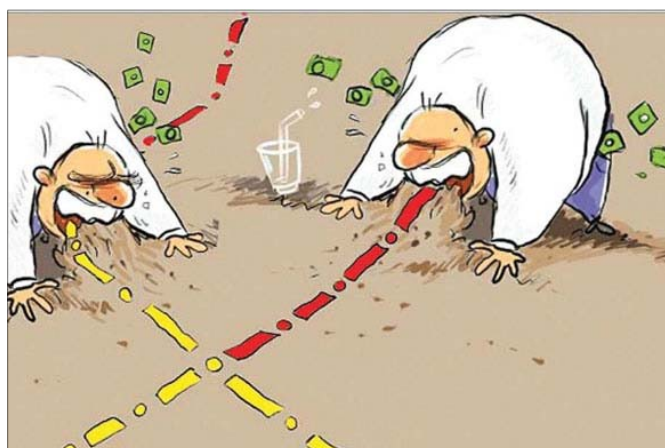
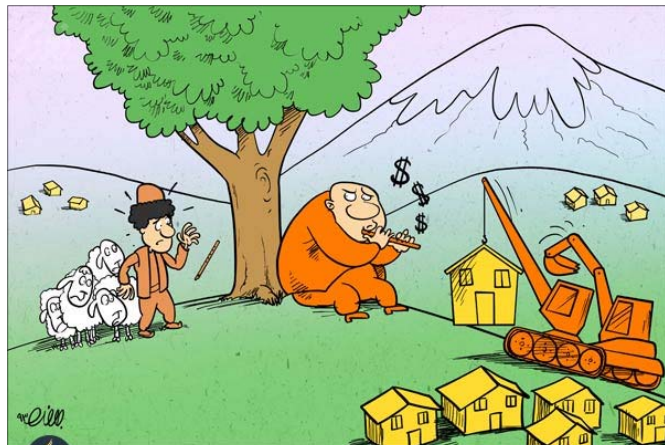
سرپرستان باید به افراد گروه خود اعتماد کنند و بدانند آن‌ها از حامیان سازمان هستند و منافع آن را به مخاطره نخواهند انداخت، به خاطر داشته باشید که حس اعتماد میان اعضاء یکپارچگی ایجاد می‌کند. البته نباید فراموش کرد که هرگونه اطلاعات در زمان مناسب خود در اختیار افراد گیرد تا منجر به نتایج مطلوب گردد.

تسلط یافتن بر تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته

تسهیم اطلاعات در یک گروه، مانند خیابان ۲ طرفه می‌ماند. اعضای گروه اطلاعات بسیاری در زمینه‌های مختلف به دست می‌آورند که ممکن است سرپرستان از آن‌ها بی‌اطلاع باشند و بالعکس در یک گروه پیشرفته اعضاء از اطلاعات، استفاده بهینه می‌کنند و نیازهای خود را برای مدیران بازگو کرده و اثبات

کاریکاتور





گزارش تصویری

تأکید بازرسی کل استان سمنان بر ارتقای سلامت نظام اداری

محمدتقی مشهدی بازرسی کل استان سمنان در جمع مدیران و معاونین بنیاد شهید استان سمنان: ارتقای سلامت نظام اداری، بزرگ‌ترین دغدغه دستگاه‌های نظارتی است و طبیعتاً برای سازمان بازرسی به‌عنوان دستگاه نظارتی عام دارای اولویت است.



بازرسی کل کردستان در جمع مدیران شهرداری استان

مهرورز بازرسی کل استان کردستان در جمع مدیران شهرداری استان با اشاره به شعار سال ۱۳۹۴ گفت: بخشی از همدلی و هم‌زبانی مردم با دولت منوط به خدمت‌رسانی بیشتر دستگاه‌های اجرایی، کاهش انحراف از قوانین و مقررات، کاهش مفاسد اقتصادی و اداری و جلب رضایتمندی ارباب‌رجوع می‌باشد که این مهم نیازمند تقویت نظارت‌های درون‌سازمانی دستگاه‌های اجرایی و نظارت عالی سازمان بازرسی کل کشور خواهد بود و قطعاً وظیفه سازمان بازرسی کل کشور را سنگین‌تر خواهد نمود.



بازرسی کل آذربایجان شرقی در نشست شورای هماهنگی امور حقوقی دستگاه‌های اجرایی و نظارتی استان

علی کرمی در این نشست که با حضور معاون حقوقی رئیس‌جمهور همراه بود، اظهار داشت: بحث الکترونیکی کردن خدمات دستگاه‌های اجرایی بسیار مهم است و در این خصوص آئین‌نامه‌ای در شهریورماه سال ۱۳۹۳ توسط شورای عالی اداری کشور تصویب و جهت اجرا به تمامی وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها، نهادهای عمومی غیردولتی و استانداری‌ها ابلاغ شده است. اگر قرار است سلامت نظام اداری محقق شود باید آئین‌نامه مذکور اجرا و عملیاتی شود.



گفت‌وگو و دیدار بازرسی کل استان البرز با استاندار

مهندس طهایی استاندار البرز در اداره کل بازرسی استان حضور یافت و با بازرسی کل این استان دیدار و گفت‌وگو کرد. در این گفت‌وگو ارائه آموزش‌های کاربردی، مبارزه جدی با زمین‌خواری، تغییر کاربری اراضی و تعرض به منابع ملی و همچنین برخورد با ساخت‌وسازهای غیرمجاز بحث و بررسی شد.



مدیرکل و بازرسان دفتر نظارت، ارزیابی عملکرد و رسیدگی به شکایات سازمان در بازرسی کل خراسان رضوی

مدیرکل و بازرسان دفتر نظارت، ارزیابی عملکرد و رسیدگی به شکایات سازمان از دوم خرداد به مدت ۵ روز از بازرسی کل خراسان رضوی بازدید کردند.



حضور معاون برنامه‌ریزی و امور مجلس سازمان در بازرسی کل استان یزد

شاهرخیان معاون برنامه‌ریزی و امور مجلس سازمان بازرسی کل کشور در سفر یک‌روزه خود وارد فرودگاه یزد شد و مورد استقبال بازرسان کل استان یزد، معاونت سیاسی، امنیتی استانداری، مدیرکل ثبت‌اسناد و املاک و رئیس حفاظت و اطلاعات دادگستری کل استان و دادستان عمومی و انقلاب یزد قرار گرفت.





رمضان آمد و آهسته صدا کرد مرا

فتح الله اسلامی نیا

لایق مکتب فخر النجبا کرد مرا
در شگفتم ز کرامات و خطاپوشی او
من خطا کردم و او مهر و وفا کرد مرا
دست از دامن این پیک مبارک نکشم
که به مهمانی آن دوست ندا کرد مرا
زین دعاهاست که باین همه بی برگی و ضعف
در گلستان ادب نغمه سرا کرد مرا
هر سر مویم اگر شکر کند تا به ابد
کم بود زین همه فیضی که عطا کرد مرا

رمضان آمد و آهسته صدا کرد مرا
مستعد سفر شهر خدا کرد مرا
از گلستان کرم طرفه نسیمی بوزید
که سراپای پر از عطر و صفا کرد مرا
نازم آن دوست که با لطف سلیمانی خویش
پله از سلسله دیو دعا کرد مرا
فیض روح القدس کرد رها از ظلمات
همری تا به لب آب بقا کرد مرا
من نبودم به جز از جاهل گم کرده رهی

انتشار مطالب این نشریه فقط با اجازه کتبی از
روابط عمومی سازمان بازرسی کل کشور
امکان پذیر است.

دبیر اجرایی: حسین علی پور
گروه تحریریه: یاسر فاتحی، علی فحیمی
صفحه آرا: مجید مقصودی
امور وب سایت: حسین پرند غیبی
تلفن: ۶۱۳۶۲۸۳۱

نشریه سازمان بازرسی کل کشور
سال ششم / شماره ۶۸ / خرداد ۱۳۹۴
صاحب امتیاز: سازمان بازرسی کل کشور
مدیر مسئول: ابوالفضل روستایی
سر دبیر: محمد حسین صیوفی
دبیر تحریریه: محمد جواد صلواتی تهرانی