

## نظارت و بازرسی مشارکتی

ابوالفضل خسروپور<sup>۱</sup>

رضارضایی<sup>۲</sup>

عبدالرضاکیخا<sup>۳</sup>

غلامرضا شهرکی<sup>۴</sup>

### چکیده

ارزشیابی مشارکتی، روش شناسی انجام ارزشیابی به عنوان بخشی از فرآیند طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه است؛ به گونه‌ای که مردم به جای پیرامون در مرکز برنامه قرار می‌گیرند. این امر مستلزم کنش جمعی، انعکاس، بازنگری و ارزیابی انتقادی میزان حصول به اهداف برنامه توسط ذی‌نفعان است. در روش نظارت و ارزیابی که به نظارت و ارزیابی مشارکتی یا نگرش «از پایین به بالا» مشهور است، هدف این است که فرآیند نظارت و ارزیابی، در نیازمندی‌های روزمره افراد در بستر زندگی واقعی پاسخگو تر و دقیق تر شود. در روش نظارت و ارزیابی مشارکتی، اهمیت لحاظ کردن ذی‌نفعان در فرآیند نظارت و ارزیابی به روشنی درک شده است. در این مقاله به سیر تاریخی مفهوم نظارت و بازرسی مشارکتی، مراحل و عوامل کلیدی موفقیت آن می‌پردازیم.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان بازرسی، نظارت و ارزیابی، نظارت و بازرسی مشارکتی

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

۴. کارشناس ارشد تاریخ

## مقدمه

تحقیق، نظارت و ارزشیابی از کارکردهای ضروری و مهم پروژه‌های توسعه محسوب می‌شوند. همواره دولت‌ها، مجریان پروژه‌ها و نهادهای کمک‌کننده به دنبال تعیین محدودیت‌ها، موانع و نیازهای پروژه‌ها و به عبارتی نظارت بر پیشرفت و ارزشیابی نتایج آن‌ها هستند. در برنامه‌های مشارکت مردمی تحقیق، نظارت و ارزشیابی به‌طور عمده در راستای رفع نیازهای اطلاعاتی مشارکت‌کنندگان و حل مشکلات رودرروی آن‌ها تلاش می‌کنند. آن دسته از برنامه‌های مشارکتی که در جهت تقویت و بهبود ظرفیت گروه‌های اجتماعی برای حل مسأله و دستیابی به خوداتکایی تلاش می‌کنند، به‌عنوان یک ابزار یادگیری مشارکتی شناخته می‌شوند. روش‌های جدید نظارت و ارزشیابی (مثل ارزشیابی مشارکتی) این رهیافت متعارف را به چالش می‌طلبند. امروزه تمامی سازمان‌های کمک‌دهنده از ضعف ذاتی روش‌های ارزشیابی متعارف آگاه‌اند. ضعف این روش‌ها عمدتاً زمانی آشکار می‌شود که اهداف برنامه در آغاز به‌طور کاملاً واضح بیان نشده باشد؛ بنابراین جهت رفع نارسایی‌های موجود پروژه‌های تحقیقاتی زیادی در این زمینه در حال اجراست. یکی از نتایج مهم این تحقیقات آن است که مشارکت ارزشیابان بومی از طرف سازمان‌های کمک‌کننده، امری حیاتی محسوب می‌شود. در طول سال‌ها فعالیت و تجربه، سازمان‌های دولتی و غیردولتی ابزار مفهومی و عملی متنوعی را برای دخالت بهره‌برداران در فرآیند ارزشیابی و نظارت تدارک دیده‌اند. این رهیافت که نظارت و ارزشیابی مشارکتی (PM & E) نام دارد، ابزاری برای یادگیری از تجربه‌ها، موفقیت‌ها و شکست‌ها و انجام بهتر کارها در آینده است. مفهوم نظارت و بازرسی مشارکتی مفهومی جدید نیست. مفهوم نظارت و ارزشیابی مشارکتی از دهه ۱۹۷۰ شکل گرفته و تاکنون اشکال مختلفی از آن مطرح شده است. نوع نظارت و بازرسی مشارکتی به مواردی چون: افرادی که در آن مشارکت دارند، سطوح مشارکت آنان و هدف دقیق از نظارت و بازرسی بستگی دارد. در گذشته تحقیقاتی پیرامون مفاهیمی چون: تحقیقات در عمل مشارکتی (participatory action research یا PAR)، یادگیری و عمل مشارکتی (participatory learning and action) شامل ارزیابی مشارکتی روستایی (Participatory Rural Appraisal یا PRA)، تحقیقات سیستم‌های کشاورزی (farming systems research یا FSR) یا تحقیقات مشارکتی کشاورزی انجام شده است (گویجت و گاونتا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ استرالا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۳). از دهه ۱۹۸۰ مفاهیم نظارت و بازرسی

1. Guijt and Gaventa

2. Estrella

مشارکتی وارد حوزه سیاست شد و سازمان‌های غیرانتفاعی و خیریه‌ای چون سازمان غذا و کشاورزی (FAO)<sup>۱</sup>، سازمان توسعه بین‌المللی آمریکا (USAID)<sup>۲</sup>، نهاد توسعه بین‌المللی سوئد (SIDA)<sup>۳</sup>، آژانس نروژ برای توسعه بین‌المللی (NORAD)<sup>۴</sup>، بانک جهانی و سازمان‌های دیگری به وجود آمدند؛ اما اهداف، روش‌ها و ابزارهایی که در نظارت و بازرسی مشارکتی در گوشه و کنار دنیا به کار گرفته شده، بسیار متفاوت است (آرمونیا و مک میلان<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). در بخش خصوصی نیز می‌توان سابقه‌ی نظارت و ارزیابی مشارکتی را به دوره‌ی مربوط به افزایش تمایل به یادگیری سازمانی و فردی نسبت داد (راینارد<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸).

عواملی که باعث تمایل به مشارکتی سازی نظارت و ارزیابی شدند عبارتند از:

۱. تمایل مدیران به «پاسخگویی مبتنی بر عملکرد» با تأکید بیشتری بر نتایج و اهداف به دست آمده که فراتر از گزارش‌دهی مالی بود.
۲. کمبود رو به رشد وجوه و بودجه که منجر به نیاز به پاسخگویی بیشتر و نمایش دادن موفقیت بود.
۳. تغییر جهت به سمت تمرکززدایی و تفویض اختیارات و مسئولیت‌های دولت مرکزی به سطوح پایین تر دولت و نیاز به اشکال جدیدی از نظارت به منظور اطمینان از شفافیت و حمایت از طرح‌های ابتکاری.
۴. ظرفیت و توانایی بیشتر سازمان‌های مردم‌نهاد در تصمیم‌گیری و اجرای فرآیند توسعه (استرالا، ۲۰۰۰: ۳).

### تعریف «نظارت و ارزیابی»

تاکنون از واژگان نظارت و ارزیابی تعاریف مختلفی شده است که جامع‌ترین آن‌ها تعریف زیر است:

«کنترل و ارزیابی فرآیندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت‌های شرکت‌های شریک‌توری تحت نظارت و کنترل قرار می‌گیرد که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد». این فرآیند بازخورد لازم را به مدیران می‌دهد تا بتوانند نتایج را ارزیابی کنند و در صورت لزوم اقدامات تصحیح‌کننده و اصلاحی را انجام دهند (جی. دیوید هانگر، توماس آل ویلن، ۲۰۰۱: ۲۶۰). با توجه

- 
1. Food And Agriculture
  2. United States Agency for International Development
  3. Swedish International Development Authority
  4. Norwegian Agency for International Development
  5. Armonia and Campilan
  6. Raynard

به این تعریف، اشکال عمده‌ای که در تعاریف نظارت و ارزیابی و به طبع در برنامه‌های اجرایی نظارت و ارزیابی سازمان‌ها وجود دارد، عدم توجه به فرآیندهاست؛ یعنی هدف اصلی در یک برنامه ارزیابی و نظارت، صرفاً نتایج جدید و مقایسه آن‌ها با نتایج قبلی است پس شاید بتوان گفت تعریفی کامل تر است که شامل نظارت بر اجرای فرآیندها هم بشود.

### تعریف مشارکت

مشارکت دارای تعاریف گوناگونی است که شاید اختلاف‌نشان بیشتر در به کارگیری الفاظ است. مشارکت از لحاظ لغوی به معنای شرکت دادن، با هم شریک شدن، سهیم کردن و سهیم شدن، انجام کار گروهی و نیز بهره‌برداری گروهی است. مشارکت را به گونه‌های متعددی تعریف کرده‌اند. قدیمی‌ترین تعریف مشارکت عبارت است از: پیوندی دو سویه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن. در تعریف دیگر مشارکت به معنی فراهم آوردن و گسترده‌تر بستر نقد مشترک برای یافتن هدف‌های مشترک است (طوسی، ۱۳۷۹، ص ۴). همچنین در تعریفی تازه از کارشناسان سازمان ملل متحد، مشارکت بدین گونه معنی شده است: دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد (همان، ص ۶). مشارکت یک پیوند دوسویه و سودمند و سازنده میان دو یا چند نفر است. مشارکت یک درگیری ذهنی - عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است: درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت.

### نظارت و ارزیابی مشارکتی

نظارت و ارزیابی مشارکتی (PM&E) تخمین تغییر از طریق فرآیندهایی است که شامل افراد و گروه‌های زیادی است که هر یک به نحوی تحت تأثیر اثرات ارزیابی قرار می‌گیرند یا آن‌ها را متأثر می‌سازند (گویجت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۱). نظارت و ارزیابی مشارکتی فرآیندی توانمندساز به حساب می‌آید؛ بدین صورت که به قشری از جامعه که در آن دخیل اند اختیار داده و به آن‌ها این حس را می‌دهد که نظرشان مهم است. همچنین باعث توسعه و رشد قابلیت‌های فردی و مهارت‌های این افراد شده و آن‌ها را در جایگاه مسئول قرار می‌دهد (گویجت و گاونتا، ۱۹۹۸).

### مراحل بازرسی و نظارت مشارکتی

اگر بخواهیم نظارت و بازرسی مشارکتی را به صورت فرآیندی متشکل از چند زیرفرایند

فرض کنیم، زیرفرآیندها یا مراحل اجرای بازرسی و نظارت مشارکتی عبارت اند از:

الف- برنامه‌ریزی و ساختن چارچوب فرآیند بازرسی و نظارت مشارکتی؛

ب- جمع‌آوری داده‌ها؛

ج- تجزیه و تحلیل داده‌ها؛

د- مستندسازی، گزارش‌دهی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات (کانسرن، ۱۹۹۶).

### الف: برنامه‌ریزی و ساختن چارچوب فرآیند بازرسی و نظارت مشارکتی

اولین گام در اجرای نظارت و بازرسی مشارکتی، مرحله‌ی برنامه‌ریزی است. از این مرحله به‌عنوان مهم‌ترین گام در فرآیند نظارت و بازرسی مشارکتی یاد می‌شود. در این مرحله مهم‌ترین کار تعیین اهداف پروژه نظارت و بازرسی مشارکتی است. در این مرحله گروه‌های ذی‌نفع مربوط باید شناسایی و انتخاب شده و همچنین سؤالات اصلی چندی باید به‌وضوح پاسخ داده شوند. این سؤالات کلیدی عبارت‌اند از:

چه اطلاعاتی، برای چه کسی و چگونه در پیاده‌سازی و اجرای برنامه یا پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد (اسکات و یلرز، ۱۹۹۷). همچنین این فاز مذاکرات چندی را بین ذی‌نفعان و با توجه به نیازمندی‌ها و اهداف گروه‌های مختلف می‌طلبد (آبوت و گویجت، ۱۹۹۷؛ آیواردف، ۱۹۹۷). شناسایی اهداف و شاخص‌های نظارت می‌تواند مشکل‌ترین بخش برنامه‌ریزی نظارت و ارزیابی مشارکتی باشد (استرلا، ۲۰۰۰:۲۸). اسکات و یلرز (۱۹۹۷:۳) بیان می‌کنند گاهی اوقات افرادی که در امر نظارت و ارزیابی مشارکتی حضور دارند، بدون این که حتی از خود پرسند چرا در این امر مشارکت می‌کنند، این موضوع را می‌پذیرند که «چون افرادی پروژه‌ای را طراحی کرده‌اند ما نیز وظیفه داریم آن را اجرا کنیم»؛ اما اگر بخواهیم نظارت و ارزیابی مشارکتی بهترین نتیجه را در پی داشته باشد باید حتماً نظرات ذی‌نفعان و مشارکت‌کنندگان را در مرحله‌ی برنامه‌ریزی فرآیند نظارت و ارزیابی مشارکتی لحاظ کنیم.

به‌منظور تعیین اهداف نظارت و ارزیابی مشارکتی باید بدانیم عاملان فرایند (actors) چه کسانی هستند و نیز کاربران نهایی (end-users) چه کسانی خواهند بود، چرا پروژه باید اجرا شود و چگونه نتایج و فرآیندها مورد استفاده قرار می‌گیرند. کاربران نهایی می‌توانند از سطوح مختلفی باشند: اعضای جامعه، کارکنان (افراد) پروژه، بازرسان افتخاری، نهادهای توسعه (آژانس‌های توسعه) و سازمان‌های تحقیقاتی، سیاست‌گذاران سطح ملی (در بخش دولتی و غیرانتفاعی) و حتی ذی‌نفعان غیرمستقیم در جامعه. آنچه باید نظارت و ارزیابی شود و نیز چگونگی استفاده

و به کارگیری فرایند، به ضرورت به این موضوع وابسته است که «چه کسی به نتایج و اطلاعات نظارت و ارزیابی مشارکتی نیاز دارد؟» و «چه کسی در فرآیند نظارت و ارزیابی مشارکتی درگیر است؟» (استرلا، ۲۰۰۰:۲۸).

گام بعدی پس از مشخص کردن اهداف و ایجاد توافق نسبی بر روی آن‌ها، تعیین شاخص‌های نظارت و ارزیابی مشارکتی است. شاخص‌ها نسبت به اهداف عینی‌تر، ملموس‌تر و مشخص‌تر هستند. این در حالی است که اهداف نمایانگر نمای وسیع‌تر و کلی‌تر از پروژه بوده و ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و دستاوردهای بلندمدت را مدنظر قرار می‌دهند (پرایا، ۱۹۹۵).

شاخص‌ها باید معتبر، مقرون به صرفه، مرتبط، قابل بررسی، ساده و برای همه افراد با معنا باشند (کانسرن، ۱۹۹۶). شاخص‌ها را با عبارت «SMART» بیان می‌کنند؛ بدین معنا که شاخص‌ها باید:

۱. واضح<sup>۱</sup>

۲. قابل اندازه‌گیری<sup>۲</sup>

۳. فعالیت محور<sup>۳</sup>

۴. واقع‌گرا<sup>۴</sup>

۵. دارای چارچوب زمانی<sup>۵</sup> باشند (آبوت و گویجت، ۱۹۹۷).

اسکات و یلرس (۱۹۹۷) معتقد است شاخص‌ها باید بی‌نهایت دقیق بوده و جمع‌آوری داده‌ها را تسهیل کنند و در فرآیند تصمیم‌گیری پروژه مفید باشند. البته آبوت و گویجت (۱۹۹۷) معتقدند تعریف شاخص‌ها تا زمانی که توسط تمامی ذی‌نفعان پیشنهاد، تطبیق، مورد مذاکره و تصویب نشده باشد بی‌فایده است. در کل، انتخاب شاخص‌ها به این بستگی دارد که چه چیزی قرار است مورد ارزیابی قرار گیرد؛ کاربران نهایی چه کسانی هستند و اطلاعات قرار است به چه شکلی استفاده شوند.

### ب: جمع‌آوری داده‌ها

به محض مشخص شدن اهداف و نیازهای اطلاعاتی، نوبت به تعیین چگونگی جمع‌آوری داده‌ها می‌رسد. امروزه روش‌ها و تکنیک‌های متنوعی برای اهداف جمع‌آوری داده‌ها و انتقال آن‌ها استفاده می‌شوند. توسعه فناوری اطلاعات و اینترنت و ابزارهای دیجیتال همراه همچون

- 
1. Specific
  2. Measurable
  3. Action-oriented
  4. Realistic
  5. Time-framed

لپ تاپ‌ها و PDA ها، موبایل و موارد این‌چنینی نه تنها به روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و انتقال آن‌ها تنوع بخشیده است، بلکه تا حد زیادی آن‌ها را تسهیل کرده است. بسیاری معتقدند انتخاب ابزار جمع‌آوری داده‌ها تا حد زیادی بستگی به زمینه‌ها و معیارهای مربوط به پروژه دارد. در مرحله جمع‌آوری داده‌ها، سؤالات کلیدی زیادی باید پاسخ داده شوند: چه ابزارهایی برای جمع‌آوری داده‌ها باید استفاده شوند؛ چه کسانی و چه هنگام باید مبادرت به جمع‌آوری داده‌ها کنند و سؤال‌های دیگری از این قبیل.

### ج: تجزیه و تحلیل داده

گام بعدی اجرای فرآیند نظارت و ارزیابی مشارکتی دربرگیرنده پردازش داده‌ها یا تجزیه و تحلیل آن‌هاست. داده‌های حاصل از مرحله جمع‌آوری باید در این فاز تجزیه و تحلیل شوند (گوسلینگ و ادواردز، ۱۹۹۵). به صورت سنتی (در نظارت و ارزیابی سنتی) تجزیه و تحلیل داده‌ها عموماً توسط افراد بیرونی و یا ذی‌نفعانی در رده‌های بالای سازمانی انجام می‌گرفت؛ اما در نگاه مشارکتی به نظارت و ارزیابی، تمامی افراد در سطوح مختلف شامل کاربران نهایی و ذی‌نفعان در امر تجزیه و تحلیل دخیل می‌شوند. در این فاز، گروه‌های ذی‌نفع در مورد انعکاس موانع و مشکلات و محدودیت‌های پیش‌رویشان و نتایج فعالیت‌هایی که انجام داده‌اند، اظهار نظر می‌کنند.

ویلرز (۱۹۹۷) معتقد است در فاز تجزیه و تحلیل داده‌ها اعمال زیر باید صورت گیرد:

- تجزیه و تحلیل میزان تناسب بین اهداف و برنامه‌ها و پروژه‌ها با نیازها و علائق ذی‌نفعان؛

- یادگیری اثرات فعالیت‌های انجام شده؛

- بازبینی فرآیندی که از طریق آن پروژه اجرا شده و نیز چگونگی اتخاذ تصمیمات.

همچنین باید در این فاز حوزه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شود؛ به خصوص این که چه چیزی، چگونه و توسط چه کسی باید تجزیه و تحلیل شود (استرلا، ۲۰۰۰: ۳۲). باید دقت داشت که چگونگی تجزیه و تحلیل داده‌ها، بستگی زیادی به تکنیک‌هایی دارد که در هنگام جمع‌آوری داده‌ها (فاز دوم) استفاده شده‌اند؛ به عنوان مثال اگر از روش‌های دیجیتال برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده باشد، تجزیه و تحلیل داده‌ها نه تنها سریع‌تر صورت می‌گیرد، بلکه دست‌اندرکاران در انتخاب نوع نرم‌افزارهای تجزیه و تحلیل تا حدی مختار خواهند بود.

### د: مستندسازی، گزارش‌دهی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات

آخرین فاز اجرای فرایند نظارت و ارزیابی مشارکتی شامل مستندسازی، گزارش‌دهی و به اشتراک‌گذاری اطلاعاتی می‌شود که فازهای قبلی ایجاد کرده‌اند. گاهی اوقات چنین پیشنهاد

می‌شود که رکوردهای اطلاعاتی در مورد پروژه از آغاز تا انجام آن، از همان مراحل اولیه اجرای پروژه نگهداری شود تا دیدی جامع و کل‌نگر نسبت به چرخه‌ی زندگی پروژه به دست دهد. منابع مختلفی به پیشنهاد راه‌های مستندسازی، گزارش‌دهی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در پروژه‌های نظارت و ارزیابی پرداخته‌اند (اسکارت و ویلرز، ۱۹۹۷).

از ویژگی‌های این فاز می‌توان به این موارد اشاره کرد: وضوح اطلاعاتی، سادگی، ایجاز، استفاده از ابزارهای بصری (نمودارها، شکل‌ها و ...)، به‌هنگام بودن و قابلیت دسترسی (استرلا، ۲۰۰۰:۳۲).

در این فاز مسایل مهمی باید مدنظر قرار گیرد. به‌خصوص مسایل مربوط به مالکیت اطلاعات و داده‌ها و نحوه‌ی استفاده از آن‌ها. روین (۱۹۹۵: ۵۵-۵۴) معتقد است هنگامی که گروه‌های مختلف با سلايق و نیازهای متفاوت درگیر مسأله‌ای چون نظارت و بازرسی مشارکتی می‌شوند، لازم است از ابتدا قوانین مشخصی در مورد نحوه‌ی استفاده از اطلاعات و مسایل مربوط به مالکیت آن وضع شود. همچنین باید در مورد نحوه‌ی انتشار اطلاعات و یافته‌ها تصمیماتی اتخاذ شود. بیشتر مواقع از فرمت‌های رسمی برای انتشار اطلاعات استفاده می‌شود. این روش برای افراد محلی شاید مناسب نباشد پس لازم است از روش‌های انتشار غیررسمی تری همچون استفاده از زبان محلی افراد برای گزارش‌دهی یا استفاده از تکنیک‌های تصویری و بصری برای این منظور استفاده کرد (کانسرن، ۱۹۹۷).

### عوامل کلیدی موفقیت نظارت و بازرسی مشارکتی

عوامل کلیدی موفقیت یا CSFs<sup>۱</sup> شرایط، ویژگی‌ها و متغیرهایی هستند که تأثیری چشمگیر و مستقیم بر اثربخشی و بهره‌وری یک سازمان، برنامه یا پروژه دارند<sup>۲</sup>. در صورت عدم وجود عوامل کلیدی موفقیت، عموماً پروژه‌ها شکست نمی‌خورند؛ اما اثربخشی و بهره‌وری آن‌ها به شدت پایین می‌آید. در ادامه عوامل کلیدی موفقیت مطرح شده در ادبیات تحقیق معرفی می‌شوند.

### عوامل کلیدی موفقیت نظارت و بازرسی مشارکتی از منظر برنامه غذایی جهان (WFP<sup>۳</sup>):

۱. مهارت‌های خوب در تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات؛

۲. مهارت در مذاکره نزد بازرسان افتخاری؛

۳. بلوغ در قضاوت نزد بازرسان افتخاری؛

۴. ابتکار و خلاقیت زیاد نزد بازرسان افتخاری؛

1. Critical Success Factors

2. <http://www.businessdictionary.com/definition/critical-success-factors-CSF.html>

3. World Food Programme (WFP/010/2012)

۵. مهارت‌های ارتباطات کلامی و مهارت در نامه‌نگاری و گزارش‌نویسی؛
  ۶. توانایی کار گروهی نزد بازرسان افتخاری و توانایی بنا نهادن ارتباطات کاری بین افرادی با زمینه‌های (شغلی، تخصصی، فرهنگی) مختلف؛
  ۷. انعطاف‌پذیری در پذیرش مأموریت‌هایی خارج از شرح شغلی معمولی؛
  ۸. توانایی در ارتباط برقرار کردن با همکاران در پروژه یا سازمان و افراد خارج از سازمان (همچون: سازمان بازرسی و دیگر سازمان‌های مردم‌نهاد)؛
  ۹. توانایی فرد در ایجاد اولویت‌های کاری، برنامه‌ریزی، هماهنگ‌کردن و نظارت بر کارهای خود و کارهای زیر نظر سرپرست.
- عوامل کلیدی موفقیت نظارت و بازرسی مشارکتی از منظر گویجت (گویجت، ۱۹۹۹: ۱۶):**
۱. پذیرش ارزیابی توسط مشارکت‌کنندگان در نظارت و بازرسی (سازمان‌های مردم‌نهاد) به‌عنوان یک نیاز درونی و مسئولیت‌پذیر بودن در قبال آن؛
  ۲. یادگیری تجربی ارزش‌ها به همراه درس گرفتن مشارکت‌کنندگان از خطاها و اشتباهات (سازمان‌های مردم‌نهاد)؛
  ۳. درک نیاز برای شراکت بین بخش‌های مختلف، به‌خصوص پذیرا بودن مشارکت‌کنندگان در ورود به شاخه‌های دانش اجتماعی؛
  ۴. کار کردن مشارکت‌کنندگان در نهادهای نامتمرکز؛
  ۵. استقبال مشارکت‌کنندگان از استفاده از شاخص‌های (سنجش) کیفی؛
  ۶. مشارکت‌کنندگان آژانس‌های سرمایه‌گذاری مالی مشتاق را در این امر وارد کرده و «قهرمانان پروژه» را در مکان و سطح درستی قرار دهند؛
  ۷. سازمان‌های مشارکت‌کننده (سازمان‌های مردم‌نهاد) از افرادی با مهارت‌های مدیریت تعارض بهره‌برند؛
  ۸. سازمان‌های مشارکت‌کننده (سازمان‌های مردم‌نهاد) مشارکت را به‌عنوان فرآیندی دموکراتیک ببینند و درک کنند؛
  ۹. سازمان‌های مشارکت‌کننده (سازمان‌های مردم‌نهاد) افراد بانفوذ و سطح بالای مدیریتی را در امر پروژه نظارت و بازرسی مشارکتی دخیل کنند؛
  ۱۰. درک صحیح جامعه هدف مورد ارزیابی سازمان‌های مشارکت‌کننده؛ بدین جهت که افراد کلیدی نادیده گرفته نشوند؛

۱۱. ایجاد درک از پروژه نظارت و بازرسی مشارکتی نزد جامعه هدف توسط سازمان مشارکت کننده؛
  ۱۲. سازمان‌های مشارکت کننده بتوانند در فضای باز و درون چارچوب‌های حمایت کننده در پروژه نظارت و بازرسی مشارکت کنند (نه در فضایی بدون حمایت و سرکوبگر)؛
  ۱۳. بهره‌گیری سازمان‌های مشارکت کننده از نیروهای انسانی (اعضای وابسته به سازمان‌های مردم‌نهاد) مورد اعتماد؛
  ۱۴. دسترسی سازمان‌های مشارکت کننده در نظارت و بازرسی به افرادی با مهارت بالا و روش‌های انجام کار؛
  ۱۵. بهره‌گیری سازمان‌های مشارکت کننده از یک هماهنگ‌کننده محلی یا دیگر افراد/ سازمان‌های رابط در امر نظارت و بازرسی مشارکتی؛
  ۱۶. سازمان‌های مشارکت کننده (سازمان‌های مردم‌نهاد) باید زمان کافی جهت توسعه فرآیند نظارت و بازرسی مشارکتی را در اختیار داشته باشند؛
  ۱۷. سازمان‌های مشارکت کننده باید دادن بازخورد و استفاده صحیح از یافته‌های پروژه نظارت و بازرسی مشارکتی را تضمین کنند.
- عوامل اصلی موفقیت پروژه‌های نظارت و بازرسی مشارکتی از منظر ون گرون و ندانوسکی (مطالعه موردی مقدونیه) (ون گرون و ندانوسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۷-۸):**
۱. حس مالکیت قوی در مشارکت کنندگان محلی نسبت به پروژه نظارت و بازرسی مشارکتی؛
  ۲. مشارکت بر اساس اهداف و چشم‌اندازهای مشترک ذی‌نفعان مختلف صورت گیرد؛
  ۳. ذی‌نفعان محلی در پروژه نظارت و بازرسی مشارکتی حضوری فعال داشته باشند؛
  ۴. مشارکت در امر نظارت و بازرسی با حضور هر سه بخش (دولتی، خصوصی و مردم‌نهاد) صورت گیرد؛
  ۵. منابع و قدرت (اختیارات) به صورت مساوی در بین سازمان‌های مشارکت کننده تقسیم شده باشد؛
  ۶. ارتباطات بین بازرسان افتخاری به صورتی صادقانه، باز و باقاعده صورت پذیرد؛
  ۷. حمایت مدیریت عالی سازمان؛
  ۸. توانایی دستیابی به منابع خارج سازمانی توسط بازرسان افتخاری؛
  ۹. اطلاعات تولیدشده توسط ابزارهای کمی و کیفی به هم مربوط و مناسب باشند؛

۱۱. بتوان نظرات ذی‌نفعان مختلف را در هم ادغام و یکپارچه کرد؛
۱۲. ابزارهای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات ساده و سریع باشند؛
۱۳. ابزارهای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات کمتر نیازمند بودجه اضافی باشند؛
۱۴. ابزارهای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات بتوانند بر اساس گذشت زمان و تغییرات، اطلاعات به‌هنگامی در اختیار بگذارند؛
۱۵. ابزارهای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها قابلیت استفاده در تحلیل‌های مقایسه‌ای را داشته باشند.

عوامل اصلی موفقیت پروژه‌های نظارت و بازرسی مشارکتی از منظر ویکتوریا (مطالعه موردی CBDMit) (ویکتوریا، ۲۰۰۵: ۲۸۸):

۱. بهره‌گیری از بهترین روش‌های اجرای پروژه‌ها؛
۲. بهره‌برداری از ساختارها، مکانیزم‌ها و رهبران رسمی و غیررسمی سازمان‌های سنتی؛
۳. ظرفیت‌سازی در جوامع هدف و بازرسان افتخاری؛
۴. آگاه‌سازی جوامع هدف و محلی و تبدیل کردن بازرسی مشارکتی به ارزش و فرهنگ بین آنان؛
۵. مشارکت تمامی ذی‌نفعان (افراد محلی، سازمان‌های مردم‌نهاد، سازمان‌های دولتی مرتبط، رهبران جوامع، سازمان‌های خیریه و...) با نقش‌های به‌خوبی تعریف شده و مکمل در نظارت و بازرسی مشارکتی.

### نتیجه‌گیری:

با گذشت زمان و ورود به قرن جدید میلادی از یک سو با توسعه روزافزون حیطه‌ی فعالیت سازمان‌ها و دستگاه‌های حکومتی و وابستگی هر چه بیشتر زندگی مردم به این سازمان‌ها مواجهیم و از سوی دیگر شاهد روش‌ها و شیوه‌های جدیدتر و تخصصی‌تر تخلفات و سوءاستفاده از منابع و امکانات ملی توسط برخی کارگزاران حکومتی هستیم. نکات مورد اشاره که تنها بخش کوچکی از واقعیت‌های موجود جامعه ماست، بار مسئولیت مهم‌ترین نهاد بازرسی کشور یعنی سازمان بازرسی را در اعمال هر چه دقیق‌تر و وظایفش به گونه‌ای سنگین کرده است که انجام آن با شیوه‌های گذشته و تشکیلات موجود به‌تنهایی، بسیار دشوار است؛ علاوه بر این الزامات ناشی از قانون اساسی و تأکیدات مراجع عالی تصمیم‌گیری و سیاستگذاری کشور مبنی بر قانون‌مداری، رعایت

1. Victoria

2. Best Practices

حقوق شهروندان و ضرورت نظارت مستمر و دقیق بر فعالیت دستگاه‌های حکومتی می‌طلبد که سازمان بازرسی به‌طور جد در سطح کشور طرحی نو دراندازد و با بهره‌گیری از منابع غنی مبانی نظری مدیریت، به رویکردهای نوینی در انجام وظایف رو به گسترش خود در شرایط پویای کنونی روی آورد.

انجام وظیفه‌ی خطیر نظارت و بازرسی نیازمند دسترسی به مقادیر زیادی داده‌های خام است که بتوان از صحت و دقت آن‌ها اطمینان داشت. دسترسی به این حجم وسیع داده‌ها نه تنها نیازمند نیروی انسانی زیادی است بلکه به امکانات و تسهیلات قابل توجهی نیز نیازمند است. همچنین هزینه‌های انجام نظارت و بازرسی می‌تواند بسیار بالاتر از تصور باشد. از آنجایی که منابع مالی، انسانی و پشتیبانی سازمان بازرسی نمی‌تواند جوابگوی این وظیفه باشد، ضروری است که برای تقویت و گسترش حیطه‌های نظارت و بازرسی، به دنبال منابعی پایدار و غنی چه از جنبه‌ی انسانی و چه از سایر جنبه‌های مالی و پشتیبانی باشد. افراد ذی‌نفع و کارکنان هر پروژه می‌توانند به‌عنوان یار و همکار سازمان بازرسی با در اختیار قرار دادن منابع خود به این سازمان نویدبخش آینده‌ای روشن در خصوص نظارت و بازرسی مشارکتی و نیز توسعه‌ی ظرفیت‌ها و اعتمادسازی در این خصوص باشند.

در بند «الف» از ماده ۱۱ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور و ماده ۶۵ آیین‌نامه اجرایی این قانون آمده است که سازمان بازرسی کل کشور در راستای گسترش و اشاعه فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر و ایجاد زمینه تقویت مشارکت مردمی در امر نظارت همگانی و پیشگیری از تخلف و جرم و همچنین تلاش در ارتقای سلامت نظام اداری، مقابله با فساد و توسعه فرهنگ قانون‌مداری و بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی، تخصصی و اطلاعاتی مجموعه‌ها و نهادهای خارج از سازمان، می‌تواند از ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد و تشکلهای غیردولتی و افراد واجد شرایط، در حدود اختیارات قانونی برای پیشبرد اهداف سازمانی خود بهره‌بگیرد. سازمان بازرسی کل کشور استفاده از ظرفیت رسانه‌ای کشور، راه‌اندازی شبکه اجتماعی گسترده با عنوان بازرسان افتخاری و همچنین اهتمام به همکاری و تعامل با سازمان‌های مدنی و مردم‌نهاد را در اولویت‌های کاری خود قرار داده است.

گرچه در این چند ساله اخیر سازمان بازرسی کل کشور شاهد تحولات ساختاری و اصلاحی در ابعاد سیاست‌گذاران، نظارتی و مشارکتی بوده اما با توجه به شرایط روز جهانی و بین‌المللی و نقش بی‌بدیل سازمان‌های مردم‌نهاد و غیرحکومتی در توسعه و پیشرفت کشورها، اقدام سازمان

بازرسی در تحقق سیاست بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مردمی و مدنی چون رسانه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد، امری پسندیده و قابل تقدیر است.

سازمان بازرسی کل کشور به‌عنوان بخشی از حاکمیت نظام جمهوری اسلامی به سازمان‌های مدنی و تشکل‌های غیرحکومتی از یک‌سو و ضرورت حضور و مشارکت همگانی در همکاری و تعامل با دولت و دستگاه‌های متولی امر اجرا و نظارت از سویی دیگر، می‌تواند فرصتی گران‌بها برای هر دو مجموعه با هدف تقویت رویکرد توسعه و اعتلای جامعه ایرانی و اسلامی باشد.

به علت بروز برخی مشکلات در عرصه‌های مختلف توسعه و خدمات‌رسانی به اقشار جامعه از سوی دولت‌ها و دستگاه‌های اجرایی و احتمال افزایش سطح نارضایتی عمومی لازم است تا برای جبران بخشی از نارضایتی‌های عارض شده بر جامعه سیاسی و اجتماعی حاضر، زمینه را بیش از گذشته برای تحقق توسعه و تقویت مشارکت‌ها فراهم کرد که در این میان نقش سازنده و محوری سازمان بازرسی در کشور می‌تواند با استفاده از ظرفیت‌های قانونی و ساختاری آن همچون پشتوانه‌ای محکم، قانونی و تعادل‌بخش، نقشی اثرگذار و بسترساز حضور و مشارکت فراگیر همه نهادهای مدنی و سازمان‌های غیرحکومتی شود. استفاده از افراد ذی‌نفع و کارکنان پروژه از جمله رویکردهای جدیدی است که قطعاً با بهره‌گیری صحیح از آن‌ها می‌توان به انجام مأموریت سازمان بازرسی کمک مؤثری کرد. اجرای این پروژه می‌تواند کمک قابل توجهی به این مهم داشته باشد.

## منابع

۱. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۹)، مدیریت و مشارکت کارکنان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. هانگر، جی دیوید و دیگران، ۱۳۸۴، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
3. Abbot, J. & Guijt, I. (1997). Changing Views on change: A Working paper on Participatory Monitoring of the Environment. Working paper, International Institute for Environment and Development.
4. Armonia, R.C. and Campilan, D.M. (1997). Participatory Monitoring and Evaluation: The Asian Experience, UPWARD, Los Baños, Laguna,

the Philippines, 2429- November.

5. Den Dekker, G. (2001). *The Law of Arms Control: International Supervision and Enforcement*, Martinus Nijhoff Publishers.

6. Estrella, M. et al. (2000). *Learning from change: issues and experiences in participatory monitoring and evaluation*. In: Estrella, M. et al. (Eds.), UK: IDRC Books publishing.

7. Guijt, I. (1999) *Participatory monitoring and evaluation for natural resource management and research. Socio-economic Methodologies for Natural Resources Research*. Chatham, UK: Natural Resources Institute.

8. Guijt, I and Gaventa, J. (1998). *Participatory Monitoring and Evaluation: Learning From Change*. IDS Policy Briefing Issue 12, Brighton, IDS. Available: [http://www.smallstock.info/reference/IDS/policy\\_brief\\_12.pdf](http://www.smallstock.info/reference/IDS/policy_brief_12.pdf).

9. Lawrence, Anna with Miguel Eid and Osvaldo Montenegro (1997) *Learning about Participation: Developing a Process for Soil and Water Conservation in Bolivia*, AERDD Working Paper 9710/, University of Reading.

10. Raynard, P. (1998). «Coming Together. A Review of Contemporary Approaches to Social Accounting, Auditing and Reporting in Non-profit Organisations», *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1471–1479.

11. Parachini, L. & Mott, A. (1997). «Strengthening Community Voices in Policy Reform: Community-Based Monitoring, Learning and Action Strategies for an Era of Development and Change», A Special Report for the Annie E. Case Foundation(draft).

12. Rubin, F. (1995). *A Basic Guide to Evaluation for Development Workers*, Oxford: Oxfam.

13. Scott-Villiers, P. (1997). «Consultative Skills for Project Monitoring and Evaluation, Course Program», Course Program, Project Officer and

#### Counterpart Workshop Part 1.

14. Van Gerwen, I.F. & Nedanoski, L. (2005). Monitoring and evaluation of multi-stakeholderco-operation and partnerships in local economicdevelopment, International conference“reforming the business environment”, Cairo, December 2, Available: [bec.itcilo.org/past\\_conf/Cairo2005/follow\\_up\\_report.pdf](http://bec.itcilo.org/past_conf/Cairo2005/follow_up_report.pdf).

15. Victoria, L. P. (2005). Community based approaches to disaster mitigation. In World Conference on Disaster Reduction. Hyogo, Japan: United Nations International Strategy for Disaster Reduction