

## مقدمه :

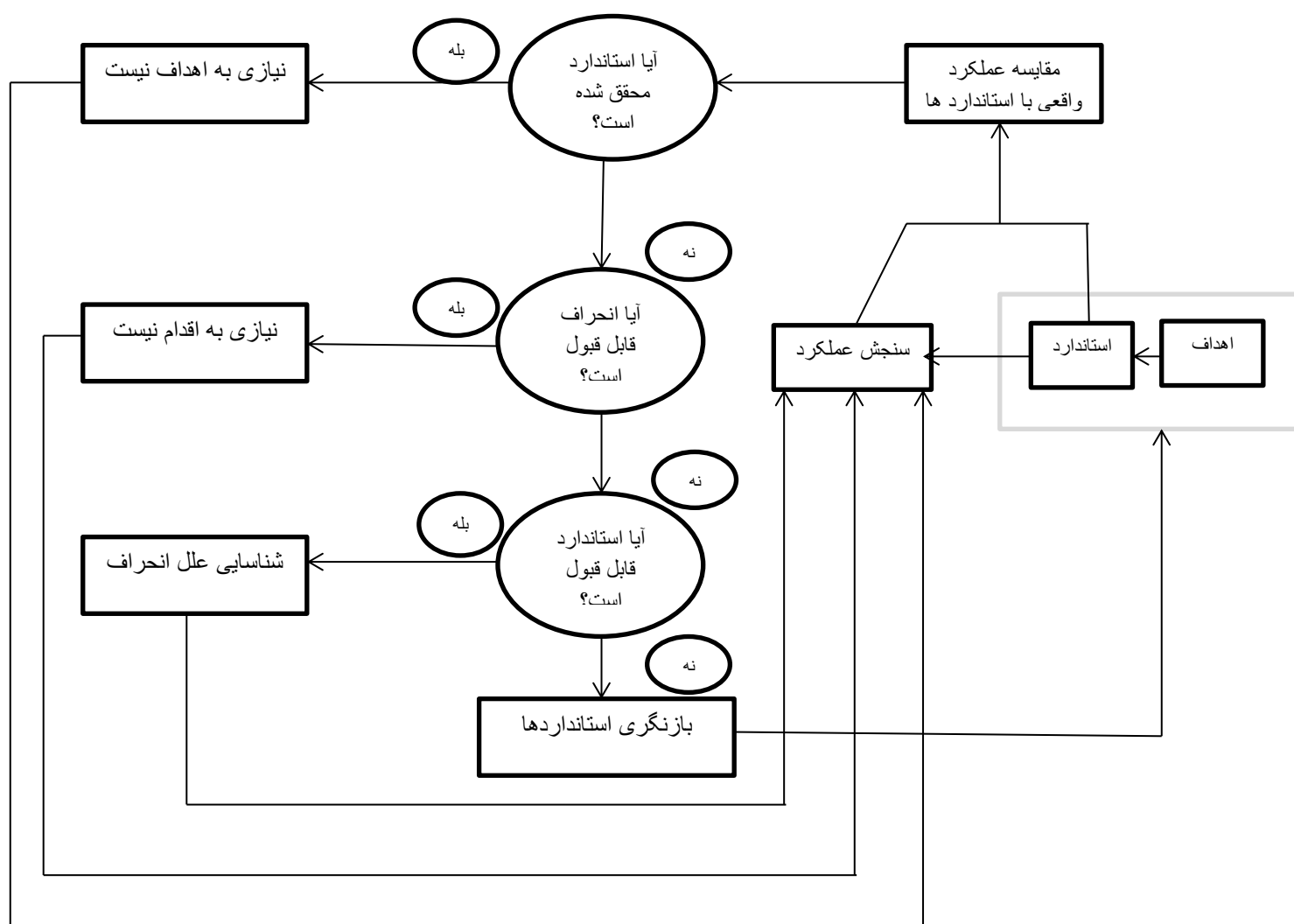
کنترل و نظارت یکی دیگر از وظایف مهم مدیریت است که تکمیل کننده فرآیند مدیریت می باشد برنامه ریزی و کنترل دو وظیفه مهم مدیریتی هستند که مکمل یکدیگرند به گونه ای اگر بهترین برنامه ریزی ها صورت بگیرد ، ولی نظارتی بر آن نباشد دستیابی به اهداف با مخاطره مواجه خواهد شد.

## فرآیند کنترل و نظارت :

وظیفه کنترل شامل مکانیزم های کنترلی است که از اجرای واقعی برنامه استراتژیک بازخورد بدهد، به گونه ای که در هر مرحله بتواند مورد تحقیق و ارزیابی قرار گیرد . کنترل های سازمانی میتواند در قالب اشکال مختلفی صورت پذیرند که مهم ترین آنها عبارتند از :

۱. سیستم کنترلی میتواند بر روی سنجش ورودی ها خروجی ها فرآیند ها با رفتار کارکنان و مدیران متمرکز باشد
۲. کنترل با نتایج کلی اقدامات ویژه مرتبط باشد
۳. کنترل باید با ارزیابی عملکرد کلی سازمان یا بخش های مهمی از آن مرتبط باشد

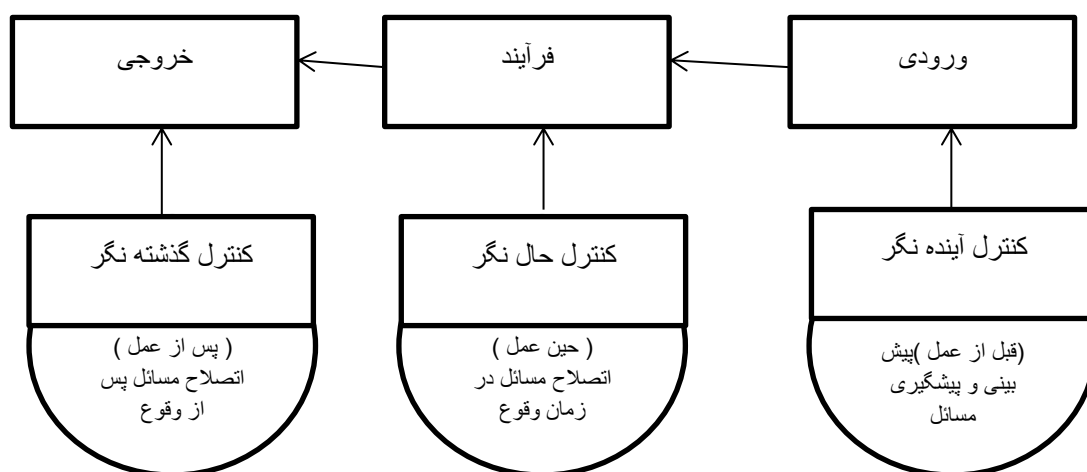
کنترل ها می توانند با سنجش عملکرد روز مره فعالیت های عملیاتی سازمان مرتبط باشند .



به طور کلی فرایند کنترل در سه مقطع عملیات سازمانی قابل اعمال است

۱. کنترل قبل از عمل
۲. کنترل حین عمل
۳. کنترل پس از عمل

کنترل قبل از عمل به منظور کنترل ورودی ها یا داده های سیستم مورد استفاده قرار می گیرد تا اطمینان حاصل شود که شرایط برای اجرای عملیات آماده است کنترل حین عمل ، فرآیند عملیات در زمان اجرا مورد ارزیابی قرار می دهد تا قبل از اینکه عملیات یا خدمات ارائه شود نواقص احتمالی آن بر طرف گردد کنترل پس از عمل نیز خروجی های سیستم را ارزیابی کرده و با ارائه بازخورد به سیستم از تکرار انحرافات و نواقص در آینده جلوگیری می نماید .



مطلوبترین نوع کنترل ، کنترل آینده نگر یا پیش خوان است و متداولترین آنها کنترل گذشته نگر یا بازخوردی می باشد . مشهور ترین شکل کنترل حین عمل ، سرپرستی مستقیم است که اصطلاحاً به آن مدیریت بر مبنای سرکشی میگویند . مدیریت بر مبنای سرکشی یا پرسه زنی به اطراف یکی از روشهای موثر برای مدیریت شایعات و اطلاعات غلط است که بر اساس آن مدیران بدون اطلاع قبلی در محیط کار حاضر میشود . و بدون تکلیف با کارکنان به گفت و گو می پردازد این روش باعث بهبود سطح اعتماد بین کارکنان و مدیریت شده و کانالهای ارتباطی جدیدی را باز می کند .

## • کنترل بر اساس کارکرد آن

**الف. کنترل های پیش گیرنده :** به منظور کاهش خطا ها و در نتیجه به حداقل رساندن نیاز به اقدام های اصلاحی ، به کار گرفته می شوند . تدوین قوانین و مقررات ، تعیین استانداردها و ... عمدتاً با اهدافی پیش گیرنده صورت می گیرد این کنترل ها رفتارهای کارکنان را محدود می سازد .

**ب. کنترل اصلاح کننده :** این کنترل ها برای تغییر رفتار ها و عملکرد های نادرست به کار می روند . با استفاده از سیستم کنترل اصلاح کننده امکان تشخیص میزان انحراف از استانداردهای از پیش تعیین شده و اصلاح انحرافات فراهم می گردد . این سیستم با استفاده از سازو کار بازخورد و از طریق واکنش در برابر رخدادهایی که در حین عمل بروز می کنند انجام وظیفه می کند

**ج. کنترل بلی / خیر یا کنترل رفتن یا نرفتن :** فرآیندی است که بدان وسیله جنبه های خاصی از اقداماتی که باید تصویب شوند یا شرایط خاصی که پیش از ادامه کار باید تأیید گردد ، مشخص خواهد شد . در حال حاضر تعداد زیادی از سازمانها مثل تویوتا ، فورد و هیولت پاکارد به کارگران خط تولید ، مدیران و سرپرستان اختیار می دهند تا تولیدات را کنترل کنند ( این اختیار به آنها تفویض می گردد ) . گونه دیگری از کنترل بلی / خیر در بانکها صورت می گیرد ، جایی که یک مسئول دایره دریافت و پرداخت و یا مقام دیگری در بانک باید برداشت مبلغ زیادی پول از یک حساب خاص را تأیید کند . در واقع کنترل بلی / خیر یک کنترل غربالی است ( آزمون غربالی ) که در فرآیند تبدیل انجام میشود . در این آزمون ، وضعیت عملیات در پاسخ به سوال هایی که جواب احتمالی آنها بله یا خیر است و حالت غربال کننده دارند ، ارزیابی می شود .

## سیستم های کنترل / مدیریت بحران

سیستم های کنترل باید با توجه به واقعیت های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژی موجود طراحی شوند این سیستم ها باید سازمان را قادر سازند تا در صورت مواجهه با هرگونه تحدیدی در زمینه های متنوع فوق از عهده تشخیص به موقع مشکل و ارائه واکنش سریع برای رفع آن برآید . بر این اساس چهار نوع سیستم عبارتند از :

- سیستم کنترل تشخیصی : که مدیران را قادر می سازد تا وضعیت بخش های متلف سازمان را از حیث عملکرد و سلامت کنترل کنند . یکی از اهداف عمده به کارگیری این سیستم ها حذف بار هدایت مستمر از دوش مدیران است .
- سیستم های کنترل ارزشی : سازمان ها با استفاده از این سیستم کنترل در صدد هستند تا با تبیین دقیق ارزش ها و رهنمود های مدیران عالی زمینه پذیرش مشتاقانه کارکنان را فراهم آورد .
- سیستم های کنترل : این سیستم ها از یک مفهوم ساده و در عین حال عمیق استفاده می کنند . با این مضمون که اگر می خواهید کارکنانی خلاق و کار آفرین داشته باشید به جای تعیین کارهایی که باید انجام دهند، به آنها بگوئید چه کارهایی را نباید انجام دهند . برخلاف سیستم های کنترل تشخیصی که نتایج عملکرد را مورد ارزیابی قرار می دهند و سیستم های کنترل ارزشی که ارزش های اساسی سازمان را به کارکنان ارائه می کنند ، سیستم های کنترل تهدیدی با استفاده از عبارت های نهی کننده حداقل استاندارد های قابل قبول را معین می کنند .

- سیستم کنترلی تعاملی : این سیستم کنترل همانند سیستم های رسمی کسب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرند تا به طور منظم آنها را در جریان تصمیمات کارکنان و عدم اطمینان های استراتژیک قرار دهند .

•

درمجموع فرآیند کنترل و نظارت در سازمان در قالب چهار مرحله مورد بررسی قرار میگیرد

### مرحله اول : تعیین و تدوین استانداردها

از آن جا که بر نامه ها به عنوان معیار ها و ملاک های پیش روی مدیران برای تدابیر کنترلی محسوب می شوند در اولین گام منطقی فرآیند کنترل باید اقدام به تدوین برنامه ها و استاندارد ها نمود با توجه به تنوع برنامه ها از نظر محتوا و پیچیدگی عدم توانایی مدیران در پیش بینی آینده تدوین استاندارد ملی ویژه از اهمیت زیادی برخوردار گردیده است . در یک بیان ساده استاندارد ها را می توان معیارهای عملکرد نامید.

۱. استاندارد های فیزیکی

۲. استانداردهای هزینه

۳. استانداردهای سرمایه

۴. استانداردهای درآمد

۵. استانداردهای برنامه بودجه ای

۶. استانداردهای غیر ملموس

### مرحله دوم : سنجش عملکرد واقعی سازمان

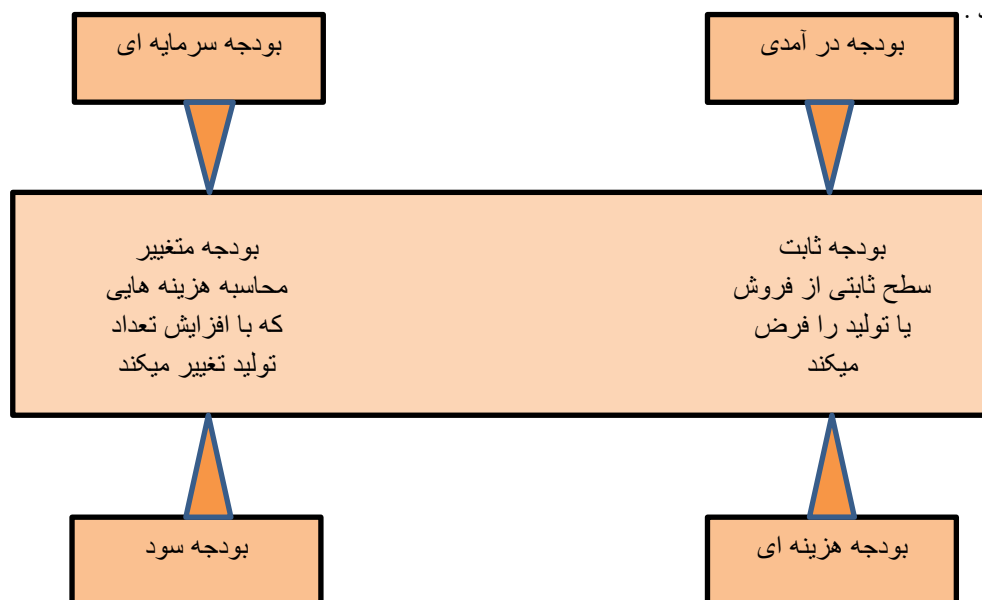
منابع اطلاعاتی برای سنجش عملکرد عبارتند از : مشاهدات شخصی ، گزارشات آماری ، گزارش های تفاهمی و گزارشات مکتوب . بهبود در عملکرد فردی گروهی یا سازمانی رخ نمی دهد مگر آنکه راهی برای ارزیابی و سنجش عملکرد وجود داشته باشد معیارهای عملکرد در سطح سازمانی یا واحد سازمانی به دنبال برقراری پیوند بین تصمیمات و اهداف سازمانی است . این نقل قول مشهور که « قبل از اینکه شما بتوانید چیزی را بهبود بخشید به هر طریقی که امکان پذیر است موضوعات را سنجش و کمیت پذیر سازیم .»

ارزیابی عملکرد سازمانی از طریق معیارهای مالی

هدف	نسبت	فرمول محاسبه	تعریف مفهومی
نقدینگی	نسبت جاری	$\frac{\text{دارایی های جاری}}{\text{بدهی های جاری}}$	توانایی سازمانها برای پاسخگویی به تعهدات کوتاه مدت را ارزیابی می کند .
	نسبت آنی	$\frac{\text{دارایی های آنی}}{\text{بدهی های جاری}}$	دارایی های جاری که به سرعت قابل تبدیل به پول نقد است
اهرمی	بدهی به داراییها	$\frac{\text{بدهی کلی}}{\text{دارایی های کل}}$	نسبت بالاتر بیانگر این است که سازمان برای تامین منابع ناگزیر از استفاده تسهیل بیشتر است یا اهرم مالی به کار گرفته است
	توان باز پرداخت بهره	$\frac{\text{سود قبل از بهره مالیات}}{\text{بهره سالانه}}$	میزان زمانی که سازمان قادر به پرداخت حقوق صاحبان سهام است.
فعالیت	گردش داراییها	$\frac{\text{فروش}}{\text{مجموع داراییها}}$	نسبت بالاتر به معنای آن است که موجودی داراییها کار آمد تر مورد استفاده قرار گیرد
	گردش داراییهای ثابت	$\frac{\text{فروش}}{\text{داراییهای کل}}$	دارایی های کمتری برای دستیابی به سطح فروش تعیین شده مورد استفاده قرار گرفته و مدیریت از کل داراییها ی سازمان کاراتر استفاده نموده است .
سود آوری	حاشیه سود به فروش	$\frac{\text{سود خالص پس از کسر مالیات}}{\text{فروش کل}}$	سود آوری که به وسیله شرکت ایجاد شده است را مورد شناسایی قرار میدهد.
	بازگشت سرمایه	$\frac{\text{سود خالص پس از کسر مالیات}}{\text{دارایی های کل}}$	کارآیی داراییها برای ایجاد سود را مورد سنجش قرار می دهد .

در این جدول برخی نسبت های مالی رایج به صورت خلاصه ارائه شده است

بودجه عبارت است از برنامه ای که منابع را به فعالیت های خاص تخصیص می دهد زمانی که بودجه سازمان تنظیم می شود در ابزار برنامه ریزی ظاهر می شود چرا که بر اساس آن مشخص می شود که چه فعالیت های کاری هستند و چه میزان منابع باید به این فعالیت ها تخصیص یابد علاوه بر نقش برنامه ریزی بودجه ها به عنوان ابزار کنترل مورد استفاده قرار میگیرند ؛ زیرا که آنها استانداردهای کمی را برای مدیران فراهم می سازند تا نحوه مصرف منابع را مورد ارزیابی و مقایسه قرار دهند .



بودجه سرمایه ای ، سرمایه در دسترس و میزان سرمایه مورد نیاز پیش بینی می شود بودجه هزینه ای برای ضمن فهرست نمودن فعالیت های مهم میزان تخصیص مالی به هر کدام از فعالیت ها را مشخص میکند در بودجه درآمدی فروش محصولات و خدمات سازمان در آینده پیش بینی می گردد و بودجه سود نیز بودجه های درآمدی و هزینه ای واحد ها را با یکدیگر ترکیب می کند تا میزان سود آوری هر واحد را با یکدیگر ترکیب می کند تا میزان سود آوری هر واحد را مشخص نماید

### مرحله سوم : مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد ها

مرحله مقایسه انحراف بین عملکرد واقعی و استاندارد ها را مشخص می سازد از آنجا که میزانی انحرافات در عملکرد را می توان در تمامی فعالیت های سازمانی انتظار داشت لذا ضروری است که طیف قابل قبول انحرافات مشخص گردد .

شناسایی و تعیین نقاط حیاتی سیستمی که باید مورد پایش قرار گیرد یا اطلاعاتی در خصوص آن جمع آوری شود که اصطلاحاً « نقاط کنترل استراتژیک » نامیده می شود . بسیار حایز اهمیت است .

انحرافات مهم ترین و مفید ترین روش انتخاب نقاط کنترل استراتژیک متمرکز بر مهم ترین عناصر سازمانی است که معمولاً شامل درصد کوچکی از فعالیت ها ، رخداد ها افراد یا موضوعی است که مدیران با آن مواجه می شوند.

#### مرحله چهارم : اصلاح انحرافات

اصلاح انحرافات مرحله ای است که می تواند به عنوان بخشی از سیستم کلی مدیریت در نظر گرفته شود که با سایر وظایف و کارکردهای مدیریت مرتبط است . مدیران می توانند با استفاده از ترسیم مجدد برنامه هایشان یا تعدیل اهدافشان به اصلاح انحرافات بپردازند که این نوع اقدامات را « اصل دگرگون سازی مسیر یابی » می نامند .

علاوه بر این مدیران می توانند از طریق کارکرد سازماندهی و با استفاده از تکلیف دهی مجدد یا شفاف سازی وظایف ، اقدام به اصلاح انحرافات نمایند .

«هیکس» و «گولت» ویژگی های سیستم کنترلی اثر بخش را در قالب مواردی مطرح می کنند که با توجه به برخی تعدیلات صورت گرفته این ویژگی ها بیان می گردند.

۱. سیستم کنترلی باید پر معنی و باید به وسیله کسانی که در گیر عملیات هستند به خوبی درک شود
۲. کنترل ها باید با ساختار سازمان سازگار باشد و با مرکز تصمیم گیری که مسئول عملکرد هستند مرتبط باشد
۳. یک سیستم کنترلی اثر بخش باید انحرافات صورت گرفته از استانداردهای مطلوب عملکرد را در سریع ترین زمان ممکن گزارش دهد.
۴. سیستم کنترلی باید توجه بر فعالیت های حیاتی که برای موفقیت سازمان حایز اهمیت هستند را سرلوحه اقدامات خود قرار دهد .
۵. یک سیستم کنترلی برای اثر بخش بودن باید منعطف باشد
۶. سیستم کنترلی باید با هدف فعالیتی که به آن مرتبط است سازگاری داشته باشد
۷. سیستم کنترلی باید خودش را به طور مستمر مورد بازنگری قرار دهد تا اطمینان حاصل شود که در راستای نتایجی که ایجاد می کند مناسب و اثر بخش است .

### یکی از المان‌های مهم سیستم‌های کنترل، شاخص‌ها هستند

مدیری که می‌گوید: «ما همواره به سرمایه‌های انسانی خود توجه داشته‌ایم»، صرفاً در حال بیان یک جمله‌ی زیبایی ادبی است؛ اما اگر بتواند معیارهایی را اعلام کرده و مشخص کند که بر چه اساس، معتقد است که به سرمایه‌های انسانی توجه کرده، عملاً صحبت‌های او به یک گزارش مدیریتی نزدیک می‌شود.

اتفاقاً یکی از کارکردهای مهم سیستم‌های کنترل مدیریت این است که شاخص‌های متعددی عینی و عددی را اختیار مدیران قرار می‌دهد.

به تعداد زیردستانی که زیر نظر يك بالادست فعالیت می‌کنند، حیطه نظارت گفته می‌شود. هر چقدر این حیطه وسیع‌تر باشد، بالطبع کنترل آن نیز مشکل‌تر خواهد بود. افزایش بی‌رویه کارکنان برای تصدی مشاغل یکنواخت باعث می‌شود، مدیر نتواند کنترل دقیقی بر روی مشاغل و مسئولان مرتبط با آنها داشته باشد.

از مولفه‌های مهم و وظایف اثرگذار مدیر در سازمان غیر از برنامه‌ریزی، سازماندهی، به‌کارگیری نیروی انسانی، رهبری، بودجه‌بندی و...، موضوع کنترل سازمان است.

مدیر موفق کسی است که بتواند به بهترین نحو سازمان را کنترل کند، مسیر سازمان و برنامه‌ها را به طور دقیق بشناسد، بشناساند و در اجرا و انجام این برنامه‌ها نیز کنترل و هماهنگی لازم را داشته باشد. مدیر با مولفه کنترل، نظارت و جهت‌دهی رفتار در سازمان را پیگیری می‌کند، و انحرافات از مسیر برنامه را شناسایی و اصلاح می‌نماید. لذا در یک سازمان ابتدا باید برنامه مشخص شود و بر اساس آن کنترل و ارزیابی شود که یک مدیر یا یک سازمان یا یک واحد سازمانی و یا یک فرد در سازمان چقدر موفق بوده است.

### تدابیر کنترل و نظارت

برای کنترل و به منظور اقدام اصلاحی، سرپرست از برخی تدابیر و یا وسایل کنترل از قبیل بودجه، گزارشهای کنترل آماری، گزارشهای کنترل خاص، ارزشیابی داخلی (مدیریت)، تجزیه و تحلیل نقطه سربسر و... استفاده می‌کند.

#### • کنترل عملیات

که در ارتباط با وظایف عملیاتی است، تولید، تدارکات، بازاریابی و حسابداری، عمده‌ترین عملیات در رابطه با تولید است. در این شیوه کنترل دوره‌های عملیاتی مختلف (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) نقش تعیین‌کننده‌ای در تنظیم عملیات دارد و توجه به داده‌هایی از قبیل وضعیت موجودی، وجوه نقدی، پیشرفت کار، دارایی ثابت و درآمد به دلیل تاثیر مستقیم بر سطوح تولید و به لحاظ کمی و کیفی از اهمیت خاصی برخوردار است.

#### • بودجه



بودجه بخشی از فرآیند برنامه ریزی است زیرا یکی از بهترین تعاریفی که برای بودجه به عمل آمده عبارت است از : " برنامه های یک سازمان در قالب ارقام پولی " به عبارت دیگر بودجه یک سازمان با ارائه ارقام کمی ، یعنی با تعیین هزینه عملیات به تفکیک و برای محدوده زمانی معینی مشخص میشود . چه فعالیت باید انجام پذیرد و بدین صورت چارچوبی برای اقدامات بعدی ارائه می نماید که تبعیت از آن برای مجریان الزامی است و مدیران با تعیین بودجه برای ریز فعالیتها نظارت خود را اعمال می دارند . مضاف بر اینکه می توان از بودجه برای تعیین میزان توفیق برنامه های انجام شده در حصول به هدفهای سازمان با حدود انحراف از برنامه های پیش بینی شده نیز استفاده کرد .

#### • گزارش کنترل آماری

وسیله دیگر کنترل عبارت است از گزارشهای مستمر دوره ای ( هفتگی ، ماهانه و ... ) که مدیر می تواند خواستار تهیه آن شود . بدیهی است اینگونه گزارشها با ید بر مبنای مستمر تهیه گردد تا ضمن مقایسه با اطلاعات مشابه در دوره قبل و تجزیه و تحلیل آن بتواند مفهومی برای مدیریت داشته باشد . بررسی گزارشهای کنترل آماری مدیران را قادر می سازد نظارت مستمر بر فعالیتها و مسائل و مشکلات سازمان داشته و با کفایسه گزارشهای اداری متفاوت تصمیمات به موقع و لازم را اتخاذ نمایند .

#### • گزارشهای کنترل خاص

سومین گروه از وسایل تدبیر ، گزارشهای کنترل خاص است که واحد اطلاعات ممکن است آنها را آماده نماید . تفاوت این گزارشها با سایر وسایل کنترل این است که عملیات خاص و برای منظور خاص را ( به تقاضای مدیران علاقه مند یا به تشخیص مسئولان امر ) مورد رسیدگی قرار می دهد . تهیه این نوع گزارشها بر یک مبنای غیر مستمر و در حالات استثنایی انجام می شود . ارزش مهم گزارشهای خاص این است که عملیاتی را که به نظر می رسد از استانداردهای مورد انتظار انحراف پیدا کرده است ، مورد توجه بیشتر مدیریت قرار دهد .

#### • ارزیابی داخلی ( ارزشیابی مدیریت )

منظور از ارزشیابی داخلی ( ارزشیابی مدیریت ) بررسی در زمینه کاربرد ، خط مشی ها ، برنامه ها ، رویه ها و روشها و همچنین وسایل نیل به هدف در یک حوزه عملیاتی نسبتاً وسیع می باشد . ارزشیابی داخلی به مثابه حسابرسی از نحوه برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ، بسیج امکانات و کنترل (وظایف مهم مدیر ) و نحوه اجرای عملیات در یک سازمان یا یک واحد است و از فنون جدید مدیریت به شمار می رود .

#### • کنترل های همزمان

کنترل های همزمان یکی از تدابیر لازم مدیریت در امر دائمی و مستمر بودن کنترل است . کنترلهای همزمان از اولین لحظه اجرا تا انتهای برنامه ادامه دارد . در نتیجه این نوع کنترل ، انحرافات اندازه گیری شده و قبل از اینکه تاثیر فاحشی بر محل عملیات بگذارد ، اقدامات اصلاحی لازم را می توان مشخص نمود . تدبیرهای مطرح شده در کنترل عملیات کمک زیادی به مدیریت در کنترل های همزمان می کند .

### • کنترل های مدیریتی

در حالی که اغلب تدابیر کنترل ، در ارتباط با ارزشیابی و سنجش عملیات و گزارش نتایج حاصل از اجرای طرح است ، یکی از مهمترین تدابیر کنترلی ، کنترل مدیریت است که در ارتباط با سنجش عملکرد مدیریت در بخشهای گوناگون مالی ، فروش ، تبلیغات و ... می باشد . همچنین هدایت کارگران در کنترلهای مدیریتی مطرح است .

### • طبقه بندی براساس سطوح سازمانی

کنترل را براساس سطوح سه گانه سازمانی بر سه دسته تقسیم می کنند که عبارت است از : کنترل استراتژیک ، کنترل تاکتیکی ، کنترل تکنیکی .

کنترل ابزار کار مدیران سطوح مختلف سازمانی ، از مدیران عالی تا مدیران عملیاتی و سرپرستان است . در سطوح عالی مدیران برای طراحی برنامه های سازمانی با عدم اطمینان و تغییرات محیطی مواجه اند که کنترل ابزار مناسبی برای کسب آگاهی و کاهش عدم اطمینان است . برنامه ها و تصمیم گیری های سازمان نیز بر مبنای شناسایی انحرافات در تمام برنامه های سطوح مختلف کنترل ابزاری ضروری است . در سطوح عملیاتی نیز برای بررسی و اطمینان از مطلوب بودن کیفیت کالاها و خدمات از بخش های کنترل کیفیت کمک می گیرند .



### • کنترل خودکار و غیرخودکار

کنترل خودکار یا سایبرنتیک ( cybernetics ) به کنترلی اطلاق می شود که بدون دخالت انسان اعمال می شود در حالی که در کنترل غیر سایبرنتیک دخالت انسان برای اعمال کنترل ضروری است .