

فصل پنجم: کنٹرول

اهمیت کنترل

شاید به جرات بتوان ادعا کرد که انجام هیچ فعالیتی در سازمان بدون اعمال کنترل های لازم با موفقیت همراه نمی شود. شاید مهمترین مسئله ای که وجود کنترل را در سازمان ضروری می سازد، آن باشد که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم هستند و **کنترل، تنها راه اصلاح عملیات است.**



تعریف کنترل

کنترل فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجود‌ها، پیش‌بینی‌ها را با عملکرد‌ها مقایسه می‌کند و تصویری واضح از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهد. مدیران می‌توانند با استفاده از ترسیم مجدد برنامه‌ها یا تعدیل کردن اهداف خود به اصلاح انحرافات بپردازند که این نوع اقدامات را **اصل دگرگون‌سازی مسیریابی** می‌نامند.



انواع کنترل

- کنترل قبل از عمل (آینده نگر) ← ورودی (ایده آل ترین)
- کنترل حین عمل (حال نگر) ← فرآیند (مدیریت بر مبنای سرکشی)
- کنترل پس از عمل (گذشته نگر) ← خروجی (متداول ترین، نوشداروی بعد از مرگ)



روش های کنترل

❖ کنترل های پیش گیرنده

❖ کنترل های اصلاح کننده



تعیین استاندارد یا الگوی مناسب

❖ شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده ایم **استاندارد** نام دارد.

❖ انواع استاندارد ها:

✓ استانداردهای تاریخی

✓ استانداردهای تطبیقی یا خارجی

✓ استانداردهای مهندسی یا کارسنجی (تربلیگ)

✓ استانداردهای نظری

❖ انواع استاندارد ها:

✓ استانداردهای فیزیکی (کمی و کیفی)

✓ استانداردهای هزینه

✓ استانداردهای سرمایه

✓ استانداردهای درآمد

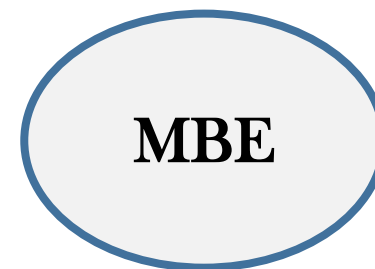
✓ استانداردهای برنامه بودجه ای (برنامه های زمان بندی)

✓ استانداردهای غیرملموس

نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل

- ❖ بر اساس **اصل پاره تو** ممکن است تعداد کمی از ویژگی ها بیشترین اثر را بر سیستم داشته باشند.
- ❖ نقاط کلیدی آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقشی مهم و تعیین کننده دارد.
- ❖ نقاط کلیدی کنترل باید در جایی انتخاب شود که کنترل آن بخش، **قابل تسری به سایر بخش ها باشد**.
- ❖ برخی از **نقاط استراتژیک در کنترل** عبارتند از:

- درآمد
- هزینه ها
- فهرست موجودی
- کیفیت محصول
- غیبت کارکنان



رابطه هزینه و نتیجه در کنترل

در طراحی سیستم کنترل مسئله هزینه کنترل در مقابل نتایج حاصل از آن واجد اهمیت بسیار است، به طور کلی رابطه هزینه و نتیجه را می توانیم در نامساوی مقابل خلاصه کنیم:

هزینه کنترل > نتیجه کنترل

تدابیر و وسایل کنترل

برخی تدابیر و وسایلی که مدیران هنگام کنترل و نظارت استفاده می کنند؛ عبارتند از:

- ☐ کنترل عملیات
- ☐ کنترل مستمر
- ☐ بودجه (سرمایه ای، هزینه ای، درآمدی، سود)
- ☐ کنترل عملکرد مدیریت
- ☐ گزارش های بررسی آماری
- ☐ تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر
- ☐ گزارش های عملیاتی ویژه
- ☐ نمودار گانت
- ☐ داده های حاصل از ارزشیابی داخلی
- ☐ فنون تجزیه و تحلیل شبکه (CPM & PERT)



سیستم ها و تدابیر جدید کنترل در سازمان ها

❑ ارزش افزوده اقتصادی (EVA): Cost & Benefit

❑ ارزش افزوده بازاری: ارزش فعلی و آتی بازار

❑ هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC): اعتبارات هزینه ای بیشتر برای فعالیت های دارای ارزش افزوده بیشتر

❑ حکمرانی شرکتی: جایگاه هیئت مدیره برای حراست از منافع مالکان و سهام داران شرکت



ضمیمه ۱: حکمرانی شرکتی

➤ بر مبنای نظریه نمایندگی «**Agency Theory**» (عاملیت، کارگزاری)، عاملان (مدیران ارشد) مایل هستند مسئولیت تصمیم های خود را بر عهده بگیرند، مگر آنکه بخشی از سهام شرکت باشند. این نظریه پیشنهاد می کند که اکثریت اعضای هیئت مدیره باید خارج از سازمان انتخاب شوند تا از فعالیت خودخواهانه مدیران ارشد که در تقابل با منافع سهامداران است، جلوگیری شود.

➤ مدیران ارشد در واقع «دستان به استخدام درآمده ای» هستند که به احتمال زیاد به رفاه شخصی خود بیش از رفاه سهامداران علاقه مند بوده و به دنبال تامین منافع شخصی خود هستند.

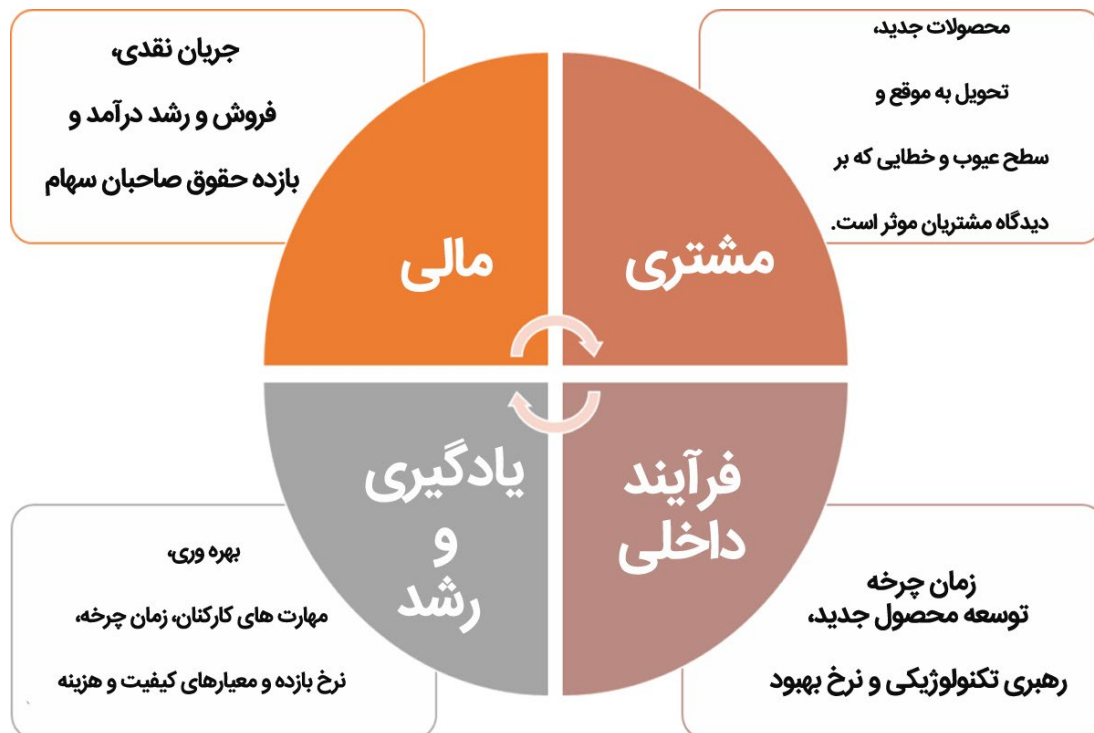
➤ بر خلاف تئوری نمایندگی، بر اساس تئوری مباشرت «**Stewardship Theory**»، مدیران اجرایی به جای منافع شخصی خود بیشتر در راستای تامین حداکثر منافع برای شرکت از خود علاقه نشان داده و برانگیخته می شوند.

مشخصات سیستم کنترل مؤثر

- ❖ نقاط حساس و کلیدی و راهبردی
- ❖ وسیله اصلاح باشد، نه تنبیه و مجازات
- ❖ جامعیت
- ❖ عینیت
- ❖ کمیّات و کیفیات به طو متناسب
- ❖ کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تاکید ورزد
- ❖ واقع بینانه
- ❖ صلاحیت اخلاقی
- ❖ معقول و مقبول
- ❖ انعطاف

کارت امتیازی متوازن

➤ یکی از چهارچوب های متدوال برای تعیین اهداف رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) است که شامل چهار بعد است:



- اهداف مالی
- اهداف مرتبط با مشتری
- اهداف فرایند های کسب و کار داخلی
- اهداف یادگیری و رشد

مدیریت بر مبنای شفافیت

➤ مدیریت بر مبنای شفافیت دارای رویکردی چهار مرحله‌ای که عبارتند از :

تسهیم‌سازی ☐

آموزش ☐

توانمندسازی ☐

پرداخت‌های مالی ☐



فلسفه‌های کنترل و نظارت در سازمان

□ کنترل سلسله مراتبی

□ کنترل نامتمرکز

رویکردهای کنترل و نظارت سازمانی

❖ کنترل ساده در مقابل کنترل ساختاری

❖ کنترل هنجاری (تکلیفی) در مقابل کنترل عقلایی

❖ کنترل محسوس در مقابل کنترل نامحسوس



استراتژی‌های کنترل سازمانی

❑ کنترل ساده

❑ کنترل فنی

❑ کنترل بوروکراتیک

❑ کنترل فرهنگی

❑ کنترل همگانی



انواع سیستم‌های کنترل

➤ سیستم‌های کنترل را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد:

☐ تشخیصی

☐ ارزشی

☐ تحدیدی

☐ تعاملی



نوع شناسی بحران

❑ بحران های فنی - اقتصادی داخلی

❑ بحران های فنی - اقتصادی خارجی

❑ بحران های سازمانی - اجتماعی داخلی

❑ بحران های سازمانی - اجتماعی خارجی

❖ **تعمیم نمادین** بدین معنی است که بر اثر تشابه نمادهای مورد استفاده سازمان با نمادهای منفی در نظر

دیگران، نوعی تداعی منفی ایجاد می شود.

مراحل ایجاد بحران

☐ مرحله ایجاد شوک

☐ مرحله وخامت بحران

☐ مرحله مزمن شدن بحران

☐ مرحله مهار یا حل بحران

استراتژی‌های پیشگیری از بحران

❑ پیش‌بینی راهبردی

❑ برنامه ریزی اقتضایی

❑ تجزیه و تحلیل مباحث و مسائل

❑ تجزیه و تحلیل سناریو

اقدامات اثربخش برای کنترل و مدیریت بحران

❑ اقدامات استراتژیک

❑ اقدامات ساختاری و فنی

❑ اقدامات مربوط به شناسایی و ارزیابی

❑ اقدامات ارتباطی

❑ اقدامات روانی و فرهنگی



استراتژی‌های اصلی کنترل

دانش از فرآیند تولید

کامل

ناقص

کنترل رفتاری یا پیامدی
(ستاده ای)

کنترل پیامدی
(ستاده ای)

کنترل رفتاری

کنترل ارزشی-هنجاری
(قومی)

توانایی سنجش

بالا

ستاده ها

پائین

سوالات

۱. کدام نوع استانداردها از طریق «مطالعه کار» به دست می آیند؟

(۱) تاریخی (۲) تطبیقی (۳) نظری (۴) مهندسی

۲. کدام نوع استانداردهای کنترل از سایر سازمان ها و واحدهای مشابه اقتباس می شوند؟

(۱) مهندسی (۲) تطبیقی (۳) نظری (۴) تاریخی

۳. در کدام یک از مراحل بحران نشانه های بیماری و عدم سلامت کاملاً مشهود بوده و آن را دوره ساختن یا شکستن می نامند؟

(۱) مرحله ایجاد شوک (۲) مرحله بهبودی (۳) مرحله وخامت (۴) مرحله مزمن شدن

۴. مطلوب ترین و متداول ترین نوع کنترل در سازمان به ترتیب کدامند؟

(۱) آینده نگر - گذشته نگر (۲) آینده نگر - حال نگر (۳) حال نگر - گذشته نگر (۴) گذشته نگر - آینده نگر

۵. کدام یک از انواع استانداردهای کنترل با میزان اعتبارات سرمایه گذاری شده سروکار دارند و بجای صورت حساب در آمد با تراز نامه ارتباط دارند؟

(۱) استانداردهای سرمایه (۲) استانداردهای هزینه (۳) استانداردهای فیزیکی (۴) استانداردهای درآمد

۶. کارکرد سیستم کنترل تحدیدی عبارت است از:

- (۱) تشخیص عملکردهای انحرافی و غیرعادی
- (۲) تعیین حداقل استانداردهای قابل قبول
- (۳) نهادینه کردن ارزش‌های سازمان در درون کارکنان
- (۴) شناسایی مسائل و فرصت‌های بالقوه محیطی

۷. در کدام یک از رویکردهای جدید بودجه، هزینه‌ها بر مبنای فرایندهای کسب و کار و به فعالیت‌های

با ارزش افزوده بیشتر تخصیص داده می‌شود؟

- (۱) هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC)
- (۲) حکمرانی شرکتی
- (۳) هزینه‌یابی بر مبنای واحدها
- (۴) بودجه‌بندی سرمایه‌ای

۸. بحران ناشی از تعمیم نمادین جزء کدام نوع بحران‌هاست؟

- (۱) فنی - اقتصادی داخلی
- (۲) سازمانی - اجتماعی داخلی
- (۳) فنی - اقتصادی خارجی
- (۴) سازمانی - اجتماعی خارجی

۹. کدام یک از شیوه‌های کنترل، در سازمان‌های غیرمتمرکزی مورد استفاده قرار می‌گیرد که همه کارکنان

در مباحث مالی شرکت ذینفع هستند؟

- (۱) مدیریت بر مبنای شفافیت
- (۲) مدیریت بر مبنای سرکشی
- (۳) حکمرانی شرکتی
- (۴) تحلیل مدیریت عملکرد

۱۰. حذف بار هدایت مستمر از دوش مدیران از اهداف عمده به کارگیری کدام نوع سیستم‌های کنترل در سازمان است؟

(۱) ارزشی (۲) تشخیصی (۳) تعاملی (۴) تحدیدی

۱۱. فرض اصلی کدام استراتژی کنترل این است که «کارکنان خوشحال، کارکنان مولد هستند»؟

(۱) کنترل ساده (۲) کنترل ساختاری (۳) کنترل عقلایی (۴) کنترل هنجاری

۱۲. کدام بُعد مدل ارزیابی متوازن بر توانمندی کارکنان و کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان تأکید دارد؟

(۱) فرایندهای داخلی (۲) امور مالی
(۳) مشتریان و ارباب رجوع (۴) رشد و یادگیری