

# اصول نظارت و کنترل

## صفحه

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| ۲  | مقدمه                           |
| ۵  | مفاهیم و تعاریف نظارت و کنترل   |
| ۱۰ | ضرورت کنترل و نظارت در سازمانها |
| ۱۲ | انواع کنترل و نظارت             |
| ۱۷ | مراحل فرآیند کنترل              |
| ۲۲ | روشهای کنترل                    |
| ۲۷ | ویژگیهای نظام کارآمد نظارتی     |

## مقدمه

از دوران کهن تا به امروز، مبحث اختیار یکی از اساسی ترین مباحث مدیریتی به‌شمار می‌رود. آغاز گفتگو درباره سازمانها، در مباحثی پیرامون ساختارهای تشکیلاتی و سازمانی، انگیزش، بهداشت و نگهداشت نیروی انسانی و..... مستلزم طرح مسئله ی اختیار است. مکاتب مختلف مدیریت، از مدیریت علمی تیلور و دیدگاه دیوان سالاری ماکس وبر گرفته تا دیدگاه های اقتضایی مدیریت، مبحث اختیار را به اشکال مختلف در مباحث خود مطرح نموده‌اند، زیرا که اختیار، الفبای اولیه اقدامات سازمانی و مدیریت و پایه‌ی مشروعیت بخشی به فعالیتهای اداری است، اما نکته اساسی در این است که هر جا اختیار مطرح شده

است، امر نظارت و کنترل اجتنابناپذیر به‌نظر رسیده است، چرا که اختیار و نظارت دو روی یک سکه‌اند و هر جا اختیار تفویض گردد یقیناً باید در آنجا نظارت وجود داشته باشد و گرنه در تحقق رسالت اهداف سازمان باید با دیده‌ی تردید نگاه کرد.

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌گردد به طوری که بدون توجه به این جز سایر اجزا مدیریت، از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد.

در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی به عمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدفهای برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده می‌باشد.

هدف از انجام کنترل و نظارت عبارت است از این که مشخص گردد آیا سازمان یاموسسه به اهداف خود نایل آمده است یا خیر؟ و اگر اهداف محقق شده است تحقق اهداف به چه میزان است.

### **مفاهیم و تعاریف کنترل و نظارت :**

دانشمندان و نویسندگان علم مدیریت، تعاریف مختلفی از کنترل و نظارت ارائه نموده‌اند که هر کدام از زاویهای به این مقوله مینگرند و آن را مورد بررسی قرار می‌دهند.

الف) یکی از تعاریف نسبتاً جامعی که از کنترل و نظارت انجام گرفته است تعریفی است که استیفن رابینز ارائه کرده است. از نظر ایشان، کنترل عبارت است از فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیتها، به منظور حصول اطمینان از این که آنها همان گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌پذیرند و نیز اصلاح انحرافات قابل‌ملاحظه و مهم مشاهده شده در طی این فرایند می‌باشد. در این تعریف، نظارت و کنترل، فرایندی است برای کسب اطمینان از این که اقدامات و فعالیتهای جاری سازمان، در جهت اهداف پیش بینی شده و مطابق با اقدامات برنامه‌ریزی شده می‌باشند.

بنابراین میتوان گفت که کنترل و نظارت فرایندی است که بایدها را با هستهها، مطلوبها را با موجودها، و پیشبینیها را با عملکردها مقایسه میکند و تصویرروشنی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل را در اختیار مسئولان و مدیران سازمان قرار می دهد.

(ب) از دیگر تعاریف نسبتاً جامع در مورد کنترل، تعریفی است که رابرت ماکلر ارائه کرده و در آن عناصر و اجزای اصلی فرایند کنترل را نشان داده است. او معتقد است: کنترل، تلاشی است سیستماتیک و نظام مند به منظور تعیین استانداردهای عملکرد، برای اهداف برنامه ریزی شده، طراحی سیستم بازخوردنمودن اطلاعات، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و مشخص کردن این که آیا انحرافات در طی فرایند وجود دارد یا نه و تعیین میزان اهمیت آنها و نیز انجام اقدامات اصلاحی جهت حصول اطمینان از این که همه منابع سازمان به شیوه ای بسیار موثر و با حداکثر کارایی ممکن در جهت دستیابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.

(ج) تعریفی که آقای دکتر صادقیور از کنترل ارائه نموده است بدین شکل می باشد که کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیشبینی شده با عملیات انجام شده مقایسه میشوند و در صورت اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، نسبت به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود (صادقیور، ۱۳۵۳، ص ۱۵۹).

(د) استونر در تعریف کنترل چنین میگوید: کنترل مدیریتی، فرایندی است جهت حصول اطمینان از این که فعالیتهای انجام شده با فعالیتهای برنامه ریزی شده مطابقت دارد یا خیر (رضائیان، ۱۳۷۰، ص ۵۵۸).

هم چنین در تعریف ناظر یا کنترل کننده چنین گفته اند: ناظر در لغت به معنای نگاه کننده، و در اصطلاح به شخصی می گویند که عمل یا اعمال نماینده شخص یا اشخاصی را مورد توجه قرار داده، صحت و سقم آن عملیا اعمال را با مقیاس معینی که مشخص است می سنجد و برای این کار اختیار قانونی دارد (مستفاد از ماده ۴۲۸ قانون تجارت).

بنابراین با توجه به تعاریف ذکر شده می توان نتیجه گرفت که کنترل تلاش منظمی است که همواره فعالیتهای انجام شده در سازمان را با معیار یا استاندارد کار(اهداف) می سنجد و پس از سنجش می توان سه حالت را مشاهده کرد:

۱- عملیات با اهداف و برنامه های پیشبینی شده برابر است که نشانگر فعالیت مطلوب سازمان است.

۲- عملیات انجام شده کمتر از فعالیتهایی است که در اهداف و برنامه های پیشبینی شده است که در این صورت لازم است انحرافات ارزش گذاری شده و نقاط ضعف عملیات معلوم و اصلاح شود.

۳- عملیات انجام شده بیش از طرح و برنامه ها میباشد که در این صورت لازماًست پس از مطالعه ی عوامل توفیق، نسبت به اصلاح برنامه ها و طرحهای پیش بینی شده اقدام کنیم.

### تفاوت نظارت و کنترل :

اصطلاحات نظارت و کنترل معمولاً به صورت مترادف و هم معنی با هم بکار گرفته میشوند ولی در واقع این دو اصطلاح دارای معانی متفاوتی هستند ولی کاملاً بهمم مربوط و وابسته اند. نظارت و کنترل یعنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات در مقایسه با وضع مطلوب و به دنبال آن تغییر عملیات به منظور جلوگیری از انحراف در تحقق اهداف پیش بینی شده سازمان می باشد.

تعریف فوق از دو قسمت تشکیل شده است: قسمت اول که سبب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی و وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است که نظارت نامیده میشود و قسمت دوم یعنی کنترل به منظور بازگرداندن سیستم اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق انجام کارهای اصلاح کننده میباشد که یک فرایند اجرایی و عملیاتی باشد.

در واقع نظارت، مهمتر و مقدم بر کنترل میباشد زیرا نظارت یک امر مشاهدهای و تحقیقی میباشد و اگر در یافتن انحرافات جریان عملیاتی سازمان موردی دیده نشود نیازی به کنترل نخواهد بود.

### خود کنترلی:

خودکنترلی حالتی در درون انسان است که او را به انجام وظایف و حس مسئولیتپذیری متمایل میسازد بدون اینکه از خارج او را تحت کنترل و نظارت داشته باشند. پیروان این نظریه اعتقاد دارند که خود کنترلی، به معنی منفی کنترل نیست بلکه همکنترل موثر و غیرمستقیم است. خود کنترلی یعنی احساس وجدان در کارکنان سازمان و تربیت آنان به نحوی که خود را کنترل نمایند.

برای اعمال روشهای خود کنترلی اولاً کل مجموعه باید خود کنترلی را بپذیرند.

ثانیاً لازمه تکامل این نظریه وجود عدالت و رفاه نسبی است و ثالثاً باید مدیران، خود، الگویی برای ایجاد خودکنترلی در نزد کارکنان سازمان باشند.

### ضرورت کنترل و نظارت در سازمان ها :

هدف و فلسفه وجودی نظارت و کنترل اصلاح و بهبود است و اگر این ویژگی در نظام کنترلی موجود نباشد، سیستم دوام چندانی نخواهد داشت. فرایند فوق به صورت یک وظیفه اجباری در مجموعه‌های سازمانی جلوهگر خواهد شد. نهادهای نظارتی باید تلاش کنند تا پس از شناسایی دقیق مشکلات و موانع، آنها را ریشه‌یابی کرده و راهحل‌های اصلاحی را ارائه نمایند. شاید مهم‌ترین مسأله‌های که وجود کنترل را ضروری میسازد، آن است که پیشبینیها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توأم میباشند که برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات کنترل تنها راه چاره است.

هم چنین فرایند کنترل و نظارت در مدیریت، فرایندی است برای افزایش انگیزش افراد در فعالیتهای سازمانی که منتهی به تحقق اهداف سازمان میگردد. کنترل مدیریت در حقیقت

ابزاری است در دست مدیرانی که این کنترل را بر خود، بین خود و زیر دستانشان اعمال می کنند.

نظام نظارت و کنترل نظامی است جامع که همه جوانب عملیات سازمانی را دربرمیگیرد. این نظام به مدیریت کمک میکند که با متعادل نگاه داشتن تمامی بخشهای عملیاتی، سازمان بتواند به صورت یک جمع هماهنگ به فعالیت خود ادامه دهد. از این رو گزارشهای این نظام نظارتی مورد استفاده مدیران عالی سازمان یا مدیرانی است که تصمیم های استراتژیک می گیرند.

از طرف دیگر به دلیل اینکه منابع مادی و انسانی برای تامین احتیاجات چه در یک کشور و چه در یک سازمان یا موسسه نامحدود نیست بنابراین برای بالا بردن سطح درآمد ملی یا رسانیدن سود به حداکثر در موسسات تجاری و بدست آوردن بهترین عملکرد و نتایج در سازمان های دولتی بایستی بهترین و موثرترین استفاده از این منابع محدود به عمل آید و کنترل موثری روی هزینه ها اعمال شود.

هدف نهایی هر نظام کنترل و نظارت بالا بردن سطح کارایی و در نتیجه میزان تولید و ارائه خدمات بهینه به مشتریان می باشد.

## انواع کنترل و نظارت

### انواع کنترل :

(۱) پیش از عمل

(۲) سکانی

(۳) تفکیکی

(۴) بعد از عمل

### (Pre action control) الف) کنترل پیش از عمل

این نوع کنترل که به آن پیش کنترل نیز میگویند عبارتست از روشی که بدانوسیله، پیش از انجام یک عمل یا یک اقدام، فرد نسبت به وجود منابع مالی، انسانی و مواد اولیه اطمینان حاصل می کند.

بودجه مالی متداولترین عامل کنترل پیش از عمل است، استخدا م و آموزشکارکنان ، خرید وسایل ، لوازم و ماشین آلات و طرحریزی محصولات و خدماتجدید همگی از نوع کنترل پیش از عمل است. تهیه جدول زمانبندی شده وتدارک دیدن برای کارهایی که در پیش است نیز نمونه دیگری از کنترل پیش از عمل است.

این ضربالمثل که میگوید: «علاج واقعه پیش از وقوع باید کرد»، نمونههای از کنترل پیش از عمل است. از این رو سازمان میتواند با استفاده از بودجه، هزینههارا پیشبینی کند و سپس برای یک طرح، وجوه لازم را کنار بگذارد. تدوین یکجدول زمانبندی شده به مدیران کمک میکند تا کارها را مشخص نمایند و سپسبرای انجام کارها مدت زمان لازم را تعیین و برآورد نمایند و برای مسایل ورودیهای پیشبینی نشده هم مقداری وقت در نظر بگیرند (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۱۲۶۴).

به طور کلی این نوع کنترل هنگامی موثر است که مدیر قادر به کسب به موقع ودقیق اطلاعات باشد و از تغییرات محیطی و پیشرفت طرحها در جهت نیل بهاهداف مطلوب آگاهی داشته باشد. در این نوع کنترل، به سبب عدم برنامهریزیصحیح و فقدان منابع کافی، گاهی انحرافات پدید میآید (رضائیان، ۱۳۶۹، ص ۴۳).

#### ( ذرژس رر آخ رخر ححس ت ) ب کنترل سکانی

کنترل سکانی که گاهی آن را سیبرنتیک (Cybernetic) یا کنترل آید دهنگر (feed forward control) هم می نامند، از این جهت اعمال می شود که بتوان مواردانحراف از استاندارد را تعیین کرد و پیش از این که به نتایج نامناسبی بیانجامد، درصدد اقدامات اصلاحی برآمد. عبارت کنترل سکانی و وجه تسمیه آن از اینجهت است که همانند سکان دار در کشتی یا راننده در خودرو سکان کشتی یافرمان اتومبیل در دست فرد است و اجازه نمیدهد که آن

وسیله از جاده یا مسیر خارج شود و به راه نادرست برود. تنها زمانی کنترل سکانی موثر واقع میشود که هم‌مدیر بتواند درباره تغییراتی که در محیط رخ خواهد داد، یا در رابطه با پیشرفتکارها در جهت هدف مورد نظر، اطلاعات دقیق و بهنگامی را بدست آورد (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۱۲۶۵).

### ج) کنترل تفکیکی (بلی - خیر) (Yes- No Control)

کنترل بلی - خیر یا کنترل رفتن یا نرفتن فرایندی است که بدان وسیله جنبه‌های خاصی از اقدامی که باید تصویب شود یا شرایط خاصی که پیش از ادامه کار بایست تأیید گردد مشخص خواهد شد. در حال حاضر تعداد زیادی از سازمانها مثلتویوتا یا فورد به کارگران خط تولید، مدیران و سرپرستان اختیار میدهند تا تولیدات را کنترل کنند و این اختیارات را به آنان تفویض میکنند. گونهای دیگر از کنترل بلی - خیر در بانکها روی میدهد، جایی که یک مسئول دایره دریافت و پرداخت و مقام دیگری در بانک، باید برداشت مبلغ زیادی از یک حساب خاص را تأیید کنند (استونر و فریمن، ص ۱۲۶۶).

در مثالهای دیگر بررسی کیفیت غذا، آزمایش دستگاه فضاپیما یا عملیات ساختمانی سازی از این نوع کنترل می باشند (رضائیان، ص ۲۴۴).

### د) کنترل بعد از عمل (Post- action Control)

همان گونه که از عبارت بعد از عمل برمیآید، در این نوع از کنترل نتیجه کارهای انجام شده به سنجش در میآید، علت انحراف از برنامه یا استاندارد مورد نظر تعیین میشود و نتیجه این اقدام برای فعالیتهای مشابه آینده مورد استفاده قرار میگیرد. کنترل بعد از عمل را به عنوان مبنایی برای پاداش دادن یا تقدیر، تشویق و ترغیب کارکنان به کار میبرند. برای مثال، امکان دارد فردی که توانسته باشد کار را طبق استاندارد انجام دهد در آینده پاداش یا جایزه ای بگیرد (استونر و فریمن، ص ۱۲۶۶).



## ارزیابی انواع کنترل :

این چهار نوع کنترل (پیش از عمل، سکانی، بلی- خیر و بعد از عمل) جایگزین یکدیگر نمی‌شوند، یعنی چون بهترین نوع کنترل انتخاب شد نباید سایر انواع را حذف کرد بلکه این روشها مکمل یکدیگرند. جریان اطلاعات در کنترل به شکلسریع و دقیق امری حیاتی است، زیرا هر قدر سریعتر بتوان انحرافها را مشخص کرد سریعتر میتوان اقدامات اصلاحی به عمل آورد و در بیشتر سازمان های کنونی، این اصلاحات رایانه ای شده اند.

از آنجا که کنترل سکانی روشی است برای انجام اقدامات اصلاحی در حالی که هنوز برنامه در حال اجرا است معمولاً در مقایسه با سایر روشهای کنترل، کاربرد بیشتری دارد. مدیران با اجرای کنترل سکانی میتوانند انحرافها را تعیین کنند و بدین صورت درصدد بهره جستن از فرصتهای موجود باشند، به هر حال نمیتوان گفت که کنترل سکانی روشی کامل است. در نتیجه، اگر مساله سلامت مطرح باشد، با استفاده از کنترل بلی- خیر میتوان حاشیه ایمنی را گسترش داد (استونر و فریمن، ص ۱۲۶۷).

## مراحل فرایند کنترل

به طور کلی فرایند کنترل از چهار مرحله تشکیل می شود :

الف) تعیین معیار یا استاندارد

ب) سنجش عملکرد (ج)

تشخیص انحرافات

د) انجام اقدامات اصلاحی (رضائیان، ص 400-239)

الف) تعیین استاندارد یا معیار

کمال مطلوب این است که هدفهایی که در فرایند برنامه ریزی تعیین میشوند کاملاً دقیق و مشخص باشند تا بتوان آنها را در زمان مقرر سنجید یا اندازه گیری کرد. به چند دلیل این امر اهمیت دارد:

نخست، هدفهایی که روشن نباشند و با عبارتهای مبهم مثل بهبود مهارتهای کارکنان، بیان میگردند، چیزی جز شعار تو خالی نخواهند بود مگر این که مدیر مقصود و هدف از واژه بهبود را به صورتی دقیق بیان و مشخص نماید که برآی رسیدن به هدف چه باید بکنند.

دوم، هدفهایی که با کلمات سنجیده و دقیق بیان میشوند مثل بهبود یا اصلاح مهارت کارکنان از طریق برگزاری سمینارهایی در محل کار در ماههای مختلف سال که سایر فعالیتهای آنها را باطل میکند، باعث میشود نسبت به آن دسته از شعارهای مطرح شده به صورت راحت تری برخورد کرد.

سوم، اینکه اگر هدفها یا عبارتها و کلمات دقیق و سنجیده بیان شوند میتوان به راحتی آنها را به استانداردها و روشهای قابل سنجش تبدیل کرد و بر آن اساس عملکردها را اندازهگیری کرد. اعلام هدفهایی که با کلمات دقیق و سنجیده بیان شده باشند مساله کنترل را تسهیل مینماید و همین موضوع اهمیت زیادی دارد، زیرا معمولاً در زمینه برنامه ریزی و کنترل، افراد گوناگون نقشهای مختلفی را به عهده دارند (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۸).

همان طور که ذکر شد کنترل مستلزم تعیین استانداردهایی برای مقایسه است. تقسیمبندیهای متفاوتی را از استانداردها به عمل آوردهاند. در یکی از تقسیمبندیها، استانداردها براساس نوع سنجشی که انجام میگیرد به دو طبقه کمی و کیفی تقسیم میشوند. در تقسیمبندی دیگر استانداردها به صورت فیزیکی یا مادی و غیر مادی طبقه بندی شده اند (الوانی، ۱۳۷۸ ص ۱۲۴).

و به نوع سوم تقسیم بندی به صورت اختصار در ذیل اشاره می گردد:

- (۱) استانداردهای کمی: مانند استانداردهای زمان، هزینه، درآمد، سرمایه گذاری، برنامه.
- (۲) استانداردهای کیفی: که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می کند.

۳) استانداردهای مختلط: که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است و به وسیله آن میتوان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه‌های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد (رضائیان، ص ۲۴۰).

به عنوان مثال، استانداردهای کمی و کیفی که میتوان برای یک نام پسران وضو عنمود بدین صورت است که تعداد نامه‌هایی که یک نامه رسان در روز تحویل صاحبان آن میدهد استاندارد کمی کار او است. در حالی که تعداد نامه‌هایی که پوهی به طور صحیح و کامل به صاحبان آنها میرساند جز شاخصهای کیفی شغلاوست. همین طور اگر قصد داشته باشیم شاخصهای کمی و کیفی را برای واحدهای یک سازمان در نظر بگیریم میتوان تعداد افرادی را که به آن سازمان مراجعه مینمایند به عنوان یک شاخص کمی و نحوه برخورد کارکنان با آنان را از شاخص های کیفی کار آنها به حساب آورد.

#### ب) سنجش عملکرد

مانند سایر جنبه‌های کنترل، این یک فرایند مستمر، دایمی و تکراری است که تکرار سنجش یا دفعات اندازه‌گیری به نوع فعالیت مورد نظر بستگی دارد: برای مثال، در یک شرکت تولیدی میزان آلودگی هوا و گازهای موجود در فضای کارخانه را باید به طور دائم اندازه‌گیری کرد، در حالی که مدیریت عالی شرکت، سنجش میزان پیشرفت از نظر تامین هدفهای مربوط به توسعه و گسترش را هر سال یک یا دو بار انجام میدهد، اما مدیران کارآمد اجازه نمیدهند بین سنجش عملکردها فاصله زیادی بیافتد (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۸).

در صورتی که عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه شود، حدود انحراف مشخص میشود. بدیهی است که اندازه‌گیری عملکرد باید به گونه ای روشن، تعریف و به سهولت قابل تشخیص باشد (رضائیان، ص ۲۴۰).

### ج) تشخیص انحرافات از طریق تطبیق عملکرد با استاندارد

این مرحله، تا حد زیادی در فرایند کنترل آسانترین است. در دو مرحله اول، مسایل پیچیده تا حد زیادی حل میشوند، ولی اینک باید نتایج بدست آمده را با هدفهای مورد نظر یا استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه کرد. اگر عملکرد با استانداردها مطابقت نماید، مدیر چنین میاندیشد که همه چیز تحت کنترل است. در این صورت نباید در فعالیتهای سازمان هیچ نوع اقدام موثر یا دخالتی بنماید (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۹).

### د) انجام اقدامات اصلاحی

اگر عملکرد کمتر از استاندارد تعیین شده باشد و تجزیه تحلیل امور نشان میدهد که باید دست به اقداماتی زد، این مرحله الزامی میگردد، یعنی باید اقدامات اصلاحی را به عمل آورد. امکان دارد اقدام اصلاحی مستلزم تغییر در یا چند فعالیت سازمان باشد و یا شرکت مجبور شود که در استانداردهای از پیش تعیین شده تجدید نظر نماید (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۹).

برای مثال، امکان دارد رئیس یک واحد متوجه شود که باید بر تعداد کارکنان آن واحد بیافزاید تا مراجعه کنندگان زیادتر از حد طبیعی از نظر وقت متضرر نگردند و کار آنها در حد زمان معمول به انجام برسد.

در برخی از موارد، مدیر، در اثر کنترل، متوجه می شود که باید استانداردها را تغییر داد. در اینجا ذکر این نکته لازم است که کنترل یک فرآیند پویا است. اگر مدیر فرایند کنترل را تا رسیدن به نتیجه ادامه ندهد، باید گفت که تنها عملکرد را مورد نظارت قرار داده است و کاری به عنوان کنترل انجام نداده است. همیشه تاکید بر ارزیابی دستورهای سازنده باید به گونهای باشد که عملکرد به حد استاندارد تعیین شده برسد و نه این که تنها نقاط ضعف و کاستیهای گذشته را مشخص کرد (استونر و فریمن، ص ۱۲۵۹).

قابل ذکر است که اقدامات اصلاحی ممکن است شامل تعویض ماشین، تکنولوژیو روشهای انجام کار بوده و گاهی اقدامات اصلاحی شامل تغییر در یک قسمت از عملیات و زمانی نیز موجب یک تغییر بنیادی در کل طرحها و برنامهها میشود(رضائیان، ص ۲۴۲).

کار به سامان آوردن و تصحیح انحرافها هم چنین می تواند با افزایش شمار کارکنان، گزینش و آموزش زیردستان به گونهای بهتر و یا در نهایت تجدید نیروی انسانی و بر کنار کردن شماری از کارکنان انجام پذیرد.

### روش های کنترل

به منظور کنترل و انجام اقدامات اصلاحی، سرپرست یا مدیر از برخی تدابیر یا وسایل کنترل از قبیل بودجه، گزارشهای آماری و... استفاده میکنند که به صورتاختصار به برخی از آنها اشاره می گردد:

#### (۱) بودجه:

بودجه و سیله موثری برای برنامه ریزی و کنترل به شمار می آید. در بودجه برنامههای، هدفهای سازمان و عملیات لازم برای نیل به آنها پیشبینی میشود و نتایجحاصل از اجرای بودجه بر حسب عملیات و هم چنین هزینه در فواصل معین باهدفها و هزینههای پیشبینی شده مقایسه میگردد و بدین وسیله مبنایی برایبررسی علل انحرافات از هدفها و برنامه های پیش بینی شده بدست می آید.

در بودجه، هزینه فعالیت های مختلف سازمان برآورد میشود و از این جهت کنترل آنها بر حسب واحد پول امکانپذیر می گردد. بدین ترتیب بودجه وسیله موثریبرای برنامه ریزی و کنترل به شمار میرود ولی یکی از محدودیتهای اساسیبودجه این است که بیشتر به کمیت توجه دارد تا کیفیت (اقتداری، ص ۲۶۲).

بودجه را شاید بتوان یکی از مهمترین روشهای کنترل دانست. بودجه منعکسکننده یک طرح کمی از برنامه ها و نتایج پیش بینی شده عملیات در دوره معیناست. ارقام مندرج در

بودجه برحسب برنامه، دستگاه اداری یا مواد هزینه برای فعالیت‌های گوناگون از قبیل استخدام، آموزش، خرید مواد، لوازم و تجهیزات، تولید، تبلیغات و فروش تنظیم میشود. از این رو مدیران باید اطلاعات لازم را درباره هزینه‌ها واقعی یک دوره مشخص اختیار داشته باشند تا با هزینه‌های بودجه مقایسه کنند و چنانچه انحراف وجود داشته باشد اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ص ۴۹۲).

## ۲) گزارش‌های کنترل آماری:

وسیله دیگر کنترل عبارت است از گزارش‌های مستمر دوره‌های (هفتگی، ماهیانه...) که مدیر میتواند خواستار تهیه آن شود. بدیهی است که این گزارشات باید به طور مستمر تهیه گردد تا مدیر ضمن مقایسه و تجزیه و تحلیل آنها با اطلاعات مشابه دور قبل بتواند از آنها استفاده کند. برای مثال اگر در گزارش، درصد افرادی که به عنوان مختلف از کار خود ناراضی بوده و آن را ترک کرده‌اند، در طول سال مشخص شود، شخص مدیر با دیدن این گزارش و مقایسه آن با درصد کارکنانیکه س‌الهای قبل کار خود را ترک کرده‌اند میتواند دریابد که میزان رضایت از کار در داخل سازمان رو به افزایش بوده یا نه (رضائیان، ص ۲۴۲).

در مواقع خاص ممکن است علاوه بر گزارش‌های ادواری، گزارش‌های ویژه (غیر ادواری) نیز برای مقاصد معینی تهیه شود: به عنوان مثال، ممکن است گزارش‌های خاصی در مورد چگونگی رسیدگی به شکایات تنظیم گردد. علاوه بر گزارش‌های ادواری و ویژه، تهیه گزارش‌های داخلی جهت ارزشیابی چگونگی اجرای مقررات، برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها در مورد فعالیت‌های مختلف سازمان ضرورت دارد (اقتداری، ص ۲۶۳).

### ۳) مشاهده مستقیم (شخصی)

اهمیت کنترل و نظارت از طریق مشاهده شخصی همواره باید مورد توجه قرار گیرد. بازدید روزانه مدیران موسسات از امکانات و تسهیلات، ادارات ذیربط و روشهایی که توسط کارشناسان مطالعه و بررسی میشود، مثالهایی از کنترل از طریق مشاهده مستقیم است. اگرچه این روش زمان بر است، در برخی مواقع، تنهاری است که میتوان از طریق آن تصویر درستی از آنچه در سازمان میگذرد به دست آورد.

یکی از مخاطرات این روش آن است که امکان دارد کارکنان، بازدید مدیران را تفسیر نادرستی نموده و به عنوان دخالت بیجا نگاه کنند. دومین مخاطره این روش این است که ممکن است زبردستان رفتارشان را در زمانی که تحت نظر قرار دارند تغییر دهند و نتایج حاصل صحیح نباشد. اشکال سوم این روش به تفسیر مشاهدات مربوط است و مشاهدهگر باید در تفسیر آنچه که اتفاق افتاده است دقت لازم را به خرج دهد. این نوع بازدیدها و مشاهدات وقتی که کارمندان به آن به عنوان مظهر علاقه مدیر می نگرند می تواند بسیار مفید و مثبت باشد.

### ۴- کنترل از طریق شبیه سازی

شبیه سازی یکی از متداولترین تکنیکهای کمی است که عبارت است از تدوینمدلی از فرایند، برای مثال برنامه ریزی تلفیقی که سپس تحت تعدادی از تجربیات آزمون و خطا برای پیش بینی واکنش فرایند نسبت به ورودیهای مختلف قرار داده میشود. برای مثال میتوان تاثیر حجمهای مختلف فروش را بر عوامل کلیدی برنامه تلفیقی مثل ظرفیت تولید، هدف های خرید و پیشبینی نیروی انسانی شبیه سازی کرد.

معمولاً هنگامی از شبیه سازی استفاده میشود که راهحلهای ریاضی معلوم نباشد یا زمان بسیار طولانی مورد نظر باشد.

مراحل شبیه سازی عبارتند از:

- ۱) مساله ای را که باید شبیه سازی کرد تعریف کرد.
- ۲) مدلی بسازید.
- ۳) مدل را امتحان کنید.
- ۴) برای آزمایش، داده های مربوطه را جمع آوری کنید.
- ۵) شبیه سازی را تجزیه و تحلیل کنید.
- ۶) مجدداً شبیه سازی را در پرتو نتایج به کار اندازید (رضائیان، ص ۴۸۸).

### **(Auditing) حسابرسی ۵-**

به طور کلی، واژه حسابرسی در ذهن مردم عادی اینگونه تصور میشود که انسان باافرادی خشن و عبوس روبروست که میکوشند دواير ادارات را زیر و رو کنند، دزدیها، تقلبها و حسابسازیها را شناسایی نمایند و دریابند که در سازمان تا چه اندازه اختلاس شده است. در واقع اگرچه کشف اعمال خلاف مالی یکی از جنبههای اصلی حسابرسی است ولی فقط جزیی از کار حسابرس محسوب می شود.

حسابرسی فواید مهمی و زیادی دارد؛ برای مثال تایید صحت و درست بودن صورت حسابهای تهیه شده، مبنایی به دست میدهد که مدیریت میتواند بر آن اساس تصمیمات مقتضی را بگیرد (استونر و فریمن، ص ۱۲۹۶).

حسابرسان میتوانند از پرسنل داخل یا افراد خارج از سازمان باشند. حسابرس خارج از سازمان طبیعتاً از حسابداران بوده و بیشتر بر موارد مالی و حسابداری تکیه دارد و بیشتر شامل مواردی چون روشهای حسابداری و تطابق اقدامات موجود با آن است. حسابرسی داخلی توسط خود سازمان انجام میگردد. نوع سوم، حسابرسی مدیریت است که در آن حسابرسی به مسایل فراتر از مسایل حسابداری مالی میپردازد و تلاش می کنند تا اقدامات کلی و سیاستهای سازمان را ارزیابی کنند. این نوع از حسابرسان میتوانند از میان مشاوران بیرونی یا کارکنان سازمان باشند



اما باید توجه داشت که حسابرسمدیریت که از داخل انتخاب میشود میتواند به راحتی به تهیه گزارشهای جهت دار مغرضانه روی بیاورد.

**ویژگی های نظام کارآمد نظارتی** موضوع نظارت همواره در مدیریت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و استقرار نظامهای کارآمد نظارتی از اهداف اولیه و عمده مدیران در هر بخش به شمار میآمده است و اگر بخواهیم نظام نظارتی اثربخشی را سازماندهی کنیم باید ملاحظات خاصی را در نظر داشته باشیم.

**ویژگی های نظام کارآمد نظارتی شامل :**

### **ویژگی یکم: نظارت اصلاح گر**

سازمانهای نظارتی باید تلاش کنند تا پس از شناسایی دقیق مشکلات، آنها را ریشه‌یابی کرده و راهحلهای اصلاحی را ارائه نمایند. اگر سازمانهای نظارتی تنها به کشف مشکلات بپردازند ولی هیچ‌گونه راهحلی ارائه ندهند و یا تولیدکننده گزارشات مفصل در مورد مشکل باشند اما خود را موظف به یافتن علت مشکل و ریشه‌یابی آن ندانند، در انجام رسالت خود توفیق چندانی نداشته‌اند.

اگر سازمانهای نظارتی که با هدف اصلاح به وجود آمده‌اند طوری عمل کنند که به عنوان مرجعی تنبیه‌کننده، یابنده خطاها یا برملاکننده اشتباهات شهرت یابند، به سرعت مقبولیت خود را در میان افراد و سازمانها از دست داده و به صورت سازمانی ناموفق و یا کم‌اثر مطرح خواهند شد.

### **ویژگی دوم: نظارت مثبت نگر**

در یک نظام نظارتی مطلوب باید نقاط مثبت نیز مد نظر نظارت‌کننده قرار داشته‌باشد و با دیدی مثبت به مسائل نگریسته شود، نقاط ضعف و قوت در کنار همدیده شوند و همواره با نگاهی مثبت کار کنترل صورت بپذیرد. ترویج فرهنگ اعتماد به دیگران و پایبندی به اصل برائت موجب میشود افراد، گروهها یا سازمانهای تحت نظارت با علاقه مندی به کنترل

شدن تن در دهند و کنترل درچنین حالتی تلخی خود را از دست داده و با رغبت و تمایل کنترل شوندگان روبرو خواهد شد.

### ویژگی سوم: نظارت پیش نگر (feed forward)

یکی از مشکلات کنترل آن است که استفاده از مکانیسم بازخور پس از انجام عمل، به نتیجه میپردازد. از این رو در صورتی که نتیجه عمل منفی باشد دیگر نمیتوان از زیانهای بوجود آمده جلوگیری نمود. به همین علت برخی از اندیشمندان علم مدیریت کنترل های بازخور را «نوشداروی پس از مرگ» نام نهاده اند.

اگرچه بازخور نقش مهمی در نظامهای نظارتی ایفا میکند، اما در اغلب موارد نمیتواند پاسخگوی نیازهای ما باشد زیرا گاهی لازم است قبل از آن که نتیجههای بوجود آمده باشد پیشگیریهای لازم به عمل آید. در این قبیل موارد کنترل پیشنگر انجام اصلاحات قبل از اجرا را میسر می سازد. این کنترل با استفاده از ستاده ها انجام نمیگیرد، بلکه به کمک دادهها و پیشبینیهای اجرائی امر کنترل را تحققمی بخشد.

در کنترلهای بازخور یا پس نگر تصحیح خطا فقط نسبت به عملیات آینده میسراست در حالیکه کنترل پیش نگر ساز و کاری است که قبل از وقوع خطاها و اشتباهات قادر به تشخیص آنها بوده و از آنها جلوگیری میکند. کنترل پیش نگر قبل از آن که به گذشته متکی باشد آیندهگرا است و در دنیای متحول امروز کنترل موثری به شمار می آید.

### ویژگی چهارم: نظارت عینیت گرا

یکی از آفات نظارت گرایش به سوی ذهنی گرایی و دور شدن از عینیت گرایاست. این وضعیت زمانی رخ می دهد که معیارها و استانداردهای عینی، ملموس و قابل سنجش در دسترس نظارت کنندگان نیست و آنها برای انجام کنترل بهمعیارهای ذهنی خود ساخته متوسل میشوند و حرکات و رفتارهای دلخواهانه در سازمان نظارتی مشاهده میشود و امکان بروز تبعیض در امر نظارت بسیار محتمل می گردد.

برای غلبه بر این مشکل، سازمانهای نظارتی باید بکوشند تا معیارهای دقیق و عینی برای نظارت طراحی نموده و موارد مشابه را با ابزار سنجش واحدی مورد نظارت قرار دهند. در این روش باید مسایل کیفی نیز مد نظر قرار داشته و کمیت سنجی و کیفیت سنجی به همراه هم صورت گیرند. دشواری کیفیت سنجی در اغلب موارد موجب توجه بیشتر به کمیتهایی که با سهولت سنجیده میشوند، گردیده و در نتیجه کنترل ناقص انجام شده و نتایج آن را گمراه کننده و غیر قابل اعتماد میسازد.

نمونه بارز این مشکل توجه به مسایل مالی در نظارتها و غفلت از فعالیتهای انجام شده است. برای سنجش کیفیتها در امر کنترل باید از افراد آزموده و آگاهنسبت به کار نظارت بهره گرفت و سعی کرد تا این بقاء مهم در امر نظارت همواره مورد توجه باشد.

#### **ویژگی پنجم: نظارت سازمانگرا**

گاهی سازمانهای نظارتی دچار این خطا میشوند که در کنترل سازمانها به دنبال یافتن یک فرد به عنوان عامل اصلی عملکرد هستند. در حالی که عملکرد در سازمان تعلق فردی نداشته و سرشتی سازمانی و جمعی دارد. عمل خطا یا اقدام درست حاصل مجموعههای از دستورات، اقدامات و روابطی است که ساختار و شکل سازمان آنها ایجاد کرده است. در بررسی و نظارت سازمانی باید مجموعه سازمان را در نظر گرفت، تقسیم وظایف، اختیارات و مسئولیتهای را مد نظر قرارداد و هر عملی را در این مجموعه بررسی و ارزیابی نمود.

#### **ویژگی ششم: نظارت واقع گرا**

سازمانهای دولتی به علت ماهیت خاصشان دارای جنبههای سیاسی بوده و غالباً تصمیمات در آنها صبغه سیاسی دارد. به این دلیل نباید در ارزیابی این سازمانها تنها معیارهای سازمانهای اقتصادی و خصوصی را در نظر گرفت. گاهی اوقات مصالح اجتماعی و منافع عامه ایجاب میکنند که در سازمانهای دولتی تصمیمی گرفته شود که شاید با معیارهای منطق اداری

تطبیق نداشته باشد. در این گونه موارد اگر نظارت کننده تنها به اهداف ابزاری تاکید کند، بیگمان نتایج ارزیابی اوگمراه کننده و غیر منصفانه خواهد شد.

بنابراین سازمانهای دولتی را باید با توجه به سیاسی بودن آنها و با معیارهایی که اثربخشی سیاسی را به همراه اثربخشی فنی و اقتصادی مورد سنجش قرار میدهد، مورد ارزیابی و کنترل قرار داد و تنها در این صورت است که میتوان اطمینان داشت ارزیابی صحیحی صورت پذیرفته است.

### **ویژگی هفتم: نظارت کارا و غایتنگر**

سازمانهای نظارتی نباید در فعالیتهای کنترلی خود به صرف هزینه هایی بپردازند که نتایج حاصل از آن ارزش چندانی نداشته و اگر کنترلی صورت نمیگرفت مقرون به صرفه تر بود. در این نوع کنترل ها اگر کنترل انجام نگیرد خسارت احتمالی ناشی از آن بسیار کمتر از هزینه نیروی انسانی، وسایل و تجهیزاتی است که صرف کنترل میشود. در این قبیل موارد کنترلهای تصادفی و غیر مستمر یا حذف کنترل راه حل مناسبی خواهد بود.

البته باید در نظر داشت که نتایج حاصل از کنترل و نظارت همواره مالی و مادی نیستند و در کارایی نظام کنترلی باید نتایج غیر مالی را نیز مد نظر قرار داد.

به عنوان مثال اگر نتیجه اعمال نظارت ایجاد اعتبار، حسن شهرت، امنیت و اعتماد باشد نمیتوان بهایی بر آن تعیین نمود و باید هزینههای لازم برای آنها پرداخت شود.

### **ویژگی هشتم: نظارت کل گرا**

نظارت ناظر باید بر مجموعه فعالیتهای در یک سازمان انجام پذیرد و با تاکید بر یک جزء در نظارت از سایر اجزاء غافل نباشد. نظارت کلنگر به ناظر امکانی دهد تا مجموعه فعالیتهای را در کنار هم مورد ارزیابی قرار دهد و ارزش هر جزء را در رابطه با اجزاء دیگر بررسی نماید.

توجه به یک جزء در نظارت موجب ضایعه بهینه سازی جزئی (Sub optimization) می گردد و بهینه سازی کل را مختل میسازد.

بعنوان مثال اگر سازمان نظارتی به نظارت واحد مالی در یک سازمان تأکید بگذارد، این امر سبب میشود تا امور مالی بهبود یابد، اما از آنجایی که واحد مالی باید در ارتباط با سایر واحدها کار کند، موجب میگردد تا کل سیستم دچار اختلال شود و بهینه سازی کلی (Totaloptimization) تحقق پیدا نکند.

خاصیت کل یا سینرژی (Synergy) موضوعی است که باید در نظارت کل گرا مدنظر باشد و نظارت نسبت به کل اجزاء یک سیستم به طور متعادل و موزون صورت بگیرد. در نظارت کل گرا توجه به افقهای زمانی آینده ضروری بوده و اگر نتایج سیستم تنها در زمان حال □ مد نظر باشد و نتایج آتی مورد توجه نباشد نظارت تکاملی اعمال نشده است. همچنین با استفاده از تحلیل‌های مبتنی بر درخت تصمیم‌گیری نظارت کننده متوجه میشود که برای مثال نتایج منفی سال اول در یک سیستم ممکن است موجب نتایج مثبت در سالهای آتی شود و نباید آنها را در یک مقطع کوتاه زمانی مورد ارزیابی قرار داد.

به طور خلاصه نظارت کل گرا با توجه به اجزای درونی یک سیستم، محیط خارجی و عوامل موثر بیرونی و افقهای زمانی مختلف، نظارت جامعی را تحقق میبخشد.

### ویژگی نهم: نظارت مشتری گرا

در اداره امور دولتی سنتی، مدیران نسبت به فرادستان خود احساس مسئولیتی کردند و خود را در مقابل آنان پاسخگو میدانستند، اما با ظهور مدیریت دولتی جدید، با بهره‌گیری از ویژگیهای مدیریت بخش خصوصی، رضایت مشتری و پاسخگو بودن مدیران نسبت به ارباب رجوع، شکل جدیدی از روابط میان مردم و مدیران پدید آمده است.

در شرایط کنونی، مدیریت سازمانها اعم از خصوصی یا دولتی با شاخص رضایت مشتریان مورد سنجش قرار میگیرند و مدیران نیز در صورتی که در این راه توفیق داشته باشند، مدیران شایسته‌های محسوب میگردند. سازمان های نظارتی با این شاخص، یعنی رضایت مشتری یا

ارباب رجوع، موجب ارتقای سطح کمی و کیفی خدمت رسانی و تولید سازمان ها میگردند، زیرا تقاضای اصلی مشتریان تولیدات و خدمات مطلوب، با قیمت پایین و کیفیت بالاست.

### **ویژگی دهم: نظارت نامتمرکز**

سازمانهای امروزی در حالی که به سوی بزرگ شدن تمایل دارند و از این طریق میخواستند اهداف بزرگ و عظیمی را محقق سازند، مایلند که از ویژگیهای مثبت سازمانهای کوچک نیز برخوردار باشند. تلفیق حاصل شده این امکان را بوجود میآورد که سازمانهای بزرگ در قالب شبکههای از سازمانهای کوچک شکلگیرند و با نوعی عدم تمرکز و تفویض اختیار به واحدهای کوچک، تحقق اهداف بزرگ را فراهم سازند.

وجود نظام های اطلاعاتی و ارتباطی نیز این امکان را فراهم میآورد که ضمن اعمال عدم تمرکز، اطلاعات کامل و به هنگام در اختیار تمامی مدیران قرار داشته باشد و برخلاف گذشته که تفویض اختیار موجب ایجاد اختلالاتی در اطلاع گیری مدیران ارشد میگردید، عدم تمرکز از این نوع هیچ گونه اثر سوئی به جای نگذارد.

نظارت نامتمرکز به واحدها امکان میدهد تا شناخت دقیق و نزدیکی از محیطهای تحت نظارت و کنترل خود حاصل نمایند و با اشراف کامل به موضوعات، کار نظارتی خود را انجام دهند. سرعت انجام امور نیز در نظارت نامتمرکز افزایش یافته و کندیهای ناشی از سلسله مراتب و ساختارهای بزرگ سازمانی کمتر امکان بروز مییابند.

به طور خلاصه نظارت نامتمرکز در سازمانهای بزرگ امروز تنها راه تحقق اهداف به صورت کارآمد و اثر بخش است.

### **ویژگی یازدهم: نظارت فرهنگ مدار**

اگر سازمان های نظارتی بتوانند با تکیه بر فرهنگ و ارزشهای فرهنگی جامعه، ساز و کار نظارتی ایجاد کنند که افراد، گروهها و سازمانها قبل از آن که به وسیله یک عامل خارجی مورد کنترل و نظارت قرار گیرند، خود به کنترل خود بپردازند، از بسیاری از هزینهها و اتلاف نیروها

جلوگیری به عمل خواهد آمد. سازمان های خود کنترل نوع تازه های از روابط نظارتی را به وجود می آورند و کار مدیریت را در سطوح مختلف سازمانی ساده و سهل میسازند. هدفی که در خود کنترلی دنبال می شود، ایجاد حالتی در درون فرد است که او را بدون اعمال نظارت خارجی به انجام درست وظایف و مسئولیت های متمایلمی سازد. نیل به این هدف جز از طریق کار فرهنگی میسر نخواهد شد و خوشبختانه در جامعه ما به علت وجود زمینهای مساعد و مطلوب خود کنترلی از نظر اعتقادی، بهترین بستر رشد برای تحقق این مهم وجود دارد.

در اسلام، فرد مسلمان بدون وجود ساز و کارهای کنترلی از سوی دیگران، خودکنترل بوده و مجهز به یک دستگاه کنترل درونی مبتنی بر اعتقاد، عقل، فطرت، وجدان و ضمیر روشن است که او را به سوی عمل درست رهنمون می شود. در عصر حاضر که جوامع مختلف میکوشند تا از طروق گوناگون، خود کنترلی را در سازمانهای خود تحقق بخشند، در سازمانهای ما نیز باید مدیران تلاش کنند تا با هدایت و ارشاد افراد آنان را به سوی خودکنترلی سوق دهند و با کار فرهنگی لزوم نظارت های بیرونی را به حداقل کاهش دهند و خودکنترلی را جایگزین دیگر کنترلی سازند.