



# نگرشی بر رویکردهای کنترل سازمانی

مدیریت

دکتر جمشید صالحی صدقیانی، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

عبدالرضا میری، عضو هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری

## مقدمه

کنترل یکی از وظایف اصلی مدیر به شمار می‌رود و با سایر وظایف او در ارتباط است. مدیران از این راه می‌توانند به حداکثر کارایی و اثربخشی در استفاده از منابع سازمانی دست یابند. کنترل عبارت است از مقایسه میان برنامه و عملکرد؛ از یک طرف هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود و از طرف دیگر، بدون وجود برنامه، کنترل نیز معنا و مفهوم نمی‌یابد. در واقع برنامه‌ریزی و کنترل مکمل یکدیگرند و مانند دو تیغه یک قیچی عمل می‌کنند.

در زنجیره وظایف مدیریت، کنترل آخرین وظیفه مدیر است، بنابراین انجام آن اهمیت ویژه‌ای دارد. برنامه‌ریزی ماهیت پیش‌بینی دارد و پیش‌بینی همواره با درصدی از خطا همراه است.

اما ماهیت عملکرد، واقعی است و در مقایسه بین برنامه و عملکرد، همواره نیاز به اقدام اصلاحی وجود دارد. برای دستیابی به این مهم، کنترل بهترین کارکرد را ارائه می‌دهد. کنترل مدیریتی، فرآیند هدایتی در چارچوب الگوهای مناسب رشد و بهبود فعالیت‌ها در محیطی متغیر و پویا به شمار می‌رود. بحث کنترل سازمانی نمایانگر موضوعات اساسی مرتبط با ماهیت انسانی سازمان‌ها و فعالیت‌هایی است که در آنها انجام می‌گیرد.

رتال جامع علوم انسانی

باتوجه به نظام کنترل، یک نقطه ترکیبی از نقاط مورد توجه برای دریافت اطلاع و اقدام اصلاحی انتخاب می‌شود. به هر صورت کنترل در سه مرحله انجام می‌شود: الف: کنترل بعد از عمل (گذشته نگر) ب: کنترل حین عمل (جاری)

مرحله ۳): مقایسه عملکرد با استانداردها.  
مرحله ۴): پاسخ به انحراف احتمالی از عملکرد.  
در مرحله پایانی، انتخاب کانون تمرکز و توجه اهمیت ویژه‌ای دارد. باتوجه به شرایط و موقعیتی که در آن قرار داریم و

## طراحی نظام کنترل اثربخش:

برای طراحی نظام کنترل اثربخش، باتوجه به مراحل فرآیند کنترل، باید مراحل مورد توجه قرار گیرد:

مرحله ۱): تعیین استانداردهای عملکرد.

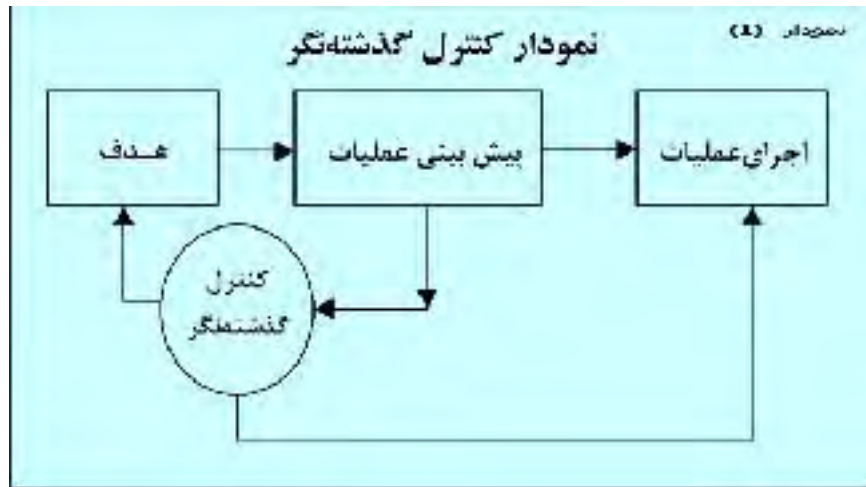
مرحله ۲): اندازه‌گیری عملکرد واقعی.



حاضر تکنیک‌هایی وجود دارد که از راه‌های مختلف می‌توان اطلاعات زمان واقعی را در بسیاری از عملیات‌ها به دست آورد. سالهاست که خطوط هوایمایی با ارایه اطلاعاتی مثل شماره پرواز، محل مسافرت و سایر اطلاعات لازم به حافظه کامپیوتر فوراً تصمیم لازم را اتخاذ می‌نمایند.

فروشگاه‌های بزرگ، دارای صندوق‌های الکترونیکی دریافت پول هستند که می‌تواند در مورد فروش هر قلمی از کالاهای مربوط به موجودی کل فروش، سود خالص و سایر آمار لازم را ارایه نماید. یک مدیر کارخانه می‌تواند سیستمی داشته باشد که در هر زمانی، وضعیت برنامه‌های تولیدی را بر حسب نقطه‌ای از تولید که تا آن لحظه انجام شده، تعداد کل ساعات کار مصرف شده و اینکه آیا یک محصول در فرآیند تولیدی تأخیری داشته یا به موقع تولید شده است، گزارش دهد.

در مدل زیرین که گویای از نظام کنترلی زمان وقوع می‌باشد، مدیر با توسل به



## ۲ - کنترل زمان وقوع (نظارت حین کار)

یکی از پیشرفت‌های جالب، استفاده از کامپیوتر، جمع‌آوری، انتقال، حفظ الکترونیکی اطلاعات و توسعه سیستم‌های اطلاعات زمان واقعی می‌باشد. این سیستم اطلاعاتی در مورد آنچه که در زمان وقوع حادثه اتفاق افتاده را ارایه می‌دهد. در حال

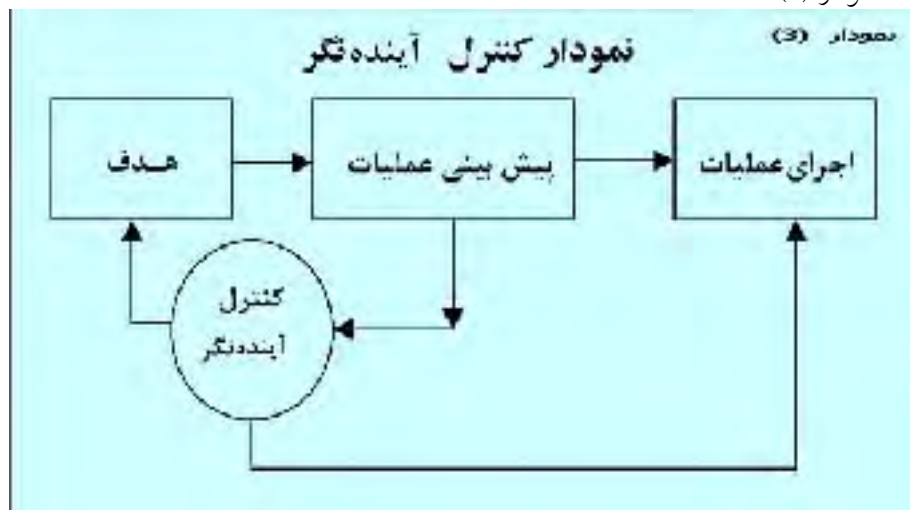
ج: کنترل قبل از عمل (آینده‌نگر) - حال به تشریح هر یک از نظام‌های کنترلی فوق می‌پردازیم:

## ۱ - کنترل گذشته‌نگر (نظارت بعد از اجرای کار)

شاید از تعریف کنترل این نتیجه حاصل شود که اساس کنترل تنها بر فعالیت‌های اجرا شده در گذشته استوار است و با اطلاعات حاصل از آنهاست که کنترل عملی می‌گردد. مفهومی که از ساز و کار بازخورد (کنترل گذشته‌نگر) نیز به ذهن متبادر می‌شود، همین بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحراف‌ها و اجرای اصلاحات می‌باشد. (نمودار ۱)

در این مدل، مدیران کارکرد واقعی را اندازه‌گیری کرده، آنها را با معیارها مقایسه می‌نمایند و انحرافات را تشخیص داده و تحلیل می‌کنند و در صورت لزوم اصلاحات لازم را به عمل می‌آورند.





راه‌کارهایی از جمله کنترل بودجه، کنترل کیفیت، کنترل موجودی، مدیریت عملیات، نظام‌های اطلاعاتی، ارزیابی عملکرد و استفاده از روش‌های استاندارد انجام کار، داده‌ها را با ستاده‌ها تطبیق داده و در صورت شناسایی هرگونه انحراف، اقدام به انجام اصلاحات می‌نماید. (نمودار ۲)

### ۳ - کنترل آینده‌نگر (نظارت قبل از شروع کار)

این کنترل با استفاده از داده‌ها اعمال می‌شود و قبل از آن‌که عملی واقع و نتیجه‌ای حاصل شود، راه اصلاح را ارزیابی می‌دهد. به عبارت دیگر این نوع کنترل، موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش‌بینی می‌کند و اجرای اصلاحات را ممکن می‌سازد. شکل زیر نشان دهنده کنترل پیش‌نگر یا آینده‌نگر است. (نمودار ۳)

همانطور که در شکل ملاحظه می‌شود، کنترل پیش‌نگر با تکیه بر اطلاعات موجود در مورد هدف‌ها و پیش‌بینی عملیات و عوامل مؤثر بر آنها، قبل از مرحله اجرای عملیات، کنترل را عملی می‌سازد.

### مفهوم کنترل

در فرآیند کنترل باید مفهوم کنترل را تشخیص داد. کنترل مؤثر باید به انگیزش کارکنان کمک نماید. اما گاهی می‌تواند آثار منفی را در عملکرد کارکنان بر جای گذارد. گاهی مدیران کنترل‌های شدیدی را بر افراد و فعالیت‌های آنان اعمال می‌کنند که ممکن است، موجب سوءاستفاده از قدرت و ایجاد تضاد و برخوردهای غیرضروری شود. لذا در برقراری سیستم کنترل، نکاتی را باید همواره رعایت نمود که در زیر به طور مختصر به آنها می‌پردازیم.

پس از مدتی مدیران رده پایین از این موضوع آگاه شده و در زمان ارزیابی بودجه جدید، بودجه بیشتری پیشنهاد می‌دهند.

### قدرت و کنترل در سازمان

در درون سازمان، قدرت به چندین شکل توزیع می‌شود. قدرت می‌تواند در دست یک یا چند نفر متمرکز شود یا به صورت غیر متمرکز در کل سازمان توزیع گردد. پژوهشگری به نام «مورگان» رابطه‌ای را که قدرت در سازمان به وجود می‌آورد به شش طبقه زیر تقسیم کرده است:

۱ - امکان دارد سازمان به صورت خودکامه اداره شود. یعنی قدرت در دست یک یا چند نفر قرار گیرد و آنها کنترل مطلق بر سازمان را اعمال کنند.

۲ - سازمان می‌تواند به صورت دیوان سالار اداره شود که در آن مقررات و دستورالعمل‌ها به شیوه اعمال قدرت روابط اعضا را به صورتی دقیق، مشخص می‌نماید.

۳ - سازمان تخصصی سالار: که در آن تخصص و دانش بر سیستم حاکم است.

۱ - کنترل در آزادی کارکنان تأثیر می‌گذارد و چنانچه فشارهایی را بر کارکنان تحمیل کند، آنان در قبال سیستم کنترل مقاومت می‌نمایند.

۲ - مفاهیم قدرت و موقعیت در ماهیت کنترل وجود دارد. مثلاً بازرسی کنترل کیفیت، ممکن است از سرپرست قدرت بیشتری داشته باشد. بنابراین کمتر مورد پذیرش کارکنان قرار می‌گیرد.

۳ - زمانی که کنترل براساس قضاوت‌های ذهنی و نظرات فردی اعمال می‌شود، سبب به وجود آمدن تضاد و برخوردهای گروهی می‌شود.

۴ - کنترل‌های مفراط، گاهی ممکن است انعطاف‌پذیری و خلاقیت را محدود کند و باعث تضعیف روحیه کارکنان و کاهش کارآیی آنان گردد.

۵ - کنترل ممکن است در ایجاد اصلاحات ظاهری تأثیر داشته باشد. مثلاً اگر مدیران رده بالا به صورت عادت در زمان بررسی بودجه، مقدار اقلام آن را کاهش دهند،

۴ - توافق متقابل یا ائتلاف که در آن گروه‌های مخالف در اداره سیستم مشارکت می‌کنند.

۵ - دموکراسی انتخاباتی که در این‌گونه سازمان‌ها مقامات به وسیله اعضا انتخاب می‌شوند و تا زمانی که مورد حمایت اعضا هستند، سیستم را اداره می‌کنند.

۶ - دموکراسی مستقیم که در آن همه اعضا در اداره امور سازمان مشارکت می‌کنند و حق اداره امور را دارند. اما عملاً این‌گونه سازمان‌ها با مشکلات زیادی مواجه هستند. مگر سازمان‌هایی که تعداد افراد آن بسیار کم، یعنی انگشت شمار باشد.

در برخی سیستم‌ها ترکیبی از این روش‌ها استفاده می‌شود و بیش از یک روش در آن مشاهده می‌گردد. ولی متداول‌ترین شیوه در سازمان‌های امروزی، همان شیوه دیوان سالار یا بروکراسی است.

از آنجا که سازمان باید به هر ترتیب اعضای خود را کنترل نماید، در مورد گروه‌های متخصص مسأله پیچیده‌تر می‌شود. اگر سازمان درصدد برآید که از قدرت قانونی استفاده کند و با توجه به سلسله مراتب اختیارات سازمانی، کارها را کنترل نماید؛ گروه‌های متخصص در برابر آن مقاومت خواهند کرد. اگر سازمان کنترل افراد متخصص را به افراد غیرمتخصص (در آن زمینه) واگذار کند، نه تنها کنترل را از دست می‌دهد، بلکه نمی‌تواند مطمئن شود که آیا افراد متخصص بدان‌گونه که مورد نظر سازمان است عمل می‌کنند یا خیر. معمولاً سازمان‌ها برای حل مشکل ترجیح می‌دهند که افراد متخصص را مسئول کنترل کارهای سایر متخصصان همان رشته نمایند. (برای مثال، مسؤلیت دایره تحقیق به یک مدیر که خود نیز متخصص همین رشته است واگذار می‌شود). این فرد متخصص مسئول کار واحد و گروه خواهد

بود. این شیوه کار باعث می‌شود که افراد متخصص با شرایطی کار کنند که به صورت مستقیم تحت نظر هستند و سازمان هم می‌تواند از وجود نوعی مسؤلیت مطمئن گردد.

کنترل به معنای توان و قابلیت مدیران در نظارت بر عملکرد سازمان‌های متنوع در راستای نیل به درجه بالایی از اثربخشی و کارایی است. هرچند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل بخش‌هایی از وظایف مدیریت محسوب می‌شوند، اما رمز موفقیت مدیران را می‌توان در برقراری یک حلقه ارتباطی پیوسته بین این سه کارکرد دانست. اگر مدیری بهترین برنامه را داشته باشد ولی اجرا نکند، هیچ توفیقی بدست نمی‌آورد. مدیریتی که توانایی اجرایی بسیار قوی داشته باشد؛ اما بدون برنامه باشد، مانند دونه‌ای است که مقصد را نمی‌شناسد. قوی‌ترین سیستم کنترلی، بدون اتکا به برنامه، فقط برای سازمان دردمس بیشتر می‌آفریند. یکی از حلقه‌های ارتباط دهنده بین این سه کارکرد (برنامه‌ریزی - اجرا و کنترل)، سیستم حسابداری و بودجه بندی در دستگاه‌های دولتی است. اطلاعات حسابداری هم برای برنامه‌ریزی به کار می‌رود و هم به نوعی ضمانت اجرای برنامه‌ها محسوب می‌شود، چون قسمت اعظم برنامه‌ها در قالب بودجه سالانه به اجرا درمی‌آیند و تنها سیستم حسابداری است که می‌تواند از اجرای صحیح یا غلط بودجه خبر دهد، بنابراین سیستم حسابداری در امر کنترل در حین اجرا و بعد از اجرا نقش چشمگیری دارد.

### کنترل بودجه‌ای :

کنترل بودجه‌ای بخشی از سیستم مدیریت دولتی است. کنترل بودجه‌ای منحصراً جنبه مالی دارد و یکی از اجزای تشکیل دهنده مفهوم کنترل مدیریت است. هدف کنترل

مدیریت نیز استفاده موثر از منابع در تحقق هدف‌ها می‌باشد. بنابراین، با توجه به هدف سیستم کنترل بودجه‌ای (تهیه اطلاعات مالی قابل فهم مربوط، به هنگام و دقیق برای کمک به تصمیم‌گیری در کلیه سطوح مدیریت) نتیجه می‌گیریم که یک سیستم بودجه‌ای مطلوب، که محصول اصل « لزوم رعایت کنترل بودجه در حسابداری دولتی » است، می‌تواند کلیه سطوح مدیریت اجرایی کشور را در جهت اعمال کنترل مدیریت، یاری نماید. کارایی نظام مالی دولت نیز در گرو نظام بودجه بندی و ساختار نظام اداری کشور و وجود کنترل و نظارت بر اجرای بودجه و مجموعه قوانین و دستورات حاکم، ناظر بر عملیات مالی دولت است.

### منابع فارسی :

- ۱ - ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز؛ «سازمان مدیریت از تئوری تا عمل»، مؤسسه بانکداری ایران.
- ۲ - دفت، ریچارد ال؛ «تئوری سازمان و طراحی ساختار»، مترجمان سید محمد اعرابی و علی پارساییان، تهران، انتشارات مرکز مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ۳ - رایبزنر، استیفن؛ «تئوری سازمان»، مترجمان سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد، انتشارات صفار.
- ۴ - سعیدی، پرویز؛ «لزوم کنترل بودجه‌ای در دستگاه‌های دولتی»، مجله حسابدار، شماره ۲۸، آبان ۱۳۷۷.
- ۵ - فیضی، طاهره؛ «مبانی مدیریت دولتی»، جلد دوم، دانشگاه پیام نور.
- ۶ - کویمان، جان؛ «مدیریت سازمان‌های دولتی»، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

### منابع لاتین :

1-waddel , Dianne and sohal , Amrik.s, (1994) . «Forcasting ,

management Decision» , Vol . 32 ,  
No . 1 , pp : 4 - 49  
2- Robbins , s. and Mukerji , D.  
(1990) , «Managing organization  
New challenges and perspectives» .



پروپشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

